



**FRANCHISING VEREN İŞLETMELERİN
ÇOK ÖLÇÜTLÜ KARAR VERME TEKNİKLERİYLE
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Tamer BİLDİK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Mustafa SOBA

**Uşak
ARALIK, 2019**

**FRANCHISING VEREN İŞLETMELERİN ÇOK ÖLÇÜTLÜ KARAR
VERME TEKNİKLERİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Tamer BİLDİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Mustafa SOBA

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ARALIK, 2019

ÖZET

FRANCHISING VEREN İŞLETMELERİN ÇOK ÖLÇÜTLÜ KARAR VERME TEKNİKLERİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Tamer BİLDİK

İşletme Ana Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık, 2019

Danışman: Doç. Dr. Mustafa SOBA

Türkiye’de istihdam yaratılması için işletme sahiplerine verilen destek ve teşviklerin artması sebebiyle Türkiye’de birçok girişimci farklı iş alanlarına ve kendi işletmelerini kurma teşebbüsünde bulunmaktadırlar. Küreselleşen ticaret ortamında sürekli değişim ve gelişimlerin yaşanması sebebiyle işletme sahibi olmak isteyen girişimciler fazla risk almadan franchising veren işletmelere yönelmektedirler. Böylelikle, marka imajı sayesinde kaliteli bir işletme adına, tanınmış markaların sağladığı sürekli müşteri potansiyeline, uzman personel desteğine, ekonomi, ticari ve personel konularında sağlanan destekten faydalanmaya, riskli yatırımlardan kaçınarak sağlıklı bir işletme yapısına kavuşmak istemektedirler.

Franchising veren işletme alternatiflerinin günümüzde artması ve franchising veren işletmelerin değerlendirilirken birden çok ölçüt ile değerlendirilecek olması karmaşık yapıya problemlerin doğmasına neden olacaktır. Alternatifler arasından en uygun seçimin yapılması girişimcilerin daha sağlıklı bir tercihte bulunmasını sağlayarak yapmış oldukları yatırımların boşa gitmesini engelleyecektir. Birden fazla alternatif ve bu alternatifleri etkileyen ölçütlerin birden fazla oluşu karar vericilerin kararını etkilemektedir. Bu problemlerin çözümünde matematiksel olarak geliştirilen Çok Ölçütlü Karar Verme (ÇÖKV) tekniklerine başvurulmaktadır.

Çalışmada ÇÖKV tekniklerinden Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ve ELECTRE (Elimination and Choice Translating Reality English) metotları ile girişimci adaylarının sağlıklı bir seçim yapılabilmesi sağlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Franchising, Girişimcilik, Çok Ölçütlü Karar Verme Teknikleri

ABSTRACT**EVALUATION OF FRANCHISING COMPANIES WITH MULTI CRITERIA
DECISION MAKING TECHNIQUES****TAMER BİLDİK**

Department of Business

Social Sciences Institute, Uşak University, December, 2019

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa SOBA

Due to the increasing in the support and incentives given to business owners for the creation of employment in Türkiye, many entrepreneurs are attempting to establish their own businesses in different business areas. Entrepreneurs, who want to have a business, turn to franchising enterprises without taking much risk due to the continuous changes and developments in the globalizing trade environment. In this way, they want to have a healthy business structure by avoiding risky investments, benefiting from the continuous customer potential, expert personnel support, economy, commercial and personnel support provided by well-known brands thanks to brand awareness.

The increasing number of franchising business alternatives and the fact that franchising businesses will be evaluated with more than one criteria will cause a complex problem. Making the most appropriate choice among the alternatives will ensure that the entrepreneurs make a healthier choice therefore their investments will not be wasted. Multiple alternatives and multiple criteria impress these alternatives proposed by the decision-makers. In order to solve these problems, Multi Criteria Decision Making Technique (MCDM) which is developed as mathematically applied.

In this study, it is provided that entrepreneurs can make a healthy choice with Analytic Hierarchy Process (AHP) and ELECTRE (Elimination and Choice Translating Reality English) methods.

Key Words: Franchising, Entrepreneurship, Multi Criteria Decision Making Technique



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 174005002 No'lu öğrencisi TAMER BİLDİK'İN "FRANCHISING VEREN İŞLETMELERİN ÇOK ÖLÇÜTLÜ KARAR VERME TEKNİKLERİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ" adlı tezi 20/12/2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Mustafa SOBA	
Üye	: Dr. Öğretim Üyesi Ayşenur ALTINAY	
Üye	: Dr. Öğretim Üyesi Mustafa BAYHAN	

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Franchising Veren İşletmelerin Çok Ölçütlü Karar Verme Teknikleriyle Değerlendirilmesi konulu tezimin tüm aşamalarında bana olan sabrıyla, desteğiyle ve olumlu düşünceleriyle her daim yanımda olup teşvikiyle tezimin yürütülmesinde büyük destek sağlayan danışmanım, kıymetli hocam Doç. Dr. Mustafa SOBA'ya,

Tez sürecinde fikirleriyle çalışmama katkı sağlayan Dr. Öğretim Üyesi Ayşenur ALTINAY'a,

Yüksek lisans öğrenimim boyunca her konuda yardımlarını esirgemeyen ve tezimde yol gösterici olan Pamukkale Üniversitesi akademisyenlerinden Dr. Öğretim Üyesi Mustafa BAYHAN ve Doç. Dr. Mevhibe AY TÜRKMEN hocama,

Her zaman, her koşulda yanımda olan ve sabır göstererek desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen Anneme,

Son olarak hayatımda olan ve yaşamımı anlamlandıran herkese,

Sevgi, hoşgörü ve emeklerinden dolayı teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Tamer BİLDİK

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı: Tamer BİLDİK

Doğum Yeri: Turgutlu/Manisa

Doğum Tarihi: 28.08.1989

Ön Lisans Öğrenimi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sinanpaşa M.Y.O. İşletme

Lisans Öğrenimi: Uşak Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi: Uşak Üniversitesi S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans

İletişim:

E-Posta Adresi: tamerbildik@gmail.com

Yer Aldığım Akademik Çalışmalar:

- Soba, Mustafa ve Bildik, Tamer. (2013) “İlçelerde Fakülte Yeri Seçiminin Analitik Hiyerarşi Süreci Metodu İle Belirlenmesi,” **Kafkas Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:5.**
- Bayhan, Mustafa ve Bildik, Tamer. (2014). “Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden Analitik Hiyerarşi Süreciyle Akıllı Telefon Seçimi,” **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı:3.**
- Bayhan, Mustafa; Soba, Mustafa ve Bildik, Tamer. (2015). “Hızlı Hazır Yemek (Fast-Food) Sektöründe Hizmet Veren İşletmelerin Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Değerlendirilmesi: Pamukkale Üniversitesi Örneği,” **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt: 13, Sayı:1.**
- Ay Türkmen, Mevhibe ve Bildik, Tamer. (2015). “Şehirler Arası Yolcu Taşımacılığında Bulanık VIKOR Uygulaması,” **Manas Journal Of Social Studies, Cilt: 4, Sayı: 2.**

Katıldığım Kongreler:

- Soba, Mustafa; Ütücüler, Merve ve Bildik, Tamer. (2012). “Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi İle Tekstil Sektöründe Performans Değerlendirilmesi: Uşak'ta Bir Girişimcilik Uygulaması,” **4. Uluslararası Girişimcilik Kongresi Celal Bayar Üniversitesi ve Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Yıl: 02-04 Mayıs 2012.**
- Soba, Mustafa; Bildik, Tamer ve Ütücüler, Merve. (2012). “Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemiyle Performans Değerlendirilmesi: Bir Lojistik İşletmesi Örneği,” **Gediz Üniversitesi Üretim Araştırmaları Sempozyumu.**
- Ceylan, Hasan Hüseyin; Bildik, Tamer ve Ütücüler, Merve. (2013). “Tüketicilerin Ürün Değerlendirmelerinde Ülke Orijini Etkisinin Araştırılması: Deneysel Bir Çalışma,” **12. Ulusal İşletmecilik Kongresi İstanbul Kültür Üniversitesi.**
- Demiral, Gülten ve Bildik, Tamer. (2018). “Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılım Seçimi Kriterlerinin Analitik Hiyerarşi Süreciyle Belirlenmesi,” **17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.**

KISALTMALAR

AHS	: Analitik Hiyerarşi Süreci
AHP	: Analytic Hierarchy Process
ANP	: Analytic Network Process
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
ÇÖKV	: Çok Ölçütlü Karar Verme
ELECTRE	: Elemination and Choice Translating Reality English
GAP	: Güneydoğu Anadolu Projesi
GTHB	: Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı
IFA	: International Franchise Association
KGF	: Kredi Garanti Fonu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MCDM	: Multi Criteria Decision Making Technique
PROMETHEE	:The Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation
SAW	: Simple Additive Weighting
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TOPSIS	:Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
UFRAD	: Ulusal Franchising Derneği
VIKOR	: the VIseKriterijumska Optimizacija i kompromisno Resenje

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
KISALTMALAR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARININ İNCELENMESİ	3
1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE GİRİŞİMCİLİK ANLAYIŞI.....	3
1.2. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.2.1. Türkiye’de Girişimcilik.....	7
1.2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB).....	9
1.2.3. Türkiye’de Girişimcilik Eğitimi	10
1.3. GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	13
1.3.1. Kişisel Faktörler	14
1.3.2. Demografik Faktörler	14
1.3.3. Sosyal Faktörler	15
1.4. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ	16
1.4.1. Sosyal Girişimcilik.....	16
1.4.2. Orijinal Girişimcilik	16
1.4.3. Kurumsal Girişimcilik.....	17
1.4.4. Kamu Girişimciliği.....	17
1.4.5. İç Girişimcilik	17
1.4.6. Profesyonel Girişimcilik.....	17
1.4.7. Teknolojik Girişimcilik	17
1.4.8. Girişimci Girişimciliği	18
1.4.9. Fırsat Girişimciliği	18
1.4.10. Yaratıcı Girişimciliği.....	18
1.4.11. Çevreci Girişimciliği	18

1.4.12. Takipçi Girişimcilik.....	19
1.5. GİRİŞİMCİLİĞİN TEMEL FONKSİYONLARI, AVANTAJLARI, DEZAVANTAJLARI ve BAŞARILI YA DA BAŞARISIZ OLMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLER	19
1.6. GİRİŞİMCİDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	21
2. BÖLÜM: FRANCHISING KAVRAMLARININ İNCELENMESİ.....	24
2.1. FRANCHISING KAVRAMI ve FRANCHISING SİSTEMİ ANLAYIŞI.....	24
2.2. FRANCHISING KAVRAMLARI.....	26
2.3. FRANCHISING SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ	27
2.4. FRANCHISING SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	29
2.4.1. Dünya’da Franchising Sisteminin Gelişimi	30
2.4.2. Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi.....	30
2.5. FRANCHISING SİSTEMİNİN DİĞER SİSTEMLER İLE KARŞILAŞTIRILMASI	32
2.5.1. Bayilik	33
2.5.2. Acentelik	33
2.5.3. Distribütörlük	34
2.5.4. Lisans Anlaşması.....	35
2.6. FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRLERİ	36
2.6.1. Tarafların Buldukları Ülkeler Açısından Franchising	36
2.6.1.1. Ülke İçi Franchising	37
2.6.1.2. Uluslararası Franchising	37
2.6.2. Dağıtım Kanallarındaki Araçlar Açısından Franchising	38
2.6.2.1. İmalatçı – Perakendeci Franchise.....	38
2.6.2.2. İmalatçı – Toptancı Franchise	38
2.6.2.3. Toptancı – Perakendeci Franchise	38
2.6.2.4. Perakendeci – Perakendeci Franchise.....	39
2.6.3. Franchising İşletmelerin Niteliği Açısından Franchising	39
2.6.3.1 Marka ve Ürün Franchising	39
2.6.3.2. İşletme Sistemi Franchising.....	39
2.6.3.3. Dönüştürme Franchising.....	40
2.7. FRANCHISING SİSTEMİNİN GELİŞMESİNİ SAĞLAYAN UNSURLAR	40
2.8. FRANCHISING SİSTEMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI	41
2.8.1. Franchise Veren Açısından Avantajları.....	42
2.8.2. Franchise Veren Açısından Dezavantajları	42

2.8.3. Franchise Satın Alan Açısından Avantajları	44
2.8.4. Franchise Satın Alan Açısından Dezavantajları.....	45
2.9. FRANCHISING SİSTEMİ SÖZLEŞMESİ.....	46
2.9.1. Franchising Sistemi Sözleşmesinin Tanımı ve Hukuki Niteliği	47
2.9.2. Franchising Sistemi Sözleşmesinin Kapsamı ve İçeriği	48
2.9.3. Franchising Sistemi Sözleşmesinin Sona Ermesi	49
3. BÖLÜM: KARAR VERME KAVRAMI VE İNCELENMESİ	51
3.1. KARAR VERME KAVRAMI	51
3.2. KARAR VERME SÜRECİNİN AŞAMALARI	52
3.3. ÇOK ÖLÇÜTLÜ KARAR VERME TEKNİKLERİ.....	52
3.3.1. Analitik Hiyerarşi Süreci Metodu	53
3.3.1.1. Analitik Hiyerarşi Süreci Metodunun Faydaları ve Eksiklikleri	53
3.3.1.2. Analitik Hiyerarşi Süreci Metodunun İşleyişi ve Temel Mantiği.....	54
3.3.2. Electre Metodunun İşleyişi ve Temel Mantiği.....	58
3.4. LİTERATÜR TARAMASI	61
4. BÖLÜM: FRANCHISING VEREN İŞLETMELERİN ÇOK ÖLÇÜTLÜ KARAR VERME TEKNİKLERİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ	65
4.1. METOT.....	66
4.1.1. Araştırmanın Modeli	66
4.1.2. Araştırmanın Evreni	66
4.1.3. Veri Toplama Araçları.....	66
4.1.4. Verilerin Analizi	67
4.1.5. Alternatiflerin Belirlenmesi ve Alternatifleri Etkileyen Ölçütler	67
4.2. FRANCHISING VEREN İŞLETMELERİN ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	68
Alternatiflerin değerlendirilmesi yapılarak girişimci adaylarına en uygun seçimden en uygun olmayanına doğru bir sıralama yapılarak karar verme sürecinde yardımcı olunmaya çalışılmıştır.....	71
4.3. FRANCHISING VEREN İŞLETMELERİN ELECTRE İLE DEĞERLENDİRİLMESİ	71
SONUÇ VE ÖNERİLER	73
EKLER.....	75
KAYNAKÇA.....	80

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Girişimcilik Teorisinin ve Girişimcilik Kavramının Gelişimi

Tablo 1.2. Girişimcilik Eğitimi ve Eğitim Yoluyla Aktarılan Teknikler

Tablo 1.3. Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler

Tablo 2.1. Franchising Sisteminin Diğer Sistemlerden Farkı

Tablo 3.1. AHS Metodunun Faydaları ve Eksiklikleri

Tablo 3.2. Önem Ölçeği

Tablo 3.3. Ölçütlerin Karşılaştırmalı Matrisleri

Tablo 3.4. Rastgele İndeks Sayısı

Tablo 4.1. Alternatiflerin Ölçüt Değerleri

Tablo 4.2. Alternatiflerin Normalize Halleri

Tablo 4.3. Ölçütlerin İkili Karşılaştırma Analizi

Tablo 4.4. Ölçütlerin Ağırlıklı Puanları

Tablo 4.5. Sonuç Tablosu ve Uygunluk Sırası Tablosu

Tablo 4.6. Uygunluk Sırası Tablosu

Tablo 4.7. Alternatiflerin Ölçüt Değerleri

Tablo 4.8. Karşılaştırma Matrisi

Tablo 4.9. Uygunluk Tablosu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Girişimciliği Tanımlayan Ana Unsurlar

Şekil 1.2. Girişimcilik Eğitiminin Aşamaları

Şekil 1.3. Girişimcilik Kültürünün Yaygınlaştırılması

Şekil 2.1. Franchising Sisteminin Tarafları ve Aralarındaki Ticari İlişki

Şekil 3.1. Üç Aşamalı Bir Hiyerarşi



GİRİŞ

Giriş kısmında problemin durumu, araştırmanın amacı, alt problemler ve araştırmanın öneminden bahsedilmiştir.

Franchising, franchise veren ve franchise satın alan olarak adlandırılan birbirinden hukuki olarak bağımsız taraflar arasında anlaşmalı bir ticaret ilişkisidir (Nart, 2005: 124). Son yıllarda işletmeler, franchising ilişkilerini pazar paylarını yükseltebilmek, piyasada uzun ömürlü olabilmelerini sağlamak, karşılaşılabileceği riskleri, reklam ve tanıtım giderlerini minimize edebilmek ve en önemlisi de marka imajını arttırabilmek için kurmuşlardır.

Franchising piyasasında sistemin hızlı bir şekilde yayılmasının birçok nedeni vardır. Ancak bu nedenlerden en önemlisi tüketici istek ve ihtiyaçlarının gün geçtikçe birbirine benzemesidir. Tüketicilerin ihtiyaçlarını minimum bir bedelle ve kaliteli bir şekilde temin edebilme eğilimi sektörün dünya üzerinde büyümesine neden olmuştur (Ulaş, 2013: 15).

Franchisinge yönelen girişimcilere Türkiye’de devletin sağladığı imkanlar da günümüzde oldukça artmıştır. 1963 yılında Türkiye’de kurulan Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), 1990 yılında Türkiye’de kurulan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), 1991 yılında kurulan Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), 1993 yılında Türkiye’de kurulan Kredi Garanti Fonu (KGF), ve Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı (GTHB) tarafından sağlanan destek ile açılan işyerlerine de kamu bankaları nezdinde yeni işyerleri, bayilikler, proje geliştirme teşvikleri verilmektedir. Devletin de sağlamış olduğu bu imkânlardan yararlanmak isteyen girişimci adayları minimum risk düzeyinde gördükleri hazır kurulu işletme yapısı olan franchising veren işletmelere yönelmektedirler.

Günümüzde franchising veren işletme alternatiflerinin oldukça fazla oluşu ve açılacak olan işletmenin, işletme sahibine franchisingden doğabilecek olumlu sonuçlarının olabileceği gibi olumsuz sonuçlara da neden olabileceği gözlenmiştir. Bu sürecin uzun süreli bir karar verme süreci gerektirdiği ve bu süreçte alternatifleri birbirleriyle kıyaslamamanın oldukça güç olduğu durumlarda en mantıklı seçimin yapılabilmesi için ÇÖKV tekniklerinden yararlanılabilir.

Bu araştırmanın amacı, franchising veren işletmelerin ÇÖKV teknikleriyle değerlendirilmesini sağlamaktır. Böylelikle girişimci adaylarının alacak olduğu riskin minimize edilmesi sağlanacaktır. Bu araştırma sayesinde aşağıdaki tanımlamaların genel çerçevesi incelenmiştir:

- Girişimcilik ve girişimciliğin kavramsal çerçevesi nedir?
- Girişimciliği etkileyen faktörler nelerdir?
- Girişimcilik türleri nelerdir?
- Girişimcinin temel fonksiyonları nelerdir?
- Girişimcide bulunması gereken temel özellikler nelerdir?
- Franchising nedir? Franchising türleri nelerdir?
- Franchising sisteminin faydaları ve eksiklikleri nelerdir?
- Franchising alan girişimcilerin ve franchise veren işletmelerin yükümlülükleri nelerdir?
- Franchise almayı düşünen girişimcilerin dikkate alması gereken ölçütler nelerdir?
- Karar verme ve karar verme süreci nasıl izlenmelidir?
- ÇÖKV teknikleri nelerdir?
- Franchising veren işletmelerin girişimci adayları tarafından değerlendirilme süreci nasıl yapılmalıdır?
- Franchising alternatiflerinin kıyaslanması, alternatifleri etkileyen ölçütlerin belirlenme süreci nasıl yapılacak ve en uygun seçimin belirlenmesi için hangi metotlardan yararlanılacaktır?

Birden fazla alternatifin bulunduğu karar verme problemlerinde seçim yapabilmek için ÇÖKV tekniklerinden yararlanılmaktadır. ÇÖKV tekniklerinin problem çözmedeki amacı; alternatifleri birbirleriyle kıyaslayabilecek sayısal değerlerin elde edilmesiyle, öncelikli ölçütlerin alternatifler için belirlenmesi sürecidir (Kaya, 2004: 1). Ayrıca ÇÖKV teknikleri farklı niteliklerdeki alternatifleri belirlenmiş olan ölçütlere göre karar vericiler tarafından incelenerek, alternatiflerin en uygunundan en uygun olmayana doğru sıralamasını sağlamaktadır (Özden, 2009: 63). Böylelikle girişimci adaylarının sağlıklı bir karar alması sağlanarak hem devlet teşviklerinden yararlanabilmesi sağlanacak hem de açılacak olan yeni işletmenin istihdam oluşturması sağlanmış olacaktır.

1. BÖLÜM: GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARININ İNCELENMESİ

Bu bölümde; girişimcilik kavramı, girişimcilik anlayışı, girişimcilik kavramının tarihsel gelişimi, girişimciliği etkileyen faktörler, girişimcilik türleri, girişimciliğin temel fonksiyonları ve girişimde bulunması gereken özellikler anlatılmıştır.

1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE GİRİŞİMCİLİK ANLAYIŞI

Ticari faaliyetlerini gerçekleştirmek için girişimcilerin kurmuş oldukları ekonomik birimlere girişim adı verilmektedir (Parıltı ve Aydın, 2008: 58). Fransızcadan dilimize “entrepreneur” olarak çevrilen kökü “entreprendre” olan girişimcilik kelimesi ise bir şey yapmak anlamına gelmektedir. 18. Yüzyılın başlarında İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından girişimci, henüz kesinleşmemiş bir değeri tüketicilere sunmak adına, üretimin girdilerini alan ve üreten bir birey olarak tanımlanmıştır (Çetindamar, 2002: 33). Sonraki yıllarda girişimcilik konusunda birçok farklı yorumlar yapılmasına rağmen Joseph A. Schumpeter dışında girişimcinin önemi üzerine yorum yapanlar olmamıştır. Schumpeter’e göre girişimci ekonomik aktiviteleri yenilikçi ve değer kazandıracak şekilde düzenleyip, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte üretim sürecinde yapılan yeniliklerle olağan seyrin değişmesini sağlayan kişidir (Dolgun, 2006: 174).

Girişimci ayrıca tüketicilerin ihtiyaçlarını fark eden, bu ihtiyaçları karşılayabilecek üretim nedenlerini bir arada toplayan ve üretim faktörlerine belli bir ücret ödeyen, üreten, ihtiyaçları olduğuna tüketicileri ikna eden, devletine vergisini ödeyen, risk alan, iş imkânları sağlayan, toplumsal bir fayda yaratan, küresel bir nitelikte ürün ya da hizmet üreten, verimliliği, üretkenliği, yeniliği, kaliteyi ve kar elde etmeyi hedefleyen kişilerdir (Akdemir, 2012: 32).

Girişimcilik ise, modern metotlarla işletmelerde maksimum verimi alabilmek ve sürekli bir gelişme amacıyla risk alabilmek ve yenilik faaliyetlerinde bulunmaktır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere girişimciliği tanımlayan ana unsurlar Şekil 1.1.’de gösterilmiştir. Girişimcilik özelliğinin kaybolduğu işletmelerde duraksamalar görülecektir. Dünya ekonomilerinin üst sıralarında yer alabilmek ve diğer ülke ekonomileriyle rekabet edebilmek için yeniliklere açık işletmelerin var olması ve toplumun da bu doğrultuda bilinçlendirilmesi gerekmektedir (Sezer, 2015: 6).

Şekil 1.1. Girişimciliği Tanımlayan Ana Unsurlar



Kaynak: Serinkan ve Arat, 2013, s. 52.

Girişimci bireylerin ortaya çıkarmış oldukları girişimcilik faaliyetlerinin hangi anlamlar içerdiğini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akdemir, 2015: 6):

- Ekonomik bir kalkınma sağlamak,
- Kariyer planlamasının oluşturulması,
- Bağımsızlığın kazanılması,
- Uluslararası ticarete açılmak,
- İnsanlığın düşünülmesi,
- Ülke ekonomisinin düşünülmesi,
- Liderlik yapabilmek,
- Toplumun düşünülmesi,
- Yardımcı olabilmek,
- Çözüm üretilmesi,
- Yenilik oluşturmak.

Girişimciliğin ülke ekonomilerine olan katkıları oldukça fazladır. Girişimcilerin artması, ülke ekonomilerinin canlanmasına ve istihdam oranının artmasına neden olacaktır. Girişimciliğin ekonomiye olan katkıları olduğu gibi sosyal yönden de katkıları bulunmaktadır.

1.2. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İlkçağlardan itibaren insanoğlu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çeşitli faaliyetlerde bulunarak girişimcilik kavramının doğmasına neden olmuşlardır. Orta

Çağ döneminde girişimciler hükümet ile halk arasındaki ekonomik girişimleri tasarlayan ve yöneten kişi olarak karşımıza çıkmaktaydı. 18. Yüzyılda yapılan sözleşmeler sonucu kar ve zararı üstlenen girişimci ürün ya da hizmet üreterek hükümetle anlaşma yapan taraf idi (Arıkan, 2004: 4). Hızlı değişimlerin yaşanması sebebiyle 19. Yüzyılda girişimcilik kavramına planlama, örgütleme ve denetim gibi unsurlar da eklenerek girişimcilik kavramı oluşmaya başlamıştır. Juan Baptiste Say, girişimcilik kavramını bireyin üretim unsurlarını bir araya getirerek koordineli bir şekilde çalışan ve yeni sonuçlara ulaşan kişi olarak tanımlamıştır (Naktiyok, 2004: 5).

20. Yüzyılda işletmecilikte görülen gelişmelerle birlikte girişimcilik kavramı daha ciddi ele alınmaya başlamıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde sanayileşme, profesyonel yöneticilik ve de yoğun üretimin yaşanmasına neden olan teknik gelişmelerin artmasıyla girişimcilik kavramı önemli bir konu haline gelmiştir. Sovyetler Birliğinin dağılmasıyla birlikte Doğu Avrupa ülkelerinin bağımsızlıklarını ilan etmesi ve Asya kıtasındaki devlet politikalarının değişmesiyle girişimcilik kavramı ön plana çıkmıştır. Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa ülkelerinde girişimcilik kavramına verilen önemin diğer ülkelere göre daha yüksek seviyede olduğu gözlenmiştir (Karakas, 2012: 27-28).

