

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA DIŞSAL YÖNTEMLER: AFM VE MARS SİNEMALARININ DÖNÜŞÜM VAKASI*

Mustafa Şeref AKIN¹

Prof. Dr.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E-mail: mustafa.akin@erzincan.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-1850-9118

Öz

Kurumsallaşma, aile şirketlerinin kuşaktan kuşağa geçişini sağlamak için kullanılan bir yöntemdir ve işletmenin kurumsal yapıya kavuşmasını ifade eder. Kurumsallaşma genellikle içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı yol izler. İçsel yöntemde, aile şirketinin kurumsallaşması, yazılı kuralların aile anayasası ile belirlenmesiyle gerçekleşir. Aile şirketi, geçiş sürecinde belirli kurallar ve prosedürlerle yönetilir. Bu yöntemde, aile üyeleri arasında anlaşmazlıkların önlenmesi ve şirketin sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanır. Dışsal yöntemde ise yazılı kurallar dışardan aktarılır. Şirkete dışardan bağımsız üyelerin katılımı, dışardan denetlenme, halka arz veya kurumsal yatırımcı alımı gibi yöntemler kullanılır. Bu yöntemler, şirketin profesyonel yönetimi ve daha şeffaf bir yapıya kavuşmasını sağlar. Bir örnek uygulamada, AFM ve Mars sinemalarında kurumsallaşma süreçleri hakkında bilgi verilmiştir. AFM, 2000 yılında A.B.D. menşeli büyük bir sigorta firması olan AIG'nin ortaklığıyla kurumsallaştırılmıştır. Mars sinemalarında ise Türkiye'nin en büyük bankalarından İş Bankası'na bağlı olan İş Girişim Sermaye Ortaklığı aynı rolü üstlenmiştir. Bu örneklerde, kurucu aileler ekonomik değerini ortaya çıkmasıyla birlikte hisselerini peyder pey satmışlardır. Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın temel amacı, profesyonellerin yönetimi devralmasını sağlamak ve yazılı kurallara dayalı bir yapı oluşturmaktan

*Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ Sorumlu yazar: mustafa.akin@erzincan.edu.tr

Atıf (APA): Akın, M. Ş., (2023), Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Dışsal Yöntemler: AFM ve MARS Sinemalarının Dönüşüm Vakası, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 15 (1): 1-21.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

ziyade, ekonomik değeri ortaya çıkarmak olmalıdır. Kurumsallaşma, şirketin büyümesini, sürdürülebilirliğini ve gelecek kuşaklara aktarılabilirliğini sağlamayı hedefler. Şirketin potansiyelini kaybetmesi ve ekonomik değerinin yok olması durumunda, kuşaktan kuşağa geçiş sadece bir yük haline gelir. Bu nedenle aile şirketleri, öncelikli olarak ekonomik değeri -varsa- bir sonraki kuşağa taşımayı amaçlamalıdır.

Anahtar Kelimeler: *Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, AFM, Mars, AIG, İş Girişim*

Alan Tanımı: *İşletme*

THE EXTERNAL METHODS OF FAMILY BUSINESS INSTITUTIONALIZATION: THE CASE OF AFM AND MARS MOVIE COMPLEXES

Abstract

Institutionalization is a method used to ensure the transition of family businesses from generation to generation and refers to the institutionalization of the business. Institutionalization generally follows two different paths, internal and external. In the internal method, the institutionalization of the family business takes place by setting the written rules with the family constitution. The family business is governed by certain rules and procedures during the transition process. In this method, it is aimed to prevent disputes between family members and to ensure the sustainability of the company. In the external method, the written rules are transferred from outside. Methods such as the participation of external independent members, external audits, public offerings or institutional investors are used. These methods ensure professional management and a more transparent structure of the company. In a case study, information about the institutionalization processes in AFM and Mars cinemas is given. AFM was institutionalized in 2000 with the partnership of AIG, a major U.S. insurance company. In the case of Mars cinemas, İş Venture Capital Partnership, a subsidiary of İşbank, one of Turkey's largest banks, played the same role. In these examples, the founding families gradually sold their shares as economic value emerged. The main purpose of institutionalization in family businesses should be to unlock economic value, rather than to enable professionals to take over management and create a structure based on written rules. Institutionalization aims to ensure the growth, sustainability and transferability of the company to

future generations. If the company loses its potential and its economic value disappears, the transition from generation to generation becomes just a burden. Family businesses should therefore primarily aim to transfer economic value -if any- to the next generation.

Key Words: *Family Business, Institutionalization, AFM, Mars, AIG, Is Venture*

JEL Code: *D1*

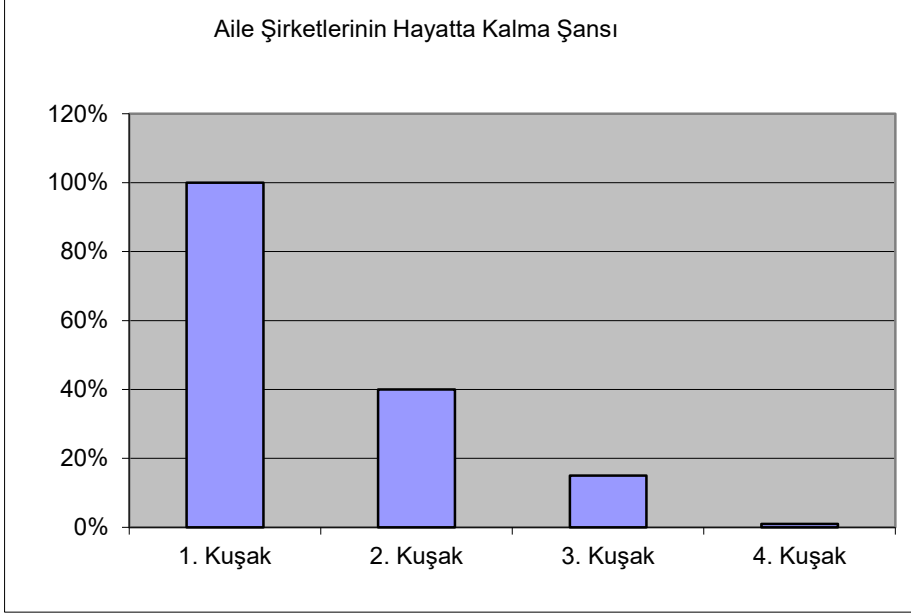
1.GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli şirketlerin, özellikle çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu, bir sonraki nesile aktarılamadan dağıldığı araştırmalarla ortaya konmuştur. Yapılan araştırmalara göre, aile şirketlerinin yaklaşık %50'si bir sonraki nesle geçiş yapamaz ve yok olurken, dördüncü nesle kadar aktarılan şirketlerin oranı dünya genelinde %1 civarındadır (Family Business Center, 2019). Bu durumu önlemenin anahtarının ise kurumsallaşma olduğu yaygın bir görüştür (Adsan ve Gümüştekin, 2006; Yörük, 2006).

