

AİLE ANAYASASINA 5N1K YAKLAŞIMI: “ŞENER OTO YEDEK PARÇA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.” ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ *

Yakup Selvi¹

Tekin Şener²

Serpil Demir³

Havva Nur Çiftçi⁴

ÖZ

Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri sonraki nesillere devir yani sürdürülebilirliktir. Nesiller arasındaki geçişteki başarısızlık aile işletmelerinin yok olmalarındaki en önemli sebeplerin başında gelmektedir. Bu sorunun minimize edilmesinde kurumsallaşma önemli bir role sahiptir. İşletme sahipliğinin nesilden nesillere devrine olanak sağlamaya katkı sunan kurumsallaşma; işletmenin bir sistem haline gelerek işletme sahipleri ile işletme yöneticileri arasında kolektif çalışma ruhunun oluşturulmasıdır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması, kurumun işleyişi ve sürdürülebilirliği ile ilgili; ailenin kurumsallaşması ise, aileyi oluşturan üyelerin bugün ve gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmaları gerektiğini gösteren bir yapının oluşturulmasıdır. Bu yapının yazılı olarak belirlenmesi ise “aile anayasası” olarak tanımlanmaktadır. Aile anayasası, aile işletmelerinde çatışmaların önlenmesi, azaltılması, ortadan kaldırılması veya makul ölçülerde sürdürülebilmesi için başvurulacak en önemli araç olup; aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kilit bir rol üstlenmektedir. Çalışmanın amacı, “ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.” aile şirketinin maliki olan ŞENER ailesi için aile anayasası oluşturulması ihtiyacına yönelik durum tespitinin yapılmasıdır. Çalışmada, 5N1K (ne, nerede, ne zaman, neden, nasıl ve kim) metodu ile “değerlendirici örnek olay” yöntemi birlikte kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Aile Anayasası, Sürdürülebilirlik, 5N1K Metodu, Vaka Çalışması

JEL Sınıflandırması: D22, D23, J28

5W1H APPROACH TO FAMILY CONSTITUTION: “ŞENER OTO YEDEK PARÇA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.” CASE STUDY

ABSTRACT

One of the most essential problems of family businesses is the transfer to the next generations, that is, sustainability. Failure in the transition between generations is one of the most important reasons for the extinction of family businesses.

* Bu çalışma 15.04.2022 tarihinde İstanbul Kültür Üniversitesi bünyesinde kurulan Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından düzenlenen 9. Aile İşletmelerin Kongresinde sunulmuştur.

¹ Prof.Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı, selviyak@istanbul.edu.tr, orcid.org/0000-0003-4896-7707

² Şener Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş., Yönetim Kurulu Üyesi, tekin@seneroto.com.tr, orcid.org/0000-0002-1828-9821

³ Şener Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş., Mali İşler Müdürü, S.M.M.M., smmmserpildemir@hotmail.com, orcid.org/0000-0002-7943-5108

⁴ Dr. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı, hnciftci@istanbul.edu.tr, orcid.org/0000-0002-3859-6693

Institutionalization has an important role in minimizing this problem. Institutionalization contributes to the transfer of business ownership from generation to generation. It generates a collective working spirit between business owners and business managers by becoming a system of the business. Institutionalization in family businesses is related to the functioning and sustainability of the institution. On the other hand, institutionalization of the family is the creation of a structure that shows where and in which position the members of the family should be today and tomorrow. The written determination of this structure is defined as the "family constitution". The family constitution is a crucial tool to be used to prevent, reduce, eliminate or sustain conflicts in family businesses; plays a key role in ensuring the sustainability of family businesses. The aim of the study is to determine the situation regarding the need to create a family constitution for the ŞENER family, who is the owner of the family company, "ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.". In the study, the 5W1H (what, where, when, why, who, and how) method and the "evaluative case study" method were used together.

Keywords: Family Business, Family Constitution, Sustainability, 5W1H Model, Case Study

JEL Classification: D22, D23, J28

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The contribution and role of family businesses in the global economy is very important. However, family businesses have problems in transferring their assets from generation to generation and maintaining their existence. Institutionalization has an important role in minimizing this problem. Institutionalization contributes to the transfer of business ownership from generation to generation. It generates a collective working spirit between business owners and business managers by becoming a system of the business. Institutionalization in family businesses is related to the functioning and sustainability of the institution. On the other hand, institutionalization of the family is the creation of a structure that shows where and in which position the members of the family should be today and tomorrow. The written determination of this structure is defined as the "family constitution". The family constitution is a crucial tool to be used to prevent, reduce, eliminate or sustain conflicts in family businesses; plays a key role in ensuring the sustainability of family businesses.