Girişimcilik kavramının farklı dönemlerde farklı bakış açılarıyla tanımlandığı görülmektedir. Farklı dönemlerdeki farklı araştırmacılar tarafından tanımlanan girişimcilik kavramı Tablo 1.1.'de gösterilmiştir:

Tablo 1.1. Girişimcilik Teorisinin ve Girişimcilik Kavramının Gelişimi

DÖNEM	GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ KULLANIMI
Ortaçağ Dönemi	Girişimcilik bu dönemde büyük ölçekli üretim projelerini yönetmekteydi. Girişimci risk almamakta, sadece kendisine tahsis edilen kaynakları kullanarak faaliyetlerde bulunmaktaydı.
17. Yüzyıl	Girişimcilik ve risk kavramları ilk kez bu dönemde birlikte kullanılmaya başlamıştır. Girişimci kâr ya da zarar etme riskini üstlenmektedir. Girişimci, devletle anlaşmalar yaparak ürün ya da hizmet tedarikinde bulunan kişidir.
1725 Richard Cantillon	Girişimci, sermayenin tedarikinden farklı olarak riski üstlenen kişidir. Belirlenmiş bir fiyattan ürün ya da hizmeti satın alan, ancak belirlenmemiş bir fiyata ürün ya da hizmeti satarak riski üstlenerek faaliyetlerini sürdüren kişidir.
1797 Beaudou	Girişimci, riski üstlenen, faaliyetlerini planlayan, idare eden ve tüm faaliyetleri organize ederek sahip olan kişidir.
1803 Jean Baptiste Say	Girişimci kârını, sermaye kârından ayırt etmiştir.
1876 Francis Walker	Yönetimsel kabiliyetleriyle kâr elde edenler ile fon satın alıp fonların değerlendirilmesiyle faiz alanları birbirinden ayırt etmiştir.
1921 Frank H. Knight	Risk ile belirsizliği birbirinden ayırmıştır.
1934 Joseph Schumpeter	Sürekli yenilik faaliyetlerinde bulunan ve denenmemiş teknolojileri geliştiren kişiye girişimci demiştir.
1961 David McClelland	Girişimci sürekli çalışan ve orta düzeyde risk alan kişidir.
1964 Peter Drucker	Fırsatları maksimize eden kişidir girişimci.
1975 Albert Shapero	Girişimlerde bulunan, karar verme yetkisini kendinde bulan, sosyo-ekonomik mekanizmaları organize eden ve iflas riskini göz önünde bulunduran kişidir.
1980 Karl Vesper	Ekonomistler, psikologlar, iş adamları ve politikacılar girişimcileri farklı değerlendirmektedirler.
1983 Giffort Pinchot	İç girişimcilik gözlenmeye başlanmıştır. İşletme içerisinde çalışan bireylerin girişimci örneklerinde bulunmasıdır.
1985 Robert Hisrich	Girişimcilik gerekli zaman ve çaba harcayarak farklı bir değere sahip bir ürün ya da hizmet oluşturma sürecidir. Girişimci, finansal, sosyal, psikolojik risklerle birlikte kendini tatmin etme ihtiyacı duyar.

Kaynak: Hisrich ve Peters, 1985: 11; **Aktaran:** Bozkurt, 2011: 6.

21. Yüzyılda yaşanan değişimler ve gelişmeler sonucu girişimcilik kavramının önemi de gün geçtikçe artmıştır. Bilgi çağının yaşandığı günümüzde bireyler artık ekonomik ve sosyal yapının içinde yer almaktadır. Girişimci de bu yapının içinde piyasayı yakından takip ederek fırsatları görüp değerlendiren kişi olmuştur (Yeniçeri, 2002: 57). Rekabet ortamının artması sonucu girişimcilerin başarılı olabilmesi ve işletmelerinin uzun ömürlü olabilmesi için yenilik, yaratıcılık

ve değişim unsurlarını benimseyerek hareket etmeleri gerekmektedir (Alkan, 2014: 3).

1.2.1. Türkiye’de Girişimcilik

Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar uzanan girişimcilik kavramı Türkiye’de Yahudi, Rum, İtalyan ve Türk vatandaşlardan oluşan girişimcilerle birlikte Sanayi Devriminden sonra Batıyla daha sık ekonomik faaliyetlerde bulunmaya başlamalarıyla ortaya çıkmıştır. (Güney, 2008: 18-21). Bu nedenle Türkiye’nin yaklaşık olarak bin yıllık bir girişimcilik tarihi geçmişine sahip olduğunu söylemek doğru olacaktır. Lonca ve Ahilik Teşkilatlarının bu dönemde kurulmuş olması Bizans girişimcileriyle rekabet edebilmelerini sağlamıştır. Ayrıca bu teşkilatların ihtiyaca göre üretimi sağlamanın katkıları oldukça fazladır (Saygın, 2018: 19). Osmanlı İmparatorluğunun son dönemlerinde iş adamlarının Müslüman Türk’lerden oluşması sağlanmaya çalışılmış böylelikle Osmanlı İmparatorluğu’ndan sonra kurulan Türkiye Cumhuriyeti’nin de stratejisi bu yönde olmuştur (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 11).

Cumhuriyet döneminde ise İzmir İktisat Kongresi’yle birlikte Türkiye’de girişimciliğın önemi artmaya başlamıştır (Güney, 2008: 18-21). Girişimciliğın artması için Türkiye’de uygulanan politikaların amacı bölgelerarası eşitsizliğı düzenlemek, girişimciliğın ve sermayenin arttırılmasını sağlamak olmuştur (Çokgezen, 2012: 29-30). Girişimcilik faaliyetleri Türkiye’de tarım alanından başlayarak sanayi sektörüyle devam etmiştir. Türkiye’de devlet politikaları ve kanunlar girişimciliğı teşvik üzerine planlanmıştır. 1970’lerden sonra girişimcilik eğitimleri artmış ancak yeterli fizibilite çalışmalarının yapılmaması, aile işletmelerinin fazla oluşu gibi nedenlerden dolayı kurumsal yapılar sağlanamamıştır (Güney, 2018: 18-21). 1980 sonrası dönemde ekonominin dışa açılması, KOBİ’leri destekleyen politikaların izlenmesi, girişimciliğın gelişmesini sağlayacak olan çalışmaların hızlandırılmasıyla birlikte Türkiye’deki bireylerin girişimcilik konusunda başarılı olacağı gözlenmiştir (Küçük, 2010: 47). 2000’li yıllarda Türkiye’de yaşanan ekonomik krizin ardından sosyo-ekonomik dengenin sağlanması için 9. Kalkınma Planı kapsamında girişimcilikle ilgili; girişimcilik politikalarının desteklenmesi, girişimcilik ve istihdam oranını arttıracak çalışmalar yapılması, mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin sağlanması ve mesleki eğitim

kurslarının açılması kararları alınmıştır (Girişimcilik Raporu, 2015). 2010 sonrası dönemden günümüze kadar olan süreçte ise 10. Kalkınma Planı kapsamında girişimcilik kavramında önemli değişimler yaşanmıştır. Bireylerde girişimcilik kültürünün oluşması için eğitimlerin artması sağlanmış, eğitim kalitesi artırılmış, girişimcilik konusunda öne çıkan örnek işletmelerin işletme içi organizasyon yapıları ve stratejileri anlatılmıştır. Girişimciliğin gelişimine katkıda bulunabilecek kurum ve kuruluşların artmasını sağlayacak politikalar bu dönemde daha fazla izlenmiştir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2013).

Tablo 1.2. Girişimcilik Eğitimi ve Eğitim Yoluyla Aktarılan Teknikler

Girişimcilik Eğitimi		Eğitim Yoluyla Aktarılan Teknikler
İşletme ve Küçük İşletme Yönetimi	İş Yeri Açma Bilgileri	*Seminer
*İşletmecilik *Finansman *Ekonomi	*Yasal İşlemler	*Workshop
*Yönetim *Planlama *Personel	*Vergiler	*Tartışma
*İletişim *Girişimcilik *Pazarlama	*Teşvikler	*Soru-Cevap
*Müşteri İlişkileri *Tanıtım	*Muhasebe Bilgileri	*Örnek Olay
*Kalite Kontrol		
*Üretim Yönetimi *Muhasebe	*İşletme Sorunları	*Çapraz Ateş
*Satış *Kredi	*Danışmanlık	*Beyin Fırtınası

Kaynak: Tekin, 2016: 449-450.

Tablo 1.2.'de girişimcilik eğitiminin temel anlamda iki başlık altındaki konular dâhilinde incelendiği ve bu eğitimlerin hangi tekniklerle girişimci adaylarına aktarıldığı görülmektedir.

Girişimci adayları, yeni bir iş fikrini uygulamaya geçirmek istedikleri zaman finansal ve yapısal sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Karşılaşılan bu sıkıntıları gidermek için Türkiye'de çeşitli meslek ve kamu kuruluşları girişimcilere destek olmak için çeşitli kurumlar kurmuşlardır (Dilsiz ve Kölük, 2005: 97). Bu kurumlar:

- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği,
- Ticaret Odaları ve Sanayi Odaları,
- Fuarçılık ve Geliştirme Anonim Şirketi,
- Bilişim Teknolojileri Araştırma Enstitüsü,

- Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı,
- İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi,
- Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı,
- Türkiye Sınai Kalkınma Bankası,
- Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı,
- Müteşebbisler Kulübü Derneği,
- GAP (Güney Anadolu Projesi) Bölgesi Girişim Destekleme ve Yönlendirme Merkezi,
- Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı,
- Vakıf Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı,
- Kredi Garanti Fonu,
- Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu,
- Zonguldak İş Geliştirme Merkezi,
- KOSGEB'tir.

Yukarıda belirtilen tüm kurum ve kuruluşların ortak amacı Türkiye'de girişimciliğin teşvik edilmesini sağlamaktır. Ayrıca kurum ve kuruluşların sağlamış oldukları destek ve teşvikler sonucu işsizlikle mücadele de artmış olacaktır.

1.2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

12 Nisan 1990 tarihinde KOSGEB, çıkarılan 3624 sayılı kanunla birlikte ülke ekonomisine katkı sağlayabilecek küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri sayısının artmasını, rekabet ortamının sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini ve de ekonomik büyümelerin sağlanması için kurulmuş bir organizasyondur. Türkiye'nin bir çok yerinde uygulama ve sinerji merkezleriyle girişimci adaylarına çeşitli eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağladığı gibi hibe ve kredi gibi ekonomik konularda da girişimci adaylarına yardımcı olmaya çalışmaktadırlar (Sakarya Ticaret Borsası, 2008: 1). KOSGEB bu amaçla yeni kurulan girişimlere 50.000 TL geri ödemesiz ve 100.000 TL geri ödemeli destek paketleri sunarak girişimci adaylarının ekonomik olarak işletmelerinin kuruluş süreçlerinde maddi ve manevi olarak yıpranmalarını sağlamaktadır. Bu destek sayesinde girişim faaliyetleri ilk yıllarında hayatta kalmayı başarabilmektedir. Ayrıca KOSGEB işletmelerin devamlılığını ve uzun ömürlü

olmalarını sağlayabilmek için girişim faaliyetlerinin türüne göre 60.000 TL-360.000TL arasında ekonomik destekte de bulunmaktadır. KOSGEB'in ayrıca ülke çapında eğitime önem verdiği ve üniversitelerde girişimcilik eğitimi alan öğrenciler arasında yarışmalar düzenleyerek öğrencilere para ödülü vermektedir. Böylelikle genç bireylerin girişimciliğe yönelmesi teşvik edilmektedir (KOSGEB, 2019).

Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı, KOSGEB önderliğinde hazırlanmış olup girişimcilik kültürünün yaygınlaşması, girişimcilik sisteminin oluşturulması ve girişimciliğin gelişmesini amaç edinmiştir. Bu üç ana hedefe ulaşmak için alınan kararlar (KOSGEB, 2015: 71-72):

- Yenilikçi faaliyetlerin desteklenmesi,
- Kadın ve genç bireylerin desteklenmesi,
- Eko girişimcilik, sosyal girişimcilik ve küresel girişimcilik gibi öncelikli konularda yapılacak olan faaliyetlerin desteklenmesi,
- Türkiye'de girişimcilik kültürünün benimsenmesini sağlamak,
- Örgün ve yaygın eğitim düzeyinde girişimcilik eğitimlerinin yaygınlaştırılmasını sağlamak,
- Danışmanlık sistemlerinin gelişmesini sağlamak,
- Girişimcilerin finansman desteklerinden kolaylıkla yararlanabilmesini sağlamaktır.

KOSGEB aynı zamanda girişimci adaylarına; Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri, Yeni Girişimci Desteği, İş Geliştirme Merkezi Desteği, İş Planı Ödülü desteklerini sağlayarak toplumun her kesiminden girişimci sayısının artırılmasını ve yeni iş imkânlarının oluşturulmasını sağlamaktadır. KOSGEB ayrıca teknoloji merkezleri ve teknoparklar oluşturarak bilim ve teknolojiye dayalı modern tekniklerin kullanılmasını teşvik etmektedir. Girişimcilere çeşitli eğitimler vererek destekte bulunan KOSGEB; yaşanan sıkıntılar karşısında girişimcilere çözüm önerileri ve projeler üretmektedir. Böylelikle ülke ekonomisinin ve refah düzeyinin artması için üzerine düşen toplumsal görevleri de yerine getirmektedir.

1.2.3. Türkiye'de Girişimcilik Eğitimi

Girişimcilik, bireylerin doğasında var olan kişisel özelliklerin ve çevresel etkilerin var olması nedeniyle öğretilmeyecek bir kavram olması düşüncesi son

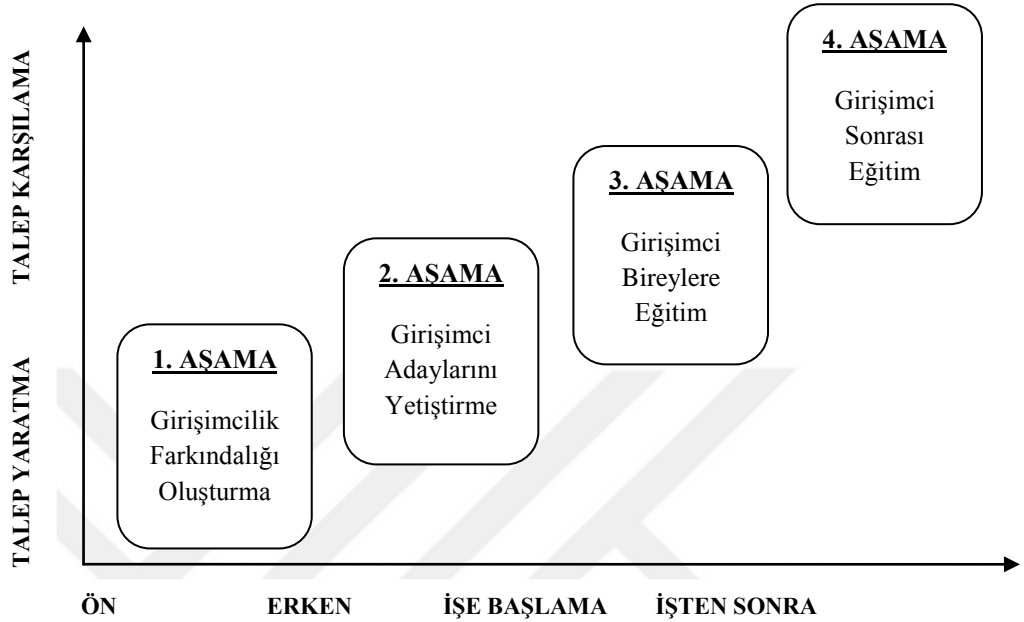
yıllarda yerini girişimcilik bir disiplin olarak görülürse öğretilbileceği ve çeşitli eğitimlerin faydalı olacağı görüşüne bırakmıştır (Mungan, 2013: 51). Girişimcilik eğitimi; bireylere fırsatları görme yeteneğinin, yeni fikir üretiminin, gerekli kaynakların nasıl sağlanacağını, işletmenin kurulduktan sonra organizasyon yapılarının nasıl kurulacağını, yaratıcı ve eleştirel bir şekilde düşünme yeteneğinin nasıl olması gerektiğinin aktarılması işlemidir (Altuntaş, 2016: 15).

Dünyadaki girişimcilik uygulamalarına paralel olarak Türkiye’de de son yıllarda mikro kredi programlarıyla kadın girişimciliğinin artırılması hedeflenmektedir. Sadece ekonomik destek vermek ile girişimciliğin geliştirilmesi mümkün olmadığı için eğitime verilen önem de artmıştır (Saygın, 2018: 39). Girişimcilik eğitimleri Türkiye’de bazı ilkokullarda, liselerde ve üniversitelerde seçmeli ders olarak verilmektedir. Ayrıca bazı kamu ve özel kuruluşlarında ücretli ya da sosyal sorumluluk projesi kapsamında girişimcilik eğitimleri düzenleyerek girişimciliğe katkıda bulunmaktadır. Eğitimlerin temel içeriği girişimcilik kavramlarının girişimci adaylarına aktarılmasıdır (Özkal, 2018: 28). Ayrıca KOSGEB de girişimciliğin yaygınlaşması için en az 32 saatlik girişimci adaylarına çeşitli girişimcilik konularında eğitimler vermektedir. KOSGEB bu eğitimleri kendi bünyesinde verebileceği gibi anlaşmalı kamu kuruluşlarında ya da eğitim kurumlarında da verebilmektedir. KOSGEB’te verilen eğitimlerin içeriği; girişimcilik özelliklerinin girişimci adaylarında var olup olmamasının incelenmesi, iş fikirlerinin geliştirilmesi, daha önce yapılmış olan girişimcilik örneklerinin paylaşılması, kurulacak olan işletme fonksiyonlarının ve özelliklerinin aktarılması, pazarlama faaliyetlerinin aktarılması ve yapılacak olan iş sektörünün atölye çalışmalarının yapılmasını kapsamaktadır.

Şekil 1.2.’ye göre girişimcilik eğitimleri sürekli bir döngü halindeki faaliyetleri kapsayan bir süreç olarak göze çarpmaktadır. Birinci ve ikinci aşamadaki girişimcilik eğitimlerinin yapılma nedeni talepleri karşılamaya ve bireyleri girişimci olmaya yönlendirmektir. Üçüncü ve dördüncü aşamalardaki eğitimlerin sebebi ise iş kurma sürecine girmiş girişimci adaylarının ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve girişimcilerin hata risklerini azaltmak içindir. Girişimci adayları bu süreç içerisinde çeşitli sıkıntılarla karşılaşmakta ve bu sıkıntıların giderilebilmesi için yönlendirilmeye, uzman eğitim desteklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle dördüncü aşamadaki girişimcilik sonrası eğitimin önemli bir payı bulunmaktadır.

Tecrübesiz girişimci adaylarının uzun vadeli eğitimler alması kurmuş oldukları işletmenin sürdürülebilir olması için gereklidir (Yıldız, 2018: 42).

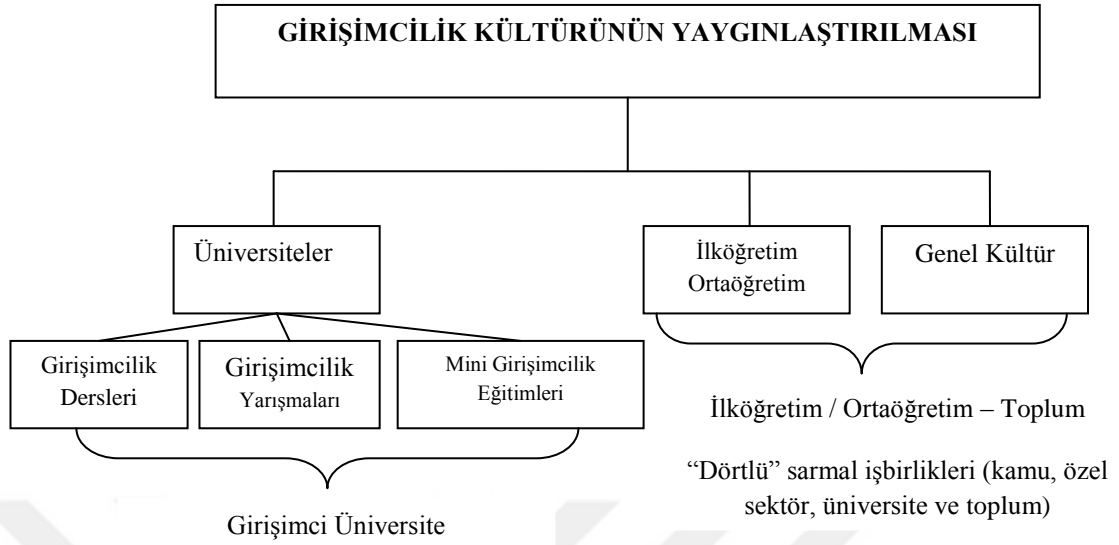
Şekil 1.2. Girişimcilik Eğitiminin Süreçleri



Kaynak: Davey; Hannon ve Penaluna, 2016: 174.

Türkiye’de girişimcilik kültürünün yerleşmesi amacıyla TÜBİTAK, ilköğretimden başlayarak bireyleri girişimciliğe özendirmek amacıyla örgün ve yaygın eğitim programları içeren Girişimcilik Yarışmaları, Mini Girişimcilik Eğitimleri ve Girişimcilik dersleri uygulanmasını sağlamıştır. Aynı zamanda ileri teknoloji konusunda yarışmalar düzenleyerek teknoloji odaklı girişimciliğin artmasını sağlamaya çalışmıştır (TÜBİTAK-TEYDEB, 2011: 478).

Şekil 1.3. Girişimcilik Kültürünün Yaygınlaştırılması



Kaynak: <http://www.tubitak.gov.tr>, 2019.

Türkiye’de de üniversite kurumlarında girişimcilik eğitimleri verilmektedir. Eğitimlerin en önemli amaçları girişimci bireylerin eksikliklerinin belirlenmesi, yeni ihtiyaçların doğmasına paralel olarak yenilikçi kavramının girişimci bireylere aktarılması, geleceğe yönelik karşılaşılabilecek risklere karşı ne gibi önlemler alınması gerektiğinin eğitimi verilerek öğrencilerin girişimciliğe yönelmeleri ve farklı alanlarda iş kurmaları amaç edinilmiştir. Verilen eğitimlerin amacı girişimciliğin tüm hatlarıyla iyi bir şekilde gösterilmesi ve amacına uygun işletmelerin kurulmasıdır.

1.3. GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Girişimciliğin oluşmasındaki temel faktörler toplumun sosyo-kültürel, politik, ekonomik ve psikoloji durumlarıdır. Girişimciliği, kültürel yapı, aile yapısı, eğitim faktörü, din faktörü gibi faktörler etkilemektedir. Girişimcilik literatüründe girişimciliği etkileyen faktörler farklı başlıklar altında incelenmiştir. Ancak hiçbir şekilde bu faktörler birbirinden bağımsız ya da farklı olmadığı görülmektedir. Çalışmada girişimciliği etkileyen faktörleri kişisel, demografik, sosyal ve kültürel faktörler başlığı adı altında inceleyeceğiz.

1.3.1. Kişisel Faktörler

Kişilik kavramı, bireyin toplum içindeki diğer bireylerden ayırıcı ve özel davranışlarıdır. Kişiliğin bireylere özel olmasının sebebi davranışlarının diğer bireylere göre sürekli ve kendilerine has sergilenmesinden kaynaklanmaktadır.

Girişimciliğin oluşmasını etkileyen ve kişisel faktörler olarak tanımlanan unsurlar; girişimcinin bağımsız davranma isteği, liderlik vasfı, başarılı olabilme ihtiyacı, yaratıcı düşünebilme kabiliyeti, risk alabilme özelliği, fırsatları görebilme özelliği, doğru algılama ve hızlı karar verebilme yeteneği, esnek olabilmek, geniş bir hayal gücüne ve başarılı bir vizyon sahibi olmak gibi girişimcide bulunması gereken özellikler girişimciliği etkileyen kişisel faktörlerdendir. Aynı zamanda kişisel faktörleri oluşturan bu ana unsurlar girişimciyi diğer bireylerden ayıran temel özelliklerdendir (Bridge vd., 1993: 42).

Bir bireyin yukarıdaki kişisel faktörlerden kendi bünyesinden barındırması kendisinin potansiyel bir girişimci adayı olmasını sağlamaktadır. Ayrıca kendi kabiliyetlerine güvenen bir kişi aynı zamanda da diğer girişimcileri de tanıma olanağı bulacak ve böylelikle rekabet ortamında da var olmaları sağlanacaktır. Bu özellikler her bireyde farklı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bireylerin farklı görüşlerde olması ve kendilerinde olan kişisel özelliklerin değişim göstermesi sebebiyle de toplum içindeki statüleri değişim gösterecektir.

1.3.2. Demografik Faktörler

Eğitim, cinsiyet, yaş, gibi unsurlar demografik faktörleri oluşturmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin girişimci olma eğilimleri daha yüksektir. Aynı zamanda eğitim sisteminin standart üstü olması da girişimciliği etkileyen faktörlerdendir (Mungan, 2013: 8). Aile içinde başlayan eğitimin, eğitim kurumlarında da sürdürülmesiyle birlikte bireyin girişimcilik özelliğinin ortaya çıkmasında eğitim etkili bir rol oynamaktadır. Eğitim kurumlarında yaratıcı düşünebilme kabiliyetinin aşılması bireylerin girişimci olma özelliğini ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda eğitim sisteminin girişimci adaylara yönelik olmasının bir başka etkisi de yaşanan ülkenin iktisadi gelişmesinde etkili olmaktadır (Güney, 2008: 222).

Cinsiyet unsuru da son zamanlarda ortaya çıkan bir başka demografik faktördür. Yapılan araştırmalara göre erkeklerin kadınlara göre risk alma eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak bu durumun ortaya çıkmasının bir başka nedeni toplumdaki cinsiyet rollerinden kaynaklandığı yadsınamaz bir gerçektir (Mungan, 2013: 8). Türkiye’de kadınların belli bir oranı ev hanımı ya da var olan bir işletmede çalışan olarak anılmaktadırlar. Özellikle Türkiye’de ki devlet teşvik programlarının kadınları daha yüksek bir şekilde desteklemesi sonucu kadınlar da girişimcilik konusunda cesaret kazanarak faaliyetlerde bulunmaya başlamışlardır (Yüceol, 2018: 30).

Yaş unsurunun girişimcilikle doğrudan olarak bir ilişkisi vardır. Bireyler yaşlandıkça risk almaktan kaçınırlar ve herhangi bir girişimde bulunmak istememektedirler. Yaşlanan bireylerde zaman unsuru önemli bir neden olup yeni girişimsel faaliyetlerde bulunmak yerine sabit bir ücret ile çalışmak bireylere daha güvenilir ve risksiz bir yaşam sürdürebilmelerini düşündürmektedir. Ancak yaş olarak daha olgun bireylerdeki tecrübe erki genç girişimci adaylarında bazı dezavantajların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

1.3.3. Sosyal Faktörler

Aile, rol modelleri, kültür gibi unsurlar sosyal faktörleri oluşturmaktadır. Aileden gelen bir çevrenin olması, ailenin kendi bir işine sahip olması, ekonomik özgürlüğün aile tarafından sağlanması girişimci bireylerin artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ailenin vermiş olduğu eğitimden itibaren çocuğun üretken olmasını teşvik edici davranışlarda bulunulması çocuklarda girişimcilik potansiyelinin çıkmasına neden olacaktır. Ayrıca girişimci bireylerin aile, sosyal çevre ve pazardaki diğer girişimci adaylarını rol model olarak girişimciliğe yönelmeleri de zor olmayacaktır.

Kültür yapısı bireylerin davranış ve kişilik özelliklerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Kültür yapısına göre şekillenen birey davranışları zaman içerisinde bireylerin kişiliklerini yansıtmaktadır (Çağlar,2001: 132). Girişimcilik, kültür yapısının etkisi altındadır. Gelenek, görenek, örf ve adetler tüm toplumu etkilemekte ve girişimci bireylerin de yaşadığı toplumun bir parçası olduğu için kendi kişisel davranışlarını kültür yapısına göre şekillendirmektedir. Kültürel farklılaşmaya neden olan dört farklı unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar; bireysellik-toplumsallık, erillik-

dişillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınmadır (Güney ve Numakhamatuly, 2007: 70):

- **Bireysellik-Toplumsallık:** Bu sınıflandırmada ki amaç girişimciliğin birey ihtiyaçlarını mı yoksa toplumun ihtiyaçlarını mı karşılayacağı kısmıyla ilgilenmesidir.
- **Erillik-Dişillik:** Bu sınıflandırmada ki amaç ise toplum yapısına bakılarak kültür yapısının ataerkil mi yoksa anaerkil bir yapıda olduğunun saptanmasıdır.
- **Güç Mesafesi:** Toplum yapısındaki eşitsizliklerin derecesini ifade etmektedir.
- **Belirsizlikten Kaçınma:** Yeterli bilgiye sahip olunamaması, değişime hızlı bir şekilde ayak uydurulamayacağı gibi durumlarda girişimci davranışlarının nasıl etkileneceğinin izlenmesidir.

