T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

FRANCHİSİNG SİSTEMİNİN İŞLETMELERİN PERFORMANSINA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN YAYGINLAŞMASINA ETKİLERİNİN ANALİZİ: FAST-FOOD SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Doktora Tezi

Özhan TEMUR

Danışman

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İstanbul – 2023

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

FRANCHİSİNG SİSTEMİNİN İŞLETMELERİN PERFORMANSINA VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN YAYGINLAŞMASINA ETKİLERİNİN ANALİZİ: FAST-FOOD SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Doktora Tezi

Özhan TEMUR

Danışman

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İstanbul – 2023

TEZ TANITIM FORMU

ADI SOYADI	:	Özhan TEMUR
TEZİN DİLİ	:	Türkçe
TEZİN ADI	:	Franchising Sisteminin İşletmelerin Performansına ve Kurumsal Girişimciliğin Yaygınlaşmasına Etkilerinin Analizi: Fast-Food Sektörü Örneği
ENSTİTÜ	:	İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
ANABİLİM DALI	:	İşletme
TEZİN TÜRÜ	:	Doktora
TEZİN TARİHİ	:	...../...../2024
SAYFA SAYISI	:	201
TEZ DANIŞMANI	:	Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
DİZİN TERİMLERİ	:	Franchising, İşletme Performansı, Kurumsal Girişimcilik, Fast-Food
TÜRKÇE ÖZET	:	Bu tez, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından cam tavan algısı: Ankara'daki konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine yapılan alan uygulamalı bir çalışmadır.
DAĞITIM LİSTESİ	:	1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne 2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

imza

Özhan TEMUR

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının çalışmalarından yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Özhan TEMUR

…./…../ 2024

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Özhan TEMUR'in "Franchising Sisteminin İşletmelerin Performansına ve Kurumsal Girişimciliğin Yaygınlaşmasına Etkilerinin Analizi: Fast-Food Sektörü Örneği" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından işletme anabilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan *Prof. Dr.* ---------- ----------

Üye *Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*
(Danışman)

Üye *Prof. Dr.* ---------- ----------

Üye ---------. ---------- ----------

Üye ---------. ---------- ----------

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2023

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, franchising sisteminin, işletmelerin performansına ve kurumsal girişimciliğin yaygınlaşmasına etkilerinin analizidir.

Bu çalışmanın, literatür kısmında tümden gelim yöntemi ve uygulama kısmında niceliksel yöntemlerden, sebep ve sonuç ilişkilerinin analiz edilmesi amacıyla "ilişkisel tarama" yöntemi esas alınacak olup, anket katılımcıları basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenecektir. Anket sonrası elde edilen verilerle; SPSS 21 istatistik programı ile "güvenirlik analizi, frekans analizi uygulanacak ve t testi, tek yönlü varyans, korelasyon ve regresyon analizleri ile hipotezler irdelenecektir. Arşıtrmanın anketleri İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren toplam 3755 francahsig işletmelerinde çalışan 17584 çalışandan 675 kişiye uygulanmıştır. Anketin birinci kısmı; demografik özellikleri belirlenebilmesi ile ilgili soruları, İkinci kısmmı; "Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Temel Faktörler Ölçeği" ve üçüncü kısmında "Kurumsal Girişimcilik Ölçeği" ile ilgili soruları kapsamaktadır.

Bu çalışma için yapılan analiler sonucunda: "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "değişkeninin "Yenilikçilik Avantajı" üzerinde pozitif yönlü; "Sistemin Sağladığı Motivasyon" değişkeninin "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" üzerinde pozitif yönlü; "Sağlanan Ekonomik Fayda" değişkeninin "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" üzerinde pozitif yönlü; "Faaliyet Beklentileri" değişkeninin "Yenilikçilik Avantajı" üzerinde pozitif yönlü; "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "değişkeninin "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" üzerinde pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmştir.

Anahtar Sözcükler: Franchising, İşletme Performansı, Kurumsal Girişimcilik, Yöntem.

SUMMARY

The aim of this study is to analyse the effects of the franchising system on the performance of enterprises and the spread of corporate entrepreneurship.

In the literature part of this study, the deductive method and in the application part of this study, the "relational screening" method will be based on quantitative methods in order to analyse cause and effect relationships, and the survey participants will be determined by simple random sampling method. With the data obtained after the survey; "reliability analysis, frequency analysis will be applied with SPSS 21 statistical programme and hypotheses will be examined with t-test, one-way variance, correlation and regression analyses. The questionnaires of the research were applied to 675 people out of 17584 employees working in a total of 3755 francahsig businesses operating in the European side of Istanbul. The first part of the questionnaire includes questions related to the determination of demographic characteristics, the second part includes questions related to the "Basic Factors Affecting Success in Franchising System Scale" and the third part includes questions related to the "Corporate Entrepreneurship Scale".

As a result of the analyses made for this study: "Balance of Power", "Cooperation", "Franchisor's Brand Image", "General Image and Support" variables have a positive effect on "Innovation Advantage"; "Motivation Provided by the System" variable has a positive effect on "Advantages Provided at Very High Importance"; "Economic Benefit Provided" variable has a positive effect on "Advantages Provided at Very High Importance"; "Activity Expectations" variable is positively related to "Innovation Advantage"; "Balance of Power", "Cooperation", "Franchisor's Brand Image", "General Image and Support" variables are positively related to "Advantages Provided at Very High Importance".

Key Words: Franchising, Business Performance, Corporate Entrepreneurship, Method.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **I**
SUMMARY ..... **II**
İÇİNDEKİLER ..... **III**
KISALTMALAR ..... **VIII**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **X**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **XI**
ÖN SÖZ ..... **XII**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

FRANCHİSİNG

1.1. Franchising İle İlgili Kavramsal Çerçeve 5
1.1.1. Verilen İmtiyaz (Franchise) 7
1.1.2. Franchise Veren Taraf (Franchisor) 8
1.1.3. Franchise Alan Taraf (Franchisee) 10
1.1.4. Franchise Sistemi (Franchise System) 11
1.1.5. Verilen İmtiyaz (Franchise) 12
1.1.6. Alt Franchise Alan (Sub Franchisee) 13
1.1.7. Bölge Franchise Alan (Area Franchisee) 14
1.1.8. Master Franchise Alan (Master Franchisee) 14
1.1.9. Franchise Kullanım Bedeli (Franchise Fee) 15
1.1.10. Franchise Sözleşmesi (Franchise Contract) 17
1.2. Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Temel Faktörler 20
1.2.1. Güven 20
1.2.2. Tatmin 21
1.2.3. İletişim 22
1.2.4. Performans 23
1.2.5. Eğitim 24
1.2.6. Uzmanlık 25
1.2.7. Finansal Destek 26
1.2.8. Kontrol 27
1.2.9. Motivasyon 28
1.3. Franchising Türleri 29
1.3.1. Ulusal ve Uluslararası Franchising 30
1.3.2. Ürün ve Marka Franchising'i 30
1.3.3. Master Franchise 31
1.3.4. İşletme Sistemi Franchisingi 31
1.4. Franchising Sisteminin Diğer Sistemlerden Farkları 32
1.4.1. Bayilik Sistemiyle Franchising Sisteminin Farklılıkları 33
1.4.2. Ticari Markayla Franchising Sisteminin Farklılıkları 33
1.4.3. Patentle Franchising Sisteminin Diğer Sistemlerden farklılıkları 34

1.4.3.1. Lisans Anlaşması ile Franchising Sisteminin Farklılıkları 35
1.4.3.2. Acentalık ile Franchising Sisteminin Farklılıkları 36
1.4.3.3. Distribütörlük ile Franchising Sisteminin Farklılıkları 36
1.4.3.4. Mümessillik ile Franchising Sisteminin Farklılıkları 37
1.5. Franchising Sözleşmeleri 37
1.5.1. Sözleşme Türleri 37
1.5.2. Tarafların Yükümlülükleri 38
1.5.3. Sözleşmenin Feshi 39
1.6. Franchising Alanı Motive Eden Faktörler 39
1.6.1. Kendi İşini Kurma 39
1.6.2. Marka ve Tanıtım Avantajı 40
1.6.3. Kuruluş Riskini Ortadan Kaldırma 40
1.6.4. Reklam- Tutundurma Avantajı 41
1.6.5. Pazarlama Avantajı 42
1.6.6. Hizmet Sunuş Kalitesi Avantajı 43
1.6.7. Teknolojiden Yararlanma Avantajı 44
1.6.8. Sistem Avantajı 44
1.6.9. Dağıtım Avantajı 45
1.6.10. Tasarım-Dizayn Avantajı 45
1.6.11. Karlılık Avantajı 46
1.6.12. Rekabet Avantajı 46
1.6.13. Tedarik Kolaylığı Avantajı 46
1.6.14. Franchising Anlaşmalarını Sona Erdiren Durumlar 47

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

2.1. İşletme Performansı İle İlgili Kavramsal Çerçeve 49
2.1.1. Teşvik Kavramı 49
2.1.2. Ödül Kavramı 49
2.1.3. Performans Kavramı 51
2.1.4. İşletme Performansı Kavramı 51
2.1.5. İşletme İçi Performans 52
2.1.6. Müşteri Performansı 53
2.1.7. Öğrenme ve Yenilik Performansı 53
2.2. İşletmelerin Performansı Üzerine Etki Eden Faktörler 54
2.2.1. Bireysel Unsurlar 54
2.2.1.1. Yaş 55
2.2.1.2. Cinsiyet 56
2.2.1.3. Medeni Durum 57
2.2.1.4. Eğitim Düzeyi 59
2.2.2. Yönetimsel Unsurlar 60
2.2.1.1. Motivasyon 60
2.2.1.2. Stres 60

2.2.1.3. Yönetim Tarzı 61
2.2.1.4. Arkadaşlık Ortamı 62
2.2.1.5. Ücret 63
2.2.1.6. Takdir Edilme Duygusu 64
2.2.1.7. Terfi 64
2.2.1.8. İletişim 64
2.3. İşletme Performansının Boyutları 64
2.3.1. Etkinlik 65
2.3.2. Çalışma Yaşamının Kalitesi 65
2.3.3. Bütçeye Uygunluk 66
2.1.4. Verimlilik 68
2.1.5. Üretim 68
2.1.6. Karlılık 69
2.1.7. Kalite 69
2.4. İşletmelerin Performansını Belirleyen Faktörler 70
2.4.1. İş Motivasyonu 70
2.4.2. Örgütsel Bağlılık 71
2.4.3. Çalışan Verimliliği 72
2.4.4. İşletme Kapasitesinin Tam Kullanımı 73
2.4.5. İşgücü Devri 73
2.4.6. Ego Tatmininin Sağlanması 74
2.4.7. Temel İhtiyaçların Karşılanması 75
2.4.8. Yeni Fikirlerin Dikkate Alınması 76
2.5. İşletmelerin Performans Göstergeleri 76
2.5.1. Yenilik ile İlgili Göstergeler 76
2.5.2. Finansal Göstergeler 77
2.5.3. İçsel Etkinlikle İlgili Göstergeler 78
2.5.4. Pazara Odaklılık ile İlgili Göstergeler 78
2.5.5. Mali Göstergeler 78
2.5.6. Teknik Göstergeler 79
2.6. İşletmelerin Performansı Ölçütleri 79
2.6.1. Kişisel İnisiyatif 79
2.6.2. Görev Performansı 80
2.6.3. Kendi Kendine Yönetme 82
2.6.4. Sosyal Sorumluluk 82
2.6.5. İşletmenin Performans Kriterleri 83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

3.1. Kurumsal Girişimcilik İle İlgili Kavramsal Çerçeve 87
3.1.1. Girişimci Kavramı 87
3.1.2. Sosyal Girişimcilik Kavramı 88
3.1.3. Stratejik Girişimcilik Kavramı 89

3.1.4. Kurumsal Girişimcilik Kavramı 89
3.2. Girişimcilerin Özellikleri 90
3.2.1. Girişimci Liderlik 90
3.2.2. Girişimcilik Kültür 90
3.2.3. Yenilik, Yaratıcılık 92
3.2.4. Belirsizliğe Karşı Tolerans 93
3.2.5. Bağımsızlık ve Başarı Gereksinimi 93
3.2.6. Özgüven 93
3.2.7. Kontrol Odağı 94
3.2.8. Duygusal Zeka 95
3.2.9. Empati 96
3.2.10. Hesaplı Risk Alma 96
3.3. Girişimcilik Türleri 97
3.3.1. Tekno-Girişimcilik 97
3.3.2. İnovatif Girişimcilik 98
3.3.4. Yeşil Girişimcilik 100
3.3.5. Sosyo-Girişimcilik 101
3.3.6. Yenilikçilik Boyutu 102
3.3.6.1. Ürün Yeniliği Boyutu 102
3.3.6.2. Süreç Yeniliği Boyutu 102
3.4. Kurumsal Girişimcilik Modelleri 103
3.4.1. Guth ve Ginsberg Modeli 103
3.4.2. Covin ve Slevin Modeli 104
3.4.3. Zahra Modeli 105
3.4.4. Lumpkin ve Dess Modeli 107
3.4.5. Hornsby ve Kuratko Modeli 108
3.4.6. Antoncic ve Hisrich Modeli 109
3.4.7. Sambrook ve Roberts Modeli 110
3.4.8. Rutherford ve Holt Modeli 111
3.4.9. Kearny, Hisrich ve Roche Modeli 112
3.4.10. Ireland, Covin ve Kuratko Modeli 113
3.5. Kurumsal Girişimciliği Etkileyen Faktörler 115
3.5.1. Çevresel Faktörler 115
3.5.2. Örgütsel Faktörler 117
3.5.3. Bireysel Faktörler 117
3.6. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları 118
3.6.1. Yenilikçilik 118
3.6.2. Risk Alma 118
3.6.3. Proaktiflik 119
3.6.4. Adaptasyon 119
3.6.5. Girişimciliğe Katkı 120
3.6.6. Stratejik Yenilenme 121

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırma Metodolojisi 123
4.1.1. Araştırmanın Amacı 123
4.1.2. Araştırmanın Önemi 123
4.1.3. Araştırmanın Soruları 124
4.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 125
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 128
4.1.6. Araştırmanın Varsayımları 128
4.1.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü 129
4.1.8. Veri Toplama Tekniği ve Araçları 129
4.2. Verilerin Analizi 130
4.2.1. Araştırma Ölçekleri için Güvenilirlik Analizi 130
4.2.2. Frekans Analizi 131
4.2.3. Korelasyon Analizleri 132
4.2.4. Regresyon Analizi 134
4.2.5. Anova Analizleri 138
4.2.5.1. Kurumsal Girişimcilik, Franchsing Sistemi ve İşletme Performansının Cinsiyete Göre Gösterdiği Farklılıklar 138
4.2.5.2. Kurumsal Girişimcilik, Franchsing Sistemi ve İşletme Performansının Yaşa Göre Gösterdiği Farklılıklar 140
4.2.5.3. Kurumsal Girişimcilik, Franchsing Sistemi ve İşletme Performansının Çalışma Süresine Göre Gösterdiği Farklılıklar 141
4.2.5.4. Kurumsal Girişimcilik, Franchsing Sistemi ve İşletme Performansının Eğitim Durumuna Göre Gösterdiği Farklılıklar 142
4.2.5.5. Kurumsal Girişimcilik, Franchsing Sistemi ve İşletme Performansının Personel Sayısına Göre Gösterdiği Farklılıklar 143
BULGULAR VE TARTIŞMA 146
SONUÇ VE ÖNERİLER 152
KAYNAKÇA 155
EKLER 180

KISALTMALAR

A.G.E.	**:**	Adı Geçen Eser
ABD	**:**	Amerika Birleşik Devletleri
AKAD	**:**	Alevi Kültürünü Araştırma Derneği
AR-GE	**:**	Araştırma ve Geliştirme
BDS	**:**	Bağımsız Denetim Standardı
BIST	**:**	Borsa İstanbul
C.Ü.	**:**	Cumhuriyet Üniversitesi
CEO	**:**	Yönetim Ofisleri Şefi
COVİD	**:**	Koronavirüs Hastalığı
ÇGEE	**:**	Çocuklar için Girişimcilik Eğilimleri Envanteri
ÇKKV	**:**	Çok Kriterli Karar Verme
ÇYK	**:**	Çalışma Yaşamı Kalitesi
FTSE	**:**	Londra Borsası'nın Borsa Endeksi
GEM	**:**	Küresel Girişimcilik Monitörü
ICC	**:**	Uluslararası Kurallar Konseyi
IEEE	**:**	Elektrik ve Elektronik Mühendisleri Enstitüsü
İ.İ.B.F.	**:**	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İGEME	**:**	İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
İKY	**:**	İnsan Kaynakları Yönetim
İSMMMO	**:**	İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
JITE	**:**	Jandarma İstihbarat ve Terörle Mücadele Grup Komutanlığı
KMÜ	**:**	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
KOBİ	**:**	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri
KOSGEB	**:**	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KTMÜ	**:**	Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi
KTÜ	**:**	Karadeniz Teknik Üniversitesi
LDTA	**:**	Lider Davranışları Tanım Anketi
LMX		Lider Teorisi Model
LTD.	**:**	Limited
MCDM	**:**	Çok Kriterli Karar Verme Yöntem

MİY	**:**	Müşteri İlişkileri Yönetimi
MPM	**:**	Milli Prodüktivite Merkezi
NTV	**:**	Nergis Televizyonu
ODTÜ	**:**	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OİÖ	**:**	Okul İklimi Ölçeği
RAND	**:**	Araştırma ve Geliştirme
S.	**:**	Sayfa
SBE	**:**	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSS	**:**	Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket
SS.	**:**	Sayfalar
ŞTİ.	**:**	Şirketi
T.C.	**:**	Türkiye Cumhuriyeti
TFC	**:**	Toplam Sabit Maliyet
UK	**:**	Birleşik Krallık; Büyük Britanya
UNLV	**:**	University of Nevada, Las Vegas
vb.	**:**	Ve Benzeri
vd.	**:**	Ve Diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı Ölçekleri için Güvenilirlik Analizi Sonuçları 130
Tablo 2. Demografik Değişkenlerle İlgili Frekans Analizi Sonuçları..... 131
Tablo 3. Pozitif Liderlik ve Duygusal İyi Oluş için Korelasyon Analizi..... 133
Tablo 4. Pozitif Liderlik Tutumların, Duygusal İyi Oluş Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... 134
Tablo 5. Cinsiyet ile Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki için t-Testi Sonuçları..... 139
Tablo 6. Yaş ile Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki için f-Testi Sonuçları 140
Tablo 7. Çalışma Süresi ile Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki için f-Testi Sonuçları..... 141
Tablo 8. Eğitim Durumu ile Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki için f-Testi Sonuçları..... 142
Tablo 9. Personel Sayısı ile Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki için f-Testi Sonuçları..... 145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Karşılıklı ve Sürekli Edimlerin Yerine Getirilmesi İle Franchise İlişkisinin Sürekliliği Sağlanır. 18
Şekil 2. Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Uzmanlık Faktörü 25
Şekil 3. Franchising Finansal Destek Boyutu 27
Şekil 4. Franchising Denetim/Kontrol Başarıyı Etkileyen Faktör 28
Şekil 5. Motivasyon Başarı Faktörleri 29
Şekil 6. Franchising Sözleşmesini Sona Erdiren Durumlar. 47
Şekil 7. Ödül Yönetim 50
Şekil 8. İşletme Performansının Konumu 52
Şekil 9. İşletme Bütçeleri 67
Şekil 10. İşletmenin Performans Kriterleri 85
Şekil 11. Yeni Girişimcilik Anlayışına İlişkin Perspektifler 101
Şekil 12. Guth ve Ginsberg Girişimcilik Modeli 104
Şekil 13. Covin ve Slevin Girişimcilik Modeli 104
Şekil 14. Örgütsel Düzeydeki Girişimciliğin Revize Edilmiş Kavramsal Modeli .. 106
Şekil 15. Lumpkin ve Dess Kurumsal Girişimcilik Modeli 107
Şekil 16. Kurumsal Girişimciliğin Uygulanmasında Orta Kademe Yöneticilerin Örgütsel Çevreyi Algılaması Modeli 108
Şekil 17. Kurumsal Girişimcilik ve Zenginlik Yaratma Modeli 109
Şekil 18. Kurumsal Girişimciliğin Çeşitleri ve Düzeyleri 110
Şekil 19. Süreç, İçerik, Bireysel ve Sonuç Değişkenlerini İçeren Entegre Bir Kurumsal Girişimcilik Modeli 112
Şekil 20. Kamu Sektörü Kurumsal Girişimcilik Modeli 112
Şekil 21. Kurumsal Girişimcilik Stratejisinin Bütünleştirici Modeli 114
Şekil 22. Temel Performans Boyutlarının İşletme Yapısı İçerisindeki Yeri 122
Şekil 23. Araştırmanın Modeli 125

ÖN SÖZ

Doktora eğitimimi tamamlamam konusunda katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde ders aldığım hocalarıma; tezimin tamamlanabilmesi için deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez izleme komitesi üyesi değerli hocalarıma ve doktora eğitimime başladığım günden bu tarafa, her türlü desteği ile her zaman yanımda olan, tez danışmanım çok değerli hocam Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e şükranlarımı sunuyorum.

Özhan TEMUR

GİRİŞ

Girişimcilerin, küreselleşmeye ayak uydurabilmesi ve küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri için zaman-zaman stratejik işbirlikleri ve birleşmelere başvurması gerekmektedir. Özellik küçük boy ve orta büyüklükteki işletmelerin finansal yetersizlikleri, vasıflı personel temin etme güçlükleri ve piyasa tarafından tanınır olmamaları, girişimcilik faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, daha az riskle, daha az zamanda ve tanınmış markalarla girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaları; hem işletmelerin karlılığı hem de ülke ekonomisinin gelişmesi açısından önemlidir. Dolayısıyla "Franchising sisteminin, İşletmelerin Performansına ve Kurumsal Girişimciliğin Yaygınlaşmasına Etkilerinin Analizi: Fast-Food Sektörü Örneği" konusunda yapılacak bilimsel çalışmaların, kurumsal girişimcilere, işletmelerin performansına ve ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayabileceği düşüncesiyle bu çalışmanın yapılması planlanmıştır.

Bir ürünün üretilmesinden ziyade, pazarlama, tanıtım ve reklam faaliyetlerinin ön planda olduğu dönemde Franchising sistemi en etkili dağıtım sistemi olmaktadır. Bu sistem, girişimcilerin yüklendiği riskleri azaltarak, girişimcilere, piyasaya girdikleri an itibariyle hazır müşteri sunma ve ürünlerini satma olanağı sunmaktadır. Buna göre Franchising sistemi, girişimcilere destek sağlayarak, rekabet etme seviyelerini arttırmaktadır. Girişimcilerin yüklenmiş olduğu maliyetler, Franchising sistemi sayesinde düşmektedir (Kızıl, 2021, s. 12).

İç piyasadaki tatminin yüksek olması nedeniyle uluslararası piyasalara yönelen ancak, küresel piyasalarda ürettikleri mal ve hizmetleri dağıtım sürecinde beklenilen etkinlik seviyesine ulaştıramayan çokuluslu işletmeler, kendilerine ortak ve yardımcı olarak küçük işletmeleri tercih etmektedirler. Nitekim küreselleşen piyasalara yönelmek ve fırsatlardan faydalanabilmek için yeterli güce sahip olamayan küçük işletmeler de bu belirsizlikle başa çıkabilmek için, büyük işletmelerle ortaklık yapmayı tercih etmektedirler. Bu kapsamda, işbirliğini gerçekleştirebilmek için hem küçük ve orta ölçekli işletmelerin hem de büyük işletmelerin ortak bir paydada olmasını sağlayan sistem ''franchising sistemi'' olarak ifade edilmektedir (Küçük, 2011, s. 17).

Girişimcilerin tamamı kar oranını maksimum seviyeye getirmeyi hedeflemektedir. Bunun içinse öncelikle tüketicilerin isteklerini bilmeleri, bu konuya

yönelik mal ve hizmet üretmeleri, ürettikleri mal veya hizmeti tüketiciye beğendirmeleri ve ulaştırmaları gerekmektedir. Dolayısıyla girişimciler, AR-GE faaliyetleri başta olmak üzere birçok faktörü uygulamalı ve aynı sektör içerisindeki farklı işletmelerle rekabet etmelidir (Kızıl, 2021, s. 12).

Küresel rekabet piyasasında ülke ekonomilerinin gelişmesi ve büyümesi için girişimcilik faaliyetlerinin devlet tarafından da desteklenmesi gerekmektedir. Diğer taraftan girişimcilerin rekabetin olduğu piyasalarda karlı yatırımlar yapabilmeleri için yeni bakış açıları ile işlerini geliştirmeleri ya da mevcut işlerini büyütmeleri zorunluluğu vardır. Bu nedenle, işletmelerin büyümesi ve gelişmesi için devletin gerekli alt yapıyı oluşturması; girişimcilerin ekonomiye katkıda bulunması açısından çok önemlidir. Girişimcilerin kurumsal işbirlikleri çerçevesinde yeni yatırımlar yapması, ulusal ve uluslararası piyasada üstünlük kurması, piyasalardan yeni kazanımlar elde etmesi; ülke ekonomilerine katkıların sağlamaktadır (Deniz, 2016, s. 33).

Markalaşmış ürünlerle ilgili ortaklıklara gidilmesinin işletmeler ve sektördeki gelişmeler açısından önemli faydaları vardır. Stratejik iş birlikleri çerçevesinde franchising sistemi, girişimcilerin hedeflerine ulaşmalarında önemli bir alternatif oluşturmaktadır. Bu nedenle, girişimciler franchising yöntemi ile küresel anlamda markalaşmış teşebbüslerin bilgisinden ve yönetim tecrübesinden yararlanarak, piyasada tanınmış olan markaların kurumsal pazarlamasını yapılabilmektedir. Bu sayede girişimciler, yeni bir markayı veya yeni bir ürünü tanıtmak ve tüketicilerin beğenisine sunmayı tercih etmemektedirler. Bunun yerine, minimum riskle, müşteri değer algısı oluşmuş ve tanınmış ürünlerin satış yetkisini alarak daha az maliyetle ve riskle piyasaya girmektedirler (Ergyun, 2013, s. 1).

Franchising sistemindeki uygulamalar, yetkili satıcılık, bayilik gibi sistemlerden oldukça farklıdır. Diğer bir ifadeyle, franchising sisteminde imtiyazı veren işletme, imtiyazı alan işletmeye kendi ürün ve hizmetlerine yönelik üretim tekniklerini, pazarlama tekniklerini, yönetim tekniklerini kısaca üretimden servise kadar her türlü bilgiyi vermektedir. İmtiyazı veren, işletme bilgisini, teknolojisini, deneyimini ve sırlarını imtiyazı alan şirkete vererek birlikte büyümeyi hedeflemektedir. Nas'a göre (1992) franchising; tanınmış markalar ve müşterisi oluşmuş ürünlerin satış tekniklerinin; kısa zamanda paraya çevrilmesi,

kazançların girişimcilerle paylaşılması ve yeni ürünlerin tüketicilerle buluşturulması faaliyetlerini kapsamaktadır (Nas, 1992).

Strateji ve girişimciliğe yönelik konular, sürekli artan rekabetçi piyasa içerisinde, işletmelerin örgütsel ve ekonomik düzeninde önemli rol oynayan faktörler olarak, yönetici ve çalışanların karşısına çıkmaktadır. Stratejik açıdan incelendiğinde, girişimcilerin artış göstermesi gerek işletmelere gerekse ülke ekonomilerine pozitif yönlü faydalar sağlamaktadır. Stratejik girişimcilik, stratejik yönetim ve girişimcilik bilgisinin birleştirilmesi olarak ifade edilmekte ve stratejik açıdan uygulanan girişimcilik faaliyetlerini temsil etmektedir. Rekabetin artış gösterdiği, teknoloji ve bilgi faktörlerinin küreselleştiği, iletişimin geliştiği ve değişim süreçlerinin belirsizleştiği bir ortamda girişimcilik, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında etkilemektedir. Bu durum, girişimciliğin yanı sıra işletmeleri, stratejik açıdan sürekli proaktif ve reaktif olmalarını gerektirmektedir. Gerçekleşen değişim ve küreselleşmenin karşısında işletmeler, stratejik açıdan bilinçlenmek, stratejik düşünmek ve uzun dönemli stratejiler üretmekle yükümlüdür (Etesamınıa, 2020, s. 1).

Bu kapsamda çalışma 4 bölüm olarak hazırlanmıştır. Bu bölümlere ilişkin bilgiler ise şu şekilde sıralanabilir:

Birinci bölümde “Franchising” başlığı altında; franchising ile ilgili kavramsal çerçeve, franchisinginin faktörleri açıklanmış ardından franchising türleri alanlarla ilişkisine yer verilmiştir. Bu bölümde son olarak franchisingin oluşumuna yönelik yaklaşımlar, franchisingde öne çıkan boyutlar arasındaki değişkenler üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde “İşletme Performansı” başlığı altında; işletme performansı ile ilgili kavramsal çerçeve açıklanmış, işletme performansı kavramı, tanımı, amaçları, önemi ve sonuçlarına yer verilmiştir. Akabinde işletme performansı ile ilgili diğer kavramlar incelenmiş, işletme performansına etki eden faktörler için gerekli olanlar açıklanmış ve işletme performansının boyutları, teoriler, nedenleri ve sonuçları sıralanmıştır.

Üçüncü bölümde “Kurumsal Girişimcilik” başlığı altında; kurumsal girişimcilik kavramı, tanımı, amaçları, önemi ve ile ilgili kavramsal çerçeve açıklanmış, girişimcilerin özellikleri, girişimcilik türleri, kurumsal girişimcilik

modelleri, kurumsal girişimciliği etkileyen faktörler, kurumsal girişimciliğin boyutları ortaya çıkaran sebepler ve sonuçları açıklanmıştır. Daha sonra kurumsal girişimcilik irdelenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise; araştırmanın amacı, önemi, problemi, yöntemi, sınırlılıkları, varsayımları ve evreni, ölçekleri, modeli ve hipotezleri hazırlanmıştır. Ardından araştırmanın frekans analizi, bulgular ve tartışma açıklanmış, bir alan uygulaması yapılmış ve sonuçlar ilgili tarafların yararına sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

FRANCHİSİNG

Franchising sistemi, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, anahtar teslim projeler, şirketler birliği ve doğrudan yabancı yatırımlardan çok daha az karlılığı sağlamaktadır. İşletmeler, öz sermayelerini göz önünde bulundurarak alternatif stratejilerini değerlendirmeli, riskleri ve karlılığı koruyarak, faaliyetlerini gerçekleştirmelidir. Aynı zamanda, ticari faaliyetleri gerçekleştirecek ülkenin istikrarını, politikalarını, arz-talep ilişkisini detaylı olarak inceleyerek, işletmede profesyonel bir ekibin oluşturulması ya da danışmanlık hizmetlerinden faydalanılması gerekmektedir. Böylece işletme, ev sahibi ülkeyi daha yakından tanıyacak ve doğru stratejilerle başarı elde edileceği belirtilmektedir (Özbozkurt, 2021, s. 27).

Franchising, lisanslamaya benzer, ancak franchising, lisanslamadan daha uzun vadeli taahhütler içerme eğilimindedir. Franchising, franchise alanın yalnızca maddi olmayan mülkleri (normalde bir ticari marka) franchise alana satmakla kalmayıp, aynı zamanda franchise alanın nasıl iş yaptığına dair katı kurallara uymayı kabul etmesinde ısrar ettiği özel bir lisanslama şeklidir. Franchise sahibi ayrıca, franchise alanın işletmeyi sürekli olarak yönetmesine yardımcı olacaktır. Lisanslamada olduğu gibi, franchise veren genellikle franchise alanın gelirlerinin bir yüzdesine denk gelen bir telif hakkı ödemesi alır. Lisanslama öncelikle imalat firmaları tarafından takip edilirken, franchising öncelikle hizmet firmaları tarafından kullanılmaktadır (Kim, 2006: 45).

1.1. Franchising İle İlgili Kavramsal Çerçeve

Franchising, ürün ya da hizmeti, üreticiden tüketiciye ulaştıran ve günümüzde kullanılan en etkili dağıtım sistemi olarak ifade edilmektedir. Genel hatları itibariyle lisans sözleşmesine benzeyen, ancak merkez işletmenin diğer bir işletme ya da kişiye verdiği ayrıcalıkları kapsayan bir yöntem olmaktadır. Bu yöntemin, işletme imajından, kullanılan pazarlama yöntemlerine kadar geniş bir kapsamı bulunmaktadır. Çoğunlukla hizmet sektöründe kullanılan yöntemde, ayrıcalık hakkını karşı tarafa veren merkez işletme, yabancı pazarlardaki risklerden de kaçınmış olmaktadır (Can, 2017, ss. 111-113).

Franchise dağıtım sistemleri nispeten yeni bir ekonomik gelişmedir ve otellerden kızarmış tavuk restoranlarına kadar çeşitli endüstrilerde oldukça etkili olduğu kanıtlanmıştır. Aynı zamanda, ekonomik başarının ve franchise dağıtımının hızlı büyümesinin nedenleri iyi anlaşılmamıştır. Franchise sisteminin ikinci bir önemli yönü, tipik olarak büyük bir şirket ile küçük bir işletmenin sahibi arasındaki ilişkiyi sağlamasıdır (Smith, 1982, s. 125).

Franchise sözleşmesi, bir dağıtım unsuru anlamına gelen bir iş birliği sistemidir; Aslında, çok sayıda anlaşma, bir dağıtım ağının uygulandığı aynı düzenleyici çerçeve içinde yürütülmektedir. Bununla birlikte, bu konstrüksiyonun, onu diğer sözleşmeye dayalı kategorilerden ayıran iki temel unsuru vardır. Birincisi, tüketicinin üretilen, dağıtılan malların veya franchise alanın hizmetlerinin ticari markasını, franchise veren tarafından üretilen, dağıtılan veya sağlananlarla birlikte, tek bir teşebbüsmüş gibi tanımlaması veya tanıması. İkincisi, müteahhitlik firmaları arasındaki işbirliği. Bu tür bir sözleşmeye giren teşebbüsler yasal olarak bağımsızdır, ancak ekonomik olarak iç içe geçmiş sarkık kuruluşlardır ve başarılı olmak için franchise alanın iş modelini takip etmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, franchise iş modeli hakkında kesin bilgiye sahip olmaktadır (Gaitan, 2021, s. 427).

Türk ekonomi sözlüğüne göre Franchising sistemi; Bir ürün ya da hizmet üzerinde imtiyaz hakkı olan özel ya da tüzel kişinin, bir başka üretici ya da tacire bir ürün veya hizmeti belirli bir bölge ve süre ile sınırlı olmak üzere üretmek ya da satmak hakkını, bir bedel karşılığında vermesidir. Avrupa Birliği İşletmelere Uygulanan Rekabet Kuralları tüzüğüne göre ise; nihai kullanıcılara malların satış ve hizmetlerin sağlanmasında kullanılmak üzere ticari marka ve unvan, tasarım, telif hakkı, know-how ve patentler ile ilgili fikri ve sınai mülkiyet haklarını içeren bir pakettir. Birbirinden farklı bu tanımlamalara göre Franchising sistemi; genellikle bir işletmenin kendi sistemini veya ürün ve hizmetlerini, bir sözleşme kapsamında başka kişi ya da işletmeye, pazarlayabilmesi ve işletebilmesi için yetkilerini vermesidir (Küçük, 2011, s. 19).

Franchising normalde malların dağıtımını veya hizmet sunumunu iyileştirerek ekonomik faaliyeti teşvik eder, çünkü franchise verenlere sınırlı yatırımla tek tip bir ağ kurma imkanı verir; özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler söz konusu olduğunda pazarlara yeni rakiplerin girmesine yardımcı olabilecek sistemdir. Bağımsız tüccarların, franchise verenin deneyimi ve yardımı olmadan

kuracaklarından daha hızlı ve daha yüksek bir başarı şansı ile satış noktaları kurmalarını sağlar. Bu nedenle franchise verenler daha büyük dağıtım teşebbüsleriyle rekabet etmek için daha iyi bir fırsata sahiptir (Abell, 2011, s. 12).

1.1.1. Verilen İmtiyaz (Franchise)

Franchising kavramı, dünya literatüre İngilizce kullanım şekli ile yerleşmiştir (Şahan, 2020, s. 1430). Franchising kavramı, kelime anlamı bakımından tam bir karşılığı olmadığı için bütün ülkelerde aynı şekilde ifade edilmektedir. Fransızca kökenli olan Franchising kavramı, ‘’serbest bırakmak’’ anlamına gelen ‘’franchir’’ kavramından türetilmiştir. Buna karşılık literatürde, Fransızca kökenli olsa da İngilizce olarak kullanılmaktadır. Türkçe karşılığı ise ‘’imtiyaz’’ veya ‘’ayrıcalık verme’’ olarak ifade edilmektedir (Akay ve Pirtini, 1997, s. 134).

İşletme formatı franchising, bir franchise veren tarafından, franchise alanlarına önceden belirlenmiş bir finansal getiri için lisans verilmesi eğitim, destek ve şirket adı da dahil olmak üzere eksiksiz bir iş paketinden yararlanmalarını sağlamak, böylece kendi işlerini franchise zincirindeki diğer birimlerle aynı standartlarda ve formatta yürütmelerini sağlamak olarak tanımlanabilir (Grant, 1985, s. 4).

Uluslararası franchising, ürünleri ihraç edilemeyen endüstrilere ve kuruluşlara hizmetler alanında pazarın genişlemesi için bir fırsat verir. İş perspektifinden bakıldığında, diğer bazı uluslararasılaşma araçlarından, özellikle de doğrudan yatırımlardan daha az risk içerir (Aydin ve Kacker, 1990, s. 45).

İşletmeler piyasaya girebilmek, büyümek, kar gibi amaçlarını gerçekleştirebilmek, ulusal ya da uluslararası pazarda rekabet etmek ve riskleri minimum seviyeye indirebilmek için franchise sistemine başvurmaktadır. Bu sistemle işletmeler, hedeflerindeki müşteri ve satış rakamlarına kısa zaman içerisinde ulaşmaktadır. Franchise sistemi, küresel alanda kendine yer bulduğu için birçok sektörde de yaygınlaşmakta ve girişimciler için önemli bir model haline gelmektedir. Bu sistemde franchise veren taraf, franchise alan taraftan gayri maddi haklarını kullandırmak suretiyle giriş bedeli, reklam katılım bedeli gibi çeşitli başlıklar altında kazanç elde etmektedir. Franchise alan taraf bakımından ödenen giriş ücreti, amortisman yöntemiyle, yıllar içerisinde geri öderken, diğer taraftan royalty bedeli ve reklam katılım bedeli gibi ödedikleri miktarları gerçekleştirildiği dönemde gider haline getirilebilmektedirler (Kızıl, 2021, ss. 24-25).

Franchising, franchise veren tarafından geliştirilen ve sahip olunan bir süreç ve marka adını kullanarak bir ürün veya hizmeti satmak için franchise veren ile franchise alan arasındaki yasal bir anlaşmaya dayanan bir organizasyon biçimidir. Franchise veren tipik olarak, franchise alana, toplu ödeme ve belirli bir süre için satışlara dayalı yıllık bir telif ücreti karşılığında bu fikri uygun şekilde kullanma hakkı sağlar (Rubin, 1978, s. 223).

Franchise verenler, franchise sistemlerinin boyutunu genişleterek büyütür. Bu genişleme iki yoldan biriyle gerçekleşebilir: şirkete ait ek satış noktalarının kurulması veya franchise satış noktalarının kurulması şeklindedir. Franchising şirketleri, coğrafi olarak ulusal ve uluslararası bölgelerde franchising yaparak genişlemeyi tercih etmektedir (Norton, 1988, s. 197).

Her franchise sistemi, tek bir üst örgütün üyesi olmalarına rağmen hem ortak hem de rekabet eden hedeflere sahip olan franchise alan ve franchise veren olmak üzere iki ayrı tüzel kişilikten oluşur. Franchising'in sıklıkla kullanılan sloganının gösterdiği gibi, "sadece kendiniz değil, geleceğiniz için çalışın", franchising anlaşmaları, franchise veren ve franchise alan arasında benzersiz bir ilişki yaratır. Yabancılar için franchise alan, firmanın yarı çalışanına benzeyebilir ve franchise verenin kimliğini üstlenmek için kendi kimliğinden vazgeçtiği şeklinde karakterize edilmiştir. Bununla birlikte, otoriteye dayalı bir hiyerarşi içinde çalışan bir çalışanın aksine, franchise sahipleri, kendilerini genellikle franchise veren ile eşit ortaklar olarak gören yasal olarak bağımsız yüklenicilerdir (Reve ve Stern, 1979, s. 405).

1.1.2. Franchise Veren Taraf (Franchisor)

Franchise veren, markanın ve sistemin haklarına sahip, iki taraf arasında yapılan sözleşmeyle bu hakları, üçüncü yatırımcılara kullandırabilen kişi ya da kuruluşlardır. Franchise veren taraf, sistemi kuran taraf olabilir ya da franchise haklarını satabilme yetkisi olan başka bir taraf olabilir. Aynı zamanda franchise veren tarafın, aynı sistem ile faaliyette bulunan bir işletmesi/işletmeleri olabilir ya da olmayabilir. Franchise veren taraf, sistem gereği eğitim, denetim gibi destek hizmetlerini üstlenmektedir. Franchise alan taraf, franchise veren taraftan herhangi bir ödeme almamakta, ancak franchise alan taraf, franchise veren tarafa giriş ücreti ya da yıllık ücret ödemektedir. Bu nedenle, franchise alan tarafın denkleştirme alacağı hesaplanırken, tek satıcılık sözleşmesi adına kuramlarda belirtilen

görüşlerden birinin uygulanması gerektiği belirtilmektedir. Nitekim franchise sözleşmelerinde, franhise alan taraf, adını ve kendi hesabına çalıştığını gizlemekle yükümlüdür. Bu da müşterilerin, franchise veren tarafa sadık kalmasını sağlamaktadır (Doğanay, 2021, s. 2272).

Franchise veren ve franchise alan arasındaki ilişkiler ve ortak hedefler, franchising'in başarılı bir işletme düzeyinde strateji olarak kurulmasında kilit unsurlar olarak görülmektedir: Yeni veya yerleşik bir franchise veren, franchising yoluyla satış noktalarını coğrafi olarak genişleterek yeni bir iş girişimini büyütmeyi amaçlamaktadır ve bir franchise girişimcisi, franchise alanın marka adından yararlanmak ve kendi ticari girişimini başlatmak için bir franchise ücreti öder (Kidwell, 2007, s. 522).

Franchising sistemi küresel alanda birçok işletme ve gelişmiş ülkeler tarafından kullanılmaktadır. Ancak bu sistem, Türkiye'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından finansman kaynağı olarak kullanılmamaktadır. Çünkü kullanılabilmesi için büyük ölçekli işletmelerin deneyimlerinden faydalanılması ve uygulanması gerekmektedir. Aynı zamanda küçük ve orta ölçekli işletmeler, franchise veren, büyük ölçekli işletmelerin güven ve markasını kullanarak, bu yöntemle pazar içerisinde kendilerine konum elde edebilirler (Hajiyev ve Ahadov, 2021, s. 192).

KOBİ'ler üretime, Ar-Geye, tasarıma, yeni sektör ve veri süreci pazarlamaya da yatırım yapabilir. Gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin finansmanı için kredi kadar finansman teknikleri de önemlidir. Ne yazık ki, bu teknikler Türkiye'deki KOBİ'ler arasında daha yaygın olarak kullanılmamıştır. Sebeplerden biri Bu tekniklerin KOBİ'lerden bilinmemesi, ikinci neden ise geliştirilmek için yeterli değildir. Finansman ile ilgili yapılan bir araştırmaya göre, KOBİ'ler leasing tekniğini finansman tekniği olarak yaygın olarak kullanmaktadır. KOBİ'lerin kullandığı diğer finansman teknikleri faktoring, franchising ve forfaiting'dir. Franchising ve forfaiting, KOBİ'ler tarafından nadiren tercih edilmektedir (Celık ve Ozan, 2006, s. 189).

KOBİ'lerin en yaygın sorunu yetersiz finansman olanaklarıdır. Çoğu ülkede olduğu gibi Türkiye'de de faktoring, franchising ve forfaiting finansman kaynağı olarak düşünülmektedir (Özdemir ve Karaca, 2007, s. 1).

1.1.3. Franchise Alan Taraf (Franchisee)

Bir ürün, hizmet ya da bilgi birikimine sahip, kalite bakımından kanıtlanmış, başarılı bir markaya sahip olan ve tüm bu özelliklerin satışını, dağıtımını ya da işletme hakkını, belirli bir ücret karşılığında veren taraf ‘’franchisor’’ şeklinde ifade edilmektedir. Doğrudan ya da dolaylı bir ürünü, belirli bir ücret karşılığında, franchisor tarafın ticari markası, sistemi ve teknik sistemi haklarının kullanımını alan taraf ‘’franchisee’’ olarak ifade edilmektedir (Beshel, 2010, s. 5).

Küresel ticari faaliyetin büyümesinde kilit bir strateji olarak franchising, franchise veren ve franchise alan arasındaki ilişkinin kalitesine bağlıdır. Başarılı bir örgütsel form olarak franchising'in etkinliği, kapsayıcı sistem pahasına kişisel kazancı en üst düzeye çıkarmak isteyen bir franchise alanın fırsatçı davranışını kontrol edememesi nedeniyle ciddi şekilde zayıflatılabilir (Shane, 1996, s. 216).

Franchising, üç özelliğin aynı anda varlığı ile karakterize edilir: satış birimlerinin coğrafi dağılımı, ürün çoğaltma ve franchise veren ve franchise alan tarafından ortak mülkiyet. Franchise verenler, mal ve hizmetleri pazarlama hakkını, franchise verenin markalarını ve iş yöntemlerini kullanan franchise alanlarına satarlar. Franchising'in küresel girişimciliğin ve çeşitli endüstrilerdeki yeni girişimlerin büyümesindeki rolü küçümsenmemelidir (Combs, vd., 2004, s. 907).

Franchise; franchise veren tarafın bir sözleşmeyle düzenlediği koşullara bağlı kalarak belirli bir bölgede, kendi isim ve hesabına yönelik ticari faaliyetler yürüten işletmelerdir. Franchisee, sözleşmede belirtilmiş olan sürede ve yine sözleşmede belirtilen ödemeleri yaparak, franchise verenin işletme ve pazarlama sistemini, ticari markasını, sınai ya da fikri mülkiyet haklarının tümünü satın almaktadır. Aynı zamanda franchise, hukuksal açıdan franchise verenden bütünüyle bağımsız olsa da fiilen yarı bağımlı olmaktadır (Ertürk, 2017, s. 13).

Franchising, temel olarak bir ürün veya hizmete odaklanmış, piyasada test edilmiş bir iş paketine sahip bir organizasyon olan franchise verenden oluşan bir iş formu, franchise alanlarıyla sürekli bir sözleşme ilişkisine giren, franchise verenin ticari adı altında faaliyet gösteren, belirtilen bir formata göre mal veya hizmet veya pazarlamak için faaliyet gösteren firmaların yürüttükleri faaliyetlerdir (Curran ve Stanworth, 1983, s. 11).

Franchise'ler için karıştırılabilecek olan sadece distribütörlükler değildir. Lisanslar, distribütörlükler, acentelik, istihdam ve diğer iş biçimleri, bir franchise tanımına girdiği düşünülen ticari düzenlemeler olan franchising bazı hallerde sözleşmeye aykırı uygulamalar sonucunda bazı sorunlar oluşmaktadır, Dolayısyla franchising, sözleşmelerinin deteylı olarak hazırlaması bellirli masrafları gerektirsede ortaya çıkabilecek sorunlarınlar bu şekilde önlenebilir (Spencer, 2013, s. 29).

1.1.4. Franchise Sistemi (Franchise System)

Franchising sistemi; genellikle franchiser olan işletmenin, kendi isim hakkını, franchise alan tarafa belirli koşullar ve bir ücret karşılığında veren, uzun dönemi kapsayan sözleşmelerdir. Bu sözleşmelerde tarafların belirli bir kazancı, bağımsızlığı ve kontrolü bulunmaktadır. İmtiyaz veren tarafın, yeni bir pazara girmesi ve imtiyaz alanın sermayesiyle büyümesi mümkündür. Nitekim imtiyaz veren taraf, yeni ve bilmediği bir pazara girdiğinde, imtiyaz alanın bilgi ve deneyimlerinden faydalanabilir. İmtiyaz alan taraf ise, işletmenin ismini, uzmanlığını ve logosunu kullanarak önemli kazançlar elde edebilir. Buna göre, imtiyaz sözleşmeleri farklı şekillerde olabilir ve birçok iş kategorisini kapsayabilir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (İçöz, 2001: 155);

Yatırım İmtiyazı; araç kiralama, otel zincirleri, içecek üreticileri gibi bireysel olmayan, bir işletme tarafından girilen ve ölçek bakımından çok büyük olan imtiyazlardır.

İşletme İmtiyazı; fast-food restoranları veya perakende mağazaları gibi bireysel veya işletme tarafından satın alınabilen imtiyazlardır. İşletme imtiyazında, imtiyazı alan kişi, imtiyazı verenin satın aldığı ürünü, hizmeti ve talep yaratan unsurları satmaktadır. Yaygın olarak kullanılan imtiyaz türünün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (İçöz, 2001: 155-156);

1. Belirli bir coğrafi alan içerisinde imtiyaz sahibi kişinin adı altında, belirli bir marka veya logo kullanarak, belirli bir süreç içerisinde ticaret yapılabilmesi adına lisans niteliğinde olmaktadır.
2. İmtiyaz olarak sunulan unsur, farklı bir yerde işletilebilecek şekilde denenmiş ve test edilmiş herhangi bir mal veya hizmet olmaktadır.
3. İmtiyaz veren taraf, işin yönetim şekliyle ilgili imtiyaz alan tarafı eğitmekle yükümlüdür.

4. İmtiyaz veren taraf, işletme kuruluşu için teşhizat planını veya bilgileri sağlamaktadır.

5. İmtiyaz veren taraf, imtiyaz alan tarafın söz konusu işi başarıyla yönetebilmesi için tanıtım, reklam, muhasebe sistemi gibi gerekli destek hizmetlerini sağlamaktadır.

6. İmtiyaz alan taraf, devir işleminde, imtiyaz veren tarafa haftalık veya aylık telif hakkı ücretini ödemek ve önceden belirlenen kaynakları satın almak zorunda kalabilir.

Gelişmekte olan pazarlarda, yatırım için en hızlı büyüyen hedefler arasında uluslararası franchise verenler yer almaktadır. Endüstri uzmanları tarafından yapılan çeşitli anketlerde giderek daha fazla franchise verenin bu pazarlarda fırsatlar aradığını göstermiştir (Amies, 1999, ss. 27-28).

Hükümet düzenlemeleri ve bürokrasi; siyasi istikrar, rüşvet, mülkiyet kısıtlamaları, sermaye akışlarının kontrolleri ve ithalat kısıtlamaları gibi çok çeşitli ülke risk unsurlarını etkilemektedir. Tüm bu faktörler, uluslararası franchise verenlerin dış pazar potansiyelini değerlendirmeleri için önemlidir ve uluslararası perakende arenasında franchise genişlemesinin belirlenmesi için esastır (Alon ve McKee 1999, s. 76).

Unidroit Model Kanunu (md. 5, 2002) bir franchise'ı şöyle tanımlamaktadır; Bir tarafın (franchise veren) doğrudan veya dolaylı mali tazminat karşılığında, başka bir tarafa (franchise alan) yetki veren ve talep eden haklar, franchise veren tarafından belirlenen ve know-how ve yardımı içeren bir sistem altında kendi adına mal veya hizmet satma işine girmesini gerektirir, önemli ölçüde franchise verilen işletmenin nasıl işletileceğini belirtir, franchise veren tarafından önemli ve sürekli operasyonel kontrol içerir ve büyük ölçüde franchise veren tarafından belirlenen bir ticari marka, hizmet markası, ticari ad veya logo tipi ile ilişkilidir. Bir franchise veren tarafından bir ana franchise sözleşmesi kapsamında bir alt franchise verene verilen hakları içerir (Spencer, 2013, s. 32).

1.1.5. Verilen İmtiyaz (Franchise)

Franchise ve/veya franchising kelimesi Fransızca kökenli olup, Türkçedeki karşılığı ‘’imtiyaz’’ ve ‘’yetki vermek’’ olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda uluslararası bir markanın, işletme hakkını alma anlamında da kullanılmaktadır. Bu

sistemde bir kişi ya da işletme, bir markanın isim hakkını ve işletme hakkını belirli bir bedel karşılığında satın alarak, marka adına bayilik açmaktadır (The Franchise Company, 2021).

Eski bir Fransızca terim olan "franche" den kaynaklanan, kelimenin tam anlamıyla "serbest bırakmak" veya "bir franchise veya ayrıcalıkla yatırım yapmak" anlamına gelir. Günümüzde franchising, bir hibe alan (veya franchise alan) içeren yasal olarak bağımsız iki kuruluş arasındaki sözleşmeye bağlı olarak kazanılmış firmalar arası iş ilişkisini tanımlar. ve franchise alan, franchise verenin ticari markalarını ve tescilli iş sistemini kullanarak franchise verenin ürün veya hizmetini önceden belirlenmiş bir yerde satma hakları için franchise verene ödeme yapar (franchise veren). Genellikle geleneksel (veya ürün ve ticari isim) franchising'i geliştiren ilk kişi ile ikincisi olan işletme formatı franchising arasında bir ayrım önerilmektedir (Dant ve Grünhagen, 2014, s. 125).

1.1.6. Alt Franchise Alan (Sub Franchisee)

Franchise alanlar, markanın ve sitemin belirli bir satış-hizmet noktası ya da bölgesi için, sözleşme ile haklarını alarak uygulayan bağımsız yatırımcılardır. Franchise alan kişi ya da işletme bazı sistemlerde alt franchise alan girşimcilere işletme açtırabilirken, bazı sistemlerde ise yalnızca kendisi işletme açma hakkına sahiptir. Buna göre alt franchise alan; markayı ve sistemi kullanma hakkını, bir sözleşmeyle bölge franchise tarafından alan kişi veya kuruluşlardır. Bazı sistemlerde anlaşma direkt olarak bölge franchise alan taraf ile alt franchsie alan taraf arasında yapılmaktayken, bazı sistemlerde ise franchise veren, sözleşmeye taraf olmaktadır (Keskin, 2020, s. 4).

Bir franchising sistemi düzenleme kriterine göre, aşağıdaki türler ayırt edilir: Doğrudan Franchise, Bölge Franchise ve Master Franchising. Doğrudan franchising, franchise veren bağımsız olarak franchise sahibine sözleşmede belirtilen franchise hizmetlerini sağlamaktır. Bu tür franchising en basit ve en yaygın ağ gelişme yöntemidir ve sözleşme doğrudan franchise veren ve franchise alan arasında imzalanır. Bölge franchise, alan geliştiricisi belirli bir bölgede franchise noktaları açma hakkı alt franchise sahiplerinin katılımıyla olur. Anlaşma, belirli bir bölgede belirli bir süre için belirli sayıda franchising noktasının oluşturulması için temel koşulları düzenler. Kural olarak, ticari markayı ve yenilikçi teknolojileri kullanma

hakları, ancak alt franchise alanla her bir ayrı franchise sözleşmesi imzalandıktan sonra devredilir (Sitnicki, 2018, s. 218).

1.1.7. Bölge Franchise Alan (Area Franchisee)

Bölge franchise alan; franchise veren, belirli bir coğrafi alanda, pazardaki bazı yükümlülük ve haklarını, bölge franchise alan kişi ya da işletmeye devretmektedir. Nitekim bölge franchise alan, sistemin gerekliliklerine göre, alt franchise alanın seçimi, kuruluş yeri seçimi, personel eğitimi, ürün temini ve denetim gibi işlevlerin bir ya da birkaçını üstlenebilir (Anonim, 2015).

Bölge franchise alan, tek bir işletme adına marka ve sistemi kullanma hakkı tanınan kuruluş veya işletme olarak ifade edilmektedir. Franchise veren taraf, sözleşme üzerinde lehtar ya da taraf olabilir. Bazı sistemlerde sözleşmeler, doğrudan bölge franchise alan taraf ile alt franchise alan taraf arasında yapılabilir, bazılarında ise franchise veren, sözleşmede taraf olabilir (Kocaman, 2010, s. 87).

1.1.8. Master Franchise Alan (Master Franchisee)

Yurtdışında geliştirilen mastar franchise yöntemi, bir sistem ve markanın belirli bir ülkede kullanılmasına yönelik haklarının alınmasını ifade etmektedir. Kimi zaman mastar franchise alan girişimcinin işletme açmasına izin verilmekte ancak genellikle kendi altında franchise satış hakkı da verilmektedir. Nitekim bazı franchise sistemleri, mastar franchise alana bağlı olabilirken, bazılarında ise direkt yurtdışında bulunan merkeze bağlı olmaktadır. Master franchising, esas franchise veren taraftan franchise aldığında, belirli bir bölge kapsamında, başkalarına alt franchise verme yetkisine de sahip olmaktadır. Bu durum ‘’Şube Franchising’’ adıyla tanımlanmaktadır. Master franchising, ana işletmenin ülkedeki bütün ticari faaliyetlerini yürütmekte ve ülke bazında çeşitli değişiklikleri yapma hakkına sahip olmaktadır. KFC, Burger King gibi uluslararası işletmeler, master franchise sisteminin örneklerindendir (Aksümer, 2015, s. 209).

Master Franchising anlaşmaları, franchise verenin franchise sahibine birden fazla franchise kurma hakkı verdiği anlaşmalardır, ancak franchise sahibine alt lisans hakkı verilmez. Franchise veren genellikle satış noktasının kurulması gereken tarihleri belirten bir program sunar. Bir geliştirici, genellikle küçük bir yerel şirkete ait zincire benzeyen bir mini mağaza zincirini yönetir (Gamet-Pol, 1997, s. 38).

Master franchising anlaşmaları, franchise verenin alt franchise veren veya ana franchise sahibi olarak bilinen bir tüccara belirli bir alanda franchise işi geliştirme ve diğer taraflara franchise satış noktalarını alt franchise olarak işletme hakkı verdiği anlaşmalardır. Master franchising özellikle iki durumda yaygındır. İlk olarak, iç pazarda yeni bir franchise fırsatı başlatıldığında ve franchise veren yerleri hızla genişletmek istediğinde. İkinci durum, franchise verenin bulunduğu uluslararası franchising'dedir. Bir birey veya bir kişi aracılığıyla büyük bölgesel imtiyazlar (şehir –bölge-ulus) kurmak isteyen daha sonra alt franchise alanları oluşturmaktan sorumlu olacak tek bir işletme işletmesi, ya genel bir plan temelinde ya da piyasanın diktelerine göre hareket eder (Gamet-Pol, 1997, ss. 38-39).

1.1.9. Franchise Kullanım Bedeli (Franchise Fee)

Franchise kullanım bedeli; franchise alan girişimcinin, franchise veren imtiyaz sahibinin işletme süresi içerisinde marka adını ve sistemini kullanması karşılığında, imtiyaz sahibine ödediği bedel olarak ifade edilmektedir. Çoğunlukla aylık, ancak bazı durumlarda haftalık alınabilen bu bedel, yıllık cironun ya da yıllık karın belli bir oranı veya yüzdesi olabileceği gibi, farklı yöntem ve büyüklüklere göre de alınabilir. Aynı zamanda kullanım bedeli için bir taban sınırı konulabilir ya da aylık sabit ödemeler de alınabilir. Ayrıca, franchise veren taraf, verdiği veya vereceği destek hizmetleri için de ek bir ödeme talep edebilir. Nitekim bu ödemeler, franchise veren tarafın sunduğu hizmetler nedeniyle yaptığı giderlerin karşılanması içindir (Keskin, 2020, s. 2).

Ücret yapısı, franchise sözleşmelerinin önemli bir unsurudur. İki ayrı unsur içerir: Genel olarak, franchise verenler franchise sahiplerinin sabit franchise ücretleri ödemelerini ister. Bu ücretler sözleşme süresinin başında sadece bir kez ödenir. Ek olarak, franchise verenler tipik olarak franchise sahiplerinin sözleşmelerinin ömrü boyunca devam eden telif haklarını ödemelerini gerektirir (Blair ve Lafontaine 2005, s. 306).

Telif hakkı ödemesi olmayan franchise sözleşmelerinde, franchise sahipleri franchise veren tarafından herhangi bir izlemeye gerek kalmadan kendi çabalarından geri döner. Risk taşıyan hususlar yoksa (örneğin, franchise veren ve franchise alanın her ikisi de riskten bağımsız ise) ve franchise alanın karları franchise veren çabasına bağlı değilse bu tür anlaşma en uygunudur. Bu durumda franchise veren, belirtildiği

gibi, beklenen franchise alan kârının indirgenmiş bugünkü değerine eşit bir franchise ücreti yoluyla herhangi bir ekonomik rantı tamamen tahsis eder (Romano, 1994, s. 455).

Franchise sözleşmesine göre franchise alan girişimci, franchise veren imtiyaz sahibinin gayri maddi haklarını kullandığı zaman, karşılığında ödemekle yükümlü olduğu bazı bedeller bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Kızıl, 2021, s. 14);

1. Franchise giriş bedeli; franchising sistemine giriş esnasında, isim, marka ve sistem gibi hakların kullanılması karşılığında ödenen giriş bedelidir.
2. Franchise ödemesi; franchise alan girişimcinin sisteme dahil olmasından sonra, aylık ya da yıllık satış hasılatından belirli bir oranda imtiyaz sahibine sürekli olarak ödediği bedeldir.
3. Reklam katılım bedeli; imtiyaz sahibinin sahip olduğu gayri maddi hakların, reklam verilmesi karşılığında, yapılan giderlerin bir kısmının, franchise alan irişimci tarafından ödenmesini ifade etmektedir.
4. Genel giderlere katılım bedeli; imtiyaz sahibinin katlandığı elektrik, doğalgaz, su gibi genel giderlerin bir kısmının, franchise alan girişimi tarafından ödendiği bedellerdir.

Reklam Fonu; birçok sistemde merkez üzerinden yapılan toplu reklam harcamaları adına bir fon kurulmakta ve franchise alan girişimciden katkı bedeli toplanmaktadır. Katkı bedeli genellikle franchise alan girişimcinin yıllık cirosundan ya da kar payıyla orantılı şekilde tespit edilerek, tahsilatı gerçekleştirilir (Keskin, 2020, s. 5).

Franchise sözleşmesinde belirtilen ödeme planı, ilk ücret ve aylık ücretten oluşur. Başlangıç ücreti, sözleşmenin imzalandığı tarihten itibaren belirli bir süre içinde ödenmelidir. Genellikle franchise alanın ilk nakit çıkışıdır. Aylık ücret iki bileşenden oluşur, bunlar telif ücreti ve reklam katkısı şeklinde sıralanabilir (Sen, 1991, s. 44).