The family constitution is a written legal document that sets and defines the policies that guide the relations between the subsystems of a business, family, business and property. The family constitution has three main purposes. First one is to create a strong commitment to move the business into the future while preserving the family's property. Second one is to put the family business on a solid foundation and to establish trust for non-family managers and business partners. Finally, it is to shape the expectations of future generations of the family for the roles they will take in the business as the future owners of the business, and to prevent possible family conflicts by overcoming misunderstandings and keeping the family together. Therefore, the

most important feature expected by family members from this document is that it is legal, that is, it is legally valid and binding. Although the scope of the family constitution differs for each family business, it basically consists of four parts. The first chapter is titled "General Provisions" and consists of the rationale and purpose of the family constitution, the mission of the family, its values, and the sub-headings of family relations. The second part is titled "Labor Relations" and consists of the sub-titles of professional management, family member managers, family and business boundaries, separation of family and business purposes, approach to personnel and professional managers. The third chapter is titled "Administrative Structure" and consists of sub-titles of family meetings, establishment of family council, members of family council, decision making in family council, meeting and meeting agenda and activities of family council. The fourth and last part, which is titled "Property", consists of the sub-titles of ownership of the family company(s), disposal of company shares, giving shares to family members and enforcement.

Methodology of the Research

The aim of the study is to determine the situation regarding the need to create a family constitution for the ŞENER family, who is the owner of the family company, "ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.". In the study, the 5W1H (what, where, when, why, who, and how) method and the "evaluative case study" method were used together. This approach is used in different areas in the literature, and when describing a fact described by people (who) interacting with a certain situation (what) in a certain location (where), a certain time period (when), which purpose (why) is taken into account. It is a method of explaining (how) the action should be done. Within the scope of the study, which was carried out using the evaluative case study, a one-to-one interview was conducted with Tekin ŞENER, a second-generation member of the founding family of the enterprise and also a Member of the Board of Directors of the enterprise.

Findings of the Research

In line with the findings of the study, it has been determined that the family constitution to be prepared for the ŞENER family is important in terms of maintaining a strong and healthy ŞENER A.Ş.. In addition, it has been determined that it is necessary to eliminate possible problems and conflicts in the future in the business and to ensure the transfer of the family business to the next generations in confidence by protecting the family wealth. In this process, not compromising the basic principles and policies of the family and basing the process on a

legal basis were also determined as very important factors. In addition, ensuring the participation of all family members in this process and obtaining their consent has emerged as a desirable situation. It is desired that the family contract be arranged before conflicts and tensions occur within the family, by preventing the negative interventions from the outside environment, by preserving the existing share structure, ensuring that it remains within the family, and obtaining the necessary professional and legal advice. It is expected that the process of creating the family constitution will be completed within three years by acting quickly in a controlled and planned manner.

GİRİŞ

Aile işletmelerinin küresel ekonomideki payı ve rolü çok önemlidir. Ülkemizde aile işletmelerinin toplam ekonomi içerisindeki payı %75'ini oluşturmaktadırlar ve bu durumun bir sonucu olarak da bu işletmeler istihdamın %65'ini sağlamaktadırlar (Peşkircioğlu, 2015, s.14) Ancak aile işletmeleri varlıklarını nesillerden nesillere aktarma ve varlıklarını devam ettirebilmekte sorunlar yaşamaktadır. Bu işletmelerin ancak %30'u ikinci nesillere, %12'si üçüncü nesillere, %3'ü ise dördüncü nesillere aktarılabilmektedir (Paksoy, 2020, s.15). Bu nedenle, kurumsallaşmanın önemi aile işletmeleri için giderek artmaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri noktasında aile anayasasının oluşturulması işletmenin ait olduğu ailelerin en önemli gündem maddesi olmuştur.

Bu çalışmada öncelikle aile işletmeleri için kurumsallaşmanın önemi belirlenecek, daha sonra aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri için aile anayasası, kapsamı ve hazırlık süreci açıklanacaktır. 5N1K (ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin ve kim) metodu ile “değerlendirici örnek olay” yöntemi birlikte kullanıp; “ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.” aile şirketinin maliki olan ŞENER ailesi için aile anayasası oluşturulması ihtiyacına yönelik durum tespiti yapılacaktır.

1. AİLE İŞLETMELERİ VE KURUMSALLAŞMA

Yerel ve global ekonomide üretilen gelirden aile işletmelerinin payı ve önemi oldukça yüksektir. Mevcut işletmelerin kahir ekseriyeti ya aile işletmesidir ya da ilk kuruluş şekli aile işletmesidir. Bununla birlikte aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri ise sonraki nesillere devir yani sürdürülebilirliktir. Bir aile işletmesinin ikinci nesle ve oradan da üç ve dördüncü nesillere geçiş oranı oldukça düşüktür (Yükselen, 2018, s. 5-11). Nesiller arasındaki geçişteki başarısızlık aile işletmelerinin yok olmalarındaki en önemli sebeplerin başında gelmektedir. Bu sorunun minimize edilmesinde kurumsallaşma önemli bir role sahiptir. Bir aile işletmesinde; aile,

işletme ve mülkiyet unsurları birlikte bir araya geldiğinden dolayı (Alp ve Karabacak, 2021, s.52-61); aile işletmelerinde kurumsallaşma, ekseriyeti aile olmayan işletmelere kıyasla daha karmaşık, daha zor ve daha geç olabilmektedir.