Kurumsallaşma için iki temel yöntem bulunmaktadır: içsel ve dışsal yöntemler. İçsel yöntemde, aile şirketlerinin kurumsallaşması aile anayasasıyla gerçekleşir (Adsan ve Gümüştekin, 2006). Dışsal yöntemde ise yazılı kurallar dışardan aktarılır ve kurumsal gelişme sağlanır (Neubauer ve Lank, 2016). Dışardan bağımsız üye, dışardan denetlenme, halka arz, kurumsal yatırımcı alımı gibi faktörler dışsal yöntemlere örnek olarak verilebilir.

Örnek uygulamalar incelendiğinde, kurumsal yatırım firmalarının yönetimde yer almasıyla AFM ve Mars sinemalarında etkileyici bir gelişme yaşandığı görülmüştür. Bu makalede, kurumsal yatırımcıların aile işletmelerine sermaye koyarak kurumsallaşma sürecine katkı sağlamaları ve sağladıkları avantajlar ortaya konulmaktadır. Ayrıca, profesyonel yönetimlerin finansal ve organizasyonel etkileri kronolojik olarak incelenecektir. Çalışmada kullanılan veriler, rekabet kurumu raporları, KAP açıklamaları, mahkeme kararları, değerlendirme raporları, ortaklık açıklamaları, ekonomi haberleri, faaliyet raporları ve kişisel görüşmeler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilmiştir.

Şekil 1. Aile Şirketlerinin Hayatta Kalma Şansı



Kaynak: Family Business Center, 2019

Schumpeter'in yaratıcı yıkıcılık kavramı, ekonomi tarihinin en yoğun olarak yaşandığı bir döneme işaret etmektedir (Schumpeter, 1942). 1965 yılında S&P 500 Endeksi'ne dahil olan şirketlerin liste üzerinde kalma süresi 33 yıl iken, bu süre 1990 yılında 20 yıla, 2026 yılında ise 14 yıla kadar düşmüştür (Anthony vd., 2016). Gelecek 10 yıl içinde, listedeki firmaların yarısının ilk 500'den çıkması tahmin edilmektedir (Perry, 2017). Hatta, en sağlam olarak kabul edilen Fortune 500 şirketler listesine 1955 yılında giren şirketlerin sadece %10'u hala listede yer almaktadır (Perry, 2017).

Aile şirketlerinin temel sorunu, aile ile işin iç içe geçmesidir. Ailenin şirket içindeki rolü ve şirketin yönetim biçimi net bir şekilde belirlenmelidir. Kurumsallaşmanın sağladığı avantajlardan biri, aile ile şirket arasındaki sınırların net bir şekilde çizilmesi ve iletişimin her zaman profesyoneller ve yönetim kurulları aracılığıyla açık olmasıdır. Profesyonel yönetim, aile içi uyumsuzlukların işe yansımını engeller.

Aile şirketleri, krallıklar gibi, vasıfsız aile üyelerinin şirkete katılımıyla organizasyon yeteneklerini kaybetme eğilimindedir. İyi eğitilmiş, çalışkan ve yetenekli profesyoneller ise organizasyonun kapasitesini güçlendirir.

Aile şirketlerinde, patron otoritesi altında farklı fırsatlara yönelinmez ve yatırım kararları genellikle patronun kısmi bilgilerine dayalı olarak alınır (Ward, 2016). İşe alım aşamasında, kurumsal yönetim ilkelerine (şeffaflık, profesyonel yönetim, hesap verebilirlik) gereken önem verilmediği için daha sonra atlanmış birçok noktanın farkına varılır (Millstein, 2003; Vishwanath ve Kaufmann, 1999).

Planlama olmadığı için kararlar günlük hatta dakikalık olarak değişebilir (Çavuş, 2005). Makro planlama yapılmadığından şirkete vizyon katılamaz ve işin devamlılığı için belirli bir yönlendirme yapılamaz. Uzun vadede değer yaratma potansiyeli kaybedilir ve plansız girişilen işler genellikle büyük kayıplara yol açar.

Aile şirketlerinde, şeffaf ve denetlenebilir bir kayıt sistemi bulunmaması, şirketin mali kaynaklarının kayıtsız olmasının vergisel avantaj gibi görünse de, mali disiplinsizlikten dolayı büyük ölçüde şirket içi kaçakçılığa, kredi imkanlarının azalmasına, ortaklık kuramamaya, halka arz edememeye ve banka kredisi kullanamamaya neden olur.

Kurumsallaşmış yapıların var olmasının temel sebebi, bir değer yaratılması, korunması ve geliştirilmesidir. Kurumsallaşma süreci, sadece profesyonellere bırakmak ve yazılı kurallara dayanmakla ilgili değildir. Devlet bürokrasisi de profesyoneller ve yazılı kurallar tarafından yönetilmektedir, ancak son derece verimsiz çalışmaktadır. Her yeni hükümet, kamu yönetimi reformu açıklamaktadır. Bu nedenle, aile şirketlerinde potansiyel bir değer ortaya çıkarılamazsa, profesyonel bir ekibin çalışmasının maliyeti ve sürecin yavaşlamasını gerektiren yazılı kurallara ihtiyaç duyulmaz.

