

## *Aile Şirketlerinde Stratejik Dijital Yönetim*

Ebru KARPUZOGLU <sup>1</sup>

### **ÖZ**

Teknolojinin hızla eskimesi, pandeminin düşünce sistemini farklılaştırması, çalışma ve yaşam kültürünün değişmesi ile birlikte, aile dinamiklerinde ve şirketlerin işleyişinde de farklılıklar oluşmaya başlamıştır. Söz konusu farklılıklar, aile şirketlerinin en üst düzey yönetim organı olan yönetim kurulunun çalışmasından başlayarak, orta ve alt kademede yer alan sistemlere kadar tüm şirketi ve aile üyelerinin iletişimi ile ilişkilerini direkt olarak etkilemiştir. Bu noktadan hareketle, “Aile Şirketlerinde Stratejik Dijital Yönetim” isimli makalede, literatürden farklı olarak, dijitalleşme operasyonel faaliyetleri de kapsayacak şekilde, ilk defa bir yönetim felsefesi olarak ele alınarak “stratejik dijital yönetimden” bahsedilecektir. Keza, insansız üretime hazırlığın gerçekleştiği günümüzde insansız yönetime geçebilmek için stratejik dijital yönetim konu itibarıyla son derece önemlidir. Özellikle de aile şirketlerinin sürdürülebilirliklerinin genellikle ego savaşları, bireysel çıkarların örgütsel ve ailevi çıkarlardan öncelikli olması, koltuk sevdası, nepotizm gibi subjektif nedenlerle, 3. Jenerasyon ile sınırlı olduğu gerçeğinden yola çıkıldığında, makale, alanda çalışanlara farklı bir bakış açısı sunacak ve literatürdeki stratejik boşluğu dolduracaktır.

**Anahtar Kelimeler:** *Aile Şirketi, Dijital Yönetim, Sürdürülebilirlik, Profesyoneleşme*

### **ABSTRACT**

With the rapid obsolescence of technology, the differentiation of the thought system of the pandemic, and the change of working and living culture, differences began to emerge in family dynamics and the functioning of companies. These differences have directly affected the entire company and its relations with family members, starting from the work of the board of directors, which is the highest level management body of family companies, to the systems at the middle and lower levels. From this point of view, in the

<sup>1</sup> Dr., İstanbul Beykent Üniversitesi, ebrukarpuzoglu@beykent.edu.tr, Orcid: 0000-0002-4744-1589

\* Research Article, Received: 20.03.2023, Accepted: 24.04.2023.

article titled “Strategic Digital Management in Family Businesses”, unlike the literature, “strategic digital management” will be discussed for the first time, considering digitalization as a management philosophy, including operational activities. Likewise, strategic digital management is extremely important in order to be able to switch to unmanned management today, when preparations for unmanned production take place. In particular, considering the fact that the sustainability of family companies is generally limited to the 3rd generation due to subjective reasons such as ego wars, individual interests taking precedence over organizational and family interests, entrenched managers, and nepotism. The article will present a different perspective to those working in the field and will fill the strategic gap in the literature.

***Keywords:*** *Family Business, Digital Management, Sustainability, Professionalism*

## GİRİŞ

İş modelini köklü bir şekilde değiştirmek; paydaşlara yüksek düzeyli değer üreten fırsatlar sağlamak için, dijital teknolojilerden yararlanma sürecini ifade eden stratejik dijital yönetim, aile şirketlerinin risklerini yönetmelerinde ve sürdürülebilirliklerini sağlamada kullanılacak önemli araçlardan biridir.

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

Stratejik dijital yönetim tam bu noktada, aile şirketlerinin nesilden nesile sağlıklı aktarılabilmesinde; kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmelerinde, devreye giren önemli bir araçtır. Keza, kurumsallaşma, kişilerden bağımsız yapıların oluşturulmasına ilişkindir ve dijitalleşme de bu amacın gerçekleşmesindeki en önemli unsurlardan birisidir. 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 yaşam süreleri uzayabilir; piyasa değeri artabilir; daha profesyonel ve kolayca yönetilmeleri mümkün olabilir; aile birliği ve bütünlüğü güçlenebilir ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada, ortalamanın üzerinde getiri elde etmede yüksek avantaj sağlanabilir.

## AİLE ŞİRKETLERİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜME GENEL BAKIŞ DİJİTALLEŞME, DİGİTAL DÖNÜŞÜM VE STRATEJİK DİGİTAL YÖNETİM KAVRAMLARI

Dijitalleşme (sayısallaştırma), yeniliği teşvik etme, verimliliği artırma ve hizmetleri iyileştirme gibi amaçlarla, analog formattaki bilgiyi dijital formattaki bilgiye ve sayısal şekle dönüştürmedir (Digitisation and Innovation, OECD, 2022). Dijitalleşmenin özü, veri odaklı bir kuruluş haline gelmek ve önemli kararların, eylemlerin ve süreçlerin insan

sezgisinden ziyade veri odaklı içgörülerden güçlü bir şekilde etkilenmesini sağlamaktır (Chamorro-Premuzic, 2021). Keza, verilerin dijital platforma taşınması neticesinde, şirketin hedeflerinin neresinde olduğunun ölçülmesi ve şirketin sağlıklı biçimde yönetilmesi mümkün olur. Dijitalleşme zaman zaman mevcut bir teknolojinin iyileştirilmesi şeklinde ortaya çıkabileceği gibi zaman da devrimsel (radikal) değişim şeklinde ortaya çıkabilir. Örneğin, makinaların makinalar tarafından kontrolü devrimsel bir değişim iken, ses ve görüntünün birleştirilmesi evrimsel bir değişimdir.

Dijitalleşme ile bağlantılı bir diğer kavram, dijital dönüşümdür. Dijital dönüşüm, ileri teknolojilerin, fiziksel ve dijital sistemlerin entegrasyonu (Almeida vd, 2020: 97) ve bu suretle, yenilikçi iş modellerinin, yeni üretim süreçlerinin ve bilgiye dayalı ürün ve hizmetlerin yaratılması sürecidir. Daha açık bir ifade ile sanal ve artırılmış gerçeklik, eklemeli üretim veya 3D baskı, (genel amaçlı) yapay zekâ veya nesnelerin interneti gibi teknolojileri içeren faaliyetler bütünüdür (Campagnola, 2019: 1). Bir kurumun gelecekte rekabet avantajı elde etmesine, paydaşlarının ihtiyaçlarını yeniden tasarlamasına ve bu ihtiyaçları farklı biçimde karşılanmasına ilişkin teknolojik temelli sistemlerin üretilmesi sürecidir. Anlaşılacağı üzere, dijital dönüşüm, farklı bilgi, bilgi işlem, iletişim ve bağlantı teknolojileri kombinasyonlarına gömülü olan (Bouncken & Schmitt, 2022: 2) süreçlerin, işlevlerin veya iş modellerinin tamamen yeni ürünleri ortaya çıkarabilecek biçimdeki değişikliklerdir. Bu değişiklikler süreçler, raporlama sistemleri, müşteriler ve ürünlerle ilgili fırsatlar, yeni girişimler ile ilgilidir (PöschlInt & Freiling, 2020: 27). İşletme fonksiyonları açısından dijital dönüşüm, üretim, ticaret, lojistik, eğitim ve iletişim süreçlerini kolaylaştıran, paydaş ilişkilerini yeniden düzenleyen, insansız üretim gibi zaman zaman devrim niteliğinde zaman zaman üretim süreçlerini kısaltma gibi evrim niteliğinde değişikliklere neden olan bir süreçtir (Tantini, 2019: 69).