İşletme sahipliğinin nesilden nesillere devrine olanak sağlamaya katkı sunan kurumsallaşma; işletmenin bir sistem haline gelerek işletme sahipleri ile işletme yöneticileri arasında kolektif çalışma ruhunun oluşturulmasıdır. Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanması için kurumsallaşma iki boyutta gerçekleşmelidir (Özkaya ve Şengül, 2006, s. 111-112). Birinci boyut aile işletmesinin kurumsallaşmasıdır. Kurumsallaşma faaliyetleri, aile işletmesinde amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulmasını, iş ve görev tanımlarının yapılmasını, iç yönetmeliklerin oluşturulmasını ve yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesini gerekli kılar. İkinci boyut ise ailenin kurumsallaşmasıdır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması, kurumun işleyişi ve sürdürülebilirliği ile ilgili; ailenin kurumsallaşması ise, aileyi oluşturan üyelerin bugün, yarın ve gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmaları gerektiğini gösteren bir yapının oluşturulmasıdır. Bu yapının yazılı olarak belirlenmesi ise “aile anayasası” olarak tanımlanmaktadır.

2. AİLE ANAYASASI

Aile anayasası, bir işletmenin alt sistemleri olan aile, işletme ve mülkiyet arasındaki ilişkilere rehberlik eden politikaları belirleyen ve tanımlayan yazılı yasal bir belgedir. Diğer bir ifadeyle aile anayasası, aile işletme ilişkilerinin düzenlendiği, aile bireylerinin uymaları gereken ilke ve sorumlulukların belirlendiği, aile değerlerinin netleştirildiği temel referans kaynaktır (Paksoy, 2020, s.25). Aile anayasası, aile işletmelerinde çatışmaların önlenmesi, azaltılması, ortadan kaldırılması veya makul ölçülerde sürdürülebilmesi için başvurulacak en önemli araç olup; aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kilit bir rol üstlenmektedir.

Aile anayasasının temel amaçları;

- a) Ailenin mülkiyetini koruyarak işletmeyi geleceğe taşımak için güçlü bir taahhüt oluşturmak,
- b) Aile işletmesini sağlam bir temele oturtup aileden olmayan yöneticiler ve iş ortakları için güven tesis etmek,
- c) Ailenin gelecek nesillerinin işletmenin gelecekteki sahipleri olarak işletmede alacakları roller için beklentilerini şekillendirmek ve yanlış anlaşılmanın üstesinden gelecek aile çatışmalarını önleyip aileyi bir arada tutmaktır.

Bundan dolayı aile bireylerince bu belgeden beklenen en önemli özellik, bu belgenin yasal olması, yani hukuken geçerli ve bağlayıcı olmasıdır (Çelik, 2013). Ailenin aile işletmesiyle

birlikte kurumsallaşarak sürekliliğin sağlanması için ülkemizde kurumsal yönetime etki eden mevzuat hükümleri de bulunmaktadır (ayrıntılı bilgi için bkz. Alp ve Karabacak, 2021, s. 149-154).

2.1. Aile Anayasasının Kapsamı

Aile anayasasının kapsamı her bir aile işletmesi için farklılık göstermekle birlikte aşağıdaki başlıklar altında oluşturulması önerilmektedir (Alp ve Karabacak, 2021, s.98-131).

- a) Giriş,
- b) Çalışma ilişkileri,
- c) Kurumsal yönetim yapıları,
- d) Gelirler ve harcamalar,
- e) Mülkiyet,
- f) Halef planlaması ve
- g) Diğer hükümler.

Aile işletmeleri için aile anayasası oluşturulmasına yönelik Ankara Sanayi Odası'na yapılan çalışmalar sonucu oluşturulan raporda aile anayasasının kapsamı 4 bölüm ve 20 maddeden oluşacak şekilde öneri mahiyetinde belirlenmiştir (Ankara Sanayi Odası, 2005). Birinci bölüm "Genel Hükümler" başlığını taşımakta ve aile anayasasının gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler alt başlıklarından oluşmaktadır. İkinci bölüm "Çalışma İlişkileri" başlığını taşımakta ve profesyonel yönetim, aile üyesi yöneticiler, aile ve işin sınırları, aile ve işletme amaçlarının ayırımı, personele yaklaşım ile profesyonel yöneticiler alt başlıklarından oluşmaktadır. Üçüncü bölüm "İdari Yapılanma" başlığını taşımakta ve aile toplantıları, aile konseyinin kurulması, aile konseyinin üyeleri, aile konseyinde karar alma, toplantı ve toplantı gündemi ile aile konseyinin faaliyetleri alt başlıklarından oluşmaktadır. "Mülkiyet" başlığını taşımakta olan dördüncü ve son bölümü ise, aile şirket(ler)inin mülkiyeti, şirket hisselerinin elden çıkarılması, aile üyelerine hisse verilmesi ile yürürlük alt başlıklarından oluşmaktadır.

2.2. Aile Anayasasının Hazırlık Süreci

Aile anayasasının hazırlanmasına ne zaman başlanması gerekir sorusuna verilecek yanıt aile anayasasının içeriği kadar önemli olup; aile anayasasının oluşturulmasından beklenen amaçlara ulaşılması noktasında en önemli unsurlardan biridir (Alp ve Karabacak, 2021, s. 135).

