



Derleme Makale (Review Article)

**TÜRKİYE’DE YİYECEK İÇECEK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN
KURUMSALLAŞMASI: HUKUKSAL YAPI VE REORGANİZASYON (THE
INSTITUTIONALIZATION OF BUSINESSES OPERATING IN THE FOOD AND BEVERAGE
INDUSTRY IN TURKEY: JURISTIC STRUCTURE AND REORGANIZATION)****

Nazmi OCAK^{1*} (orcid.org/ 0000-0001-5932-725X)

Güven KARAMAN² (orcid.org/ 0000-0002-1019-0368)

¹Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye

²Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Giresun, Türkiye

Özet

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de endüstriyel üretim dışında kalan restoran, lokanta, fast-food tarzı yiyecek ve içecek işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve hayatta kalabilmesini sağlamak üzere hukuki yapıları, ticari sözleşmeler bağlamında kurumsallaşma ve yeniden yapılanma süreçlerini teorik olarak irdelemek ve bir fikir haritası oluşturabilmek üzere var olan basılı veya elektronik kayıtları ve belgeleri inceleyerek ne, neyi, kimi, neden, niçin vb. sorular yoluyla mevcut durumu ortaya koyma, yorumlama ve betimleme amaçlanmaktadır. Bu çalışmada, veri toplama aracı olarak doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, Türkiye’de endüstriyel üretim dışında kalan restoran, lokanta, fast-food tarzı yiyecek ve içecek işletmelerinin hukuki açıdan, esnaf işletmesi veya ticari işletme olarak iki şekilde kurulabildiği belirlenmiştir. Bu işletmelerin çevresel koşullardaki değişimleri sürekli takip etmeleri, elde edilen verilerin (5N1K, SWOT vb.) teknikler ile strateji (büyüme, küçülme, durağan, karma) belirlenmesi ve böylece yeniden yapılanma ihtiyacının ortaya çıkarılması gerektiği saptanmıştır. Araştırma ile bu işletmelerin kurumsallaşma yönünde atabilecekleri ilk adımın şirketleşme olduğu belirlenmiştir. Buna ilaveten kurumsallaşmada kullanılacak ticari sözleşmeler, reorganizasyon yönetimi ve aşamaları ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Türkiye, Yiyecek ve İçecek İşletmeleri, Hukuksal Yapı, Yeniden Yapılanma

Abstract

The aim of this research is to theoretically examine the legal structures, institutionalization and restructuring processes in the context of commercial contracts in order to ensure that restaurants, fast-food and fast-food businesses in Turkey, which are out of industrial production, can continue their activities and survive. to create an idea map and offer suggestions. In this context, by examining the existing printed or electronic records and documents in order to understand the investigated event or situation in detail and to create an idea map, what, what, whom, why, why, etc. It is aimed to reveal, interpret and describe the current situation through questions. In this study, the document analysis method was used as a data collection tool. As a result of the research, it has been determined that restaurants, restaurants, fast-food-style food and beverage businesses outside of industrial production in Turkey can be established in two ways as a tradesman or commercial enterprise. It has been determined that these enterprises should constantly monitor the changes in environmental conditions, determine the strategy (growth, shrink, stagnant, combined) with the obtained data (5N1K, SWOT, etc.) techniques and thus reveal the need for restructuring. With the research, it has been determined that the first step that these enterprises can take towards institutionalization is incorporation. In addition, commercial contracts that can be used in institutionalization, reorganization management and stages are presented.

Keywords: Turkey, Food and Beverage Industry, Juristic Structure, Reorganization

** Bu makale 12-14 Kasım 2021 tarihlerinde çevrimiçi düzenlenen “III. Uluslararası Sürdürülebilir Turizm Kongresinde (ISTC3)” sözlü bildiri olarak sunulmuş ve kongre bildiri kitabında genişletilmiş özet olarak yayımlanmıştır.

* Sorumlu yazar: nazmiocak@hotmail.com.

DOI: 10.33083/joghat.2022.121

Giriş

İktisadi hayatın çeşitli kademelerinde işletme kavramı karşımıza çıkmaktadır. İktisat terimi olan işletmenin içerdiği anlam ticaret hukuku bakımından farklılık arz etmektedir. Ticaret hukukunda “işletme” kavramı esnaf işletmesi ve ticari işletme olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Türk Ticaret Kanunu’nun 15. Maddesinde; “Esnaf ister gezici olsun ister bir dükkânda veya bir sokağın belirli yerlerinde sabit bulunsun, ekonomik faaliyeti sermayesinden fazla bedenî çalışmasına dayanan ve geliri 11’inci maddenin ikinci fıkrası uyarınca çıkarılacak kararnamede gösterilen sınırı aşmayan ve sanat veya ticaretle uğraşan kişidir.” Ticari işletme ise aynı kanunun 11. maddesinde, “esnaf işletmesi için öngörülen sınırı aşan düzeyde gelir sağlamayı hedef tutan faaliyetlerin devamlı ve bağımsız şekilde yürütüldüğü işletmedir. Ticari işletme ile esnaf işletmesi arasındaki sınır, Cumhurbaşkanlığı tarafından çıkarılacak kararnamede gösterilir.” şeklinde tanımlanmaktadır (Mevzuat, 2021a). Görüldüğü üzere, esnaf işletmesi daha çok bedensel faaliyete dayanan işlerin görüldüğü yerdir. Hâlbuki ticari işletme sermaye ve elde edilen gelir bakımından esnaf işletmesinden ayrılmaktadır (Bilgili ve Demirkapılı, 2020). Kurumsallaşmanın ilk adımı olan şirketleşme (ortaklık), 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu ile 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nda; Adi Şirket (Ortaklık) ve Ticaret Şirketleri şeklinde tanımlanmakta olup Adi Şirketin, gerçek veya tüzel kişiler tarafından kurulabileceği belirtilmektedir (Şener, 2008; Mevzuat, 2021b). Türk Ticaret Kanunu kooperatifleri de şirket olarak saymaktadır. Aynı kanunun 124/2. Maddesinde; yapısı, işleyişi ve ortakları bakımından ticaret şirketleri, şahıs ve sermaye şirketi olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrıma göre Şahıs Şirketleri: Kollektif Şirket ve Adi Komandit Şirket iken Sermaye Şirketleri ise Anonim Şirket, Limited Şirket ve Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket’ten ibarettir (Mevzuat, 2021a). İktisadi faaliyetler, gerçek kişi/şahıs işletmesi, tüzel kişiliği olmayan adi ortaklık şeklinde ya da ticaret şirketleri tarafından gerçekleştirilebilmektedir. İşletmelerin nihai amaçlarından biri de şüphesiz faaliyetini sürdürebilmektir. Genel hayatı olumsuz etkileyen (doğal afet, salgın, terör vb.) krizler işletmelerin faaliyetlerini olumsuz etkilemekte ve varlıklarını sürdürmelerini tehdit etmektedir. Örneğin, Covid-19 salgın süreci birçok işletmeyi iflasa sürüklemiştir. Buna göre iktisadi faaliyette bulunan bir işletme varlığını sürdürebilmesi için değişen çevre koşullarına uyum sağlamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2018). İşletmelerin iç çevresi; varlıkları ve yetenekleri, yakın çevresi; müşteriler, rakipler, tedarikçiler, ikame ürünler, olası rakipler iken genel/uzak çevresi ise ekonomik, sosyal ve kültürel, yasal, politik, demografik, teknolojik ve uluslararası çevreden oluşmaktadır (Eren, 2016). İşletmeler çevresel koşullardaki değişime bağlı olarak izleyecekleri strateji doğrultusunda kurumsallaşma ve/veya yeniden yapılanmaya (reorganizasyon) ihtiyaç duyar. Ancak bu ihtiyaç 5NİK, SWOT vb. teknikler ile analize (Aktan, 2011) tabi tutularak tespit edilmesi gereklidir. Reorganizasyon, işletmelerin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için değişen çevresel koşullara göre şirkete yeni bir yapı ve anlayış kazandırmaktır (Genç, 2005). Reorganizasyonda amaç, yaşamını devam ettirmek, rekabet gücü elde etmek, şirketin etkinliğini, verimliliğini ve kârını artırmak, üyelerinin ve müşterilerinin tatmin olmalarını sağlamak ve bunun için gerekli yapıyı kurmaktır (Sökmen, 2010). Türkiye, bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak, mevcut istihdam alanlarının kapasitesini arttırmak, yeni istihdam alanları oluşturmak üzere kalkınma planları doğrultusunda bölgesel teşvikler uygulamaktadır. Teşvik edilen sektörler bakıldığında emek yoğun sektörlerin (mobilya, tekstil, ayakkabı vb.) yanında, yiyecek ve içecek işletmeleri de yer almaktadır. Türkiye’de 2008 yılında sayısı yaklaşık 150.000 olan endüstriyel üretim dışında kalan yiyecek ve içecek işletmeleri (restoran, lokanta, fast food vb.) turizme katılımdaki artışın da etkisi ile 2018 sonu itibarıyla 600.000’i geçmiş durumdadır. Ancak Covid-19 salgınının yol açtığı olumsuzluklardan dolayı sektörde % 45 daralma meydana gelmiştir (Türk Avrupa Eğitim ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı, 2019). Sektördeki daralmaya rağmen ülke ekonomisinde önemli bir yeri olan bu işletmelerin hukuki yapıları, ticari sözleşmeler bağlamında kurumsallaşma ve yeniden yapılanma süreçlerini teorik olarak irdelenmesi ve bir fikir haritası oluşturulması önem arz etmektedir. Alan yazın incelendiğinde, Türkiye’de işletmelerin kurumsallaşma, hukuki yapı ve yeniden yapılanma üzerine yapılan araştırmalara ilişkin bilgiler Tablo 1’de belirtilmektedir.