Dijitalleşmeyi ve dijital dönüşümü sürekli kılmak isteyen bir şirketin, bu süreci yönetmesi gerekir. Bu da ancak, stratejik dijital yönetim sisteminin kurulması ile mümkün olur. Stratejik dijital yönetim, 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. Stratejik dijital yönetim, iç ve dış çevresel değişimleri etkileme ve çevresel düzenlemeler doğrultusunda kültürel değişimin gerçekleştirilmesi aracıdır. Daha

geniş bir ifadeyle, stratejik dijital yönetim, esasen, vizyona ulaşmada, düşünce biçiminin, kültürün, karar alma yönteminin, iş yapma biçiminin ve modelinin köklü biçimde değiştirilmesi, dönüştürülmesi ve organik yapıların oluşturulması sürecidir. Şirketlerde stratejik dijital yönetim, hem veri ve veri kaynağının dijitalleşmesi hem de yönetim anlayışının ve süreçlerin dijitalleşmesi olarak görülmelidir.

## **DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN GELİŞİMİ**

Neolitik dönüşümden (tarım devrimi) sonraki en büyük dönüşüm, sanayinin dönüşümüdür. Hem sanayi dönüşümü hem de neolitik dönüşüm, insanların nasıl çalıştıklarına, nerede yaşadıklarına, nasıl düşündüklerine, ne gibi alışkanlıklara sahip olduklarına dair köklü değişiklikler getirdi. Başlı başına sanayi devrimi ise, teknolojik gelişmelerin, üretim, iletişim ve ulaşım gibi alanlara yansımalarıyla, günümüze gelene kadar artan bir hızla dönüşüm geçirdi.

Birinci sanayi devrimi (Endüstri 1.0) buhar ve su gücünden faydalanarak kol gücünün yerine daha verimli çalışan makinelerin, 1763’de James Watt ve 1784’de Edmund Cartwright tarafından keşfedilmesiyle 18. yüzyıl sonlarında başladı. İlk önce Birleşik Krallık ve devamında Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya da ortaya çıkarak, zamanla tüm dünyaya yayıldı. Bu dönemde, buhar makinesiyle, tezgâhlarda el emeğiyle yapılan üretim yerine mekanik üretim ortaya çıktı. Makinelerin üretime katılmasıyla demir-çelik ve tekstil üretimi artarak, sermaye birikimi gerçekleşti. Demir yolu ağlarının gelişmesiyle devrim hızla yayılarak, önemli ölçüde üretimde artış oldu. Burjuvazi ve işçi sınıfının ile işçi sınıfının haklarını koruyan bilimsel sosyalizm doğdu (Stearns, 2014: 23-24).

İkinci sanayi devrimi (Endüstri 2.0) Bessemer’in icat ettiği ucuz çelik üretim yönteminin yaygınlaşması ile başladı. Bilim adamlarının fizik ve kimya alanında yaptığı büyük buluşlar ile Henri Ford’un seri üretim teknolojisi üretime aktarıldı (Yadav vd, 2022: 2). Elektriğin 1882’de Edison tarafından keşfiyle elektrik, buhar, kömür ve demirle birlikte üretimde Avrupa’da ve ABD’de kullanıldı. Seri üretim başladı, dayanıklı tüketim malları imal edildi. Birinci Endüstri Devrimi’nde hâkim olan demirin yerine çelik üretiminin gelişmesi ile demir yolu taşımacılığı ve ticareti hızlandı (Stearns, 2014: 159-161).

Üçüncü sanayi devrimi (Endüstri 3.0); üretimde elektronik ve mekanik teknolojilerin yerine dijital makinelerin ve internetin kullanılması ile

ortaya çıkmıştı. Bu dönemde, ev tipi ilk bilgisayar olan Altair 8800 ile Apple'ın kullanımı yaygınlaştı, üretim süreçleri dijitalleşti, otomasyona geçildi. Otomasyon, yeni ve akıllı robotların üretilmesini sağladı. Bu gelişmelerin neticesinde hem üretimde maliyet tasarrufu sağladı hem de verimliliği arttırdı. Üretim ile birlikte iletişim ve ulaşım alanlarındaki gelişmeler, ticareti küresel hale getirdi (Stearns, 2014: 214-216).

Dördüncü sanayi devrimi (Endüstri 4.0), AutoIDLab (MIT), nesnelerin interneti (IoT), hücresel taşıma sistemi, otonom etkileşim ve sanallaştırma üzerine kurgulandı. Üretim süresini azaltmak için akıllı ve bağlantılı teknolojilerin kullanımına odaklandı. Yapay zekâ, veri analizi ve madenciliği, blockchain, büyük veri, pil, malzeme, çöp mühendisliği; siber teknikler, kripto para, robotik sistemler, 3D yazıcı, hologram teknolojisi, nesnelerin interneti ile ilgili konuları içerdi. Bu teknolojilerin kullanımının artması ile akıllı şehirlerin, akıllı fabrikaların ve akıllı hizmetlerin yaygınlaşacağı ön görüldü (Syed, 2022: 24-26).

Günümüzde uygulamaya aktarılmaya yeni yeni başlanan beşinci sanayi devrimi (Endüstri 5.0), insan ve makina etkileşimi ile ilgilidir. Bu devrimin amacı, co-bot'lar (güvenlik bariyeri olmadan insanlarla yan yana çalışabilen endüstriyel robot koludur) ile insan emeğinin sinerji içinde bir arada var olabildiği ve her bir modülün kişiselleştirildiği bir endüstriyel sistem kurmaktır.

Altıncı sanayi devrimi (Endüstri 6.0) ise, robotik otomasyon, neo-kritik üretim eğilimleri, 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. Endüstri 6.0. kapsamında, 6.nesil savaş, uzay, Mars teknolojileri; kablosuz enerji transferi; insansız taşıtlar gibi birleşik teknolojiler kullanılarak, yeni düşünceler anında en son teknikleri uygulayan prototip tasarımlara dönüştürülebilecektir (Swastik vd, 2021: 1-5).