Kurumsallaşma, şirketin kararlarının organizasyon yapısı (örneğin, kimin genel müdür olacağı gibi) ve piyasaya yönelik prosedürlere (örneğin, hangi varlığın alınacağı gibi) bağlanarak, değer oluşturma amacıyla oyunun kurallarının baştan belirlenmesidir. Kurumsallaşma, bir şirkette oynanan oyunun kurallarını ve iş akışında uyulacak süreçleri belirler. Şirketteki ilişkileri şekillendirir ve belirsizlikleri azaltır. Kuralların amacı, oyunun nasıl oynanacağını tanımlarken, bunları yazılı hale getirmektir.

Büyük düşünen şirketlerde, şirket sahiplerinin sürekli olarak kendilerinden sonra nasıl bir sistem kurulması gerektiğini düşündükleri gözlemlenmektedir (Collins ve Porras, 2004). Değerin korunması, geliştirilmesi veya yüksek bir değerle satılması için kurumsallaşmanın gerekliliği açık olsa da, nasıl kurumsallaşacağı belirsizdir. Genel olarak, iki ana yöntem üzerinde durulmaktadır: i) içsel yöntem (aile anayasası) ve ii) dışsal yöntem (yazılı kuralların dışarıdan aktarılması) (Neubauer ve Lank, 2016). Daha önceki çalışmalarda, içsel yönetime odaklanılmıştır (Adsan ve Gümüştakin, 2006). Dışsal olarak, halka arz yoluyla şirketlerin kurumsallaşması tartışılmıştır (Nevin, 2006). Ancak, literatürde kurumsal yatırımcıların (risk sermayesi, özel sermaye vb.) aile şirketlerinin kurumsallaşması üzerindeki etkisi ve vaka çalışmalarıyla incelenmemiştir. Dış yatırımcı yöntemiyle ilgili süreç ve örnek çalışmalar makalede sunulmaktadır.

SPK mevzuatına uygun olarak, aile şirketinin dışsal etkiyle kurumsallaşması gerçekleşse de, borsaya açılacak firma sayısı son derece sınırlıdır. Oysaki, kurumsal yatırımcılar birçok aile şirketine yatırım yapmaktadır.

2.İÇSEL YÖNTEMLER

Kurumsallaşma yolunda birinci yol, içsel mekanizmayla şirket kurallarını **kodlamak** ve yazıya dökmektir. Aile/KOBİ anayasası, yönetimin belirli kurallara göre uygulanmasını gösteren yazılı bir belgedir. Aile/KOBİ anayasası, aşağıdaki konular üzerinde özenle durulmaktadır:

- Uzun vadeli stratejik hedefler, vizyon ve aile değerleri,
- Ailenin/ortakların iş hayatındaki rolü, katılımı ve sınırları,
- Halef belirleme prosedürü,
- Yönetim kurulu üyeliği,
- Hisse dağılımı, kâr payı dağılımı, oy kullanma hakkı,
- Kilit konuların tespiti ve bu konuma getirilecek aile dışı personelin vasıfları,
- Aile toplantılarının düzeni (Adsan ve Gümüştakin, 2006; Karpuzoğlu, 2004; Erdoğan, 2007; Alayoğlu, 2003).

Şirkette bir karar alınacağı zaman neye göre alınmalı sorusuna cevap, ana sözleşmede mutlaka yer almalıdır. Şirket yasası, aile konseyi oluşturma ve çatışma durumunda hakem mercilerin belirlenmesini de içermektedir (Yolaç ve Doğan, 2011). Kurumsal yapılar, herkesin görevini bildiği ve görev çatışmasının

olmadığı yapılar olarak nitelendirilir. Aile anayasası, amaç, çalışma ilişkileri, idari yapılanma ve mülkiyet devri gibi kavramları içermelidir (Tablo 1).

Tablo 1. Aile Anayasası

BÖLÜM 1 GENEL HÜKÜMLER
1.1.Gerekçe
1.2.Amaç
1.3.Aile Değerleri
BÖLÜM 2 ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ
2.1.Profesyonel Yönetim
2.2.Aile Üyesi Yöneticiler
2.3.Aile ve İşin Sınırları
2.4.Aile ve İşletme Amaçlarının Ayrımı
2.5.Personele Yaklaşım
2.6.Profesyonel Yöneticiler
BÖLÜM 3 İDARİ YAPILANMA
3.1.Aile Toplantıları
3.2.Aile Konseyi'nin Kurulması
3.3.Aile Konseyi'nin Üyeleri
3.4.Aile Konseyinde Karar Alma,Toplantı ve Toplantı Gündemi
3.5.Aile Konseyi'nin Faaliyetleri
BÖLÜM 4 MÜLKİYET
4.1.Aile Şirketinin Mülkiyeti
4.2.Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması
4.3. Aile Üyelerine Hisse Verilmesi

Kaynak: Adsan ve Gümüştekin (2006)

3.DIŞSAL YÖNTEMLER: YAZILI KURALLARI DIŞARDAN AKTARMA

Dışsal etkiyle kurumsallaşma, dışarıdan yatırım veya organizasyonların kurallarına uyum sağlamak suretiyle gerçekleşir. Bu süreç, halka arz veya kurumsal yatırımcının hisse alımı yoluyla gerçekleşebilir. Halka arzda Serbest Piyasa Kurulu mevzuatına uyulması gerekmektedir. Kurumsal yatırımcılar ise şirket satın almaları, ortaklıklar veya ortak girişimler aracılığıyla şirketlere katılarak kurumsallaşmaya destek olurlar.