Aile işletmelerinde belirsizliklerin arttığı dönemlerde, kriz dönemlerinde veya işletmenin sürdürülebilirliği tehlikeye girdiği dönemlerde aile anayasasına olan talep artar. Ancak, bu dönemler aile anayasası hazırlığının en zor olduğu dönemlerdir. Bu nedenle aile anayasası

hazırlıklarına tüm aile bireylerinin görüşleri ve rızaları alınarak, tarafsız ve objektif bir şekilde ve de oybirliği sağlanarak hazırlanabilmesi için, işler iyi durumdayken, gelecek kaygısı duyulmuyorken, yani mevcut bir sorun yokken başlanması ve aşağıdaki aşamalardan geçilerek oluşturulması önerilmektedir (Alp ve Karabacak, 2021, s. 135-137).

- a) *İnceleme*: Anayasanın fiilen yazım aşamasından önceki hazırlık ve plan yapma aşamasıdır. Bu aşamada aile anayasasını oluşturacak idari yapılar kurulur ve uzman ekipler seçilir.
- b) *Oluşturma*: Anayasanın içeriğinin oluşturulmasıdır. Bu aşamada anayasanın kapsam ve içeriği ortaya çıkar.
- c) *Sonuçlandırma*: Aile üyelerinin fikir, görüş ve beklentileriyle hazırlanan aile anayasası nihai hale getirilir ve aile üyelerine sunulur.
- d) *Uygulama ve gözden geçirme*: Aile anayasası uygulanır ve uygulama aşamasında belli dönemlerde gözden geçirilir ve gerekirse revize edilir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Örnek olay incelemesi literatürde başvurulan yöntemlerdendir (Susar Özdil ve Kara, 2010; Öner ve Turhan, 2010). Bu çalışmada tek bir olayın derinlemesine odaklanan “değerlendirici örnek olay” yöntemi (Köklü, 1994, s. 772) ile 5N1K (ne, nerede, ne zaman, neden, nasıl ve kim) metodu birlikte kullanılıp; “Şener Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.” aile işletmesinin maliki olan Şener Ailesi için aile anayasası oluşturulmasına yönelik durum tespiti yapılmıştır.

5N1K yaklaşımı “ne, nerede, ne zaman, neden, nasıl, kim” sorularının kısaltılmalarından oluşmaktadır. Bu yaklaşım literatürde farklı alanlarda kullanılmakta olup (Koç ve Koca, 2016, s. 755-778, Rathı, S. ve Alam, 2018, s. 51-63, Chung, Won, Baeg, ve Park, 2009, s. 1-6); belirli bir konumda (nerede), belirli bir zaman diliminde (ne zaman) belirli bir durum (ne) ile etkileşimde bulunan kişilerin (kim) betimlenen bir olguyu açıklarken, belirli bir amaç (neden) dikkate alınarak, hangi eylemin (nasıl) yapılması gerektiğinin açıklandığı bir yöntemdir (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1: 5N1K Yönteminin İçeriği

SORULAR	SORULARIN HEDEFİ	SORULARIN TANIMLANMASI
Ne?	Durum belirlemek	Sorun nedir? Olayın içeriği nedir? Araştırmanın çıkış noktası nedir?
Kim?	Rol belirlemek	Bu durumdan kim etkilenmektedir?

Nerede?	Konum belirlemek	Olayın katılımcıları kimlerdir? Bu durum nerede ortaya çıkmaktadır? Olay nerede gerçekleşmektedir?
Neden?	Amaç belirlemek	Bu duruma neden olan unsurlar nelerdir? Araştırmanın amacı nedir?
Ne Zaman?	Zaman belirlemek	Bu durum ne zaman ortaya çıkmaktadır? Olay ne zaman gerçekleşmektedir?
Nasıl?	Eylem belirlemek	Bu olaya neden olan unsurlar nasıl çözümlenmelidir? Olaylar birbiriyle ne şekilde bağlantılıdır?

Kaynak: Kim, J. D., Son, J., & Baik, D. K., (2012). “CA5WIH Onto: Ontological Context-Aware Model Based on 5WIH”, *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 8 (3), pp.1-11.

Bu yöntem belirli bir problemdeki ilişkinin nedenini ve etkisini araştırmak için kullanılan bir soru cevap yöntemidir. Bu yöntemin temel amacı analiz edilen sorunun her açıdan dikkate alınarak ayrıntılı bir şekilde incelenmesinin sağlanmasıdır. Başta vaka yazımı olmak üzere çeşitli araştırmalarda karşımıza çıkan bu yaklaşım okuyucuya bir olay hakkında gerekli tüm bilgileri sunmaktadır.

4.1. Araştırmanın Örnek Olayı

Bu çalışmada 5N1K yöntemi bir aile işletmesi olarak ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin (İşletme) kurucu ailesi olan ŞENER Ailesi için kullanıldı. Değerlendirici örnek olay uygulaması kullanılarak İşletmenin kurucu ailesinin ikinci kuşak bir üyesi ve aynı zamanda İşletmenin de Yönetim Kurulu Üyesi olan Tekin ŞENER Bey ile birebir görüşme yapıldı.

