**DİGİTAL AİLE ŞİRKETLERİ**

Dr. Öğr.Üy., Ebru KARPUZOGLU,

Beykent Üniversitesi,

ebrukarpuzoglu @beykent.edu.tr

**ÖZET**

Teknolojinin hızla eskimesi, pandeminin düşünce sistemini farklılaştırması, çalışma ve yaşam kültürünün değişmesi ile birlikte, aile dinamiklerinde ve şirketlerin işleyişinde de farklılıklar oluşmaya başlamıştır. Bu farklılıklar, aile şirketlerinin en üst düzey yönetim organı olan yönetim kurulunun çalışma koşullarından başlayarak, orta ve alt kademede yer alan işe alma ve yerleştirme sistemine kadar tüm şirketi ve aile üyelerinin iletişimi ile ilişkilerini direkt olarak etkilemiştir. Bu noktadan hareketle, “Dijital Aile Şirketleri” isimli makalede, öncelikle dijitalleşmeden ve endüstri devriminden, akabinde aile şirketlerinde dijitalleşmeden bahsedilecektir. Bu paylaşımla birlikte, araştırmacılara ve uygulamacılara farklı bir bakış açısı sunulmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: aile şirketi, dijitalleşme, endüstri devrimi

Kategori No: III

Kategori Konu: Kurumsal Açılardan Yönetim-Aile Şirketi, Stratejik Yönetim

**ABSTRACT**

With the rapid obsolescence of technology, the differentiation of the thought system of the pandemic, and the change in working and living culture, differences have begun to occur in family dynamics and the functioning of companies. These differences directly affect the entire company and its relations with family members, starting from the working conditions of the board of directors, which is the highest level management body of family companies, to the middle and lower level recruitment and placement system. From this point of view, in the article titled "Digital Family Companies", information will be shared about firstly the digitalization and the industrial revolution, then the digitalization and industrialization in family companies. With this sharing, it will be tried to present a different perspective to researchers and practitioners.

Keywords: family business, digitalization, industrial revolution

Category No: III

Category Subject: Management from Corporate Perspectives, Family Business, Strategic Management

**1.GİRİŞ**

İş modelini köklü bir şekilde değiştirmek; paydaşlara yüksek düzeyli değer üreten fırsatlar sağlamak için, dijital teknolojilerden yararlanılması sürecini ifade eden dijitalleşme, aile şirketlerinin risklerini yönetmelerinde ve sürdürülebilirliklerinde kullanılacak önemli araçlardan biridir.

Bu şirketlerde vefatın, boşanmanın, evliliğin, hacir altına alınmanın, çoklu birlikteliğin ve gaipliğin vb. yaratacağı mülkiyet ve yönetim sorunlarının tespit edilememesi ve önlem alınamaması ailelerin ve şirketlerin orta vadede dağılmasına sebep olmaktadır. Yine, aile şirketlerinde, iş ve aile rollerinin içiçe geçmesi; duygu-mantık dengesinin kurulamaması; edinilmiş hakların, kazanılmış hakların önüne geçmesi, mülkiyet ve yönetim devrinin birbirine karışması, aile varlıklarının yönetilememesi, şirketin sadece ailenin malıymış gibi görülmesi vb. de pek çok soruna neden olabilmektedir.

Dijitalleşme tam bu noktada, aile şirketlerinin nesilden nesile sağlıkla aktarılabilmesinde; kurumsallaşma düzeylerinin yükseltebilmelerinde, devreye giren önemli bir araçtır. Aileden bağımsız olarak aile ve şirket uygulamalarında dijitalleşen aile şirketlerinde, duygusallıktan, ölçüm yapamamaktan, kurumsallaşma sürecini yönetememekten vb. kaynaklı pek çok sorun ortadan kalkar. Bu şekilde, aile şirketlerinin değeri piyasalarda daha kolay artabilir; yaşam süreleri uzayabilir; daha profesyonel ve kolayca yönetilmeleri sağlanabilir; aile birliği ve bütünlüğü güçlenebilir ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada, ortalamanın üzerinde getiri elde etmede yüksek avantaj sağlanabilir.

**2.AİLE ŞİRKETLERİNDE DİJİTALLEŞMEYE GENEL BAKIŞ**

**1.2. DİJİTALLEŞME VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM KAVRAMI**

Dijitalleşme kavramı birden farklı açıdan ele alınabilir. Teknolojik değişim açısından dijitalleşme (sayısallaştırma), yeniliği teşvik etme, verimliliği arttırma ve hizmetleri iyileştirme gibi amaçlarla, (Digilitasion and Innovation, <https://www.oecd.org/g20/topics/digitalisation-and-innovation/>, Ağustos 2022); analog formattaki bilgiyi dijital formattaki bilgiye ve sayısal şekle dönüştürmedir (Digization, <https://en.wikipedia.org/wiki/Digitization>, Ağustos 2022).

İş yapma açısından dijitalleşme, süreçlerin, işlevlerin veya iş modellerinin tamamen yeni ürünleri ortaya çıkarabilecek biçimde değiştirilmesidir. Bu değişiklikler süreçler, raporlama sistemleri, müşteriler ve ürünlerle ilgili fırsatlar, yeni girişimler ile ilgilidir (PöschlInt, Freiling, 2020 :27).

İşletme fonksiyonları açısından dijitalleşme, üretim, ticaret, lojistik, eğitim ve iletişim süreçlerini kolaylaştıran, paydaş ilişkilerini yeniden düzenleyen, zaman zaman devrim niteliğinde zaman zaman evrim niteliğinde değişikliklere neden olan bir süreçtir (Tantini, 2019 : 69).

Karpuzoğlu’na göre dijitalleşme, analog verilerin, bilgisayar, telefon, tablet gibi dijital teknolojik araçlar tarafından okunmasından; düzenlenmesinden (sayısallaştırılması); düzenlenmiş bilgilerin, iş süreçlerinde kullanılması için dijital ortama aktarılmasından daha stratejik, global ve bütüncül sistemsel çalışmadır. Dijitalleşme, esasen, vizyona ulaşmada, düşünce biçiminin, kültürün, karar alma yönteminin, iş yapma biçiminin ve modelinin köklü biçimde değiştirilmesi, dönüştürülmesi; ve organik yapıların oluşturulması sürecidir. Kısaca, dijitalleşme, iç ve dış çevresel değişimler doğrultusunda, kültürel değişimin gerçekleştirilmesi aracıdır.

Şirketlerde dijitalleşme, hem veri ve veri kaynağının dijitalleşmesi hem de yönetim anlayışının ve süreçlerin dijitalleşmesi olarak görülmelidir. Aile şirketleri, hedefleri ve bilgileri dijital ortama aktardıkça, aile ve şirket dengesini kurabilirler; aile üyelerinin performanslarını objektif ve sistematik olarak yönetebilirler; süreçlerini sistematikleştirebilirler, kurumsal hafıza oluşturabilirler ve varlıklara erişimlerini kolaylaştırabilirler.

Dijitalleşme ile bağlantılı bir diğer kavram, dijital dönüşümdür. Dijital dönüşüm, ileri teknolojilerin entegrasyonu, fiziksel ve dijital sistemlerin entegrasyonu ile karakterize edilir (Almeida, Santos, Ispgay, 2020: 97) ve tarım, zanaat ekonomisinden, sanayi ve makina imalatının egemen olduğu bir ekonomiye geçiş modelidir (Industirial Revulation <https://www.britannica.com/event/Industrial-Revolution>, 05.09.2022). Daha açık bir ifadeyle, dijital dönüşüm, ileri teknolojilerin bütünleşmesi; fiziksel ve dijital sistemlerin entegrasyonu; yenilikçi iş modellerinin, yeni üretim süreçlerinin ve bilgiye dayalı ürün ve hizmetlerin yaratılması sürecidir. Anlaşılacağı üzere, dijital dönüşüm, farklı bilgi, bilgi işlem, iletişim ve bağlantı teknolojileri kombinasyonlarına gömülü veya bunlar tarafından etkinleştirilen çeşitli dijital teknolojileri içerir (Bouncken, Schmitt, 2022:2).