Franchise sözleşmeleri tipik sözleşme düzenleyicileri değildir. Bir franchise ilişkisi, bir ticari markanın sahibi, franchise veren, Bu ticari markanın kullanım hakkını, bazı düşünceler karşılığında diğer acentelerle, franchise alanlarıyla değiştirir. Franchise sahipleri daha sonra ticari markayı aşağı akış, yerel düzeyde mal

ve hizmet üretiminde birincil girdi olarak kullanırlar. Bu nedenle franchising, genellikle uzun vadeli bir ilişki içinde, bir hizmetin veya ürünün mekansal olarak merkezi olmayan üretimini, dağıtımını ve pazarlanmasını içerir. Bununla birlikte, franchise ilişkisini gerçekten ayıran şey, franchise sahiplerinin sahip olduğu kar paylaşımı geliri ve isteğe bağlı otoritedir (Minkler, 1992, s. 240).

1.1.10. Franchise Sözleşmesi (Franchise Contract)

Franchising; belirli veya belirsiz bir süreci kapsamak suretiyle, bir işletme veya hak sahibinin, mal veya hizmet üretimi sürecinden dağıtım sürecine kadar geniş bir çerçevede sahip olduğu hakları, kişiye ya da işletmeye devrettiği sözleşmeye dayalı yöntem şeklinde tanımlanmaktadır. Esas bakımından lisans sözleşmelerine benzemekte ancak, lisans sözleşmelerine göre daha az risk unsurlarını içeren uluslararası pazarlara giriş tekniği olarak ifade edilmektedir (Deresky, 2000, s. 239).

İki kuruluş arasındaki tüm ticari işlemler, ilgili resmi ve gayri resmi ilişkilerin doğasına tabidir ve hepsi çatışma potansiyeline sahiptir. Franchising'i, bir hizmetin veya ticari markalı ürünün (franchise veren) sahibinin, üreticisinin veya distribütörünün, ürün veya hizmetin yerel dağıtımı için bir franchise alana münhasır olmayan haklar verdiği uzun vadeli bir sözleşme ile yapılandırılmış bir organizasyon formu olarak tanımlamıştır (Miller ve Grossman, 1990, s. 64).

Franchise ilişkisi, ittifakın katılımcılara daha fazla değer katan verimlilikler üreteceği inancına dayanmaktadır. Franchise veren ve franchise alan, franchise ilişkisinin değerinin somutlaşması olan ortak bir ticari markayı paylaşır. Açıkçası, franchise şirketi geleceğini, rekabet avantajı ve başarı için kritik olan ticari markada somutlaşan marka adı sermayesinin veya marka değerinin ortak gelişimine yatırmaktadır (Shapiro, 1983, s. 659).

Franchising sözleşmesi; bir ürün ya da hizmetin imtiyaz haklarına sahip tarafın, belirli bir süre, şartlar ve sınırlamalar kapsamında, işin organizasyonuna, yönetimine yönelik destek, bilgi sağlamak amacıyla oluşturulan bir sözleşmedir. Aynı zamanda imtiyaz hakkına konu olan ticari faaliyetlerin yürütülmesi suretiyle, karşı tarafa sağladığı imtiyazdan oluşan, sürekli ve uzun vadeli bir iş ilişkisini doğuran, birbirinden bağımsız taraflar arasında oluşturulan bir sözleşme ilişkisidir (Cebeci, 2005, s. 5);

1. Sürekli borç ilişkisi; imtiyaz sözleşmeleri sürekli borç ilişkisinin oluşmasını sağlayan çift taraflı sözleşmelerdir. Taraflar, borçlarını sözleşme süresi boyunca yinelenen şekilde uygulamaya koymalıdırlar.

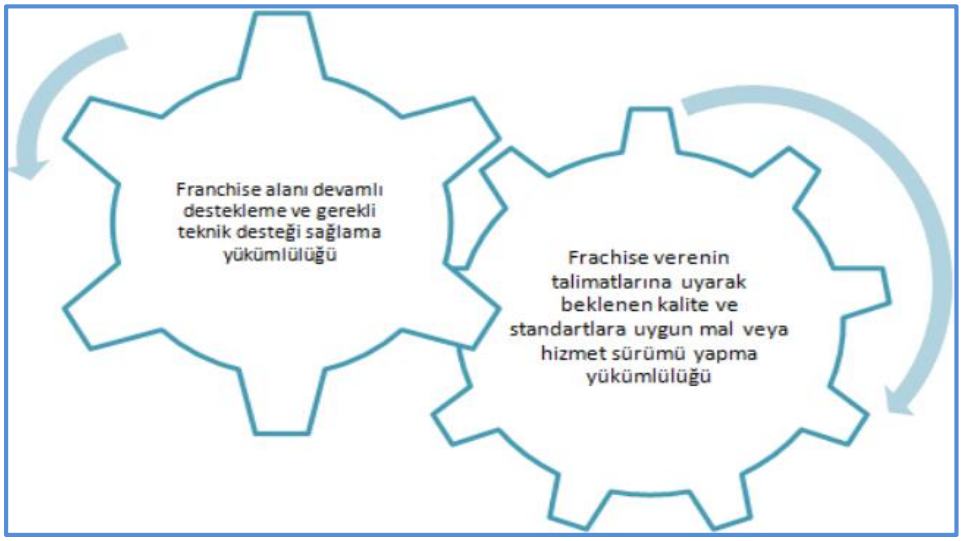
2. Çerçeve sözleşme olması; imtiyaz sözleşmeleri, çerçeve sözleşme niteliğinde olmakta ve taraflar arasında ilişkinin sürdürülebilmesi için birçok tamamlayıcı veya alt sözleşmeler yapılmaktadır.

3. İmtiyaz Alan girişimcinin bağımsızlığı; imtiyaz alan girişimci, başka birinin işletmesine bağlı olmaksızın kendi adına ve hesabına çalışan, bağımsız bir işletme olarak ifade edilmektedir.

4. İmtiyaz sisteminin olması; imtiyaz sahibi ile imtiyazı alan bağımsız girişimci arasında pazarlanmaya uygun, somut ürün, hizmet, teknik, gayri maddi mallar ya da haklar gibi unsurların birleştirilmesiyle özgünleştirilen iş modeli ve organizasyona dayanması gerekmektedir.

5. İmtiyaz sahibine belirli bir bedel ödenmesi; sözleşme, her iki tarafa da borç yüklemektedir. Dolayısıyla imtiyaz alan girişimci, başlangıç aşamasında belirli bir bedeli, sonrasında da cirosundan belirli bir yüzdeyi, imtiyaz sahibine ödemekle yükümlüdür.

6. Sözleşme tarafları arasında anlaşmanın olması; taraflar, sözleşmenin temel noktaları üzerinde, birbirine uygun ve karşılıklı şekilde irade beyanlarıyla uyuşmalıdırlar.



Şekil 1. Karşılıklı ve Sürekli Edimlerin Yerine Getirilmesi İle Franchise İlişkisinin Sürekliliği Sağlanır.

Kaynak: (Feyzioğlu, 2018).

Şekil 1 incelendiğinde sürekli ve karşılıklı şekilde elde edilen tecrübelerin yerine getirilmesiyle, fnrachise ilişkisinin sürekliliğini sağlamak mümkündür.

Franchise veren imtiyaz sahibi ile franchise alan bağımsız işletmeci arasında imzalanan franchise sözleşmesi sonrasında, süreklilik gerektiren bir borç ve hak ilişkisi meydana gelmektedir. İmzalanan sözleşmeye göre bir tarafın borcu, diğer tarafın hakkını karşılamaktadır. Bu bağlamda (Feyzioğlu, 2018);

1. Franchise veren imtiyaz sahibinin, franchise alan işletmeciyi sürekli eğitme, destekleme, markası ile mal ve hizmetlerini kullandırma yükümlülüğü bulunmaktadır (Şimşek, 2016, s. 11).
2. Franchise alan girişimci, imtiyaz sahibi kişiye belirli bir bedel ödeyerek, franchise veren tarafın koşullarına bağlı kalmakla, markanın kalite ve standartlarına uygun şekilde sürüm yapma sorumluluğunu üstlenmektedir.
3. Franchise sözleşmesiyle taraflar arasında süreklilik gerektiren ticari bir ilişki doğmaktadır. Bu ilişkiyi sürdürebilmek için taraflar, yan sözleşmeler imzalayabilir (Yeniocak, 2016, ss. 2-3).

Franchising genellikle iki bağımsız firma arasındaki lisans anlaşmasına dayanan bir iş ilişkisi olarak tanımlanır. Franchising'in iki ana formu olsa da, ürün dağıtımı (alkolsüz içecek distribütörleri gibi) ve işletme formatı franchising (fast food restoranları gibi), işletme formatı franchising'dir. İşletme biçimi franchising, iki taraf arasında tam bir hizmet seti sağlayan ve bir tarafın, franchise alanının, diğer taraf, franchise veren tarafından sağlanan veya onaylanan mal veya hizmetleri sattığı devam eden bir ilişkidir (Alon, 2001, s. 111).

Franchising, franchise veren arasında sözleşmeye dayalı bir düzenleme olarak ve franchisee, perakende iş geliştirmenin önemli bir kaynağıdır. Franchise veren, satılık bir ürün veya hizmet geliştiren bir ana şirkettir. Bir franchise alan, ebeveynin tüm işletme formatını belirli bir yerde ve belirli bir süre boyunca çoğaltma hakkına sahip bir firmadır. Bir franchise alanının, ürünü pazarlama hakkı için toplu ödeme ücreti veya telif ücreti ödemesi gerekmektedir (Rubin, 1978, s. 223).

Mülkiyet türlerine göre, bir franchise sistemindeki satış noktaları şirkete ait ve franchise satış noktalarına kategorize edilmiştir. Şirkete ait satış noktaları, franchise veren tarafından doğrudan komuta ve kontrol altındadır. Bir franchise satış noktası, bir franchise alanın franchise edilmiş bir satış noktası olup, belirli bir ödeme yapması

gerekmektedir. Buna karşılık, franchise veren franchise alanlara ticari markalar, marka adları, ürünler, know-how, vb. sağlar. Franchisee'ler sadece franchise ve telif ücreti ödemekle kalmayıp, aynı zamanda kalite gereksinimlerini de karşılamalıdır. Franchise ve telif ücreti en sık görülen iki franchise ödemesidir. Franchise ücreti, bir franchise alanın franchise sahibine ödediği sabit bir ücrettir. Bu nedenle, bir franchise ücreti toplu bir transfer ödemesidir. Bir telif ücreti genellikle bir franchise alanın franchise sahibine ödediği satış gelirinin bir yüzdesidir. Bu nedenle, telif ücreti toplu olmayan bir transfer ödemesidir (Chiu ve Hu, 2003, s. 44).

1.2. Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Temel Faktörler

1.2.1. Güven

Franchising sistemi, bağımsız girişimciler adına mevcut olan bilinmezliği, aynı girişime sahip ve birbirine bağlı girişimciler arasında güven inşa ederek, sistematik şekilde azaltmaktadır. Franchising sistemi, bireylerarası ve işletmeler içinde güvene dayalı bir girişimcilik sistemi olarak ifade edilmektedir. Buna göre güven, franchise içindeki ilişkisel tarafların ilgisini, sözleşmeye dayalı bir işbirliğine yöneltmektedir (Davies, vd., 2011, s. 321-340).

Güven olgusu, franchise ve franchisorların ilgisini bir anda ortadan kaldırabilir, bilgi paylaşımlarında, problem çözümlerinde ortaklık ve karar haklarının franchiseelere teslim edilmesi gibi yöntemlerle dayanışmayı ortaya çıkarabilir (Herz, vd., 2016, s. 973-991).

Franchisee güveni, franchisorun vereceği karşılığın, aralarındaki ilişki adına oluşturacağı olumlu etkileri bakımından da önemli olmaktadır. Karşılıklı sağlanan güven, fırsatçılığı engellemek adına tasarlanan yoğun denetim gibi konulardan uzaklaştıran faaliyetlerin maliyetlerini de azaltmaktadır. Franchisee güveninin ön koşulu ise, franchisorun tutarlılığı, yeterliliği ve katılım odaklı olmasıdır. Nitekim ilk aşamada franchisorun tecrübeleri doğrultusunda, franchising sisteminin yeterliliği, marka itibarı kullanılarak gösterilebilir. Franchise ilişkisi oluştuğunda, franchiseelerin, franchisor yeterliliğini ölçmesi karmaşık bir hal alabilir. Çünkü franchise tecrübesine sahip olmayan kişiler için uygulanan deneyimsel ölçütler, yok denilecek kadar az olmaktadır. Bunun yanı sıra franchise ilişkisinin beklentileri yönlendirebilmesi için franchiseelerin tutarlılık olgusuna daha çok odaklanmaları gerektiği ifade edilmektedir (Davies, vd., 2011, s. 321-340).

Güven olgusu, pazarlama, psikoloji ve ekonomide önemli ve dikkat çeken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Her disiplin, güven olgusunun doğasına, tanımlamasına ve senaryolarına ilişkin kendi özgü bir açıklama gerektirmektedir. Franchising sisteminde güven; franchise ve franchisor ile ilişkilerin üçlenmesini sağlayan, franchisorların hesaplanan riskleri kabul etmeleri noktasında onlara inanma hali şeklinde ifade edilmekte ve dürüstlük kriterine dayanmaktadır (Davies, vd., 2011, s. 321-340).

Disiplinle dayanan bir bakış açısı ile ele alındığında güven; başkalarının olumlu davranış ya da tutumlar sergilemesine dayanarak ve incinebilir bir durumun dikkate alındığı psikolojik bir hal olarak ifade edilmektedir. Bu tanımlamaya göre güven olgusu iki temel bileşeni içermektedir. Bunlardan ilki; bir Franchising organizasyonunun davranış ve niyetlerine ilişkin olumlu beklentilerdir. İkincisi ise; incinebilirliğin mümkün olduğu bir durum olan davranışsal bileşen olarak ifade edilmektedir. Davranışsal niyet, çoğunlukla bit tutumun sonucu olduğu için, güvenin oluşturulması sürecinde beklenti bileşeni, davranış bileşeninden önce gelmektedir (Yakimov, vd., 2019, ss. 123-135).

1.2.2. Tatmin

Franchisee tatmini, franchisor ile arasında iş ilişkisi olan, bütün psiko-sosyal ve ekonomik beklentiler sonucu oluşan, olumlu etkileme ve etkilenmeye müsait bir durum olarak ifade edilmektedir (Geyskens, vd., 1999, s. 223-238). Franchisee tatmini, ekonomik açıdan bağımlı olduğu franchisor desteğinin kalitesi ile güçlü bir ilişki içerisinde olmaktadır. Nitekim franchise tatmini, franchisorun direttiği yönlendirme ve kontrol ile ilişkili olmaktadır. Buna göre franchise tatmini, franchisor ile arasındaki ortak anlaşma durumunun önemini, ilişkinin sürdürülebilir olması açısından önemli olan ve sözleşmeye dayanan zorunlulukları, adalet algısını ve ortak amaç ilkesini vurgulamaktadır (Davies, vd., 2011, s. 321).

Franchisorların, franchise beklentilerini karşılayacak tatmini sağlamaları mümkündür. İşe yönelik kabul edilebilir tutumlar sergileyen ve organizasyonel açıdan güçlü bağlılığı olan franchisorların, işbirliğine dayalı çalışma ilişkilerini üretmesi ve franchiseelerin performanslarını arttırmaya katkı sağlaması mümkündür (Davies, vd., 2011, s. 321).

Perrigot, Begoña ve Basset'e (2020, s. 1-39) göre tecrübeli franchiseeler arasında yüksek bir tatmin duygusu bulunmakta ancak, az tecrübeye sahip franchiseelerde tecrübesiz personel ve yöneticilerin, deneyim kazanabilmeleri ve yüksek tatmin duygusuna erişebilmeleri için yoğun olarak kontrol altında tutulmaları gerekmektedir.

1.2.3. İletişim

Genel olarak iletişim, ilişkisel ve kapsam boyutuna sahip, karışık, simgesel, etkileşimsel bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu süreçteki ögeler ise kaynak, mesaj, alıcı, kanal ve dönüt olarak ifade edilmektedir. Bunlara göre iletişim iki iki birim arasında gerçekleşen ileti alışverişi olmaktadır. İletişim, yazılı veya sözlü yollarla sağlanabileceği gibi, duyarak, dokunarak ve görerek de sağlanabilir. Aynı zamanda iletişim sayesinde canlılar, düşüncelerini, tutumlarını, bilgilerini paylaşabilir ve aktarabilirler (Akbaşlı, 2012, s. 117-150).

İletişim tek taraflı değil, çift taraflı işleyen dinamik bir süreç olmaktadır. Yani iletişim sürecinde bir ileten ve bir de iletilen taraf olmakta ve sürekli değişkenlik göstermektedir. Aynı zamanda iletişim, bilgiyi üretme, paylaşma, anlamlandırma süreciyle Franchising faaliyetlerinin de temelini oluşturmaktadır (Araç, 2014, s. 94).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, franchise alanında verimliliği sağlamada, önemli etkilere sahip olmaktadır. İletişim, bireyler ya da gruplar arasındaki iletişimin bütün boyutlarını oluşturmakta, işletmeleri ve toplumu bir arada tutmaktadır (Gözüaçık ve Demir, 2019, s. 125).

İletişim sürecinde ses, resim, yazı hatta sözel olmayan davranışlar birer araç olarak kullanılmaktadır. Çünkü iletişim anlama, anlatma, anlaşılma ve anlaşma gibi gereksinimler sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre Franchising faaliyetlerinde yer alan çalışanların, çevrelerine kendilerini anlatmaları ve onları anlamaları gerekmektedir (Zıllıoğlu, 1996, s. 21).

Franchising sistemine göre iletişim; çalışan bireylerin davranışlarını değiştirebilmek amacıyla bir haberleşme ağı oluşturmak, etkili bir koordinasyon sistemi yaratmak, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin gelişmesini sağlamak ve görevleri yerine getirmektir. Nitekim iletişim aracılığı ile duyguların, düşüncelerin, bilginin veya tutumların birbirine uyum sağlaması amaçlanmaktadır (Maden, 2013, s. 49-83).

Altınay ve Brookes'a (2012, s. 278-292) göre iletişim aracılığı ile franchise ortakların yetkinlikleri, uzmanlıkları ve deneyimleriyle ilgili bilgi alışverişinde bulunulması mümkündür. Dolayısıyla franchise ortaklarının iyi niyetlerini gösterme yolu da iletişim olmaktadır. Nitekim franchise ortaklar, birbirlerine kültürel hassasiyetlerini göstermek için, kültürel farkındalık ve düzenlemelerini ulusal pazar koşullarına uyarlamak istemektedirler (Altinay, vd., 2014, s. 509-519).

Franchise yapısında katılımcı iletişimin dikkate alınması gerektiği ve böylece franchising performansını ve memnuniyetini arttıracak işbirlikçi uygulamalar üzerine yeni düzenlemelerin geliştirilebileceği belirtilmektedir (Gassenheimer, vd., 1996, s. 67).

1.2.4. Performans

Performans kavramı, çok boyutlu bir yapıya sahip olmakta, bu nedenle ölçümlenmesinde çeşitli kıstaslar kullanılmaktadır. Franchisor performansının ölçülmesinde ise; satış artışı, pazar payı, müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesi esas alınmaktadır (Wu, 2015, s. 1582).

Bir işletmenin finansal açıdan varlığını sürdürebilmesi ve zaman unsuru, işbirlikçi performansın ölçütleri oalrak kabul edilmektedir. Ancak bu oluşumu ölçümleyecek ortak bir tanımlamanın bulunmadığı ifade edilmektedir. Performans ölçümünde kullanılan iki farklı algısal ölçüt bulunmaktadır. Bunlardan ilki, proje performansı olarak da ifade edilen ''ekonomik performans'' diğeri ise ilişkilerin stratejik boyutlarını dikkate alan ''stratejik performans'' olarak belirtilmektedir (Sarkar, vd., 2001, s. 358-373).

Gillis ve Castrogiovanni (2012, s. 91) tarafından yapılan bir çalışmaya göre Franchising sisteminde, işletmenin mevcut Franchising ile ilgili performansı hakkında çok sınırlı bilgi olduğu için partnerler arasındaki bağlantıların ve işletme performansının daha geniş kapsamlı araştırılması gerekmektedir. Aynı zamanda kaynakların kıt olması ve aradaki ilişkisel sözleşmelere ilişkin mevcut teorilerin performansı nasıl etkilediğine odaklanmak yerine, yüksek performansla varlıklarını sürdürebilen yönetim şekillerine odaklanarak üç farklı franschising performans sonucunun olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlar; büyüme ve varlığını sürdürme, göreceli ölçütler, finansal ölçütler şeklindedir.

İşletme performansını artırabilmek adına franchisorlar, stratejik kaynakları kullanmayı tercih ederler. Nitekim stratejik kaynaklardan olan marka bilinirliğini geliştirebilen işletmeler, daha çok pazar payı almakta ve böylece franchising performansı da etkilenmektedir (Wu, 2015, s. 1582).

1.2.5. Eğitim

Franchising sisteminin başarısını arttıracak faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Kurt ve Korkmazyürek, 2019, s. 48);

1. Eğitim desteğiyle birlikte yapılacak faaliyetlerin etkili ve doğru öğrenilerek yürütülmesi,
2. Uzmanlık desteğiyle birlikte franchise veren imtiyaz sahipleri işe yönelik bilgi ve tecrübelerden yararlanabilir,
3. Finans desteğiyle birlikte franchise alıcıları maddi açıdan rahat koşullarda iş başlatabilir ve sürdürebilirler,
4. Denetim ve kontrol desteğiyle birlikte franchise verenin sahibi olduğu marka itibarı ve işin mevcut standartları korunabilir,
5. Motivasyon desteğiyle birlikte hem franchise veren hem de alan arasındaki koordinasyon ve uyumun işe teşvik edilmesidir.

Franchising faaliyetleri köklü ve sistemli bir yapı olmasına rağmen, eğitimler bu işletmelerin performansını, ürün kaliiyesini ve çalışan verimliliğini daha fazla artırabilmektedir (Yorke, 1993, s. 167-182).

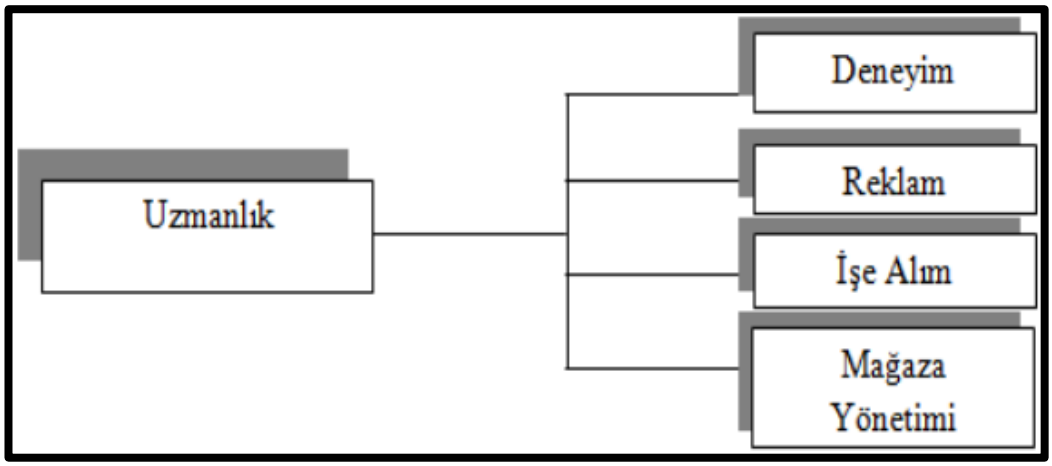
Franchisor'un franchise tarafa sağladığı eğitim hizmetleri ve eğitim kitapçıkları, hayati öneme sahip olmaktadır. Ancak eğitim kitapçığının veriliyor olması, ürün ve marka franchising'inin de verileceği anlamına gelmemektedir. Küçük ölçekli işletmelerin kısa dönemde iflas etmelerinin en önemli nedeni yönetim düzeyinin tecrübe eksikliği olmaktadır. Bu noktada franchising sistemi, tecrübe eksikliğini, eğitim hizmetleriyle, kuruluş aşamasında ve devamında belirli aralıklarla sağlarak gidermektedir (Nart, 2005, s. 123-149).

1.2.6. Uzmanlık

Uzmanlık, yöneten tarafın uzmanlık, beceri ve yetenekleri ile astlarını etkileyebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bilgi ile doğrudan ilişkili olan uzmanlık kavramı, bireysel kaynaklardan beslenmekte ve bu nedenle uzmanlığa sahip tarafın, astlarını etkilemesi noktasında çok önemli olmaktadır. Franchising sisteminde franchisor, franchise'in uzmanlığını arttırabilmek için malzeme, eğitim, reklam, tanıtım, yönetim, işe alım gibi yardım ve destek hizmetleri sunmaktadır. Bunun sonucunda franchise, daha önceden bilmediği ve tecrübesiz olduğu bir alanda mal ve hizmet üretip satabilecek konuma gelmektedir (Tuncay, 1992, s. 51).

Franchise alan yatırımcılar, franchisor'un deneyim ve uzmanlığını paylaşmasından dolayı rakiplerine göre daha az hata yapmakta ve işe yönelik tecrübesizlik, franchising sistemi tarafından ortadan kaldırılmaktadır (Groselli, 1989, s. 170).

Franchising sisteminin tercih edilmesindeki en önemli nedenlerden birisi de franchise tarafın, franchisor'un uzmanlık ve deneyimlerinden faydalanarak faaliyete gireceği alana yönelik daha fazla bilgiye sahip olması, böylece sıfırdan faaliyette bulunarak sektöre giriş yapan diğer işletmelerden daha çok rekabet avantajı elde edebilmesidir (Kurt ve Korkmazyürek, 2019, ss. 31-32).



Şekil 2. Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Uzmanlık Faktörü

Kaynak: (Kurt ve Korkmazyürek, 2019, s. 32).

Şekil 2 incelendiğinde Franchising sisteminde uzmanlığa sahip olan taraf, franchise alan tarafa sağladığı reklam, tanıtım, işe alım, yönetim gibi destek

faaliyetleri ve deneyimlerini aktarmasıyla franchisee'e uzmanlığını geliştirmesi noktasında önemli katkılar sağlamaktadır.

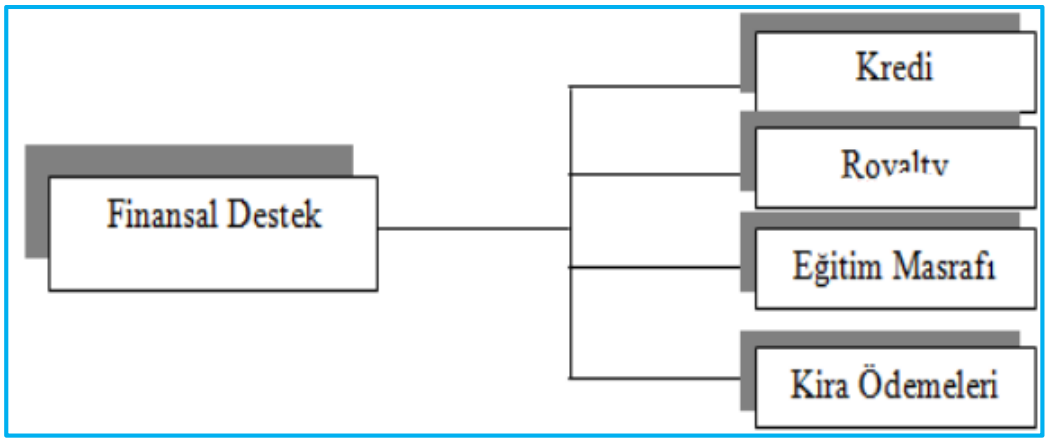
İşletme faaliyetlerinde yönetim becerilerini geliştiren ve uzmanlık kazanan işletmeler, uluslararası pazarlara girebilmek, sahip oldukları deneyim ve bilgiyi aktarabilmek, ulusal pazarlardaki faaliyetlerinin bir kısmını ya da tamamını ve işletme hakkını yönetebilmek için bir kontrat hazırlarlar. Uzman işletme belirli bir kar payı ya da ücret karşılığında yönetim birimindeki çalışanlarını, uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan işletmeler için görevlendirmektedir. Böylece yönetim bilgisini, uzmanlığını ve deneyimlerini de ihraç etmiş olmaktadır. Bunu yapan işletme, uluslararası rekabette de düşük risklere sahip olmaktadır. Franchising sisteminde merkez işletme herhangi bir sorumluluk üstlenmemekte, işletme faaliyetleri kötüye gittiğinde ise sorumlu yönetici yönetimden ayrılarak, sorumluluk ve yönetimi ulusal ortağa bırakabilir (Can, 2017, ss. 117-118).

1.2.7. Finansal Destek

Finansal destek, franchisor'un kazancı, franchisee'in devraldığı hak karşılığında yaptığı ödeme (royalty), başlangıç ödemesi ve malzeme satışından oluşmaktadır (Hopkinson ve Hogarth-Scott, 1999, s. 831-832).

Bir franchise birimini açmak, satışları istenen seviyeye getirmek ve sistemin tam olarak uyum içerisinde işlemesini sağlamak zaman alacağı için borç veren kurumlar, borç vermekten çekinebilirler. Bu nednele franchisor, sistem tam olarak oturana, satışlar artıp kar elde edilmeye başlanana kadar, franchisee'den royalty almadan katkı sağlayabilir. Bunun yanı sıra merkez işletme personel gideri, reklam, tanıtım ve teçhizat için gereken fonu, kuruluş aşamasında, çalışma sermayesi ile düzenleyebilir. Nitekim franchisor'un, franchisee'e kredi bulma konusunda da yardımcı olması, bu sistemin en önemli avantajlarından biri olmaktadır (Sefer, 1997, s. 107).

Franchisor, kira ödemelerinde de franchisee'e katkıda bulunabilir ve kuruluş aşamasında leasing gibi kaynaklardan finansal destek sağlanabilir. Bunun yanı sıra tanıtım ve reklam giderlerinden de önemli ölçüde tasarruf sağlanmaktadır. Franchisee'in maddi açıdan daha iyi ve esnek koşullarda faaliyetlerini sürdürmesi ise sistemin başarısına ve sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır (Kurt ve Korkmazyürek, 2019, s. 32).



Şekil 3. Franchising Finansal Destek Boyutu

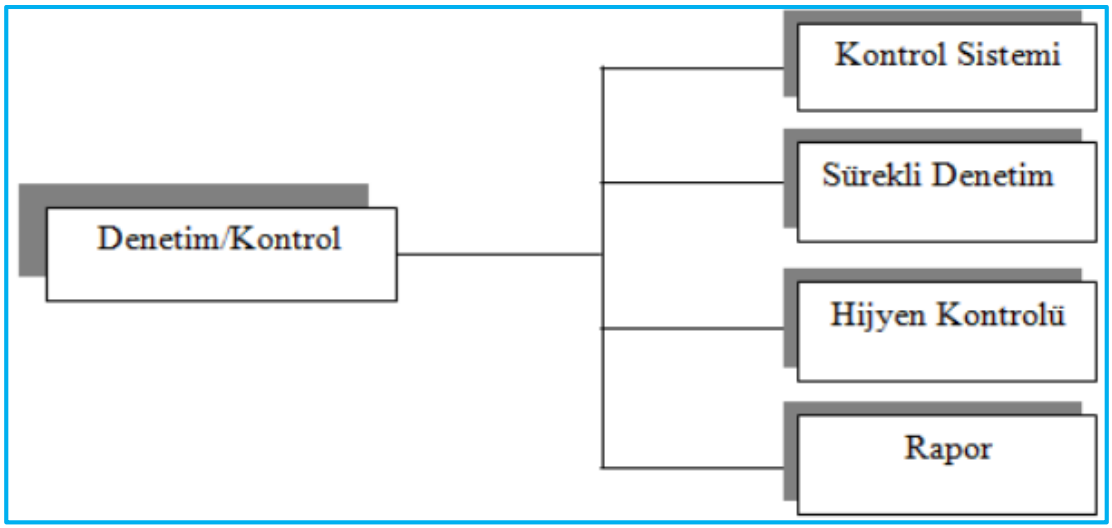
Kaynak: (Kurt ve Korkmazyürek, 2019, s. 33).

Şekil 3 incelendiğinde franchisor taraf, franchisee'e kredi bulma konusunda, bir süre royalty almama konusunda, personel eğitim masrafları ve kira ödemelerine destek çıkma noktasında katkıda bulunmaktadır.

1.2.8. Kontrol

Franchising sisteminde kontrol, franchise alan tarafın pazarlama stratejilerini etkin şekillerde oluşturması ve faaliyetlerinde çalışanlar arasındaki uyumun yaratılması adına stratejik kararlarının franchise veren tarafından etkilenmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte franchise veren hem ürün ve hizmetlerin satışa yönelik şartlarını belirlemekte hem de franchise alan tarafa işin bütün aşamalarıyla ilgili yönlendirme yapmaktadır (Whittemore, 1984, s. 21).

Franchise veren taraf, yatırımcıların, işletmelerinde sözleşmede belirlenen standartları uygulayıp uygulamadıklarına yönelik sürekli bir kontrol ve denetim faaliyetleri yürütmekle yükümlüdür. Nitekim bu kontrol ve denetim sistemi, markanın bilinirliği, itibarı, başarısı ve standartların korunabilmesi açısından son derece önemli olmaktadır. Franchise veren girişimciler, aynı kalite ve standartları tüm franchise birimlerinde korumaya çalışmaktadırlar. Böylelikle merkez işletmenin kalite ve standartlarını koruyan franchise birimlerinin sayısı artmaktadır. Birim sayısı artış gösterdikçe de ürün ve hizmet kalitesi ile kullanılan teknolojilerin seviyesi de artmaktadır. Franchising anlaşmalarında, belirli aralıklarla rapor ve bilgi talebinde bulunmak franchise veren tarafın hakları arasında bulunmakta ve bu şekilde marka itibarını korumaya çalışmaktadır (Akın, 1995, s. 80).



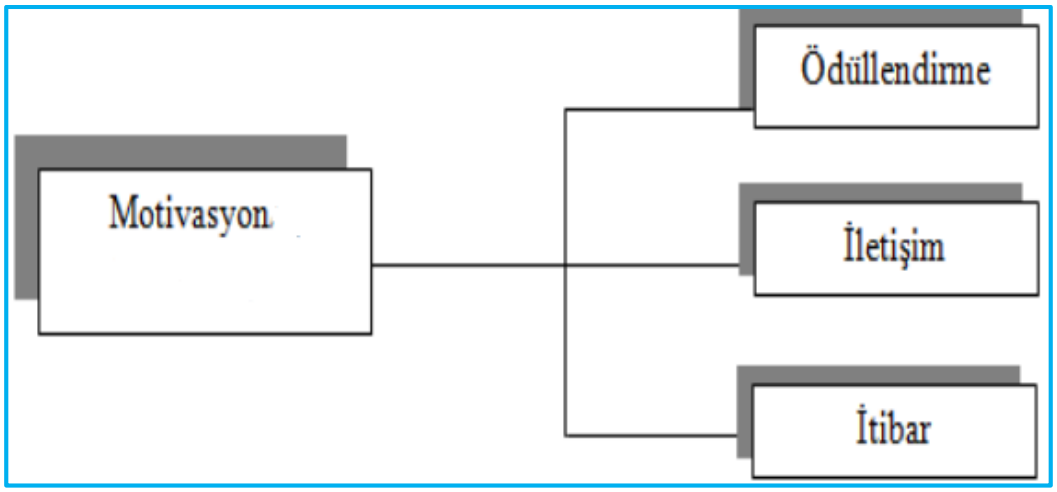
Şekil 4. Franchising Denetim/Kontrol Başarıyı Etkileyen Faktör

Kaynak: (Kurt ve Korkmazyürek, 2019, s. 34).

Şekil 4 incelendiğinde belirli aralıklarla işletmede yapılan çalışmaların ne şekilde yürütüldüğüne ilişkin denetleme ve kontrol çalışmaları yürütülmektedir. Bu süreç, hijyen koşullarının denetlenmesi, yapılan hatalara anında ve yerinde müdahale, raporlama gibi aşamalardan oluşmaktadır.

1.2.9. Motivasyon

Franchisin sisteminin sağladığı en önemli avantajlardan biri de franchise tarafın daha iyi şekillerde motivasyon sağlamasıdır. Çünkü franchisee, kendi isim ve hesabına çalıştığı için motivasyonu daha yüksek olmakta ve daha fazla çalışmak için teşvik olmaktadır. Nitekim franchise alan, faaliyette bulunduğu bölgede tanınmakta ve kazandığı itibarla da çalışma isteği artmaktadır. Buna göre franchise veren tarafın markasının bilinirliği ve itibari franchise alan tarafa avantajlar sağlamaktadır (Kurt ve Korkmazyürek, 2019, s. 35).



Şekil 5. Motivasyon Başarı Faktörleri

Kaynak: (Kurt ve Korkmazyürek, 2019, s. 35).

Şekil 5 incelendiğinde motivasyonu sağlayan üç faktör olduğu görülmektedir. Bunlar ödüllendirme, iletişim ve itibardır.

Knight'ın (1986, s. 8-15) yapmış olduğu bir araştırmaya göre, franchise olmanın en motive edici yanları, herkes tarafından bilinen bir ticari markayla çalışmanın faydaları, bağımsızlık düzeyinin yüksek olması ve iş memnuniyeti bulunmaktadır. Franchise veren tarafından, satışların artış göstermesine bağlı olarak ödüller verilmesi, franchise alan tarafı daha çok teşvik ederek, motivasyonu arttırmaktadır. Bunun yanı sıra franchise veren ile alan arasındaki iletişimin güçlü olması, faaliyetlerin aksamadan devam etmesini sağlarken, uyum ve koordinasyon bakımından da önemli olmaktadır.

1.3. Franchising Türleri

Franchising uygulamaları, uygulandıkları ülkeye ve sunduğu fırsatlara göre iki grupta ele alınmaktadır. Ülkelere göre Franchising, ulusal ve uluslararası olarak sınıflandırılırken; sunduğu fırsatlara göre Franchising ise, ürün ve marka franchisingi, master franchise ve işletme sistemi franchising'i olarak üç temel şekilde sınıflandırılmaktadır (Cebeci, 2005, s. 4).

1.3.1. Ulusal ve Uluslararası Franchising

Ulusal Franchising; Franchising sözleşmesinin ülke sınırları içerisinde yapılmasını ifade etmektedir. Uluslararası Franchising ise; Franchising sözleşmesinin farklı iki ülke arasında yapılmasını ifade etmektedir (Acar, 2013).

Uluslararası Franchising, iç talepte oluşan bağımlılığın azaltılması ve gelecekte işletmenin kurduğu sistemin küresel alanda büyüyebilmesi adına stratejik bir yöntem olmaktadır. Franchising sistemiyle bir markayı küresel alanda genişletmek, az yatırım gerektirmekte, düşük riske sahip olmakta ve ölçekleme becerileri bakımından önemli bir ters potansiyel sunmaktadır. Franchisor'lar, franchisee olmak isteyen taraftan başlangıç ücreti talep etmekte, aynı zamanda telif, reklam, tanıtım ve pazarlama gibi diğer ücretleri tek seferde veya dönemsel olarak talep edebilmektedir. Nitekim işletmenin kurulum şekline göre, her bir franchise için farklı ücretlendirme yöntemlerinin uygulanması da mümkündür (Alan, 2017).

Uluslararası franchise sözleşmelerinde, uygulanacak hukuki şartların seçimi, hukuki risklerin ortadan kaldırılması açısından da oldukça önemli bir role sahip olmaktadır. Uygulanacak hukuki yaptırımların belirlenmesi, sözleşmedeki temel hükümlerin açıklanması ve taraflar arasında yapılacak sözleşmeyle üstlendikleri yükümlülüklerin belirlenmesi konusunda önemli olmaktadır (Şahan, 2020, s. 1428).

Uluslararası ticari ilişkilerin hızla gelişmekte ve beraberinde birçok riski de getirmektedir. Hem küresel alanda hem de Türkiye'de mal ve himetlerin dağıtımı ve pazarlanmasına yönelik konularda en sık başvurulan yöntem Franchising sistemi olmaktadır. Franchising sisteminin, modern bir yöntem olarak gerek ulusal gerekse uluslararası ticaret yaşamında gelişimini hızla sürdürerek yaygınlaşmasına rağmen, Franchising sözleşmelerine yönelik ulusal düzenlemelerin yetersiz kaldığı ve sözleşmeler arasında büyük farklılıkların bulunduğu belirtilmektedir. Ancak uluslararası franchise sözleşmelerinin, ICC Model Uluslararası Franchising Sözleşmesi kapsamında hazırlanması durumunda, gecelekte karşılaşılması mümkün olan riskleri de önemli ölçüde azaltacağı ifade edilmektedir (Şahan, 2020, s. 1430).

1.3.2. Ürün ve Marka Franchising'i

Franchising sisteminin iki modelinden biri ürün ve marka franchising'idir. Bu tür Franchising; tedarik-satıcı ilişkisi, bayilik sistemleri ve tekel satıcı ilişkisi olarak

bilinmekte ve 1850'li yıllarda alkolsüz içecek, otomobil ve benzin istasyonu gibi sektörlerde ortaya çıktığı belirtilmektedir (Hall, Dixon 1988, s. 4).

Ürün ve marka Franchising türünde, üretici ve satıcı arasında bağımsız bir satış ilişkisi oluşmaktadır. Satıcı olan işletme, bu ilişki kapsamında, üretici işletmeyle kendini özdeşleştirmeye çalışmaktadır (Acheson ve Ferris, 1988, s. 141).

Ürün ve marka franchising'i esas olarak belirli bir ticari unvan ya da markanın kullanımını kapsamaktadır. Benzeri bağımsız işletmelerde ise belirli ürünlerin pazarlanması sonucu, üretici taraf ile imaj birleşmesi sağlanmaktadır. Nitekim Franchising veren taraf, alan taraf üzerinde dağıtım ve yönetim de olmak üzere, sürekli ve kapsamlı bir denetleme hakkına sahip olmaktadır. Bazı basit durumlarda, franchisee taraf üretim aşamasına da dahil olabilir (Bilgibaba, 2017).

1.3.3. Master Franchise

Merkez işletme, başka ülkelerdeki girişimcilere doğrudan franchise haakı verebilir ya da üçüncü bir taraf aracılığıyla dolaylı şekilde de franchise verebilir. Bu durum ‘’master franchise’’ olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir ifade ile merkez işletme kendi ülkesindeki ya da başka bir ülkedeki yatırımcıyla master franchise anlaşması yapmakta ve belirli bir bölgede, kendi ismine franchise verme hakkını yatırımcıya sunar. Ana işletmenin bir sözleşme ile anlaşma yaptığı yatırımcı ‘’master franchisee’’ olarak nitelendirilmektedir (Cebeci, 2005, s. 5).

1.3.4. İşletme Sistemi Franchisingi

İşletme sistemi Franchising anlaşmalarında, franchisor ve franchisee arasında yalnızca marka, hizmet ve ürün alanında değil, bir bütün halinde pazarlama ve üretime yönelik bütün faaliyetleri de kapsayan işbirliği ilişkisi içerisinde olmaktadır (Acar, 2013).

İşletme sistemi Franchising sözleşmelerinde bulunan 4 temel unsur şu şekilde sıralanabilir (Bilgibaba, 2017);

1. Franchisor, sahip olduğu bir marka ya da ismin kullanımı için franchisee'ye izin vermektedir.

2. Franchisor, sözleşme süresi boyunca franchisee'ye belirli hizmet ve desteklerde bulunmaktadır.

3. Franchisor, sözleşme boyunca franchisee üzerinde bir kontrol ve denetim hakkına sahip olmaktadır.

4. Royalty ücreti, belirli dönemlerde ödenecek şekilde belirlenmektedir.

1.4. Franchising Sisteminin Diğer Sistemlerden Farkları

İşletmeler, iş potansiyellerini artırabilmek amacıyla küresel pazarlara girmek ve ulusal piyasalarda rekabet edebilmek için çeşitli büyüme stratejilerine başvurabilirler. Bu stratejilerden biri olan franhising sistemi, ürün ve hizmetlerin tüketicilere etkin şekillerde ulaşmasını sağlayan etkili bir sistem olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda, küresel alanda geçerliliğe sahip bir marka yaratmanın zorluğu, stratejik açıdan franchising sistemini öne çıkartmaktadır. Dolayısıyla işletmeler de bu sisteme başvurarak, başarısı kanıtlanmış küresel markaların ticari başarılarına ortak olmakta, markanın işletme bilgisi ve deneyimlerinden faydalanma imkanı elde etmektedirler. Franchise alan ile franchise veren işletmeler, bu sistem sayesinde çeşitli avantaj ve kolaylıklar da sağlamaktadırlar. Franchise veren işletmelerin sunduğu avantajlar; hızlı büyüme, pazardaki payını artırma, risk unsurlarını yayma, düşük gider sağlama ve dışa açılma imkanı sağlamaktadır. Franchise alan işletmelerin sunduğu avantajlar ise; kendi işini kurma imkanı, risklerin azalması, yüksek başarı şansı, düşük masraf, kredibilite olanağı olarak ifade edilebilir (Aslanoğlu, 2007, s. 92).

Franchising sitemini, bir iş sistemi şeklinde uygulayan işletmeler, giderek artan ve küreselleşen rekabet koşullarında, büyümelerini sürdürerek marka imajını korumaktadırlar. Nitekim alışveriş merkezlerinin tamamında bulunmayan bazı markalar, rakipleriyle rekabet edebilmek için franchise vererek piyasaya girmeyi tercih etmektedirler. Aynı zamanda reklam fonlarına önemli bir miktar ayırarak, marka olmayı kolaylaştırmaktadırlar. Böylece geçmiş nesillerden devralınan bir markanın maddi değere dönüştürülmesi sağlanmış olur (Aytekin, 2012, s. 31).

Franchising, belirli şart ve anlaşmalar kapsamında yatırımcılara kısa vadede büyüme imkanı sunan bir sitem olmaktadır. Franchise vermek isteyen işletmeler, bu sistemin işbirliğine dayalı bir ilişki oluşturduğunu ve franchise alan tarafın başarılı olması durumunda kendisininde başarıya ulaşacağını farkında olması gerekmektedir. Franchisor açısından bu sistemin verimliliğini sağlayabilmek için, standartları bir bütün halinde sürdürebilecek franchisee'lerin seçilmesi önemli olmaktadır. Bütünüyle bağımsız olma isteğinde olan yatırımcılara franchise verilmemelidir. Buna

göre Franchising sistemi bir iş tecrübesi değil, mevcut sermayesini ilgi duyduğu bir alana yönelten ve değerlendirmek isteyen yatırımcılara uygun bir sistem olmaktadır (Ulaş, 2004, s. 44-45).

1.4.1. Bayilik Sistemiyle Franchising Sisteminin Farklılıkları

Literatürde bayilik; bazı maddeleri satma yetkisine sahip olan kişi, dükkan ya da işletme şeklinde tanımlanmaktadır. En genel tanımıyla bayilik; toptancıdan kendi ismine aldığı malı, tam bağımsız olarak satışa sunan, üretici ile tüketici arasındaki aracılardır (Mustafaoğlu, 1996, s. 14).

Türkiye'de ilk olarak franchising sistemi 1970-1980 yılları arasında bayilik sistemi şeklinde kozmetik, otomobil ve beyaz eşya sektörlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Franchising sisteminde, franchisee, franchisor'a royalyt ödemesi yapmakta, franchisee'in gelişimi için stratejik bir planlama ve rehberlik hizmetlerini kapsayan işletme sistemi uygulanmakta, taraflar arasındaki ilişki kapsamlı ve güvene dayalı olmaktadır. Bayiliklerde ise royalty ödemesi bulunmamaktadır (Agrawal, 1995, s. 213-214).

Bayiler, genellikle piyasa içerisinde tanınmış ve satışları konusunda tekel olma hakkına sahip belirli bir malın satışını üstlenirler. Franchising sisteminde ise franchisor, işletme, üretim ve pazarlama sisteminin sahibi olmanın yanı sıra tanınmış bir ürünün satışını değil, kendi ürettiği ve başarılı olmasını sağlayan bütün ürünlerin satışını yapar ve tüm bu yöntemleri franchisee de öğretmektedir (Ulaş, 1999, s. 114).

Franchising sistemi bir ürün değil, bir konsept olarak, bütünüyle işletmecilik olarak ifade edilmektedir. Çünkü bu sistemde belirli bir ücret karşılığında sistem satın alınmakta, uluslararası bir isme, markaya, teknolojiye, ticari sırlara, kaliteye ve deneyime ortak olunmaktadır (Aksoylu, 2000, s. 25).

1.4.2. Ticari Markayla Franchising Sisteminin Farklılıkları

Franchise verenler ve alanlar, teknik ticari destek ilişkisi ve sürekli bilgi alışverişi ilişkisi kurmaktadırlar. Ticari marka, üretilen ve pazara sunulan ürünlerin reklam, tanıtım ve temyizlerinde kullanılan, sahibine tekel olma hakkı sunan bir marka çeşidi olarak ifade edilmektedir. Aynı marka adını taşıyan bütün işletmelerde de aynı standartlar uygulanmaktadır. Franchising sisteminde ise genellikle başarı kriterleri önceden belirlenmektedir. Franchisor'un belirlediği koşullar, bir sözleşmeyle franchisee tarafa katı bir disiplin içerisinde uygulatılmaktadır. Hem

başlangıç aşamasında hem de sonrasında çalışanlara ve yatırımcılara sürekli eğitim hizmetleri sunulmaktadır. İşletme, katı bir disiplin ile varlığını sürdürmekte, denetimlerle marka imajını korumakta ve talebin devamlılığını sağlamaktadır (Küçük, 2011, s. 22).

Franchise alan bir işletme, merkez işletmeye daha çok bağımlı olmakta ve sistemin bir parçasıymış gibi franchise veren tarafın sistemine doğrudan uyum sağlamaktadır. Nitekim sistemde meydana gelen en ufak bir başarısızlık hem franchisee'i hem de franchisor'u etkileyeceği için franchisee, franchisor'dan sürekli destek görmektedir (Arslan, 2006, s. 6).

1.4.3. Patentle Franchising Sisteminin Diğer Sistemlerden farklılıkları

Franchise alan taraf, merkez işletmenin iş süreçlerini, markasını, patentini, ticari sırlarını ve varsa gizli formüllerini kullanmaktadır. Franchise sözleşmelerinde tescilli ticari bir marka ya da hizmete sahip bir ürün ya da hizmetin lisansı verilmektedir. Merkez işletme ise büyük miktarlarda alacağı ürünlerle, pazarlık becerilerini kullanarak indirimlerden faydalanmaktadır. Böylece franchise alan tarafın brüt karı da artış göstermektedir (Ulaş, 2006, s. 133).

Patent ya da marka lisansına yönelik franchise sözleşmelerinde yer alan hükümler, sözleşmenin asli unsurları olarak kabul edilmekte ve tarafların irade beyanlarıyla birlikte sözleşmenin değişmez şartları haline gelmektedir. Franchise veren taraf, marka ya da patentin kullanılması, mal veya hizmetlerin sürümünün sağlanması ve ücret gibi uygulamaların karşılığı olmaktadır. Nitekim tüm bu uygulamalar bir bütünü oluşturduğu için, franchise sözleşmeleri de bileşik değil, karma sözleşme niteliğinde olmaktadırlar. Buna göre franchise sözleşmelerinde, parka ve patent haklarını kapsayan işlemler için uygun olan şartlara uymak, franchise sözleşmesinin tamamını geçersiz hale getirmektedir (Gürzümar, 2009, s. 20).

Mal franchisinginde, patentli malların pazarlamaya konu olması durumunda bu mallar üzerindeki patent hakkı sona ermektedir. Bu nedenil franchise veren tarafın çnceden piyasaya sürdüğü malları varsa, sonradan franchise alanı patent hakkından faydalandırma yükümlülüğü ortadan kalkmaktadır. Bu durum üretim franchisinginde ise, franchise verenin malı piyasaya ilk kez sürmesinden dolayı ilgili malın üretim ve satış lisansı, franchise alana verilmelidir (Topçuoğlu, 2004, s. 3-60).

Franchise sözleşmelerinde franchise veren taraf, patent hakkından, franchise alan tarafı yararlandırabilir. Ancak patent hakkını kullanabilmek için franchise veren taraf, know-how ve belgeleri de vermekle yükümlüdür. Bununla birlikte franchise alan tarafın patentten faydalanmaya devam etmesinden ve süreklilik adına gereken tedbirleri almakla yükümlü olmaktadır. Franchise alan, patente ilişkin maddi ayıplardan kaynaklanan doğrudan zararlarda, zararın tamamının tazminini veya Franchising ücretinin indirilmesini isteyebilir. Diğer zararlarda franchise veren kusurlu ise zararın tazmin edilmesi talebinde bulunabilir (Poroy ve Yasaman, 2012, s. 208).

Patentler, bireysel mülk gibi hukuki kapsamda ele alındıkları için satılabilir veya miras bırakılabilirler. Bunun ynaı sıra patent sahibi elde ettiği patenti istediği üreticiye belirli koşullarla, lisanslar aracılığıyla devretme yetkisine de sahiptir. Karıştırılan diğer uygulamalardan olan patent sistemi; yeni bir üretim yöntemini keşfeden bir kişiye verilen ve keşfettiği şeye sadece kendisinin sahip olma hakkını sağlayan anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır (Cox ve Mason, 2007, s. 1053-1072).

1.4.3.1. Lisans Anlaşması ile Franchising Sisteminin Farklılıkları

Lisans anlaşması; başarılı ve itibar sahibi bir işletmenin sahip olduğu marka adı, üretim süreci, pazarlama teknikleri, patent, teknik know-how, teknoloji gibi maddi olmayan varlıklarını, diğer bir ülkede bulunan işletmeye belirli bir zaman ve ücret karşılığında kullanmasına izin verdiği anlaşmalardır (Arpacı, vd., 1992, s. 292).

Lisansör; lisans, patent ya da marka sahibi olarak ifade edilmektedir. Lisansiye ise; know-how, patent, lisans ya da markayı lisansörden alarak kullanan kişi ya da işletmedir. Lisans anlaşmalarında her iki taraf arasında ticari bir ilişki kurulmaktadır. Eğer patent lisansı söz konusuysa kullanım hakkı, yazılı bilgiye dayanmaktadır. Know-how lisansında ise gizli bilgilere dayalı bir kullanım hakkı doğmakta ve bu hakların kullanımı nedeniyle royalty ödemesi yapılmaktadır (Arslan, 2006, s. 8).

Franchising sistemi ile lisans sözleşmeleri arasındaki benzerlikler ise şu şekilde sıralanabilir (Ulaş, 1999, s. 119);

1. Hem Franchising hem de lisans sözleşmeleri, iki tarafa da borç yüklemektedir.
2. Lisansör ve franchisor kullanım hakkı devredilirken, brüt satışlar üzerinden imtiyaz ücreti alırlar.

3. Her iki tarafın da rekabet etmeme sorumluluğu bulunmaktadır.

4. Her iki taraf da karşı tarafı denetleyebilir ve kontrol edebilir ya da bağımsız uzman işletmelere denetletebilirler.

5. Her iki tarafta sözleşme gereği belirli şeyleri saklamakla yükümlüdür.

1.4.3.2. Acentalık ile Franchising Sisteminin Farklılıkları

TCK'ya göre acente; satış memuru, ticari mümessil, ticari vekil ya da işletme çalışanı gibi, işletmeye bağımlı bir hukuki konumu olmaksızın, sözleşmeye dayalı, belirli bir bölgede, ticari bir işletmeyi sürekli olarak ilgilendiren, sözleşmeler arasında aracı olmayı ya da bunları ilgili kişi adına yapmayı meslek edinen kişiler ''acente'' olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımlamaya göre ise; belirli bir bölge içerisinde bir işletmenin ya da ürünlerinin, sahipliğini üstlenmeksizin, belirli bir komisyon karşılığında pazarlayan işi ya da işletmeye ''acente'' denilmektedir. Franchising ve acente sisteminin ortak tek noktası, her iki sistemin de sürekli bir ilişkiye dayanmasıdır (Ulaş, 1999, s. 116).

Franchise alıcıları kendi ismine ve hesabına çalışmakta ve gelir de ürün ve hizmet satışından elde edilmektedir. Acentelik sisteminde ise gelir, komisyon karşılığında elde edilmekte ve satışlar, merkez işletmeyle yapılan sözleşmeye ithafen yapılır. Çünkü acente, yaptığı her bir satış için merkez işletmeyle yaptığı sözleşmede yer alan oranda komisyon almaktadır. Bu oran, ürünün taşıdığı ticari sorumluluğa veya ürünün kendisine göre değişiklik gösterir ve miktar, satış fiyatına eklenmektedir (Civaner, 1994, s. 8).

Acenteler, malın mülkiyet sorumluluğunu üzerine almadan, merkez işletmeyi temsilen ve merkez işletme hesabına, ondan aldığı yetkiyle faaliyetlerde bulunmaktadır. Acenteler, aynı satış personeli gibi satış esnasında ve sonrasında meydana gelebilecek sorunlara karışmamaktadırlar. Acentelerin yaptıkları işlerin yetkilerine yönelik sınırlandırmalar, bir sözleşmeyle tam olarak belirlenmektedir. Franchising sisteminde ise, franchisee taraf, franchisorun temsilcisi olmamakta, hukuken tam bağımsız bir işletme ve kişidir (Arslan, 2006, s. 6).

1.4.3.3. Distribütörlük ile Franchising Sisteminin Farklılıkları

Distribütörlük faaliyetleri, Franchising sistemine benzer dağıtım şekillerinden biridir. Distribütör; hukuksal açıdan bağımsız, merkez işletmenin ürün veya hizmetlerini belirli bir bölge içerisinde kendi ismine alıp satma hakkına sahip ve

belirli düzeyde stok bulundurabilen aracılardır. Distribütörler, üreticiden temin ettikleri ürünlerin fiyatlarına, kar miktarını ve yaptıkları masrafları da ekleyerek satışa sunmaktadırlar. Aynı zamanda kendi ismini kullanarak, ürün veya hizmeti kendi hesabına alır, kendi hesabına satışa çıkarır ve faaliyetlerini de kendisi düzenler. Merkez işletme, satış, reklam, tanıtım, stok gibi konularda distribütöre karışmamaktadır (Ulaş, 1999, s. 39).

Distribütörlük ile Franchising sistemi faaliyetleri genellikle birbiriyle karıştırılmaktadır. Ancak Franchising sistemi, üretici firmanın kendisi olmakta, distribütör ise hukuken bağımsız olmaktadır. Diğer bir farklılık da Franchising sisteminde komisyon alımı, stoklama ve fiziksel dağıtımın olmaması bulunmaktadır. Distribütör ise fiyat farkından marj elde etmekte, stok bulundurmakta, fiziksel dağıtım ve promosyon dağıtımı yapmaktadır (Akat, 2008, s. 124).

1.4.3.4. Mümessillik ile Franchising Sisteminin Farklılıkları

Satış memuru, ticari mümessil, ticari vekil ya da işletme çalışanı gibi, işletmeye bağımlı bir hukuki konumu olmaksızın, sözleşmeye dayalı, belirli bir bölgede, ticari bir işletmeyi sürekli olarak ilgilendiren, sözleşmeler arasında aracı olmayı ya da bunları ilgili kişi adına yapmayı meslek edinen kişiler ‘’acente’’ olarak tanımlanmaktadır (Kalender, 2017, s. 91).

Franchiseeler, bağımsız satıcı yardımcıları oldukları için işletmede çalışan istihdamı sağlayabilir, seyyar tüccar, ticari mümessil veya ticari vekil gibi temsile yetkili olan bağımlı satıcı yardımcılarını da istihdam edebilir. Nitekim franchisee ve temsile yetkili veya yetkisiz bağımlı yardımcılarının yaptığı işler, franchisor tarafından bizzat görülmüş sayılmaktadır. Ancak franchisorlar, yapılan uygulamaların neden olduğu zararlardan da sorumlu olmaktadır (Cengiz, 2011, s. 150).

1.5. Franchising Sözleşmeleri

1.5.1. Sözleşme Türleri

1970’li yıllar sonrasında sözleşmeler aracılığı ile küresel alanda ticari ilişkilerin şekli değişmeye ve yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu sözleşmelerden birisi de Franchising sözleşmeleri olarak ifade edilmektedir. Tük hukukundaki mevcut düzenlemeler doğrultusunda Franchising sistemine yönelik sözleşmeler, her iki tarafın da özgür iradesi ve sistemin sürdürülebilir olması adına karşılıklı prensiplerin

birleştirilmesiyle oluşturulmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'de yapılan Franchising sözleşmeleri, borçlar hukundaki hasılat, satış, vekalet ve kira hükümleri ile ticaret hukukundaki acentalik kuruluşlarının karışımı olarak ifade edilmektedir. Ancak, diğer sözleşme türlerinden herhangi birine de birebir olarak benzememektedir. Bu noktada franhising sözleşmelerinin kendi özgü bir yapısı olduğunu söylemek mümkündür (Aslanoğlu, 2007, s. 74-78).

Franchising sisteminde, franchise alan taraf, aynı zamanda büyük bir organizasyonun adını, markasını ve işletme sistemini de alarak güçlü bir sisteme dahil olmaktadır. Sistem gereği ana işletmeyle bir bütün halinde hareket edildiği için karşılaşılan sorun ve riskler de azaltılmaktadır. Nitekim bir girişimci, franchising sistemine giriş yapmadan önce, bağımsızlığının bir kısmından vazgeçmesi gerektiğini iyi anlamalı ve kabul etmelidir. Çünkü bu sisteme göre franchise veren tarafından yapılan düzenlemeler ve kurallar kabul edilerek, düzenli ödemeler yapılması, yenilik süreçlerinde, alınacak kararlarda ana işletmeye danışılması zorunluluğu bulunmaktadır. Franchise almak isteyen, ana işletmenin kendisini kanıtlamış marka ve adını alarak, gerekli yardımlar ve teşviklerle faaliyetlerini başarıyla sürdürebilir. Franchise alanların birçoğu kendini girişimci olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla piyasadaki gelişmeleri takip ederek, talep açığı yakaladıklarında ana işletmeye bildirerek ve riski paylaşmak koşuluyla yönetici istihdam edebilirler. Böylelikle franchise alan taraf ''fırsat girişimcisi'' olarak nitelendirilmektedir. Buna göre, franchising sistemi, taraflar arasında sağlanacak işbirliği ve güven içerisinde yürütüldüğünde, her iki tarafı da memnun eden bir sistem olarak kabul edilmektedir (Ulaş, 2006, s. 146).