Dünya ekonomisine ve ticaretine entegre olmak için bir dizi kurum geliştirilmiştir. Toplam kalite yönetimi prensiplerini benimseyerek ve ISO kalite belgelerini alarak ticari ürünlerde kalite garantisi sağlamak, kurumsallaşmaya katkıda bulunur. Bu kalite belgelerini sağlayan organizasyonlar, aile şirketlerinin kurumsallaşmasını destekler. Kalite yöntemleri, finansal raporlama standartları ve yönetim kurulunun tasarımı gibi unsurlar bu çerçevede yerini bulur. Ayrıca, yeminli mali müşavir denetiminden geçmek, ulusal ve uluslararası standartlara uygun yazılı kurallara geçişi hızlandırır.

Bu şekilde, dışsal etkiler ve kurumsal yöntemler aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecini destekleyerek daha sağlam ve sürdürülebilir bir yapı oluşturmalarına yardımcı olur.

4.SİNEMA SEKTÖRÜNÜN İNCELENMESİ

Sinema gösterim sektörünün kurumsallaşmaya geçiş yapmasının birkaç nedeni vardır. Bu faktörler, sinema gösterim sektöründeki şirketlerin kurumsallaşmaya geçiş yapma motivasyonunu ve faydalarını açıklamaktadır. Her şirket kendi ihtiyaçlarına ve hedeflerine göre kurumsallaşma sürecini şekillendirebilir.

Büyüme ve rekabet: Sinema gösterim sektörü, son yıllarda büyük bir büyüme yaşamıştır. Artan rekabet ortamında, şirketler daha profesyonel bir yapıya geçmek ve rekabette avantaj sağlamak için kurumsallaşmayı tercih etmişlerdir.

Yatırım ve finansman ihtiyacı: Sinema sektörü, büyük ölçekli projeler ve tesisler gerektiren bir sektördür. Bu projeler için yüksek miktarda yatırım ve finansman gereklidir. Kurumsallaşma, şirketlere daha fazla yatırım çekme ve finansman kaynaklarına erişim sağlama imkanı sunar.

Profesyonel yönetim gereksinimi: Sinema gösterim şirketleri, karmaşık operasyonlara ve çeşitli paydaş ilişkilerine sahiptir. Kurumsallaşma, profesyonel yönetim kadrolarının oluşturulması ve etkili iş süreçlerinin uygulanması için bir çerçeve sağlar.

İyi yönetim ve şeffaflık beklentisi: Kurumsallaşma, şirketlerin daha iyi yönetim ilkelerine uymalarını ve şeffaflık standartlarını yerine getirmelerini sağlar. Bu, hissedarlar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar için güven ve güvenilirlik oluşturur.

Daha fazla büyüme ve genişleme fırsatları: Kurumsallaşma, sinema gösterim şirketlerine büyüme ve genişleme fırsatları sunar. Daha iyi yönetim yapısı, finansal kaynaklara erişim ve profesyonel iş süreçleri, şirketlerin yeni pazarlara girmesini, yeni projeler başlatmasını ve büyüme potansiyelini artırmasını sağlar.

Risk yönetimi: Sinema sektörü, belirli risklere maruz kalan bir sektördür. Kurumsallaşma, risk yönetimi süreçlerinin kurulmasını ve etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar. Bu da şirketin uzun vadeli sürdürülebilirlik ve istikrar sağlamasına yardımcı olur.

5.AİLE ŞİRKETLERİNDE DIŞ FAKTÖRLE KURUMSAL YÖNETİME GEÇİŞ SÜRECİNİN İNCELENMESİ: AFM VE MARS SİNEMACILIK

Aile şirketlerinde dış faktörlerle kurumsal yönetime geçiş sürecinin incelenmesi, AFM ve Mars Sinemacılık gibi şirketler üzerinden yapılan araştırmaların faydalı olmasını sağlar. İşte bunun için bazı nedenler:

Örnek olması: AFM ve Mars Sinemacılık gibi önde gelen aile şirketleri, kurumsal yönetim sürecine geçiş konusunda başarılı örneklerdir. Bu şirketlerin incelenmesi, diğer aile şirketlerine ilham vererek, benzer dönüşümü gerçekleştirmek isteyenlere yol gösterebilir.

Başarı faktörlerinin belirlenmesi: Araştırma, AFM ve Mars Sinemacılık gibi şirketlerdeki dış faktörlerin kurumsal yönetime geçiş sürecindeki etkisini ve başarı faktörlerini belirlemeyi amaçlar. Bu faktörlerin ortaya çıkarılması, diğer aile şirketlerinin benzer adımları atarken nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda bilgi sağlar.

Zorlukların ve engellerin anlaşılması: Araştırma, dış faktörlerin kurumsal yönetime geçiş sürecindeki zorlukları ve engelleri nasıl etkilediğini inceleyerek, bu süreçte karşılaşılan potansiyel zorlukları belirlemeyi hedefler. Bu sayede, diğer aile şirketleri bu zorlukları önceden görebilir ve uygun stratejiler geliştirebilir.

Öğrenilecek derslerin çıkarılması: AFM ve Mars Sinemacılık gibi şirketlerin deneyimlerinden çıkarılan dersler, diğer aile şirketlerine önemli öğrenme fırsatları sunar. Bu dersler, aile şirketlerinin dış faktörlerle kurumsal yönetime geçiş sürecini daha başarılı bir şekilde yönetmelerini sağlayabilir.

Araştırmanın genel geçerliliği: AFM ve Mars Sinemacılık gibi şirketler üzerinden yapılan araştırmalar, genel olarak aile şirketleri için geçerli olan eğilimleri ve dış faktörlerin etkisini ortaya koyabilir. Bu nedenle, bu araştırmaların sonuçları, aile şirketlerinin kurumsal dönüşüm sürecini anlamak ve yönlendirmek isteyen herkes için değerli olabilir.