**2.2. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN GELİŞİMİ**

İçinde bulunduğumuz çağ, inovasyon çağıdır ve bu çağda, yapay zeka, veri analizi ve madenciliği, blockchain, büyük veri, robotik, nesnelerin interneti gibi birleşik teknolojiler kullanılarak, yeni düşünceler anında en son teknikleri uygulayan prototip tasarımlara dönüştürülebilir. Günümüze gelene kadar, endüstri büyük bir dönüşüm geçirmiştir.

Bu dönüşüm, 5 aşamada gerçekleşen sanayi devrimlerini içerir. İlk sanayi devrimi (Endüstri 1.0) (1760-1850), kömürün kullanımını, tarım için demirden yapılmış mekanik aletleri, tekstil tezgahlarını, ulaşım için buharla çalışan lokomotifler ile ilgilidir. İkinci sanayi devrimi (Endüstri 2.0) (1880–1973) hammaddelerin demirden çeliğe ve enerji kaynaklarının kömürden rafine ham petrole yükseltilmesini kapsar. Üçüncü sanayi devrimi (Endüstri 3.0) üretim süreçlerinin dijitalleşmesini, otomatikleşmesini ve otomasyonu içerir. Dördüncü sanayi devrimi (Endüstri 4.0), üretim süresini azaltmak için akıllı ve bağlantılı teknolojilerin kullanımını içerir. Günümüzün endüstriyel devrimi olan beşinci sanayi devrimi (Endüstri 5.0), insan ve makina etkileşimi ile ilgilidir. Bu devrimin amacı, co-bot'ların (güvenlik bariyeri olmadan insanlarla yan yana çalışabilen endüstriyel robot koludur) ve insan emeğinin sinerji içinde bir arada var olabildiği, ve her bir modülün kişiselleştirildiği endüstriyel bir sistem kurmaktır. Yakın gelecekte uygulamaya geçecek olan altıncı sanayi devrimi (Endüstri 6.0) ise, robotik otomasyon, neo-kritik üretim eğilimler, yenilenebilir enerji, tam makina bağımsızlığı, gezegenler arası kaynak toplama ve üretim, hava üretim platformları, anatomik iyileştirmeler, kuantum kontrollü çok boyutlu baskı, robot sağlık görevlileri, yardımcı ev robotu, birikimli-alternatif enerji, derin dalış EEG ile ilgili olacaktır. (Swastik Duggal, Kumar Malik, Gehlot, 2021: 1-5). Değişimin her zamankinden daha hızlı olduğu günümüzde, aile şirketleri de bu değişimden etkilenmektedir. Değişimi yönetebilmek için, aile ve şirket ile ilgili tüm faaliyetleri süreç haline dönüştürmek ve bu süreci etkin-verimli çalıştırmak durumundadırlar.

**2.3. AİLE ŞİRKETLERİNDE DİJİTALLEŞME**

Bir aile şirketinin kurumsallaşma düzeyini yükseltmesi ve varlığını sürdürebilir kılması için risklerini tanımlaması ve yönetmesi gerekir. Büyük pay sahibi başta olmak üzere, pay sahiplerinin vefatları, işe göremez hale gelmeleri, gaiplikleri, çoklu birliktelikleri, yasal olmayan çocuğa sahip olmaları, boşanmaları, evlenmeleri, hacir altına alınmaları gibi mülkiyet ve yönetimle ilgili risklerin doğru tanımlanması, kurgulanması ve yönetilmesi için önleyici ve düzeltici tedbirlerin alınması ve sistemlerin kurulması gerekir. Özellikle de, büyük pay sahibi hayattayken ve akli melekeleri yerindeyken bu çalışmaların yapılması, gelecek risklerinin daha kolay ve kişilerden bağımsız biçimde yönetilmesine olanak tanır. Bu noktada dijitalleşme, önemli bir risk yönetim aracı olarak karşımıza çıkar. Başka bir ifadeyle, aile ve aile şirketi markasının güncellenmesi, aile itibarının ve şirket değerinin yükselmesi için dijitalleşme gerekir.

Aile şirketlerinin günümüzdeki durumuna bakıldığında Deloitte tarafından 2020 yılında 52 ülkede 575 aile şirketine yapılan bir araştırmadan söz edilebilir. Bu araştırmanın sonucuna göre, sonucuna göre, aile şirketlerinin %25 i dijital stratejiyi uygulamaya koymuş, % 40 ı dijitalleşme stratejisini planlamıştır. Bu çalışmaları yapan aile şirketlerinin %11’i, son 20 yıl içerisinde kurulmuştur. (Ferraro, Cristiano, 2021:301). Rakamlar değerlendirildiğinde, aile şirketlerinin, dijitalleşmeyi sadece operasyonel faaliyetlerin iyileşmesine yönelik kullandıkları görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, kurum içi verimlilik, pazar fırsatları, iş modelleri, satın alma sonrası nakit akışları, müşteri ve tedarikçi sistemlerinde dijitalleştikleri anlaşılmaktadır (PöschlInt, Freiling, 2020:36). Başka bir ifadeyle, sektörel faaliyetlerini iyileştirmek amacıyla kullanıyorlar.

Oysa ki aile şirketlerinin, diğer şirketlerden farklı olarak, kişilerden bağımsız bir yapı kurabilmeleri, aile üyelerinin performanslarını objektif biçimde değerlendirebilmeleri ve nesilden nesile başarıyla intikali gerçekleştirebilmeleri için, dijitalleşme stratejisine ihtiyaçları vardır ve bu stratejiyi, yönetim kurulu faaliyetlerinden ve performansından başlatarak ailenin ve şirketin tamamı için uygulamalılardır. Yani, stratejik amaçla kullanılmalı, daha sonra, sırasıyla, yönetsel ve eylemsel planların gerçekleştirilmesi için kullanılmalıdır. Ayrıca, bu stratejiyi uygulayan aile şirketlerinin yaşlarının 11 olması da, birinci jenerasyonun halihazırda aktif olarak görev yaptığı ve ilk jenerasyonda oldukları için nispeten genç yaşta oldukları düşüncesini gündeme getirmektedir. Dolayısıyla, dijitalleşme stratejisini uygulayan aile şirketi sayısı, bahsedilenden daha azdır denilebilir.

**2.4. DİGİTAL AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ**

Dijital aile şirketlerinin kendilerine özgü yapıları vardır. Bu yapıya özgü nitelikler, aşağıda maddeler halinde yer almaktadır. Dijital aile şirketlerinde;

* Yönetim daha kolaydır. Tek tuşla üretim, dağıtım, satış, maliyet ile ilgili bilgiler anlık olarak görülebilir. Alınan kararlar ile sonuçları, yetki alanları ile kullanım düzeyleri şeffaf olarak ölçülebilir.
* Aile, aile şirketi ve aile-şirket entegrasyonu ile ilgili tüm süreçler, daha kolay ölçülür. Objektif olarak kontrol edilir.
* Aile üyeleri, aile üyeleri ile şirket çalışanları, şirketi çalışanları ve paydaşlar arasındaki ilişkiler daha etkili biçimde yönetilir.
* Paydaşlar yetki alanları içerisindeki tüm verilere, yerden ve zamansız bağımsız biçimde ulaşırlar.
* İşler birbirleriyle entegre biçimde gerçekleştiği için, tam zamanında yönetim gerçekleşir. Bu durum, etkinlik ve verimlilik artışıyla birlikte kurumsal performansı da beraberinde getirir.
* Mevcut ve geleceğin tepe yönetim ekibi ve başkanı ile ilgili gerçekçi performans ölçülümü yapılır. Gelecek yönetim ekibinde bulunması uygun görülen aile üyeleri objektif biçimde seçilir.
* Yönetimin intikali kolaylaşır. Girişimci, varis adayının performansını, aldığı kararları ve sonuçlarını kolaylıkla takip eder, varisin güçlendirilmeye açık alanları için yaptıklarını görür.
* Aile üyelerinin ve aile üyesi olmayanların, yetkileri, yetkilerine denk sorumlulukları, yetkilerini kullanma şekilleri net şekilde görülür. Bu nedenle, görev alanları birbirine girmez, yetki alanları birbirine karışmaz.