1.5.2. Tarafların Yükümlülükleri

Franchisor ile franchisee arasında yapılan sözleşmelerde, tarafların yapmakla yükümlü olduğu işler ve uymakla yükümlü olduğu standartlar yer almaktadır. Taraflar, sözleşme bitimine kadar bu kurallara bağlı olmakla yükümlüdürler. Bu yükümlülükler, sistemin özelliklerine, iş hacmine, iş yapılacak sektöre ve tarafların sözleşmeyle üstlendikleri risklere göre farklılık gösterebilir. Nitekim franchise sözleşmeleri her iki tarafa da borç yüklemektedir. Bu da bir tarafın borçlarının, diğer tarafın haklarını oluşturduğunu göstermektedir. Buna göre, sözleşme kapsamında franchisor ve franchisee'in yükümlülükleri şu şekilde belirtilebilir (Sayar, Işık, Yıldız ve Yavuz, 2020, s. 124);

1. Franchisor'un yükümlülükleri; Franchisee'yi bilgilendirme, markasını ve sistemini kullandırma, eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle destekleme, gereken ürün ve malzemelerin teslimini sağlama ve aynı bölgede başka franchise vermeyerek franchisee'i bölgesel anlamda koruma şeklinde sıralanabilir.

2. Franchisee'in yükümlülükleri; franchisor'u belirli aralıklarla bilgilendirme, sözleşmenin gerektirdiği ödemeleri gerçekleştirme, sözleşmede belirlenen standartları sağlama, franchisor'un çıkarlarını koruma ve sözleşme gizliliğine uyma, hedeflenen iş hacmine ulaşma şeklinde sıralanabilir.

1.5.3. Sözleşmenin Feshi

Özellikle Covid-19 pandemisinin gündemini korumaya devam ettiği ve uzun sürede korumaya devam edeceği göz önünde bulundurulduğunda, birçok franchise sözleşmesinin feshinin talep edileceği ortada olmaktadır. Dolayısıyla taşınmaza yönelik hukuki sorunların ortadan kaldırılması daha da önemli olmaktadır. İşletmelerin ekonomik açıdan zor günler geçirdiği Covid-19 döneminde, yargılama süresinin uzunluğu, sözleşme taraflarını ekonomik açıdan daha zora sokacak hatta iflas ya da ticaretten tamamen çekilme gibi durumlarla sonuçlanacaktır (Demirağ-Aktaş ve Yıldız, 2019, s. 115).

Franchise sözleşmesinin feshi söz konusu olduğunda, franchise'e konu olan taşınmazın, franchisor'e devrinin ve feshin haklı bir gerekçeye sahip olup olmadığı, tazminata neden olup olmayacağı konularının değerlendirilmesi gerekmektedir. Nitekim feshin haklılığı incelenirken, taşınmazın durumuna yönelik kararın verilmesi ve işletilmeye devam edilmesi çok önemli olmaktadır. Bu nedenle franchise sözleşmesinin fesh edilmesi sunucunda ortaya çıkabilecek bu sorunların çözümü için, sözleşme feshinin haklı olup olmadığı ve ilgili taşınmazın hukuki durumunun birbirinden ayrılması zorunluluk haline gelmiştir (Demirağ-Aktaş ve Yıldız, 2019, s. 128-129).

1.6. Franchising Alanı Motive Eden Faktörler

1.6.1. Kendi İşini Kurma

Franchising sistemi, yatırımcılara kendi işlerini kurmalarına yönelik önemli avantajlar sağlamaktadır. Nitekim bu sistemde, franchisee'in pazara girişi, zaten tanınmış ve bilinen bir markayla, başarısı kanıtlanmış mal ve hizmetlerle olacağı

için, diğer girişimcilere göre çok daha az zorlukla karşı karşıya kalacaktır (Aslanoğlu, 2007, s. 84).

Birçok insan bürokratik çevreden bağımsız kendi işini kurmayı ve istediği alanda çalışmayı istemektedir. Ancak sermaye eksikliği, tek başına yol almaktan kaçınmak ve risk almaktan çekinmek gibi sebeplerle birçoğu girişimde bulunmamaktadır. Bu notkada Franchising sistemi, sermayesi olan fakat nasıl değerlendireceği konusunda kararsız kalan girişimcilere kılavuzluk eden ve kendi işlerini kurmalarına olanak sağlayan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra Franchising sistemi, ürün ya da hizmet sunumunda standartları sağlayabilen markaların, sermaye yatırımı yapılmaksızın büyümelerine ve kar elde etmelerine katkıda bulunan dağıtım ve pazarlama yöntemi olarak da ifade edilebilir (Ulaş, 2004, s. 29).

Yapılan araştırmalara göre Türkiye'nin 2006 yılındaki girişimcilik notu %6,11 iken 2011 yılında %12,22'ye yükselmiştir. Nitekim 2011 yılında Türkiye ve İsviçre, girişimcilik konularına pozitif yönlü yaklaşma ve kendi işini kurmaya yönelik, %50'lik bir oranla Avrupa'nın en cesur ülkeleri olmuşlardır. Bu durum her iki kişiden birinin, kendi işini kurmak istediğini ortaya koymaktadır. Uluslararası Franchising Derneği tarafından elde edilen veriler de bu durumu destekler nitelikte olmaktadır (Aydın, 2016, s. 4-7).

1.6.2. Marka ve Tanıtım Avantajı

Franchising sisteminde yatırımcı için en önemli avantaj, franchisor tarafın sahip olduğu markanın pazardaki tanınan stratejik kimliğinden ve gücünden faydalanabilmektir. Etkin kurumsal bir kimliğe sahip olan ve başarısı kanıtlanmış bir markanın imajından faydalanabilmek, franchisee için çok önemli bir avantaj olmakta, ancak markanın standartlarına da uyma zorunluluğu getirmektedir. Bu durum tüketici adına güven oluşturan bir faktör olmaktadır. Dolayısıyla tüketici bildiği, sevdiği ve tanıdığı bir markanın ürün ya da hizmetinden faydalanmakta sakınca görmemektedir. Buna göre Franchising sistemi, mevcut güvenin tutarlılıkla sürdürülmesi açısından da önemli avantajlar sunmaktadır (Uzunlar, 2017).

1.6.3. Kuruluş Riskini Ortadan Kaldırma

Tek satıcılık sözleşmeleri, Franchising ve bayilik sözleşmeleri gibi dağıtım sözleşmesi niteliğinde ve sürekli olmaktadır. Bu sözleşmelerde kendisine belirli bir

müşteri ya da bölge verilen dağıtıcı, kendi ismine ve hesabına hareket etmektedir. Sağlayıcı ise yeni pazara giriş risklerini ortadan kaldırabilmek için, sözleşme yaptığı satıcının, markayı pazarlama faaliyetlerinden fayda elde edecektir. Tek satıcı ise pazarlama ve reklam faaliyetleri için yoğun bir çaba ve önemli yatırımlarda bulunmaktadır. Buna karşılık hakkaniyet gereği bölgesel korumaya sahip olmaktadır (Sak, 2020, s. 14).

Tek satıcılık sözleşmenin ardından geçerli sayılacak rekabet yasağı anlaşması yapılırsa, taraflar, sözleşme özgürlüğü kapsamında, anlaşmayı ortadan kaldırabilirler (Eren, 2019, s. 20).

1.6.4. Reklam- Tutundurma Avantajı

1930'lu yıllarda ekonomik açıdan sıkıntıların yaşandığı, ancak zincir mağazaların bu durumu fırsata çevirerek sayılarını arttırdığı belirtilmektedir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomik büyümenin hızlanmasıyla birlikte, perakendeciler, fiyat haricindeki rekabet faktörlerine yönelmiştir. Bu da reklam ve tutundurma faaliyetlerinin gelişmesine neden olmuştur. Tutundurma faaliyetlerinde kararlar merkezi olarak verildiği için esneklik alanı da sınırlı olmaktadır. Nitekim bir markanın bütün birimlerinde fiyat, ürün çeşidi, mağaza yeri gibi faktörlerinde tutarlılık sağlamak güç olmaktadır. Nitekim yerel veya bölgesel marka zincirleri, medya güçlerini kullanarak, yoğun ve kapsamlı reklam faaliyetlerinde bulunabilirler (Sayar, vd., 2020, s. 135).

Franchising sisteminin sağladığı avantajlardan bir diğeri de reklam ve tanıtım olarak ifade edilmektedir. 21. yy daki rekabet koşulları altında, yeni girişimcilerin başarı elde edebilmesi için, önemli bir reklam ve tanıtım bütçesine sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü sunulan hizmet veya ürünler, yüksek kaliteye sahip olsa dahi tanıtım süreci olmaksızın, başarıya ulaşılması çok zor olmaktadır. Nitekim Franchising sistemi sayesinde imtiyaz alan markanın ulusal veya uluslararası reklam faaliyetlerinden, franchisee de faydalanmaktadır. Böylece franchisee yalnızca bulunduğu bölgeye yönelik reklam ve pazarlama faaliyetleri sürdürmek için çaba harcayacaktır (Uzunlar, 2017).

Franchise sözleşmelerinde franchisee tarafından franchisor'a giriş ücreti, reklam ücreti ve royalty ücreti ödenmektedir. Reklam, işletmenin tüketiciyle iletişiminde ve ürünlerle ilgili bilgilendirme süreçlerinde sık sık kullanılan

tutundurma faaliyetlerinden olmaktadır. Çünkü geniş bir tüketici kitlesine, tutundurma faaliyetlerini uygulama imkanı sunmaktadır (Sayar, vd., 2020, s. 188).

1.6.5. Pazarlama Avantajı

Pazarlama faaliyetleri, halkla ilişkiler ve reklamın yanı sıra, potansiyel müşterilerin tespit edilmesiyle başlayan, kar ile sonuçlanan bir kültür ve iş yapış biçimi olarak ifade edilmektedir (Spalton, 2015, s. 11).

Pazarlama faaliyetlerinde amaçlanan, işletme ve müşteri arasındaki değişimlerin gerçekleşmesini güven altında tutabilmektir. Bu amacın etkin şekillerde gerçekleştirilebilmesi içinse tüketicinin almak istediği ürün ya da hizmete ödediği ücretin, değer oluşturan bir fiyattan arz edilmesi gerekmektedir. İşletmelerin yönetim anlayışında pazarlama biriminin olması bir zorunluluk hali olmaktadır. Çünkü pazarlama, üretim ve tüketim arasında önemli bir role sahip olmaktadır. Bir işletme ürettiği ürün ya da hizmet, ne şekilde pazarlayacağını bilmiyorsa, müşteri memnuniyetini oluşturması mümkün olmamakta ve satışlar negatif yönlü etkilenmektedir. Nitekim yeni pazarlama stratejilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte, tüketici ihtiyacı daha çok ön planda görülmeye başlanmıştır. Buna göre pazarlamanın temeli, potansiyel müşterileri ortaya çıkartmak, mevcut müşteriyi elde tutmak ve yeni müşterileri çekmeye çalışmaktır (Cengiz, 2014, s. 4).

Pazarlama hem tüketiciyi bilgilendiren hem de tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını tespit ederek, yatırım veya üretime yönlendiren faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir (Karaçor ve Arkan, 2014, s. 118). 21. yy da pazarlama faaliyetleri, adeta birbirinin aynısı olan ürünleri sunan kalabalık bir ticaret ortamında gerçekleşmektedir. Nitekim işletmelerin bu ticaret ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışmaları, pazara yeni giriş yapacak işletmelerin karşılaştığı en büyük risklerden biri olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin kendi hizmetlerini rakiplerinden ayırabilmesi için pazarlama iletişimine yönelik kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Çünkü iletişim, doğru ve sistematik şekillerde gerçekleştirildiğinde birçok avantajı beraberinde getiren pazarlama olgusunun, değişmez bir bileşeni haline gelmektedir. Tüketiciye sağlanan avantaj paketleri ise, hizmeti sunan işletmenin, dikkatle oluşturduğu hizmet tecrübesinden elde edilmektedir (Taşkın, 2011, s. 27; Koç, 2017, s. 84).

1.6.6. Hizmet Sunuş Kalitesi Avantajı

Hizmet kalitesi, çevrimiçi hizmetler bakımından önemli bir sorun olarak ifade edilmektedir. Hizmet sunumu için gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olunması önemli bir ayrıntı olmakta ve sunumun gerçekleştirilmesi sırasında risk ya da tehlike oluşturmayacak şekilde faaliyette bulunulmasını kolaylaştırmaktadır. Nitekim pazarlama yöneticileri, kalite bir hizmet sunumu gerçekleştirebilmek için, kullanıcıların nelere önem verdiğini bilmeli ve bu unsurlar doğrultusunda sunduğu hizmetin etkilerini tespit ederek, hizmet verimliliklerini arttırmalıdırlar (Parasuraman, Zeithaml ve Mallhotra, 2005, s. 213-233).

Geleneksel hizmet sunumlarında, sunumun gerçekleştirildiği fiziki ortam faktörleri, çevrimiçi hizmet sunumlarında web sitesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada hizmet sunumunun gerçekleştirildiği ortam web siteleri olmakta ve kullanıcı ile hizmeti bir araya getiren bir ortam yaratmaktadır. Nitekim web sitelerindeki hizmet kalitesi, rekabete dayalı ticaretin gerçekleştiği çevrimiçi ortamlarda, hizmet sunumunun başarısı ve sürdürülebilir olması bakımından hayati öneme sahip olmaktadır (Bozbay, Yaman ve Özkan, 2016, s. 19-38).

Hizmet yapısı, sahip olduğu temel özellikler nedeniyle, değişken bir yapıya sahip olmaktadır. Bu durum, hizmet sunumlarında standardı yakalamanın zor olduğunu ifade etmektedir. Hizmet sunumunda personelin karşılaşacağı herhangi bir olumsuzluk, sunumun negatif yönlü etkilenmesine ve tüketici gözünde negatif yönlü kalite algısının oluşmasına neden olmaktadır (Özer, vd., 2016, s. 11).

Hizmetlerin değişkenlik özelliği, hizmet kalitesinin de değişkenlik gösterebileceğini ifade etmektedir. İşletmeler, hizmet sunumlarında belirli kalite standartlarını yakalyabilmek için, personelini çeşitli eğitim ve seminerlerle desteklemektedirler. Ancak, hizmete yönelik faaliyetlerin konusu insan olduğu için, bütün alanlarda beklenmeyen durumlarla karşılaşmak mümkün olmaktadır. Bu durum, sunulan hizmetlerin de değişmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, hizmet kalitesinde belirli standartları yakalayabilmek ve hata payını minimum düzeye indirebilmek için yoğun bir çaba içerisinde olmalıdırlar (Kocabulut ve Albayrak, 2017, 293-303).

Grönross (1984)'a göre hizmet kalitesi üç kategoride ele alınmaktadır. Bunlar (Grönroos, 1984, s. 36-44);

1. Teknik Kalite; tüketicinin bir hizmet ile etkileşimi sonucu ne aldığını ifade etmektedir.

2. Fonksiyonel Kalite; hizmetlerin tüketiciye ne şekilde sunulduğunu ifade etmekte ve teknik kaliteye göre daha çok öznel yargı içermektedir.

3. Kurumsal İmaj Kalitesi; sunulan hizmet karşısında tüketicinin ne gördüğü ve ne algıladığını ifade etmektedir. Kurumsal imaj kalitesini oluşturan, teknik ve fonksiyonel kalitedir.

1.6.7. Teknolojiden Yararlanma Avantajı

21. yy da işletmeler, küreselleşen iş yaşamında varlığını sürdürmeye çalışan, çevresel değişimler karşısında daha duyarlı, karmaşık ve zor olan teknolojilerden faydalanarak rekabet gücünü arttırmaya çalışan, verimlilik ve etkinlik odaklı bir organizasyon yapısına sahip olmaktadırlar (Yasin ve Quigley, 1994, s. 25-29).

Teknolojideki gelişmeler, birçok yeni yöntemi de beraberinde getirmektedir. Bu noktada franchise sisteminin birçok avantajı bulunmaktadır. Franchising alan işletmelere muhasebe, teknoloji, personel eğitimi gibi birçok konuda, merkez işletme tarafından destek sağlanmaktadır. Çünkü franchise veren taraf, yatırımcının ve dolayısıyla markasının başarılı olmasını istemektedir. Bu da Franchising sistemine girmek isteyen yatırımcılar için önemli bir avantaj olmaktadır (Eser ve Korkmaz, 2011, s. 31).

Franchising sisteminde, yatırımcının ihtiyacı olan teknoloji, franchisor tarafından temin edilmektedir. Teknolojinin arızalanması ya da demode olması durumlarında da franchisor tarafından gerekli destek hizmetleri sağlanmaktadır. Bu durum franchisee için, teknolojideki yeniliklerden kaynaklanan maliyetli risklerin ortadan kaldırılması açısından önemli olmaktadır (Yasin ve Quigley, 1994, s. 29).

1.6.8. Sistem Avantajı

Aslanoğlu, (2007, s. 71-94), vergisel mevzuat ve muhasebe uygulamalarına yönelik çalışmasında, Franchising sisteminin işletmeler açısından önemini belirtmektedir. Çalışmada, işletmelerin uluslararası pazarlara girebilmek ve rekabet güçlerini arttırabilmek için franchise sistemini tercih ettikleri ifade edilmektedir. Aynı zamanda Franchising sistemi hem franchise alan hem de franchise veren açısından birçok avantaj ve kolaylık sağlamaktadır.

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için sistematik bir düzene sahip olmaları gerekmektedir. Franchising sistemi, ürün veya hizmetlerin, aynı kalite ve standartlarda tüketiciye ulaşmasını sağlayarak, müşteri memnuniyeti oluşturmayı amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra Franchising sisteminin yer ve zaman farketmeksizin aynı kalitede, aynı standartta mal ve hizmet üretmesi, yatırımcıları bu sisteme yönlendirmektedir (Karalar, 2005, s. 57).

1.6.9. Dağıtım Avantajı

Dağıtım sözleşmesinde dağıtıcı, sözleşmedeki karşı taraftan bir ücret almadığından denkleştirmedeki üst sınır saptanırken elde edilen tüm gelir dikkate alınmalıdır. Eski müşterilerden elde edilen menfaatlerin, dağıtıcıların brüt gelirlerinden çıkarılması da gerekmemektedir. Franchise alanlara, dağıtımda faaliyet göstermekte olan diğer dağıtıcılara göre daha fazla indirimin sağlanması veya franchise alanlardan daha az dönemsel ücret veya giriş ücreti alınması gibi avantajlar düşünüldüğünde, denkleştirme bedelinin düşürülmesi gerektirebilir (Doğanay, 2021, s. 2294-2295).

Aracılı dağıtımda, hizmetlerin pazarlanmasında yer alan ve geniş uygulama alanına sahip franchising, pek çok girişimci tarafından tercih edilen yatırım aracıdır. Franchising, pazarlama veya dağıtım kanalı olarak sistemde, ana firmanın diğer bir firmaya birtakım ayrıcalıkları, belli bir zaman diliminde ve alanda kullanma hakkını vermesidir. Bu ayrıcalığı tanıyana franchisor, ayrıcalıktan yararlanana franchisee, ayrıcalığın kendisine ise franchise denilmektedir (Yurdakul, 2003, s. 2).

Franchising'in dikey entegre olan dağıtım kanalı olması, en önemli özelliğidir. Bu dağıtım kanalının en önemli avantajı ise dağıtımdaki tüm faaliyetlerin, üreticilerden tüketicilere sistemli bir şekilde ulaştırılmasıdır. Sistemli ve etkin dağıtım kanalına sahip olabilmek ve bu durumun sağladığı avantajları franchisee'ları franchising sistemine yönlendirmektedir (Kotler ve Turner, 1979, ss. 112-115).

1.6.10. Tasarım-Dizayn Avantajı

Standart kalitede ve fiyatta mal ya da hizmet üretecek tasarımı öngörmesi Franchising sisteminin önemli özelliklerindendir. Bu tasarım, işletmeye farklılıklar ve büyük işletme özelliği kazandırabilmekte ve alıcılar da bu özelliğiden dolayı franchising'i tercih etmektedir (Young, 2001, s. 38-93).

1.6.11. Karlılık Avantajı

Girişimciyi, yeni yatırımlara yönlendiren nedenlerin en başında kârlılık gelmektedir. Kâr, işletmenin devamlılığı için önemli bir faktördür ve yapabilmek için de önem arz etmektedir. Bundan dolayı işletmeler, kâr olmadan uzun süre çalışamaz. Franchising sistemi, farklı hizmet anlayışından ve üretiminden ötürü girişimciye rekabete girmeden kâr sağlama imkanı sunmakta ve girişimcileri franchising'e yönelmektedir (Karalar, 2005, s. 57).

1.6.12. Rekabet Avantajı

Rekabetin yoğun olması işletmeleri farklı arayışlara yöneltmektedir. Yenilikler gerçekleştiren ya da farklı sistemler geliştirebilen işletmeler, rekabet durumunda rakip işletmelere göre üstünlük sağlayabilmektedirler. Farklı bir dağıtım ve pazarlama sistemine sahip olan franchising'i benimseyen işletmeler, aynı sektördeki diğer işletmelere karşı rekabette üstünlük sağlamaktadırlar. Rekabetin tehlikelerinden ve baskısından uzak kalmak hatta rakip işletmelere karşı üstünlük arzusu franchisee'ları (alıcıları) franchising sistemine yönlendirmektedir (Weaven ve Frazer, 2003, s. 53-82).

Rekabetteki üstünlüğün elde edilebilmesi ve sürdürülebilmesi durumu, işletmelerin yeni stratejiler geliştirmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu kapsamda piyasalarda oluşan değişimler, işletmeleri rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için strateji geliştirmeye itmektedir (Oral-Kara, Yeşilaydın ve Hancıoğlu, 2018, s. 150).

Rekabete getireceği eksiler ve artılar açısından incelemeye tabi tutulan franchise sözleşmeleri, dikey anlaşma kapsamındadır ve 2002/2 Sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği'nden faydalanmaktadır. Franchise verenlerin, pazar alanları daha geniş olacağından, rekabette artış gösterecektir. Franchise alanlar ise franchise verenin koymuş olduğu kurallara uymak zorunda olacak, yıllık cirodan pay verecek, hukuken bağımsız olsa bile her an bir denetim içinde bulunacak, işletmeyi istediği zaman devredemeyecek ve yaratıcılığı kısıtlanabilecektir (Aydoğdu, 2001, s. 4).

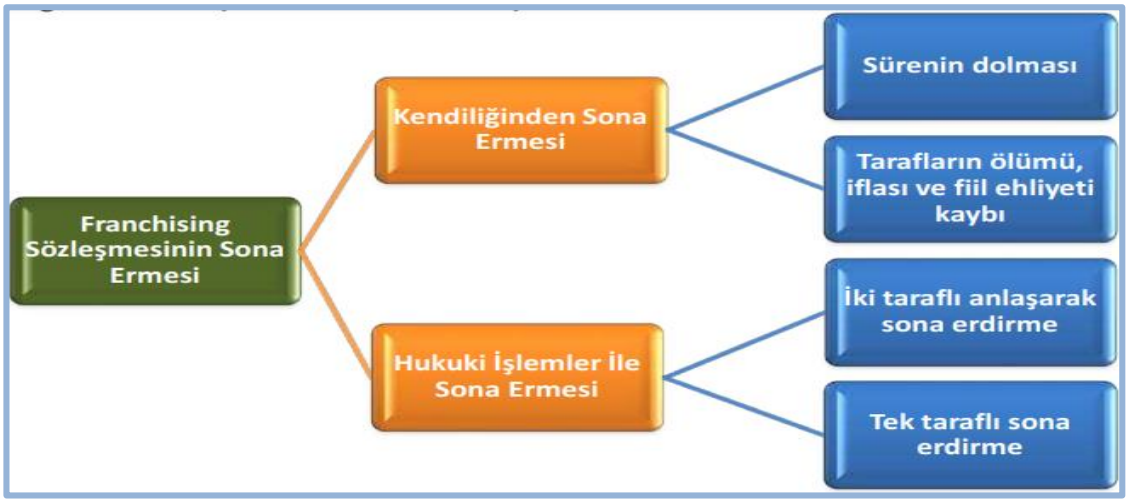
1.6.13. Tedarik Kolaylığı Avantajı

Franchising sisteminde, tedarik konusu başka ticari kuruluşlara rağmen daha kolaydır, ayrıca ürünler planlı ve kolay bir şeklide gönderilmektedir. Böyle olduğu için bazı işletmeler bu sistemi tercih etmektedir. Sistem gereği ürünler ya direk

olarak ana firmadan ya da anlaşma yapılan başka bir tedarikçi firmadan alınabilmektedir ve genellikle de ikinci şık tercih edilmektedir. Şirket ürün tedarik işini başka bir firmaya da yaptırabilir. Ana firma bu mal ve beraberinde gerçekleşen hizmetlerin dökümünü kendisi yerine, anlaşma yaptığı başka bir tedarikçi firma veya firmalara yaptırabilmektedir. Söz konusu aracılar onaylı firma oldukları için, sadece franchisorun onay verdiği hizmet ve ürünleri pazarlayabilirler. Bu satılan ürünlerin kalite kontrolu, ana firma yani franchisor tarafından yapılmaktadır (Wakefield, 2002, s. 511).

1.6.14. Franchising Anlaşmalarını Sona Erdiren Durumlar

Yapılan franhising anlaşmaları her iki tarafı da boçlandırmaktadır. Tarafların sorumlulukları, hakları ve uymakla zorunlu oldukları kurallar, sözleşmede açıkça belirlenmelidir. Bu franchise sözleşmesindeki bağlayıcı maddelerle birlikte, anlaşmayı bitirecek olaylar aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Sayar, Işık, Yıldız ve Yavuz, 2020, s. 131).



Şekil 6. Franchising Sözleşmesini Sona Erdiren Durumlar.

Kaynak: (Sayar, Işık, Yıldız ve Yavuz, 2020, s. 131).

Şekil 6 incelendiğinde franchising sözleşmesinin sonlanması, kendiliğinden veya hukuki işlemler sonucu olmaktadır. Kendiliğinden sona erme durumu, sözleşme süresinin dolması, taraflardan birinin ölmesi, iflası veya fiil ehliyeti kaybı ile olmaktadır. Hukuki işlemler ile olan ise, ya iki tarafın anlaşması sonucu, ya da tek taraflı sonlandırma ile gerçekleşmetedir.

Franchise sözleşmesinin sona erebilmesi için iki şartın oluşması gerekir; bunlardan birincisi kendiliğinden oluşan olaylar, diğeri ise hukuksal nedenlerdir. Sözleşmede belirlenen tarih geldiğinde anlaşma zaten sonlanmaktadır. Ama her iki taraf da sözleşme süresini uzatmayı istediğinde ileri bir tarihe uzatılabilirler. Yine iki taraftan birinin vefatı veya şirketinin iflası sonucunda anlaşma iptal olabilir. İflas eden bir şirket sahibi diğer işletme güvenirliğini zedeleyecektir. Kişisel yeteneğiyle yani el işçliğiyle bir şirket oluşumuna sahip ise, ölümü halinde sözleşme de sonlanmış olmaktadır. Yeni medeni kanunda "fiil ehliyetine" sahip olmanın koşulları; ayırt etme gücüne sahip olmak, kısıtlı olmamak ve ergin olmaktır. Bunlardan biri veya birkaçı eksikse durum değişmektedir. Taraflardan birisi kurul raporuyla kesinleşmişse bu hastaların fiil ehliyeti yok kabul edilir; bundan dolayı yapılan anlaşmalar sona erer (Sayar, vd., 2020, s. 131).

Eğer franchisee, sözleşmede belirlenen şartlara uymazsa, ürünlerle igili olan standartları ihlal ederse veya ana firmanın marka değerine zarar verecek işlemler yaparsa franchisor yani ana firma anlaşmayı sonlandırabilir. Ayrıca tarafların kararlarıyla ve kendilerini ilgilendiren geçerli sebeplerden dolayı sözleşmeler feshedilebilir (Sayar, vd., 2020, s. 131-132).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

2.1. İşletme Performansı İle İlgili Kavramsal Çerçeve

2.1.1. Teşvik Kavramı

Literatürde özendirme, isteklendirme şeklinde ifade edilen teşvik kavramı Türkçede birçok farklı alanda kullanılmaktadır. En genel tanımıyla teşvik kavramı; işletmelerin sosyo-ekonomik yapısına, kalkınma stratejilerine ve toplumsal yapısına bağlı olarak, belirli faaliyetlerin yapılması ya da yapılmamasını özendirmek amacıyla kamu sektörünün sağladığı nakdi ya da gayri nakdi destek paketi şeklinde tanımlanmaktadır (Dağ ve Çelik, 2018, s. 871).

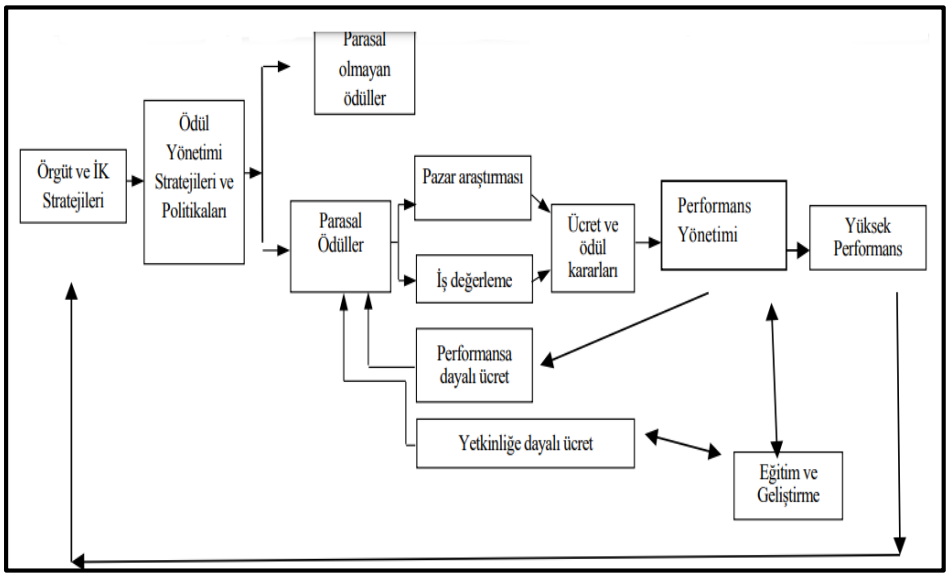
En iyi uygulamaların paylaşımı, işletme içerisinde başarıların tekrarlanarak, performansları iyileştirmenin en önemli yolu olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda sunulan hizmet kalitesinin de kapsamlı olarak arttırılması, kalite yetersizliği nedeniyle iş ve zaman kaybını önlemek, maliyet ve zaman kayıplarına neden olan faktörlerden kaçınılmasını sağlamak, verimliliği ve kaliteyi arttırarak maliyet tasarrufu sağlamak gibi faydaları da bulunmaktadır. Nitekim işletme içi uygulamaların paylaşımı, sorunlar ortaya çıkmadan tespit etme çözümlemeye yönelik farklı iyileştirme yaklaşımları için de bütünleyici olmaktadır. İşletme içerisindeki en iyi uygulamaların teşvik edilmesi, personelin en iyi yaptığı işe odaklanmasını sağlamakta ve böylece mükemmelliğe ulaşması mümkün hale gelmektedir. Bu yaklaşımlar, öğrenme için belirli standartların konulması yaklaşımlarından çok daha fazla teşvik edici olmaktadır. Dolayısıyla bir işletme, en iyi faydalanılan uygulamaları tespit etmek ve paylaşmak için koordineli bir süreç geliştirdiğinde başarılı olması da kaçınılmaz olmaktadır (Starbuck, 1992, ss. 713-740).

2.1.2. Ödül Kavramı

İşletmeler, rekabet arayışı içerisinde sahip olunan değerler arasından, en çok insan kaynağının fark yaratacağının bilincinde olurlar ve buna göre kazan-kazan kuramına uygun şekillerde ücret ve ödül yönetimi uygularlar. Son dönemlerde yetkinliğe ve performansa dayalı ödül ve ücretlendirme sistemleri birlikte kullanılmaya başlanmış, maddi unsurlar ile personel motivasyonunu arttırmak ve işe bağlılık yaratmaya çalışmak amaçlanmıştır. Nitekim işletmeler, kendileri adına

faydalı olacak yetkinlikleri ödüllendirerek, işletmeye rekabet avantajı sağlatacak performans çıktılarına dönüştürmektedirler. Buna göre ödül yönetimi, motivasyon açısından ele alındığında dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde sıralamak mümkündür (Budak, vd., 2017, s. 15-34);

1. Ödüllendirme sistemi, çalışanları ve davranışlarını pozitif veya negatif yönlü etkileyerek, yönlendirir.
2. Ödüller, hakkaniyet ilkesine uygun yönetildiğine, çalışanların, işletme amaçlarıyla uzlaşmaları sağlanmakta ve iş verimliliği artmaktadır.
3. Ödüller, pozitif yönlü beklenti yaratmalı, özendirici olmalı, adil dağıtılmalı ve takdir niteliği taşımalıdır.
4. Çalışanlar, daha başarılı performansla daha yüksek ödüllere sahip olacağına inanmalıdır.
5. Başarılı performansların negatif yönlü sonuçları minimize edilmelidir.
6. Maddi ödüller dışında kalan diğer pozitif yönlü sonuçlar da başarılı performans ile ilişkilendirilmelidir.



Şekil 7. Ödül Yönetim

Kaynak: (Budak, Arpacı ve Tolay, 2017, s. 17).

Şekil 7 incelendiğinde ödül faktörünün, ücret, statü, terfi, özel ödüller ve ek imkânlardan oluştuğu görülmektedir. Aynı zamanda ödül yönetimiyle, çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda verimli ve etkili şekillerde performans göstermeleri amaçlanır.

2.1.3. Performans Kavramı

Performans kavramı en genel tanımıyla hedefe ilişkin faaliyetler sonucunda elde edilenleri belirleyen bir kavram olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda belirli koşullarda, önceden belirlenen hedefe ne kadar yaklaşıldığını veya elde edilen sonuçları da ifade etmektedir (Karabıyık ve Özyörük, 2021, s. 251).

Performans, belli bir dönemde birey ya da grubun, iş yaparken gösterdiği, çaba ve eylemlerin, nicel ya da nitel sonuçlarıdır. Tanımlar dikkate alındığında performans kavramında, birey ya da gruptan, belirli bir sürede, belirli oranda iş beklentisinin olduğu ve elde edilen sonuç ile beklentinin kıyaslandığı görülmektedir. Bu kıyaslama ise birey ya da grubun performansı olarak ifade edilmektedir (Uysal, 2015, s. 33).

Performans, en genel ifadeyle planlı ve amaçlı bir faaliyet sonucu elde edilen çıktıları, nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavram olarak ifade edilmektedir. Çalışanların, belirli bir dönem içerisindeki fiili başarılarını ve geleceğe yönelik potansiyel gelişimlerini belirleme çalışmalarıdır. Aynı zamanda performans belirleme, işletmede görevi ne olursa olsun bireylerin, bütün yönleriyle değerlendirilmesidir. Nitekim performans belirleme uygulamaları ile bir işletme personelinin, göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediği tespit edilebilir ve gerekli durumlarda gelişimi için faaliyetlerde bulunulabilir (Uyargil, 2013, s. 31).

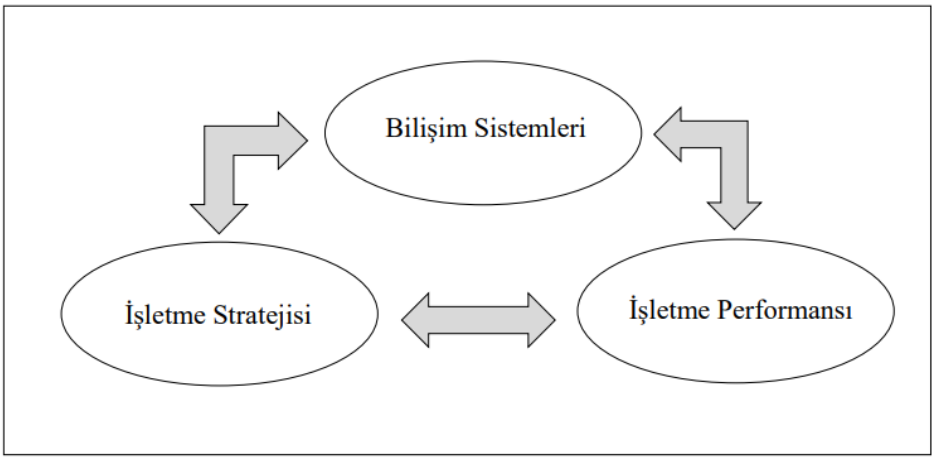
2.1.4. İşletme Performansı Kavramı

İşletme performansı; girişimcilerin sahip olduğu kısıtlı maddi varlıklarını, etkin ve faydalı şekillerde değerlendirerek, belirledikleri hedeflere ulaşma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Belirli dönemlerde gerçekleştirilen faaliyetler veya bu faaliyetlerden elde edilen çıktılar da işletme faaliyetlerini ifade etmektedir (Karabıyık ve Özyörük, 2021, s. 251).

İşletme performansını açıklayabilmek için, işletmeleri sistem yaklaşımıyla değerlendirmek gerektiği ifade edilmektedir. Çünkü açık bir sistem olan işletme, çevreden enerji, bilgi, iş gücü gibi faktörleri alarak, bunları üretim sürecinde gereksinim duyulan mal ve hizmetlere dönüştürmekte ve topluma sunmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin performans seviyelerini belirleyen işletme yapısı; girdi,

dönüşüm süreci, çıktı, geri besleme ve kontrol sürecinden oluşmaktadır (Özden, 2006: 527-543).

21.yüzyılda bilgi teknolojisi çözümleri kullanılarak işletme performansını arttırmak sık sık kullanılan bir süreç olmaktadır. İşletme performansında meydana gelen artışlar, bilgi teknolojileri ile işletme stratejileri arasında gerçekleşen bir adım süreci olarak ifade edilebilir (Lipaj ve Davidavičienė, 2013, s. 38-45).



Şekil 8. İşletme Performansının Konumu

Şekil 8 İncelendiğinde, bir işletmenin, stratejik hedeflerini bilişim sistemleri kullanarak takip etmesiyle, işletme performansını attırabileceğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla bilişim sistemlerinin kullanımı, işletme performansı üzerinde etkili olmaktadır (Karabıyık ve Özyörük, 2021, s. 250).

2.1.5. İşletme İçi Performans

İşletme içi performans göstergeleri; referanslar, rekabet gücü, coğrafi konum, hata analizleri, programlar, network sistemi, tasarım ve mühendislik becerisi, donanım, Ar-Ge, esneklik, organizasyon yapısı, esneklik ve eğitimdir (Pineda, Liou, Hsu ve Chuang, 2018, s. 103-117).

İşletme içi performans, işi akışları ile kalite yönlü faaliyetleri, süreçsel bir şekilde yansıtmaktadır. Dolayısıyla işletme içi performans uygulamalarında, müşteri ve paydaşlara ilişkin belirlenen hedeflere ulaşabilmek için, önemli yöntemlerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletme yönetiminin başarı ve denge unsurlarında, müşteri taleplerini belirledikten sonra işletme içi performansa ilişkin faaliyetler, değerler zinciri kapsamında uyarlanmalıdır. Nitekim işletmelerdeki kalite uygulamaları da çalışan performansını doğrudan etkilemektedir. Buna göre işletmeler, kalite uygulamalarıyla, performanslarını arttırarak hem yerel hem de

ulusal pazarlarda rekabet avantajı elde etmektedirler (Özer ve Karabulut, 20173, s. 29-346).

2.1.6. Müşteri Performansı

Müşteri performansı, bir işletmenin yeni müşteri bulabilme ve mevcut müşteri ilişkilerini sürekli hale getirebilme derecesini ifade etmektedir. Aynı zamanda müşteri performansı, işletmelerin satış ve paralel olarak finans performanslarını da etkilemektedir (Tucker ve Pitt, 2009, s. 407).

Müşteri; işletmelerin ortaya koyduğu ürün ya da hizmeti alarak, kullanan kişidir (Demırkaya, 2000, s. 11). Yeni ekonomik düzenin belirleyicileri olan müşteriler, alışverişlerinde geçmişe göre çok daha seçici ve özgür olmaktadırlar. Bu da işletmelerin, müşteri memnuniyeti ve süreklilik ilişkisini zorlaştırmaktadır. Nitekim geleneksel pazarlama stratejilerine alternatif olarak geliştirilen ‘’müşteri ilişkileri yönetimi’’ pazarlama alanında önemli dönüşümlere neden olmaktadır (Özilhan, 2010, s. 18).

2.1.7. Öğrenme ve Yenilik Performansı

Rekabetin hızla arttığı ve bununla paralel koşulların da hızla değiştiği ortamda, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için sürekli öğrenmeye açık olmaları, öğrenen bir organizasyon olmayı benimsemeleri, bilgiyi bulma, paylaşma ve yenilikçi olma çabası içerisinde olmaları gerekmektedir. Çünkü küresel rekabet ortamında işletmeler, bilgiye sahip oldukları, bilgiyi paylaşabildikleri, işletme bilgisine dönüştürebildikleri, öğrenen bir organizasyon olarak yeniliklere açık oldukları sürece rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir (Uğuz-Arsu, 2021, s. 1-15).

Yenilikler, bir işletmenin orta ve uzun vadedeki başarısı için büyük öneme sahip olmaktadır (Yücel ve Özgül, 2020, s. 404-434). Buna göre yenilik performansını, bir işletmenin, yeni bir ürün veya hizmeti kullanma durumu olarak tanımlamak mümkündür (Yavuz, 2010, s. 143-173).

Yenilik performansının, işletme yönetiminin yenilik ortamını destekleme politikaları üzerindeki rolü dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Fleacă, 2018, s. 589-596). Dolayısıyla yenilik performansını arttırmak ve geliştirmek isteyen işletmelerin, öğrenme eğilimli bir örgüt kültürünü benimsemeleri, devlet kaynaklarını kullanmaları, rakipleriyle dayanışma ve işbirliği içerisinde olmaları gerekmektedir (Li, Xia ve Zajac, 2017, s. 193-216).

2.2. İşletmelerin Performansı Üzerine Etki Eden Faktörler

Motivasyonu yüksek, katılımcı, iyi iletişimlerle görevini sürdüren ve kendisini geliştiren çalışanlar; işletmelerin başarısına ve karlığına önemli katkılar sunmaktadır (March ve Simon, 1993, s. 4). Bir bireyin hareketliliğini artıran beceri ve nitelikler "hareket sermayesi" olarak adlandırılmaktadır ve bunlar; eğitim, bilişsel yetenek ve mesleğe özgü eğitim gibi boyutları içermektedir.

2.2.1. Bireysel Unsurlar

Bu unsurların iş performansıyla olumlu yönde ilişkili olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yüksek performans gösterenlerin işyeri unsurlarından duyulan memnuniyetsizlik konusunda harekete geçme kapasitelerinin düşük performans gösterenlere kıyasla daha yüksek olması muhtemeldir çünkü koşullar elverişsiz olduğunda alternatif işlere yönelmektedirler (Trevor, 2001, s. 621).

Banuri ve Keefer'e göre (2013, s. 11) çalışanların yaptıkları işin ilgi çekiciliği veya algılanan sosyal değeri gibi doğal özellikleri nedeniyle iyi performans göstermekte ve içsel motivasyon artmaktadır. Çalışanların performansının kurumdaki işin doğasıyla ilgisi olmayan ödüllerden kaynaklanmasına, "dışsal motiasyon denilmektedir. Pink ise (2011, s. 57) performansa bağlı ödemenin, çalışanların yaptıkları işin niteliğine ilişkin algılarını değiştirmeleri nedeniyle içsel motivasyonu dışlayarak çabanın azalmasına yol açabileceğini belirtmiştir. Özellikle performans ödemesinin çalışmayanların cezalandırılması şeklide gelişiyorsa dışlama belirginleşebilir ve yaratıcılığı ve işbirliğini engelleyebilir. Ayrıca, Pink (2011, 48) parasal ve diğer dışsal teşviklerin hem verimsiz (çünkü sıklıkla içsel teşviklerin altını oyarlar) hem de gereksiz (çünkü içsel teşvikler bireysel verimliliği en üst düzeye çıkarmak için kullanılabilir) olduğunu savunmaktadır. Niemiec vd. ise (2009, s. 292), ampirik çalışmalardan yola çıkarak, görevlerin bireyin (i) özerklik; (ii) ustalık (uzak hedefler yerine sürekli artan öğrenme ve iyileştirmeler) ve (iii) amaç duygusunu en üst düzeye çıkaracak ve genel performansı artıracak şekilde yapılandırılabileceğini öne sürmüşlerdir.

Performans, bireylerin işlerini yerine getirmek amacıyla harcamış oldukları çabalar sonucunda elde ettikleri başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Bir bireyin performansı sahip olduğu değerlere, niteliklere, inanç ve yeteneklerine bağlıdır. Bu nedenle bireysel performans, esnek yapıya sahiptir (Morillo, 1990, s. 270).

2.2.1.1. Yaş

İşletmeler, deneyime, bilgiye ve iş ahlakına sahip bir çalışanları istihdam etmek ister böylece, kayıp iş zamanını azaltabilir ve genç çalışanlara kıyasla şirket için daha fazla kar oluşturabilirler. Ancak yaşlı çalışanlar; daha kıdemli olmanın getirdiği güvenle fazla yönetim zorluğu oluşturabilir; yaşlılığın getirdiği dikkatsizlik nedeniyle de, akut yaralanmalar, göz hasarları, el yanıkları vb. gibi daha fazla sağlık ve fiziksel sorunları yaşayabilirler. Genç çalışanlar, ekip oluşturma, yaratıcı bir bakış açısı, üretkenlik ve işyeri verimliliğinin artırılması açısından daha iyi bir potansiyele sahiptirler. Genç çalışanlar, yaşlı çalışanlara göre daha tutkulu, enerjik ve yeni işleri kabul etmeye daha yatkın olabilir, daha kolay yönetilebilir ve daha yüksek üretkenliğe sahip olabilirler. Ancak genç çalışanlarda, istikrar eksikliği, beceri eksikliği, tecrübe eksikliği, disiplini takip etmeleri zorluğu ve baskıyla başa çıkmada başarısızlığa açık olmaları gibi sorunlar yaşanabilmektedir (Wongsnuopparat ve Chunyang, 2021, ss. 61-62).

İşgücü yaşlandıkça, akademisyenler ve politika yapıcılar yaşlı çalışanların ulusal işgücü piyasalarındaki ve şirket, organizasyon ve işyeri ortamlarındaki durumuna giderek daha fazla dikkat etmektedir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, işverenlerin yaşlı çalışanlara yönelik tutum ve uygulamalarını incelemiş ve yaygın yaş kalıplarının devam ettiğini göstermiştir. Bir görüşe göre, şirketlerin politikaları dolaylı olarak toplum normları, genç ve yaşlı çalışanlara ilişkin temsiller ve kalıplaşmış yargılar tarafından belirlenmektedir. Organizasyon temelli bir başka bakış açısı ise, üst düzey ve orta düzey yöneticilerin yaşlı çalışanlara yönelik tutum ve varsayımlarının politikalar ve uygulamalar hayata geçirilir (Branine ve Glover, 2001, s. 31). Yaşın hem personel görevlendirmesi hem de eğitim tahsisi üzerinde güçlü bir etkisi olduğu gösterilmiştir. Yaşlıların yeni teknolojileri öğrenme becerilerinden yoksun oldukları algısı, yeniden eğitimden dışlanmalarına, becerilerinin eskimiş olmasına, mesleklerinde gerilemelerine ve işten erken ayrılmalarına yol açmaktadır. Yaşa göre karma ekiplerin oluşturulması ve yaşlar arası beceri ve yetenek kombinasyonlarını tanıyan performans ödüllendirme sistemlerinin uygulamaya konulması denenmelidir. Bu tür sistemler bireysel kapasitelere odaklanmalı ve yaşa bağlı kalıp yargıları aşmalıdır (Brooke ve Taylor, 2005, s. 426).

2.2.1.2. Cinsiyet

Kadın girişimciliği son yıllarda hızla artmış olsa da, son araştırmalar dünya genelinde girişimcilik faaliyetlerinin çoğunun erkek girişimciler tarafından yürütüldüğüne dair ikna edici kanıtlar sunmaktadır (Kelley, vd., 2011, s. 4). Girişimcilerin kurduğu yeni firmalar, ekonomik büyüme için önemli bir katalizör olarak kabul edilir ve erkek ve kadınların kurduğu firmaların performansına yönelik bir ilgi geleneği vardır. Performansta gözlemlenen cinsiyet farklılıkları üzerine kayda değer bir araştırma çabası sarf edilmiştir ve bazı akademisyenler cinsiyet ile firma performansı arasında karışık bir ilişki bulmuş ya da hiç ilişki bulamamış olsa da birçok çalışma genel olarak kadınlara ait firmaların erkeklere ait firmalara kıyasla daha düşük performans gösterdiğini ortaya koymuştur (Fairlie ve Robb, 2009, s. 375). Firma varlıkları ve endüstriye ek olarak, firmanın bölgesel konumunun firmaların rekabetçi konumunu etkilediği fikrine olan ilgi de artmaktadır. Yığılma ekonomileri nedeniyle firmalar birbirlerine yakın konumlanarak fayda sağlayabilir ve daha kümelenmiş bölgelerde bulunmanın faydası firmaların veya vasıflı işçilerin yoğunlaşmasıyla artabilir. Mevcut araştırmalar, firma kaynak ve ortam özelliklerinin performans açısından önemli olabileceğini, ancak erkek ve kadın girişimcilerin firma özelliklerinde sistematik olarak farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur (Acs ve Bosma, 2011, s. 125).

İşletme sahibi özelliklerinin (işletme sahibinin yaşı, cinsiyeti, motivasyonu, eğitim düzeyi, becerileri ve deneyimi ile günlük çalışma saati) ve işletme özelliklerinin (işletmenin yeri ve işletme sektörü) işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Sosyal feminist teori, erkek ve kadın sosyalleşmesinin iş performansını etkilediği varsayımına dayanırken süreç farklıdır, kadın ve erkek arasındaki iş ve evdeki cinsiyet rolleri gibi bu doğal farklılıklar iş performansında farklılıklara yol açar (Mandıringana, 2018, s. 1). Bir akademik araştırma konusu olarak kadın girişimciliği, akademisyenler, uygulayıcılar ve hükümetler tarafından büyük ilgi görmüştür. Kadın girişimciliği, Kadınların istihdam yaratma, ekonomik büyüme ve refah yaratma açısından ulusal ekonomilere önemli katkılarda bulundukları gerçeğinin kabulü son zamanlarda artmaktadır. Yapılan araştırmalar, iş performansı üzerindeki cinsiyet farklılığının, iş performansını etkileyen çeşitli faktörlerle birlikte tüm dünyada hala önemli olduğunu göstermiştir (Chirwa, 2008, s. 347).

Carter, D'Souza, Simkins ve Simpson, (2010) tarafından yapılan bir çalışmada S&P 500 endeksinde işlem gören ABD şirketleri üzerinde, yönetim kurullarındaki etnik çeşitlilik ile cinsiyet çeşitliliğinin, işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Performans ölçütü olarak ‘’Tobin Q’’ oranının kullanıldığı çalışmada, kurullardaki kadın üye sayısı ve etnik çeşitliliğin, işletme performansını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır

Kılıç ve Kuzey (2016) tarafından yapılan bir çalışmada ise; 2008-2012 arasında BIST'de işlem gören finans dışı 149 işletme üzerinde, yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre Türk şirketlerinin yönetim kurullarında erkek egemenliğinin hala süregeldiğini, işletme performansı ile cinsiyet çeşitliliği arasında ise kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Brahma, Nwafor ve Boateng, (2020) tarafından yapılan bir çalışmada; Londra Borsası FTSE 100 endeksinde işlem gören işletmelerde işletme performansı ve cinsiyet çeşitliliği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İnceleme sonucunda işletme performansı ile cinsiyet çeşitliliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, bir yönetim kurulunda üç ya da daha fazla kadın üye varsa sonuçların öneminin daha çok artacağını ve kesinlik kazanacağını belirtmişlerdir.

2.2.1.3. Medeni Durum

Jordan ve Zitek, (2012, s. 474), bekâr kadınların ilerlemeye bağlılık, işte başarılı olma, dikkatin dağılmaması gibi faktörler nedeniyle evli kadınlara kıyasla iş verliiliklerinin daha yüksek olduğunu belirtmişleridir. Sosyal sorumluluklar ve uzun saatler boyunca çalışma isteği. Çalışma ayrıca yeni evli bir kadının adanmışlığının ve iş performansının azaldığını; buna karşın yeni evli bir erkeğin adanmışlığının ve iş performansının arttığını ve bu farkın evli bir kadını evli bir erkeğe kıyasla işten ayrılmaya daha istekli hale getirdiğini tespit etmiştir. Buddhapriya (2009) bekar kadınlarla karşılaştırıldığında, evli ve bekar kadınların (dul ya da ayrı yaşayan) kariyer ilerlemelerinde daha fazla engelle karşılaştıklarını bulmuştur; aile sorumluluklarına olan bağlılıkları nedeniyle iş-yaşam zorluklarının yanı sıra kariyer kararlarını da büyük ölçüde etkilemiştir (Buddhapriya, 2009, s. 31). Ayrıca, daha önce bahsedilen çalışmaların aksine, Baruch ve Barnett (1987) çoklu yaşam rollerine

(örn. çalışan, eş, anne) sahip kadınların evli olmayan, çalışmayan veya çocuksuz kadınlara kıyasla daha az depresyon ve yüksek özgüven yaşadıklarını ortaya koymuştur. Ancak yazarlar, rol açısından niteliğin nicelikten daha önemli olduğunu savunmuşlardır (Baruch ve Barnett, 1987, s. 578).

Özellikle, görev odaklı ortamlarda, evliliğin anneler için olumsuz değerlendirilen bir durum olarak işlemesi beklenmektedir. Correll ve diğerlerine (2007) göre, evli anneler olumsuz değerlendirilirken evli babalar ödüllendirilmektedir. Bununla birlikte, bekar ebeveynlerden oluşan bir alt popülasyonda, bakım verme ve ekmek kazanma rollerinin ebeveynin cinsiyetinden ayrışacağı ve bunun da anne ve babalar için işyeri sonuçlarında önemli ölçüde azalmış bir farka yol açacağı iddia edilmektedir (Correll, vd., 2007, s. 1297). Yazarlar, ortaklık statüsünün İKY uygulamaları ile çalışan bağlılığı arasındaki etkileşimi neden ve nasıl daha da değiştirmesinin beklendiğini detaylandırmaktadır. Evliliğin getirdiği statü çağrışımları, en doğrudan aile işi ile piyasa işini birbirinden ayıran toplumsal cinsiyet sistemi olan ev kadınlığı kavramıyla ilişkilendirilebilir (Williams ve Dempsey, 2014, s. 89). Günümüzde, profesyonel pozisyonlarda çalışan kadınların sayısındaki artış, sosyal bilimcileri, psikologları ve işverenleri, kadınların değişen statülerinin iş deneyimlerini nasıl etkilediğini dikkate almaya sevk etmiştir. Çalışmalar, cinsiyet ve medeni durumun düzenleyici rolleri hakkında ampirik kanıtlar ortaya koymuştur. Sonuçlar, erkek ön cephe çalışanlarının İKY uygulamaları ile çalışan bağlılığı arasındaki pozitif ilişkiyi artırdığını, ancak bu pozitif ilişkinin evli çalışanlar tarafından zayıflatıldığını göstermiştir (Vuong ve Suntrayuth, 2019, s. 1644).

İşletme performansını etkileyen bir diğer unsur da medeni durum olarak kabul edilmektedir. Nitekim evli çiftlerin özellikle ailelerine karşı sorumluluk duygusu hissettikleri düşünüldüğünde işlerini veya yatırımlarını kaybetme korkusu yaşamaları bunun en iyi örneklerindendir. Yoğun rekabet koşulları karşısında işletmelerin süreklilik elde etmeleri de çok daha zorlaştığı için, emek gücüne daha çok odaklanmaları hem rekabet avantajı hem de sürdürülebilirlik açısından önemli olmaktadır. Aynı zamanda işletmeler açısından çalışanlar, taklit edilmesi mümkün olmayan unsurlardır. Bu noktada çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişki, çalışanların örgüte karşı tavırları gibi konularla ilgili araştırmalar da artış göstermektedir (Yavuz ve Bedük, 2016, s. 301).

2.2.1.4. Eğitim Düzeyi

Çalışanların bağlılığını artırmanın bir yöntemi de eğitimin değiştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasıdır. Yeni çalışanlar için, oryantasyonun güncellenmesi, organizasyon politikasının ve prosedürünün açıklanmasına yardımcı olabilecek daha fazla organizasyon bilgisi eklenmesi, yeni gelenler için kuruluşun nasıl işlediğinin açıklanması gerekir. Buna ek olarak, oryantasyon sayesinde yeni çalışanlar kurumun hedefini net bir şekilde anlayabilir ve kurumun misyonuna ulaşmak için performanslarına nasıl katkıda bulunabileceklerini bilebilirler. Mevcut çalışanlar için, işle ilgili bilgilerini gözden geçirmek üzere eğitimin sürdürülmesi gereklidir. Ayrıca, personelin iş yerinde yüksek verimlilik elde etmek için becerilerini geliştirmelerine de yardımcı olur. Eğitim yatırımlarından yüksek fayda elde etmek için, eğitimde dijital teknolojiyi keşfetmelidir. Hem bilgi geliştirme ihtiyacını karşılayan hem de zaman içinde kolaylık sağlayan dijital sınıflar oluşturmak iyi bir fikirdir. Her pozisyonun kendi uzmanlık bilgisi olduğundan, her departmanın deneyim paylaşımı ve birlikte öğrenme yoluyla çalışan becerilerini ve bilgilerini korumak ve pekiştirmek için kendi eğitim zamanlarını oluşturmaları teşvik edilir. Sonuç olarak, çalışanların kuruma bağlılığı ve performansı artacaktır (Vuong ve Suntrayuth, 2019, s. 1646).

Girişimcilerin eğitimi iş başarısına giden yolu etkileyebilir çünkü bu, yöneticilerin güven, psikoloji, bilgi ve beceri gibi özümseme kapasitelerini oluşturma sürecidir. Takahashi (2009) küçük işletmelerdeki başarı faktörlerinden birinin işletme sahibinin eğitim düzeyi olduğunu ve bunun işletmenin hayatta kalmasına, karmaşık bir çevreyi yönetmesine ve işletme karlılığını korumasına yardımcı olabileceğini belirtmektedir (Takahashi, 2009, s. 29). GEM (2010), eğitimin bireylerin bir iş kurma inancını ve aynı zamanda işin başlangıç aşamasının ötesinde hayatta kalma olasılığını artırdığını bildirmiştir. Literatürdeki birçok çalışma, çalışanların işleriyle ilgili eğitim almalarının performanslarını artırdığını göstermektedir. Performanstaki bu artış işletme performansına da yansımaktadır. Eğitim, başarılı bir kurumsal kaynak planlaması oluşturmanın ön koşuludur (Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2010). Akar, Esen & Özer (2013), bireyin istenilen davranış değişikliğini sağlama sürecinin eğitimin tanımı olarak kabul edildiğini belirtmiştir. Bilgi teknolojilerinin kabulü ve kullanımında temel rol oynayan eğitim, bilgi ve meslek düzeyini artırmaktadır. Kurumsal kaynak planlaması uygulamasının entegre bir

parçasıdır ve kritik başarı faktörlerinden biridir. Eğitim, sistemin verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak, şirkete fayda getirmek, uygulamadaki zorlukların ve genişlemelerin üstesinden gelmek için önemlidir. Eğitim, kurumsal gelişimin desteklenmesinde anahtar süreç olarak kabul edilmektedir. Bir kurumun performansını artırmak için çalışanların neyi nasıl yapmaları gerektiğini bilmeleri gerekir (Akca, vd., 2013, s. 168).

Eğitim düzeyi yüksek olduğu zaman, emek piyasasında da daha yüksek gelir elde edilmektedir. Dolayısıyla eğitim düzeyi ile işgücü performansı arasında güçlü ve doğrudan bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Biçerli, 2003, s. 61).

2.2.2. Yönetimsel Unsurlar

2.2.1.1. Motivasyon

Rekabetin yaratıcılık, yenilikçilik avantajlarından ziyade bütünüyle üretime dayandığı yıllarda, dışsal ödüller çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını yükseltebilmekte iken günümüzde yeterli olmamaktadır (Cebeci ve Kamaşak, 2021, s. 49).

İş performansını, çalışan motivasyonunu arttırmak için İK uzmanlarının, işletme yöneticilerinin istihdam amacıyla; işgücü seçimini, yerleştirme yöntemini, çalışanların iş tanımlarının yeniden tasarlanmasındaki unsurları, mentorluk ve koçluk gibi kişisel gelişim uygulamalarını da içeren entegre sistemler ve stratejiler oluşturmaları önemlidir. İş zenginleştirme, daha fazla özerklik sağlama ve kariyer gelişimi çalışanların iş performanslarını arttırmanın diğer yolları arasındadır (Cebeci ve Kamaşak, 2021, s. 62).

2.2.1.2. Stres

Stres, kriz içerikli bir durum olmakla birlikte net olmayan ruhsal ve fiziksel tepkilere denilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2013, s. 14). Başka bir tanımla stres; birey, tepki vermeye mecbur bırakıldığında ya da ihtiyaçlarından vazgeçmek zorunda kaldığında bireyde, dışsal ve içsel kaynaklı gerilimlere yol açan bir güçtür. Bireyler gibi örgütlerin de mücadele ettikleri stres faktörleri bulunabilmektedir. Stres, çalışanların başarma kapasitelerini düşürmektedir ve bu durum işletmeler için problem oluşturmaktadır (Işıkhan, 2004, s. 47-48).

Bireyler çalışma hayatında stresle karşı karşıya kalabilmekte ve stresin sebep olduğu maliyet, örgüt açısından azımsanamayacak kadar çok olabilmektedir. Hastalık, devamsızlık, motvasyanda düşüş gibi sebepler ile üretim azalmakta bu durumda stres işletme için önemli maliyetlere neden olmaktadır. Çalışanların iş tatminlerinin ve doyumlarının azalmasıyla verimliliğin düşmesi, işe karşı isteksizlik, işteki verimliğin düşmesi, iş hatalarının yapılması gibi durumlarda çalışanlar ve örgüt için olumsuz durumlar yaşanabilmektedir (Eriş ve Yücel, 2018, s. 317).

2.2.1.3. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, bireyin davranışını, tutumunu ve performansını etkilemekte bu da örgütsel performanstaki artışı veya azalışı etkilemektedir (Uche ve Timinepere, 2012, s. 200). Çalışanın örgüte yönelik bağlılığını artıran, ilgi düzeyini yükselten, işçiler ile yöneticilerin etkileşimini niteleyen böylelikle örgütün ve çalışanların verimliliğini etkileyen unsurlardan biri yönetim tarzıdır (Ogunola, Kalejaiye ve Abrifor, 2013, s. 1).