1.4. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ

Ekonomik gelişmelerin de yaşanmasıyla birlikte girişimcilik kavramında değişimler meydana gelmiştir. Literatürde sıklıkla kullanılan girişimcilik türleri; sosyal girişimcilik, orijinal girişimcilik, kurumsal girişimcilik, kamu girişimciliği, iç girişimciliği, profesyonel girişimcilik, teknolojik girişimcilik, girişimci girişimciliği, fırsat girişimciliği, yaratıcı girişimciliği, çevreci girişimciliği ve takipçi girişimciliğidir.

1.4.1. Sosyal Girişimcilik

Eğitim, sağlık, çevre gibi toplumsal konular için desteklenen girişimcilik türüdür. Kar amacı güdülmemektedir. Toplumsal sorunların çözülebilmesi için gerçekleşen girişimcilik faaliyetlerini kapsamaktadır (Örenç, 2019: 43).

1.4.2. Orijinal Girişimcilik

Girişimci bireylerin taşıdığı oldukları özellikler nedeniyle hayallerine ulaşabilmek için ilk kez gerçekleştirecek oldukları girişimlerdir. Gerçekleşecek faaliyetlerin diğer girişimcilik türlerinden en önemli farkı ise girişimin ilk defa gerçekleşecek olması ve yapılan işin orijinal olmasıdır (Top, 2006: 8).

1.4.3. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde önemli girişimcilik türlerindedir. İşletmelerin kendi bünyelerindeki süreçlerde yenilik yapması, farklı işletmelerle işletme evlilikleri yaparak girişim yoluyla yeni işletmelerin ortaya çıkması kurumsal girişimciliğin temel sürecidir. İşletmeler böylelikle sahip olduğu kaynakları birleştirerek diğer işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Böylelikle yeni bir girişime yönelerek kurumsal girişimciliğin oluşması sağlanmaktadır (Karadal ve Gülpinar, 2013: 314).

1.4.4. Kamu Girişimciliği

Siyasi otoritenin belirlemiş olduğu ekonomik sınırlar çerçevesinde gerçekleşen girişimcilik türüdür. Bu sınırlamalar çerçevesinde gerçekleştirilen girişimler, kamu hukuku çerçevesi içinde gerçekleşmektedir. Girişimciler bazı durumlarda kendilerinin yaratmış olduğu kaynakları kullanırlarken, bazı durumlarda da kamunun üretmiş olduğu kaynakları kullanmaktadırlar (Emre, 2007: 25).

1.4.5. İç Girişimcilik

İşletme bünyesinde bulunan girişimcileri ve işletme içerisinde gerçekleşen tüm girişimcilik faaliyetleri olarak ifade edilmektedir. Ancak bu durumun sürekli bir hale getirilme zorunluluğu bulunmaktadır. Aynı zamanda yeni bir ürün, hizmet ya da teknoloji geliştirmek gibi faaliyetleri de kapsamaktadır (Ağca, 2006: 162).

1.4.6. Profesyonel Girişimcilik

Profesyonel girişimcilik türü işletmelerin ekonomik kriz ve yönetimsel yanlışlıkların yaşanması sebebiyle işletme haklarının dışarıdan birisine devredilmesi ya da satılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu girişimcilik türünde yönetimsel kabiliyetlerine sahip olan, deneyimli, kabiliyetli ve girişimcilik özelliklerine sahip olan bireyler için profesyonel girişimcilik uygun bir faaliyet alanıdır (Top, 2006: 12).

1.4.7. Teknolojik Girişimcilik

Teknolojik girişimcilik günümüzde sıklıkla tercih edilen bir başka girişimcilik türü örneklerindedir. Teknolojide yaşanan gelişmeler sonucu sanal

dünyadaki girişimcilik faaliyetleri de artmıştır. Girişimci adaylarının teknolojik girişimciliği seçmelerindeki amacı maliyetlerin az olmasıdır (Salik, 2015: 32).

1.4.8. Girişimci Girişimciliği

Belli iş alanlarında girişimcilik yaparak işletme kuran ve sonrasında işletmelerini başkalarına satarak gerçekleşen girişimcilik türüdür. Girişimci böylelikle küçük işletmelerinin büyümesini engelleyen rakip işletmelerle de rekabet etme konusunda daha başarılı olacaktır (Fındık, 2015: 16).

1.4.9. Fırsat Girişimciliği

Girişimcilik türleri arasında en yaygın olanı fırsat girişimciliğidir. Fırsatları ve pazardaki ihtiyaçları doğru tespit ederek kar sağlayacak alanlara girişimci yatırım yapar. Fırsat girişimciliği potansiyel fırsatların görüldüğü karlı olabilecek yatırımların yapılmasıdır (Korkmaz, 2012: 211).

1.4.10. Yaratıcı Girişimciliği

Yeni bir fikri ya da bir buluşu ortaya koyarak kendine özgü bir üretim süreci yaratıcı girişimciliğidir. Ayrıca ortada mevcut olan bir ürün ya da hizmetin, biçim, maliyet ve kalite gibi yönlerinin iyileştirilmesiyle birlikte daha fazla kar elde edecek şekilde yeniden tüketicilere sunulmasıdır (Ulaş, 2006: 137).

1.4.11. Çevreci Girişimciliği

İşletmelerin kirli atıkları, kimyasallar, gazlar gibi çevreyi kirleten olumsuz şartlara çözüm üretmek fırsatların değerlendirilmesiyle ortaya çıkan girişimcilik türüdür. Böylelikle çevre bilincinin oluşmasıyla birlikte yeni iş fırsatları da oluşmuştur (Fındık, 2015: 17).

Girişimcilik türlerinden de anlaşılacağı üzere girişimciliğin farklı türlere ayrılmasının başlıca nedenleri; rekabetin farklı koşullar altında gerçekleşmesi, tüketici istek ve ihtiyaçlarının değişmesi ve piyasa ve ekonomik koşullarda yaşanan değişimlerdir (Yıldız, 2015: 12).

1.4.12. Takipçi Girişimcilik

Yenilik üretebilmek adına girişimciler için ihtiyaç olan zaman, işgücü ve teknoloji maliyetlerini gözetmeksizin pazardaki diğer gelişmeleri takip ederek, gelişmelere göre yol haritası çizen, yenilik yapan girişimcileri takip eden girişimciler olarak tanımlanmaktadır (Tekin, 2004: 14).

1.5. GİRİŞİMCİLİĞİN TEMEL FONKSİYONLARI, AVANTAJLARI, DEZAVANTAJLARI ve BAŞARILI YA DA BAŞARISIZ OLMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLER

Ekonomik sistemlerin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için girişimcilerin üretim faktörlerine ihtiyaçları vardır. Doğal kaynaklar, sermaye, insan kaynakları ve girişimci üretim faktörlerini oluşturmaktadır (Karadal, 2013: 17). Girişimcilerin bulunmuş oldukları girişimlerdeki temel fonksiyonlar müteşebbis fonksiyonları olarak bilinmektedir. Girişimcilerin yerine getirmesi gereken fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aktan, 1996: 242-247):

- Yeni ürün ve hizmet üretiminin ya da daha önceden bilinmiş olan ürün ve hizmetlerin niteliksel açıdan kalitelerinin yükseltilmesini sağlamak; bu fonksiyon etkili bir biçimde yerine getirildiğinde girişimci bu çabası nedeniyle büyük bir kazanç sağlayacaktır.
- Yeni üretim metotlarının geliştirilerek üretim sistemlerinde uygulanabilir olmasını sağlamak; girişimciler bazı durumlarda yeni bir iş fikri geliştirmek yerine daha kârlı gördükleri bir iş fikrini geliştirerek yüksek kâr payları elde edebilmektedirler.
- İşletme içerisinde yeni organizasyon yapılarının kurulması; girişimciler örgütlenme yoluna giderek farklı yapılardaki değişimleri inceleyip, analiz etmektedir. Örgütlenme yoluna giderek girişimciler piyasaya hâkim olmakta kazançlarını maksimum seviyeye çıkarmaktadırlar.
- Yeni pazar faaliyetlerinin oluşmasını sağlamak; girişimcilerin en önemli amaçlarından biri ülke sınırları içerisinde ya da ülke sınırları dışında yeni pazarların oluşmasını sağlayarak ürün ya da hizmet satışlarının arttırılmasını sağlamak olmuştur.

- Hammaddelerin sağlanabileceği yeni kaynakların oluşturulmasını sağlamak; üretim koşullarını değiştirecek ülke sınırları içerisinde ya da ülke sınırları dışında yeni kaynakların oluşturulmasını sağlayıp denetim altında tutmaktır.

İşletmelerde yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerinin artması girişimciliğin en temel fonksiyonlarını oluşturmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin girişimcilik sektörlerinde diğer ülkelere göre daha iyi olmasının sebebi dünya markaları olmuş yenilikçi ürünler ve hizmetler gösterilmektedir (Altuntaş, 2016: 13).

Girişimciliğin avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Altuntaş, 2016: 14):

Avantajları:

- Girişimci kendi kaderini çizerek, bağımsız olabilir,
- Girişimci pazarda fark yaratarak tatmin duygusunu arttırabilir,
- Girişimciliğin tüm detayları bilindiği için işletme tam kapasite halde çalışabilir,
- Girişimci çalışmalarının karşılığını fazlasıyla alabilir,
- Girişimci toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilir,
- Girişimci en çok sevdiği işi yapabilme imkânına sahip olmaktadır.

Dezavantajları:

- Girişimci kendi işi olması dolayısıyla uzun saatler çalışabilir,
- Girişimci yapılabilecek hatalardan dolayı tüm birikimini kaybetme riskine sahiptir,
- Girişimci belli bir seviyeye gelene kadar düşük standartlarda yaşam sürebilir,
- Girişimci iş yoğunluğundan dolayı yoğun stres yaşayabilir,
- Girişimcinin işin sonunda hayal kırıklığına uğrama riski bulunmaktadır.

Girişimlerin başarılı ya da başarısız olma durumları birçok faktöre bağlıdır. Öncelikle ürün ve hizmetin istek ve ihtiyaçlara göre pazara sunulması gerekmektedir. Ürün ya da hizmetin pazara doğru bir zamanlama da sunulması, işletmelerin uzun ömürlü olmalarını sağlayacaktır. Girişimcilerin ileri görüşlülüğü, fırsatları iyi görebilme yeteneği de girişimlerin başarılı olmasını sağlamaktadır. Piyasa ve ekonomik gelişmelerin iyi analiz edilmesi ve karşılaşılabilecek risklerin önceden

sezilerek karşı önlemler alınması ve bunun gibi birçok faktörler de girişimlerin başarılı olmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Devlet politikalarının da girişimcilerden yana olmasının avantajları bulunmaktadır. Girişimcilerin kendilerinde bulunması gereken özellikleri taşıyor olması da girişimlerin başarılı olmasında girişimciler açısından var olması gereken en önemli özelliklerdendir. Kaynakların doğru kullanımı, sermaye yönetimi, teknolojik gelişmelerin takibi gibi birçok dış etkenlerde girişimlerin başarılı ya da başarısız olma durumlarıyla yakından alakalıdır. İşletme kuruluş yerinin yanlış seçimi, çalışanların başarılı olabilecek seviyede yeterli derecede eğitilememesi gibi durumlarda da girişimler başarısız bir şekilde sonuçlanabilmektedir.

1.6. GİRİŞİMCİDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Girişimci bireylerin karakter yapısı kendilerini diğer bireylerden ayıran temel özelliktir. Girişimciler tutkulu, başarılı olabilme ihtiyacına sahip, fırsatları gözlemleyebilen ve bu fırsatları değerlendirmek için hızlı kararlar ve riskler alabilen, çalışma hayatları boyunca karşılaşılabileceği zorluklar ile mücadele edebilecek yapıya sahip bireylerdir (Bozkurt, 2011: 197).

Girişimcilerde bulunması gereken özellikleri teknik kabiliyetler, yönetsel kabiliyetler ve bireysel kabiliyetleri başlıkları altında toplayabiliriz.

Tablo 1.3. Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler

Teknik Özellikler	Yönetsel Özellikler	Bireysel Özellikler
Sözlü İletişim	Amaçları Belirleme	İçsel Denetim
Çevresel Gözlem	Karar Verme	Risk Alma
Teknik Yönetim Bilgisi	İnsan İlişkileri	Yenilik Yapma
Teknoloji	Pazarlama	Değişimi Yönetmek
Kişiler Arası İlişki	Finans	Kararlı Olma
Dinleyici Olma	Muhasebe	Öngörü Sahibi Olma
Örgütlenme	Yönetim	Değişimi Tesis Etmek
Yönetim Türü	Denetim	
Usta Olma	Sorun Çözme	
Takım Oyuncusu Olma	Girişim	
Şebeke Kurabilme	Yönetim Geliştirme	

Kaynak: Gökdeniz, 2009: 68.

Girişimci bireyleri teknik özellikler açısından değerlendirdiğimizde; kişiler arası ilişkileri iyi kurabilip sözlü iletişimi kuvvetli olan aynı zamanda tüketici istek ve ihtiyaçlarını gözlemleyerek bu ihtiyaçları karşılayabilen olması gerekmektedir. Ayrıca teknolojik değişimleri sürekli yakından takip ederek üretimin, pazarlamanın

tüm süreçlerinde teknoloji odaklı olabilmeyi sağlamalıdır. Girişimci bireyler sıfırdan bir iş kurdukları için kurulu bir düzen değil de kendi çalışma organizasyonunu ve örgütleme sistemini kurabilecek düzeyde olmalıdır. Bu sistem içerisinde de takımın iyi bir yöneticisi olmalıdır.

Girişimci bireyleri yönetsel özellikler açısından değerlendirdiğimizde; kurdukları işletmenin net bir şekilde amaçlarını belirlemesi gerekmektedir. Bu amaçlara göre sorun odaklı değil çözüm odaklı planlar geliştirerek en uygun kararları alıp ticari girişimlerde bulunması gerekmektedir. İşletme kaynaklarını en iyi şekilde yönetebilmelidir. Yönetimsel kabiliyetlerinin kuvvetli olması gerekmektedir. Ayrıca tüm bu organizasyon yapısının denetimini yapabilecek özelliklerde olması gerekmektedir.

Girişimci bireyleri bireysel özellikler açısından değerlendirdiğimizde ise; sürekli yenilikler arayarak risk alabilmeli ancak riskin getirecek olduğu zarar yüksek meblağlarda olursa eğer bu değişim sürecini iyi yönetmelidir.

Açıklamalardan da görüleceği üzere girişimcilerde olması gereken ortak özellikler:

- Risk alabilmeli,
- Otoriter olabilmeli,
- Yenilik peşinde olabilmeli,
- Sorumluluk duygusuna sahip olabilmeli,
- Başarılı olabilme isteğine sahip olabilmeli,
- Hırslı olabilmeli,
- Bağımsız olma isteğine sahip olabilmeli,
- Özgüvenli olabilmeli,
- İnsan ilişkileri ve iletişimi kuvvetli olabilmeli,
- Teknik bilgiye sahip olabilmeli,
- Liderlik yapabilmeli,
- Riskin maddi boyutunu ölçebilmelidir.

Tüm bu ortak özellikler girişimcilerin, değer üretme özelliğini ön plana çıkararak sadece bir üretim gerçekleştirebilen değil de aynı zamanda yeni bir değer

yaratarak bireylerin ihtiyaçlarını onların mutlu olmalarını sağlayabilecek nitelikte olmasını sağlamaktır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 1).

Bireyler tarafından ortaya konulan girişim faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için girişimcilerin azimli ve heyecanlı olmaları gerekmektedir. Girişimci, sürekli ve düzenli bir biçimde çalışmayı alışkanlık haline getirmeli, tecrübe ve deneyimlerinden de yararlanarak hareket etmelidir. Aynı zamanda girişimci işletme içi ve işletme dışı organizasyonları yürütebilmeli, para yönetimi ve liderlik konularında da etkili ve verimli olabilmelidir. Yönetimsel özelliklerini göstererek yakın ve uzak çevresiyle de iletişime açık olabilmelidir (Tekin, 2009: 15).



2. BÖLÜM: FRANCHISING KAVRAMLARININ İNCELENMESİ

Bu bölümde; franchising tanımı, franchising kavramları, franchising sisteminin özellikleri, franchising sisteminin doğuşu ve gelişimi, franchising sisteminin diğer sistemlerle ile karşılaştırılması, franchising sisteminin türleri, franchising sisteminin gelişmesini sağlayan unsurlar, franchising sisteminin avantajları ve dezavantajları, franchising sisteminin sözleşmesi detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

2.1. FRANCHISING KAVRAMI ve FRANCHISING SİSTEMİ ANLAYIŞI

Franchising, İngilizce kullanım şekliyle dünya dillerine yerleşmiş olup herhangi bir değişikliğe uğramadan günümüzde de halen aynı şekliyle kullanılmaya devam etmektedir. Kelime anlamı serbestlik verme ya da imtiyaz hakkı tanımadır. Türkçede franchising anlamına gelen başka kelimeler var olsa da bütünlük olarak tam bir anlam ifade etmediği için dilimizde “franchising” veya kelimenin kökü olan “franchise” olarak kullanılmaya devam edilmektedir (Alkan, 2015: 12).

Franchising kelimesinin günümüze kadar birçok tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları:

Franchising, Ulusal Franchising Derneği'nin (UFRAD) tanımlamasına göre ana işletmenin ticari ve hizmet markası hakkını belirlenmiş olan süre, koşul ve yasal düzenlemelerle tamamen bağımsız bir tarafa devretmesidir. Ayrıca ana işletme devretmiş olduğu ürün ya da hizmetle ilgili franchise satın alan tarafa çeşitli konularda eğitim ve uzmanlık desteği sağlamaktadır. Böylece ana işletme aylık ya da yıllık satış temel alınarak belirli bir yüzdeye hak sahibi olmaktadır (Ulaş, 2013: 6).

Belirlenen süre ve koşullar içerisinde, ana işletmenin pazarda başarıyla sonuçlanmış ürün ya da hizmetlerinin ticari faaliyetlerini arttırmak istemesiyle bağımsız bir girişimciye ya da bir işletmeye tanımış olduğu imtiyaz hakkıdır. Kısacası dağıtım ve pazarlama yönetim sistemi hakkının devredilmesidir (Ayling, 1988: 117).

Sözleşmeye dayalı bağımsız bir şekilde iki taraf arasında oluşturulan ilişki yöntemine franchising denir. Taraflardan imtiyaz hakkını elinde bulunduran tarafın belirlenmiş süre, sınırlamalar ve şartlar içerisinde işin organizasyon ve yönetim

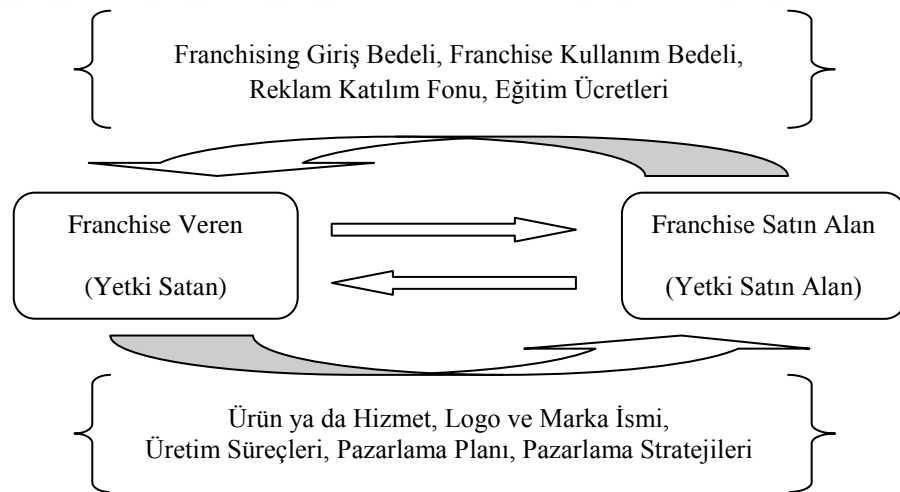
kısmını franchise satın alana devretmesidir. Franchise satın alana destek ve bilgi (know-how) sağlanması suretiyle, uzun dönemli ticari bir ilişki oluşturulmuş olur (Aslanoğlu, 2007: 74-75).

Franchising tanımlarından anlaşılacağı üzere franchising sistemini oluşturan üç ana unsur vardır, bunlar (Arslan, 2006: 4):

- Franchising, en az iki taraf arasında sağlanan sürekli bir ticari anlaşmadır.
- İki taraf arasında düzenlenen yasal anlaşmalar sonucu her iki tarafın sorumlulukları ve yükümlülüklerin belirlendiği bir ticari sözleşme yapılıdır. Yaptırım gücü daima franchise verendedir.
- Franchise satın alan taraf, franchise veren tarafın fikri ve sınaî haklarını satın alarak işletmenin markası ve şartları altında faaliyetlerini sürdürmek zorundadır.

Franchising sisteminin iki ana tarafı olan franchise veren ve franchise satın alan arasındaki ticari ilişki Şekil 2.1.'de gösterilmiştir:

Şekil 2.1. Franchising Sisteminin Tarafları ve Aralarındaki Ticari İlişki



Kaynak: Kavas, 2002: 3.

Franchising kavramının ilk olarak 1888'de General Motors ve 1902 yılında Recall ilaç işletmesinin şubeler açmasıyla başladığı bilinmektedir. Sistemin başarılı olması sebebiyle bu işletmeleri alkolsüz içecek işletmeleri, otomobil üreticileri, benzin istasyonları, çeşitli perakende mağazaları ve gıda tüketim restoranları takip

etmiştir. 1950’li yıllarda franchising sistemi etkisini yoğun olarak hissettirmeye başlamış ve bu yıllarda girişimcilerin franchising sistemine yönelmeleri artmıştır. Ekonomik gelişim ve gerek ulusal gerek uluslararası rekabete sağladığı faydalar nedeniyle franchising sistemi girişimcilerin yüksek ilgisini çekerek günümüze kadar büyüyerek büyük bir pazar haline dönüşmüştür. Franchising sistemi sayesinde, küçük ya da orta ölçekli işletmeler; kendilerine ve franchise veren tarafa karşılıklı fayda sağlayan güvenilir bir sisteme dâhil olma imkânına sahip olmuşlardır (İçli ve Anıl, 2017: 39).

2.2. FRANCHISING KAVRAMLARI

Franchising sisteminde, franchise veren ve franchise satın alan iki taraf varmış gibi gözükse de görevlerine ve üstlenmiş oldukları işlere göre farklı taraflarda bulunmaktadır. Franchisingi oluşturan taraflar ve franchising ile ilgili diğer kavramlar aşağıdaki gibidir (Birdoğan, 1998; Kumkale, 2006; Küçük, 2011; Ulaş, 2013):

- **Franchise Veren:** Ticari sistem ve ürün ya da hizmet markasının yasal haklarına sahip olan, bu hakları yatırımcılara yasal olarak devreden kişi veya kuruluşlardır. Franchise veren, sadece kendi işletmesinin yasal haklarını devreden taraf olmak zorunda değildir. Franchise veren ayrıca bir başka işletmenin yasal haklarını devretme yetkisine sahip taraf olabilir. Franchise veren; araştırma, eğitim ve denetim gibi süreçleri franchise satın alan tarafa karşılamak zorundadır.
- **Franchise Satın Alan:** Franchise veren işletmenin ticari sistemini ve ürün ya da hizmet markasının bedelini belli bir ücret karşılığında satın alan taraftır. Yapılan anlaşma sonucu franchise satın alan taraf ayrıca sistemin iş görme ve teknik metotlarını, mülkiyet haklarını, bilgi ve destek haklarını da satın almış olur.
- **Bölge Franchise Satın Alan:** Franchise sisteminin ve haklarının belli bir coğrafi alanda bölge franchise satın alana devredilmesidir. Böylelikle bölge franchise satın alan, o bölgede kendileri işletme açabileceği gibi başka kişi ya da işletmelere de bu hakkı satabilirler.
- **Alt Franchise Satın Alan:** Bölge franchise satın alan taraftan o bölgede tek bir sistemin ve haklarını satın alan taraftır. Bu sistemde anlaşma bölge

franchise satın alan ve alt franchise satın alan taraflar arasında yapılabileceği gibi bazı durumlarda franchise veren tarafta anlaşmaya dâhil olabilmektedir.

- **Master Franchise Satın Alan:** Franchise veren bir tarafın, farklı ülkelerde farklı taraflara franchise vermek yerine o ülke için tek bir tarafa sistem ve haklarının satılmasıdır. Böylelikle franchise veren taraf bir master lisansör bulur ve yetkilerini devreder.
- **Franchising Sistemi:** Yasal düzenlemeler, kurallar ve görev tanımlamalarının tümünü belirtmektedir. İşletme yer seçimi, işletme sisteminin kurulması, personel eğitimi, denetiminin sağlanması vb. tüm konuların belirlenmesi sürecidir.
- **İşletme:** Ürün ya da hizmetin sunulduğu fiziki ortamdır.
- **Franchise Giriş Bedeli:** Franchise satın alan tarafın, franchise veren tarafa sınaî/fikri mülkiyet hakları karşılığı ödemiş olduğu giriş bedelidir.
- **Franchise Kullanım Bedeli:** Devamlı ya da belli dönemler halinde işletmenin yapmış olduğu hâsıllardan franchise veren tarafa ödenen kar payıdır.
- **Reklam Fonu:** İşletmenin reklam harcamaları için bir reklam fonu sistemi oluşturmaları sonucu franchise satın alan taraflardan cirolarıyla orantılı katkı bedeli toplanmasıdır.

2.3. FRANCHISING SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Franchising sistemi incelendiğinde, sistemin oluşabilmesi için en az iki tarafın ticari bir ilişkide bulunması gerekmektedir. Ayrıca her iki tarafın görev ve sorumluluklarını belirleyen kanuni bir sözleşmenin olması gerekmektedir. Böylelikle franchise veren tarafın franchise satın alan tarafa göre daha üstün olduğu, franchise satın alan tarafın ise sözleşmede geçerli olan şartları yerine getirmesi gerekmektedir (Birdoğan, 1998: 303). Franchising sistemi diğer sistemlere göre farklılık göstermektedir. Bunun sebebi franchise veren tarafın, franchise satın alan tarafa ürün ya da hizmetin üretiminden başlayarak satış sürecine kadar tüm süreçlerini öğretmesinden kaynaklanmaktadır. Sağlanan destek ve eğitimler sayesinde franchise satın alan taraf sadece ürün ya da hizmeti satın alıp satmayı değil, franchise markasını başarıya ulaştıracak, tüm üretim ve pazarlama deneyim ve tecrübelerinden yararlanarak pazarda büyüme olanağına sahip olmaktadır (Koç, 2006: 12).