**2.5.AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN DİJİTALLEŞMENİN AVANTAJLI VE DEZAVANTAJLI YÖNLERİ**

Günümüzün ve geleceğin en temel konularından biri olan dijitalleşmenin aile şirketi olanlar ve olmayan açısından avantajlı ve dezavantajlı yönlerinden bahsedilebilir. Dijitalleşmenin, avantajlı yönleri aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

* Farklı coğrafyadaki genel kurul, aile forumu, aile konseyi, komite üyeleri ile denetçilerin toplantılara katılımı kolay olur. **Hibrit toplantılarda** alınan kararlar, oylama, kararlara katılım, kararlara şerh düşme, gündem, toplantı performansı, toplantıya hazırlık, üyelerin performansları net biçimde görülür.
* Analitik otomasyon sayesinde, ihtiyaçla doğru orantılı olarak kaynak tedariği sağlanır, envanter tutulur, talep ve tedarik döngüsü bulutta depolanan büyük verilere dayalı olarak, zamandan ve mekandan bağımsız biçimde yönetilir. **Akıllı üretim** gelişir, tasarım ve üretim kişiye özel olur. Üretim birimleri, yalnızca bakım personeli istihdam eden işletmelere dönüşür, insanı yönetmek ve beklentilerini karşılamak kolaylaşır. Fiilen üretimde çalışan sayısının azalması ile maliyet tasarrufu sağlanır, kompleks iletişim basit ve doğru bir iletişime dönüşür (Swastik Duggal, Kumar Malik, Gehlot vd., 2021:5-7). Bir aile şirketinde söz edilenlere ek olarak, dijitalleşme sayesinde aile üyelerinin performansları kolaylıkla görülür ve sorumluluklarını gerçekleştirme düzeyleri objektif olarak değerlenebilir.
* Duyusal eklentilerin (AR-VR'nin) daha da gelişmesiyle, insanların dünyayı, doğal duyulardan daha fazlasını yapabilen yapay olarak geliştirilmiş duyusal modüllerle deneyimlemesi sağlanabilir (Swastik Duggal, Kumar Malik, Gehlot vd., 2021:5-7). Arttırmış gerçeklik ve sanal gerçeklik sayesinde, simülasyon ve kurgular yapmak mümkün olduğu için, ailede ve aile şirketinde yaşanması muhtemel sorunlar ile hedeflere ulaşma zamanı şekli yöntemi konusunda yapılacak çalışmalar, sağlıklı **sistemler, ilişkiler ve işler** kurulmasını ve geliştirilmesini sağlayabilir.
* **Mali devrim** başlayabilir. Tüm kayıtlar doğru yerde, doğru şekilde ve zamanında işlenebilir. Bu sayede, mali tablolar zamanında, kolay ve doğru biçimde hazırlanabilir. Mali kayıtların doğru ve zamanında işlenmesi ise, finansal raporların zamanında ve doğru şekilde düzenlenmesini sağlar. Sağlıklı bir finansal altyapı, aile şirketinin performansının doğru görülmesine, doğru stratejilerin uygulanmasına imkan verir.
* Şirketteki tüm işlemlerin dijital ortamda gerçekleşmesi ile **karar modelleri** kurulur, isabetli ve zamanında karar alma kolaylaşır. Farklı ve ayırt edici fikirleri olan aile üyeleri ile bu fikirlerin kuruma katkıları ölçülebildiğinden aile üyelerinin performansları net biçimde anlaşılabilir. Bu sayede, genç jenerasyonun güçlü ve güçlendirilmeye açık yetkinlikleri, doğru tespit edilebilir, gelişim planları oluşturulabilir, gelecek nesil tepe yönetim ekibi ve başkanı herhangi bir şüpheye mahal bırakmadan seçilebilir. Dolayısıyla, aile içi güç mücadeleleri azalabilir.
* Dijitalleşme **hibrit iletişime** imkan tanıyacağı için, aile ve aile şirketi üyeleri arasında ilişkilerin güçlenmesine; bilginin kolaylıkla akmasına; duyguların, düşüncelerin, gelişmelerin rahatlıkla istenilen zamanda ve yerde paylaşılmasına imkan verir. Özellikle, girişimcinin genç ile yapacağı, deneyim ve aile kültürü paylaşımı toplantıları, genç neslin birlikte proje geliştirdikleri toplantılar vb. aile iletişimini daha güçlendirir.
* Dijitalleşme ile **hibrit eğitimler** artabilir. Farklı coğrafyalardaki aile üyeleri, aile ve aile şirketi ile ilgili eğitimlere katılarak, birlikte gelişirler ve gelişen bir kültürü paylaşırlar. Ayrıca, kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda da farklı eğitimler alarak, daha entelektüel bir aile yaratabilirler. Yine, çocuklara özel olarak tasarlanmış öğrenim botlar ile çocukların, yeni nesil öğrenme modelleri ile, yeni nesil yönetime hazırlanmaları mümkün olur.
* **Biyo-geliştirme** üzerine araştırma girişimlerinin daha fazla kabul görmesiyle otomatik ameliyatlar; modern dezenfeksiyon robotlarıyla mikroorganizmaları temizleme; otomatik insülin uygulama cihazıyla kan dolaşımındaki şeker seviyesini kontrol altında tutma; sindirim sisteminin belirli hedef alanlarında çözülmek üzere özel ilaçlar yerleştirme; yapay zeka ile hemen hemen her hastalığa özgü tıbbi tanılama yapabilme; kişiselleştirilmiş biyomühendislikte, ergonomik protezin kopyalanabileceği en kötü durumu senaryolaştırma; yapay zeka ile uygun ilaç dozlarını belirleme mümkündür (Swastik Duggal, Kumar Malik, Gehlot vd., 2021:5). Tıbbın dijitalleşmesi, başta aile şirketi pay sahipleri olmak üzere, aile üyelerinin **sağlıklarının iyileştirilmesine** olanak sağlar. Bu durum, pay sahiplerinin yaşları ve kronik hastalıkları nedeniyle yaşamaları muhtemel tıbbi risklerin yönetilmesini kolaylaştırır, sağlıklı kararlar alınmasını ve yönetimin kontrollü olmasını sağlar.

Dijitalleşmenin dezavantajlı yönleri aşağıda yer almaktadır.

* Aile üyelerinin dijitalleşmeye ilişkin bilgileri, becerileri ve yetkinlikleri sınırlı olabilir. Yeni yetkinlikleri geliştirmek kolay olmayabilir, zaman alabilir (Rossi, 2019:71). Hatta, kıdemli jenerasyon, yeni yetkinlikleri kazanmak istemeyebilir, kendilerinin dışındaki diğer kişilerin, kendi işlerinin dışındaki diğer işlerin dijitalleşmesine onay verebilir. Oysa ki dijitalleşme ile amaç, kurumsallaşma düzeyini yükseltmek ve riskleri yönetmektir. Bu noktada, özellikle ve öncelikle tepe yönetim tarafından yapılan işlerin ve kullanılan yetkilerin dijitalleşmesi, bu aile üyeleri şirkette olmasalar da, hastalansalar da, hatta vefat etseler de işlerin aynı şekilde yürümesi açısından olmazsa olmaz temel husustur.
* Aile, dijitalleşme ihtiyacını hissetmeyebilir. Bir insanın ihtiyacı içsel ya da dışsal motivlerle karşılanır. Şayet, girişimci içsel motiv ile ihtiyaç hissetmiyorsa, dijitalleşmenin önemine inanan genç jenerasyon aile üyeleri, dijitalleşmenin faydalarını, dijital olan şirketlerin ölçülebilir başarılarını ve basın haberlerini raporlayabilirler, girişimcinin fikrine değer verdiği kişilerin anlatmasını sağlayabilirler, dijitalleşme tekliflerini paylaşabilirler. Bununla birlikte, girişimci ikna olmuyorsa, yetkilerini paylaşmak istemiyorsa, şirket üzerindeki hakimiyetinin devam etmesini istiyorsa, sürecin başlaması mümkün olmaz.
* Girişimci başta olmak üzere, kritik pozisyonlarda iş yapan kıdemli jenerasyon aile üyeleri, tek karar mercii olmayacakları, yetki devretmek ve paylaşmak zorunda kalacakları ve yeni bilgi ile donanıp yeni yetkinlikler geliştirmek zorunda kalacakları için değişime güçlü bir şekilde direnç gösterebilirler.
* Dijitalleşme ihtiyacı duyan aile şirketleri, yeterli sermaye bulamayabilir. Oysa ki, donanım, yazılım ve eğitim için, sermayeye ihtiyaç duyulur ve bu ihtiyaç ailenin ve şirketin büyüklüğü ile doğru orantılı olarak artar.
* Girişimci de dahil olmak üzere, mevcut yöneticilerin yetkinlikleri ile iş gerekleri arasında büyük farklılık olabilir, mevcut aile üyelerinin düşük performanslı çalıştıkları anlaşılabilir. Bu noktada, aile üyelerini işten uzaklaştırmak gerekebilir, uzaklaştırılmadığı durumda ise, girişimciye, üst kademe yönetime ve sisteme güven kalmayabilir, girişimci ve tepe yönetim ekibi itibarsızlaşabilir, sistem kullanılmaz hale gelebilir.
* Yeni yetkilerin kazanılmasına yönelik hazırlanan eğitim programları, içerik ve yöntem olarak, öncekilerden farklı olabileceği için uyum sorunu yaşanabilir, maliyeti yüksek olabilir.
* Yüzyüze çalışma ve iletişim ortamı azalacağı için, sosyal yalnızlık oluşabilir. Dijital ortamda duyguları paylaşmak kolay olmayabilir. Dokunsal aile üyeleri için, yalnızlık duygusu daha da yoğun yaşanabilir.

