KOBİ'LERDE YÖNETİM VE PAZARLAMA ARACI OLARAK FRANCHISING

YRD. DOÇ. DR. KAHRAMAN ARSLAN

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

KOBİ'LERDE YÖNETİM VE PAZARLAMA ARACI OLARAK FRANCHISING

Yrd. Doç. Dr. Kahraman ARSLAN

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No: 16

İstanbul, Mart 2006

ISBN: 975-6516-15-1

Bu eserin telif hakları İstanbul Ticaret Üniversitesi'ne aittir.
Bu yayınla ilgili olarak Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndan doğan her türlü hak saklıdır. Tanıtım için yapılacak alıntılar dışında Üniversitenin yazılı izni olmadan çoğaltılamaz. Yayın içindeki görüşler, yazarına ait olup, Üniversite bunlardan dolayı herhangi bir sorumluluk kabul etmez.

Arslan, Kahraman
Kobi'lerde yönetim ve pazarlama aracı olarak franchising / Kahraman Arslan. -- İstanbul : İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2006.
160 s. ; 23 cm. -- (İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları ; no. 16)
Kaynakça var.
ISBN 9756516151

1 Satış hakları (Perakende ticaret) 2. Küçük işletmeler 3. Franchises (Retail trade) 4. Small business
I. Yapıt adı. II. Dizi.

HF5429.23 .A77 2006

Adres
Ragıp Gümüşpala Cad. No: 84
Eminönü 34378 İSTANBUL
Tel : 0 212 511 41 50
Fax : 0 212 511 41 88
www.iticu.edu.tr
e-mail: yayin@iticu.edu.tr

Sena Ofset

Öncülük ruhu ...

Öncü olmak riskli iştir.

İnsanlar ilk anda yaptıklarınıza şüphe ile bakarlar.

Zaman içinde size önce hak verirler ardından da

çizdiğiniz yolu izlerler.

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ IX

GİRİŞ XI

BİRİNCİ BÖLÜM

FRANCHISING SİSTEMİNİN TANIMI, KAPSAMI VE ÇEŞİTLERİ

1. FRANCHISING KAVRAMI VE TANIMI 1

1.1. Franchising Kavramı 1
1.2. Franchising Sistemi 2
1.3. Franchising Sisteminin Benzer Sistemlerden Farkı 4

1.3.1. Bayilik ve Franchising 4
1.3.2. Acentelik ve Franchising 6
1.3.3. Distribütörlük ve Franchising 7
1.3.4. Lisans Anlaşması ve Franchising 8

2. FRANCHISING SİSTEMİNDE TARAFLAR VE FRANCHISING SÖZLEŞMESİ 9

2.1. Franchising Sisteminde Taraflar 9

2.2. Tarafların Hak ve Yükümlülükleri 10
2.2.1. Franchise Verenin Hak ve Yükümlülükleri 10
2.2.2. Franchise Alanın Hak ve Yükümlülükleri 11

2.3. Franchising Sözleşmesi 11
2.3.1. Sözleşmenin Kapsamı 11
2.3.2. Sözleşmenin Sona Ermesi 13
2.3.3. Sözleşme Sonrası Rekabet Yasağı 14

2.4. Türk Hukuk Sisteminde Franchising 14

3. FRANCHISING ÇEŞİTLERİ 16

3.1. Tarafların Bulunduğu Ülkelere Göre Franchising 16
3.1.1. Ülke İçi Franchising 16
3.1.2. Ülkelerarası Franchising 16

3.2. Dağıtım Kanallarına Göre Franchising..... 18
3.2.1. Üretici – Perakendeci Sistemi..... 18
3.2.2. Üretici – Toptancı Sistemi 19
3.2.3. Toptancı – Perakendeci Sistemi 20
3.2.4. Perakendeci – Perakendeci Sistemi..... 20

3.3. Franchising İşletmelerinin Niteliğine Göre Franchising.....20
3.3.1. Ticari İsim (Marka) ve Ürün Franchising'i.....20
3.3.2. İşletme Biçimi Olarak Franchising 21
3.3.3. Dönüştürme Franchising'i 23