## **AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK DİJİTAL YÖNETİM**

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için risklerin tanımlanması ve yönetilmesi, son derece önemlidir. Riskler, bireye, aileye, şirkete, zamana, yere ve koşullara vb. göre farklılık göstermekle birlikte, genel itibarıyla üç ana başlık altında toplanabilir: kişisel riskler, ailevi riskler ve kurumsal

riskler. Aile şirketlerindeki, kişisel riskler arasında büyük pay sahibi başta olmak üzere, pay sahiplerinin vefatları, işe göremez hale gelmeleri, gaybubetleri, çoklu birliktelikleri, yasal olmayan çocuğa sahip olmaları, boşanmaları, evlenmeleri, hacir altına alınmaları, ego kaynaklı çatışmalar vb. yer alır. Ailevi riskler içerisinde aile üyeleri arasındaki çatışmalar (kadınlar-erkekler; hissedar olanlar-olmayanlar; çekirdek aileler; şirkette çalışanlar-çalışmayanlar; nesiller vb. arasında), çok sayıda yetişmiş aile üyesinin olması ya da geriden gelen aile üyesinin olmaması vb. sayılabilir. Kurumsal riskler kapsamında nepotizm, işe gereklerine uygun olmayan yöneticiler dijital açıklığın olmaması vb. sayılabilir. Risklerin her birinin çözümlenmesinde, özgün çözüm yöntemlerine ihtiyaç duyulmakla birlikte, bir çözüm yöntemi olarak, stratejik dijital yönetimden yararlanılabilir. Şöyle ki, sübjektiflikten arınmış bir karar ve optimizasyon modelini içeren ve yönetim kurulunun hizmetine sunulan bir yazılım aracılığıyla, en uygun yatırım kararı verilebilmesi mümkün olabilir. Bu durumda ise, yönetimi kişilere bağılıktan uzaklaşır. Sonucunda ise, büyük hissedarının vefatı, hacir altına alınması ya da gaybubeti gibi bir durumun meydana gelmesi, aile şirketi için risk unsuru olmaktan çıkabilir. Yine, aile şirketlerinin risklerini yönetmelerinde bir kurumsallaşma aracı olarak kullanılan aile anayasası da dijital platforma aktarılabilir. Bir aile şirketinin yönetim biçimini, aile üyelerinin ve aile üyesi olmayanların haklarını ve yükümlülüklerini açıklayan aile anayasasında yer alan sözleşmeler, yönetim kurulunun çalışma prensipleri ve üyelerin seçimi ile azli, hisse devir koşulları ve yöntemi gibi hususlar, stratejik dijital yönetim modeli ile uygulamaya aktarılabilir.

Günümüzde, değişim her zamankinden daha hızlıdır, sürekli ve daha fazla miktarda inovasyona (üstel sürdürülebilir inovasyon) ihtiyaç duyulmaktadır. Aile şirketleri de, bu değişimden etkilenmektedir. Değişim hem aileyi hem de şirketi yakından ilgilendirmektedir ve değişimi yönetebilmek, aile ve şirket ile ilgili tüm faaliyetlerin yeniden radikal bir değişimi gerçekleştirecek şekilde ele alınmasını gerektirmektedir. Özellikle büyük pay sahibi hayattayken ve akli melekeleri yerindeyken bu çalışmaların yapılması, gelecek risklerinin daha kolay ve kişilerden bağımsız biçimde yönetilmesine olanak tanıyacaktır. Stratejik dijital yönetim ile aile ve aile şirketi markasının güncellenmesi, aile itibarının ve şirket değerinin yükselmesi, aile şirketinin sürdürülebilir olması mümkün olabilecektir.

Aile şirketleri stratejik dijital yönetim açısından ele alındığında, stratejik

düzeyde çalışmalar yapılmadığı, operasyonel faaliyetlerde dijital uygulamalara yer verildiği söylenebilir. Deloitte tarafından 2020 yılında 52 ülkede 575 aile şirketine yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, sonucuna göre, kapsam dâhilindeki aile şirketlerinin %25 i dijital stratejiyi uygulamaya koymuş, % 40 ı da dijitalleşme stratejisini planlamıştır. Bu çalışmaları yapan aile şirketlerinin %11'i, son 20 yıl içerisinde kurulmuştur. (Ferraro & Cristiano, 2021:301). Benzer şekilde, 2017 yılında PricewaterhouseCoopers tarafından yürütülen bir çalışmada, kıdemli nesil aile üyelerinin %83'ü dijitalleşme konusunu önemli bulmakla birlikte, yalnızca %27'si dijitalleşmeyi tanıtmak istemiş, geri kalan aile üyeleri eyleme gerek olmadığını ifade etmiştir (Bretschneider vd, 2020). Rakamlar değerlendirildiğinde, aile şirketlerinin, dijitalleşmeyi sadece operasyonel faaliyetlerin iyileşmesine yönelik kullanmaya başladıkları ifade edilebilir. Daha açık bir anlatımla, kurum içi verimlilik, pazar fırsatları, iş modelleri, satın alma sonrası nakit akışları, müşteri ve tedarikçi sistemleri gibi konularda dijitalleşmeye yönelik uygulamaların varlığından söz edilebilir (Pöschlnt & Freiling, 2020: 36).

Aile şirketlerinin dijitalleşmesi için dört yol bulunur. Birinci yol, uçtan uca süreçleri sağlamlaştırma, verileri birleştirme ve eski iş uygulamalarını ortadan kaldırma gibi operasyonları dönüştürmeyi ve önce sanayileşmeyi içerir. Bu, genellikle ilk müşteri bağlılığı pahasına olsa da üretkenliği artırır. İş birimi liderleri, başta dijitalleşmeden korkarak paniğe kapılabilir. Ancak sağlam bir platform oluşturulduktan sonra hızla yenilik yapabilirler. İkinci yol, genellikle rekabet ve müşteriyi elde tutma zorluklarıyla karşı karşıya kalan ve bu nedenle önce müşteri deneyimine odaklanmayı seçen şirketler tarafından tercih edilir. Özellik eklemek ve kanalları genişletmek müşterilere fayda sağlar, ancak kuruluşların süreçlerinin ve sistemlerinin ayak uydurduğundan emin olması gerekir. Üçüncü yol, operasyonel verimlilik ile müşteri deneyimi arasında geçiş yapan artımlı bir dönüşümdür. Bunun işe yaraması için şirketlerin, şirket çapında net girişimler içeren altı ila dokuz aylık bir yol haritasına ihtiyacı vardır. Dördüncü yol, mevcut şirketten ayrılmayı içerir. Genellikle bu durum, şirketin baştan başlaması gerektiğinde olur ve yeni şirketten edindiği içgörülerini eski şirkete entegre etmeye çalıştığında değişime direnç ortaya çıkabilir (Woerner, 2023). Oysaki aile şirketlerinin, diğer şirketlerden farklı olarak, kişilerden bağımsız bir yapı kurabilmeleri, aile üyelerinin performanslarını objektif biçimde değerlendirebilmeleri ve nesilden nesile başarıyla intikali gerçekleştirebilmeleri için, operasyonel dijitalleşmenin



ötesinde stratejik dijitalleşme yönetime ihtiyaçları vardır. Bu stratejiyi, yönetim kurulu faaliyetlerinden ve performansından başlatarak, ailenin ve şirketin tamamı için uygulamalıdır. Yani, stratejik dijital yönetim için, öncelikle üst kademe yönetim faaliyetlerine yönelik olarak, stratejik amaçla, daha sonra, sırasıyla, yönetsel ve eylemsel planların gerçekleştirilmesi için kullanılmalıdır.