Aile şirketleri için dijitalleşmenin avantajlı ve dezavantajlı yönleri birlikte değerlendirildiğinde, kurumsallaşma düzeyini yükseltmek ve nesilden nesile sağlıkla varlığını sürekli kılmak isteyen aile şirketleri için dijitalleşme önemli bir fırsattır. Bununla birlikte, dijital dönüşümün önündeki olası en ciddi engel, büyük pay sahibinin egosu ve kişisel dezavantajlı yönleridir denilebilir.

**3.DİJİTALLEŞME SÜRECİNDE AİLE ŞİRKETLERİ**

Aile şirketlerinde dijitalleşme piyasa koşullarına uyum ya da piyasa liderliği için çalışmaktan çok daha derin ve önemli bir anlama sahiptir. Bu şirketlerin dijitalleşmesi, bir noktada kişilerden bağımsız yapıların oluşması anlamına da geleceği için, kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde önemli bir araçtır.

**3.1.AİLE ŞİRKETLERİNDE DİJİTALLEŞME SÜRECİ**

Aile şirketlerinde dijitalleşme süreci ile birlikte, mevcut yapının değişmesi; dijital sisteme uyarlanması veya yeniden kurgulanması; aileye, mülkiyete, yönetime ve işletmeye ait rollerin yeniden tanımlanması gerekir. Aşağıda yer alan “Aile Şirketi Dijitalleşme Süreci”, Ebru Karpuzoğlu’na göre 9 aşamadan oluşur.

Şekil 1:

Aile Şirketi Dijitalleşme Süreci

* **Niyet Netleştirme**: Süreç, niyet netleştirme ile başlar ve bu niyetin gerçekleştirilmesine yönelik alınacak kararlara ve atılacak adımlara göre şekillenir.

Büyük pay sahibi başta olmak üzere, pay sahiplerinin aile şirketini satma ya da varlığını devam ettirme konusunda netleşmeleri gereklidir. Şirketin satılması kararı verildiğinde, tüm kaynakların şirket değerini en kısa sürede en yüksek meblağa çıkaracak şekilde kullanımı gerekirken; aileye ait olması kararı alındığında sürdürülebilirlik üzerine odaklanması gerekir. Dolayısıyla, satma kararı verildiğinde, yetkinin paylaşılması ya da devrim niteliğinde bir dönüşüm yapılmasına yani, dijitalleşmeye yatırım yapılmasına gerek olmayabilir. Aksi durumda, yani varlığın devamı kararı alındığında, ailenin ve şirketin kurumsallaşması için dijital dönüşüm kaçınılmaz olabilir.

Dijitalleşme sürecinin başarıyla başlatılması ve işletilmesi için temel gereklilik şartlarının karşılanması gerekir. Gereklilik şartları arasında sırasıyla, büyük pay sahibi başta olmak üzere, aile üyelerinin dijitalleşme ihtiyacını aynı şekilde hissetmeleri, dijital dönüşümü istemeleri, sürekli ve çok yönlü iletişime açık olmaları, dijitalleşmenin önündeki engellin kendileri olduğu noktada, kendilerini değiştirmeye gönüllü olduklarını açıkça beyan etmeleri yer alır. Burada belirtilmesi gereken husus, büyük sahibinin değişimi istemediği ya da kendisinin haricindekilerin değişmesi gerektiğine inanması durumunda, ya dijital dönüşümün başlatılamaz; ya da başlatılsa bile, verebileceği faydanın çok daha altında bir fayda sağlar.

Ayrıca, büyük pay sahiplerinin dijitalleşme sürecine olan inançlarını, aile üyelerinin ve çalışanların katıldıkları bir toplantı ile net biçimde ifade etmeleri, gelen soruları sürecin sorumluluğunu alan kişi ile birlikte yanıtlamaları, aile üyelerinin ve çalışanların kendi üzerlerine düşen sorumlulukları zamanında, tam şekilde gerçekleştirmeleri gerektiğini vurgulamaları ve diğerlerine örnek olmaları gerekir.

* **Vizyon Ve Misyon Tanımlama**: Uzun vadeyi kapsayan büyük, cesur, güçlü hedef ve bunun canlı tarifini içeren vizyon ile; varlığın altında yatan nedeni ve temel değerleri içeren misyon tanımlama, niyet netleştirmeden sonra, aile ve şirket için en temel konudur.

Şayet bir ailenin ve şirketin, yoğun mücadele gerektiren uzun cesur ve güçlü bir vizyonu varsa, dijital dönüşüme olumlu bakma ihtimali de kuvvetlidir denilebilir. Ayrıca, vizyon hedefinin büyüklüğü ile bağlantılı olarak dijitalleşmenin önemi, kapsamı ve aciliyeti farklılık gösterir.

* **Mevcut Durumu Belirleme**: Üçüncü aşamada, ailenin ve aile şirketinin vizyon hedefine ulaşabilmesi için güçlendirmesi gereken alanlar ile bu alanları hangi güçlü yönleri ile tamamlayacağı tespit edilir.

Dijitalleşme kararı alan aile şirketleri, vizyon hedefi ve mevcut durumun güçlü ve güçlendirmeye açık alanları doğrultusunda, radikal (devrimsel) ya da gelişimsel (evrimsel) nitelikli bir çalışma başlatabilir. Güçlü bir vizyon hedefine sahip aile şirketi, devrimsel nitelikteki bir dijitalleşme projesini başlatabilir. Bu şirketlerde, aile üyelerinin kişisel çıkarlardan ve egolardan ziyade aileye ve şirkete odaklanmış oldukları ve güçlü bir sermaye yapısına sahip oldukları söylenebilir.

Mevcut durum analizinde, tüm iş süreçleri tek tek incelenir ve dijitalleşme başlama zamanı, yöntemi, kapsamı, aşamaları, ilgilileri, meblağı, süreci gibi açılardan değerlendirilir.

* **Aileye, mülkiyete, yönetime ve işletmeye ilişkin rolleri yeniden tasarlama:** Dijitalleşme ile birlikte, mevcut rollerin, sorumlulukların, yetkilerin, işlerin, iş yapma yönteminin vb. değişen yetkinlikler, ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden tasarlanması ya da yeni rollerin ortaya çıkması aşamadır. Örneğin, dijital yönetici rolünü üstlenen aile üyesinin rolü ve görevi yeniden tanımlanak, organizasyon şeması üzerindeki yeri ile yetkileri ve sorumlulukları değişecektir.
* **Planlama**: Ailenin ve aile şirketinin vizyonuna ulaşmasını sağlayacak dijital uygulamaların her birinin amacı, kurulma zamanı ve kurulma yöntemi ile ilgili çalışmaların yürütüldüğü aşamadır.