İKİNCİ BÖLÜM

FRANCHISING SİSTEMİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

1. FRANCHISING SİSTEMİNDE TARAFLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN MAHİYETİ.....24

2. FRANCHISING SİSTEMİNİN FRANCHISE ALAN AÇISINDAN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI..... 26

2.1. Franchising Sisteminin Franchise Alıcısı Açısından Avantajları..... 26

2.1.1. İş Fırsatı ve Kendi İşini Kurma.....27
2.1.2. Risk Oranı Düşük Yatırım Olanağı.....28
2.1.3. Bölge İmtiyazı ve Gelişme İmkanı 29
2.1.4. Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri 29
2.1.5. Kurumsal Kimliğin Yaratacağı Saygınlık..... 30
2.1.6. Yeniliklerden Yararlanma.....31
2.1.7. Verimli Ortak Reklam 31
2.1.8. Yer Seçimi ve Dekorasyon 32
2.1.9. Denetleme ve Karşılaştırma 32
2.1.10. Tüketicinin ve Çevrenin Korunması.....33

2.2. Franchising Sisteminin Franchise Alıcısı Açısından Dezavantajları..... 33
2.2.1. Sisteme Giriş ve Yatırım Maliyetlerinin Yüksek Olması..... 33
2.2.2. Güdümlü Çalışma ve Katı Kurallar Getirmesi 34
2.2.3. Özgürlüklerin Sınırlandırılması 35
2.2.4. Anlaşmanın Kötüye Kullanılması.....35
2.2.5. İtibar Kaybı ve Başarısızlık 36

3. FRANCHISING SİSTEMİNİN FRANCHISE VEREN AÇISINDAN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI 36

3.1. Franchising Sisteminin Franchise Veren Açısından Avantajları 36
3.1.1. Yatırım Tasarrufu ve Hızlı Yayılma 36
3.1.2. Düzenli Nakit Akışı 37
3.1.3. Pazar Payının Artırılması 37
3.1.4. Etkin Yönetim 38
3.1.5. Marka İmajı ve Reklam 38

3.2. Franchising Sisteminin Franchise Veren Açısından Dezavantajları 39
3.2.1. İşini Öğretme 39
3.2.2. Artan Genel Giderler 39
3.2.3. Fırsat Kaybı 39
3.2.4. Kötü Niyetli Davranışlar ve Marka Riski 40
3.2.5. Tahsilat Riski 40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FRANCHISING SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE MEVCUT DURUMU

1. FRANCHISING SİSTEMİNİN ORTAYA ÇIKMASI VE YAYGINLAŞMASININ NEDENLERİ 41

1.1. Franchising Sisteminin Tarihsel Gelişimi 41
1.2. Franchising Sisteminin Yaygınlaşması 43

2. FRANCHISING SİSTEMİNİN MEVCUT DURUMU 44

2.1. ABD'de Franchising 44
2.2. İngiltere'de Franchising 46
2.3. Türkiye'de Franchising 48

3. FRANCHISING SİSTEMİNİN GELİŞİMİNİ HIZLANDIRAN TEMEL UNSURLAR 50

3.1. Tüketici Eğilimlerindeki Değişim 51
3.2. Bilgi ve Hizmet Ekonomisine Geçiş 52
3.3. Yeni Rekabetçi Piyasaların Oluşumu 52
3.4. Kadın Girişimciliğin Artması 53
3.5. Globalleşme Sürecinin Etkileri 54

4. FRANCHISING SİSTEMİNİN GELECEĞİ VE SEKTÖREL GELİŞME EĞİLİMLERİ 56

4.1. Franchising Sisteminin Geleceği 56
4.2. Sektörel Gelişme Eğilimleri 58

4.2.1. Lokanta ve Hazır Yiyecek Sektörü 58
4.2.2. Konaklama Sektörü 59
4.2.3. Otomobil Bakım, Onarım ve Kiralama Hizmetleri 60
4.2.4. İşletmelere Yönelik Hizmetler 60
4.2.5. İnşaat ve Ev Temizlik Hizmetleri 60
4.2.6. Diğer Sektörler 61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN BAŞARISINDA FRANCHISING SİSTEMİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ 62

1.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı 62
1.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ortak Özellikleri 63

1.2.1. Girişimcilik Yeteneği 63
1.2.2. Yönetim İşlevi 64
1.2.3. Pazarlama İşlevi 65
1.2.4. Üretim İşlevi 66
1.2.5. Finansman İşlevi 66

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN SORUNLARI VE BAŞARI KRİTERLERİ 67

2.1. KOBİ'lerin Ortak Sorunları 67

2.1.1. Örgütsel ve Yönetsel Sorunlar 68
2.1.2. Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlar 69
2.1.3. Pazarlama Sorunları 70
2.1.4. Finansman Sorunları 71
2.1.5. Eğitim ve AR-GE Sorunları 72

2.2. KOBİ'lerin Başarısını Etkileyen Kritik Unsurlar 72

2.2.1. Yönetim Yeteneği ve Motivasyon..... 73
2.2.2. İyi Bir İş Fikri veya İş Fırsatının Varlığı..... 74
2.2.3. Yeterli Sermaye ve Kredi İmkanı..... 75
2.2.4. Modern İşletme Yöntemlerinin Kullanımı 76