İşletme Fazlı ŞENER’in girişimiyle “Oto ŞENER” adıyla 1974 yılında şahıs işletmesi olarak *Ford* marka otomobillerin yedek parçalarının perakende satıcısı olarak Elâzığ’da kuruldu. İşletme 1976 yılında İstanbul’a taşındı ve 1995 yılında da nevi değiştirerek “ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi” ismini aldı. Bu süreçte İşletme faaliyet alanını hem toptan hem de perakendecilik üzerine yaygınlaştırdı. 2005 yılında ürünlerini yurt dışına ihraç etmeye de başlayan İşletme, 2010 yılında ise nevi değiştirerek “ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.” ismini aldı. Fazlı ŞENER Bey’in üç erkek ve iki kız olmak üzere beş evladı bulunmaktadır (Bkz. Tablo 2).

Tablo 2: ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ortaklık Yapısı

ORTAK ADI (*)	SERMAYE MİKTARI (TL)	HİSSE EDİNİM ŞEKLİ	HİSSESİ (%)
1 MEHMET TANER ŞENER	19.240.000,00	Borsa dışı	29,6
2 TEKİN ŞENER	19.240.000,00	Borsa dışı	29,6
3 SERAP ERSÜL	3.640.000,00	Borsa dışı	5,6
4 SERPİL DEMİR	3.640.000,00	Borsa dışı	5,6
5 TUNCER ŞENER	19.240.000,00	Borsa dışı	29,6
TOPLAM	65.000.000,00		100

(*) Not: Sıralama kardeşlerin yaşları esas alınıp, en büyük kardeşten başlanılarak yapılmıştır.

Fazlı ŞENER Bey 2015 yılında vefat etti ve vefatından önce, 2004 yılında, İşletmenin yönetimini üç oğluna devretti. İşletme şu an ikinci nesil tarafından yönetilmekte olup; İşletmede üçüncü nesilden üyeler de çalışmaktadır (Bkz. Tablo 3).

Tablo 3: ŞENER Ailesi Üyeleri ile Eş ve Çocuklarının ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Çalışma Durumları

KARDEŞLER	EŞ ve ÇOCUKLARI	ÇALIŞMA DURUMU
1 MEHMET TANER ŞENER	SEFA ŞENER (Eşi) SEDA ŞENER (Kızı) BURAK ŞENER (Oğlu) BUKET ZEYNEP ŞENER (Kızı)	<i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Çalışmıyor Başka firmada çalışıyor <i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Üniversite öğrencisi
2 TEKİN ŞENER	BELGİN ŞENER (Eşi) GÖZDE ŞENER (Kızı) YANSI HİLAL ŞENER (Kızı) EYMEN ŞENER (Oğlu)	<i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Çalışmıyor <i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Başka firmada çalışıyor Üniversite öğrencisi
3 SERAP ERSÜL	MURAT ERSÜL (Eşi) TUNA ERSÜL (Oğlu)	Çalışmıyor <i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Üniversite öğrencisi
4 SERPİL DEMİR	DENİZ DEMİR (Kızı)	<i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Üniversite yeni mezunu
5 TUNCER ŞENER	MELİKE ŞENER (Eşi) OĞUZHAN ŞENER (Oğlu) KAAN ŞENER (Oğlu)	<i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Çalışmıyor <i>ŞENER A.Ş.'de çalışıyor</i> Üniversite öğrencisi

Şener Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin 2021 yılı net satış tutarı 517,8 milyon TL, 31 Aralık 2021 tarihli bilanço aktif toplamı 488,5 milyon TL ve özkaynak toplamı da 112,9 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. İşletmenin üç tane bağlı ortaklığı bulunmakta olup (Bkz. Tablo 4); Makro Otomotiv Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.’deki hisse oranı %100, Tunç A.Ş.’deki hisse oranı %100 ve Kama Motorlu Araçlar Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.’deki hisse oranı %70’dir.

Tablo 4: ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin ve Bağlı Ortaklıklarının Aktif ve Özkaynak Tutarları (31.12.2021 Tarihli)

	HİSSE ORANI	AKTİF TOPLAM (000,-TL)	ÖZKAYNAK TOPLAMI (000,-TL)
1 ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Ana ortaklık	488.490	112.939
2 MAKRO Otomotiv Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	%100	81.683	7.228
3 TUNÇ A.Ş.	%100	32.471	7.234
4 KAMA Motorlu Araçlar Oto. San. ve Tic. A.Ş.	%70	42.794	5.676

4.2. Araştırmanın Analizi

“Şener Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.” aile işletmesinin maliki olan Şener Ailesi için aile anayasası oluşturulmasına yönelik durum tespiti yapılması amacıyla 5N1K (ne, nerede, kim, neden, nasıl, ne zaman) metodu kapsamında oluşturulan sorular Tablo 5’deki gibidir.

Tablo 5: 5N1K Yöntemi Kapsamında Oluşturulan Sorular

SORU	OLUŞTURULAN SORULAR
Ne?	Bir aile işletmesi olan ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin sürdürülebilirliği için “ne” yapılmalıdır?
Nerede?	Bir aile işletmesi olan ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin sürdürülebilirliği için bir Aile Anayasası “nerede” yapılmalıdır?
Kim?	“Kimin” görüşlerine göre ŞENER Ailesi için bir Aile Anayasası yapılmalı?
Neden?	ŞENER Ailesi için bir Aile Anayasası “neden” oluşturulmalıdır?
Nasıl?	ŞENER Ailesi için bir Aile Anayasası “nasıl” oluşturulmalıdır?
Ne Zaman?	ŞENER Ailesi için bir Aile Anayasası “ne zaman” oluşturulmalıdır?