Franchising sisteminin başlıca diğer özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Pirtini ve Akay, 1997: 135; Arslan, 2006: 43; Ulaş, 2013: 8):

- Franchising sistemi, pazarlama ve dağıtım metodudur.
- Franchising sistemi, sözleşmeye dayalı sistemdir. Franchise verenin kendi ticari kimliğiyle pazara sunduğu ürün ya da hizmetin, iş modeline göre franchise satın alan tarafından pazara sunulmasına imkân tanımaktadır.
- Franchising sözleşmesi boyunca, franchise satın alan taraf kontrol edilme hakkına sahip olacaktır. Kontrol, sözleşme süresi boyunca franchise veren tarafından sürecek ve franchise satın alan taraf sözleşmenin yükümlülüklerini yerine getirmek zorunda kalacaktır.
- Maddi yükümlülükleri yerine getiren franchise satın alan taraf böylelikle marka adını, franchise veren tarafından sağlanan eğitim ve destek yardımlarına sahip olmuş olur. Eğitim ve destek sözleşme süresince belli aralıklarla devam etmektedir.
- Franchising sisteminde giriş bedeli alınmaktadır ve işletme faaliyete geçtikten sonra aylık ya da yıllık satış oranlarından belli bir oran sözleşme boyunca franchise veren tarafa ödenir.
- Franchising sisteminin önemli özelliklerinden bir tanesi de franchise satın alan tarafın yeni bir marka kimliğine gerek duymadan ve de yönetim araştırmaları yapmadan daha önceden denenmiş, kurulu bir sistemi olan işletme sahipleriyle yasal anlaşmalar çerçevesinde anlaşarak işe başlama olanağı bulunmasıdır.
- Franchise satın alan tarafın başarısı öncelik olarak ana işletmenin faaliyetlerine ve oluşturduğu sistemin etkili olup olmamasına bağlıdır. Ana işletme tüm faaliyetlerini başarılı olup olmadığını farklı pilot bölgelerde deneyerek başarılı olması halinde franchise olarak vermesi gerekmektedir. Franchise veren taraf sözleşme boyunca, franchise satın alan tarafın başarılı olabilmesi için gerekli eğitim ve desteği verip teşvik edici olmaktadır. Franchise ilişkisinde taraflar karşılıklı güven ortamına sahiptirler.
- Franchising sistemi ayrıca kontrol edilmesi güç olan franchise mağazaları üstünde kontrol sağlamanın etkin bir yolunu da sağlamıştır.

UFRAD tarafından 1995 yılında franchising sistemini disiplin altına almak ve franchise satın alan girişimci haklarını korumak için bazı temel ilkeler tüzüğe işlenmiştir. Bu ilkeler aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Cebeci, 2005: 6):

- **Dürüstlük İlkesi:** Franchise veren tarafın, sahip olduğu sistemi kullandırma hakkını devredebilmesi için o sistemin lisans haklarına sahip olması gerekmektedir. Franchise satın alan taraflar ana işletme tarafından sözleşme boyunca eğitim ve hizmet desteklerinin yanı sıra ticari ve teknik yardım hizmetlerine de sahip olmuş olurlar.
- **Yönlendiricilik İlkesi:** Ana işletmenin gelişmesi ve franchise sisteminin ortak kimliği ve marka imajının korunması için franchise veren taraf maksimum gayreti göstermelidir. Anlaşma süresince franchise veren tarafın vermiş olduğu teknik bilgi ve kabiliyetleri üçüncü şahıslarla paylaşmamalıdır.
- **Açıklık İlkesi:** Franchise veren ana işletmenin; ismi, adresi, statüsü, faaliyet konusu gibi bilgileri franchise veren tarafla paylaşması gerekmektedir.

2.4. FRANCHISING SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Franchise kelime kökeni itibariyle Fransızca kökenli olup bağımsızlık anlamını ifade etmektedir. Franchise sistemi için ödenen sabit ücretler 1800 yılı öncesi derebeylikler tarafından köylülerden devlete ait bazı topraklar için alınan ücretler ile görülmeye başlanmıştır. Bir başka örnek ise vapur gibi taşıma araçlarının işletilmesi sonucu alınan vergiler olmuştur. 19. Yüzyılda Almanya ve İngiltere’de ekonomik sorunlar yaşayan alkollü içecek işletmeleri, dağıtım olanağı yakalayan alkollü içecekler mayası üreticileri arasında franchise ilişkisi görülmüştür. O döneme ait en başarılı franchise örneği ise 1851 yılında Singer dikiş makinelerinin üreticisinin geliştirmiş olduğu satış ve makinelerin tamiri için komisyon bedeli oluşturmasıdır. Amerika hükümeti ise 1980’li yıllarda su, benzin ve elektrik gibi genel ihtiyaçlarda dağıtımını tekelleştirerek franchise modelinden yararlanmaya başlamıştır (Zengin, 2015: 5).

Dünya ve Avrupa’daki franchising sisteminin doğuşu ve tarihsel gelişimi aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

2.4.1. Dünya’da Franchising Sisteminin Gelişimi

Ortaçağ döneminde büyük kiliseler ve hükümetler arasındaki ilişkilerde görülmeye başlayan franchising sistemi gerçek anlamdaki şeklini 18 ve 19. Yüzyıllarda kanun yapıcılarının ticari ilişkiler hakkındaki kanunları çıkarmaları ile kazanmıştır (Şoğur, 1993: 68). 1888 yılında General Motors işletmesi satış mağazalarını arttırmak amacıyla bağımsız işletmeleri kullanarak yeni bir yatırım yapma gereği duymamıştır. General Motor’s işletmesini Rexall adlı ilaç işletmesi takip ederek satış mağazalarını arttırmıştır (Stanworth ve Smith, 1995: 11). Franchising sisteminin bu dönemlerde kullanılmasının amacı, franchise satın alanlardan sermaye sağlayabilmek, dağıtım maliyetlerini minimuma çekebilmek, merkezi denetim yükünün azaltılmasıdır (Hall ve Dixon, 1988: 5). Dünya genelinde franchising sisteminin en fazla görüldüğü ülke Amerika Birleşik Devletleri’dir.

Amerika Birleşik Devletleri ekonomisinde, franchising sistemi önemli bir güçtür ve gün geçtikçe düzenli bir büyüme göstermektedir. İşletmeler kendilerine ait başka işletmeler kurarak ekonomik nedenlerden dolayı büyümenin zor olduğu durumlarda franchising sistemine yönelerek büyük işletmelerin sunmuş olduğu avantajlardan yararlanabilmektedir (Arslan, 2006: 45). Avrupa, franchise faaliyetlerini Amerika Birleşik Devletleri’nin seviyesine getirebilmesi için gerek hukuksal gerekse yönetsel anlamda uzun yollar kat etmesi gerekmektedir. Ancak Avrupa’daki franchising sisteminin en önemli avantajı günümüzde bilgiye kolay ulaşılabilir olmasıdır. Avrupa franchising sisteminin geliştirilebilmesi için her ülkede Ulusal Franchise Derneği kurulması sağlanmış ve bu dernekler daha sonra Milletlerarası Franchise Derneği’ni (IFA) kurmuşlardır.

2.4.2. Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi

Türkiye’de 1980 yılındaki devlet politikasının değişmesiyle birlikte yabancı yatırımcıların önündeki engeller kalkmış ve franchising sistemine olan ilgi artmıştır. Ekonomide sağlanan bu kolaylıklar Türkiye pazarına giren yabancı işletmelerin çoğalmasına neden olmuştur. Türkiye pazarındaki franchising sistemini ilk kullanan işletmelerden bazıları: TURYAP, Hacıoğlu Lahmacun, MADDO, Bolulu Hasan Usta, MUDO, SAGRA, ARDEN FC, Sultanahmet Köftecisi’dir (Ertürk, 2017:9). Dünyanın en büyük fast-food zincirlerinden olan McDonald’s Türkiye’de kurulan ilk

franchising sistemi olmuştur (Ulaş, 2013: 141). McDonalds'ı; Wendy's, Kentucky Fried Chicken, Coca-Cola, Pepsi ve Pizza Hut işletmeleri takip etmiştir.

Türkiye franchising pazarını tercih eden dünya devi işletmelerinden bazıları beklemediklerini bulamayarak Türkiye pazarından çekilmek zorunda kalmışlardır. Bu durumun en önemli nedenleri ise Türkiye pazarının iyi araştırılmaması, yetersiz franchising deneyimi, hukuki boşluklardan doğan sorunlar ve franchise verilen girişimcilerin yanlış seçilmesinden kaynaklanmaktadır. Franchising sisteminin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için pazara uyum, fiyat uyumu, tüketici beklenti ve ihtiyaçları, eğitim ve desteklerin sürekli bir şekilde alınması gerekmektedir (Arslan, 2006: 49).

Türkiye'deki franchising sisteminde yaşanan sıkıntılar genellikle yönetim ve örgüt yapısından kaynaklanmaktadır. Franchise veren tarafın, franchise satın alan tarafa gerekli olan yardım ve desteği sağlaması gerekirken; Türkiye'de bu sistem tam tersi işlemektedir. Franchise satın alan taraflar yasal hak ve sorumluluklarını tam anlamıyla bilmeden sisteme dâhil olmaktadır (Aydemir ve Demirci, 2006:108-109). Türkiye'de franchising sisteminin doğru şekilde kurulması, geliştirilmesi, sistemi öğrenmek isteyenlere ücretsiz danışmanlık yapılması, Türk hukuk sistemi içindeki yerinin anlaşılması için çalışmalar yapılması, franchising uygulamalarında yapılan hataların düzeltilmesi ve yeniden düzenlenmesi ve en önemlisi de ülke içinde yaygın hale getirilmesi için 1991 yılında İstanbul'da UFRAD kurulmuştur. Derneğin tüm üyeleri franchise veren işletmelerdir (Cebeci, 2005: 6).

Türkiye gibi nüfus oranının sürekli bir şekilde arttığı ülkelerde, girişimcilik ruhunun nüfusa kazandırılması gerekmektedir. İnsana yatırım, yenilikçiliğin teşvik edilmesi ve yenilikçi işletmelerin kurulabilmesi için girişimcilere fırsatlar tanınması gerekmektedir. Franchising sisteminin her iki tarafa da rekabet gücü sağlayacak olması ülkenin hem ekonomik refah düzeyinin iyileşmesine, hem de işletme ekonomilerinin güçlenmesini sağlamış olacaktır (Çelik, 2009: 47).

Türkiye'deki franchising sistemine getirilebilecek en önemli eleştiri, yabancı işletmelerin kendi ülkelerinde ve uluslararası alandaki ticari kimliklerinin oldukça popüler olması nedeniyle Türkiye'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) sistemden faydalanamamasıdır. Ancak franchising sisteminin Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da ortaya çıkmasının sebebi KOBİ'lere alternatif iş

kolları sunmak amacıyla geliştirilmiş olmasıdır (Ayanaoğlu, 1996: 76). Türkiye’deki franchising sistemine getirilebilecek bir başka eleştiri ise girişimcilerin franchising sisteminin sadece gıda sektöründen ibaret olarak algılamasıdır.

UFRAD verilerine göre 2019 yılı itibariyle Türkiye’de faaliyet gösteren zincir marka sayısı 3.000, Türkiye’de franchising sistemiyle çalışan markalara bağlı şube sayısı ise 60.000’dir. Türkiye menşeli olup yurt dışına açılan marka sayısı ise 205’tir. Bu sayının arttırılması için UFRAD’ın çeşitli organizasyonları ve çalışmaları bulunmaktadır. Bu organizasyonlardan en önemlisi 2020 yılında 18.’si düzenlenecek olan “Bayım Olur musun?” fuarıdır. Yıllardan beri düzenlenen bu organizasyon sayesinde franchise tarafları bir arada toplanmayı başararak franchising sisteminin gelişmesine katkılarda bulunmaktadır. Organizasyonda; gıda, ev dekorasyonu, gayrimenkul, güzellik merkezleri, spor merkezleri, kafeler, kuru temizleme, teknoloji ve otomotiv sektörü dâhil olmak üzere birçok sektördeki işletmeler yer almaktadır. 2019 yılında düzenlenen fuarda 90 farklı ülkeden 2.000 profesyonel ziyaretçi Türkiye’ye gelerek yerli markalarla ticari işbirlikleri ve franchise anlaşmaları yapmışlardır. Organizasyona, 200’den fazla yerli ve yabancı marka ve 31.000’den fazla ziyaretçi katılmıştır. Organizasyonun yıllardan beri yapılmasıyla birlikte iş hacimlerinin artması, prestij ve marka imajının güçlenmesi, küresel markalarla bir arada olma fırsatı ve şirket değerinin artarak yeni girişimci adaylarının dikkatinin çekilmesi amaçlanmaktadır. 2019 yılı itibariyle Türkiye’de franchising sektörünün ulaştığı ekonomik büyüklük ise 43 milyar dolardır. Franchising sisteminin ülke ekonomisine olan katkısı oldukça yüksektir. Bu yüzden girişimci adaylarının fazla risk almadan kendi işletmeleri yerine franchising sistemine yönelerek bir anlamda işletme evlilikleri yaparak yatırımlarını yapmaktadırlar.

2.5. FRANCHISING SİSTEMİNİN DİĞER SİSTEMLER İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Franchising kavramı günlük hayatta bayilik, acentelik, distribütörlük ve lisans anlaşmaları gibi kavramlar ile karıştırılabilmektedir. Bu kavramlarının hepsi birbirinden farklı anlamlar ve özellikler taşımaktadır.

2.5.1. Bayilik

Bayiler franchising işletmelerine göre bağımsız kuruluşlardır. Üretilen ürün ya da hizmetler bayilerin kendi adıyla müşteriye ulaştırılır ve satılan ürün ya da hizmet için başka bir yere maliyeti dışında ödeme yapılmamaktadır (Varlı, 2005: 37). Bayilik kavramının franchising sistemine göre farkı toptancıdan kendi adına almış olduğu ürünü, müşteriye satma şeklinde gerçekleşmesidir. Bayilik tamamen bağımsız üçüncü bir kişi ya da üreticiyle tüketici arasında köprü gören bir aracıdır (Mustafaoğlu, 1996: 14). Buna bağlı olarak bu iki kavram arasındaki diğer farklılıklar aşağıdaki gibidir (Ulaş, 2013: 37-38):

- Franchising sisteminde, franchise veren tarafa marka hakkı ödemesi yapılır. Böylelikle yatırım yapan girişimci, uluslararası standartlara, tecrübeye, kaliteye, teknolojiye ve ticari sırlara yasal anlaşmalarla sahip olmuş olur.
- Franchising sisteminde ticari anlaşma devam ettiği sürece eğitim ve destek hizmetleri devam etmektedir.
- Franchising sisteminde farklı bir marka kullanılamaz ve satılamaz.
- Bayilik anlaşmasında, bayi kendi ticari kimliğini istediği gibi kullanabilirken ve bu hakkını üçüncü bir tarafa devredebilirken; franchising sisteminde franchise veren tarafın ticari kimliğini kullanmak zorunludur ve bu hakkını franchise veren tarafın izni sonucu devir işlemi yapabilir.

2.5.2. Acentelik

Acenteler, Türk Ticaret Kanununun 116. ve devamı maddelerinde şöyle tanımlanmaktadır; yasal anlaşmalara dayalı olarak bir ticari işletmenin içerisinde ve işletmeye bağlı olmaksızın bağımsız çalışan, ticari işletmeyi ilgilendiren diğer sözleşmelerde aracılık yaparak sözleşmeleri işletme adına ve hesabına yapan gerçek veya tüzel kişilerdir. Acenteler, üçüncü şahıslara karşı işletmeyi temsil etme sorumluluğu taşımaktadırlar. Böylelikle üçüncü şahıslar açısından yasal olarak acente ile ana işletmeler arasında herhangi bir fark gözükmemektedir. Yani acentelerin yapmış olduğu tüm davranışlar aynı zamanda işletmeyi de etkilemektedir. Ancak franchising sistemlerinde taraflar yasal anlaşmalara göre bağımsızdırlar (Görgülü, 2011:8). Acente ile franchising sistemleri arasındaki diğer farkları şöyle sıralayabiliriz (Varlı, 2005: 49-51):

- Acentelik sisteminde acente sahibi ürünün mülkiyetini elde edemez. Yani bir nevi acenteler satış elemanı konumundadırlar. Satış esnasında ve satış sonucunda çıkabilecek herhangi bir sorunla ilgilenmezler. Acentelerin sınırları yapılan sözleşmelerle sınırlandırılmıştır.
- Acentenin tüm geliri ana işletmeyle yapmış olduğu sözleşmelerdeki satışlardan elde edilen komisyonlardır. Acentenin yapmış olduğu masraflar ana işletmeyi değil kendilerini ilgilendirir. Franchising sisteminde ise ana işletmenin, franchise satın alana birçok konuda yardım etme yükümlülüğü bulunmaktadır.
- Acentelerin doğrudan denetlenme ya da faaliyetleriyle ilgili şartlar ana işletme tarafından belirlenmez. Sadece yapılacak olan sözleşmeler üstünden talimatlar verebilir. Franchising sisteminde ise bu durum sistemin korunması adına oldukça fazladır. Franchise satın alan hukuki olarak bağımsız bir işletme olarak gözüke de fiilen sözleşmede belirlenen tüm şartları yerine getirmek zorunda olduğu için bağımlı gözükmektedir.
- Acente yapmış olduğu işi üçüncü bir tarafa devredebilir, başka işletmelerle işbirliğine girerek acenteliklerini üstlenebilir. Ancak franchising sisteminde bu imkânsızdır. Ayrıca acentelerin pazarlama, dağıtım, teknik destek ve yardımlardan faydalanması şart değildir. Franchising sisteminde ise franchise satın alan bu desteklerden yararlanmakla yükümlüdür.

2.5.3. Distribütörlük

Bir işletmenin, belli bir bölgedeki dağıtıcıya ürettiği ürün ya da hizmeti satma hakkını devretmesine distribütörlük denir. Distribütörlük alan işletme sahibi imalatçının ticari markası altında satış yapabilmekte, ana işletmenin vermiş olduğu promosyonlardan ve özel haklardan yararlanma olanağına sahip olmuş olur. Bu durum karşısında ise tedarikçinin sözleşmede istediği kalite ve imaj hakkını korumak zorundadır. Ayrıca belli bir seviyede stok bulundurma yükümlülüğü vardır (Şoğur, 1993: 47). Distribütörlük ve Franchising sistemleri arasındaki diğer farkları şöyle sıralayabiliriz (Ulaş, 2019: 39):

- Distribütörün kazancı, almış olduğu ürün ya da hizmet maliyetinin üstüne masrafları ve kârı ekleyerek satıştan elde ettiği tutardır. Ancak franchising sisteminde ana işletmenin belirlemiş olduğu fiyat dışına çıkılamaz.

- Üretilen ürün ya da hizmeti tüketiciye en son distribütör satar. Otomobil satıcıları ve benzin istasyonları bu duruma örnektir. Distribütör kendi ticari kimliği hesabına satın alır ve satış yapar. Yani kısacası faaliyetlerini kendi düzenlemektedir.
- Tedarikçi işletme distribütöre satış miktarı, stok miktarı, reklam gibi konularda karışmaz.
- Distribütör ile acente arasındaki fark ise, acente imalatçı işletmenin temsilcisiyken, distribütörün hukuken bağımsız olmasıdır. Acentelikte komisyon ücreti alınırken, distribütörlükte fiyat farkından kâr payı elde edilmektedir.

2.5.4. Lisans Anlaşması

Başarılı bir işletmenin sahip olmuş olduğu, üretim süreci, patent hakkı, ticari sırları, ticari markası, kullanmış olduğu teknolojisi, pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını başka bir ülkedeki bir işletmeye belli bir ücret karşılığı satmasıdır (Arpacı vd., 1992: 292). Lisans anlaşmaları ve franchising sistemleri arasındaki farkları şöyle sıralayabiliriz (Cengiz ve Gegez, 2003: 78-79):

- Franchising sistemi bir iş kavramını içerirken, lisans anlaşmalarında bir ürün ya da ürünler bulunmaktadır.
- Lisans anlaşmalarında taraflar franchising sistemine göre ekonomik açıdan daha güçlü, köklü ve önemli bir iş tecrübesine dayalı büyük işletmelerdir. Franchising sisteminde, franchise satın alan taraf belli bir sermayeye sahip ve iş tecrübesi olmayan girişimcilerdir.
- Franchising sistemlerinde anlaşmalar genellikle 1 ile 5 yıl arasında değişmektedir ve bu süre sonunda sözleşmenin tekrar yenilenmesi gerekmektedir. Ancak lisans anlaşmalarında daha uzun süreli sözleşmeler yapılmaktadır.
- Lisans anlaşmalarında taraflar en iyi anlaşmayı sağlamak isterler. Franchising sisteminde ise şartlar önceden belirlenmiştir ve franchise satın alan tarafın anlaşma yapılırken söz hakkı yoktur.

Franchising sisteminin diğer sistemlerden; sistem özellikleri, statü özellikleri, pazarlama özellikleri ve işlevsel özelliklerine göre farkları Tablo 2.1.'de özet olarak gösterilmiştir (Küçük, 2011: 19):

Tablo 2.1. Franchising Sisteminin Diğer Sistemlerden Farkı

	Distribütör Sistemi	Acente Sistemi	Bayilik Sistemi	Lisans Anlaşması
Sistem Özellikleri	İletişim azdır.	-	İletişim azdır.	İş birliği yapısı yok.
Sözleşme Özellikleri	Fazla kural yok. Yasada yazılı.	Sözleşme geniş değil. Sadece ilişki sürekliliği vardır.	Fazla kural yok. Yasada yazılı. Sözleşme süresi kısa.	İş sözleşmesi var. Ancak geniş değil. Borç bağı fazla değil.
Statü Özellikleri	Emir verme ve kontrol yok.	Başkası adına çalışır.	Emir verme ve kontrol yok.	Şube yöneticisi bağımsız değildir. Geniş emir ve kontroller var.
Pazarlama Özellikleri	Pazara giriş için standartlar yok.	Pazara giriş için standartlar yok.	Pazara çıkış için standartlar yok.	Pazara çıkış için standartlar yok.
İşlevsel Özellikleri	Satıcının görevleri az, ödeme sorunu farklı. İş sistemi geniş değil.	Fazla sermayeye gerek yok, ücret ödemesi yok. Ayrıntılı bir iş bölümü programı yok.	Ücret ödeme kuralları farklı, karşılıklı yükümlülükler yazılı değil.	Ücretlendirmeler farklı, karşılıklı yükümlülükler için farklı yapılar mevcut. Ayrıntılı bir iş bölümü programı yok.

Kaynak: Küçük, 2011: 19.

2.6. FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRLERİ

Franchising sistemleri, tarafların buldukları ülkeler açısından, dağıtım kanallarındaki araçlar açısından ve işletmelerin niteliği açısından sınıflandırılmaktadır.

2.6.1. Tarafların Buldukları Ülkeler Açısından Franchising

Franchise satın alan ve franchise veren işletmelerin aynı ülkede bulunup bulunmadıklarına göre; ülke içi ve uluslararası franchising olarak sınıflandırılması gerekmektedir.

2.6.1.1. Ülke İçi Franchising

Franchising işleminin türü ne olursa olsun, tarafların aynı ülke içinde bulunma durumudur. Bu sistemde franchising aynı şehirde, şehirlerarası ya da bölgeler arası yapılabilmektedir (Şoğur, 1993: 42). Franchising sisteminin tarafları ülke içinde bulunmaları nedeniyle elde edilen gelirler o ülkenin ekonomik durumuna katkı yapar. Şehirlerarasında yapılan franchising sisteminde dar bölge, bölgeler arası yapılan franchising sisteminde ise geniş bölge hakları tanınmaktadır (Ulaş, 2013: 46).

2.6.1.2. Uluslararası Franchising

Franchising işleminin türüne bakılmaksızın, tarafların farklı ülkelerde bulunma durumudur. Bu sistemde franchise satıcısı, sahip olduğu ürün ya da hizmeti başka ülkelerdeki franchise alıcılara ihraç etmektedir. Franchise veren bu pazarlamadan ihracat geliri ve royalti geliri elde eder (Şoğur, 1993: 43). Uluslararası franchising sisteminde pazar hakkında yeterli bilgiye sahip olunamaması, maliyetlerin oldukça yüksek olması, ekonomik koşullardaki olumsuzluklar, beklenmeyen pazar koşullarının oluşması durumunda franchise veren tarafın bazı risklerle karşılaşabileceği görülmektedir. Bu yüzden franchise veren taraf farklı ülkelerde direkt yatırım yapmak yerine aracı bir işletmeyle çalışmayı tercih etmektedir. Bu durumda “Master Franchise” anlaşması yapılarak risklerden kaçınılmaktadır. Master Franchise satın alan tarafın avantajları; kendi ülkesinde ana işletme gibi franchise verme hakkına sahiptir ve kendisinden franchise satın alan işletmelere eğitim ve destek sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin denetimini sağlamaktadır (Arslan, 2006: 17-49).

İşletmelerin uluslararası franchisinge yönelmesinin başlıca nedenleri (Ulaş, 2013: 61):

- Pazarın kendi ülkelerinde doyması, yeni pazarlara olan ihtiyacın artması,
- Kâr ve gelirlerini arttırmak,
- Bulunduğu pazar ortamında rekabetin artması,
- Ürün ya da hizmetin taklit edilmesini önleyerek, işletmenin uzun soluklu olmasını sağlamak,
- İthalat, kota ve vergi kısıtlamalarından kaçınarak pazara girebilmek,

- Farklı ülkelerdeki tüketicilere ulaşabilmek,
- Sosyo-ekonomik farklılıklara rağmen yerli girişimciler sayesinde pazara daha kolay girmek.

2.6.2. Dağıtım Kanallarındaki Araçlar Açısından Franchising

Franchise satın alan ve franchise veren işletmelerin dağıtım kanallarındaki araçlara göre; imalatçı-perakendeci, imalatçı-toptancı, toptancı-perakendeci, perakendeci-perakendeci franchising olarak sınıflandırılmaktadır.

2.6.2.1. İmalatçı – Perakendeci Franchise

Franchise veren taraf bu durumda imalatçıdır. İmalatçı ürün ya da hizmetlerini satması için perakendeciyle anlaşır. Perakendeci halka doğrudan satış yapmaktadır. Bu tip franchise şekillerine örnek olarak otomobil galerileri ve petrol şirketleri örnek olarak gösterilebilir. Franchise veren, lisans anlaşması yaparak bağımsız bir işletmeye haklarını devreder. Franchise satın alan taraf, franchise satın aldığı işletmenin prosedürlerine uyarak satın aldığı hizmet ya da ürünleri satabilmek için bir pazar oluşturur. Franchise satın alan tarafın hangi hizmet ya da ürünlerin pazarlanacağı hakkında bir karar verme yetkisi yoktur (Ulaş, 2013: 44).

2.6.2.2. İmalatçı – Toptancı Franchise

Franchise veren taraf bu durumda da imalatçıdır ancak franchise satın alan taraf toptancıdır. Franchise satın alan taraf ürün ya da hizmetin yapılmasında ve satış için son şekline getirilmesinde rol almaktadır (Çat, 2018: 53). Bu tip franchise şekillerine örnek olarak meşrubat şirketleri gösterilebilir. İmalatçı işletme yoğunlaştırılmış meşrubatı toptancıya ulaştırır. Toptancı yoğunlaştırılmış meşrubatı sulandırarak ürünü son haline getirerek bölgesel perakendecilere dağıtımını yapar. Böylelikle franchise veren taraf nakliye ve diğer dağıtım maliyetlerinden tasarruf etmiş olur. Diğer sistemde olduğu gibi franchise satın alan tarafın dağıtılan ürünlerin üzerinde, özelliklerinin belirlenmesinde karar verme yetkisi sınırlıdır. (Görgülü, 2011: 17).