Sonuç itibariyle, aile şirketleri, ancak, vizyon ve misyondan başlayarak, hedeflerini, aile ve şirket bilgilerini dijital ortama aktardıkça, aile ve şirket dengesini kurabilirler; süreçlerini sistematikleştirebilirler, kurumsal hafıza oluşturabilirler ve varlıklara erişimlerini kolaylaştırabilirler.

## **STRATEJİK DİJİTAL YÖNETİMİ UYGULAYAN AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ**

Stratejik dijital yönetimi uygulayan aile şirketlerinin kendilerine özgü yapıları vardır. Bu yapıya özgü nitelikler, aşağıdaki gibi özetlenebilir. Aile, aile şirketi ve aile-şirket entegrasyonu ile ilgili tüm süreçler, daha kolay entegre edilebilir, ölçülebilir, objektif olarak kontrol edilir. Örneğin, çocukların yetkinlikleri, şirket ihtiyaçları ile uyumlu biçimde geliştirilebilir ve performansları ölçülebilir. Yönetimi 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 görünür ve ölçülebilir. Örneğin, üretim sürecinin dijitalleştirilmesi ile, her bir müşteriye ait ürünün, hangi üretim bandında olduğu ve ne zaman teslim edileceği tespit edilebilir. Aile üyeleri, aile üyeleri ile şirket çalışanları, şirket çalışanları ve paydaşlar arasındaki ilişkiler daha etkili biçimde yönetilebilir. İş tanımının dijital ortama aktarılmasıyla, yetkilerin ve sorumlulukların sınırları tam biçimde çizilebilir ve bu şekilde yetki karmaşası ortadan kaybolacağı için, kişiler arası ilişkiler gelişebilir. Paydaşlar yetki alanları içerisindeki tüm verilere, yerden, mekândan ve zamandan bağımsız biçimde ulaşabilirler. Pozisyona bağlı yetkiler, dijital ortamda tanımlanacağı için, işin yürütülmesi için gerekli bilgilere ulaşma ya da paydaş olarak bilgi edinme hakkından yararlanma kolaylaşabilir. İşler birbirleriyle entegre biçimde gerçekleştiği için, tam zamanında yönetim gerçekleştirilebilir. Bu durum, etkinlik ve verimlilik artışıyla birlikte kurumsal performansı da beraberinde getirir. İş yürütülebilmesi için gerekli bilgilerin sistemden otomatik çekilmesi mümkün olabilir. Mevcut ve geleceğin tepe yönetim ekibi ve başkanı ile ilgili gerçekçi performans ölçülümü yapılabilir. Gelecek yönetim ekibinde bulunması uygun görülen

niteliklere haiz aile üyeleri objektif biçimde seçilir. Yönetimin intikali kolaylaşır. Girişimci, varis adayının performansını, aldığı kararları ve sonuçlarını kolaylıkla takip edebilir, varisin güçlendirilmeye açık alanları için yaptıklarını görebilir.

Aile üyelerinin ve aile üyesi olmayanların, yetkileri, yetkilerine denk sorumlulukları, yetkilerini kullanma şekilleri net şekilde görülebilir. Bu nedenle, görev alanlarının birbirine girmesi, yetki alanlarının birbirine karışması engellenebilir.

### **AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN STRATEJİK DİJİTAL YÖNETİMİN AVANTAJLI VE DEZAVANTAJLI YÖNLERİ**

Günümüzün ve geleceğin en temel konularından biri olan stratejik dijital yönetimin aile şirketi olanlar ve olmayan açısından avantajlı ve dezavantajlı yönlerinden bahsedilebilir. Stratejik dijital yönetimin, olası avantajlı yönlerinden ilki akıllı üretimdir. Analitik otomasyon sayesinde, ihtiyaçla doğru orantılı olarak kaynak tedarigi sağlanabilir, doğru envanter tutulabilir, talep ve tedarik döngüsü bulutta depolanan büyük verilere dayalı olarak, zamandan ve mekândan bağımsız biçimde yönetilebilir. Akıllı üretim gelişebilir, tasarım ve üretim kişiye özel olabilir. Üretim birimleri, yalnızca bakım personeli istihdam eden işletmelere dönüşebilir, insanı yönetmek ve beklentilerini karşılamak kolaylaşabilir. Fiilen üretimde çalışan sayısının azalması ile maliyet tasarrufu sağlanabilir, kompleks iletişim basit ve doğru bir iletişime dönüşebilir (Swastik vd., 2021: 5-7).

Stratejik dijital yönetim sayesinde duyuşal eklentiler (AR-VR'nin) daha da gelişebilir. Böylelikle, insanların dünyayı, doğal duyuşlardan daha fazlasını yapabilen yapay olarak geliştirilmiş duyuşal modüllerle deneyimlemesi sağlanabilir (Swastik vd., 2021: 5-7). Arttırmış gerçeklik ve sanal gerçeklik sayesinde, simülasyon ve kurgular yapmak mümkün olduğu için, ailede ve aile şirketine yaşanması muhtemel sorunlar ile hedeflere ulaşma zamanı şekli yöntemi konusunda yapılacak çalışmalar, sağlıklı sistemler, ilişkiler ve işler kurulmasını ve geliştirilmesini sağlayabilir. Özellikle, büyük ölçekli, üç ve daha fazla nesli birlikte çalışan ve Dünya'nın farklı coğrafyalarında da genişlemek isteyen aile şirketleri için bu teknikler, gerek intikal planlaması gerek tek merkezden yönetim-özerk yönetim dengesini kurmada önemlidir.

Bir başka avantaj, müşteri ilişkilerinin yönetimine ilişkindir. Stratejik dijital yönetim ile müşterilerle iletişim kurmak ve şeffaf bir şirket olarak

faaliyetlerini sürdürmek için teknoloji ve sosyal medyadan eşanlı olarak yararlanılabilir (Zapata-Cantu vd, 2021). Bu da aile şirketini paydaşları nazarında daha güvenilir kılabilir.

Stratejik dijital yönetimin dördüncü avantajı, mali devrime ilişkindir. 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 sağlayabilir. Sağlıklı bir finansal altyapı, aile şirketinin performansının doğru görülmesine, doğru stratejilerin uygulanmasına imkân verebilir.

Stratejik dijital yönetim ile, şirketteki tüm işlemlerin dijital ortamda gerçekleşmesi ile karar modelleri kurulabilir, isabetli ve zamanında karar alma kolaylaşabilir. Farklı ve ayırt edici fikirleri olan aile üyeleri ile bu fikirlerin kuruma katkıları ölçülebildiğinden aile üyelerinin performansları net biçimde anlaşılabilir, yetkilerini kullanma şekilleri görülebilir. 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 imkân tanıyacağı için, aile ve aile şirketi üyeleri arasında ilişkilerin güçlenmesine; bilginin kolaylıkla akmasına; duyguların, düşüncelerin, gelişmelerin rahatlıkla istenilen zamanda ve yerde paylaşılmasına imkân verebilir. Özellikle, girişimcinin genç nesil ile yapacağı, deneyim ve aile kültürü paylaşımı toplantıları, genç neslin birlikte proje geliştirdikleri toplantılarla vb. aile iletişimini daha güçlenebilir.