4.2.1. Ne?

- Bir aile işletmesi olan ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin (İşletme) sürdürülebilirliği için “ne” yapılmalıdır?

İşletmenin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için İşletmenin ihtiyaçlarına uygun bir “Aile Anayasası” hazırlanmalıdır. İşletmenin ihtiyaçlarına uygun olması beklenen “Aile Anayasası” farklı içeriklerde ve kapsamda olabilmektedir. Aile ile İşletme arasındaki ilişkilerin akılcı bir zemine oturtulmasına yardımcı olacak olan aile anayasası tek sayfalık bir metin olabileceği gibi ayrıntılı hüküm ve kuralları ortaya koyan çok geniş kapsamlı bir metin de olabilir (Karabacak ve Alp, 2021, s.426 -427).

4.2.2. Nerede?

- Bir aile işletmesi olan ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin (İşletme) sürdürülebilirliği için bir aile anayasası “nerede” yapılmalıdır?

İşletmenin ortaklık yapısı incelendiğinde İşletme sahiplerinin tamamı İşletmenin kurucusu olan Fazlı ŞENER Bey’in çocuklarıdır. Bu nedenle oluşturulacak olan aile anayasası “ŞENER Ailesi” için oluşturulmalıdır. Böylece, ŞENER Ailesinin mirasını, kültürünü, umutlarını ve geleceğe ilişkin hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin planlarını yapan yazılı bir bildirim (Kardeş Selimoğlu ve Özsözügün Çalışkan, 2018, s. 48) hazırlanmış olacaktır.

4.2.3. Kim?

- “Kimin” görüşlerine göre ŞENER Ailesi için bir “Aile Anayasası” yapılmalı?

ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin (İşletme) yönetiminin tamamı ŞENER Ailesine aittir. Tekin ŞENER Bey de İşletmenin Yönetim Kurulu Üyesidir. Bu nedenle, bu çalışmada “değerlendirici örnek olay” yöntemi kullanılırken Tekin ŞENER Bey değerlendirici olarak belirlenmiştir. Bundan sonraki sorular (neden, ne zaman ve nasıl) Tekin ŞENER Bey’e yüz yüze yapılan görüşmede yöneltilmiştir. Kendisinden alınan cevaplar doğrultusunda analiz yapılmıştır.

4.2.4. Neden?

- ŞENER Ailesi için bir aile anayasası “neden” oluşturulmalıdır?

Bu soru Tekin ŞENER Bey’e yöneltildi ve Tekin ŞENER Bey’in bu soruya cevabı aşağıdaki gibidir:

“Şirketimiz 1974 yılında kurucumuz Fazlı ŞENER tarafından kurulmuştur ve 1989 yılında Otomotiv Yedek Parça pazarında kendisini hissettirerek yoluna devam etmiştir. Bu süreçte firmamız 2000’li yıllardan itibaren büyümesini sürdürmüş ve ikinci kuşak olan beş kardeşle (3 erkek ve 2 kız) beraber ana şirketin büyümesiyle bünyesine ayrıca 3 firma daha satın alarak hem şirketi daha güçlendirmiş hem de pazar payını arttırmıştır. Günümüz itibarı ile büyüme ivmesini sürdürüp gelecekte de güçlü ve daha sağlıklı bir yapıya ulaşması için çalışmalar devam etmektedir. Bu süreç sonunda daha kurumsal ve en iyi bir şekilde yönetilebilir yapı oluşması için hukuki bir zemin hazırlanmalıdır. Bu yapı oluşurken ileride doğacak olası tüm sorunlar ve anlaşmazlıkların önüne geçecek bir aile anayasası taslağı oluşturulmalı ve bu taslak şirketin geleceğı için bağlayıcı olmalıdır. Oluşturulacak taslakta şu anki yönetim ve bundan sonraki kuşaklararası geçişin temel taşıını oluşturacak ve şirketin yapısının daha güçlü şekilde olmasını ve Temel Prensiplerin ve Politikaların oluşturulması ve kalıcılığının sağlanması sürecinde etkili olması gerekmektedir.”

Tekin ŞENER Bey’in bu cevabı doğrultusunda aile anayasası oluşturma ihtiyacının nedenlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- a) İşletme kuruluşundan bu yana büyüme trendi içindedir. İşletmenin bu trendi güçlü ve sağlıklı bir şekilde sürdürmesini sağlama ihtiyacı.
- b) İşletmenin ve ailenin kurumsallaşması ve kurumsal bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı.
- c) Aile işletmesinin sürdürülebilirliğini hukuki bir zemine dayandırma ihtiyacı.
- d) Gelecekteki olası sorun ve anlaşmazlıkları önceden çözümlenme ihtiyacı.
- e) Tüm aile bireylerinin rızası alınarak hazırlanması ve tüm aile bireylerini bağlayıcı olması ihtiyacı.
- f) Yönetimin gelecek kuşaklara devrini belirleyici olması ihtiyacı.
- g) Aile işletmesinin gücünün korunması ve geliştirilmesi ihtiyacı.
- h) Aile için temel prensiplerin ve politikaların (aile değerlerinin, vizyon, misyon ve stratejilerinin) belirlenmesi ihtiyacı.