Yine, bu aşamada, dijitalleşme ve dijitalleşmenin etkilediği diğer alanlardaki stratejiler, politikalar ve kurallar yeniden şekillenir.

* **Kaynak Tahsisi**: Amaca ulaşmada maddi olan ve olmayan kaynakların operasyonel birimler arasında dağıtılması ile ilgili aşamadır. Kişiler, para, zaman, malzeme vb. dijitalleşme süreci için tahsis edilir. Ayrıca, bu aşamada organizasyon şeması yeniden şekillenir.
* **Eyleme Geçme**: Dijitalleşmeye yönelik operasyonel faaliyetlerin gerçekleştirilmeye başlandığı aşamadır.

Daha açık bir ifadeyle, bu aşamada, teknoloji transferi yapılır; yazılım geliştirilir veya uyarlanır; sistemler, yetkiler, işler, sorumluluklar yazılıma göre yeniden şekillenir, eğitimler verilir. Kısacası, “Aile Dijital Sistemi”, “Aile Şirketi Dijital Sistemi” kurulmaya başlanır.

Dijitalleşmeye yönelik çalışmalar devrimsel (radikal) ya da evrimsel nitelikte olabilir. Devrimsel nitelikli çalışmalar, aile ve işletme için stratejik konularda, aile konseyi ve yönetim kurulu sorumluluğunda gerçekleşir. Evrimsel nitelikli çalışmalar ise, dijitalleşen pek çok aile şirketindeki gibi operasyonel konularla orta kademe yönetici sorumluluğunda gerçekleşir.

* **Entegrasyon Ve Koordinasyon**: Yedinci aşamada, dijitalleşme için bilgisayarlar, insanlar, işler vb. arasında uyumlaşma gerçekleştirilir, bu amaçla toplantılar yapılır, eğitimler verilir, süreçler uyumlaştırılır.
* **Denetim**: Ailenin ve aile şirketinin amaçlara ulaşma derecesi, planların gerçekleştirilme düzeyi, denetim zamanı, kriterleri ve yöntemi belirlenir. Çıktıların, raporların formatı, içeriği, sunum zamanı ve şekli netleştirilir. Dijitalleşme sürecinde bulunulan yer tespit edilir, varsa aksama nedenleri ve noktaları belirlenir, çözümler üretilir.
* **Geri Bildirim**: Geribildirim her bir aşamanın amacına uygunluğuna ilişkin bildirimde bulunulduğu aşamadır. Daha açık bir ifadeyle, bu aşama, niyet netleştirmeden başlayarak, gerçekleşen sekiz aşamanın etkin ve verimli olarak işletilmesinin, ölçülebilir hale gelmesinin ve sonuçlardan hareketle, düzeltici ve önleyici tedbirler alınmasının sağlandığı aşamadır denilebilir.

**3.2.DİJİTALLEŞMEK İSTEYEN AİLELERİN VE ŞİRKETLERİN GÜÇLENDİRMELERİ GEREKEN ALANLAR**

Dijitalleşmek isteyen ailelerin ve aile şirketlerinin güçlendirmeleri gereken alanları dört ana başlık altında toplamak mümkündür.

* **Kültür ve Girişimci Özellikleri**: Dijital dönüşüm, öncelikle düşünce sistemin dönüşmesini gerektirir. Şayet, büyük pay sahibi başta olmak üzere, diğer pay sahipleri ve aile üyeleri, yetkilerini paylaşmak istemezlerse, şirketi kendilerinin malı olarak görürlerse, egolarına yenik düşerlerse, şirketin sadece kendi çekirdek ailelerinden özellikle de erkek çocuklarından devam etmesini isterlerse, aldıkları kararlara herkesin koşulsuz uymasını arzu ederlerse, dijital dönüşümün başarıyla uygulanması mümkün olamaz. Aynı şekilde, değişime kapalı bir aile kültürü de, dijitalleşmenin önüne engel olarak çıkar.
* **Paralel Planlama ve Sürdürülebilirlik:** Bir aile şirketinde, sadece operasyonel faaliyetlerin dijitalleşmesi söz konusu olursa, bu durum, elbetteki verimlilik artışını da beraberinde getirir. Ancak, gerçek farklılığı, inovasyonu, liderliği, oyun kuruculuğunu, ortalamanın üzerinde karı ve yüksek faydayı beraberinde getirmez. Dolayısıyla, dijitalleşmeye, stratejik nitelikteki üst kademe yönetimin işlerinden ve işlevlerinden başlamak gerekir.

Aile şirketlerinin pek çoğu vizyon, misyon, amaç ve hedef kavramlarını tam olarak anlamlandıramamakta; vizyon-misyon; vizyon-amaç-hedef kavramlarını birbirine karıştırmaktadır. Dolayısıyla, çok sayıda aile şirketi uzun vadeli holistik stratejik bakış açısına, bu bakış açısına sahip tepe yöneticiye ulaşmakta zorluk çekmektedir. Ayrıca, kişilerden bağımsız yapıların kurgulanması için, paralel planlama, intikal planlama, stratejik riski planlama, stratejik planlama, sürdürülebilirlik planlama gibi planları da yapamamaktadır. Dijitalleşme sürecinin, tepe yönetimden başlaması gerekliliğine ikna olunsa bile, öncelikle aile şirketinin stratejik yönetime ilişkin planları hazırlaması, akabinde dijitalleştirmesi gerekir.

* **Aile ve Şirket Anayasası:** Pek çok aile şirketi, vefat, iş göremez hale gelme, gaiplik, çoklu birliktelik, tutukluluk, boşanma, birden çok evlilik, akli melekelerin kaybı gibi durumlara karşı tedbirler almamıştır. Bu nedenle, sayılanlardan biri yaşandığında, aile ilişkileri kopabilmekte ve şirket faaliyetini bitirebilmektedir.

Ayrıca, mülkiyet ve yönetim devrinin birbirine karışması; yönetimin kazanılmış bir hak olarak görülmesi; azınlık haklarının ihlali; aile mallarının korunmasında ve paylaşımında haksız uygulamalar ya da yolsuzluklar da bu şirketlerdeki yanlış uygulamalar arasındadır.

Aile şirketleri, zaman zaman aile ve şirket ilişkisini dengede tutmada, aile üyelerine eşit ve adil kurallar dahilinde yaklaşmada, aile ve şirket rollerini kendi sınırları içinde tutmada sorunlar yaşanmaktadırlar. Bu sorunlar, aile genişledikçe ve şirket karı arttıkça daha da büyümektedir. Bu gibi durumların yaşanmaması için aile anayasasının yapılması ve hukuki niteliğe büründürülmesi gereklilik şartıdır.

* **Kurumsal Yapılanma:** Pek çok aile şirketinde, aile harcamalarının şirket gelirleri ile karşılanması; aile üyelerinin şirketin olanaklarından kişisel istekleri doğrultusunda yararlanmaları; istihdam, terfi, ücret, yetkilendirme gibi konularda ilişkilerin devreye alınması; yönetim kurulunda sadece aile üyeleri bulunması ya da söz hakkı olmayan bir bağımsız üyenin yer alması gibi durumlarla karşılaşılmaktadır.

Dijitalleşmenin başarıyla yönetilmesinde ayrıca, teknolojik alt yapı, teknoloji transferine olan bakış açısı ve teknolojiye gelirden ayrılan pay da etkilidir. Şayet, bir aile şirketi, teknolojiye yatırım yapmak istemezse ya da teknolojiyle uyumlu hale gelmezse, dijitalleşme sürecinin başarıyla yönetilmesi pek kolay olmaz.

Diğer, bir kurumsal yapılanma sorunu karar alma ve sorun çözme sürecinde duygu ve mantığın birbirine karışması; şirket yatırımları ve temettü dağıtımı arasında denge sağlanamaması; yolsuzluğa, nepotizme ve mobbinge açık bir yapının bulunması; yetki alanının tam olarak çizilememesi; dijitalleşme için yeterli bilgiye, yetkinliğe, sermayeye, isteğe sahip olunmaması sayılabilir. Oysa ki, bahsi geçen tüm sorun noktaları, dijitalleşme ile kolaylıkla yönetilebilir. Örneğin, dijitalleşme ile, çocukları arasından geleceğin başkanını seçmekte zorlanan girişimci, objektif ölçülebilir adil sistemler aracılığıyla bu seçimi yapabilir. Seçim, şeffaf ve adil bir sisteme dayandığı için, diğer çocukların yaşayacakları sorunlar minimize olur ve geleceğin başkanı diğer aile üyeleri tarafından da desteklenir. Bu şekilde ham aile birliği sağlanır hem de yüksek performanslı bir başkan ile şirket performansı artar.