2.6.2.3. Toptancı – Perakendeci Franchise

Perakendecilerin toplanarak bir araya geldiği kooperatif sistemlerden oluşmaktadır. Toptancının liderliğinde bir araya gelen perakendeciler birlikteliğin

avantajlarından faydalanarak ortak alım gücü oluşturmuş olurlar. Bir araya gelen perakendeciler franchise veren işletme gibi faaliyette bulunurlar. Yapılan anlaşmaya göre perakendeciler kendilerinden alım yapmasını gerektiren bir kooperatif oluşturarak faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar (Ulaş, 2013: 44).

2.6.2.4. Perakendeci – Perakendeci Franchise

Bu sistem franchising sisteminin ilk yıllarında görülmüş olup, 1930’lu yıllarda ilerleme göstermiştir. Bu sistemde perakendecinin, franchise metodunu kullanarak kendi işini geliştirmesi şeklinde başarılı olmasıdır. Bu tip franchise şekillerine örnek olarak Travelodge, Mc Dhaldrentuelg, Premaman gösterilebilir (Arslan, 1996, 20).

2.6.3. Franchising İşletmelerin Niteliği Açısından Franchising

Franchise satın alan ve franchise veren işletmelerin niteliği açısından; marka ve ürün franchising, işletme sistemi franchising, dönüştürme franchising olarak sınıflandırılmaktadır.

2.6.3.1 Marka ve Ürün Franchising

Franchise veren, franchise satın alan tarafa kendi ticari kimliğini kullanma ve ürün ya da hizmetini satma hakkını verdiği sistemdir. Bu sistemde franchise veren tarafın küresel bir markası bulunmakta ve esas olan bu markanın kullanılmasıdır. Franchise satın alan taraf böylelikle franchise veren tarafın şartlarını kabul ederek sürekli denetim hakkına da itiraz edemez. Franchise veren tarafında bazı durumlarda izin vermesiyle üretim veya geliştirme sürecine katılabilmektedir. Bu tip franchise şekillerine örnek olarak Sheraton, Kentucky Fried Chicken, Hertz gibi işletmeler gösterilebilir (Arslan, 2006: 20).

2.6.3.2. İşletme Sistemi Franchising

Marka ve ürün franchising sisteminde franchise satın alan tarafın sadece marka ve ürüne belli bir ücret ödediği sistem olduğu görülmektedir. Ancak işletme franchising sisteminde sadece marka ve ürün üstüne değil daha kapsamlı bir sistem üzerine kurulması gerekmektedir. Bu sistemde franchise veren taraf sadece ürün ya da hizmetin tedarikini değil, o sistemin kurulmasından, uygulanmasına ve pazarlanmasına kadar tüm süreçleri sağlamak zorundadır. Kısacası fikir satmak

olarak tanımlanan bu sistemin, hizmet sektörü önem kazandıkça daha çok kullanılmaya başlamıştır (Cebeci, 2005: 4).

2.6.3.3. Dönüştürme Franchising

Belli bir sektörde faaliyet gösteren bağımsız bir işletmenin, başarılı bir işletmeye bağlanması ve kendi işletmesini franchise verenin mağazasına dönüştürme işlemidir. Dönüştürme franchising sistemi girişimci için yeni bir iş kurmak değil, var olan bir işletmenin, işletme biçimi olarak franchising sistemine dönüştürülmesidir (Arslan, 2006: 23). Dönüştürme franchising sisteminin faydaları; ortak satın almanın daha ekonomik olması, daha popüler bir ticari marka atında reklamın yapılması, maliyetlerin düşmesidir. Girişimci işletmesini dönüştürme franchising sistemine dönüştürürse, ana işletmenin standartlarına ve kurallarına uymak zorundadır. Bağımsız bir işletme olarak faaliyetlerinde pazarlama ve satış faaliyetlerinde düşüş yaşayan işletmeler için dönüştürme franchising sistemi faydalı bir yatırım olacaktır (Ulaş, 2013: 42-42).

2.7. FRANCHISING SİSTEMİNİN GELİŞMESİNİ SAĞLAYAN UNSURLAR

Teknolojik ve ekonomik değişimlerin yaşandığı günümüzde bilginin önemi giderek artmaktadır. Artık işletmeler ürettikleri ürün ya da hizmeti satmaya çalışmamakta, satabildiği ürün ya da hizmetleri tüketici istek ve ihtiyaçlarına sunma yoluna gitmektedirler. Tüketicilerin ihtiyaçlarını önceden belirleyerek tüketicilerin mutlu olmalarını sağlayarak ve kaliteyi tüketici belirler anlayışıyla faaliyetlerine klasik pazar arayışından vazgeçerek devam etmektedirler. İşletmeler bu sistemi benimseyerek başarılı bir pazar payına sahip olmakla birlikte franchising sisteminin de bu sistem içerisinde yeni fırsatlar doğurduğu görülmektedir. Dolayısıyla franchising sisteminde yaşanan gelişmelerin ilerleyen zamanda artarak devam edeceği tahmin edilmektedir. Franchising sisteminin gelişmesini sağlayan unsurlar (Arslan, 2006: 50):

- **Tüketici Eğilimlerindeki Değişim:** Tüketici istek ve ihtiyaçlarında yaşanan değişimlerle birlikte günümüzde tüketiciler satın aldıkları ürün ya da hizmetlerde kolaylık, kalite gibi soyut özelliklerinde de değişimlerin olmasını beklemektedirler. Bu anlayışa en uygun sistem franchising sistemidir. Günümüzde işletmeler arasında yaşanan minimum maliyet rekabeti yerini

kalite ile rekabet anlayışına bırakmıştır. Tüketiciler ürünün maliyeti, kalitesi ve hızlı servisi gibi özelliklerinin yanında artık hizmet kalitesine de önem vermektedirler. Bu yüzden küresel ürünler ve markalar giderek artmaktadır. Franchising sistemi de tüketici de sonlanan bir pazarlama stratejisi olduğundan kaliteyi minimum maliyetle ve aynı kalitede sürekli bir şekilde sunduğu sürece başarılı olmaya devam edecektir (Büyükokutan, 1995: 108).

- **Bilgi ve Hizmet Ekonomisine Geçiş:** Teknolojik gelişmeler ve iletişimin kolaylaşması bilgiye ulaşılabilir olmayı kolaylaştırmaktadır. Bu fırsatların yaşanması imalata odaklı üretimden bilgi ve hizmet odaklı ekonomiye geçiş sürecini hızlandırmaktadır. Franchising sistemine dâhil olan işletmelerin de başarısı en çok işletmelerin hizmet sektöründe olmasından kaynaklanmaktadır (Arslan, 2006: 52).
- **Yeni Rekabetçi Piyasaların Oluşumu:** Rekabetin artmasıyla birlikte tüketiciler her üründen farklı çeşitlerde ve markalarda bulabilmektedir. Alternatiflerin birden fazla olmasıyla birlikte işletmeler reklam ve pazar araştırmalarına daha çok önem vermek durumunda kalmıştır. Pazarlama stratejisi üretim süreçlerine yön vermeye başlamıştır (Demir vd., 2000: 20).
- **Kadın Girişimciliğin Artması:** Kadınların girişimciliğe yönelmesinde birçok neden bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi işsizliğin atması, mevcut işten memnun olmama ve teknolojik gelişmelerdir. Kendi işini kurma arzusu birçok kadın için önemli bir alternatif haline gelmiştir (Arslan, 2006: 54).
- **Küreselleşme Sürecinin Artması:** Marka ve marka imajı satışları arttırmanın önemli bir boyutudur. Küresel rekabette rakipler arasında kabiliyet farkları önemli boyutlarda olan işletmelerin uzun ömürlü olmaları beklenmemektedir. Bu durumda olan işletmeler kendi kabiliyet ve yeterlik eksiklerini gözlemleyerek hızla giderme çabası içinde olmak zorundadırlar. Bu durumun en kolay yolu franchising sistemine dâhil olarak stratejik ortaklıklar yapmaktır. Franchisinge yönelmenin en önemli üç özelliği; ortak hareket etmek, ortak uzmanlaşma ve öğrenmedir (Arslan, 2006: 55).

2.8. FRANCHISING SİSTEMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Franchising sisteminin, taraflar arasında yapılan franchising sözleşmesi ile taraflara sağladığı avantajlar ve dezavantajlar ayrı ayrı aşağıda incelenmiştir.

2.8.1. Franchise Veren Açısından Avantajları

Franchising sisteminin, franchise veren taraf açısından avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ulaş, 2013: 23-26; Arslan, 2006: 35-38; Soğur, 1993: 26-29):

- Franchise veren taraf, sermaye artırımını yapmadan pazar payını genişletme şansına sahip olur,
- Dağıtım sisteminin daha rahat ve hızlı yapılması sağlanır ve böylelikle denetimi kolaylaşır,
- Franchise satın alan tarafın ana işletmeye ödediği franchising bedelleri, franchise veren tarafın kârını artırır, düzenli nakit akışını sağlar,
- Yatırım tasarrufu sağlanmaktadır ve sadece altyapı yatırım maliyeti ile daha fazla mağaza açılmış olur,
- Tüketici, farklı yerlerde aynı mağazadan görünce psikolojik olarak etkilenmektedir ve böylelikle marka imajı güçlenmiş olmaktadır ve taklitlerden de korunmuş olunur,
- Ana işletmenin diğer işletmelerle rekabet gücü artar,
- Yetki devri olduğundan çok fazla yönetim sorunları ile karşılaşılmaz,
- Verimlilik ve ekonomik büyüme sağlanır,
- Risk, franchise satın alan taraflarla paylaşılmış olur ancak satın alan tarafın motivasyonu nedeniyle risk de azaltılmış olur,
- Satış mağazasını merkezden görevlendirilen çalışanlar ile yönetmek çok zordur ancak franchising sisteminde bu durum için herhangi bir yönetsel strateji izlenmek zorunda kalınmaz.

2.8.2. Franchise Veren Açısından Dezavantajları

Franchising sisteminin, franchise veren taraf açısından dezavantajlarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ulaş, 2013: 34; Durukan vd., 2006: 104; Soğur, 1993: 31-32):

- Franchise veren tarafın kendisini en olumlu şekilde temsil edecek bir girişimci bulması oldukça zordur. Seçimin yanlış yapılması franchise veren ana işletmeye itibar kaybına neden olabilir,

- Franchise satın alan taraf, ana işletmenin sürekli denetiminden sıkılarak ikili iş ilişkisinin bozulmasına ve servis kalitesinin düşmesine neden olur,
- Franchising sisteminde ana işletmenin yeni bir satış stratejisi ve sistemle ilgili değişiklikleri franchise sattığı girişimcilere benimsetmesi ve uygulatabilmesi uzun bir süreç olabilir,
- Franchise veren taraf, her vermiş olduğu franchise ile kendi potansiyel müşterilerinden belli bir oranını kaybedebilir,
- Franchise satın alan taraf, ana işletmenin isteklerine, talimatlarına uymaya yatkın olmayışı ve tüm standart prosedürlere bağlı kalıp kalmayacakları önemli bir soruna yol açacaktır,
- Marka riski taşımaktadır. Eğer franchise satın alan taraf kendi hataları sebebiyle ve sistemi sağlıklı bir şekilde kuramaması nedeniyle ana işletme gibi aynı kalite de ürün ya da hizmeti sağlayamazsa tüketicinin gözünde marka zayıflar ve olduğundan farklı konumlandırılmasına neden olur,
- Franchise veren taraf, franchise satın alan tarafa kurmuş olduğu tüm işletme sistemini (üretim teknikleri, personel eğitimi, pazarlama teknikleri vb.) paylaşmak zorunda kalır ve tüm sırlarını anlatarak başarının inceliklerini franchise satın alan tarafla paylaşmış olur,
- Franchise veren taraf, franchise satın alan tarafın beyan edilen miktarda satış yapıp yapmadığını sağlıklı bir şekilde kontrol edemez bu da karın düşmesine neden olur,
- Genel giderler otomatikman artmış olur,
- Franchise satın alan tarafın yapması gereken ödemelerde sıkıntı çıkarması nedeniyle alacakları tahsil edememe riski bulunmaktadır,
- İki taraf arasındaki anlaşmayı franchise veren taraf belli koşullar ve şartlarda bozabilmektedir. Bu şartlar ve koşullar dışında hangi nedenle olursa olsun mağazanın kapatılmasını isterse, franchise satın alan tarafa değerinin üstünde bir bedel ödemek zorundadır,
- Franchise veren taraf eğer kendi mağazasını kurarsa elde edilen tüm karın tamamına sahip olur. Ancak bu durum franchise satarak gerçekleşirse sadece royalty bedellerinden kazanç elde edebilir.

2.8.3. Franchise Satın Alan Açısından Avantajları

Franchising sisteminin, franchise satın alan taraf açısından avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Arslan, 2006: 26-32; Candan, 1996: 19; Şoğur, 1993: 20):

- Başarılı bir işletme sistemine ait tanınmış bir ticari markaya, işletme sistemine ait tekniklere ve ticari sırlara ortak olurlar,
- Ulusal veya uluslararası standarda sahip olurlar ve tanınmış bir marka ile pazara girme şansı elde edilmiş olur,
- Başarılı bir ticari markanın getirmiş olduğu faydayla sürekli müşteri ve iş hacminin artmasına neden olmaktadır,
- Franchise veren taraf, franchise satın alan tarafa eğitim ve uzman personel desteği sağlamaktadır,
- Franchise satın alan taraf, kaliteli personel bulma, işe alma ve yetiştirme konusunda ana işletmenin tekniklerinden yararlanarak bu süreci sıkıntısız bir biçimde atlamış olur,
- Franchise satın alan taraf mali, ticari ve pazarlama konularında almış olduğu teknik destek ile başarılı olma şansını arttırır,
- Franchise veren taraf ile ortak hareket edilmesi karşılaşılabilecek riskleri azaltmaktadır,
- Franchise veren tarafın mali ve hukuk danışmanlarından faydalanabilmektedir,
- Franchise veren tarafın sürekli olarak yapmış olduğu AR-GE (Araştırma ve Geliştirme) çalışmalarından faydalanabilmektedir,
- Franchise satın alan taraf kuruluş süreçlerinde leasing gibi kaynaklardan finansal destek alabilmektedir,
- Reklam ve tanıtım giderleri minimum seviyeye düşer,
- Girişimcinin franchising sistemine yönelmesi kendi işinin getirdiği risklerden kaçınmasına neden olur,
- Franchise veren tarafa ödenen başlangıç maliyetleri, yeni kurulmuş olan bir işletmeye göre daha yüksek bedellerde olmasına rağmen, yeni kurulmuş olan bir işletme için yapılacak olan hata bedellerinden ise daha az bedellerde olacaktır.

2.8.4. Franchise Satın Alan Açısından Dezavantajları

Franchising sisteminin, franchise satın alan taraf açısından dezavantajlarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Arslan, 2006: 33-35; Stanworth, 1995: 51-56; Şoğur, 1993: 23-25; Özen, 2010: 54):

- Franchise satın alan tarafın sisteme giriş maliyetleri oldukça yüksek olması girişimciler için dezavantajlı olmaktadır,
- Franchise satın alan taraf, işletmenin devamını sağlamak için sözleşmeye bağlı kalmak zorundadır ve bu sözleşmeyi tek taraflı sona erdirmeye hakkı oldukça düşük tutulmuştur,
- Franchise satın alan taraf işletmeyi her istediği tarafa haklarını devredemez,
- Franchise satın alan taraf yasal anlaşmalara göre bağımsız bir işletme gibi gözükse de franchise veren ana işletmenin kurallarına ve denetimine bağlıdırlar,
- Yeni girişimci örneklerinin azalmasına neden olmaktadır,
- Yeterli araştırma yapılmazsa eğer kârın önemli bir miktarı franchise veren ana işletmeye gitmektedir,
- Gerekli olan hammadde ve malzemenin tam zamanında gönderilmemesi işlerin aksamasına neden olabilir,
- Sınırlı bir nüfusta açılan satış mağazaları sebebiyle franchise satın alan taraflar arasında rekabet ortamı oluşur ve ilişkilerin zedelenmesine neden olur,
- Yaşanan teknolojik değişimler ve tüketici isteklerinin değişmesi durumunda, dar alanda özelleşmiş bir ürün ya da hizmeti kapsayan işletmeler bu durumdan olumsuz etkilenmektedir,
- Franchise veren taraftan alınması gereken zorunlu temel ürünler, piyasa değerinden daha maliyetli olmaktadır,
- Franchise veren ana işletmenin ve diğer franchise şubelerinin yönetsel hataları sebebiyle diğer girişimciler de prestij kaybından dolayı zarar görebilmektedirler,
- Yerel pazar koşulları hakkında tam bilgiye sahip olmayan franchise veren taraf, franchise satın alan tarafı olumsuz yönde etkiler,

- Franchise veren taraf tüm hak ve yükümlülüklerini komple devredebilir. Bunun sonucunda köklü yönetim değişiklikleri olabilir,
- Sözleşme hükümlerini franchise veren tarafın yerine getirmemesi, vaat edilen eğitim desteklerinin gerçekleşmemesi, satış rakamları ve pazar araştırmaları ile franchise satın alan tarafın aldatılması sonucu kârlılık ve büyüme olumsuz etkilenir.

Franchising sistemi aynı zamanda bir girişimcilik örneğidir. Girişimci adaylarını franchising sistemine yönlendiren nedenler ile girişimci olmaya yönlendiren nedenler hemen hemen aynı nedenlerdir. Bu nedenler (Tekin, 2004: s.8-9; Ulaş, 2006: 20-23; Kurt, 2016: 51-56):

- Kendi işine sahip olabilme isteği,
- Franchising sistemine dâhil olarak kuruluş risklerini ortadan kaldırma,
- Marka imajı avantajından faydalanma,
- Ana işletmenin pazarlama tekniklerinden faydalanma,
- Ürün ya da hizmet sunuş kalitesinden faydalanma,
- Tedarik kolaylığından faydalanma,
- İşletmenin tasarımı ve dizaynı ile ilgili destekten faydalanma,
- Ana işletmenin sağlayacak olduğu eğitim ve desteklerden faydalanma,
- Teknik ve teknolojik destekten faydalanma,
- Belli bir hizmet standardizasyonuna sahip olmak,
- Finansal destek avantajından faydalanma,
- Dağıtım avantajına sahip olma,
- Reklam avantajlarından faydalanma,
- Rekabet avantajı sağlama,
- Kâr ve karlılık avantajı sağlamadır,

2.9. FRANCHISING SİSTEMİ SÖZLEŞMESİ

Bu kısımda franchising sistemi sözleşmesinin tanımı, hukuki niteliği, kapsamı, içeriği ve franchising sözleşmesi ve franchising sözleşmesinin sona ermesi bölümlerinden oluşmaktadır.

2.9.1. Franchising Sistemi Sözleşmesinin Tanımı ve Hukuki Niteliği

Franchise satın alan taraf ile franchise veren tarafın ilişkisi franchising sözleşmesi ile başlamış olur. Franchise veren taraf öncelikle franchise satın alacak tarafa ana işletme ile ilgili kişisel ve mali bilgileri içerecek şekilde bir tanıtım dosyası sunar. Ayrıca işletme ile ilgili iç operasyonları ve uyulması gereken hükümleri içeren dosyayı da sözleşmeye ekler. Kişisel ve mali açıdan iki tarafın birbirini analiz etmesinden sonra karşılıklı görüşmeler başlar. İlk olarak faaliyet bölgesi belirlenir ve belirlenen faaliyet bölgesine göre fizibilite çalışmaları başlar. Franchise satın alan taraf fizibilite çalışmasında gerekli sermayenin ne kadar olacağını, ödeme koşullarını, yatırımın ne kadar sürede kendini amorti edeceği gibi konuları öğrenmiş olur. Franchise satın alan taraf fizibilite çalışmasını yaptıktan sonra iki taraf arasında sözleşme imzalanır (Mardap, 199: 51).

Franchising sözleşmesi, franchise sistemini satın alan taraf ile sistemi kuran ana işletme arasında işletme içi operasyonların nasıl yönetileceğini ve karşılıklı uyulması gereken hükümleri içeren yasal düzenlemedir. Yapılan sözleşme sonucunda iki tarafı da bağlayan görev ve sorumluluklar doğmuş olur. Bu sözleşme iki tarafında piyasada başarılı olabilmesi için gerekli kuralları içermektedir (Yüksel, 2013: 7).

Franchising sözleşmelerinin, tarafların yapmış olduğu yatırımların sonuçlarını alabilmeleri için hem ulusal hem de uluslararası sözleşmeler açısından uzun süreli olması gerekmektedir. Bu süre genellikle ulusal sınırlar içerisindeyse 15-20 yıl, uluslararası sınırlar içerisinde ise 10-20 yıl arasında değişim göstermektedir. Yapılan her franchising sözleşmesi için faaliyet bölgesi açık bir şekilde belirtilmelidir. Franchising satın alan taraf sözleşmede geniş bir bölgede tekel hakkı isterken, franchise veren taraf ise dar bir bölgede faaliyet göstermesini ve de aynı bölgede birden fazla franchising alıcısı olmasını isteyecektir. Coğrafi bölge seçilme durumu taraflar arasında müzakerelere ve pazarlıkların yapılmasına neden olacaktır. Franchising sözleşmesi taraflar arasında sürekli bir borç ilişkisini göstermektedir. Yapılan sözleşmeler ürün ya da hizmet ilişkisi üzerine kurulabileceği gibi her ikisinin birlikte olması şeklinde de kurulabilir (Aslanoğlu, 2007: 78).

Franchising sözleşmesi, diğer sözleşme türlerinin içeriği bakımından farklı ve kendine özgü bir yapıdadır. Franchising sözleşmesi yapı itibariyle borçlar hukukundaki satış, kira, vekâlet, hizmet ve hâsılat sözleşmelerine, ilişki

bakımındansa acentelik sözleşmelerine benziyor olsa da bu sözleşme türlerinden hiçbirine tam anlamıyla benzememektedir. Franchising sözleşmesi hizmet sözleşmeleriyle de benzerlik göstermektedir ancak hizmet sözleşmelerindeki bağımlılık unsuru franchising sözleşmelerinde yoktur. Franchising sözleşmelerinde franchise satın alan taraf hukuki olarak kendi adına ve hesabına faaliyet göstermektedir. Franchising sözleşmeleri, tek satıcılık sözleşmeleri, trade mark anlaşmaları ve lisans sözleşmeleriyle de yakın benzerlikler göstermekte ancak diğer sözleşmelerden ayıran net hükümleri bulunmaktadır (Küçük, 2011: 64-65).

2.9.2. Franchising Sistemi Sözleşmesinin Kapsamı ve İçeriği

Franchising sözleşmesinin hukuki niteliğinden de anlaşılacağı gibi örnek alınabilecek bir sözleşme metni yoktur. Sözleşmenin içeriği ürün ya da hizmetin çeşidine, işin türüne, tarafların iş ve hizmet ilişkisine, sektörlere göre değişim göstermektedir. Franchising sözleşmesi yapılmadan önce franchise veren tarafın pazar araştırması yapması gerekmektedir. Böylelikle girecek olduğu pazar şansını ölçmüş olacak ve riski azaltmış olacaktır (Demirci, 1993: 54). Franchise sözleşmesinin başlıca özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Demirci, 1993: 54; Cebeci, 2015: 14):

- Franchising sözleşmesi her iki tarafı da ilgilendiren ve tarafları bağlayıcı ticari bir anlaşmadır. Aynı zamanda sürekli bir ilişki de kurulmuş olur,
- Franchising sözleşmesi; Ülke, Dünya ve Avrupa Birliği hukukuna uygun bir şekilde hazırlanmalıdır. Sözleşme ayrıca dürüst franchise ilkelerine ve onun her türlü ülkesel ekine uygun olmalıdır,
- Ürün ya da hizmetin ticari markası her yerde aynı şekilde kullanılır,
- Sözleşme, franchise veren tarafın sınaî ve fikri mülkiyet haklarını koruyacak şekilde düzenlenmeli, franchise zinciri sahiplerinin çıkarlarını da yansıtmalıdır,
- Franchise veren taraf üretilmiş olan ürün ya da hizmet ile ilgili franchise satın alan tarafa çeşitli eğitim destekleri ve hizmetleri sunmaktadır,
- Sözleşmedeki tüm şartlar yazılı olmalı, bulunduğu ülkenin resmi dilinde yapılmalı ya da yeminli tercüman ile resmi dile çevrilmelidir,
- Franchise satın alan taraf kendisine sunulan hizmetin bedelini ana işletmeye öder,

- Sözleşme, taraflar arasındaki sürekli bir borç ilişkisini göstermektedir,
- Sözleşmede herhangi bir belirsizliğe yer vermeden her iki tarafın da birbirlerine olan hak ve yükümlülükleri belirtilmelidir,
- Sözleşmeyle birlikte franchise veren taraf kendi işletmesine ait ticari ve endüstriyel bilgilerden ve işletme organizasyon yapılarından franchise satın alan tarafın da faydalanmasını sağlamış olur.

Standart bir franchising sözleşmesinde genel olarak aşağıdaki hususlar bulunmaktadır (Cengiz ve Gegez, 2003: 74-75):

- Sözleşmede yer alan tarafların beyanları,
- Franchising faaliyet alanının ve tarihin belirtilmesi,
- İmtiyazların belirlenmesi,
- Bölgesel hükümler,
- Reklamla ilgili bilgiler,
- Eğitimle ilgili bilgiler,
- Stokların ve tedarikin nasıl yapılacağı hakkındaki bilgiler,
- Çalışma saatlerinin belirlenmesi,
- Royalty ödemeleri ve sıklığı,
- Sözleşmeyi sona erdirecek hükümler,
- Denetim hükümleri,
- Tazminata yol açabilecek durumlar,
- Sözleşmenin yenilenmesine ve sona ermesine neden olabilecek durumlar.

2.9.3. Franchising Sistemi Sözleşmesinin Sona Ermesi

Franchising sözleşmesi, taraflar arasında anlaşılan sürenin dolmasıyla, olağan ya da olağanüstü fesih yoluyla ya da ölüm, ehliyet kaybı ve iflas gibi nedenlerle sonlandırılabilir.

Sözleşme Süresinin Bitimi: Sözleşmede belirtilen süre sonunda franchising sözleşmesi yasal olarak biter. Sözleşmenin yenilenmesi ya da uzatılması taraflarca tekrar gözden geçirilebilmektedir. Sözleşme süresinin dolmasına yakın, taraflar tarafından birince sözleşmenin biteceği diğer tarafa iletilmezse sözleşmede kararlaştırılmış belirli ya da belirsiz bir süre zarfında sözleşme kendiliğinden yenilenmiş olacaktır (Şimşek, 2015: 250).

Olağan ve Olağanüstü Fesih: Sözleşmede belirtilen haklı nedenlerin oluşmasıyla birlikte fesih yoluyla franchising sözleşmesi sona erdirilebilir. Sözleşme hükümlerinin ihlal edilmesi, franchise satın alan tarafın ödemelerini aksatması, franchise veren tarafın mülkiyet haklarına itiraz etmesi, franchise satın alan tarafın ciroyu yanlış ya da eksik göstermesi, beklenen ciroya ulaşamaması gibi nedenler yüzünden olağan ya da olağanüstü fesih gerçekleştirilebilir (Gürzumar, 1995: 171).

Ölüm, Ehliyet Kaybı ve İflas Nedeniyle Fesih: Sözleşmenin herhangi bir nedene dayandırılmadan kendiliğinden fesih olması durumudur. Kişinin akli ehliyetini kaybetmesi, hayatını kaybetmesi ve iflas gibi durumlarda bu fesih yöntemi devreye girmektedir. Franchise satın alan tarafın kişisel niteliklerinin kaybolması gibi durumlarda sözleşme fesih edilir (Şimşek, 2015: 252).