Tablo 1. Kurumsallaşma, hukuki yapı ve yeniden yapılanma üzerine literatür taraması

Yazar (lar)	Yıl	Araştırmanın konusu	Araştırmanın yöntemi	Araştırmanın sonucu
Özalp, Şakar ve Haşit	1992	Eskişehir’de faaliyet gösteren yıllık cirosu 50 ile 100 Milyar TL olan özel işletmelerin yöneticilerinin reorganizasyon hakkında düşüncelerinin araştırılması	Görüşme (anket)	İşletmelerin değişimlere uyum sağlayabilmesi için esnek organizasyon yapısına sahip olması, reorganizasyona karar verilirken zamanını, reorganizasyon ekibini ve uygulama biçimlerini doğru saptanması gerektiği belirlenmiştir.
Türengül	1997	Kamu anlayışıyla kurulan	Doküman	Kamu anlayışıyla kurulan özel sektör Karton

		özel sektör Karton A.Ş.'nin reorganizasyon sürecinin araştırılması	inceleme ve görüşme	A.Ş.'nin reorganizasyon sürecinde rekabet koşullarına göre işletme fonksiyonları üzerine model geliştirilmiştir.
Oran	1998	Kablo A.Ş.'nin reorganizasyon faaliyetlerinin irdelenmesi	Doküman inceleme ve derinlemesine görüşme	Kablo A.Ş.'nin yönetim tarzı ve yeniden yapılanmaya neden olan etkenler irdelenerek, tedarik, üretim ve pazarlama arasında bilgi akışının güçlendirilmesi gerektiği saptanmıştır.
Elibol	2002	Telekomünikasyon sektöründe değişim ve Türk Telekom'da yeniden yapılanma sürecinin irdelenmesi	Görüşme (anket)	Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler doğrultusunda Türk Telekom'un merkez ve taşra teşkilatlarının yeniden yapılanmasında hizmette etkinlik ve rekabet gücünü sürdürme felsefesine odaklanması ve bayilik sisteminin uygulanması gerektiği belirlenmiştir.
Öz	2005	Türk Sosyal Güvenlik sisteminin mevcut durumunun değerlendirilmesi ve yeniden yapılanma sürecinin araştırılması	Doküman inceleme	Türkiye'de sosyal güvenlik kurumlarının yapısal sorunlarının çözümünde sadece tek çatıda birleştirilmenin yetmeyeceği, mali denge, finansman desteği, prim tahsilatı, emeklilik koşullarının yeniden yapılandırılması gerektiği saptanmıştır.
Alıcı	2016	Türkiye'de kamu yönetiminde iç denetim birimlerinin reorganizasyonu	Doküman inceleme	Türkiye'de kamu kurumlarında İç Denetim Birimleri ile Teftiş Kurulu Başkanlıklarının yeniden yapılandırılarak, uygulamada birliktelik sağlamak üzere Denetim Kurulu Başkanlığı'nın kurulması önerilmiştir.
Coşkun	2017	Türkiye'de İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun (İİBK) yeniden yapılanma sürecinin irdelenmesi	Doküman inceleme	İİBK'nin kapatılması ve Türkiye İş Kurumu'nun kurulması sürecinde Dünya Bankası destekli istihdam eğitim projesinin önemli katkısı olduğu belirlenmiştir.
Çeliktürk	2018	1985-2017 dönemi arasında İller Bankası'nın reorganizasyon politikalarının araştırılması	Görüşme (Mülakat)	İller Bankası'nın merkezi ve yerel yönetim arasında aracı bir rol üstlendiği, yerel yönetimlerin finansmanında önemli bir konumda olduğu, ortaklarının yerel yönetimlerden oluşmasına rağmen yönetiminin merkezi idareye ait olduğu bu nedenle önemli bir vesayet aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Mısırlı ve Kasımoğlu	2021	Türkiye'de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, örgüt yapılarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerinin araştırılması	Görüşme, gözlem ve doküman inceleme	İşletmelerin durumsal (büyüklük, yaş vb.) yapılarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin çok düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde, Türkiye'de kamu ve özel sektöre ait farklı kurumlarda yapılan kurumsallaşma, hukuki yapı ve reorganizasyon süreçlerine ilişkin araştırmalara rastlanmaktadır. Ancak Türkiye'deki restoran, lokanta, fast-food tarzı yiyecek içecek işletmelerinin hayatta kalabilmeleri ve faaliyetlerini devam ettirebilmelerini sağlamak üzere hukuki yapıları, ticari sözleşmeler bağlamında kurumsallaşma ve yeniden yapılanma (reorganizasyon) sürecini irdeleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, Türkiye'de endüstriyel üretim dışında kalan restoran, lokanta, fast-food tarzı yiyecek ve içecek işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve hayatta kalabilmesini sağlamak üzere hukuki yapıları, ticari sözleşmeler bağlamında kurumsallaşma ve yeniden yapılanma süreçlerini teorik olarak irdelemek ve bir fikir haritası oluşturmak ve öneriler sunmaktır. Araştırma bu yönüyle alan yazına katkı sunması açısından önem taşımaktadır. Bu araştırma, Türkiye'de endüstriyel üretim dışında kalan restoran, lokanta, fast-food tarzı yiyecek ve içecek işletmelerini kapsamaktadır. Bu kapsamdaki işletmelerin hukuki yapıları, ticari sözleşmeler bağlamında kurumsallaşma ve yeniden yapılanma (reorganizasyon) sürecini detaylı olarak anlamak ve bir fikir haritası oluşturabilmek üzere nitel araştırma tekniklerinden doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Var olan basılı veya elektronik kayıtları ve belgeleri ne, neyi, kimi, neden, niçin vb. sorular yoluyla inceleyerek veri toplamaya doküman inceleme adı verilmektedir (Kıral, 2020).

Yazılı belgelerde tarama işlemi; belli bir amaca dönük olarak, kaynakları bulma, okuma, not alma ve değerlendirme işlemlerini kapsamaktadır (Karasar, 2006). Bu yöntemle elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip, yorumlanmaktadır. Betimsel analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013) Bu araştırmada yer alan veriler ikincil veriler olup doküman inceleme yöntemiyle elde edildiğinden dolayı etik kurul izni gerektirmemektedir.