5.1.AFM Sinemacılık: Tarihsel Geçmişi, İşletmeyle İlgili Genel Bilgiler ve Faaliyet

1965 yılında AFM Sinemacılık, mütevazı şartlarda başlayarak Beyoğlu'nda 2 sinema salonu açmıştır. Şirket, 1994 yılında ise ileri teknolojiye sahip çok salonlu bir sinemayı ilk kez bir alışveriş merkezinde hizmete sunmuştur (AFM Faaliyet Raporu, 2007).

Kurumsallaşma ve kayıtlı sisteme geçiş süreci, şirketin A.B.D. merkezli büyük sigorta şirketi AIG (NYSE kodu: AIG) ile ortaklık kurmasıyla başlamıştır (Tablo 2). 2000 yılında, şirketin %16 hissesi 32 milyon dolar karşılığında AIG'ye satılmıştır. Bu ortaklık, bütçeleme, yönetim modelleri ve iş stratejilerinde değişiklikleri beraberinde getirmiştir, çünkü AIG'nin taleplerine uyum sağlanması gerekmektedir. Anlaşma şartları gereği, nakdi giriş karşılığında her yıl 27 yeni sinema salonunun eklenmesi şartı konmuş ve bu da büyüme sürecinin profesyonel yönetimle idare edilmesini gerektirmiştir. AFM, AIG'nin sermaye katkılarıyla kapasite artışı, markalaşma çalışmaları ve profesyonel yönetim anlayışıyla Türkiye'nin en iyi sinema zinciri haline gelmiştir (Vatan, 2004).

Tablo 2. AFM sinemalarının Kurumsallaşma Süreci

Yıl	Dışsal Faktör	Ortaklık Yapısı	Ortaklığa Etkisi
2000	Private equity şirketi AIG, AFM sinemasına ortak oldu	AIG, Sengur ve Akdemir aileleri	AIG yönetim kuruluna girmesi Ortaklar beraber karar alması Genel müdür olarak profesyonel yönetici Mehmet Altıoklar ve profesyonel yönetimin atanması Muhasebe sistemi uluslararası standartlara ulaşması Markalaşma ve sinema izleme deneyimi üzerine odaklanması. Pazar büyüklükleri, seyirci istatistikleri toplanmaya başlanması. Endüstride büyük dönüşüm yaşanması.
2002	HBK Master Fund	AIG, HBK MASTER FUND, Sengur ve Akdemir aileleri	Kurucu ailelerin kısmen hisselerinin satmaları ile nakde dönmeye başlaması.
2003	Kenda Film Dağıtım şirketi		Sinema iş portföyünü genişletmesi.
2004	Borsaya açılma	Yerli ortaklar hisselerini bir bölümünü elden	Profesyonel yönetimin güçlenmesi.

		çıkartırlar. AIG daha büyüme için bekler.	SPK mevzuatına tabii olunması. Kurucu aileler kısmen nakde dönmesi.
2007	Alfa Group	Yerli ortaklar kısmen ve AIG tüm hisselerini satarlar.	Şirkete sermaye katkısı olması. Kurucu ailelerin hisse satmaları ile kısmen nakde dönmesi. AIG'nin çıkış yaparak hisselerini satması.
2009	CİNE Atlantis	AFM Franchising vermeye başladı.	Kurumsallaşma artması
2010	Mars grubuyla birleşir	Yerli ve yabancı ortaklar hisselerini satarlar.	Tamamen profesyonel bir yönetim görevi gelmesi

2004 yılında AFM Sinemacılık, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda %32 hissesini 50 milyon dolar karşılığında bireysel ve kurumsal yatırımcılara satmıştır. Bu işlem, dolar bazında %56'lık bir değer artışı sağlamıştır (Hürriyet, 2004). 2007 yılında ise Rus menşeli Alfa Group, AFM Sinemacılık'ın %52 hissesini 70 milyon dolar üzerinden satın almıştır. Bu noktada AFM, Türkiye genelinde 177 sinema salonuna sahip ve franchising sistemine geçmiş bir şirket haline gelmiştir. Ayrıca, dolar bazında %40'lık bir değer artışı yaşanmış ve AFM, Türkiye'nin önemli markalarından biri haline gelmiştir. Alfa Group, 2006 yılında Rusya'nın en büyük sinema işletmecilerinden biri olan Kronverk'in %100 hissesini satın alarak sinema sektörüne girmiştir. 2007 yılında ise AFM'ye ortak olarak Türk sinema piyasasına yatırım yapmıştır. Bu ortaklık, her iki taraf için önemli sinerjiler sağlamış ve AFM, bölgesel ve global bir oyuncu olma yolunda ilerleme fırsatı yakalamıştır. Ayrıca, yurt içindeki fırsatları değerlendirmenin yanı sıra gelişme potansiyeli olan diğer ülkelere yönelik yatırımların da önü açılmıştır (Terekhov, 2008).

2009 yılında AFM, Cine Atlantis firmasına franchising vermiştir (AFM KAP, 2009). Sinema sektöründeki ilk franchising antlaşmasıdır.

2010 yılında ise AFM Sinemacılık, 93 milyon dolar karşılığında Mars Sinemacılık (Esas Holding ve Actera fonu) tarafından satın alınmıştır. Bu işlem dolar bazında %32'lik bir değer artışı sağlamıştır. Ayrıca, İş Bankası kredi kartı grubundan aldıkları sponsorlukla hizmetlerini Cinemaximum adı altında sunmaya devam etmektedir (AFM KAP, 2010; Milliyet, 2010).

Bu süreçteki değişiklikler, AFM Sinemacılık'ın kurumsallaşma yolculuğunda dış faktörlerin etkisini göstermektedir. Yatırımcı ortaklar ve satın alımlar, şirketin büyüme potansiyelini artırmış ve ulusal ve uluslararası arenada daha güçlü bir konuma getirmiştir. Ayrıca, sponsorluk anlaşmaları ve franchising sistemi, AFM'nin markalaşmasını ve genişlemesini desteklemiştir.