3. BÖLÜM: KARAR VERME KAVRAMI VE İNCELENMESİ

Bu bölümde karar verme kavramı hakkında genel bir açıklama yapılmış ardından karar verme sürecinin aşamaları ve ÇÖKV tekniklerinden bahsedilmiştir.

3.1. KARAR VERME KAVRAMI

Karar verme bireylerin doğumuyla birlikte başlayan ve ömürleri süresince sürekli bir halde devam eden bir süreçtir. Alternatif seçimlerin olduğu ve karar vericinin herhangi bir alternatifi seçme durumunda kalmasıyla karar verme süreci başlamış olur. Karar verme sürecinde bireyler bazı kararları kendileri bazılarını da etrafındaki bireylerle vermek zorundadır. Aynı zamanda bireylerin karşılaşmış olduğu problemler karşısında vermiş oldukları yanlış kararlar bazı zamanlar kendilerine bazı zamanlar da çevresindekilere olumsuz etkiler bırakmaktadır.

Karar verme sürecindeki en önemli amaç; karşılaşılan probleme farklı ve yeni çözüm önerileri getirmek değil, önceden belirlenmiş olan ölçütlere göre en uygun tercihin belirlenmesidir. Alternatif seçimlerin artması ve bireyin uygun kararı vermek istemesi karar vericilerin problem üzerinde fazla zaman harcamasına neden olmaktadır. Problemin karmaşık bir yapı halinden kurtulması ve en uygun kararların verilebilmesi için, tüm alternatiflerin var olan tüm ölçütlere göre değerlendirilmesi ve uygunluk sıralamasına göre alternatiflerin sıralanması gerekmektedir (Coşgun, 2019: 22).

Karar verme sürecinde karar vericiler bireysel nedenler, ekonomik nedenler, sosyal ve çevresel nedenleri de göz önünde bulundurmaya zorunda kalabilirler. Karar verme sürecinin bazı özelliklerini de aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bağırkan, 1983: 4):

- Problem ya da problemlerin çözümünü amaçlayan,
- Bir problemin çözümü, bir başka yeni problemin başlangıcını sağlayan,
- Plan ve programlama dâhilinde olan,
- Bireysel ya da grup halinde karar verilen,
- Çeşitli matematiksel ve mantığa dayanan,
- Geçmiş problemleri değerlendirerek, geleceği aydınlatmaya yarayan bir süreçtir.

3.2. KARAR VERME SÜRECİNİN AŞAMALARI

Karar verme süreci, aniden ortaya çıkan bir durum değil ihtiyacı karşılamak ya da bir sorunu çözmek için ortaya çıkan karmaşık bir yapıdan oluşan ve en sonunda verilen kararın değerlendirildiği bir süreçtir (Ada ve Baysal, 2015: 87). Karar verme süreci sistemli bir şekilde ele alınmalı ve mantıklı bir çerçeve içerisinde incelenmelidir. Bu doğrultuda karar verme sürecinin işlemlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Byrd ve Moore, 1982: 11; Kuzgun, 2000: 38; Adair, 2017: 16-26):

- Bir problemin doğması ve hissedilmesi,
- Karar probleminin tanımlanması,
- Problemi çözmek için amacın ve hedefin belirlenmesi,
- Alternatiflerin oluşturulması ve alternatifleri etkileyen ölçütlerin belirlenmesi,
- Ölçütlerin karar problemi çözümünü karşılayıp karşılamadığının değerlendirilmesi,
- Alternatiflerin kendi aralarında kıyaslanabileceği analitik bir modele dönüştürülmesi,
- Uygun alternatifin seçilmesi,
- Tercih edilen alternatifin uygulamaya konulması,
- Sonucun değerlendirilmesi.

Karar verme sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için bu süreçlerin iyi bir şekilde yönetilmesi ve planlanması gerekmektedir.

3.3. ÇOK ÖLÇÜTLÜ KARAR VERME TEKNİKLERİ

Belirlenmiş olan amaçlar, hedefler ve stratejilere ulaşabilmek için belli bir sistem dâhilinde karar verme ve planlama kavramlarından yararlanmak gerekmektedir. Hedeflere ulaşabilmek için izlenen stratejiler, bilgi dokümanları, bilgi teknikleri ve şartların da zamanla değişkenlik göstermesi sebebiyle farklı problemlere uygun çözümler üretebilmek için çeşitli metod, analiz ve teknikler geliştirilmiştir (Kuru, 2011: 15).

3.3.1. Analitik Hiyerarşi Süreci Metodu

Günlük yaşantımızda, işletmelerin karar verme süreçlerinde, mühendislik problemlerinde kısacası karar vermemizi gerektiren ve birden fazla alternatifi olan tüm durumlarda mevcut şartların etkilenmeden en uygun çözüm yollarının bulunması karar vericiler için daha sağlıklı kararlar almasını sağlamaktadır. Birden fazla alternatifi olan ve bu alternatifleri etkileyen ölçütlerin bir arada değerlendirilmesini gerektiren bu gibi durumlarda ÇÖKV tekniklerine başvurmak hata payını oldukça düşürecek ve sorunların çözülmesine yararlı olacaktır. Kullanılan bu tekniklerden biri de Analitik Hiyerarşi Süreci'dir.

Thomas L. Saaty tarafından geliştirilen AHS metodu, birden fazla ölçütü aynı anda ele alarak karmaşık yapıdaki karar verme işlemlerinde önceliklerin belirlenerek en iyi kararın alınmasında karar vericilere yardımcı olmaktadır. AHS metodu, alınan kararların tutarlılığını kontrol ederek karar aşamasında önyargının da azalmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda karmaşık kararların birbirleriyle kıyaslanması sonucu, alınan kararların öznel ve nesnel olmasını da sağlamaktadır (Wind ve Saaty, 1980: 641-658).

Metodu geliştiren Thomas L. Saaty'e göre AHS metodu dört temel süreçten oluşmaktadır (Saaty, 2004: 9):

- Hiyerarşi modelinin kurulması,
- Ölçütlerin ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması,
- Ölçüt ağırlıklarının (üstünlüklerinin) belirlenmesi,
- Karar aşaması ve geri bildirim alınması.

Karar verme sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için öncelikle problemin net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Belirlenen probleme göre bilgi türleri araştırılır ve karar alternatifleri belirlenmiş olur. Karar alternatiflerinin birbirleriyle kıyaslanması sonucu kesin karar, tutarlılığın da ölçülmesi sonucu alınmış olur.

3.3.1.1. Analitik Hiyerarşi Süreci Metodunun Faydaları ve Eksiklikleri

Ortaya çıkışından günümüze kadar geniş alanlarda karar vermeyi kolaylaştıran AHS metodu, ölçütlerin ikili karşılaştırmalara dayandırılması sonucu

ölçüt ağırlıklarının belirlenmesi ve uzman kişilerin görüşlerinden faydalanılması nedeniyle problemlerin karmaşıklığını azaltmakta, alınan kararları basite indirgemekte, planlama yapmakta ve uyuşmazlıkların çözülmesine yardımcı olmaktadır (Kannan, 2010: 645). AHS metodunun birçok olumlu yönünün bulunması yanında metoda bazı eleştiriler de getirilmiştir. AHS metodunun yapılan çalışmalara sağladığı faydalar ve eksiklikler Tablo 3.1.'de gösterilmiştir (Vaidya ve Kumar, 2006: 1-29):

Tablo 3.1. AHS Metodunun Faydaları ve Eksiklikleri

AHS METODUNUN FAYDALARI	AHS METODUNUN EKSİKLİKLERİ
Hiyerarşik yapının kurulması ile karar problemleri biçimsel olarak ifade edilebilmekte ve böylelikle karmaşık problemler basit bir yapıya dönüştürülmüş olur.	Yeni karar alternatiflerinin probleme eklenmesi durumunda alternatiflerin tercih sıralaması değişebilmektedir.
Alternatifler ikili karşılaştırılırken sadece sayısal ifadeler değil karar vericilerin kişisel fikir ve düşünceleri de değerlendirmeye alınmış olur.	İkili karşılaştırmalar yapılırken 1-9 ölçeğinin yetersiz kaldığı ya da tam olarak sözel ve sayısal değerlendirmelerin tam karşılığının bulunmadığı gözlenmiştir.
Karar vericiler alternatifleri hem öznel hem nesnel nedenleri dikkate alarak bir arada değerlendirmiş olur.	İkili karşılaştırmalarda kullanılan 1-9 ölçeğinin bazı durumlarda karar vericileri tutarsızlığa götürdüğü ve yanlış yorumlamalara neden olduğu gözlenmiştir.
Karar vericilerin yapmış olduğu değerlendirmelerin tutarlılığı kontrol edilebilmektedir. Böylelikle tutarsızlık durumunda verilen kararlar tekrar gözden geçirilmiş olur.	Karar vericilerin ölçütleri kıyaslarken çok sayıda karşılaştırmalarda bulunması nedeniyle yapacak olduğu değerlendirmelerde sapmalar olabileceği gözlenmiştir.

Kaynak: Vaidya ve Kumar, 2006: 1-29.

3.3.1.2. Analitik Hiyerarşi Süreci Metodunun İşleyişi ve Temel Mantığı

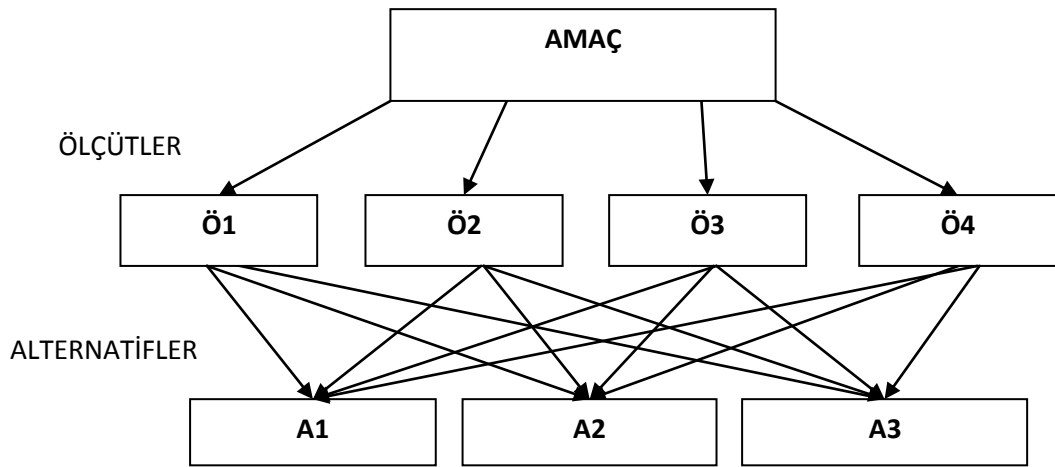
Analitik Hiyerarşi Süreci metodu ölçüt ağırlıklarının belirlenmesi ve ağırlıklı ortalama metoduna benzemesi bakımından, daha sistematik ve kullanılabilir bir metottur (Akdeniz ve Turgutlu, 2007: 5). AHS metodunun karşılıklılık, homojenlik, bağımsız olma ve beklentiler olmak üzere 4 adet aksiyomu bulunmaktadır. Karşılıklılık

aksiyonu karşılaştırma matrislerinde kullanılmakta ve karşılaştırma matrisinde bilinen bir ölçütün bilinmesiyle ona karşılık gelen diğer ölçütünde bilinmesini sağlamaktadır. Örnek olarak eğer “Marka İmajı” ölçütü “Reklam Fonu Katılım Oranı” ölçütüne göre 5 kat daha önemliyse “Reklam Fonu Katılım Oranı” ölçütü “Marka İmajı” ölçütüne göre beşte biri kadar önem derecesine sahip olmuş olur. Homojenlik aksiyomunda ise alternatiflerin birbirinden çok farklı özelliklere sahip olmaması gerekmektedir. Farklı özelliklerdeki alternatiflerin kıyaslanması hatalı sonuçlara neden olacaktır. Örnek olarak franchising veren işletme alternatifleri ile bayilik veren işletme alternatiflerini bir arada kıyaslamak yanlış sonuçların doğmasına neden olacaktır. Bağımsızlık aksiyomunda ise bir alternatifin diğer alternatiflere göre değerlendirilirken bağımsız hareket edilmesi gerektiğini göstermektedir. Son olarak beklentiler aksiyomunda ise karar vericilerin kendi düşüncelerini AHS metodunun sonuç kısmında görmek istemeleridir.

AHS metodu aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Saaty,1980):

1. ADIM: Amaçlar Doğrultusunda Hiyerarşinin Oluşturulması: AHS metodunun birinci adımı, kararın verilebilmesi için kararı etkileyen ana ölçütlerin belirlenmesi işlemidir. Bu adımda ana ölçütler, varsa alt ölçütler alternatiflere ulaşana kadar bir hiyerarşik yapı oluşturulur. Şekil 3.1.’de amaç, ölçütler ve alternatifler yapısındaki bir problemi üç aşamalı şekilde oluşturmuştur (Toksarı, 2007b: 172).

Şekil 3.1. Üç Aşamalı Bir Hiyerarşi



Kaynak: Saaty, 1994: 95.

2. ADIM: İkili Karşılaştırmaların Yapılması: AHS metodunun ikinci adımında ikili karşılaştırmaların yapılacağı karşılaştırma matrisleri oluşturulur. Karşılaştırma Saaty tarafından geliştirilen Önem Ölçeği kullanılarak yapılmaktadır. Genellikle uzman görüşlerine başvurularak elde edilen sonuçlar 1 - 9 arasında ölçeklendirilir (Aydın ve Durgun, 2017: 73).

Tablo 3.2. Önem Ölçeği

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Her iki ölçütün eşit derecede önemli olması durumu
3	1. ölçütün 2. ölçütle daha önemli olması durumu.
5	1. ölçütün 2. ölçütle çok önemli olması durumu
7	1. ölçütün 2. ölçüte göre çok güçlü bir öneme sahip olması durumu
9	1. ölçütün 2. ölçüte göre mutlak üstün bir öneme sahip olması durumu
2,4,6,8	Kararsız kalınan durumlarda verilen ara değerler

Kaynak: Saaty, (1980).

AHS metodunda ikili karşılaştırmalardan elde edilen veriler bir matrise dönüştürülür. Bu matrisin köşegenlerinde "1" değeri yer almaktadır. Bunun sebebi bir ölçütün kendisiyle karşılaştırılmasından kaynaklanmaktadır. Ölçüt sayısı "n" olan bir karar verme sürecinde $n(n - 1) / 2$ adet ikili karşılaştırma yapılmakta ve buna bağlı olarak ikili karşılaştırma matrisi $n \times n$ boyutlu olmaktadır (Uygurtürk ve Uygurtürk, 2014: 107).

Tablo 3.3. Ölçütlerin Karşılaştırmalı Matrisleri

	Ölçüt-1	Ölçüt-2	Ölçüt-3	Ölçüt ...	Ölçüt-n
Ölçüt-1	1	ö1/w2	ö1/ö3	ö1/ön
Ölçüt-2	ö2/ö1	1	ö2/ö3	ö2/ön
Ölçüt-3	ö3/ö1	...	1	...	ö3/ön
Ölçüt	1	...
Ölçüt-n	ön/ö1	ön/ö2	ön/ö3	1

Kaynak: Saaty, 1980.

3. ADIM: Karşılaştırma Matrisinin Standartlaştırılması: Bu adımda bütün sütün elemanlarının her birinin matris sütunun genel toplamı değerine bölünmesiyle her bir elemanın standartlaştırma işlemi gerçekleşmiş olur (Toksarı, 2007: 172).

4. ADIM: Ağırlıkların Elde Edilmesi ve Tutarlılığın Hesaplanması: Satırların ortalamasıyla ağırlıklar elde edilir. Ağırlıkların elde edilmesiyle oluşturulan karşılaştırma matrisinin tutarlılığı ölçülür. Eğer karşılaştırma matrisi tutarlı değilse, kararlar tekrardan gözden geçirilir (Tekçe ve Dikbaş, 2011: 160).

Tablo 3.4. Rastgele İndeks Sayısı

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rİ	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Kaynak: Kwiesielewicz ve Uden, 2004: 31.

Tutarlılık oranının 0,10'den küçük çıkması halinde verilen kararların tutarlı olduğu kabul edilmektedir. Tutarlılık Oranı (T.O); Tutarlılık İndeksinin (T.İ), Rastgele İndeks (R.İ) sayısına bölünmesi yoluyla elde edilmektedir. Tutarlılık Oranı, Tutarlılık İndeksive λ değerlerinin formülleri aşağıdaki gibidir (Kwiesielewicz ve Uden, 2004: 713-714):

$$T.O = T.İ / R.İ \quad (3.1)$$

$$T.İ = (\lambda - n) / (n - 1) \quad (3.2)$$

Formül (3.2)'de ki n değeri ölçüt sayısı olmakla birlikte λ değeri bir katsayıyı ifade etmektedir. λ değerinin bulunabilmesi için A matrisi ile ölçütlerin yüzde ağırlıklarını gösteren w sütün vektörü çarpılır. Bu işlemin sonucunda elde edilen D sütün vektörünün elemanlarının, w_i değerlerine bölünerek elde edilmesiyle oluşan

değerler (e_i) toplanarak değer ölçüt sayısına bölünerek λ değeri elde edilmiş olur. e_i 'nin ve λ 'nın hesaplanmasına ilişkin formüller aşağıda yer almaktadır (Uygurtürk ve Uygurtürk, 2014: 108):

$$e_i = \frac{d_i}{w_i} (i= 1, 2, 3, \dots, n) \quad (3.3)$$

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n e_i}{n} \quad (3.4)$$

5. ADIM: Alternatiflerin Sıralanması: Analitik Hiyerarşi Sürecinin son aşaması ise karar probleminin çözümüne geçildiği aşamadır. Bu son aşamada alternatifler, ölçütlerin ağırlıklı ortalamalarıyla değerlendirilerek alternatiflerin tercih edilme sırası belirlenmektedir (Şahin, 2017: 180).

3.3.2. Electre Metodunun İşleyişi ve Temel Mantığı

1965 yılında Bernard Roy tarafından sunulan ELECTRE metodu alternatifler arasındaki ikili üstünlük karşılaştırmalarına dayanmaktadır. ELECTRE metodu, sayısal ve sayısal olmayan ölçütleri de karar verme sürecine dâhil ederek karar vericilerin karar vermesini kolaylaştırmaktadır. Bu metotta ayrıca ölçütler amaçlar doğrultusunda ağırlıklandırılmaktadır. Bu da metodun diğer metotlara göre üstün özelliklerindedir (Durucasu vd., 2017: 231). Metodun uygulanmasında iki temel adım bulunmaktadır (Eryürek ve Tanyaş, 2003: 39): (i) alternatiflerin ikili karşılaştırmaları sonucunda uyum ve uyumsuzluk sınırlarının belirlenmesi ve (ii) alternatifler arasındaki üstünlük ilişkilerinin kullanılması ile uygun alternatiflerin belirlenmesidir.

ELECTRE metodunun kendi içinde altı farklı metodu bulunmaktadır. ELECTRE I ve ELECTRE IS metotları çözüm sürecindeki tek bir alternatifin alternatifler topluluğunun seçiminde seçim yapmak için geliştirilmiştir. ELECTRE II, ELECTRE III ve ELECTRE IV metotları ise en uygun alternatiften en uygun olmayana doğru sıralanmasını sağlayan metotlardır. ELECTRE TRI metodu ise atama problemlerinde kullanılan metottur (Yürekli, 2008: 73).

ÇÖKV tekniklerindeki metotlar hep bir önceki metodun teorik eksikliklerini gidermek için geliştirilmiştir. Metotlar arasındaki önemli farkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özden, 2009: 97):

- ELECTRE metodu alternatiflerin birbirlerine göre kıyaslanarak üstünlüğünü dikkate alıp alternatiflerin sıralanmasını yaparken, TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) metoduysa pozitif ideal çözüme yakınlık, negatif ideal çözüme uzaklıklara göre alternatiflerin sıralanmasını yapmaktadır.
- VIKOR (the ViseKriterijumska Optimizacija i kompromisno Resenje) metodu pozitif ideal çözüm yakınlığına dayanan toplama fonksiyonuna dayanmaktadır.
- TOPSIS metodundan farklı olarak VIKOR metodu uzaklıkların kesin olmayan görüşleri de dikkate aldığından karar vericilere daha çok alternatifler sunabilmekte ve metotlardan farklı sonuçlar verebilmektedir.
- PROMETHEE (The Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation) metodunda sıralamalar maksimum grup faydasına dayanırken, VIKOR metodunda maksimum grup faydası ile karşının minimum bireysel pişmanlığı birlikte değerlendirilmektedir.

ELECTRE metodu aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Çağıl, 2011: 71-73; Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2010: 28-31):

1. ADIM: Karar Matrisinin Oluşturulması ve Normalize Edilmiş Değerlerin Hesaplanması: Matrisin satırlarında üstünlükleri sıralanmak istenen alternatifler, sütunlarında ise karar vermede kullanılacak değerlendirme ölçütleri bulunmaktadır. A matrisi karar vericiler tarafından oluşturulan başlangıç matrisidir. Karar matrisi aşağıdaki gibi gösterilmekte, m alternatif sayısını, n değerlendirme ölçütlerinin sayısını göstermektedir (Soner ve Önüt, 2006: 111).

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}} \quad (3.5)$$

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.6)$$

2. ADIM: Normalize Edilmiş Karar Matrisinin Ağırlıklandırılması:

$$V_{ij} = W_j \times X_{ij} \quad i: 1, \dots, m \quad j: 1, \dots, n \quad (3.7)$$

3. ADIM: Uyum ve Uyumsuzluk Kümelerinin Oluşturulması:

A_p ve A_q ($1, \dots, m$ ve $p \neq q$) uyum kümesinde A_p alternatifi A_q ya tercih edilir. (3.8)

$$C(p,q) = \{j / V_{pj} \geq V_{qj}\} \quad (3.9)$$

A_p alternatifi A_q dan daha kötü bir alternatif ise 'Uyumsuzluk Kümesi' oluşturulur.

$$D(p,q) = \{j / V_{pj} < V_{qj}\} \quad (3.10)$$

4. ADIM: Uyum ve Uyumsuzluk İndeksinin Hesaplanması:

Uyum kümelerinden yararlanılarak uyum matrisi (C) oluşturulur.

$$C_{pq} = \sum_j W_j \quad (3.11)$$

Burada C_{pq} uyum endeksi, ikili karşılaştırmanın sonucundan ne kadar emin olduğunu gösterir.

Uyumsuzluk kümesinden yararlanılarak da uyumsuzluk matrisi (D) oluşturulur.

5. ADIM: Üstünlük Karşılaştırılmasının Yapılması:

C ve D değerlerinin ortalamaları \bar{C} ve \bar{D} değerleri hesaplanır. Eğer $C_{pq} \geq \bar{C}$ ve $D_{pq} \leq \bar{D}$ ise $A_p \rightarrow A_q$ dir. Yani p. birim q. birime göre üstündür. Electre ile seçilen alternatifler bir çekirdek oluşturmaktadır. Çekirdek aşağıdaki iki duruma göre oluşturulur:

1. K' nın içindeki bir nokta, (alternatif) K'nın içinde bulunan diğer bir noktaya (alternatife) göre daha baskın değildir.

2. K' nın dışında bulunan bir nokta, (alternatif) tercih sıralamasında K'nın içindeki en az bir nokta daha gerisindedir.

6.ADIM: Net Uyum ve Uyumsuzluk İndeksleri Hesaplanır:

C_p ler büyükten küçüğe, D_p ler küçükten büyüğe sıralanır. Ve nihai sıralama elde edilmiş olur.

$$C_p = \sum_{\substack{k=1 \\ k \neq p}}^m C_{pk} - \sum_{\substack{k=1 \\ k \neq p}}^m C_{kp} \quad (3.12)$$

$$D_p = \sum_{\substack{k=1 \\ k \neq p}}^m D_{pk} - \sum_{\substack{k=1 \\ k \neq p}}^m D_{kp} \quad (3.13)$$

3.4. LİTERATÜR TARAMASI

Cengiz ve Çelem (2003) çalışmalarında kırsal bölgelerdeki yaşam kalitelerini yükseltebilmek için gerekli kalkınma planlarının belirlenmesi gerektiğinden söz etmişlerdir. Çalışmada AHS metodu kullanılarak kırsal kalkınmada metodun ne gibi faydalar sağlayacağı araştırılmış ve kültürel değerler için bir hiyerarşi oluşturulmaya çalışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

Uygurtürk ve Uygurtürk (2014) çalışmalarında Antalya ili Kemer ilçesindeki beş yıldızlı otelleri müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde AHS ve VIKOR metotlarını kullanarak sıralamışlardır. Çalışmada otel tercihini etkileyen altı ölçüt belirlenerek AHS metodunda ağırlıkları hesaplanmış ve alternatifler kendi aralarında bu ölçütlere göre VIKOR metodu yardımıyla değerlendirilerek metodun başarılı bir şekilde uygulanabileceğini göstermişlerdir.

Bayhan vd. (2015) çalışmalarında Pamukkale Üniversitesi öğrencilerinin tempolu geçen eğitim - öğretim günlerinin ardından kendi ihtiyaçlarına fazla zaman ayıramamaları sebebiyle beslenme ihtiyaçlarını Fast-Food işletmeleri aracılığıyla karşıladıklarından söz edilmiştir. Çalışmada öğrencilerin seçimlerini etkileyen ölçütler belirlenerek alternatifler arasından en uygun seçimin yapılabilmesi için ÇÖKV tekniklerinden AHS metodundan yararlanılmıştır.

Tezsürücü ve Sofyaloğlu (2015) çalışmalarında Türkiye’de faaliyet gösteren beyaz eşya işletmelerine tedarik sağlayan işletmelerin performans analizlerinin ölçülmesi AHS ve Veri Zarflama Analizi metotlarıyla sağlanmıştır. Tedarikçi seçimini etkileyen ölçütlerin önem düzeyleri AHS metoduyla belirlendikten sonra ölçütler Veri Zarflama Analizi metodu yardımıyla tedarikçilerin performans değerlendirme işlemleri yapılmıştır. Böylelikle ortaya çıkan değerlendirmeler ile

tedarikçiler daha sağlıklı seçilecek, değerlendirilecek ve sektördeki diğer işletmelere de önerilerde bulunulmuş olacaktır.

İmren vd. (2017) çalışmalarında girişimcilerin iş kurma sürecinde göz önünde bulundurduğu ölçütleri belirleyerek ÇÖKV tekniklerinden AHS metodundan yararlanarak en uygun yatırım kararı almalarını sağlamaya çalışmışlardır. Böylelikle girişimcilerin Bartın ili için işletme türlerinden en uygun işletme türü olarak kereste işletmesi olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayaydın vd. (2019) çalışmalarının amacı Borsa İstanbul'da işlem gören turizm şirketlerinin performansları AHS ve VIKOR metotlarıyla değerlendirilmesidir. Finansal performanslara göre şirketler sıralanmış ve şirketlere önerilerde bulunulmuştur.

Soba (2014) çalışmasında hizmet sektörünün gün geçtikçe büyümesinden ve rekabetin artmasından dolayı sektördeki işletmelerin, imkânlarını müşteri memnuniyeti odaklı sunmaları gerektiğinden bahsetmiştir. Çalışmada bankaların yeni şubeler açması halinde dikkat etmesi gereken ölçütlerin neler olduğu incelenmiş ve böylelikle kuruluş yeri seçiminin karmaşık bir problem olmaması sağlanarak karar vericilerin sağlıklı bir seçim yapabilmesi amaçlanmıştır.