Kavramsal Çerçeve

Ekonomik Faaliyetlerin Merkezi: İşletmeler

Türkiye’de hukuki açıdan işletmelerin esnaf işletmesi ve ticari işletme şeklinde bir ayrıma tabi oldukları görülmektedir (Bilgili ve Demirkapılı, 2020). Bu kapsamda 5362 sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Kanunu ile 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu işletmelerin Türkiye’de kuruluşu ve faaliyet alanına yönelik temel taşı niteliğinde önemli hukuki düzenlemelerdir. Her iki kanunun vurguladığı esnaf ve tacir kavramları iktisadi alanda birtakım hak ve sorumlulukları beraberinde getirmektedir. 5362 sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Kanunu’nun 3/a maddesine göre; esnaf ve sanatkâr ister gezici ister sabit bir mekânda bulunsun, Esnaf ve Sanatkâr ile Tacir ve Sanayiciyi Belirleme Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen esnaf ve sanatkâr meslek kollarına dâhil olup, ekonomik faaliyetini sermayesi ile birlikte bedenî çalışmasına dayandıran ve kazancı tacir veya sanayici niteliğini kazandırmayacak miktarda olan, basit usulde vergilendirilenler ve işletme hesabı esasına göre deftere tabi olanlar ile vergiden muaf bulunan meslek ve sanat sahibi kimseleri ifade eder (Mevzuat, 2021ç). 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümleri esasen ticari işletmelere uygulanmakta iken sınırlı olarak bazı ticari hükümlerinden esnaf işletmeleri de yararlanabilmektedir. Örneğin, esnaf da gördüğü işler ile ilgili ücret ve verdiği avans ile yaptığı giderler için ödeme tarihinden itibaren faiz isteyebilmekte, tarafların bu hususta önceden anlaşmış olması aranmamaktadır.

Türk Ticaret Kanunu’na göre bir işletmenin, ticari işletme olabilmesi için şu özellikleri taşımaktadır.

- ✓ Gelir sağlamayı hedefleme: Girişilen faaliyetin kar/zarar hesabına göre yapılmasını ifade eder. Sanatsal (müze, sanat sergisi), çevresel (doğal hayatı koruma ve destekleme), hayır işleri (aş evi, huzur evi), ilmi faaliyetler ve sportif faaliyetler de asıl gaye gelir elde etme olmadığından bu unsur eksik kalmaktadır.
- ✓ Devamlılık: Girişilen faaliyetin devamlı olma kast ve niyetiyle yapılmasıdır. Mevsimsel olarak icra edilen faaliyetler bu anlamda devamlı sayılır. Örneğin, plaj işletmesi, kayak işletmesi gibi.
- ✓ Bağımsızlık: Faaliyetin başka bir kişi ya da kurumun idaresi ya da ona bağlı şekilde yürütülmemesidir. Depo ve şubeler bir işletmeye bağlı faaliyet yürüttüklerinden dolayı bağımsız değildir.
- ✓ Esnaf faaliyeti sınırı aşma: Ticari işletmenin belli bir büyüklük ve hacimde olması aranmaktadır (Berzek, 2020).

Türk Ticaret Kanunu’nun 12. maddesine göre bir ticari işletmeyi kısmen dahi olsa (adi ortaklık) kendi adına işleten “tacir” olarak tanımlanmaktadır (Mevzuat, 2021a). Adına ticari işletme işletilmesi halinde reşit olmayan küçük dahi tacir sıfatını kazanır. Bu durumda hukuki sorumluluk reşit olmayan küçüğe, cezai sorumluluk ise kanuni temsilcisine ait olur. Tacir sıfatı, işletmenin açılmasıyla gazete, televizyon, internette ilan ve reklam verilmesi ya da ticaret siciline tescil ile kendiliğinden kazanılır. Faaliyetinin sona ermesiyle birlikte de kendiliğinden yitirilir. Ancak bu durumda ticaret sicilinden tescilin terkin edilmesi (silinmesi) gerekmektedir. Dernek ve vakıflar da ticari işletme işlettiklerinde tacir sıfatını kazanırlar.

Tacir yardımcıları ise tacire bağlı olup olmamasına göre ikiye ayrılmaktadır.

- ✓ Bağlı tacir yardımcıları ile tacir arasında iş-hizmet sözleşmesinin var olması gereklidir. Bu kişiler; Ticari temsilci, ticari vekil ve pazarlamacı olmak üzere kendi içinde üç alt başlıkta toplanmaktadır.
- Ticari temsilci, Bağlı tacir yardımcıları içerisinde taciri en geniş manada temsil eden kişidir. Ticari temsilci, Türk Borçlar Kanunu’nun 547. Maddesinde “işletme sahibinin, ticari işletmeyi yönetmek ve işletme ile ilgili işlemlerde ticaret unvanı altında, ticari temsil yetkisi ile kendisini temsil etmek üzere, açıkça ya da örtülü olarak yetki verdiği kişi” olarak tanımlanmaktadır (Mevzuat, 2021b).

Ticari temsilci, tacir adına sözleşme yapma, kıymetli evrak (bono, poliçe, çek) imzalama, borçlanma (banka kredisi), dava açma, sulh ve feragat gibi çok geniş yetkilere sahiptir. Kanundan doğan bu yetki sadece çifte imza veya merkez-şube işleri ile sınırlanabilir. Ticari temsilci ticaret siciline tescil edilir. Aynı şekilde yetki sınırlaması da tescil ve ilana tabi olup aksi takdirde sınırlamayı bilmeyenlere karşı ileri sürülemez.

Kanunun izin vermediği konu, iş, belli bir miktar yönünden temsil yetkisinin sınırlanması tescil ve ilan edilemeyeceği gibi, bu durumu bilmeyenlere karşı da ileri sürülemez. Tacirin iflası ile ticari temsil yetkisi sona ermektedir.