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE FRANCHISING SİSTEMİNİN KATKILARI 76

3.1. KOBİ' lerin Sorunlarının Çözümünde Franchising..... 76
3.2. KOBİ'ler İçin İş Fırsatı Olarak Franchising 77
3.3. Yönetim Yeteneğini Geliştirme Aracı Olarak Franchising..... 78
3.4. Yeterli Sermaye ve Kredi Temininde Bir Araç Olarak Franchising..... 79
3.5. Modern İşletme Yöntemlerinin Sağlanmasında Franchising..... 80

BEŞİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GLOBAL PAZARLARA AÇILMASINDA FRANCHISING SİSTEMİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

1. GLOBALLEŞME KAVRAMI VE TEMEL DİNAMİKLERİ..... 82

1.1. Globalleşme Kavramı ve Tanımı..... 82
1.2. Globalleşmenin Temel Dinamikleri..... 83

2. GLOBALLEŞME SÜRECİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE İŞLETMELERİ GLOBAL PAZARLARA YÖNLENDİREN SEBEPLER 84

2.1. Globalleşme Sürecinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri..... 84
2.2. İşletmeleri Global Pazarlara Yönlendiren Sebepler..... 85

3. GLOBAL PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ..... 87

3.1. Global Pazar ve Global İşletme Özellikleri 87
3.2. Global Pazarlara Giriş Stratejileri..... 88

3.2.1. İhracata Dayalı Giriş Stratejileri 91
3.2.2. Üretime Dayalı Giriş Stratejileri 92
3.2.2.1. Ortak Girişim..... 92
3.2.2.2. Doğrudan Dış Yatırımlar..... 92

3.2.3. Sözleşmeye Dayalı Giriş Stratejileri 92
3.2.3.1. Lisans Sözleşmeleri..... 92
3.2.3.2. İşbirliği Sözleşmeleri..... 93
3.2.3.3. Franchising Sözleşmeleri..... 93

4. KOBİ' LERİN GLOBAL PAZARLARA AÇILMASINDA FRANCHISING SİSTEMİNİN KATKILARI..... 94

4.1. Global Pazarlara Ulaşmak ve Yeni Fırsatlar Yaratmak..... 94
4.2. Rekabetçi Yetenekler Kazanmak..... 95
4.3. Olanak ve Yetenekleri Birleştirerek Yeni Yeterlikler Oluşturmak..... 96

ALTINCI BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER İÇİN FRANCHISE ALIMINDA İZLENECEK TEMEL ADIMLAR

1. ÖN HAZIRLIK VE DEĞERLENDİRMELERİN YAPILMASI.....98

1.1. Araştırma ve Değerlendirme Süreci..... 98
1.2. Girişimciye İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması..... 100
1.3. Franchise Fırsatlarının Belirlenmesi..... 101
1.4. Franchise Vericisi ile İlgili Değerlendirmelerin Yapılması..... 102

2. İŞ PLANININ HAZIRLANMASI..... 104

2.1. İş Planının Tanımı..... 104
2.2. İş Planının Kapsamı ve Yararları..... 105
2.3. İş Planı Hazırlama Süreci..... 106

2.3.1. Kurulacak İşin ve İş Fikirlerinin Değerlendirmesi..... 106
2.3.2. Pazarlama Planının Yapılması..... 107

2.3.2.1. Durum Analizi..... 108
2.3.2.2. İşletme ve Pazarlama Amaçlarının Belirlenmesi..... 109
2.3.2.3. Pazar Bölümlerinin Analizi ve Hedef Pazarları Seçimi..... 110
2.3.2.4. Pazarlama Kavramının Geliştirilmesi ve Eylem Programları..... 110
2.3.2.5. Koordinasyon ve Denetim..... 112

2.3.3. Temel Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Geliştirilmesi..... 112
2.3.4. Finansman Planının Hazırlanması 113