Tunca vd. (2015) çalışmalarında teknolojiye yaşanan gelişmeler sonucu bilgilerin elektronik ortamlara aktarılmasını gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Muhasebe alanında doğru yazılımların seçilmesi müşteri memnuniyeti ve verimliliğin artmasına neden olacaktır. Çalışmada paket programı seçiminin doğru yapılabilmesi için üç ana ölçüt ve bu ölçütleri etkileyen on beş alt ölçüt belirlenerek AHS, TOPSIS ve ELECTRE metotlarından faydalanılmıştır.

Supraja ve Kousalya (2016) çalışmalarında günlük yaşantımızda karşılaştığımız sorunların çözümünde doğru kararlar alabilmek için ÇÖKV tekniklerinden yararlanmamız gerektiğinden bahsetmişlerdir. Çalışmada en uygun bilgisayar seçiminin yapılabilmesi için dört ölçüt belirlenmiş olup bu ölçütler çerçevesinde üç bilgisayar değerlendirilerek bilgisayar kullanıcılarına değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Ömürbek vd. (2016) çalışmalarında imar ve yapılanma faaliyetleriyle alakalı kanunların sürekli yürürlüğe girmesi ve bu kanunlar çerçevesinde binaların

yapımında gerekli olan ölçütleri sağlayan birden fazla yapı denetim işletmesinin bulunması dolayısıyla ÇÖKV tekniklerinden AHS, ELECTRE ve SAW (Simple Additive Weighting) metotlarından yararlanılarak Isparta ilindeki yapı denetim şirketleri kıyaslanmış ve en uygun seçimin yapılması hedeflenmiştir.

Arslan ve Uysal (2017) çalışmalarında Düzce’de geleneksel metotlarla faaliyet göstermekte olan ahşap işleri üretim işletmelerine tedarikçi seçerken en uygun kararın alınmasında yardımcı olmuşlardır. Yaşanılan sıkıntıların giderilmesi için ÇÖKV teknikleri kullanılarak alternatiflerin oluşturulabileceğinden ve böylelikle minimum maliyete ulaşılacağı işletme sahiplerine anlatılmıştır.

Durucasu vd. (2017) çalışmalarında ÇÖKV tekniklerinden ELECTRE ve PROMETHEE’nin 2016 ve 2017 yılları arasındaki kullanım alanları incelenerek gelişmelerin sonuçları incelenmeye çalışılmıştır. Böylelikle gelecekteki uygulama alanlarının neler olabileceği hakkında tespitlerde bulunulmuştur.

Öztürk vd. (2017) çalışmalarında gelişen teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin faaliyetlerini daha rekabetçi bir ortamda gerçekleştirmeleri gerektiğini söylemişlerdir. Rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için doğru stratejiler geliştirmeli ve doğru tedarikçi seçimi yapmak zorunda olduklarından bahsetmişlerdir. Uygun tedarikçinin seçilme işlemi işletmelerdeki ürün kalitesindeki artışa, maliyetlerdeki azalışa ve üretim esnekliğini getirecek olmasından karar vericilerin doğru ve güvenilir bir tercih yapmasından geçmektedir. Bu çalışmada Samsun’da ki kablo endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler için tedarikçi seçimini etkileyen altı ana ölçüt belirlenerek tedarikçiler değerlendirilmiş ve sıralanmıştır.

Ar vd. (2014) çalışmalarında turizm sektöründe otellerin kuruluş yeri seçiminin stratejik bir öneme sahip olduğundan bahsedilmiş olup Rize’de kurulacak olan bir ekoturizm merkezi için üç alternatiften AHS ve Bulanık VIKOR metotları kullanılarak en uygun yer seçimi belirlenmeye çalışılmıştır.

Ay ve Bildik (2015) çalışmalarında şehirlerarası yolcu taşımacılığı sektörünün büyümesi paralelinde otobüs işletmelerinde artış gözlemlendiğini belirtmişlerdir. Alternatiflerin artması dolayısıyla karar vericilerin tercihlerini kolaylaştırmak için ÇÖKV tekniklerine başvurularak uygun bir seçim yapılabilmesi hedeflenmiştir.

Yücenur (2018) çalışmasında bireylerin ve işletmelerin yaşamları boyunca karşılaşabilecekleri risklerden korunmaları ve minimum seviyede maddi zarara uğramaları için sigorta şirketleri ile anlaşmalar yaptıklarını belirtmiştir. Otomobil piyasasının hızla artış göstermesi sonucu araç sahiplerinin kasko ve poliçe şirketlerine olan talebini arttırmıştır. Çalışmada kasko ve poliçe seçimi için beş ana ölçüt belirlenerek hiyerarşik bir model oluşturulmuş ve bu beş ölçüte göre beş farklı kasko poliçesi üreten şirketler Bulanık AHS–ANP (Analytic Network Process)–VIKOR metotlarıyla değerlendirmeye tabi tutulmuştur.



4. BÖLÜM: FRANCHISING VEREN İŞLETMELERİN ÇOK ÖLÇÜTLÜ KARAR VERME TEKNİKLERİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Girişimciliğin desteklenmesi istihdam alanlarının genişlemesine ve böylelikle işsizlik oranının düşmesine büyük katkıları olacaktır. Girişimciliğin artmasıyla birlikte yeni iş alanları doğmakta ve toplumların refah düzeyinin artmasına, ekonomik büyümenin hızlanmasına, gelişmişlik farklılık düzeylerinin ise azalmasına neden olmaktadır. Girişimcilerin üstlenmesi gereken en önemli görev öncelikle toplumsal yapıda değişim sürecinin başlamasını sağlayarak toplum yararına yenilikçi ürün ya da hizmetler sunarak bir değer oluşturmaktır.

Franchising sistemine dâhil olmak isteyen girişimci adayları öncelikle franchise veren işletmeler hakkında genel bir araştırma yaparak en uygun yatırımı kendileri adına yapmak zorundadır. Franchise veren işletme alternatiflerinin birden fazla olması ve girişimci adaylarının seçim yaparken alternatifleri değerlendirecek birden fazla ölçütün var olması seçim yapmayı zorlaştırmaktadır. Karar vermenin zor olduğu durumlarda Çok Ölçütlü Karar Verme Tekniklerine başvurularak problemin çözümüyle ilgili öneriler sunulmaktadır. Öncelikle problemin yapısına uygun alternatifler belirlenir sonra alternatifleri etkileyen ölçütler belirlenir. Böylelikle en uygun seçimin yapılması sağlanmış olur.

Franchising sistemine dâhil olan birçok sektör bulunmaktadır. Yiyecek-İçecek, hizmet, giyim, tedarik, gayrimenkul alanlarındaki birçok işletme franchise satarak işletmelerinin daha başarılı bir şekilde gelişmesini sağlamaktadır. Ayrıca franchise veren işletmeler ulaşamayacak pazarlara girme fırsatı da yakalayarak hızlı nakit girişini sağlayacak sürekli bir gelir de elde etmektedirler. Böylelikle marka tanınırlıkları da artmış olmaktadır. Gıdanın zorunlu tüketim malları içerisinde yer alması ve ekonomik dalgalanmalarda dahi sürekli bir ticari faaliyetlerde bulunulması Fast-Food tarzında tüketici ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan işletmelerin de sayısını gün geçtikçe arttırmakta ve bu duruma paralel olarak girişimci adaylarının bu sektöre yönelmesine neden olmaktadır. Gıda sektörü üzerinden yatırımlarını yapmayı planlayan girişimciler franchising sistemine yönelerek bilinmeyen marka ve işletmelere karşı olan kötü algı riskinden de böylelikle uzaklaşmış olacaktır.

KOSGEB ve Uşak Üniversitesinin yapmış olduğu Protokolle “Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi” dersini almakta olan öğrencilere katılım belgesi verilmekte ve

KOSGEB'in sunmuş olduğu desteklerden faydalanabilme hakkı verilmektedir. Böylelikle öğrencilerin girişimciliğe olan eğilimin artması sağlanmakta ve girişimciliğe yönlendirilerek hem ülke ekonomisine olan katkısının artması sağlanmakta hem de yeni istihdam alanlarının oluşması sağlanmış olmaktadır. Ayrıca 2018 yılından itibaren Uşak Üniversitesi Sürekli Eğitim Araştırma Merkezi ve KOSGEB Uşak İl Müdürlüğü arasında imzalanan protokolle toplam merkez ve merkeze bağılı ilçelerde olmak üzere toplam 9 adet girişimcilik kursu açılarak gençler ve kadın girişimci adaylarının girişimcilik eğitimi almaları sağlanarak, desteklenmektedirler.

4.1. METOT

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma evreni, araştırmada kullanılan bilgi toplama aracı ile aracın uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel metot ve teknikler açıklanmıştır.

4.1.1. Araştırmanın Modeli

Problemin amaçları belirlenmiş, ölçütler oluşturulmuş, bu ölçütlere uygun alternatifler belirlenmiş, alternatiflerin ölçütlere göre değerlendirilmesi yapılmış ve nihai sonuca ulaşmaya çalışılmıştır. Araştırma ÇÖKV tekniklerinden; AHS, ELECTRE teknikleriyle uygulanacak olup alternatifler arasından en uygun seçim yapılmaya çalışılacaktır.

4.1.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni; Fast-Food işletmeciliği adına franchising veren işletmelerdir. Franchising veren işletmeleri etkileyen ölçütlerin değerlendirilmesi işlemini Uşak Üniversitesi "Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi" dersini alan öğrenciler yapacaktır.

4.1.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada alternatiflerin verilerini toplamak amacıyla franchising veren işletmelerin resmi sitelerinden ve aralarında UFRAD ve KOSGEB kuruluşlarının da bulunduğu "Bayım Olur Musun?" organizasyonun sitesinden yardım alınarak verilerin toplanması sağlanmıştır. Alternatiflerin belirlenmesi ve alternatifleri etkileyen ölçütlerin değerlendirilmesi için öğrencilere anket uygulanmıştır.

4.1.4. Verilerin Analizi

Çalışma karmaşık ve bütünüyle algılanması güç problemlerin analizini yapabilmek ve karar verme süreçlerini sistematik bir şekilde yürütülmesini sağlamak için yapılacaktır. Uygulama sonucunda ortaya çıkan verilerin analizinden yola çıkılarak girişimci adaylarına yol gösterecek verilerin oluşması sağlanacak böylelikle alınabilecek risklerin minimize edilmesi sağlanmış olacaktır.

4.1.5. Alternatiflerin Belirlenmesi ve Alternatifleri Etkileyen Ölçütler

Yapılan çalışmada Uşak Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi “Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi” dersi alan öğrencilerden 237 öğrenciye Ek:1’de gösterilen mini anket yapılarak Fast-Food tarzında hizmet veren en fazla tercih edilen 7 işletme belirlenmiştir. Bu işletmeler harf sel simgelerle aşağıda gösterilmiştir. Bu işletmeler:

- Burger King (A1),
- McDonald’s (A2),
- Pizza Pizza (A3),
- Dominos Pizza (A4),
- Tavuk Dünyası (A5),
- MADO (A6),
- Özsüt (A7)’dir.

Girişimcilerin herhangi bir franchise veren bir işletmeyle anlaşarak franchise satın alabilmesi için alternatifleri daha detaylı bir biçimde ve sistematik bir şekilde incelemesi gerekmektedir. Franchise veren işletmelerin hangilerine yatırım yapılmasının daha uygun olacağını belirlebilmesi için alternatifleri etkileyen ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu ölçütler:

- **Sabit Yatırım Tutarı (Ö1):** Girişimcilerden ilk anlaşmada sınaî ve ticari haklar karşılığı alınmış giriş bedelidir.
- **İşletmeye Ait Şube Sayısı (Ö2):** İşletmenin franchise vermeden kendi bünyesinde açmış olduğu şubelerdir.
- **Franchise Olan Şube Sayısı (Ö3):** İşletmenin franchise vererek girişimcilerin açmış olduğu şubelerdir.

- **Franchise Kullanım Oranı (Ö4):** Ana işletmenin belirlemiş olduğu zaman aralıklarıyla işletmenin cirosundan alınan kar payıdır.
- **Reklam Fonu Katılım Oranı (Ö5):** Ana işletmenin belirlemiş olduğu zaman aralıklarıyla reklam harcamaları için işletmeden alınan katkı bedeli oranıdır.
- **Marka İmajı (Ö6):** Tüketicinin o marka hakkındaki deneyimlerinden, duyduklarından, reklâmlardan, paketlemeden, hizmetlerden edindiği enformasyon toplamının, seçici algı, önceki inanışlar ve toplumsal normlar halidir (Randall, 2005: 18).

4.2. FRANCHISING VEREN İŞLETMELERİN ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde AHS süreci ile franchising veren işletmelerin değerlendirilmesi yapılmış ve girişimci adaylarının seçim yapmasını kolaylaştıracak en uygun seçimden en uygun olmayana doğru alternatiflerin sıralaması işlemi yapılmıştır.

Alternatifleri etkileyen ölçütlerin değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Pizza Pizza ve MADO'nun franchise kullanım oranı ölçütleri franchise satın alan taraftan istenmediği için 0,00 olarak gözükmemektedir. Ancak uygulamada sağlıklı bir işlem yapılabilmesi için bu değerler 1,00 olarak alınmıştır. Marka imajı ölçütünün değerleri ise "Uygulamalı Girişimcilik" dersi alan 237 kişiden alternatifleri değerlendirmesi (Ek:2b) istenerek değerlendirme sonucunda verilerin ortalaması alınmış ve tabloda gösterilmesi sağlanmıştır.

Tablo 4.1. Alternatiflerin Ölçüt Değerleri

Alternatifler/Ölçütler	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6
A1	500.000	400	247	8,00	5,00	3,66
A2	400.000	160	78	5,00	5,50	3,31
A3	120.000	4	185	1,00	1,50	3,26
A4	200.000	137	398	8,00	4,00	3,60
A5	200.000	8	9	3,00	2,00	3,72
A6	260.000	1	384	1,00	3,00	3,78
A7	170.000	4	143	3,00	2,00	3,81

Alternatiflerin ölçütlere göre verileri araştırıldıktan sonra her bir ölçütün normalize halleri hesaplanmıştır. Böylelikle hangi ölçütün alternatifleri yüzde kaç etkilediği bulunmuştur. Alternatiflerin normalize halleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Alternatiflerin Normalize Halleri

Alternatifler/Ölçütler	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6
A1	0,0614	0,5602	0,1711	0,0401	0,0760	0,1456
A2	0,0768	0,2241	0,0540	0,0642	0,0691	0,1317
A3	0,2559	0,0056	0,1281	0,3209	0,2533	0,1297
A4	0,1536	0,1919	0,2756	0,0401	0,0950	0,1432
A5	0,1536	0,0112	0,0062	0,1070	0,1900	0,1480
A6	0,1181	0,0014	0,2659	0,3209	0,1267	0,1504
A7	0,1807	0,0056	0,0990	0,1070	0,1900	0,1516

Normalize işlemleri yapılırken sabit yatırım tutarı, franchise kullanım oranı ve reklam fonu katılım oranı ölçütlerinin en yüksek maliyetlerin daha az tercih edileceği varsayımına dayanarak bu ölçütlerin tersleri alınarak normalize işlemi yapılmıştır. Alternatiflerin normalize işlemi yapıldıktan sonra ölçütlerin ikili karşılaştırmalar tablosu uygulamalı girişimcilik dersi alan öğrencilerin ölçütleri (Ek: 2a) kıyaslanması istenmiş ve çıkan sonuçlara göre birbirlerine olan üstünlük durumları Tablo 4.3.'de verilmiştir.

Tablo 4.3. Ölçütlerin İkili Karşılaştırma Analizi

Alternatifler/Ölçütler	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6
Ö1	1,0000	1,2682	0,8000	0,7352	0,8391	0,3788
Ö2	0,7885	1,0000	1,3004	0,8621	0,9573	0,4487
Ö3	1,2500	0,7690	1,0000	1,1536	1,2116	0,6517
Ö4	1,3602	1,1599	0,8669	1,0000	1,3117	1,5976
Ö5	1,1918	1,0446	0,8254	0,7624	1,0000	0,5724
Ö6	2,6401	2,2288	1,5345	0,6259	1,7469	1,0000

Aynı zamanda ikili karşılaştırmalar analizinden, ölçütlerin ağırlıklı puanları ve girişimci adaylarının ölçütler arasında kıyaslama yaparken, yapmış oldukları kıyaslamaların tutarlı olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan çalışma da tutarlılık oranı

0,0293 çıkmıştır. Tutarlılık oranının 0,1'dem küçük olması yapılan değerlendirmelerin tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.4. Ölçütlerin Ağırlıklı Puanları

Ölçütler	Ağırlıklı Puanlar
Ö1	12,5025
Ö2	13,6475
Ö3	16,1250
Ö4	19,9572
Ö5	13,6926
Ö6	24,0751

Ölçütlerin alternatifleri etkilediği ağırlıklı puanları Tablo 4.4.'de gösterilmiştir. Uygulamalı girişimcilik dersi alan öğrencilerin yapmış oldukları kıyaslamalara göre bir franchise satın almak istediklerinde “Marka İmajı” %24,0751, “Franchise Kullanım Oranı” %19,9572, “Franchise Olan Şube Sayısı” %16,1250, “Reklam Fonu Katılım Oranı” %13,6926, “Firmaya Ait Şube Sayısı, %13,6475 ve “Sabit Yatırım Tutarı” ölçütünün %12,5025 oranında etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5. Sonuç Tablosu

Alternatifler/Ölçütler	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6
A1	0,0614	0,5602	0,1711	0,0401	0,0760	0,1456
A2	0,0768	0,2241	0,0540	0,0642	0,0691	0,1317
A3	0,2559	0,0056	0,1281	0,3209	0,2533	0,1297
A4	0,1536	0,1919	0,2756	0,0401	0,0950	0,1432
A5	0,1536	0,0112	0,0062	0,1070	0,1900	0,1480
A6	0,1181	0,0014	0,2659	0,3209	0,1267	0,1504
A7	0,1807	0,0056	0,0990	0,1070	0,1900	0,1516
Ağırlıklı Ortalama	12,5025	13,6475	16,1250	19,9572	13,6926	24,0751

Tablo 4.5.'de ölçütlerin değerleri ve ağırlıklı ortalamaları bir arada gösterilerek Tablo 4.6.'da “Uygunluk Sırası” oluşturularak bir çözüme ulaşılmıştır.

Tablo 4.6. Uygunluk Sırası Tablosu

Uygunluk Sırası	Alternatifler	Alternatiflerin Uygunluk Katsayısı
1	Pizza Pizza	18,3336
2	MADO	17,5433
3	Burger King	16,5182
4	Dominos Pizza	14,5320
5	Özsüt	12,2543
6	Tavuk Dünyası	10,4733
7	McDonald's	10,2874

Alternatiflerin değerlendirilmesi yapılarak girişimci adaylarına en uygun seçimden en uygun olmayanına doğru bir sıralama yapılarak karar verme sürecinde yardımcı olunmaya çalışılmıştır.

4.3. FRANCHISING VEREN İŞLETMELERİN ELECTRE İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu aşamasında alternatiflere ait verilerin ağırlıklı ortalamaları AHS metodu ile hesaplanarak ELECTRE metoduyla bir çözüm önerisi sunulmaya çalışılmıştır. ELECTRE metodu ile AHS metodu arasında bir fark olup olmadığı değerlendirilmiş ve uygunluk sırası oluşturulmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.7. Alternatiflerin Ölçüt Değerleri

Alternatifler/Ölçütler	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6
A1	500.000	400	247	8,00	5,00	3,66
A2	400.000	160	78	5,00	5,50	3,31
A3	120.000	4	185	1,00	1,50	3,26
A4	200.000	137	398	8,00	4,00	3,60
A5	200.000	8	9	3,00	2,00	3,72
A6	260.000	1	384	1,00	3,00	3,78
A7	170.000	4	143	3,00	2,00	3,81
Ağırlıklı Ortalamalar	12,5025	13,6475	16,1250	19,9572	13,6926	24,0751

SANNA programında ölçütler kendi aralarında değerlendirildiğinde, Sabit Yatırım Tutarı, Franchise Kullanım Oranı ve Reklam Fonu Katılım Oranları MIN olarak girilmiştir. Bunun sebebiyse girişimci adaylarının yatırım yaparken franchise

satın alacağı işletmelerin ekonomik ölçütlerinin minimum olmasını istedikleri içindir. Diğer ölçütler içinse MAX değeri girilmiştir. SANNA programı MS Excel tabanlı olup birçok karmaşık problemlerin çözümünde kolaylık sağladığından çalışmada kullanılmıştır.

Tablo 4.8. Karşılaştırma Matrisi

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1	0,0000	0,67540	0,53848	0,37723	0,29773	0,13648	0,29773
A2	0,32460	0,0000	0,37723	0,33605	0,29773	0,13648	0,13648
A3	0,46152	0,62277	0,0000	0,46152	0,62277	0,39843	0,62277
A4	0,42320	0,66395	0,53848	0,0000	0,29773	0,42275	0,29773
A5	0,70227	0,70227	0,37723	0,57725	0,0000	0,39843	0,13648
A6	0,86352	0,86352	0,40200	0,57725	0,60157	0,0000	0,36082
A7	0,70227	0,86352	0,24075	0,70227	0,52703	0,63918	0,0000

Tablo 4.8.'de ELECTRE metoduna göre karşılaştırma matrisi değerleri girilmiştir. Karşılaştırma matrisi yapıldıktan sonra sonuç tablosunda ölçütlerin ağırlıklı ortalamalarıyla işlem yapılarak uygunluk sıralaması oluşturulmuştur ve Tablo 4.9.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Uygunluk Tablosu

1.	MADO
2.	ÖZSÜT
3.	TAVUK DÜNYASI
4.	DOMİNOS PİZZA
5.	BURGER KING
6.	PİZZA PİZZA
7.	MC DONALDS

Alternatifler AHS ve ELECTREE metotlarıyla kıyaslanarak girişimci adaylarına çözüm önerileri sunulmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Girişimcilik kavramı sürekli kendini yenileyerek geliştiren bir süreçtir. Ayrıca girişimcilik kavramı toplumların özelliklerine ve farklı kültürlerdeki ülkelerin sosyal yapılarına göre de değişim göstermektedir. Girişimcilik kavramı günümüzde artık sadece yeni bir ürün ya da hizmet üretmek değil tüketicilere sunulan ürün ya da hizmetin farklı boyutlarıyla araştırılmasını gerektirmektedir. Girişimcilik kavramının devlet politikalarıyla birlikte desteklenmesi ülkede sosyal ve ekonomik refah düzeyinin artmasına neden olacaktır.

Girişimcilerin franchising sistemine yönelmelerindeki en önemli neden kendi işine sahip olabilme ve işletmenin kuruluş süreçlerinde yaşanabilecek riskleri ortadan kaldırmaktır. Franchising sistemiyle birlikte başarılı olmuş, marka imajı avantajına da sahip olan işletmeler ana işletmenin pazarlama tekniklerinden faydalanarak ticari faaliyetlerde bulunmaktadır. Ayrıca franchise satın alan tarafın ana işletme tarafından gerekli eğitim ve desteği alması girişimcileri daha rahat hareket etmelerini ve tecrübelenmelerini sağlamaktadır.

Franchise satın almak isteyen girişimci adaylarının sistemle ilgili çekindiği bazı riskler bulunmaktadır. Yüksek yatırım maliyetlerinin olması girişimcilerin çekindiği konulardan birisidir. Ancak girişimcilerin başarılı projelerle ana işletme sahibine başvurmaları durumunda ana işletme girişimciler adına bankalardan destek kredileri çekerek girişimcilere büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Franchise satın alan tarafların çekindiği bir başka risk ise franchise satın aldıklarında ana işletmenin katı kurallarının olması ve baskı altında kalarak kendi kararlarını istedikleri seviyelerde alamamalarıdır. Ayrıca franchising sisteminin franchise satın alan taraflara getirdiği diğer riskler ise zamanla yenilikçiliğin yok olması, işletmeyi devir işlemlerinde kısıtlamalar ve satın alma özgürlüğünün zamanla kaybolması gibi riskler gösterilebilir.

Gerek günlük yaşamdaki yoğunluklar gerekse çalışma hayatlarındaki tempoları nedeniyle bireyler bazı temel ihtiyaçlarını dışarıdan sağlayarak gidermektedir. Bireylerin bu temel ihtiyaçlarından beslenme ihtiyacı da Fast-Food

sektörünün gelişmesine neden olmuştur. Fast-Food tarzında tüketicilere hizmette bulunan işletmelerin günümüzde giderek artması sonucu tüketicilerin seçim yapmasını etkileyecek alternatifler de artmış bulunmaktadır. Girişimci adaylarının da bu sektördeki fırsatları görerek, değerlendirmek istemesi sonucu Fast-Food sektörüne olan yatırımlar Türkiye’de giderek artmaktadır. Marka imaj haklarını, işletme yönetim sistemlerini ve pazar koşullarına hâkim olan bir girişimci adayı için franchising sistemi kendi açacak olduğu işletmelere göre daha risksiz yatırımlar olarak göze çarpmaktadır.

Uşak Üniversitesi gibi Türkiye’de birçok üniversitede okutulmakta olan uygulamalı girişimcilik dersinin amacı genç bireylerin girişimciliğe yönelmelerini sağlamak ve işletme sahipleri olduklarında yönetsel hataları yapmamalarını sağlamak olmuştur.

Yapılan çalışma sırasında Pizza Pizza markasının ticari ve sınaî hakları Terra Pizza olarak değişmiştir. Bu durum girişimcilere olumlu bir şekilde yansiyebileceği gibi olumsuz tarafları da doğurabilecektir. Uygulamalı Girişimcilik dersini alan öğrencilerden alternatifleri etkileyen ölçütlerin karşılaştırılması istenildiğinde ortaya çıkan sonuçlar girişimci adaylarının hangi ölçütleri ne oranda dikkate almaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Sonuçlara bakıldığında Marka İmajı ölçütünün ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Rekabet ortamının artması ve aynı tarzda işletmelerin çoğalması sonucu, işletmelerin tüketicilerde bırakmış oldukları aidiyet duygusu sebebiyle Marka İmajı ölçütü çok önemli bir ölçüt haline gelmiştir. Girişimci adayları başlangıç maliyetlerini günümüz şartlarında kurum ve kuruluşların teşvik ve destekleriyle bir şekilde halletme olanağına sahip olduklarından Sabit Yatırım Tutarı ölçütünün daha az öneme sahip olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca belirlenmiş olan zaman aralıklarıyla alınacak olan Franchise Kullanım Oranı da girişimcilerin alternatifleri değerlendirmesi işleminde önemli bir ölçüt olarak göze çarpmaktadır. Bunun sebebi ana işletmeye yapılacak olan sürekli bir ödemenin düzenli bir biçimde sağlıklı bir şekilde yapılıp yapılamayacağıının hesaplanamamasından kaynaklanmaktadır.

Alternatifleri etkileyen ölçütler arttırılarak ve daha sözel ölçütlerle birlikte ÇÖKV tekniklerinden bulanık mantık işleyişine uygun diğer metotlarla sözel değerlendirmelerde de bulunularak çözüm önerileri girişimci adaylarına sunulabilir.

EKLER

Ekler bölümünde, Uşak Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi “Uygulamalı Girişimcilik” dersi alan öğrencilere yapılan anketler sunulmuştur.