Yönetim tarzı, örgütsel etkililiği sağlamada kritik bir öneme sahiptir ve örgütü yönetme biçimi olarak nitelendirilmektedir (Uche ve Timinepere, 2012, s. 199). Yönetim tarzının, astlar ile yönetici arasındaki iletişimin etkililiğini, astların kararlara katılma ve sorumluluk üstlenme düzeylerini azaltacağı veya arttıracağı düşünülmektedir. Yönetim tarzının, işçinin örgütün yararı için çaba sarf edebilmesi, örgütün vizyonuna katkı sağlayabilmesi, kendisini örgüte ait hissedebilmesi gibi davranış ve tutumlar üzerinde olumsuz veya olumlu bir etki oluşturabileceği belirtilmektedir (Agrusa ve Lema, 2012, s. 17).

İşletme performansını etkileyen yönetim tarzları; otokratik, demokratik, serbest bırakıcı ve babacan yönetim tarzları olarak belirtilmektedir (Marshall, 2012, s. 9-10);

1. Otokratik Yönetim Tarzı; hiyerarşinin, emir-komuta zincirinin dikkate alındığı ve bürokratik örgtülerde sıklıkla görülen bir yönetim tarzıdır. Bu yönetim tarzında yöneticiler, astlarından kurallara, amaçlara, prosedürlere ve politikalara uygun tavırlar sergilemelerini beklemektedirler. Aynı zamanda yönetici ile astlar arasındaki etkileşim oldukça düşük düzeyde olmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler, astlarından karar alım süreçlerine katılmalarını ya da iş süreçlerinde otonom sahibi olmalarını istemezler (Goodnight, 2011, s. 821).

2. Demokratik Yönetim Tarzı; çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ve yetki devrini ön plana çıkartan bir yönetim tarzıdır. Bu nedenle modern örgütlerin birçoğunda kritik bir rol üstlenmektedir. Bu yönetim tarzında yöneticiler, astlarından belirli bir düzen içerisinde çalışmalarını bekler, karar verme süreçlerinde astlarının fikir ve önerilerini dikkate alır ve başarılarını takdir ederek motivasyonlarının artmasını sağlar (Marshall, 2012, s. 19).

3. Serbest Bırakıcı Yönetim Tarzı; çoğunlukla yaratıcılık ve yenilikçiliğin ön planda olduğu işletmelerde benimsenen, astlar üzerinde minimum kontrol kurmayı amaçlayan yönetim tarzıdır. Serbest bırakıcı yöneticiler, astlarının kendi amaçlarını belirlemelerine, görev ve sorumluluklarıyla ilgili karar almalarına, iş ile ilgili süreçlerde otonom sahibi olmalarına ve seçim yapmalarına imkan sağamaktadırlar. Bu yönetim tarzı, astların deneyim, bilgi ve yeteneklerinin üst düzey olduğu durumlarda işletmede yenileğe ve yaratıcılığa neden olurken, yetersiz olduğu durumlarda ise başarısızlıkla sonuçlanabilir (Steinke, 2013, ss. 9-10).

4. Babacan Yönetim Tarzı; bütün iş süreçlerinde astlarıyla ilgilenen, elinden geldiği kadar onlara yardımcı olmaya çalışan, bir yönetici gibi değil, daha çok babacan tavırlar sergileyen bir yönetim tarzıdır. Bu tarz yöneticiler, astlarını yalnızca belirli bir düzeyde kontrol altında tutarlar ve böylece onları yaratıcılığa, yenilikçiliğe teşvik ederler. Bunun yanı sıra babacan yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, astlarının çalışma ortamı dışındaki bireysel problemleriyle de ilgilenerek, motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olmaktadır (Anwar, 2013, s. 109).

2.2.1.4. Arkadaşlık Ortamı

Çalışanların bireysel özellikleri, yaşı, arkadaşlık ilişkileri, işletme yapısı ve işin gerekliliklerinin etkileşime girmesi sonucunda örgütsel iklim ortaya çıkmaktadır. Eğitim kurumlarında cinsiyet ve yaş farkı gözetilmeksizin çalışanları destekleyici faaliyetlerde bulunmak, onları yaratıcılığa ve yenilikçiliğe teşvik ederken; onları kontrol altında tutmaya çalışmak ya da kısıtlayıcı davranışlarda bulunmak da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu noktada işletmelerin, örgütsel iklimi en doğru şekillerde geliştirebilmeleri için çalışanların duyguları, istek ve ihtiyaçları karşısında duyarlı olunması, yapıcı geri bildirimler sağlanması, öneri ve görüşlerde bulunulması gerekmektedir (Yıldız, 2021, s. 300).

Çalışanlar, her zaman başarılarından yeteri kadar tatmin olmamakta, çünkü yapay olarak algılanan birçok davranışın ortaya çıkma ihtimali bulunmaktadır. Çalışma ortamında, çalışanlar ile yöneticiler arasında oluşan arkadaşlık ortamı buna örnek verilebilir (Kurt ve Çalık, 2010, s. 169).

2.2.1.5. Ücret

Perofrmans değerlendirmenin en önemli amaçlarından biri, sonuçların ücret yönetimi sistemine entegre edilmesidir. Çoğu işletmede doğrudan veya dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları, bireylerin ücretlendirme politikalarının oluşturulmasında etkili olmaktadır. Nitekim bu amaç sistemin önemli bir paradoksunu içermektedir. Nitekim performans değerlendirme sisteminin çalışanları motive edebilmesi için oluşturulacak teorilerin, ödül sistemi ile performans sistemi arasında ilişki kurması ve çalışanların da bu ilişkiyi açıkça görmesini sağlaması gerekmektedir. Bu ilişkiyi oluşturmadaki en iyi yöntem ise maaş, prim, komisyon gibi parasal ödüller belirlenirken kullanılan kriterlere ek olarak, bireylerin performans değerlendirme sonuçlarının da bir veri olarak kullanılmasıdır (Acar, 2000, s. 65).

Bireylerin maddi kazançlarının oranı ile performansları arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Doalyısıyla birçok kurumda performans değerlendirme sonuçları, doğrudan veya dolaylı şekilde ücret politikalarında kullanılmaktadır. Bu noktada önemli olan, düşük performansla çalışan bireyler düşük ücret alırken, yüksek performansla çalışan bireylerin ise yüksek ücret aldıklarına dair bir algı oluşmaması gerektiğidir. Öncelikle amaçlanan, yüksek başarı ve performansı ödüllendirmek, böylece başarıya odaklanmayı sağlamaktır. Dolayısıyla performansı düşük olanların ücretine ortalama bir artış sağlamak, performansı yüksek olanların ise daha yüksek ücret almalarını sağlamak gerekmektedir. Bunun için enflasyon oranı ile performans değerlendirme sonucunun toplamı, zam uygulamasına yansıtılmalıdır (Uyargil, 2013, s. 31).

2.2.1.6. Takdir Edilme Duygusu

Performans temelli ücret politikaları, takdir edilme, ikramiye ve terfi gibi uygulamalar, iş dışındaki çevresel faktörlerden kaynaklanan dışsal faktörlerdir (Ertürk, 2016, s. 3).

Bir yönetici tarafından takdir edilmek, çalışanın örgütsel bağlılığını güçlendirmektedir. Bunun nedeni, çalışanların gösterdiği çabanın başkaları tarafından fark edildiğini ifade etmektedir (Demir ve Öztürk, 2011, s. 37).

2.2.1.7. Terfi

Performans değerlendirmeleri sonucunda yapılacak terfi işlemlerinde önemli kararlar alınmaktadır. Terfiler ise birçok çalışan tarafından kıdem temelli olarak görülse de performansın önemine inanan çalışanlar da bulunmaktadır. Gerek işe alımlarda gerekse terfi işlemlerinde, problem çözme yeteneği dikkate alınmakta, hak ediş esasına göre de uygulanmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2018, s. 257).

Kasap'ın (2021) yaptığı çalışmaya göre başarılı personellerin çalıştığı kurumlarda terfi imkanının olması, motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Hizmet sektöründe 1-5 yıl arasında çalışanlar, 6-10 yıl arasındaki çalışanlara oranla saygı, sevgi, çalışma ortamı, hakkaniyet ve terfi kavramlarına daha çok önem vermektedirler.

2.2.1.8. İletişim

İşletme performansının ölçülmesi ve geleceğe yönelik tahminde bulunmak amacıyla, işletme ve paydaşları arasında en çok kullanılan araç ''iletişim'' olarak ifade edilmektedir (Kaval, 2021, s. 397).

2.3. İşletme Performansının Boyutları

Çok boyutlu bir yapıya sahip olan işletme performansı, ampirik araştırmalarda farklı boyutlarıyla incelenmesi ve farklı yönlerinin ortaya konulması bakımından önemlidir. Bazı çalışmalarda işletme performansı yalnızca finansal performans ölçütleriyle değerlendirilirken; bazı çalışmalarda da hem finansal hem de finansal olmayan göstergelerle değerlendirilmektedir (Kurniawan, vd., 2020, s. 1646-1664).

Performans kavramı, yöneticilerin yaptıkları ve yapması gerekenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için kullanılan önemli faktörlerden biridir. Nitekim örgütsel

faaliyetlerde önemli bir yere sahip olan performans kavramı çoğunlukla çalışanlar adına karar alımlarında önemli bir role sahiptir (Balay, 2000, s. 122).

2.3.1. Etkinlik

Bir işletmedeki yönetimin etkinliği, marka değerini ve karlılığı arttırırken; yetersizliği ise başarısızlığa ve işletmenin iflasına neden olabilir. Buna göre endeks yöntemi, satışlardaki değişimler ile yönetici kararları sonucu ortaya çıkan çalışma sermayesindeki değişimlerin ilişkilendirilmesi etkinliğidir (Günay, 2021, s. 1411).

Üretim açısından etkinlik; maksimum çıktıyı üretebilmek için minimum girdinin kullanılması şeklinde ifade edilmektedir (Karakaya, Kurtaran ve Dağlı, 2014, s. 4). Finansal açıdan ise; işletmenin, kısa dönemli yükümlülüklerini yerine getirememe riskinin ortadan kaldırılması, böylece dönen varlıklara fazladan yatırım yapılmasını engelleyerek dönen varlıklar ile finansmanda kullanılan kaynakların planlanmasının ve kontrolünün yapılmasıdır (Ashraf, 2012, s. 21).

2.3.2. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi; bireylerin çalışma ortamlarıyla ilgili farklı algılamalarını ortaya koymaktadır. Bu algılar, çalışanların iş doyumu ve çalışma istekleri üzerinde etkili olmaktadır. Çalışma yaşamı kalitesi (ÇYK) bireylerin işinden, çalışma ortamından ve mesleki beklentilerinin karşılanmasında önemli bir belirleyici rol üstlenmektedir. Bununla birlikte beklenen psikolojik tamini sağlayarak, bireyin yaşamdan aldığı hazzın ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda ÇYK, çalışanların verimliliği, yenilikçiliği ve stratejik katılımlarında da önemli bir rol üstlenmektedir (Türkay, 2015, s. 239-240).

Çalışma yaşamı ile çalışan performansının kalitesini belirleyen, üretim faktörlerini doğrudan etkileyen faktör ‘’emek’’ olarak ifade edilmekte ve ‘’insan’’ faktörüyle doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir. Çalışma yaşamı kalitesi işin yan ısıa çalışma ortamının da iyileştirilmesine yönelik bir süreci ifade etmektedir. Buna göre çalışma yaşamının kalitesini artırmaktaki amaç; çalışanlara önem vermek, insani değerlerini öne çıkartmak, organizasyonel verimlilik ve etkinliği sağlayabilmek için gerekli çalışma ortamını oluşturmaktır. Çalışma yaşamının kalitesini artıran unsurlar; bireylerin yeteneklerinin farkına varmaları, güvenli br ortamda çalışmalarını sürdürmeleri ve böylece ihtiyaçlarını karşılamaları, çalışanların çalışma ortamına katkı sağladıklarına ilişkin algı edinmeleri, çalışma

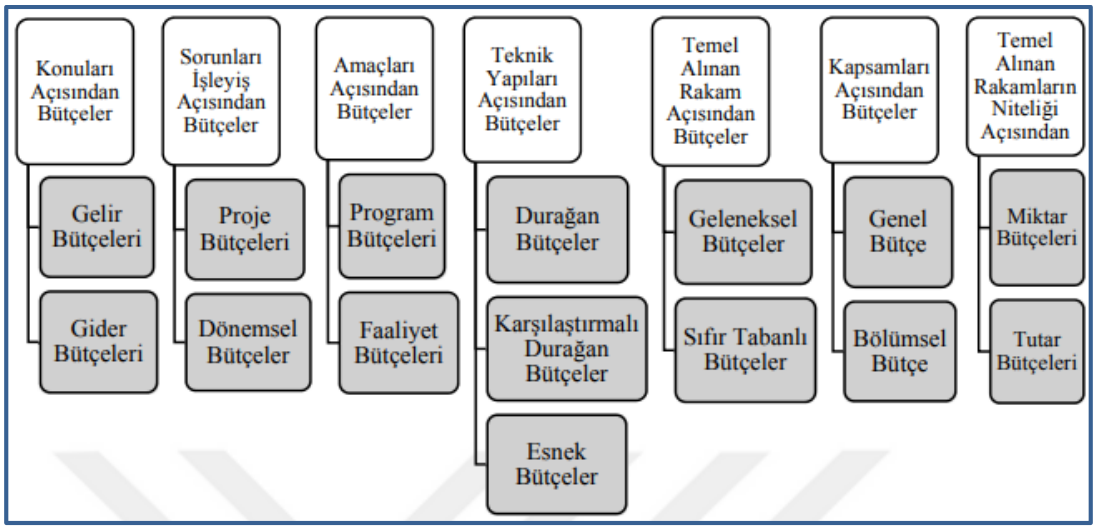
ortamını yeteneklerini geliştirmeye imkan sağlanan bir ortam olarak görmeleridir. Buna göre çalışma yaşamının kalitesini belirleyen temel etkenleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür; İşin yapısı ve faaliyetleri, ücretlendirme politikaları, çalışma ortamı ve koşulları, çalışma ortamında kullanılan teknolojiler, sürekli eğitim imkanları, endüstriyel ilişkiler, demografik yapı, kararlara katılım, sosyal güvenlik, sosyal adalet, iş doyumu, istihdam güvencesi ve motivasyondur (Barutçugil, 2004, s. 395).

İş memnuniyetini, işletmeye bağlılığı, sektörel bağlılığı etkileyen ve çalışma hayatının kalitesini belirleyen değişkenlerden çok azı belirleyici olmaktadır. Nitekim bu durum çalışanlar arasındaki tutum, yöneticiyle iletişim, çalışma ortamının fiziksel koşulları, nitelikli personel sayısı, stres seviyesi gibi konuların neden etki etmediğinin araştırılması gerekmektedir. Bununla birlikte yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet gibi demografik etkenlerin de neden belirleyici olmadığına yönelik, sektörel bir çalışma yapılabileceği ifade edilmektedir (Türkay, 2015, s. 254).

2.3.3. Bütçeye Uygunluk

Bütçe en genel tanımıyla; bir işletmenin belirli bir dönemdeki gelir ve giderlerinin tahminini gösteren, geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için gelirlerin toplanmasına ve gider harcamalarına izin veren rapor şeklinde ifade edilmektedir (Geyik, 2016, s. 147).

İşletme bütçelerini farklı açılardan çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırmalar; konuları açısından, sorunları işleyiş açısından, amaçları açısından, teknik yapıları açısından, temel alınan rakam açısından, kapsamları açısından ve temel alınan rakamların niteliği açısından bütçeler şeklindedir (Şeker, 2019, s. 144).



Şekil 9. İşletme Bütçeleri

Kaynak: (Şeker, 2019, s. 144).

Şekil 9 incelendiğinde işletmelerin bütçeleri fonksiyonları bakımından farklılıklar göstermektedir, dolayısıyla işletmelerin bütçe türlerini; bütçe konusunun içeriği, bütçe sorunlarının işleyişi, bütçenin amacı, bütçenin teknik yapısı, bütçede temel alınan rakamlar, Bütçenin kapsamı ve hesapların niteliği açısından sıralamak mümkündür.

Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri, performans ölçümünde kullanılan, performans gelişiminde iyileştirici tedbirler alınmasına ve ileriye yönelik performans planlamalarının yapılmasına katkı sağlayan sistemlerdir. Aynı zamanda hem karlılık hem de gelir ve maliyet ilişkisini yansıtmaktadır (Saluvan ve Kaya, 2010, s. 5).

Bütçeye uygunluk, eğer karlılık kriterinin perofrmans göstergesi olarak kabul edilmezse, kar amacı gütmeyen, maliyet merkezi olarak kabul edilen kamu kuruluşlarında karlılık yerine kullanılmaktadır. Planlanan ile gerçekleşen mali değerler arasındaki sapmalar azaldıkça, işletmelerin bütçeye uygunluk performansları yükselmektedir (Güzel ve Yazıcılar, 2016, s. 872).

Yönetimin hazırladığı bütçelerin etkinliğini artırmak ve bütçe başarısını geliştirmek için işletme çalışanlarının bütçeye yönelik ilkeleri doğru anlayıp uygulamaları gerekmektedir. Çünkü işletmelerin piramit şeklinde bir hiyerarşi yapısına sahip olduğu düşünüldüğünde, üst düzey bir bütçenin altındaki bütçeleri yansıtacağı ve hiyerarşinin tüm düzeylerindeki kişilere rapor verenleri, üstlerin kontrol altına alabileceği ortaya konulmaktadır. Buna göre bir işletmenin hedeflerine

ulaşmasındaki en önemli etkenlerden birisi de bütçe olarak belirtilebilir (Şahin, 2016, s. 127).

2.1.4. Verimlilik

Verimlilik, en genel tanımıyla çıktıların girdilere oranı şeklinde belirtilmektedir. Verimlilik, bir ekonomi ya da işletme bazında ölçülebilir ve performans değerlendirme sisteminin en önemli fiziksel kriteri olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda verimliliği bir üretim veya hizmet sisteminin çıktısı ile bu çıktıyı oluşturmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki olarak tanımlarsak; çeşitli mal ve hizmet üretimindeki kaynakların zaman, emek, bilgi akışı, sermaye, yönetim, malzeme, örgütlenme, enerji gibi değerler arasındaki iletişimin sonucu olarak tanımlamak mümkündür (Uysal, 2015, s. 36).

Verimlilik artışı; maliyetlerin azaltılması sonucunda mal ve hizmet şeklinde ortaya çıkan verilerin arttırılması şeklinde tanımlanmaktadır. Verimlilik ise işletme kaynakları ile elde edilen çıktılar arasındaki ilişki olarak ifade edilmektedir. Verimlilik sayesinde iş gücünde, minimum çalışanla maksimum çıktı elde edilmesi amaçlanmaktadır. Nitekim iş gücünden maksimum fayda elde edebilmek için ilk olarak çalışanların ekonomik açıdan beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Bununla birlikte fiziksel koşulların, sosyo-psikolojik beklentilerin ve çalışma ortamının da karşılanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2012, ss. 19-20).

Performans kavramı, çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve başarılı bir işletmenin temelini oluşturmaktadır. Buna göre bir işletmenin performansının, başarılı olmasını sağlayan faktörler; sürekli yüksek verimlilikte çalışmak, nitelikli ve üretken insan kaynakları, çalışanların yüksek düzeyde düşünsel ve fiziksel yeterlilikten faydalanmak, işgücü verimliliği olarak ifade edilebilir. (Bayyurt, 2007, s. 577).

2.1.5. Üretim

Üretim; mülkiyet değişikliği, şekil değişikliği, yer değişikliği, zaman değişikliği gibi her tülü faydayı yaratma ya da ekonomik açıdan mal ve hizmet oluşturma şeklinde tanımlanmaktadır (Mucuk, 1998, s. 195).

Diğer bir ifadeyle üretim; maddi ve beşeri faktörlerin, mal ve hizmete dönüştürülmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Sermaye, işgücü, malzeme, hammadde gibi üretim faktörlerinin, girdi olarak katıldıkları üretim faaliyetleri

sonucunda, çıktılara dönüşerek, ihtiyaçları karşılayan mal ve hizmetlere dönüşmesi "üretim" olarak nitelendirilmektedir (Çetin ve Özcan, 2013, s. 3).

Teknolojideki gelişmelere ve küreselleşmeye bağlı olarak değişen pazar koşulları, işletmelerin de rekabet koşulları zorlamaktadır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında çeşitlilik gösteren ve sürekli değişen talepler karşısında dinamizmini korumakla yükümlü olan işletmeler, yeni fikir ve inovatif yöntemlere ihtiyaç duymaktadırlar. Nitekim değişen çevre koşulları, özellikle yönetim ve üretim alanında değişime olan ihtiyacı arttırarak, çevik üretim anlayışını ortaya koymaktadır (Ozguner, 2020, s. 82).

2.1.6. Karlılık

Teknolojideki gelişmelerle birlikte meydana gelen hızlı değişimler, bireylerin yaşamında çeşitli değişikliklere neden olduğu gibi işletme yönetimi süreçlerinde de değişikliklere neden olmaktadır. Yaşanan hızlı değişimler ve artan rekabet yoğunluğu işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri ve karlılıklarını artırabilmeleri açısından, yeni yöntem ve tekniklerin geliştirilmesini, hızlı kararlar alma süreçlerini zorunlu hale getirmektedir (Bengü, 2010, s. 215). Bu nedenle işletmelerdeki katma değer oluşturmayan faaliyetlerin azaltılması, böylece karlılık ile süreç etkinliğinin artırılması sağlanmalıdır (Yılmaz, 2011, s. 61).

2.1.7. Kalite

Kalite kavramı, insanoğlunun varlığından günümüze kadar gelen süreçte birçok değişime uğramış ve güncelliğini sonsuza kadar koruyarak, yeni gelişmeler göstermeye devam edecek bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Andaç, 1996, s. 1).

Performans iyileştirilmesi kapsamında, ilk olarak kalite yönetiminin uygulanması dikkate alındığında birçok işletme, ürün ve hizmet kalitesini artırma yoluna gitmektedir. Ürün ve hizmet kalitesini artırma yoluna gitmenin en temel sebebi ise müşteri memnuniyetini artıma çabasıdır. Böylece işletmeler gerek pazarlama alanlarını genişletme gerekse performans ölçümlerinde bu verileri analiz etme imkanına sahip olmaktadırlar. İş verimliliği ve kalite arasındaki ilişkinin doğrusal olması ise beklentilerin ve hizmet güvenilirliğinin de performansa fayda sağladığını ifade etmektedir. İşletmeler, kalite yönetimiyle hem rekabet gücünü hem de pazar payı ile verimliliklerini artırmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde gözlemlenen

kalite artışı ile birlikte örgütsel performansa da katkı sağlanmaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2003, s. 43-65).

Kalite olgusu hem çalışanların hem de oluşturulan sistemlerin hata yapma ve mükemmele ulaşma çabaları nedeniyle sürekli gelişim göstermektedir. İmaj, uygunluk, estetik, güvenilirlik, hizmet ve dayanıklılık gibi değerlerin oluşturduğu kaynakların verimli kullanılmasına yönelik kalite kavramı önemli bir performans kriteri olarak ifade edilmektedir. Nitekim kalite kavramı mal ve hizmet kalitesi veya ürün kalitesi şeklinde düşünülen süreçleri kapsamaktadır. Bu bağlamda başlıca kalite unsurları; hedef, liderlik, insan, sistem, iletişim, süreç ve faaliyetlerin bir çıktısı olarak ifade edilebilir (Tangen, 2004, s. 727).

2.4. İşletmelerin Performansını Belirleyen Faktörler

2.4.1. İş Motivasyonu

Kurumsal ama ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanların yeterlilik düzeyi, çalışma isteği ve çalışma arzusuna sahip olmaları gerekmektedir. Bir işin yapılabilmesi için gereken bilgi ve yetenek düzeyi işe alım sürecinde ya da çalışma esnasında yapılan kontrollerle tespit edilebilir. Bununla birlikte bir iş için gereken motivasyonunun kontrol ve tespit edilmesi ise çok daha zordur. Bu bağlamda her bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi de çalışanların en üst düzeyde performans sergilemeleri için motive olmalarını sağlamaktır. Böylece düşük motivasyonla çalışan bireyler tespi edilebilir ve gerekli önlemler alınabilir (Kurnaz ve Şimşek, 2021, s. 370).

Motivasyon unsurlarının bireyselliği ele alındığında, her bir çalışanın iş ile ilgili motive olmasını sağlayacak farklı yöntemler kullanmak mümkündür. Nitekim bazı çalışanlar için beklentiler, yönetim tarzı ve haz gibi içsel faktörler etkili olurken, bazı çalışanlar içinse ikramiye, terfi ve maaş gibi dışsal faktörler etkili olmaktadır (Abuhashesh, Al-Dmour ve Masa'deh, 2019, s. 3).

İçsel faktörler, iş motivasyonunu etkileyen ve yapılan işin yapısından kaynaklı motivasyon faktörleri olarak ifade edilmektedir. Çalışanların işe yönelik sevgi ve bağımlılıkları nedeniyle motive olmaları da içsel motivasyon faktörlerinden sayılmaktadır (Köse, 2019, s. 136).

2.4.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; bir işletmedeki çalışanların, işletmeyle ilgili fikirleri desteklemeleri ve işletme amaçları doğrultusunda performans sergilemeleridir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Katsikea, vd., 2011, s. 225);

1. Daha az disiplin ve gözetim ihtiyacı hissederler.
2. İşletme içi pozisyonlarla ilgili alternatifler, işletmeye daha yüksek katkıda bulunmayı sağlayan bir araç görülmektedir.
3. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların güvenilir ve samimi davranışları, kriz anlarında daha belirgin şekilde görülmektedir.

Bir işletmede çalışanların performansını artırarak kuruma daha çok katkı sağlamaları için işletme ve kendileri arasında bir bağ kurmaları gerekmektedir. İşletmenin başarısını kendi başarısı gibi görürken, işletmedeki sorunları da kendi sorunları gibi algılamalıdırlar. Böylece görevlerini yerine getirme sürecinde daha çok heyecan ve istek duyacaklardır. Nitekim yaptıkları iş sonucunda ortaya çıkan ürün ya da hizmet de çalışanın daha çok haz duymasını sağlayacaktır. Oluşan örgütsel bağlılık, her profesyonel çalışanda olması gereken bir özellik olarak nitelendirilmektedir. Çünkü bu bağlılıkla işletmeler, çalışanlarından beklentilerini daha açık ve kolaylıkla ifade edebilir, sağlıklı geribildirimler verebilirler. Artan örgütsel bağlılıkla birlikte işletme, çalışanlarını daha yakından tanıyacak böylece yeteneklerini de daha kolay tespit edebileceklerdir. Bu durum da yapılacak olan görev dağılımlarının doğru yapılmasını sağlayacaktır (Uludağ, 2018, s. 173).

Bir işletmenin amacı çalışan performansını artırmak olduğu gibi bu performansın uzun sürede ve kalıcı olmasını sağlamayı da amaçlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık önemini artırmaktadır (Uludağ, 2018, s. 190). Çalışan performanslarının değerlendirilmesi sürecinde hakkaniyet ilkesine bağlı olmak, ölçümlerin daha sağlıklı olması açısından hayati öneme sahiptir. Nitekim sağlıklı ölçümler, yüksek performansta çalışan ile düşük performansta çalışan bireylerin ayırt edilmesini sağlamaktadır. Bu ayrımın yapılmaması, yüksek performansta çalışan bireylerin motivasyonunu olumuz yönde etkilemektedir. Öte yandan çalışanların performans sistemine olan güvenlerini de zedelerken, işletme performansının da düşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla uygulanacak performans ölçümleri ile ödül ve ceza sistemlerinin, yüksek performansta çalışan bireyleri motive edecek, düşük

performansta çalışan bireyleri ise teşvik edecek niteliklerde olması gerekmektedir (Tekin, 2021, s. 137).

Çalışan performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi pozitif yönlü geliştirebilmek için yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Tekin, 2021, s. 152);

1. İyi iletişim, kariyer gelişimini destekleme, ödüllendirme ve teşvik gibi uygulamalar sayesinde iş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pozitif yönlü geliştirilebilir.

2. Çalışan performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sürekliliği ve güçlü oluşu, verimlilik ile ekonomi bakımından önemli artışlar meydana getirebilir.

3. Çalışan motivasyonunun artırılmasıyla ilgili uygulamaların sürdürülebilir ve hakkaniyet kapsamında olması, çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak, çalışan performansının yükselmesini sağlayabilir.

4. Performans değerlendirmesi, terfi ve ödüllendirme gibi konularla ilgili adaletli davranılması, çalışan performansını ve örgütsel bağlılığı artırabilir.

2.4.3. Çalışan Verimliliği

Çalışan verimliliği bakımından ileri teknolojiler, işgücü maliyetleri, küreselleşme, kıt kaynaklar ve ulaşım ağı çeşitliliği önemli bir rol oynamaktadır. Bu rol kapsamında rekabet avantajı elde etme ve mevcut avantajların devam ettirilmesi bulunmaktadır. Nitekim bu unsurların baskısıyla doğru ürün ve hizmetlerin doğru pazarlara doğru stratejilerle sunulması, işletmelerin en önemli odak noktası haline gelmiştir. Bu noktada başarı elde etmenin en önemli ve tek yolu olan çalışan verimliliği, bir çalışanın işe yönelik belirlediği amaç ve hedeflere ne derece ulaşabildiğini göstermektedir. İşletmeler açısından yüksek çalışan performansının çok önemli olmasının nedeni, işletmenin yalnızca çalışanların göstereceği yüksek performans ile başarı elde edebileceği gerçeğidir (Boz, 2021, s. 125).

İşletme verimliliği ve etkinliğinin yönetilmesi mevcut durumun değerlendirilmesi bakımından hayati öneme sahiptir (Çevik, 2021, s. 746).

Bu nedenle, çalışan verimliliği ve iş performansı üzerine yapılan çalışmaların artırılması ve işletmenin yüksek verimlilikte çalışarak amaç ve hedeflerine başarıyla ulaşması noktasında çalışan performansı çok önemli bir rol üstlenmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014, s. 134).

İşletmedeki çalışma sistemi verimliliği, belirli bir zaman içerisindeki ürün ya da hizmetlerin sonucunda oluşmaktadır. Nitekim işletmenin amaç ve hedefleri de bu sonuçlara göre değerlendirilmektedir. İşletmenin amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesi sürecindeki çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanan performans kavramı (Karaman, 2008, s. 413) özellikle insan kaynakları, verimlilik artışı ve rekabet üstünlüğü konularında daha çok ön plana çıkmaktadır. Buna göre işletme başarısını elde etmek ve sürdürülebilir hale getirmek, çalışanların bireysel performansına ve başarılarına bağlıdır (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014, s. 236).

2.4.4. İşletme Kapasitesinin Tam Kullanımı

Kapasite kullanımı, çalışma sermayesine yönelik kararların işletme likiditesine, değerine, karlılığına ve satışların artırılmasına etkileri, etkinliği sağlamak açısından önemlidir (Günay, 2021, s. 1426). İşletme kapasitesinin tam kullanımını etkileyen mevzuat ve yönetici tutumları, çalışma sermayesi düzeyi, faaliyette bulunulan bölge, işletme büyüklüğü, ekonomik konjonktör, işletme üretim kapasitesi gibi birçok faktör bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletmenin tam kapasiteyle çalışması ve kapasite kullanım etkinliği, işletmenin çalışma sermayesi yönetimi etkinliği ile doğru orantılıdır (Aydın, Başar ve Coşkun, 2018, s. 178).

Kapasite kullanım oranının artırılması, brüt ve net karı da artırırken üretim maliyetlerinin azalmasına neden olmaktadır. Nitekim yapılacak olan yatırımlar, fizibiliteye dayandırılarak yapılırsa; üretimin küresel piyasalara açılmasına, işletmenin rekabet gücünün artmasına ve yaşanan kayıpların önlenmesine yönelik önemli katkılar sağlayabilir. İşletme kapasitesinin tam kullanımı sağlamada yaşanan finansman yetersizlikleri için de teşvikler, sübvansiyonlu krediler ve sermaye kullanımı sağlanmalıdır. Aynı zamanda dış pazarlara açılarak, mevcut kapasiteden en üst düzeyde faydalanılmalıdır (Başer ve Bozoğlu, 2021, ss. 1534, 1539).

2.4.5. İşgücü Devri

İşgücü devri işletme yönetiminin yanı sıra birçok kavramla ilgili ve etkili olan bir kavramdır. En genel tanımıyla işgücü devri; bir işletmede çalışanların, çeşitli gerekçelerle işten ayrılmaları ya da uzaklaştırılmaları olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda denetim, düşük motivasyon, iş tatminsizliği gibi birçok kavramı içerisine alan çok geniş kapsamlı bir kavram olarak ifade edilmektedir (Eren,1998, s. 30).

İşgücü devri çeşitli gerekçelere dayanan ve bütün çalışma yaşamında var olan bir süreç olarak, çoğunlukla örgütsel faktörler ya da yönetimsel tutumlardan kaynaklanmaktadır. Bu gerekçeleri denetim, iş tatminsizliği, ücretlendirme, düşük motivasyon, mesleki unvan şeklinde sıralamak mümkündür. İşgücü devri, işletme bilimi açısından insan kaynakları yönetiminde önemli bir kavram olarak ifade edilmektedir (Tütüncü, 2000, s. 106-121).

Düşük işgücü devir hızı gerek işletme gerekse çalışanlar bakımından çok önemlidir. Bununla birlikte işgücü devri ülke ekonomisi, ekonomik karlılığın artırılması ve toplumsal faktörler açısından incelenmesi ve çözümlenmesi gereken bir sorun olarak ifade edilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003, s. 148).

İşten ayrılmalar, gönüllü ya da gönüllü olmayan nedenlerle işletmedeki işgücü devir hızını doğrudan etkilemektedir. Yüksek işgücü devri, maliyetleri arttırırken, işletme karlılığı ve verimliliği düşürmektedir. Aynı zamanda çalışanlar açısından da düşük performans ve tatminsizliğe neden olmaktadır. İşçi devri; çalışma ortamında meydana gelen işe alımlar, istifalar, işten çıkarılmalar ve terkler sonucunda, çalışan sayısında ortaya çıkan değişikliklerdir (Yılmaz ve Halıcı, 2010, s. 95).

İşgücü devir hızının düşük olması hem işletme hem de çalışanlar açısından yarattığı sonuçlarla önemli bir rol üstenmektedir. Kurum içerisinde işgücü devrini etkileyen ekonomik durum, kıdem tazminatı, teknolojideki gelişmeler ve iş gücü akışı gibi etkenler ‘’kurum dışı etkenler’’ şeklinde ifade edilmektedir. Bu etkenler genellikle işletmenin ve çalışanların dışında gelişen, etkileri belirsiz zamanlarda olan ve dolayısıyla işletme tarafından kontrol edilmesi güç etmenlerdir (Yılmaz ve Halıcı, 2010, s. 99).

2.4.6. Ego Tatmininin Sağlanması

Ego tatmini; bireylerin saygınlık duyma, takdir edilme arzusu ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyacının ortaya çıkmasıdır. Bu faktörler çalışanları motive etmeye yönelik değerlendirildiğinde fayda sağlamaktadırlar. Bununla birlikte terfi değerlendirmelerinde de ego tatmininin sağlanması, olumlu yönde yansımaktadır. Eğitim olanaklarının geliştirilmesi, çalışanların ortaya koyduğu yaratıcı fikirlerin ödüllendirilmesi gibi faktörler ise ego tatmininin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır (Eren, 2005, ss. 56–57).

Her birey belirli düzeyde egoya sahiptir. Ego tatmini için çoğunlukla pozitif yönlü geribildirimler verilmesi, negatif yönlü geribildirimlerin ise egoya zarar vermeyecek şekilde verilmesi gerekmektedir. Egosu zarar gören bireyler, genellikle tepkisel ve içgüdüsel davranışlar sergilerler. Bu bağlamda ego ve özgüven arasındaki yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek özgüvene sahip bireyler, eleştirilmekten korkmazlar, ancak düşük özgüvene sahip bireyler eleştiriler karşısında savunma mekanizmalarını harekete geçirirler. Buna göre, performans değerlendirmeler sonucunda çalışanlara verilen geribildirim süreçlerinde, ego yönlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü bir çalışanın egosunun tatmini ile verimliliği doğru orantılıdır. Dolayısıyla bir çalışanın egosunu zedeleyecek her tülü olumsuzluktan kaçınılması gerekmektedir (Kaymaz, 2009, s. 43).

2.4.7. Temel İhtiyaçların Karşılanması

Bir işletme çalışanının başarılı performans sergilemesi için temel ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Nitekim Maslow'a göre bir insanın temel ihtiyaçları şu şekilde sıralanabilir (Sarı, vd., 2011, s. 150);

1. Fizyolojik ihtiyaçlar,
2. Güvenlik ve güvende olma ihtiyacı,
3. Saygı görme ihtiyacı,
4. Aitlik ihtiyacı,
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.

Ücret karşılığı personel çalıştıran işletmelerin genellikle çalışan motivasyonuna yönelik kaygıları olmamaktadır. Yeterli düzeyde motive edilen çalışanlar, iş güvencesini de sürekli olarak hissetmektedirler. Dolayısıyla çalışanlara sunulan sağlık, gıda, barınma desteği gibi temel ihtiyaçların karşılanması ve işletme kazancından pay verilmesi gibi yapılan yardımlar, çalışan motivasyonunu doğrudan etkilemektedir (Eren, 2005, s. 57).

Temel ihtiyaçların özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Koçel, 2013, s. 624);

1. Bireylerin davranışları, ihtiyaçlarına göre şekillenir ve davranışlar ihtiyaçların giderilmesi için harekete dönüşür.
2. Bireylerin ihtiyaçları hiyerarşik bir sıralamayı takip etmektedir.

3. Davranışların bir sıralama içerisinde gerçekleşmesi için alt adımdaki ihtiyaçların giderilmesi ve sonrasında bir sonraki sıraya geçilmesi gerekmektedir.

4. Bireylerin ihtiyaçları karşılandıkça, bir alt sıradaki ihtiyaçların davranışlar üzerindeki etkilerini düşürürken bir üst sıradaki ihtiyaçların etkisini yükseltmektedir.

2.4.8. Yeni Fikirlerin Dikkate Alınması

Yaratıcılık dış çevre ile işletme arasındaki uyumun gelişmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla yenilikçi ve yaratıcı bakış açısını benimseyen yöneticiler, tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçlarını öngörme yeteneğine sahip olmalı, yenilikçi ürün ve hizmetlerle tüketici isteklerini karşılamalıdırlar. Bunun için de gelişmeleri takip etmek ve sosyal ortamlarla iç içe olmak gerekmektedir. İşletmelerde yenilikçilik görevini üstlenen departmanlar ise halkla ilişkiler, danışmanlık ve pazarlama departmanlarıdır. Bu bağlamda, işletme içerisinde çalışanların verimli çalışmaları ve kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri için fikir ve düşüncelerinin dikkate alınması gerekmektedir (Çelik ve Şimşek, 2013, s. 161).

2.5. İşletmelerin Performans Göstergeleri

Performans ölçümü, bir işletme yönetiminin, işletme üzerinde kontrol sağlayabilmek amacıyla kullandığı en önemli araçlardan birisidir. Nitekim performans ölçümleri, işletmelerin etkinlikleriyle ilgili geri bildirimler sağlayarak, kendilerinden beklenen sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğini ölçmektedir. Bu nedenle performans ölçümü boyunca işletmenin her kademesinde performans, karlılık, etkinlik, verimlilik ve etkililik gibi çeşitli göstergelerden faydalanılmaktadır (Cavlak, 2021, s. 99).

2.5.1. Yenilik ile İlgili Göstergeler

Yenilik kavramı, ilk kez politika bilimcisi ve ekonomist olan Joseph Schumpeter tarafından ortaya atılmış ve ‘’kalkınmanın itici gücü’’ olarak tanımlanmıştır. Örgütsel ya da bireysel yaratıcılık kapsamında ortaya konulan fikirlerin, işletmeler tarafından yenilik anlayışıyla kullanılması ve sürdürülebilir bir kaynağa dönüştürülmesi mümkündür. Bu nedenle yaratıcılığın kullanılabildiği, düşünce ve fikirlerin özgürce ifade edilebildiği, alanına yönelik inisiyatif kullanılabilen, yönetim tarafından desteklenen ve kaynakların etkin şekillerde kullanılabildiği bir örgüt iklimi, yenilikçilik açısından hayati öneme sahiptir (Zerenler ve Karakuş, 2017, s. 307).

İşletmeler, gelecekteki amaçlarına ve uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek için yaratıcı fikirlerden faydalanmaktadırlar. Nitekim yaratıcılık problemlere ve çözümlerine ilişkin yeni yöntemler ve yeni bakış açıları geliştirilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla yaratıcı düşünce tarzı, farklılıkların ortaya konulması ve sorunların farklı yöntemlerle çözülmesi noktasında önemli bir kaynak olmaktadır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013, s. 102).

Yenilikçilik yeterli kaynak, odaklılık ve yoğun çaba gerektiren bir süreç olması nedeniyle işletmelerde önyargıyla karşılanmaktadır. Nitekim yenilikçi düşünme tarzı artık bir seçimden ziyade zorunluluk haline gelmekte, dolayısıyla işletmeler de bu kavramdan uzaklaşamamaktadır. Bu bağlamda işletmeler ve yöneticileri devlet destekli projelerini hayata geçirerek ön yargılarından kurtulma noktasında avantaj elde edebileceklerdir (Zerenler ve Karakuş, 2017, s. 327).

2.5.2. Finansal Göstergeler

İşletmeler, mevcut durum ve koşulların sürdürülebilirliklerine karşı sorun yaratıp yaratmadığını değerlendirmeli ve gerekli önlemleri almalıdırlar. İşletmelerin sürekliliğindeki en önemli nokta ise, yükümlülüklerini yerine getirme noktasında yeterli likiditeye sahip olup olmadıklarıdır. Nitekim sürdürülebilirliği aksatacak şart ve koşulların oluşması halinde işletmeler, bu durumu finansal raporlar yoluyla açıklamalıdırlar (Köse ve Ağdeniz, 2020, s. 79).

Çevik (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, performans değerlendirme sürecinde finansal olmayan göstergelere olan eğilimin daha çok arttığı ancak, finansal göstergelerin her zaman daha doğru sonuçlar verdiğini tespit etmiştir. Finansal boyutlara göre literatürde, performans değerlendirmelerinin yapıldığı çalışmalar ele alındığında, ÇKKV (Çok Kriterli Karar Verme) yöntemlerinden de yararlanıldığı görülmektedir. Aynı zamanda finansal göstergeler, yalnızca şimdiki zamanın mevcut durumunu gösterirken, koşulların nasıl gerçekleştiği ile ilgili bilgi vermemektedir (Çevik, 2021, s. 746).

Bir işletmenin karlılık elde edebilmesi ve rakiplerine karşı mevcut durumunu analiz edebilmesi için kullanılan performans göstergeleri içerisinde en çok tercih edilen göstergeler, finansal göstergelerdir. Özellikle işletmeler için öz sermaye karlılığı, satış-kar maksimizasyonu, vergi öncesi ve sonrası kar ya da satış değerleri, maliyet küçükleme gibi ekonomik göstergelerin öncelikli alanlar haline getirilmesi

sağlanmıştır. Finansal performans boyutlarına ise hissedarların memnuniyet düzeyi, sermaye değişimleri, nakit dönüşüm süreçleri ve maliyetteki dalgalanmalar eklenmiştir. Bu bağlamda, kullanılan ekonomik performans göstergeleri tüm sektörler için ortaktır ve endüstrilere bağlı olarak değişiklik göstermemektedir (Kaygusuz, 2015, s. 163-178).

2.5.3. İçsel Etkinlikle İlgili Göstergeler

İşletme performansı, karlılık, işletmenin içerisinde bulunduğu sektörün durumu, makro-ekonomik göstergelerin değişimi ve rakiplerin konumuna göre daha net bir görünüm almaktadır. Bu bağlamda performans kavramının kapsadığı karlılık, etkinlik, verimlilik ve etkililik gibi göstergelere oranla daha geniş bir yapıyı temsil ettiğini söylemek mümkündür. Yani performans kavramı, yalnızca bir işletme çalışanlarının bireysel performansları ya da dönemsel işletme performansını değil, tüm bunları da kapsayan ve bir yıllık etkinlikleri kapsayan kurumsal işletme performansını ifade etmektedir. Nitekim etkinlik ve etkililik göstergeleri içsel şekillerde başlayan ve dışsal unsurların da dahil edilmesi sonucunda performans ölçüm sürecinin işletme performansını oluşturmasıyla son bulmaktadır (Cavlak, 2021, s. 120).

2.5.4. Pazara Odaklılık ile İlgili Göstergeler

Pazar odaklı işletmeler, müşterilerin değişen ihtiyaçlarına yenilikçi ürün ve hizmetler sunarak, öngörerek ihtiyaçlarına karşılık verme konularında yetkinliğe sahiptirler. Dolayısıyla pazar odaklı işletmeler, müşterilerinin memnuniyet ve beğeni algılarını, sosyo-kültürel trendleri, ekonomiyi, müşteri memnuniyeti becerilerini etkileyen ve bunun gibi birçok etki eden faktörü, süreçlerinde öncelikli hale getirmelidirler. Bu bağlamda işletmelerin üst yönetimleri, pazar odaklılığı benimseyen bir örgüt kültürünü hem çalışanların ve işletmenin performansını artırmak hem de rekabet avantajı elde etmek için teşvik etmelidirler (Theodosiou, vd., 2012, s. 1059).

2.5.5. Mali Göstergeler

Mali göstergelerle birlikte üretim performansı için geliştirilen performans göstergeleri, gelişen ve büyümekte olan işletmelerin dinamikliğini artıracak veriler sağlamaktadır. Nitekim performans ölçümünde kullanılan mali göstergeler, geleneksel göstergelerdir. Yasal şartlar gereği zorunluluktan kullanılan bu

göstergeler; mali raporlar, muhasebe kayıtları ve maliyet muhasebesi kayıtlarından elde edilen verileri kullanmaktadır. Mali sonuçlar ise işletmelerin faaliyetleri sonucu elde ettikleri finansal göstergelerdir. Mali sonuçlar, işletmelerin planlama ve bütçeleme süreçlerinde esas veri kaynağı olarak kullanılmaktadır. Önemi gün geçtikçe azalan mali göstergelerin kapsamında, işletmelerin mali yapılarına yönelik göstergeler ile mali analizlere ilişkin göstergeler bulunmaktadır (Canbaz ve Çevik, 2011, s. 262).

İşletmelerin sadece mali göstergelere odaklanmaları, sürekli gelişimlerini ve yenilikçiliği engellemektedir. Dolayısıyla mali göstergelerden çok hata payı ve üretim dönemi gibi göstergelere odaklanılması gerekmektedir. Böylece, mali göstergeler zaten kendiliğinden gerçekleşecektir. Bir işin, bütün önemli alanlarını, tek yönlü bir performans kapsayamayacağı için finansal ve operasyonel göstergeler arasında bir denge sağlanmalıdır (Ertuna 2014, s. 3).

2.5.6. Teknik Göstergeler

Teknik göstergeler, amacı yenilikçilik olan ve bu yolla rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedefleyen işletmelerde sıklıkla kullanılmaktadır. Bu göstergelerle işletmeler, kendilerini rakipleriyle daha doğru şekillerde karşılaştırabilme imkanı elde etmektedirler. Bireysel performans göstergeleri ise, ortak hedeflere ilişkin katkıda bulunabilecek, aynı zamanda alt hedeflerde de kullanılabilecek göstergelerdir. Görev ve sorumluluk bilincinin hakim olduğu alt ve orta düzey yönetimlerde, kendileri tarafından belirlenen teknik kısıtlamalar sonucu oluşan faaliyetlerde ve çalışanların performans değerlendirmelerinde, bireysel performans göstergeleri kullanılmaktadır (Akçakaya, 2012, ss. 171-172).

2.6. İşletmelerin Performansı Ölçütleri

İşletme performansı ölçütlerinden biri olan verimlilik artışı sağlamak, tüketiciye daha kaliteli mal ve hizmetler sunmayı, maliyetleri minimum düzeye indirmeyi, yeni teknolojik ürünler geliştirmeyi ve böylece işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlamaktadır (Şahin, 2014, s. 43).

2.6.1. Kişisel İnisiyatif

Proaktif kişilik, işe karşı tutkulu olmak ve çalışan sesliliği kavramları gerek işletmelerin gerekse çalışanların başarısında önemli etkilere sahiptir. Proaktif bireyler, çevresel değişimler meydana getirene kadar sabırlı davranışlar sergilerler.

Dolayısıyla bu kişiler çevresel değişimleri etkileyebilen, kişisel inisiyatif alabilen ve değişim süreçlerinde öncülük edebilen bireylerdir. Çeşitli durum ve eylemlerde kişisel inisiyatif alan proaktif kişilik sahibi bireyler, çok çeşitlilik gösteren ve hızlı değişen müşteri ihtiyaçları ve kaliteli hizmet sunumunda da istikrarlı davranışlar sergilerler. Buna göre proaktif kişilik; bireylerin geleceği öngörerek hedeflerine ulaşabilmek için kişisel inisiyatif almaları ve eylemde bulunmaları şeklinde tanımlanabilir (Osmanoğlu, Çağlın ve Kılıç, 2021, s. 814).

Kişisel inisiyatif, bir işi başarabilmek için bireylerin resmi iş tanımlamalarının ötesine geçerek, aktif ve kendi kendine başlayan bir yaklaşımı benimsedikleri davranışları ifade etmektedir. Bu davranışlar işletmenin misyonuyla uyumlu, dirençli, uzun vadeli odaklanmayı gerektiren, hedef ve eylemlere yönelik olan, kendiliğinden başlayan davranışlardır. Kişisel inisiyatif ile proaktif davranışların temel özellikleri birbiriyle uyumludur. Ancak bu kavramlar irdelendiğinde kişisel inisiyatif, proaktif davranışların oluşumunda önemli bir role sahiptir (Crant, 2000, s. 435–462).

Frese ve Fay'e (2001) göre kişisel inisiyatif kavramı; kendiliğinden başlayan, proaktif yaklaşımı ve doğası gereği bir hedef arayışı sürecindeki engellerin üstesinden gelme konusunda ısrarcı olma davranışıdır. Nitekim bu tanım, kişisel inisiyatif kavramını, iş performansıyla ilgili pasif, geleneksel ve tepkisel kavramsallaştırmalardan ayırmaktadır. Eylem yokluğu, hareketsizliğe ve olayları doğrudan yanıtlamak ise tepkisizliğe neden olurken, kişisel inisiyatif geleceği öngörmeyi gerektirdiği için proaktiviteye neden olmaktadır (Frese ve Fay, 2001, s. 133–187). Nitekim kişisel inisiyatif, proaktif davranışların yalnızca bir parçası olması nedeniyle proaktivitenin tanımlanmasında tek başına yetersiz kalmaktadır (Rank, Pace ve Frese, 2004, s. 518–528). Bu bağlamda proaktivite; bireyin geleceği öngörerek, hedeflerine ulaşma yolunda inisiyatif alması ve harekete geçmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Presbitero, 2015, s. 525-538).

2.6.2. Görev Performansı

Görev performansı, her bir çalışanın görev tanımlamasında bulunan, iş ve sorumluluklarına ilişkin performans kriteridir (Acaray, 2019, s. 79). Görev performansı işin çoğunlukla teknik bilgi ve uzmanlık gerektiren kısımlarıyla ilgilidir. Dolayısıyla bir çalışanın görev performansının yüksek olması sahip olduğu ahlaki

nitelikler, bilgi, çalışma ortamı gibi faktörlerle ifade edilebilir (Bağcı ve Bursalı, 2015, s. 75). Buna karşılık bağlamsal performans; bütün işlere katkıda bulunan ve görev tanımında yer almasa da işletmeye katkı sağlayan davranışlardır (Onay, 2011, s. 590). Bağlamsal performans işletmenin psikolojik ve sosyal çevresine katkıda bulunan gönüllü davranışlara yönelik gösterilen ekstra rol performansını içermektedir (Acaray, 2019, s. 79).

Görev performansı; bireylerin zamanında işe gelmelerini, kendilerine verilen görevleri yerine getirmelerini, üretilen hizmetin kalitesini, işletme dışında da çalışanların sergilemiş olduğu ve işletmeye katkı sağlayan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Aslan, Yaman, Aksu ve Topgül, 2021, s. 1260). Nitekim görev performansı, işveren ile çalışan ya da yönetici ve çalışan arasında sözleşmeye dayalı bir anlayış olarak ifade edilmektedir (Pradhan ve Jena, 2016, s. 69-85).

İşetme faaliyetleri sürecinde hibrit çalışma ve uzaktan çalışma modellerinin algılanan görev performansına etkileri dikkate alındığında, görev performansına odaklanmalarının çalışanın iş tatminini ve böylece örgütsel performansı pozitif yönlü etkileyeceğini söylemek mümkündür (Temizkan ve Yılmaz, 2021, s. 1550). Aynı zamanda oluşturulan çalışma düzeniyle çalışan memnuniyeti artacak, böylece işe bağlılığın artmasına yönelik pozitif yönlü katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda gelecekte yapılacak çalışmalara rehberlik edebilecek örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, uyum ve psikolojik sahiplenme gibi kavramların eklenmesi, değişkenlerin olumlu ve olumsuz etkilerinin incelenmesi hem teorik hem de sektörel açılardan katkı sağlayacaktır (Aslan, Yaman, Aksu ve Topgül, 2021, s. 1266).

Rekabetin çok yoğun yaşandığı piyasalar, işletmeleri kar amacı gütmekten ya da üretim gibi temel gerekliliklerden ötesini aramaya yönlendirmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, dikkate alınmayan ancak çoklu etkilere sahip değişkenleri geliştirmek için çabalamaktadırlar. Dolayısıyla çalışanların işletmeye pozitif yönlü katkı sağlamak için kendilerini yeterli görmeleri, yeni yaklaşım ve yöntemler geliştirerek işletmenin gelişimine katkı sağlamaları, işletme amaçlarını, değer ve inançlarını benimseyerek bu doğrultuda çaba göstermeleri gerekmektedir (İmamoğlu, Erat ve Ayber, 2021, s. 211).

2.6.3. Kendi Kendine Yönetme

Yönetim performansına ilişkin bilgilerin analiz edilerek, performansı arttırmaya yönelik harekete geçirilmeleri sağlanmalıdır. Bu noktada kendi kendini yönetme ve kişisel gelişimin devam edebilmesi için planlama ve iletişim becerileri geliştirilmeli, desteklenmeli, yenilik ve değişime açık olunmalı, çalışan güvenliği geliştirilmeli ve cesaret verici olmalıdır. Bu bağlamda kendi kendini yönetme; bireylerin kendilerini organize etme, duygularını, sağlıklarını, sorumluluk ve planlarını yönetebilme becerisi olarak tanımlanabilir (Özkan, 2021, s. 43).

Bireyler, yoğun stres ortamını kontrol altına alabilmek amacıyla gün içerisinde meditasyon yapmak, egzersiz yapmak, uyku düzeni ve müzik dinleme gibi odaklarını değiştirmeye yönelik çalışmalarda bulunmaktadır. Bu noktada amaçlanan stresin optimum düzeyde tutulmasıdır. Nitekim stresin başarıyla yönetilmesi, performans ve verimlilik artışına neden olmaktadır. İş stresi çoğunlukla iş ortamının neden olduğu bir gerilim sonucunda çalışanın kendi kendine oluşturduğu bir durum olarak ifade edilmektedir. Oluşun bu durum performansta verimsizliğe ve kaynakların israfı gibi çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Yani, stres düzeyinin yüksek olması, performansta düşüşe neden olmaktadır (Aksu ve Odabaş, 2021, s. 102).

Kendi kendine yönetilebilen üretim süreçleri oluşturularak hem üretimde insan faktörüne olan ihtiyaç hem de insan kaynaklı hatalar azaltılabilecektir. Böylece maliyetlerin düşmesi, kaynak verimliliğinin sağlanması ve rekabet gücünün artması sağlanabilecektir (Ünlü ve Atik, 2018, s. 432).

2.6.4. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk; yasal getirilerin ya da zorunlu uygulamaların olmadığı bir işletmede, işletmenin talebiyle çalışanlar ile paydaşların sosyal, çevresel, kültürel ve ekonomik konularla ilgili etik değerler kapsamında hareket etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Sosyal sorumluluk ilkesinin amacı kamuoyunda oluşturulan bazı pozitif girdilerin, tekrar kamuoyu yararına projelendirilmesini sağlamaktır (Sucu, 2020, s. 2).

Sosyal sorumluluk projeleri, işletmenin kamuoyunda güvenilir, etik değerlere bağlı ve güçlü görünmesini sağlamaktadır. Çalışanlar ise bu güvenilir ve güçlü yapı içerisinde yer alabilmek için yüksek performans göstermektedirler. Bu bağlamda sosyal sorumluluğun, çalışan performansını pozitif yönlü ve anlamlı yöde

etkilediğini söylemek mümkündür. Buna göre KOBİ'lerin sosyal sorumluluk, kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın ilkelerini benimsemeleri, çalışan performansını pozitif yönlü etkileyecektir (Balta, 2021, s. 524).

İşletmelerin sosyal sorumluluk projelerinin finansal açıdan başarısızlık riski taşıyıp taşımadığı konusu tartışılmakta ve araştırılmaktadır. Bu faaliyetlerin finansal performans ile ilişkisi farklı teorilerle açıklansa da tüketici sayısındaki artışla birlikte hem çevrenin hem de toplumun aynı anda ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin oluşturulması gerekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin etik faaliyet ve stratejilere odaklanmaları, işletmedeki toplum etkileşiminin daha da önemli hale gelmesine neden olmaktadır (Öcek, Ünlübulduk ve Karadeniz, 2021, s. 22).

Sosyal sorumluluk projelerinin öneminin yanı sıra bu projelerdeki sorumluluk bilinci ve toplumsal duyarlılık da çok önemlidir. Çünkü bu faaliyetler toplumun geleceğini şekillendiren nitelikli eğitimlerin artması ve eşitsizliklerin azaltılması konularına da katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının bu projelere destek sağlamaları, devletin yükünü hafifletecektir. Özel sektörün birincil amacı bu olmasa da sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili kamulaştırmanın güçlendirilmesi, sosyal adalet bakımından son derece önemlidir (Biter ve Şener, 2021, s. 110).

Neoliberal serbest piyasadaki hareketlilik, küresel alanda yaşanan gelişmeler ve rekabetin getirdiği sorunlarla birlikte işletmelerin, sosyal sorumluluk odakları da yeni bir boyut kazanmıştır. Buna göre işletmeler devlet, kamuoyu, rekabet piyasası koşulları ve küresel anlaşmaların baskıları sonucunda sosyal sorumluluk faaliyetlerini iş süreçlerinin merkezine yerleştirerek sürdürülebilir kalkınma ve çevre kapsamında ele almakta, sorumlu işletmecilik anlayışına göre davranmaktadırlar. Öte yandan devletler de kendi sorumluluklarındaki bazı konuları özel sektöre yüklemektedirler (Biter ve Şener, 2021, s. 111).

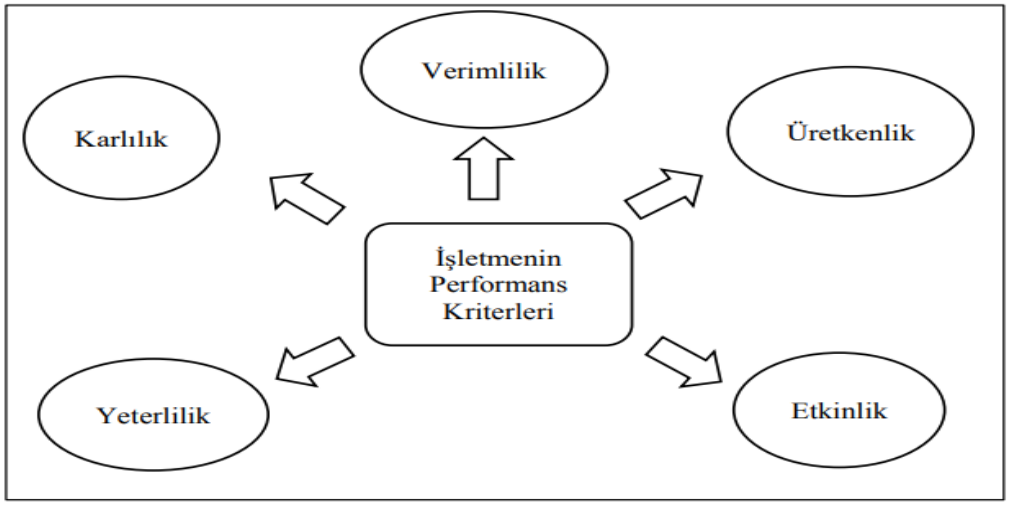
2.6.5. İşletmenin Performans Kriterleri

Performans kriterleri bir işletme ya da çalışanların, görevlerinin ve faaliyetlerinin performansını değerlendirmektedir. Bu kriterlerin gün, ay, yıl şeklinde izlenmesi ve ölçülmesi mümkündür. İşletmelerde, faaliyet sonuçları ile hedeflenenin uyum içerisinde olup olmadığını tespit edebilmek için performans ölçümlerinden faydalanılmaktadır. Sonuçların, belirlenen hedefin altında kalması ''düşük

performans'' olarak ifade edilirken; sonuçların belirlenen hedefle uyuşması ya da geçmesi ise '' yüksek performans'' olarak ifade edilmektedir. Çalışma yaşamının neredeyse tamamında bu ölçüm ve analizlere dayanarak birçok karar alınmaktadır (Karabıyık ve Özyörük, 2021, s. 252).

