

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİR GİRİŞİMCİLİK MODELİ OLARAK FRANCHISING

Murat KOÇ

Danışman
Doç. Dr. Nejat BİLGİNER

İZMİR 2006

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Bir Girişimcilik Modeli Olarak Franchising” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin eserin bibliyografyasında gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Murat KOÇ

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Murat KOÇ
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Pazarlama
Tez Konusu : Bir Girişimcilik Modeli Olarak Franchising
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

Önsöz

Bir pazarlama - dağıtım ve girişimcilik sistemi olarak franchising' in mikro ve makro düzeyde ulusal kalkınma amacına ulaşmada etkili bir araç olabilme özelliğini ele aldığım bu çalışmanın, ülkemizdeki franchising ile ilgili akademik çalışmalara ve literatüre katkıda bulunmasını ümit etmekteyim. Çalışma süresince, gerek akademik gerekse manevi desteğini esirgemeyen çok değerli hocam Doç.Dr. Nejat BİLGİNER' e katkılarından dolayı teşekkür ve saygılarımı sunarım. Çalışmam boyunca gösterdiği sonsuz destek, özveri ve yardımları için eşim Sonat Koç' a teşekkür ederim.

Murat KOÇ

Eylül 2006

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Bir Girişimcilik Modeli Olarak Franchising
Murat Koç

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Yüksek Lisans Programı

Günümüzde hiçbir devletin, iktidarın veya siyasi güç grubunun müdahalesine olanak tanımayan bir bilgi çağı sürecinde ve küreselleşen bir dünyada yaşamaktayız. İnsanoğlunun evriminde benzersiz bir ilerleme yaşanmaktadır. Dış dünyaya bağlanmak isteyen herkes, artık bu imkana sahip ve bu süreci önlemenin de mümkün olmadığı görülmektedir. Bu küreselleşen dünyanın yeni koşulları, en küçüğünden en büyüğüne kadar her alanda faaliyet göstermekte olan tüm işletmeleri etkisi altına almaktadır.

İç piyasanın doyması nedeniyle uluslararası piyasalara açılan ancak aşırı büyümenin getirdiği hantallıkla, küreselleşen dünya piyasalarında ürettikleri mal ve hizmetleri dağıtmada arzuladıkları etkinlik düzeyini gerçekleştiremeyen çokuluslu işletmeler; kendilerine yardımcı ve ortak olarak küçük işletmeleri görürlerken, küreselleşen dünya piyasalarına açılmak ve bu yeni dönem getirdiği avantajlardan yararlanabilmek için kendilerinde yeterli gücü bulamayan küçük işletmeler de bu açmazdan kurtulmanın yolunu, eskiden kendilerini ortadan kaldırmaya çalışan düşmanlar olarak algıladıkları büyük işletmelerle işbirliğine gitmekte bulmaktadırlar. İşte bu çerçevede, işbirliğini gerçekleştirmek için gerek küçük ve orta boy gerekse büyük ölçekli işletmelerin buluştukları ortak payda “franchising” olmaktadır.

Franchising, modern pazarlamanın en önemli unsuru olan tüketicilere önem veren bir pazarlama ve girişimcilik sistemidir. Amerika ve Batı Avrupa’da uzun zamandır kullanılmasına rağmen ülkemiz için yenidir.

Bu çalışmada öncelikle Türkiye için yeni bir terim sayılan franchising sistemi araştırılmıştır. İkinci bölümde ülkemizde bir girişimcilik modeli olarak franchising' in gerek küçük ve orta boy işletmeler, gerekse büyük işletmeler için bu görevi nasıl yerine getirdiği ortaya koyulmaya çalışılmaktadır.

Sonuç olarak ise Uluslararası Franchising Derneği' nin 21. yüzyılın hakim işletmecilik modeli olarak belirttiği franchising ile ilgili teorik açıklamalar, bu sistemin en yaygın olarak kullanıldığı sektörlerden biri olan gıda sektörü ile ilgili uygulama örnekleri ile desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler : 1) Girişimcilik 2) İmtiyaz 3) Lisans 4) İşletme 5) Yatırım

ABSTRACT
Master Thesis
Franchising as an Entrepreneur Model
Murat Koç

Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Marketing

Nowadays, we are living in a world which is in an information epoch and globalizing, cannot be admitted of any intervention by a government or political powers. Anyone who tends to connect to outwards, has this possibility and it's unlikely to prevent. New conditions of globalizing world, affects all firms from smallest to biggest.

Multinational firms which are expanding to multinational markets wouldn't be able to achieve the efficiency level in distributing the goods and services they produce as the domestic markets satisfied. While they see small firms as a partner, small firms which are not strong enough to open out to world markets and benefit from the advantages that new period brings, find the way out with cooperating with big firms that they used to perceive as an enemy before. In this case, franchising has become as a midpoint for providing this kind of cooperation for all types of firms.

Franchising is a marketing and entrepreneurship system that accentuates consumers as they are most important factor for modern marketing. This system has been running in US and Western Europe for a long time, but it's new for Turkey.

Franchising system has been analysed primarily in this study which is a new term for Turkey. In the second section, the research has been revealed about how franchising system works for all types of firms.

Consequently, there are theoretic explanations about franchising which has been suggested as the 21st century's organization model by International Franchising Institution. Furthermore, with the food sector has been holding the

widest part in franchising system, these explanations have been supported with the practices in that sector.

Keywords : 1) Franchising 2) Franchisee 3) Franchisor 4) Entrepreneur 5) Investment

“BİR GİRİŞİMCİLİK MODELİ OLARAK FRANCHISING”

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	ii
Tutanak	iii
Önsöz	iv
Özet	v
Abstract	vii
İçindekiler	ix
Kısaltmalar	xv
Tablolar Listesi	xvi
Şekiller Listesi	xvii
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK FRANCHISE İŞLETME SİSTEMİ

1. GİRİŞİMCİLİK	3
1.1. Girişimci Ve Girişimcilik	3
1.2. Girişimci Kişiliğın Oluşumu	5
1.3. Girişimcinin Kariyer Planlaması	5
1.4. Girişimci Ve Yönetici	5
1.5. Girişimcinin Toplum İçin Önemi Ve Toplumsal Misyonu	6
1.6. Türkiye’ de Ve Dünyada Girişimcilik	6
1.7. Girişimcilikte Sermaye Bulma Araçları	7
1.7.1. Risk Sermayesi	7
2. FRANCHISING KAVRAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ, GENEL ÖZELLİKLERİ VE İŞLEYİŞİ, DİĞER SİSTEMLERLE ARASINDAKİ FARKLAR	9
2.1. Franchising Kavramı	9

2.2. Franchising' in Genel Özellikleri	11
2.3. Franchising' in Tarihsel Gelişimi	14
2.4. Franchising Sisteminin Diğer Sistemlerden Farkları	18
2.4.1. Franchising Sisteminin Bayilik Sistemiyle İlgili Farklılıkları	18
2.4.2. Franchising Sisteminin Ticari Markayla İlgili Farklılıkları	19
2.4.3. Franchising Sisteminin Patentle İlgili Farklılıkları	20
2.4.4. Franchising Sisteminin Lisans Anlaşması İle İlgili Farklılıkları	20
2.4.5. Franchising Sisteminin Acentalık İle İlgili Farklılıkları	21
2.4.6. Franchising Sisteminin Distribütörlük İle İlgili Farklılıkları	21
2.4.7. Franchising Sisteminin Mümessillikle İlgili Farklılıkları	22
2.4.8. Franchising Sisteminin Diğer İşbirliği Sistemleri İle İlgili Farklılıkları	23
2.4.8.1. Franchising Sisteminin “Ortak Satın Alma Grupları” İle İlgili Farklılıkları	23
2.4.8.2. Franchising Sisteminin “Zincir İşletmeler” Sistemiyle İlgili Farklılıkları	23
3. FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRLERİ	24
3.1. Kapsadığı Ülkelere Göre Franchising Türleri	24
3.1.1. Ülke İçi Franchising	24
3.1.2. Ülkelerarası Franchising	25
3.2. Franchising Sisteminde Alıcı Türleri	26
3.2.1. Bölge Franchising Alıcıları	26
3.2.2. Çoklu (Multiple) Franchising Alıcıları	26
3.2.3. Dönüştürme Yoluyla Franchising.....	27
3.2.4. Ortak Girişim Yoluyla Franchising	27
3.3. İşin Yapılış Türüne Göre Franchising Türleri	28
3.3.1. Ürün Veya Ticari Marka Franchising' i	28
3.3.2. İkili Franchising	29
3.3.3. İşletme Sistemi Franchising	29
4. FRANCHISING İLİŞKİSİNE TARAF OLMA AŞAMALARI	30
4.1. Franchisor (Franchising Veren) Olma Aşamaları	30

4.1.1. Temel İş Kavramı	31
4.1.2. Pilot Uygulama	31
4.1.3. Franchising Paketinin Oluşturulması	33
4.1.4. Franchising Paketinin Pazarlanması	33
4.1.5. Franchisee' lerin (Franchising Alıcısı) Seçimi	34
4.1.6. İşletme El Kitabı Ve Broşürlerin Hazırlanması	34
4.2. Franchisee (Franchising Alan) Olma Aşamaları	35
4.2.1. Kendini Analiz Etme	35
4.2.2. Franchisee (Franchising Alan) Olabilmenin Gereklere	37
4.2.3. İşin Türü	41
4.2.4. Franchisor' ı (Franchising Veren) Ve İş Teklifini Değerlendirme	42
4.2.5. Franchisor' ın (Franchising Veren) Başarısız Olma Durumu	42
4.2.6. Son Aşamalar	45
5. FRANCHISING SİSTEMİNİN ÜSTÜN VE SAKINCALI YÖNLERİ	45
5.1. Franchising Sistemi' nin Taraflar İçin Üstünlükleri	45
5.1.1. Franchising Sistemi' nin Franchisee' e (Franchising Alan) Sağladığı Üstünlükler	45
5.1.2. Franchising Sistemi' nin Franchisor' a (Franchising Veren) Sağladığı Üstünlükler	47
5.2. Franchising Sistemi' nin Taraflar İçin Sakıncaları	49
5.2.1. Franchising Sistemi' nin Franchisee' e (Franchising Alan) Getirdiği Sakıncalar	49
5.2.2. Franchising Sistemi' nin Franchisor' a (Franchising Veren) Getirdiği Sakıncalar	51
6. FRANCHISING SÖZLEŞMESİNİN GENEL GÖRÜNÜMÜ	53
6.1. Franchising Sözleşmesinin Tanımı	53
6.2. Franchising Sözleşmesinin Hukuki Niteliği	54
6.3. Franchising Sözleşmesinde Bulunması Gerekenler	55
6.4. Franchising Sözleşmesinde Borç Kavramı	56
6.4.1. Franchisor' ın (Franchising Veren) Borçları	56

6.4.1.1. Üretim, İşletme ve Pazarlama Sistemini Franchising Adına Kullandırma Borcu	56
6.4.1.2. Franchising Alanı Destekleme Borcu	56
6.4.2. Franchisee' nin (Franchising Alan) Borçları	57
6.4.2.1. Mal Ve/Veya Hizmetlerin Sürümünü Kendi Nam Ve Hesabına Yapma Ve Destekleme Borcu	57
6.4.2.2. Üretim, İşletme Ve Pazarlama Sistemindeki Fikri Ve Sınai Unsurları Kullanma Borcu	57
6.4.2.3. Sistemin İçerdiği Ve Franchise Veren Tarafından Belirlenen Üretim, İşletme Ve Pazarlama İlkelerine Uyuma Borcu	57
6.4.2.4. Başlangıç Ücreti Ve Royalty Ödeme Borcu	58
6.4.2.5. Franchising Veren İle Rekabet Etmeme Borcu	58
6.4.2.6. Sır Saklama Borcu	58
6.5. Diğer Yükümlülükler	58
6.6. Franchising Sözleşmesinin Sona Erme Koşulları	59
6.6.1. Franchising Sözleşmesinin Tarafların Kararlaştırdığı Sürenin Bitimi İle Sona Ermesi	59
6.6.2. Franchising Sözleşmesinin Olağan Fesih Yoluyla Sona Ermesi	59
6.6.3. Franchising Sözleşmesinin Haklı Nedenlere Dayanılarak Olağanüstü Fesih Yoluyla Sona Erdirilmesi	60
6.6.4. Franchising Sözleşmesinin Ölüm, Ehliyetin Kaybı Ve İflas Nedeniyle Kendiliğinden Sona Ermesi	60
6.7. Franchising Sözleşmesinin Devri	61
6.8. Franchising Sözleşmesinde Değişiklik	61
6.9. Franchising Sözleşmesinin Geri Satın Alınması	61
6.10. Gerekli Diğer Evrak	62
6.11. Avrupa Birliği' nde Franchising Teşvikleri	62
7. TARAFLARIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ	
7.1. Franchisor' ın (Franchising Veren) Hak Ve Yükümlülükleri	63
7.1.1. Franchisor' ın (Franchising Veren) Hakları	63
7.1.2. Franchisor' ın (Franchising Veren) Yükümlülükleri	64
7.2. Franchisee' nin (Franchising Alan) Hak Ve Yükümlülükleri	64

7.2.1. Franchisee' nin (Franchising Alan) Hakları	64
7.2.2. Franchisee' nin (Franchising Alan) Yükümlülükleri.....	64
8. FRANCHISING SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİNİN TARAFLAR AÇISINDAN İNCELENMESİ.....	65
8.1. Franchising Sistemini Alan Tarafından Sistem Değerlemesinde Yapılacak Araştırma.....	65
8.1.1. Ticari Markalar Ve Telif Haklarının İncelenmesi.....	68
8.1.2. Yönetim Durumunun Araştırılması	69
8.1.3. Kar Planının İncelenmesi	69
8.1.4. Ödenecek Ücretlerin İncelenmesi.....	70
8.2. Franchising Sisteminin Veren Tarafın Franchising Alan Tarafı Seçerken Dikkat Edeceği Hususlar	71
9. FRANCHISING SİSTEMİNDE PAZARLAMA	72
9.1. Franchising Sisteminde Pazarlama Kavramı.....	72
9.2. Franchising Sisteminde Pazarlama Karmasının Oluşturulması	73
9.2.1. Mamul (Ürün)	73
9.2.2. Fiyatlandırma	74
9.2.3. Dağıtım	75
9.2.4. Tutundurma.....	76

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE' DE FRANCHISING SİSTEMİ VE UYGULAMASI

1. TÜRKİYE' DE FRANCHISING	79
1.1. Franchising Sistemi' nin Türkiye' deki Gelişimi Ve Bugünkü Durumu	79
1.2. Franchising Sistemi' nin Türkiye' de Yasal Açıdan Durumunun İncelenmesi ..	81
1.3. Ulusal Franchising Derneği (UFRAD).....	82
1.3.1. Dürüstlük İlkeleri.....	84
1.4. Türkiye' deki Girişimciler İçin Franchising Seçenekleri	88
1.5. Franchising Sistemi' nin Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kullanımı	89

1.6. Franchising Sistemi' nin Türkiye İçin Üstünlükleri Ve Sakıncaları.....	91
1.6.1. Franchising Sistemi' nin Türkiye' ye Sağladığı Üstünlükler.....	91
1.6.2. Franchising Sistemi' nin Türkiye' ye Getirdiği Sakıncalar.....	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE' DE GIDA SEKTÖRÜNDE FRANCHISE ALAN İŞLETMECİLERE YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI

1. Konunun Önemi	95
2. Araştırmanın Amaçları.....	95
3. Araştırmanın Yöntemi.....	96
4. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırları	96
5. Sonuçlar Ve Değerlendirme	97
5.1. Franchise Alan İşletmelerle İlgili Genel Bilgiler	97
5.2. Franchise Alan İşletmelerin Sözleşme Ve Faaliyet Süreleri.....	98
5.3. Franchisor' dan Franchise Alma Nedenleri.....	99
5.4. Franchise Alan Açısından Franchise Almanın Zor Tarafları.....	100
5.5. Taraflar Arasında Sözleşmenin Belirlenme Şekli.....	100
5.6. Franchise Alanların Franchisor' ın Verdiği Eğitim Hakkındaki Düşünceleri	101
5.7. Franchisor' ın Franchise Alanı Seçerken Önem Verdiği Unsurlar.....	101
5.8. Franchise Alanların Ana Firma Tarafından Belirlenen Pazarlama İzleme Durumları.....	103
5.9. Franchise Alanın Franchisor' a Yaptığı Ödemeler	103
5.10. Franchisor' dan Alınan Yardımlar	104
5.11. Franchise Alanların Franchising Sistemi Hakkındaki Düşünceleri	105
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA	112
EKLER	
EK 1: Franchising Sözleşme Örneği (Pizza Take-Away)	120
EK 2: Anket Formu	125

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

BFA : İngiliz Franchising Birliği

EFF : European Franchise Federation

UFRAD : Ulusal Franchising Derneği

KOBİ : Küçük ve Orta Boy İşletme

KOÖİ : Küçük ve Orta Ölçekli İşletme

TABLORAR LİSTESİ

Tablo 1: Gıda Sektöründe Franchise Alan İşletmecilerin Eğitim Durumu	97
Tablo 2: Gıda Sektöründe Franchise Alan İşletmecilerin Franchise Almadan Önceki İşleri	98
Tablo 3: Gıda Sektöründe Franchise Sözleşmelerinin Süresi	99
Tablo 4: Franchise Alan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Süre.....	99
Tablo 5: Gıda Sektöründe Franchise Sözleşmelerinin Şartlarının Taraflarca Belirlenme Şekli	100
Tablo 6: Gıda Sektöründe Franchise Alan İşletmecilerin, Ana Firmanın Yeterli Eğitim Verip Vermediği Konusundaki Görüşleri.....	101
Tablo 7: Gıda Sektöründe Franchise Almadan Önce İşletmecilerin Ön Araştırma Yapıp Yapmadıklarının Belirlenmesi	101
Tablo 8: Ana Firmanın Franchise Alanı Seçmesinde Etkili Olan Unsurların Önem Sırası	102
Tablo 9: Ana Firmanın Pazarlama Stratejilerinin İzlenme Durumu	103
Tablo 10: Franchise Alanların Ana Firmaya Yaptıkları Ödemeler.....	104
Tablo 11: Ana Firma Tarafından Sağlanan Yardımlar	104
Tablo 12: Gıda Sektöründe Franchise Alan İşletmecilerin İşlerinde Kendi Düşüncelerini Ve Yapmak İstediklerini Uygulama Oranları	105
Tablo 13: Gıda Sektöründe Franchise Alan İşletmecilerin Kendilerini Bağımsız Bir İşletmeci Olarak Hissedip Hissetmedikleri Hakkındaki Görüşleri.....	105
Tablo 14: Gıda Sektöründe Franchise Alan İşletmecilerin Franchise Almadan Önceki Beklentilerinin Gerçekleşip Gerçekleşmeme Oranları	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Franchisor' ın Franchisee' ye Sağladığı Olanaklar	47
--	----

GİRİŞ

Günümüzde, birçok kişi kendi işine sahip olmak istemektedir. Bunun çeşitli sebepleri vardır. Bunlardan en önemlisi büyük firmalarda, başkaları için çalışan kişilerin önlerinin tıkanmasıdır. Diğer taraftan bu kişiler, bilgi, tecrübe ve zaman içinde geliştirdikleri iş ilişkilerini kendileri lehinde kazanca dönüştürme amacını güderler. Bu sebeplerle kendi işine sahip olan kişiler, ilk başta küçük işletmeler kurarak ülke ekonomilerine ve topluma katkıda bulunmaktadır. Bu ise gelecekte kurulacak büyük ortaklıklar için atılacak ilk adımdır.

Şirketlerin uzun dönemli başarıları, geliştirebilecekleri yaratıcı stratejilere bağlıdır. Bu stratejileri geliştirebilmek için de, pazar payını hedef alan dar bakıştan kurtulup, yeni pazarlar yaratma vizyonuna sahip olmaları gerekir. Yeni pazarlar yaratmak, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarların dışına çıkarak bakir alanlar bulmalarıyla mümkün olmaktadır. Bu gibi bir büyüme hedefi belirleyen şirketler ise, söz konusu amacı, maliyet ve riskleri minimize etmek gereği duyduklarından "ortak girişimler ve şirket girişimleri" ile mümkün kılarlar.

Kendi işini yaparak riske girmeyi göze alanlar için üç alternatif vardır. Bunlar;

- iş kurmak
- iş almak
- franchise almak

İş kurmak isteyen kişiler bunu genelde önceden tecrübelerinin olduğu bir alanda alacakları riski minimize ederek gerçekleştirmelidirler. Ama herkes bu özelliğe sahip olmayabilir. İş kurmak isteyen çoğu kişi tecrübesizdir. Bazı kişiler ise sadece yaratıcı bir fikri ya da diğer işletmelerin yaptığından farklı bir metodu uygulamak isterler. Oysa bunu önceden gerekli yapılabirlik analizlerini oluşturarak gerçekleştirmelidirler. Uygun fizibiliteye sahip projeler bir iş planı doğrultusunda geliştirilerek pazar şartlarında faaliyet göstermeleri sağlanmalıdır. Küçük işletmeleri bekleyen en büyük güçlük satış yapabilme alanında ortaya çıkar. İşte bütün bu güçlüklerle mücadele etmek için bir çok bireysel yatırımcı franchising alma yolunu tercih ederler. İlk kez ABD' de uygulanmaya başlayan franchising sistemi, son 50 yılda özellikle Avrupa başta olmak üzere tüm dünyaya yayılmıştır. Gıdadan giyime, ev eşyasından temizlik hizmetlerine kadar birçok sektörde uygulanan bu sistem, günümüzün en popüler pazarlama yöntemlerinden biridir. Sistem, zaman içinde iş birimlerinin ana ülkelerindeki gelişmelerinin ardından yurt dışı pazarlara yayılma

arzusuyla, yeni işletmelerin geliştirilmesinde etkin ve verimli bir yöntem haline gelmiştir.

Franchising, işletmelerin mal ve hizmetlerini pazarlamada ortaya çıkan güçlükleri aşmak, Pazar paylarını artırmak, pazarlama maliyetlerini düşürmek istemeleri gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkmıştır. Teknolojinin hızlı gelişmesine paralel olarak franchising sistemi de hızla gelişmiştir. Dünya çapında önemli bir iş hacmine ulaşan pazarlama ve dağıtım kanallarından biri haline gelmiştir.

Franchising, taraflar arasında bir sözleşme ile başlar. Taraflar, sözleşmenin kapsamını diledikleri genişlikte tutabilmektedirler. Sözleşme ile tarafların birbirlerine olan hak ve yükümlülükleri belirlenir. Bu hak ve yükümlülükler Franchising sözleşmesine taraf olan işletmelerin varlık ve kaynak unsurları ile faaliyet sonuçlarına etki etmektedir.

Son zamanlarda dünyada hizmet sektörünün çok hızlı bir büyüme kaydettiği görülmektedir. Hizmet sektörünün büyümesine paralel franchising sisteminde de çok hızlı bir büyüme olmuştur. Franchising sisteminin bu hızlı büyümesinin nedenleri arasında, sistem için gerekli sermaye tutarı, girişimcinin motivasyonu, sistemin standart olması kabul görmüş bir marka, ve kontrol mekanizması sayılabilir. Günümüzde müşteriler, zamanı etkin kullanmak istemektedirler. Dolayısıyla en kısa zamanda kaliteli mal ve hizmet satın almak arzu etmektedirler. Bu da kalitesini ve markasını kabul ettirmiş ürünlerin satıldığı mağazalardan alışverişle mümkün olmaktadır. Bu aşamada franchising' in önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. (Preble & Hoffman, 1998, s.64-65)

Belirtildiği gibi franchising bir pazarlama ve dağıtım sistemidir. Franchising sistemi veren açısından önemli olduğu kadar, girişimci içinde önemlidir. Bu çalışmada franchising'in girişimci açısından önemi üzerinde durulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK FRANCHISE İŞLETME SİSTEMİ

1. GİRİŞİMCİLİK

Günümüze kadar girişimcilik (entrepreneur) konusunda çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Girişimcilik kavramının tanımında literatürde ortak bir konsensus sağlandığı söylenemez. Bu kavram karmaşası günümüzde de halen varlığını sürdürmektedir. Girişimcilik konusu sosyal bilimler (ekonomistler, işletmeciler, sosyologlar, psikologlar vs.), fen bilimleri ve politik bilimlere kadar tüm disiplinlerin ilgi odağını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, bu kavram kargaşası ve girişimciliğin ne olduğuna ilişkin belirsizlik girişimcilik kavramının açıklığa kavuşturulmasına olan ihtiyacı ve ilgiyi daha da artırmıştır.

Bu bölümde, literatürde girişimcilik konusunda yapılan önemli çalışmaların katkısı ve girişimcilik kavramı üzerinde durulmaktadır. Girişimcilik konusunda farklı disiplinler farklı açılardan ele almakla birlikte, bu çalışmada girişimcilik daha çok işletmecilik ve ekonomik boyutu ile ele alınacaktır.

1.1. Girişimci Ve Girişimcilik

Girişimcilik; yaşadığımız çevrenin yarattığı fırsatları sezme, o sezgilerden düşler üretme, düşleri projelere dönüştürme, projeleri yaşama taşıma ve zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olmaktır. Girişimcinin zenginlik üretirken üç temel kaynağı vardır. Kendi enerjisi ve gücü erişebildiği sermaye ve ilişki kurduğu insanlar (*Bozkurt, 2000/12*).

Girişimciliği etkileyen faktörler, girişimciye bağlı faktörler ve çevresel faktörler olarak ikiye ayırabilir. Girişimciye bağlı faktörler; girişimci adayının eksikliklerin olduğu yerlerdeki potansiyel iş fikirleri algılaması, bunu işe çevirecek beceriye sahip olması, riskleri alarak girişimde bulunabilmesidir. Çevresel faktörler ise, engellerin az olması, kaynakların varolması ve varolan kaynaklara erişimin kolay olması olarak belirtilebilir.

TÜSİAD girişimciyi, bilinenleri en iyi yapan ve hünelerine aklını da katan, olağan, ve olağan dışı koşullarda işgücü ve sermaye kaynaklarını verimli bir biçimde kullanacak önlemleri düşünen, analiz eden, planlayan, yürürlüğe koyan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyebilen kişi yaratıcı girişimcidir diye tanımlamaktadır (TÜSİAD, 1987).

Literatürlerde başarılı girişimciler için birçok özellik tanımlanmaktadır. Genel anlamda başarılı girişimciler, kendini iyi tanıyan, risk almayı seven, yeniliklerin peşinde koşan, yaratıcı, özgüvenleri tam, sabırlı, bilgi sahibi, başarıma arzusuna sahip, insanları motive etme kabiliyetine sahip olmaları gibi özellikleri taşırlar.

Girişimci kâr elde etmek amacıyla değişim ve fırsatları kullanmak (yararlanan) ya da yaratmak için yenilikler yapan kişidir. Bunu da, yüksek düzeyde risk ve belirsizliği göze alarak ekonomik kaynakları düşük üretkenlik alanından yüksek üretkenlik ve getiri alanına taşıyarak yapmaktadır. (Burns, 2001, s.6)

Diğer bir tanıma göre girişimci; her zaman bilinmeyenle ilgilenen, geleceği kurcalayan, olasılıklardan olanaklar yaratan, kaosları uyuma çeviren kişidir. (Gerber, 1995, s.24)

Girişimcilik finansal, sosyal, psikolojik risklerle birlikte parasal ve kişisel tatmin almakla birlikte; bu amaçla, gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı bir değere sahip bir şey yaratma sürecidir. (Hisrich, 1985)

Harvard Business School'un 1983 yılında gerçekleştirdiği konferanslar dizisi sonucunda katılımcıların üzerinde görüş birliği sağladığı bir diğer tanımlamaya göre girişimcilik; - önemli iş fırsatlarının (genellikle yenilikçi) farkına varma suretiyle, - proje ile uyumlu risk alma yönetiminin sağlanması ile, - projenin başarı ile gerçekleşmesini sağlayacak yönde beşeri, mali, hammadde ve malzeme kaynaklarını hızla harekete geçirmek için işletmede gereken haberleşme ve yönetim becerileri uygulamaları ile birey ya da bireylerin değer yaratma çabalarıdır.

Bilim alanında, girişimci kişilik, parçacık fiziği, saf matematik ve teorik astronominin en soyut ve en az paradigmatik sahalarında çalışır. Sanatta, Avant-Garde' ın ender girilebilen arenasıdır. İş dünyasında ise girişimci kişi, yenilikçi, büyük stratejist, yeni pazarlara nüfuz edip bulmada yeni yöntemlerin yaratıcısı, dünyayı kucaklayan devdir. Sears Roebuck , Henry Ford , IBM'den Tom Watson ile McDonald's' dan Ray Kroc bu yapıda insanlardır (Gerber, 2001).

Girişimci kişi, girişimde bulunmadan önce insan kaynakları, halkla ilişkiler, muhasebe ve finansman, yönetim, kurumsallaşma, pazarlama, know-how ve patent, dış ilişkiler konularında bilgi sahibi olmalıdır.

1.2. Girişimci Kişiliğin Oluşumu

Kişide girişimcilik ruhu genetik olarak var olabileceği gibi, ailenin, çevrenin ve eğitimin de girişimcilik ruhunun gelişmesi için çok önemli etkenler olduğunu belirtmek gerekir.

Girişimci bir kişilik için; kişi kafasındaki projelerini gerçekleştirmek için başlama cesaretine sahip olmalı ve başarılı olma arzusunu her zaman koruyup pes etmemelidir.

Girişimci kişiliğin oluşumunda ailenin kültürü, ailedeki bireylerin birbirlerine davranışları, ailede girişimci olup olmaması, bireydeki girişimcilik ruhunun gelişmesine kısıtlayıcı ve teşvik edici etki yapabilmektedir.

1.3. Girişimcilikte Kariyer Planlaması

Girişimci adayı kariyer planını yaparken; yönünü geleceğe çevirmeli, dışarıdaki değişim ve gelişmelere duyarlı olmalıdır. Ayrıca bulunacağı girişimlerdeki başarısızlıkları da gözönüne almalıdır. Başarılı birçok girişimcinin ilk yaptıkları işlerden başarısız olduklarını, girişimci adaylarının da başarısızlığı gözönüne alarak ama pes etmeden çalışmaları gerektiği görülmüştür.

Üniversite ğrencilerine yönelik olarak yapılan girişimcilik araştırmasında, öğrencilerin % 57'sinin girişimci olmak istedikleri, % 30'unun iyi bir şirkete st düzey yönetici olmak istediklerini belirtmişlerdir.

1.4. Girişimci Ve Yönetici

“Girişimci evi inşa eder ve anında bir sonrakini planlamaya başlar. Yönetici bir ev inşa eder ve sonuna kadar orada yaşar.” (*Gerber, 2001*)

Girişimcilik ile yöneticilik temelde birbirinden farklı olan kavramlardır. Girişimci sürekli yeni hedefler peşinde koşan, gelecekte yaşayan, risk alan, olaylardaki fırsatları yakalamaya çalışan, yenilikçi kişidir. Yönetici ise, varolan işleri en iyi yapmaya çalışan, bugünde yaşayan, fırsatlardan çok problemlere odaklanan kişidir.

Ancak birçok girişimci kurdukları kurumların başına geçip yöneticilikte yapmaktadırlar.

1.5. Girişimcinin Toplum İçin nemi Ve Toplumsal Misyonu

Girişimcilerin buldukları topluma karşı çok önemli misyonları vardır. Bunları kısaca şöyle sıralayabiliriz:

- ❖ Az gelişmiş ülkelerde en önemli sorunlardan biri işsizliktir. İşsizlik rn/hizmet üretimi için yeni yatırımların yapılmaması sonucunda doğar. İşsizlikten kurtulmanın en etkin yolu, kişilerin kendi işlerini kurmalarıdır. Girişimci sayısı ne kadar artarsa, istihdam oranı da artar.
- ❖ Girişimci sayısının artması ile toplumsal refah düzeyi, insanların hayat standartları da yükselecektir. Girişimcilikte asıl amacın, daha çok para kazanmak olarak düşünülse de, para sadece bütünün bir parçasıdır. Asıl amaç toplumsal yaşam kalitesini artırmaktır.
- ❖ Girişimciler hem bilim ve teknolojiyi kullanarak, hem de bu alanlara kaynak aktararak bilim ve teknolojinin gelişmesine n ayak olurlar.
- ❖ Girişimciler yurtdişında, kendi ülkelerinin reklamını yaparlar.
- ❖ Girişimciler kullanılmayan potansiyelleri kullanarak, bunların atıl olmalarını önlerler. Örneğin, turistik bölgelerde insanların evlerini pansiyon olarak kullanmaları.

1.6. Türkiye Ve Dünyada Girişimcilik

Girişimcilik kelimesi 1980' lerden sonra dünya çapında çok kullanılır olmuştur. 1990' larda Avrupa ve Sovyet Rusya' sındaki komünist bloğun yıkılması Çin ve Vietnam' ın dışa açılması, dünya genelinde geri dönüşler ve yüksek işsizlik oranları girişimciliğin öneminin artmasına yardım etmiştir (*Koh,1996*). ABD, Avrupa Topluluğu lkeleri gibi gelişmiş ülkelerde girişimcilik çok yaygındır. Bu lkeler girişimcileri teşvik etmek için çok önemli teşvik araçları kullanmaktadırlar. Bunun yanında gelişmekte olan Singapur, İrlanda, Güney Afrika lkeleri gibi ülkelerde girişimci sayısını artırmak için birçok teşvik araçları kullanmaktadırlar.

Türkiye' de girişimciliği incelemek için Osmanlı Dönemindeki duruma göz atmak daha yararlı olacaktır. 1912 yılında bir yabancı yazar, Osmanlı İmparatorluğu için aşağıdaki saptamayı yapmıştır:

“Yalnız memurluk etmek, askerlik yapmak, kazançlı işlere rağbet göstermemek Türkleri eksiltmiş ve fakirleştirmiştir. Türklerin arazi sahibi olan birkaç

yüzbininden gayrısı memurluk ve askerlikle geçinen proleterya'dır. Bunların aklıktan ölmeyecek kadar bir maaşla iktifa ederler. Türkler zaten şayan-ı hayret derecede kanaatkardırlar. İsrraftan pek çekinirler. Yılda bir kere, o da bayram günü esvap yaptırırlar ve o esvabı yıl boyunca giyerler. Bu kadar az ihtiyacı olan bir halkta teşebbüs fikri ve gayret ateşi için bir saik olmayacağından, bittabi Türkün hat-ı iktisadiyeleri de mahduddur, ticaretleri adeta yok gibidir” (Landau, 1996).

Cumhuriyetin ilanı ve Yeni Türk Devletinin kuruluşuyla beraber sayıca az olan ve yeterli sermayeye sahip olmayan girişimcilerin, sayısının artırılması ve girişimciliğin özendirilmesi politikası devlet eliyle yapılmıştır. 1930-1950 yıllarındaki Devletçilik Devresinde özel sektörün girmedığı iş alanlarına devlet girmiş ve özel sektörü de buralara girmeye teşvik etmiştir. 1950-1970 yıllarındaki Liberal Ekonomiye geçiş döneminde özel sektörün ekonomideki payı % 70' lere kadar çıkarılmıştır. 1980' de başlayan ve günümüze kadar devam eden Dışa Açılma Döneminde girişimcilerimiz dünyanın dört bir tarafına yayılmaya başlamışlardır. Ancak yine de girişimci sayımız istenen düzeyde değildir. Türkiye' deki siyasal durumun ve ekonomideki koşulların belirsizliğinin yüksek olması, bürokratik engeller, sermaye kaynaklarının kıt olması, girişimcinin eğitimi, girişimcinin yönetim, pazarlama, kurumsallaşma gibi konularda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması artışın istenen düzeyde olmamasının en önemli etkenleridir.

1.6. Girişimcilikte Sermaye Bulma Araçları

Girişimciler eğer iyi bir iş fikrine sahipse, gerekli sermayeyi veya araç ve gereci birçok yoldan temin edebilirler. En önemlileri risk sermayesi, banka kredileri, leasing, faktöringdir. Bu bölümde en önemli sermaye bulma aracı olan risk sermayesi incelenecektir.

.Risk Sermayesi:

İlk risk sermayesi şirketi American Research and Development, 1946 yılında Amerika'da kurulmuştur. Amerika'da Venture Capital adıyla uygulanmaya başlanan risk sermayesinde amaç, kar potansiyeli yüksek olan bir iş fikrine sahip ancak bunu hayata geçirmek için yeterli finansal kaynaklara sahip olmayan girişimcilerin projelerini finanse etmektir. Bu tür destekleri veren şirketlere Risk Sermayesi Şirketleri denir. Risk Sermayesinde 2 tane ortak olur. Birisi projenin sahibi yani girişimci, diğeri ise projeye finansal destek sağlayan risk sermayedarıdır.

ABD' den sonra Avrupa ve Japonya' da da risk sermayesi uygulamaları yaygınlık kazanmıştır. Özellikle Avrupa' da risk sermayesi konusunda son 20 yıl içerisinde büyük gelişmeler sağlanmıştır. 1999 yılında bu sektöre 5 milyar dolar gibi büyük bir fon ayrılmıştır. Bu fonların % 29 'nu bankalar, % 19' nu emeklilik fonları finanse etmişlerdir.

Yapılan çalışmalar sonucunda, risk sermayesi şirketlerinin üçte birinin tamamen ya da kısmi zararlar yaptıkları, %30' u yapılan yatırımın iki katı bir gelir getirdiği ve yalnızca %7' si yapılan yatırımın on katı veya daha fazla kazanç sağladığı bulunmuştur.

Türkiye' de ilk risk sermayesi şirketi, Türk-Alman Hükümetlerinin yaptığı anlaşma sonucu 1993 yılında Halk Bankası tarafından kurulmuştur. Ancak 9 yıllık bir geçmişe sahip olan risk sermayesi, Türkiye' de istenen şekilde gelişmemiştir.

Risk Sermayesinin İşleyiş Şekli

a) *Proje İş Planı Hazırlanması* : Bu aşamada proje sahibi projesini yazılı hale getirerek risk sermayesi şirketine başvuruda bulunur.

İş planında; projenin kısa bir özeti, yatırımın maliyeti, sektör ve işletmenin tanımı, pazarlama stratejileri, yönetim biçimi ve yöneticilerin özellikleri, gelir ve gider tahminleri, piyasa araştırmaları ve tahminleri, oluşturulması planlanan mali yapı ve plan bilgileri bulunmalıdır.

b) *İlk Değerlendirme*: Proje sahibi projeyi risk sermayesi şirketine sunduktan sonraki aşamada, risk sermayesi şirketi projeyi inceler. Verilen bilgileri kendi standartlarıyla projeyi değerlendirir ve uygun bulduğu proje sahiplerini görüşmeye çağırır.

c) *Birlikte Çalışma*: Proje değerlendirilip uygun bulunduğu anda, taraflar proje üzerinde çalışmaya başlarlar. Bu süreçte projenin mali, teknik ve ekonomik yapısı en az gelecek 5 yıllık periyotta incelenir. Projenin fizibilite çalışması yapılır.

d) *Değerlendirme*: Proje sahibi ve risk sermayedarının beraber yaptığı çalışmalar sonucunda elde edilen sonuçlar değerlendirilir. Eğer sonuçlar istenilen şekilde ise risk sermayesi şirketi projeye hangi şartlarda katılacağını belirler .

e) *Yatırım Sözleşmesi*: Risk sermayedarı ile projenin sahibi şartlar konusunda anlaşılırsa, aralarında bir yatırım sözleşmesi imzalanır. Artık bu sözleşmeden sonra projeyi hayata geçirme aşaması başlar.

f) *Gerçekleştirme*: Projenin gerçekleştirilmesi için gereken ortam hazırlanır ve proje için çalışmalara başlanır.

g) *Yatırımdan çıkış*: Yatırım sözleşmesinde belirlenen projenin başarı kriterleri sağlanınca risk sermayedarı, yaptığı sözleşme gereği projeden çıkar.