2.3.5. Yönetim Planının Geliştirilmesi.....118
2.3.6. İş Planı Eklerinin Hazırlanması..... 119

EKLER

Ek.1: İşletme El Kitabı Örneği.....121
Ek.2: Franchise Sözleşmesi Örneği.....123

KAYNAKLAR.....135

Prof. Dr. Münevver TURANLI'NIN ÖNSÖZÜ

Tüketici tercihlerinde ve rekabet koşullarında büyük değişimlerin yaşandığı günümüzde müşteri tercihleri gün geçtikçe homojen bir yapıya bürünmekte, tüketici gittiği her yerde aynı kalite ve standartta mal ve hizmete ulaşmak istemektedir. İşletmeler ise müşterilerinin bu eğilimlerine cevap verebilmek, pazarda başarılı olmak veya pazar paylarını artırabilmek için yeni pazarlama stratejileri geliştirmektedirler. Yeni pazar ağları oluşturmayı da kapsayan bu etkinlikler, KOBİ'leri küresel pazar stratejileri geliştirmeye ve uygulamaya zorlamaktadır. İşte bu yeni oluşan koşullar içinde işletmelerin izlediği global pazar stratejilerinin en etkin yöntemlerinden biri de "franchising" sistemidir.

Franchising sisteminin mevcut ve yeni işler için önemli fırsatlar sunması, yeni girişimler, yeni ürünler ve hizmetler yaratarak istihdam ve ihracat olanaklarını artırması, dünya çapında hızla yaygınlaşan ve daha fazla kabul gören bir yönetim ve pazarlama sistemi olmasına yol açmıştır. Tüketici ihtiyaçları ve satınalma alışkanlıkları homojen bir yapıya dönüştükçe, franchising sisteminin geleneksel pazarlama kanallarının yerini aldığı görülmektedir.

Franchising sistemi sayesinde özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için bir yandan yeni iş fırsatları yaratılırken diğer yandan da tanınmış markaların yurtdışına pazarlanması konusunda önemli olanaklar yaratılmaktadır. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de franchising sistemi hızla gelişmekte ve yaygınlaşmaktadır. Ancak konu ile ilgili Türkçe kaynakların sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle, Yrd. Doç. Dr. Kahraman Arslan tarafından hazırlanan "**KOBİ'lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising**" isimli bu kitap, akademik çevrelerde yeni bir kaynak, KOBİ'lerimiz ve geleceğin girişimci adayları olan öğrencilerimiz için de önemli bir rehber olarak algılanmalıdır.

Yrd. Doç. Dr. Kahraman Arslan'ı bu çalışmalarından dolayı kutluyor ve bilimsel yayın çalışmalarının devamını diliyorum.

Prof. Dr. Münevver Turanlı
Ticari Bilimler Fakültesi Dekanı

ÖNSÖZ

Globalleşme ile ortaya çıkan yeni ekonomik dünya düzeninde işletmelerin yeni fırsatlar yaratarak yaşamlarını sürdürebilme ve pazarlara egemen olma çabaları ön plana çıkmaktadır. Baş döndürücü bir hızla yaşanan değişimler karşısında işletmeler, uluslararası arenada rekabet edebilmek için değişik yöntemlerle işbirliği imkanları yaratmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin global pazarlama stratejileri içinde franchising sisteminin çeşitli avantajlarından dolayı biraz daha farklı bir yeri olduğu ve her geçen gün daha da yaygınlaştığı görülmektedir. Tüketici ihtiyaçları ve satınalma alışkanlıkları homojenleştikçe franchising sistemi dünya çapında daha fazla kabul görmekte ve geleneksel pazarlama kanallarının yerini almaktadır.

Bu gelişmeleri yakından izleyen, yönetim ve organizasyon yapılarını buna göre düzenleyen işletmeler, global pazarlarda franchising sistemi ile rekabetçi üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu sayede bir yandan yeni iş fırsatları yaratılırken, diğer yandan da tanınmış markaların yurtdışına pazarlanması imkanı doğmaktadır.

Dünyadaki bu gelişmelere karşın franchising sistemi ülkemizde henüz yeterince bilinmediği için gelişmeyen, ancak giderek önemi daha çok anlaşılan ve tercih edilen bir uygulama alanı olarak görülmektedir. Ekonomimizin belirli ölçüde istikrara kavuştuğu ve yeni girişimcilik eğilimlerinin canlandığı bu günlerde, franchising sistemini çeşitli yönleriyle tanıtmak ve franchising yoluyla işletme kurmak isteyen girişimcilere yol göstermek üzere yaptığım bu çalışmanın, Franchising'le ilgili kaynakların çeşitlendirilmesine ve ilgilenenlere faydalı olacağına inanıyorum.

Bu çalışma sırasında, doğrudan yardımları olmasa da, etki ve katkılarını önemli ölçüde hissettiğim çok değerli hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Zira bazı insanların hayatımıza etki ve katkıları göründüğünden veya farkında olduğumuzdan çok daha fazla ve anlamlıdır.