5.2.Mars Sinemacılık: Tarihsel Geçmişi, İşletmeyle İlgili Genel Bilgiler ve Faaliyet

1999 yılında kurulan Mars Sinemaları, Yıldırım ve Utku aileleri tarafından kurulmuştur. Ancak 2003 yılında İş Girişim şirketin ortağı olarak katılmıştır. Bu ortaklık, AFM'nin AIG sürecinde olduğu gibi sermaye artışı ve profesyonel yönetim geçişi anlamına gelmiştir (İş Girişim, 2012).

2005 yılında Mars Sinema, Tepe Cinemaxx Grubunu satın almıştır. Bu hamle, şirketin büyümesini ve genişlemesini desteklemiştir.

2007 yılında, şirketin büyümesini sağladıktan ve kurumsallaştırdıktan sonra, İş Girişim hisselerini Colony Capital'e (Carrefour Marketler Zinciri, Raffles/Fairmont Oteller Grubu, Virgin Entertainment Group, Paris St. Germain futbol takımı yatırımcısı) satmıştır. Aynı dönemde, kurucu ortaklar da kısmen hisselerini satmışlardır.

2010 yılında Colony Capital, hisselerini Actera Grup'a (Mey İçki, Joker, Gratis yatırımcısı private equity) satmıştır.

2011 yılında ise Esas Holding (Pegasus, Peyman, Un RoRo yatırımcısı), Actera Grup'a ortak olmuştur. Bu dönemde AFM ile birleşme süreci başlamış ve AFM'nin Mars Sinemaları ile birleşmesi gerçekleşmiştir.

2013 yılında, Mars Sinemaları dünyanın en büyük sinema birliği olan UNIC (International Union of Cinemas) tarafından "Uluslararası Yılın Sinema Grubu" ödülüne layık görülmüştür (Mars Entertainment, 2019). Bu prestijli ödül, şirketin uluslararası alanda elde ettiği başarıyı ve sektördeki lider konumunu vurgulamaktadır.

2016 yılında, şirket Koreli CJ Grup'a 800 milyon USD karşılığında satılmıştır. Bu satış, o yılın en büyük satış işlemlerinden biri olmuştur ve büyük bir finansal başarıyı temsil etmektedir (Esas Holding, 2017). CJ Grup'un satın alması, Mars Sinemaları için yeni bir aşama ve büyüme fırsatı anlamına gelmiştir. Koreli CJ Grup'un güçlü finansal kaynakları ve deneyimi, şirketin uluslararası arenada daha da güçlenmesine ve büyümesine katkıda bulunmuştur.

Bu süreçteki satış ve uluslararası ödül, Mars Sinemaları'nın sektördeki gücünü ve başarısını göstermektedir. Şirket, hem ulusal hem de uluslararası pazarda önemli bir marka haline gelmiş ve sinema endüstrisinde lider konumunu sürdürmüştür. Bu gelişmeler, Mars Sinemaları'nın kurumsallaşma yolculuğunda önemli dönüm noktalarıdır ve şirketin büyüme ve uluslararası alanda rekabetçi bir konum elde etme hedefini desteklemiştir.

Tablo 3. Mars Sinemalarının Kurumsallaşma Süreci

Yıl	Dışsal Faktör	Ortaklık Yapısı	Ortaklığa Etkisi
2003	Private equity şirketi İş Girişim,, Mars sinemasuna %50 oranında ortak oldu	İş Girişim, Yıldırım ve Utku aileleri	Ortaklar beraber karar alması İş Girişim yönetim kuruluna girmesi. Salon sayısında artış. Muhasebe sistemi uluslararası standartlara ulaştırılması. Markalaşma, sinema izleme deneyimi üzerine odaklanması.
2005	Mars Sineması Tepemaxx'ı satın	Bir değişim yok.	Kapasite artışı sağlanması

	alır.		
2007	İş Girişim hisselerini satmak ister.	İş Girişim hisselerini tamamını ve kurucularda bir kısmını Colony (%55) Capital'e satarlar.	Şirkete sermaye katkısı sağlayarak, 250 sinema salonuna yükselmesi
2011	Esas Holding (girişi 2011) ve Özel Sermaye Fonu olan Actera ile ortak olarak Mars Cinema Group'a yatırım yaparlar ve AFM grubuyla birleşirler.	Colony capital ve kurucu ortaklar hisselerini satarlar.	Tamamen profesyonel bir yönetim oluşması Tüm lokasyonların dijital teknolojiye dönüştürülmesi 3D görüntülü salonlar eklenmesi Şirket gişe hasılatı, sinema reklamcılığı ve film dağıtımcılığında pazar lideri haline dönüşmesi Film yanında, opera ve bale gösterimleri, konserler, spor müsabakaları gösterilmesi "Uluslararası Yılın Sinema Grubu" ödülüne layık görülmesi
2016	Koreli CJ Grup'a 800 milyon USD satıldı		2016 yılının "birleşme ve satın almada" en büyük satışı olması

5.3.Yatırımcı Esaslı Dışsal Kurumsallaşma Açısından Analiz

Mars ve Alfa sinemaları, kurumsal dönüşüm sürecini AIG ve İş Girişim gibi private equity firmaları aracılığıyla gerçekleştirdi. Bu kurumsal yatırımcılar, sermaye girişlerinin yanı sıra şirketlerin kurumsal yapılarını da sağlamlaştırmaya yönelik çalışmalarda bulundular.

Colony Capital'ın Mars sinemasındaki rolü ile Alfa Grup'un AFM'deki rolü benzerlik göstermektedir. Her iki sermayedar da hissedarların hisselerini elden çıkarma isteklerine yanıt vererek şirketlerin büyümesine katkı sağlamışlardır. Her iki sermayedar da Türkiye'deki sinema zincirini bölgesel stratejileriyle entegre etme amacını taşımaktadır (Kadak, 2007).