2. FRANCHISING KAVRAMI, TARİHİ GELİŞİMİ, GENEL ÖZELLİKLERİ VE İŞLEYİŞİ, DİĞER SİSTEMLERLE ARASINDAKİ FARKLAR

2.1. Franchising Kavramı

“Franchise ya da franchising kelimesinin ana kökeni, serbest bırakma, vergi-resim ve harçlardan muaf tutma anlamına gelen Fransızca “affranchir” ve İngilizce’ de aynı anlama gelen “to free” fiillerinden oluşmaktadır.” (*Şoğur, 1993, s. 3*)

“Aynı kökten gelen franchise veya franchising sözcükleri, aslında İngilizce olup, Türkçe karşılıkları bulunmadığı için orjinal şekli ile dilimize aynen girmiş ve yerleşmiştir.” (*Tuncer, 1992, s.49*)

“İngilizce’ de franchising, kelime anlamı olarak oy verme hakkı, hükümet tarafından tanınan imtiyaz veya muafiyet, bu imtiyaz ve muafiyetin geçerli olduğu yer, üretici tarafından bayi veya perakendeciye tanınan mallarını satma yetkisidir.” (*Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük, 1990, s.386*)

Hukukçuların ve uluslararası kuruluşların franchisingi değişik şekillerde tanımlamış olmalarına rağmen esasen bütün tanımlar ve içerdikleri kavramlar hemen hemen aynıdır. Terminolojisini ve sözlük anlamlarını açıkladıktan sonra farklı franchising tanımları da aşağıdaki şekilde yapılabilir:

Ekonomi Sözlüğü’ nde, yapılan tanıma göre franchising, “bir ürün ya da hizmet üzerinde imtiyaz hakkı olan özel ya da tüzel kişinin, bir başka üretici ya da tacire bu ürün veya hizmeti belirli bir bölge ve süre ile sınırlı olmak üzere üretmek ya da satmak hakkını, bir bedel karşılığında vermesidir.”

“Franchising; isim, yöntem ve işletme hakkının satışı” olarak tanımlanmıştır. (*Özdoğan, 1993, s.3*)

Franchising sistemi ile ilgili diğer bir tanım ise; “iki taraf arasında süreklilik gösteren bir ticari ilişkiye dayanan anlaşmadır” (*Friedlander ve Gurney, 1990, s.20*)

“Bir ana firmanın (franchisor), belirlediği süre ve koşullar altında, pazarda denenmiş ve başarıya ulaşmış ürün veya hizmetlerinin ticari faaliyetlerini yürütmek üzere bağımsız bir firmaya (franchisee) tanıdığı imtiyaza (franchise) dayanan dağıtım ve pazarlama yöntemine franchising denilmektedir.” (Ayling, 1988, s.117)

“Çok çabuk büyüyüp, çok geniş alana yayılabilen satış sistemi.” (Kotler, 1992, s.526)

“Dalında isim yapmış bir firmanın faaliyet ve isim hakkını kullanmak anlamına geliyor.” (Yerçil, 1992, s.18)

“Belli bir ürün/hizmet imtiyaz hakkına sahip tarafın (franchisor), belli süre, şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek (know-how) sağlamak suretiyle imtiyaz hakkına konu ticari işleri yürütmek üzere ikinci tarafa (franchisor) verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkisinin bütünüdür.” (Özbaşar, 1991, s.7)

“Bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan, satış faaliyetlerinde denenmiş, kendini ispat etmiş bir markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan, birbirinin kopyası olan firmaların, mal ve hizmet dağıtımına yönelik olarak, belli bir bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan franchisor ile girmiş oldukları bağımsız, ticari ilişki türüdür.” (Paksoy, 1992, s.4)

Uluslararası Franchising Birliği' nin (IFA) yapmış olduğu tanımlamaya göre ise “Franchising sistemi; franchise verenin, franchise alanın işi ile ilgili olarak know-how ve eğitim gibi konularda ona sunduğu ya da kendi kendisini sürekli bir ilgi göstermekle yükümlü kıldığı bir sözleşme ilişkisidir.”

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, franchising sisteminde iki taraf ve iki taraf arasında gerçekleştirilen bir sözleşme mevcuttur. Taraflardan biri, ürüne, hizmete veya bilgi birikimine ve bunlara ait denenmiş, kalitesini kanıtlamış ve başarılı bir marka, isme sahip ve bunların satış, dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı veren “franchisor”, diğeri ise marka, isim ve işletme hakkını alan, bağımsız şekilde işletmesini yöneten, franchisor' dan idari, mali, teknik, pazarlama ve eğitim konularında sürekli destek alan “franchisee” dir. Franchisee' nin franchisor' a ödediği bedel; isim, marka veya sistemi kullanma hakkı karşılığında ödenen bir başlangıç ücreti (franchising fee) ve yıllık ciro veya kardan, anlaşmada belirlenen oranlarda, yüzde olarak ücretlerden (royalty) oluşur.

2.2. Franchising' in Genel Özellikleri

Mal ve hizmet üretme imtiyazı verme (franchising) stratejisi son yıllarda ve özellikle parçalı pazarlarda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Bu strateji, tüketiciye sunulacak mal veya hizmet için, tanınmış bir markanın onayladığı format ve sıkı kuralları altında, üretme ve satma hakkının alınması şeklinde uygulanmaktadır. (Dinçer, 1998, s.199) Franchising uygulamasında taraflar arasında ilişki tekel durumundaki franchise vericisinin mallarını, ülke çapında ve ülkeler arası bir pazarda üretme ve satma isteği ile başlar. Buna karşılık küçük sermayeli bir yatırımcının yani franchise alıcısının iş kurma isteği ile piyasaya çıkması ve yatırımını herhangi bir sektörde doğrudan gerçekleştirmek yerine, franchising sistemi ile yapmaya karar vermesi sonucu taraflar birbirini bulmaktadır. (Şoğur, 1993, s.9)

Franchising, ürünlerin veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye en etkin bir biçimde ulaşımını sağlayan dağıtım sistemidir. Bu sistem, diğer bir uluslararası pazarlara giriş yöntemi olan lisans anlaşmasına benzemektedir, fakat bütün pazar programlarını kapsamaktadır. Bu pazar programları işletmenin imajını, kullanılan pazarlama tekniklerini, marka adını ve işletme metodlarını içermektedir.

Franchising'in üç unsuru bulunmaktadır :

- Franchising en az iki işletme tarafından sürekli bir ilişki için oluşturulur,
- Ayrıcılığı veren ile alan arasında, yükümlülük ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır. Anlaşmada franchisor, franchisee'ye göre daha güçlü görülmektedir. Ve yaptırım gücü bulunmaktadır,
- Anlaşmada franchisor' ın ismi ile faaliyet gösterir.

Franchising genellikle hizmet sektöründe görülen bir yöntem olduğundan dolayı anlaşma kuralları çok kesin bir şekilde belirtilmektedir. Aynı lisans anlaşmalarında olduğu gibi franchisor yabancı bir ülkede faaliyet gösteriyor olmanın maliyet ve risklerini karşı tarafa yüklemiş olmaktadır. Ayrıca, ölçek ekonomisi hizmet sektörüyle çok ilgili olmadığından bu tür anlaşmaların özellikle franchisor açısından dezavantajı olmamaktadır. (Taştan, 2002, s.3-4)

Franchising sistemi, bayilik, tetkili satıcılık, vb. Sözleşmelerden oldukça farklıdır. Çünkü imtiyazı veren (franchisor), imtiyazı alana (franchisee) franchising' e

konu olan ürün yada hizmetin nasıl üretildiğinden, nasıl pazarlandığına kadar her aşamayı öğretir. Bu anlamda “al, ürünü sat” yaklaşımı bu sistemde yerini, “bilgi, teknoloji, üretim ve pazarlama deneyiminden yararlan, beni başarıya ulaştıran tüm ilke ve sırları kendi bilgi ve deneyimle birleştir, senin pazarında birlikte büyüyelim” yaklaşımına bırakmıştır. Dolayısıyla franchising bir endüstri olmayıp, her işkolunun ve endüstrinin kullanabileceği bir iş yapma yöntemidir. (Nas, 1992, s.7)

Franchising, taraflar arasındaki ahenkli bir ilişki düzenidir. Başarısı imtiyazı veren tarafın başarısının, imtiyazı alan tarafın başarısına doğrudan bağlı olmasından kaynaklanır. İmtiyazı verenler, imtiyazı alanların kazançlarının belli bir yüzdesine ortak oldukları için, imtiyazı alanların genişlettikleri ve büyüttükleri her iş, imtiyazı verenin gelişmesi ve büyümesine yol açar. Ahenk, tarafların hak ve sorumluluklarına riayetleriyle olur. (Özbaşar, 1991, s.7)

Franchising sisteminde, franchisee' nin amacı kısa vadede kazanç sağlamak değil, uzun vadede kademe kademe artan bir kazanç sağlamak ve franchisor' a da kazandırmaktır. Önemli olan ürün ve hizmetin devamlılığının sağlanması ve imajının korunmasıdır.

Bir sistem içinde hareket etme zorunluluğu vardır. Bir prosedüre uymak gerekir. Teknik içinde hareket etmek gerekir. Bu sistemin dışına çıkmamak sistemin en temel özelliklerinden birisidir. Franchising' i tanımlayan temel özelliklerin diğer birkaçı da sözleşmenin olması, tanınmış bir markanın olması ve eğitim ve danışmanlık gibi hizmetlerin verilmesidir. (Paksoy, 1992, s.7)

Sistemin temelini üç ana nokta oluşturmaktadır. Bunlar, marka için ödenen bedel; hizmette, üründe ve görünümde standart ile eğitimidir. (Özkök, 1994, s.10)

Franchising sistemindeki iş ilişkisi uzun dönemlidir. Sözleşme şartları da iki taraf arasında yapılan görüşmeler sonucu belirlenir. (Ceylan, 1994, s.14)

Franchising sistemi, girişimciyi karlılığını bildiği, ancak nasıl yapılacağı konusunda hiçbir fikrinin olmadığı bir işe sıfırdan başlamanın dezavantajlarından koruyan bir sistemdir. (Panorama, 1993, s.11)

Franchising sisteminin işleyişi çok basittir. Bu sistem isim hakkıyla birlikte alınan hazır bir metottur. Yani böylece dünyada aynı isim altında faaliyet gösteren bütün mağazalar, dekorasyonlarından, dış görünümüne, tuttıkları muhasebeye kadar birbirinin kopyası olmak durumundadır.

Franchising genellikle hizmet sektöründe kullanılan bir yöntem olduğundan dolayı anlaşma kuralları çok kesin bir şekilde belirtilmektedir. Aynı lisans anlaşmalarında olduğu gibi franchisor yabancı bir ülkede faaliyet gösteriyor olmanın maliyet ve risklerini karşı tarafa yüklemiş olmaktadır.

Ayrıca, ölçek ekonomisi hizmet sektörüyle çok ilgili olmadığından bu tür anlaşmaların özellikle franchisor açısından dezavantajı olmamaktadır. Franchising anlaşmalarında en büyük problem, global bir stratejinin kontrol ve koordinasyonunun zorluğundan kaynaklanmaktadır. Bazı durumlarda franchisee markanın gerektirdiği sorumluluğu taşıyamamakta ve yeterli kalitede hizmet yapamamaktadır. Böyle bir sonuçta çokuluslu işletmenin o ülkede itibarını kaybetmesine neden olabilmektedir. Çokuluslu işletmeler bu tür problemleri çözebilmek için çeşitli kontrol mekanizmaları gerçekleştirmekte, franchisee'lerin evsahibi ülkedeki faaliyetlerini yakından izlemektedirler. Franchise alan, franchise verenin prosedürlerine, üretim tekniğine ve sözleşmede yer alan şartlara uymak zorundadır. Standart üretim kalitesinde ve belirlenmiş şekilde üretimini sürdürmelidir. Üretim ve satış yerlerinin şekli de tanımlanmıştır. Franchise alan, franchise veren şirketin ününü, müşteri potansiyelini paylaşır. Bu şekilde, denenmiş ve kanıtlanmış başarı yollarına sahip olur. Karşılığında hak ücreti ve yıllık cironun bir bölümünü (royalty) öder. Bunun karşılığında franchise veren, ilk yatırımın yapılmasında, iş düzeninin kurulmasında ve standartların oturtulmasında yardımcı olur ve neyin nasıl yapılacağını gösterir. Franchise alanın elemanlarına gerekli teknik eğitimi vermekle birlikte pazarlama ve reklam çalışmalarını da yürütür.

Franchising anlaşmasının başarılı olabilmesi için çokuluslu işletmelerin ürünlerinin ve hizmet şeklinin eşsiz ve standart olması gerekmektedir. Bu koşullar sağlandığında iki taraf için de büyüme kolaylaşmaktadır. Başka bir ifadeyle, standardizasyon (standart ürün ve hizmetler) bu tür anlaşmaların bir anlamda başarı unsuru olmaktadır.

Franchising anlaşması yapan çok uluslu işletmeler eğer bu anlaşmayı gıda sektöründe ve benzeri sektörlerde yapıyorlarsa, evsahibi ülkedeki yerel şartlara uygun olup olmadığına dikkat edilmeli, fakat kalite standardı değiştirilmemelidir.

Franchising en hızlı büyüyen Pazar stratejisidir. Doğu Avrupa, Rusya'da kurulan yeni Cumhuriyetler ve Çin'de ortaya çıkan yeni pazarlar franchisingler için çok cazip pazarlardır. Mc Donalds'ın Moskova'da açtığı ilk fast food restorantı bütün

dünyada konuşulmuştur. Kanada ABD' li franchisor' lar için en önemli pazardır. Japonya ve İngiltere ikinci ve üçüncü sırada gelmektedirler.

Franchising küçük ticaretler için ideal bir strateji olabilir. Çünkü, ürünler az yatırım veya insan kaynağı gerektirmektedir. Gerçekten franchising sayesinde, girişimci büyümek için franchisee kaynakları kullanılabilir. Giriş ödemeleri ve işletme paylarındaki yüksek ücretler, franchisor' ların deneyim ve tekniklerinin yararı kadar tanınmış ürün, ticari marka ve müşteri alt yapısı ile de dengelenmektedir.

2.3. Franchising Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Franchising' in tarihi gelişimi incelendiğinde, Franchising uygulamalarına ilk olarak ortaçağda rastlanmaktadır. Kral tarafından baronlara, karşılığında orduya asker temin etmeleri gibi koşullarla, belirli bir bölgede vergi toplama hakkı verilmiştir. Kent halkına mallarını belli bir para karşılığında kent sınırları içindeki pazar ve panayır alanlarında satma hakkı verilmiştir. (*Tanworth and Smith, 1995, s.9*)

Franchising kavramı Amerikan terimi olarak düşünülmüşse de, ortaçağdan beri İngiltere'de kullanılmıştır. Örneğin; İngiltere'de, 1700'lerde bira üreticileri ile bar sahiplerinin arasında yapılan sözleşmelerde franchising ilişkisi oluşturulmuştur. Bu tarihte çıkarılan yasa ile alkollü içki satışlarının lisans ile sınırlandırılması yoluna gidilmiştir. Lisans sayısının kısıtlı tutulması ile, lisans fiyatlarının alkollü içki satışı yapan küçük bar sahiplerinin ekonomik güçlerini aşan seviyelere yükselmesine neden olmuştur. Bu sorunlara çözüm olarak, yeterli ekonomik güce sahip alkollü içki üreticileri lisanslarını kendi adlarına satın alma ve bölgesel olarak alkollü içki satışı yapan yerlere içki satış lisansları kiralama yoluna gitmişlerdir. (Hall and Dixon, 1988, s.4)

1700' lü yıllarda İngiltere' de bu olaylar sonucu franchising varlığını kabul ettiren ABD' de ilk franchising hareketleri 19. yüzyılda görülmeye başlamıştır.

Franchising' in tarihçesi, Singer Dikiş Makineleri Şirketi tarafından ortaya konulan yöntemle ABD' de devam eder. 1800' lü yılların ortalarında Amerikan iç savaşının bitmesinden sonra, Singer, çok ucuz fiyatla mal satmalarını sağlayacak bir seri üretim ünitesi kurmuştur. Fakat tamir ve yedekparça hizmetleri ekonomik biçimde merkezi olarak yürütülemediği için. Bunun üzerine Singer, bağımsız işletmelere, bir bölge içinde satış yapma ve tamir hizmeti sunma hakkını veren modern anlamda franchising sistemini kurmuştur. 1898' de Genel Motors firması

yeni bir yatırıma gerek duymadan satış noktalarını artırmak amacıyla bağımsız işletmeleri kullanmaya başlamıştır. Satıcı firmaya özel bir bölge tahsis edilmekte, böylelikle firma diğer satıcı firmaların rekabetinden korunarak yüksek bir satış hacmini garantilemektedir. General Motors' u ilaç sektöründeki mağazalarını yaygınlaştırmada franchising' i kullanan Rexall izlemiştir. (Tanworth and Smith, 1995, s.11)

Franchising, 18. ve 19. yüzyılda uzun bir süreyle genel ya da özel satış hakkının belirli bir bölgede distribütöre verildiği, ticaretin bir şekli olan monopol olarak kabul edilmiştir.1898-1930'lu yıllar arasında ise bir dağıtım yöntemi olarak otomobil, alkolsüz içecekler ve petrol endüstrisinde gelişmiş; acentelik, bayilik ve tek satıcılık sözleşmesi ile aynı anlamlarda kullanılmıştır. Bu dönemlerde franchising dağıtım yönteminin kullanılmasının amacı franchise alanlardan sermaye temin etmek, dağıtım maliyetlerini azaltmak, merkezi denetim güçlülüğü nedeniyle bölgesel işletmelere bazı hakların verilmesiyle yöntemin yükünü azaltmaktır. Benzin istasyonlarının, otobüs firmalarının buzdolabı imalatçılarının belirli şartlar ve sınırlamalarla bayilikler vermeleri geleneksel franchisingin diğer adıyla mamül ve marka franchise'in örneklerindedir ve günümüzde bayilik sistemleri, adıyla kullanılmaktadır. 1950'lere kadar ABD'de ve Avrupa'da franchise kullanım hakkı veren firmaların çoğunluğu, bu yöntemi, o zamanki mevcut mal ve hizmetlerin dağıtımında kullanılan verimli bir yöntem olarak görmüşlerdir. Otomobil üreticileri, petrol şirketleri ve meşrubat dağıtıcılarının tümü bu geleneksel veya "ilk kuşak" denilebilecek franchising sistemine birer örnektir.

İlk franchise' lerin içinde en başarılılarından biri meşrubat şişeleme endüstrisidir. İlk önce Coca Cola daha sonra Pepsi ve 7Up ekonomik bir yayılma metodu olarak franchising kullanımını başlatmıştır. Bu ürünlerin merkezde şişelenip bölgelere dağıtılması, boşalan şişelerin yeniden toplanıp, doldurulup tekrar dağıtılması işleminin getirdiği güçlükler iyice hissedilmeye başlanmıştır. Ülke çapında farklı bölgelerde dolum tesisi kurmak ise büyük yatırımlar gerektirmekteydi. Bu yatırımları yapmak yerine şişeleme işleminin franchising yoluyla bölgesel yatırımcılara devredilmesi uygun görülmüştür. Ürünler konsantre olarak bölgelerdeki yatırımcılara dağıtılmakta, bu yatırımcılar da konsantre ürünü sulandırıp, şişeleyip satmaktaydılar. (Hall and Dixon, 1988, s.5-6)

Özellikle 1950' lerde franchising' de büyük bir patlama yaşanmıştır. Bu patlama, "İşletme Sistemi Franchising" i olarak bilinen ikinci kuşak franchise' a

bağlanmaktadır. Bu sistem, "franchise" hakkı kullandıran firmanın sınırlı riskle hızla büyüme avantajını yakaladığı, hakkı kullanan firmanın ise daha başından kendini ispatlamış bir işletme sistemini satın aldığı bir yöntem olarak tanımlanmıştır. Bir Hamburger restoran zinciri olan Wimpy, İngiltere' de kurulan ilk işletme sistemi franchising' i idi. J. Lycons & Co., bu işin kurucusu olan Eddie Gold' dan ABD dışındaki tüm dünya ülkelerinde franchising verme haklarını satın almıştır. Wimpy, İngiltere' de 1955 yılında faaliyete geçmiştir. 1958' de İngiltere' ye ABD' den ithal edilen bir başka franchise'da halı ve döşeme temizliği konusunda faaliyet gösteren ServiceMaster firmasıydı. Merkezi Chicago' da bulunan bu firmanın franchise haklarının Avrupa ülkelerine kullanılmasına dair lisans, Raymond Crouch tarafından satın alınmıştır. Mr. Soflee ve Lyons Maid de 1950'ler boyunca franchise vermişlerdir.

Gerek İngiltere'de gerekse ABD'de yaşanan gelişmeler 1960'larda franchising'ni büyüme hızının yavaşlanmasına neden olmuştur. İngiltere'de halk hileli bir satış yöntemi olan "piramit satış" ile franchising'i özdeşleştirmiştir. *(Tanworth and Smith, 1995, s.14)*

Piramit satış, finansal teşviklerle kendi alt distribütörlerini (sub-distributor) kurmaya yönlendiren alıcılara distribütörlük satışından ibarettir. Alt distribütörler de kendi alt distribütörleri oluşturmuştur. Bu sistem zincirleme mektup prensibine benzetilebilir. Piramidin en altında kapı kapı satış yapan bir ekip, satışı ciddi çok güç bir ürünle baş başa kalmışken, piramidin tepesinde üründen ziyade çok katmanlı distribütörlük satışından elde edilen bir servet birikmiştir.

ABD'deki franchising' in duraklaması hisse senedi piyasasının düşüşe geçtiği ve ekonominin bocaladığı 1969 yılına rastlamaktadır. Yatırımcılar bu dönemde paralarını yeterince bilgiye sahip olmadıkları bir işe yatırmaktansa, bankada tutmanın daha emniyetli olduğunu düşünmüşlerdir. *(Tanworth and Smith, 1995, s.15)*

1960 yılında ABD' de Uluslararası Franchise Birliği (The International Franchise Association –IFA-) 350 franchising şirketini temsil etmek üzere, kar amacı gütmeksizin kurulmuştur.

1970' lerin başlarında İngiltere' de piramit satışın yarattığı kötü izlenimi silmek için "Franchise Veren Firmalar Ticaret Birliği" ni kurma yolunda bazı girişimlerde bulunulmuştur. Financial Times' ın ofisinde verilen yemekler üyeliklerini

önemli kabul edilen Wimpy ve Kentucky Fried Chicken' ı ikna etmeye yeterli olamamıştır. Bununla birlikte 1977 sonlarında İngiliz Franchise Birliği (BFA) aşağıda adı geçen kurucu firmaların katılımıyla oluşturulmuştur:

Budget Rent-a-Car Limited, Dyno-Rod plc, Holiday Inns Inc, Kentucky Fried Chicken, Protaprint, ServiceMaster, Wimpy International, Ziebart Mobile Transport Service Limited Gerek kurucuların boyutu gerekse BFA' nın yapısı franchising' in İngiltere' deki saygınlığını garanti altına alıyordu. BFA, parlamentodaki tüm partilerin desteğini sağlamakla kalmamış, aynı zamanda varlığıyla franchising' in hızlı gelişim dönemine de liderlik etmiştir. 1975 yılında Ulusal Franchise Birlik Koalisyonu adı altında (The National Franchise Association Coalition –NFCA) franchise alıcıları tarafından bir birlik kurulmuştur. Bu birlik, merkez franchisee' lerin sahip oldukları deneyimleri, sektördeki yeni franchise alıcılarına ilettikleri, tecrübeli franchisee' lerin kendi aralarındaki problemleri ortaua koydukları ve tartıştıkları bir yer olmuştur. (*Şoğur, 1993, s.78*)

1980' den donra İngiltere' de özellikle işletme sistemi (ikinci kuşak) franchising' e yönelik büyük bir gelişme gözlemlenmeye başlanmıştır. Bu yönelişin ana sebepleri ekonomik ve politiktir. Franchising sistemi, 1980' lerdeki ekonomik kriz sonucu işsiz kalan kişilere hem kendi işlerini kurmak hem de kurulmuş, denenmiş bir sistemin bir parçası olarak iş güvencesi sağlama yoluyla geniş imkanlar sunmuştur. Muhafazakar hükümetlerin iktidarda kalma süreklilikleri, ancak özel teşebbüse destek vermeleri oranında oluyordu, bu yüzden sistem, siyasal zemince de desteklenmiştir. Ayrıca yaşam standardının yükselmesinin yanısıra, yaşam tarzının değişmesi ve kadınların iş hayatına girmesi de sistemin gelişmesinde pozitif bir etken olmuştur. (*Şoğur, 1993, s.74-75*)

Ülkemizde ise, 24 Ocak 1980 Kararları ile birlikte bürokratik engellerin ortadan kalkması ve yabancı yatırımcılara eşit haklar verilmesi; uluslararası ayrıcalıklı franchising sistemleri tarafından ilgi ile karşılanmıştır. Türkiye' de franchising sistemi ilk olarak 1986 yılında dünyanın en büyük fast food restoran zincirlerine sahip olan McDonalds' ın İstanbul Taksim' de ilk restoranını açması ile fiilen başlamıştır. Bu girişimi, diğer çokuluslu şirketler de izlemiş ve ülkemizde halen franchising sistemiyle faaliyet gösteren birçok işletme bulunmaktadır.

2.4. Franchising Sisteminin Diğer Sistemlerden Farkları

Franchising sisteminin, birçok ülkede çeşitli faaliyet alanlarında yaygın olarak kullanılmasına rağmen, kabul görmüş ortak bir tanımının olmaması, diğer işletmeler arası ortak hareket etme ve diğer dağıtım alanları teknikleriyle karıştırılmasına neden olmaktadır. Bu tür karışıklıkları ortadan kaldırmak için burada, franchising sisteminin diğer sistemlerle olan farklılığı ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

2.4.1. Franchising Sisteminin Bayilik Sistemiyle İlgili Farklılıkları

Franchising sisteminin en çok benzerlik gösterdiği sistem, "bayilik" sistemidir. Satış noktalarının seçimi, taraflar arası dayanışma, kuruluş ve örgütlenme çalışmalarına yardımı, üne kavuşturulmuş bir markanın kullanım hakkını alma, bölgesel ayrıcalıklar gibi ortak öğeler bulunmasına karşın, iki sistem arasında birçok belirgin farklılıklar da vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Franchising sisteminin "bayilik" ten en önemli farkı, isim hakkını vermesi, sistem, satış ve idarenin yanında aynı isimle birlikte standart ve garantili bir hizmetin yürütülmesini de sağlayacaktır.
- Bayilik sistemi bazen eğitim gerektirmez. Ancak franchise girişimcisinin mutlak suretle eğitimden geçmesi gerekir. Ayrıca, belli bir prosedür çerçevesinde işlevini sürdürmek zorundadır. Franchisor' dan aldığı sürekli destek karşılığında cirosu üzerinde, isim hakkı, idari gider payı, reklam payı gibi ödemelerde bulunmaktadır. (Ayдын Karavelioğlu, "Franchising Bayilikle Karıştırılmamalı", Dünya Gazetesi Franchising Eki, 18.11.1993, s.94)
- Bayilik sisteminde mal yada hizmet, marka satma esasına dayanmaktadır. Oysa franchising sisteminin bayilikten en önemli farkı akıllı satma esasına dayanması her yönüyle denenmiş, standartları ve işleyişi saptanmış bir sistem; tüm know-how ve ticari sırlarıyla birlikte franchisee' ye aktarılmaktadır.
- Franchising sisteminin, iyi yürümesi için franchisor tarafından işe başlangıç öncesi ve sonrası eğitim verilir. Franchising sözleşmesi süresince franchisee' ye destek sağlanmaktadır.

- Franchising sisteminde bayilikten farklı olarak, markayı kullanmak için başlangıçta ve sözleşme boyunca belli bir bedel ödenmektedir.
- Bağımlılık ve bağımsızlık kriteri açısından değerlendirildiği zaman, bayinin daha çok bağımsız olduğu görülmektedir.
- Bayi seçiminde, bayinin sahip olduğu işyeri, mali gücü gibi kriterler baz alınırken, franchising sisteminde franchisee' nin kişisel özellikleri ve iş tecrübesi dikkate alınır. (*Gözün Uzun, "Turyap Emlak Sektöründe Franchise Veren Tek Firma", Dünya Gazetesi Franchising Eki, 18.11.1993, s.10*)
- Franchisor, marka ve imajını korumak için, franchisee' nin hem sistemini hem de tüm defter ve kayıtlarını sürekli kontrol etmektedir. Franchising sözleşmesiyle franchisor bu hakka direkt sahip olmaktadır.
- Franchise işletmeler gerek işyerinin görüntüsü ve dekorasyonu olarak, gerekse işletmecilik prensipleri açısından birbirlerinin aynısıdırlar. (*Sermet Işın, "Franchising Bir Nevi Özelleştirmedir", Dünya Gazetesi, 22.04.1994, s.10*)
- Franchisee' ler ulusal reklam ve kampanyalara katılmaktadırlar. Franchising sözleşmelerinde bayiliklerin aksine marka kullanma süresi ve kullanma yetki alanına yer verilmektedir.
- Franchising sisteminin bayilikten diğer farklılığı ise franchising zincirine bağlı işletmelerin bizzat sahipleri tarafından işletilmelerine rağmen, şube gibi standart görünüm ve isim taşımalarıdır.

2.4.2. Franchising Sisteminin Ticari Markayla İlgili Farklılıkları

Bilindiği üzere markalar, malın ve hizmetin niteliğini garanti altına alarak, nerede üretildiğini ve kim tarafından satışa çıkarıldığını göstermektedir. Aynı zamanda, bu hizmet ya da ürünlerin standartlara uygun, üstün kalite olduğunu belirtmek ve güven duygusunu aşılama için gereken bütün özenin gösterildiğini ifade etmektedir. (*Dönmez, 1987, s.20*)

Ticari markalar ise malın hangi işletme tarafından piyasaya sürüldüğünü gösterir. (*Bozer ve Göle, 1987, s.20*) Marka lisansı ile marka sahibi elinde bulunan markasını, bir başka kuruluşa ürünlerinde kullanmak üzere izin verir. Ticari markalar

ürünün pazara girmesinde yada teknolojinin kullanılmasında, değerli bir araç olarak kabul edilmektedir. (Özenç, 1992, s.75) Marka sahibi markanın kullanım hakkına karşılık, bu hakkın kullanımını isteyen taraftan periyodik olarak belli bir karşılık almaktadır. Marka sahibi ticari markanın sahibi olmayı sürdürmektedir. Ayrıca, markanın kullanım hakkını alan tarafın üretimi uygun standartlarda yapıp yapmadığı ve marka itibarının devamlılığı konusunda marka sahibi tarafından denetlenmektedir. (Şoğur, 1993, s.49) Ticari markalar, sahipleri açısından önemlidir. Örneğin, Coca Cola' da özellikle araştırma bölümündeki yetkililer Coca Cola işletmesinin temel varlığının "ticari markası" olduğunu belirtmişlerdir. Başarılı bir ticari marka, şirkete lisans verebilecek ya da satabilecek güçlü bir isim hakkına sahip olmayı olanaklı kılmaktadır.

Sonuç olarak marka, piyasanın iyi tanıdığı bir ticari markanın sahibi ile bu markayı kullanarak, üretim ya da dağıtım yapmak isteyen işletmeler arasında oluşturulan bir sistemdir.

2.4.3. Franchising Sisteminin Patente İlgili Farklılıkları

Patent, yeni bir mal üretim yöntemi ya da herhangi bir yenilik bulan kimseye, bu yeniliğe yalnızca kendisinin sahip olma hakkını sağlar. Diğer kişilerin onu kullanma ya da kopya etmelerini engel teşkil etme hakkını veren ayrıcalıktır. (Madran, 1992, s.162) Bir icada patent verilirken daha önce başkası tarafından tasarlanmamış ve yenilik taşıması koşulları aranmaktadır. Patentler bir tür kişisel mülk sayılır. Dolayısıyla başkalarına satılabilir, ipotek edilebilir yada miraz bırakılabilir. Patent sahibi, icat ettiği malın başkalarınınca üretilmesini, kullanılmasını yada satılmasını engelleme hakkını elde eder. Ama istediği kişilere icadın üretimi, kullanımı yada satış haklarından herhangi birini lisans aracılığıyla devredebilir. Patent sahibine, tanıdığı bu ayrıcalık için belli bir bedel ödenmektedir.

2.4.4. Franchising Sisteminin Lisans Anlaşması İle İlgili Farklılıkları

Lisans, herhangi bir şeyi yapmak, üretmek ya da kullanmak üzere verilen izindir. (Tek, 1990. s.249) Bu tür lisans sözleşmesine içerik olarak üretilen yada satılan malın, üretim teknolojisi, üretim reçetesi, üretim formülü yda işlem prosedürü girmektedir. (Şoğur, 1993, s.47)

Lisans anlaşmasına üretim süreci, tekniği, marka ve patent konu olmaktadır. Lisans almak isteyen ticari kurum, lisans sahibiyle anlaşma yapmaktadır. Lisans bedeli olarak, lisans sahibine belli bir miktarda royalty yada aynı şeyler ödenmektedir. Yapılan lisans anlaşmasıyla lisans sahibi az bir riskle pazara girmiş olur. Lisans alan taraf ise üretim uzmanlığı yada tanınmış bir ürün ve/veya isim hakkını kazanmış olur. Örneğin, Coca Cola şişeleme şirketleri ve ABD’ de çocuk mamaları şirketi olan Gerber, birçok dünya pazarına bu yöntemle girmiştir. (Tek, 1993, s.190)

Lisans sözleşmesi, belirli bir süre için ve belirli bir bölgede geçerli olmak üzere yapılmaktadır. Sözleşmenin tarafları yasal olarak bağımsızdırlar. Lisans veren tarafın, lisans alan taraf üzerinde denetimi ya çok az ya da hiç olmamaktadır. Taahhüt edilen ve lisans kullanımının gerektirdiği içerik ve kalite gibi konularda lisans sahibinin denetim yapma hakkı olmaktadır. (Şoğur, 1993, s.47)

2.4.5. Franchising Sisteminin Acentalık İle İlgili Farklılıkları

Acenta, bir sözleşmeye dayanarak belirli bir yer ya da bölge içinde, sürekli olarak, ticari bir işletmeyi ilgilendiren sözleşmelere aracılık etmeyi yada bunları o işletme adına yapmayı meslek edinen kişi yada kuruluşlardır. (Bozer ve Göle, 1987, s.215) Acentalar, üretici yada toptancı tarafından istihdam edilmeksizin, üçüncü şahıslara karşı işletmeyi temsil etme yetki ve sorumluluğundadırlar. Üçüncü şahıslar açısından, yasal olarak ana işletme ile acenta arasında, hiçbir fark yoktur. Acentanın her davranışı işletmeyi bağlayıcı niteliktedir. Oysa, franchising işleminde, franchise tarafları yasal olarak bağımsızdırlar. Bu durumda, acentalık anlaşmasının tanımı franchising işleminin dışında kalmaktadır.

2.4.6. Franchising Sisteminin Distribütörlük İle İlgili Farklılıkları

Distribütörlük, bir üreticinin, belirli bir bölgedeki dağıtıcıya malını satma hakkı devrettiği sözleşmedir. Distribütörlük hakkını alan taraf, bölgesinde markası altında işlem yapma, promosyonlardan ve diğer özel haklardan yararlanma hakkına sahiptir. Buna karşılık, girişimcinin istediği kalite ve imajı korumak ve belirli seviyede bir stok bulundurmaya zorundadır.

Distribütör, kendi adına çalışan üretici yada toptancı işletmenin müşterisi durumundadır. İşletmenin malını kendi adına alıp satan bir bölgesel aracıdır. (Şoğur, 1993, s.49) Distribütör, yalnızca bazı yetkili perakendecilere satış yapabilir. Böyle bir anlaşmanın temel amacı, tacirlerin satış çabalarını ve girişimcinin markasını kuvvetlendirmektir. Girişimci, kendisine diğer üreticilerin markasıyla etkili bir şekilde rekabet olanağı verecek bir dağıtım kanalı sistemi geliştirmek için distribütör seçmektedir. (Erdem, 1984, s.114) Örneğin, Coca Cola ve Pepsi Cola ana örgütleri de şişeleme işletmelerine koyu şurup satmaktadır. Onlar da belirli prosedüre göre hazırlayıp tescilli marka şişelere doldurdukları meşrubatı, belirlenmiş reklam bütçeleri sınırları içinde ya da ulusal reklam kampanyasının sağladığı tutundurma şemsiyesi altında, perakendecilere ve kurumsal müşterilere satarlar. Ayrıca, bir grup bağımsız perakendeci, toptancının örgütlendirilmesiyle bir araya gelip, örgüt aracılığıyla merkezi satın almaya giderek grup reklamından, markasından ve diğer sürümlere yardımlarından yararlanırlar. (Oluç, 1989, s.11) Distribütörlükte, distribütör kendi adına çalışan üretici yada toptancı işletmenin müşterisi durumunda olup, işletmenin malını kendi adına satan bir bölgesel aracıdır.

Oysa, franchising sistemiyle çalışan franchisee, franchisor' ın bütün sistemini kopya ederek kullanmaktadır. Franchisee, sözleşme gereği daha bağımsızdır. İşlemleri franchisor adına değil, kendi adına ve hesabına yapmaktadır. Yalnızca, belirli devrelerde franchisor' a royalty ödemektedir.

2.4.7. Franchising Sisteminin Mümessillik İle İlgili Farklılıkları

Mümessiller, belirli üreticilerin ürünlerini belirli bir sürede, sözleşmeyle, belli fiyat ve koşullarla, belirlenmiş yerlerde satan araçlardır. Mümessillikte genellikle birbirine rakip olmayan ve birbirinin tamamlayan nitelikteki ürünlerin bir arada satışı ve birden fazla üretici temsil edilmektedir. Her üreticiyle fiyat politikası, ticari bölgeler, sipariş işleme prensipleri, malların müşteriye teslimi ve garantiler konusunda yazılı sözleşmeler yapılır. (Tek, 1993, s.371) Mümessillikte ana işletme, ürün üzerindeki mülkiyeti muhafaza etmekle birlikte, aracıya zilyetliği verir. Aracı da ürünü nihai tüketiciye satabilir. Emanet yoluyla ürünü tüketiciye satan araçlar, ürün zincirinin tüm kalemlerini bulundurmamak ve üreticinin önerdiği fiyat üzerinden satış yapmak zorundadır. Ana işletme, aracının emaneten stok ürünü bulundurmamasının

tüm maliyetine katlanır. Mümessil, ürünü tüketiciye sattığında komisyonunu yada karını ayırıp geri kalanı an aışletmeye öder. (Oluç, 1989, s.11)

Oysa, franchising işleminde, franchisee, sattığı üründen belirli bir yüzde oranını royalty olarak franchisor' a öderken, geri kalan gelir kendisine kalmaktadır.

2.4.8. Franchising Sisteminin Diğer İşbirliği Sistemleri İle İlgili Farklılıkları

2.4.8.1. Franchising Sisteminin “Ortak Satın Alma Grupları” İle İlgili Farklılıkları

İki sistem de, işletmelerin tedarik işlemlerinin ortak olarak yürütülmesi nedeniyle birbirlerine benzemektedir.

Ancak “Ortak Satın Alma Grupları” geriye doğru yatay entegrasyona giderek, tedarik pazarlarından iktisadi olarak, satın almayı ve pazara karşı güçlü olmayı amaçlamaktadırlar. Söz konusu gruplar franchising sisteminde olduğu gibi, tüketiciler pazarına yönelik ortak hareket etmemektedirler. Birbirlerinden bağımsız olarak, pazarlama ve dağıtım çabalarını ortaya koymaktadırlar. Bu durum diğer ortak işbirliği sistemleriyle franchising sistemi arasındaki farkı belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır.

2.4.8.2. Franchising Sisteminin “Zincir İşletmeler” Sistemiyle İlgili Farklılıkları

İki sistem birçok yönden benzer özellikler göstermektedir. Franchising sisteminde de işletmelerin bir araya gelerek zincir oluşturmaları sözkonusudur. Ancak “Zincir İşletme” sisteminde zinciri kuran ana işletmelerin, zincire giren dağıtım işletmelerine sağladığı işletme yönetimi ve pazarlama teknikleri konusunda eksik kalmaktadır.

Franchising sisteminde ise franchisor, işletmecilik ve Pazar teknikleri konusunda, franchisee' lere oldukça geniş yardım yapmaktadırlar.

Franchising sistemi işletmeye bağlı olarak geliştirilen “Satış Şubesi” yada “Satış Noktaları” şeklindeki dağıtım sistemlerinden de farklıdır. Franchising sistemi

ile franchisee, franchisor' ın ticari ünvan, mal ya da hizmetlerinin ticari yöntemlerini kullanmaktadır.