Kitabın hazırlanmasında sırasında gösterdiğim özen ve titizliğe rağmen bazı hata ve eksikliklerin olabileceği bilinci içerisinde, yapılacak öneri ve eleştirilerin "daha iyi"ye ulaşma yolunda önemli ölçüde katkı sağlayacağına inanıyorum.

İstanbul, Ocak 2006
Yrd. Doç. Dr. Kahraman Arslan

GİRİŞ

Rekabetin büyük bir hızla geliştiği, globalleşmenin etkisinin her alanda yoğun olarak hissedildiği yenidünya düzeninde tüketici tercihlerinde ve rekabet koşullarında önemli değişimler yaşanmaktadır. Baş döndürücü bir hızla yaşanan bu gelişmeler karşısında işletmeler değişime uyum sağlamak, pazarda tutunabilmek veya pazar paylarını artırabilmek için yeni pazarlama stratejileri geliştirmektedirler. Yeni pazar ağları oluşturmayı da kapsayan bu etkinlikler, karşımıza "**global pazar**" kavramını çıkarmaktadır.

Globalleşme ya da global entegrasyon, ülkeler arasındaki ekonomik, sosyal ve siyasal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmiş toplumların sahip olduğu birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya ölçeğinde benimsenmesi anlamına gelmektedir. Global ekonomik düzeyde sermaye hareketleri, üretim ve hizmet faaliyetleri, ticari ve teknolojik gelişmeler uluslar arası nitelik kazanmakta ve bu çerçevede işletmeler arası rekabetin boyutları ve etki alanı da değişmektedir.

Özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerinde sağlanan gelişmeler sonucu her işletme, ulaşılabilecek her noktadaki tüketiciyi potansiyel bir müşteri; aynı boyuttaki her işletmeyi de potansiyel bir rakip olarak algılar hale gelmiştir. Bu nedenle, 1980'li yıllardan beri yerleşik bir felsefe haline gelen ***"global pazar"*** hedefinin, önümüzdeki yıllarda da işletmelerin politikalarında ve pazarlama stratejilerinde önemli bir yer tutması beklenmektedir. Böylece ***"global rekabet"*** ve ***"uluslararası işbirliği"*** kuramları doğmaktadır.

Dünya pazarlarındaki yaygın bir diğer eğilim, stratejik ortaklıklar yoluyla firmalar ve ülkeler arasında (hatta rakipler arasında) işbirliği olanakları yaratılması ve globalleşme stratejilerinin hızlandırılmasıdır. Global pazarlarda özellikle son yıllarda hızla gelişen ve yaygınlaşan stratejik işbirliği araçlarından biri de Franchising sistemidir. Önceleri işletmelerin, ürettikleri mal ve hizmetlerin dağıtımında karşılaştıkları sorunları çözmek için mal ve hizmet pazarlama yöntemi olarak geliştirilmiş olan Franchising, günümüzde özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurulmasında ve geliştirilmesinde önemli olanaklar sunan bir yönetim sistemi haline gelmiştir.

Franchising; tanınmış bir markanın ve oluşmuş bir imajın belli bir bedel karşılığında, belirli standartlar içinde bağımsız bir yatırımcıya kullandırılması suretiyle yönetim, organizasyon, eğitim ve tedarik konularında yardım sağlayan bir pazarlama ve dağıtım sistemidir. Franchise veren işletme, Franchise alıcısına ürün veya hizmetin üretim ve pazarlama yöntemlerini belirli bir bedel karşılığında

öğretmekte ve işletmenin yönetimi konusunda sürekli destek sağlamaktadır. Bu yönleriyle Franchising sistemi, özellikle küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) en başta gelen sorunları olan yönetim ve pazarlama sorunlarına etkin bir çözüm aracı olarak sunulmaktadır.

KOBİ'lerin karşılaştıkları ortak sorunlara ortak çözüm yolları bulmak amacıyla geliştirilen "**işletme biçimi olarak Franchising**" sistemi, küçük ve orta ölçekli işletme kurmak üzere yola çıkan girişimciye pazarda kendisini kanıtlamış bir ticari ismi kullanma hakkının yanı sıra işletmenin başarısı için gerekli yönetim ve pazarlama desteğini sağlaması bakımından da öne çıkmaktadır. Bir diğer ifade ile Franchising sistemi, belirli bir ürün veya hizmeti geliştirerek pazarda kendisini kanıtlayan bir işletmenin tecrübe ve uzmanlığı altında, birçok küçük ve orta ölçekli işletmenin kurulup başarıya ulaşmasına imkan tanımaktadır.