Kurumsallaşma süreci üç aşamada gerçekleşti: ortak karar alma, profesyonellere devir ve tam profesyonelleşme. İlk aşamada, AIG ve İş Girişim yönetim kurullarına girerek stratejik kararlarda eşit oy hakkına sahip azınlık hissedarları oldular. Kurucu ailelerle birlikte kararlar aldılar. Profesyonel yönetim kadrosunu belirlemek için profesyonellere geçiş sürecini başlattılar. Muhasebe sistemini uluslararası standartlara uyumlu hale getirdiler. Markalaşma ve sinema deneyimi üzerinde odaklandılar. Pazar büyüklüğü ve seyirci istatistiklerini toplamaya başladılar. Bu aşamada büyüme ve inovasyon odaklı uygulamalara da yer verdiler: arkaya yatan koltuklu VIP sinema konsepti, akıllı kart sistemi AFM Gold Card, tek THX(R) ses sistemi, en uzun süreli film izleme rekoru organizasyonu ve Türkiye'deki ilk uluslararası bağımsız film festivali !F İstanbul gibi.

İkinci aşamada, profesyonel yönetim güçlendirildi ve kurucu ortaklar azınlık hissedarı konumuna geçti. Borsaya açılan şirketler Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) mevzuatına tabi hale geldi. Reklam gelirleri artırıldı ve kurucu aileler büyük sermayedar şirketlerle ortaklık kurdu.

Üçüncü aşamada, kurucu aile üyeleri hisselerini satarak şirketten çıktılar ve tamamen profesyonel bir yönetim kadrosu göreve geldi. Şirketler büyük çaplı private equity fonları tarafından yönetilmeye başlandı.

Kurumsallaşma sürecinin sonunda her iki vakada da ailelerin şirket varlıklarını satması, ailelerin ekonomik olarak kayba uğradığı anlamına gelmez. Ailelerin ekonomik olarak temel amacı, bir değerini bir sonraki kuşaklara devredilebilmesidir. Değersiz veya potansiyeli tamamlanmış iş kollarını veya artık

potansiyele ulaşmış iş kollarını bir sonraki kuşağa aktarmak sadece bir yük oluşturur. Bu nedenle, potansiyel değerin ortaya çıkarılması için kurumsallaşma süreci yaşanır ve elde edilen ekonomik kazançlar ve yönetsel deneyimler başka sektörlere aktarılır. Ekonomik varlıkların devri ile şirketin devri birbirinden ayrıştırılmalıdır.

Ailelerin şirketi satması, genellikle daha büyük bir işletme veya yatırımcı tarafından satın alınma anlamına gelir. Bu, şirketin büyüme potansiyelini daha fazla değerlendirme ve uluslararası arenada rekabet edebilme fırsatı sunar. Ayrıca, profesyonel yönetimle birlikte şirketin daha etkin bir şekilde yönetilmesini ve büyümesini sağlar. Bu nedenle, ailelerin şirketi satması, işletmenin daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesine ve gelecek nesillere daha güçlü bir şekilde devredilmesine olanak tanır.

Kurumsallaşma sürecinde, şirketin yönetim kurulu ve idari seviyesinde mutlaka profesyonellerin yer alması gerektiği önemlidir. AIG ve İş Girişim, kurumsallaşma sürecinin ilk adımlarında profesyonel yönetimi adım adım hayata geçirmeye odaklandılar. Bu nedenle, aile üyelerinden profesyonel çalışanlara yetki devri dengeli bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Örneğin, AFM'de yönetim kurulu başkanlığına ailelerin ikinci kuşaktan (daha genç ve eğitilmiş) bir temsilci geçerken, genel müdürlük pozisyonuna başka bir sinema zincirinden deneyimli bir yönetici getirildi. Bu yaklaşım, ailelerin şirket üzerindeki etkisini korurken aynı zamanda profesyonel yönetimi güçlendirmeyi hedefler. Profesyonel yöneticilerin atanması, şirketin iş stratejilerini geliştirmesine, operasyonlarını etkin bir şekilde yönetmesine ve büyüme potansiyelini maksimize etmesine yardımcı olur.

Profesyonel yönetimin getirilmesi, işletmenin daha objektif kararlar almasını, daha verimli çalışmasını ve daha rekabetçi olmasını sağlar. Ayrıca, profesyonellerin yetenekleri, deneyimleri ve uzmanlıkları şirkete değer katar. Bu sayede, şirketin büyüme sürecinde başarılı olması ve gelecek nesillere daha güçlü bir şekilde devredilebilmesi sağlanır.

6.SONUÇ

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın bir yolunun, dışarıdan bir kurumsal yatırımcının sermaye ve organizasyon bilgisini getirmesi olduğu görülmektedir. AFM ve Mars sinemalarının kurumsallaşma sürecine ilişkin yapılan vaka çalışmaları, şu sonuçları ortaya koymuştur:

- Profesyonel yönetimin hayata geçirilmesi
- Hızlı büyüme
- Büyük sermaye gruplarının ilgisinin artması
- Ailenin hisselerinin değerinin katlanarak artması
- Marka değerinin artması
- Kullanıcı deneyimine odaklanma
- Teknolojik gelişim

Her iki vakada da dışsal kurumsal yatırımcının şirkete girmesiyle birlikte, aileler belirli bir süre sonra yönetimi devretmekte ve sonunda hisselerini satmaktadır. Bu süreçte, kurumsal yatırımcının getirdiği sermaye ve yönetim bilgisi, şirketin büyümesine ve değerinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Aileler, şirketin geleceğini güvence altına almak ve değerini en üst düzeye çıkarmak için hisselerini satma kararı almaktadır. Bu şekilde, aile şirketleri kurumsal bir yapıya dönüşmekte ve sürdürülebilirliklerini sağlamaktadır.

Bu bağlamda, kurumsallaşma süreci, ailenin şirketi devredememesi sonucunu doğurmuştur. Kuşaktan kuşağa aktarma gerçekleşmemiştir. Bu durumda, kurumsallaşma istenen sonucu vermemiş midir?