Satış şubelerinin ana işletmeye mutlak olarak bağımlı olmaları, tıpkı ana işletmenin ücretli üniteleri gibi çalışmaları, franchising sistemi içindeki işletmelerden farklı bir yapıya sahip olmasının bir göstergesidir.

Bilindiği gibi, franchising sisteminde franchisee' lerin bağımsız kalmaları temel koşuldur.

3. FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRLERİ

3.1. Kapsadığı Ükelere Göre Franchising Türleri

Franchising işlemi, franchisor ile franchisee arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Franchisor, franchisee' ye göre bulunduğu ülke ya da aralarında sınır olmaması ile ilgili bir ayrıma tabi tutulmaktadır.

3.1.1. Ülke İçi Franchising

Ülke içi franchising, franchising işleminin içeriği ne olursa olsun tarafların aynı ülke içinde olmaları demektir. Franchisor, sisteminin kendi ülke sınırları içinde kullanma hakkını karşı tarafa vermektedir.

Söz konusu sistemde, franchising şehirlerarası ve bölgelerarası yapılmaktadır. Şehirlerarası yapılan franchising, dar bölge imtiyazı şeklinde yapılmaktadır. Bölgeler arası yapılan franchising, geniş bölge imtiyazı şeklinde yapılmaktadır. Geniş bölge imtiyazı şeklinde yapılan franchising yapısal olarak ana bayilik sistemine benzemektedir.

Söz konusu işlemde, ana franchisor, haklarını ve yetkilerini kendi adına kullanmak üzere franchisee' e vermektedir. Bu durumda franchisee, o bölgede franchisor gibi davranmaktadır. Söz konusu durum bir franchising türü olmayıp, sistemin işlemesi için özel bir durumdur. Literatürde "Master Franchising" olarak tanımlanmaktadır. (*Şoğur, 1993, s.42*)

Ülke içi franchising' de, tarafların kazançları yani franchisor' ın franchisee' den sağladığı gelir ve malın satılması sonucunda doğal olarak franchisee' nin sağlamış olduğu satış gelirleri ülke içinde kalmaktadır. (*Şoğur, 1993, s.43*) Söz konusu durum, ülke içinde sermaye birikimi gibi avantajlı ortam oluşturmaktadır.

3.1.2. Ülkelerarası Franchising

Franchising işleminin içeriğine bakılmaksızın franchising taraflarının ayrı ülkelerde olmaları demektir. Franchisor sahibi olduğu malı ya da hizmeti başka ülke sınırları içindeki franchisee' ye vermektedir. Yani söz konusu malı veya hizmeti franchising anlaşmasıyla ihraç etmektedir. Franchisor' ın kazancı hem ihraç ettiği malın ya da hizmetin geliri, hem de franchising geliri olmaktadır. Bunun yanı sıra franchisee, ithal etmiş olduğu mal, hizmet ve franchising için bir bedeli bir başka ülkeye transfer etmektedir. Franchisee' nin sağlamış olduğu satış gelirlerinin bir kısmı da böylece yurt dışına çıkmıştır.

Ülkeler arası franchising' de gördüğümüz uygulamalar ülke içi franchising uygulamalarına benzer özellikler taşımaktadır. Ülke içinde franchising' de tanımlanan Master Franchising veya Sub Franchising ülkeler arası franchising işlemlerinde de yapılır. (Şoğur, 1993, s.43)

Master franchising, bir franchisor firmanın bir ülke ya da belli bir bölge için, bir başka kişi için ya da firma'ya kendisi adına franchise verme yetkisini tanınmasıdır. Franchisor firma kendi ülkesi dışındaki ülkelerde tek tek franchise verme yerine, o ülke için bir Master Lisansör bulur ve o ülke içinde franchise verme yetkisini devreder. Bu yetkiyi içeren sözleşmeler master lisans bazen yalnız bir ülkeye değil, birkaç ülkeyi kapsayabilir. Uydu şirkete, yani Franchisee' ye yerel veya bölgesel uygulama hakkı verilmesiyle, uydu şirketlerinin franchising sistemiyle dikey büyüme şeklinde çoğalmalarına "Sub- Franchising" denir. (www.ufrad.org.tr)

Franchisor, bir başka ülkede doğrudan kendi adına franchising yapabileceği gibi o ülkede bir başka şirkete haklarını devrederek kendi adına hareket etmesini isteyebilir. Bu durumda franchising işlemini yürüten şirket "master franchising" sıfatını kazanır. Bundan böyle bu şirket ana franchisor gibi davranmaktadır. Master franchising anlaşmasıyla, yerli işletme ürün/marka yada işletmecilik franchising' ini iç piyasada hem kendisi kullanmakta hem de ülkedeki girişimcilere kullanırmaktadır. (Demirci, Ağustos 1993, s.29)

Türkiye' de master franchising yoluyla sistemi kullanan işletmelere örnek olarak, McDonald' s, Burger King, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, 7-Eleven, Baskin Robbins, Benetton, Levi' s, vb. gösterilebilir.

3.2. Franchising Sisteminde Alıcı Türleri

3.2.1. Bölge Franchising Alıcıları

Belirli bir bölgede özel franchising haklarının franchisor tarafından franchisee' ye verilmesine bölge franchising denir. Bu durum master franchising olarak tanımlanmaktadır. Bölge franchisee' si bölgesinde ya yeni franchise birimleri açar yada franchisee' lere yeni yerler açma hakkı tanır. Bu durumda "master franchising" işletmesi sistemin kullanım hakkını ana franchisor gibi daha alt birimlere "sub franchising" olarak devreder. Franchisee tarafından ödenecek peşin ödemeler, belirli kriterlere göre örneğin, belirlenen bölgedeki nüfus sayısına göre tesbit edilir. Eğer bölge franchisee' si franchisee' lere satış işletmesi açtırsa ana franchisor, bölge franchisee' si tarafından toplanan "ön ödeme" paralarının bir bölümünü ve ciro üzerinden alınan gelirlerden belli bir yüzdeyi bölge franchisee' sine verir.

Buna alternatif olarak, bölge franchisee' si, bölgede kurulabilecek satış zincirini tahmin ederek bütün satış mağazalarının hakkını satın alabilir.

Bölge franchisee' si kendi bölgesindeki satış performansına ulaşmak ve potansiyel franchisee' lerini bulmakla yükümlüdür. Eğer bölge franchisee' ler önceden tespit edilen plana göre franchisee işletmelerini açmayı başaramazsa anlaşma sona erdirilir. Bazı durumlarda, franchisee' lerin seçilme hakkını ana franchisor kendinde tutar. Franchisee' ler seçildikten sonra, onların eğitim ve desteklenmesinden ayrıca, diğer uyulması gereken kurallardan bölge franchisee' leri sorumludur. (Şoğur, 1988, s.56-57)

3.2.2. Çoklu (Multiple) Franchising Alıcıları

Franchisee, genellikle küçük işletmeye sahip bağımsız, tek bir girişimci olarak düşünülür. Ancak franchising tek tek şahıslara verildiği gibi şirketler tarafından da franchise işletmesinin günlük işleyişlerine aktif olarak karışılmadan satın alınabilir. Böyle franchisee' lere "Çoklu Bölge Franchising" alıcıları denir.

Çoklu franchisee' yi şahıs franchisee' lerden ayıran nitelikler şöyle sıralanabilir:

- Çoklu bölge franchising alıcılarında genellikle ücretli yöneticiler çalışır. Bu yöneticiler, bireysel işletmelerin günlük yönetimlerine aktif olarak

karışmazlar. Buna karşın şahıs franchisee'lerin ilk amacı kendisine bir iş alanı oluşturmaktır.

- Çoklu franchisee'ler daha fazla yatırıma sahiptirler.
- Genellikle çoklu franchisee'ler işlerini çeşitlendirmek ve ellerindeki atıl finans kaynaklarını değerlendirmek için franchising alma işine girmektedirler. Bu işin dışında başka işlerle de ilgilenirler. Şahıs franchisee'ler ise kendilerine bir iş alanı bulmak ve gelir sağlamak amacıyla yatırımlarını franchising sistemiyle gerçekleştirirler.

3.2.3. Dönüştürme Yoluyla Franchising

Dönüştürme yoluyla franchising işleminde, kendi sektöründe bir işe sahip girişimcinin işini, bir franchising sektöründe herhangi bir konuda franchisor'ın bir satış mağazası olacak şekilde dönüştürülmesidir. Franchisor kendi franchising sistemini vermesine karşın, franchisee de mülkünü, mesleki deneyim ve birikimini franchise işletmesine sunar. Dönüştürme yoluyla franchising işleminde, yeni bir iş kurma durumu söz konusu değildir. Sadece var olan bir işin işletmecilik biçiminin franchising'e dönüştürülmesi söz konusudur. (*Şoğur, 1993, s.61*) dönüştürme yoluyla franchising işleminde, franchisee franchisor'a belirli dönemlerde ödemelerde bulunmaktadır.

3.2.4. Ortak Girişim Yoluyla Franchising

Franchising sistemi, işletme evlilikleri yoluyla da gerçekleşebilir. Franchisor ve birden fazla franchisee olabilir. Franchisee, franchisor'ın deneyimlerinden yararlanırken, kendi öz kaynağını kullanmadan birçok yeni şubenin sisteme kazandırılması mümkün olabilmektedir. Franchisor ile franchisee kuruluşları arasında kuruluş ve uygulama bakımından sağlıklı bir işbirliğinin bulunması gerekir. Bu durum, özellikle ABD'li üreticilerin yabancı şirketlerin şiddetli rekabetine maruz kalmaları ve bu rekabete ayak uydurabilmek için global stratejiler geliştirmeye başlamalarıyla oluşmuştur. Ortak girişim yoluyla franchising'e örnek oluşturması açısından yabancı piyasalara açılmak isteyen ve fotoğraf filmi alanında faaliyet gösteren "Beta Crow International" şirketi, merkezi Pekin'de bulunan endüstri makineleriyle optik ve elektronik cihazlar üreten "China North Industries" şirketiyle ortaklığa girmiştir. Bu ortaklık anlaşmasıyla "Beta Crow International" dev Çin piyasasına ulaşabilmiştir. (*The Naisbitt Group, 1989, s.21*)

3.3. İşin Yapılış Türüne Göre Franchising Türleri

3.3.1. Ürün Veya Ticari Marka Franchising' i

Ürün ve Marka Franchising' i ABD' de üretici ve satıcı arasında bağımsız bir satış ilişkisi şeklinde başlamıştır. Bu ilişki çerçevesinde satıcı firma, kendini üretici firma ile özdeşleştirmeye çalışmaktadır. Belirli ürünlerin benzer görünümdeki bağımsız işletmelerde pazarlanması sonucu, üretici ile imaj birleşmesi sağlanmaktadır. Bu tür franchising' de esas olan belirli bir marka ya da ticari ünvanının kullanılmasıdır. Ayrıca imtiyazı veren firma karşı taraf üzerinde sevk ve idare dahil, geniş ve sürekli bir denetim hakkına sahiptir. Bazı basit konularda, franchise alan kuruluş üretim safhasına da girebilir. Otomobil ve kamyon satıcıları, benzin istasyonları, alkolsüz içki üreticileri bu tür franchising'in en tipik örneklerini oluşturmaktadır.

Örneğin, Shell işletmesi ile Shell bayileri arasındaki sözleşme, satış yerinin düzenlenme biçiminden, müşterilere verilecek hizmet biçimlerinin ayrıntılarına kadar belirlenmiş koşullara göre, Shell bayileri Shell ürünlerini satma imtiyazına sahip olur. (Oluç, 1989, s.11)

Mal yada hizmet, üreticisi dışındaki kişilerce farklı bölgelerde satılmaktadır. Ancak bu kişiler arasındaki ilişki bir ülke üreticisi işletme ile başka bir ülkede bulunan üretici arasında gerçekleşen imtiyaz anlaşması üretici-toptancı, üretici-perakendeci, toptancı-perakendeci arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu ilişki, franchising işleminin en temel şekli olup, literatürde “geleneksel franchising” ya da “ürün ve marka franchising” olarak yer almaktadır. (Şoğur, 1993, s.45)

Ürün / marka franchising türü üretici perakendecilerişirket kimliğine kavuştururken tüketicilere belirli bir hizmet seviyesi ve ürün garantisi vermektedir. Dolayısıyla söz konusu sistem türü sürekli gelişmektedir. (...Tekstil İşveren Dergisi, Mayıs-Haziran 1992, s.28)

1910 yıllarında otomobil endüstrisindeki gelişme ve seri üretim sonucu üreticiler ürün ve marka franchising yoluyla dağıtım ağlarını oluşturma gereği duymuşlardır. Benzeri şekilde, serinletici içki üreticileri ürünlerini yaygınlaştırmada aynı yöntemden faydalanmıştır.

1930' lu yıllardan itibaren ürün ve marka franchising' i perakendecilik ve hizmet endüstrilerine de yayılmaya başlamıştır. En büyük gelişimini de bu alanda göstermiştir.

Ulaşım ve beraberinde gelişen iletişim araçları sayesinde, üreticiler ve tüketiciler arasındaki mesafeler gittikçe daralmıştır. Üreticiler reklam aracılığıyla, ülke çapında ürünlerin tanıtımını yaparak pazarlama çabalarına girişirken, perakendeciler dağıtım istenen ürünlere ulaşmanın yöntemlerini araştırmaktadırlar. Ürün ve marka franchising bahsedilen arz ve talep sonucu oluşmuş yeni bir dağıtım ağıdır. (*John F.Love, 1989, s.46*)

3.3.2. İkili Franchising

İki farklı işin aynı yerde ve aynı zamanda bulunmasından oluşan franchising türüdür. Bir benzin istasyonunda bir restoranın bulunması (Shell Benzin İstasyonunda Burger King restoranlarının bulunması gibi) ve iki farklı mamulün tüketiciye ulaştırılmasıdır.

3.3.3. İşletme Sistemi Franchising

Franchisingin bir başka türü işletme franchising' idir. Dünyada 1950' li yıllardan itibaren gelişme göstermiştir. Bu sistemde, franchisor' ın franchisee ile ilişkisi sadece ürün, servis ve marka ile sınırlı olmayıp, bir bütün olarak işletme sistemi içerisinde pazarlama stratejilerinin gelişimi, planlama, eğitim, kalite kontrol gibi ek destek faaliyetlerini kapsamaktadır. Söz konusu franchisin sistemiyle aynı kalite ve standartlarda mal yada hizmet tüketiciye ulaştırmış olur. Çok basit bir anlatımla, bu tür franchising, "Akıl Satmak" şeklinde tanımlanabilir. Oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri bu sınıflandırma içerisinde yer alır. Son yıllarda işletme sistemi franchising' inin büyüme hızı diğer franchising' lere göre daha fazladır. İşletme sistemi franchising' i diyebileceğimiz "Business Format Franchising" sözleşmesinde yer alan 4 temel unsur şunlardır:

- Franchisor, sahip olduğu belirli bir ismin veya markanın kullanılması için franchisee' ye izin verir.
- Franchisee üzerinde, sözleşme süresince devam eden bir denetimi mevcuttur.
- Yine sözleşme boyunca franchisor, franchisee' ye belirli yardım ve hizmetlerde bulunur.
- Bu imtiyaza karşılık bedelin ödeme şekli olan "Royalty" nin miktarı periyodik ödemeler şeklinde tespit edilir.

Duruma ilişkin örnekler, otomobil kiralama işinde (Hertz ve Avis gibi), lokanta işletmesinde (McDonald' s, Burger King) ve otel işletmesinde (Howard Johnson, Ramada Inn) bulunmaktadır.

İşletme sistemi franchising' in temel özelliklerinden biri de sistemi tanımlayan bir sözleşmenin olması gereğidir. Bir markanın olması, bu markanın tanınmış ve bilinir olması gerekir. Franchisee' ler faaliyete geçmeden önce birtakım eğitim, danışmanlık, vb. hizmetleri verilmektedir. Sözleşme sonrasında da aynı işlemler devam etmektedir. (Paksoy, 1992, s.7)

İşletme sistemi franchising başlangıç yatırımına göre de ayrıma tabi tutulabilir. Bunlar:

a. Meslek Franchising' i: Meslek franchising' inde, franchisee bir ölçüde meslek öğrenme işini satın almıştır. Bu çeşit franchising işleminde tek kişilik işlemler genellikle yatırım gerektirmezler. Ev ve çocuk bakım servisleri meslek franchising' i için ideal alanlardır.

b. İşkolu Franchising' i: İşkolu franchising' inde daha fazla stok, ekipman ve daha fazla yatırım gerekmektedir. İşkolu franchising' inin ölçeği daha büyüktür. Genellikle part-time ilave eleman istihdamı gerektirir. İşkolu franchising' ine örnek işkolları ise fotokopi ve baskı tesisleri, muhasebe sistemleri, avukatlık büroları, kuru temizleme, vb. işler olabilir.

c. Yatırım Franchising' i: Yatırım franchising' i ile işkolu franchising' i arasına kesin bir çizgi koymak zordur. Daha büyük yatırım gerektirir. Her iki yatırım şeklinde de aynı işletmecilik kuralları geçerlidir. Yatırım franchising' ine fast food pasta servisi, oteller zinciri, hazır giyecek mağazaları, vb. örnek olarak gösterilebilir. (Şoğur, 1993, s.52-53)

4. FRANCHISING İLİŞKİSİNE TARAF OLMANIN AŞAMALARI

4.1. Franchisor (Franchising Veren) Olmanın Aşamaları

Franchise edilmiş bir işi yaratma ve geliştirmek için temel iş kavramı, pilot uygulama, franchise paketinin oluşturulması, pazarlanması, franchisee' lerin seçimi, işletme el kitaplarının ve broşürlerinin hazırlanması gibi yedi unsurun izlenmesi gerekmektedir.

4.1.1. Temel İş Kavramı

Bir ticari marka veya hizmet markasını seçerken deneyim ve pazar araştırmasının sağladığı prensiplerin varlığını gözönünde bulundurmak gerekir.

Bunlar:

- Ticari marka veya hizmet markasının kolay telaffuz edilebilir olması,
- Tercüme edilemez olmasıdır. Söz gelimi, İngilizce' de kulağa hoş gelen bir sözcük, bir başka dile çevrildiğinde aynı güzel etkiyi yaratmayabilir,
- İcat edilmiş, türetilmiş bir isim olabileceği gibi, bir ticari marka veya hizmet markası olarak sevebilir ve sicile kaydedilebilir olması,
- Kısa olmasıdır.

Franchising olmayı düşünene bir kişi öncelikle hangi işi yapacağına karar vermelidir. Bu karar doğal olarak kişinin finansal yapısının elverdiği bir yatırıma yönelik olmalıdır. Ancak daha da önemlisi bireyde manevi tatmin duygusu yaratmasıdır.

Franchising basit bir işletmecilik tekniği olmadığı gibi çok kısa sürede çok fazla getirisi olan bir iş türü de değildir. Tam aksine kendisine göre birçok zorlukları vardır. Bunlardan en önemlisi, bağımsız franchisee' lere iyi ve çok kaliteli bir eğitim vermek ve franchisee' lerin her koşulda kendilerine olan bağlılık ve sadakatlerini korumalarını sağlamaktır. Burada çok önem taşıyan bir başka konu, bir işi yalnızca iyi bilmek değil, aynı zamanda uzmanlaşmış bir işi, başkalarının da aynı prosedür ve kalite dahilinde uzmanca yapmalarını sağlamaktır.

Önemli unsurlardan bir diğeri, müşterinin franchise' a konu olan mal ve/veya hizmetin satışa sunulduğu mağazaları diğerlerinden ayırabilmesidir. Bunun için sıkça uygulanan metod, tek tip dekor, dizayn, düzenleme görünümünde dükkanlar oluşturmaktadır. Burada franchisee' nin dünyanın neresinde olursa olsun aynı renk, aynı düzen, çalışma biçimi, saati, fiyatı ve ürün/hizmet kalitesinde birlik ve uyumluluğun sağlanması, müşterinin güvenini kazanma yolunda izlenmesi gereken bir diğer yoldur. Müşteri hizmetleri de ihmal edilmemesi gerekli bir başka etkileyici yöntemdir.

4.1.2. Pilot Uygulama

Franchise sisteminde faaliyete geçmeden önce mutlaka izlenmesi gerekli bir yöntem olan pilot uygulama, sistem kurulmadan önce örnek bir mağaza oluşturularak franchise konusu mal/hizmetin tüketicilerce nasıl karşılandığının, mevsimsel dalgalanmalardan ne şekilde etkilendiğinin, işin tasarlanan koşullar

dışında neleri gerektirdiğinin, ne ölçüde verimlilik sağladığının, vb. durumların belirlenmesine yarayan bir metoddur.

Franchisor' lara bir değil hatta birkaç tane pilot uygulama yapmaları önerilebilir. Ne kadar sayıda pilot uygulama birimlerinin kullanılacağı, ulaşılması istenilen bölgelere göre saptanabilir. Bir başka öneri, franchisor' ın pilot uygulamasına ilişkin belirlenecek süre ile ilgilidir. Bu süre normal olarak 12 aylık bir zaman dilimini kapsamalıdır. Böylelikle mevsimsel dalgalanmalara karşısında ürüne ve/veya hizmete olan talebin seyri izlenmiş olur. Ayrıca denenmiş bir know-how' ın satışı daha kolay ve etkindir. Pilot uygulama aşağıda aktarılan fonksiyonları da yerine getirir:

- Sistemin pratikte uygulanma kabiliyetinin geliştirilmesi ve müşterinin uygulamayı görerek franchise' ı kabul etmesini sağlamak.
- Pilot uygulama, problemle karşılaşılan konuların tanımlanmasını sağlar. Böylelikle franchisor, franchisee' ye aşağı sıralanan alt başlıklara ilişkin çözümleri sunabilecektir:
 - Pazarlama,
 - Ürün veya hizmetin kabul edilmesi ve faydalılığı,
 - Pazarlama, promosyon ve ticaret metodları,
 - Bölge yasaları,
 - Yapım düzenlemeleri,
 - Yangın düzenlemeleri,
 - İş yerindeki sağlık ve güvenlik gereksinimleri,
 - Planlama,
 - Dükkan donatım metodlarının elverişliliği,
 - Eğitim koşulları ve personelin yararlılığı,
 - Vergilendirme, gümrük ve tüketim vergileri,
 - Yasal ve işin doğasına uygun özel iş türlerine ait diğer koşullar.
- Bu uygulama ile franchisor deneyimlerini sergileyebilecek ve kazancı dahilinde en iyi teçhizat bileşimini sağlayacaktır. Bunun yanı sıra maliyete etki eden kaynakları da keşfedecektir.
- Farklı bölgelerde potansiyel ve güncel ticari deneyimler elde edilebilmektedir.
- İşin uygulanışına yönelik verilen eğitimin yanı sıra işletmenin yönetimine ve muhasebe tekniklerine ilişkin verilen eğitimin önemi de unutulmamalıdır.
- Franchisor' ın işletme el kitaplarına gereksinim duyacaktır. Pilot uygulama, el kitaplarında ele alınması gerekli temel bilgileri sağlayacaktır.

4.1.3. Franchising Paketinin Oluşturulması

Başarılı bir pilot uygulamadan sonra franchise paketinin hazırlanması geçerlilik kazanacaktır. Bu uygulama sırasında elde edilen tecrübe ve birikimler franchise paketinin hangi unsurlar üzerine kurulacağını belirler. Bu paket işletmenin taşıdığı tüm öğeleri ve franchisor' ın uygulamaya yönelik deneyimlerinin toplamını yansıtacak bir şekilde düzenlenir. Paketin oluşturulması durumunda caddenin türü, çevre yaya ve/veya şehir trafiğı, mülkün görünümünü yansıtan kimliğın belirlenmesi, işletmenin ortaya çıkarılması ve bulunacağı yerin saptanması, vb. başlıklar dahilinde fiziksel bir düzenlemenin yapılması da söz konusu olmalıdır.

Ayrıca işin tüm detaylarına ilişkin el kitapları, broşürler, işletme evrakı gibi tüm dökümantasyonun hazırlanmış olması, know-how bilgilerinin listelendirilmiş olması, işletmecilik sisteminin gerektirdiğı tüm ayrıntıların kağıt üzerinde detaylandırılması, nasıl bir franchise ilişkisi içerisinde olunmasının beklendiğı, franchise adayının hangi şartlar altında kabulünün sağlanacağı, işletmenin yapısına yönelik bir sözleşme taslağının belirlenmesi, bu sözleşmeyle belirlenen akdin ne kadar süreyle geçerli olacağını tespiti, ilişkiden doğan anlaşmazlıklarda ne tip önlemlere başvurulacağı, franchisee' lerin kendi aralarındaki ve franchisor ile ilişkilerinde haberleşme ağının nasıl işleyeceğinin belirlenmesi, işten kaynaklanan tüm maliyetin saptanmasının yanı sıra franchise geliri olarak franchisee' den hangi ödentilerin tahsilatının yapılacağı kararının alınması, reklam, promosyon, vb. gibi konuların hem detaylandırılması hem de bunların kağıt üzerinde listelenmesi gerekir.

4.1.4. Franchising Paketinin Pazarlanması

Tanımlandırılan, detaylandırılan, listelendirilen işin, yönetim ve işletim sistemlerinden oluşan paketin satışının yapılabilmesi için doğal olarak bir pazarlama ortamı yaratılması gerekmektedir. Bu pazarlama ortamı, reklam, promosyon, ilan ve duyurular aracılığıyla sağlanabilir. Halkla ilişkiler yöntemi de pazarlamanın etkin araçlarından birini oluşturur. Pazarlama, işletmenin hedeflediğı Pazar göz önünde tutularak yapılmalıdır. Bölgesel, ulusal ve uluslararası pazarlar için birbirinden farklı tanıtım politikaları izlenmelidir.

Medya pazarlamanın yapılacağı uygun bir alandır. Mahalli, bölgesel ve ulusal gazeteler, radyolar, el ilanları, direkt postalama etkin yöntemlerdir. Halkla ilişkiler temelinde açılış öncesi duyurular, büyük ve gösterişli açılış törenleri, tanınmış

kişilerin ziyaret edilmesi, özel partiler vermek, festivaller düzenlemej etkileyici alternatifleri oluşturabilir.

Birçok franchisor, franchisee' sini aşağıdaki yollarla bulmaktadır:

- Pilot uygulama süresi boyunca müşterilerden bazılarının söz konusu iş hakkında detaylı bilgi almak ve bu sistemi tanımak istemeleriyle,
- Franchise alan bir dost veya arkadaşın önerisi üzerine kişinin franchise almaya karar verip franchisor' a başvurmasıyla,
- Gazete ve dergilerdeki farnchise sistemini tanıtıcı haberlerden ötürü franchisee adaylarının oluşturulmasıyla,
- Medyda yer alan herhangi bir reklamın görülmesi yoluyla,
- Franchisor ve franchisee adayı herhangi bir franchise fuarında karşılanmasıyla.

4.1.5. Franchisee' lerin (Franchising Alıcısı) Seçimi

Her franchisor birlikte çalışacağı franchisee adayında kendi kişiliği, çalışma model ve yöntemlerine göre farklı özellikler arayacaktır. Burada bir genelleme yapılacak olursa, ticaret kurallarına uyumlu çalışcak dürüst, temiz, güvenilir, atak, pratik, aktif, hevesli, heyecanlı, talep edilen miktarda nakdi yapıya sahip olma özellikleri aranmaktadır. Diğer bir deyişle, maddi yeterlilik ve karakter yapısındaki sağlamlık, franchise sistemine uyumluluk kabiliyeti ve işletmecilik ruhuna sahip adaylar franchisee olabileceklerdir. Deneyimli olmak ya da olmamak yine franchisor' dan franchisor' a farklılık göstermektedir. Kimi franchisor, kendi iş alanında hiçbir deneyim sahibi olmayan, başka iş tecrübeleri olan ve/veya hiç iş deneyimine sahip olmayan adayları cazip bulurken, bir diğeri özellikle kendi iş sahasında tecrübesi olan adayları tercih etmektedir.

4.1.6. İşletme El Kitabı Ve Broşürlerin Hazırlanması

El kitapları, franchisee' nin franchisor' dan sağlayacağı en önemli dökümandır. Aday franchisee' ler franchisor' ın ve diğer franchisee' lerin başarılarıyla ilgilenmekten çok bu dökümanla ilgilenirler. İşletmenin kompleks yapısına bağlı olarak işletme el kitaplarının yanı sıra finansal el kitapları ve reklam el kitapları da düzenlenir. (*L.Boe&Ginalski and M.Henward, 1987, s.78*)

İşletme el kitapları sistemde ne kadar işletmenin faaliyet göstereceğini açıklar. Çalışma saatlerinden ticari sırlara kadar bir işletme için gerekli olan ne varsa bu kitaplarda yer alır. İşletme el kitaplarının yapısı ve içeriği, franchisee' lerin

sistemin geliştirilmesi sırasında uğranılan randıman düşüklükleri ve hatalardan haberdar olarak geçmiş hataları tekrarlamalarını önleyecek şekilde düzenlenmelidir. Amaç geçmiş hataları bildirerek franchisee'lerin kazanç potansiyellerini maksimize etmektir.

Bu kitaplarda toplanan bilgiler aşağıdaki şekilde alt başlıklarda toplanabilir:

- Açılış saatleri/günleri,
- Ticaret modeli,
- Personel program ve rotası,
- Standart yapı ve prosedürler,
- Personelin görünümüne ilişkin gerekler,
- Personel eğitim yöntemleri,
- Personelin istihdam prosedürleri ve franchisee'ye düşen statüsel yükümlülüğe uyum,
- Personelin disiplin prosedürleri ve franchisee'ye düşen statüsel yükümlülükler,
- Fiyat politikaları,
- Satın alma politikaları,
- Ülke standartları,
- Hizmet standartları,
- Personel vergileri,
- Franchise ücret ödemeleri,
- Muhasebe,
- Nakit kontrol ve çek, çek kartları ve kredi kartlarını da içermek üzere bankacılık uygulamaları,
- Reklam ve pazarlama,
- Franchisor'ın ticari marka ve hizmet markasının nasıl kullanılması gerektiği ve franchise dükkanının görünümü,
- Sigorta,
- Stok kontrol metodları.

4.2. Franchisee (Franchising Alan) Olmanın Aşamaları

Bir franchise satın alabilmek için kişilerin geçirmesi gerekli bazı evreler vardır. Bu evreler aşağıda sırasıyla açıklanacaktır.

4.2.1. Kendini Analiz Etme

Kendi şine sahip olmaya karar veren herkes, kendisine ait tavırlarını, yeteneklerini ve uzun vadeli hedeflerini detaylı bir şekilde belirlemelidir. Böylelikle hedeflenen işin yapısı ile kişinin kendi yapısının karşılaştırılması sonucu işe uyumluluk hakkında bilgi sahibi olunabilecektir.

Her franchisee adayı, kesinlikle kendini analiz uygulamasına özen göstermeli ve kendisine tamamen dürüst davranarak, belirlediği hedef ve isteklerinde gerçekçi olmalıdır.

Potansiyel franchisee' ler kendilerini analiz sırasında, bazı kritik noktalarda yanılırlara düşebileceklerini göz önünde bulundurarak çok dikkatli davranmalıdır. Bu kritik noktalar şunlardır:

- Daha önce deneyimi olduğu bir iş alanında franchise satın alan bir kimse, bir süre sonra franchisor' ın çalışma disiplin ev yöntemleriyle uyumsuzluk gösterebilmektedir. Zira, daha önce aynı sektörde çalışmıştır ve az çok bilgi sahibidir, bu nedenle de franchisor' a iş öğretmeye ve itaatsizliğe başlar. Bu sebepten ötürü birçok franchisor kendi iş kollarında tecrübeli bir franchisee almaktan kaçınırlar.
- Bazı hallerde franchisee' ler "patron sendromu" na yakalanabilirler. Bunun sonucu olarak da patronlar çalışmaz ilkesinden yola çıkarak sistemin temel yapısına aykırı düşebilirler. Bu sendrom çok tehlikelidir.
- Franchisee kritik iki sebepten ötürü yıpranabilirler. Şöyle ki:
 - Açılış sonrasında tek başına çalışan adam olmaktan ötürü üstüne düşen görevin büyüklüğünden ve sorumluluğundan sınırları bozulabilir.
 - Birçok işletme, çalışma sermayesi ayırmadığı zaman, kuruluş öncesi ilk günlerinde olduğu gibi zorunlu yatırım ve harcamaların etkisiyle kayıplara uğramaktadır. Tedbirsizlik halinde bu kayıpları finanse edecek gücü olmayan franchisee' ler bu kayıplara dayanamayacaktır.
- Franchisee' nin sistemi takip edemediği zamanlar olabilmektedir. Bu genellikle franchisee' nin uzun süredir işin içinde ve başarılı olması halinde ortaya çıkan doğal bir durumdur. Daha çok, franchisee' nin kendi ulaştığı refah seviyesinin franchisor' ın değil, kendi çaba ve ürününün sonucu olduğu kanısıyla gelişir.
- Diğer aile bireylerinin engellemeleri yada iyi niyetli fakat işgüzar dostların tavrı da önemlidir. Franchisee' nin ailesinden destek görmesi çok önemli olmakla birlikte, destek olmakla işe karışmak arasındaki fark dikkatle ayırt

edilmelidir. Bir franchisee için eşlerden etkilenirlik önemli bir unsurdur. Önerilen, franchise sisteminin kabulünün zorla olmaması ve eşin fikirlerinin franchisor' ın sisteminin önüne alınmamasıdır. Birçok franchisor, eşlerden yalnız biri başvuru yapmış olsa bile, her ikisiyle de aynı anda görüşmeyi tercih etmektedirler. İşgüzar dostlara gelince, bunlarla dostluk ilişkisi bozulmadan nazikçe işten uzakta ayrı bir yerlerde tutulmalıdırlar. Bunlardan özellikle franchisee için hayati yarar sağlayacak uzmanlıkları olduğunu söyleyenlere dikkat edilmelidir.

- *“Kendisi için çok şey yapılmasını bekleyen franchisee’ ler.”* Bazı franchisee’ ler, franchisor’ ın franchise sisteminin elverdiğinden daha fazla gün be gün kendisiyle ilgilenilmesini beklerler. Bunu da çoğu kez bir para ödemiş oldukları sebebine dayandırarak, franchisor’ u olur olmaz rahatsız etmeyi kendilerine hak görürler. Ancak bu doğru değildir ve kendi işlerini yapan girişimciler olarak işlerini yine kendileri izlemelidirler.
- Doğru beceriyi gösteremeyen franchisee’ ler iki kategoriye ayrılırlar. Bunlardan biri, kendi kusur ve yetersizliklerini farkedemeyen ve franchise fırsatının cazibesinden kör olmuş franchisee’ lerdir. İkincisi ise, kıdenli yönetim kademelerinde çalışmış olan ve işin temelinde ve sonucunda kollarını sıvamaya alışkın olmayanlardır. Kendilerinden öncekilerinin tavırlarının ne kadar yanlış olduğu franchise işletmesinin sonraki satışında idareyi teslim alan diğer franchisee’ nin doğru yaklaşımları ile farkedilir.

4.2.2. Franchisee Olabilmenin Gerekleri

Kimlerin franchisee olacağı hakkında bilinenlerin çoğu araştırmalara dayanmaktadır. Franchising konusunda, ağırlığın franchisee’ de olduğu belli başlı ve derinliğine yapılmış iki araştırmada geçtiğimiz yıllarda "Polytechnic of Central London" da gerçekleştirilmiştir. Bunlardan ilki, İngiltere Franchising Derneği' nin kurucusu olan sekiz firmadan üçünü konu almaktaydı: Wimpy International (fast-food), Dyno-Rod (kanalizasyon temizleme ve hijyen hizmetleri) ve ServiceMaster (halı, mobilya ve benzeri temizlik hizmetleri).

İkinci projede ise dört firma incelenmiştir: Hometune (mobil araba ayarları), rontaprint (hızlı baskı hizmetleri), Servowarm (merkezi ısıtma sistemleri yerleşimi) ve Ziebart (arabalarda paslanmaya karşı korunma). Bu iki projede irtibata geçilen

400 kişi vardı. Bunlardan 28 tanesi franchisor, 380 tanesi ise franchisee' ydi. Franchisee' lerin en belirgin özelliği, çoğunun daha önceden bağımsız çalışmış olmasaydı. Buradaki rakamlar hem yüksek hem de tutarlı idi. Her iki proje toplamında birebir bağımsız çalışma tecrübesi olanların oranı yüzde 33 ile yüzde 36 arasındayken bir veya birkaç aile ferdi aracılığıyla dolaylı olarak bağımsız çalışma ortamında bulunmuş kişileri de kattığımızda bu oran her iki deneyde yüzde 55'i buluyordu. Bu rakamların ilki Amerikan araştırmaları tarafından da teyit edilmektedir. Böyle büyük bir oranın bu temelden geldiği göz önünde bulundurulacak olursak özel bir ilginin de franchisor/franchisee ilişkisi üzerinde yoğunlaşması garipsenmeyecektir. (Franchisor'ın standartizasyon ve kontrol üzerine, franchisee'ın bağımsızlık ve otonomi üzerine yoğunlaşan talepleri vardır.)

Yaş: Tüm küçük çaplı girişimcilerde olduğu gibi franchisee' ler de franchise olgusunun içine 20-30 yaşları arasında girmektedir. Bunlardan yüzde 35'i 30'lu yaşlarda ilk işyerlerini kurarken yüzde 30' u 20' li yaşlarda, yüzde 23' ü ise 40 yaşlarında işe başlamaktadırlar. Franchisee' lerin klasik küçük işletmecilerden farklı olarak kariyerlerinin daha değişik dönemlerinde girişimlerini yaptıklarına dair pek de fazla destekleyici bilgi bulunmamaktadır. Aslında bu noktada önemli olan, işin franchise ile yapılıp yapılmadığından çok, içinde bulunduğu sektörün konumudur. Örneğin, ikinci projedeki dört franchise' dan en pahalı olanında (Prontaprint) franchisee' lerin sadece yüzde 17' si 20' li yaşlarda bu girişimde bulunmuştur. Bu da başlangıç maliyeti en düşük olan Hometune' daki yüzde 45' lik oranla kıyaslanabilir. Başlayanlar arasında en büyük yüzdesi 40' lı yaşlarda olan Servowarm, aynı zamanda yüzde 53' lük bir oranla bu kişilerin ikinci kişisel girişimleri olma yolunda da en büyük orana sahip olmuştur. Belirgin özel durumlar, gerekli sermaye birikimi ve daha önceden elde edilen kariyerlerle açıklanabilmektedir. Ayrıca işe yeni başlayan franchisee' lerin gayet keskin olan yaş dağılımları da dikkat çekicidir. İkinci projede ise her dört franchise' dan üçünde 60' lı yaşlardaki franchisee' ler çalışmaktadır. (Bu konuda elde edilen veriler oldukça yetersizdir.)

Evlilik durumu: Küçük işletmelerin başarılı yönetilmesinde eşin yardımının önemi gitgide daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Bu, gerek içerden gerekse aile bütçesine destek olarak dışarıdan olmak üzere birçok yoldan olabilmektedir. Örneğin, franchise' ların birinde, görüşmede eşin de bulunması zorunlu kılınmıştır. Ancak görüşmelerden en az birinde eşin de mevcut bulunması hiç de az rastlanır

bir olay değildir. Franchisee'lerin yaklaşık yüzde 90' ı evlidir ve yine yaklaşık yüzde 70' inin eşleri bir ölçüde franchise' ın günlük işleyişinde rol oynamaktadır. Ev hizmetlerine dayalı franchise' larda (Hometune, Servowarm ve ServiceMaster) bu rakam yüzde 80 civarında olurken diğerlerinde yüzde 50' lerde kalmıştır. Geleneksel küçük işletmelerde eşlerin, iş büyüdükçe ve genişledikçe devreden çıkma eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Buna karşın franchise ile yürütülen işletmelerde durum farklıdır. Burada eşlerin üçte biri farklı işlerde çalışmakta, fakat bunların bile büyük bir kısmı işletmeye destek olmaktadır.