Dijitalleşme ile hibrit eğitimler artabilir. Farklı coğrafyalardaki aile üyeleri, aile ve aile şirketi ile ilgili eğitimlere katılarak, birlikte gelişebilirler ve gelişen bir kültürü paylaşabilirler. Ayrıca, kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda da farklı eğitimler alarak, daha entelektüel bir aile yaratabilirler. Yine, çocuklara özel olarak tasarlanmış öğrenim botları ile çocukların, yeni nesil öğrenme modelleri ile, yeni nesil yönetime hazırlanmaları mümkün olabilir, dezavantajlı aile bireylerinin eğitim ve gelişim süreci kolaylıkla devam edebilir.

Farklı coğrafyadaki genel kurul, aile forumu, aile konseyi, komite üyeleri ile denetçilerin toplantılara katılımı kolay olabilir. Hibrit toplantılarda alınan kararlar, oylama, kararlara katılım, kararlara şerh düşme, gündem,

toplantı performansı, toplantıya hazırlık, üyelerin performansları vb. net biçimde görülebilir.

Stratejik dijital yönetimin olası dezavantajlı yönleri de mevcuttur. Bunlardan ilki, aile üyelerinin dijitalleşmeye ilişkin bilgileri, becerileri ve yetkinlikleri sınırlı olabilmesine ilişkindir. Yeni yetkinlikleri geliştirmek kolay olmayabilir, zaman alabilir (Rossi, 2019: 71). Hatta, kıdemli nesil, yeni yetkinlikleri kazanmak istemeyebilir, kendilerinin dışındaki diğer kişilerin, kendi işlerinin dışındaki diğer işlerin dijitalleşmesine onay verebilir. Oysaki giriş kısmında da vurgulandığı üzere dijitalleşmenin ana amacı, aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek ve risklerini etkin biçimde 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. Dijitalleşme ile bilgi gizliliğini ve güvenliğini sağlamak kolay olmayabilir. 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 getirebilir. Daha da önemlisi, bu endişeler aynı zamanda firma düzeyindeki sorunlara (örneğin şirket-tüketici ilişkileri, aile ve aile şirketi itibarı) ve toplumsal konulara (örneğin bir gözetim aracı olarak sosyal medya, medyaya ve demokratik kurumlara güven eksikliği) geçen dalgalanma etkileri yaratabilir (Nambisan vd 2019). Bu noktada, aile şirketinin, siber saldırı stratejisinin oluşturulması ve bütçeden pay ayrılması son derece önemli hale gelir.

Aile, dijitalleşme ihtiyacını hissetmeyebilir. Dijital açık düzeyi düşük olabilir. Şayet, girişimci dijitalleşme 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 sağlıklı başlaması ve sağlıklı yönetilebilmesi pek 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. Oysaki donanım, yazılım ve eğitim için, sermayeye ihtiyaç duyulur ve bu ihtiyaç ailenin ve şirketin büyüklüğü ile doğru orantılı olarak artar.

Girişimci de dâhil olmak üzere, mevcut yöneticilerin yetkinlikleri ile iş gerekleri arasında büyük farklılıklar 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.

Yüz yüze 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. Stratejik dijital yönetimin avantajlı ve dezavantajlı yönleri birlikte değerlendirildiğinde, kurumsallaşma düzeyini yükseltmek ve nesilden nesile sağlıklı varlığını sürekli kılmak isteyen aile şirketleri için dijitalleşme önemli bir fırsattır. Bununla birlikte, dijital dönüşümün önündeki olası en ciddi engellerden biri, büyük pay sahibinin egosu ve kişisel dezavantajlı yönleridir denilebilir. Dolayısıyla, stratejik dijital yönetime geçiş ve sağlıklı işletebilme için, büyük hissedarın, isteyerek ve inanarak değişimi kabul etmesi gerekir denilebilir.

## **STRAEJİK DİJİTAL YÖNETİM SÜRECİNDE AİLE ŞİRKETLERİ**

Aile şirketlerinde stratejik dijital yönetim, 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 ve sürdürülebilirliklerinde önemli bir araçtır.

## **AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK DİJİTAL YÖNETİM SÜRECİ**

Aile şirketlerinde stratejik dijital yönetim süreci ile birlikte, mevcut yapının değişmesi; dijital sisteme uyarlanması veya yeniden kurgulanması; aileye, mülkiyete, yönetime ve işletmeye ait rollerin yeniden tanımlanması gerekir. Şekil 1 de yer alan “Aile Şirketi Stratejik Dijital Yönetim Süreci”, Ebru Karpuzoğlu’na göre 9 aşamadan oluşur.

**Niyet Netleştirme:** Süreç, niyet netleştirme ile başlar ve niyete göre farklı biçimlerde şekillenir.

Büyük pay sahibi başta olmak üzere, pay sahiplerinin aile şirketini tamamını kısa, orta, uzun vadede satma, bir kısmını satma ya da varlığı devam ettirme konusunda netleşmeleri gereklidir. Şirketin satılmasına kararı verildiğinde, tüm kaynakların şirket değerini en yüksek meblağa çıkaracak şekilde kullanımı ve/veya satın alacak/ortaklık kurulacak firma bulunması gerekirken; aileye ait olması kararı alındığında sürdürülebilirlik üzerine odaklanılması gerekir. Dolayısıyla, satma kararı verildiğinde, devrim niteliğinde bir dönüşüm yapılmasından ziyade iyileştirmeye yönelik dijitalleşme stratejisini uygulamak yeterli olabileceken, aksi durumda, yani varlığın devamı kararı alındığında, ailenin ve şirketin kurumsallaşması için stratejik dijital dönüşüm kaçınılmaz olabilir.

Dijitalleşme sürecinin başarıyla başlatılabilmesi ve işletilebilmesi 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 engelin 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.

Şekil 1: Aile Şirketi Stratejik Dijital Yönetim Süreci



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 hedefi (vizyonu) varsa, stratejik dijital yönetimini sağlıklı uygulama ihtimali de kuvvetlidir denilebilir. Keza, stratejik dijital yönetimi, uzun vadeli vizyon hedefinin uygulamaya aktarılması ve aile şirketinin, geleceğin şirketine radikal biçimde dönüşmesini sağlama amacına yöneliktir.

**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.

Stratejik dijital yönetim 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, yönetim kurulunun karar alma modelinden başlayarak, tüm iş süreçleri tek tek incelenir ve dijitalleşme başlama zamanı, yöntemi, kapsamı, aşamaları, ilgilileri, meblağı, süreci gibi açılardan değerlendirilir. Yine, bu aşamada, aile şirketinin dijital teknolojileri, dijital trendler, dijitalleşme süreci, ürün ve hizmetlerle ilgili mevcut durum da belirlenir.