Sosyal sorumluluk temeline dayalı iş uygulamalarında toplumun iyiliğini yansıtacak uygulamaları desteklemek, toplumsal refahı iyileştirmek ve çevreyi korumak amaçlanmaktadır. Buna göre sosyal sorumluluk esaslı iş uygulamalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Kotler, Hessekiel ve Lee, 2012, s. 179-180);

1. Güvenlik ve çevreye ilişkin yönergelerin, önerilerin daha iyi karşılayabilecek tesislerin tasarlanması,
2. Süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması,
3. Yasa dışı olmasa da zararlı kabul edilen ürün sunumlarının durdurulması,
4. Tedarikçilerin ve sürdürülebilir çevre uygulamalarının seçilmesi, benimsenmesi, desteklenmesi ve ödüllendirilmesi,
5. Yenilebilir kaynak kullanımı, atık azaltma, zehirli emisyonları ortadan kaldırma amaçlarının dikkate alınarak çevreye duyarlı ambalaj ve üretim malzemelerinin seçilmesi,
6. Ürün malzemelerinin olası tehlikeleri ve kökenlerinin tam olarak açıklanması,
7. Çalışma ortamında egzersiz bölümü gibi çalışanların refahını destekleyecek programların geliştirilmesi,
8. hesap verilebilir eylem ve hedeflerin ölçülmesi, takip edilmesi ve raporlanması,
9. İletişim ve uygun dağıtım kanallarının sağlanması için çocuklarla ilgili pazarlama yönergelerinin oluşturulması,
10. Teknolojinin kullanımıyla birlikte engelli bireyler için daha fazla erişimin sağlanması,
11. Tüketici bilgi gizliliğinin korunmasını sağlamak,
12. Perakende satış yerleri, tesis ve dış kaynak kullanımıyla ilgili kararların alınması ve alınan kararların toplumdaki ekonomik etkilerinin ölçülmesi.



Şekil 10. İşletmenin Performans Kriterleri

Şekil-10'da işletme performansının tespit edilmesine ve değerlendirilmesine ilişkin dikkate alınan unsurlar gösterilmektedir (Karabıyık ve Özyörük, 2021, s. 253);

1. Verimlilik; mevcut varlıklarla yapılan üretim ya da hizmet miktarı ile bu üretim ya da hizmetin sağlanması için yararlanılan faktörler arasındaki oranı ifade etmektedir. Bu oranda üretim miktarı, işletmede ne ölçüde fayda oluşturulduğu ile ilgili bilgi sağlarken; verimlilik ise üretim faktörlerinin ne ölçüde kullanıldığı ile ilgili bilgi sağlamaktadır verimliliği etkileyen en önemli faktörler ise çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve eğitimleri ile işletmenin yeni yatırımlara açık olmasıdır.

2. Üretkenlik; üretim faktörlerinin en etkili şekillerde işlenmesi sonucu oluşturulan gerçek üretim seviyesi olarak ifade edilmektedir. Verimlilik ile arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Faaliyetleri verimli şekillerde işleyen girişimlerin oluşturduğu bir ekonomide üretkenlik çok önemli bir role sahiptir. Ancak fazla üretkenlik, verimli üretim anlamına gelmemektedir.

3. Etkinlik; bir işletmenin ne ölçüde amaçlarına ulaştığını ifade etmektedir. Ürün, hammadde ve işçilik gibi girdilerin belirlenen hedefler doğrultusunda ne kadar etkin ve verimli kullanıldıklarını ifade eden bir belirleme ölçütü olarak da ifade edilmektedir (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011, s. 77-112).

4. Yeterlilik; işletmelerdeki alışılagelmişin dışındaki faaliyetlerin denetlenmesi sırasında faydalanılmaktadır. Üretim aşamasındaki faaliyetlerin normal koşullarda çalışanlar tarafından sürdürülen ve yaklaşık sonuçlar veren bir tamamlanma süreleri bulunmakta ve ''iş standardı'' olarak adlandırılmaktadır. Yeterlilik miktarını bulmak için gerçek üretim miktarı, önceden belirlenmiş süregelen üretim miktarına oranlanmaktadır.

5. Karlılık; tarihsel süreç boyunca yapılan araştırmalarda işletme performansının en önemli göstergesi ‘’karlılık’’ olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde bu kavram ‘’performans’’ kavramıyla eş değer kullanılmaktadır (Karabıyık ve Özyörük, 2021, s. 253).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

3.1. Kurumsal Girişimcilik İle İlgili Kavramsal Çerçeve

Ülkeler oluşturacakları ortam sayesinde yeni girişimcileri cesaretlendirebilir, var olan girişimcilerin işlerini kolaylaştırabilir ve böylece yeni mal ve hizmet üretimine, yeni pazarlara açılmalarına ve yeni istihdam sahaları açmalarına katkı sağlayarak, ülkedeki refah seviyesini yükseltebilirler. Dolayısıyla yalnızca ekonomik alanla sınırlı kalmadan, hayatın bütün aşamalarında, her bir birey potansiyel birer girişimci olarak görülmeli ve bu doğrultuda girişimcilik teorileri, eğitimleri ve deneyimleriyle desteklenmelidir (Fidan, Çetin ve Yurdasever, 2021, s. 512).

Piyasa ekonomisinde meydana gelen gelişmeler genellikle girişimcilerin yetenek ve düşünceleriyle ilişkilendirilmektedir. Aynı zamanda kurumsal girişim çabaları da ekonomideki gelişmeleri doğrudan etkilemektedir (Ulusoy, 2013, s. 353).

Serbest piyasa ekonomilerinde temel yaşam kaynağı olarak kurumsal girişimcilik gösterilmektedir. Kurumsal girişimcilik kavramı ‘’kendi işinin sahibi olmak’’ veya ‘’serbest meslek’’ kavramlarıyla ifade edilirken, kavramın daha anlaşılır olmasıyla birlikte devletler de girişimciliği bilinçli bir şekilde desteklemeye başlamışlardır. Ülke ekonomilerinde yenilikçi ticari faaliyetlerin çarpan etkisi yaratarak gelişime neden olmaları ise bunun en önemli nedenidir (Aygören ve Akgiray, 2016, s. 100).

3.1.1. Girişimci Kavramı

Girişimcilik kavramı, nüfusun hızla artış gösterdiği ve ekonomik büyümenin zorunlu hale geldiği özellikle gelişmekte olan ülkelerde, toplumsa kalkınma bakımından zorunluluk haline gelen bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle kırsal bölgelerde sosyal girişimcilik, tarımsal girişimcilik, kırsal kadın ve genç girişimciliği gibi farklı alanların teşviki ve geliştirilmesi, kırsal kalkınmaya da önemli oranlarda katkı sağlamaktadır. Nitekim kırsal bölgelerde genç nüfusun kentlere göç etmesi, maliyetler yükselse de ürün fiyatlarındaki azalışların olması, teknolojik yeniliklere kentsel yaşama oranla daha kapalı olunması, tarımsal desteğin yetersiz kalması gibi nedenlerden dolayı, girişimcilik faaliyetlerinin daha çok

desteklenmesi ve geliştirilmesini zorunlu hale getirmektedir (Demiryürek, 2021, s. 154).

Girişimci kavramı, gerek günlük yaşamda gerekse işletme ve ekonomi yönetiminde sık sık kullanılmaktadır. Teknik açıdan girişimci; üretim faktörlerini bir araya getirerek organize eden, mal ve hizmet üretimine dönüşmesini sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır. Genel bir ifadeyle ise; girişimciliğin doğasını anlayarak, belirli projeleri üstlenen ve gelişime açan kişi şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla girişimcilik faaliyetlerini de girişimcinin kendisi üstlenmektedir (Apak, Taşcıyan ve Aksoy, 2010, s. 13).

Girişimcilik kavramı, farklı dönemlerde birçok farklı şekilde ve boyutlarda ele alınarak tanımlanmıştır. Nitekim hem girişimcilik hem de girişimci kavramlarının farklı boyutlar kazanmasıyla, kavramlara yönelik ilgi de artış göstermiştir. Tarihsel süreç boyunca, pazar ekonomisindeki gelişmelerle birlikte girişimciler de tüketici taleplerini çok daha hızlı karşılamaya başlamışlardır. Aynı zamanda rekabet, piyasa ve kalite kavramlarının da öğrenilmesi, girişimcilik konusuna yönelik pek çok gelişmeye neden olmuştur. 21.yüzyılda girişimcilik ve girişimci kavramlarına verilen önemin artması ise başarılı bir girişimci olabilmek adına gerekli bütün özelliklerin araştırılmasını, kolaylaştırıcı düzenlemelerin geliştirilmesi çabalarını da beraberinde getirmiştir (Hisrich, Langan-Fox ve Grant, 2007, s. 580).

3.1.2. Sosyal Girişimcilik Kavramı

Hem sosyal hem de ekonomik değer oluşumunu bütünleştiren bir süreç olarak ifade edilen sosyal girişimcilik kavramı, 21. yy da kamusal, özel ve kar amacı gütmeyen sektörlerde hızla yayılmaktadır (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009, s. 84). Bunun yanı sıra sosyal girişimcilere olan ilgi de günden güne artış göstermektedir. Nitekim sosyal girişimcilik kavramı, toplum yaşamına yeni girmiş gibi algılansa da tarihsel süreç boyunca toplumda hep var olmaktadır. Bu kavram, karmaşık olan sosyal gereksinimlere çözüm bulabilmek amacıyla, yenilikçi bir yaklaşım olarak ortaya sürülmüştür. Buna göre sosyal girişimcilik kavramı, kar amacı güdülmeyen organizasyonlarda gelir elde edebilmek amacıyla yenilik üretilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Johnson, 2000, ss. 1-17).

Girişimcilik kavramının sosyal bakımdan, işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Acs ve Varga, 2005: 326);

1. Yeni bileşimlerin uygulayıcıları olarak esneklik ve inisiyatif gösterirler,
2. Belirli bir fiyat üzerinden satın alarak, belirsiz bir fiyat üzerinden satış yapabilirler,
3. Geleceğe yönelik düşünmek ve değişim, girişimciler için birer fırsattır,
4. Emek, hammadde ve diğer unsurları birleştirerek daha büyük değerler ve yeni düzen yaratabilirler,
5. Kar elde edebilmek ve paydaşlara değer oluşturabilmek için fırsatları daima görürler ve bunları değerlendirebilmek için işletme oluştururlar.

3.1.3. Stratejik Girişimcilik Kavramı

İşletmelerdeki bilgi yönetim performanslarını etkileyen birçok farklı kavram bulunmaktadır. Nitekim rekabet ve değişim hızını arttıran en temel unsur ise bilgi olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla başarı elde etmek isteyen işletmelerin, bilgi yönetim performanslarını etkileyen faktörleri belirlemesi gerekmektedir. Bu faktörlerden biri olan stratejik girişimcilik kavramı; girişimcilik faaliyetlerinin stratejik bir bakış açısı ile gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Diğer bir anlatımla stratejik girişimcilik, işletmede zenginlik ve değer yaratabilmek adına, stratejik bir bakış açısıyla, fırsatları belirleme ve kullanabilme sürecidir (Türkmen ve Yılmaz, 2019, s. 1).

Küresel rekabetin hızını arttırdığı ortamda başarı elde etmek isteyen işletmelerin, mevcut sınırlı kaynaklarını, fırsat oluşturmak ve oluşturdukları fırsatı rekabet avantajı elde edebilmek için kullanmaları gerekmektedir. Dolayısıyla küreselleşen dünya pazarında, stratejik yönetim ve girişimcilik faaliyetlerinin ortak alanlarının bütünleştirilmesi, stratejik girişimcilik uygulamalarının gelişimine katkı sağlayacaktır (Türkmen ve Yılmaz, 2019, ss. 1-2).

3.1.4. Kurumsal Girişimcilik Kavramı

İşletme içi girişimcilik, işletme girişimciliği gibi farklı isimlerle de anılan kurumsal girişimcilik, ekonomik ve örgütsel gelişmelerin, zenginlik ve performans oluşturmanın önemli bir faktörü olarak nitelendirilmektedir. Kurumsal girişimciliğin tanımlanmasına yönelik literatürde yer alan çalışmalar, ortak bir tanımlamanın olmadığını, dolayısıyla çok yönlü bir kavram olduğunu ifade etmektedir (Kuratko, Hornsby ve Hayton, 2015, s. 245-253).

Kurumsal girişimcilik, işletmelerde performans kıstası olarak ilişkilendirilmekte ve giderek ilgi kazanan bir kavram haline gelmektedir. Bu ilginin nedeni ise rekabet ortamının küresel bir hal alması, işletme rakiplerinin artması, verimlilik artışına talebin çoğalması gibi sorunlara çözüm bulma ihtiyacı olarak ifade edilmektedir (Zehir ve Eren, 2007).

Kuramsal açılardan işletmelerdeki strateji türlerinin, işletmelerin kurumsal girişimcilik davranışları ile işletme performansı adına temel oluşturduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla strateji türleri ile kurumsal girişimcilik davranışlarının birbirini tamamladığını söylemek mümkündür. Buna göre, işletme yöneticilerinin seçtikleri strateji türüyle, kurumsal girişimcilik davranışlarının birbirine uyumlu olması, pozitif yönlü işletme performansına katkı sağlamaktadır (Ocak, Peker ve Nacak, 2017, s. 12).

3.2. Girişimcilerin Özellikleri

3.2.1. Girişimci Liderlik

Girişimci liderlik, kendi eylemlerini ve çalışanlar üzerindeki etki ve gücünü kullanarak fırsatların oluşturulmasına ve oluşturulan fırsatların kullanılmasına imkan sağlamaktadır (Renko, vd., 2015, s. 55).

İşletmelerde girişimcilik zihniyetinin oluşturulabilmesi için girişimci liderlik faaliyetlerinde, çalışanların desteği mutlaka alınmalıdır. Bu destek, faaliyetlerin, çalışanlara girişimcilik zihniyetinin kazandırılmasında ve fırsatları fark etmeleri sürecinde güven kazandırması ile ilgili olmaktadır (Öncer, 2016, s. 263).

3.2.2. Girişimcilik Kültür

Girişimcilik kültürü, girişimciliğe yönelik liderlik becerilerine ve girişimcilik zihniyetine sahip çalışanların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. İşletme genelinde paylaşılan inanç ve değerler kümesi olan örgüt kültürü, işletmelerin girişimcilik özellikleri ve faaliyetlerini hem pozitif hem de negatif yönlü etkilemektedir. Buna göre girişimcilik kültürü, bir işletmenin varlığını koruyabilmesini ve sürdürülebilir başarılar elde etmesini sağlamaktadır (Şeşen, 2014, s. 623).

Kültür ile ilgili karakteristik özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Oatey, 2012, s. 1-21);

1. Kültür, çeşitli derinlik katmanlarında ortaya çıkmaktadır.

2. Kültür davranışları ve davranış yorumlarını etkilemektedir.
3. Kültür hem insan doğasının evrenselliğinden hem de kişiliğin eşsiz bireyselliğinden ayırt edilebilir.
4. Kültür hem toplumsal hem de bireysel bir yapıdır.
5. Kültür, bir grup içerisinde hem sosyal hem de psikolojik açıdan farklılaşmaktadır.
6. Kültür, kademeli bir değişim süreci içerisindedir.
7. Her bir kültürel bölüm, belirli bir ölçüde birbiriyle ilişkilidir.
8. Kültür değerlendirici değil, tanımlayıcı bir kavramdır.

Girişimcilik faaliyetleri hem bireyler hem de ülkeler için çok önemli bir role sahiptir. Bireyler düzeyinde girişimcilik; ekonomik gelir elde edilmesi, bağımsız bir çalışma ortamında çalışılması, toplumsal statü ve başkalarına iş verme hazzını yaşamak gibi faydalar sağlamaktadır. Ülkeler düzeyinde ise; işsizliğin azalması, üretimin, ekonomik refahın ve ihracatın artması, dışa bağlılıktan kurtulmak gibi faydalar sağlamaktadır (Gültekin ve Sönmez, 2017, ss. 88-89).

Girişimcilik ve kültür arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, belirli özelliklerdeki kültürel yapıların girişimciliği doğrudan etkilediğine ilişkin kesin ve ortak bir fikre ulaşmamışlardır. Ancak girişimciliğin, sosyo-kültürel yapının etkisinde olduğu kabul edilmiştir. Dolayısıyla kültürel ve sosyal özellikler, girişimciliği hem desteklemekte hem de engellemektedir (Grigore ve Mitroi, 2012, s. 149).

Tek başına girişimcilik kültürüne sahip olmak, gelişmekte olan ülkelerde girişimlerin başarısı için yeterli değildir. Finansal ve beceriler açısından eksikliğe sahip olan bölgelerde girişimcilik faaliyetlerinde bulunması ve bu faaliyetlerin büyütülmesi; deneyim, finansal bilgi ve beceriler gibi kaynakların birleştirilmesine bağlıdır. Bu nedenle gelişmekte olan ülkeler başta olmak üzere girişimciliğin geliştirilmesinde, dayanışmacı kültürel özellikler etkili olmaktadır (Güler, Bozacı ve Karakaya, 2016, s. 25).

Kültürel boyutların girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkilerini belirlemek için toplumda girişimciliği artıracak birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları; sermayeye ulaşma kolaylığı, kültür, yoğun genç nüfus, topluda girişimciye verilen değer şeklinde sıralanabilir. Bu bağlamda kültür; paylaşılan değer, beklenen

inanış ve davranışların toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Alpay ve Çatı, 2021, s. 113).

3.2.3. Yenilik, Yaratıcılık

21. yüzyılda küresel düzeyde rekabetçi ekonomilerin ön plana çıkmasıyla birlikte girişimcilik, tüm ulusların ekonomik ilerlemelerinde dinamik bir güç olmaya başlamıştır (Jang, Hadley, Son ve Song, 2019, s. 359-368).

Girişimcilik kavramı, toplum yararına çözüm üretme kapasitesine ve çevreye yönelik tutumlara bir referans niteliğindedir. Nitekim oluşan güçlü rekabet ortamında iş güvenliğine yönelik zorluklar, gelişmekte olan ve sanayileşen ülkeleri ekonomik kalkınma ve bireysel amaçlara ulaşmaları doğrultusunda girişimciliğe yöneltmektedir (Anwar, 2017, s. 366-389).

Girişimciliğin temeli, yoğun rekabet ortamında rekabetin dengelenmesi ve ülkelerin ekonomik refahının arttırılması adına hayati bir faktör olarak nitelendirilmektedir. Çünkü bir girişimci yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler gerçekleştirmek için çabalayan, yeni düşüncelerin hayata geçirilmesini sağlayarak yeni endüstri ve teknolojilerin ortaya çıkmasına neden olan, ekonomik kalkınmaya katkı sağlayan kişidir (Yurtseven ve Ergün, 2018, s. 125-145).

Araştırmacılar, girişimciliğe olduğu kadar girişimci bireylerin özelliklerine, girişimciliği etkileyen faktörlere ve girişimcilikle ilgili çalışmalara da çok önem vermektedirler (Ozaralli ve Rivenburgh, 2016, s. 1-32).

Girişimci bireyler, yenilikçilik aracılığıyla değişimler meydana getirir, farkındalık oluşturur ve böylece başarıya ulaşır (Solmaz, Aksoy, Şengül ve Sarıışık, 2014, s. 43). İnisiyatif ve yenilikçiliğin başarıya ulaşma aracı olarak incelendiği çalışmalarda özyeterlilik; iç kontrol odağı, başarı ihtiyacı ve üst düzey ihtiyaç gücünün bileşik ölçüsü olarak nitelendirilmekte ve bu faktörler, kişilik özellikleriyle pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir (Kerr, Kerr ve Xu, 2018, s. 279–356).

Kişilerin fikirlerini eyleme dönüştürme becerisi olarak da ifade edilen girişimcilik; risk alma, yaratıcılık ve yenilikçilik ile doğrudan ilişkili olmakla birlikte bir hedefe ulaşmayı sağlayan yönetim ve planlama becerilerini içermektedir. Bu nedenle yaratıcılık, yeniliklere açık olma, hayal gücünü kullanma, başarılı olma, eleştirel düşünme ve kendine güven gibi faktörlere önemli katkılar sağlamaktadır (Tican, 2019, s. 591-606).

3.2.4. Belirsizliğe Karşı Tolerans

Belirli bir davranışın birçok sonucunun olması ve bu sonuçların ortaya çıkma olasılıklarının belirsiz olması durumu olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda toplumun belirsizlik ve risklerden kaçınma konusundaki tolerans seviyesini de ifade etmektedir. Dolayısıyla bireylerin iş yapma eğilimlerini de etkileyen belirsizlikten kaçınma düzeyi, bireylerde düşük olduğunda tolerans etme düzeyleri aksine yüksek olmaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan bireyler ise prosedür ve kurallara bağlı kalmayı tercih etmektedirler (Türkoğlu, Tetik ve Açıkgöz, 2017, s. 3).

Girişimciler, aksilik ve başarısızlıkları bir öğrenme deneyimi olarak gördükleri için başarısızlığa karşı tolerans düzeyleri yüksek olmaktadır. Dolayısıyla işler planlandığı gibi gitmediğinde de hayal kırıklığına uğramazlar ya da cesaretleri kırılmaz (Doğan, 2021, s. 25).

3.2.5. Bağımsızlık ve Başarı Gereksinimi

Girişimciler, geliştirdikleri yeni iş fikirleriyle piyasada ki eksiklikleri görmekte, böylece yenilikler ortaya çıkararak başarı ihtiyaçlarını gidermektedirler. Nitekim bu durum, bireyleri girişimciliğe yönelten motivasyon kaynaklarından biri olarak nitelendirilmektedir. Başarma ihtiyacı, hedeflenen amaca ulaşma yolunda çaba gösterme ve planlı çalışma arzusu olarak tanımlanmaktadır (Solmaz, 2018, s. 1133).

Bağımsızlıklarını ortaya koymak isteyen devletler ilk olarak ekonomi, teknoloji, enerji ve sanayi alanlarında bağımsızlık kazanmak zorundadırlar. Aksi takdirde siyasi alanda da bağımsız olmaları mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla devletler girişimciliği desteklemekte ve teşvik etmektedirler (Alpay ve Çatı, 2021, s. 109).

Bağımsızlık, kendi sınırlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, kontrol edilebilmesi, kendi potansiyelinin ortaya çıkarılabilmesini ifade etmektedir. Girişimciler, üstün olma arzusu ve rekabetçi güdülerle zorlu hedeflere ulaşmaktan zevk alırlar ve bireysel başarıya adanmışlığı teşvik ederler (Doğan, 2021, s. 25).

3.2.6. Özgüven

Özgüven, bireylerin fiziksel niteliklerini, davranışlarını ve yeteneklerini bir bütün şeklinde değerlendirmelerini ifade etmektedir. Girişimciler, sahip oldukları

özgüvenle birlikte çalıştıkları ekibe karşı da güven duymalıdırlar. Çünkü kolektif başarı, bireysel başarıdan daha önemlidir. Takım halinde çalışabilmek, takım halinde sonuç ve geribildirimler elde edebilmek günümüzde önemi artan faktörlerdir. Buna göre özgüven sahibi girişimcilerin hedeflerine ulaşma yolunda daha başarılı olduklarını söylemek mümkündür (Yıldırım, 2008, s. 37).

Büyük işletmelerde özgüven becerisi, girişimci ile yöneticiyi birbirinden ayıran önemli bir özelliktir. Nitekim yöneticilere oranla girişimciler, daha yüksek özgüvene sahiptirler. Bu özellikleri sayesinde karar alımlarında kendilerini daha çok ön plana çıkartırlar. Yöneticiler ise karar alma sürecinde özgüven yerine geçmiş performanslarına ve karar verme araçlarına göre hareket etmektedirler. Dolayısıyla, bir girişimcinin özgüveni ne kadar yüksekse harekete geçme ihtiyacı da o kadar yüksektir (Busenitz ve Barney, 1997, s. 15).

Çetinkaya-Bozkurt, vd., (2012, s. 229-247) tarafından, girişimcilere yönelik derinlemesine yapılan bir çalışma sonucunda; eğitimin, girişimciliğin geliştirilmesi sürecinde çok önemli olduğunu, dolayısıyla üniversitelerdeki girişimcilik derslerinin özgüven kazandırma, iş yeri kurma ve fizibilite hazırlama gibi özellikleri bireylere kazandırması gerektiğini belirtmişlerdir.

Mamun, Fong, Shaw ve Noorshella, (2017, s. 2954-2957) ise çalışmasında girişimcilik içeriği ve müfredatına ilişkin staj programlarının, öğrencilerin özgüveni üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Aynı zamanda bu rolün, öğrencilerin kariyeri üzerinde de önemli etkilere yol açtığını belirtmişlerdir.

3.2.7. Kontrol Odağı

Girişimcilik literatüründe önemli bir role sahip olan özelliklerden birisi de kontrol odağıdır. Kontrol odağı kavramı, ilk olarak 1954 yılında Rotter'ın sosyal öğrenme teorisinde ortaya atılmıştır. Buna göre iç kontrole sahip bireyler, aldıkları kararların, hayatlarını yönlendirdiğini düşünürken; dış kontrole sahip bireyler ise etkileyemedikleri şans, kader ve çevresel özelliklerin, gerçek kontrol faktörleri olduğuna inanırlar (Kerr, Kerr ve Xu, 2018, s. 279–356).

Kontrol odağı; yeni bir işin başlatılması ve sürdürülmesinin, bireyin kendi istediği şekilde yönlendirebileceğini ifade etmektedir (Solmaz, vd., 2014, s. 43). İç

kontrole sahip bireylerin iş oluşturma ve iş başarısı açısından önemli bir korelasyona sahip oldukları belirtilmektedir (Kerr, Kerr ve Xu, 2018, s. 279–356).

3.2.8. Duygusal Zeka

Duygu kavramı, Latince ‘’movere’’ kökünden gelmekte ve ‘’hareket etme’’ anlamına gelen üzüntü, sevinç, nefret, hoşlanma gibi bilinçli irade durumlarını birbirinden ayırmayı sağlamaktadır (Akçay ve Çoruk, 2012, s. 3-25). Cambridge Dictionary sözlüğüne göre ise öfke ve sevgi gibi güçlü bir his olarak ifade edilmektedir (Dictionary, 2020, s. 1076). Zeka ise; bireyin ne yapacağını bilmediğinde kullandığı şey olarak tanımlanmaktadır (Sanz, Matıa ve Galan, 2000, s. 217-222).

Duygularını kontrol edebilen ve yönlendirebilen bireyler, kendilerine güvenli ve doğruluğun temel alındığı bir ortam oluşturabilirler. Bu ortam içerisinde çatışma ve sorunlar da önemli ölçüde azalırken, özel ve iş yaşamında ise verimlilik artmaktadır (Titrek, 2013, s. 189).

Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler gerek sosyal yaşamlarında gerekse iş yaşamlarında güven temelli ilişkiler kurmakta ve fikirlerini şeffaflıkla belirtmektedirler. Bu nedenle duygusal zekanın, mesleki başarıyı etkilediğini söylemek mümkündür (Acar ve Uslu, 2018, s. 16-32).

Bar-On (2006) tarafından yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda, bireylerin duygusal zeka seviyeleri arttıkça duygularını yönetme, stresle başa çıkma, bireysel hedeflere ulaşma duyguları ve düşüncelerinin de arttığı tespit edilmiştir (Bar-On, 2006, s. 13-25).

Duygusal zeka, motivasyon ve eğitim gibi içsel faktörlerin girişimcilik sürecine yönelik öngörü sağlamaktadır (Chuluunbaatar, vd., 2011, s. 43-71). Nitekim duygusal zeka ile IQ’nun ölçülmesinde kullanılan testlerin, bireylerin farklı beceri ve yetenekleri için kullanılabileceği ifade edilmektedir (Derksen, vd., 2002, s. 37-48).

Duygusal zeka ve girişimciliğe ilişkin çeşitli yetkinliklerin ne şekillerde uyum sağladığı tartışılarak, işletme çalışanları ile yöneticilerin duygusal zekalarının düzenli olarak ölçülmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Koç, 2021, s. 36).

3.2.9. Empati

Empati; bireylerin, kendilerini başkalarının yerine koyabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Empatinin geliştirilmesi, bireyleri bazı ahlaki ilkeleri takip etmeye yöneltmektedir. Dolayısıyla empati becerisi yüksek bireyler, başkalarının ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak, sosyal ilişkilerinde karşılaştıkları belirsizlikleri anlamlandırma konusunda çok başarılıdırlar (Goleman, 2000, s. 2-17).

Empati, yalnızca tedavi ya da eğitim amacıyla değil, günlük yaşamın her alanında kullanılmalıdır. Empati ile yardımseverlik arasındaki ilişki ele alındığında, çocuklara yardım davranışları konusunda model olunması mümkündür (Ünal-Karagüven, 2015, s. 191). Çünkü toplumsal sorunlara karşı duyarlı, yenilikçi ve empati kurabilen bireylerin yetiştirilmesi önemlidir (Coşkun ve Sarıkaya, 2016, s. 74).

Empati kurma eğiliminin sosyal girişimcilik üzerindeki payı dikkate alındığında, sosyal girişimciliğe ilişkin hazırlanacak programlarda empati kurma eğiliminin ele alınması, programın niteliğini yükseltecektir (Biçer ve Başer, 2019, s. 242).

İnsan ilişkileri için gereken temel becerilerden birisi de empati yeteneğidir. Empati yeteneği yüksek bireyler, başkalarının beklenti, ihtiyaç, duygu, fikir ve düşüncelerini daha doğru tahmin edebilirler (Durak, 2018, s. 285). Bu beceriye sıklıkla yöneticilik, işletmecilik, öğretmenlik gibi mesleklerde rastlamak mümkündür. Empati kurma, sosyal sorumluluk ve insan ilişkileri duygusal zekanın kişilerarası ilişkiler boyutunun, alt boyutlarıdır (Acar, 2002, s. 62).

3.2.10. Hesaplı Risk Alma

Kontrol edilmesi mümkün olmayan faktörlerin negatif sonuçlar ortaya çıkartma ihtimali ‘’risk’’ olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle girişimcilerin faaliyette bulundukları alanlarda karşılaşabilecekleri riskleri dikkate almaları ve bu risk olasılıklarına katlanmaları gerekmektedir. Girişimciler, karlı olacağını düşündükleri bir iş için sermayelerini ve emeklerini riske eder ve pazara girme cesaretinde bulunurlar. Dolayısıyla risk alma eğilimi yüksek bireyler, ücret karşılığı çalışmak yerine girişimcilik yaparak başarı elde etmeye çalışmaktadırlar (Türkoğlu, Tetik ve Açıkgöz, 2017, s. 3).

Risk kavramı ile girişimcilik birbirleriyle özdeşleşen kavramlardır. Nitekim girişimciliğe yönelik yapılan birçok çalışma, yeni olanakların oluşturulmasında risk almanın önemini vurgular niteliktedir. Kişilik yapısında girişimcilik özelliklerini araştıran çalışmaların en çok yoğunlaştıkları konulardan birisi de hesaplı risk alma özelliğine sahip olmadır (Timuroğlu ve Çakır, 2014, s. 120). Belirsizliğe tahammül etme ise risk alma özelliğine göre daha farklı bir kavramdır. Çünkü belirsizlik ortamı, riske göre daha uygun bir ortam olarak değerlendirilmektedir (Başer ve Büber, 2012, s. 138). Yüksek başarı ihtiyacına sahip bireyler, hesaplı riskler alarak, hızlı geri bildirimler bekler ve yalnızca yaptıkları işe odaklanırlar. Aynı zamanda özgüvenleri yüksek, sorumluluk almaya gönüllü, enerjik ve hedefe ulaşmalarını engelleyecek hiçbir şeye tahammül etmezler (Başer ve Büber, 2012, s. 141-142).

Girişimcilik, risk alan bireylerin yenilikçi bir bakış açısıyla uyguladıkları eylemlerdir. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde ticari bir faaliyet için yenilikçi bir bakış açısına ve yaratıcı bir düşünce yapısına gereksinim duyulmaktadır. Buna göre ekonomik kalkınmaya destek sağlayan, ticari kazanç elde etmek isteyen, istihdam alanlarının genişlemesine katkıda bulunan kişiler "girişimci" olarak adlandırılabilir (Gümüşoğlu ve Karaöz, 2014, s. 99).

3.3. Girişimcilik Türleri

Girişimcilik türleri, içerik ve tutum şeklinden bağımsız olarak girişimcilik arzusunun oluşmasına neden olan bireylerin karakteristik özellikleri sayesinde uygulamaya konulan alanlarla ilgili temel bir değer oluşturmadır. Bu değer oluşturma sürecinde, girişimcilik içerikleri esas alınsa da farklı içeriklerin birlikte kullanılmasına da imkan tanınmaktadır. Buna göre bazı girişimcilik türleri şu şekilde belirtilmiştir (Ballı, 2018, s. 69).

3.3.1. Tekno-Girişimcilik

Tekno-girişimcilik, mevcut kaynakların yeniden düzenlenerek dönüştürülmesi sonucunda yeni seçeneklerin ortaya çıkmasını ifade etmektedir (Ferreira, vd. 2016, s. 716). Teknolojinin üretilmesi ve benimsenmesi için uzmanlar ile varlıkları birleştiren projelerle işletme için değer yaratmayı amaçlayan tekno-girişimcilik; gelecek vadeden teknolojilerin, değere dönüştürülmesi anlamına gelmektedir (Bailetti, 2012, s. 9).

Türkiye'de tekno-girişimcilik kavramı önem kazansa da literatür incelendiğinde girişimcilikle ilgili çalışmalar hız kazanırken, tekno-girişimcilik ve pazarlama ilişkisini inceleyen akademik araştırmaların yetersiz kaldığı belirtilmektedir. Ancak tekno-girişimciliğin önemi, teknolojideki gelişmelerle birlikte daha çok ön plana çıkan ve gelişimini henüz tamamlamamış, araştırmaya açık bir alandır (Özmodanlı ve Testik, 2017, s. 70).

Tekno- girişimcilik; vizyon sahibi ve gelecekte tüketicilerin yaşamını kolaylaştıracak hizmetleri öngörebilen kişilerin, inovasyon sayesinde teknolojideki gelişmelerin ilerlemesine katkıda bulunan girişimcilik türü olarak ifade edilmektedir (Matejun, 2016, s. 269-282).

Tekno- girişimcilikte bir işletme için değer oluşturmak ve elde etmek amaçlanmaktadır. Aynı zamanda bilimdeki ve teknolojideki ilerlemelerle doğrudan olmasa da ilişkili olan uzman bireyleri ve heterojen varlıkları bir araya getirecek projelere yapılan yatırımlardır (Bailetti, vd., 2016, s. 15-20).

Teknoloji, insani ihtiyaçların karşılanması amacıyla araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilerin, üretim süreçlerine entegre edilmesidir. Tekno-girişimcilik pazardaki fırsatları değerlendirebilmek için yeni ürün, fikir ve tasarımlarla tüketici taleplerini karşılamayı amaçlayan riskleri üstlenerek iş kurmayı ifade eder. Yüksek teknoloji girişimciliği, ar-ge ile inovasyon temeline dayanan ileri teknolojiyi geliştirmeye odaklanmaktadır. Yüksek teknoloji girişimciliği, yenilikçi fikirlerle bölgesel ekonomiler adına ekonomik ve sosyal fayda sağlayarak, ekonomik büyümeye katkıda bulunmaktadır (Matejun, 2016, s. 269-282).

Tekno- girişimcilik süreci bir topluluk ya da kişi tarafından siyasal, bilimsel, yasal, teknik, ekonomik, kültürel ve sosyal faktörlerin birbirine karmaşık şekilde ilişkilendirildiği bir ortamda, teknoloji temelli bir işletmenin kurulması ya da mevcut olanın yenilenmesiyle oluşturulan hedef odaklı bir süreçtir (Banger, 2016, s. 11).

3.3.2. İnovatif Girişimcilik

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet, teknolojideki yenilikler, sosyal ve kültürel etkileşimler, ulusal ve uluslararası ekonomik faktörler, tüketici ihtiyaçları ve beklentileri gibi birçok unsur, işletmeleri inovatif faaliyetlere yönlendirmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan güçlükler karşısında yeni iş fikirleri sunan ve inovatif girişimcilik faaliyetleri gösteren bireylerin çalışmaları desteklenerek, ortaya çıkması

muhtemel olan başarılı sonuçlara ortam hazırlanması gerekmektedir (Şengül, 2017, s. 37).

İnovatif faaliyetler arasında, farklı ülkelerle girilen rekabet ortamında ar-ge faaliyetlerine ayrılan payın arttırılması ve bu faaliyetlerden elde edilecek bilgilerin teknoloji ve sermayeyle birleştirilerek, ekonomiyi yönlendiren politikalar adına kullanılması, ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayacaktır (Özden ve Doğan, 2017, s. 63).

Girişimciler, inovatif faaliyetlere yönelik bilgi sahibi olmaları ve sahip oldukları dinamikliği kullanarak yaratıcı iş fikirlerini ortaya çıkarmaları konusunda desteklenmelidirler (Salik ve Kaygın, 2016, s. 145-162). Çünkü girişim sürecinde, ortaya konulan yeniliklerin çeşitli pazarlara ulaştırılabilmesi girişimin temelini oluştururken; girişimler de inovasyonu pazara getiren faaliyetleri içermektedir. Bu bağlamda girişimcilik sürecinin inovatif faaliyetler doğrultusunda ilerlemesi gerekmektedir (Keskin, 2018, s. 186).

3.3.3. Eko-Girişimcilik

Eko-girişimcilik kavramı, literatürde ilk kez 1991 yılında Steven Bennett tarafından ortaya atılmıştır (Efeoğlu, 2014, s. 103-118). Altıncı büyük neslin, doğal nedenlere bağlı olmaksızın çevre ve insan ilişkilerindeki çarpıklık nedeniyle tükenmeye başladığı belirtilmektedir. Nitekim doğal koşullar nedeniyle ortaya çıkan nesil tükenmesi, yılda 1-10 arasında türün yok olmasıyla sonuçlanmaktadır. Ancak altıncı nesil tükenmesinin başlamasıyla birlikte, yılda 1000 türün neslinin tükendiği gözlemlenmektedir (Körpe, 2010, s. 14).

Sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan çevre kirliliği ve tüketim alışkanlığı, biyolojik çeşitliliği azaltarak önemli ekolojik sorunlara neden olmuştur. Oluşan ekolojik tahribatın farkına varılmasının ardından sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilir çevre çalışmaları başlatılmış, böylece girişimciler de çevresel faaliyetlere yönelmek zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda yeni bir çalışma alanı olarak eko-girişimcilik ortaya çıkmıştır. Nitekim yüksek çevresel farkındalığa sahip bireylerin, ekosisteme zarar vermeyen ekolojik ürünleri talep etmeye başlamasıyla birlikte eko-girişimcilik faaliyetleri de artmaya başlamıştır (Önel, 2018, s. 260).

Buna göre temel eko-girişimci türlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Gibbs ve O'Neill, 2015, s. 133-141);

1. Yenilikçi oportünistler; ekonomik sömürü adına yeşil niş tanımlayan ve düzenleme gibi sert yapısal faktörlerden etkilenen bireylerdir.

2. Vizyoner şampiyonlar; sahip olduğu işletmeyi sürdürülebilirlik üzerine kuran ve amacı dünyayı dönüştürmek olan bireylerdir.

3. Etik etkiler; geçmiş deneyimler, arkadaşlar gibi yumuşak yapısal sürücülerden etkilenen ve sürdürülebilirlik yönelimi olan bireylerdir.

4. Özel ortamlar; yumuşak yapısal sürücülerden etkilenen ve finansal olarak yönlendirilen bireylerdir.

3.3.4. Yeşil Girişimcilik

Dünya nüfusu hızla artarken, kaynaklar da aynı hızla azalmakta, hayati öneme sahip kaynaklara erişim, üretim ve kullanım gittikçe zorlaşmaktadır. İhtiyaçların sonsuz fakat kaynakların sınırlı olduğu dünyada, tüketim baskının da artmasıyla birlikte sürdürülebilir kaynak kullanımı insanlığın geleceği açısından hayati öneme sahiptir. Sürdürülebilir kaynak kullanımı kapsamında geri dönüşüm, sürdürülebilir teknolojiler ve yeşil girişimcilik gibi uygulamalar insanlığın refahı için çözüm önerileri sunmaktadır (Gökdayı, 2021, s. 42).

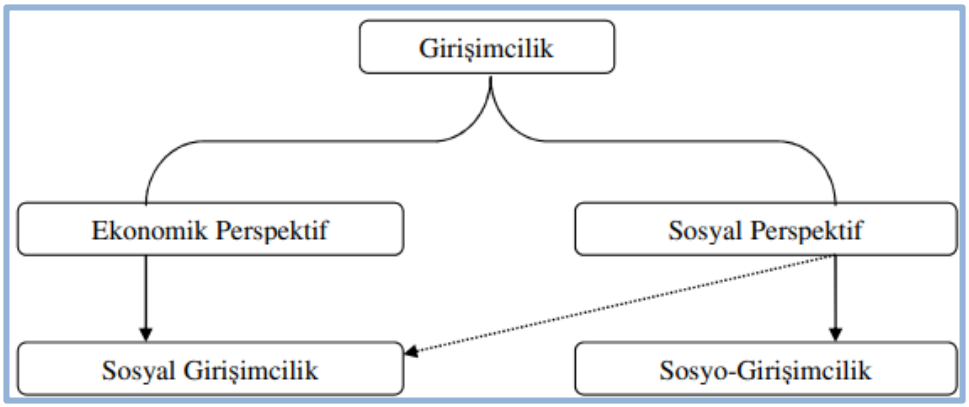
Yeşil girişimcilik; iş stratejileri ve uygulamalarının merkezinde doğanın ve çevrenin olduğu ekonomik faaliyetleri ifade etmektedir. Buna göre yeşil girişimcilik, iş planlarının ekonomik işleyişine odaklanmaktadır (Esty ve Winston, 2009, s. 105). Ekonomik faaliyetler; hammaddenin, enerjinin, doğal kaynakların ve işçiliğin israf edilmeden dikkatli bir şekilde kullanıldığı ticari faaliyetlerdir. Yeşil girişimcilik ilkelerine bağlı kalarak faaliyet gösteren işletmeler, alternatif enerji kaynaklarından faydalanarak tüketilen enerjinin korunmasını sağlayabilir ve bu da enerji tasarrufuyla işletme maliyetlerinin azalmasına, uzun vadeli karlılığın ise artmasına neden olabilir (Katis, 2013, s. 63).

Türkiye'de yeşim girişimcilik alanları yüksek potansiyele sahip olsa da bürokratik engeller ve finans sektöründeki yüksek maliyetler nedeniyle yeterli ilgiye sahip değildir. Nitekim Türkiye'deki en önemli altyapı sorunlarından birisi de akademik açıdan böyle bir vizyonun sağlanamamasıdır. Bazı teknokentlerde yeşil girişimciliğe yönelik çeşitli girişimler olsa da bu girişimlerin hayata geçirilmesi noktasında yeterli ekonomik ve siyasal destek sağlanamamaktadır. Yeşil girişimcilik alanı Türkiye'de sağlık, enerji, eğitim, ulaşım, madencilik ve tarım gibi alanlarda kendine yer bulmaya çalışmaktadır. Mevcut sistemden kaynaklanan sorunlar, doğru

ve sürdürülebilir yaklaşımlarla fırsata çevrilebilir. Çünkü yeşil düşünce ve girişimcilik insan yaşamının temel kaynağı haline gelmektedir (Gökdayı, 2021, s. 50).

3.3.5. Sosyo-Girişimcilik

1980'li yıllar itibariyle, girişimcilikle ilgili çalışmalara sosyal perspektif de eklenmiş ve kavramın açıklaması yeni bir hal almıştır. Buna göre sosyoloji; insan etkileşimini temel alan, sosyal çevreden etkilenen ve sosyal bir aktör olan insanı ifade etmektedir. Dolayısıyla insan yalnızca ekonomik faktörlerden değil, toplum, kültür, inanç, yetenek ve değer gibi sosyolojiyle ilişkilendirilebilen birçok faktörden doğrudan etkilenmektedir. Bu anlayışa göre girişimcilikle ilgili yapılan çalışmaları Şekil-11'deki gibi ayırmak mümkündür (Wiguna ve Manzilati, 2014, s. 12-18).



Şekil 11. Yeni Girişimcilik Anlayışına İlişkin Perspektifler

Kaynak: (Wiguna ve Manzilati, 2014, s. 12-18).

Şekil-11 incelendiğinde girişimciliğe yönelik çalışmalar, iki farklı bakış açısıyla ayrılmıştır. Bunlar ekonomik perspektif ve sosyal perspektiftir.

Girişimcilik, sosyal perspektif üzerinden ekonomik anlamda değerlendirildiğinde, sosyal girişimcilik şeklinde ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda yalnızca sosyal açıdan değerlendirildiğinde ise sosyo-girişimcilik halini almaktadır. Sosyo- girişimcilik, ekonomik bir süreç içerisinde sosyal perspektiften destek sağlayarak, iyileştirmeler yapmayı ifade etmektedir. Buna göre sosyo-girişimcilik, sosyal değer yaratmak amacıyla kaynak kullanımını ve performansı kapsamaktadır. Aynı zamanda toplum için kar oluşturma ve bu amaçla gönüllü şekilde toplumun kaynaklarından faydalanarak, fırsat maliyetlerinden faydalanma güdüsüyle hareket etmektedir (Wiguna ve Manzilati, 2014, s. 12-18).

2000'li yıllar itibariyle sosyo-girişimcilik kavramı literatürde kendine yer bulmaya başlamıştır. En belirgin özellikleri ise; işletmeleri sosyal perspektif bakımından daha verimli ve etkin şekillerde çalıştırmak, ekonomiye etik anlayışın yerleşmesini sağlamak ve girişimcilik alanında sosyal stratejilerin yer almasını sağlamaktır. Aynı zamanda, bireylerin sosyal ihtiyaçlarının, sosyal değer yaratmaya odaklı şekilde geliştirilmesini sağlamaktadır. Sosyo girişimciliğin temelinde toplumun sosyal ihtiyaçları bulunmakta ve bu kapsamda insanları hem ekonomik hem de sosyal bir bütün olarak geliştirmeye çalışmaktadır (Choi ve Majumdar, 2014, s. 363-376).

3.3.6. Yenilikçilik Boyutu

Yenilik kavramı, 1992 yılında Lundvall tarafından, çok geniş bir yelpazede tanımlanmıştır. Buna göre yenilik; mal ve hizmetlere yönelik fikirlerdeki yenilikleri kapsayan, yönetsel ve örgütsel yeniliklerin, yeni pazar alanlarının ortaya çıkarılmasını ve entegre edilmesini ifade eden pazardaki yenilikler şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu yenilik türünün birbiriyle etkileşim içerisinde olduğu belirtilmektedir (Avermaete ve diğ., 2003, s. 9-10). Diğer bir ifadeyle yenilik; faydalı ve yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasıdır. Bununla birlikte sözü geçen ürünlerin pazara sunulmasına yönelik yenilik süreçlerini kapsayan, teknik ve bilimsel bilgi birikimini artırmayı amaçlayan yaratıcı çabaların bütünüdür (İrmiş ve Akça, 2003, s. 778).

3.3.6.1. Ürün Yeniliği Boyutu

Girişimcilik, işletme yapısında çeşitli değişimleri meydana getirmektedir. Bu değişimler; büyüme, ürün ve hizmet üretimini artırmaktadır. Nitekim bu gelişim ve büyümeyi etkileyen başlıca faktör ise yenilikçiliktir. Bir işletmenin sunduğu üretim ve hizmetlerde meydana gelen yenilikler ''ürün yeniliği'' şeklinde tanımlanmaktadır (Polat, 2011, ss. 249-250).

Yeni ürünler, temel ürün fikirleri ya da keşifleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yeni ürünler, mevcut ürünlerin geliştirilmesini, yeni ürün üretimini ve pazar sunulmasını içeren bir süreçtir. Buna göre ''yeni'' kavramıyla anlatılmak istenen işletmeye ya da endüstriye göre yeni anlamındadır. Nitekim yeni ürünler, temelde tüketiciye yönelik fayda ve özellikleri kapsamaktadır (Ürper, 2004, s. 6).

3.3.6.2. Süreç Yeniliği Boyutu

Bir işletmede eskiye oranla aynı kalite ve miktarda üretim faktörü kullanılarak, yine aynı kalitede fakat daha çok mal ve hizmet üretiliyorsa, süreç yeniliğinden söz etmek mümkündür. Üretim ve dağıtım sürecindeki değişimleri ifade eden süreç yeniliği boyutu, işletmelerde stratejik bir öneme sahiptir (Taşkıran, 2004, s. 9).

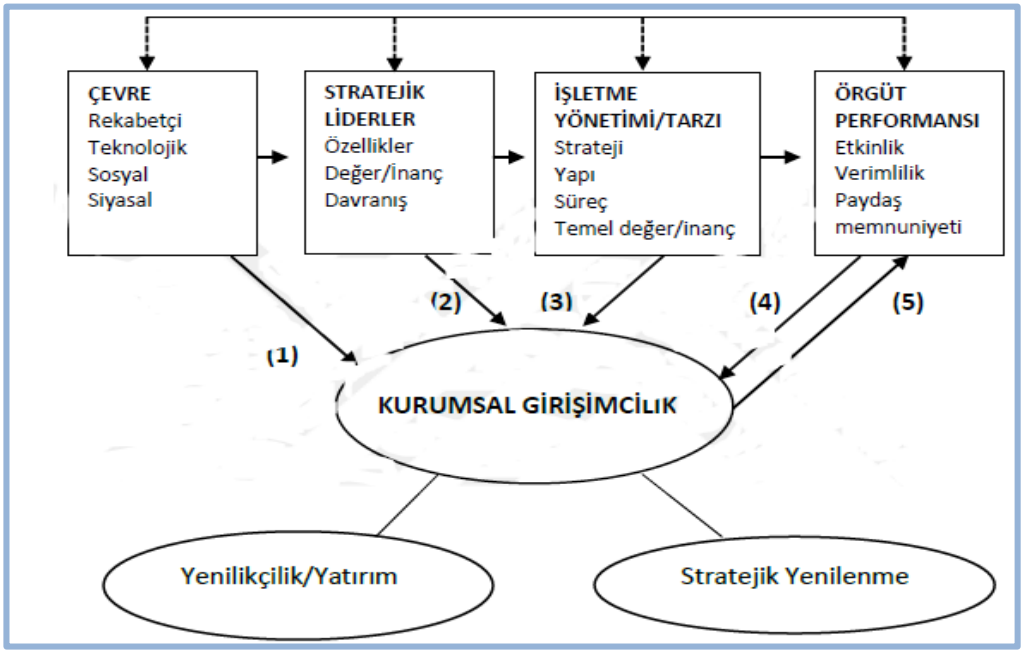
Kar ve büyüme odaklı motivasyon ile işletme yenilikçiliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü girişimcilerin sahip olduğu para ve büyüme odaklı motivasyon, bir işletmenin süreç yeniliğini pozitif yönlü etkilemektedir. Nitekim işletmeler, ürün ve hizmet yeniliği konusunda kararsız kaldıkları için yenilikçi kültürü benimsemekte zorlanmaktadırlar. Buna karşılık süreç yeniliği konusunda çok daha yüksek bir ortalamaya sahiptirler (Polat, 2011, s. 247).

3.4. Kurumsal Girişimcilik Modelleri

Bir işletmede yeni işleri yapabilmek ve mevcut fikirleri değiştirebilmek için, işletmenin yenilenmesini sağlayan süreçlere ‘’kurumsal girişimcilik’’ adı verilmektedir (Akgemcı ve Akça, 2021, s. 150).

3.4.1. Guth ve Ginsberg Modeli

Guth ve Ginsberg girişimcilik modeline göre kurumsal girişimcilik fikri, aynı işletmede yeni iş girişimlerinin oluşturulmasını ifade etmektedir. Bu model temelde inovasyonu, yeni girişimler geliştirmeye ve yaratıcı çalışma ortamını oluşturmaya yönelten stratejik iş yönetimi ideolojisine bağlamaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990: s. 5-15).



Şekil 12. Guth ve Ginsberg Girişimcilik Modeli

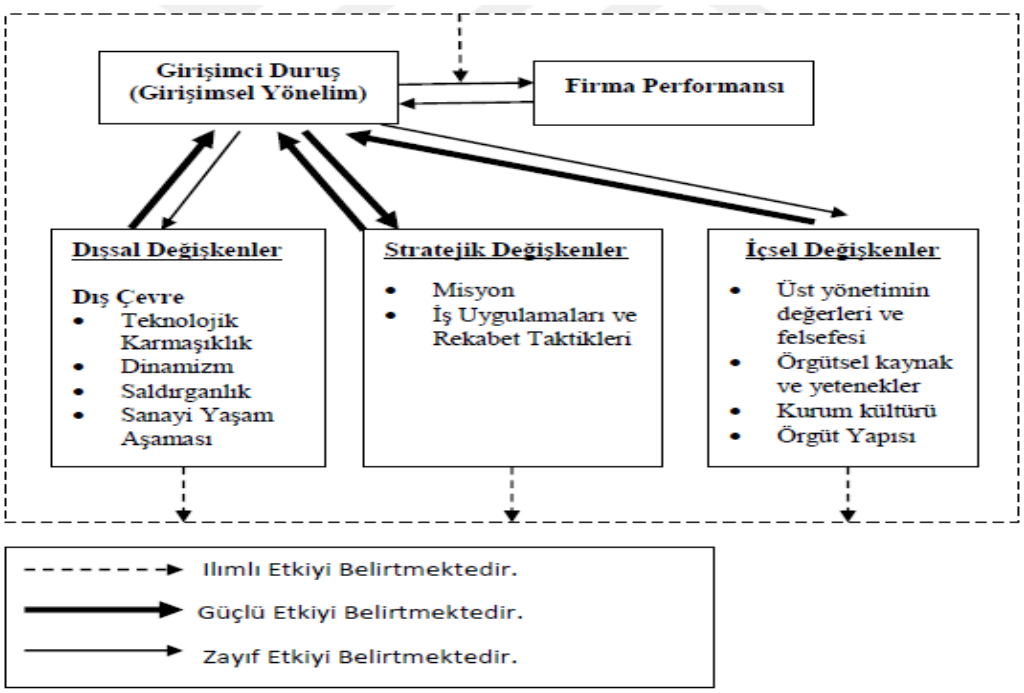
Kaynak: (Guth ve Ginsberg, 1990: s. 5-15).

Şekilde-12'de görüldüğü gibi; Guth ve Ginsberg'in meydana getirdiği kurumsal girişimcilik modeline göre, kurumsal girişimciliği iki boyutta incelemektedir. Bu boyutlar içsel açıdan yenilik yapmaya ya da mevcut organizasyonda yeni işlerin yaratılmasına ilişkin girişimcilik faaliyetlerini kapsayan stratejik bir yenilenme çabasıdır (Griffin, 2010: s. 211).

Bu modele göre işletmenin organizayon biçimi, kurumsal girişimciliği doğrudan etkilemektedir. Aynı zamanda bürokratik yapılar ve yönetim süreçleri de yeniliği ve değişimi reddeden işletme içi faaliyetlerdir (Bakytgul, Ahmed ve Kim, 2019: s. 41).

3.4.2. Covin ve Slevin Modeli

Covin ve Slevin modeline göre kurumsal girişimcilik ile işletme performansı birleşmektedir. Bu noktada dış çevre, stratejik kontrol değişkenleri ve içsel faktörler, işletme kültürü ile bazı tutumların şekillenmesini sağlamaktadır. Bu modele göre ayrıca kurumsal girişimcilik ile işletme performans sonuçları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla çevresel faktörlere bağlı olarak güçlenebilir ya da zayıflayabilir (Covin ve Slevin, 1991: s. 7-26).



Şekil 13. Covin ve Slevin Girişimcilik Modeli

Kaynak: (Covin ve Slevin, 1991: s. 7-26).

Şekil 13 incelendiğinde girişimci duruşun firma performansını pozitif yönlü etkilediği görülmektedir. Girişimci duruş, girişimsel davranışların iyi bir belirleyicisidir.

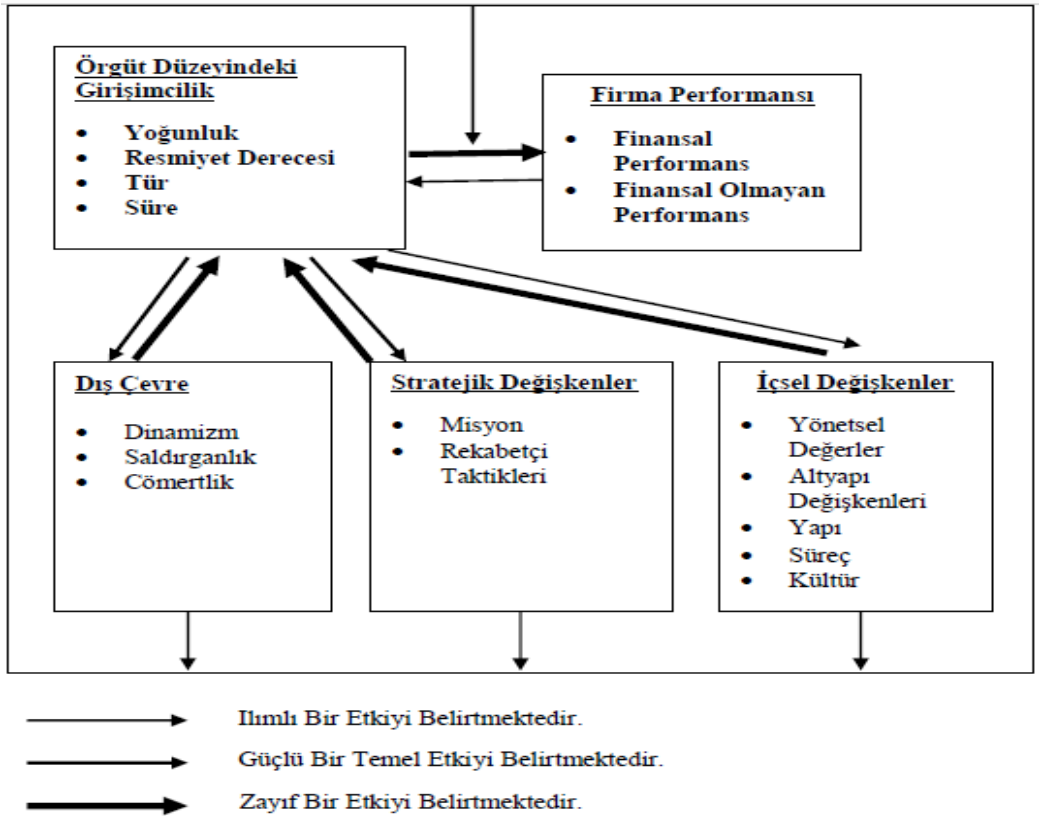
Covin ve Slevin (1991) tarafından geliştirilen bu modele göre, işletmedeki girişimcilik eğilimi, işletme performansını hem karlılık hem de verimlilik açısından pozitif yönlü etkilemektedir. Bu modelde işletmenin girişimcilik eğilimi ile işletme performansı, dış çevre ve içsel faktörleri arasındaki ilişki bütünleyici bir model yaklaşımı kapsamındadır (Covin ve Slevin, 1991: s. 7-26).

3.4.3. Zahra Modeli

Zahra (1991) modeline göre kurumsal girişimcilik, risk alabilen, proaktif şekilde politika üretebilen ve geliştirebilen işletmelerin değişen çevre koşulları karşısında ürün yenilikçiliğini artırabilmek için yaptıkları örgütsel çabalardır. Buna göre, Zahra modelinde kurumsal girişimciliğin tanımlaması yapılırken yenilik boyutu ile birlikte işletme karlılığı ve rekabet gücünün artırılması amacıyla mevcut bir işletme bünyesinde yeni işletme veya iş alanları oluşturulmasına, mevcut işletmelerin ise stratejik yenileme süreçlerine odaklanılmıştır (Zahra, 1991: s. 259–285).

Zahra modeline göre işletme düzeyindeki girişimciliğin dört farklı özelliği, girişimsel yönelime eklenmiştir. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Zahra, 1993: s. 319-340);

1. Girişimcilik davranışlarının yoğunluğu; belirli bir zaman içerisinde gerçekleşen girişimcilik çabalarının bütününü ifade etmektedir.
2. Girişimcilik faaliyetlerinin resmiyet derecesi; resmi çabaları ve üst yönetim tarafından onaylanan girişimcilik faaliyetlerini ifade etmektedir.
3. Girişimcilik faaliyetlerinin türleri; bir işletmenin iş alanlarını yeniden tanımlaması ve yenilemesini ifade etmektedir.
4. Girişimcilik faaliyetlerinin süresi; gerçekleştirilmesi beklenen faaliyetlerinin hangi sürede gerçekleşeceğini ifade etmektedir.



Şekil 14. Örgütsel Düzeydeki Girişimciliğin Revize Edilmiş Kavramsal Modeli

Kaynak: (Zahra, 1993: s. 319-340).

Şekil 14 incelendiğinde örgüt düzeyindeki girişimcilik firma performansını zayıf yönlü etkilerken, firma performansı ise güçlü bir şekilde etkilemektedir. Aynı zamanda dış çevre, stratejik değişkenler ve içsel değişkenler de örgüt düzeyindeki girişimciliği zayıf yönlü etkilerken, örgüt düzeyindeki girşimcilik boyutları ise dış çevre, stratejik değişkenler ve içsel değişkenleri güçlü yönlü etkilemektedir.

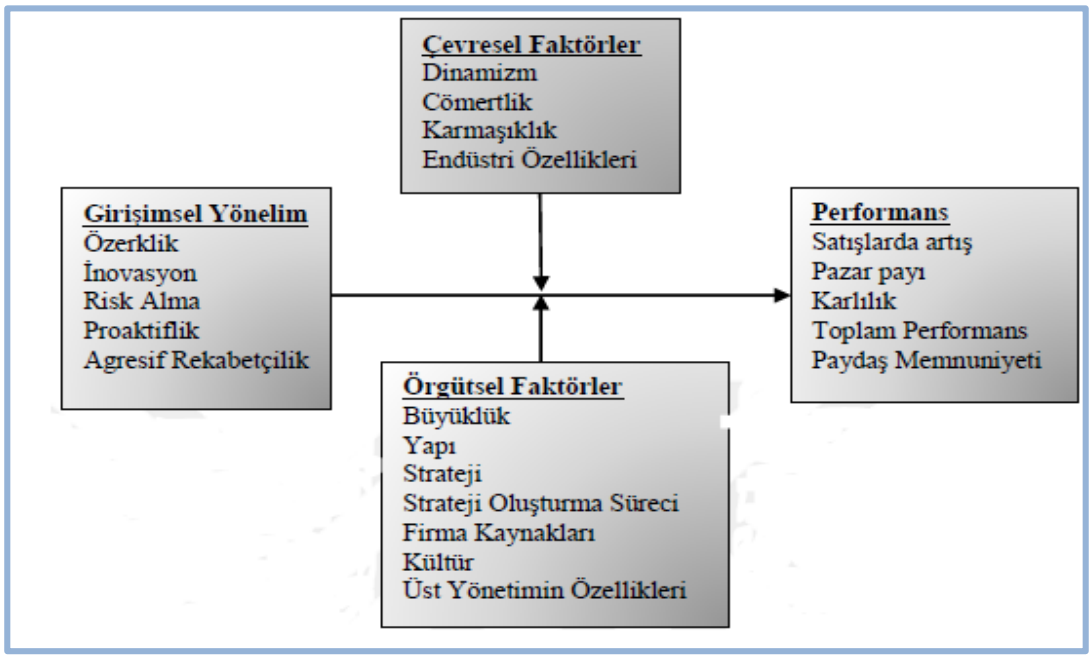
Zahra modeline göre kurumsal girişimcilik, işletmenin örgütsel yapısında yeni yapılandırmalar oluşturabilmek için gerçekleştirilen formal ve informal faaliyetlerdir. Çünkü işletmelerin performansını artırarak rekabet avantajı elde edebilmeleri, ancak fonksiyonel örgüt yapısı ve yenilikçi yaklaşımlarla mümkündür (Özkul ve Dulupçu, 2007: 67-92).