4.2.5. Nasıl?

- ŞENER Ailesi için bir Aile Anayasası “nasıl” oluşturulmalıdır?

Bu soruya Tekin ŞENER Bey’in cevabı aşağıdaki gibidir:

“Tüm bu süreçle beraber tartışılacak aile anayasası taslağında ilişkilerin sağlıklı yürütülebilmesi ve bireyler arası gerginliklerin ve görüş farklılıklarının azaltılabilmesi, çevre ve dışarıdan müdahalelerin önüne geçilebilmesi için hisse ve hisse yapılarının bozulmaması ve

ana şirketin içinde kalarak bu yapının yıpranmaması sağlanmalıdır. Bu yapı oluşturulurken şu anki yönetimin ortak kararı ve yönlendirmesiyle hukuki bir zemin oluşturulup karar alınmalıdır. Aksi durumda, beklentiler ve ihtiyaçların karşılanamaması söz konusu olacak ve bu olumsuz durum ise aile işletmelerinde en çok çatışma doğurma potansiyeli olan alanların başında gelmektedir.”

Tekin ŞENER Bey’in bu cevabı doğrultusunda aile anayasasının nasıl oluşturulması gerektiğini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- a) Aile anayasası oluşturma süreci aile bireyleri arasında gerginlik yaratılmadan,
- b) Aile bireyleri arasındaki görüş farklılıkları dikkate alınıp, azaltılarak,
- c) Dışarıdan ve dış çevreden gelebilecek müdahaleler engellenerek,
- d) Mevcut hisse yapısı korunarak ve aile içinde kalması sağlanarak,
- e) Hukuki bir altyapıya oturtularak,
- f) Aile içinde çatışmaların doğmasına fırsat verilmeyerek hazırlanmalıdır.

Hazırlanacak olan Aile Anayasasının aile şirketinin sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için hukuken de geçerli ve bağlayıcı olması beklenmektedir. Hazırlanacak olan aile anayasası hukuka ve yasalara uygun hazırlanması gereken oldukça teknik hukuki metinlerdir. Bu nedenle, hazırlanırken ticaret hukuku, şirketler hukuku, borçlar hukuku, miras hukuku, aile hukuku ve medeni hukuk alanlarında uzman hukukçulardan da görüş alınmalıdır (ÇELİK, 2013). Aile Anayasası aile üyelerinin katkıları ile oluşturulması ve kurumsal politikalara ilişkin olarak aile üyelerinin mutabakatını gerektirir.

4.2.6. Ne zaman?

- ŞENER Ailesi için bir Aile Anayasası “ne zaman” oluşturulmalıdır?

Bu soruya Tekin ŞENER Bey’in cevabı aşağıdaki gibidir:

“Bu süreç doğru bir şekilde yürütülüp en kısa zamanda aile anayasası oluşturulmalıdır. Şu anki sürecin başlatılan çalışmayla 2 ila 3 yıl içinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.”

Tekin ŞENER Bey’in bu cevabı doğrultusunda aile anayasasının ne zaman oluşturulması gerektiğini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- a) Aile anayasası oluşturulurken kontrolü kaybetmeden hızlı davranılmalıdır.
- b) Kontrollü ve planlı bir şekilde sürdürülecek olan bu süreç 3 yıl içinde tamamlanmalıdır.

Aile anayasası oluşturma süreci hassas bir süreçtir. Tüm aile bireylerinin görüşleri alınarak ve olası aile içi çatışmalara fırsat vermeden hazırlanması gerektiğinden hızlı davranılmalıdır. Ancak, bu hız sürecin yönetilmesindeki kontrolün kaybedilmesine sebebiyet vermemelidir. “Kontrolsüz hız, hız değildir.” Diğer taraftan sürecin aşırı yavaşlaması da aile içi huzursuzluklara ve anlaşmazlıklara ve hatta dış çevre faktörlerinin sürece olumsuz yönde etki etmesine sebebiyet verebilir.

Yapılan görüşmenin sonunda, Tekin ŞENER Bey’in aşağıdaki son sözü ise çok manidar olup; aile anayasasının oluşturulmasındaki temel amacı, zamanlamayı ve neden hızlı davranılması gerektiğini çok güzel özetlemektedir.

“İlk nesil tacir, ikinci nesil beyefendi, üçüncü nesil dilenci” kavramının yıkılması için bu sağlam adımlar atılmalıdır.

SONUÇ

Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri sonraki nesillere devri yani sürdürülebilirliktir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasındaki en önemli etkidir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma ile profesyonel bir yapı içerisinde hesap verilebilirlik ve tutarlılık unsurları ön planda tutularak işletmenin bir sistem haline gelebilmesini ifade edilmektedir. Aile anayasasının hazırlanması ailenin kurumsallaşmasında, işletme, aile ve mülkiyet unsurlarının korunmasında ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Ayrıca aile ilişkilerinin de belli ilkelere bağlanarak aile ve işletme ilişkilerinin belirlenmesi açısından da önemlidir.