Eğitim: Ozanne ve Hunt, ABD' de yaptıkları araştırmada fast-food franchise' ı konusunda çalışanların arasında beklenmedik bir oranda üniversite mezunu olduğunu, yüzde 10 kadar da liseyi bitirmiş franchisee' ye rastlandığını gözlemlemiştir. İngiltere' de yapılan bir araştırmada ise her iki projede de franchisee' lerin yüzde 50' ye yakın bölümünün üniversite eğitimi almış olduğunu ve bunun da onları tüm kitleden daha farklı kılan bir özellik olduğunu gözlemlemiştir. Franchise alma maliyetiyle bir devlet üniversitesinden mezun olma, özel bir üniversiteden mezun olma, okulu bir noktada terk etmiş olma durumu, arasında doğrudan bağlantı ve pozitif korelasyon mevcuttur. Tahmin edilebileceği gibi babası işçi olanların çoğunluğu seçimle öğrenci almayan bir devlet okuluna gitmiş ve eğitimini belli bir noktada kesmiş durumdadır. Babaları memur olan diğer kesimin ise yine benzeri bir devlet okuluna devam ederek buradan diploma almış olma ihtimali, serbest meslek sahibi olan ailelere oranla daha yüksektir. Franchisee' lerin yaklaşık üçte ikisi okuldan sonra bir şekilde üniversite eğitimi almıştır. Bu Hometune örneğindeki gibi düşük başlangıç maliyeti franchise' larda part-time, Prontaprint gibi yüksek maliyetlerde ise full-time olarak gözlemlenmiştir. Sınava tabi olmayan devlet okullarına gidenlere oranla özel okullara gitmiş olan franchisee'lerin eğitimlerine full-time devam etme yüzdesi üç kat daha fazladır.

Giriş Öncesi Öneriler: Yeni iş kuracak birçok kişi için alışlagelmiş şey, bu kişilerin minimum planlama, danışmanlık desteği ve temelde rastlantısal olarak deneme yanılma yoluyla işe giriştiğidir. Bir bakıma mevcut araştırmada yer alan franchisee'ler de bunu doğrulamışlardır. (Her iki projede bireylerin sadece beşte biri, birden fazla franchising olanağı araştırmıştır)

Buna karşın franchisee'ler tarafından işe başlangıç öncesi yapılan araştırmaların düzeyi birtakım faktörlere bağımlı olarak olmaktadır. Bunlardan birincisi franchise için yapılması gereken yatırım miktarıdır. Prontaprint franchisee'

lerinin yüzde 38' i Dyno-Rod'un kilerin ise yüzde 31' i birden fazla franchising imkanını araştırırken, Hometune ve ServiceMaster söz konusu olduğunda bu karamlar sırasıyla yüzde 11 ve yüzde 13' lerde kalmaktadır. Buna karşın zaman içerisinde büyük bir değişim olmuştur. Örneğin, Hometune franchisee' lerinden, işe, görüşmeden önceki son iki senede başlayanlarının yüzde 40' ı birden fazla franchise imkanını araştırmışlardır ki bu da daha bilinçli bir tutuma doğru eğilim olduğunu göstermektedir. Halihazırda çalışmakta olan bir franchise ünitesini satın alan franchisee' lardan diğer imkanları araştırma oranı ise işe sıfırdan başlayanlara oranla çok daha düşüktür. Buna karşın, bu kişiler aktif olan bir işle daha çok ilgilendiklerinden dolayı iş önerilerini değerlendirmiş olabilmektedir.

İkinci projedeki her dört franchise'da da yüzde 70' le yüzde 90 arası franchisee'ler üçüncü şahıslardan mesleki danışmanlık hizmeti talep etmişlerdir. Yine tahmin edilebileceği gibi bu dağılım da daha yüksek yatırım gerektiren franchise' lardan daha az yatırım gerektiren franchise'lara doğru gerçekleşmiştir. En önemli danışma kaynakları ise sırasıyla yüzde 56 ile danışman avukatlar, yüzde 48 ile banka müdürleri ve yüzde 40 ile muhasebecilerdir. Yüzde 10' dan daha az bir kesim ise farklı mesleki kuruluşlardan danışmanlık talebinde bulunmuşlardır. Genelde gözlemlenen şudur: Bireysel olarak ticari güçlüklerle karşılaşan franchisee' ler çoğunlukla daha önceden danışmanlık almamış kişiler olmaktadır. Bunun da franchisor tarafından bu konuda desteklenmemiş olmasına bağlı olduğu düşünülebilmektedir.

Yine franchisee' lerin üçüncü şahıs ve kuruluşlardan danışmanlık talebinde bulunması eğilimi zaman içinde artmaktadır. Bununla beraber üzerinde araştırma yürütülen franchisee' lerin yüzde 20' den azı, danışmanlarının franchising konusunda son derece bilgili oldukları kanaatindedir. Yüzde 60' ı ise danışmanlarının bu konudaki bilgilerine kesinlikle güvenmemektedir. En çok bilgiyi içeren ve en güvenilir danışmalık ise hiç de profesyonel olmayan bir kesimden, mevcut franchisee' lardan gelmektedir. Böyle bir kaynak ise ne cesaretlendirici ne de cesaret kırıcı oluğu için tarafsız olarak kabul edilmektedir.

Franchisee'ler için banka müdürlerinin önemi sadece danışmanlık almakla bitmemektedir. Rapor edilen ilk iki projenin birincisi göstermiştir ki franchisee' lerin yüzde 45' i işe başlarken bankalardan kredi desteği almıştır. Bir müddet sonra yapılan ikinci projede ise bu oranın yüzde 50' nin de üstüne yükseldiği gözlemlenmiştir. Genel olarak ele alındığında franchisee' lerin yüzde 42' si toplam

başlangıç sermayelerinin yüzde 25' ini, yüzde 25' i ise yüzde 50' sini banka kredisi olarak kullandığını bildirmiştir.

İş Deneyimi: Franchising' e giriş aşamasında franchisee' ler, gerek eğitim gerekse önceden edinilmiş iş deneyimi olarak ciddi farklılıklar arz etmektedir. Belli bazı franchise' lara giriş için gereken sermaye miktarı franchise' ın özelliklerini de belirler. Örneğin, ikinci projede Prontaprint franchisee' lerinin yaklaşık yüzde 35' inin ya üniversite ya derecesi ya da aynı düzeyde mesleki eğitimi mevcut iken Hometune' da bu oran yüzde 7' de kalmaktadır.

Franchise' ın operasyonel safhasından daha önceden elde edilmiş deneyim, genellikle istenmeyen bir durum yaratır. Franchisor' lar genellikle kendi sektörlerinden olmayan, önyargılardan veya yanlış yerleşmiş alışkanlıklardan uzak, franchisor'ın vereceği eğitim programını olumsuz etkilemeyecek ve diğer bireyleri tercih etmektedir. ABD' de fast-food franchise'ları üzerinde yapılan bir araştırma, daha önceden deneyimli olanların en azından küçük bir ölçüde de olsa daha başarılı olduklarını göstermiştir.

Aynı araştırma daha önceki deneyimde elde edilen gelir düzeyi ile franchisee olarak yakalanan başarı arasındaki bağlantıya da dikkati çekmiştir. İngiltere' de katılımcılara karlılıklarından duydukları tatmin sorulmuş, alınan sonuç ise yüzde 60 gibi yüksek oranlarda bir üst düzey tatmin yakalandığını göstermiştir. Katılımcıların yaklaşık yüzde 80 'i, bir önceki yıla ait gelir rakamlarını vermekten kaçınmamışlar ve bu rakamla onların daha önce çalıştıkları sektörlerdeki resmi gelir istatistikleri ile karşılaştırılmıştır. Çıkan inceleme sonuçları, franchisee' lerin üçte birinin, önceki işlerde personel olarak çalıştıklarında alabilecekleri rakamlardan daha az kazandıklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, işe yeni başladıkları yıllarda franchisee' ler, büyük bir olasılıkla kazanılan paranın büyük bir kısmını yine işe yatırmayı tercih etmişlerdir. Ayrıca bu incelemede, kendi işlerini kurmanın onlara sağladığı ek avantajlar ve para dışı tatminler dikkate alınmamıştır.

4.2.3. İşin Türü

Franchising sisteminin pazardaki durumu ticaret yaparken göz önüne alınması gereken önemli bir konudur. Sistem ya ürün/mal yada hizmet sektöründe faaliyet gösterecektir. Bu nedenle franchisee' nin farklı sektörler arasındaki ticari farklılaşmaları da bilmesi gerekmektedir. Yapıya uygun bir alanda faaliyet göstermek, franchisee' nin kendisini çok rahatlatıcı bir unsur olacaktır.

İşin türünün belirlenmesi sırasında ürün ve/veya hizmet bazında ürünün/hizmetin yeni olup olmama durumu, rakiplerine göre üstünlüğü, pazarda denenmiş ve başarı elde edip etmemiş olması, gelecek vaat edip etmediği, pazarın durumu, ürüne ilişkin malzemenin sağlanacağı kaynak, ürünün bir ticari markaya, hizmetin bir hizmet markasına bağlı olup olmadığı, pazarın rekabet durumuna ilişkin sorulara cevap aranmalıdır.

4.2.4. Franchisor' ı (Franchising Veren) Ve İş Teklifini Değerlendirme

Franchise' ın satın alınması veya alınmaması seçimi konusunda kararda franchisor' ın ve iş teklifinin değerini saptama önemli bir aşamadır.

Franchisor' ı değerlendirme aşaması için şunlar önerilebilir:

- Franchisor' dan başvuru aşamasında alınan " franchise Kit-Franchise Dosyası" nın dikkatle okunması gerektiği kadar, franchisor' ın incelenmesi konusunda yalnız bu eylemle sınırlı kalmamaya dikkat edilmelidir.
- Franchisor' ın büyüklüğünün kararı etkilememesi gerekir. Çünkü, çok sayıda küçük fakat iyi yönetilen ve başarılı franchise sistemleri vardır.
- Araştırmanın amacı, franchise şirketinin deneyimi, başarısı, finansal ve yönetsel yapısının güçlülüğü ve pazarda saygın bir yerinin olup olmadığının belirlenmesine dayandırılmalıdır.

İş teklifinin değerlendirilmesi şu soruların cevaplandırılmasıyla mümkün olacaktır:

- ❖ İş nasıl yapılandırılmıştır?
- ❖ İşin içinde iken franchisor franchisee' ye nasıl asiste edecektir?
- ❖ İşletmeye ilişkin göz önünde tutulması gereken faktörler nelerdir?
- ❖ Franchising' e girmenin datayları nelerdir?
- ❖ Sürekli hizmetler nelerdir ve nasıl verilecektir?

4.2.5. Franchisor' ın (Franchising Veren) Başarısız Olma Durumu

Franchise sistemi içerisinde her ne kadar uzmanlaşmış olsa bile franchisor' ların da başarısızlık göstermeleri mümkündür.

1990' ların başında "neden ben de franchise almayayım?" veya "benzerini neden ben kurmayayım" diyerek böyle bir yatırıma karar verenler, dünyanın bir ucundan franchise getirmişler veya kendi sistemlerini franchising ile pazarlamaya başlamışlardır. Bunların bir kısmı beklediklerini bulamamış ve yatırımcılarını kendileriyle birlikte zarara sürüklemiştir. Yerli kurulan zincirlerin bir kısmı ise ya

tekrar şube sistemine döndüler veya yatırımcılarını hayal kırıklığına uğratmıştır. Örneğin, dünyanın en yaygın ofis temizlik zinciri Jani-King, dünyanın en yaygın dondurma zinciri Baskin Robbins, Amerika'nın 60 yıllık hamburger zinciri Dairy Queen, Türkiye'ye master franchise olarak girmişlerdi. Her biri dünyada binlerce işletmeyi başarıyla yürütürken, birkaç yıl içerisinde Türkiye pazarından tamamen çekilmek zorunda kalmıştır. Bir kısım yatırımcılar ise kendi alanlarında dünyanın en yaygını veya başa güreşenleri diye bildikleri sistemlerin master franchise haklarını aldılar ama, beklemediklerini bulamamış olmalı ki, ilk yıllarda hisselerini başkalarına devretmiştir. Örneğin, dünyanın en yaygın pizza zinciri Pizza Hut, dünyanın en yaygın ofis hizmetleri zinciri Mail Boxes Etc., binlerce işletmesi olan iki ayrı Amerikan hamburger zinciri Wimpy ve Wendy's bu şekilde el değiştirmiştir. Bu işletmeciler acaba neyi yanlış yapmışlar da, seçtikleri markanın dünyadaki başarılı gidişini Türkiye pazarında yakalayamamıştır? Başarılı bir yabancı zincirin yabancı bir pazara uyarlanmasında sık yapılan hatalar şöyle sıralanabilmektedir:

- Kasıtlı hile,
- Kötü yapılandırılmış franchise sistemi,
- Franchise edilmiş işin pazarda yeteri kadar test edilmemesi,
- Franchisor'ın özellikle dönüm noktası sayılabilecek ilk yıllarında sermayenin altına düşmesi,
- Franchise sisteminin çok iyi olmasına rağmen franchisor'ın işde kötü duruma düşmesi,
- Kötü politik kararlar,
- Franchise prokesinin yasaya uymazlığı,
- Franchisor'ın franchisee seçimini kötü yapması,
- Aşırı büyüme nedeniyle franchisee'ler için uygun desteğin sağlanamaması,
- Franchisor'ın organizasyonunda yönetsel beceri eksikliği durumu,
- *Pazara Uyum:* Zincirin geliştiği ve yaygınlaştığı ülkelerdeki tüketici alışkanlıkları farklı niteliktedir. Kimi ülkelerin tüketicisinin ilgisinin uyanması, denemesi, beğenmesi, sürekli müşteri olması uzun sürebileceği için, firma olumlu sonuçları görmeden kapanıp gitmektedir,
- *Fiyat Uyumu:* Ürün veya hizmetin dünya kalitesinde olması sonucu, maliyet ve dolayısıyla fiyatı da zengin ülkelere yakını olacaktır. Sonuçta bir ülkedeki tüketici ancak deneme olanağını bulacak, sevse bile sürekli müşteri olmayacaktır. Yerli alternatiflerinin daha basit ama çok daha ucuz

olması halinde, tüketici aradaki kalite farkını anlayamadan firma kapanmış olacaktır,

- *Kendini Kriter Alma:* Bazı yatırımcılar, Amerika veya Avrupa'da tanıdıkları oradayken severek kullandıkları ürün ve hizmetleri başka bir ülkeye getirirken kendi beğenilerini esas alma eğilimindedirler. Pazar araştırmasını da kendi çevrelerine danışarak yaptıklarında hep olumlu yanıtlar almakta oysa ancak belli ve dar tüketici kitlesi aynı beğeniye ve harcama olanağına sahip olmaktadır. Bu da, işin uzun süreli yaşamasına yetmemektedir. Örneğin pahalı bir çikolata mağazasının zinciri getirildiyse, beş yıldızlı otelde tek bir dükkan açıldığında başarılı olunmakta ancak, her alışveriş merkezinde birer tane açıldığında oldukça zarar edilebilmektedir,
- *Ağır Yatırım:* Yabancı zincirin standartları gereği yatırım da dünya ölçeğinde olmak durumundadır. Bazı ülkelerde benzeri veya alternatif hizmetleri üreten işletmeler çok daha düşük bir yatırımla gerçekleşebilmektedir. Sonuçta, yerliler, yatırım perakende fiyatlar ve yatırımın geri dönüş süresi açısından oldukça avantajlı duruma geçmektedir. Dünyada başarısı kanıtlanmış bir zincir, diğer bir ülkede basit rakipler karşısında pes edebilmektedir,
- *Yetersiz Destek:* Yabancı zincirlerin hemen hepsi, master franchise alan yatırımcısına aynı nitelikte franchise desteği vermemektedir. Farklı bir ülkede, franchising'i henüz tanımayan yatırımcıya gerekli desteği vermek, oldukça masraflı ve uzmanların fazlasıyla vaktini alan bir iştir. Böyle bir ülkedeki pazarının Avrupa, Japonya gibi ülkelere oranla daha küçük ve verimsiz olacağı da bir gerçektir. Ancak ciddi ve dünya çapında iddialı zincirler gereken desteği hakkıyla verebilmektedir,
- *Konuya Yabancılık:* Her yatırımcının ve girişimcinin kendine has bir tarzı olmaktadır. Yönetim, işletme, ekip kurma, yatırımın geri dönüş süresi konusunda beklentiler vb. yatırımcıya göre değişmektedir. Yurtdışından getirilen iş, çok karlı ve başarılı olsa bile kişinin tarzına uygun değilse sonuç olumlu olmamaktadır. (Taştan, 2002, s.10-11)

4.2.6. Son Aşamalar

Yukarıda sıralanan aşamaları dikkate alıp irdeleyen bir kimse için son adım, karşısına çıkan franchise sistemini alıp almayacağına ilişkin karardır. Burada yinelemek gerekirse, sistemin üstünlük ve sakıncaları, şahsın finansal-psikolojik yapısına uygunluğu, aile faktörü, franchisor' ın kendisiyle doğru ve tam bir iletişimde olup olmadığı, işin türü, franchisor' ın başarısızlık riskinin analiz edilmesi gibi unsurlar bu son kararı etkileyecek faktörlerdir.

5. FRANCHISING SİSTEMİNİN ÜSTÜN VE SAKINCALI YÖNLERİ

Franchising sisteminin, taraflara sağlamış olduğu üstünlükler ve sakıncalar vardır. Öncelikle taraflar açısından üstünlüklerden daha sonra da sakıncalardan bahsedilecektir.

5.1. Franchising Sistemi' nin Taraflar İçin Üstünlükleri

5.1.1. Franchising Sistemi' nin Franchisee' e (Franchising Alan) Sağladığı Üstünlükler

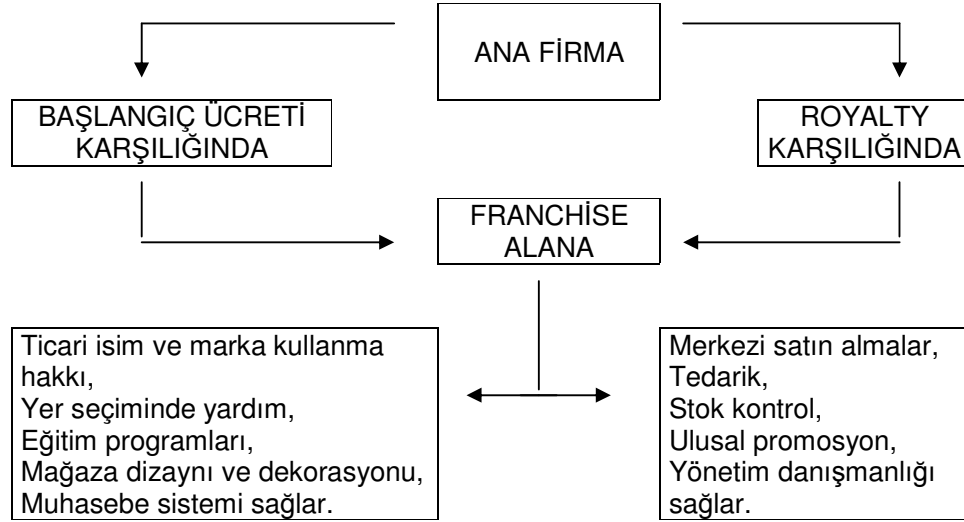
Franchising sisteminin franchisee açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Daha önce denenmiş, başarısı kanıtlanmış ve tanınmış bir marka ile birlikte, işletme sistemine ait teknikleri ve prosedürleri kullanmak mümkün olmaktadır.
- Marka ile birlikte ulusal veya uluslararası standarda ve kaliteye sahip olunmaktadır.
- Tanınmış markaların sağladığı sürekli müşteri ve iş yapma imkanı doğmaktadır.
- Franchisee, yerli ve yabancı büyük şirketlerin kalite konusundaki titizliğini ister istemez benimsemek zorunda kalmaktadır. (*"Franchising İçin Yepyeni İmkanlar"*, *Ekonomist Dergisi*, 30 Ağustos 1992, s.3)
- Franchising sistemiyle yatırıma başlayan girişimci franchisor' a ödeyeceği lisans bedeli kendi başına kuracağı işin ön yatırımından daha büyüktür. Ancak denemiş ve faaliyet alanında kanıtlanmış bir sistemle çalışmak,

olabilecek hataların olası riskini azaltır. Dolayısıyla, söz konusu sistemle çalışma sonucu yapılacak hataların maliyeti, yeni yapılacak yatırımlardaki maliyetin toplamından daha az olması franchisee' ye avantaj sağlar.

- Franchisee, sistem kitapçığındaki standardize edilmiş yönetim, muhasebe, satış ve stok prosedürlerinden faydalanır.
- Franchisor' ın direkt olarak ürün sağlamadığı zaman bile önereceği kaynaklar franchisee' ye kolaylık sağlar. (*User, 1993, s.14*)
- Franchisee'nin genellikle çalışacağı sektörde veya kendi işinde bir ön tecrübeye sahip olması gerekmez, çünkü bütün eğitim ve yönetim franchisor tarafından sağlanmaktadır.
- Azaltılmış başarısızlık riskinin bir sonucu olarak franchisee, bağımsız bir başlangıç yapmaya nazaran franchise edilmiş işletmesi için daha kolay (genellikle daha düşük faizli) kredi bulur.
- Franchisee genellikle aynı franchise ağı içerisindeki diğer franchisee' ler ile rekabetten kendisini koruyan çeşitli önlemlerden yararlanır.
- Franchisor, franchisee' ye yer bulunması, ekipman temini ve stok temini gibi konularda yardımcı olur.
- Franchisee, yatırıma karar vereceği andan itibaren denenmiş bir altyapı ve tecrübeyle işe başlamasından dolayı düşük riskle faaliyetlerini sürdürmüş olur. (*"Franchising Nedir", Turizm Dünyası Dergisi, Ekim 1993, s.37*)
- Franchisor, kendi sistemini sürekli olarak yenilemekte ve geliştirmektedir. Franchisee ise bu gelişmelerden sürekli olarak yararlanmaktadır.
- Başlangıç masrafları franchisee için genellikle bağımsız iş kurmaya göre azdır.
- Franchisee' nin işletme masrafları da azalır. Çünkü, franchisor' dan toptan malzeme alma olanakları, büyük çaplı reklam ve promosyon, eleman eğitimi programlarının franchisor tarafından düzenlenmesi bu düşüşü sağlar.
- Franchisee, franchisor tarafından bölgesel ya da ülke çapında yapılan reklamlardan yararlanır.

- Birçok franchisee, franchisor tarafından başka bir satış noktası kurulmaması konusunda güvence verilen, sınırları belli bir coğrafi alan içinde faaliyetlerini sürdürür.
- Franchisee işe sahip olduğu ölçüde bağımsızdır ve başarısı bir ölçüye kadar işe harcadığı çabaya bağlıdır. (Stanworth&Smith, 1995, s.53-54)
- Franchising sistemiyle kurulan işlerde girişimcilere pazarlama ve stratejik plan desteği sağlanır.
- Franchisor, franchisee' ye proje ve kredi yardımında bulunmaktadır. (Kocaman, 1994, s.5)



Şekil 1: Franchisor' ın Franchisee' ye Sağladığı Olanaklar

5.1.2. Franchising Sistemi' nin Franchisor' a (Franchising Veren) Sağladığı Üstünlükler

Franchising sisteminin franchisor açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Franchisor, hiçbir maddi yatırım yapmadan, kendi ismini taşıyan işletmesini oluşturmaktadır. Franchisee, kendi işletmesinin açılışı ve devamlılığı için

gerekli parayı kendisi temin ettiği için franchisor' ın pazardaki varlığı da kendi sermayesinden az bir katkı ile kendi satış mağazalarını oluşturmaya oranla daha iyi bir gelişme sağlar. Birçok franchisor bu sistemi daha büyük bir pazar için, yani Pazar payını artırma amacıyla kullanır. Stratejik açıdan bu konu çok önemlidir, çünkü Pazar payını artırmak rakiplere karşı büyük bir üstünlük sağlar.

- Franchisee' ler kendi işlerinin sahibi oldukları ve bu nedenle de bir parasal yatırım yaptıkları için, bir maaşlı yöneticiye oranla daha fazla motive edilmişlerdir. Bu durum satışlar ve karlar üzerinde pozitif bir etki yaratır. Buna "Franchise Etkisi" denir.
- Franchisor' lar, herhangi bir büyük genişleme programında kaçınılmaz olarak ortaya çıkabilecek riskleri yaymak için de franchising sistemini kullanırlar. Eğer bir şirket satışını kendi mağazalarında yaparken başarısızlığa uğrarsa bunun riski tamamen şirkete aittir. Diğer taraftan eğer franchising sistemi kullanıyorsa bu durumda riskin büyük kısmı franchisee' dedir.
- Franchisor' ın rekabet şansı artar. Malzeme temininde imalatçılarla olan görüşmelerde çok kuvvetli olur. Büyük iskontolar ve iyi ödeme koşulları sağlanabilir.
- Yeni bir satış mağazası açmak isteyen bir şirket coğrafi olarak sınırlı olabilir. Merkezden çok uzak bir satış mağazasını, merkezden tayin edilen elemanlar tarafından idare etmek çok zor olabilir. Buna karşılık franchising sistemi bu coğrafi uzaklıklarını aşan bir dağıtım ağında iyi bir alternatiftir. Franchising, müşteri-satış mağazası ilişkisinin sağlıklı devamı açısından merkeze en az gereksinim duyan bir sistemdir.
- Marka oluşturmak ve pekiştirmek açısından franchisor, franchising sistemiyle gerekli yaygınlığı süratli bir şekilde sağlayabilir.
- Franchisor' ın ürün ve hizmetleri taklit edilmeden, kendisi satarak taklidi önlemiş olur.
- Franchisor, iyi işleyen, kabul görmüş bir işletmenin sahibi olarak pazarını uygun görecektir şekilde geliştirmek istediğinde, açacağı her şube için hem sermaye bulmak hem de idaresine yetişmek zorundadır. Oysa franchising yoluyla yaygınlaşmak istediğinde, sermaye yatırmadan, işletmesine

karışmadan, kendi ismi günden güne büyüdüğü şubelerde hem başlangıçta hem de çalışıkça ve reklam için para almaktadır. Sistem kendi olanaklarıyla sağlayamadığı bu gelişme ve saygınlığa ulaşmış olur.

- Franchisor, mal ve hizmetlerini daha fazla satması ile sağlanan iş hacmi genişlemesi sonucu finansal kuruluşlardan kredi bulma olanağı artmış olur.
- Franchisee' nin aynı sistem içinde uzun süre kalma şansı, ücretli yöneticiye göre daha fazladır. Çünkü ücretli yöneticinin başarılı oldukça başka şirketlere transfer olma olasılığı artacaktır. Böylece franchisor daha dengeli bir dağıtım ağına sahip olur.
- Bir franchisee, bölgesel pazarı, merkezin tayin edeceği bir yöneticiden daha iyi bilir. Bu da daha iyi performans, daha çok kâr demektir. (*Şoğur, 1993, s.26-27-28-29*)
- Franchising' de bayiliğin aksine başlangıç öncesi ve sonrasında sürekli eğitim ve destek sözkonusudur. Franchisor, sadece franchise alanın işletme operasyonlarıyla değil, sözleşme gereği defter kayıtlarını da kontrol hakkına sahiptir. Tüm bu eğitim ve denetimler sayesinde yıllar boyunca yaratılan marka ve imaj korunmuş olur. (*Taştan, 2002, s.9*)
- Yeni ürün ve teknolojiler arama olanağı artar.
- Pazar hakkında sürekli bilgi sağlama olanağı artar.
- Teknik konular franchisee' ye verilerek belirli konularda uzmanlaşılabilir.

5.2. Franchising Sistemi' nin Taraflar İçin Sakıncaları

5.2.1. Franchising Sistemi' nin Franchisee' e (Franchising Alan) Getirdiği Sakıncalar

Franchising sisteminin franchisee açısından sakıncaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Franchisee' nin yasal olarak bağımsız olmasına rağmen franchisor, franchise işletmesi üzerinde oldukça büyük kontrol hakkına sahiptir. Birçok franchisee bu kontrolü gereksiz bulmaktadır.

- Franchisor hakkındaki kötü söylenti franchisee' ye büyük zarar verebilir. Franchisee, şirketinin ticari ismi gerek franchisor' ın kötü yönetimi gerekse diğer franchisee' lerin hataları nedeniyle lekelendiği durumda, kendisi de halk tarafından o şirketin temsilcisi olarak görüldüğü için bundan zarar görebilir. Geniş dağıtım ağının bütün olanaklarından yararlanan franchisee, sistemdeki zincirin herhangi bir halkasından aksaklıktan da kolayca etkilenebilir.
- Franchising, franchise sisteminde gerek kar gerekse psikolojik tatmin yönünden umduğunu bulamayabilir. Franchisee, franchisor' ın ticari adına ve iyi ismin getirisine bir para ödemektedir. Bir süre sonra bunu gereksiz görebilir. Bu durum daha çok franchisee' nin sistemle çalışmadan önce profesyonel finansal danışmanlık hizmeti alması halinde ortaya çıkar.
- Franchisee için satış mağazasının devamını sağlamak sözleşmeyle yüklenilmiş bir zorunluluktur ve bu anlaşmayı sona erdirmeye hakkı oldukça kısıtlanmış durumlarda verilmiştir. Ayrıca sözleşmeye göre franchisee, işletmeyi ker istediğinde satamaz.
- Sistemle ilgili değişiklikler franchisor tarafından oluşturulup, standartlara bağlandığı için franchisee' nin yaratıcılığı ortadan kalkmaktadır. Franchisee, franchisor' ın koyduğu kurallara uymak zorundadır.
- Bölge seçiminde yapılan hata, franchisee' ye büyük kayıplar verebilir.
- Franchisor' dan alınması zorunlu olan ürünleri piyasadan daha ucuz bulabilme olasılığı olmasına rağmen sözleşmedeki prosedüre göre franchisee, franchisor' dan ürünleri satın almak zorunda kalabilir.
- Franchisor' ın gerekli olan hammadde ve malzemeleri zamanında göndermemesi franchisee' nin işlerini aksatma açısından bir sakınca oluşturmaktadır.
- Royalty' lerin iyi belirlenmemesi halinde kardan büyük zararlar söz konusu olur. Satışlar üzerinden ya da bir defaya mahsus ödenekler franchisee' yi zor durumda bırakabilir.
- Mevcut franchisor tüm sistemi komple satıp devredebilir. Bu da yeni bir franchisor' ın kontrolü ele alması demektir. Bu durum her zaman franchisee'

lerin hoşuna gitmeyebilecek tarzda kökten politika ve yönetim değişiklikleri ile sonuçlanabilir.

- Bir franchise genellikle dar alanda özelleşmiş bir mal veya hizmete dayanır. İşletme temelini çeşitlendirmeye dayalı olmama durumu ise teknolojik değişiklikler, yeni hukuki düzenlemeler veya tüketici tercihlerinde farklılaşmalar gibi faktörler nedeniyle işletmeyi tehdit eder hale gelebilirler. (Stanworth&Smith, 1993, s.54-55-56)

5.2.2. Franchising Sistemi' nin Franchisor' a (Franchising Veren) Getirdiği Sakıncalar

Franchising sisteminin franchisor açısından sakıncaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Franchisee' nin yapacağı hatalardan dolayı yaratılan imaj ve isim yok olabilmektedir. Dolayısıyla franchisor, franchisee' nin sistemini sürekli kontrol etmek zorundadır.
- Franchising' de bağımlılık yada bağımsızlık kriteri de sakınca oluşturur. Franchisee, kendini bağımsız olarak düşünmek ister. Ancak diğer franchisee' lerle ulusal tanıtım kampanyası gibi birtakım ortak olguları paylaşmak durumundadır. Herhangi bir franchise zincirindeki işletmenin, bu ortak olguları paylaşmaması halinde franchisor' ın sübvansiyonu gerekmektedir.
- Franchisee' nin ücretli olmaması nedeniyle ücretli bir yöneticiye göre franchisor' ın emirlerine, isteklerine, talimatlarına uymaya istekli olmayabilir. Tüm franchisee' lerin standart işlem yöntemlerine tam olarak bağımlı kalıp kalmayacakları önemli bir sorundur. Bu durum ücretli yöneticiler için de geçerlidir. Ancak ücretli yöneticiyi kontrol etmek çok daha kolaydır. Franchisee' ler konulan standart kurallara uymazlarsa, standardizasyonda aksaklıklar çıkabilir.
- Bir franchise anlaşması, franchisor'a anlaşmayı sona erdirmeye hakkını ancak belli koşullar için verir. Franchisor eğer bu şartlar dışında hangi nedenle olursa olsun devamında yarar bulmadığı franchise edilmiş bir satış mağazasının kapatılmasını isterse bunu ancak franchisee' ye değerinin üstünde bir para ödeyerek gerçekleştirebilir.

- Franchisor, franchisee' nin kendi önerdiği sisteme bağılı kalacağından, ayrıca kendi sistemini kurarak franchisor ile direkt rekabete girmeyeceğinden emin olmalıdır. Franchisee, franchisor' dan öğrendiği know-how, yönetim sistemi, işlem tekniği gibi bilgilerle kendi sistemini kurabilir. Birçok franchisee' nin benzer bir işi bu bölgede yapamayacağı kaydı konur. Ancak kaydın uygulanabilirliği yasal yönden pek kolay olmamaktadır.
- Franchisor, franchisee'nin beyan edilmemiş bir satış yapıp yapmadığından emin olamaz. Bu durum sisteme bağılı çalışan, franchisee' lerin toplam karlılığının düşmesini etkileyebilir.
- Franchisor' a yapılan royalty ödemeleri gerçekleştirilememe gibi bir durumla karşılaşılabilir.
- Franchisee, işletmesinin franchisor tarafından denetlenmesine izin vermeyebilir.
- Franchisee' nin sistemin sağlayacağı yararları tek taraflı olarak franchisor' dan beklemesi, işbirliği anlayışını zedeleyebilir.
- Şirket tarafından sahiplenilen satış noktalarının ana firmaya sağladığı kârın, franchise ile oluşturulan satış noktalarına oranla daha yüksek olduğu iddia edilmektedir. Bir diğer deyişle, franchise ile oluşturulan satış noktaları dağıtım sisteminin hızlı ve düşük maliyetli bir şekilde kurulmasını sağlar fakat franchisor brüt satıştan sadece bir yüzde almakta olduğu için bu satış noktaları aslında firmanın sahip olduğu ve sıradan bir müdür tarafından yönetilen satış noktalarına oranla daha az kârlı olabilir.
- Bir franchisor hiçbir zaman bir franchisee'nin gerçek cirosunu bildiğinden emin olamaz.
- Franchisor, franchising' i cazip bir işletme şekli olarak benimseyen, kendi işinin sahibi olma fikriyle motive olmuş ve yatırım için gerekli olan sermayeye sahip, uygun bir franchisee bulmakta zorlanabilir. (*Stanworth&Smith, 1995, s.49-50-51*)

6. FRANCHISING SÖZLEŞMESİ GENEL GÖRÜNÜMÜ

6.1. Franchising Sözleşmesinin Tanımı

Franchising adını alan işbirliği yöntemleri de kanunda düzenlenmemiş olmakla birlikte, ticari hayatta sık sık uygulanmak suretiyle belli bir sözleşme tipine dönüşmüş, ismi konmuş ve ortak bir tanımlı yapılmaya müsait olan bir ilişki kurarlar. Bu itibarla, “Franchising Sözleşmesi” adını alan bu hukuki ilişkinin bir tanımlı yapılabilir.

Franchising sözleşmesi;

Franchising verenin, kendisine ait üretim, işletme ve pazarlama sistemi oluşturan fikri ve sınai unsurlar üzerinde, franchising alana kullanma hakkı tanıyarak, onu kendi işletme organizasyonuna yani söz konusu sisteme göre faaliyet gösteren işletmeler zincirine entegre etmek ve onu bu sisteme dayanan ticari faaliyeti sırasında devamlı olarak desteklemek borcu altına girdiği; franchising alanın ise hem söz konusu sistemin içerdiği ve franchising verenin belirlediği ilkelere uymak ve kendisine kullanma hakkı verilen fikri, sınai unsurlardan yararlanmak kaydıyla bu sisteme dahil mal veya hizmetlerin sürümünü kendi nam ve hesabına yapmayı ve desteklemeyi hem de franchising veren belli bir ücret ödemeyi taahhüt ettiği, sürekli bir borç ilişkisi kuran, kanunda düzenlenmemiş ve iki tarafa borç yükleyen bir çerçeve sözleşmedir. (*Gürzumar, 1995, s.10*)

Franchising sözleşmeleri çoğunlukla uzun bir zaman dilimini kapsamaktadır. Genellikle ulusal sınırlar içerisinde yapılan sözleşmeler 15-20 yıllık bir süreyi kapsarken, uluslararası sözleşmelerde bu süre 10 ila 20 yıl arasında değişmektedir.

Her sözleşmede faaliyet bölgesi açık ve kesin bir şekilde belirtilir. Coğrafi bölge tayini taraflar arasında önemli müzakere ve pazarlık konularından birini teşkil eder. Bir taraftan franchise alan geniş bir bölgede tekel hakkı isterken, franchise veren ise faaliyet bölgesini dar tutmak ya da aynı bölgede birden fazla franchise alıcısı tayin etmek hakkına sahip olmayı isteyecektir.

Franchising sözleşmesi, franchise alan ile franchise veren arasındaki sürekli bir borç ilişkisini göstermektedir. Franchising sözleşmesi, sadece bir hizmet ya da mamül ilişkisi üzerinde kurulabileceği gibi, her ikisinin birlikte olması şeklinde de olabilmektedir.

6.2. Franchising Sözleşmesinin Hukuki Niteliği

Franchising sözleşmesi, franchising alanın sürümü destekleme ve franchising verenin hizmet ve yardım sunma borçları açısından iş görme sözleşmelerine ve franchising verenin, fikri ve sınai unsurlardan franchising alanı yararlandırma borcu açısından kullanma ve yararlanma hakkı veren sözleşmeler özgü edimleri bir araya getiren, kanunda düzenlenmemiş olan bir karma sözleşmedir. (*Hatemi, 1992, s.44*) Bunlardan herhangi birini tek başına ön plana çıkarmak ve franchising sözleşmesini, başlı başına bir iş görme yahut da kullandırma sözleşmesi olarak nitelendirmek, sözleşmenin bünyesine tamamen aykırıdır. Franchising sözleşmesi her iki sözleşme grubuna ait olan öğeleri, daha üstün olmadığı, yaratma ve kıyas yönteminin elverdiği ölçüde, iş görme ve kullandırma sözleşmelerine ilişkin hükümlerin kıyasen kendisine uygulanmasını mümkün kılan karma bir sözleşmedir.

Franchising sözleşmesi, acenta sözleşmesi değildir. Acenta ile franchising sözleşmesi arasındaki en önemli fark, franchising alanın, sözleşme konusu mal veya hizmetleri kendi nam ve hesabına satması, acentanın ise müvekkilinin namı ve hesabına sözleşme yapmasıdır.

Öte yandan franchising sözleşmesi, bir vekalet sözleşmesi de değildir. Vekalette, vekil müvekkili adına ve hesabına veya kendi adına, müvekkili hesabına hareket ederken, franchising alan her zaman kendi adına ve hesabına hareket eder.

Franchising sözleşmesi, bir hizmet sözleşmesi de değildir. Çünkü franchising sözleşmesi, taraflardan biri olan franchising verene, franchising alanın tam anlamıyla kişisel tabiyetini kuran bir ilişki değil, hukuken kendi adına ve hesabına faaliyet gösteren iki bağımsız tacirin kendilerine ait ticari işletmelerini esas alan bir iş birliğidir. Yani hizmet sözleşmesindeki bağımlılık unsuru franchising sözleşmesinde yoktur. (*Yavuz, 1990, s.6*)

Franchising sözleşmesine, belki de en çok benzeyen yine kanunda düzenlenmemiş bir çerçeve sözleşme olan tek satıcılık sözleşmesidir. (*Weber, 1993, s.357*) Bu sözleşmede, üretici, ürünlerinin sürümünü belli bir bölgede münhasıran yapma hakkını tek satıcıya tanıırken, tek satıcı da, üreticinin kendisine bahsettiği bu tekel bölgesinde söz konusu ürünleri kendi adı ve hesabına satarak sürümü destekleme borcu altına girer. Ancak franchising alanın, franchising verenin üretim, işletme va pazarlama sistemini, bunun içindeki fikri ve sınai unsurlarla, özellikle de know-how ile birlikte kullanma hakkı ve franchising veren tarafından üstlenilen geniş

kapsamlı hizmet ve yardım yükümlülüğü, tek satıcı ile üretici arasındaki ilişkiye yabancıdır.