Ek: 1

Aşağıda verilen boşluklara Fast-Food tarzında bir franchise satın almak istediğinizde hangi markaların sizin açınızdan tercih edileceğini sırasıyla yazınız?

1. ALTERNATİF	
2. ALTERNATİF	
3. ALTERNATİF	
4. ALTERNATİF	
5. ALTERNATİF	
6. ALTERNATİF	
7. ALTERNATİF	

Ek: 2a

Değerli Katılımcı,

Çalışma, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Tamer Bildik tarafından hazırlanmış olup, danışmanlığı Doç. Dr. Mustafa SOBA tarafından yürütülmektedir.

Günümüzde franchising veren işletme alternatiflerinin oldukça fazla olması ve girişimci adaylarının alternatifler arasından seçim yapmasını etkileyen ölçütlerin birden fazla olması sebebiyle karar verme zorlaşmaktadır. Bu çalışmada, “Franchising Veren İşletmelerin” seçimini etkileyen ölçütlerin önem değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda seçimi etkileyen 6 ölçüt yer almaktadır. Sizden ricamız; her bir ölçütü bir diğerine göre “Franchise Veren İşletmeleri” dikkate alarak kıyaslamanızdır. Bu sayede girişimci adaylarının “Franchise Veren İşletmeler” seçimindeki ölçütler önem derecelerine göre değerlendirilmiş olacak ve her bir franchise işletmesi için objektif bir değerlendirme mekanizması kurulmuş olacaktır. “Franchise Veren İşletmeleri” etkileyen ölçütler;

1. **Sabit Yatırım Tutarı,**
2. **İşletmeye Ait Şube Sayısı,**
3. **Franchise Olan Şube Sayısı,**
4. **Franchise Kullanım Oranı,**
5. **Reklam Fonu Katılım Oranı,**
6. **Marka İmajı,**

Bu çalışmada sizden ricamız; bu ölçütlerin her birinin birbirine göre önem derecesini çıkarmanızdır. Bu kıyaslamayı yaparken kullanacak olduğunuz değerlendirme notları şöyledir:

- Her iki ölçüt sizin için “**eşit önem derecesindeyse**” : 1
- Birinci ölçüt ikinci ölçütten “**daha önemliyse**” : 3
- Birinci ölçüt ikinci ölçüte göre “**çok daha önemliyse**” : 5
- Birinci ölçütün ikinci ölçüte göre “**çok güçlü bir öneme**” sahipse : 7
- Birinci ölçütün ikinci ölçüte göre “**mutlak üstünlüğü**” varsa : 9
- Ara değerler için : 2,4,6,8

Soru örneği: Franchise Veren bir işletmeyi seçerken size göre; **“Sabit Yatırım Tutarı”** ölçütü mü daha önemli, yoksa **“İşletmeye Ait Şube Sayısı”** ölçütü mü?

Eğer cevabınız **“Sabit Yatırım Tutarı”** ölçütü **“İşletmeye Ait Şube Sayısı”** ölçütüne göre **daha önemliyse 3** değerini (Sabit Yatırım Tutarına Yakın Göstergeden, yani **1** rakamının sol tarafı!) giriniz, eğer cevabınız tam tersi durumunda,

“İşletmeye Ait Şube Sayısı” ölçütü **“Sabit Yatırım Tutarı”** ölçütüne göre**çok daha önemliyse 5** değerini (İşletmeye Ait Şube Sayısı Yakın Göstergeden, yani **1** rakamının sağ tarafı!) giriniz.



Ölçütler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ölçütler
Sabit Yatırım Tutarı																		İşletmeye Ait Şube Sayısı
Sabit Yatırım Tutarı																		Franchise Olan Şube Sayısı
Sabit Yatırım Tutarı																		Franchise Kullanım Oranı
Sabit Yatırım Tutarı																		Reklam Fonu Katılım Oranı
Sabit Yatırım Tutarı																		Marka İmajı
İşletmeye Ait Şube Sayısı																		Franchise Olan Şube Sayısı
İşletmeye Ait Şube Sayısı																		Franchise Kullanım Oranı
İşletmeye Ait Şube Sayısı																		Reklam Fonu Katılım Oranı
İşletmeye Ait Şube Sayısı																		Marka İmajı
Franchise Olan Şube Sayısı																		Franchise Kullanım Oranı
Franchise Olan Şube Sayısı																		Reklam Fonu Katılım Oranı
Franchise Olan Şube Sayısı																		Marka İmajı
Franchise Kullanım Oranı																		Reklam Fonu Katılım Oranı
Franchise Kullanım Oranı																		Marka İmajı
Reklam Fonu Katılım Oranı																		Marka İmajı

Ek: 2b

Marka İmajı, Randall tarafından “tüketicinin o marka hakkındaki deneyimlerinden, duyduklarından, reklâmlardan, paketlemeden, hizmetlerden edindiği enformasyon toplamının, seçici algı, önceki inanışlar ve toplumsal normlar halidir” olarak tanımlanmaktadır (Randall, 2005: 18). **Marka İmajı**, hakkında yapılan çalışmalarda, tüketicinin marka tercihi yaparken, satın aldığı ya da satın almayı düşündüğü belirli bir markanın kişilik özelliklerini kendi tarzı ve imajı ile ilişkilendirebiliyorsa, bu markaya öncelik verdiği ortaya çıkmıştır.

Aşağıda verilen markaların sizin açınızdan ifade ettiği **marka imaj değerlerini** giriniz.

ALTERNATİFLER / DEĞERLENDİRME	ÇOK KÖTÜ	KÖTÜ	ORTA	İYİ	ÇOK İYİ
BurgerKing					
McDonald's					
Pizza Pizza					
Dominos Pizza					
Tavuk Dünyası					
MADO					
Özsüt					

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2017). "Karar Verme ve Problem Çözme," (3.Baskıdan Çeviri Editörü: Nurdan Kalaycı), Ankara: Pegem Akademi.
- Ada, S. ve Baysal, Z. N. (2015). "Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi," Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ağca, V. (2006). "Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Çerçeve," *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C: 8, S:2*, s.162.
- Akdemir, A. (2012). "İşletmeciliğin Temel Bilgileri," *Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa*.
- Akdemir, A. (2015). "Girişimcilik ve İş Kurma," *Orion Kitabevi, Ankara*.
- Akdeniz, H. A. ve Turgutlu, T. (2007). "Türkiye’de Perakende Sektöründe Analitik Hiyerarşik Süreç Yaklaşımıyla Tedarikçi Performans Değerlendirilmesi," *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:9, Sayı:1*, s: 1-17.
- Akyüz, G. (2012). "Bulanık VIKOR Yöntemi ile Tedarikçi Seçimi," *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:26, Sayı:1*, s. 197-215.
- Aktan, O. (1996). "Türk İşadamı ve İşletmesi," *Gündoğan Yayınları, Ankara*.
- Alkan, M. (2014). "Girişimcilerin, Girişimcilik, İnovasyon Yapma, İnovatif Düşünce ve İnovatif Girişimcilik Düzeylerinin İncelenmesi," *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Alkan, P. (2015). "Türkiye Gıda Sektöründe Franchising Uygulamaları," *Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı*, s. 1-110.
- Altuntaş, H. T. (2016). "Girişimcilik Destek Programlarının Aktif İstihdam Politikası Üzerindeki Etkinliği: KOSGEB Yeni Girişimcilik Programı Örneği ve TR21 Analizi," *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma İktisadi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, s. 1-91.
- Ar, İ. M.; Baki, B. ve Özdemir, F. (2014). "Kuruluş Yeri Seçiminde Bulanık AHS – VIKOR Yaklaşımının Kullanımı: Otel Sektöründe Bir Uygulama," *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl:7, Sayı: 13*, s. 93-114.
- Arıkan, S. (2004). "Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular," *Siyasal Kitabevi, Ankara*.

- Arpacı, T.; Doğan, T.; Doğan, Y. A.; Böge, E. ve Üner, M. (1992). "Pazarlama," *Gazi Yayınları, Ankara.*
- Arslan, H. M. ve Uysal, H. T. (2017). "ELECTRE I Yöntemi ile En Uygun Tedarikçinin Belirlenmesi: Ahşap Sektörü Uygulaması," *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:7, Sayı: 1, s. 44-57.*
- Arslan, K. (1996). "İşletme ve Pazarlama Yönteminde Yeni Bir Sistem: Franchising," *Verimlilik Dergisi, 1.*
- Arslan, K. (2006). "Kobi'lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising," *İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul.*
- Aslanoğlu, S. (2007). "Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi; Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu ve Muhasebe Uygulaması," *Afyonkocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), s.71-94.*
- Ay Türkmen, M. ve Bildik, T. (2015). "Şehirlerarası Yolcu Taşımacılığında Bulanık VIKOR Uygulaması," *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, s. 1-15.*
- Ayling, D. (1988). "The Universe of Franchising," *Management Today.*
- Ayaydın, H.; Pala, F. ve Sarı, Ş. (2019). "Borsa İstanbul'da İşlem Gören Turizm Firmalarının Finansal Performanslarının Değerlendirilmesi: AHS ve VIKOR Yöntemleri," *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 10(2), s. 311-320.*
- Aydemir, M. ve Demirci, M. K. (2006). "İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve KOBİ Örneğinde Bir Uygulama,"
- Aydın, A. H., ve Durgun, S. (2017). "Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak Yönetişimin Gelişmesinde Bilgi Edinme Hakkının Önemi," *In 1st Eurasian Confrence on Language and Social Sciences, s: 1-25.*
- Ayanaoğlu, E. (1996). "Franchising ve Türkiye'deki Uygulaması," *Vergi Dünyası, Sayı:176, s.76.*
- Bağırkan, Ş. (1983). "Karar Verme," *İstanbul Der Yayınları.*
- Bayhan, M.; Soba, M. ve Bildik, T. (2015) "Hızlı Hazır Yemek (Fast – Food) Sektöründe Hizmet Veren İşletmelerin Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Değerlendirilmesi: Pamukkale Üniversitesi Örneği," *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, s. 36-47.*
- Birdoğan, B. (1998). "Bir Pazarlama Yönteminde Yeni Bir Yaklaşım: Franchising," *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(9).*

- Bozkurt Ç. Ö. (2011). “ Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler,” *Detay Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.*
- Bridge, S.; Ken, O. ve Stan, C. “Understanding Enterprise Entrepreneurship and Small Business,” *Hampshire: Mcmillan Business.*
- Büyükokutan, M. (1995). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunlarının Çözümünde Etkin Bir Araç Olarak Franchising Sistemi,” *Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*
- Byrd, J.J. ve Moore, L. T. (1982). “Decision Models for Management,” *New York, USA: McGraw-Hill Book Company.*
- Candan, B. (1996). “Bir Pazarlama Yöntemi Olarak Franchising,” *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.*
- Cebeci, R. (2005). “KOSGEB,” *Girişimciliği Geliştirme Merkezi Yayınları, Ankara.*
- Cengiz, E. ve Gegez, E. (2003). “Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri,” *Der Yayınları, İstanbul.*
- Cengiz, T. ve Çelem, H. (2003). “Kırsal Kalkınmada Analitik Hiyerarşi Süreci Yönteminin Kullanımı,” *Kafkas Üniversitesi Artvin Orman Fakültesi Dergisi, 1-2, s. 144-153.*
- Coşgun, Hüseyin. (2019). “Kariyer Karar Verme Grup Rehberliği Programının Öğrencilerin Kariyer Karar Verme Güçlük Düzeylerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, s. 1-127.*
- Çağıl, G. (2011). “2008 Küresel Kriz Sürecinde Türk Bankacılık Sektörünün Finansal Performansının Electre Yöntemi ile Analizi,” *Maliye-Finans Yazıları Ekim 2011, 93, s.59-86.*
- Çağlar, İ. (2001). “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma,” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 3, s. 125-147.*
- Çat, K. (2018). “İşletme Yönetiminde Modern Yaklaşımlar: Gıda Sektöründe Bir Franchising Uygulaması,” *Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.*
- Çelik, N. G. (2009). “Bir Dağıtım Kanalı Olarak Franchising Sistemi ve Daily Fresh İşletmesinde Bir Uygulama,” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, s. 1-86.*

- Çetindamar, D. (2002). "Türkiye’de Girişimcilik," *Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği*.
- Çokgezen, M. (2012). "Türkiye’de Devleti Girişimcilik ve Yerel Kalkınma," *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*.
- Davey, T.; Paul, H. ve Andy, P. (2016). "Entrepreneurship Education and The Role of Universities in Entrepreneurship: Introduction to the Special Issue," *Industry and Higher Education, C: 30, S: 3, s. 174*.
- Demir, N.; Birbil, D.; Atalay, N. ve Yıldırım, Ş. (2000). "Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler," *Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara*.
- Demirci, F. (1993). "Franchising Sistemi ve Türkiye’deki Uygulama," *İşletme ve Finans Dergisi, 8, (89)*.
- Dilsiz, İ. ve Kölük, N. (2005). "Meslek Yüksekokulları İçin Girişimcilik," 2. Baskı, *Detay Yayıncılık, Ankara*.
- Dolgun, U. (2006). "Schumpeter’e Göre Ekonomik Gelişmede Girişimcinin Dinamik Rolü," *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, İstanbul Üniversitesi*.
- Durucasu, H.; Aytakin, A.; Saraç, B. ve Orakçı, E. (2017). "Current Application Fields of ELECTRE and PROMETHEE: A Literature Review," *Alphanumeric Journal, Volume: 5, Issue 2, s. 229-270*.
- Durukan, T.; Kartal, C. ve Varlı, N. (2006). "Uluslar arası Pazarlara Giriş Stratejileri, Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması," *Ankara Asil Yayınları*.
- Emre, S. (2007). "Girişimcilik Kültürü: Hofstede’in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması," *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Ertuğrul, İ. ve Karakaşoğlu, N. (2010). "Electre ve Bulanık Ahp Yöntemleri ile Bir İşletme İçin Bilgisayar Seçimi," *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.23-41*
- Ertürk, Y. (2017). "Emlak Pazarlamasında Franchising Firmalarının Çalışma Sistemleri ve Franchise’lere Karşı Tutumları," *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s. 1-145*.
- Eryürek, Ö. F. ve Tanyaş, M. (2003). "Hata Türü ve Etkileri Analizi Yönteminde Maliyet Odaklı Yeni Bir Karar Verme Yaklaşımı," *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi Mühendislik/d, 2(6), s.31-40*.
- Fındık, G. (2015). "Girişimcilik Kültürü ve İşletmelerde İç Girişimcilik Olgusu: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama," *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler*

Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, s. 1-98.

- Gökdeniz, İ. (2009). "Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan," *Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Bilig/Bahar Sayı: 49*, s.68.
- Görgülü, M. (2011). "Yiyecek İçecek Sektöründe Fast Food Uygulamaları ve Franchising Sisteminin Değerlendirilmesi," *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı*, s. 1-83.
- Güney, S. (2008). "Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular," *Siyasal Kitabevi*, 3. Baskı, Ankara.
- Güney, S. ve Nurmakhamatuly, A.. (2007). "Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma," *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:10, Sayı:18*.
- Gürzumar, O. (1995). "Franchise Sözleşmeleri ve Bu Sözleşmelerin Temelini Oluşturan Sistemlerin Hukuken Korunması," *Beta Basım, İstanbul*.
- Hall, P. ve Dixon, R. (1988). "Franchising," *Pitman Publishing, London*.
- Hisrich, R.D. ve Peters, M. P. (1985). "Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing A New Enterprise," *Third Edition, Richard D. Irvin Inc., 11*.
- İçli, G. E. ve Anıl, N. K. (2017). "Franchising Kavramının Dönüşü: Sosyal Franchising," *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 3*, s. 38-45.
- İmren, E.; Karayılmazlar, S.; Kurt, R. ve Çabuk, Y. (2017). "Yatırım Kararı Almada AHS Yönteminin Kullanımı: Bartın İli Örneği," *Bartın Orman Fakültesi Dergisi, 19(2)*, s. 107-114.
- Kannan, V. (2010). "Benchmarking the Service Quality of Ocean Container Carriers Using AHP," *Benchmarking: An International Journal, Vol:17/5*, s. 637-656.
- Karadal, H. (2013). "Girişimcilik: Girişimcilik Bilgisi ve Stratejik Girişimcilik," 2. Baskı Beta Yayınları, İstanbul.
- Karadal, H. ve Gülpınar, Ş. (2013). "Girişimcilik: Kurumsal Girişimcilik," 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Karakaş, A. F. (2012). "İşletme ve Mühendislik Bölümü Öğrencilerinin Girişimcilik Eğiliminin Karşılaştırılması: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği," *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

- Kavas, A. (2002). "Ulusal Franchise Geliştirmede Başarı Koşulları," *Pi Dergisi*, s. 3.
- Kaya, Y. (2004). "Çok Amaçlı Karar Verme Yöntemlerinden TOPSIS ve ELECTRE Yöntemlerinin Karşılaştırılması," *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü Seminer Çalışması*, "Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, M. (2006). "Bir Girişimcilik Modeli Olarak Franchising," *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Korkmaz, O. (2012). "Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi Örneği," *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2*, s.211.
- KOSGEB. (2015). "Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018," *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi*.
- Kurt, Z. (2016). "Franchising Uygulamasının Başarısını Etkileyen Faktörler: Mersin İlinde Bir Araştırma," *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, s. 1-102.
- Kuru, A. (2011). "Entegre Yönetim Sistemlerinde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanımına Yönelik Yaklaşımlar ve Uygulamalar," *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı Yöneylem Araştırması Bölümü*, s. 1-151.
- Kuzgun, Y. (2000). "Meslek Danışmanlığı: Kuramlar ve Uygulamalar," *Nobel, Ankara*.
- Küçük, B. (2011). "Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinde Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması," *Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Küçük, O. (2010). "Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi," *Geliştirilmiş 4.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara*.
- Kwiesielewicz, M. ve Uden, E. V. (2004). "Inconsistent and Contradictory Judgements in Pairwise Comparison Method in the AHP," *Computers and Operations Research*, s.1-31.
- Mardap, B. (1999). "Franchising İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi," *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 1(3)*.
- Mungan, S. (2013). "Kadın Girişimcilik Değerleri İle Kadın Girişimcilik Algısı Arasındaki İlişkide Girişimcilik Eğitimlerinin Rolü," *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı*, s.1-100.
- Mustafaoğlu, M. (1996). "Sorularla Franchising Türkiye Uygulaması," *İstanbul Ticaret Odası, İstanbul*.

- Müftüoğlu, M. ve Durukan, T. (2004). "Girişimcilik ve KOBİ'ler," *Gazi Kitabevi. Ankara.*
- Naktiyok, A. (2004). "İç Girişimcilik," *1. Baskı Beta Yayınları, İstanbul.*
- Nart, S. (2005). "Türkiye'de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma," *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (10) 2005/2: s.299-320*
- Ömürbek, N.; Karaatlı, M. ve Cömert, H. G. (2016). "AHP – SAW ve AHP-ELECTRE Yöntemleri ile Yapı Denetim Firmalarının Değerlendirilmesi," *Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:14, Sayı: 27, s. 171-199.*
- Örenç, D. (2019). "Uygulamalı Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Üzerine Etkisi: Çanakkale İli Örneği," *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, s. 1-130.*
- Özden H. O. (2009). "Türkiye'de ki Mevduat Bankalarının Performanslarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Analizi," *Detay Yayıncılık Ankara.*
- Özen, Y. (2010). "Türkiye'de Sağlık Turizmi İşletmeciliğinde Franchising Sisteminin Uygulanabilirliğine Yönelik Niteliksel Bir Araştırma," *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Turizm Yönetimi Bilim Dalı, s. 1-162.*
- Özkal, L. (2018). "Uygulamalı Girişimcilik Eğitimlerinin Girişimcilik Faaliyetlerine Etkisi: Bir Nitel Araştırma," *Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, s. 1-83.*
- Öztürk, H.; Pekel, E. ve Eevli, B. (2017). "Using ANP and Electre Methods for Supplier Selection: Cable Industry Application," *Sakarya University Journal of Science, 22(5), s. 1190-1198.*
- Parlıt, N. ve Aydın, B. (2008). "İşletmecilikle İlgili Genel Bilgiler," *Genel İşletmecilik Detay Yayıncılık, Ankara.*
- Pirtini, S. ve Akay, H. (1997). "Bir Pazarlama Yöntemi Olan Franchising Sisteminde Vergi ve Muhasebe Uygulamaları," *Vergi Dünyası Dergisi, Sayı: 189.*
- Randall, G. (2005). "Markalaşma," *Rota Yayıncılık, İstanbul.*
- Saaty, T. L. (1980). "The Analytic Hierarchy Process," *New York, NY: McGraw-Hill International.*
- Saaty, T. L. (1994). "Fundamentals of Decision Making and Priority Theory," *RWS, Pittsburgh, 95.*

- Saaty, T. L. (2004). "Decision Making – The Analytic Hierarchy and Network Processes (AHP/ANP)," *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 13(1), s.1-35.
- Salik, N. (2015). "Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kafkas Üniversitesi Örneği," *Kafkas Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- Saygın, S. (2018). "Girişimcilik Ruhu Üzerinde Beş Büyük Faktör Kuramının Etkisi: Girişimcilik Eğitimi Verilen KOBİ'lere Yönelik Bir Araştırma," *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, s. 1-105.
- Serinkan, C. ve Arat, G. (2013). "İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik," *Beta Basım A.Ş.*
- Sezer, U. (2015). "Girişimcilik Programları Eğitimlerinin Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkilerinin Analizi," *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, s. 1-85.
- Soba, M. (2014). "Banka Yeri Seçiminin Analitik Hiyerarşi Süreci ve ELECTRE Metodu ile Belirlenmesi: Uşak İlçeleri Örneği," *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, Sayı:25*, s. 459-473.
- Soner S. ve Önüt S. (2006). "Çok Kriterli Tedarikçi Seçimi: Bir ELECTRE-AHP Uygulaması," *Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, Sigma*, 2006/4, s. 110-120.
- Stanworth, J. ve Smith, B. (1995). "Franchising- Başarılı Markalar ve Siz," *Epsilon Yayıncılık, İstanbul*.
- Supraja, S. ve Kousalya, P. (2016). "ELECTRE Method for the Selection of Best Computer System," *Indian Journal of Science and Technology, Vol: 9(39)*, s. 1-5.
- Şahin, S. (2017). "Kamu İhale Usulleri," *Kuram Kitabevi, İstanbul*.
- Şimşek, B. (2015). "Franchising Sözleşmesi," *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Şoğur, M. (1993). "İşletme Sistemi Olarak Franchising," *Der Yayınları, İstanbul*.
- Tekçe, I. ve Dikbaş, A. (2011). "Yüklenici İnşaat Firmaları İçin Çok Kriterli Performans Ölçme Modeli Geliştirilmesi," *İTÜ Dergisi / A Mimarlık, Cilt: 10, Sayı:1*, s.151-164.
- Tekin, M. (2004). "Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği," *Detay Yayınları, Ankara*.

- Tekin, M. (2009). "Girişimcilik," *Günay Ofset, Konya*.
- Tekin, M. (2016). "Hayallerin Gerçeğe Dönüşümü Girişimcilik," 7.Baskı, Günay Ofset, Konya.
- Tezsürücü, D. ve Sofyalıoğlu, Ç. (2015). "AHS – VZA Yöntemi ile Tedarikçilerin Performans Değerlendirilmesi: Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:33, s.113-128*.
- Toksarı, M. (2007). "Analitik Hiyerarşı Sürecinin Tedarikçi Seçiminde Uygulanması, Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, s. 133-144*.
- Toksarı, M. (2007b). "Analitik Hiyerarşı Prosesi Yaklaşımı Kullanılarak Mobilya Sektörü İçin Ege Bölgesi'nde Hedef Pazarın Belirlenmesi," *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ekonomi Dergisi, C.14*.
- Top, S. (2006). "İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi," *Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul*.
- Tunca, M. Z.; Aksoy, E.; Bülbül, H. ve Ömürbek, N. (2015). "AHP Temelli TOPSIS ve ELECTRE Yöntemiyle Muhasebe Paket Program Seçimi," *Niğde Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, s. 53-71*.
- Ulaş, D. (2006). "Franchising Sisteminin Girişimcilik Açısından Değerlendirilmesi," *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (3), s. 133-151*.
- Ulaş, D. (2013). "Franchising Sistemi," *Ankara Nobel Yayınevi*.
- Uygurtürk, H ve Uygurtürk, H. (2014). "Bütünleşik AHS – VIKOR Yöntemi ile Otel Seçimi," *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, s. 103-117*.
- Vaidya, O. S. ve Kumar, S. (2006). "Analytic Hierarchy Process: An Overview of Applications," *European Journal of Operational Research, 169(1), s. 1-29*.
- Varlı, N. (2005). "Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinden Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması," *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, s. 1-267*.
- Wind, Y. ve Saaty, T. L. (1980). "Marketing Application of the Analytic Hierarchy Process," *Management Science, 26(7), s.641-658*.
- Yeniçeri, Ö. (2002). "Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi," *2023 Dergisi, 2(3), s. 57-65*.

- Yıldız, A. (2015). “Girişimcilik Üzerine Temel Kavramlar: Girişim, Girişimci, Girişimcilik Kavramları, Ed. Bakan İ. Girişimcilik, KOBİ’ler ve Strateji,” *Gazi Kitabevi, Ankara.*
- Yıldız, H. (2018). “Uygulamalı Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerinde Etkisi: Mühendis Adayları Üzerinde Bir Uygulama,” *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim Programı Yüksek Lisans Tezi*, s. 1-97.
- Yücenur, N. (2018). “Sigorta Sektöründe Kasko Poliçe Seçimi için Bulanık Mantık Temelinde Üç Farklı Çözüm: AHP – ANP – VIKOR Yöntemleri ve Türkiye’den Bir Uygulama,” *Süleyman Demirel University Journal of Natural and Applied Sciences, Volume: 22, Issue: 2, s. 779-793.*
- Yüceol, N. (2018). “Girişimcilik Eğitimi Alan Kişilerin Girişimci Kişilik Özellikleri ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma,” *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, s.1-107.
- Yüksel, H. (2013). “Franchise Sözleşmesinin Genel Olarak İncelenmesi, İfası ve Sona Ermesi,” *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.*
- Yürekli, H. (2008). “Taarruz Helikopterleri Seçiminde ELECTRE Yönteminin Kullanılması,” *İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.*
- Zengin, S. (2015). “Bankacılıkta Franchising: Dünya Örnekleri ve Türkiye İçin Model Önerisi,” *Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Bankacılık Anabilim Dalı*, s. 1-166.

Elektronik Kaynaklar

- Girişimcilik Raporu (2015). (Erişim Tarihi: 01.10.2019).
<http://www.oka.org.tr/Documents/GirisimcilikRaporu.pdf>,
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2013). (Erişim Tarihi: 01. 10. 2019).
http://tarim.kalkinma.gov.tr/wpcontent/uploads/2014/12/Onuncu_Kalkinma_Planı.pdf,
- Sakarya Ticaret Borsası. (2016). (Erişim Tarihi: 03.10.2019).
<https://www.stb.org.tr/>
- KOSGEB. (2013). (Erişim Tarihi: 03.10.2019).
<https://www.kosgeb.gov.tr/>,
- TÜBİTAK-TEYDEB. (2011). (Erişim Tarihi: 04.10.2019).
<http://www.tubitak.gov.tr/home.do?sid=478&pid=478>,
- Kumkale, Rüknettin. (2006). “Franchising Nedir?,” (Erişim Tarihi: 25.09.2019).
www.alomaliye.com/2006/02/13/franchising-nedir