- Ticari vekil; ticari temsil yetkisi olmaksızın işletmenin bütün işlerini veya belli başlı işlerini yapmaya yetkili kılınan kişidir. Mağaza müdürü, kasiyer, depo sorumlusu, muhasebe müdürü gibi (Sumer, 2020). Bu kişilerin yetkisi kendilerine verilen işlerle sınırlı olup son derece dar yetkileri içermektedir. Temsil yetkilerinin sınırlı olduğu gösteren çerçeve ile ilgili örnek verilecek olursa, bir mağazada kasiyer olarak çalışana verilen yetki “veresiye ya da taksitli satış yapmaması yönünde olup çalışan bu yetkisini gösteren “veresiye ya da taksitli satışımız yoktur” ifadesini çalıştığı kasanın müşterilerin göreceği kısmına uygun şekilde belirtmesiyle uygulanmaktadır. Buna göre kasiyer müşterilere veresiye ya da taksitli satış yapamayacaktır. Bu kapsamdaki yetkiler ticaret siciline tescil edilmezler.
- Pazarlamacı; sürekli olarak bir ticari işletme sahibi işveren hesabına ve işletmenin dışında, her türlü işlemin yapılmasına aracılık etmeyi veya yazılı anlaşma varsa, bu anlaşmada belirtilen işlemleri yapmayı, işletme sahibi işverenin de buna karşılık ücret ödemeyi üstlendiği sözleşmenin tarafı olan kimsedir. Aracılık ettiği sözleşme bedelinin ödeneceği hususunda işverene garanti veremez. Kendi müşteri çevresiyle işlem yapan pazarlamacı uygun bir ek komisyon kararlaştırılması şartıyla işverenin uğrayacağı zararı 1/4 ünü geçmemek üzere karşılama taahhüt edebilir. Belli bir pazarlama alanında veya belirli bir müşteri çevresinde faaliyette bulunma yetkisi verilmiş ve aksine sözleşme yapılmamış ise pazarlamacı tekel hakkına sahiptir.
- ✓ Bağılı olmayan tacir yardımcıları ise acente, komisyoncu ve simsardır.
- Acente, Türk Ticaret Kanunu'nun 102. Maddesinde. “Ticari mümessil, ticari vekil, satış memuru veya işletmenin çalışanı gibi işletmeye bağlı bir hukuki konuma sahip olmaksızın, bir sözleşmeye dayanarak, belirli bir yer veya bölge içinde sürekli olarak ticari bir işletmeyi ilgilendiren sözleşmelerde aracılık etmeyi veya bunları o tacir adına yapmayı meslek edinen kimse.” Olarak tanımlanmaktadır (Mevzuat, 2021a). Acentenin kendi işletmesi vardır ve bağımsızdır. Acentelik ilişkisi belirli süreli ya da süresiz kurulabilir. Aracı acentelik ve sözleşme yapmaya yetkili acentelik olmak üzere ikiye ayrılır. Tacir adına sözleşme yapabilmesi için acentelik yetkisinin yazılı olarak kararlaştırılması gerekir. Acentenin elindeki malların mülkiyeti tacire aittir (Arslan, 2016). Acente, aracılık ettiği işlemler nedeniyle tacire karşı bulunduğu yerde dava açılabilir. Dava sonucu verilen karar tacir hakkında uygulanır (Kayıhan, 2018). Acentelik sözleşmesinin haklı bir neden olmaksızın sona erdirilmesi halinde acentenin “denkleştirme istemi (pörföy hakkı) vardır. Bu durumda ortaya çıkacak tazminat, acentenin son beş yıllık faaliyeti sonucu aldığı yıllık komisyon veya diğer ödemelerin ortalamasını aşamaz.
- Komisyoncu: Türk Borçlar Kanununun 532. Maddesine göre alım veya satım komisyonculuğu, komisyoncunun ücret karşılığında, kendi adına ve vekâlet verenin hesabına kıymetli evrak ve taşınırların alım veya satımını üstlendiği sözleşmedir. Komisyon sözleşmelerinde boşluk bulunması halinde vekâlet sözleşmesine ilişkin Türk Borçlar Kanununun 502-514. hükümleri uygulanmaktadır (Mevzuat, 2021b). Komisyoncu kendi adına müvekkil hesabına hareket etmekte olup, dolaylı temsilcidir. Yani komisyoncu ile işlem yapanlar arka planda tacirin bulunduğunu bilmezler. Komisyoncu temsilci olup, hak ve borçlar tacir üzerinde doğar. Bu nedenle, komisyoncu elde ettiği menfaatleri tacire devretmekle yükümlüdür. Kendisi ise sözleşmede öngörülen veya sözleşme ile kararlaştırılmamış olması durumunda ise komisyoncunun bulunduğu yerdeki ticari teamüle göre ücret almaktadır. Komisyonculuğun özel bir türü taşıma işleri komisyonculuğu olup Türk Ticaret Kanununun 917-930. Maddeleri ile düzenlenmiştir (Mevzuat,2021a). Kendi adına müvekkili hesabına eşya taşıtmayı meslek edinen taşıma işleri komisyoncusu eşyayı bizzat taşımayı üstlenmez. Komisyoncu nakliyecisi/taşıyıcı değildir. Ancak, sözleşmede aksi kararlaştırılmamış olmadıkça eşyayı taşımayı da üstlenebilir. Bu takdirde komisyoncu taşıyıcı sayılır. Müvekkilinin haklarını korumakla yükümlü olan komisyoncu gerektiğinde malları sigorta ettirmelidir. Yolcu taşıma işlerine aracılık taşıma işleri komisyonculuğu olmayıp, bu durumda vekâlet sözleşmesine ilişkin hükümler uygulanması gereklidir.
- Simsar, Simsarlık sözleşmesi, simsarın taraflar arasında bir sözleşme kurulması imkânının hazırlanmasını veya kurulmasına aracılık etmeyi üstlendiği ve bu sözleşmenin kurulması hâlinde ücrete hak kazandığı sözleşmedir (Mevzuat, 2021b). Türk Borçlar kanununun 520. Maddesi ile düzenlenmiştir. Sözleşme şekle tabi olmayıp sadece gayrimenkul işleri simsarlığı sözleşmesi yazılı olması gereklidir. Ücretin belirlenmediği durumda tarifeye göre tarife yoksa teamüle göre ücret ödenir.

Acente ve taşıma işleri komisyonculuğu dışında tüm tacir yardımcılarını Türk Borçlar Kanunu ile düzenlenmiş olup, atanmaları kural olarak şekle tabi değildir. Sadece gayrimenkul alım-satımı ve kiralanmasına aracılık işlerini üstlenen simsarın yazılı sözleşme ile atanması gerekir. Gayrimenkul işleri simsarlık sözleşmesi yazılı yapılmamış ise geçersiz olup, simsar ücrete hak kazanamaz.

2007 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı, esnaf-tacir ayrımını Vergi Usul Kanunu'nun 177. maddesinden hareketle tacirlerin defter tutma yükümlülüğü için uygulanan yıllık kazanç limitleri doğrultusunda ekonomik faaliyetin esnaf veya ticari işletme faaliyeti kapsamında olup olmadığına göre yapmaktadır (Bozer ve Göle 2020). Açıklamalar doğrultusunda işletmelerin, hukuki açıdan esnaf veya ticari işletme şeklinde faaliyet göstermesi mümkündür.

Ticari İşletmelerde Merkez Ve Şubeler

Ticari işletmeler, merkez ve şubelere ayrılmaktadır. Ticari işletmelerde merkez, ticari faaliyetin sürekli ve düzenli olarak yürütülebilmesine yönelik kararların alındığı organların bulunduğu yeri ifade eder. Şube ise 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Kanunu'nun 9/2. Maddesine göre, bir merkeze bağlı olduğu halde ister merkezin bulunduğu odanın ister başka odanın çalışma alanı içinde olsun müstakil sermayesi ve müstakil muhasebesi bulunan ve/veya muhasebesi merkezde tutulduğu ve müstakil sermayesi bulunmadığı halde kendi başına sınaî faaliyet ve ticarî muamele yapan yerler ve satış mağazaları şube olarak tanımlanmaktadır (Mevzuat, 2021ç). Şubeler buldukları yerin ticaret siciline şube olduklarını belirterek tescil ve ilan olunması zorunludur.

Ticari İşletmenin Devri

Ticari işletme, içerdiği malvarlığı unsurlarının devri için zorunlu tasarruf işlemlerinin ayrı ayrı yapılmasına gerek olmaksızın bir bütün hâlinde devredilebilir ve diğer hukuki işlemlere konu olabilir.

Aksi öngörülmemişse devir sözleşmesinde yer alması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlar; işletmenin duran malvarlığını, işletme değeri, kiracılık hakkı, ticaret unvanı, diğer fikrî mülkiyet hakları ve sürekli olarak işletmeye özgülünen malvarlığı unsurlarıdır (mevzuat, 2021a).

Devir sözleşmesinin yazılı yapılması, ticaret siciline tescil ve ilan edilmesi zorunludur. Devrolunan işletmenin tüm borçlarından (devralan tarafından bilinen ya da bilinmeyen) devralan sorumludur. Devreden devralanla birlikte devir tarihinde muaccel (vadesi gelmiş) işletme borçlarından devrin tescil ve ilan edildiği, vadesi henüz gelmemiş borçlarda ise vade tarihinden itibaren 2 yıl müddetle müteselsilen sorumludur. Tarafların kendi aralarında borçlardan sorumluluğa ilişkin sözleşme hükmü alacaklıları bağlamamaktadır. Bu nedenle, ticari işletmeyi devralmakta çok yüksek ticari risk bulunmaktadır.

Haksız Rekabet

Rekabet, teknolojinin gelişmesini, kalitenin artmasını, tüketicilerin daha ucuza mal ve hizmete ulaşmasını sağlar. Ancak rekabetin dürüstlük kurallarını ihlal etmemesi gerekir. Türk Ticaret Kanununun 54. maddesine göre rakipler arasında veya tedarik edenlerle müşteriler arasındaki ilişkileri etkileyen aldatıcı veya dürüstlük kuralına ve diğer şekillerdeki aykırı davranışlar ile ticari uygulamalar haksız ve hukuka aykırı bulunmaktadır. Haksız rekabet için kusurun varlığı yeterli olup zarar görme şart değildir. Söz konusu davranış ve uygulamaların zarara veya zarar görme tehlikesine yol açması yeterlidir (Berzek, 2020).

Haksız rekabete ilişkin örnek olarak belli başlı davranışlar Türk Ticaret Kanunu'nun 55. maddesinde şöyle sıralanmaktadır.

- ✓ Dürüstlük kuralına aykırı reklam ve satış yöntemi uygulamak. Bu kapsama dahil eylem ve davranışlar şunlardır; Kendisi, işletmesi ve ürünleri hakkında yanlış yanıltıcı açıklamalarda bulunmak. Karşılaştırmalı reklam yapmak. Rakiplerini ve mallarını kötülemek. Rakiplerinin mal ve hizmetleri, işletme adı, ticaret unvanı, marka, patent, endüstriyel tasarım vb. karışıklığa (iltibasa) yol açmak. Maliyetin altında devamlı surette satış yapmak. Mal ve hizmetlerin içeriği hakkında müşteriyi yanıltmak. Taksitle satış şartlarına uymamak. Ek edimlerle (satış promosyonu) ile müşteriyi yanıltmak.
- ✓ Saldırgan satış yöntemleri kullanmak.
- ✓ İş şartlarına uymamak.
- ✓ Sözleşmeyi ihlale veya sona erdirmeye yönelmek.
- ✓ Başkalarının iş ürünlerinden yetkisiz yararlanmak.