Kanunda düzenlenmemiş sözleşmeler arasında, franchising sözleşmesine çok benzeyen bir diğer sözleşme de lisans sözleşmesidir. Konusu, çok genel ve kısa bir tanımlamayla, başkasına ait herhangi bir gayri maddi bir maldan, bir ücret karşılığında yararlanmak olan bu sözleşmenin de franchising sözleşmesinden ayırt edilmesi gerekir. Bir lisans sözleşmesinde, lisans alanın, lisan verenin dağıtım organizasyonuna entegre edilmesine yönelik düzenlemeler yer almadığı gibi lisans alanın sürümü destekleme şeklinde ortaya çıkan asli bir edim yükümlülüğü de söz konusu değildir. Franchising sözleşmesi kanunda düzenlenmemiş bir sözleşme olan lisans sözleşmesine özgü unsurları önemli bir ağırlıkta içinde taşımakla birlikte, bir lisans sözleşmesi olarak nitelendirilemez. (Blum, 1975, s.21-29)

6.3. Franchising Sözleşmesinde Bulunması Gereken Hükümler

Bir franchising sözleşmesinde bulunması gereken hükümler şu şekildedir:

Franchisor' a Tanınan Haklar: Franchisor' a Franchisee' nin icraatını denetleme, muhasebe kayıtlarını inceleme, işyerlerini kontrol etme ile sözleşme süresince ve sözleşmenin sona ermesi hallerinde belirli bir süre rekabet yasağı koyma vb. haklar verilebilmektedir.

Franchisee' ye Tanınan Haklar: Franchisor' ın sahip olduğu marka, isim ya da ticaret ünvanı kullanma hakkı verilmektedir. Ancak bu haklar tanınırken, bir yandan da örneğin, marka ve ismin sadece belirli bir bölgede kullanılabileceği gibi çeşitli kısıtlamalar da getirilebilmektedir.

Franchisee' ye Verilen Destek: Yönetici ve çalışanların eğitimi, makine ve teçhizatın verilmesi, pazarlama desteği, işyeri dekorasyonu, reklam kampanyası vb. destek hizmetleri, sözleşmenin akdi ile başlamakta ve sözleşme süresince devam etmektedir.

Sözleşme Süresi: Uluslararası franchising sözleşmelerinde genellikle 5 ile 10 yıl arasında bir süre saptandığı görülmektedir. Bununla beraber 20 yıla kadar varan sürelerle de rastlanmaktadır.

Faaliyet Bölgesi: Her sözleşmede, coğrafi bölge tayini açık bir kesin bir biçimde belirtilmektedir.

Franchise Bedeli: Franchisee' nin kullanma hakkını aldığı marka ve sistem için franchisor' a yapacağı ödemeler çeşitli şekillerde olabilmektedir. Bunlar:

- Sisteme giriş ve teknolojiyi transfer bedeli olarak yapılan ödemeler,
- Devamlı ve belirli dönemler halinde yapılan ödemeler (Royalty); Royalty ödemeleri genellikle cironun belirli bir yüzdesi olarak hesaplanmaktadır. Bu yüzde genellikle %5 ile %10 arasında değişmektedir.
- Franchisor' a verdiği destek için yapılan ek ödemeler; bu ödemeler, franchisor' ın verdiği hizmetler dolayısıyla yaptığı masrafların karşılanmasına yöneliktir.

Tüm bu özellikler dışında, rekabet yasağına ilişkin hükümler, sözleşmenin feshi ve sona ermesi, sır saklama yükümlülüğü vb. daha birçok özellik franchising sözleşmesinde yer alabilmektedir.

6.4. Franchising Sözleşmesinde Borç Kavramı

Herhangi bir borç ilişkisinin franchising sözleşmesi olarak nitelendirilebilmesi için tarafların yüklenmiş olmaları gereken asgari yükümlülükler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

6.4.1. Franchisor' ın (Franchising Veren) Borçları

6.4.1.1. Üretim, İşletme ve Pazarlama Sistemini Franchising Adına Kullandırma Borcu

Franchising sözleşmesinde, franchising veren, kendine ait olan üretim, işletme ve pazarlama sistemini başka bir ifadeyle, bu sistemi oluşturan marka, işletme adı, mal veya hizmetleri tanıttıcı diğer işaretler, üretim, işletme ve pazarlama alanında sahip olduğu sırlar veya bilgi ve tecrübeler gibi fikri ve sınai unsurları, franchising alana kullandırma borcu altına girer. Söz konusu borç, franchising alanın sözleşmeyi yapmaktaki ekonomik motiflere uygun olarak, onun ilgili franchising zincirine yani pazarda müşteri gözünde bir birlik oluşturan işletmeler bütününe maksimum düzeyde entegre olmasını sağlamaya yöneliktir. (*Martinek, 1987, s.376*)

6.4.1.2. Franchising Alanı Destekleme Borcu

Sözleşme ile yüklenilen borcun diğer kısmını, franchising alanın, bu sıfatıyla sürdüreceği ticari etkinliğinde sürekli olarak destekleme yükümlülüğünü oluşturur. Franchising sözleşmelerinde bu borç genellikle franchising alanın ve personelin eğitimi, franchising alana Pazar araştırması mali danışmanlık, teknik yardım, işletme

ve yönetim hizmetleri sunulması, reklam ve promosyon desteği gibi birbirinden farklı birçok edimlerle somutlaştırılmaktadır. (Baudenbache, 1989, s.210)

6.4.2. Franchisee' nin (Franchising Alan) Borçları

6.4.2.1. Mal Ve/Veya Hizmetlerin Sürümünü Kendi Nam Ve Hesabına Yapma Ve Destekleme Borcu

Franchising alan, bu yükümlülüğü çerçevesinde, sürümün artması için kendisinden basiretli bir tacir olarak beklenebilecek olan özeni göstermek zorundadır. Franchising alan, yararlandığı sistemdeki bir eksiklik nedeni ile değil de kendisine düşen etkinliği göstermediği için gerekli olan sürüme ulaşamamışsa franchising veren, dava açarak kararlaştırılan asgari miktardaki malın alınmasını ve bedelin ödenmesini talep edebileceği gibi, sözleşmeyi fesih hakkına da sahip olur. (İşgüzar, 1989, s.71)

6.4.2.2. Üretim, İşletme Ve Pazarlama Sistemindeki Fikri Ve Sınai Unsurları Kullanma Borcu

Franchising alanın, franchising sözleşmesi ile yüklendiği ve bu sözleşme açısından yükümlülüklerden biri de, sürümü yapma, destekleme faaliyetini gerçekleştirirken kendi kullanımına açılan üretim, işletme ve pazarlama sistemindeki fikri ve sınai değerlerden, know-how da dahil olmak üzere fiilen yararlanmaktır. Yani bu yararlanma franchising alan için bir hak olduğu kadar bir zorunluluk da teşkil eder.

6.4.2.3. Sistemin İçerdiği Ve Franchise Veren Tarafından Belirlenen Üretim, İşletme Ve Pazarlama İlkelerine Uyma Borcu

Franchising sözleşmelerinin hususlarından bir diğeri de, franchising alanın, bu sözleşmeye dayanarak yürüteceği sürümü destekleme faaliyetlerini, hem kendi kullanımına açılan üretim, işletme ve pazarlama sisteminin içerdiği hem de franchising veren tarafından belirlenen ilkelere uyarak gerçekleştirme yükümlülüğüdür.

Bütün franchising sözleşmelerinde, franchising alan tarafından bu yükümlülüğe uyulup uyulmadığının franchising veren tarafından tespitini kolaylaştırmak amacıyla, franchising alanın, franchising veren tarafından yapılacak denetimlere katılma zorunluluğu düzenlenmektedir.

6.4.2.4. Başlangıç Ücreti Ve Royalty Ödeme Borcu

Franchising alanın, kendisine tanınan üretim, işletme ve pazarlama sistemini kullanma olanağının ve franchising verenin sunduğu destek ve hizmet paketinin bir karşılığı olarak franchising ücreti ödemesidir. Bu ücretler iki türdür: Birincisi başlangıçta franchising verene isim hakkı karşılığında verilen bir giriş ücreti olan başlangıç ücretidir. İngilizce de Initial Fee olarak adlandırılan bu ödemeler genellikle herhangi bir teçhizat ve ürün stoğu için talep edilen ödeme miktarlarını karşılamaz.

İkinci ücretler ise Royalty' lerdir. Royalty, franchising alanın franchising verene ödemek ile yükümlü olduğu düzenli ve sürekli ücretlerdir. Royalty, satış gelirleri üzerinden ayrılacak belli bir yüzdeyi kapsayabileceği gibi önceden saptanmış ve belli periyodlarla ödenen sabit bir miktar da olabilir.

6.4.2.5. Franchising Veren İle Rekabet Etmeme Borcu

Franchising alan, sözleşmede açıkça kararlaştırılmamış olsa bile, franchising veren ile rekabet etmeme yükümlülüğü altındadır. Bu yükümlülük bir yandan, bu sisteme dahil mal ve/veya hizmetlerin sürümünü bağımsız olarak yapmama, diğer yandan da başkalarının benzer mal ve/veya hizmetlerinin sürümünü yapmaktan kaçınma zorunluluğunu ifade eder.

6.4.2.6. Sır Saklama Borcu

Franchising sözleşmelerinde, sözleşme ilişkisi devam ettiği sürece sır saklama yükümlülüğü önemli bir yer tutar. Franchising alanın bu borcu, uygulamada birçok sözleşmede açıkça düzenlenmektedir. (*Leisgang, 1982, s.21*) Ancak sözleşmede açıkça düzenlenmemiş olsa bile, franchising alanın sır saklama borcu mevcut kabul edilmelidir. Franchising alanın sır saklama borcu, franchising sistemi içinde gizli fabrikasyon, işletme ve pazarlama sırları açısından söz konusudur.

6.5. Diğer Yükümlülükler

Uygulamadaki franchising sözleşmeleri, tarafların isteklerine, ilgili franchising zincirinin ve sektörün özelliklerine, iş hacmine ve tarafların somut sözleşme ile altına girdikleri risklerin büyüklüğüne göre, çok çeşitli hak ve yükümlülükler yer vermektedirler. Bu düzenlemelere, franchising alanın teminat gösterme ve işletmesini sigorta ettirme yükümlülüğünü; franchising verenin, sözleşme bitimi

sonrası franchising alanın elinde kalan malları toptan satın alma hak ve borcunu veya franchising alana bu malları sözleşme sonrasında müşterilere satıp bitirmesi için tanınan tolerans süresi örnek verilebilir.

6.6. Franchising Sözleşmesinin Sona Ermesi

Franchising sözleşmesinin sona ermesi dört sebepten dolayı olabilir: Bunlar; franchising sözleşmesinin taraflarının kararlaştırdığı sürenin bitimi ile, franchising sözleşmesinin olağan feshi yoluyla, franchising sözleşmesinin haklı nedenlere dayanılarak olağanüstü fesih yoluyla ve franchising sözleşmesinin ölüm, ehliyet kaybı ve iflas nedeniyle kendiliğinden sona ermesi şeklindedir.

6.6.1. Franchising Sözleşmesinin Tarafların Kararlaştırdığı Sürenin Bitimi İle Sona Ermesi

Uygulamadaki franchising sözleşmeleri, çoğunlukla bir asgari süre için aktedilmekte ve uzatma kaydı içermektedir. Bu uzatma kaydına göre, asgari sürenin geçmesinden önce belli bir süre içinde sözleşmeye devam edilmeyeceği taraflardan biri tarafından açıklanmazsa, sözleşme belirli bir süre yada belirsiz bir süre için kendiliğinden yenilenmiş sayılmaktadır. (*Seliçi, 1977, s.70*) Belirli süreli franchising sözleşmeleri, kural olarak, sürenin dolmasıyla kendiliğinden sona erer. Franchising sözleşmelerinde çok sık rastlanmamakla birlikte, sözleşmede kararlaştırılmış olan süre bir azami süre teşkil ediyorsa, o zaman, bu sürenin bitiminde franchising sözleşmesi de kural olarak kendiliğinden sona erer.

6.6.2. Franchising Sözleşmesinin Olağan Fesih Yoluyla Sona Ermesi

Belirli süreli franchising sözleşmelerinde, sözleşmenin olağan fesih yoluyla sona erdirilmesine ilişkin kayıtlara hemen hemen hiç rastlanmamaktadır. Belirli süreli bir borç ilişkisi kuran sözleşmenin olağan fesih yoluyla sona erdirilebilmesi, kural olarak, ancak bu imkan sözleşmede açıkça kararlaştırılmışsa mümkün olabilir.

Belirsiz süreli franchising sözleşmelerinin ise taraflar açıkça kararlaştırılmamış bile olsalar, olağan fesih yoluyla sona erdirilmesi mümkündür. (*Scneider, 1989, s.67*) ancak, belirsiz süreli franchising sözleşmelerinde olağan fesih hakkının nasıl kullanılacağı konusunda herhangi bir kayıt bulunmaması durumunda, fesih süresi ve fesih zamanının nasıl tayin edileceği, yani uyumsuzluk

durumunda sözleşmenin hakim tarafından bu konu açısından nasıl tanımlanacağı büyük önem taşır.

Bu durumda, olağan feshin nasıl olacağı konusunda kayıtlar içermeyen belirsiz süreli franchising sözleşmelerinde, fesih süresi ve döneminin tespiti yapılırken, franchising alanın lehine kullanılması gereken iki hususun dikkate alınması gerekir:

- Franchising sözleşmesi, franchising veren tarafından olağan fesih yoluyla en erken franchising alanın işletmesi için yapmış olduğu yatırımı somut olayın şartlarına göre amorti edebilme imkanına kavuşacağı (tahmin edilen) tarihte ortadan kaldırılabilmeli,
- Franchising verenin uymak zorunda olduğu fesih ihbar süresi de franchising alanın işletmesinin reorganizasyonu (veya başka bir faaliyete tahsisi) için gerekli olan hazırlık süresini dikkate almalıdır.

6.6.3. Franchising Sözleşmesinin Haklı Nedenlere Dayanarak Olağanüstü Fesih Yoluyla Sona Erdirilmesi

Franchising sözleşmesi, sürekli borç ilişkisi kuran bir sözleşme olarak; haklı nedenlerin varlığı halinde, olağanüstü fesih yoluyla sona erdirilebilir. Olağanüstü fesih hakkının, sözleşme ile tarafların elinden alınması mümkün değildir.

Franchising sözleşmelerinin büyük bir çoğunluğu, olağanüstü fesih hakkına ve nedenlerine ilişkin kayıtlar içermektedir. Bu bağlamda, ya bir genel kural içinde genel olarak haklı nedenlerden bahsedilmekte ve neyin haklı neden olup olmadığının tespiti somut olaya bırakılmakta yada haklı neden olarak, bazı durumlar örnekleyici bir sayım içerisinde zikredilmektedir. Bu durumda ise sözleşmeye aykırılık halleri, franchising alanın ve franchising verenin borçlarını ödemekten aczi, franchising alanın mala karşı işlenen herhangi bir suçtan hüküm giymiş olması, belli bir süre içerisinde karşılaştırılan araya ulaşılmamış olması, vb. örnek olarak gösterilebilir.

6.6.4. Franchising Sözleşmesinin Ölüm, Ehliyetin Kaybı Ve İflas Nedeniyle Kendiliğinden Sona Ermesi

Franchising sözleşmesi, bazı nedenlerle, herhangi bir fesih beyanına ihtiyaç olmaksızın kendiliğinden sona erer. Bu bağlamda, sözleşme taraflarında meydana gelen ölüm, ehliyet kaybı ve iflas gibi değişiklikler önem kazanmaktadır. Özellikle

franchising alanın şahsi niteliklerinin büyük önem taşıdığı franchising sözleşmesinde, franchising alanın ölümü veya ehliyetini kaybetmesi, aksi kararlaştırılmamışsa, sözleşmenin kendiliğinden sona ermesine yol açar. Öte yandan, franchising alanın veya franchising verenin iflası da sözleşmenin kendiliğinden sona ermesine yol açan bir neden olarak kabul edilmelidir.

6.7. Franchising Sözleşmesinin Devri

Franchising anlaşmasının, gerek franchising veren gerekse franchising alan tarafından üçüncü bir tarafa devri sözleşme ile oldukça sınırlandırılabilir. Sözleşmede franchising alanın ayrılması, ölümü yada işinin olumsuz işlemesi durumunda anlaşmanın geleceği ve devri konusunda neler yapılabileceği belirli tanımlanan şartlar altında alınmaktadır. Bu şartlar çerçevesinde franchising veren, kendisinin yazılı bir onayı olmaksızın sözleşmenin devrini yadaklayan bir tutum alabilir.

6.8. Franchising Sözleşmesinde Değişiklik

Bazı durumlarda taraflar başlangıçta imzalamış oldukları sözleşme uyarınca ilişkilerini sürdürürken piyasada oluşan iç ve dış birtakım etkenlerden kaynaklanan yeni düzenlemelere gereksinim duyarlar. Bu aşamada önlerine önemli bir sorun çıkar; sözleşme tamamen ya da kısmen mi değişecek yoksa bu durum ana sözleşmenin iptalini mi gerektirecek? Bu tip durumlar için taraflar ana sözleşmeyi değiştirmeden, yani koşulları açıklayan hükümleri ek şeklinde bir ana anlaşmaya iliştirirlerse daha avantajlı konuma geçebilirler. Zira, bu tip esneklikler ticari yaşamın aktivitesinin artık zorunlu bir koşulu haline gelmiştir. Bu esneklik arayışlarındaki temel sebep, artık dünya üzerindeki hiçbir iş ilişkisi bağlamında kesin sınırların talep edilmiyor oluşudur.

6.9. Franchising Sözleşmesinin Geri Satın Alınması

Bazı hallerde franchising verenin franchising olarak verdiği işletmeleri geri satın alarak bunları kendi satış mağazalarına dönüştürme isteği taşıdığı görülmektedir. Franchising verenin, franchising alanın gizli kayıt ve defterlerine erişme olanağı bulunduğundan böyle bir güdüyle hareket etmesi durumunda en başarılı franchising alanlarını belirleyerek, bu kişilerin oturduğu sistemi tercih etmesi kolaylaşmaktadır. Bu alım satım işleminde, her ne kadar yüksek bir ücret ödense de

her zaman geri satın almayı düşünen franchisor kar etmektedir. (Brown, 1988, s.45-46)

Böyle bir politikanın en kötü yanı, franchising alanın başarısız olmasının baştan amaçlanmasıdır, yani franchising sözleşmesinin kötü niyetle yapılmasıdır. Zira bu durumda, franchising veren franchising alanın tüm zamanını, çabasını ve parasını harcayarak kurduğu işin meyvesini toplamaktadır.

6.10. Gerekli Diğer Evrak

Franchising sözleşmesinden farklı olarak, işletme içinde kullanılacak standart tipte dökümanlar vardır. İngilizce' de "Disclosure Documents" diye adlandırılan bu dökümanlar, her franchising verenin potansiyel franchising alıcısına sunmakla yükümlü tutulduğu bilgileri kapsamaktadır. Bu evrak, dükkanın açık olduğu gün ve saatleri, izlenecek ticari model, personel politikası, ücretler, reklam, pazarlama, vb. gibi işletmecilik sisteminin detay bilgilerini içermektedir. Sistemi açıklayıcı nitelik taşıyan bu evrak "Açıklayıcı Dökümanlar" olarak da isimlendirilebilirler.

6.11. Avrupa Birliği' nde Franchising Teşvikleri

Franchising karlı iş güvencesi yüksek bir iş kolu olduğundan, genellikle teşvike ihtiyaç duymamaktadır. Bununla birlikte, franchise işletmeler genelde hizmet sektöründe faaliyet gösteren küçük işletmeler olduklarından, KOBİ' lere verilen teşviklerden yararlanmaktadır.

AB üyesi ülkelerde bu kapsamda verilen devlet yardımları, ana hatları ile şunlardır:

- Kuruluş için hibe, düşük faizli kredi veya kredi garantisi
- Yeniliklere yönelik yatırımlar için yardım yada düşük faizli kredi
- Enerji tasarrufu sağlayan yatırımlar için yardım yada düşük faizli kredi
- Yönetim ve satış danışmanlığı için yardım

AB Komisyonu' nun 15/6/1994 tarihli toplantı sonrasında Bölgesel Politikalar Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan bildiriye, KOBİ' lerin desteklenmesinin esasları ve öncelikleri belirtilmiştir. Bunlar;

- Kalite, teknoloji, yönetim, iletişim
- Çevre ve enerjinin korunması
- Araştırma merkezleri

- Pazara giriş
- Çalışanların eğitimi
- Kredi ve finansman

alanlarında yoğunlaşmaktadır.

AEA anlaşmasının 61 (3c) maddesinde belirtilen “ticareti ve rekabeti bozmayacak yardımlar” kapsamında verilecek destekler şu şekilde sınırlandırılmaktadır:

- Destek gören alanlarda, en çok net %30
- 61 (3a) kapsamında ise, en çok net %75
- Destek görmeyen alanlarda, en çok brüt %15
- Eğitim ve danışmanlık hizmetlerinde, en çok brüt %50
- Ar-Ge için büyük firmalara verilenden, % 10 fazlası
- Yeni iş yaratılmasını amaçlayan yatırımlarda, en çok 3000 ECU/işgücü
- Özel amaçlı yatırımlarda, en çok % 15
- Diğer yatırımlarda, en çok 200000 ECU
- 3 yıllık süre içinde AB' ye bildirilmeden, en çok 50.000 ECU

Üye ülkelerde uygulanan teşvikler, bu çerçevede kalmakla birlikte çok çeşitlilik göstermektedir.

7. TARAFLARIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

7.1. Franchisor' ın (Franchising Veren) Hak Ve Yükümlülükleri

7.1.1. Franchisor' ın (Franchising Veren) Hakları

Franchisor' ın temel hakları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Franchisee' nin icraatını denetlemek,
- Franchisee' nin muhasebe kayıtlarını incelemek,
- Franchisee' nin işyerini kontrol etmek,
- Belirli dönemlerde franchisee' den raporlar ve bilgiler talep etmek,
- Franchisee' ye sözleşme süresince ve sözleşmenin sona ermesi halinde belirli bir süre rekabet yasağı getirmek,
- Franchisor' a ait know-how ve ticari sırları saklı tutma mecburiyeti getirmektir.

7.1.2. Franchisor' ın (Franchising Veren) Yükümlülükleri

Franchisor' ın temel yükümlülükleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Franchising konusu olan marka, isim, know-how ve diğer benzeri belirleyici maddi ve maddi olmayan hakların sahibi olmak veya bunları başkasına kullandırma hakkını verebilmek için sahibin lisans ve onayına sahip olmak.
- Franchisee' ye eğitim hizmetleri ile sözleşmenin devamı süresince teknik ve ticari yardım hizmetlerinde bulunmak ve sürekli destek sağlamaktır. (*Doğan, "Franchise İlkeleri", Dünya Gazetesi, 8 Nisan 1994, s.10*)

7.2. Franchisee' nin (Franchising Alan) Hak Ve Yükümlülükleri

7.2.1. Franchisee' nin (Franchising Alan) Hakları

Franchisor' ın sahip olduğu isim, marka, ayrıcalık hakkını bir bedel karşılığında kullanma ve kendisine tanınan teknik bilgi ve hizmetten, anlaşma hükümleri çerçevesinde yararlanma hakkıdır. (*The Naisbitt Group, 1989, s.21*)

Bu haklar şöyle sıralanabilir:

- Belirli bir bölgede ya da yalnızca belirli bir yerde tekeli satış hakkına sahip olma,
- Franchisor' dan sürekli olarak destek ve hizmet almaktır.

7.2.2. Franchisee' nin (Franchising Alan) Yükümlülükleri

Franchisee' nin temel yükümlülükleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Sistemin bilinen isminin korunması için gerekli özenin gösterilmesi,
- Franchisor' a işletmenin ticari faaliyet performansının tespit edilmesi, değerlendirilmesini sağlamak açısından gerekli özenin gösterilmesi, işletme bilgilerinin ve mali tablolarının sunulması,
- Franchisor' ın isteği üzerine onun yönlendirdiği kişi yada kuruluşların işletmede defter ve kayıtlar üzerinde inceleme ve çalışmasına izin vermek,
- Franchisor' ın kullanma hakkını tanıdığı marka, know-how' ını gizli tutmak, gerek sözleşme süresince gerekse sözleşmenin sona ermesi yada feshinden sonra üçüncü şahıs ve kurumlara bu bilgileri aktarmamak.,
- Franchisee' nin franchising anlaşmasında belirtilen diğer ihtiyaç ve kısıtlamalara uymak zorundadır. Franchisee, franchisor' a ait sistem ile birlikte, diğer biçimsel yada renkli varyasyonları kendi franchise işletmesi dışında herhangi bir alanda kullanmayacaktır,

- Franchisee, franchisor' ın tescilli logosunu yada franchisor' a ait sistemleri herhangi bir malzemede, reklamda, gösteride, iş şekillerinde ve diğer basılı yada grafik malzemede yasalarca belirlenenin dışında ve sembol yapıştırmadan kullanmayacaktır,
- Franchisee, markaları franchisor' ın belirttiği şekilde kullanacaktır. Markaların ve bunların sergilenmesi ve kullanımı ile ilgili talimatları yerine getirecektir,
- Franchisee, franchisor' ın zaman zaman düzenleyeceği talimatlara ve markaların itibarını geliştirmek ve savunmak amacıyla, aldıkları diğer kalite kontrol önlemlerine uymayan ürün ve/veya hizmetlerde markaları kullanmayacaktır,
- Franchising işleminin sona ermesi ya da feshi üzerine, franchisee markaları kullanmayı bırakıp işyerinin bulunduğu tesislerdeki markaları çıkaracaktır.

8. FRANCHISING SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİNİN TARAFLAR AÇISINDAN İNCELENMESİ

8.1. Franchising Sistemini Alan Tarafından Sistem Değerlemede Yapılacak Araştırma

Bir girişimci yatırım yapmaya karar verdiğinde yatırıma sıfırdan başlamak, hazır bir işyeri satın almak, franchise yapmak kararını alabilir. Öncelikle hedefi belirleyip neden bir yatırım yapmak istediğine karar vermelidir. Girişimci çok para kazanmak, kendi işinde bağımsız olmak istiyor olabilir. Franchising suuistimale çok açık bir konu olduğu için, franchise alacak ve franchise verecek olanların çok iyi bir araştırma yapmaları gerekmektedir. Franchising' de bir işletme sistemi satılmaktadır. Sistem denenmiştir ve başarılı olmuştur. Sistemi tek uygulayan franchise alacak olan değildir. Başarılı olmuş bir zincirleşme ile hareket edilmektedir. Bunun ise bir bedeli vardır. Franchise alanın düşeceği en büyük yanlışlardan biri, franchise alanın merkezden satın almak zorunluluğu olan malları dışardan satın almaya çalışmasıdır. Bu durum sisteme zarar verebilir. Bu nedenle franchise için istenilen bedel değerlendirilirken rakamsal olmayan birtakım noktaları değerlendirmek gerekir. Bir görüşe göre neyi kaçta alacağını bildiğinizden bu olumludur. İlerde bir rakip ortaya çıkarsa rekabet gücünüz olacaktır. Maliyetin çok olup olmadığına karar vermeden önce sistemin tüm avantaj ve dezavantajları düşünülmelidir. Franchise sözleşmesiyle bölge koruması sağlanır, kendi markanızın size rakip olmayacağını bilerek hareket eder, bir hata yaptığınızda kontrol edebilirsiniz, yer seçiminde hata

yapılmaması sağlanır, zincirdeki diğer franchise alanlarla karşılaştırmalar yapabilirsiniz.

Sistem iyi bir performansı gerektirmektedir. Örneğin, girişimci her sabah altıda kalkıp kalkmayacağını, geceleri saat 10' a kadar işin başında durup durmayacağını ya da başkalarının fikrinden yararlanarak işini kurmanın kendisine ağır gelip gelmeyeceğini kendi kendine sorgulamalıdır. Franchise işini idare etmek için gerekli beceri, tecrübe, eğitim, sabır ve finansal imkanların kendisinde var olup olmadığını kendi kendine sormalıdır. Kendisine ait bir işi idare ederken özerkliğinin bir kısmından vazgeçeceğini bilmelidir. Yatırımcın kendi kendine yapamadığı ama franchisor'ın yatırımcı için ne yapabileceği sorusunun cevabını kendine sormalıdır.

Franchise veren işletmeyi daha iyi araştırmak için denetimden geçen kar zarar, maliyet tablolarını, yatırım ve fizibilite raporlarını alabilirsiniz. Bu franchise almak isteyenlerin en doğal hakkıdır. Franchise verenin abartılarına kanılmamalıdır. Alınan broşürler, markanın ünü yatırımcının gözünü karartmamalı ve gerekli araştırmalar yapılmalıdır.

Franchise almadan önce yanıtlanması gereken sorular şunlardır:

- Gerekli sermayem var mı?
- Kendi işimin sorumluluğunu alma ve yürütme riski üstlenme kararlılığında mıyım?
- Seçeceğim konuyu 10-15 yıl gibi bir süre aynı şevk ve istekle sürdürebilecek sabra sahip miyim?
- Başkası tarafından yaratılmış bir sistemi, kesintisiz ve uzun süreli olarak uygulamaya hazır mıyım?
- Çalışmaya karar verdiğim franchising şirketinin başarılı, karlı bir geçmişi var mı?

Franchise almak isteyenler aşağıdaki konuları detaylı bir şekilde sorgulamalıdır:

Ürün veya Hizmetle İlgili Konular:

- ❖ Ürün ya da hizmetin kalitesi, talebin durumu, geçici olmaması.
- ❖ Ürün ya da hizmetin rekabet gücü.
- ❖ Patentinin olup olmaması. Kolayca taklit edilememesi.
- ❖ Marka müşterilerce ne kadar tanınıyor? Ulusal reklam programları var mı?
- ❖ Ürünlerin satın alma haklarında kısıtlama var mı?
- ❖ Ürünün karlılığı, cari ekonomik sonuçlar.

- ❖ Ürün satış stratejileri ve taktikleri.

Fiyat ve Maliyetlerle İlgili Konular:

- ❖ Yatırımın toplam maliyeti nedir?, Extra gizli maliyetler var mı?
- ❖ Başlangıç ücreti, reklam ücreti, royalty ne kadardır?
- ❖ Sürekli ödemem gereken maliyetler nedir?
- ❖ Franchisor' ın tedarik ettiği ürünlerin ve teçhizatın maliyeti piyasa fiyatının altında mı, üstünde mi?

Yer Seçimi ile İlgili Konular:

- ❖ Nerede yerleşeceksiniz? Yer seçiminizi kim yapıyor?
- ❖ Bölgeniz neresi? Bölge için özel bir fizibilite çalışması yapılmış mı?
- ❖ Bölgeniz yeterince büyük mü? Ulaşım, trafik, nüfus yapısı nasıl?
- ❖ Sizi koruyan sınırlamalar neler, yasal kısıtlamaların durumu nedir?
- ❖ Rakiplerim kimler?
- ❖ Pazarın gelişim trendi nedir? Genişleme olanakları var mı?
- ❖ Franchise uluslar arası mı, ulusal veya bölgesel mi?

Kontrol ve Destekleme ile İlgili Konular:

- ❖ Üzerimdeki kontroller nelerdir? (Malzeme satın alımında, satış kotası, fiyatlama, gerekli stok seviyesi, farklı ürün satmama gibi konularda)
- ❖ Hangi desteği alabiliyorum? Franchisor gerekli desteği verecek mi? (yer seçimi, eğitim, insan ilişkileri, teçhizatın sağlanması...)
- ❖ Franchisor' ın franchise verdiği diğer yatırımcılar kimler?
- ❖ Ana firma ne zamandır franchise veriyor, kaç tane franchise vermiş? Ana firmanın sahip olduğu ve franchise verdiği birimlerin sayısı nedir?
- ❖ Bölge ve yer seçiminde franchisor yardım ediyor mu?
- ❖ Bölgede tek satıcılık hakkını mı veriyor, yoksa aynı bölge içinde başka franchisee' lere de franchise veriyor mu?
- ❖ Ne gibi teçhizat ve ekipmana ihtiyaç var? Leasing anlaşması düzenleniyor mu?
- ❖ Ne kadar franchise birimi başarısız olmuş ve neden?
- ❖ Hangi konularda eğitim alacaksınız?
- ❖ Reklam politikası nasıl, el kitabı veriliyor mu? (*Rıfat Cebeci, "Franchising Rehberi", 2005*)

Franchisee, sistemi almadan önce iki önemli maliyete katlanmak zorunda kalmaktadır. Söz konusu maliyetlerden ilki, parasaldır. Franchisee, sermayenin büyük bir kısmını, başlangıç franchise giderlerinde ve işe başlama döneminde nakit akışı sağlamak için hammadde alımı ve üretim sürecinde harcamak zorundadır.

İkinci maliyet türü ise zamandır. Franchisee, başlangıçta işin sahibi olarak işin yönetimi için oldukça uzun zaman harcamak zorundadır. Yapılan araştırmalar, bu maliyet türünün birçok franchise işletmesinde gerçekleştiğini göstermiştir. Başarılı ve bağımsız bir franchising' e bağlı olan girişimci, yatırımın başlangıcından itibaren büyük fedakarlıklarla zaman ayırmak zorunda kalır.

Franchising işlemi gerçekleştiğinde, girişimci, daha çok kendi yeteneklerine güvenmelidir. Bu işi öğrenmeye çalışmalıdır. Sonra da franchisor' ın ürün, hizmet ve iş yeteneklerine güvenmelidir. Bahsedilen maliyetlere katlanacak girişimcinin iyi bir franchising sistemine yatırım yapabilmesi için bazı araştırmalar yapması gerekir. Söz konusu araştırmalar şu şekilde yapılabilir:

8.1.1. Ticari Markalar Ve Telif Haklarının İncelenmesi

- Ticari markalar, ticari ünvanlar ve diğer ticari sembollerin araştırılıp, benzerlerinden ayrı oldukları sonucuna varılmalıdır.
- Ticaret ünvanının iyi intiba bırakmış girişimciye ait olup olmadığı, bizzat aynı girişimci tarafından kullanılıp kullanılmadığı gibi durumların araştırılması gerekir.
- Franchisor' ın finansal gelirlerinin, çalıştığı işkolundan mı yoksa sadece isim hakkına karşılık aldığı royalty' lerden mi oluştuğu ile ilgili bir araştırmanın yapılması gerekir.
- Franchising bağımsız olarak mı tanınmakta yoksa ünü kısmen franchisor ile olan ortaklığından mı kaynaklandığı incelenmelidir.
- Franchising verme işleminde bütün girişimcilerin ödedikleri lisans ücreti, sistemin promosyon değerine mi yoksa franchisor' dan alınan sistemin isim hakkına mı yatırım yaptıkları araştırılmalıdır.
- Franchisee' nin çalışmak istediği iş alanıyla ilgili olarak franchisor' dan alacağı sistemin kullanım yetki süresi, kapsamı ve özelliklerinin araştırılması gerekir.
- İyi tanınan franchisor' ın işi, mesleği yada faaliyetleri geçmiş dönemlerde ciddi zararlarla karşı karşıya kalıp kalmadığı durumunun araştırılması

gerekir. Çünkü bu tür zararlar işletme için tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Franchisee' nin ticari markası ve tüm bir sistemin başkası tarafından kullanılması konusunda yasal bir engelin olup olmadığı araştırılması gerekir. Sistemin ticari markası ile birlikte tüm sistemin franchisee' nin faaliyet göstereceği bölgede başka işletmelerce taklit edilip edilmediğinin de araştırma kapsamına alınması gerekir.

- Franchising ile ilgili patent ya da telif haklarının geçerlilik süresinin ve franchisor' ın franchising anlaşmasını tekrar uzatmayı isteyip istemediğinin ayrıca araştırılması gerekmektedir. (*L.Fels&G.Rudnick, 1986, s.10-11*)

8.1.2. Yönetim Durumunun Araştırılması

Memurlar, müdürler, ortaklar ve yönetim personelinin kimlerden oluştuğu araştırılmalıdır. Beş yıl önceki bir dönemde bu şahısların ne iş yaptıkları, yönetim kurulunda, işle ilgili faaliyet alanında herhangi bir deneyimlerinin olup olmadığı da araştırmaya ilave edilmelidir.

8.1.3. Kar Planının İncelenmesi

Franchisor' ların çoğu franchising programları ve promosyonları ile birlikte kar planlarını verirler. Kar planları ve buna ekli program ve promosyonların bir muhasebe bürosuna danışarak dikkatlice incelettirmek gerekir. (*L.Fels&G.Rudnick, 1986, s.11*)

Önceden franchising alan girişimci ile görüşülüp sistemin faydalarının araştırılması ve eğer girişimci sistemin kullanımından memnun ise işletmenin finansman kaynaklarının araştırılması gerekir. Satışlar, gelirler, ücretler ve giderler, özellikle beklenen kazançlar konusundaki tüm işlemler dikkatlice incelenmeli ve araştırma kapsamına alınmalıdır.

Söz konusu işletmenin finans kalemleri denetlendikten sonra profesyonel bir uzmana danışıp bilgi alınmalıdır.

İşletmenin ilk yılı, aynı yapıdaki işletmelerin maliyet ve gider kalemleriyle karıştırılmamalıdır. Franchisee, kendi işletmesinin finansını ve planlanmış analizini gözden geçirmesinin yanında franchisor' dan sağlanan finansal verileri de incelenmelidir. Çünkü franchisor' ın finansal güvenilirliği, franchisee' nin de finansal güvenilirliğini oluşturmaktadır.

Kar planının franchising deneyimleri üzerine yada diğer veriler üzerine kurulmuş olup olmadığı ve hangi dönemler için çıkarıldığına doğrulanması gerekir. Eğer plan geçmişteki ya da bugünkü franchising deneyimleri üzerine kurulmuşsa, hesaplarda kullanılan alan ve bölge özellikleri, belirlenen dönem, konum, işte geçirilen süre, bölge koruma ve işgören yada franchising yönetimi ve planlamada kazançları kullanılan franchisee sayısının belirlenmesi gerekir.

Franchisee, planladığı kar (bu işkolunda aktif olarak çalışacaksa ve uygun bir kar payı düşünerek) aynı tür bir işi başka bir alanda yapmasıyla yada franchising' e yatıracağı fonla başka bir yatırımdan elde edeceği kazançla karşılaştırılmalıdır. Bu planlar diğer franchisee' lerle karşılaştırılarak, yapılan işin faaliyet bölgesi ve diğer bölgelerdeki sonuçlara uyup uymadığını belirlemeye yarar.

Sonuçların planlanan hedeflere ulaşması halinde franchisee' nin ekonomik ve psikolojik olarak tatmin edecek durumda olması gerekir. Franchisee tüm maliyetler konusunda ayrıntılı bilgi edinmelidir.

8.1.4. Ödenecek Ücretlerin İncelenmesi

- ❖ Başlangıç lisans ücretinin olup olmadığı araştırılmalıdır. Eğer varsa toplam tutarının tespit edilerek ödeme koşulları belirlenmelidir. Ödenecek miktar taksitler halinde ödenecekse herhangi bir faizin uygulanacağı ile ilgili bilgiler ve osnradan ödenen bu faiz miktarının tekrar iade edilip edilmeyeceği durumlarının tespit edilmesi gerekir.

Eğer ilk lisans ücreti aynı anda başka bir girişimciye verilen franchising lisans ücreti aynı değilse farkın dayandığı kriterler belirlenmelidir.

Başlangıçtaki lisans ücreti mevcut işletmenin kullanımı, personel eğitim ve işterindeki özel ve teşvik desteğini de içeren başlangıç, yardımı franchisor tarafından karşılanıp karşılanmayacağı sözleşmede açıkça belirtilmelidir.

- ❖ Periyodik lisans ücretinin olup olmadığı, tutarının tespiti, ne şekilde belirleneceği gibi durumların araştırılması gerekir. İş dünyasında franchising sisteminde genellikle periyodik lisans ücretleri vardır. Bunlar çoğunlukla satış oranlarına göre haftalık yada aylık ödenmektedir.
- ❖ Diğer ücret ve hakların neler olduğu tespit edilmelidir. Örneğin, reklam ve promosyon ücreti gibi.
- ❖ “Gerekli nakit”, “başlangıç yatırımı” ve “başlangıç masrafları” ibareleri toplam tutar ile karıştırılmamalıdır.

- ❖ Franchisee, işyerini, satın almak istediğinde ne kadar maliyete katlanacağı araştırılmalıdır.
- ❖ “başlangıç maliyeti” yada yatırım malları için “açılış envanteri” ekipman ya da demirbaşlar ile ilgili maliyetler belirlenmelidir. Franchising bedelinin tümü ya da bir kısmının başlangıçta ödenip ödenmeyeceği belirlenmelidir.
- ❖ Eğer varsa inşaat, yeniden tanzim etme ve dekorasyon teminat depozitoları ile başlangıç ekipman maliyetinin belirtilmesi gerekir.