Bu çalışmada, KOBİ'lerin başta gelen ve diğer bir dizi işletme sorununa da kaynaklık eden yönetim ve pazarlama sorunlarının çözümünde Franchising sisteminin sunduğu olanaklar incelenmiş, yeni iş kurmak isteyen girişimciler için Franchise alımında izleyebilecekleri bir model önerisi oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde Franchising sisteminin tanımı, kapsamı, özellikleri, çeşitleri, avantaj ve dezavantajları ortaya konulmuş; üçüncü bölümde dünyada ve Türkiye'de Franchising sisteminin mevcut durumu, sistemin gelişimini etkileyen temel unsurlar ve gelişme eğilimleri üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde KOBİ'lerin yönetiminde başarı kriterleri ve franchising sisteminin katkıları ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

Globalleşme sürecinde KOBİ'lerin uluslar arası pazarlara açılmasında Franchising sisteminin katkılarının açıklandığı beşinci bölümden sonra Franchising sistemi ile iş yapmak isteyen girişimcilere yol göstermek amacıyla Franchising alımında izlenecek araştırma ve değerlendirme sürecini içeren bir model önerisi ise çalışmanın altıncı ve son bölümünde sunulmuştur. Franchising sisteminin önemli bir unsuru olan "İşletme El Kitabı" ile "Franchising Sözleşmesi" örneği, ek olarak ayrıca verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

FRANCHISING SİSTEMİNİN TANIMI, KAPSAMI VE ÇEŞİTLERİ

1. FRANCHISING KAVRAMI VE TANIMI

1.1. FRANCHISING KAVRAMI

Franchising özellikle 1970'li yıllardan sonra işletmelerin mal ve hizmet pazarlamasında ortaya çıkan güçlükleri aşmak, pazar paylarını artırmak ve pazarlama maliyetlerini azaltmak amacıyla başvurdukları bir ticari ilişki şeklidir. Sözlük anlamı serbestlik verme ve imtiyazdır. Dünya literatürüne İngilizce kullanım şekliyle "Franchising" olarak yerleşmiş ve çeşitli ülkelerin kendi dillerine çevrilmeden aynen kullanılmıştır (Şoğur, 1993:3).

Franchising sisteminde, orijinal hali ile literatürde kullanılan iki kavram daha vardır. Bunlar, Franchise sisteminde yer alan taraflara verilen isimlerdir. Belli bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkını elinde bulunduran tarafa "**Franchisör**"; bu ürün veya hizmeti kullanma hakkını alan tarafa ise "**Franchisee**" adı verilmektedir.

Diğer dillerde olduğu gibi Türkçe'de de Franchising'i tam olarak tanımlayan bir kelime bulunmamaktadır. Türk Dil Kurumu Sözlüğü' nde Franchising "isim verme hakkı, muafiyet, bir şirketin mallarını satma yetkisi" olarak açıklanmaktadır (TDK, 1998: 1099).

Diğer Türkçe sözlüklerde yer alan anlamları ise şu şekildedir: Franchise; "imtiyaz, dağıtıcıya verilen özel satış izni, bağışıklık, muafiyet" (Şener, 1999: 223). Franchise; "imtiyaz, hak" (Renkli,1989:281). Franchise; "distribütöre genellikle belirli bir bölge dahilinde satış hakkının verilmesi"(Tuğlacı, bt:218). Franchise; "imtiyaz, hak, imalatçı firma tarafından bayi veya perakendeciye tanınan mallarını satma yetkisi (Avery, bt:386).

Franchising'e kısaca "isim ve işletme hakkını kullanma" şeklinde bir Türkçe karşılık bulmak mümkünse de bu tanım, Franchising'i bütünü ile ifade etmekten yoksundur. Bu yüzden "Franchise" veya "Franchising" sözcükleri orijinal şekliyle dilimize aynen girmiş ve yerleşmiştir.

1.2. FRANCHISING SİSTEMİ

Franchising, en geniş tanımıyla sözleşmeye dayalı bütünleşik bir pazarlama sistemidir. Kendi üretim ve hizmet alanlarında başarılı olan ve üne kavuşan işletmelerin, ürettikleri marka, mal ve hizmetleri belirli süre, şart ve sınırlamalarla ve belirli bir bedel karşılığında bağımsız yatırımcılara kullandırma hakkını verdiği bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir. Bu anlamda Franchising aynı zamanda bilgi ve teknoloji birikiminin diğer bölge ve ülkelere transferini sağlayan bir yöntem olarak da tanınmaktadır.

Franchising, çeşitli yazarlar ve kuruluşlar tarafından değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Söz konusu tanımlardan bir kısmı aşağıda verilmektedir.