- ✓ Üretim ve iş sınırlarını hukuka aykırı olarak ifşa etmek.
- ✓ Dürüstlük kuralına aykırı işlem şartları kullanmak.

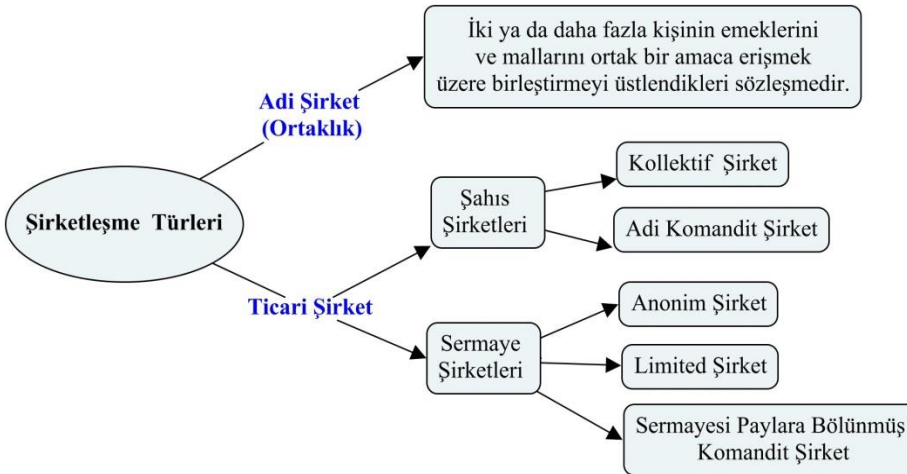
Haksız şart, doğrudan veya yorum yoluyla uygulanacak kanuni düzenlemeden önemli ölçüde ayrılan veya sözleşmenin niteliğine önemli ölçüde aykırı haklar ve borçlar dağılımını öngören, önceden yazılmış genel işlem şartlarını kullananlar dürüstlüğe aykırı davranmış olur (Nomer Ertan, 2016). Türk Borçlar Kanununun 21. Maddesine göre karşı tarafın menfaatine aykırı genel işlem koşullarının sözleşmenin kapsamına girmesi, sözleşmenin yapılması sırasında düzenleyenin karşı tarafa, bu koşulların varlığı hakkında açıkça bilgi verip, bunların içeriğini öğrenme imkânı sağlamasına ve karşı tarafın da bu koşulları kabul etmesine bağlıdır. Aksi takdirde, genel işlem koşulları yazılmamış sayılır. Sözleşmenin niteliğine ve işin özelliğine yabancı olan genel işlem koşulları da mevzuata göre yazılmamış sayılır (Tuzcuoğlu, 2020). Haksız rekabete neden olan bazı davranışlar ayrıca 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun ve 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun düzenlenmiş ve yaptırımlar öngörülmüştür. Haksız rekabete konu davranışlara karşı tespit davası, haksız rekabetin men'i davası, haksız rekabetin ref'i davası ve tazminat davası açılabilir (Ocak, 2016).

Kurumsallaşmada İlk Adım: Şirketleşme (Ortaklık)

Türkiye de iktisadi faaliyetler gerçek kişi/şahıs işletmesi tarafından yürütülebileceği gibi, tüzel kişiliği olmayan adi ortaklık şeklinde veya ticaret şirketleri tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Şirketleşme ya da hukuki bir yapı seçiminde; ekonomik, sosyo-kültürel, bazı kanuni (Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Kanunu, Kooperatifler Kanunu vb.) düzenlemeler ile vergi sınırlamaları önemli rol oynamaktadır. Kurumsallaşma, işletmenin kişilerden bağımsız, uzun yıllar varlığını sürdürebilecek bir yapıya kavuşturulmasıdır. Kurumsallaşma, işletmenin imajı olup bu sayede çalışanlar işletmeye güven duyabilmektedir. Kurumsallaşma, üretilen mal veya hizmetlerin güvenilirliği, işletmenin saygınlığı ve kamuoyuna mal olması ve bu sayede işletmenin faaliyetlerine uzun yıllar devam edebilmesinde önemli rol oynamaktadır (Saraçoğlu, 2007). Kurumsallaşma, işletmenin kişilerden bağımsız standartlara ve prosedürlere sahip olması, çevresel koşulları takip edebilecek sistemlere, gelişmelere uyum sağlayabilecek yetenek ve yapıya sahip olması ve bu sayede diğer işletmelerden kolay ayırt edilebilecek bir kimliğe kavuşmasıdır. Kurumsallaşma profesyonelleşmeyi ifade etmekte olup görev tanımları net olarak tanımlanmış ve iyi bir teknik alt yapıya sahip birimler ile nitelikli çalışanların istihdam edildiği, işlevsel örgütlenme biçimiyle istikrarlı devam etme anlayışıdır (Ulukan, 2005).

Şirketleşme türleri Şekil 1’de belirtilmektedir.

Şekil 1. Şirketleşme türleri



Kaynak: Bahtiyar, 2021’den uyarlanmıştır.

Ticari faaliyetler günümüzde daha çok sermaye şirketi olarak adlandırılan limited ve anonim şirketler tarafından yürütülmektedir. Adından da anlaşılacağı üzere sermayenin ön planda olduğu bu ortaklıklarda şahısların kişisel özellikleri şirketin gidişatına ve hukuki yapısına etki etmemektedir. Şekil 1’de belirtilen şirketleşme türlerinden kollektif, adi komandit ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketin tüzel kişiliği olmasına rağmen, şirket borçları nedeniyle ortakların 2.derecede müteselsil (zincirleme) ve tüm mal varlıkları

ile sorumlu olmaları, ortakların kişilikleri (ölüm, ehliyetin kısıtlanması, iflas, icra takibi gibi) şirketi etkilemesi nedeniyle modern ticari hayatın ihtiyaçlarını karşılayamadığından uygulamada nadir olarak kullanılmaktadır.

İşletmelerin Kurumsallaşmasında Kullanılan Sözleşmeler

İşleyen bir ticari sistemi kurulmak uzun zaman almasının yanında bilgi, tecrübe ve sermaye birikimi de gerektirmektedir. Tanınmışlık düzeyi yüksek işletmelerin üretim ve dağıtım sürecine dâhil olmak ve rekabetçi piyasalarda büyümek için ticari ilişkileri düzenleyen bir takım sözleşmeler kullanılmaktadır. Ticari ilişkiler ağı en altta tüketiciler olmak üzere üretici, toptancı, perakendeci, ithalatçı, dağıtıcı, acente ve bayi gibi birçok kademedir oluşmaktadır. Bu ilişkiler farklı mevzuatta yer alan sözleşmeler ve hükümler ile düzenlenmiştir (Bilgili ve Demirkapılı, 2020). Türk Ticaret Kanununun “haksız rekabete” ilişkin hükümlerinin yanında 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun ile rakiplerin anlaşmaları veya hâkim durumun kötüye kullanılması yoluyla ekonomik faaliyetlerin kısıtlanması veya engellenmesi yasaklanmış, piyasada yatay veya dikey bütünleşme (bayilik, franchising gibi) hakkında düzenleme yapılarak serbest rekabet düzeninin korunması amaçlanmıştır. İşletmelerin kurumsallaşmasında; şubeleşme dışında yoğun olarak Marka Lisans, Bayilik/Distrübütörlük, Franchising sözleşmeleri kullanılmaktadır (Ceylan, 2017).