**Aileye, mülkiyete, yönetime ve işletmeye ilişkin rolleri yeniden tasarlama:** Stratejik dijital yönetim ile birlikte, mevcut roller, sorumluluklar, yetkiler, işler, iş yapma yöntemleri, yetkinlikler değişecektir. Dolayısıyla, ihtiyaçlar doğrultusunda söz konusu hususlar yeniden tasarlanmalıdır. Örneğin, dijital yönetici rolünü üstlenen aile üyesinin görevini tanımlanmalı, organizasyon şeması üzerinde gösterilmeli, yetkilerini ve sorumlulukları netleştirilmelidir.

**Planlama:** Dijital dönüşümün gerçekleştirilme amacı, yöntemi ve



programı ile ilgili sorular yanıtlanır. Ailenin ve aile şirketinin vizyonuna ulaşmasını sağlayacak dijital uygulamaların her birinin amacı, kurulma zamanı ve kurulma yöntemi ile ilgili çalışmaların yürütüldüğü aşamadır. Bu aşamada, stratejik, yönetsel ve operasyonel planlar yapılır, dijitalleşme ve dijitalleşmenin etkilediği tüm alanlardaki stratejiler, politikalar ve kurallar yeniden şekillenir.

**Kaynak Tahsisi:** Amaca ulaşmada maddi olan ve olmayan kaynakların tüm 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 tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmeye başlandığı aşamadır. Eyleme geçme aşamasında, teknoloji transferi yapılır; yazılım geliştirilir veya uyarlanır; sistemler, yetkiler, işler, sorumluluklar yazılıma göre yeniden şekillenir, eğitimler verilir. Kısacası, aile ve aile şirketi için ayrı ayrı stratejik dijital yönetim sistemi kurulmaya başlanır. Stratejik 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 konularda, orta ve alt kademe yöneticilerin sorumluluğunda gerçekleşir.

**Entegrasyon ve Koordinasyon:** Yedinci aşamada, stratejik dijital yönetim için bilgisayarlar, insanlar, işler, yazılımlar vb. arasında; aile ve şirket arasında uyumlaşma gerçekleştirilir, bu amaçla toplantılar yapılır, eğitimler verilir, süreçler uyumlaştırılır.

**Denetim:** Ailenin ve aile şirketinin amaçlarına 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:** 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.



## STRATEJİK DİJİTAL YÖNETİM SİSTEMİNİ KURMAK İSTEYEN AİLELERİN VE ŞİRKETLERİN GÜÇLENDİRMELERİ GEREKEN TEMEL ALANLAR

Stratejik dijital yönetim sistemini kurmak isteyen ailelerin ve aile şirketlerinin güçlendirmeleri gereken alanları dört ana başlık altında toplamak mümkündür.

**Kültür ve Girişimci Özellikleri:** Stratejik dijital yönetim, öncelikle düşünce sistemin dönüşmesini gerektirir. Büyük pay sahibi başta olmak üzere, diğer pay sahiplerinin ve aile üyelerinin tutum ve davranışları son derece önemlidir. Şayet onlar, yetkilerini paylaşmak istemezlerse, şirketi kendilerinin malı olarak görürlerse, egolarına yenik düşerlerse dijitalleşme amacına ulaşamaz. Aynı şekilde, 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. Ayrıca, değişime kapalı bir aile kültürü de, dijitalleşmenin önüne engel olarak çıkar.

**Paralel Planlama ve Sürdürülebilirlik:** Bir aile şirketine, sadece operasyonel faaliyetlerin dijitalleşmesi söz konusu olursa, bu durum, elbette ki verimlilik artışını da beraberinde getirir. Ancak, gerçek farklılığı, sürdürülebilir 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 bütüncül stratejik bakış açısına, bu bakış açısına sahip tepe yöneticiye sahip olamamaktadır. Ayrıca, kişilerden bağımsız yapıların kurgulanması için, paralel planlama, intikal planlama, stratejik riski planlama, stratejik planlama, sürdürülebilirlik planlama gibi planları da yapamamaktadır. Stratejik dijital yönetim sürecinin, tepe yönetimden başlaması gerekliliğine ikna olunsa bile, öncelikle aile şirketinin stratejik yönetime ilişkin planları hazırlaması, akabinde dijitalleştirilmesi ve gerekli kaynakları gerekli işlere hızlıca tahsis etmeleri gerekir.

**Aile ve Şirket Anayasası:** Pek çok aile şirketi, vefat, iş göremez hale gelme, gaybubet, çoklu birliktelik, tutukluluk, boşanma, birden çok evlilik,

**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 karşılaşmaktadır.

Stratejik dijital yönetim sürecinin 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.

Dijital dönüşüm içerisinde ele alınması gereken diğer kurumsal yapılanma sorunları arasında, 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 sayılabilir. Bunlara, yetki alanının tam olarak çizilememesi; dijitalleşme için yeterli bilgiye, yetkinliğe, sermayeye, isteğe sahip olunmaması da eklenebilir. Oysaki bahsi geçen tüm sorun noktaları, stratejik dijital yönetim 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 hem aile birliği sağlanır hem de yüksek performanslı bir başkan ile şirket performansı artar.

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

## **AİLE ŞİRKETLERİNDE DİJİTALLEŞME ÖNERİLERİ**

Stratejik dijital yönetim, bir şirketin iş yapma metodolojisini ve teknolojisini değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda düşünme biçimini, dünyayı algılama şeklini ve kültürünü de kökten değiştirir. Aile şirketinin geleceğini tasarlamasına imkân tanır. Sadece iç çevresini değil dış çevresini de etkilemesini sağlayarak rekabeti kendi lehine çevirmesini olanaklı kılar. Ülkeler üstü bir şirket haline gelmesini kolaylaştırır. 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.

### **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 açıdan yüksek seviyeye çıkarır. Değişim, devrimsel nitelikte gerçekleşir. Aile güçlü bağlarla birbirine bağlanır, aile şirketi sektöründe öncü şirketlerden biri haline gelir. En önemlisi, riskleri kolaylıkla görebilme ve 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, stratejik dijital yönetim sürecine odaklanan aile şirketlerinde verilerin kolaylıkla, sağlıklı biçimde toplanabildiği ve değerlendirildiği söylenebilir. Sağlıklı veriler ise, sağlıklı sistemlerin kurulmasına ve nihayetinde sürdürülebilirliğe imkân tanır.

**Paralel Planlama:** Aile amacı, planı, stratejileri ile, şirket amacı, planı ve stratejileri, dijitalleşme sayesinde eş anlı olarak koordineli biçimde entegre edilebilir ve 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), stratejik dijital yönetim stratejisi yer alır.

**Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim:** Stratejik dijital yönetim ile kişilerden bağımsız yapıların kurulması anlamına gelen kurumsallaşma

sürecinin sağlıklı yürütülmesi mümkün olur. Yine, vizyona ulaşmak, pay sahiplerine ortalamanın üzerinde sürdürülebilir getiri sağlamak ve paydaş ilişkilerini geliştirmek manasındaki kurumsal yönetim sürecinin işletilmesi ve kontrol edilmesi kolaylaşır. Stratejik dijital yönetimin uygulanmasıyla hem kurumsallaşma hem de kurumsal yönetim açısından alınan üst düzeyli kararlar dâhil, gerçekleştirilen tüm işlemlerin tek bir tuşla izlenmesi ve ölçülmesi mümkün olabilir.