8.2. Franchising Sisteminin Veren Tarafın Franchising Alan Tarafı Seçerken Dikkat Edeceği Hususlar

Taraflar arasındaki ilişki, tekel durumundaki franchisor’ ın mal ve hizmetlerini ülke çapında ve ülkeler arası bir pazarda üretme ve pazarlama istekleriyle başlamıştır. Tekel durumundaki satıcı “franchisor” olarak tanımlanmıştır. Amaç, doğrudan yatırım yapmadan mal ve hizmetlerini farklı bölgelerde bir başka üretici ya da tacir tarafından üretme yada pazarlamaktır.

Buna karşılık küçük sermayeli yatırımcı yani franchisee, iş kurma isteği ile piyasaya çıkması ve yatırımını herhangi bir sektörde doğrudan gerçekleştirme yerine, franchising sistemiyle, yatırıma karar vermesi sonucu tarafların biraraya gelmesi sağlanmıştır. Franchisor, sistemiyle, sahip olduğu malı, ismi, marka ve hizmetin kullanım hakkını isteyen franchisee’ yi seçmekte serbesttir. (Şoğur, 1993, s.9)

Franchisor, franchisee’ nin tam olarak şu şartlara sahip olmasını istemektedir:

- Franchise almak isteyen franchisee’ nin işin yapılacağı bölgeye yerleşmiş olması gerekir.
- Franchisee’ nin bulunduğu bölgenin franchising konusu için uygun olması gerekir.
- Başarılı, güçlü olmayı isteyen cesaretli bir girişimci olmak.
- Sürekli çalışan ve çalışacağı alandaki işleri isteyerek yapmak.
- Sadakat ve sorumluluk sahibi olmak (*“McDonald’s ve Franchising Sistemi”, 1993 ABD-Türk Franchise Konferans Notları, 1993*)
- Girişimcinin ticari itibarını ve yatırım olanaklarının yeterli olup olmadığını inceleyerek bu şartlara uyan biri olmak.

9. FRANCHISING SİSTEMİNDE PAZARLAMA

9.1. Franchising Sisteminde Pazarlama Kavramı

Pazarlama kavramı, bir işletme, kurum veya birey için tüketici hedef yönlü bir düşüncedir. Bir işletmenin başarısı, büyük ölçüde pazarlama alanındaki başarısına bağlıdır. Pazarlama kavramı, bir organizasyonun tüm etkinliklerinin uygulanması konusunda bir düşünce biçimi veya yönetim düşüncesidir. (*Alpugan-Demir-Oktav-Üner, 1987, s.222*) Pazarlama kavramının uyarlanması durumunda işletmenin yalnızca pazarlama etkinlikleri değil, tüm çabaları bu uyarlamadan etkilenir.

Franchising sisteminde pazarlama kavramı, her şeyden önce işletmecilik etkinliklerinde zorunlu olarak uygulanan bir düşüncedir. Bu kavrama göre tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak araştırılması gerekir. Araştırma sonuçları pazarı oluşturan temel öğelere yönelik tüm etkinliklerde uygulanır. İşletmelerin pazardaki varlığını sürdürebilmesi ve büyümesi için tüm bölümlerin etkinliklerinin pazarlama kavramına yönelik bir şekilde düzenlenmesi gerekir.

Pazarlama kavramı, franchising' de işletmeler için düzenlenmesi ve uygulanması zorunlu olan değişik işletmecilik politika ve stratejileri için bir klavuz görevini yerine getirmektedir. Franchising sistemi pazarın dinamik bir olgu olduğunu ve öğelerinin de sürekli bir değişim ve etkileşim içerisinde bulunduğunu gözönüne alır ve işletmelerin pazar etkinlikleri için geliştirmek zorunda oldukları pazarlama planlama ve stratejilerinde pazarlama kavramını temel olarak benimsemektedir.

Franchising' de pazarlama kavramı temel yaklaşımını oluşturan aşamalar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Etkinlikte bulunulacak veya bulunulan pazarı yakından tanımak ve değerlendirmek,
- Pazarın ve pazarlanması amaçlanan ürünlerin niteliklerine bir müşteri hizmeti sağlamak,
- Tüm müşteriler için doğru ürünü, doğru fiyattan, doğru yerde ve doğru zamanda tüketicilere sunmak,
- Dağıtım kanallarını ve kanal üyelerini saptamak, anlaşmak ve ortak girişimler sonucu sağlanabilecek en büyük Pazar dilimlerine ve bu dilimlerdeki müşterilere ulaşmak,
- Pazara sunulan ürünü veya ürün dizilerini, pazarın koşulları ile uyumlu iletişim ve geliştirme uygulamaları ile desteklemektir.

İçinde buldukları pazarlarda lider olan franchising işletmelerinin temel özellikleri, pazarlama kavramının önemini kavramış olmaları ve bu kavramın getirdiği yeniliklere açık olmalarıdır. Bu nedenle franchising işletmeleri yeni Pazar fırsatlarını bulmada ve değerlendirmede başarılı olmakta ve bu başarılarını kalıcı kılmaktadırlar.

9.2. Franchising Sisteminde Pazarlama Karmasının Oluşturulması

Pazarlama karması, pazarlama bilgisinde kullanılan temel kavramlardan biridir. Hedef pazarın seçimi ve incelenmesinden sonra söz konusu pazarda ortaya çıkan ihtiyaçları tatmin etmeye yönelik bir pazarlama karması oluşturulması gerekir. Başarılı bir pazarlama uygulaması hedef pazarın doğru seçimi ve pazarlama karmasının uygun şekilde oluşturulmasına bağlıdır. Pazarlama karmasının dört elemanı şunlardır: (Odabaşı, 1995, s. 8)

- Mamul (Ürün)
- Fiyat
- Dağıtım
- Tutundurma

9.2.1. Mamul (Ürün)

Mamul, pazarlama karmasının en önemli elemanıdır. Bir işletme, pazarlama bileşenleri ile ilgili çalışmalara bu elemanla başlar. Geniş anlamda mamul, bir ihtiyaç ve isteği doyurma özelliği olan ve değişime konu olan herşeydir. (*Cemalcılar, 1987, s.100*) Bu fiziksel bir nesne olabileceği gibi bir hizmet ya da bir düşünce de olabilir.

Franchising veren şirketler bir pazara girerken mamulle ilgili şu kararları vermek zorundadırlar:

- Mamul geliştirme, franchising sözleşmesinde mamullerin değiştirilebilir ve değiştirilemez özellikleri ve bu konuda kimlerin ne kadar söz sahibi olduğu belirtilmelidir.

Franchising sisteminde yeni mamulle ilgili kararları çoğunlukla franchisor verir. Mamulle ilgili düzenlemelerde veya yeni bir ürün pazara sunulurken tüketicilerin damak tadlarının dikkate alınması başarıyı kolaylaştırır. Örneğin, Hacıoğlu restoranlarındageleneksel kıymalı lahmacunlar yanında vejeteryanlar için özel olarak sebzeli lahmacunlardan satılması gibi.

- Mamul karması kararları: Bir işletmenin satışa sunduğu tüm mamuller mamul karmasını oluşturur. (Yükselen, 1989, s.57) Franchisor' lar pazara sundukları malları tüketicilerin özelliklerine göre gruplara ayırabilirler. Örneğin, Burger King, Whopper' ı çocuklar için Junior Whopper menü, Whopper menü ve Süper Whopper menü olarak farklılaştırmıştır.
- Marka: Marka, mamul ve hizmetlerin kimliğini belirleyen, rakiplerinkinden ayrırteden bir isim, simge, şekil ya da bunların bileşimidir. Marka, çoğu zaman tüketici için mamulün bir çeşit sigortası, bir bakıma mamulün güvencesidir.

Franchising sisteminde, markayı franchisor oluşturur ve korunması için çalışır. Tüketiciler genellikle bir franchisee' den alışveriş yaptıklarında franchisee' den ziyade markaya gelirler ve markaya bağlı tatmini beklerler.

Franchising sisteminde çeşitli yollarla hedef pazardaki tüketicilerin değişen psiko-sosyal özellikleri yakından izlenir, elde edilen bilgiler ışığında mamulde yapılması gereken değişiklikler, eklenecek veya çıkarılacak özellikler belirlenir, bunların tüketicilere nasıl ve hangi yollarla duyurulacağı kararlaştırılır. Bu arada rakiplerin davranışları dikkate alınarak yeni mamul stratejileri geliştirilir.

9.2.2. Fiyat

Pazarlama karmasını oluşturan değişkenlerden biri olan fiyat, ekonomik hayatın temel unsurlarından birini teşkil eder. Pazara dayalı ekonomilerde fiyat arz ile talebi karşılaştırır, alıcı ile satıcının üzerinde anlaşması ile mübadeleyi sağlar. Fiyat, yönetimin pazarlama çabalarından yararlanabileceği ve kontrolü altında tutabileceği bir araçtır.

Franchising sisteminde mal ve hizmetler fiyatlandırılırken çeşitli faktörler göz önüne alınmaktadır. Bu faktörler şunlardır: Maliyetler, rakipler, araçlar, yasal düzenlemeler, arz ve talep, pazarın yapısı, fiyatlama amaçları, malın nitelikleri, tüketici davranışları.

Franchising sisteminde işletmeler pazarlama konumlarına göre farklı fiyat uygulamalarına da gidebilmektedirler. Örneğin, belirli bir süre bir malı özel bir fiyattan satma gibi. Bunu çoğunlukla yeni bir bölgesel pazara girdikleri zaman bir yada birkaç kalem malda indirimli fiyat uygulaması şeklinde yaparlar.

Franchising sisteminde fiyatları franchisor belirler. Franchise sözleşmesinde belirtilmesi durumunda fiyatları franchisee de belirleyebilir fakat bu durumda da franchisor' ın onayını almak zorundadır. Franchisor' lar mal veya hizmetin maliyetini

her ay hesapladıktan sonra franchisee'lerin kar payını da ekleyerek belirli bir fiyat belirler. Bu fiyatları belirlerken dikkat edilmesi gereken bir konu, bölgeler arası alım gücünün farklı olmasıdır. Onun için bir malın veya hizmetin fiyatı her yerde aynı olmayabilir. Bu durumda franchisor, hayat standardı düşük olan yerleşim birimlerinde daha düşük fiyat uygulamasına gidebilir. Böylece franchisor, bu pazarlarda da varlığını sürdürebilir.

9.2.3. Dağıtım

Mal ve hizmetlerin üreticilere ulaşmasını sağlayan faaliyetler çeşitli yapıdaki kuruluşlar tarafından yerine getirilir. Bunlar, yer, zaman, mülkiyet ve bilgi faydası yaratan faaliyetlerdir. (*Karabulut-Kaya, 1988, s.35*) bu faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında bazı işletmeler malları kendi adlarına alır ve satar, bazı işletmeler de malların mülkiyetini almadan alıcıya devrini sağlarlar.

Franchising işletmeleri, dağıtım kanalında yeni bir alternatif olarak ortaya çıkmışlardır. Franchisor'lar bu sistemle tüketicilere mallarını maksimum kalitede düşük fiyatlardan ulaştırabilecekleri şekilde örgütlenmişlerdir. Franchising sisteminde tüketiciyle yüzyüze gelen franchisee ile franchisor arasında tüketici açısından hiçbir fark yoktur.

Fiziksel dağıtım, malların üreticilerden tüketicilere fiziksel olarak nasıl ulaştığıyla ilgilidir. Fiziksel dağıtım, üretim ile pazarlama arasında, her iki tür faaliyetin başarısı üzerinde ve dolayısıyla işletmenin toplam karlılığı üzerinde büyük etkileri olan bir anahtar bağlantı noktasıdır. (*Mucuk, 1987, s.204*) Malın istenilen miktarda, istenilen zamanda, istenilen yerde hazır bulundurulması için gereken faaliyetlerin hepsi, diğer bir deyişle yer ve zaman faydaları yaratan çabalar fiziksel dağıtımını oluşturur.

Franchising sisteminde fiziksel dağıtım ağı franchisor tarafından kurulur ve etkin bir şekilde işlemesi sağlanır. Çünkü fiziksel dağıtımla, franchisee'lerin temel ihtiyacı olan mallar üreticiden alınarak franchisor'ın oluşturduğu fiziksel dağıtım sistemi yardımıyla satış noktalarına ulaştırılır.

Malların franchisor'lardan veya üreticilerden franchisee'lere ulaşmasını sağlayan fiziksel dağıtım fonksiyonları şunlardır:

- Depolama ve depo yerinin seçimi
- Taşıma sistemi
- Stok planlama ve kontrolü

- Sipariş alma ve yerine getirme (sipariş işleme)
- Yükleme ve boşaltma

Franchising sisteminde, franchisee, temel eğitimde sistemle ilgili bilgiler yanında dağıtımla ilgili prosedürleri de öğrenir. Bu eğitimle, malların hangi araçlarla eline geçeceği, kimlere sipariş vereceği, gelen malların nasıl indirilip stoklanacağı öğretilir.

9.2.4. Tutundurma

Tutundurma kararları; pazarlama karmasının son ve en geniş boyuttaki kısmını oluşturur. Çağdaş pazarlamada önemi iyice artan tutundurma, pazarlama yönteminin iletişim fonksiyonunu yerine getiren bir bileşen olarak görülür. En genel biçimde tutundurma, işletmeyi, ürünlerini veya hizmetlerini, tüketicilerin, aracılardan, çalışanların ve devletin gözünde ilerletmek, yükseltmek olarak tanımlanabilir. (Yılmaz, 1992, s.22)

Tutundurma, pazarlama karmasının diğer elemanları ile uyum içinde düzenlenmesi gereken, kendi içinde de farklı özellikler taşıyan ve tutundurma karması olarak adlandırılan elemanlardan oluşur. (Odabaşı, 1995, s.48)

Franchising sistemi, tutundurma karması elemanlarından en iyi şekilde yararlanmaya çalışır. Franchising sisteminde reklam karması (tv, radyo, internet ve gazetelerde yer alan reklamlar, açık alandaki reklam tabelaları, vb), kişisel satış karması (tüketicilerle kişisel iletişim sağlanması, satış elemanlarının seçilmesi, eğitilmesi, ödüllendirilmesi, vb.), halkla ilişkiler ve duyurum (basın organlarında belirli aralıklarla işletmeyi ve sistemi tanıtan yazı ve röportajların yayınlanması, basınla iyi ilişkiler kurulması, haber amaçlı faaliyetlere yer verilmesi, vb.), satış tutundurma karması (bedava veya indirimli mal kuponları dağıtılması, örnek ürünlerin denenmesinin sağlanması, çeşitli yarışmalar düzenlenmesi, satış noktalarının yaygınlaştırılması, vb.) çok önemli olduğu kabul edilen unsurlardır. Bunun için franchisor, franchisee' ye gerekli olan bilgileri iletmede, eğitimler vermekte, durum değerlendirmeleri yapmaktadırlar. Çeşitli toplantılarla yeni ürünler ve yeni politikalar hakkında fikir alışverişinde bulunulur, pazardaki gelişmeler hakkında konuşulur, reklamların nasıl ve hangi yollarla yapılacağı, franchisee' lerin reklamlarla ilgili ne gibi davranışlarda bulunması gerektiği belirlenir.

Reklam: franchising sisteminde kullanılan en önemli tutundurma karması elemanlarından birisidir. Franchising sisteminde franchisee' ler her ay satışlar üzerinden belirli bir miktar parayı franchisor hesabına yatırır. Buna sistemde,

“Advertising fee” (reklam katkı payı) denilmektedir. Franchisorlar tüm işletme birimlerinden gelip bir fonda toplanan bu paralarla reklam harcamalarını gerçekleştirir. Bu fona toplanan paralarla ulusal düzeydeki reklamlar finanse edilir.

Eğer franchisee’ ler bölgesel reklam yapmak isterlerse franchisor’ ın bilgisi ve denetimi altında masrafları kendisi karşılamak üzere bölgesel veya yerel reklamlar yapabilir.

Halkla İlişkiler ve Duyurum: Halkla ilişkiler, bir kuruluş ile çevresi arasında olumlu ilişkiler yaratma ve sürdürme çabasıdır. (Mucuk, 1987, s.168) diye tanımlanabilir.

Franchising işletmelerinde halkla ilişkiler faaliyetleri, franchisor ve franchisee olmak üzere iki yönlü yürütülür. Franchisor’ da halkla ilişkiler bölümü oluşturulur ve halkla ilişkiler konusunda uzman bir kişi bu bölümde görevlendirilir. Franchisee’ ler de ise halkla ilişkiler görevini yönetim kademesindeki bir kişi üstlenir ve bölgesel bazda halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütür.

Kurum içi yayınlar personel sayısının arttığı işletmelerde daha çok görülür. Franchisor’ lar çalışan elemanları motive etmek, bilgilendirmek gibi gayelerle bu tür bilgileri kağıtlara döktükten sonra tüm franchisee’ lere yeterli miktarda gönderirler, merkezde de bunlardan bulundurulur ve gelen ziyaretçilere verilir.

Duyurum ise karşılığında bir ücret ödemedi, radyo, TV ve basın yayın organlarında işletme, yöneticiler, mallar veya hizmetlerle şirketin çalışma sistemi hakkında yayınlanan ticari haber, röportaj, resim, vb. şekillerdeki tanıtıcı çalışmalardır. (Mucuk, 1987, s.168)

Duyurum, halkla ilişkilerin bir parçasıdır ve yazılı ve görsel basında çok başvurulan bir yöntemdir. Örneğin, UFRAD (Ulusal Franchising Derneği) bu konuyla ilgil toplantılara iştirak eder.

Satış Tutundurma: tüketiciyi satın almaya ve bayileri etkinliğe özendiren kişisel satış, reklam ve halkla ilişkiler dışındaki pazarlama eylemlerine satış tutundurma denir. (Oluç, 1989, s.18)

Franchising sisteminde satış tutundurma yöntemleri yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu özellikle Türkiye gibi franchising sistemiyle yeni tanışan ülkelerde görülmektedir. Çeşitli medya kanallarıyla tüketicinin ismini duyduğu şirketler Türkiye pazarına girmektedir. İlk anda birçok tüketiciye alışılmadık gelen bu yeni ürün ve hizmetler için ilk kullanım çok önemlidir. Özellikle franchising sistemiyle çalışan ve tüketicilere doğrudan ulaşmayı hedefleyen işletmeler için tüketicilerin bir

defa da olsa ürün ve hizmetlerini denemeleri önemli olmakta ve bunun için satış tutundurma yöntemleri ön plana çıkmaktadır. Bilhassa genç kuşağı hedef alan bu satış tutundurma yöntemleriyle marka imajı ve bağlılığı oluşturulmak istenmektedir.

Kişisel Satış: Kişisel satış, belirli bir işletmenin ürününün satış elemanları aracılığıyla doğrudan doğruya alıcılara yöneltildiği bir tutundurma etkinliğidir. (Tek, 1991, s.511)

Franchising sisteminde kişisel satış önemli bir yer tutmaktadır. Tüketiciler, işletmelerde satış elemanları tarafından karşılanmakta ve istekleri yerine getirilmektedir. Kısaca satış elemanları franchise işletmelerinin gelir getiren tek unsuru satışı gerçekleştirirler. Satış elemanlarına verilen önem işletmenin müşterilere bakış açısını gösterir. Franchisor' ın franchisee' ye verdiği en önemli eğitim, kişisel satış eğitimi ve bu eğitimin çalışanlara nasıl verileceğidir. Gelir getiren bir unsur olduğu için yöneticiler satış elemanlarının seçimine, eğitimine ve desteklenmesine ayrı bir önem verirler. Sistemin en önemli avantajı da, satışçılığı bilmeyen franchisee adaylarına satışçılık eğitiminin verilmesi ve satışın kavranmasının sağlanmasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE' DE FRANCHISING SİSTEMİ VE UYGULAMASI

1. TÜRKİYE' DE FRANCHISING

1.1. Franchising Sistemi' nin Türkiye' deki Gelişimi Ve Bugünkü Durumu

Türkiye' de franchising kavram olarak yaklaşık son 20 senedir kullanılmasına rağmen geleneksel franchising olarak sözü edilen sistemlerdeki işletmeler (bayi, acenta, mümessil) yıllardır varlıklarını sürdürmektedirler.

1950' li yıllardan itibaren başlayan kitlesel üretimler ve hizmetlerin yurdun her tarafındaki insanlara ulaştırılması amacıyla yeni çözümler aranırken, geleneksel sistemler kullanılmaya başlanmıştır. Bir görüşe göre geleneksel sistemler, şehirlerarası taşımacılığın gelişmesiyle başlamıştır. Benzin istasyonlarının oluşumu yanında, otobüs firmaları, firmalara ait biletlerin satışını belirli şartlar ve sınırlamalarla diğer şehirlerdeki bağımsız ofislere vermişlerdir. (*Ünüsan, 1993, s.5*)

24 Ocak 1980 iktisadi değişimi sonucu kararlaştırılan dışa açılma politikalarıyla birlikte, bürokratik engellerin kaldırılması ve yabancı yatırımcılara eşit hakların verilmesi ile yurt dışında yaygın olarak kullanılan, kimliklerini ispatlamış sistemler Türkiye' ye gelmeye başlamıştır.

Türkiye' nin franchising' le tanışması 1985 yılında McDonalds' ın Türkiye' ye gelişiyile olmuştur. Ardından diğer markalar birer birer gelmeye başlamışlardır. (*İtkü, 1993, s.97*)

McDonald's, Pizza Hut, Wendy' s, Kentucky Fried Chicken, vb. markalarıyla açılan Türk fast-foodları, birçok kişiyi özendirerek kadar iyi iş yaptılar. Örneğin, standardı belirsiz, adı sanı duyulmamış bir hamburgerci olmak yerine, McDonald' s zincirinin bir parçası olmak daha kazançlıydı. Franchising sistemi, ülkemizde, uzun bir süre fast food sektörüyle eşanlımlı anılmıştır. Fast food' un dışındaki ilk gelişme, ünlü elektronik basımevi olan Alphagraphics' in Türkiye' ye gelmesi olmuştur. Daha sonra büyük gruplar da franchising' den yararlanmışlardır. (*Ekonomist, 1991, s.10*)

İşletme tipi franchising' in ülkemizdeki ilk temsilcileri, uluslararası yiyecek (fast-food), güzellik malzemesi satıcıları ve tüketim malları satanlardır. Örneğin, McDonald' s, ectar Beauty Shops, Jimmie' s Fried Chicken, Baskin Robbins, Scilly'

s, Wimpy, Alphagraphics, Wendy' s, Lewi' s, Benetton ve diğerleridir. Uluslararası sistemlerin belirlenmesi sonucu, o ülke girişimcilerinin geliştirdiği işletme tipi sistemlerin ortaya çıkacağı bir gerçektir. Örneğin; ülkemizde, Sagra Special, Turyap ve Mudo faaliyetlerini franchising sistemiyle sürdürmektedir. Buna ek olarak Şekeburger, Tocana, Mudurnu Fried Chicken ülkemiz girişimcilerinin kurduğu sistemlerden örnektir. (*Ünüsân, 1993, s.5*)

Halen Türkiye' de yüzlerce yabancı firma franchising vermekteir. Yabancı franchisor' lar Türkiye' de faaliyetlerini ya bir Türk firmaya Master Franchising vererek yada kendileri bir Türk şirketi kurarak sürdürmektedirler. (*Bursa Ekonomi, 1993, s.27*)

Franchising yatırımları için birçok yabancı sermaye firma Türkiye' yi seçmektedir. Bunun en önemli nedeni, Türkiye nüfusunun genç bir nüfus olması ve dolayısıyla elverişli bir pazar olmasıdır. Bunun yanısıra Türkiye' de işçilik maliyetlerinin düşük olması ve Türkiye' nin doğu bloku ülkelerine bir sıçrama taşı olarak görülmesi de franchising yatırımlarını Türkiye' ye çekmiştir. (*Dünya, 1994, s.10*)

Ülkemizde franchising, yüksek fazi oranlarının getirdiği riskin de etkisiyle, çoğunlukla öz sermayesini kullanan işletmeciler tarafından uygulanmaktadır. (*Şahingiray, 1992, s.3*)

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye' de de gittikçe artan sayıda işletme, franchising sistemiyle yaygınlaşma yolunu seçmektedir. Özellikle hizmetler sektöründe tutulmuş bir işin en kolay ve başarılı yaygınlaşma yolu, franchising' den geçmektedir. Bu sayede markayı tanıtmaya, işini oluşturma ve ortak reklam bütçesi kullanma gibi avantajlar sağlanmaktadır.

Sonuç olarak, Türk ekonomisinin dışa açılması, haberleşme, ulaşım, vb. gibi temel altyapı hizmetlerinin yurt geneline yayılması, insanların yaşam standardını iyileştirme ve geliştirme isteği, bazı girişimcilerin konuyu cazip hale getirmesi gibi etkenlerle franchising; ekonomik gelişme aracı olarak hızla güncel hale gelmeye başlamıştır. Bütün bu olumlu yönlerine rağmen, uygulamada dönem dönem aksaklıklar olabilmektedir.

1.2. Franchising Sistemi' nin Türkiye' de Yasal Açıdan Durumunun İncelenmesi

Türkiye' de başlangıcından günümüze kadar hızlı bir gelişme gösteren franchising sistemi, mevzuat ve yasal kimliğini kazanma konusunda aynı gelimeyi gösterememiştir.

Türkiye' de franchise anlaşmasını düzenleyen bir yasa olmamasına rağmen geleneksel franchising işlemlerinde kullanılan bir yasal düzenleme mevcuttur. Bu yasal düzenleme 3 Mart 1965 tarihinde kabul edilen "Markalar Kanunu" dur. Dört kısım ve 56 maddeden oluşan bu kanunda; marka, çeşitleri, tescilli, tescilin hükümleri, markanın intikali, lisansı ve haczi, marka hakkına tecavüzde açılacak hukuk ve ceza davaları, ödenecek tazminatlar ve verilecek cezalar yer almaktadır. İkinci kısım madde 34' de ferdi markalar başlığı altında "intikal ve lisans" ile ilgili olarak şöyle denilmektedir:

"Ferdî markalar miras yoluyla intikal eder. Ferdî marka kullanıldığı müesseseden müstakil olarak ve hangi emtia için tescil edilmişse o emtianın tamamı veya bir kısmı için devir ve temlik edilebilir. Veya marka hakkının kullanılması için lisans verilebilir. Devir ve lisans sözleşmesinin noterlikçe tanzim edilmiş olması şarttır. Lisans sözleşmesinde, markanın kullanılacağı süre, kullanma şekli ve şartları, lisans bedeli ve markanın kullanılacağı emtianın gösterilmesi mecburidir. Devir ve lisans, marka sicil kaydına tescil tarihinden itibaren üçüncü şahıslara karşı hüküm ifade eder." (Tuncer, 1992, s.53)

Burada da görüldüğü gibi markanın devri bir lisans sözleşmesine bağlanmıştır. Bu sözleşmenin de yazılı olması, noterlikçe onaylanması ve sicil kayıtlarına geçirilmesi gerekmektedir. Franchising ile ilgili bir yasal düzenleme olmamasına rağmen Markalar Kanunu' ndaki bu hükümler marka ve ticaret unvanının devri ile ilgili kısımlarda franchise işlemlerinde bağlayıcı olmaktadır.

Franchisor' ın yurt dışından olması halinde ise veya yabancı franchisor yerli bir ortakla çalışıyor ise bu durumda yabancı sermayenin dış transferi ile ilgili işlemler uygulanmaktadır. Ancak franchisorun yabancı olması ve Türkiye' de bir master franchise ile sistemi kurması halinde Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığına bağlı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü' ne başvurulmakta ve onay alınmaktadır. YGSM'nin onayını almadan royalty ve diğer ödemelerin yapılması mümkün değildir. YGSM'ne başvuruda şu belgeler istenmektedir. (Şoğur, 1993, s.101-102)

- Franchising sözleşmesi,

- Ülke ekonomisine katkısını belgeleyen rapor
- Fizibilite raporu
- Araştırma-geliştirme tutarı
- Mamul patentli ise bunun belgesi

YSGM' nin sözleşmeyi onaya tabi tutmasının yasal dayanağı 12.2.1986 tarihli, 86/10353 sayılı kararname ile 1986 tarihli yabancı sermaye çerçeve kararı hakkındaki 1 no' lu tebliğdir. Buna göre, sözleşme hazırlandıktan sonra tebliğde belirtilen bazı ek dökümanlar ile birlikte YSGM' ye sunulur. YSGM adı geçen tebliğin hükümleri çerçevesinde bir inceleme yapar ve aykırı gördüğü maddelerin değiştirilmesini veya tamamen çıkartılmasını isteyebilmektedir. Prensip olarak, YSGM' nin franchise sözleşmesine bakış açısı olumludur. Böyle bir ilişkinin ülkede istihdam yaratılacak olması, kaliteli mal ve hizmet sunumunu teşvik edecek nitelikte bulunması ve rekabeti artıracak bir ortam geliştirecek olması bakımından YGSM tarafları teşvik edici bir tutum içerisinde olmayı tercih etmektedir. (Paksoy, 1992, s.4)

Sonuçta, franchisor işletmelerle sürtüşmelerin en aza inmesini sağlayacak franchising sisteminin yasal yapıya kavuşması, sistemin uygulandığı alanları çeşitlendirecektir.

1.3. Ulusal Franchising Derneği (UFRAD)

Ulusal Franchising Demeği (UFRAD) tüm dünyadaki benzerleri gibi franchise veren (franchisor) firmaları bünyesinde toplayan bir kuruluştur. Sekiz yerli franchisor, franchising' in geniş imkanlar vadettiğini görerek bir araya gelmiş ve 1991 yılında bu derneği kurmuştur. Ulusal Franchising Derneği' nin ana amacı, franchising' in Türkiye' de doğru bir biçimde öğrenilmesini, sağlıklı bir biçimde gelişmesini sağlayabilmek, temel kuralları belirlemek ve uygulamasını sağlamak, franchising' in Türk hukuk sistemi içindeki yerini bulması için gerekli çalışmaları yapmak ve sistemin geliştirilmesi için bilgi kaynakları oluşturmaktır. UFRAD, amacını gerçekleştirmek için çeşitli faaliyetlerde bulunur. Bunlardan bir kısmı doğrudan kendi üyelerine, bir kısmı da konuyla ilgili diğer kişilere yöneliktir. UFRAD, üyeleri için gerekli olan bilgileri derler ve onlara iletir. Ayda bir kez hem üyelerine hem de diğer ilgililere ve basına ulaştırılan UFRAD bültenini yayınlar. Franchisor olmak isteyenlere danışmanlık hizmeti verilir. Her konuda franchising ile ilgili uzmanların yardımı sağlanır. Franchising almak isteyen yatırımcılar da dernek aracılığıyla yurt

içinde ve yurt dışında ilgili kuruluşlarla bağlantı kurabilmeleri için bilgilendirilip, yönlendirilmektedir.

UFRAD, bilgi kaynaklarını sürekli kamuoyuna açmaktadır. Anadolu şehirlerinde Ticaret ve Sanayi Odalarında eğitim çalışmaları ve seminerler düzenlemektedir. Dernek merkezinde bulunan eğitim ve seminer salonunda franchise veren firma yöneticilerine ve franchise alan girişimcilere yönelik her ay en az iki kere olmak üzere seminerler düzenlemektedir. Sektör yuvarlak masa toplantıları düzenlenmektedir. Franchising sektörünü konu alan televizyon programlarına destek veriyor ve düzenlemektedir. Her yıl ekim ayında İstanbul' da düzenlenen Franchising Fuarı'na destek vermektedir. Her ay iki bin adrese ulaşan aylık franchise bülteni yayınlıyor ve ücretsiz dağıtmaktadır. Danışma kurulu vasıtasıyla franchise ihtilaflarını Türk hukuku ve uluslararası franchise ilkeleri doğrultusunda incelemektedir. Türkiye Franchise Magazin'e destek vermektedir.

Demeğin asli ve fahri olmak üzere iki tür üyesi vardır.. Üye olabilmek için, iki üyenin tavsiyesi gerekmektedir. Eğer yabancı bir zincirin Türkiye hakları alınmışsa, ana firmanın kendi ülkesindeki franchise derneğine üye olması temsilcinin üye kabulü için yeterli oluyor. Yerli bir firma franchise veriyorsa veya yabancı ülkede dernek üyesi olmayan bir zincirin temsilciliği alınmışsa önce iki tane franchise verilmesi beklenmekte, sonra franchising uygulamalarına bakılarak üyelik başvurusu red veya kabul edilmektedir. Üye olmak isteyenler örneğine uygun başvuru formunu doldurarak derneğe vermektedirler.

UFRAD, devletle ilişkilerini de geliştirmeye çalışmaktadır. Konu ile ilgili teşvik ve kredi olanaklarını araştırmakta, Türk hukuk sistemi içinde franchising' in kimlik kazanması için de çalışmalar yapmaktadır. (UFRAD Bülten, 1996, s.1)

UFRAD' ın amacı yalnızca iç piyasaya dönük franchising faaliyetleri değil, hedefleri ulusal sınırlar dışına taşımak, Türk markalarını dışarı açmak ve onları dünya markaları haline getirmektir. (Oğuz, 1991, s.18)

UFRAD' ın amaçlarına şunları da ekleyebiliriz: (Şahingiray, 1993, s.16)

- Franchising konusunda halkı bilinçlendirmek ve franchising verenlerin ortak hukuki veya finansal sorunlarına çözüm bulmak.
- Konuyla ilgili araştırma yapanlara kaynak sağlamak ve bilgi bankası oluşturmak.

UFRAD, yatırımcılara aşağıda sayılan konularda da bilgi vermektedir. (Şoğur, 1993, s.88-95)

a) *Franchising' in hitap ettiği kitle:*

Franchising alıcısına eğitim yoluyla her türlü detaylı bilgi aktarıldığı için o işte daha önce hiç çalışmamış ve kendi işyerini açmak isteyen küçük ve orta ölçekli yatırımcıya hitap etmektedir.

b) *Türkiye' deki faaliyet alanları:*

Gıda, giyim, emlak, kargo, matbaa, market, zayıflama ünitesi, doğal güzellik, vb.

c) *Bir franchising sahibi olmak için gereken yatırım:*

Yapılan işin büyüklüğüne, cinsine, ekipmanına, işyeri büyüklüğüne ve personel sayısına göre değişmektedir.

d) *Tarafların temel hak ve yükümlülükleri.*

e) *Franchising alıcısı bulmaya yönelik bilgiler:*

İlanlar açık olmalı, yanıltıcı olmamalı, gelir ve kazançlara ilişkin bilgi ve açıklamalar objektif olmalı, sözleşme süresi ve ne şekilde sona ereceği açıkça belirtilmiş olmalıdır.

f) *Franchising alıcısı olabilmek için genel olarak yatırımcıda varolması gereken nitelikler:*

Minimum yatırım miktarına sahip olmalı, franchising sisteminin önemini, değerini ve ticari ahlak yönünü anlayabilmeli, pazarlamanın önemini bilmeli, profesyonelce davranabilmeli ve eğitim alabilmelidir.

g) *Franchising sözleşmesinde yer alması gereken unsurlar:*

Sözleşmede tarafların hak ve yükümlülükleri, ödemeler, sözleşme süresi, sözleşme yenilenme koşulları, markayı kullanma hakkına ilişkin hükümler, sözleşmenin sona ermesine ilişkin hükümler yer almalıdır.

1.3.1. Dürüstlük İlkeleri

European Franchise Federation (EFF) İlkeleri aynen kabul edilmiştir.

BÖLÜM 1: TANIM

Franchising; bir mal ve/veya hizmet ve/veya teknoloji pazarlama yöntemidir. Yasal ve finansal açıdan ayrı ve bağımsız kuruluşlar olan franchisor ve franchisee'

nin aralarında kurdukları yakın ve sürekli işbirliğine dayanır. Bu ilişkide franchisor, franchisee' lerine bireysel olarak, işlerini franchisor' ın sistemine uygun olarak yürütme hak ve yükümlülüğünü verir.

Franchisee, doğrudan veya dolaylı bir mali bedel karşılığında franchisor' ın ticari adını ve/veya ticari markasını, know-how' ını, iş görme ve teknik yöntemlerini, iş görme sistemini ve diğer sınai ve/veya fikri mülkiyet haklarını kullanma hak ve zorunluluğunu, taraflar arasında bu amaçla yapılan yazılı bir franchise anlaşmasının süresi ve kapsamı içinde devamlı olarak alacağı ticari ve teknik destek ile üstlenir.

BÖLÜM 2: SÖZLEŞME ŞARTLARI

2.1. Franchisor, kendisi ve Bireysel Franchisee' lerinden oluşan franchise sisteminin kurucusu ve uzun vadeli koruyucusudur.

2.2. Franchisor' ın Yükümlülükleri;

Franchisor aşağıdaki şartları yerine getirmelidir:

- a) Bir iş sistemini franchise zinciri haline getirmeden önce, makul bir süre boyunca ve en azından bir örnek işletmede işini başarıyla yürütmüş olmalıdır.
- b) Zincirin isim, marka ve diğer ayırteci özelliklerinin sahibi olmalı ve yasal olarak kullanım hakkına sahip olmalıdır.
- c) Anlaşma süresince Bireysel Franchisee' ye başlangıçtaki eğitimi ve sürekli ticari ve/veya teknik desteği vermelidir.

2.3. Bireysel Franchisee' nin Yükümlülükleri;

Bireysel Franchisee aşağıdaki şartları yerine getirmelidir;

- a) Franchise işletmesinin gelişmesi ve franchise sisteminin ortak kimliği ve saygınlığının korunması için azami gayreti göstermelidir.
- b) Franchisor' ın verimli yönetimi için, Franchisee' nin performansının ve mali durumunun belirlenmesini kolaylaştıracak doğrulanabilir işletme bilgilerini vermelidir. Franchisor' ın talebi üzerine, Franchisor' ın ve/veya temsilcisinin, bireysel Franchisee' nin işletme kayıtlarında makul zamanlarda araştırma ve çalışmasına izin vermelidir.

- c) Anlaşma süresince ve bitiminden sonra Franchisor' ın verdiği know-how' ı üçüncü şahıslara açmamalıdır.

2.4. Her İki Tarafın Sürekli Yükümlülükleri;

- a) Taraflar birbirleriyle ilişkilerinde dürüst davranmalıdırlar.
b) Franchisor anlaşmasının her ihlalinde Bireysel Franchisee' sini yazılı olarak ikaz etmeli ve kusurun giderilmesi için makul süre tanımalıdır.
c) Taraflar şikayet, tasa ve anlaşmazlıklarını samimiyet ve iyi niyet ile; dürüst ve makul temas, doğrudan temas ve müzakere ile çözmelidir.

BÖLÜM 3: FRANCHISEE BULMA, REKLAM VE BİLGİLENDİRME

3.1. Bireysel Franchise bulmaya yönelik reklamlar belirsiz ve yanıltıcı olmamalıdır.

3.2. Bireysel Franchisee' nin gelecekteki olası sonuçlar, rakamlar ve kazançlarına ilişkin doğrudan veya dolaylı bilgi içeren, franchisee arama, reklam ve tanıtım malzemeleri tarafsız olmalı, yanlış ve yönlendirici olmamalıdır.

3.3. Bireysel Franchisee adaylarının her tür bağlayıcı belgeye tam bilgilendirilmiş olarak katılabilmeleri için onlara işbu Dürüst Franchise İlkeleri' nin güncel bir kopyası ve franchise ilişkisi hakkındaki tüm bilgiler, tam ve doğru olarak, yazılı halde, bağlayıcı belgelerin yürürlüğe girmesinden makul bir süre önce verilmelidir.

3.4. Bir Franchisor, Bireysel Franchise adayının bir ön anlaşma imzalamasını şart koşarsa, aşağıdaki ilkeler kabul edilmelidir.

Herhangi bir ön anlaşma imzalanmadan önce, ön anlaşmanın amacı, ön anlaşma süresince ve ön anlaşma nedeni ile doğacak masraflar için Franchisor' dan ödemesi istenebilecek karşılıklar Bireysel Franchise adayına yazılı olarak verilmelidir. Franchise anlaşması yürürlüğe girdiğinde söz konusu ödemeler geri verilmeli veya Bireysel Franchisee' nin ödeyeceği olası başlangıç bedeline sayılmalıdır.