Marka Lisans Sözleşmesi

6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanununun 24. Maddesinde, marka hakkının lisans sözleşmesine konu edilebileceği belirtilmiş olmasına rağmen herhangi bir tanım yapılmamıştır (Mevzuat, 2021c). Marka, sahibine lisans veren sıfatıyla marka hakkını kullandırma, lisans alana ise bedel ödeme yükümlülüğü getiren karşılıklı borç doğuran isimsiz yani kendine özgü bir sözleşmedir (Ceylan, 2017). Marka hakkı, tescil edildiği mal veya hizmetlerin bir kısmı veya tamamı için lisans sözleşmesine konu olabilir. Lisans, inhisari (tekel) lisans veya inhisari olmayan lisans şeklinde verilebilir. Sözleşmede aksi kararlaştırılmamışsa lisans, inhisari değildir. İnhisari olmayan lisans sözleşmelerinde lisans veren markayı kendi kullanabileceği gibi üçüncü kişilere de başka lisanslar verebilir. İnhisari lisans sözleşmelerinde lisans veren, başkasına lisans veremez ve hakkını açıkça saklı tutmadıkça kendisi de markayı kullanamaz (Arkan, 2013; Ceylan, 2017). Sözleşmede aksi kararlaştırılmamışsa lisans sahipleri, lisanstan doğan haklarını üçüncü kişilere devredemez veya alt lisans veremez. Lisans veren, lisans alan tarafından üretilecek malın veya sunulacak hizmetlerin kalitesini garanti altına alacak önlemleri alır. Lisans alan, lisans sözleşmesinde yer alan şartlara uymak zorundadır. Aksi takdirde marka sahibi, tescilli markadan doğan haklarını lisans alana karşı ileri sürebilir (Arkan, 2013). Lisans alanın faaliyeti bakımından; kullanma lisansı, üretim lisansı, satış lisansı olarak sınıflandırılmaktadır. Diğer sınıflandırma ise serbest lisans, belirli bölge için lisans, alt lisans, tek lisans, birlik lisansı şeklindedir (Ceylan, 2017).

Bayilik Veya Distrübütörlük Sözleşmesi

Bayilik Sözleşmesi, üretici ürettiği ürün veya hizmetleri belli bir bölgede satmak üzere bayiye göndermeyi, bayinin de bu ürün veya hizmetleri üreticinin dağıtım ağına dâhil olarak sürümünü artırmayı kendi ad ve hesabına satmayı sürekli olarak üstlendiği sözleşmedir (Şenol, 2011). Bayi üreticinin acentesi ve komisyoncusu olmayıp, dağıtım, tanıtım masrafları ile kar/zarar kendisine aittir. Kendi ad ve hesaplarına mal ve hizmetlerin sürümünü artırma borçları ve dağıtım ağına dâhil olmaları bakımından franchise sözleşmesiyle benzerlik göstermektedir. Ancak Bayilik sözleşmelerinde üretici, yalnızca sözleşmenin amacının gerektirdiği talimatları verebilmekte, işletme yönetimi ile ilgili konularda ise talimat verememektedir. Bayilik sözleşmesi, bilgi verme, sadakat ve rekabet etmeme gibi yükümlülükler içermektedir. Bayi kendi işletme adı ve ticaret unvanını kullanmaktadır (Özsoy, 2020).

Franchising Sözleşmesi

Kanun da tanımlanmayan, birçok sözleşmenin özelliklerini içeren kendine özgü bir yapısı olan “Franchising (imtiyaz) Sözleşmesi” bir işletmenin bedel karşılığında yatırımcılara kendi çalışma ilke ve talimatlarına uygun olarak ürünlerini veya hizmetlerini sağlamayı öngören işbirliği sözleşmesidir (Kırca, 1997). Taraflar arasında çerçeve sözleşme olan “Franchising” ile kurulan ticari ilişkinin gerektirdiği ölçüde, koruma-destekleme, eğitim ve pazarlama sözleşmeleri ayrıca yapılmaktadır. Franchise sözleşmeleri, malların veya hizmetlerin dağıtımında kullanılacak olan, özellikle marka, işaret gibi fikri haklarla ve know-how’la ilgili lisanslar içerir (Ulaş, 1999). Bu nedenle, Franchise alanın faaliyette bulunduğu yerin dış cephe, dekorasyon, sunduğu hizmet, yönetim, muhasebenin tutulması, işyerinin seçilmesi, donanımı, çalışanların kıyafetleri itibariyle imaj birliğinin sağlanabilmesi için sanki franchise verenin bir şubesi görünümünde olup hemen her konuda talimat verebilmektedir (Şimşek, 2016). Franchise sözleşmesinde genellikle franchise sistemine giriş ücreti alınır ve

sonrasında cironun belli bir yüzdesi (royalty) periyodik olarak ödenir. Bayi ise alış ve satış arasındaki farktan kar elde eder (Kırca, 1997).

Reorganizasyon

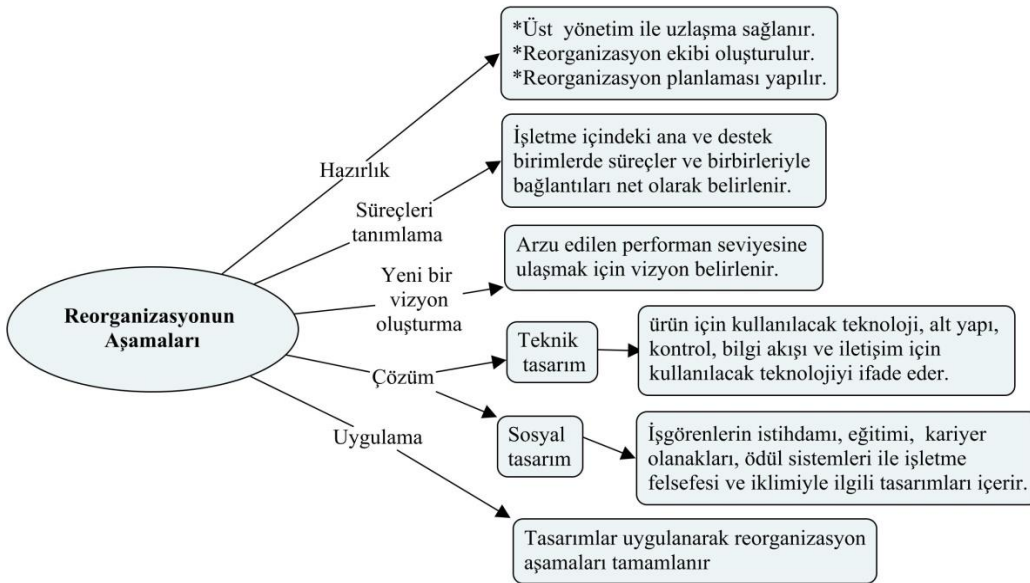
Küresel ve çevresel gelişmeler işletmeleri reorganizasyona zorlamaktadır (Koçel, 2015). Bu gelişmeleri, rekabet, ulusal veya uluslararası entegrasyon, yeni buluşlar, iletişim ve malzeme teknolojilerindeki gelişmeler, bilinçli müşteri ve beklentileri, ticaretteki standardizasyon buna ilaveten genel hayatı olumsuz etkileyen (salgın, doğal afet, terör, ekonomik kriz, vb.) olaylar şeklinde sıralamak mümkündür (Boeker, 1997). Reorganizasyon, işletmelerin performansını iyileştirme ve hayatta kalabilme adına yapısında, politikalarında, süreçlerinde radikal ve hızlı değişime gittiği bir yönetim tekniğidir (Sökmen, 2010).

Bu kapsamda işletmenin reorganizasyona olan ihtiyacı 5N (ne, niçin/neden, nereye, ne zaman, nasıl) 1K (kim ya da kimler) analizi ile şu sorulara cevap aranması önem taşımaktadır.

- ✓ Reorganizasyon **nedir**? Reorganizasyon öncesi işletmenin mevcut durumu ve hukuki yapısı **nedir**?
- ✓ Reorganizasyon **niçin** veya **neden** gereklidir? Sorun belirlenmeli ve ihtiyaçlar ortaya konulmalıdır.
- ✓ Reorganizasyon ile **nereye** ulaşılmak istenmektedir? Vizyon belirlenerek ulaşılmak istenilen konum açıkça belirlenmelidir.
- ✓ Reorganizasyon **ne zaman** yapılacaktır? Reorganizasyonun yapılacağı zaman ve faaliyetler bir takvime ve akışa bağlanmalıdır.
- ✓ Reorganizasyon **nasıl** yapılacaktır? Stratejik bir planlama yapılmalıdır.
- ✓ Reorganizasyonu **kim** ya da **kimler** yapacaktır? Reorganizasyonu gerçekleştirecek ekip oluşturulmalıdır (Aktan, 2011).