Zahra, Covin ve Slevin modelini ele alarak teknolojik çevre olgusunu, dinamik çevre kapsamında değerlendirmiş, böylece süreç ve altyapı değişkenlerini kendi girişimcilik modeline katarak, örgütsel yetenek ve kaynakları model kapsamından çıkartmıştır. Bununla birlikte Zahra, işletmenin yaşam döngüsünün bütün özelliklerini kapsayan ve endüstri içerisindeki fırsatları ifade eden ‘’cömertlik’’ kavramını ortaya koymuştur. Nitekim girişimcilik temelli davranışlara vurgu

esnasında hem ulusal hem de uluslararası girişimcilik faaliyetlerinin de dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir (Zahra, 1993: s. 319-340).

3.4.4. Lumpkin ve Dess Modeli

1996 yılında Lumpkin ve Dess tarafından geliştirilen bu model, kurumsal girişimciliğin beş ana boyutunu önermektedir. Lumpkin ve Dess'e göre bir işletmenin her zaman girişimciliğe yönelimi bulunmakta ve bu yönelimin inovasyon, özerklik, risk alma, rekabet avantajı ve aktiflik yanlısı olmak üzere beş temel unsuru bulunmaktadır. Modelde ayrıca bu faktörlerin çevresel ya da organizasyon faktörlerinden daha çok etkileneceği ifade edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: s. 135-172).



Şekil 15. Lumpkin ve Dess Kurumsal Girişimcilik Modeli

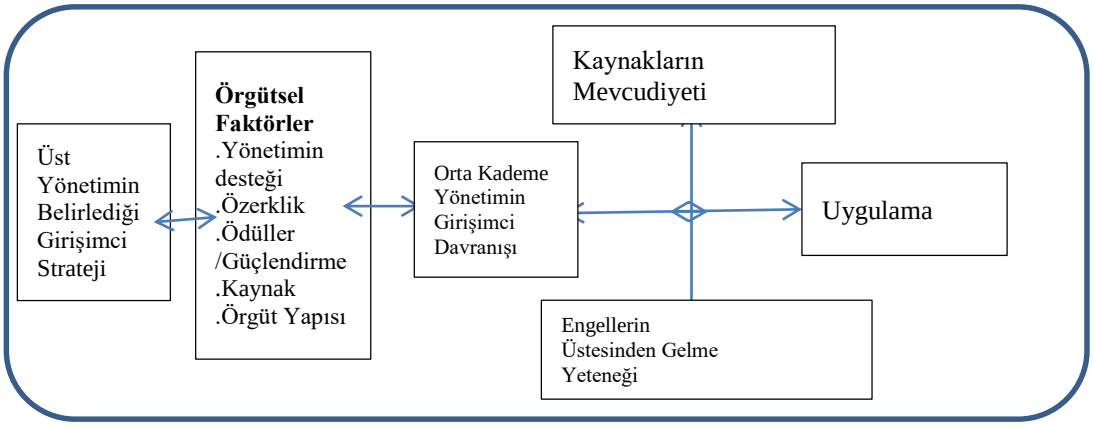
Kaynak: (Lumpkin ve Dess, 1996: s. 135-172).

Şekil-15 incelendiğinde, Lumpkin ve Dess tarafından geliştirilen modelin Covin ve Slevin modeli ile Zahra tarafından geliştirilen modellere benzediği görülmektedir. Çünkü üç modelde aynı zamanda girişimcilik yönelimini etkileyen faktörleri ortaya koyarak, işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemektedir. Ancak Covin ve Slevin; Zahra modelinin girişimcilik davranışı ile işletme performansı arasında çift yönlü bir etkileşimden oluştuğunu ifade ederken, Lumpkin ve Dess modelinde ise işletme performansının girişimcilik yönelimini etkilediğinden bahsedilmemektedir. Durumsallık teorisi baz alınarak açıklanan girişimcilik yönelimi ve performans ilişkisi strateji, çevre ve yapı gibi değişkenlerin kullanılmasıyla en iyi

performansın elde edilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Dess, Lumpkin, 2005: s. 147).

3.4.5. Hornsby ve Kuratko Modeli

Bu modele göre kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde, orta kademe yönetiminin rolü ön plandadır. Buna göre girişimcinin süreci başlatabilmesi ve geliştirebilmesi için ilk olarak işletmenin, iş çevresiyle ilgili orta kademe yönetiminin algılama şeklini anlamalıdır. Nitekim Hornsby, Kuratko ve Zahra'ya göre orta kademe yönetiminin, kurumsal girişimcilik faaliyetlerine etkisi beş faktörle açıklanmaktadır. Kurumsal girişimciliğe teşvik sağlayan bu faktörler ise şu şekilde gösterilmektedir (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002: s. 253-273);



Şekil 16. Kurumsal Girişimciliğin Uygulanmasında Orta Kademe Yöneticilerin Örgütsel Çevreyi Algılaması Modeli

Kaynak: (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002: s. 261).

Şekil-16'da gösterilen kurumsal girişimcilik ortamına teşvik sağlayan faktörler; üst yönetim desteği, özerklik, ödül, mevcut kaynaklar ve örgüt yapısı olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda girişimci davranışların ortaya çıkarılabilmesi için, örgüt ortamındaki bu faktörlerin, girişimciliği teşvik edecek şekilde düzenlenmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Buna göre faktörleri şu şekilde açıklamak mümkündür (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002: ss. 261-262);

1. Üst yönetimin desteğini kazanmak; bir işletmede üst yönetim girişimci faaliyetleri kolaylaştırmalı ve teşvik etmeli, yenilikçi fikirleri destekleyerek gereken kaynakları kullanıma sunmalıdır.

2. Özerklik; orta kademe yöneticilerinin başarısızlık karşısında belirli bir düzeyde hoşgörülü olması ve risk almaya teşvik etmesi gerekmektedir.

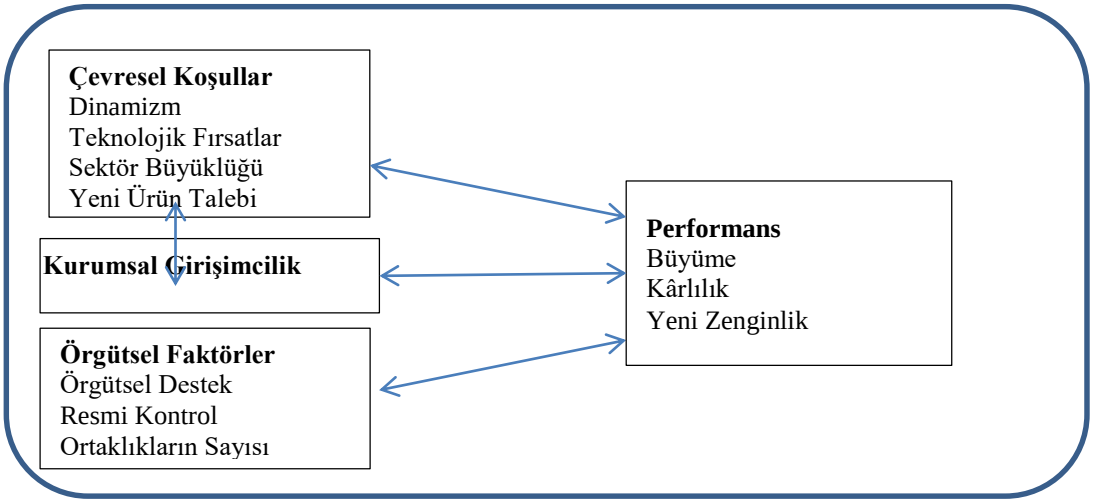
3. Ödül; girişimcilik faaliyetlerini hızlandıracak bir ödül sisteminin oluşturulması, amaçları, bireysel sorumluluk ve sonuç odaklı faaliyetlere odaklanması gerekmektedir.

4. Kaynak; orta kademe yöneticilerinin yenilikçi faaliyetler oluşturulurken mevcut kaynakları hazır bulundurmaları gerekmektedir.

5. Örgüt yapısı; yapısal sınırlamalar, orta kademe yöneticileri için önemli bir engel oluşturmaktadır. Bu nedenle fikirlerin seçildiği, uygulandığı ve değerlendirildiği bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır.

3.4.6. Antoncic ve Hisrich Modeli

Antoncic ve Hisrich'e göre (2004: 518-550) kurumsal girişimcilik, bir ülkede ekonomik kalkınma ve zenginlik yaratmaktadır. Çünkü kurumsal girişimcilik üretkenliği artırmakta, yeni endüstriler oluşturmakta, en iyi uygulamaları geliştirmekte böylece uluslararası rekabet gücünü artırarak ekonomiyi etkilemektedir. Dolayısıyla hem örgütsel büyüme bakımından hem de ekonomi açısından önemli bir role sahiptir. Ayrıca kurumsal girişimcilik modellerinin hiçbirisinin, diğer işletmelerle ve stratejik ortaklıklarla bir ilişkisinin bulunmadığını savunmaktadırlar. Buna göre kurumsal girişimciliği etkileyen koşulları işletme içi koşullar ve çevresel koşullar olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Şekil-17'de kurumsal girişimciliğin zenginlik yaratma modeli gösterilmektedir.



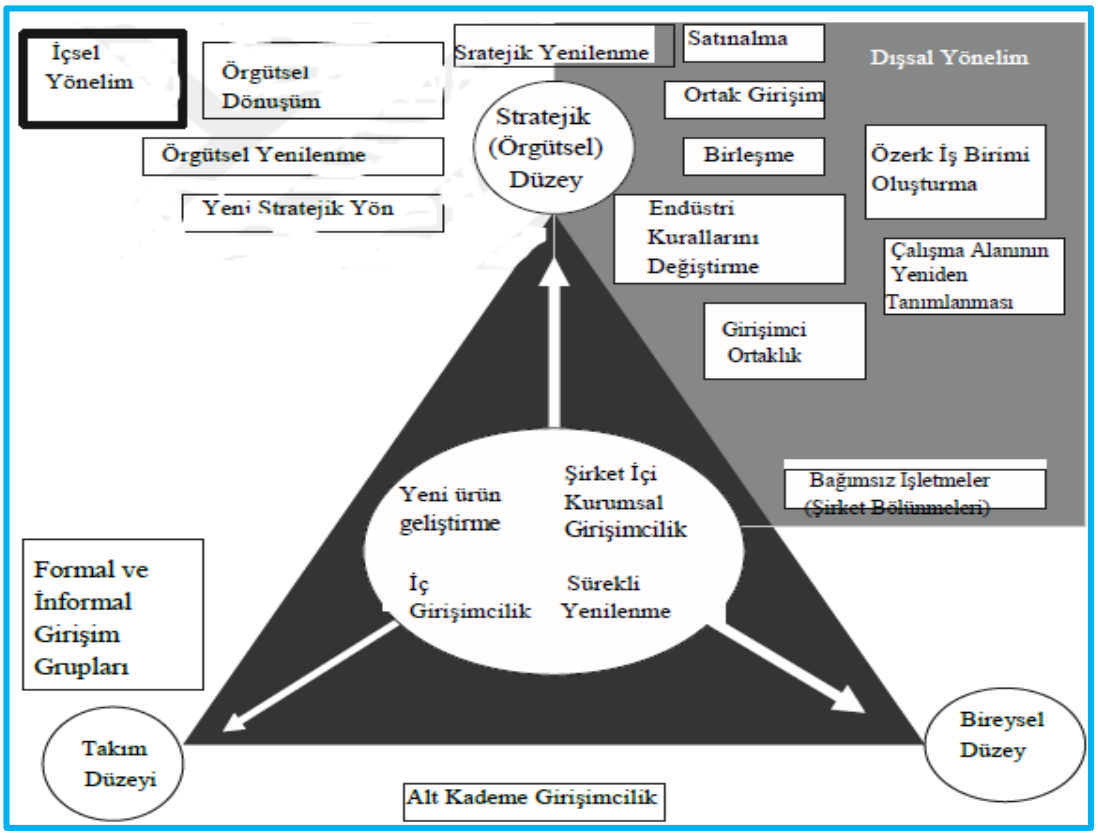
Şekil 17. Kurumsal Girişimcilik ve Zenginlik Yaratma Modeli

Kaynak: (Antoncic ve Hisrich, 2004: s. 534).

Şekil 17 incelendiğinde kurumsal girişimcilik ve nzenginlik yaratma modelini çevresel koşulların, kurumsal girişimciliğin ve örgütsel faktörlerin oluşturduğu örülmektedir. Tüm bu faktörler performansa bağlı olarak gelişmektedir.

3.4.7. Sambrook ve Roberts Modeli

Bu modele göre kurumsal girişimcilik, 18 farklı faaliyet türünden oluşmakta ve bu faaliyetler ise işletme içerisinde örgütsel, takım ve bireysel olmak üzere üç farklı düzeyde yürütülmektedir. Şekil-18'de kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştiği örgütsel düzeyler arasından hangilerinin işletme içi ve hangilerinin işletme dışı faaliyetler olduğu gösterilmektedir (Sambrook ve Roberts, 2005: s. 141-155).



Şekil 18. Kurumsal Girişimciliğin Çeşitleri ve Düzeyleri

Kaynak: (Sambrook ve Roberts, 2005: s. 144).

Bireysel ve örgütsel düzeylere odaklanan birçok kurumsal girişimcilik modeline göre Sambrook ve Roberts modelinde kurumsal girişimcilik türlerinin, örgütsel ve bireysel düzeylere ek olarak takım düzeyinde de gerçekleşebileceği ifade edilmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür(Sambrook ve Roberts, 2005: s. 143);

1. Kurumsal girişimcilik faaliyetleri örgütsel, bireysel ve takım düzeyinde olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

2. Stratejik düzeyde meydana gelen kurumsal girişimcilik ikiye ayrılır. Bunlardan ilki işletme içerisinde meydana gelen içsel yönelimli faaliyetler, ikincisi ise işletme dışında meydana gelen dışsal yönelimli faaliyetlerdir.

3. Kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin dağılımı dikkate alındığında, stratejik düzeyde gerçekleşen faaliyetlerin daha çok kullanıldığı görülmektedir.

4. Sürekli yenilenme, yeni ürün geliştirme, iç girişimcilik ve işletme içi kurumsal girişimcilik faaliyetleri literatürde örgütsel hiyerarşinin tüm seviyelerinde gerçekleşen farklı kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin tanımlanmasında kullanıldığı için şeklin tam ortasında yer almaktadır.

5. Stratejik yenilenme hem içsel hem de dışsal yönelimli faaliyetleri tanımladığı için iki kategoride de yer bulmuştur.

6. İnformal girişim grupları, işletme üyelerinin üstlendiği özerk girişimcilik çabalarını ifade ederken; formal girişim grupları ise üst yönetim tarafından onaylanan yatırım gruplarını ifade eder ve yalnızca takım düzeyinde gerçekleşmektedir.

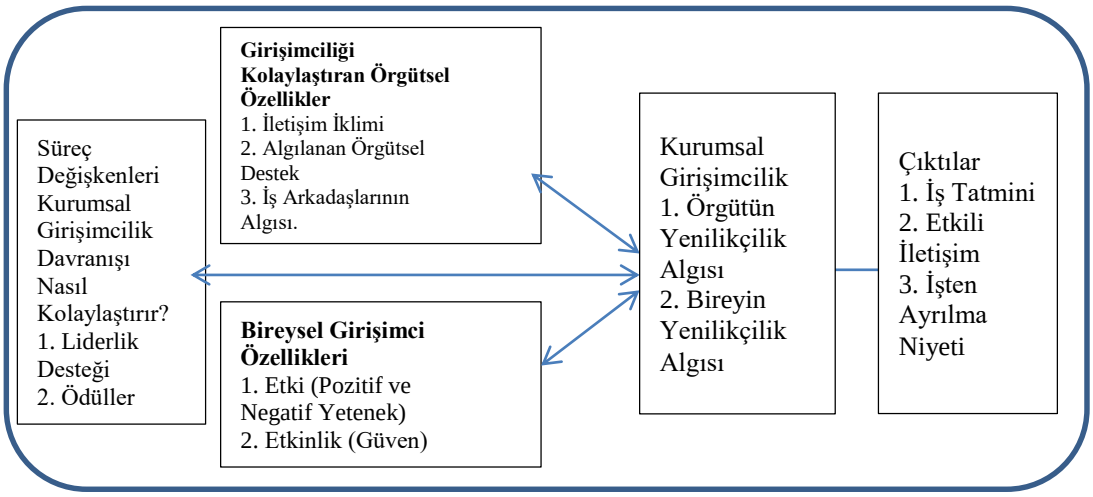
7. Alt kademe girişimleri bireyleri ya da grupları kapsasa da stratejik düzeyde meydana gelmez ve her zaman içsel yönelimli olmaktadır.

8. Çalışanlardan biri, kendi işletmesini kurmak amacıyla işletmeden ayrıldığında veya bireysel şekilde farklı bir işletmenin kuruluşunu desteklediğinde, bireysel düzeyde bağımsız birimler oluşmakta ve bu bölümler her zaman dışsal yönelimli olmaktadır.

3.4.8. Rutherford ve Holt Modeli

Hornsby, Kuratko ve Zahra (2002) tarafından geliştirilen modele, bireysel girişimcilik özelliklerinin eklenmesiyle geliştirilen Rutherfold ve Holt (2007) modeli, kurumsal girişimciliğin öncüllerini, istenilen sonuçların elde edilmesi doğrultusunda üç farklı değişkenle tanımlamaktadır. Bu değişkenler; bireysel, süreç yönlü ve örgütsel özelliklere ilişkin değişkenlerdir. Süreç yönlü değişken; liderin kurumsal girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştırmak ve girişimci davranışları teşvik etmek amacıyla kullandığı stratejileri ifade etmektedir. Örgütsel değişken; kurumsal girişimciliğin yayılması ve stratejik yenilenmenin başlamasında, işletmeyi tanımlayan koşulları ifade etmektedir. Bireysel değişkenler ise, girişimcilik

faaliyetlerinde bulunan bireylerin tutum, beceri ve yeteneklerini tanımlamaktadır. Buna göre Şekil-19'da kurumsal girişimciliğin belirtilen değişkenlerle bütünleştirilmiş modeli gösterilmektedir (Rutherford ve Holt 2007: s. 429-446).

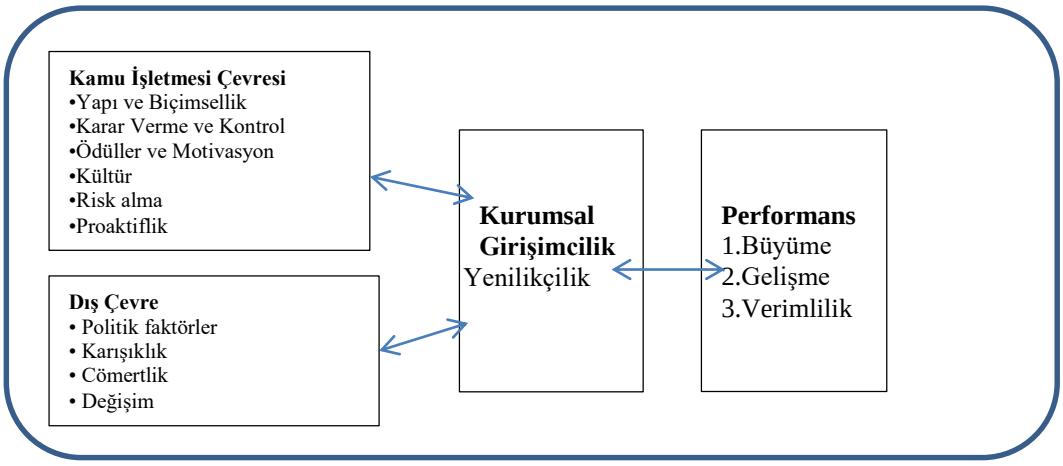


Şekil 19. Süreç, İçerik, Bireysel ve Sonuç Değişkenlerini İçeren Entegre Bir Kurumsal Girişimcilik Modeli

Kaynak: (Rutherford ve Holt 2007: s. 431).

3.4.9. Kearny, Hisrich ve Roche Modeli

Kearney, Hisrich ve Roche (2008: s. 295-313) tarafından geliştirilen modelde kamu sektöründeki kurumsal girişimcilik kavramsallaştırılmıştır. Bu modele göre kamu sektöründeki kurumsal girişimciliğe ilişkin temel öncüllere ve kurumsal girişimciliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Şekil-20'de görüldüğü gibi, kamu sektöründeki kurumsal girişimcilik faaliyetlerini etkileyen faktörler iç ve dış çevre olarak iki gruba ayrılmıştır.



Şekil 20. Kamu Sektörü Kurumsal Girişimcilik Modeli

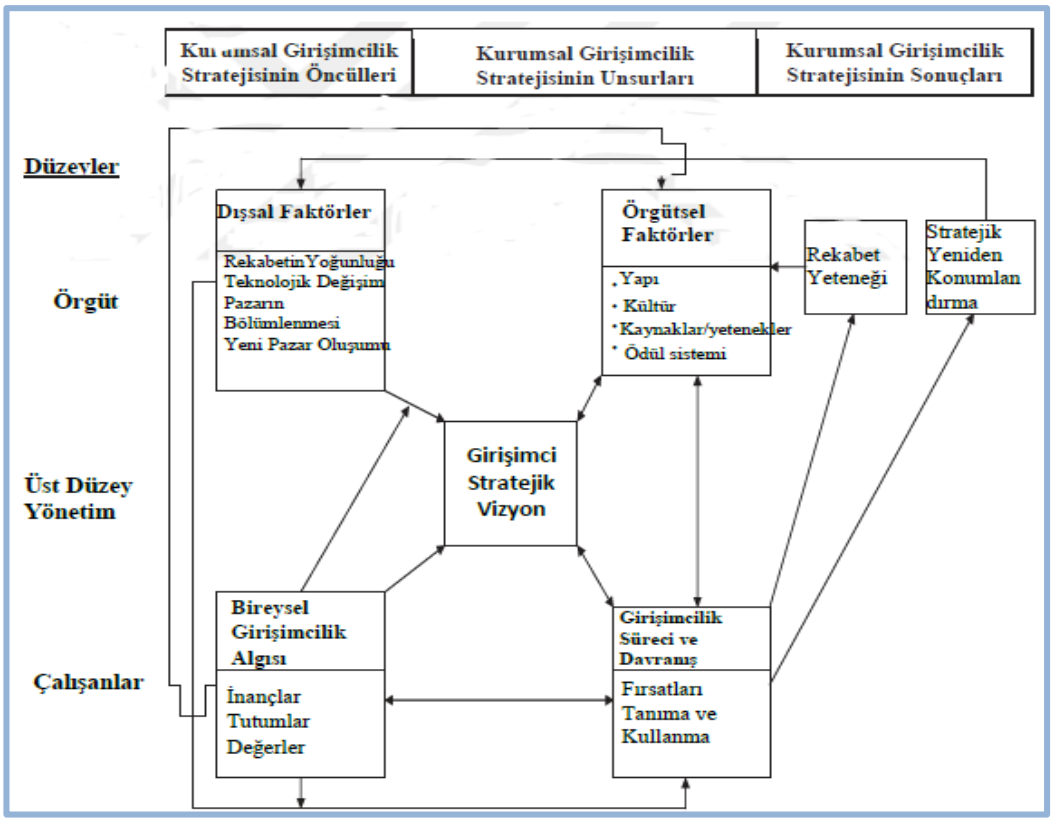
Kaynak: (Kearney, Hisrich ve Roche, 2008: s. 298).

Şekil –20 incelendiğinde kurumsal girişimcilik ve performans, dış çevre ve kamu çevresinden etkilenmektedir. Buna göre kamu sektöründeki girişimcilik faaliyetlerini etkileyen iç faktörler; yapı ve biçimsellik, karar verme ve kontrol, ödül ve motivasyon, kültür, risk alma ve proaktiflik olarak ifade edilirken; dış çevre faktörleri ise politika, karışıklık, cömertlik ve değişim olarak ifade edilmektedir.

Kearney, Hisrich ve Roche modeline göre kamu işletmelerinde hiyerarşinin egemen olması girişimcilik kültürünü negatif yönlü etkileyen yapısal bir özellik olsa da yaratıcılığı ve esnekliği ortadan kaldırmadığı takdirde hem yapılar hem de sistemler bir işletmenin yönetilmesi içi gereken faktörlerdir. Ancak bu faktörlerin aşırı kullanımı, girişimciliği engellemektedir. Bununla birlikte genellikle kamu kurumlarında yüksek olan riskten kaçınma eğiliminin de girişimcilik davranışlarını engellediğini belirtmişlerdir. Nedeni ise politika koşullarındaki belirsizlikler ve istikrarsızlık olarak kabul edilmektedir. Nitekim politikadaki hızlı değişimler de kamu yöneticilerinin uzun vadeli amaçlar yerine kısa vadeli amaçları tercih etmelerine neden olmaktadır (Kearney, Hisrich, Roche, 2007: s. 275-299).

3.4.10. Ireland, Covin ve Kuratko Modeli

Irelanda, Covin ve Kuratko (2009) tarafından geliştirilen modelde kurumsal girişimcilik ve yöneticilerin girişimcilik davranışları birleştirilmiş, böylece kurumsal girişimciliğin stratejik bir modeli geliştirilmiştir. Buna göre kurumsal girişimcilik stratejisini; girişimcilikle ilgili fırsatların tanınması ve kullanılmasıyla birlikte işletme amaçlarını yenileyen, faaliyetlerin kapsamını şekillendiren girişimci davranışlar şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca kurumsal girişimcilik stratejisi modelinin üç bölümden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu bölümler kurumsal girişimcilik stratejisinin öncülleri, unsurları ve sonuçlarından oluşmaktadır. Buna göre şekil-21'de kurumsal girişimcilik stratejisinin bütünleştirici modeli gösterilmektedir (Irelanda, Covin ve Kuratko 2009: s. 19-46).



Şekil 21. Kurumsal Girişimcilik Stratejisinin Bütünleştirici Modeli

Kaynak: (Irelanda, Covin ve Kuratko, 2009: s. 19-46).

Şekil 21 incelendiğinde kurumsal girişimcilik stratejisinin bütünleştirici modelini oluşturan üç boyutun olduğu görülmektedir. Bunlar; örgtü, üst düzey yönetim ve çalışanlardır. Bu strateji temelde girşimcilik ve stratejik bir vizyonla sürekli rekabet arayışını desteklemektedir.

Bu modele göre kurumsal girişimcilik stratejisini ortaya çıkaran üç faktör bulunmaktadır. Bunlar; girişimci stratejik vizyon, örgütsel faktörler ve girişimcilik süreçleri ile davranışlardır. Kurumsal girişimcilik stratejisi, temelde yenilikçilik ile girişimci davranışlar aracılığıyla sürekli rekabet avantajını destekleyen ve girişimci stratejik vizyon unsuru içerisinde yer alan bir ideolojiyi yansıtmaktadır. Kurumsal girişimcilik stratejisi modelini diğer modellerden ayıran dört özelliği şu şekilde sıralamak mümkündür (Irelanda, Covin ve Kuratko, 2009: s. 19-46);

1. Davranışsal boyut; özerklik, risk alma, rekabetçi saldırganlık, yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarının oluşturduğu girişimci yönelim, bu modelde yer almaktadır. Ancak bu yönelim diğer modellerde davranışların öncülü olarak kabul edilirken, kendi modellerinde örgütsel özellikler içinde yer almakta ve stratejilerin işletme içerisinde ne şekilde ortaya çıktıklarını göstermektedir.

2. Girişimcilik odağı; mevcut modellerin, işletme içerisindeki girişimci davranışları ve süreçlerin girişimciliğinin yerini belirlemediğini ifade etmektedir. Aynı zamanda bu model girişimci işletmelerde, girişimci davranışların tekrarlandığını belirtmektedir.

3. Felsefi yaklaşım; diğer modellerde girişimci davranışlar için değer yaratan faktörler girişimsel yönelimlerken, bu modelde girişimsel yönelim, kurumsal girişimcilik stratejisinin oluşmasında doğrudan etkili değildir. Bu modelde değer yaratan faktörler, girişimci stratejik vizyon olarak ifade edilmektedir.

4. Strateji; diğer modellere göre strateji ayrı bir faktör olarak ifade edilirken bu modelde girişimci strateji olarak açıklanmaktadır.

3.5. Kurumsal Girişimciliği Etkileyen Faktörler

3.5.1. Çevresel Faktörler

Bir işletmenin sınırları dışında kalan çevre, kontrol edilmesi mümkün olmayan ancak işletmenin başarı ya da başarısızlığında önemli bir role sahip olan koşullardan oluşmaktadır. Kurumsal girişimciliği de doğrudan etkileyen çevrenin hangi faktörlerden oluştuğuna ilişkin kesin ve ortak bir görüş bulunmamaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990: s. 7).

Lumpkin ve Dess (1996: s. 152)' e göre çevreyi oluşturan faktörler; dinamizm, endüstri, cömertlik ve karmaşıklıktır. Antoncic ve Hisrich (2004: s. 534)' göre ise çevreyi yeni ürün talepleri, dinamizm, sektör büyüklüğü ve teknolojideki fırsatlar oluşturmaktadır.Ireland, Covin ve Kuratko (2009: s. 24) da girişimcilik fırsatlarının ortaya çıkmasına neden olan koşulların yeni pazar oluşumları, rekabet yoğunluğu, pazardaki bölümlemeler ve teknolojideki değişimler olduğunu belirtmiştir.

Diğerlerinden farklı olarak Zahra (1993: s. 13) ise kurumsal girişimciliğin hızlanmasını sağlayan cömertlik ve dinamizm faktörlerine ek olarak düşmanlık faktörünü de eklemiştir. Bu faktörleri şu şekilde açıklamak mümkündür;

1. Dinamizm; meydana gelen sürekli değişimlerin oluşturduğu piyasa istikrarsızlığı olarak ifade edilmektedir (Kuratko, 2010: s. 136). Dinamik ortamlar birçok fırsatı yaratma eğilimine sahip olduğu için girişimcilik arayışına olumlu etkileri bulunmakta ve işletmeleri girişimciliğe teşvik etmektedir (Antoncic, 2007: s. 311).

2. Cömertlik; mevcut çevrenin örgütsel büyümeye sağladığı desteği ifade etmekte ve sanayideki artan satışlarla birlikte ortaya çıkmaktadır. Bu faktör yeni ürün talebini, dinamizmi, endüstrideki büyümeyi ve teknolojideki fırsatları birleştiren çok boyutlu bir faktör olarak nitelendirilmektedir. Cömertlik, işletmelerin kaynak oluşturma süreçlerine destek sağlayarak, varsa çatışmaların ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal girişimcilik ile cömertlik faktörü arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Kearney, Hisrich, Roche, 2008: s. 306).

Düşmanlık; düşmanlık ortamı, yüksek düzeydeki rekabet yoğunluğunu, pazar ya da ürüne ilişkin belirsizlikleri ve kolaylıkla keşfedilebilen pazar fırsatlarını ifade etmektedir (Zahra ve Covin, 1995: s. 48). Çevresel düşmanlık, rekabet yoğunluğu ve elverişsiz değişimler olmak üzere iki farklı çevresel boyutta incelenmektedir. Rekabet yoğunluğu kıyasıya rekabetin yer aldığı ortamları ifade ederken; elverişsiz değişimler ise işletmenin hedef ve misyonunun dışında kalan değişimleri ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: s. 504).

Çavuş ve Demir (2011, s. 416-422) tarafından yapılan bir çalışmada kurumsal girişimcilik boyutu, aile işletmeleri üzerinden ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre işletmelerin, rakiplerine karşı rekabet gücü elde edebilmek için yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Serçe (2016, s. 110-119) tarafından yapılan bir çalışmada franchise işlemlerinin, kurum vergisi kanunu kapsamında nasıl vergilendirilmesi gerektiği araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre gayri maddi hakların kiralanması sonucunda elde edilen gelirlerin gayrimenkul sermayesi karı olduğunu, bu hakların işletmeye kaydedilmemesi halinde ise ticari kazanç kabul edildiğini tespit etmişlerdir. Aynı zamanda franchise verenin yasal temsilcisinin ya da işyerinin Türkiye'de olmaması durumunda, franchise alanın tevkifat yaparak beyan etmesi gerektiğini ve franchise verene giriş bedeli olarak ödediği bedeli, işletmeye aktifleştirerek itfa sürecinde amortisman olarak ayrılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bu bağlamda çevre, faaliyette bulunan bir işletmeyi hem potansiyel hem de fiili olarak etkileyen tüm faktörlerin temelini oluşturmaktadır. Çünkü işletmeler, çevrelerinden girdi sağlayan ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla elde ettiği girdileri çıktılara çeviren açık sistemler olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin

süreklilik sağlamaları, çevreleriyle uyum sürecini de kolaylaştırmaktadır (Mullins, 1990, s. 70-72).

3.5.2. Örgütsel Faktörler

Kurumsal girişimciliğin öncüllerini incelemeye yönelik yapılan çalışmalar ele alındığında, kurumsal girişimciliğin oluşmasında örgüt içi faktörlerin önemli bir role sahip oldukları gözlemlenmektedir. Nitekim kurumsal girişimciliği oluşturan örgüt içi faktörlerden yönetim desteği, teşvik kontrol sistemleri, strateji, kültür, kaynak ve örgütsel yapı, girişimci davranışların öncülleri olarak kabul edilmektedir. Yenilikçi bir çevre, girişimcilik davranışları karşısında güçlü öncüllere sahiptir. Yenilikçi olmayan bir çevre ise girişimcilik davranışları karşısında zayıf öncüllere sahiptir (Hornsby, Kuratko, Zahra, 2002: s. 259).

Rutherford ve Holt'a (2007: s. 431) göre istenilen sonuçlara ulaşmayı sağlayan kurumsal girişimcilik öncülleri bireysel, süreç yönlü ve örgütsel olmak üzere üç değişkenle açıklanmaktadır. Buna göre süreç değişkeni, girişimci davranışlarda bulunan liderlerin destek ve ödüllendirme faktörlerinden oluşurken; örgütsel değişkenler ise çalışanların kendi iradeleriyle yeni faaliyetler sergilemelerini sağlayan çalışma ikliminden oluşmaktadır. Nitekim çalışanların birbirine destek sağlaması, iletişim ortamının açık olması, işletmenin çalışanlara destek sağlaması gibi çalışma iklimini oluşturan koşullar, girişim çabalarını pozitif yönlü etkilemektedir.

Antoncic ve Hisrich'e göre (2004: s. 528) ise kurumsal girişimcilik yalnızca örgüt içi faktörlerden değil, örgüt dışı faktörlerden de etkilenmektedir. Buna göre rekabet avantajı sağlamanın hem işletmenin içsel yeteneklerine hem de işletme ittifaklarının çeşitlerine göre elde edilebileceğini belirtmişlerdir.

3.5.3. Bireysel Faktörler

Girişimcilik türlerinin neredeyse hepsi bireylerin yaratıcılıklarından ortaya çıkmaktadır. Nitekim yaratıcı fikirlerin, örgütsel açıdan başarılı yeniliklere dönüşmesi yalnızca bireylerin çabalarıyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal girişimcilik de bireylere ve bireysel faktörlere odaklanmaktadır (Duobiene, 2008: s. 352).

Bireysel özelliklerin, girişimci davranışlar sergilenmesi konusunda etkili olduğu belirtilmektedir. Nitekim araştırmacılar, bireylerin özelliklerinin, yenilik

karşısındaki tepkilerini şekillendirdiğini, böylece öz yeterlilik ve pozitif özellikleri ile istikrarsızlık ve belirsizlikle başa çıkabilme kapasiteleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedirler (Rutherford ve Holt, 2007: s. 434).

Bireysel, çevresel ve örgütsel faktörlerin olumlu algılanması, işletmelerin girişimcilik isteklerini arttırmakta, böylece kurumsal girişimciliğin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla yüksek performansın sürdürülebilir olması için kurumsal girişimcilik çok önemli bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte iş performans süreçlerini iyileştirme çabası içerisinde olan işletmeler, çeşitli engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Yönetim düzeyinde girişimcilik becerilerinin olmaması, yoğun rekabet ortamı, örgütsel değişim süreçlerinin engellenmesi, liderlik ve girişimcilik özelliklerinin zaman içerisinde kaybolması bu süreçteki en önemli engellerdir (Paunoviç ve Dima, 2014: s. 271).

3.6. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları

3.6.1. Yenilikçilik

Girişimciler üretim faktörlerini birleştirerek üretimi başlatan, yaptıkları yenilik veya inovasyonlarla hem toplumsal hem de bireysel ihtiyaçlara farklı çözümler geliştirebilen, ekonomik yaşama birçok katkı sağlayan, üretimde emek faktörünün önemini vurgulayarak istihdam yaratan ve atıl durumdaki doğal kaynakları çıktılara dönüştürerek fayda sağlayan kişilerdir (Başar, 2014, s. 12-14).

3.6.2. Risk Alma

Girişimcilik eğilimi olan işletmeler, pazardaki fırsatları yakalayabilmek ve kar elde edebilmek için yüksek düzeyde borçlanma ya da yüksek düzeyde kaynak tahsisinde bulunma gibi riskli eğilimlerde bulunabilirler (Ağca ve Kurt, 2007, s. 100).

Girişimci kavramının, kar ya da zarar riskini üstlenen kişi şeklinde tanımlanmasının ve kavramın geliştirilmesinin ardından risk alma faktörü, girişimcilik alanında ve girişimci bireyler için önemli bir faktör haline gelmiştir (Lumpkin ve Dess, 2001, s. 429-451).

Risklerden kaçınma eğilimi orta ve uzun vadede rekabet üstünlüğünün kaybedilmesine ya da pazardan çekilmeye neden olabilir. Bu noktada iki tür risk grubu ortaya çıkmaktadır. İlki; korkuya bağlı başarısızlık durumu olarak ifade

edilirken; ikincisi ise harekete geçilmemesine bağlı fırsatların kaçırılması durumu olarak açıklanmaktadır. Aslında risk alma eylemi, işletmelerin geleneksellik ve eylemsizlikten kaynaklanan hareketsizlik durumunu ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010, s. 50-74).

3.6.3. Proaktiflik

Proaktiflik; gelecekte oluşabilecek taleplerin önceden öngörülmesiyle birlikte bu talepleri rakiplerinden önce karşılayabilecek ve taleplerin değişkenliğine göre uyum sağlayabilecek işletmelerin davranış şekilleridir (Antoncic ve Hisrich, 2003, s. 7-24).

Proaktiflik, bir işletme ile rakipleri arasında pazar üstünlüğünü elde edebilmek amacıyla yeni ürün, hizmet, teknoloji ve yönetim tekniklerinin sunulmasını sağlayan stratejilerin oluşturulması sürecini kapsamaktadır(Altuntaş ve Dönmez, 2010, s. 50-74).

3.6.4. Adaptasyon

Girişimcilik faaliyetlerinin beklenen ve etkili değeri gösterebilmesi için yenilikler, girişimcilik sürecine adapte edilmelidir. Nitekim girişimcilerin, yenilikleri kolayca adapte edebilmelerinin temel nedeni kar edebilme güdüsü olarak ifade edilmektedir (Önce, Marangoz ve Erboy, 2014: s. 3).

Girişimcilik sürecinde, bir pazardaki ürün veya hizmetin adaptasyonu söz konusudur. Çünkü adaptasyon temelli girişimcilik faaliyetlerinde ürün veya hizmet, içinde bulunulan pazara ve kültüre uyum göstermelidir. Mevcut fikirlerden yola çıkılarak oluşturulan yeni iş fikirleri, daha önce adapte edilmiş fikirler sonucunda oluşturulan girişimcilik faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu tür iş fikirlerini mevcut iş fikrinin geliştirilmesine dayanan ve mevcut iş fikrinin kopyalanmasına dayanan iş fikirleri olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Buna göre mevcut iş fikirlerinin geliştirilmesine dayalı iş fikirleri, pazardaki mevcut ürün ya da hizmet üzerinden adaptasyon sağlanması veya farklılık oluşturulması sonucu pazara sunulmaktadır. Mevcut iş fikrinin kopyalanmasına dayalı iş fikirleri ise, mevcut ürün ya da hizmete talebin çok olduğu, ancak tedarikçilerin bu talebin karşılanması sürecinde yetersiz kaldığı durumlarda, mevcut iş fikrinin kopyalanması sonucu pazara sunulmaktadır (Güven, Kaygın ve Salik, 2015: s. 51).

Adaptasyon; belirli bir duruma uyum sağlayabilmek amacıyla bir kişi ya da işletmenin, yeni işleri ve girişimcilik faaliyetlerini geliştirerek, mevcut yetenekleri fırsatlara uyarlayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009: s. 132).

Adaptasyon ile amaçlanan, girişimcilik faaliyetleri içerisinde başarısızlık durumuna karşı, benzer girişimcilik faaliyetlerinin yeni ve uyarlanmış halini, mal ya da hizmete dönüştürebilmektir. Böylece denenmiş uygulamalar yeni bir alana uygulanabilirken, risk faktörleri de azaltılmaktadır (İraz, 2010: s. 192).

Adaptasyona eğilimin nedenleri dikkate alındığında çevredeki rekabet yoğunluğunun etkili olduğu gözlemlenmektedir. Nitekim girişimcilik sürecinde mevcut bir durumun temel alınması, aynı şekilde farklı girişimcilerin de tercih edebileceği bir durum olabileceği için, yaklaşımın öğrenen organizasyon şeklinde olması gerekmektedir. Bu şekilde adaptasyonu sağlanmış ürünlerde yapılacak değişimler ise girişimcilere yeni yaklaşım imkanı sağlamaktadır (Yazıcı, 2001: s. 97-98).

Kurumsal girişimcilik sürecinde işletmelerin teknoloji, pazar ve çevre gibi dış çevrelerinde gerçekleşen değişimlere hızlı yanıt vermeleri, dönüşüm ve değişim sürecini başarıyla tamamlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla yapı ve bağlılık gibi faktörlerin de talebe uygun ve bütüncül bir şekilde yenilenmeleri gerektiği için adaptasyonun önemi artmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: s. 161).

3.6.5. Girişimciliğe Katkı

Kurumsal açıdan işletmelerin girişimcilik faaliyetlerine olan katkılarını risk almaları, ürün ve süreç temeline dayanan yenilikler sunmaları, fırsatları rakiplerinden önce öngörmeleri, adaptasyon ya da yenilikçiliğe yönelerek kaynaklarını bu şekilde optimize etmeleri şeklinde sıralamak mümkündür. Aynı zamanda girişimciliği engelleyecek hatalardan kaçınmaları da çok önemlidir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: s. 94-95). Nitekim girişimcilik faaliyetleri proaktivite, inovasyon ve risk alma şeklinde üç temel faktörden oluşmaktadır (Bulut, Fiş, Aktan ve Yılmaz, 2008: s. 1394).

Girişimciliğe katkı yaklaşımını, mevcut yapıdan bağımsız şekilde yeni mal ya da hizmet ortaya koyma ve yeni süreçler geliştirme şeklinde ifade etmek de mümkündür (Antoncic, 2007: s. 311).

Arman ve İrmiş'e (2018: s. 706) göre işletmelerin girişimcilik faaliyetlerine katkıları şu şekildedir; yeni bir mal ya da hizmet sunma, uygulamaya ya da yönetimsel faaliyetlere yönelik yeni yöntemler geliştirme, tümüyle yeni bir girişimde bulunma ve kurumsal girişimciliği teşvik etmedir.

Wolcott ve Lippitz"e (2007: s. 76) göre ise işletmelerin girişimcilik faaliyetlerine katkıları, iç girişimcilik, fırsatçılık, üretim ve destekleyicilik olmak üzere dört boyutta değerlendirilmektedir. Aynı zamanda işletmelerin girişimciliğe katkı düzeyinin, bu konuya yönelik ayrılan maddi ve manevi kaynaklarla doğru orantılı olduğunu savunmaktadırlar.

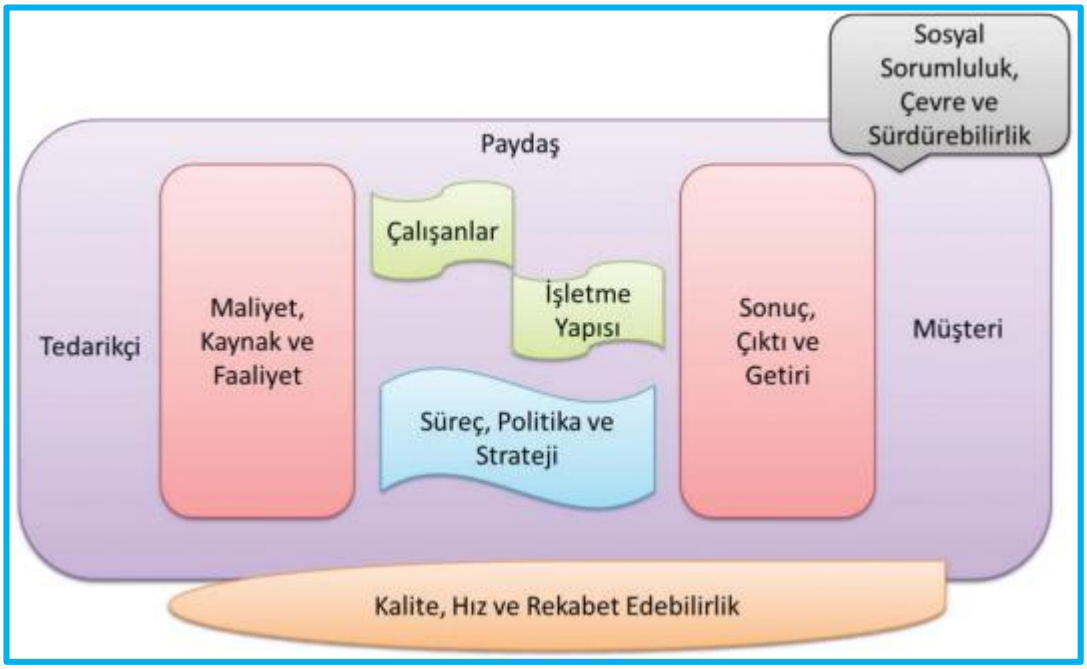
Girişimcilik faaliyetlerine katkı sürecinde, işletmelerin üst yönetimlerinin, destekleyici kararlar almaları önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü girişimcilik faaliyetlerine katkı, aynı zamanda kurumsal girişimciliğe yönelme yaklaşımıyla benzer özelliklere sahiptir. Bir işletmenin girişimciliğe eğilim göstermesi ya da bu yönde davranışlar sergilemesi, rekabetçi kaynakları üstünlük elde edebileceği şekilde geliştirerek karlılığı artıracak şekilde stratejik yenileme ve girişimlerde bulunması, yeni pazarlara girebilmesi için zorunlu bir süreçtir (Papatya, Papatya ve Hamşıoğlu, 2016: s. 24).

3.6.6. Stratejik Yenilenme

Stratejik yenilenme; işletmelerin, teknolojilerin ve piyasaların hızla değişen küresel piyasalar içerisinde rekabet avantajlarını geliştirmekte ve örgütsel yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Stratejik girişimcilik, yeni girişim faaliyetlerinde bulunanlara yenilik bakımından davranışsal destek sağlamak, riskleri ortadan kaldırmak, iş süreçlerindeki engelleri azaltmak ve potansiyel zayıflıkları gidermek açısından önemli bir rol üstlenmektedir (Akgemcı ve Akça, 2021, s. 151).

Stratejik yenilenme, bir işletmenin kurumsal yapısında ya da stratejilerinde meydana gelen ve önemli değişikliklere neden olan kurumsal girişimcilik çabaları olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte stratejik yenilenme, bir işletmenin uzun vadede varlığını sürdürebilmesine, çevresindeki fırsatları ve riskleri görebilmek için mevcut iş modelini değiştirebilmesine imkan sağlamaktadır Bu noktada stratejik yenilenme, teknolojideki değişimleri, kademeli değişimleri ve sürekliliği olmayan dönüşümleri kapsamaktadır (Agarwal ve Helfat, 2009: s. 282).

Stratejik yenilenmenin gerçekleştirilebilmesi için örgütsel açıdan değişim ve yeniliğin yanı sıra adaptasyon stratejileri de geliştirilmelidir. Dolayısıyla işletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmek için hızlı değişimlere uyum sağlamalı, değişiklikleri yönetmeli, fırsatları öngörerek iyi değerlendirmeli, örgüt yapısında yenilenmeye gitmeli ve tüm bu süreçleri stratejik planlamalar doğrultusunda başarıyla gerçekleştirmelidirler (Papatya, Papatya ve Hamşıoğlu, 2016: s. 19-48).



Şekil 22. Temel Performans Boyutlarının İşletme Yapısı İçerisindeki Yeri
Kaynak: (Balkan ve Arıkan, 2016: s. 62).

Şekil 22 incelendiğinde işletmelerin iç dinamiklerine ilişkin konuların, işletme yapısı ve çalışanlar boyutu altında birleştirildiği görülmektedir. Nitekim stratejik planlar önemini arttırdıkça işletme stratejileri, politikaları ve süreçleri de bir boyut halinde ele alınmaya başlanmıştır.

İşletmelerin kendilerine pazarda yer bulabilmeleri için rekabetçilik faktörü çok önemli olsa da hızlı ve esnek olmaları, yüksek kapasitede üretim yapabilmeleri de çok önemlidir. Bu nedenle yoğun rekabet ortamında bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli boyutlar; hız, kalite, rekabet edilebilirlik, tedarikçiler, müşteriler, paydaşlar, çevre, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik şeklinde ifade edilmektedir. Böylelikle performans ölçümü sürecinde işletme performansına katkı sağlayacak tüm alanlar dikkate alınmakta ve kullanıcılarına performans göstergelerinin belirlenmesi aşamasında kılavuzluk etmektedir (Balkan ve Arıkan, 2016: s. 62).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırma Metodolojisi

Bu çalışmanın, literatür kısmında tümden gelim yöntemi ve uygulama kısmında niceliksel yöntemlerden, sebep ve sonuç ilişkilerinin analiz edilmesi amacıyla "ilişkisel tarama" yöntemi esas alınacak olup, çalışmanın verileri on-line olarak E-Mail aracılığı ile gönderilen anketler yardımı ile toplanmıştır. Anket katılımcıları ise anket evreninde bulunan herkesin eşit sahip olduğu basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenecektir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004, s. 50). Anket sonrası elde edilen verilerle; SPSS 21 istatistik programı ile "güvenirlik analizi, frekans analizi uygulanacak ve t testi, tek yönlü varyans, korelasyon ve regresyon analizleri ile hipotezler irdelenecektir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, franchising sisteminin, işletmelerin performansına ve kurumsal girişimciliğin yaygınlaşmasına etkilerinin analizidir.

Bu kapsamda alt problemleri; bir alternatif olarak franchising sistemi işletmeler için hangi avantajları sağlamaktadır? Franchising de sağlanan avantajların sürekli ve en üst seviyeye çekilmesi için neler yapılabilir? Kurumsal girişimciliğin yaygınlaşmasını etkileyen faktörler nelerdir? Franchising sisteminin başarılı bir şekilde yürütülmesinde kurumsal girişimciliğin yaygınlaşmasının etkileri nelerdir? Franchising sistemi işletmelerin performansına etkileri nelerdir? İşletme performansının artırılabilmesi için franchising sisteminde nelere dikkat etmelidir? şeklinde sırlamak mümkündür.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Girişimcilerin küreselleşmeye ayak uydurabilmesi, gittikçe etkileri artan rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri için zaman-zaman stratejik işbirlikleri ve birleşmelere başvurmaları gerekmektedir. Özellikle küçük boy ve orta büyüklükteki işletmelerin, finansal yetersizlikleri, vasıflı personel temin etme güçlükleri ve piyasa tarafından tanınır olmamaları, girişimcilik faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, daha az riskle, daha az zamanda ve tanınmış markalarla girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaları; hem işletmelerin karlılığı hem de ülke

ekonomisinin gelişmesi açısından önemli kazanımların sağlanmasına neden olmaktadır.

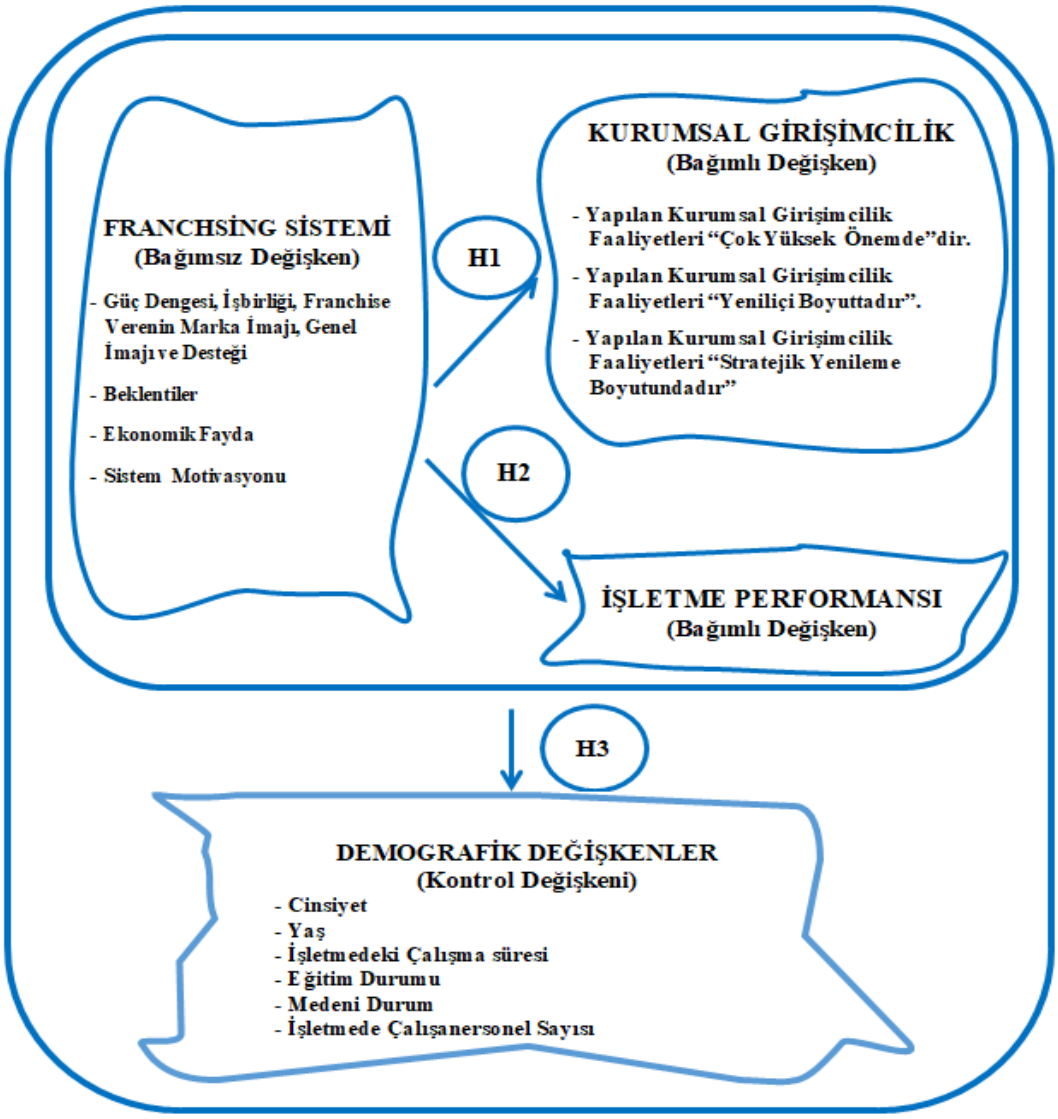
Küresel rekabet piyasasında ülke ekonomilerinin gelişmesi ve büyümesi için girişimcilik faaliyetlerinin devlet tarafından da desteklenmesi gerekmektedir (Deniz, 2016, s. 33). Diğer taraftan girişimcilerin rekabetin olduğu piyasalarda karlı yatırımlar yapabilmeleri için yeni bakış açıları ile işlerini geliştirmeleri ya da mevcut işlerini büyütmeleri zorunluluğu vardır. Bu nedenlerle, kurumsal girişimcilerin artması, büyümesi ve gelişmesi için devletin gerekli alt yapıyı oluşturması, stratejik işbirliklerini geliştirecek önlemlerin yasaların çıkarılması, üniversite-sanayi işbirliklerinin geliştirilmesi; piyasada başarılı işletmelerin sayısının artarak ekonomiye katkıda bulunması açısından çok önemlidir. Diğer bir ifadeyle ülke ekonomilerinde beklenen büyümenin gerçekleşebilmesi için girişimcilerin kurumsal işbirlikleri çerçevesinde yeni yatırımlar yapması, ulusal ve uluslararası piyasada üstünlük kurması ve artan rekabete rağmen başarılı olmalarına yönelik kamu gücünün, üniversite-sanayi işbirliğinin, yasal alt yapının, finansal desteklerin ve motive edilmiş girişimcilerin olması gerekmektedir. Dolayısıyla, "Franchising Sisteminin, İşletmelerin Performansına ve Kurumsal Girişimciliğin Yaygınlaşmasına Etkilerinin Analizi: Fast-Food Sektörü Örneği" konusunda bilimsel yöntemle yapılacak olan bu çalışmanın; kurumsal girişimcilere, işletmelerin performansına ve ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmüştür.

4.1.3. Araştırmanın Soruları

Araştırmanın problem cümlesi, franchising sistemi işletmelerin performansını ve kurumsal girişimciliğinin yaygınlaşmasını etkiler mi? şeklinde ifade edilebilir.

4.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil . 23 Araştırmanın Modeli



Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez H1: Franchising sistemi, kurumsal girişimciliği avantajlar açısından etkiler.

H1a: Franchising sisteminde güç dengesi, kurumsal girişimciliği avantaj açısından yüksek seviyede etkiler.

H1b: Franchising sisteminde güç dengesi, kurumsal girişimciliği yenilikçilik avantajı açısından etkiler.

H1c: Franchising sisteminde güç dengesi, kurumsal girişimciliği stratejik yenilenme avantajı açısından etkiler.

H1d: Franchising sisteminde beklentiler, kurumsal girişimciliği avantaj açısından yüksek seviyede etkiler.
H1e: Franchising sisteminde beklentiler, kurumsal girişimciliği yenilikçilik avantajı açısından etkiler.
H1f: Franchising sisteminde beklentiler, kurumsal girişimciliği stratejik yenilenme avantajı açısından etkiler.

H1g: Franchising sisteminde ekonomik fayda, kurumsal girişimciliği avantaj açısından yüksek seviyede etkiler.
H1h: Franchising sisteminde ekonomik fayda, kurumsal girişimciliği yenilikçilik avantajı açısından etkiler.
H1ı: Franchising sisteminde ekonomik fayda, kurumsal girişimciliği stratejik yenilenme avantajı açısından etkiler.

H1j: Franchising sisteminde motivasyon, kurumsal girişimciliği avantaj açısından yüksek seviyede etkiler.
H1k: Franchising sisteminde motivasyon, kurumsal girişimciliği yenilikçilik avantajı açısından etkiler.
H1l: Franchising sisteminde motivasyon, kurumsal girişimciliği stratejik yenilenme avantajı açısından etkiler.

Ana Hipotez H2: Franchising sistemi, işletme performansını etkiler.
H2a: Franchising sisteminde güç dengesi, işletme performansını etkiler.
H2b: Franchising sisteminde beklentiler, işletme performansını etkiler.
H2c: Franchising sisteminde ekonomik fayda, işletme performansını etkiler.
H2d: Franchising sisteminde motivasyon, işletme performansını etkiler.

Ana Hipotez H3: Franchising sistemi, kontrol değişkeni olarak demografik boyutlar açısından fark gösterir.
H3a: Franchising sisteminde güç dengesi, cinsiyet açısından fark gösterir.
H3b: Franchising sisteminde beklentiler, cinsiyet açısından fark gösterir.
H3c: Franchising sisteminde ekonomik fayda, cinsiyet açısından fark gösterir.
H3d: Franchising sisteminde motivasyon, cinsiyet açısından fark gösterir.

H3e: Franchising sisteminde güç dengesi, yaş açısından fark gösterir.
H3f: Franchising sisteminde beklentiler, yaş açısından fark gösterir.
H3g: Franchising sisteminde ekonomik fayda, yaş açısından fark gösterir.
H3h: Franchising sisteminde motivasyon, yaş açısından fark gösterir.

H3ı: Franchising sisteminde güç dengesi, çalışma süresi açısından fark gösterir.
H3j: Franchising sisteminde beklentiler, çalışma süresi açısından fark gösterir.

H3k: Franchising sisteminde ekonomik fayda, çalışma süresi açısından fark gösterir.
H3l: Franchising sisteminde motivasyon, çalışma süresi açısından fark gösterir.

H3m: Franchising sisteminde güç dengesi, eğitim açısından fark gösterir.
H3n: Franchising sisteminde beklentiler, eğitim açısından fark gösterir.
H3o: Franchising sisteminde ekonomik fayda, eğitim açısından fark gösterir.
H3p: Franchising sisteminde motivasyon, eğitim açısından fark gösterir.

H3r: Franchising sisteminde güç dengesi, personel sayısı açısından fark gösterir.
H3s: Franchising sisteminde beklentiler, personel sayısı açısından fark gösterir.
H3t: Franchising sisteminde ekonomik fayda, personel sayısı açısından fark gösterir.
H3u: Franchising sisteminde motivasyon, personel sayısı açısından fark gösterir.

Ana Hipotez H4: İşletme performansı, kontrol değişkeni olarak demografik boyutlar açısından fark gösterir.

H4a: İşletme performansı, cinsiyet açısından fark gösterir.
H4b: İşletme performansı, yaş açısından fark gösterir.
H4c: İşletme performansı, çalışma süresi açısından fark gösterir.
H4d: İşletme performansı, eğitim durumu açısından fark gösterir.
H4e: İşletme performansı, çalışan sayısı açısından fark gösterir.

Ana Hipotez H5: Kurumsal girişimcilik, kontrol değişkeni olarak demografik boyutlar açısından fark gösterir.

H5f: Kurumsal girişimcilikte yüksek avantaj sağlama, cinsiyet açısından fark gösterir.
H5g: Kurumsal girişimcilikte yüksek avantaj sağlama, yaş açısından fark gösterir.
H5h: Kurumsal girişimcilikte yüksek avantaj sağlama, çalışma süresi açısından fark gösterir.
H5ı: Kurumsal girişimcilikte yüksek avantaj sağlama, eğitim durumu açısından fark gösterir.
H5j: Kurumsal girişimcilikte yüksek avantaj sağlama, çalışan sayısı açısından fark gösterir.