Dijitalleşme ile bilgi gizliliğini ve güvenliğini sağlamak kolay olmaz. Sosyal medya, mobil bilgi işlem ve bulut bilişim gibi yeni dijital altyapılar ve platformlar, bireysel kullanıcılar veya tüketiciler için önemli gizlilik ve güvenlik endişelerini gündeme getirir. Daha da önemlisi, bu endişeler aynı zamanda firma düzeyindeki sorunlara (örneğin firma-tüketici ilişkileri, firma itibarı) ve toplumsal konulara (örneğin bir gözetim aracı olarak sosyal medya, medyaya ve demokratik kurumlara güven eksikliği) geçen dalgalanma etkileri yaratır (Nambisan, et.all, 2019).

Bahsi geçen sorunlar, yaşanan olası sorunlardan bazılarıdır. Burada belirtilmesi gereken husus, söz edilen ve edilmeyen sorunların önemli bir kısmının dijitalleşme ile çözümlenebileceğidir.

**3.3.AİLE ŞİRKETLERİNDE DİJİTALLEŞME ÖNERİLERİ**

Dijitalleşme, bir şirketin iş yapma metodolojisini ve teknolojisini değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda düşünme biçimini ve kültürünü de değiştirir. Dolayısıyla, dijitalleşmek isteyen ailelerin ve aile şirketlerinin güçlendirmeleri gereken alanlara yönelik olası öneriler, aile ve şirket için sadece iş yapma metodolojisi ile ilgili kalmayıp tüm alanları kapsayacaktır. Ayrıca, anlaşılmayı kolaylaştırmak için güçlendirmeye açık alanlarda gibi sınıflanacaktır.

**3.3.1.Paralel Planlama ve Sürdürülebilirlik**

Aile şirketlerinin sürdürebilir olmaları ve kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmeleri için öncelikle mevcut durumlarından rahatsız olmaları gerekir. Bu rahatsızlık iki şekilde olabilir: 1-Tutkuyla bağlanılan güçlü bir vizyon hedefine ulaşmada mevcut yapının yetersizliği 2-Aile ve aile şirketi açısından çözümlenmesi güç çok ve çeşitli sorunların ortaya çıkması.

Birinci durumda aile ve aile şirketi, güçlü cesur büyük bir hedefe sahiptir ve dönüşmek için yoğun mücadele gerektiren büyük adımlar atar. Bu durum aileyi ve şirketi kurumsal açısından yüksek seviyeye çıkarır. Değişim, devrimsel nitelikte gerçekleşir. Aile güçlü bağlarla birbirine bağlanır, aile şirketi sektöründe öncü şirketlerden biri haline gelir. En önemlisi, riskleri kolaylıkla yönetme kabiliyetine sahip olur.

İkinci durumda ise, aile ve şirket, yaşadığı sorunlar nedeniyle mecbur kaldığı için değişime gider. Bu değişim süreci kolay olmaz ve uzun sürer. Kurumsallaşma derecesi yükselir, ancak, ilk durumdaki kadar olması için çok uzun süreye ve disiplinli çalışmaya ihtiyaç duyulur. Burada, zamanın, paranın ve ilişkilerin maliyeti oldukça yüksek olur. Hangi durumda olursa olsun riskin yönetilebilmesi, mevcut durumun analizi ile başlar. Analizin doğru şekilde yapılması ve mevcut durumu gerçek haliyle yansıtması, ailenin ve şirketin ihtiyacına özgü sistemlerin kurulmasına olanak tanır. Bu noktada, dijitalleşme düzeyinin yüksek olduğu aile şirketlerinde verilerin kolaylıkla, sağlıklı biçimde toplanabildiği ve değerlenebildiği söylenebilir. Sağlıklı veriler ise, sağlıklı sistemlerin kurulmasına ve nihayetinde sürdürülebilirliğe imkan tanır.

* **Paralel Planlama** : Aile amacı, planı, stratejileri ile, şirket amacı, planı ve stratejileri, dijitalleşme sayesinde eş anlı olarak koordineli biçimde işletilebilir. Stratejilerin herhangi bir parçasındaki değişiklik ve etkileri hızlı bir şekilde görülebilir. Yeni duruma ilişkin hamleler hızla atılabilir. Aile şirketi stratejileri arasında odaklanma stratejisi, aile-işletme girişimi stratejisi (güçleri araştırma, yeniden tasarlama, gerilla, hasat toplama ve varlıkları yeniden konumlandırma); aile stratejileri arasında intikal stratejisi, risk stratejisi yer alır (Karpuzoğlu, 2016:61-162).
* **Kurumsallaşma**: Dijitalleşme ile, kişilerden bağımsız yapıların kurulması anlamına gelen kurumsallaşma sürecinin işletilmesi, alınan kararlar dahil gerçekleştirilen tüm işlemlerin tek bir tuşla izlenmesi mümkün olur. Kişilerin performansları ölçülebilir ve objektif biçimde tespit edilebilir.
* **Sürdürülebilirlik ve İntikal Yönetimi**: Ailenin ve aile şirketinin faaliyetlerinin, iç ve dış çevre koşullarındaki değişiklikler dikkate alınarak yenilenmesi ve dolayısıyla tükenmeyen kaynakların kullanılması anlamına gelen sürdürülebilirlik ile, ailenin şirketinin nesilden nesile aktarılması anlamına gelen intikal yönetimi, dijitalleşme ile kolaylaşır. Amaçların, kaynakların, kişilerin, işlerin, yetkilerin, süreçlerin vb. birbirleriyle entegre ve birbirini tamamlayacak biçimde işlerlik kazanması mümkün olur.
* **Karar verme**: Dijitalleşme sayesinde, sınıflanmış ve düzenlenmiş bilgi haline gelen, ailenin ve aile şirketinin bütününe ilişkin bilgiler, isabetli ve zamanlı karar alınmasını kolaylaştırır, stratejilerin ve operasyonların birbirine entegre ve koordineli biçimde gerçekleşmesini sağlayabilir.
* **Uluslararasılaşma**: Farklı ülkelerde faaliyetlerini yürütmek isteyen aile şirketleri ile farklı ülkelerde yaşamını sürdürmek isteyen aileler, dijitalleşme sayesinde, merkez ofiste alınan kararları ve gerçekleştirilen uygulamaları benzer şekilde ve eş anlı olarak gerçekleştirebilirler; birbirleriyle sağlıklı ve düzenli biçimde iletişim kurabilirler.

**3.3.2.Aile ve Şirket Anayasası**

Anayasa, aile/şirket üzerindeki yönetim yetkisini aileye/şirkete veren sözleşmedir. Aileye/şirkete özgü diğer bütün sistemlerden, sözleşmelerden, kurallardan ve yapılardan üstün olan aile/şirket anayasasına, diğer bütün sistemler, kurallar ve yapılar uygun olmak durumundadır. Ailenin/şirketin temel yapısını kuran, önemli idari organlarını ve işleyişlerini belirleyen; iş yapma tarzlarını ve şekillerini belirleyen; yetki sınırlarını çizen metindir. Başka bir ifadeyle anayasada, kurallar, sistemler, iş akışları, karar modelleri, yetki sınırları, iş yapma biçimi, zamanı, uygulamaların kabul edilebilir sonuçları net olarak bellidir. Kişiden kişiye değişmez. Herkese eşit bir şekilde uygulanır. Şayet, anayasadaki tüm unsurlar, dijital ortama aktarılır ve takip edilirse, ailede ve işletmede işleyiş belli bir düzen dahilinde gerçekleşir.