**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 aile şirketinin nesilden nesile aktarılması anlamına gelen intikal yönetimi, dijitalleşme ile kolaylaşabilir. Amaçların, kaynakların, kişilerin, işlerin, yetkilerin, süreçlerin vb. birbirleriyle entegre ve birbirini tamamlayacak biçimde işlerlik kazanması mümkün olabilir.

**Karar verme:** Stratejik dijital yönetim sayesinde, sınıflanmış ve düzenlenmiş bilgi haline gelen, ailenin ve aile şirketinin bütününe ilişkin bilgiler, isabetli ve zamanında karar alınmasını kolaylaştırır, stratejilerin ve operasyonların birbirine entegre ve koordineli biçimde gerçekleşmesini sağlayabilir.

**Uluslararası üstüleşme:** Farklı ülkelerde faaliyetlerini yürütmek isteyen aile şirketleri ile farklı ülkelerde yaşamını sürdürmek isteyen aileler, stratejik dijital yönetim sayesinde, merkez ofiste alınan kararları ve gerçekleştirilen uygulamaları benzer şekilde ve eş anlı olarak farklı ülkelerde gerçekleştirebilirler; birbirleriyle sağlıklı ve düzenli biçimde iletişim kurabilirler.

### **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. Aile anayasası, ailenin/şirketin temel yapısını kuran, önemli idari organlarını ve işleyişlerini belirleyen; iş yapma tarzlarını ve şekillerini belirleyen; yetki sınırlarını çizen metindir. Bu anayasada, kurallar, sistemler, iş akışları, karar modelleri, yetki sınırları, iş yapma biçimleri, zamanları, uygulamaların kabul edilebilir sonuçları net olarak bellidir. Kişisellikten uzak biçimde herkese eşit bir şekilde uygulanır. Şayet, anayasadaki tüm unsurlar, dijital ortama aktarılır ve takip edilirse, ailede ve işletmede işleyiş belli bir düzen dahilinde gerçekleşir.

Stratejik dijital yönetim tüm kurumu kapsadığında ise, aile ve şirket sistemlerdeki herhangi bir değişiklik doğrudan ya da dolaylı olarak otomatik biçimde olarak anayasayı da etkileyebilir. Bu değişikliklerden stratejik niteliktekiler, anayasasının bizzat kendisi ile ilgili iken, yönetsel ve operasyonel kararlarla ilgili değişiklikler, iç yönetmeliklerle ilgilidir. Örneğin, şirkette boş pozisyon oluştuğunda bu pozisyona en uygun adayların sistem tarafından önerilmesi ile açıklanabilir. Öncesinde, örgütsel (balanced 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. İdeal 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. Burada üzerinde durulması gereken son husus, anayasada yer alan değişmez aile ve şirket ile ilgili konuların belirlenmesi ve bu konuların tüm değişimlerden etkilenmeden nesilden nesile aktarılmasının sağlanmasıdır.

**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. Çünkü, 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 şekilde dönüştürülmesi ve her bir maddeye ilişkin değişikliğin anında sistemler tarafından uygulanmaya alınması olmazsa olmaz temel husustur. Bu ise, ancak stratejik dijital yönetim ile gerçekleşir.

**İdari Yapılanma:** Yönetim kurulunun, komitelerin, icra kurulunun, aile forumunun, aile konseyinin oluşturulması; üye seçimi, atama, azil, yeniden seçim, 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.

**Yönetimsel Yapılanma:** Aileye ve şirkete ilişkin tüm sistemlerin, değer oluşturacak şekilde yeniden yapılanması 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 oluşturulması, başta yönetim olmak üzere tüm aile üyeleri ve çalışanların dijitalleşmenin sağlayacakları hakkında bilgilendirilmesi ve yetkinliklerin geliştirilmesi, teknolojiye yatırım yapılması üzerinde durulmalıdır. 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, çalışanların katılımı, iş ortaklığı üzerine kurgulanmalıdır.

**Organizasyonel Yapılanma:** İşlerin, ilişkilerin, yetkilerin, sorumlulukların, 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 yapının dijital sisteme uygun hale getirilmesi, organik organizasyon yapısının kurulması önemlidir.

**Mali Yapılanma:** Ailenin ve aile şirketinin mali açıdan yapılanması, sürdürülebilirlik ve huzur açısından son derece önemlidir. Ailenin ve şirketin mal varlığının yönetiminin, aile ofisi tarafından gerçekleştirilmesi; aile konseyinin ve yönetim kurulunun performansı bağımsız denetçi tarafından denetlenmesi; aile harcamalarının alternatif kaynaklarla karşılanması, serbest yedek akçelerin oluşturulması, yedek akçelerin gerçekçi olması, temettü-yatırım politikasının oluşturulması, yolsuzluk önleme sisteminin kurulması, tek tuşla tüm mali yapının üst yönetim ve hissedarlarca takip edilmesi sağlanmalıdır.

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 dağıtım 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 dağıtım ya da yatırıma dönüşmesi konusunu sorun haline getirebilir. Bu nedenle, yatırım ve temettü dağıtım 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, 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 değerlendirme; iş değerlendirme ve ücret yönetimi; eğitim ve kariyer yönetimi, gibi uygulamalar dijital ortamda gerçekleştirilmelidir. Ancak, bu şekilde, etkinlik ve verimlilik artışı sağlanabilir, aile ve çalışanlar sürdürülebilir rekabet avantajı, belirsizlik yönetimi, dijital piyasa rekabeti için hazırlanmalıdır. 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 karşılaştırılmalıdır. Ardından performans ölçme ve değerlendirme sonuçları dikkate alınmalıdır. Aday havuzundaki aday sayısı fazla ise ya da adaylar farklı şehirlerde/ülkelerde yaşıyorlarsa, uygun adaylarla chat-bot üzerinden ilk mülakat gerçekleştirilmeli, gerekli ise test yapılmalıdır. Aday sayısı azaldığında yüz yüze görüşme randevusu planlanmalı, 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 eğitime geçilmelidir. Bu strateji kapsamında, makineler monoton endüstriyel görevleri, işgücü yaratıcı görevleri, otomasyon robotları bakım ve kalite güvencesi görevlerini üstlenmeli; uygun birimlerde hibrit çalışma modeli uygulanmalı; kişiselleştirilmiş iş süreçleri kurgulanmalıdır. Nihai olarak, veri ağlarına erişimde, bölgeler arasında dijital kırılmalara neden olabilecek bölgesel asimetri olmamalıdır.

## **SONUÇ**

Aile şirketi olsun ya da olmasın, bir şirketin faaliyetini sürdürebilmesi için değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlaması gerekir. Dolayısıyla, şirketler, 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. Stratejik dijital yönetime geçişle 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. Fark edileceği üzere, stratejik dijital yönetim sistemi bir şirketin geleceğini önemli ölçüde şekillendirir. Dolayısıyla, sağlıklı kurulması ve işletilmesi adına, buraya kadar anlatılanlar ve aşağıda yer alan hususları içermelidir.