H5k: Kurumsal girişimcilikte yenilikçilik avantajı, cinsiyet açısından fark gösterir.
H5l: Kurumsal girişimcilikte yenilikçilik avantajı, yaş açısından fark gösterir.

H5m: Kurumsal girişimcilikte yenilikçilik avantajı, çalışma süresi açısından fark gösterir.
H5n: Kurumsal girişimcilikte yenilikçilik avantajı, eğitim durumu açısından fark gösterir.
H5o: Kurumsal girişimcilikte yenilikçilik avantajı, çalışan sayısı açısından fark gösterir.

H5p: Kurumsal girişimcilikte stratejik yenilenme avantajı, cinsiyet açısından fark gösterir.
H5r: Kurumsal girişimcilikte stratejik yenilenme avantajı, yaş açısından fark gösterir.
H5s: Kurumsal girişimcilikte stratejik yenilenme avantajı, çalışma süresi açısından fark gösterir.
H5t: Kurumsal girişimcilikte stratejik yenilenme avantajı, eğitim durumu açısından fark gösterir.
H5t: Kurumsal girişimcilikte stratejik yenilenme avantajı, çalışan sayısı açısından fark gösterir.

4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırmanın analizlerinin yapılması sırasında kullanılacak olan veriler; kurumsal girişimcilik ve franchising sisteminde başarıyı arttıran faktörler ölçeğinde yer alan sorularla sınırlıdır.

2. Çalışmanın evren kapsamı franchising ile ilgili faaliyette bulunan özel şirketlerle sınırlı olup, kamu kurumları çalışmanın evrenine dahil edilmeyecektir.

3. Çalışmanın anket sorularının katılımcılar tarafından cevaplandırması 4 ay gibi bir zaman dilimi ile sınırlıdır.

4. Araştırma ile ilgili herhangi bir dış finansal destek olmadığından, çalışmanın bütçesi araştırmacının kendi mali olanaklarıyla sınırlıdır.

4.1.6. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırma ölçme araçlarının daha önce araştırmalarda kullanılması, güvenilir geçerli olması dolayısıyla, araştırmanın verilerinin elde edilmesinde geçerli ve güvenilir olabilecekleri varsayılmıştır.

2. Araştırmanın örnekleminin bilimsel yöntemlerle tespit edilmesinin, çalışmada belirlenen evreni temsil edeceği, genellemeye gidilebileceği varsayılmıştır.

3. Araştırmaya katılan bireylerin özlük bilgilerinin sorulmaması nedeniyle, kullanılan anketlere samimi ve objektif bir şekilde cevap verecekleri varsayılmıştır.

4.1.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Bu araştırmanın evreni İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren toplam 218 fast-food francahsig işletmelerinde çalışan 21218 çalışandan" Basit Tesadüfi Örneklem Seçimi Yöntemi" ile belirlenecek 600 kişiye anket uygulanmış, 35 anket eksik olduğu için iptal edilerek 565 anket sonucu dikkate alınarak analizler yapılmıştır.

4.1.8. Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin birinci kısmında; demografik özelliklerin belirlenebilmesi için, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim durumu gibi kişisel bilgilere yönelik sorular yer alamıştır. İkinci kısımda, ayrıca; "Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Temel Faktörler Ölçeği" ve üçüncü kısmında "Kurumsal Girişimcilik Ölçeği" kullanılmıştır.

Bu ölçekler;

1. Franchising Sistemi Ölçeği

Bu çalışmada, franchising alan ve veren işletmelerin sistemle ilgili algılarını ölçmek için "Franchising Sistemi Ölçeği" kullanılmıştır. Bu araştırmanın ölçeği, Nart (2005)'nin oluşturduğu ölçekten yararlanarak Helvacıoğlu, ve Levent, (2020: 444) tarafından geliştirilmiştir. "Franchising Sistemi Ölçeği"nin faktörleri, "güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği", "beklentiler", "ekonomik fayda" ve "sistem motivasyonu" şeklinde olup, ölçek toplamda 32 maddeden oluşturulmuştur. Franchising sistemi ölçeğinin toplam varyans yüzdesi %70,7 ve ölçeğin genel güvenilirliği için elde edilen Cronbach alfa katsayısının 0,970 ve bu sonuç ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirlikte olduğu belirtilmiştir. Ölçekte yer alan katılımcıların cevap vermeleri gereken sorular için beşli Likert ölçeği olarak hazırlanmış ve soruların cevaplandırılması için ifade seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir (Helvacıoğlu, ve Levent, 2020: 453).

2. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği

Bu çalışmada firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerini ölçmek için Arman (2017: 105) tarafından geliştirilen "Kurumsal Girişimcilik Ölçeği" kullanılmıştır.

Ölçek, Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar (9 madde), Yenilikçilik Avantajı (9 madde) ve Stratejik Yenilenme Avantajı (4 madde) olmak üzere üç boyut toplam 22 maddeden oluşturulmuştur. Ölçeğin güvenirlik analizi sonuçlarına göre Kaiser-Meyer-Olkin KMO Değeri= 0,905; Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare Değeri= 3042,7083, df= 190, p<0,001). Açıklanan toplam varyans %75,54 olmuştur. Açıklanan toplam varyansa göre ölçeğin yenilikçilik boyutu toplam varyansın %49,42'sini, stratejik yenilenme boyutunun toplam varyansın %11,42'sini, uluslararası iş girişimi boyutu toplam varyansın %7,6'sını ve yerli iş girişimi boyutunun da toplam varyansın %7,1'ini açıklayabildiği görülmüştür. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısının (Cronbach's Alpha) 0,944 çok güvenilir olarak bulunduğu belirtilmiştir. Katılımcıların değerlendirme yaparak cevap vermeleri gereken sorular için beşli Likert ölçeği olarak hazırlanmış ve soruların cevaplandırılması için ifade seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şekildedir.

3. İşletme Performansı Ölçeği

Demirel'in (2008: 214) geliştirdiği "İşletme Performansı Ölçeği"nin güvenirlik değeri 0,925 çok güvenilir olarak tespit edildiği ifade edilmiştir. Ölçek 1 boyut ve 11 maddeden ibaret olup, soruların cevaplandırma seçenekleri, 5'li Likert ölçek "(1) (1) Çok olumsuz (2) Olumsuz (3) Ne olumlu ne olumsuz (4) Olumlu (5) Çok olumlu" şeklinde belirlenmiştir.

4.2. Verilerin Analizi

Anket katılımcıları ise anket evreninde bulunan herkesin eşit sahip olduğu basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenecektir. Anket sonrası elde edilen verilerle; SPSS 21 istatistik programı ile "güvenirlik analizi, frekans analizi uygulanacak ve t testi, tek yönlü varyans, korelasyon ve regresyon analizleri IBM SPSS21 programıyla yapılmıştır.

4.2.1. Araştırma Ölçekleri için Güvenilirlik Analizi

Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve "İşletme Performansı" Ölçekleri için güvenilirlik analizi ile ilgili analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı Ölçekleri için Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Boyut	Boyut Güvenilirlik	Ölçek Güvenilirlik

Franchsing Sistemi	**"Güç Dengesi", İşbirliği, "Franchise Verenin Marka İmajı", Genel İmajı ve Desteği**	0,801	0,921
	"Faaliyet Beklentileri"	0,914	
	"Sağlanan Ekonomik Fayda"	0,905	
	"Sistemin Sağladığı Motivasyon"	0,768	
Kurumsal Girişimcilik	**"Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar"**	0,800	0,859
	"Yenilikçilik Avantajı"	0,780	
	"Stratejik Yenilenme Avantajı"	0,818	
"İşletme Performansı"	**"İşletme Performansı"**	0,803	**0,803**

Yapılan araştırmada hem Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve "İşletme Performansı" Ölçekleri için hem de bu ölçeklere ait alt boyutlarına güvenilirlik analizi uygulanarak güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Hem ölçekler hem de ölçeklere ait boyutlar için hesaplanan cronbach alfa katsayıları yukarıdaki tabloda özetlenmiştir. Hesaplanan cronbach alfa katsayıları incelendiğinde alt boyutlara ait en küçük cronbach alfa katsayısının "Sistemin Sağladığı Motivasyon" boyutuna ait α=0,768 olduğu tespit edilmiştir. En küçük değer olmasına rağmen cronbach alfa değerine bakıldığında "Sistemin Sağladığı Motivasyon" boyutunun güvenilir olduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca Franchsing Sistemi (α=0,921), Kurumsal Girişimcilik (α=0,859) ve "İşletme Performansı" (α=0,803) ölçekleri için hesaplanan cronbach alfa değerleri incelendiğinde ölçeklerin oldukça güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

4.2.2. Frekans Analizi

Anket verilerinden elde edilen demografik Toblo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Demografik Bilgiler için Frekans Analizi Sonuçları

		Frekans	**Yüzde**
Cinsiyet	Kadın	174	30,8%
	Erkek	391	69,2%
Personel Sayısı	1-50 Personel	170	30,1%
	51-150 Personel	285	50,4%
	250 ve Üzeri Personel	110	19,5%

Yaşınız	20-28 Yaş	157	27,8%
	29-37 Yaş	178	31,5%
	38-46 Yaş	149	26,4%
	46 ve Üzeri	81	14,3%
Eğitim Durumu	İlköğretim	10	1,8%
	Lise	99	17,5%
	Ön Lisans	100	17,7%
	Lisans	269	47,6%
	Yüksek Lisans ve Doktora	87	15,4%
Çalışma Süresi	1-9 Yıl	357	63,2%
	10-19 Yıl	153	27,1%
	20-29 Yıl	55	9,7%

Yapılan bu araştırmada katılımcılardan 174 kişinin kadın (%30,8), 391 kişinin erkek (%69,2) ve toplamda ise 565 kişi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 170 kişinin (%30,1) 20-28 yaş, 178 kişinin (%31,5) 29-37 yaş, 149 kişinin (%26,4) 38-46 yaş ve 81 kişinin (%14,3) 46 yaş üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde 357 kişinin 1-9 yıl (%63,2) arasında, 153 kişinin 10-19 yıl (%27,1) arasında ve 55 kişinin ise 20-29 yıl (%9,7) arasında hizmet süresinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların 170'inin (%30,1) çalıştığı işletme 1-50 personel, 285'inin (%50,4) çalıştığı işletme 51-150 personel ve 110'unun (%19,5) çalıştığı işletme 250 ve üzerinde personel çalıştırmaktadır. Son olarak katılımcıların 10'unun (%1,8) ilköğretim, 99'unun (%17,5) lise, 100'ünün (%17,7) ön lisans, 269'unun (%47,4) lisans ve 87'sinin (%15,4) lisansüstü düzeyinde eğitim aldığı saptanmıştır.

4.2.3. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin oranını ve yönünü belirlemektedir. Korelasyon katsayısından "en düşük -1" ve "en yüksek +1" değerini almaktadır. Bulunan değerler –1'e yaklaştıkça "negatif yönde güçlü", +1'e yaklaştıkça "pozitif yönde güçlü ilişki" ve 0'a yöneldikçe değişkenler arasında "ilişki yoktur" olduğuna karar velir.

Tablo 3. Kurumsal Girişimcilik, Franchsing Sistemi ve İşletme Performansına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

		Franchsing Sistemi				**Kurumsal Girişimcilik**			**"İşletme Performansı"**
		"Güç Dengesi", İşbirliği, "Franchise Verenin Marka İmajı", Genel İmajı ve Desteği	"Faaliyet Beklentileri"	"Sağlanan Ekonomik Fayda"	"Sistemin Sağladığı Motivasyon"	"Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar"	"Yenilikçilik Avantajı"	"Stratejik Yenilenme Avantajı"	"İşletme Performansı"
Franchsing Sistemi	"Güç Dengesi", İşbirliği, "Franchise Verenin Marka İmajı", Genel İmajı ve Desteği	1							
	"Faaliyet Beklentileri"	,485**	1						
	"Sağlanan Ekonomik Fayda"	,335**	,833**	1					
	"Sistemin Sağladığı Motivasyon"	,595**	,688**	,548**	1				
Kurumsal Girişimcilik	"Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar"	,396**	,200**	,073	,351**	1			
	"Yenilikçilik Avantajı"	,640**	,433**	,245**	,604**	,734**	1		
	"Stratejik Yenilenme Avantajı"	,528**	,946**	,775**	,777**	,252**	,495**	1	
"İşletme Performansı"	"İşletme Performansı"	,577**	,352**	,165**	,535**	,543**	,774**	,412**	1

Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve "İşletme Performansı" etkenlerinin birbirleri üzerindeki etkileri korelasyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Uygulanan analiz sonucunda hesaplanan korelasyon katsayıları özet tablo şeklinde sunulmuştur. Tabloya bakıldığında korelasyon katsayısı değerleri arasında düşük ve yüksek ilişkilerin olduğu ve ayrıca ilişkilerin tamamının pozitif ilişkilerden oluştuğu tespit edilmiştir. Örnek olarak "Stratejik Yenilenme Avantajı" ile "Faaliyet Beklentileri" arasında (r = 0,946) pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" ile "Sağlanan Ekonomik Fayda" arasında (r = 0,073) pozitif yönlü olsada yok denilecek kadar az

miktarda bir ilişki vardır. Yani başka bir ifade ile değişkelerin ilişkisiz olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda mevcut ilişkileri neden sonuç açısından daha iyi açıklanabilmesi için regresyon analizi yapılmıştır.

4.2.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi için kullanılan denklem, "$Y= \beta_0+ \beta_i X_i + \varepsilon_i$" şeklinde ifade edilmektedir. Burada "X_i i." bağımsız değişkeni, "Y" bağımlı değişkeni, "β_i i." bağımsız değişkene ait katsayıyı, "ε_i" ise i. bağımlı değişkene sahip hata terimlerini ve "β_0" sabit katsayı değerini temsil etmektedir.

H1: Franchising sistemi, kurumsal girişimciliği avantajlar açısından etkiler.

H2: Franchising sistemi, işletme performansını etkiler, hipotezileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4. Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik, ve İşletme Performansına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Boyutlar	**Kurumsal Girişimcilik**						**"İşletme Performa"**	
		"Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar"		**"Yenilikçilik Avantajı"**		**"Stratejik Yenilenme Avantajı"**		**-**	
		B	**P**	**B**	**P**	**β**	**P**	**β**	**P**
Franchsing Sistemi	Sabit Katsayı	3,015	,000	1,488	,000	,046	,583	2,266	,000
	"Güç Dengesi", İşbirliği, "Franchise Verenin Marka İmajı", Genel İmajı ve Desteği	,285	,000	,415	,000	,009	,538	,383	,000
	"Faaliyet Beklentileri"	,071	,376	,193	,002	,798	,000	,177	,010
	Sağlanan Ekonomik Fayda	,220	,002	,254	,000	,021	,310	,304	,000
	"Sistemin Sağladığı Motivasyon"	,254	,000	,364	,000	,234	,000	,352	,000
Model Anlamlılığı Açıklama Yüzdesi		(Sig.)=0,000 (r^2) = 0,447		(Sig.)=0,000 (r^2) = 0,712		(Sig.)=0,000 (r^2) = 0,962		(Sig.)=0,000 (r^2) = 0,649	

Franchsing Sisteminin Kurumsal Girişimcilik ve "İşletme Performansı" üzerinde bulunan etkilerini araştırmak için regresyon analizinden yararlanılmış olup elde edilen sonuçlar yukarıda verilen regresyon analizi tablosunda görüldüğü gibidir.

"Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" bağımlı değişkeni üzerinde bulunan etkiler incelendiğinde, "Faaliyet Beklentileri" (p=0,376) etkeninin "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" üzerinde etkisinin olmadığı görülmüş ve ilgili hipotezler reddedilmiştir (p>0,05). Diğer taraftan "Güç Dengesi", İşbirliği, "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "(p=0,738), "Sağlanan

Ekonomik Fayda" (p=0,738) ve "Sistemin Sağladığı Motivasyon" (p=0,738) etkenlerinin "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" bağımlı değişkeni üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiş olup ilgili hipotezler kabul edilmiştir (p<0,05). Kabul edilen hipotezler ile kurulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$Y= \beta_0+ \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3$ = "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" = 3,015 + 0,285 "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "+ 0,220 "Sağlanan Ekonomik Fayda" + 0,254 "Sistemin Sağladığı Motivasyon" **regresyon denklemi incelendiğinde;**

"Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "değişkeninin "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" üzerinde pozitif yönlü %28,5 oranında bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "erkeni 1 birim arttığı zaman "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" boyutu 0,285 birim artmıştır.

"Sağlanan Ekonomik Fayda" değişkeninin "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" üzerinde pozitif yönlü %22,0 oranında bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile "Sağlanan Ekonomik Fayda" erkeni 1 birim arttığı zaman "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" boyutu 0,220 birim artmıştır.

"Sistemin Sağladığı Motivasyon" değişkeninin "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" üzerinde pozitif yönlü %25,4 oranında bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile "Sistemin Sağladığı Motivasyon" erkeni 1 birim arttığı zaman "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" boyutu0,254 birim artmıştır.

"Yenilikçilik Avantajı" bağımlı değişkeni üzerinde bulunan etkiler incelendiğinde, "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "(p=0,738), "Faaliyet Beklentileri" (p=0,376), "Sağlanan Ekonomik Fayda" (p=0,738) ve "Sistemin Sağladığı Motivasyon" (p=0,738) etkenlerinin "Yenilikçilik Avantajı" bağımlı değişkeni üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiş olup ilgili hipotezler kabul edilmiştir (p<0,05). Kabul edilen hipotezler ile kurulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$Y= \beta_0+ \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4$ = "Yenilikçilik Avantajı" = 3,015 + 0,415 "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve

Desteği "+0,193 "Faaliyet Beklentileri" + 0,254 "Sağlanan Ekonomik Fayda" + 0,364 "Sistemin Sağladığı Motivasyon" regresyon denklemi incelendiğinde;

"Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "değişkeninin "Yenilikçilik Avantajı" üzerinde pozitif yönlü %41,5 oranında bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "erkeni 1 birim arttığı zaman "Yenilikçilik Avantajı" boyutu 0,415 birim artmıştır.

"Faaliyet Beklentileri" değişkeninin "Yenilikçilik Avantajı" üzerinde pozitif yönlü %19,3 oranında bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile "Faaliyet Beklentileri" erkeni 1 birim arttığı zaman "Yenilikçilik Avantajı" boyutu 0,193 birim artmıştır.

"Sağlanan Ekonomik Fayda" değişkeninin "Yenilikçilik Avantajı" üzerinde pozitif yönlü %25,4 oranında bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile "Sağlanan Ekonomik Fayda" erkeni 1 birim arttığı zaman "Yenilikçilik Avantajı" boyutu 0,254 birim artmıştır.

"Sistemin Sağladığı Motivasyon" değişkeninin "Yenilikçilik Avantajı" üzerinde pozitif yönlü %36,4 oranında bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile "Sistemin Sağladığı Motivasyon" erkeni 1 birim arttığı zaman "Yenilikçilik Avantajı" boyutu 0,364 birim artmıştır.

"Stratejik Yenilenme Avantajı" bağımlı değişkeni üzerinde bulunan etkiler incelendiğinde, "Güç Dengesi", İşbirliği, "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "(p=0,538) ve "Sağlanan Ekonomik Fayda" (p=0,310) etkenlerinin "Stratejik Yenilenme Avantajı" üzerinde etkisinin olmadığı görülmüş ve ilgili hipotezler reddedilmiştir (p>0,05). Diğer taraftan "Faaliyet Beklentileri" (p=0,376) ve "Sistemin Sağladığı Motivasyon" (p=0,738) etkenlerinin "Stratejik Yenilenme Avantajı" bağımlı değişkeni üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiş olup ilgili hipotezler kabul edilmiştir (p<0,05). Kabul edilen hipotezler ile kurulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$Y= \beta_0+ \beta_1X_1 + \beta_2X_2$ = "Stratejik Yenilenme Avantajı" = 3,015 + 0,798 "Faaliyet Beklentileri" + 0,234 "Sistemin Sağladığı Motivasyon"**regresyon denklemi incelendiğinde;**

“Faaliyet Beklentileri” değişkeninin “Stratejik Yenilenme Avantajı” üzerinde pozitif yönlü %79,8 oranında bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile “Faaliyet Beklentileri” erkeni 1 birim arttığı zaman “Stratejik Yenilenme Avantajı” boyutu 0,798 birim artmıştır.

“Sistemin Sağladığı Motivasyon” değişkeninin “Stratejik Yenilenme Avantajı” üzerinde pozitif yönlü %23,4 oranında bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile “Sistemin Sağladığı Motivasyon” boyutunu 1 birim arttığı zaman “Stratejik Yenilenme Avantajı” boyutu 0,234 birim artmıştır.

“İşletme Performansı” bağımlı değişkeni üzerinde bulunan etkiler incelendiğinde, “Güç Dengesi”, “İş Birliği”, “Franchise Verenin Marka İmajı”, “Genel İmaj ve Desteği “(p=0,738), “Faaliyet Beklentileri” (p=0,376), “Sağlanan Ekonomik Fayda” (p=0,738) ve “Sistemin Sağladığı Motivasyon” (p=0,738) etkenlerinin “İşletme Performansı” bağımlı değişkeni üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiş olup ilgili hipotezler kabul edilmiştir (p<0,05). Kabul edilen hipotezler ile kurulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$Y= \beta_0+ \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4$ = “İşletme Performansı” = 2,266 + 0,383 “Güç Dengesi”, “İş Birliği”, “Franchise Verenin Marka İmajı”, “Genel İmaj ve Desteği “+ 0,177 “Faaliyet Beklentileri” + 0,307 “Sağlanan Ekonomik Fayda” + 0,352 “Sistemin Sağladığı Motivasyon” **regresyon denklemi incelendiğinde;**

“Güç Dengesi”, “İş Birliği”, “Franchise Verenin Marka İmajı”, “Genel İmaj ve Desteği “değişkeninin “İşletme Performansı” üzerinde pozitif yönlü %38,3 oranında bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile “Güç Dengesi”, “İş Birliği”, “Franchise Verenin Marka İmajı”, “Genel İmaj ve Desteği “erkeni 1 birim arttığı zaman “İşletme Performansı” boyutu 0,383 birim artmıştır.

“Faaliyet Beklentileri” değişkeninin “İşletme Performansı” üzerinde pozitif yönlü %17,7 oranında bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile “Faaliyet Beklentileri” erkeni 1 birim arttığı zaman “İşletme Performansı” boyutu 0,177 birim artmıştır.

“Sağlanan Ekonomik Fayda” değişkeninin “İşletme Performansı” üzerinde pozitif yönlü %30,4 oranında bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile “Sağlanan Ekonomik Fayda” erkeni 1 birim arttığı zaman “İşletme Performansı” boyutu 0,304 birim artmıştır.

"Sistemin Sağladığı Motivasyon" değişkeninin "İşletme Performansı" üzerinde pozitif yönlü %35,2 oranında bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile "Sistemin Sağladığı Motivasyon" erkeni 1 birim arttığı zaman "İşletme Performansı" boyutu 0,352 birim artmıştır.

4.2.5. Anova Analizleri

Bu çalışma için yapılan "H3: Franchising sistemi, kontrol değişkeni olarak demografik boyutlar açısından fark gösterir." hipotezi ile ilgili analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

4.2.5.1. Kurumsal Girişimcilik, Franchsing Sistemi ve İşletme Performansının Cinsiyete Göre Gösterdiği Farklılıklar

H3a: Franchising sisteminde güç dengesi, cinsiyet açısından fark gösterir.
H3b: Franchising sisteminde beklentiler, cinsiyet açısından fark gösterir.
H3c: Franchising sisteminde ekonomik fayda, cinsiyet açısından fark gösterir.
H3d: Franchising sisteminde motivasyon, cinsiyet açısından fark gösterir,
H4a: İşletme performansı, cinsiyet açısından fark gösterir.
H5f: Kurumsal girişimcilikte yüksek avantaj sağlama, cinsiyet açısından fark gösterir hipotezileri ilgili analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5. Cinsiyet ile Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki için t-Testi Sonuçları

	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez
Franchsing Sistemi	"Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", Genel İmajı ve Desteği	Kadın	174	4,2644	,170	,865	H1 Red
		Erkek	391	4,2569			
	"Faaliyet Beklentileri"	Kadın	174	4,1962	1,443	,150	H1 Red
		Erkek	391	4,0855			
	"Sağlanan Ekonomik Fayda"	Kadın	174	4,3707	2,580	,010	H1 Kabul
		Erkek	391	4,1822			
	"Sistemin Sağladığı Motivasyon"	Kadın	174	4,1590	1,157	,248	H1 Red
		Erkek	391	4,0793			
Kurumsal Girişimcilik	"Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar"	Kadın	174	4,4470	,139	,890	H1 Red
		Erkek	391	4,4413			
	"Yenilikçilik Avantajı"	Kadın	174	4,3103	-,306	,759	H1 Red
		Erkek	391	4,3251			
	"Stratejik Yenilenme Avantajı"	Kadın	174	4,1437	1,397	,163	H1 Red
		Erkek	391	4,0441			
İP	"İşletme Performansı"	Kadın	174	4,3521	-1,963	,038	H1 Kabul
		Erkek	391	4,4250			

Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve "İşletme Performansı" tutumlarının cinsiyete bağlı gösterdiği farklılıklar t-testi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan test sonucunda "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "(p=0,865), "Faaliyet Beklentileri" (p=0,150), "Sistemin Sağladığı Motivasyon" (p=0,248), "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" (p=0,890), "Yenilikçilik Avantajı" (p=0,759) ve "Stratejik Yenilenme Avantajı" (p=0,163) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle cinsiyete bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak "Sağlanan Ekonomik Fayda" (p=0,010) ve "İşletme Performansı" (p=0,038) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle cinsiyete bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

Ortalamalar incelendiğinde kadınlara ait "Sağlanan Ekonomik Fayda" ortalamalarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan erkeklerin "İşletme Performansı" ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.2.5.2. Kurumsal Girişimcilik, Franchsing Sistemi ve İşletme Performansının Yaşa Göre Gösterdiği Farklılıklar

H3e: Franchising sisteminde güç dengesi, yaş açısından fark gösterir.
H3f: Franchising sisteminde beklentiler, yaş açısından fark gösterir.
H3g: Franchising sisteminde ekonomik fayda, yaş açısından fark gösterir.
H3h: Franchising sisteminde motivasyon, yaş açısından fark gösterir,
H4b: İşletme performansı, yaş açısından fark gösterir.
H5g: Kurumsal girişimcilikte yüksek avantaj sağlama, yaş açısından fark gösterir hipotezleri ilgili analiz sonuçları tablo6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Yaş ile Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki için f-Testi Sonuçları

	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
Franchsing Sistemi	"Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", Genel İmajı ve Desteği	20-28 Yaş	157	4,2229	4,324	,005	H1 Kabul
		29-37 Yaş	178	4,3492			
		38-46 Yaş	149	4,2586			
		46 ve Üzeri	81	4,1330			
	"Faaliyet Beklentileri"	20-28 Yaş	157	4,0682	,411	,745	H1 Red
		29-37 Yaş	178	4,1180			
		38-46 Yaş	149	4,1755			
		46 ve Üzeri	81	4,1199			
	"Sağlanan Ekonomik Fayda"	20-28 Yaş	157	4,1624	,591	,621	H1 Red
		29-37 Yaş	178	4,2739			
		38-46 Yaş	149	4,2768			
		46 ve Üzeri	81	4,2500			
	"Sistemin Sağladığı Motivasyon"	20-28 Yaş	157	4,0594	,444	,722	H1 Red
		29-37 Yaş	178	4,1199			
		38-46 Yaş	149	4,1499			
		46 ve Üzeri	81	4,0700			
Kurumsal Girişimcilik	"Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar"	20-28 Yaş	157	4,4084	,697	,554	H1 Red
		29-37 Yaş	178	4,4607			
		38-46 Yaş	149	4,4340			
		46 ve Üzeri	81	4,4883			
	"Yenilikçilik Avantajı"	20-28 Yaş	157	4,3206	,174	,914	H1 Red
		29-37 Yaş	178	4,3377			
		38-46 Yaş	149	4,3184			
		46 ve Üzeri	81	4,2867			
	"Stratejik Yenilenme Avantajı"	20-28 Yaş	157	4,0478	,236	,871	H1 Red
		29-37 Yaş	178	4,0688			
		38-46 Yaş	149	4,1191			
		46 ve Üzeri	81	4,0586			
İP	"İşletme Performansı"	20-28 Yaş	157	4,4175	,167	,919	H1 Red
		29-37 Yaş	178	4,4101			
		38-46 Yaş	149	4,3862			
		46 ve Üzeri	81	4,3872			

Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve "İşletme Performansı" tutumlarının Yaşa bağlı gösterdiği farklılıklar f-testi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan test sonucunda "Faaliyet Beklentileri" (p=0,745), "Sağlanan Ekonomik Fayda" (p=0,621), "Sistemin Sağladığı Motivasyon" (p=0,722), "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" (p=0,554), "Yenilikçilik Avantajı" (p=0,914),

"Stratejik Yenilenme Avantajı" (p=0,871) ve "İşletme Performansı" (p=0,919) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle Yaşa bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "(p=0,005) etkeni için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle Yaşa bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

Ortalamalar incelendiğinde 29-37 yaş arasında olan bireylere ait "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", Genel İmajı ve Desteği" ortalamalarının diğer yaş guruplarına oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.2.5.3. Kurumsal Girişimcilik, Franchsing Sistemi ve İşletme Performansının Çalışma Süresine Göre Gösterdiği Farklılıklar

H3ı: Franchising sisteminde güç dengesi, çalışma süresi açısından fark gösterir.
H3j: Franchising sisteminde beklentiler, çalışma süresi açısından fark gösterir.
H3k: Franchising sisteminde ekonomik fayda, çalışma süresi açısından fark gösterir.
H3l: Franchising sisteminde motivasyon, çalışma süresi açısından fark gösterir,
H4c: İşletme performansı, çalışma süresi açısından fark gösterir.
H5h: Kurumsal girişimcilikte yüksek avantaj sağlama, çalışma süresi açısından fark gösterir hipotezleri ilgili analizsonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 7. Çalışma Süresi ile Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki için f-Testi Sonuçları

	Düzeyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
Franchsing Sistemi	"Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", Genel İmajı ve Desteği	1-9 Yıl	357	4,2170	6,280	,002	H1 Kabul
		10-19	153	4,3756			
		20-29	55	4,2098			
	"Faaliyet Beklentileri"	1-9 Yıl	357	4,0968	1,108	,331	H1 Red
		10-19	153	4,2017			
		20-29	55	4,0390			
	"Sağlanan Ekonomik Fayda"	1-9 Yıl	357	4,2311	2,837	,039	H1 Kabul
		10-19	153	4,3415			
		20-29	55	4,0182			
	"Sistemin Sağladığı Motivasyon"	1-9 Yıl	357	4,0803	,580	,560	H1 Red
		10-19	153	4,1590			
		20-29	55	4,1030			
Kurumsal Girişimcilik	"Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar"	1-9 Yıl	357	4,4581	,587	,556	H1 Red
		10-19	153	4,4118			
		20-29	55	4,4323			
	"Yenilikçilik Avantajı"	1-9 Yıl	357	4,3380	,710	,492	H1 Red
		10-19	153	4,2774			
		20-29	55	4,3273			
	"Stratejik Yenilenme Avantajı"	1-9 Yıl	357	4,0609	,691	,502	H1 Red
		10-19	153	4,1324			

		20-29	55	4,0045			
		1-9 Yıl	357	4,4018	,436	,647	H1 Red
İP	"İşletme Performansı"	10-19	153	4,3862			
		20-29	55	4,4529			

Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve "İşletme Performansı" tutumlarının çalışma süresine bağlı gösterdiği farklılıklar f-testi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan test sonucunda "Faaliyet Beklentileri" (p=0,331), "Sistemin Sağladığı Motivasyon" (p=0,560), "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" (p=0,556), "Yenilikçilik Avantajı" (p=0,492), "Stratejik Yenilenme Avantajı" (p=0,502) ve "İşletme Performansı" (p=0,647) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle çalışma süresine bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "(p=0,002) ve "Sağlanan Ekonomik Fayda" (p=0,039) etkenleri için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

4.2.5.4. Kurumsal Girişimcilik, Franchsing Sistemi ve İşletme Performansının Eğitim Durumuna Göre Gösterdiği Farklılıklar

H3m: Franchising sisteminde güç dengesi, eğitim açısından fark gösterir.
H3n: Franchising sisteminde beklentiler, eğitim açısından fark gösterir.
H3o: Franchising sisteminde ekonomik fayda, eğitim açısından fark gösterir.
H3p: Franchising sisteminde motivasyon, eğitim açısından fark gösterir,
H4d: İşletme performansı, eğitim durumu açısından fark gösterir.
H5ı: Kurumsal girişimcilikte yüksek avantaj sağlama, eğitim durumu açısından fark gösterir hipoteziyle ilgili f- testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8. Eğitim Durumu ile Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki için f-Testi Sonuçları

	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
Franchsing Sistemi	"Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", Genel İmaj ve Desteği	İlköğretim	10	3,4462	19,629	,000	H1 Kabul
		Lise	99	4,0085			
		Ön Lisans	100	4,3885			
		Lisans	269	4,2974			
		Yüksek Lisans ve	87	4,3714			
	"Faaliyet Beklentileri"	İlköğretim	10	3,8571	,508	,730	H1 Red
		Lise	99	4,1443			
		Ön Lisans	100	4,1529			
		Lisans	269	4,0882			
		Yüksek Lisans ve	87	4,1806			
	"Sağlanan Ekonomik Fayda"	İlköğretim	10	3,9750			H1 Red
		Lise	99	4,3460	,998	,408	
		Ön Lisans	100	4,2375			
		Lisans	269	4,1877			
		Yüksek Lisans ve	87	4,3161			
	"Sistemin Sağladığı Motivasyon"	İlköğretim	10	3,9000	,611	,655	H1 Red
		Lise	99	4,0539			
		Ön Lisans	100	4,1767			
		Lisans	269	4,0892			
		Yüksek Lisans ve	87	4,1456			

		İlköğretim	10	4,2889			H1 Red
	"Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar"	Lise	99	4,4714	1,574	,180	
		Ön Lisans	100	4,4533			
		Lisans	269	4,4077			
		Yüksek Lisans ve	87	4,5262			
		İlköğretim	10	4,1556	1,326	,259	H1 Red
	"Yenilikçilik Avantajı"	Lise	99	4,2671			
		Ön Lisans	100	4,3922			
		Lisans	269	4,3007			
		Yüksek Lisans ve	87	4,3793			
Kurumsal Girişimcilik		İlköğretim	10	3,8500	,434	,784	H1 Red
	"Stratejik Yenilenme Avantajı"	Lise	99	4,0732			
		Ön Lisans	100	4,0875			
		Lisans	269	4,0558			
		Yüksek Lisans ve	87	4,1466			
		İlköğretim	10	4,3091			H1 Red
	"İşletme Performansı"	Lise	99	4,3343	1,120	,346	
İP		Ön Lisans	100	4,4473			
		Lisans	269	4,4001			
		Yüksek Lisans ve	87	4,4472			

Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve "İşletme Performansı" tutumlarının eğitim durumuna bağlı gösterdiği farklılıklar f-testi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan test sonucunda "Faaliyet Beklentileri" (p=0,730), "Sağlanan Ekonomik Fayda" (p=0,408), "Sistemin Sağladığı Motivasyon" (p=0,655), "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" (p=0,180), "Yenilikçilik Avantajı" (p=0,259), "Stratejik Yenilenme Avantajı" (p=0,784) ve "İşletme Performansı" (p=0,346) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle eğitim durumuna bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "(p=0,000) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle eğitim durumuna bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

4.2.5.5. Kurumsal Girişimcilik, Franchsing Sistemi ve İşletme Performansının, Personel Sayısına Göre Gösterdiği Farklılıklar

H3r: Franchising sisteminde güç dengesi, personel sayısı açısından fark gösterir.

H3s: Franchising sisteminde beklentiler, personel sayısı açısından fark gösterir.

H3t: Franchising sisteminde ekonomik fayda, personel sayısı açısından fark gösterir.

H3u: Franchising sisteminde motivasyon, personel sayısı açısından fark gösterir,

H4e: İşletme performansı, personel sayısı açısından fark gösterir,

H5j: Kurumsal girişimcilikte yüksek avantaj sağlama, çalışan sayısı açısından fark gösterir.hipotezleri ile ilgili t- testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9. Personel Sayısı ile Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki için f-Testi Sonuçları

	Düzeyler	Personel Sayısı	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
Franchsing Sistemi	"Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", Genel İmaj ve Desteği	1-50 Personel	170	4,2217	,811	,445	H1 Red
		51-150 Personel	285	4,2810			
		250 ve Üzeri	110	4,2608			
	"Faaliyet Beklentileri"	1-50 Personel	170	4,1706	,501	,606	H1 Red
		51-150 Personel	285	4,0887			
		250 ve Üzeri	110	4,1208			
	"Sağlanan Ekonomik Fayda"	1-50 Personel	170	4,2441	,274	,761	H1 Red
		51-150 Personel	285	4,2588			
		250 ve Üzeri	110	4,1864			
	"Sistemin Sağladığı Motivasyon"	1-50 Personel	170	4,1490	,466	,628	H1 Red
		51-150 Personel	285	4,0784			
		250 ve Üzeri	110	4,1000			
Kurumsal Girişimcilik	"Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar"	1-50 Personel	170	4,4216	,374	,688	H1 Red
		51-150 Personel	285	4,4585			
		250 ve Üzeri	110	4,4364			
	"Yenilikçilik Avantajı"	1-50 Personel	170	4,3196	,597	,551	H1 Red
		51-150 Personel	285	4,3029			
		250 ve Üzeri	110	4,3677			
	"Stratejik Yenilenme Avantajı"	1-50 Personel	170	4,1265	,620	,538	H1 Red
		51-150 Personel	285	4,0421			
		250 ve Üzeri	110	4,0795			
İP	"İşletme Performansı"	1-50 Personel	170	4,4166	,181	,835	H1 Red
		51-150 Personel	285	4,3914			
		250 ve Üzeri	110	4,4099			

Franchsing Sistemi, Kurumsal Girişimcilik ve "İşletme Performansı" tutumlarının personel sayısına bağlı gösterdiği farklılıklar f-testi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan test sonucunda "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", "Genel İmaj ve Desteği "(p=0,445), "Faaliyet Beklentileri" (p=0,606), "Sağlanan Ekonomik Fayda" (p=0,761), "Sistemin Sağladığı Motivasyon" (p=0,628), "Çok Yüksek Önemde Sağlanan Avantajlar" (p=0,688), "Yenilikçilik Avantajı" (p=0,551), "Stratejik Yenilenme Avantajı" (p=0,538) ve "İşletme Performansı" (p=0,835) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle personel sayısına bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın analizleri sonucunda; ortalamalar incelendiğinde genel olarak eğitim durumu arttıkça "güç dengesi", "iş birliği", "franchise verenin marka imajı", genel imajı ve desteği" ortalamalarının da arttığı tespit edilmiştir. Clarkin ve Swavely. (2006: 133) yaptıkları çalışmada ise franchise verenlerin muhtemel franchise alanlarını değerlendirmek için kullandıkları altı değerlendirme kriterine odaklandık. Franchise veren 1043 firmayla yapılan bir anketten elde edilen ikincil veriler kullanılarak, altı kriterin her biri ölçülmüş ve franchise alan seçim sürecindeki önemleri açısından sıralanmıştır. Analiz, bir franchisee olmanın finansal veya profesyonel olarak nitelikli olmaktan daha fazlasını içerdiğini ve franchise verenlerin en yüksek önemi muhtemel bir franchisee'nin eğitim, tecrübe ve girişimcilik gibi kişisel özelliklerine verdiklerini ortaya koymuştur. Gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmuştur. Kurt ve Korkmazyürek ise (2019, s. 41) tarafından franchising sisteminin başarısı eğitim ve finansal destek arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada, katılımcıların; kredi faktörüne %36.4 oranında katıldıkları, %36.4 oranında katılmadıkları ve %27.3 oranında da kararsız kaldıkları tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların; deneyimin %84 oranında, eğitim masraflarına sağlanan desteğin %75 oranında, kira desteğinin ise %59 oranında franchising sisteminin başarısını etkilediğini düşündüklerini tespit etmişlerdir.

Bu araştırmanın analizleri sonucunda; "güç dengesi", "iş birliği", "franchise verenin marka imajı", "genel imaj ve desteği "değişkeninin "yenilikçilik avantajı" üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Roh (2002: 53) araştırmasında ise, franchise birimlerinin yenilikçilik ve marka imajı oranı daha yüksek olan halka açık restoranların işletme nakit akışlarında daha az değişkenlik olacağını ve dolayısıyla daha uygun bir risk-getiri dengesine sahip olacağını savunmuştur. İşi kaybetme riski fazla olan işletmelerde işletme performansı ve örgütsel bağlılık düzeyi azalırken, işsizlik oranının arttığı piyasalarda ise örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır (Furaker ve Berglund, 2014, s. 183). Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılma isteğini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla işletmeler, çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyesini yüksek tutma çabasında olmalıdırlar. Nitekim örgütsel bağlılık bireysel sezgilerden oluşabileceği gibi grup çalışmaları sonucunda bireylerin etkilenmesi sonucunda da oluşmakta ve bu durum ''kolektif örgütsel bağlılık'' şeklinde adlandırılmaktadır. İşletmenin belirli bir

biriminde çalışanlar arasındaki paylaşımlar çok daha yoğun olduğunu için, örgütsel bağlılık da birim düzeyinde daha kolay gerçekleşmekte ve işletme performansını pozitif yönlü etkilemektedir (Conway ve Briner, 2012, s. 472).

Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2020, s. 57-78) tarafından yapılan bir çalışmada, kendi görev aldıkları bir işletmede davranışsal ve psikolojik açılardan örgütsel bağlılık düzeyini incelemişlerdir. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın işçi devir hızını azalttığını, işletme amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsendiğini, işletme performansını pozitif yönde etkilediğini ve başarıya ulaşmak için daha çok çabaladıklarını tespit etmişlerdir. Altuntaş ve Dömez (2010, s. 50-74) ise Çanakkale'de faaliyet gösteren oteller üzerinde yaptıkları bir çalışmada; agresif rekabet, yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma eğilimlerinin işletme performansını etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca likidite, karlılık ve büyümenin işletme performansını pozitif yönlü etkilediğini, yenilikçiliğin ise çalışan performansı, proaktiflik ve müşteri performansı arasında pozitif yönlü ilişki oluşturduğunu tespit etmişlerdir.

Bu araştırmanın analizleri sonucunda; "sağlanan ekonomik fayda" değişkeninin "yenilikçilik avantajı" üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Miller ve Lee'ye göre (2001: 163) ise franchise işletmelerinin pazar odaklılık, yenilikçilik avantajı, işletme performansı ve ekonomik fayda arasındaki ilişkiyle ilgilidir. Pazar yönelimi rekabet avantajı elde etmek için önkoşul bir araçtır ve rekabet avantajı franchise alan memnuniyetini sağlamaya yardımcı olur. Bu nedenle, işi büyütme (yeni franchise alanların çekilmesi) ve işi sürdürme (franchise alan memnuniyeti yoluyla franchise alanların elde tutulması) için bir model, pazar yönelimi süreçlerinden yararlanılarak elde edilir. Bir franchise işletmesi bağlamında, bir franchise alan, her ikisinin de pazarlama ve en iyi uygulamalar gibi kaynaklar için üst yönetime bakması, her ikisinin de organizasyon için hayati varlıklar olması ve her ikisinin de bir firmanın güçlü bir odağı olması gerektiği için bir çalışana çok benzer. Bu nedenle, çalışan memnuniyetine ve bunun sonuçlarına odaklanan çalışmalar franchising bağlamında önemlidir. Örneğin, çalışmalar memnun çalışanların işlerine daha fazla kaynak ayırdıklarını, daha iyi performans gösterdiklerini ve sistemde kaldıklarını göstermektedir.

Chiou vd.'ne göre (2004: 32)Rekabet avantajına sahip franchise firmaları franchise alanlar için daha caziptir, bu da yeni üyeleri çekmeye (işi büyütmeye) ve

franchise alan memnuniyetini artırmaya (işi sürdürmeye) yardımcı olur. Ayrıca, pazar odaklı bir yaklaşımı vurgulayarak, bir franchise firması esasen tüm franchise alanlarını iş çevrelerinin farkında olmaya ve herhangi bir düşünce veya fikri ana şirketle paylaşmaya teşvik eder. Bu, franchise verenler ve franchise alanlar arasında iki yönlü bir iletişim bağı kurar ve bu da bir güven ilişkisini ve gelişmiş kanal ilişkilerini kolaylaştırır.

Bu araştırmanın analizleri sonucunda; "güç dengesi", "iş birliği", "franchise verenin marka imajı", "genel imaj ve desteği "değişkeninin "işletme performansı" üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Lee, vd.'ne göre ise (2015: 28) Koreli franchise veren şirketler bağlamında üst yönetim faktörleri, franchise veren pazar yönelimi, rekabet stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemektedir. 156 gıda hizmeti franchise firması bu ampirik araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Bulgular, yönetim vurgusu ve riskten kaçınma gibi üst yönetim faktörlerinin pazar yönelimine yol açabileceğini göstermektedir. Franchise verenlerin pazar yöneliminin farklılaştırma ve maliyet stratejilerine yol açtığı ve bunların da finansal ve finansal olmayan iş performansını artırdığı bulunmuştur. Ayrıca, pazar yönelimi finansal ve finansal olmayan işletme performansını doğrudan artırmaktadır. Franchise sektörünün bağlamı diğer sektörlerden farklıdır ve bu makale, bu bulguların franchise sektöründeki araştırmacılar ve yöneticiler için çıkarımlarını tartışmaktadır.

Bu araştırmanın analizleri sonucunda; "sağlanan ekonomik fayda" değişkeninin "işletme performansı" üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Gillis ve Combs'e göre ise (2009: 163) Birçok perakende ve hizmet firmasında girişimciler için önemli bir karar, franchising kullanıp kullanmayacakları ve ne kadar kullanacaklarıdır. Franchise verenler, seçtikleri stratejiden faydalanabilmek için bu stratejiyi destekleyecek kaynakları devreye sokmalıdır. Franchise verenlerin, franchise alanlarla güven ve bilgi paylaşımını teşvik eden kaynaklar oluşturarak standardizasyon ve inovasyon arasında bir denge kurmak için zincir oluşturma stratejisini kullanmaktadır. Franchise verenlerin zincir kurucu ve anahtar teslim stratejileri arasında nasıl seçim yaptıklarını daha iyi anlamak için 263 franchise verenden anket bilgileri toplanmıştır. Bu veriler aracılığıyla ve burada açıklandığı üzere, franchise verenlerin seçtikleri stratejiyi en iyi destekleyen kaynaklara yatırım yaptıklarında daha iyi performans gösterdikleri belirtilmiştir.

Bu araştırmanın analizleri sonucunda; "sistemin sağladığı motivasyon" değişkeninin "işletme performansı" üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Madanoglu ve Castrogiovanni'ye göre (2004: 32) franchising son otuz yılda perakendecilik ve girişimcilik akademisyenlerinin ilgisini çekmiştir, ancak franchisingin finansal performansı nasıl etkilediğine ilişkin kanıtlar karışık ve yetersizdir. Dolayısıyla, franchising veren firmaların aynı sektördeki franchising vermeyen firmalara kıyasla daha iyi motivasyon kazandırıp-kazandırmadığı sorusu hala cevapsızdır. Bu soruya yanıt bulmak amacıyla, çalışmamızda 1995-2008 döneminde franchising veren ve vermeyen restoran firmalarının riske göre düzeltilmiş finansal performansları beş farklı performans ölçütü kullanılarak karşılaştırılmıştır: sonuçlar, franchise veren restoran firmalarının franchise vermeyen meslektaşlarından daha fazla motivasyon sağladığını ortaya koymuştur. Böylece, franchising'in restoran sektöründe önemli avantajlar kazandırdığına dair çok sağlam kanıtlar sunulmuştur ve bunun da franchising'in bir iş biçimi olarak artan popülaritesini açıklamaya yardımcı olacağı belirtilmiştir. Gümüş ve Özan, (2021, s. 2567) tarafından yapılan bir çalışmada için yapılan f testi sonucunda; katılımcıların eğitim durumları ile stratejik yönetim algıları arasında fark olmadığı tespit edilmiştir. Gana'da banka çalışanları üzerinden yapılan bir araştırmada ise medeni durum, cinsiyet, deneyim, yaş ve eğitim değişkenleri ile örgütsel bağlılık ve kurumsal itibar arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Affum-Osei, Acquaah ve Acheampong, 2015, s. 775).

Kurt ve Korkmazyürek ise (2019, s. 41) araştırmalarında franchise sistem ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yönelttikleri sorulara verilen yanıtlara göre katılımcıların; itibarın %81.8 oranında, ödüllendirmenin %81.8 oranında ve franchise veren ile alan arasındaki iletişimin %86.3 oranında franchising sisteminin başarısını etkilediğini düşündükleri sonucuna varılmıştır. Kurnaz ve Şimşek'e göre (2021, s. 377) iş motivasyonunun, öğretim elemanı performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda %58 oranında öğretim elamanı performansı üzerindeki pozitif yönlü değişimin, iş motivasyonu ve mesleki doyum faktörleriyle açıklandığı ifade edilmiştir. Mesleki doyum kavramı ise öğretim elemanları açısından değerlendirildiğinde, eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetleriyle ilgili bireysel duygu ve düşünceler şeklinde ifade edilmektedir.

Perrigot, Begoña ve Basset, (2020, s. 1-39) tarafından yapılan bir çalışmada; franchising literatüründeki boşluğun kapatılması ve dağıtım kanallarının daha geniş kapsamda kabul edildiği ‘’performans-anlaşmazlık’’ argümanının tersine hareket edilerek, düşük performans sonuçlarının aksine franchisor ile franchisee anlaşmazlığının nedenini ele almak amaçlanmıştır. Bu ampirik çalışma, franchising sisteminin Avrupa'da öncüsü, dünya çapında ise üçüncüsü olan Fransa'ı ele almaktadır. Farklı endüstriler üzerinden değerlendirilmek üzere; 27 franchisor, yönetici ve üst düzey yetkililerden seçilmiş, 17 franchisee ile franchising uygulamacılarından seçilerek, performanslarına ilişkin 44 röportaj yapılmıştır. Bu röportajlar üzerinden, anlaşmazlıklara yönelik iki taraflı ve bütüncül bir değerlendirme çalışması yürütmek amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; küçük ve bağımsız işletmeler, diğer hedeflerine göre finansal hedeflerine daha çok önem vermekte ve bu yönde işletme performanslarını arttırma çabası içerisindedirler. Ancak beklentiler karşılanmadığında, başarı unsuruna ilişkin birbirlerine bağlı oldukları ve sorumlulukları ortak olduğu için, franchiseeler, franchisorları suçlamaktadırlar.

Sawaean ve Ali'nin (2020, s. 369-380) KOBİ'ler ile örgütsel performansın belirleyicileri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada; öğrenme yönelimi faktörünün örgütsel performansı pozitif yönlü etkilediği, yenilik kapasitesi faktörünün ise kurulan ilişkilerde önemli bir rol üstlendiği sonucuna ulaşmışlardır. Inkumsah, Abdul-Hamid ve Angenu, (2021, s.1-12) tarafından öğrenme yönelimi ile yenilikçi hizmet sektörü arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik yapılan çalışmada; öğrenme bağlılığı ve öğrenme yönelimini açıklayan ‘’paylaşılan vizyon’’ faktörünün, yenilikçi hizmetlerin geliştirilmesi faaliyetlerini pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda elde edilen sonuçlara göre yenilikçi hizmet geliştirme faktörünün iş performansını da önemli ve pozitif yönlü etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu nedenle öğrenme bağlılığı ile paylaşılan vizyon faktörleri, sigorta işletmelerinin yenilikçi hizmetler geliştirme sürecinin başlatılmasında daha proaktif olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmanın analizleri sonucunda; "güç dengesi", "iş birliği", "franchise verenin marka imajı", "genel imaj ve desteği" boyutlarının yaşa bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Carney ve Gedajlovic'e (1991: 607) yaptıkları çalışmada ise 128 perakende franchising sisteminin sahiplik stratejileri, bu örgütsel formun

mevcut temsilcilik, kaynak kıtlığı boyutları çalışanları yaş, iş tecrübesi açısından incelenmiştir. Bulgular, franchise veren ve alan işletmelerle ilgili girişimcilerin yaş, tecrübe ve eğitim düzeyi gibi kişilik özelliklerinin; faaliyetlerin başarısı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Bu araştırmanın analizleri sonucunda; ortalamalar incelendiğinde 10-19 yıl arasında hizmet süresi olan olan bireylere ait "Güç Dengesi", "İş Birliği", "Franchise Verenin Marka İmajı", Genel İmajı ve Desteği" ve "Sağlanan Ekonomik Fayda" ortalamalarının diğer hizmet süresi guruplarına oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Shane vd. (2006: 773) yaptıkları çalışmada ise franchising bağlamında ortakları çekmek ve sistem büyüklüğünü artırmak için stratejik eylemlerin kullanımını incelemektedir. 1979 ile 1996 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulan ve kuruluşlarından itibaren zaman içinde takip edilen 152 sektörden 1.292 iş formatlı franchise sisteminden oluşan bir örnekleme ilişkin panel verilerini kullanarak ampirik olarak test edilmiştir. Model stratejik kararların içselliğini hesaba katmakta, gözlemlenemeyen firma ve endüstri faktörlerini kontrol etmekte ve sistem başarısızlığından kaynaklanan seçim etkilerini hesaba katmaktadır. Sonuçlar, büyüyen franchise verenlerin (1) sistemleri yaşlandıkça telif oranlarını düşürdüklerini, (2) zaman içinde artan düşük ön franchise ücretlerine sahip olduklarını, (3) satış noktalarının küçük bir kısmına sahip olduklarını ve bu oranı zaman içinde düşürdüklerini, (4) franchise alanların ilk yatırımlarını düşük tuttuklarını ve (5) franchise alanlarını finanse ettiklerini göstermiştir.

Bu araştırmanın analizleri sonucunda; "işletme performası", "güç dengesi", "iş birliği", "franchise verenin marka imajı", "genel imaj ve desteği "boyutlarının "çok yüksek önemde sağlanan avantajlar" üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık Matsuno ve Mentzer'e (2000: 12) göre, bir franchasing girişimine karar vermek, rekabetçi pazarda iş performansını tespit etmek için örgütsel planlama ve rutin gözlem gerektirir. Bu nedenle, dış iş çevresi hakkındaki bilgi, bir firma tarafından uygulanan iş stratejisinin türünü etkileyebilir. Başka bir deyişle, franchise endüstrisi için, sunulan hizmetlerin türü ve tercih edilen hedef pazar, bir franchise verenin hangi tür iş stratejisini uygulayacağını belirtmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışan personelin eğitim seviyesinin yüksek olmasının; işletme performansının gelişmesini, sağlanan ekonomik avantajların artmasını ve stratejik yeniliklerin oluşturulmasını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Franchising işletmeleri içinde buldukları piyasalarda güçlü rakiplerine karşı üstün gelmek zorundadırlar. Rekabette Üstün gelebilmenin en önemli unsurlardan birisi çalışan personelin eğitim seviyesi olarak gösterilmektedir. Öneri olarak mevcut çalışanların eğitim seviyelerini artıracak faaliyetlerin sürdürülmesi, kariyer girişimlerine önem verilmesi, yüksek lisans- doktora gibi eğitimlere destek verilmesi, sürekli eğitimlerle kişisel gelişimlerin artırılması tüm franchasing işletmeleri tarafından yerine getirilmelidir.

Yenilikçiliğin, franchising faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli faydaları olduğu, rekabette güç dengesini sağlamada avantaj sağladığı ve kurumların imajını artırdığı sonucuna varılmıştır. Öneri olarak, franchising işletmelerinin; franchise veren ve franchise yetkisi alan işletmelerin sürekli yeniliklerle kendilerini geliştirmeleri ve sektördeki diğer girişimcilere göre daha avantajlı duruma gelmeleri için yeni gelişmelere açık olmaları ve yeni teknolojilere ayak uydurmalıdır.

Franchising işletmelerinin diğer işletmelere göre sahip oldukları üstünlükler nedeniyle sağladıkları avantajların işletmelerin karlılığına ve sürekliliğini önemli katkıları olduğu sonucuna varılmıştır. Öneri olarak, franchising veren ve alan işletmelerin sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri, dijital teknoloji kullanım alanlarını artırmaları, menülerine farklı ürün türlerini katmaları, sağlanan ekonomik faydaları artırmaları ve tüketicilerin memnuniyetini artırmak üzere kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekir.

Franchising işletmelerinin sağlamış olduğu faaliyet başarısı sonucunda çalışanların motivasyonunun yüksek olması, stratejik yenilenme avantajının olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler faaliyetlerinde başarılı olduğu da karlıkları artmakta ve müşteri memnuniyeti daha seviyelere çıkabilmektedir. Bu kapsamda faaliyetler sonrası oluşan karlılık; işletmelerin yeni yatırımlara yönlenmesine ve stratejik yeniliklerin artmasına neden olmaktadır. Öneri olarak işletmeler; çalışanları performanslarına göre ücretlendirmeli, malların da hizmetlerin

kalitesi artırılmalı, müşterin memnuniyetini artıracak yenilikler yapılmalı ve stratejik yenilikler sürekli hale getirilmelidir.

Bu araştırmanın analizleri sonucunda; franchising sisteminin sağlamış olduğu rekabet üstünlüğünün, işletmelerin stratejik yenilenme avantajını artırdığı tespit edilmiştir. Franchising işletmelerinin faaliyetlerinin başarılı olması; karlılığı artırmakta, verimliliğini yükseltmekte ve yeni yatırımların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Öneri olarak franchising sisteminin sürekli geliştirmesi, yeniliklerin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, rekabette üstünlüğün sağlanması ve işletmelerin stratejik yenilenme avantajının sağlanmasına tüm franchising girişimleri önem verilmelidir.

Franchising girişimcilerinin işbirliği içinde olmaları ve güç birliği yapmalarının; işletmelerin performasını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Öneri olarak aynı bünyede faaliyet gösteren işletmeler rakip gibi davranmak yerine iş birliği içerisinde olmalıdırlar. Küresel piyasalarda oluşan rekabetin sürekli olarak artması nedeniyle francahsing işletmeleri de amaçları doğrultusunda sinerji oluşturacak şekilde faaliyetlerini sürdürmelidirler.

Franchising girişimcilerinin sağladıkları ekonomik faydaların, işletmelerin performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Öneri olarak franchising işletmeleri elde ettikleri karları; yeni yatırımlara ve çalışanların performansa dayalı ücretlere yansıtarak karlıklarını daha da artırmalı ve oluşturacakları sermaye birikimiyle mevcut performansı arttıracak yeni yatırımlar yapılmalıdır.

Franchising sisteminin çalışanlarına sağlamış olduğu motivasyon üstünlüğü nedeniyle; işletme performansının arttığı sonucuna varılmıştır. Öneri olarak franchising işletmelerinin piyasada sağlamış oldukları kurumsal itibar ve bunun getirdiği kazançlar nedeniyle motivasyonlarını artıracak faaliyetleri önem vermelidir. Tanınmış ve kurumsal imajı oluşmuş işletmeler bu avantajını ürünlerinin kalitesine ve hizmetlerin geliştirilmesine yönelterek müşterilerin rakiplerine göre kendi işletmelerini tercih etmesini sağlayabilmelidirler.

Franchising sisteminin İşletmelere sağlamış olduğu iş birliği avantajı, piyasada diğer işletmelere karşı sağladığı güç dengesi, markasının piyasadaki imajı; işletme çalışanlarının demografik özelliklerinden etkilendiği sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile çalışanların yaş durumu, eğitim durumu, iş

tecrübesi gibi faktörler franchising işletmelerinin piyasadaki rekabet başarısını, işletmenin kurumsal imajını ve verimliliğini etkilemektedir. Öneri olarak franchising işletmelerinde çalışan çalışanların, yaş, eğitim durumu ve İş tecrübesi ne olursa olsun her çalışanın işletmenin gelişimine katkı sağlayacak olan örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir.

Çalışan personelin iş tecrübesinin; Franchising İşletmelerinin piyasadaki güç dengesini korumasına, marka imajlarının artırılmasına ve Karlığın artmasına etkisi olduğu tespit edilmiştir. Öneri olarak franchising ışletmelerinde çalışan personelin kariyer gelişimine destek olunması, sürekli eğitimlerle kişisel gelişimlerine katkılarında bulunulması, yeni işe alımlarda vasıflı elemanların tercih edilmesi gibi uygulamalara önem verilmelidir.

Bu çalışmanın analizleri sonucunda, franchising işletmelerin performansını artırdığı, piyasadaki güç dengesinde üstünlük sağladığı, işbirliğini güçlendirdiği, marka imajını artırdığı ve bunların neticesinde çok önemli avantajların elde edilmesine destek olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda öneri olarak, franchising girişiminde bulunan işletmelerin marka imajlarının ve bilinirliklerinin farkında olmaları bu tür avantajlarını artırmaları için sürekli sürekli eğitimler vasıtasıyla aracılığı ile kendileri geliştirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Abell, P. M. (2011). *The regulation of franchising in the European Union*. thesis. https:// qmro.qmul.ac.uk/xmlui/bitstream/handle (Erişim Tarihi: 02.04. 2011).

Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., and Masa'deh, R. E. (2019). Factors that affect employees job satisfaction and performance to increase customers' satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 2019, 1-23.

Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 12, 53-68.

Acar, N. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. MPM Yayınları No: 640, Ankara.

Acar, O. (2013). Franchising türleri nelerdir?. http://www.okanacar.com /2013/03/ franch ising-turleri-nelerdir.html (Erişim Tarihi: 6.03.2013).

Acar, S. ve Uslu, D. (2018). Duygusal zekâ ile girişimcilik niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 16-32.

Acaray, A. (2019). Pozitif psikolojik sermaye, duygusal emek ve görev-bağlamsal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: bankacılık ve sigortacılık sektöründe bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *9*(1), 73-99.

Acheson, K., and Ferris, J. S. (1988). *Retail and wholesale trade services in Canada*. Fraser Institute, Singapore.

Acs, Z. J. and Varga, A. (2005). Entrepreneurship, agglomeration and technological change. *Small Business Economics*, 24(3), 323-334.

Acs, Z., & Bosma, N. (2011). Entrepreneurship in world cities. In M. Minniti (Ed.), *The dynamics of entrepreneurship: Evidence from global entrepreneurship monitor data* (pp. 125–151). Oxford: Oxford University Press.