Kurumsallaşma, aile şirketlerinin temel amacının ekonomik değeri bir sonraki kuşağa devretme olduğu perspektifinden ele alınmalıdır. Bu değer, bir şirket veya finansal varlık olabilir. Ekonomik değer korunması ve devredilmesi, kurumsallaşma yoluyla gerçekleştirilir. Bu bağlamda, aile şirketlerinin kuşaktan kuşağa aktarılması savunulmamaktadır, çünkü yeni ekonomide bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle rekabetin hızı, sermayenin, know-how'ın ve inovasyonun hızı da değişmektedir. Önemli olan, şirketin değil, ekonomik değer aktarılmasıdır. Bu noktada vurgulanan, eğer aile şirketinde bir değer varsa, bu değer korunması, artırılması ve tam değerinden zamanında satılması için kurumsal bir yapıya ihtiyaç duyulduğudur. Eğer değer yaratılmamışsa, bunun aktarılmaya çalışılması gelecek kuşağa yük oluşturacaktır.

Kurucu aileler, kendi temel görevleri olan servet yönetimi ile şirketin yönetimi arasında ayırım olduğunu kabul etmelidir. Şirketin nihai kontrolü hala şirket sahiplerinde olmalı, ancak şirketin sürdürülebilirliği için yönetimin profesyonel ellere devredilmesi gereklidir. Bu konuda bir görüş birliği sağlanmalıdır. Şirket statik bir durumda kalırsa, ileride miras yoluyla küçülebilir ve servet kaybına uğrayabilir. Ayrıca, hızlı bir şekilde gelişmediği için genç kuşaklar için ilgi çekici

bir çalışma ortamı olmaktan çıkar. Buna karşılık, şirket kurumsallaşmayı dinamik bir şekilde başarabilirse, iş hacmi büyüme potansiyeline sahip olacaktır. Kurumsallaşmış şirketlerde, miras yoluyla hisse miktarında düşüşler olsa da, hisselerin değerleri mutlak olarak yükselecektir.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Adsan, E., Gümüştekin, G. E. (2006). Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası Ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. 14-15 Nisan. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

AFM (2009). Afm Uluslararası Film Prodüksiyon Ticaret Ve Sanayi Anonim Şirketi. Yıllık Faaliyet Raporu. Mars Entertainment Group Faaliyet Raporu.

Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

Bilgin, D. C. (2007, 8 Mayıs). Mars, Dünya Devi Colony İle Bölgesel Marka Olacak. Hürriyet. Erişim adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/mars-dunya-devi-colony-ile-bolgesel-marka-olacak-6476042>

Çavuş, Ö. (2005). Aile işletmelerinde Stratejik Yönetim. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14 (2), 152-166.

Collins, J., Porras, J. (2004). Built to Last. New York: HarperBusiness.

Dündar, C. (2008). Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç. İstanbul: Doğan Yayınları.

Erdoğan, N. (2007). Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi. İstanbul: İGİAD Yayınları, No. 6.

Family Business Center (2019). Family Ownership Transfer. Erişim adresi: www.familybusinesscenter.com

Hürriyet (2004, 11 Haziran). Afm Sinemaları Halka Açılıyor. Erişim adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/afm-sinemalari-halka-aciliyor-38586534>.

Hürriyet (2008, 27 Ocak). AFM'nin Yüzde 51 Hissesi Alfa Group'a Satıldı. Erişim adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/afmnin-yuzde-51-hissesi-alfa-groupa-satildi-8328001>.

Karpuzoğlu, E. (2004). Gelecek İçin Aile Anayasası. 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kültür Yayınları Kitabı 40, 159-168.

Mars Entertainment (2019). Faaliyet Alanları. Erişim adresi: <http://www.marsentertainmentgroup.com.tr/tr/faaliyet-alanlari.html>

Milliyet. (2010, 5 Kasım). Mars Entertainment, AFM'yi Satın Aldı. Erişim adresi: <http://www.milliyet.com.tr/mars-entertainment-afm-yi-satin-aldi-ekonomi-1310870/>

İş Girişim. (2012). İş Girişimden Haberler. Erişim adresi: http://www.isgirisim.com.tr/sites/1/upload/files/2012_pusula_2-502.pdf

Kadak, Ş. (2007). Mars, 'eğlenerek' ABD'den Colony Capital'i ortak aldı. Erişim adresi: <http://arsiv.sabah.com.tr/2007/04/22/haber,86806B7855B94C08BE53A6CE8DC1CA7F.html> (Erişim tarihi: 3.03.2019).

Millstein. I. (2000). "Corporate Governance: The Role of Market Forces", OECD Observer, Summer,(221/222).

Neubauer, F., Lank, A. G. (2016). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Pallgrave Mcmillian.

Perry, M. (2017). Fortune 500 firms 1955 v. 2017: Only 60 remain, thanks to the creative destruction that fuels economic prosperity. Erişim adresi: <http://www.aei.org/publication/fortune-500-firms-1955-v-2017-only-12-remain-thanks-to-the-creative-destruction-that-fuels-economic-prosperity/>

Scott, D., Anthony, S., Patrick, V., Waldeck, A. (2016). *Corporate Longevity: Turbulence Ahead for Large Organizations*. Innosight. Erişim adresi: <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/Corporate-Longevity-2016-Final.pdf>

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy* (3rd ed.). New York: Harper.

Terekhov, A. (2008). Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı. Mars Entertainment Group Faaliyet Raporu.

Vatan. (2004, 8 Ekim). AFM Sinemaları Borsada Perdeyi 14.500 Liradan Açıyor. Erişim adresi: <http://www.gazetevatan.com/afm-sinemalari-borsada-perdeyi-14-500-liradan-aciyor-37732-ekonomi/> (01.02.2019)

Vishwanath, T., Kaufman D. (1999). "Towards Transparency in Finance and Governance", The World Bank Working Paper,

Yolaç, Y. Doğan, Y. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 61 (2), 83-110.

Yörük, N. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6 (12), 180 – 202.

Ward, J. (2016). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth*. San Francisco: Pallgrave Mcmillian.