Franchising; "belli bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın 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 verdiği imtiyazdan doğan uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkisidir" (Özbaşar, 1991:4).

Franchising; "tanınmış bir markanın, oluşmuş bir imajın, belli bir bedel karşılığında, belirli standartlar içinde bağımsız yatırımcıya kullandırılmasıdır. Ana firmanın, belirli bir bölgede ve belirli bir süre için belirli ayrıcalıkları kullanma hakkını bir diğer firmaya verdiği, yönetim, organizasyon, eğitim ve tedarik konularında yardım sağladığı bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir (Nas, 1996: 10).

Franchising; bir tür lisans anlaşmasıdır. Anlaşmaya bağlı olarak Franchisor, üretim sistemi ve yönetim hizmeti konusunda hazırladığı standartların yanı sıra pazarlama ve danışmanlık hizmetleri de sağlar. Buna karşı Franchise alan, pazar bilgisini, sermayesini ve yönetim konusundaki kişisel yeteneklerini ortaya koyar. Bu nedenle Franchising sistemi, "belirli bir merkez tarafından, bazı yetenekleri olan insanlara faaliyet yapma sorumluluğunun devredilmesidir" denilebilir (Alpugan, 1998:185).

Franchising; "bir ticari işletmenin bir başka ticari işletmeye mallarını satma, mamulünü üretme, hizmetlerini sergileme veya ismini kullanma hakkını verdiği ticari ilişkiler içeren geniş bir kavram" dır (Şoğur, 1993:6).

İngiliz Franchise Birliği (BFA)'nın tanımına göre ise Franchising; bir kişi tarafından (Franchisor), diğerine (Franchisee) verilmiş ve;

(a) Franchisor'a ait veya onunla bağlantılı belirli bir ismi kullanarak veya bu isim altında belli bir işi Franchise dönemi boyunca Franchisee'nin yürütmesini izne bağlayan veya zorunlu kılan,

(b) Franchisor'a Franchise dönemi boyunca işi yürütme biçimi üzerinde sürekli kontrol hakkı tanıyan,

(c) Franchise'a konu olan işin yürütülmesinde Franchisor'ı Franchisee'ye destek temin etmeye zorunlu kılan (Franchisee'nin işiyle bağlantılı olarak personelin eğitimi, ticari yönetim desteği, vb.),

(d) Franchisee'yi, Franchise dönemi boyunca Franchisor tarafından temin edilen mal ve hizmetler karşılığında periyodik olarak belli miktarda bir para ödemeye zorunlu kılan,

(e) Bir holding şirketi ile bağlı ortaklığı arasında, aynı holdinge ait bağlı ortaklıklar arasında veya bir birey ve onun tarafından kontrol edilen bir şirket arasındaki bir ticari muamele olmayan,

anlaşmaya bağlı bir ruhsattır (Stanworth ve Smith, 1995:17).

Franchising; "Bir pazarlama ya da dağıtım kanalı formu olarak sistem içinde ana firmanın bir diğer firmaya belirli ayrıcalıkları, belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanma hakkını vermesidir" (Ünüsan, 1993:3).

Yukarıdaki tanımlardan ve açıklamalardan anlaşılacağı üzere Franchising, nihai tüketicide sonlanan bir pazarlama ve dağıtım sistemidir. Ancak Franchising günümüzdeki işlevi ile bu kadar dar bir kapsama değil daha geniş bir anlama sahiptir ve işletmecilik sisteminin bütününü içermektedir (Şoğur, 1993:6). Franchising'in bu özelliği, en iyi şekliyle aşağıdaki tanımlamada ifade edilmektedir.

Franchising; bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan, satış etkinliklerinde denenmiş, kendini ispat etmiş ve tanınmış 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 bir ticari ilişki türüdür (Paksoy, 1992:4).

Burada Franchising'i en iyi tanımlayan kelime **"ilişki"**dir. Franchise alıcısı ve vericisi arasında yakın bir ilişkinin kurulması, Franchising'de kritik noktadır. Başarı, büyük ölçüde bu ilişkinin iyi işletilmesine bağlıdır (Arslan, 1996:8). Çünkü Franchising sisteminde pazarlanan şey, ürün veya hizmetin yanı sıra sistemin bizzat

kendisidir. Bu işletme sisteminde, know-how ve markanın imtiyaz hakkı sahibi, belirli bir süre, koşul ve sınırları kapsayan anlaşmayla, işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin sürekli disiplin ve destek sağlayarak, bir bedel karşılığında, bağımsız yatırımcılara sistemini ve markasını kullandırır. Dolayısıyla Franchise verebilmek için öncelikle ortada başarıyla çalışan bir işletme, denenmiş bir sistem ve tanınmış bir marka olmalıdır (Gökdeniz ve Erdem, 2004:27).