Dijitalleşme tüm kurumu kapsadığında ise, sistemlerdeki herhangi bir değişiklik otomatik olarak anayasayı da değiştirir ve değişen anayasa bir sonraki değişikliğe kadar sabit bir şekilde uygulamaya devam edilir. Burada üzerinde durulması gereken husus, anayasada yer alan değişmez aile ve şirket temel değerlerinin, herhangi bir değişiklikten etkilenmeden nesilden nesile aktarıldığıdır. Buraya kadar olan kısım bir örnek üzerinde açıklanabilir. Bahsedilen durum, şirkette boş pozisyon oluştuğunda bu pozisyona en uygun adayların sistem tarafından önerilmesi ile açıklanabilir. Öncesinde, örgütsel (balaced score card), takım ve bireysel (360 derece) performans ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulması, aile üyelerinin de diğer yöneticiler ve çalışanlar gibi aynı sistem üzerinden değerlendirilmesi, sonuçların kariyer sistemine entegre edilmesi gerekir.

Açıklanan şekildeki düzenlemede, terfi için en uygun adaylar sistem tarafından otomatik olarak saptanır. Sürecin tamamı dijital ortamda gerçekleştiğinden, ailenin itibarı, şirketin karlılığı ve sürdürülebilirliği açılarından terfi için uygun görülen aile üyesi terfi ettirilir. İdael durumda, aile üyelerinin, şirket başkanlığını hak etmeleri için, diğerlerinden daha çok iş gereklerini karşılamaları, daha yüksek performansla çalışmaları gerekir. Şayet, bir aile üyesi sistem tarafından terfi için en uygun aday olarak atanıyorsa, diğer aile üyelerinin de bu durumu kabulü nispeten kolay olur. Bununla birlikte, işleyişte söz konusu duruma aykırı çok sayıda uygulamaya rastlanmaktadır. Yani, büyük pay sahibinin büyük erkek çocuğunun şirket başkanı olarak tüm yetkinliklere haizmişçesine atandığı durumla sıklıkla karşılaşılmaktadır.

**3.3.3.Kurumsal Yapılanma**

Aile ve şirket vizyonu ile misyonu tanımlandıktan, aileye ve şirkete ilişkin planlar, politikalar, stratejiler, kurallar, roller belirlendikten sonra, sıra ailenin ve şirketin kurumsal yapılanmasına gelir. Kurumsal yapılanmada öncelikle üzerinde durulması gereken çalışmalar, hukuki olanlardır. Nihayetinde, hukuki yapılanma gerçekleştirilmeden diğer çalışmalar, büyük pay sahibinin vefatıyla bir anda işlevsiz hale gelebilir.

* **Hukuki Yapılanma**: Şirket esas sözleşmesi, vasiyetname, hisse devir sözleşmesi, mirastan feragat sözleşmesi, mirastan kısmi feragat sözleşmesi, mal rejimi sözleşmesi vb. sözleşmelerin dijital ortama aktarılması, daha da önemlisi, sözleşmelerin içeriğinde yer alan maddelerin, aile ve şirket sistemlerinde uygulanabilir şekle dönüştürülmesi ve her bir maddeye ilişkin değişikliğin anında sistemler tarafından uygulanması önemlidir. Bu ise, ancak dijitalleşme ile gerçekleşir.
* **İdari Yapılanma**: Yönetim kurulunun, komitelerin, icra kurulunun, aile forumunun, aile konseyinin oluşturulması; üye seçimi, atama, azil, yeniden seçme, oylama ve karar nisabı belirleme, şerh koyma, öneri geliştirme, öneri geliştiren kişiler, kabul edilen öneriler ve sonuçları gibi konuların dijital platformda takibi, tüm kurumun ve ailenin performansının görülmesi ve sağlıklı karar alma ortamının hazırlanması için gereklidir.
* **Yönetsel Yapılanma**: Aileye ve şirkete ilişkin tüm sistemlerin, değer oluşturacak şekilde yeniden yapılanma ya da yeniden süreçleme ile dijital yapıya uygun hale getirilmesi; uygulama, takip ve kontrol sistemlerinin işletilmesi gerekir.
* **Dijital Yapılanma**: Aile ve şirket dijitalleşmek için, mevcut durum analizini yaparak dijitalleşme stratejileri oluşturulmalı, başta yönetim olmak üzere tüm aile üyeleri ve çalışanlar dijitalleşmenin sağlayacakları hakkında bilgilendirilmeli ve yetkinlikleri geliştirilmeli, teknolojiye yatırım yapılmalıdır.

Aileye ve şirkete katma değer sağlayan, siber güvenlik önlemlerini içeren, kararların hızla uygulanmaya aktarılmasını sağlayan, birden fazla sistemden veri çeken, aile ve kurum kültürüne uygun bir şekilde donanımı ve yazılımı yöneten bir sistem kurulmalıdır. Yine, dijital yapı, teknoloji destekli rekabet avantajı, müşteri bağlılığı, yetenekler, çeviklik, iş stratejisi, insanların katılımı, iş ortaklığı üzerine kurulmalıdır.

* **Organizasyonel Yapılanma**: İşlerin, ilişkilerin, yetkilerin, araç-gerecin dijital ortama aktarılması; bunlardaki herhangi bir değişikliğin, iş tanımlarına, iş gereklerine ve buradan da ilişkili olunan tüm sistemlere eş anlı ve koordineli biçimde aktarılması için mevcut yapı dijital sisteme uygun hale getirilmeli, organik organizasyon yapısı modeli uygulanmalıdır.
* **Mali Yapılanma**: Ailenin ve aile şirketinin mali açıdan yapılanması, sürdürülebilirlik ve huzur açısından son derece önemlidir. Ailenin ve şirketin mal varlığının yönetimi, aile ofisi tarafından gerçekleştirilmeli; aile konseyinin ve yönetim kurulunun performansı bağımsız denetçi tarafından denetlenmelidir.

Varlıkların yönetilmesi için, aile ofisi oluşturulmalı ya da bir aile ofisi ile anlaşılmalıdır. Yapılan tüm işlemler, şeffaf bir şekilde sistem tarafından yetkili ekranlarda anlık olarak paylaşılmalıdır.

Mali yapılanmada, yatırım ve temettü dağıtımı dengesi üzerinde dikkatle durmak gerekir. Çoğunluk paya sahip, şirkette aktif olarak çalışarak ücret alan bir aile üyesi, yatırımın önemine; azınlık paya sahip ve şirkette çalışmayan temettü ile geçimini sağlayan bir aile üyesi ise, temettünün önemine inanabilir. Bu durum bir aile şirketinde, temettünün dağıtımı ya da yatırıma dönüşmesi konusunu sorun haline getirebilir. Bu nedenle, yatırım ve temettü dağıtımı bir politika haline getirilmeli ve dijital platforma taşınarak, kontrol altında tutulmalıdır.

Bütçenin yönetimi, ailenin ve aile şirketinin giderleri ile aile harcamalarının şirket gelirinden karşılanması kurala bağlanmalı; aile şirketi dışından bağımsız bir denetçi ya da denetçi kurum, ailenin ve aile şirketinin hesaplarını denetlemeli; yolsuzlukları önleyici tedbirler almalı; vergi yükümlülüklerini yönetmelidir. Tüm bu bahsi geçen çalışmalar, bir yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmeli ve program anlık uyarı sistemini de içerecek şekilde dijitalleştirilmelidir.

* **İnsan Kaynakları Yapılandırması**: Expat ve CEO okulu, stratejik insan kaynakları yönetimi, yetkinlik yönetimi, insan kaynakları planlaması; işe alma, yerleştirme, oryantasyon, rotasyon; performans ölçme ve değerleme; iş değerleme ve ücret yönetimi; eğitim ve kariyer yönetimi, gibi uygulamalar dijital ortamda gerçekleştirilmelidir. Ancak, bu şekilde, etkinlik ve verimlilik artışı sağlanabilir, personel sürdürülebilir rekabet avantajı için hazırlanabilir. İnsan kaynaklarının dijitalleştirilmesine örnek verilebilir. Örneğin, dijital insan kaynakları çerçevesinde, personel ihbar dilekçesi sisteme düştüğü anda, otomatik olarak sistem tarafından boşalacak pozisyonun gerekleri ile aday havuzundaki adayların yetkinlikleri karşılaştırılmalı; performans ölçme ve değerlendirme sonuçları dikkate alınmalı, uygun adaylarla chat-bot üzerinden ilk mülakat, gerekli ise test yapılmalı; yüzyüze görüşme randevusu planlanmalı, işe uygunluk ile orantılı olarak online görüşme yapılmalı; her bir aşama sistem tarafından kayıt altına alınmalıdır. Ayrıca, kurumdan ayrılacak adayın ihbar dilekçesini verdiği andan, yerine başka birinin atanmasına kadar geçen süre ve bunun maliyeti de yine sistem tarafından hesaplanmalıdır.