Ön anlaşmanın geçerli olacağı süre ve bitiş şekli belirtilmelidir.

Franchisor kimliğini ve know-how' ını korumak amacı ile gizlilik ve rekabeti önleyici maddeler ekleyebilir;

Herhangi bir ön anlaşma imzalanmadan önce, ön anlaşmanın amacı, ön anlaşma süresince ve ön anlaşma nedeniyle doğacak masraflar için Franchisor' dan ödemesi istenebilecek karşılıklar Bireysel Franchisee adayına yazılı olarak verilmelidir. Franchise anlaşması yürürlüğe girdiğinde söz konusu ödemeler geri verilmeli veya Bireysel Franchisee' nin ödeyeceği olası başlangıç bedeline sayılmalıdır.

BÖLÜM 4: BİREYSEL FRANCHİSEE' NİN SEÇİMİ

Franchisor, Bireysel Franchisee olarak makul bir araştırma sonucu, franchise işini yürütmeye, yeterli temel yeteneklere, eğitime, kişisel niteliklere ve finansal kaynaklara sahip olduğu anlaşılan kişileri seçmeli ve kabul etmelidir.

BÖLÜM 5: FRANCHİSE ANLAŞMASI

5.1. Franchise anlaşması, ülke hukukuna, Avrupa Birliği hukukuna ve işbu Dürüst Franchise İlkeleri'ne ve onun her türlü ülkesel ekine uygun olmalıdır.

5.2. Anlaşma, Franchisor' ın sınai ve fikri mülkiyet haklarını koruma ve ortak kimliği ve saygınlığı sürdürme konusunda franchise zinciri mensuplarının çıkarlarını yansıtmalıdır. Franchise ilişkisiyle bağlantılı tüm anlaşmalar ve anlaşmaya bağlı düzenlemeler yazılı olmalı, Franchisee' nin bulunduğu ülkenin resmi dilinde yapılmalı veya yeminli tercüman kanalıyla resmi diline çevrilmelidir. İmzalanan anlaşmalar derhal Bireysel Franchisee' ye verilmelidir.

5.3. Franchise anlaşması, belirsizliğe yer vermeden, tarafların karşılıklı yükümlülük ve sorumluluklarını ve ilişkiyi ilgilendiren diğer tüm hususları düzenlemelidir.

5.4. Antlaşmada mutlaka yer alması gereken önemli konular şunlardır;

- (a) Franchisor' a tanınan haklar
- (b) Franchisee' ye tanınan haklar
- (c) Bireysel Franchisee' ye sunulacak olan mal ve hizmetler

- (d) Franchisor' ın yükümlülükleri
- (e) Bireysel Franchisee' nin yükümlülükleri
- (f) Bireysel Franchisee' nin yapacağı ödemelerin şartları
- (g) Bireysel Franchisee' nin ilk yatırımını çıkartmasına yetecek uzunlukta olması gereken anlaşma süresi
- (h) Antlaşmanın yenilenme şartları
- (i) Bireysel Franchisee' nin franchise işini devir ve satışına hak tanıyan şartlar ve Franchisor'ın olası ilk alım hakkı
- (j) Bireysel Franchisee' nin Franchisor' ın ayırt edici işaret, ticari ad, ticari marka, hizmet markası, dükkan tabelaları, logo ve diğer ayırt edici belirtilerini kullanma şartları
- (k) Franchisor' ın franchise sistemini yeni ve değişen yöntemlere uydurabilme hakkı
- (l) Antlaşmanın sona ermesinin şartları
- (m) Antlaşmanın sona ermesinin akabinde Franchisor' a veya başka kişilere ait maddi ve gayrimaddi şeylerin teslim şartları

BÖLÜM 6: DÜRÜST FRANCHISE İLKELERİ VE MASTER FRANCHISE SİSTEMİ

İşbu dürüst franchise ilkeleri, franchisor ile Bireysel Franchisee' leri arasındaki ilişkide ve aynı şekilde Master Franchisee ile Bireysel Franchisee' leri arasındaki ilişkide uygulanmalıdır. Franchisor ile Master Franchisee arasındaki ilişkide uygulanmamalıdır.

1.4. Türkiye' deki Girişimciler İçin Franchising Seçenekleri

Sistemin artı ve eksileri bir araya getirildiği zaman kendi başına iş yapmak isteyip büyük bir ismin prestij ve avantajlarına sahip olmak isteyen ve takım oyununa inanan girişimciler için franchising biçilmiş bir kaftandır. (Uysal, 1992, s.7)

2000' li yılların sektörü olan franchising, müteşebbis ruhunu geliştirmek, küçük ve orta tasarrufları ekonomiye aktarmak ve gelişerek dünya ile entegrasyonu sağlamak açısından çok önemlidir. (İşveren, 1993, s.19)

Yurt dışında şube açmak isteyen firmalara öncelikle franchising önerilmektedir. Türk firmaları son derece önemli bir büyüklüğe ve ürün bakımından

da kaliteye ulaşmıştır. Franchising' le yatırım yapmadan para kazanmak mümkün olmaktadır. (Trend, 1993, s.43)

Girişimciler için franchising yoluyla iş kurmanın üç seçeneği aşağıdaki gibidir: (Oğuz, 1991, s.12-13)

- i. Girişimcinin franchising alternatiflerinden birincisi, Amerika' da, Avrupa' da hatta dünyanın dört bir yanında franchising vermekte olan binlerce yabancı firmadan biriyle anlaşma yapmaktır. Bu yolla ülkemize gelen dünyaca ünlü markalara; McDonald' s, Burger King, 7-Eleven, Pizza Hut, Sicily' s, Levi' s, Quicksilver, Nutra Slim, Alphagraphics, vb. örnek gösterilebilir. Yurt dışından Türk girişimcilerine franchising vermek isteyen firma sayısı ve iş alanları sınırsız denecek kadar fazladır.
- ii. Girişimciler için ikinci franchising seçeneği ise yabancı markanın isim hakkı ve standartlarını, yurt dışındaki ana firmadan değil, Türkiye' den almaktır. Yabancı firmayla Türk firması arasında yapılan "master lisans" anlaşmasıyla, yerli firma, yabancı markanın isim hakkını, iç piyasada hem kendisi kullanmakta hem de Türk girişimcilere kullandırmaktadır. Hali hazırda bunu uygulayanlar arasında, McDonald' s, Kentucky Fried Chicken, Sicily' s, 7-Eleven, Baskin Robbins, Nutra Slim, Nectar Beauty Shops, Benetton, Levi' s, Lee Cooper sayılabilir.
- iii. Girişimciler için üçüncü seçenek ise piyasada Pazar payı oluşmuş, tanınmış yerli markaların şemsiyesi altına girmektir. Turyap, Sagra Special, Mudo, Turkom, Şütte, Hacıoğlu Lahmacun, Mado, Mudurnu, vb. gibi yerli kuruluşlar, girişimcilere franchising vermektedir.

1.5. Franchising Sistemi' nin Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kullanımı

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOÖİ) ülke ekonomisine azımsanamayacak katkıları olmaktadır.

Büyük işletmeleri destekleyen ve tamamlayan, ekonomik, politik, sosyal sistemlerin denge unsuru olan stratejik özelliğe sahip KOÖİ' ler önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Planlı dönemlerle birlikte başlayan hızlı sanayileşme çabaları içinde, KOÖİ' lerin ekonomi içindeki ağırlıklarıyla orantılı, hükümetlerce desteklenen politikaları uyguladıklarını söylemek olası değildir ama son yıllarda ülke gündeminde çok sık yer almaya başlamışlardır. Ekonominin bel kemiğini oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabete dayanma sorunu güncelliğini korumaktadır. Ama

Türkiye' deki KOÖİ' lerin rekabet dışında da çok büyük sorunları vardır. Aslında Türkiye ekonomisinin bugüne ulaşmasındaki rolleri gözardı edilemeyecek olan KOÖİ' ler ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısına uygun kurumlar olmaları sebebiyle, gelecekte de sistem içindeki önemli yerlerini koruyacaklardır.

Franchising, KOÖİ' leri hemen hemen tüm sorunlarına çözüm getirecek, dünyada bir asra varan süredir kullanılan çağdaş bir sistemdir. (Özkök, 1996, s.10)

KOÖİ' lerin en önemli sorunlarından biri finanstır. İşletme başarısı büyük ölçüde, yeterli kaynakla işe başlamaya bağlıdır. Genelde küçük işletme girişimcileri, iş için gerekli toplam kaynak miktarını sağlıklı bir biçimde hesaplayamadan yola çıkmakta ve bu nedenle yatırımı tamamlasa bile gerekli işletme sermayesi kalmadığı için başarısız olmaktadır. Bu işletmelerde finansal yönetim bölümü yoktur ve muhasebe kayıtları finansal analize elverişli bir biçimde tutulmaz. Ayrıca küçük işletmeler yabancı kaynak temininde sıkıntı çekmekte, banka kredisi, leasing yada teşviklerden yararlanamamaktadır. Oysa franchising sisteminde, franchising veren firma, toplam yatırım miktarını, işletme sermayesini en ince detaylarına kadar hesaplamıştır. Franchising alıcısına fizibilite etüdü verir, muhasebe programını ve nasıl hareket etmesi gerektiğini öğretir. Ülkemizde bankalar proje kredisi vermediği için kredi konusunda değil ama leasing firmalarıyla merkez olarak anlaşmalar yaparak kaynak bulmasına yardımcı olur.

KOÖİ' lerin bir başka sorunu pazarlamadır. Pazarlama konusunda bu işletmeler, ayrı bir uzman çalıştırmazlar; reklam ve promosyondan yeterince yararlanamazlar. Franchising sisteminde, franchising veren firma, pazarlama stratejisini belirlemiştir ve bunu franchisee' lerine aktarır, pazarlama planlarını yapmalarına ve uygulamalarına yardımcı olur. Aldığı reklam harcamalarına katkı bedeli sayesinde küçük işletmenin tek başına yapamayacağı kadar yüksek maliyetli reklamlar yaparak zincirini tanıtır.

Sorun olarak ortaya çıkan bir başka konu, küçük işletme sahibinin her zaman iş konusunda yeterince bilgili olmamasıdır. Gerek işin nitelikleri gerekse işletme organizasyonu konusunda bilgisizlik ve işgören seçiminde isabetsizlik başarıyı engeller. İşletme sahibi kendisini ve işgörenlerini geliştirmek, işle ilgili yenilikleri takip etmek konusunda zorlanır. Franchising veren firma, franchisee' sine işletme organizasyonunu verir, işgören seçiminde yardımcı olur, ona ve onun işgörenlerine işin nasıl yapılacağına dair eğitim verir. İşle ilgili araştırma ve geliştirme çabalarını gecikmeden aktarır.

Sonuç olarak franchising veren firmalar, markalarını kullanmak isteyen yatırımcılara kuruluş aşamasından itibaren, yer seçiminden fizibiliteye, kuruluş öncesi ve sonrası eğitimden işletme usulleri ve prensiplerini gösteren kitapçıklara, en uygun alımın nereden yapılacağı konusunda yardıma kadar birçok konuda destek vermektedir. Sistemin en önemli özelliği başarısızlık riskini en aza indirmesi ve zincir içindeki işletmelerin rekabet gücünü artırmasıdır.

Dolayısıyla KOÖİ'lerin sorunlarının çözümünde franchising sisteminden yararlanılabilir. Böylece, önümüzdeki dönemlerde hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte, önemi daha da artacak olan KOÖİ'lerin potansiyeli değerlendirilmiş olur. (Aktaş, 1994, s.10)

Sonuçta, franchising sisteminin KOÖİ'lere yararları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Franchising sisteminin ülkedeki KOÖİ'ler için en önemli faydası, dağıtım sistemi içerisindeki tüm faaliyetlerin üreticiden tüketiciye kadar bir sistemizasyonudur.
- Franchising sistemi, pazarlama faaliyeti içerisinde aracılardan sayısını azaltarak maliyetleri düşürmektedir.
- Franchising sistemi, haberleşme zorlukları gibi zaman kaybettiren sorunları ortadan kaldırmaktadır.
- Franchising sistemi etkinliği artırmakta, sınırlı kaynakların ziyan olmasını ve yanlış kullanımını önlemektedir. (Ünusan, 1993, s.5)
- Dünya piyasalarındaki yoğun rekabeti gözönüne aldığımız zaman franchising sistemiyle iş yapmak daha kolay ve risksiz görünmektedir. Teknolojiye, eğitime ve geliştirilmiş ürünlere sahip olmaktadır.
- Teknik bilgi ve tecrübe transferiyle KOÖİ'lerin güçlenmesi imkan dahilinde olmaktadır.
- Mali olanakların kısıtlı olması sebebiyle kuruluşlarını izleyen birkaç sene sonra piyasadan çekilme bu sistem sayesinde pek olmayacaktır.

1.6. Franchising Sistemi' nin Türkiye İçin Üstünlükleri Ve Sakıncaları

1.6.1. Franchising Sistemi' nin Türkiye' ye Sağladığı Üstünlükler

Franchising sistemlerinin girdikleri ülke ekonomilerine sağladıkları katkılar çok fazladır. Türkiye gibi alt sanayisini tamamlamış ve servis sektörlerine ihtiyacın artmış olduğu ülkeler bu sistemlerin girmesiyle daha büyük katkılar elde etmektedir.

Hangi sektörde olursa olsun herhangi bir franchising sisteminin ülke ekonomisine en büyük katkısı şüphesiz kaynak israfını en alt düzeye indirgemesidir. Böylece yatırımcının işini kapatma riski azalmakta, yalnızca yatırımcının değil ülkenin kaynakları da heba olmamaktadır. ABD Ticaret Bakanlığı' nın yaptığı bir araştırmaya göre, kendi işini kendisi kuran yatırımcıların %80' inin onuncu yılın sonunda işlerini kaybetmiş olmalarına karşın, franchising alarak işlerini kuran yatırımcıların % 90' ı işlerine devam etmektedir. Bu araştırma da gösteriyor ki bir franchising zincirinin içerisinde yatırımcının başarısızlık riski yok denecek kadar asgariye inmektedir.

Bir franchising sistemi ülkeye girdiğinde tüm know-how' u ile geldiğinden özellikle işletme sistemleri açısından önemli know-how transferi gerçekleşmektedir. Bunun sonucunda mal ve hizmetlerin kalite standartları yükselmekte, rekabet artmakta ve ilgili sektör gelişmektedir. Franchising veren firma alt birimlerinin sayısını; değişik yatırımcılara dayandığı ve bilgi birikimi olduğundan süratle artırmakta ve süratle istihdam sağlanmaktadır. İstihdam yaratmanın yanında, istihdam edilen kişiler verilen eğitimlerle kalifiye hale gelmektedir.

Değnilmesi gereken bir diğer nokta ise yan sektörlerde yaratılan ek iş potansiyelidir. Franchising veren firma, pazarladığı mal veya servisi üretmekte, ihtiyacı olan girdi mal veya hizmetleri aynı ülke içerisinden temin etmektedir. Bu da birçok yan işkoluna ek iş potansiyeli ve dolaylı ek istihdam ve kazanç yaratmaktadır. Ayrıca yan sektörler yüksek bir standardı sağlayabilme zorunluluğu karşısında kendi ürettikleri mal veya servisin kalitesini artırmaktadır.

Diğer nokta ise, Türkiye' de mevcut yabancı menşeli ve yerli franchising veren kuruluşların direkt olarak veya sektörlerinin yaptıkları ihracattır. Bu ihracat, son yıllarda ciddi bir şekilde artmışve bunun yanında da Türk franchising veren kuruluşlar yurt dışındaki birçok ülkeye franchising vermeye başlamışlardır. Devlet ve kuruluşlar bu önemli katkıları ciddi biçimde dikkate almalı ve bu zincirleri önemle desteklemelidir. (*Dünya, 1994, s.10*)

Ayrıca sistem sayesinde aranan elemanın özellikleri tam anlamıyla tanımlanabilmekte, yapacağı işler talimatname olarak verilebilmekte, benzeri işyerinde, iş başında eğitim verilebilmektedir.

Eğitimsizlik; oturmuş bir franchising işletmesi için sorun olmaktan çıkmakta, bulunan elemanın verimi ve başarı şansı yüksek olmaktadır. Hizmetin kalitesi, eleman değişikliklerinden en az seviyede etkilenmektedir. (*Dünya, 1994, s.10*)

Franchising sistemi ülkenin ticari yapısıyla ilgili belirli avantajlar taşımaktadır. Her şeyden önce, değişik iş alanlarına uygulanabilmesi avantajı ile ayrı bir yere sahiptir.

Yerli franchisor' ların ortaya çıkması dağıtım kanallarının birinci halkasını teşkil eden üretici firmaların büyüüp gelişmelerine ve daha güçlü dağıtım kanal yapılarının tesisine yol açacaktır.

Franchising sisteminin avantajları sayesinde Türkiye' de faaliyet gösteren yerli firmaların bu sisteme özenmesi ülkemizin dış pazarlardaki rekabet ortamına kolay ayak uydurabilmesini sağlayacaktır.

Türkiye' deki eksik servis kalitesi tüketici yararına hızla artacak, hizmetin götürüldüğü kişilere daha iyinin nasıl verilebileceği ana hedef olacaktır. (*Yurdum, 1992, s.3*)

Bu sistem, ülke ekonomisine bilinçli üretici ve tüketici kazandıracaktır. (*Korkmaz, 1993, s.8*)

1.6.2. Franchising Sistemi' nin Türkiye' ye Getirdiği Sakıncalar

Franchising' de sistem gereği bazı ürünlerin doğrudan ithal edilerek satılması sözkonusudur. Nectar Beauty Shops tüm ürünlerini İngiltere' den, Baskin Robbins ise dondurmalarını Amerika' dan getirmektedir. Sisteminin yurt dışından alınmasına rağmen formüller ve iş sistemleri kullanılarak Türkiye' de üretilmektedir. Amerikan McDonalds' ın köftesi ve İtalyan Stefanel' in giysileri buna örnek gösterilebilir.

Gelişmiş ülkelerden bu sistemle Türkiye' ye yeni mal ve hizmetlerin yanısıra yeni teknolojilerin de gelmesi ekonomik açıdan bir fırsattır. Ama yurt dışına ödenen isim hakkı bedeli ve kar payı ve royalty adı altındaki belli meblağları unutmamak gerekir. Bu açıdan franchising edilen mal veya hizmetin yararlı olması, üretim teknolojisi ve organizasyonunun da ülke ekonomisine katkıda bulunması gerekir. Aksi halde franchising sistemi, Türkiye ekonomisine yarar getirmeyecek ve yük olacaktır.

İthal edilen sistemin aynen uygulanması ve katı kuralları, yerli girişimcilerin kendi inisiyatiflerini kullanmasına imkan bırakmamaktadır. Zaten çoğu franchisor, franchisee adayının franchising' e konu olan iş dalında, hiçbir tecrübe ve bilgiye sahip olmasını istememektedir. Çünkü sadece kendi verdiği eğitimle işin yürütülmesini istemektedir. Eğer bir kimsede daha önce o işkolunda belli bir tecrübe

ve bilgi varsa, o kimsenin kendi tecrübeleriyle bazı uygulamalara gideceğini düşünmektedirler.

Bu katı kurallar; girişimcileri tembelliğe itmekte, yapıcı ve yenilikçi güçlerini öldürmekte, buna bağlı olarak da zaten ülkemizde büyük sıkıntıları çekilen araştırma ve geliştirme çabaları en aza indirgenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE' DE GIDA SEKTÖRÜNDE FRANCHISE ALAN İŞLETMELERE YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI

1. Konunun Önemi

Franchising, franchising veren ile alan taraflar arasında sözleşme ile yapılmaktadır. Türkiye' de özel bir kanuni düzenlemesi olmayan franchising sisteminin doğru bir şekilde işlemesi, tarafların karşılıklı güven ve işbirliği ilişkisinde bulunmaları ve yükümlülüklerini yerine getirmeleriyle mümkündür. Franchise veren taraf, ürün ve markasının isim hakkını, üretim yöntemlerini, gerekli yardımları (kredi bulma, mağaza dizaynı, Pazar araştırması, yer seçimi, reklam, eğitim) franchise alana vermelidir. Franchise alan taraf ise bunların karşılığında belirli ücretleri ana firmaya ödeyerek, ana firmayla benzer görünümdeki mağazasında, ana firmanın standardizasyonunu aynı şekilde devam ettirmelidir. Literatür araştırıldığında, franchising ile ilgili kaynakların büyük bir kısmının yabancı kökenli olduğu ve ülkemizde franchising' in işleyişinin nasıl olduğu konusundaki araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Gıda sektöründe franchise alan işletmelerin franchising alma konusundaki görüşlerine yönelik araştırmanın, Türkiye' de kısa sürede hızla gelişen franchising' in uygulanabilirliğini görmek ve ortaya çıkan sonuçlara göre çözüm önerileri getirmek açısından faydalı olacağına inanmaktayız.

2. Araştırmanın Amaçları

Saha araştırması yapılmasının amacı, teorik kısımda anlatılan franchising sisteminin Türkiye' de uygulanabilirliğini görmektir.

Araştırmanın diğer amaçları şöyle sıralanabilir:

- Türkiye' de hızla gelişmekte olan franchising yöntemini gıda sektöründe franchise alan yatırımcıların uygulamasına yönelik genel bilgiler elde etmek, kimliklerinin farkında olup olmadıklarını belirlemek,
- Yatırımcıların franchise alma nedenlerini belirlemek,
- Franchise almanın zor taraflarını belirlemek,
- Sözleşme şartlarının taraflar arasında nasıl oluşturulduğunu belirlemek,

- Ana firmanın kendilerini franchisee olarak seçerken nelere önem verdiğini belirlemek,
- Ana firmanın ne gibi yardımlar sağladığını belirlemek,
- Kendilerini bağımsız işletmeciler olarak hissedip hissetmediklerini belirlemek,
- Franchise alan işletmelerin ana firmayla ilişkilerinde sözleşme öncesi neler beklediklerini ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını tespit etmektir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada verileri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yolu ile toplanan veriler kodlanarak SPSS programı ile değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde (%) dağılımı ve çapraz ilişki kurma teknikleri kullanılmıştır.

4. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırları

Araştırmada işletme sistemi franchising' in ülkemizdeki uygulandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket çalışması gıda sektöründe işletme sistemi franchising alan işletmecilere (fast food ve restoran türü işletmeler) yönelik yapılmıştır.

Araştırmanın gıda sektöründe franchise alan işletmeler ile sınırlı tutulmasının nedeni, işletme sistemi franchising' in Türkiye' ye ilk olarak gıda sektörüyle girmesi ve gıda sektöründe diğer sektörler göre daha fazla uygulanmasıdır.

Araştırma, gıda sektöründe franchise veren değil, franchise alan işletmeciler üzerinde yapılmıştır.

Ana kitle olarak; Ulusal Franchising Derneği' ne üye olana ve olmayan, gıda sektöründe franchise veren işletmelerin, franchise verdikleri işletmeler alınmıştır. Franchise veren işletmecilerle telefonla görüşülmüş, anket çalışması yapılmasını kabul edenlerden franchise verdikleri işletmecilerin adresleri e-posta ve fax yoluyla alınmıştır. Toplam 79 franchise alan işletmenin adresine ulaşılmıştır.

20 sorudan oluşan anket formu, literatür taraması ve bu konuda daha önce yapılan araştırmalar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Anket formu ek 1' de verilmiştir. 13 soru, cevap seçeneklerinin tam olarak belirlendiği kapalı uçlu, 6 soru derecelmeli ve 1 soru da işletme sahiplerinin serbestçe cevaplamaları için açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Anket formu franchise alan 9 işletme üzerinde denenmiştir. Gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra anket, franchise alan toplam 60 işletmeye posta ile gönderilmiştir. Gönderilen anketlerde soruların başında araştırmanın amacı, yanıtlayanların kimliklerinin saklı kalacağı belirtilerek, ilgili kişilerin ankete

katılmaları rica edilerek işbirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Anketlerin geri gelme sayısı 34, geri gelme oranı %56' dır. İzmir' de bulunan franchise alan 15 işletme ile yüzyüze anket yapılmıştır. Anket çalışması toplam 40 işletme dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

5. Sonuçlar Ve Değerlendirme

Gıda sektöründe franchise alan 79 işletmeden yanıt veren 40 işletme ile yapılan anket çalışması sonuçlarının değerlendirilmesi şu şekildedir:

5.1. Franchise Alan İşletmecilerle İlgili Genel Bilgiler

1. Soru olan "Kendinizi hangi kategoriye sokuyorsunuz?" sorusuna yetkili kişilerden 38' i franchise alan işletme, 2' si ise bayi olarak yanıt vermiştir. Franchise alan işletmeler kendilerini bayi olarak kabul etmemektedirler.

2. soruya yanıt veren yetkili kişilerden 28' i (%70) işletmenin sahibi olduğunu, 12' si (%30) işletmenin yöneticisi olduğunu belirtmiştir.

3. soru franchise alanların eğitim durumunu belirlemek amacıyla sorulmuştur. Tablo 1' de görüldüğü gibi 22 kişinin (%55) üniversite mezunu, 4 kişinin (%10) yüksek lisanslı olduğu, 10 kişinin (%25) lise mezunu, 1 kişinin (%2,5) ortaokul, 3 kişinin ilkokul (7,5) mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Gıda Sektöründe Franchise Alan İşletmecilerin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sayı	Oran (%)
İlk	3	7,5
Orta	1	2,5
Lise	10	25
Üniversite	22	55
Diğer	4	10
Toplam	40	100

4. soruda, işletmecilere yaşları sorulmuştur. 25 ile 55 yaş arasında hemen her yaştan kişinin franchise aldığı tespit edilmiştir. Yanıtlarda yaş ortalaması 34' tür.

5. soruda, işletmecilerin franchise almadan önce ne yaptıkları sorulmuştur. Tablo 2' de görüldüğü gibi 22 kişi (%55) serbest çalıştığını, 4 kişi (%10) işçi olduğunu, 10 kişi (%25) avukat, elektrik mühendisi, subay, grafiker ve başka bir

işletmede genel müdür olarak çalıştıklarını, 2 kişi (%5) daha önce çalışmadığını ve 2 kişi de (%5) memur olduğunu belirtmiştir.

Tablo 2: Gıda Sektöründe Franchise Alan İşletmecilerin Franchise Almadan Önceki İşleri

Franchise Almadan Önceki İşleri	Sayı	Oran (%)
Serbest çalışan	22	55
İşçi	4	10
Memur	2	5
Çalışmıyordum	2	5
Diğer (Avukat, elektrik mühendisi, subay...)	10	25
Toplam	40	100

Buraya kadar olan yanıtlardan franchise alan işletmecilerin, genel olarak işletmenin sahibi olarak işlerinin başında buldukları ve büyük bir kısmının üniversite mezunu olduğu, eğitim durumlarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Franchise almak isteyen kişiler önceden her türlü işte çalışmış olabilirler. Daha önce iş tecrübesi olan kişilerin franchisee olarak tercih edildiklerini söyleyebiliriz.

5.2. Franchise Alan İşletmelerin Sözleşme Ve Faaliyet Süreleri

6. soru, franchise sözleşmesinin süresini belirlemek amacıyla sorulmuştur. Tablo 3' den görüldüğü gibi 17 kişi (%43) 5 ile 10 yıl, 13 kişi (%32) 16 ile 20 yıl, 8 kişi (%20) süresiz, 2 kişi (%5) 21 ile 25 yıl arasında sözleşme yapıldığını belirtmiştir. Türkiye' de franchise sözleşmesi 5 ile 10 yıl arasında ya da süresiz yapılmakta iken gelişmiş ülkelerde çok daha uzun süreli yapılmaktadır. Bunun nedeninin ekonominin, hükümet politikalarının istikrarlı olmaması nedenleriyle uzun süreli anlaşma yapılmaktan kaçınılması ve özel kanuni düzenlemelerin olmaması nedeniyle franchise alanın sistemin standardizasyonunu aynen devam ettirmeme endişesi olduğu görüşünderiz. Franchise alan kendi işine yatırım yaparken franchise anlaşmasının süresinin sınırlı olması gibi bir riskle karşılaşmaktadır.

Tablo 3: Gıda Sektöründe Franchise Sözleşmelerinin Süresi

Sözleşme Süresi	Sayı	Oran (%)
Süresiz	8	20
5-10 Yıl	17	42,5
11-15 Yıl	-	-
16-20 Yıl	13	32
21-25 Yıl	2	5
Toplam	40	100

7. soruda, franchise alan işletmelerin ne kadar süresir faaliyette oldukları sorulmuştur. Verilen yanıtlara göre 17 (%43)' si 1 yıl, 7 (%17)' si 2 yıl, 6 (%15)' sı 3 yıl, 4 (%10)' ü 4 yıl ve geri kalan 6 (%15)' sı 5 yıldır işletmelerinin faaliyette olduğunu belirtmiştir. Franchising sisteminin uygulanmasının Türkiye' de henüz görece yeni olduğu göze çarpmakta olup 1-2 yıldır faaliyette bulunan işletme sayısının oranı oldukça fazladır.

Tablo 4: Franchise Alan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Süre

Faaliyette Bulunan Süre	1 Yıl	2 Yıl	3 Yıl	4 Yıl	Diğer
Yanıt Sayısı	17	7	6	4	6
İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Süre	42,5	17,5	15	10	15

5.3. Franchisor' dan Franchise Alma Nedenleri

8. soruda, işletmecilerin ana firmadan franchise alma nedenlerini sıralamaları istenmiştir. Frekans dağılımları şöyledir:

1. derecede önemli: Ana firmanın tanınmış olması,
2. derecede önemli: Markanın iyi tanınması, dolayısıyla müşterinin hazır olması, hazır bir pazarın olması,
3. derecede önemli: Önceden eğitimi, tecrübeli olmayı gerektirmemesi, ana firmanın gerekli yardımları yapması,
4. derecede önemli: Hukuken bağımsız bir işletme olarak kendi işlerini yürütebilmeleri,
5. derecede önemli: Kendi başına iş kurmanın maliyetinin yüksek olması,
6. derecede önemli: Ek iş yaratmaktır.

5.4. Franchise Alan Açısından Franchise Almanın Zor Tarafları

9. soruda, franchise almanın zor taraflarının sıralanması istenmiştir. Frekans dağılımları sonuçları şöyledir:

1. derecede; başlangıçta ödenmesi gerekli kullanım hakkı bedelinin yüksek olması,
2. derecede; ana firmaya sürekli satışların belli bir yüzdesini ödemek,
3. derecede; işletmede istenilen her değişikliği yapamamak,
4. derecede; ana firmanın sürekli denetimde bulunması,
5. derecede; ana firmanın yeterli yardımlarda bulunmaması,
6. derecede; ana firmanın banka kredileri açısından garantörlük olayına sıcak bakmamalarıdır.

5.5. Taraflar Arasında Sözleşmenin Belirlenme Şekli

10. soruda, franchise sözleşmesinin taraflar arasında nasıl belirlendiği sorulmuştur. Tablo 5' de görüldüğü gibi 12 kişi (%30) karşılıklı görüşme yanıtını verirken, 28 kişi (%70) ana firmanın koşullarını aynen kabul ettiklerini belirtmiştir. Franchising sözleşmesinde franchise veren güçlü taraf durumundadır. Bununla birlikte franchise alan önceden hazırlıklı olursa, ana firma ve iş konusunda araştırma yaparsa ana firmanın sisteminin standardizasyonunu aynen korumak şartıyla bazı isteklerini kabul ettirebilir. Türkiye' de franchise almak isteyenlerin sözleşme şartlarını dikkatle incelemeleri ve uzman kişilerden yararlanmaları gerektiğini düşünmekteyiz.

Tablo 5: Gıda Sektöründe Franchise Sözleşmelerinin Şartlarının Taraflarca Belirlenme Şekli

Sözleşme Şartlarının Belirlenmesi	Sayı	Oran (%)
Karşılıklı Görüşme	12	30
Ana Firmanın Koşulları Kabul Edilir	28	70
Toplam	40	100

5.6. Franchise Alanların Ana Firmanın Verdiği Eğitim Hakkındaki Düşünceleri

11. soruda, ana firmanın franchise alanlara yeterli eğitimi verip vermediği konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Tablo 6' da görüldüğü gibi 33 kişi (%82,5) evet, 7 kişi (%17,5) hayır yanıtını vermiştir. 33 kişiden 21' i 8 aydan fazla, 9' u 1-2 ay, 2' si 3-4 ay, 1' i 10 gün eğitim gördüğünü belirtmiştir. Yanıtlardan franchise veren firmaların büyük bir kısmının yeterli eğitim verdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 6: Gıda Sektöründe Franchise Alan İşletmecilerin, Ana Firmanın Yeterli Eğitim Verip Vermediği Konusundaki Görüşleri

Ana Firma Yeterli Eğitim Veriyor mu?	Sayı	Oran (%)
Evet	33	82,5
Hayır	7	17,5
Toplam	40	100

12. soruda, ana firmadan franchise almadan önce ön araştırma yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Tablo 7' de görüldüğü gibi 27 kişi (%67,5) araştırma yaptığını, 13 kişi (%32,5) ana firma tanınmış bir firma olduğundan dolayı yapmadığını belirtmiştir. Yüzyüze yapılan anketlerde, franchise alan işletmecilerin daha çok firmanın adına ve gelen müşteri sayısına dikkat ederek "Ben de iyi satış yapabilirim" düşüncesinin franchise almalarında etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: Gıda Sektöründe Franchise Almadan Önce İşletmecilerin Ön Araştırma Yapıp Yapmadıklarının Belirlenmesi

Franchise Almadan Önce Ön Araştırma Yaptınız mı?	Sayı	Oran (%)
Yaptım	27	67,5
Yapmadım	13	32,5
Toplam	40	100

5.7. Ana Firmanın Franchise Alanı Seçerken Önem Verdiği Unsurlar

13. soruda, ana firmanın, kendilerini franchise alan olarak seçmelerinde etkili olan faktörlerden üçünün önem sırasına göre sırlanması istenmiştir.

“Gerekli mali kaynağa sahip olmak” yanıtının 22 kişi (%55) birinci derecede, 6 kişi (%15) ikinci derecede, 7 kişi (%17,5) üçüncü derecede önemli olduğunu belirtmiştir.

“Kişisel Özellikler” yanıtının 8 kişi (%20) birinci derecede, 15 kişi (%37,5) ikinci derecede, 6 kişi (%15) üçüncü derecede önemli olduğunu belirtmiştir.

“Aktif ve sürekli işinin başında olabilmek” yanıtının 5 kişi (%12,5) birinci derecede, 12 kişi (%30) ikinci derecede, 11 kişi üçüncü derecede (%27,5) önemli olduğunu belirtmiştir.

“Önceden bilgili ve tecrübeli olmak” yanıtının 5 kişi birinci derecede (%12,5), 5 kişi (%12,5) ikinci derecede, 12 kişi (%30) üçüncü derecede önemli olduğunu belirtmiştir.

“Yaş” unsuruna birinci derecede önem veren olmamıştır. 2 kişi (%5) ikinci derecede, 4 kişi üçüncü derecede önemli olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak, franchise veren firmanın öncelikle franchise alanın finansal durumunun iyi olmasına ve daha sonra kişisel özellikleri ile işin başında bulunmasına önem verdiğini görmekteyiz. Franchise alırken yaş önemli bir değişken olmayıp, 25 il 55 yaş arasında her yaştan kişi franchise alabilmektedir. Franchising’ in bayilikten farkını belirtirken, franchising verenin franchising alanı seçerken kişisel özelliklerinin de önemli olduğu belirtilmişti. Çalışmamızda, kişisel özelliklerin önemli olduğu ama öncelikle franchise alanın finansal durumunun iyi olması gerektiği sonucu çıkmıştır.

Tablo 8: Ana Firmanın Franchise Alanı Seçmesinde Etkili Olan Unsurların Önem Sırası

	Birinci Derecede		İkinci Derecede		Üçüncü Derecede	
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Finansal Durum	22	55	6	15	7	17,5
Kişisel Özellikler	8	20	15	37,5	6	15
İşin Başında Olmak	5	12,5	12	30	11	27,5
Tecrübeli Olmak	5	12,5	5	12,5	12	30
Yaş	-	-	2	5	4	10

5.8. Ana Firmanın Franchise Alanı Seçerken Önem Verdiği Unsurlar

14. soruda, işletmecilerin ana firmanın belirlediği pazarlama stratejilerinden değiştirebildiklerini işaretlemeleri istenmiştir. Tablo 9' da görüldüğü gibi 40 kişiden 16 kişi stratejinin değiştirilemeyeceğini, 7 kişi ürün ya da hizmeti bölgeye uyarlayabildiklerini, 22 kişi kendi reklam ve promosyonlarını yapabildiklerini, 10 kişi yerleşim şeklini değiştirebildiklerini, 4 kişi ana firmanın kullandığı renkleri değiştirebildiklerini, 13 kişi satış fiyatını değiştirebildiklerini belirtmiştir. Franchising sisteminde ana firmanın standartlarının her işletmede tutarlı olması amacıyla ürünün içeriğinde değişiklik yapmadan, franchise alanın kendi reklam ve promosyonunu yapmasına izin verilmektedir. Tablo 9' da görüldüğü gibi işletmecilerin büyük bir kısmı kendi promosyonlarını yapmakta ve çok azı ürünü ve hizmeti değiştirmektedir. Ana firma satış fiyatını önerebilir, fakat ürünlerin kendi belirlediği fiyatta satılması için franchise alanı zorlayamaz. Çalışmamızda sadece 13 kişinin fiyatı istediği gibi belirlediği sonucu çıkmıştır. Ayrıca ana firmanın stratejisini değiştirmeyenlerden bir bölümü kendi reklam ve promosyonlarını yapabilmektedir.

Tablo 9: Ana Firmanın Pazarlama Stratejilerinin İzlenme Durumu

	Sayı	Oran (%)
Streteji değiştirilemez	16	40
Ürünün lezzeti yada hizmet bölgeye uyarlanır	7	17,5
Kendi reklam, promosyonumuzu yapabiliriz	22	55
Yerleşim şekli değiştirilebilir	10	25
Ana firmanın kullandığı renkler değiştirilebilir	4	10
Satış fiyatı değiştirilebilir	13	32,5

5.9. Franchise Alanın Ana Firmaya Yaptığı Ödemeler

15. soruda, işletmecilerin ana firmaya yaptıkları ödemeleri işaretlemeleri istenmiştir. Tablo 10' da görüldüğü gibi 40 kişiden 37' si her yıl satışların belirli bir yüzdesini, 31' i reklam payı ücreti, 34' ü başlangıç bedeli ve 30' u ana firmadan sağlanan malzemelerin ücretini ödemektedir.

Tablo 10: Franchise Alanların Ana Firmaya Yaptıkları Ödemeler

Ana Firmaya Yapılan Ödemeler	Sayı	Oran (%)
Her ay brüt satışların belirli bir yüzdesi	37	92,5
Reklam payı ücreti	31	77,5
Başlangıçta ödenen başlangıç bedeli	34	85
Ana firmadan sağlanan malzemelerin ücreti	30	75

5.10. Franchise Alanın Ana Firmaya Yaptığı Ödemeler

16. soruda ana firmadan alınan yardımların işaretlenmesi istenmiştir. Tablo 11’ de görüldüğü gibi ana firma yönetime ve personele eğitim programları sağlamakla birlikte, kredi bulma konusunda yardımcı olmamaktadır. Franchise veren firma tablo 8’ de gösterildiği gibi franchise verirken öncelikle franchise alanın finansal durumunun iyi olmasına önem vermektedir. Franchise veren firmaların sadece yarıya yakın bir kısmı Pazar araştırması ve yer seçiminde franchise alana yardımcı olmaktadır. Türkiye’ de emlak kiralari pahalı olup kısa süreli kiraya verilmektedir. Yatırımlar ise uzun süreli yapılmaktadır. Franchising sisteminde ana firmanın yer seçiminde franchise alana yardımcı olması gerekirken, uygulamada franchise alanın yeri kendisinin belirlediği anlaşılmaktadır. Ana firma sadece kar elde etmeyi düşünmeyip franchise ilişkisinin taraflar arasında bir işbirliği olduğunu ve franchise alan işletme başarılı olursa kendisinin de başarılı olacağını unutmaması gerektiği görüşünderiz.