Aile anayasası, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyebilecek unsurların ve aile bireyleri arasında anlaşmaya varılan konuların yazıya dökülmesi sonucunda oluşturulan bir belgedir. Bu belge yardımıyla gerek aile üyeleri arasında gerekse aile ve işletme arasındaki ilişkiler sağlıklı bir şekilde yönetilebilmekte, işletme yönetimi ile ilgili temel ilkeler ve rehber olabilecek unsurlar belirlenmektedir.

Bu çalışmada ŞENER Oto Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin kurucu ailesi olan ŞENER ailesi özelinde bir aile anayasasının oluşturulması çalışmaları “5N1K metodu” ile “değerlendirici örnek olay” yöntemi birlikte kullanılarak analiz edilmiş ve durum tespiti yapılmıştır. Çalışma bulguları doğrultusunda, ŞENER ailesi için hazırlanacak olan aile anayasasının büyüme trendinde olan ŞENER A.Ş.’nin güçlü ve sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi, ailenin kurumsal yönetiminin sağlanması, gelecekteki olası sorun ve anlaşmazlıkların önceden giderilmesi, aile işletmesinin gelecek nesillere güven içinde devrinin

aile serveti korunarak sağlanması için gerekli olduğu saptanmıştır. Bu süreçte ailenin temel prensip ve politikalarından ödün verilmemesi ve sürecin hukuki bir zemine dayandırılması da çok önemli unsurlar olarak saptanmıştır. Ayrıca, bu sürece tüm aile bireylerinin katılımının sağlanması ve rızalarının alınması da arzulanan bir durum olarak ortaya çıkmıştır. Aile içinde çatışmalar ve gerginlikler oluşmadan, dış çevreden gelebilecek olumsuz müdahaleler engellenerek, mevcut hisse yapısı korunarak ve aile içinde de kalması sağlanıp gerekli profesyonel ve hukuki danışmanlık alınarak aile sözleşmesinin düzenlenmesi arzulanmaktadır. Aile anayasasının oluşturulma sürecinin kontrollü ve planlı bir şekilde hızlı davranılarak üç yıl içinde tamamlanması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Alp, A. ve Karabacak, H. (2021). İşletmeler İçin Aile Anayasası, İşletmeleri Geleceğe Taşımaya Bir Rehber, Ankara, Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.

Ankara Sanayi Odası (ASO) (2005). “Ankara Sanayi Odası Aile Anayasası”, Ankara. https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/aso_aileanayasasi.pdf. E.T.: 5.02.2022.

Çelik, K. (2013). “Şirket Anayasası / Aile Şirketi Sözleşmesi”, Türk Hukuk Sitesi, http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_1724.htm. E.T.: 10.03.2022.

Chung, S., Won, D., Baeg, S-H, ve Park, S. (2009). “*Service-Oriented Reverse Reengineering: 5W1H Model-Driven Redocumentation and Candidate Services Identification*”, IEEE International Conference on Service-Oriented Computing and Applications (SOCA09), December 14-15, Taipei, Taiwan: 1-6.

Kardeş Selimoğlu, S. ve Özsözgün Çalışkan, A. (2018). “Başarılı ve Uzun Ömürlü Aile Şirketlerinin Yol Haritası: Aile Anayasası”, Muhasebe ve Denetime Bakış, 53:39-54.

Karabacak, H. ve Alp, A. (2021). “*Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası*”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 39 (3): 425-440.

Kim, J. D., Son, J. ve Baik, D. K. (2012). “*CA5W1H Onto: Ontological Context-Aware Model Based on 5W1H*”, International Journal of Distributed Sensor Networks, 8 (3): 1-11.

Koç, F. ve Koca, E. (2016). “*Halk Giyim Kuşamının Yok Olmasına İlişkin Nedenler ve Koruma Altına Alınması Gerekliliğinin 5N1K Yöntemi ile Analizi*”, Turkish Studies, Vol.11/2 Winter: 755-778.

Köklü, N. (1994). “*Örnek Olay Çalışma Metodları*”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 40(491): 771-779.

Öner, H. ve Turhan, Ö. (2010). “*Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi*”, (Ed. KOÇEL, T.) AİK’10, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul: 119-131.

Özkaya, M. O. ve Şengül, C. M. (2006). “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın ‘Kurumsallaşma’ Konusuna Bakış Açısı*”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 21 (1): 109-126.

Paksoy, M. (2020). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Organizasyonel Esneklik ve Dayanıklılık (Resilience) Prensipleri İş İnsanlarından Yaşanmışlık Örnekleri, Ed: Şen, A.,

Çağlar, N., Ergün, S., Çakarel, T.Y., Toksoy, A., Kumral, T., İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:265.

Peşkircioğlu, N. (2015). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma-II: Kurumsal Yönetim, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, 14-19.

Rathi, S. ve Alam, A., (2018). “*ESO-5WIH Framework: Ontological Model for SITL Paradigm*”, In *HumL@ ISWC*: 51-63.

Susar Özdil, F. ve Kara, M. (2010). “*Bir Örnek Olay İncelemesi: Üç Kuşaktır Yaşatılan Bir Aile İşletmesi ‘Üç Yıldız Şekerleme’*”, (Ed. KOÇEL, T.) AİK’10, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul: 3-10.

Yükselen, C. (2018). “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası”, Ankara, Detay Yayıncılık.