Ailede ve şirkette, dijital yapılanma ile, dijital ekonominin yeni zorluklarına yanıt verebilmek adına, aile üyesi olup olmamasına bakılmaksızın en uygun yetkinliğe sahip kişiler işe alınmalı; eğitilmeli; insanlar ve robotlar arasında yüksek düzeyde işbirliği sağlayacak çalışma ortamı oluşturulmalı; hibrit eğitimlere geçilmelidir. Bu strateji kapsamında, makineler monoton endüstriyel görevleri, işgücü yaratıcı görevleri, otomasyon robotları bakım ve kalite güvencesi görevlerini üstlenmeli; hibrit çalışma modeli uygulanmalı; kişiselleştirilmiş iş süreçleri kurgulanmalıdır. Nihai olarak, veri ağlarına erişimde, bölgeler arasında dijital kırılmalara neden olabilecek bölgesel asimetriler olmamalıdır.

**4.SONUÇ**

Aile şirketi olsun ya da olmasın, bir şirketin faaliyetini sürdürebilmesi için değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlaması gerekir. Dolayısıyla, firmalar, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak; ortalamanın üzerinde getiri elde etmek; nadir ve az bulunan kıymetli ürün ve hizmet üretmek; kurum değerini ve itibarını yükseltmek amacıyla dijital dönüşüme ihtiyaç duyarlar. Dijitalleşme ile birlikte, amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak daha isabetli kararlar alabilirler; planları ile uygulamalarını entegre edebilirler; faaliyetlerini ve sonuçlarını yakından takip edebilirler; işler, yetkiler, amaçlar arasında uyum sağlayabilirler.

Bir şirketin geleceğini önemli ölçüde şekillendiren dijitalleşme bazı özelliklere sahip olmalıdır. Dijitalleşme aşağıdaki hususları gerçekleştirmelidir.

* İş süreçlerini kısaltmalıdır.
* Zamandan tasarruf sağlamalıdır.
* İnsan hatasını önlemelidir.
* Analitik ve gerçek kullanıcı verilerinden yararlanmalıdır.
* Yaratıcı dijital çözümlere odaklanmalıdır.
* Daha güvenle veri depolamalıdır.
* Markayı, ürün ve hizmetleri internet üzerinden tanıtmalıdır.
* Aileyi ve şirketi çevrimiçi hale getirmelidir.
* İş süreçlerini otomatikleştirmelidir.
* Hızlı olmalıdır.
* Şeffaf olmalıdır.
* Kurumsal yönetişim ilkeleriyle uyumlu olmalıdır.
* Aile ve şirket üyelerinin moralini yükseltmelidir.
* Yetkinlikleri geliştirmelidir.
* Aile iletişimini güçlendirmelidir.
* Yetkileri, işleri, iş süreçlerini netleştirmeli, bulanık bir nokta bırakmamalıdır.
* Yedeklenmelidir.
* Kişilere bağımlılığı sıfırlamalıdır.
* Aile ve şirket itibarını arttırmalıdır.
* Güvenilir olmalıdır.

Konu aile şirketleri açısından değerlendirildiğinde, sayılanlara ek olarak, dijitalleşme, ailenin ve şirketin kurumsallaşma düzeyini yükseltmek için, aile ve şirket ilişkisinin düzenlenmesinden; ailenin, şirketin itibarından, gelirinden, iş imkanından vb. yararlanmasından; tecrübesiz aile üyelerinin işe alımına, performanslarının ölçümüne ve ücretlendirilmelerine kadar olan, ailenin ve işletmenin tamamını yukarıdan aşağıda kadar kapsayan tüm süreçleri, kararları, uygulamaları içerir. Dolayısıyla, kişilerden bağımsız, ölçülebilen, denetlenebilen, objektif ve adil, aile ve işletme sistemlerinin, birbirine entegre biçimde kurulması; tek tuşa basarak, hedeflerin neresinde olduğunun saptanması, maliyetlerin tespiti, aile üyeleri ile diğer çalışanların performanslarının karşılaştırılması vb. mümkün olur.

Kısaca, dijital dönüşüm, tüm şirketler için, oldukça önemli değişimleri yaratırken, aile şirketleri için köklü ve radikal bir değişim şeklinde gerçekleşir. Şayet, büyük pay sahibi, kişisel ve çekirdek ailesinin menfaatlerini, diğer aile üyelerinin ve aile şirketinin menfaatinden üstün tutmazsa, yetkiyi paylaşmaktan korkmazsa, ailenin ve aile şirketinin sürdürülebilir olması için son derece büyük ve kritik bir atmış olur. Keza, dijitalleşme, yönetimi kolaylaştırır, yaratıcılığı ve yeniliği arttırır, aile bütünlüğünü ve sadakatini güçlendirir, mekandan zamandan kişilerden bağımsız yapılar kurulmasını sağlar. Ailenin ve aile şirketinin marka değerini ve performansını arttırır.

**KAYNAKLAR**

Digilitasion and Innovation, <https://www.oecd.org/g20/topics/digitalisation-and-innovation/>, Eylül 2022

Digitalization, <https://en.wikipedia.org/wiki/Digitization>, Ağustos 2022

POSCHL Alexander, Freiling, The Impact Of Family-External Business Succession On Digitalization: Exploring Management Buy-İns, International Journal of Information Sytems and Product Management, Vol. 8, No . 2, 2020:24-46

ROSSI TANTINI Matteo, Digitalization and Family Business: How Digital Technologies are Affecting the Innovation Process, Master’s Dissertation, Universita della Svizzera Italiana

Lugano Faculty of Economics, 2019:69

ALMEIDA Fernando, et. all., The Challenges And Opportunities in The Digitalization Of Companies in A Post-Covid-19 World Ieee Engineering Management Review, Vol. 48, No. 3, 2020

BOUNCKEN Ricard, , Schmitt, “SME Family Firms and Strategic Digital Transformation: Inverting Dualisms Related to Overconfidence and Centralization”, [Vol. 32, Issue 3, 2022](https://jsbs.scholasticahq.com/issue/4386-vol-32-issue-3-2022): 1-17e 20, 2022

SWASTIK DUGGAL et. all., A Sequentıal Roadmap To Industry 6.0: Explorıng Future Manufacturıng Trends, The Institution of Engineering and Technology John Waşey and Soons, IET Communications, 7 September 2021

FERRARO Olga, Cristiano, Family Business in the Digital Age: The State of the Art and the Impact of Change in the Estimate of Economic Value, Journal of Risk and Financial Management, 2021

POSCHL Alexander, Jörg Freiling, The İmpact Of Family-External Business Succession On Digitalization: Exploring Management Buy-İns, International Journal Of Information Sytems and Product Management, Vol. 8, No . 2, 2020:24-46

SWASTIK DUGGAL et. all., A Sequentıal Roadmap To Industry 6.0: Explorıng Future Manufacturıng Trends, The Institution of Engineering and Technology John Waşey and Soons, IET Communications, 7 September 2021: 5

ROSSI TANTINI Matteo, Digitalization and Family Business: How Digital Technologies are Affecting the Innovation Process, Master’s Dissertation, Universita della Svizzera Italiana Lugano Faculty of Economics, 2019:71

# NAMBISAN et.all, “The Digital Transformation Of İnnovation And Entrepreneurship: Progress, Challenges And Key Themes”, Elsevier, [Volume 48, Issue 8](https://www.sciencedirect.com/journal/research-policy/vol/48/issue/8), October 2019

KARPUZOĞLU Ebru, Strateji Formülasyonu, Editör: Prof. Dr. Ali Akdemir, Örgütlerde Stratejik Yönetim, 2016: 146-180