Reorganizasyon, her şeyi yeni baştan düşünmedir. Bu değişim bir mühendislik, tasarım ve süreç gerektirmektedir (Oran, 1998). Sökmen'e (2010) göre işletmede reorganizasyon, maliyet, hız, kalite, hizmet, müşteri odaklılık vb. çağımızın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı değişimleri yapmak amacıyla iş süreçlerinin kökten ve yeniden düşünülmesi ve radikal bir yeniden tasarımın ortaya konulmasını ifade etmektedir. Bu nedenle reorganizasyon stratejik bir bakışa gereksinim duymakta olup yöneticilerin ilgi odaklandığında yer almaktadır. Bu kapsamda reorganizasyon, iş süreçlerine odaklanan iki önemli yaklaşıma dayanmalıdır. Bunların ilki, sektördeki rakiplerine ayak uydurabilmek için rekabet avantajı elde edebilecek stratejilere odaklanma, diğeri ise işletme için temel gereksinimleri en iyi şekilde yapmanın ötesinde sektörde lider olmaya dönük daha fazlasını yapabilme. Bu kapsamda reorganizasyon, farklılaştırma ve bir konuda üstünlüğü sağlayan bir işe odaklanma suretiyle işletmeyi sektörde lider konuma taşımaktadır (Genç, 2005). İşletmede reorganizasyonun başarısı Şekil 2'de yer alan aşamaların uygulanabilmesine bağlıdır.

Şekil 2. Reorganizasyonun aşamaları



Kaynak: Sökmen, 2010'dan uyarlanmıştır.

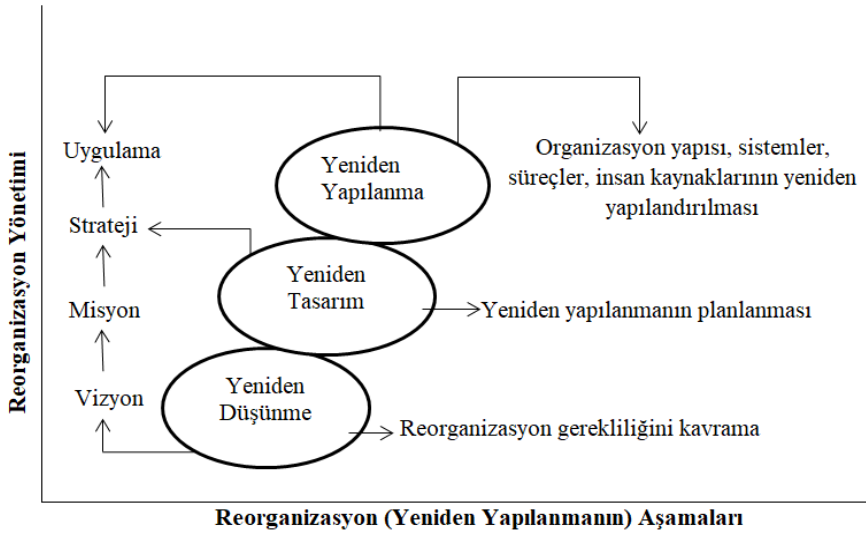
Genç'e (2005) göre reorganizasyonun başarılı bir şekilde yönetilmesinde bazı kilit başarı faktörleri yer almaktadır.

Bunlar;

- ✓ Reorganizasyon bir bütünlük içerisinde ele alınmalıdır. Bunun için birçok faktörün birlikte değerlendirilmesi gereklidir.
- ✓ Reorganizasyon vizyoner ve dönüştürücü lidere ihtiyaç duyar.
- ✓ Reorganizasyon değişken ve parametrelerine objektif bir bakış açısı gerektirir. Bunun için işletme dışından bir gözün sürece katılması önemlidir.
- ✓ Reorganizasyon için uzman ekibin görevlendirilmesi ve eşgüdümlemesi gereklidir.
- ✓ Mevcut bilgilerden hareketle yaratıcı düşünce reorganizasyonun odağını oluşturur.
- ✓ Uygun bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturulması zorunludur.
- ✓ Örgütün teknik, mali ve beşeri kaynakları esnekleştirilmelidir. Diğer bir ifade ile çevresel değişimlere kolay uyulanabilir olmalıdır.
- ✓ Çevresel değişimlere sürekli duyarlılık içeren bir yaklaşım benimsenmelidir.

Aktan'a (2011) göre reorganizasyon süreci, stratejik yönetim ve reorganizasyon aşamaları birlikte uygulanmalıdır. Şekil 3'de reorganizasyon yönetimi ve aşamaları belirtilmektedir.

Şekil 3. Reorganizasyon yönetimi ve aşamaları



Kaynak. Aktan, 2011'den uyarlanmıştır.

Şekil 3 incelendiğinde reorganizasyon bir onarım veya tamir işlemi değildir. Aksine tümüyle yeniden düşünme, tasarım ve yeniden yapılanmadır (Aktan, 2011). Reorganizasyonun başarısı, liderlik, toplam kalite yönetimi tekniklerinden yararlanma, ekip çalışması ve katılımcı bir yönetim anlayışı, stratejik yönetim tekniği ile donatma, insan odaklı kurum felsefesi, işletme dışından iyi örneklerden yararlanma (benchmarking), sadece kâr odaklı performans iyileştirmeden ziyade sosyal sorumluluk alanlarına yönelmeye bağlıdır (Koçel, 2015).

Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Reorganizasyon

Yiyecek içecek işletmeleri, beslenme ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir yere sahip örgütlerdir. Yiyecek içecek olgusu insanoğlu var olduğu sürece devam edeceğinden bu işletmelerin varlığı da sürecektir (Benli, 2019). Ancak bu işletmeler çevresel koşullara bağlı olarak zamanla yeniden yapılanmaya ihtiyaç duymaktadır. Reorganizasyona olan ihtiyacın işletmenin hangi alanında olduğunun doğru saptanması oldukça önemlidir. Örneğin, esnaf işletmesiyken yıllık kazanç miktarına bağlı olarak ticari işletmeye dönüşüm mü gerekli? Yoksa iç faktörlere (insan kaynakları, kullanılan araç gereçler vb.) bağlı hizmet üretme ve sunumundan mı kaynaklı olduğu belirlenmelidir. Hukuki açıdan yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıktığında ise esnaf işletmesinden ticari işletmeye tabi olma veya şirketleşmeye dönüşüm yapılacaktır. Örneğin, Ordu ilinde 1981 yılında esnaf olarak faaliyete başlayan Aktaşlar Pide, 2008 yılında reorganizasyon ile şirkete dönüşerek Aktaşlar Lezzet

Grubu Gıda A.Ş. olarak şirketleşmiş, bünyesine 2 restoran ve dondurulmuş pide üretimi ile sektörde yerini almıştır (Anonim, 2021a).

Yiyecek içecek işletmeleri kurumsallaşmada; Marka Lisans, Bayilik/Distrübütörlük, Franchising sözleşmelerinden yararlanmaları mümkündür. Örneğin, kendi markasını oluşturan, Ekrem Çoşkun Et Döner (Anonim, 2021b) daha sonra büyüme stratejisi izleyerek il ve ilçelerde kendi markasını sözleşmeyle bir başka işletmeye kullanılmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ile birlikte mobil uygulamalar ve kişiselleştirme çabaları artmış, özellikle Covid-19 salgınıyla uygulanan kısıtlanmalar sanal alışverişi bir tık daha yaygınlaştırmıştır. Yiyecek ve içecek işletmeleri; hızlı, güvenilir, hijyenik ve yüksek kalitede hizmet sunmak üzere mobil uygulamalar ve diğer teknolojik imkanlardan yararlanarak müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlaması ve rekabet gücü elde etmesi mümkündür. Kendi web sayfasını oluşturma, sohbet botları ile müşteri taleplerine anında cevap verebilme online sipariş alabilme ve ödeme kolaylığı vb. teknolojik imkânlar rekabet avantajı sunmaktadır. Çevresel koşullardaki değişime kolay uyum sağlayabilen esnek yapılı işletmelerin daha uzun süre hayatını sürdürmesi mümkündür. Örneğin, 2000’li yılların başında kurulan Yemek Sepeti, teknolojiyi kullanarak, bayi/franchise benzeri bir yapılanma ile cirosu, müşterileri, hizmet sunan yiyecek içecek paydaşları vasıtasıyla kurumsallaşarak uluslararası bir marka haline gelmiştir (Anonim, 2021c).