Tablo 11: Ana Firma Tarafından Sağlanan Yardımlar

Ana Firma Tarafından Sağlanan Yardımlar	Sayı	Oran (%)
Yönetime eğitim programlarının sağlanması	32	80
Personele eğitim programlarının sağlanması	29	72,5
Kredi bulma konusunda yardım	2	5
Mağaza dizaynı ve yerleşimde yardım sağlanması	28	70
Pazar araştırması ve yer seçimi konularında yardım	21	52,5

5.11. Franchise Alanların Franchising Sistemi Hakkındaki Düşünceleri

17. soruda, “İşinizde kendi düşüncelerinizi, yapmak istediklerinizi uygulayabiliyor musunuz?” sorusuna karşılık 31 kişi (%77,5) standartların dışına çıkmamak üzere evet, 5 kişi (%12,5) hayır ve 4 kişi (%10) hemen hemen yanıtını vermiştir. Franchise alanların %77,5’ u işlerinde kendi düşüncelerini, yapmak istediklerini uygulayabildiklerini belirtirken, tablo 12’ de görüldüğü gibi %27,5’ u kendilerini bağımsız bir işletmeci olarak hissetmediklerini ve tablo 13’ de görüldüğü gibi franchise alanların yaklaşık üçte biri beklentilerinin gerçekleşmediğini belirtmiştir.

Tablo 12: Gıda Sektöründe Franchise Alan İşletmecilerin İşlerinde Kendi Düşüncelerini Ve Yapmak İstediklerini Uygulama Oranları

İşinizde Kendi Düşüncelerinizi Uygulayabiliyor musunuz?	Sayı	Oran (%)
Standartları bozmadan evet	31	77,5
Hayır	5	12,5
Hemen hemen	4	10
Toplam	40	100

18. soruda, “Kendinizi bağımsız bir işletmeci olarak hissediyor musunuz?” sorusuna karşılık tablo 13’ de görüldüğü gibi 15 kişi (%37,5) evet, 11 kişi (%27,5) hayır, 14 kişi (%35) hemen hemen yanıtını vermiştir.

Tablo 13: Gıda Sektöründe Franchise Alan İşletmecilerin Kendilerini Bağımsız Bir İşletmeci Olarak Hissedip Hissetmedikleri Hakkındaki Görüşleri

Kendinizi Bağımsız Bir İşletmeci Olarak Hissediyor musunuz?	Sayı	Oran (%)
Evet	15	37,5
Hayır	11	27,5
Hemen hemen	14	35
Toplam	40	100

19. soruda, “Franchise almadan önceki beklentileriniz gerçekleşti mi?” sorusuna karşılık tablo 14’ de görüldüğü gibi 10 kişi (%25) evet, 10 kişi (%25) hayır, 20 kişi (%50) hemen hemen yanıtını vermiştir.

Tablo 14: Gıda Sektöründe Franchise Alan İşletmecilerin Franchise Almadan Önceki Beklentilerinin Gerçekleşip Gerçekleşmeme Oranları

Franchise Almadan Önceki Beklentileriniz Gerçekleşti mi?	Sayı	Oran (%)
Evet	10	25
Hayır	10	25
Hemen hemen	20	50
Toplam	40	100

20. soru açık uçlu olarak sorulmuş, franchise alanların beklentileri gerçekleşmediyse bunun nedenini belirtmeleri istenmiştir. Genel olarak verilen yanıtlar şunlardır:

- ❖ Ana firmanın vaad ettiğinden daha az gelir elde edilmesi,
- ❖ Müşterinin beklenenden az olması,
- ❖ Ana firmanın sadece ödemeler konusunda işletme sahibiyle görüşmesi ve yeterince yardımcı olmaması,
- ❖ Eğitilmiş personel bulmanın zorluğu,
- ❖ Giderlerin fazla olması,
- ❖ Ana firmanın standartlarını bozmamak gereği olarak bölgesel müşteri talebine cevap vermemektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülke ekonomilerinde girişimcilik, işsizlik sorununa etkili bir çözüm olanağı sunduğu gibi ayrıca ekonomik büyümenin önemli bir bileşenidir. Girişimci, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek alanlara aktarılma sürecinde baş aktördür. Çünkü üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirerek kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlar. Ayrıca kullanılmakta olan üretim araçlarının ve mevcut girdilerinin değişik şekillerde kullanımı ile üretimi artırır. Hiç kuşkusuz bu yönüyle girişimci, toplumsal fayda yaratan ekonomik bir aktördür.

Girişimci yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulamasını hızlandırır, ayrıca yeni endüstrilerin doğmasına yol açar, teknolojileri kullanan sektörlerde verimliliği artırır ve hızla büyüyen sektörler yarattığı için ekonomik büyümeyi hızlandırır. Dolayısıyla girişimci ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesinde, istihdam yaratılmasında ve üretim faaliyetlerinde, ülkelerin ekonomik sistemleri içinde, anahtar faktördür. Bu ve benzeri sebeplerden ötürü ülkeler kendi girişimcilerini yetiştirmeli ve desteklemelidirler.

Franchising ile ilgili olarak buraya kadar yapılmış olan açıklamalar topluca değerlendirilecek olursa, aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür:

Bir dağıtım ve pazarlama yöntemi olarak, franchising; ABD' de doğmuş ve gelişmiş, buradan Avrupa ve diğer kıtalara yayılmıştır. Sistemin tarihi yüz yılı aşkın olmakla beraber ülkemize çok sonradan gelmiştir. İlk önce geleneksel franchising sistemleri uygulanarak meşrubat alanında girmiş ve daha sonra modern anlamda – işletme tipi franchising – uygulanarak fast food ve diğer iş kollarında geliştirilip kullanılmaya başlanmıştır.

Sıklıkla ve yanlışlıkla franchising, bir endüstri ve iş kolu olarak tanımlanmaktadır. Gerçekte ise franchising bunlardan hiçbiri olmayıp, bir işin yapılma metodu ve/veya hizmetin pazarlaması metodudur ki, değişik türlerdeki endüstri ve iş kollarına kolaylıkla uyarlanabilir.

Franchising sisteminin tercih edilme nedenlerinden en önemlisi; sınırlı sermaye ile geniş pazarlara ulaşabilme imkanının sağlanmasıdır. Sistemin diğer tercih edilme sebepleri ise işletmenin verimliliği ve denge ekonomisinin elde edilebilirliği, daha küçük sermaye ile daha hızlı para girişinin sağlanması, toplu reklam ve promosyon faaliyetleri aracılığıyla hedeflenmiş müşteriye daha etkin şekilde ulaşma, iç yapıdaki personel gereksiniminin motive edilmiş işletmeci

yöneticiler yani franchisee' le rile karşılanması ve istihdam edilenlerin eğitimi, personel yönetimi, local reklam ve diğer yöneticilik işlerinin franchisee' ye ait olmasıdır.

Franchising' in gelişme sebepleri de şöyle açıklanabilir:

Değişen ve gelişme gösteren şartlar, toplumları bu değişikliğe ayak uydurmaya zorlarken, beraberinde de yeni zevkler ve tercihler getirmektedir. Toplumdaki bireyler, mal ve hizmet ihtiyaçlarının karşılanması sırasında; tercihlerini dünyada yaygın ve kalitesi belli mal ve hizmetlere, karşılanma yeri olarak da hizmeti tescilli, bilinen ve kaliteli firmalara yöneltmektedirler. Bunun sonucu olarak datoplumdaki girişimciler de yatırımlarını ekonomik risklere bırakmadan, dünyada kalitesi ve hizmeti Kabul görmüş firmaların mallarını ve hizmetlerini satmak üzere, system içinde kendi işletmelerini kurmak suretiyle değerlendirmişlerdir.

Ayrıca hizmet sektörünün ekonomik öneminin artması, franchising sisteminin gelişmesindeki çevresel bir faktördür. Hizmet sektörleri emek yoğunudur ve dağıtım ağı çok geniş bir coğrafi Alana yayılır. Franchising sistemi, özellikle bu tip işletmeler çok uygundur. Ayrıca girişimcilerin para verdikleri için motivasyonuna uygun olması ve merkez yerine bölgesel yönetim kararlarının uygulanması da gelişme nedenlerindedir.

Diğer bir faktor de insanın tabiatından kaynaklanan, kendi işini yapma eğiliminin artmasıdır. Ancak çoğu insane bir girişimci için gerekli güven, beceri ve yöntemden yoksundur. İşte franchising üstünlüğünü burada ortaya koymakta, kendi işini yapan kişiye daha kolay ve pratik yollar göstermektedir. Girişimcinin franchising' e konu olan işkolu hakkında daha önceden bilgi ve tecrübesinin olması tercih edilmemektedir.

Franchising, ekonomik organizasyon şekli olarak dağıtım kanalı içindeki tüm faaliyetlerin, üreticiden tüketiciye kadar sistemizaasyonunu sağladığı için ülke kaynaklarının israf olmasını önlemekte, imtiyazı alan ve verene sağladığı avantajlar nedeniyle kaynakların en etkin bir şekilde kullanımını sağlamaktadır. Franchising sistemlerinin, ülke genelinde sayısal olarak artışı ve ülke geneline yayılması, üllemizin gelişimine olumlu katkıda bulunacak ve yeni istihdam alanları meydana getirecektir.

Ülke ekonomisinin dışa açılması, haberleşme, ulaşım gibi temel altyapı hizmetlerinin yurt çapında yayılması, yaşam standartlarının yükselmesi ve franchising sisteminin daha çok hizmetler sektöründe yoğun olması, sistemin gelişmesinde önemli rol oynamıştır.

Girişimcilerin ve personelin gördüğü eğitim, sektörlerin standardını yükseltmektedir. Yurt dışından gelen know-how ve üretim teknolojisinin yurt içine uyarlanması sonucu kalite yükselmektedir. Bu da diğer firmaların kaliteye önem vermesine sebep olur ve ülke ekonomisine ivme kazandıracak bir gelişmeyi meydana getirir.

Genel olarak franchising ile ilgili şunlar önerilebilir:

Franchising' in ülkemiz girişimcilerine tam tanıtımı, sistemin etkinliğinin korunması ve geliştirilmesi amacıyla, öncelikle ilgili merciler tarafından etkin bir organizasyonun kurulması şarttır.

Konu ile ilgili yasal düzenlemeler yapılmalı, sistemin istismar edebilecek kişiler yasalarla önlenmelidir.

Sistemin gelişmesini sağlamak amacıyla özel vergi indirimleri ve teşvikler fayda sağlayacaktır.

Franchising' le ilgili yapılacak araştırmalar, kamu, özel sector kuruluşları ve üniversiteler tarafından desteklenmelidir.

Franchising almak isteyenler küçük ve orta ölçekli işletmelerin yararlandığı avantajlardan, ucuz kredi olanaklarından ve kredi garanti fonu gibi fonlardan yararlanmalıdır.

Devlete düşen görevlerin başında, kurulacak franchising firmalarını iyi irdeleyip, pazar araştırmalarının doğruluğunu onaylamak ve ciddi olmayan firmalara kuruluş izni vermemektir.

Yerli girişimcilerin franchising yapmalarına verilecek küçük bir destek, içinde çalışma hevesi olan yüzbinlerce insane sürekli ve garantili bir iş imkanı sunabilir.

Franchisor' a ödenecek meblağlar nedeniyle, bir nevi yurtdışına sermaye çıkışı olmaktadır. İşte bu yüzden gelen firmalar, iş konuları, yatırımları, çalışma usulleri, amaçları ve stratejileri dikkatle incelenmeli, gerekli ve uygun kararlar alınmalıdır.

Diğer taraftan sınırlı finansal kaynaklarla franchise alma niyetinde olan girişimcilere aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri önerilmektedir:

a) Bir franchise paketi aşağıdakileri içermelidir:

- Franchisor ile ilgili tanımlayıcı bilgi
- Yönetici ve kilit adamların iş tecrübeleri

- Şirketin geçmiş sicili
- Franchise' ın tanımı
- Gerekli başlangıç yatırımı
- Franchisor' a yapılacak diğer ödemeler
- Finansmanla ilgili bilgi
- Franchisee' nin iş yönetimindeki sınırlamalar
- Franchisee' nin kişisel katılım derecesi
- Sözleşmenin fesih ve yenilenmesine yönelik maddeler
- Mevcut franchisee' lerin sayısı ve başarı oranları
- Franchisor' ın yer seçimi / geliştirmesi hususundaki hakları
- Franchisee' ye garanti edilen eğitim ve destek
- Pilot operasyonla ilgili finansal bilgi
- Franchisor' la ilgili finansal bilgiler
- Franchisor' ın mali ve diğer profesyonel danışmanlarının listesi

b) Franchisor' da aranması gerekenler:

- ❖ Şirketin finansal güvenilirliği ve geçmişi
- ❖ Ne kadar zamandır franchising yaptığı
- ❖ Pilot operasyon sonuçlarıyla ilgili detay
- ❖ Mevcut franchisee sayısı
- ❖ Franchisee'lerle görüşme izni vermesi
- ❖ Şirket kazançlarının ana kaynağı
- ❖ Ürün ya da hizmetin ücreti ve değeri
- ❖ Ürün ya da hizmetin uzun süreli olması
- ❖ Merkez desteğinin türü ve derecesi
- ❖ Verilecek eğitimin tüm detayları
- ❖ Eğitim için yeni bir maliyete katlanılıp katlanılmayacağı
- ❖ Franchise almanın toplam maliyeti
- ❖ Gereken işe başlama sermayesi
- ❖ Banka ve diğer referans izinleri
- ❖ Bölgesel uygulama ve bölge koruma
- ❖ Reklam desteğinin türü ve miktarı
- ❖ Franchisor'dan mal alma gereksinimi
- ❖ Hedef yaptırımları
- ❖ Gerçekçi Kar/Zarar rakamları

- ❖ Yönetim hizmetleri
- ❖ Aylık isim hakkı ödemeleri
- ❖ Operasyon kısıtlamaları
- ❖ Başlangıç yardımı
- ❖ Sözleşme örneği

Sonuç olarak, franchising sisteminin Türkiye' de büyük bir potansiyele sahip olduğu görülmekte ve Türk işletmelerinin yaklaşımı dikkate alındığında, sistemin önemli gelişmeler gösterdiği ve göstermeye devam edeceği anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

ALACAKLIOĞLU, Süha., “Franchising”, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 10, İstanbul, 1994.

ALPUGAN, Oktay., & **DEMİR**, Hulusi., & **OKTAV**, Mete., & **UNER**, Nurel., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul, 1987.

ARIKAN, Semra., Girişimcilik-Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

ARSLAN, K., “İşletme ve Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Sistemi Franchising”, Verimlilik Dergisi, Sayı:1, 1996.

AYLING, Derek., “The Universe of Franchising”, Management Today, April 1988.

BARROW, C., & **BUCKLY**, A., Franchising, The Essence of Small Business, U.K., 1993.

BLUM, R., & **PEDRAZZINI**, M., “Das Schweizerische Patentrecht Kommenter Zum Bundesgesetz Betreffend Die Erfindungs Patente”, 2. Ergänzte Auflage, St. 21-29, Bern, 1975.

BOE, L., Kathryn., & **GINALSKY** William and **HENWARD** Debanks., The Franchise Option: How To Expand Your Business Through Franchising, IFA Publications, Washington, 1987.

BOYD, Jr., **HARPER**, W., **WALKER**, Jr., **ORVILLE**, C., Marketing Management A Strategic Approach, 2004.

BOZER, Ali., & **GÖLE**, Celal., Bankacılar İçin Ticaret Hukuku Bilgisi, Bankacılık ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 1987.

CATEORA, Philip. R., International Marketing, Irwin, Chicago, 1996.

CEYLAN, Ali., “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Franchising ve Leasing”, Bursa Ekonomi Dergisi, Sayı: 14-15, 1994.

DEMİRCİ, Fatma., “Franchising Sistemi ve Türkiye’ deki Uygulaması”, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Sayı:89, 1993.

DİNÇER, Ömer., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1998.

DÖNMEZ, İrfan., En Son İctihatlarla Açıklamalı Markalar ve Haksız Rekabet Davaları, Seçkin Kitabeci, Ankara, 1987.

ERDEM, Emin., “Pazarlama İlimi İlgili Sahası İçerisinde Bayilik Verme”, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Nisan 1984.

FELS, L. Jerome & **RUDNICK**, G., Levis., Investigate Be Fore Investing Guidance For Prospective Franchisee’ s, International Franchise Association, 1986.

FRIEDLANDER, P. Mark., Handbook Of Successful Franchising, Liberty Hall Press, 3rd Edition Revised For the 1990.

GERBER, Michael. E., Girişimcilik Tutkusu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

GÜRZUMAR, Osman, Berat., Franchise Sözleşmeleri, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995.

GÜVENÇ, Füsun., “Türkiye’ de Franchising Gelişimi”, Ekonomist Dergisi, Sayı: 46 İstanbul, 4 Şubat 1996.

HALL, P., & DIXON, P. H., Franchising, Pitman Publishing, London, 1988.

HATEMİ, Hüseyin., Borçlar Hukuku Özel Bölüm, İstanbul, 1992.

HISRICH, D. Robert., & MICHAEL, P. Peters., Entrepreneurship - Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, Third Edition, Irwin Publishing, USA, 1995.

IŞIN, Sermet., “ Franchising Bir Nevi Özelleştirmedir”, Dünya Gazetesi, İstanbul, 22 Nisan 1994.

İŞGÜZAR, Hasan., “ Tek Satıcılık Sözleşmesi ve Franchising”, Ankara. 1989.

İTKÜ, Şafak., “Hala Bir Mağazanız Yok mu?”, Ekonomi Politika-EP Dergisi, Sayı: 47, Ekim 1993.

KARABULUT, Muhittin., & **KAYA**, İsmail., Pazarlama Yönetimi Ve Stratejileri, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1988.

KARAVELİOĞLU, Aydın., “Franchising Bayilikle Karıştırılmamalı”, Dünya Gazetesi Franchising Eki, 18 Kasım 1993.

KOCAMAN, B. Arif., “Franchising”, İş Dünyası, Sayı:5, Nisan 1994.

KOH, Hian. Chye, Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics, School of Accountancy and Business, Nanyang Technological University, Singapore, 1996.

KORKMAZ, Gülseren., “Sistemin Gelişim Hızı Yetersiz”, Dünya Gazetesi Özel Eki, 18 Kasım 1993.

KOTLER, Philip., & **ARMSTRONG**, G., Principles of Marketing, Prentice-Hall International Inc. London, 1999.

KOTLER, Philip., Pazarlama Yönetimi, Analiz, Planlama, Kontrol, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 1992.

KUSHEL, Robert & **ZWISLER**, Carl., "How To Be Franchisor", IFA Publications, USA, 1989.

LANDAU, J.M., Tekinalp Bir Türk Yurtseveri (1883-1961), İletişim Yayınları, İstanbul, 1996.

LEISGANG, Helmuth., Der Franchisevortrag, Heidelberg, Deutschland, 1982.

LOVE, F. John., Altın Kemer Efsanesi, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989.

MADRAN, Canan., "Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Mülkiyet Hakları, Uygulanış Biçimleri Arasındaki Uyumsuzluklar ve Çözüm Yolları", YASED, Ya.No.40, İstanbul, 1992.

MARTINEK, Michael., Franchising, Grundlagen Der Zivil Und Wettbewerbsrechtlichen Behandlung Der Vertikalen Gruppen Kooperation Beim Absatz Von Waren Und Dienstleistungen, St. 376, Heidelberg, Deutschland, 1987.

McINTOSH, Robert., "Is Franchising For You", Washington, IFA Publications, 1992.

MORDEN, Tony., Business Strategy and Planning Text and Cases, Mc Graw Hill Book, Co, 1993.

MUCUK, İsmet., Pazarlama İlkeleri, Der Yayınları, İstanbul, 1987.

NAS, Nesrin., "Uluslararası Deneyimlere En Kolay Ulaşma Yolu", Dünya Sazatesi, 6 Kasım 1992.

ODABAŞI, Yavuz., Pazarlama İletişimi, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1995.

OĞUZ, Seda., “Franchising’ de Patlamaya Doğru”, Panorama Dergisi, Sayı:49, 1991.

OLUÇ, Mehmet., “Dağıtım”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Cem Ofset, İstanbul, Ocak-Şubat 1989.

ÖZBAŞAR, Sera., “Franchising Nedir, Ne Değildir?” Dünya Gazetesi, 12 Ağustos 1991.

ÖZDOĞAN, Abdullah., “Leasing Franchising İçin İyi Bir Yöntem”, Dünya Gazetesi, 22 Şubat 1993.

ÖZENÇ, Mustafa., “Dünyada ve Türkiye’ de Sınai ve Ticari Mülkiyet Hakları”, YASED, 1992.

ÖZKÖK, Ülkü., “Başarısızlık Riskinin Az Olması Sistemi Cazip Kılıyor” Dünya Gazetesi, 30 Aralık 1994.

PAKSOY, Serdar., “Hukuki Yönüyle Franchising”, Dünya Gazetesi Franchising Eki, 1992.

PAKSOY/ 2., “Franchising’ eDevlet Desteği Sağlanmalıdır”, Dünya Gazetesi, 16 Kasım 1992.

PREBLE, F. John., & **HOFFMAN**, C. Richard., “Competitive Advantage Through Specialty Franchising”, Journal Of Consumer Marketing, Vol: 15, Issue:1, 1998.

REDHOUSE., English-Turkish Dictionary, 22. Baskı, İstanbul, 1994.

SCHNEIDER, Martin., Schutz Des Enternehmensgeheimses Vor Unbefugter vexwertung Eine Rechtssystematische Untersuchung, Diss St. Gallen, Deutschland, 1989.

SELİÇİ, Özer., Borçlar Kanununa Göre Borç İlişkilerinin Sona Ermesi, İstanbul, 1977.

SHERMAN, Andrew., Franchising and Licencing, American Management Association Publications, USA, 1991.

STANWORTH, John., & **SMITH**, Brian., Franchising-Başarılı Markalar ve Siz, (Çeviri: Ercan Gürvit), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1995.

ŞAHİNGİRAY, Temel., "Franchising Üzerine", Dünya Gazetesi Franchising Eki, 27 Ekim 1992.

ŞOĞUR, Macide., İşletme Sistemi Olarak Franchising, İ. Ü. İşletme Yönetimi ve Muhasebe Araştırma Merkezi, İstanbul, 1993.

TAŞTAN, Z. Seçil., Uluslararası İşletmecilik Yöntemi Olarak Franchising Sistemi ve Franchising Sistemi Üzerine Bir Örnek Uygulama Çalışması Mc Donalds Corporation ve Türkiye Mc Donalds Franchising İşlemi, 2002

TEK, Ömer, Baybars., Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 8. Baskı, 1999, Beta Basım Yayım.

THE NAISBITT GROUP., The Future Of Franchising, Washington: IFA Publications, 1989.

TUNCER, Selahattin., "Bir Dağıtım ve Pazarlama Yöntemi Olarak Franchising", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı: 311, 1992.

TÜRKMEN, Aydın., "Franchising' in Gelişmesinde Hükümete Önemli Görevler Düşüyor", Dünya Gazetesi Özel Eki, 18 Kasım 1993.

TÜSİAD, Türkiye' de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler,

UFRAD Bilgi Kitapçığı, İstanbul, 1996.

ULAŞ, Dilber., "Bir Pazarlama ve Dağıtım Kanalı Olarak Franchising Sistemi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1997.

ULAŞ, Dilber., Franchising Sistemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

USER, Erol., "Franchising Avantaj ve Dezavantajları", İşveren Dergisi, Sayı: 8, 1993.

UZUN, Gözün, "Turyap Emlak Sektöründe Franchise Veren Tek Firma", Dünya Gazetesi Franchising Eki, 18 Kasım 1993.

ÜNÜSAN, Çağatay., "Türkiye' de Franchising' in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması İçin Önemi", Pazarlama Dünyası Dergisi, Nisan 1993.

WEBER, J. Hans., Franchising, Deutschland, 1993.

YANAŞAN, S., " Tek sistem franchising ", Para-Franchise Magazine, Sayı: 1, 28 Mart 1999.

YERÇİL, Mehmet., "Franchising", Ekonomik Dergisi, Sayı: 1, 1992.

YURDUM, Aydın., "Kısa Zamanda Franchising Veren Bir Ülke Konumuna Geleceğiz", Dünya Gazetesi Özel Eki, 18 Kasım 1993.

YÜKSELEN, Cemal., Temel Pazarlama Bilgileri, Ankara, 1989.

....., Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü, Dünya Gazetesi Yayın Kurulu, 6.Baskı, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1999.

....., "Ünlü Markalarla İş Yapma Zamanı", Panorama Dergisi, 30 Ocak 1993.

....., “Franchising ve Satış İmtiyazları”, Tekstil İşveren Dergisi, Mayıs-Haziran 1992.

.....,“Franchising Nedir?”, Turizm Dünyası Dergisi, Ekim 1993.

....., “Mc Donald’ s ve Franchising Sistemi”, 1993 ABD-Türk Franchise Konferans Notları, 1993.

....., “Gümrük Birliği’ ne Franchising’ le Girin”, Ekonomik Trend Dergisi, Sayı: 30, 1993.

....., “Yeni İş Kuracaklara Franchising İmkkanı”, Ekonomist Dergisi, Sayı: 24, 16 Haziran 1991.

Internet Siteleri :

<http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>

<http://www.girisim.net/franchising/franchisingnedir.htm>

<http://www.franchiseturkey.com/default.aspx?pid=14060>

EKLER

Ek 1: Franchising Sözleşme Örneği (Pizza Take-Away)

Pizza Take-Away firmasının franchising sözleşme örneği aşağıdaki gibidir:

Bölüm 1: Tanım

Franchising:

Bir mal ve/veya hizmet ve/veya teknoloji pazarlama yöntemidir. Yasal ve finansal açıdan ayrı ve bağımsız kuruluşlar olan franchisor ve franchisee' nin aralarında kurdukları yakın ve sürekli iş birliğine dayanır. Bu ilişkide franchisor, franchisee'lerine bireysel olarak işlerini kendi sistemine uygun olarak yürütme hak ve yükümlülüğünü verir.

Franchisee, doğrudan veya dolaylı bir mali bedel karşılığında franchisor' ın ticari adını veya markasını, know-how' ını, iş görme ve teknik yöntemlerini, işgörmeye sistemini ve diğer sınai ve fikri mülkiyet haklarını kullanma hak ve zorunluluğunu, taraflar arasında bu amaçla yapılan yazılı bir franchising anlaşmasının süresi ve kapsamı içinde, devamlı alacağı ticari ve teknik destek ile üstlenir.

Franchisor:

Kendisi ve bireysel franchisee'lerinden oluşan franchise sisteminin kurucusu ve uzun vadeli koruyucusudur. Bu sözleşmede anıldığında 'S.S.G Sağlıklı Standart Gıda Tarım Ve Elektronik Ürünleri Ticaret Limited Şti' anlaşılır.

Franchisee:

Bir mali bedel karşılığında, franchisor' ın markasını, iş görme ve teknik yöntemlerini, işbu anlaşma, şart, süre ve kapsamı içinde satın alan kişi veya kişiler veya kurumdur. Bu sözleşmede anıldığında '-----' anlaşılır.

Marka:

Franchisor'un tescilli markası olan 'Pizza Take-away'ın anlaşması.

Sözleşmenin Başlangıcı:

İşbu sözleşmenin okunarak mutabakata varılıp imzalandığı tarih olarak kabul edilir.

Sözleşme Süresi:

Başlangıç tarihinden itibaren 5 yıldır.

Franchising Bedeli:

Sistemin kurulup, ek listedeki ekipmanların ve işletmenin çalışır halde teslimi karşılığı 100.000 dolar evlere servis veya 150.000 dolar evlere servis ve restaurant bedelidir.

Bölüm 2: Sözleşme Şartları:

1-Franchisor' a Ait Yükümlülükler:

A- Bu sözleşmenin konusu olan ve franchisee tarafından üretilecek pizza ve pizza take-away menüsünde bulunan veya daha sonra ilave edilecek ürünlerin, reçete uygulama ve servis yöntemlerinin öğretilerek, uygulama becerisinin kazandırılması ile sistem usul ve prensipleri doğrultusunda denetleyerek en iyi hizmetin verilmesini sağlamak.

B- İşletmenin yukarıdaki hizmetleri verebilmesi için gerekli demirbaş eşya, donanım ve ekipmanı sağlayarak, mutfağı iş akımına uygun dizayn etmek.

C- İşçi ücretleri franchisee' ye ait olmak üzere, tüm elemanlara usta öğretici ile bir ay süreli eğitim vermek.

D- Gerektiğinde franchisee' nin ürün bazındaki problemlerine anında çözüm getirmek.

E- Özel bilgisayar programı konusunda eğitim vererek, pratik sipariş kabulünü sağlamak.

F- Sisteme ait broşür, fiyat listesi, kutu, peçete vs. gibi basılı malzemeyi hazırlayarak, dağıtılmak üzere bedeli karşılığında teslim etmek.

G- Franchisee' in, franchisor' ın ticari itibarını ve müşteri ilişkilerini zedeleyecek, basiretli tüccar anlayışına ters düşecek davranış içinde olması ve bunu sürdürmekte ısrar etmesi halinde, markayı ve diğer franchisee' lerin itibarını koruma açısından sözleşmeyi tek taraflı feshetme hakkına sahip ve yükümlüdür.

2-Franchisor' a Tanınan Haklar:

A- Sistemin kurulup işletmeye alınması ve kuruluş sürecinin başlaması için sözleşme başlangıç tarihinde peşin ve nakit olarak 20.000 dolar tahsil edecektir.

B- Standart donanım, işletmeye alma, öğretim ücreti karşılığı olarak toplam dolar tahsil edecek. Bunun 50.000 doları peşin, kalan kısım 4 eşit taksitte haftalık olarak tahsil edecektir.

C- İşletmede; satış fiyatı, hizmet kalitesi, temizlik ve müşteri ilişkilerin istediği her zaman denetleme ve bilgisayar raporu alma hakkına sahiptir.

D- Franchisee' nin günlük brüt satışı üzerinden yüzde 4 royalti hakkını günlük veya 10 günlük periyotlarla tahsil edecektir. (Günlük satış bilgisayar raporu ile tespit edilir, bunun herhangi bir sebeple tespit edilememesi halinde ise haftasonları dahil olmak üzere 4 iş günü ortalaması alınarak hesap yapılır.)

3-Franchisee' nin Yükümlülükleri:

A- Sözleşme başlangıcından itibaren 3 gün içinde 20.000 dolar kuruluş ve işletmeye alma avans bedelini ödemeyi kabul ve taahhüt eder.

B- İsim hakkı, öğretim hizmetleri, beceri aktarımı ile tüm standart kuruluş harcamaları franchisor tarafından (ek listede mevcut harcamalar) yapılacağından sözleşme bedeli olan toplam dolar franchisor haklarında belirtildiği şekilde ödemeyi kabul ve taahhüt eder.

C- Franchisor'ın iş talimatı, düzeni ve reçeteleri ile genel temizlik kurallarına başka bir yorum katmamak üzere uyacaktır.

D- Franchise, kendisine ait iş yerinde, bizzat bulunup, hizmeti kendi denetiminde sunacaktır. Herhangi bir sebeple işin başında olmaması durumunda, işyerinde varmış gibi kabul edilerek gerekli müeyyide uygulanır, tekrarı halinde sözleşmenin fesih sebebi sayılabilir.

E- Franchisee, kendisine ait işyerinin SSK, maliye, belediye ve benzeri resmi kuruluşlar ile 3. şahıslara ait borç ve yükümlülüklerini yerine getirmek zorundadır. Bundan doğan hiçbir sorumluluk franchisora rucu edemez, yükletilemez.

F- Franchisee her ayın sonu itibarıyla, bilgisayar toplu satış raporunu franchisor merkezine teslim etmekle yükümlüdür.

G- Franchisee işletmesinin gelişmesi ve franchise sisteminin ortak kimliği ile saygınlığının korunması için azami gayreti göstermelidir.

H- Franchisor'ın verimli yönetimi için, performansı ve mali durumunu belirleyecek işletme bilgilerini verecek, franchisor' ın temsilcilerine işletme kayıtlarını incelemesi konusunda yardımcı olacaktır.

1- Franchisor' a ait reçete, sistem, program ve benzer özel bilgi ve belgelerin 3.şahıslara aktarılması konusunda tam gizlilik içinde olacağını kabul ve taahhüt eder. 3.şahıslara franchise hakkının tamamını veya bir kısmını kullandıramaz. Reçete, malzeme, sistem hakkında bilgi ve belge verdiğinin tespiti halinde 50.000 dolar tazminat ödemeyi peşinen kabul ve taahhüt eder.

4-Franchisee' ye Tanınan Haklar:

- A- Franchisor'ın tescilli marka ve logosunu sözleşmede belirtilen adreste kullanma.
- B- Marka ile ilgili afiş, tabela ve reklâm vasıtalarını bulunduğu işyerinde kullanma.
- C- Bölgesinin ihtiyacı olan broşür, peçete, kutu vb. basılı malzeme adedini merkeze bildirerek bedeli karşılığı olarak, dağıtmak.
- D- Bu sözleşme tarihinde, menüde olmayan yeni ürünlerin çıkması halinde, bunların reçete ve formüllerini öğrenmek, talep etmek franchisor ile aynı kalitede uygulamak.
- E- Franchise hakkını, yalnızca sözleşmede yazılı tesiste kullanabilir.

5-Genel Şartlar:

- 1- Franchisor' ın belirlediği ve onayladığı kaynaklar, mal alımında birinci tercih olarak değerlendirilecektir.
- 2- Franchise alan, işletmesinde bizzat bulunarak, hizmeti devamlı denetlemek zorundadır.
- 3- İşbu sözleşme franchisor'ın muvafakatı olmadan 3. şahıslara devir ve temlik edilemez. Sözleşmeden doğan haklar kullandırılmaz.
- 4- Yatırım için gerekli standart harcamalar ekte belirtilmiştir. Yer durumunun gerektirdiği ilave harcamalar iş bitimini takip eden 3 gün içinde franchisor' a ödenecektir. Ödeme tamamlanmadan işletme açılmaz.
- 5- Anlaşmanın yenilenmesi; her hangi bir nedenle feshedilmezse 5 yıl sonunda tarafların 30 gün içinde isteklerini yazılı olarak bildirmeleri ile 2 yıl süre ile yenilenir.
- 6- Anlaşmanın feshi; işbu sözleşmedeki yükümlülöklere uyulmaması yerine getirilmemesi veya yapılan ihtar rağmen 3 gün içinde önlem alınmaması halinde sözleşme franchisor tarafından tek taraflı olarak feshedilir.
- 7- Sözleşmenin feshi halinde; sözleşmenin bitim tarihine kadar olan yüzde 4 lük franchisor hakkı, daha önce tahsil edilmiş en yüksek aylık üzerinden kalan süre için hesaplanarak tahsil edilir.
- 8- Sözleşmesi feshedilen işyerinden; tabela, afiş, broşür ve benzeri franchisor' a ait markayı taşıyan tüm malzeme bedelsiz olarak alınır. Aynı işyerinde hiçbir şekil ve

markada yiyecek maddesi satılamaz, imal edilemez, bu maddenin ihlali halinde franchise alan günlük 500 dolar tazminat ödemeyi kabul ve taahhüt eder.

9- Franchise işbu sözleşmenin herhangi bir sebeple feshi veya yenilenmemesi halinde, Pizza Take-away menüsündeki hiçbir ürünü imal edemez, satamaz, sattıramaz, bu şartı işin başında kabul ve taahhüt eder. Bu maddenin ihlal edilmesi halinde 50.000 dolar tazminat ödemeyi hiçbir ihtaraya gerek kalmaksızın kabul ve taahhüt eder.

10- Sözleşmenin feshi halinde, broşürlerde belirtilen sipariş telefonları 3.şahıslara satılamaz kullandırılmaz, franchisor' a devir edilir veya 3 ay süre ile kapatılır. İşbu sözleşme 3 sahifeden ibaret olup, taraflarca imzalanmadan 1 hafta önce okunmuş ve gününde imzalanmıştır. Sözleşmeden doğan ihtilaflarda İstanbul ticaret mahkemeleri yetkili kılınmıştır.

Ek 2: Anket Formu

1. Kendinizi hangi kategoriye sokuyorsunuz?

() Franchise alan işletme () Bayi

2. İşyerinizde hangi kademede görev yapmaktasınız?

1. İşletme Sahibi () 2. İşletme Yöneticisi ()

3. Öğrenim durumunuz

() Okur-Yazar
() Ortaokul
() Lise
() Üniversite
() Yüksek Lisans

4. Yaşınız

() 18-35
() 36-55
() 56 ve üzeri

5. Mevcut işinizden önceki işiniz aşağıdakilerden hangisidir?

1. İlk işim ()
2. Serbest Meslek ()
3. Üst Düzey Yönetici ()
4. Memur ()
5. Diğer

6. Franchising sözleşmeniz kaç yıllıktır?

1. 5-10 Yıl ()
2. 11-15 Yıl ()
3. 16-20 Yıl ()
4. 21-25 Yıl ()
5. Süresiz

7. Franchise aldığımız işletme kaç yıldır faaliyettedir?

1. 1 Yıl
2. 2 Yıl
3. 3 Yıl
4. 4 Yıl
5. Diğer.....

8. Bu markanın Franchise işletmeciliğini alma sebebiniz aşağıdakilerden hangisidir?

Bu ifadeleri kendi düşünceleriniz doğrultusunda önem derecesine göre sıralayınız.

① Önemsiz
② Az Önemli
③ Fikrim Yok
④ Önemli
⑤ Çok önemli

	①	②	③	④	⑤
1. Ana firmanın tanınmış olması					
2. Markanın iyi tanınmış olması					
3. Ön eğitim gerektirmemesi					
4. Hukuken bağımsızlık					
5. Kendi başına iş kurma maliyetinden düşük maliyetli olması					
6. Ek iş yaratması					

9. Franchise almanın zorluklarını önem derecesine göre sıralayınız.

① Önemsiz
② Az önemli
③ Fikrim Yok
④ Önemli
⑤ Çok Önemli

	①	②	③	④	⑤
1. Başlangıç ödemesinin yüksek olması					
2. Ana firmaya sürekli yüzde ödenmesi					
3. İşletmede istenilen değişikliklerin yapılamaması					
4. Ana firmanın sıkı denetimi					
5. Ana firmanın yeterli yardımda bulunmaması					
6. Ana firmanın banka kredileri açısından garantörlük olayına sıcak bakmaması					

10. Franchising Sözleşmesinin şartları nasıl belirlendi?

1. Karşılıklı Görüşme
2. Ana firmanın koşulları kabul edildi

11. Franchise aldığınız firma yeterli eğitimi veriyor mu?

() Evet () Hayır

12. Franchise öncesi araştırma yaptınız mı?

() Yaptım () Yapmadım

13. Franchise almanızda etken olan 3 nedeni önem sırasına göre sıralayınız.

	1	2	3	4	5
1. Gerekli mali kaynağa sahip olmam					
2. Kişisel özelliklerim					
3. Aktif ve sürekli işin başında olmam					
4. Önceki tecrübelerim					
5. Yaşım					

14. Ana firmanın belirlediği pazarlama stratejilerinden değişken olduğunu düşündüğünüz stratejiyi işaretleyiniz.

1. Strateji değiştirilemez
2. Ürün lezzeti ya da hizmet bölgeye uyarlanır
3. Kendi reklam promosyonumuzu yapabiliriz
4. Yerleşim şeklini değiştirebiliriz
5. Ana firmanın kullandığı renkleri değiştirebiliriz
6. Satış fiyatını değiştirebiliriz

15. Ana firmaya yaptığınız ödemeleri işaretleyiniz.

1. Brüt satışların yüzdesi
2. Reklam payı ücreti
3. Başlangıç bedeli
4. Ana firmadan sağlanan malzeme ücreti

16. Ana firmadan aldığınız yardımları işaretleyiniz.

1. Yönetim eğitimi programları
2. Personel eğitim programları
3. Kredi olanakları
4. İşletme dizaynı ve yerleştirme desteği
5. Pazar araştırması
6. Yer seçimi

17. Kendi fikirlerinizi işinizde uygulayabiliyor musunuz?

1. Standartları bozmadan evet
2. Hayır
3. Hemen hemen

18. Kendinizi bağımsız bir işletmeci olarak hissediyor musunuz?

1. Evet
2. Hayır
3. Hemen hemen

19. Franchise almadan önceki beklentileriniz karşılandı mı?

1. Evet
2. Hayır
3. Hemen hemen

20. Eğer beklentileriniz gerçekleşmediyse bunun nedenini / nedenlerinizi belirtiniz.....

.....
.....
.....