- Farklı nesil aile üyelerinin dijital dönüşüme bakışları netleştirilmeli, aile üyeleri gerekli yetkinliklerle donatılmalı ve dönüşüm faydaları net biçimde açıklanmalıdır.
- Büyük hissedar başta olmak üzere, aile üyeleri değişimi istemeli ve öncelikle kendileri değişmelidirler.
- Stratejik dijital yönetim ve içerisinde yer alacak stratejik konular (hisse değeri, yönetim kurulu performansını ölçme ve değerlendirme vb.) da dâhil olmak ilgili konular, hukuki yapılanma içerisine de dâhil edilmelidir.
- Aile ve işletme için stratejik nitelikli konuların uygulanmasına ilişkin sonuçlar (yönetim kurulu kararlarının operasyona yansması vb. ) tek tuşla, aile üyeleri tarafından takip edilebilmelidir.
- Aile şirketlerinin kurumsal kimliği için önemli olan tüm hususlar (işe giriş koşullarını-İK/belli bir pozisyonun iş gereklerini karşılayan aile üyeleri-İK, kaçan fırsatın maliyeti vb.), dijital dönüşümün içerisine entegre edilmelidir.
- Yönetimsel yapılanma, paralel planlama, idari yapılanma, mali yapılanma,



organizasyonel yapılanma, mali yapılanma, insan kaynaklarını yapılandırma ve aile anayasası dijitalleştirilmelidir.

- Egolarını ve bireysel çıkarılardan arınmalıdır.
- Vizyon ve misyon net biçimde oluşturmalı ve bunlara, stratejik dijital yönetim hizmet etmelidir.
- Aile şirketi danışmanının başkanlığında, içinde aile üyelerinin de bulunduğu, stratejik dijital dönüşüm ekibi oluşturulmalı ve sistemler bu ekiple birlikte kurulmalıdır.
- Yönetim ve mülkiyet ile ilgili konuların ayrımı yapılmalıdır.
- Amaçtan saptamaları hızlıca göstermelidir.
- 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.
- Kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu olmalıdır.
- Yetkinlikleri geliştirmelidir.
- Aile iletişimini güçlendirmelidir.
- Yetkileri, işleri, iş süreçlerini netleştirmeli, yetkinin kullanımını göstermelidir.
- Yedeklenmelidir.
- Kişilere bağımlılığı sınırlamalıdır.
- Aile ve şirket itibarını arttırmalıdır.
- Güvenilir olmalıdır.
- Kendini yenileyebilmelidir.
- Karar performansını göstermelidir.
- Siber saldırılara karşı yüksek koruma sağlamalıdır.

Sonuç itibariyle, stratejik dijital yönetim, 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 atılım olur. Keza, stratejik dijital yönetim, mekândan zamandan kişilerden bağımsız yapılar kurulmasını sağlar; ailenin ve aile şirketinin marka değerini ve performansını artırır ve aile şirketini, geleceğin rekabet koşullarını belirleyen bir şirket haline getirir.

## **KAYNAKLAR**

[1] Alexander Poschl & Jörg Freiling. (2020). The Impact Of Family-External Business Succession On Digitalization: Exploring Management Buy-Ins, International Journal Of Information Systems and Product Management, (Vol. 8), (No: 2): 24-46.

[2] Ali Syed Baber, Industrial Revolution 4.0 and Supply Chain Digitization, South Asian Journal of Social Review, 2022Vol.1, No.1, ss.21-41 DOI: 10.57044/SAJSR.2022.1.1.2205

[3] Almeida Fernando vd., (2020). The Challenges And Opportunities in The Digitalization Of Companies in A Post-Covid-19 World Ieee Engineering Management Review, Vol. 48, No. 3.

[4] Ali Akdemir (Ed) Ebru Karpuzoğlu. (2016). Strateji Formülasyonu, Editör: Prof. Dr. Ali Akdemir, Örgütlerde Stratejik Yönetim: (ss: 146-180). Ankara: Orion Kitabevi.

[5] Kara Baskin, (2023). Digital Transformation For Family-Owned Companies, MIT Sloan School, (erişim Tarihi 20 Mart 2023): 1-5

[6] Laura Zapata Cantu & Ramón Sanguino & Ascensión Barroso & Laura Nicola Gavrilă. (2022). Family Business Adapting a New Digital Based Economy: Opportunities and Challenges for Future Research, Journal of the Knowledge Economy <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00871-1>: 1-18.

[7] Lorenza Campagnolo. (2019). The Digital Revolution and Sustainable Development: Opportunities and Challenges. Report prepared by the World in 2050 initiative, ARCA, <https://arca.unive.it/handle/10278/5012487#>, (Erişim Tarihi: 18.03.2023).

[8] Satish Nambisan & Mike Wright & Maryann Feldman. (2019) The Digital Transformation of Innovation And Entrepreneurship: Progress, Challenges And Key Themes, Elsevier, (Volume 48), (Issue 8): 1-7.

[9] OECD, Digilitasion and Innovation, (<https://www.oecd.org/g20/topics/digitalisation-and-innovation/>), (Erişim Tarihi: 20 Mart 2023).

[10] Olfa Ferraro & Elena Cristiano, (2021). 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.: 1-17.

[11] Peter N. Stearns, The Industrial Revolution in World History, 4th ed, Westview Press, 2013.

[12] Poschl Alexander, Freiling. (2020). The Impact Of Family-External Business Succession On Digitalization: Exploring Management Buy-Ins, International Journal of Information Systems and Product Management, (Vol: 8), (No: 2): 24-46 DOI: 10.12821/ijispm080202.

[13] Richard Bouncken Florian, Schmitt. (2022). SME Family Firms and Strategic Digital Transformation: Inverting Dualisms Related to Overconfidence and Centralization, Journal of Small Business Strategy, (Vol. 32), (Issue 3) : 1-17.

[14] Rossi Tantini, Matteo. (2019). Digitalization and Family Business: How Digital Technologies are Affecting the Innovation Process, Master's Dissertation, Universita della Svizzera Italiana Lugano Faculty of Economics: 69.

[15] Ruchika Yadav Shakti Arora & Sunil Dhull, A path way to Industrial Revolution 6.0, International Journal of Mechanical Engineering, Vol. 7 No. 1 January, 2022: 1-8.

[16] Angel Swastik & Duggal Praveen & Kumar Malik & Anita Gehlot & Rajesh Singh & Gurjot Singh & Gaba Mehedi & Masud Jehad, F. Al-Amri. (2021)., A Sequential Roadmap To Industry 6.0: Exploring Future Manufacturing Trends, The Institution of Engineering and Technology John Waley and Soons, IET Communications, 7 September: 521-531,

DOI: 10.1049/cmu2.12284

[17] Ulrich Bretschneider & Tom A., Rösen & Anne Heider & Marcel Hülsbek. (2020). Digitalisation Strategies in Family Businesses- On Specific Digitalisation Approaches For Business Families And Family Businesses, WIFU, 2020, (Erişim Tarihi: 18 Mart 2023).

[18] Thomas Chamorro-Premuzic, (2021). The Essential Components of Digital Transformation, Home, <https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation.>, 1-6.