Affum-Osei, E., Acquaah, E., and Acheampong, P. (2015). Relationship between organisational commitment and demographic variables: Evidence from a commercial bank in Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(12), 769-778.

Agarwal, R. and Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281–293.

Agrawal, D., and Lal, R. (1995). Contractual arrangements in franchising: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research, 32*(2), 213-221.

Agrusa, J. and Lema, J.D. (2012). An examination of mississippi gulf coast casino management styles with ımplications for employee turnover. *UNLV Gaming Research& Review Journal*, 11(1), 13-26.

Ağca, V., ve Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 83-112.

Akat, Ö. (2008). *Uluslararası pazarlama karması ve yönetimi*. Ekin Basın Yayın, Bursa.

Akay, H. ve Pirtini, S. (1997). Bir pazarlama yöntemi olan franchising sisteminde vergi ve muhasebe uygulamaları. *Vergi Dünyası Dergisi, (189),* 133-147.

Akbaşlı, S. (2012). Sınıf içi iletişim ve etkileşim (2. Baskı), R. Sarpkaya (Editör). *Sınıf yönetimi* içinde 117-150, Ankara: Anı Yayıncılık.

Akca, Y., Esen, S. & Ozer, G.(2013). The effect of education on enterprise resource planning: Implementation success and perceived organisational performance. *International Business Research. 6*(5), 168-179.

Akçakaya, M. (2012). Kamu sektöründe performans yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*, (32), 171-202.

Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3-25.

Akgemcı, M. A., ve Akça, C. (2021). *İktisadi ve idari bilimler alanında uluslararası araştırmalar – 4.* Editör: A. Soysal, Eğitim Yayınevi.

Akın, M. (1995). Kitlesel üretim sonucu ortaya çıkan yeni bir daðıtım ve pazarlama yöntemi: franchising. *Verimlilik Dergisi,* (3), 67-82.

Aksoylu, R. (2000). Bayilik franchising değildir. *İş Fikirleri Dergisi, 12*(48), 23-27.

Aksu, B. ve Odabaş, M.S. (2021). Havacılık Sektöründe Stres Yönetimi ve Çözüm Önerileri. *Black Sea Journal of Public and Social Science, 4*(2), 99-103.

Aksümer, E. (2015). Franchising işlemlerinin gelir vergisi yönünden değerlendirilmesi. *Malı Çözüm*, İSMMMO, 207-214.

Alan, A. (2017). Uluslararası franchısıng - yurt dışına franchıse vermek. https:// www. ihracat.co/2017/03/uluslararasi-franchising-yurt-disina.html (Erişim Tarihi: 4.03.2017).

Alon, I. (2001). The use of franchising by US-based retailers. *Journal of Small Business Management, 39*(2), 111-122.

Alon, I., & McKee, D. (1999). The ınternationalization of professional business service franchises. *Journal of Consumer Marketing,* 6(1), 74–85.

Alpay, C. ve Çatı, K.. (2021). Kültürün girişimcilik eğilimleri üzerine etkisi: inönü üniversitesi örneği. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 108-134.

Altınay, L. and Brookes, M. (2012). Franchise Partnerships. *Journal of Services Marketing*, 26(4), 278-292.

Altinay, L., M. Brookes, R. Yeung, and Aktas, G. (2014). Franchisees Perceptions of Relationship Development in Franchise Partnerships. *Journal of Services Marketing*, 28(6), 509-519.

Altuntas, G., ve Donmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39*(1), 50-74.

Amies, M. (1999). The wilder shores of franchising. *Franchising World, 31*, 27-32.

Andaç, A. (1996). *Kalite güvencesi sistemi standardının yorumu ve uygulama örnekleri*. Çağlayan Kitabevi, İstanbul.

Anonim, (2015). Franchise. www.franchisemore.com/content.php?i=FH-FNkavramlar (Erişim Tarihi: 11.02.2015).

Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*. 107(3), 309-325.

Antoncic, B., and Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, *16*(5), 495-527.

Antoncic, B., and Hisrich, R. D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 10(1), 7-24.

Antoncic, B., and Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.

Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome – a study on the Banking sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.

Anwar, S. T. (2017). Alibaba: Entrepreneurial growth and global expansion in B2B/B2C markets. *Journal of International Entrepreneurship*, 15(4), 366-389.

Apak, S., Taşcıyan, K.H. ve Aksoy, M. (2010). *Girişimcilik ve sermaye tedarik yöntemleri*. Papatya Yayıncılık Eğitim.

Araç, İ. (2014). *Okulda iletişim, ders ödevi,* Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Arman, M. ve İrmiş, A. (2018). Kurumsal girişimciliğin stratejik işbirliklerine etkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32(3), 705-724.

Arman, M., ve İrmiş, A. (2017). Kurumsal Girişimciliğin Stratejik İşbirliklerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *32*(3), 705-724.

Arpacı, T., Tuncer, D., Yaşar, D., Böge, A. E. ve Üner, M. (1992). *Pazarlama*. Gazi Yayınları, Ankara.

Arslan, K. (2006). *KOBİ'lerde yönetim ve pazarlama aracı olarak franchising*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Ashraf, C. K. (2012). The relationship between working capital efficiency and profitability. *Journal of Accounting and Management*, 2(3), 21-45.

Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., ve Topgül, E. (2021). COVİD-19 döneminde evden çalışma ve çalışanların görev performansı: Çağrı merkezi çalışanlarında bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, *9*(4), 1255-1269.

Aslanoğlu, S. (2007). Bir büyüme stratejisi olarak franchising sistemi; firmalar açısından önemi, mevzuat boyutu ve muhasebe uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *9*(1), 71-94.

Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.

Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., and Crawford, N. (2003). Determinants of innovation in small food firms. *European Journal of İnnovation Management*, 6(1), 8-17, pp. 9-10.

Aydın, M. (2016). Girişimciliğe ivme katan atılımlar. Başarılı Genç Girişimci İş Adamları, 1-19.

Aydın, N., Başar, M. ve Coşkun, M. (2018). *Finansal yönetim*. 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Aydin, N., & Kacker, M. (1990). International outlook of US-based franchisers. *International Marketing Review*, 7(2), 45-53.

Aydoğdu, M. (2001). Türk ve Avrupa birliği rekabet hukuku bakımından franchise anlaşmalarında grup muafiyeti. Turhan Tufan Yüce'ye Armağan, İzmir.

Aygören, O., ve Akgiray, V. (2016, Mayıs 31). *Girişimcilik ve uzun vadeli akıl*. Harvard Business Review, İstanbul, 100-107.

Aytekin, N. (2012). Reklam müziğinde kültürel motiflerin kullanımı ve marka kişiliğinin sunumu. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (42), 19-35.

Bağcı, Z., ve Bursalı, M. Y. (2015). Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisi: Denizli ilinde hizmet sektöründe görgül bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(10), 69-90.

Bailetti, A. J., Gad, M., and Shah, A. (2016). Intrusion learning: an overview of an emergent discipline. *Technology Innovation Management Review*, *6*(2), 15-20.

Bailetti, T. (2012). Technology entrepreneurship: overview, definition, and distinctive aspects. *Technology İnnovation Management Review*, *2*(2), 5-12.

Bakytgul, T. B., Ahmed, M., and Kim, Y. (2019). Corporate entrepreneurship and organizational performance: The moderating role of organizational engagement. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR), Print ISSN*, 2632-7686.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Balkan, D. ve Arıkan, M. (2016). İşletmeler için yeni bir performans ölçüm sistemi önerisi. *Verimlilik Dergisi*, (3), 7-28.

Ballı, A. (2018). Girişimcilik, girişimcilik türleri ve girişimci tipolojileri üzerine bir araştırma. In *Conference Paper*, 1-17.

Balta, M. A. (2021). Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerine Etkisi: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, *4*(6), 510-529.

Banger, G. (2016). *Endüstri 4.0 ve akıllı işletme*. Dorlion Yayınları, Ankara.

Banuri, S., & Keefer, P. (2013). Intrinsic motivation, effort and the call to public service. *World Bank Policy research working paper*, (6729).

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicotema*, 18, 13-25.

Baruch, G. K., & Barnett, R. C. (1987). Role quality, multiple role involvement, and psychological well-being in midlife women. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(3), 578–585.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi. Kariyer Yayıncılık.

Başar, M. (2014). *Girişimcilik*. Editör: Y. Ürper. İçinde, ss. 2-20, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Başer, H., ve Büber, R. (2012). İş kurma amacı olan adayların girişimcilik özelliklerinin ölçülmesi: Aydın İli'nde bir uygulama. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4*(1), 135-143.

Başer, U., ve Bozoğlu, M. (2021). Yem Fabrikalarında Kapasite Kullanımının Üretim ve Ekonomik Performans Açısından Değerlendirilmesi: Samsun İli Örneği, Türkiye. *Journal of the Institute of Science and Technology, 11*(2), 1533-1539.

Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 577-592.

Begenirbaş, M., and Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 16*(3), 131-149.

Bengü, H. (2010). The role of activity based budgeting on target costing practices. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 213-233.

Beshel, B. (2010). *An introduction to franchising*. New York: IFA educational foundation, 1-50.

Biçer, B., ve Başer, E. H. (2019). Öğretmen adaylarının empatik eğilimlerinin sosyal girişimcilik özelliklerini yordama gücü ve empatik eğilim ile sosyal girişimcilik özelliklerini etkileyen faktörler. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(5), 235-243.

Biçerli, K. (2003). *Çalışma ekonomisi*. Beta Basım Yayın, İstanbul.

Bilgibaba, (2017). Ekonomi franchising nedir, franchising türleri ve özellikleri nelerdir?. http://www.bilgibaba.org/yazi/franchising-nedir-franchising-turleri-ve-ozellikleri-nelerdir (Erişim Tarihi: 22.02. 2017).

Biter, G., ve Şener, N. K. (2021). Sosyal sorumluluk projelerine neoliberalizm ve sosyal devlet bağlamında eleştirel bir bakış. *Intermedia International E-journal, 8*(14), 93-116.

Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). The economics of franchising. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 1-325.

Boz, D. (2021). Duygusal emeğin iş ve işletme performansına etkisi. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi, 6*(12), 125-138.

Bozbay, Z., Yaman, Y., ve Özkan, E. (2016). İnternet perakendeciliğinde hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerindeki rolü: Hazır giyim ve kitap sektörü üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Journal of Transportation and Logistics, 1*(1), 19-38.

Brahma, S., Nwafor, C., and Boateng, A. (2021). Board gender diversity and firm performance: The UK evidence. *International Journal of Finance & Economics*, *26*(4), 5704-5719.

Branine, M., & Glover, I. (2001). *Ageism in work and employment*. Ashgate Publishing Ltd.

Brooke, L., & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing & Society*, *25*(3), 415-429.

Budak, G., Arpacı, S. Ç., ve Tolay, E. (2017). Performansa ve yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi arasındaki bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *10*(4), 15-34.

Buddhapriya, S. (2009). Work-family challenges and their impact on career decisions: A study of Indian women professionals. *Vikalpa, 34*(1), 31–45.

Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). Kurumsal girişimcilik: kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Journal of Yaşar University*, 3 (10), 1389-1416.

Busenitz, L. W., and Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, *12*(1), 9-30.

Can, E. (2017). *Uluslararası işletmecilik teori ve uygulama*. 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Canbaz, M., ve Çevik, E. (2011). İmkb'de İşlem Gören Şirketlerin Sektörel Bazda Özörgütlenmeli Harita İle Finansal Risklerinin Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 12*(2), 261-295.

Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic management journal*, *12*(8), 607-629.

Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., and Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, *18*(5), 396-414.

Cavlak, H. (2021). Etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık, performans: kavramsal bir çerçeve ve karşılaştırma. *Journal of Research in Business, 6*(1), 99-126.

Cebeci, C., ve Kamaşak, R. (2021). Sosyal zekâ ve içsel motivasyonun ar-ge performansına etkisi: ar-ge merkezleri çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *13*(1), 47-66.

Cebeci, R. (2005). *Franchising Rehberi*. *KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi Yayını, Ankara*, 1-16.

Cengiz, A. (2011). Acente kavramı ve acentelik sözleşmesinden doğan hak ve borçları. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, *1*(2), 140-165.

Cengiz, E. (2014). Sağlık pazarlaması. *Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi,* 1(3), 1-13.

Chiou, J.S., Hsieh, C.H., Yang, C.H., 2004. The effect of franchisor's communication, service assistance, and competitive advantage on

franchisee's intentions to remain in the franchise systems. J. Small Bus. Manage. 42 (1), 19–36.

Chirwa, E. W. (2008). Effects of gender on the performance of micro and small enterprises in Malawi. *Development Southern Africa*, *25*(3), 347-362.

Chiu, Y. H., & Hu, J. L. (2003). Payment types and number of franchisees. *The Service Industries Journal*, *23*(4), 42-60.

Choi, N., and Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, *29*(3), 363-376.

Chuluunbaatar, E., Ottavia, D.B.L., and Kung, S. F. (2011). The entrepreneurial start-Up Process: The role of social capital and the social economic condition. *Asian Academy of Management Journal*, *16*(1), 43-71.

Civaner, E. Ç. (1994). *İhracatta pratik bilgiler*. İGEME (TC. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi), Ankara.

Clarkin, J. E., & Swavely, S. M. (2006). The importance of personal characteristics in franchisee selection. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *13*(2), 133-142.

Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of management*, *30*(6), 907-931.

Conway, N. ve Briner, R. B. (2012). Investigating the effect of collective organizational commitment on unit level performance and absence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 472-486.

Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty?. *American journal of sociology*, *112*(5), 1297-1338.

Coşkun, E., ve Sarıkaya, M. (2016). Sosyal girişimcilik eğitiminde gönüllü kuruluşlar. *Strategic Public Management Journal*, *2*(4), 72-82.

Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.

Cox, J., and Mason, C. (2007). Standardisation versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchise formats. *The Service Industries Journal*, *27*(8), 1053-1072.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.

Curran, J., & Stanworth, J. (1983). Franchising in the modern economy-towards a theoretical understanding. *International Small Business Journal*, *2*(1), 8-26.

Çavuş, M. F., ve Demir, Y. (2011). Institutionalization and corporate entrepreneurship in family firms. *African Journal of Business Management*, *5*(2), 416-422.

Çelık, A., & Ozan, E. (2006). Kobi'lerde yeniden yapılanma stratejileri araştırması: Kahramanmaraş örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 189-213.

Çelik, A., ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi, Konya.

Çetin, C. ve Özcan, E. D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım.

Çetinkaya-Bozkurt, Ö., Kalkan, A., Koyunca, O., ve Alparslan, A. M. (2012). Türkiye'de girişimciliği gelişimi: girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 1 (15), 229-247.

Çevik, D. (2021). Fortune 500 Türkiye raporunda açıklanan otomotiv firmalarının performans değerlendirilmesi. *İzmir İktisat Dergisi*, *36*(4), 745-757.

Çubukçu, K., ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *2*(4), 57-78.

Dağ, M. ve Çelik, M. (2018). Yatırım teşvikleri nedir? kavram ve kapsamı üzerine bir değerlendirme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 863-875.

Dant, R. P., & Grünhagen, M. (2014). International franchising research: Some thoughts on the what, where, when, and how. *Journal of marketing channels*, *21*(3), 124-132.

Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M. and Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.

Demir, C. ve Öztürk, U.C. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.

Demirağ-Aktaş, L., ve Yıldız, Ş. (2019). Franchise sözleşmesinin sona ermesi ya da feshi durumunda Franchise verilen taşınmazın hukuki durumu. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 3(6), 115-131.

Demirkaya, H. (2000). *Performans ölçüm rehberi*. 1. Baskı, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, 1-59.

Demiryürek, K. (2021). *Girişimcilik ve yenilikçilikte güncel yaklaşımlar 2*. 1. Baskı, Editör: Demiryürek, Kürşat Türk, Bahar Kahramanoğlu, A., İstanbul: Efe Akademi Yayınları.

Deniz, M. (2016). *KOSGEB yeni girişimci desteğinin küçük ve orta boy işletmelerin performansına etkisi: Bolu ili özelinde bir alan araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1-124.

Deresky, H. (2000). Internatıonal management-managing across borders and cultures. 3. Baskı, New Jersey: Prentice Hall.

Derksen, J., Kramer, I., and Katzko, M. (2002). Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence?. *Personality and İndividual Differences*, *32*(1), 37-48.

Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives, 19*(1), 147-156.

Dictionary, C. (2020). *Textbook*. Pr. 2: HI/Ch. Ed. AM Prokhorov.-M.: Great Russian Encyclopedia.

Doğan, N. (2021). Kadın girişimcilerin özellikleri ve erkek girişimcilerden farklılıkları. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *19*(3), 22-34.

Doğanay, M. Z. (2021). Acentelik ve dağıtım sözleşmelerinde denkleştirme alacağının hesaplanması. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, *29*(3), 2267-2307.

Duobienė, J. (2008). The role of organizational culture in sustaining corporate entrepreneurship. *Economics and Management,* (13), 350-356.

Durak, İ. (2018). Girişimcilik niyeti ile duygusal zekâ ve bazı sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişki: üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7*(1), 281-297.

Efeoğlu, E. (2014). Çevreci açıdan girişim; eko-girişimcilik. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 23(1), 103-118.

Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.

Eren, E. (2005). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E., (1998). *Yönetim ve organizasyon*. Beta yayımcılık, İstanbul.

Eren, F. (2019). *Borçlar hukuku genel hükümler*. 24. Bası, Yetkin Yayınları, Ankara.

Ergyun, S. (2013). *Stratejik işbirliklerinde kurumsal yönetimin önemi ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü, 1-207.

Eriş, Y. C. ve Yücel, R. (2018). Örgütsel stres ve örgütsel stresle başa çıkma yöntemleri: İstanbul'da bir perakende mağazası ve şubelerinde araştırma. *Kesit Akademi Dergisi,* (17), 314-331.

Ertuna, Ö. (2014). *Firma mali performans değerlendirme paketi*. İstanbul Sanayi Odası, 3-21.

Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, *2*(3), 1-15.

Eser, K., ve Korkmaz, S. (2011). *Pazarlamaya giriş*. Siyasal Kitapevi, Ankara.

Esty, D. C., and Winston, A. (2009). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. John Wiley & Sons.

Etesamınıa, S. (2020). İşletmelerde stratejik girişimcilik: rekabet üstünlüğü sağlaması. Conference: Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Bilimleri Sempozyumu (USVES) February At: İstanbul,1-12.

Fairlie, R. W., & Robb, A. M. (2009). Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners survey. *Small Business Economics, 33*, 375–395.

Ferreira, J. J., Ferreira, F. A., Fernandes, C. I., Jalali, M. S., Raposo, M. L., and Marques, C. S. (2016). What do we [not] know about technology entrepreneurship research?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *12*(3), 713-733.

Feyzioğlu, B. (2018). 8 soruda franchise sözleşmeleri. http://www.feyzioglu.av.tr/8-soruda-franchise-sozlesmeleri/ (Erişim Tarihi: 25.08.2018).

Fidan, Y., Çetin, S., ve Yurdasever, E. (2021). İşletme lisans öğrencilerinde girişimcilik düşüncesinin değişimi 2005 ve 2020 karşılaştırması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 506-536.

Fiş, A. M. ve Wasti, A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi,* 35, 127-164.

Fleacă, B. (2018). Comparative analysis of european and global ınnovation performance barometers. *TEM Journal*, 7(3), 589-596.

Frese, M., and Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.

Furaker, B. and Berglund, T. (2014). Job insecurity and organizational commitment. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones,* (13), 163-186.

Gaitán, M. G. (2021). Licensing as a central structure of technology transfer agreements–joint venture and franchising agreements. *GRUR International*, *70*(5), 427-439.

Gamet-Pol, F. (1997). Franchise agreements within the European Community. In *Franchise Agreements within the European Community*. Brill Nijhoff.

Gassenheimer, J. B., Baucus, D. B., and Baucus, M. S. (1996). Cooperative arrangements among entrepreneurs: an analysis of opportunism and communication in franchise structures. *Journal of Business Research,* 36(1), 67-79.

Geyik, S. (2016). İşletme bütçeleri ve kontrol. *İSMMO Mali Çözüm Dergisi*, 137, 145-164.

Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., and Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-238.

Gibbs, D., and O'Neill, K. (2015). Building a green economy? Sustainability transitions in the UK building sector. *Geoforum, 59*, 133-141.

Gillis, W. E., & Combs, J. G. (2009). Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments. *Business Horizons*, *52*(6), 553-561.

Gillis, W., and Castrogiovanni, G. J. (2012). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *8*(1), 75-98.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2010). 2010 Report on Higher Expectation Entrepreneurship from:www.gemconsortium.org (accessed on 1 June 2011).

Goleman, D. (2000). *Leadership that get results*. Harvard Business Review, 2-17.

Goodnight, R. (2011). *Laissez-faire leadership*. *Encyclopedia of leadership*. London, UK: Sage Publications.

Gökdayı, İ. (2021). Yeşil girişimcilik ve yeşil katma değer oluşturmak, sürdürülebilirlik için bir çözüm olabilir mi?. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, *3*(1), 42-51.

Gözüaçık, S., ve Demir, Ö. (2019). Franchısıng'ın girişimcilik üzerindeki etkileri üzerine Elazığ-Malatya illerinde bir çalışma. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, *6*(12), 121-144.

Grant, C. (1985). *Business format franchising: A system for growth*. Economist Publications.

Griffin, A. (2010). *New development ınnovation and commercialization process*. Encyclopedia of technology and ınnovation management (ss. 175-213). UK: John Willy and Sons Ltd.

Grigore, A. M., and Mitroi, A. (2012). Romanian culture and its attitude towards entrepreneurship. *Revista de Management Comparat International*, *13*(1), 149-157.

Groselli, J. (1989). *Franchising: as a bridge between Large and Small Enterprises*. Partnership Between Small and Large Firms, Graham & Trotman, London.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and ıts marketing ımplications. *European Journal of marketing,* 18(4), 36-44.

Guth, W. D., and Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, (11), 5-15.

Güler, B., Bozacı, İ., ve Karakaya E. (2016). Kültür ile girişimcilik eğilimi ve ortaklık kültürü ilişkilerinin incelenmesi: Kırıkkale ili üniversite öğrencileri örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 18(2), 23-33.

Gültekin, N., ve Sönmez, M. (2017). Girişimciliğin bölgesel kalkınmaya etkisi: Şanlıurfa örneği. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 87-102.

Gümüş, İ. & Özan, M., (2021). Stratejik Yönetim Uygulamalarının İşletmelerin Kriz Yönetimine Etkilerinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, *56*(4), 2550-2575.

Gümüşoğlu, Ş., ve Karaöz, B. (2014). Tarihsel süreçte girişimcilik: Muğla örneği. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 97-116.

Günay, F. (2021). Çalışma sermayesi etkinliği ölçümünde endeks yöntemi: Borsa İstanbul yiyecek-içecek, konaklama ve havayolu ulaştırma işletmelerinde bir uygulama. *Alanya Akademik Bakış*, *5*(3), 1411-1431.

Gürzümar, O. B. (28.10.2009). Franchise sözleşmeleri. *Rekabet Kurumu Perşembe Konferansları,* Ankara.

Güven, B., Kaygın, E. ve Salik, N. (2015). Girişimcilikte iş fikri geliştirme planı. *Girişimcilik: temel kavramlar, girişimcilik türleri, girişimcilikte güncel konular*, Ed. E. Kaygın ve B. Güven), İstanbul: Siyah İnci Akademi.

Güzel, D. ve Yazıcılar, F. G. (2016). Tedarik zinciri inovasyonunun performansa etkisi: bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(47), 872-877.

Hajiyev, J., ve Ahadov, V. (2021). Azerbaycan'da gırışımcılık faalıyetının mevcut durumu ve gelişme yönleri. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *5*(2), 181-193.

Hall, P., and Dixon, R. (1988). *Franchising*. Trans-Atlantic Publications, London.

Helvacıoğlu, T. ve Levent, C. E. **(**2020). Aile işletmelerinde kurumsal yönetim algısının ekonomik ve yönetsel perspektifle franchise sistemine etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *8* (108), 434-455.

Herz, M., Hutzinger, C, Seferagic, H. ve Windsperger, J. (2016). Trust, decision rights delegation, and performance: The case of franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 973-991.

Hisrich, R., Langan-Fox, J., & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: a call to action for psychology. *American Psychologist*, *62*(6), 575–589.

Hopkinson, G. C., and Hogarth-Scott, S. (1999). Franchise relationship quality: micro-economic explanations. *European Journal of Marketing*. 33(9/10), 827-843.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., and Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, *17*(3), 253-273.

Inkumsah, W. A., Abdul-Hamid, I. K., and Angenu, B. B. (2021). The effect of learnıng orıentatıon on ınnovatıve servıce development and ınsurance fırm performance. *Academy of Marketing Studies Journal*, *25*(2), 1-12.

Ireland, R. D., Covin, J. G., and Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.

Işıkhan, V. (2004). *In work life stres (in Turkish).* Ankara: Sandal Yayınları, 47-48.

İçöz, O. (2001). *Turizm işletmelerinde pazarlama*. Ankara: Turhan Kitapevi.

İmamoğlu, S. Z., Erat, S., ve Ayber, E. D. (2021). Öz yeterlilik ve örgütsel özdeşleşmenin yenilikçi davranış ve görev performansı üzerindeki etkisi eğitim sektöründe bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, *13*(24), 210-225.

İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve kobiler*. Konya: Çizgi Kitabevi.

İrmiş, A. ve Akça, B. (2003). *Sektörlerin araştırma-geliştirme ve yenilik yaratma eğilimleri: Denizli örneği*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Afyon, ss. 777-794.

Jang, Y., Hadley, B., Son, J., and Song, C. (2019). Determinants of students' entrepreneurial intention to compete in a fast-pitch competition. *Journal of Education for Business*, 94(6), 359-368.

Johnson, S. (2000). Social entrepreneurship literature riview. Research Associate Canadian Centre for Social Entrepreneurship, Novenber, 1-17.

Jordan, A. H., & Zitek, E. M. (2012). Marital status bias in perceptions of employees. *Basic and Applied Social Psychology*, *34*(5), 474–481.

Kalender, E. (2017). Acentenin denkleştirme talep hakkına ilişkin ttk m. 122'nin, marka lisansı alana uygulanabilirliği. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, *8*(1), 91-112.

Karabıyık, G., ve Özyörük, B. (2021). Bilişim sistemleri, teknoloji ve işletme performansı arasındaki ilişkiler üzerine yapılmış bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, *2*(40), 245-266.

Karaçor, S. ve Arkan, A. (2014). sağlık kuruluşlarında pazarlama: sağlık pazarlama karması unsurlarının hasta/müşteri açısından önemi üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,* 8(2), 90-118.

Karakaya, A., Kurtaran, A. ve Dağlı, H. (2014). Bireysel emeklilik şirketlerinin veri zarflama analizi ile etkinlik ölçümü: Türkiye örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(22), 1-23.

Karalar, R. (2005). *Genel işletme.* 5. Baskı, Editör: Güneş. N. Berberoğlu, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Karaman, R. (2008). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(16), 411-427.

Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (5), 99-111.

Kasap, M. (2021). Otel Çalışanlarının zorunlu vatandaşlık davranışlarının motivasyonları üzerine etkisi: Antalya ili örneği. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 201-211.

Katis, P. (2013). Green Entrepreneurship, as an innovative tool for enhancement of hospitality SMEs competitiveness, viability and profitability strategies. *Journal of Regional & Socio-Economic Issues*, *3*(3), 57-73.

Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N., and Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, *46*(2), 221-233.

Kaval, H. (2021). Diğer kapsamlı gelirler ve kârın kaynaklarının işletme performans analizine etkisi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 23(3), 397–436.

Kaygusuz, R. (2015). Social security and two-earner households. *Journal of Economic Dynamics and Control*, *59*, 163-178.

Kaymaz, K. (2009). *Performans değerleme ve çalışan verimliliği*. Dora Yayınları, Uludağ.

Kearney, C., Hisrich, R., and Roche, F. (2007). Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: A conceptual model. *Journal of Enterprising Culture*, *15*(03), 275-299.

Kearney, C., Hisrich, R., and Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *4*(3), 295-313.

Kelley, D., Brush, C. G., Greene, P. G., & Litovsky, Y. (2011). *Global entrepreneurship monitor 2010 women's report.* Babson Park, MA: Babson College.

Kerr, S. P., Kerr, W. R. and Xu, T. (2018). Personality traits of entrepreneurs: a review of recent literature. *Foundationsand Trends R in Entrepreneurship*, 14(3), 279–356.

Keskin, S. (2018). Girişimcilik ve İnovasyon Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(5), 186-193.

Keskin, S. (2020). *Franchise veya franchising'in vergisel boyutu*. Editörü: Tülebağ, İstanbul: İGMD (Gizem Gümrük Müşaviri Dergisi) Yayınları, 1-22.

Kılıç, M., and Kuzey, C. (2016). The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey. *Gender in Management: An International Journal*, 31(7), 434- 455.

Kızıl, E. (2021). Franchise işlemlerinin Türk vergi mevzuatı açısından değerlendirilmesi. *Vergi Raporu*, 258, 11-26.

Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor–franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, *22*(4), 522-544.

Kim, T. K. (2006). *(The) Globalization strategy of Korean it outsourcing companies via foreign direct investment* (Doctoral dissertation, KDI School).

Knight, R. M. (1986). Franchising from the franchisor and franchisee points of view. *Journal of Small Business Management*, *24*(3), 8-15.

Kocabulut, Ö., ve Albayrak, T. (2017). Web sitesi hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(2), 293-303.

Kocaman, N. (2010). *Türkiye franchise raporu*. İstanbul: İnkilap Kitabevi Yayınları.

Koç, E. (2017). *Hizmet pazarlaması ve yönetimi.* Seçkin Yayınevi, Ankara.

Koç, E. (2021). İşletmelerde duygusal zekanın rolü, önemi ve potansiyeli: uygulamalar ve örnekler. *Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, *4*(2), 21-46.

Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayın, İstanbul.

Kotler, P., and Turner, R. E. (1979). *Marketing management: analysis, planning, and control*. Prentice-Hall Canada.

Kotler, P., Hessekiel, D., and Lee, N. R. (2012). *Good works!: Marketing and corporate initiatives that build a better world... and the bottom Line*. John Wiley & Sons, 1-277.

Körpe, D. (2010). *Dünyanın durumu*. Türkiye İş Bankası, İstanbul.

Köse, E. (2019). Çalışanların iş tatmini algıları ile iş motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 131-148.

Köse, T., ve Ağdeniz, Ş. (2020). Covıd-19 salgınının bds 570 işletmenin sürekliliği standardının uygulama sürecine etkileri. *Mali Çözüm Dergisi, 30,* 69-94.

Kuratko, D. F. (2010). Corporate entrepreneurship: an ıntroduction and research review. *Handbook of ıntrepreneurship research,* Ed.: Zoltan J. Acs, David B. Audretsch, Second Edition, New York, NY, Springer, 129-163.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., and Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, *45*(2), 245-253.

Kurnaz, S., ve Şimşek, H. (2021). Mesleki Doyum ve İş Motivasyonunun Öğretim Elemanı Performansı Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, *24*(2), 368-380.

Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., and Kosasih, W. (2020). Networking capability and firm performance: the mediating role of market orientation and business process agility. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(9), 1646-1664.

Kurt, T. ve Çalık, T. (2010). Okul iklimi ölçeği'nin (OİÖ) geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 35(157), 167-180.

Kurt, Z. ve Korkmazyürek, H. (2019). Franchising uygulamasının başarısını etkileyen faktörler: Mersin ilinde bir araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, *6*(11), 25-50.

Küçük, B. (2011). Uluslararası giriş stratejilerinde franchısıng sistemi ve bir uygulama. *Elektronik Dergisi*, (2), 17-29.

Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International journal of hospitality management*, *44*, 28-37.

Li, J. Xia, J. and Zajac, E. (2017). On the duality of political and economic stakeholder influence on firm innovation performance: Theory and evidence from Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 39, 193-216.

Lipaj, D., and Davidavičienė, V. (2013). Influence of information systems on business performance. *Mokslas–Lietuvos ateitis/Science–Future of Lithuania*, *5*(1), 38-45.

Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, *16*(5), 429-451.

Madanoglu, M., Lee, K., & Castrogiovanni, G. J. (2011). Franchising and firm financial performance among US restaurants. *Journal of Retailing*, *87*(3), 406-417.

Maden, S. (2013). Niçin dinlemiyoruz? Dinleyememe probleminin sosyokültürel analizi. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi,*2(1), 49-83.

Mamun, A. A., Fong, S. P., Shaw, P., and Noorshella, B. C. (2017). Entrepreneurship education and students' career choice. *Advanced Science Letters*, 23(4), 2954-2957.

Mandırıngana, M. (2018). *The Relatıonshıp Between Gender And Busıness Performance In Zımbabwe* (Doctoral Dissertation, The University Of Zambia).

March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John wiley & sons.

Marshall, O. I. (2012). Employee attitude to management style case: International equitable association Nigeria Limited. *Degree programme in Business Administration, Seinäjoki University of Applied Sciences*.

Matejun, M. (2016). Barriers to Development of Technology Entrepreneurship in Small and Medium Enterprises. *Research in Logistics & Production*, 6(3), 269-282.

Matsuno, K., Mentzer, J.T., 2000. The effects of strategy type on the market orientation–performance relationship. *J. Market*. 64 (4), 1–16.

Miller, A., and Gossman, T. (1990). *Business law*. Glenview: Scott Foresman.

Miller, D., Lee, J., 2001. The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *J. Manage*. 27 (2), 163–189

Minkler, A. P. (1992). Why firms franchise: A search cost theory. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 448(2), 240-259.

Morillo, C. R. (1990). The reward event and motivation. *The Journal of Philosophy, 87*(4), 169-186.

Mucuk, İ. (1998). *Modern işletmecilik*. 8. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mullins, L.J. (1990). *Management and organisational behaviour*. Pitman Publishing U.S.A.

Mustafaoğlu, M. (1996). *Sorularla franchising Türkiye uygulaması*. İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.

Naktiyok, A., ve Küçük, O. O. (2003). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) toplam kalite yönetimi (TKY) kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 43-65.

Nart, S. (2005). Türkiye'de franchising sisteminin gelişimi ve franchise alan girişimcilerin iş memnuniyeti belirleyicilerinin analizi üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 123-149.

Nas, N. (1992). *Uluslararası deneyimlere en kolay ulaşma yolu*. Dünya Gazatesi, 6 Kasım.

Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of research in personality*, *43*(3), 291-306.

Norton, S. W. (1988). An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, 61(2), 197-218.

Oatey, H.S. (2012). What ıs culture? a compilation of quotations. *GlobalPAD Core Concepts*, 1-21.

Ocak, M., Peker, G., ve Nacak, A. O. (2017). Strateji Tipolojilerinin Firmaların Kurumsal Girişimcilik Davranışları ile Finansal Performansı Üzerine Etkisi: Türk Sanayi Firmalarında Görgül Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, *4*(1), 1-16.

Ogunola, A.A., Kalejaiye, P.O. and Abrifor, C.A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), 1-8.

Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performansa etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.

Oral-Kara, N. Yeşilaydın, G. ve Hancıoğlu, Y. (2018). Türkiye'de rekabet alanında yapılan lisansüstü tezlere yönelik bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *9*(20), 149-165.

Osmanoğlu, H., Çağlın, C., ve Kılıç, B. (2021). Proaktif kişiliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolünün belirlenmesi: gençlik ve spor bakanlığı çalışanları üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *17*(3), 814-829.

Ozaralli, N., ve Rivenburgh, N. K. (2016). Entrepreneurial intention: antecedents to entrepreneurial behavior in the USA and Turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), 1-32.

Ozguner, M. (2020). Çevik üretimin işletme performansına etkisinde inovasyonun aracı rolü. *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, *2*(1), 82-100.

Öcek, C. Ünlübulduk, S. N., ve Karadeniz, E. (2021). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Finansal Başarısızlık Riski: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (92), 21-46.

Önce, A. G., Marangoz, M.T. ve Erboy, C. N. (2014). Ekonomik büyüme ve kalkınmada girişimciliğin rolü ve önemi. *International Conference on Eurasian Economies*, 1-3 July, Skopje, Macedonia, 862-872.

Öncer, A. Z. (2016). *Girişimci liderlik*. M. L. Yıldız içinde, Liderlik çalışmaları 2. Baskı (s. 249- 267). Beta Yayıncılık, İstanbul.

Önel, A. (2018). Girişimci öğrenciler ve öğretmenlerle girişimci Türkiye'ye. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 256-286.

Özbozkurt, O. B. (2021). Yabancı pazarlara girişte alternatif stratejiler. *11th ECLSS Conferences on Language and Social Sciences*, February 02 - 03, 18-29.

Özdemir, Ş., & Karaca, Y. (2007). Kobiler İçin Dış Ticaret Yöntemleri Ve İhracat Problemleri: Afyon İli Doğal Taş Sektöründe Bir Araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *8*(1), 1-19.

Özden, B. ve Doğan, U. (2017). Türkiye'de inovasyon ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki. *International Journal Of Economics and Political Science Academic Research*, 4(10), 53-64.

Özden, K. (2006). *Kriz ortamında sürdürülebilir performans için nakit yönetimi ve bir model önerisi.* Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Girişimcilik Kongresi, KTMÜ Yayınları, No: 86, 527-543.

Özdevecioğlu, M., ve Cingöz, A. (2009). Sosyal girişimcilik ve sosyal girişimciler: Teorik çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 81-95.

Özer, E., ve Karabulut, T. (2017). Kalite uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi: inşaat sektöründe bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 329-346.

Özer, L., Kazancı, Ş., Yılmazel, S., Küpeli, T. Ş., Demiray, D. K., Ozanözgü, A. M., ve Onuklu, N. N. (2016). *Hizmet pazarlaması güncel konular ve yaklaşımlar*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Özilhan, D. (2010). Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) uygulamalarının işletme performansına Etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, *1*(1), 18-30.

Özkan, Ş. (2021). Klinik liderlik ve sağlık kurumlarına yansımaları. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 4*(1), 40-50.

Özkul, G. ve Dulupçu, M. A. (2007). Kişisel gelişimin girişimci tipleri üzerine etkisi: Antalya-Isparta illerinde bir inceleme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2(2), 67-92.

Özmodanlı, Y. ve Testik, Ö. M. (2017). Teknogirişimcilik programları için yapısal bir analiz. *Verimlilik Dergisi*, (4), 47-79.

Papatya, G., Papatya, N. ve Hamşıoğlu, A. B. (2016). Girişimci yönlülük, iç-girişimcilik ve işletme performans ilişkisi: Türkiye tekstil sektörü işletmelerinde bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 34(4),19-48.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Mallhotra, A. (2005). ES-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.

Paunovic, S., and Dima, I. C. (2014). Organizational culture and corporate entrepreneurship. *Annals of the University of Petroşani. Economics*, *14*, 269-276.

Perrigot, R., Begoña, L. F., and Basset, G. (2020). Conflict-performance assumption or performance-conflict assumption: Insights from franchising. *Version 3 submitted to Journal of Retailing and Consumer Services on 14 January*, 55, 1-39.

Pineda, P.J.G., Liou, J.J., Hsu, C.C., and Chuang, Y.C. (2018). An integrated MCDM model for improving airline operational and financial performance. *Journal of Air Transport Management*, *68*, 103-117.

Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Penguin.

Polat, D. D. (2011). Girişimcilik motivasyonu ve işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik turizm işletmelerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2), 227-254.

Poroy, R., ve Yasaman, H. (2012). *Ticari işletme hukuku*. Genişletilmiş ve Güncelleştirilmiş 14. Bası, Vedat Kitapçılık Beta Yayınları, İstanbul.

Pradhan, R. K., and Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, *5*(1), 69-85.

Presbitero, A. (2015). Proactivity ın career development of employees: The roles of proactive personality and cognitive complexity. *Career Development International*, 20(5), 525-538.

Rank, J., Pace, V. L., and Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 518–528.

Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of organizational excellence*, *23*(1), 55-66.

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., and Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, *53*(1), 54-74.

Reve, T., & Stern, L. W. (1979). Interorganizational relations in marketing channels. *Academy of Management Review*, *4*(3), 405-416.

Roh, Yeasok (2002), Size, Growth and Risk Sharing as the Determinants of Propensity to Franchise in Chain Restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, 21 (1), 43–56.

Romano, R. E. (1994). Double moral hazard and resale price maintenance. *The RAND Journal of Economics*, 25(3), 455-466.

Rubin, P. H. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *The Journal of law and economics*, *21*(1), 223-233.

Rutherford, M. W., and Holt, D. T. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429-446.

Sabuncuoğlu, Z. (2012). *Uygulama örnekleriyle insan kaynakları yönetimi*. Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Sak, B. (2020). *Dağıtım sözleşmelerinde denkleştirme istemi*. On İki Levha Yayıncılık, İstanbul.

Salik, N. ve Kaygın, E. (2016). Demografik değişkenler açısından üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinin belirlenmesi: Kafkas üniversitesi örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 145-162.

Saluvan, M. ve Kaya, S. (2010). Hastanelerde performans ölçümü. *Verimlilik Dergisi*, 4, 1-26.

Sambrook, S., and Roberts, C. (2005). Corporate entrepreneurship and organizational learning: a review of the literature and the development of a conceptual framework. *Strategic Change*, *14*(3), 141-155.

Sanz, R., Matía, F., and Galán, S. (2000, July). Fridges, elephants, and the meaning of autonomy and intelligence. In *Proceedings of the 2000 IEEE International Symposium on Intelligent Control. Held jointly with the 8th IEEE Mediterranean Conference on Control and Automation (Cat. No. 00CH37147)* (pp. 217-222). IEEE.

Sarı, İ., Yenigün, Ö., Altıncı, E. E., ve Öztürk, A. (2011). Temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin genel öz yeterlik ve sürekli kaygı üzerine etkisi (Sakarya üniversitesi spor yöneticiliği bölümü örneği). *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, *9*(4), 149-156.

Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T. ve Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 358-373.

Sawaean, F., and Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, *10*(2), 369-380.

Sayar, D. Işık, H. Yıldız, Ş. ve Yavuz, Z. Z. (2020). *Perakendecilik 10*. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Pazarlama ve Perakende Alanı Ders Kitabı, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 12-210.

Sefer, F. (1997). Franchising işlemleri ve vergilendirilmesi. *Vergi Sorunları Dergisi*, (107), 122-135.

Sen, K. C. (1991). Payment Design in Franchising. *Unpublished Doctoral Dissertation, Washington University in St. Louis*.

Serçe, A. (2016), Franchise işlemlerinin kurumlar vergisi kanunu karşısındaki durumu. *Vergi Raporu Dergisi,* 199, s. 110-119.

Shane, S. A. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of management journal*, *39*(1), 216-234.

Shane, S., Shankar, V., & Aravindakshan, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, *52*(5), 773-787.

Shapiro, C. (1983). Premiums for high quality products as returns to reputations. *The quarterly journal of economics*, *98*(4), 659-679.

Sitnicki, M. (2018). Franchısıng model of commercıalızatıon of scıentıfic lıbrarıes'servıces at research unıversıtıes. *Baltic Journal of Economic Studies*, *4*(2), 214-221.

Smith, R. L. (1982). Franchise regulation: An economic analysis of state restrictions on automobile distribution. *The Journal of Law and Economics*, *25*(1), 125-157.

Solmaz, S. A. (2018). Girişimci kişilik ozelliklerinin turizm endustrisinde kariyer yapma isteği uzerindeki etkileri: turizm eğitimi alan yuksekoğrenim oğrencileri uzerine bir araştırma. *Journal of International Social Research*, *11*(56), 1131-1142.

Solmaz, S. A., Aksoy, Ö., Şengül, S., Sarıışık, M., (2014) Üniversite öğrencilerinin girişimci kişilik özelliklerinin belirlenmesi: turizm lisans ve ön lisans öğrencileri üzerine bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 41-55.

Spalton, P. (2015). *İş hayatının sırları: pazarlama sırları*. 1. Baskı, Çeviren: Aysun Babacan, NTV Yayınları, İstanbul.

Spencer, E. C. (2013). An exploration of the legal meaning of franchising. *Journal of Marketing Channels, 20*(1-2), 25-51.

Starbuck, W. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713–740.

Steinke, A.L. (2013). *Management styles and ınnovation in the technology ındustry*. Degree of Master of Arts in Management, The College of St. Scholastica, Duluth, Minnesota, 2-24.

Sucu, İ. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Marka İmajına Etkisi: Türkcell Markası Örneği. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(21), 1-8.

Şahan, A. G. (2020). Lex Mercatoria Kaynağı Olarak ICC Model Uluslararası Franchising Sözleşmesi. *Public and Private International Law Bulletin, 40*(2), 1403-1432.

Şahin, O. N. (2016). *İşletmelerde bütçe ve bütçeleme faaliyetinin incelenmesi*. III. Uluslararası İşletme Öğrencileri Kongresi Kitabı, 2, 122-143.

Şahin, Ş. (2014). Bilişim sistemleri uygulamalarının işletme performansına etkileri. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(6), 43-56.

Şeker, Y. (2019). Bütçe kavramı ve bütçe uygulamaları üzerine üretim işletmelerinde bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 3(7), 140-164.

Şengül, H. İ. (2017). İnovasyon ve inovasyon stratejilerine genel bir bakış. *The Journal of Social Science*, 1 (1), 35-43.

Şeşen, H. (2014). *Örgüt kültürü*. Ü. Sığrı, & S. Gürbüz içinde, Örgütsel Davranış 2. Baskı (s. 596- 632). Beta Yayıncılık, İstanbul.

Şimşek, B. (2016). *Franchise sözleşmesi*. Ankara: Yetkin Yayınları.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A., (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.

Takahashi, S.I.Y. (2009). Entrepreneurs as decisive human resources and business. Performance for the Lao SMEs. *Chinese Business Review* 8(7), 29–47.

Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 53(8), 726-737.

Taşkın, Ç. (2011). *Ağızdan ağıza pazarlama*. Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.

Taşkıran, N. (2004). *Yaratıcılık ve yenilik yönetimi*. Ders Notları.

Tekin, E. (2021). Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki. *The International New Issues in Social Sciences, 9*(2), 133-154.

Temizkan, V., ve Yılmaz, K. (2021). Demir-çelik sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi: kardemir örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *13*(2), 1538-1552.

The Franchise Company (2021). Franchise nedir ?. https://www. franchisecompany. com. tr/ tag/franchisee (Erişim Tarihi: 7 Ekim 2021).

Theodosiou, M., Kehagias, J., and Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070.

Tican, C. (2019). Pre-service primary school and pre-school teachers' perception of individual entrepreneurship and opinions about their creative thinking tendency. *International Journal of Educational Methodology*, 5(4), 591-606.

Timuroğlu, M. K., ve Çakır, S. (2014). Girişimcilerin yeni bir girişim yapma niyetlerinin risk alma eğilimi ile ilişkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *16*(2), 119-136.

Titrek, O. (2013). *IQ' dan EQ' ya duyguları zekice yönetme*. (4.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Topçuoğlu, M. (2004). İnhisar (tekel) kaydı içeren acentelik, tek satıcılık ve franchising sözleşmelerinde aktif ve pasif satışlar. *Rekabet Dergisi*, (18), 3-60.

Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of management journal*, *44*(4), 621-638.

Tucker, M., and Pitt, M. (2009). Customer performance measurement in facilities management: a strategic approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(5), 407-422.

Tuncay, S. (1992). Bir dağıtım ve pazarlama yöntemi olarak: franchising. *İstanbul Sanayi Odası Dergisi,* 311.

Türkay, O. (2015). Çalışma yaşamı kalitesinin iş memnuniyeti ve bağlılık üzerine etkileri: Seyahat acentaları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *22*(1), 239-256.

Türkmen, İ., ve Yılmaz, H. (2019). Stratejik girişimcilik ve bilgi yönetimi performansı arasındaki ilişki: Bilişim 500 şirketlerinde bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 14(53), 1-12.

Türkoğlu, T., Tetik, S., Açıkgöz, A. (2017). Meslek yüksekokulu öğrencilerinin sosyo-demografik özellikleri ile girişimci kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin araştırılması. *Journal of Yasar University*, 12(45), 1-13.

Tütüncü, Ö. (2000). Karayolu işletmelerinde işten ayrılma eğiliminin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 2(4), 106-121.

Tütüncü, Ö., ve Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 5(2), 146-169.

Uche, N. and Timinepere, C.O. (2012). Management styles and organizational effectiveness: an appraisal of private enterprises in eastern nigeria. *American International Journal of Contemporary Research,* 2(9), 198- 204.

Uğuz-Arsu, Ş. (2021). Öğrenen organizasyonlarda öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansına etkisi: Antalya ili oteller örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11*(1), 1-19.

Ulaş, D. (1999). *Bir pazarlama ve dağıtım yöntemi olarak franchising sistemi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Ulaş, D. (2004). Franchısıng sisteminin, franchıse alan ve veren yatırımcılar açısından verimliliğinin değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, (2), 29-51.

Ulaş, D. (2006). Franchising sisteminin girişimcilik açısından değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 8(3), 133-151.

Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlşkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(1), 171-193.

Uluyol, O. (2013). Öğrencilerin girşimcilik eğilimlerinin belirlenmesi: gölbaşı meslek yüksekokulu örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(15), 350-372.

Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi bireysel performansın planlanması değerlendirilmesi ve geliştirilmesi.* Beta Yayınları, İstanbul.

Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges), 5*(2), 32-39.

Uzunlar, C. (2017). Franchising avantajları-sistemdeki 5 kazanım, TFC danışmanlık. https://www.tfcdanismanlik.com/blog/franchise/franchising-avantajl ari/ (ErişimTarihi:17.09.2017).

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). *Stratejik yönetim*. Beta Basım Yayınları, İstanbul.

Ünal-Karagüven, M. H. (2015). Empati ve sosyal zeka. *International Journal of Social Science, 34,* 187-197.

Ünlü, F., ve Atik, H. (2018). Türkiye'deki işletmelerin endüstri 4.0'a geçiş performansı: Avrupa Birliği ülkeleri ile karşılaştırmalı ampirik analiz. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, *17*(2), 431-463.

Ürper, Y., (2004). *Girişimcilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Üzüm, B. ve Uçkun, S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 10(2), 254-275.

Vuong, B. N., & Suntrayuth, S. (2019). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters, 10*(7), 1633–1648.

Vuong, B. N., & Suntrayuth, S. (2019). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and

marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, *10*(7), 1633–1648.

Wakefield, R. (2002). *Franchising Growth Strategies.* In Queensland Franchise Forum, Brisbane Australia.

Weaven, S., and Frazer, L. (2003). Predicting multiple unit franchising: A franchisor and franchisee perspective. *Journal of Marketing Channels*, *10*(3-4), 53-82.

Whittemore, M. (1984). *The great franchise boom.* Nation's Business, 20-24.

Wiguna, A. B., and Manzilati, A. (2014). Social entrepreneurship and socio-entrepreneurship: A study with economic and social perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *115*, 12-18.

Williams, J. C., & Dempsey, R. (2014). *What Works for Women at Work. New York*: New YorkUniversity Press.

Wolcott, R. C. and Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49, 75-82.

Wongsnuopparat, S., & Chunyang, W. (2021). Corporate sustainability: study of factors that affect corporate towards organizational sustainability in today fast-changing world. *Journal of Management and Sustainability*, *11*(2), 56-76.

Wu, C. W. (2015). Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, *68*(7), 1581-1588.

Yakimov, R., Owens, M. and Sydow, J. (2019). Formal control influence on franchisee trust and brand-supportive behavior within franchise networks. *Industrial Marketing Management*, 76, 123-135.

Yasin, M. M., and Quigley, J. V. (1994). The utility of information systems: views of CEOs and Information System Executives. *Industrial Management & Data Systems*, 94(5), 25-29.

Yavuz Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.

Yavuz, A., ve Bedük, A. (2016). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bir kamu bankasının konya şubelerinde örnek uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (35), 301-313.

Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Yeniocak, U. (2016). *Franchise sözleşmesi*. İstanbul: Seçkin Yayınları.

Yıldırım, H. (2008). *Girişimcilik ateşi ve iş melekleri*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Yıldız, B. B. (2021). Örgüt ikliminin çalışan memnuniyetine etkisi: ilkokul örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 281-303.

Yıldız, S., Savcı, U.G. ve Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 233-249.

Yılmaz, B. ve Halıcı, A. 2010), İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(2), 93-108.

Yılmaz, F. (2001). İşletmelerde bütçeleme. *İSMMMO Mali Çözüm Dergisi*, (55), 54-63.

Yorke, M. (1993). Quality assurance for higher education franchising. *Higher Education*, *26*(2), 167-182.

Young, R. (2001). *The corporatisation of franchising*. Franchising, May/June, Niche Media P/L, 38-93.

Yurdakul, M. (2003). Franchısıng sisteminin kobi'lerde pazarlama işlevi bakımından değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 1-12.

Yurtseven, R., ve Ergün, M. (2018). Çocuklar için girişimcilik eğilimleri envanterinin (ÇGEE) geliştirilmesi. *Journal of Theoretical Educational Science*, 11(5), 125-145.

Yücel, E. ve Özgül, E. (2020). İşletmelerin yenilik performansının arttırılmasında üniversitesanayi işbirliğinin rolü. *Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 404-434.

Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.

Zahra, S.A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.

Zehir, C ve Eren, M. (2007). Örgütsel faktörlerin kurumsal girişimcilik ve iş performansı üzerine etkileri: Türk otomotiv sektörü üzerine bir alan araştırması. *Journal of American Academy of Business, 10*(2).

Zerenler, M., ve Karakuş, G. (2017). Ürün ve süreç yeniliğinin işletme performansına etkisi: bir vaka çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *19*(2), 305-331.

Zıllıoğlu, M. (1996). *İletişim nedir?.* Cem Yayınları, İstanbul.

EKLER

ANKET

Değerli Katılımcılar,

"Franchising Sisteminin İşletmelerin Performansına ve Kurumsal Girişimciliğin Yaygınlaşmasına Etkilerinin Analizi: Fast-Food Sektörü Örneği" başlıklı doktora çalışmasının anket verilerinin elde edilebilmesi için ekte hazırlanan sorulara görüşlerinizi yansıtan cevapları vermeniz, bu araştırmanın tamamlanabilmesi için çok önemlidir. Anket kapsamında kesinlikle sizlere ait özlük bilgileri ile ilgili sorular bulunmamaktadır.

İlginiz ve destekleriniz için çok teşekkürler.

Özhan TEMUR
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
(Danışman)
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

EK-A Demografik Özellikler

Bu bölümde sorular çoktan seçmeli olup, sizin için en uygun seçeneğe "X" işareti koyarak tercihinizi belirleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

a. Kadın ( ) b. Erkek ( )

2. Yaşınız

a. ( ) 20-30 b. ( ) 31-40 c. ( ) 41-50 d. ( ) 51 +

3. İşletmenizdeki Çalışma Süreniz

a. 1-8 Yıl ( ) b. 9-18 Yıl ( ) c. 19-30 Yıl ( ) d. 31-40 Yıl ( ) e. 41- ve üzeri

4. Eğitiminiz Durumu

a. ( ) İlköğretim b. ( ) Lise ve Dengi Okul c. ( ) Ön Lisans (Yüksekokul) d. ( ) Lisans e. ( ) Yüksek Lisans veya Doktora

5. İşletmenizde Çalışan Personel Sayısı

a. ( ) Küçük (10'dan 50'ye kadar) b. ( ) Orta (51'den 250'ye kadar) c. ( ) Büyük (250 ve daha fazla)

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

EK-B Franchsing Sistemi Ölçeği (Helvacıoğlu, ve Levent, 2020: 453)

Bu bölümde Franchsing uygulamalarına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Doğru ya da yanlış cevap yoktur, mevcut düşüncelerinizi yansıtan en uygun seçeneğe rastgelen sayıyı işaretlemeniz beklenmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
GÜÇ DENGESİ, İŞBİRLİĞİ, FRANCHİSE VERENİN MARKA İMAJI, GENEL İMAJI VE DESTEĞİ					
1. Ana firmanın (franchise veren) markası işletmeme yardımcı olmaktadır.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
2. Marka adımın etkinliğinden memnunum.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
3. Ana firma (frachise veren) ile ilişkimizde sınırlar bellidir.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
4. Bölgemdeki rekabet dikkate alındığında ana firmanın markası rakiplerimden daha avantajlıdır.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
5. Ana firma (franchise veren) ile işlerimizde etkili olmak için birbirimize yardımcı	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
6. Ana firma (franchise veren) diğerlerine göre ürün ve hizmetleri daha iyi ve farklılaşmış olarak hazırlar.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
7. Ana firmam (franchise veren) potansiyelimi bilir.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
8. Ana firmanın (franchise veren) reklam ve hakla ilişkiler çalışmalarının gelirlerimin artmasında çok olumlu katkısı vardır.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
9. Ana firmam (franchise veren) iş ile ilgili problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
10. Denetim çalışmaları düzenli aralıklarla yapılmaktadır.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
11. Franchise veren eğitim çalışmaları sürekli olarak yapmaktadır.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
12. Promosyon ve reklam desteği yeterlidir.					
13. Bu sistemde ana firma (franchise veren) standartları önceden belirlenmiş donanımı, hizmetleri ve teknik uzmanlığı en iyi şekilde sağlar					
FAALİYET BEKLENTİLERİ					
14. Diğer franchise-alanlara göre satış performansım ortalamanın altındadır.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
15. Bu yıla kadar ulaşmam gereken satış kotalarının gerisinde kaldım.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
16. Reel gelirim en az beklediğim kadardır.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
17. Yıllık satış kotalarımı aşmada şimdiye kadar başarılıydım.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
18. Satış performansımız kendi sınıfımdaki işletmeler arasında iyi düzeydedir.					
19. İş performansımın düzeyi çok iyidir.					
20. Ana firmam (franchise veren) performans düzeyimi olumlu bulmaktadır.					
SAĞLANAN EKONOMİK FAYDA					
21. Marka devri için (Royalt ödemeleri çok yüksek değildi.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
22. Giriş bedeli çok yüksek değildi.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
23. Ana firmanın (franchise veren) kısıtlamaları azdır.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
24. Pazarlama ve reklam ödemeleri normal seviyededir	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
SİSTEMİN SAĞLADIĞI MOTİVASYON					
25. Franchise işletmemi işletmek için yeterli deneyime sahibim.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
26. Franchising sistemi yüksek kazançlı yatırımlarıma karşılık düşük riskli olarak görünmektedir.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
27. Franchising sistemindeki eğitim programları yararlıdır.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*

EK-C. Kurumsal Girişimcilik Ölçeği (Arman 2017: 105)

Bu bölümde, firmaların kurumsal girişimcilik eğilimlerini belirlemeye yönelik belirlenen boyutlarla ilgili ifadeler aşağıda verilmiştir. Bu ifadeler 5'li Likert ölçeğiyle ölçülecektir. Sizden konu ile ilgili aşağıda verilen ifadelerin kurumsal girişimcilik boyutlarına uygun olup olmadığını ifadenin karşısında bulunan "1 = Çok düşük önemli 2= Düşük Önemde 3= Orta Düzeyde Önemli 4= Yüksek Önemde 5= Çok Yüksek Önemde" seçeneklerinden birisine "X" işaretini kullanarak belirtebilirsiniz.	**Çok düşük önemli**	**Düşük önemde**	**Orta Düzeyde Önemli**	**Yüksek Önemde**	**Çok Yüksek Önemde**
ÇOK YÜKSEK ÖNEMDE SAĞLANAN AVANTAJLAR					
1. Yurtiçinde yeni pazarlara girmek.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
2. Yurtiçinde yeni işlerin yaratılmasını desteklemek.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
3. Yurtiçinde yeni sektörlere girerek çeşitlilik kazanmak.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
4. Yurtiçinde yeni girişim faaliyetlerini desteklemek.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
5. Yurtiçinde başlayan işle ilgili faaliyetleri finanse etmek.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
6. Yeni yabancı pazarlara girmek.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
7. Uluslararası faaliyetlerinizi genişletmek.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
8. Uluslararası operasyonları gerçekleştirmeye yönelik iş faaliyetlerinin başlamasını desteklemek.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
9. Uluslararası operasyonları gerçekleştirmeye yönelik iş faaliyetlerinin başlamasını finanse etmek	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
YENİLİKÇİLİK AVANTAJI					
10. Pazara yeni ürünleri sunma konusunda sektörünüzde ilk firma olmak.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
11. Yeni pazarlarda satışa sunmak için 'tamamen yeni' ürünler yaratmak.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
12. İşletmenin mevcut pazarlarında satışa sunmak için 'tamamen yeni' ürünler yaratmak.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
13. Yeni ürünleri ticarileştirmek. (pazarda satışa sunmak)	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
14. En yeni ürünlere odaklı AR&GE' ye ağırlıklı olarak yatırım yapmak.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
15. En yeni süreç teknolojilerine odaklı AR&GE' ye ağırlıklı olarak yatırım yapmak.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
16. Tamamen yeni teknolojileri geliştirme ve pazara sunmada sektörde ilk firma olmak.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
17. Yeni süreç teknolojilerinin yaratılmasında öncü olmak.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
18. Diğer şirketlerin süreç teknolojilerini kopyalamak. (Ters yönlü kodlanacak)	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
STRATEJİK YENİLENME AVANTAJI					
19. Sektörde inovatif yönetim sistemlerini geliştiren ilk firma olmak.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
20. Yeni iş kavram ve uygulamalarını sektöre tanıtan ilk firma olmak.	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
21. İnovasyonu teşvik etmek için belirgin yöntemlerle örgütsel yapıyı	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
22. Yaratıcılık ve inovasyonu teşvik etmek için inovatif insan kaynakları programlarını uygulamaya koymak	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*

EK-D: İşletme Performansı Ölçeği (Demirel 2008: 214)

İşletmenizin performansına ilişkin görüşlerinizi 1, 2, 3, 4, 5 seçeneklerinden size en uygun olan sayıyı işaretleyiniz. **İşletmemizin performansının,**	**Çok olumsuz**	**Olumsuz**	**Ne Olumlu Ne Olumsuz**	**Olumlu**	**Çok Olumlu**
1. Karlılık ve verimlilik düzeyine etkisi	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
2. Rekabet düzeyine etkisi	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
3. Maliyetlerin azalmasına etkisi	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
4. Yeni müşterilerin kazanılmasına katkısı	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
5. Müşteri sadakatini artırma düzeyi	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
6. Müşteri bağlantılarının düzenli bir şekilde sürdürülmesine etkisi	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
7. Müşteri tutundurma oranının artmasına etkisi	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
8. Mevcut müşterilerin daha karlı hale gelmesine etkisi	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
9. Bireysel müşterilerle etkileşimin geliştirmesine katkısı	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
10. Hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına olumlu cevap verme düzeyine etkisi	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
11. Kaybedilen müşterilerin tekrar kazanılması üzerine etkisi	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*