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, Türkiye’de restoran, lokanta, fast-food tarzı yiyecek ve içecek işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmesi adına ticari sözleşmeler bağlamında hukuki yapıları kurumsallaşma ve reorganizasyon süreçlerini irdelemek ve öneriler sunmak üzere yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyüme stratejisine bağlı olarak kurumsallaşma yönünde atacakları ilk adımın şirketleşmeden geçtiği belirlenmiştir. Şirket türlerine bakıldığında Adi Ortaklıkların aksine ticaret şirketlerinin kuruluşu şekle ve tescile tabi olduğu buna göre ticaret şirketleri kurucu ve ortaklarından bağımsız mal varlığına, ikametgâha ve tabiiyete sahip tüzel kişilikler olduğu, merkez ve şubelere ayrılabilirdiği, günümüzde özellikle anonim ve limited şirketlerin ticari alanın ihtiyaçlarına cevap verebilme kapasitesinin yüksek olduğu saptanmıştır. Kollektif ve Adi Komandit Şirketin tüzel kişiliği olmasına rağmen, şirket borçları nedeniyle ortakların 2.derecede müteselsil (zincirleme) ve tüm malvarlıkları ile sorumlu olmaları, ortakların kişilikleri (ölüm, ehliyetin kısıtlanması, iflas, icra takibi gibi) şirketi etkilemesi nedeniyle modern ticari hayatın ihtiyaçlarını karşılayamadığı bu nedenle uygulamada çok nadir örneklerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Marka lisansı, franchising ve bayilik/distrübütörlük şeklinde ticari sözleşmelere bağlı olarak yürütülecek faaliyetlerde öz sermaye, insan kaynağı, teknik donanım gibi faktörlerden bağımsız olarak kurumsallaşmak mümkündür. Diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin reorganizasyon süreçlerinin irdelenmesi, yiyecek içecek alanında faaliyet gösteren esnaf işletmelerinin hizmet sunumu ve mobil uygulamaları kullanım düzeylerinin belirlenmesi araştırmacılara önerilir. Reorganizasyona olan ihtiyacın belirlenmesine yönelik çevresel koşullardaki değişime duyarlı olma, bilgi ve beceriden maksimum istifade etme, yeniliğe ve yaratıcı düşünceye açık olma, ekip çalışmasına yatkınlık ve gerektiğinde işletme dışından danışmanlık hizmeti alma vb. hususlar ile ihtiyaç analizlerinin yapılması, yeniden yapılanma çalışmalarında Şekil 3’te yer alan reorganizasyon yönetimi ve aşamalarının işletilmesi, işleminin değişimi kolaylaştırabilecek düzeyde esnek bir yapı tasarlanması uygulayıcılara önerilir.

Kaynakça

- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda değişim yönetimi: değişim mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 67-78.
- Alıcı, O. V. (2016). Kamu yönetiminde iç denetim mekanizmasının reorganizasyonu. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 185-200.
- Anonim, (Eylül, 2021a). Aktaşlar. Hakkında. <http://www.aktasgrup.net/>. Erişim tarihi:27.09.2021.
- Anonim, (Eylül, 2021b). Ekrem Çoşkun. Hakkında <https://www.ekremcoskundoner.com.tr/>. Erişim tarihi:27.09.2021.
- Anonim, (Eylül, 2021c). Marka insanlar. <https://www.brandingturkiye.com/marka-insan-nevzat-aydin/>. Erişim tarihi 27.09.2021.
- Arkan, S. (2013). Lisans verenin sorumluluğu, *BATİDER*, 33(3), 5-8.
- Arslan, K. (2016), *Acentelik*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bahtiyar, M. (2021). *Ortaklıklar hukuku*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

- Benli, S. (2019). *Yiyecek-içecek sektörü*. Eskişehir: Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Berzek, A.N. (2020). *Ticaret hukukunun genel ilkeleri*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bilgili, F. & Demirkapılı, E. (2020). *Ticaret hukuku bilgisi*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152-170. <https://doi.org/10.5465/257024>.
- Bozer, A. & Göle, C. (2020). *Ticari işletme hukuku*, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Enstitüsü Yayınları.
- Ceylan, Ç. (2017). Marka lisansı sözleşmesi. *Ankara Barosu Dergisi*, (26 Nisan Dünya Fikri Mülkiyet Günü Özel Sayısı), 57-90.
- Coşkun, B. (2017). Türkiye İş Ve İşçi Bulma Kurumunun yeniden yapılanma süreci. *Turkish Journal of Marketing*, 2(3), 125-155. <https://doi.org/10.30685/tujom.v2i3.23>.
- Çeliktürk, T. (2018). 1985-2017 Dönemi İller Bankası reorganizasyon politikalarının tamamlayıcı analiz yaklaşımı çerçevesinde çözümlenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Denizli.
- Elibol, S. (2002). *Telekomünikasyon sektöründe değişim ve Türk Telekom'da yeniden yapılanma süreci*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (12. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi* (16. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayihan, Ş. (2018). *Türk hukukunda acentelik sözleşmesi*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- Kırca, Ç. (1997). *Franchise sözleşmesi*, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Enstitüsü Yayınları.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (Genişletilmiş 16. Basım), İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Nomer Ertan, F.N. (2016), *Haksız rekabet hukuku*, İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık.
- Mısırlı, B. & Kasımoğlu, M. (2021). Örgüt yapılarının yenilikçilik üzerindeki etkileri: Türkiye bankacılık sektöründe ampirik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 16(55), 1-23. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.753858>.
- Mevzuat Bilgi Sistemi, (Eylül 2021a). Kanunlar. Türk Ticaret Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf>. Erişim tarihi:22.09.2021.
- Mevzuat Bilgi Sistemi, (Eylül 2021b). Kanunlar. Türk Borçlar Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6098&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>. Erişim tarihi:23.09.2021.
- Mevzuat Bilgi Sistemi, (Eylül 2021c). Kanunlar. Sınai Mülkiyet Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6769.pdf>. Erişim tarihi:26.09.2021.
- Mevzuat Bilgi Sistemi, (Ekim 2021ç). Kanunlar. 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5174.pdf>. Erişim tarihi: 20.10.2021.
- Ocak, N. (2016). *Rekabet Hukukunda Teşebbüsler ve Teşebbüslerin Hakim Durumunun Tespiti*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Oran, İ. F. (1998). *İşletme yönetiminde reorganizasyon: bir uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özalp, İ., Şakar, N. & Haşit, G. (1992). Reorganizasyonun işletmenin devamlılığını sağlayıcı bir süreç olarak kullanılması ve Eskişehir'de faaliyet gösteren işletmelerde reorganizasyon ile ilgili yapılan, çalışma ve uygulama sonuçları. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 131-160.

- Öz, E. (2005). Türkiye’de sosyal güvenliğin durumu ve reorganizasyon arayışları. *Sosyoekonomi*, 1(2),179-196.
- Özsoy, Ö. (2020). Avrupa Birliği içtihatları ışığında seçici dağıtım sistemlerinde internetten satış yasakları, *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11(1), 155-165. [DOI:10.21492/inuhfd.691716](https://doi.org/10.21492/inuhfd.691716).
- Saraçoğlu, F. (2007). Tek şahıs işletmesi kurma veya şirketleşme açısından vergi düzenlemelerinin amaçları ve etkileri. *Vergi Raporu*,(96, 7-12.
- Sökmen, A. (2010). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şener, O. H. (2008). *Adi ortaklık*, Ankara: Yetkin Yayınları.
- Şenol, A.N. (2011). *Bayilik sözleşmesi sona ermesi ve sonuçları*, İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Şimşek, B. (2016). *Franchising sözleşmesi*, Ankara: Yetkin Yayınları.
- Tuzcuoğlu, T. (2020). *Genel işlem şartı*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türengül, M. (1997). Örgütlerde yeniden yapılanma ve bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 257-278.
- Türk Avrupa Eğitim ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı (TAVAK). (2019). Türkiye’de Yeme-İçme Sektörünün Boyutları ve Gastronomi Ekonomisi <https://tavakvakfi.org/wp-content/uploads/2019/Gastronomi-Ekonomisi-converted.pdf>. Erişim tarihi 18.09.2021.
- Ulaş, D. (1999). *Franchising sistemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 29-42.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim* (Güncellenmiş 9. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.