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere Franchising genel olarak şu üç temel unsura dayandırılmaktadır (Ünüsan, 1993 :3).

a) Franchising, en az iki firma tarafından sürekli bir ticari ilişki için oluşturulur.

b) Franchising, Franchise veren ve Franchise alan arasındaki yükümlülükleri ve sorumlulukları belirleyen ve kanuni bağlayıcılığı olan bir sözleşme ile yürütülür ve bu sözleşmeye dayalı olarak Franchise verenin belirli bir yaptırım gücü vardır.

c) Franchise alan, Franchise verenin ismi, markası ve sözleşmede belirtilen koşullar altında faaliyetini sürdürür.

1.3. FRANCHISING SİSTEMİNİN BENZER SİSTEMLERDEN FARKI

Üretici-toptancı-dağıtıcı arasındaki sözleşmeye dayanan bazı ilişkiler, Franchising'e benzer özellikler göstermekte ise de (bayilik, distribütörlük, lisans anlaşması, acentelik, şube vb.) bunların Franchising ile önemli farklılıkları mevcuttur. Franchising sözleşmesi, benzer sistemlerin sözleşmelerine göre çok daha geniş kapsamlıdır.

1.3.1. Bayilik ve Franchising

Bayi'nin sözlük anlamı "bazı maddeleri satma izni olan kimse, dükkân veya kuruluştur". Tekel bayii, lastik bayii, çimento bayii, gazete bayii gibi. Buna göre bayi, toptancıdan kendi adına aldığı malı müşteriye satan tamamen bağımsız üçüncü bir kişi veya üreticiyle tüketici arasındaki aracı olarak tanımlanabilir (Mustafaoğlu, 1996:14). Bayilik ile Franchising arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir.

Bayi, genellikle piyasada tanınan ve satışı konusunda tekel hakkına sahip olduğu belirli bir marka malın satışını yapar. Franchising sisteminde ise Franchise veren firma bir üretim, pazarlama ve işletme sisteminin sahibidir. Sadece tanınmış bir ürünü satmaz, kendisinin başarılı olmasını sağlayan yöntemleri de Franchise alana öğretir (Ulaş, 1999:114). Dolayısıyla Franchising, üründen ziyade bir konsepttir, komple işletmeciliktir. Bir bedel karşılığı satın alınan sistem ile

uluslararası bir markaya, deneyime, kaliteye, teknolojiye, organizasyona ve ticari sırlara adeta ortak olunur (Aksoylu, 2000/b: 25).

Bayilerin seçiminde bayinin mali gücü, iş tecrübesi, sahip olduğu işyeri vs. yeterli iken Franchise verilecek yatırımcıların seçiminde özellikle girişimcilik yeteneklerine önem verilir. Franchise veren firma, işletme sistemini başarıyla uygulayacak, standartlarını koruyacak ve sürekli işinin başında olacak kişilerle çalışmayı tercih eder. Bayiler, üreticinin ürününü alıp kendi mağazalarında satarlar. Taraflar arasındaki sözleşmeye bağlı olarak ana firma kabul ederse başka firmaların ürünlerini de satabilirler. Franchising sisteminde ise Franchise alıcısı sadece ana firmanın belirlediği ürün ve hizmetlerin pazarlanmasını ve dağıtımını yapabilir.

Bayilerin denetimi Franchise alanlara göre daha sınırlıdır ve daha serbest hareket edebilirler. Franchise alan ise standartların dışına çıkamaz. Kendi ticaret unvanını Franchise verenin sistemindeki marka, işletme adı vb. tanıtıcı işaretlerin arkasına gizlemek veya daha küçük boyutlarda yazmak zorundadır. Ayrıca Franchise veren Franchise alanın defter ve kayıtlarını kontrol edebilme hakkına sahiptir.

Bayilerden giriş ücreti, royality gibi ödemeler talep edilmez. Sadece üreticiden satın aldığı malların bedelini öder. Hatta belirli satış seviyelerine ulaşan bayilere ana firma tarafından kâr payı ödenir. Franchise alan ise işe başlarken ana firmaya giriş ücreti ve sözleşme süresince royality, reklam bedeli vs. gibi ödemeler yapar ve promosyon faaliyetlerine katılır.

Franchising' de belli bir sistem içinde hareket etme zorunluluğu vardır ve bu sistemin dışına çıkılamaz. Faaliyete başlamadan önce alınan eğitim, danışmanlık gibi hizmetler sözleşme boyunca da devam eder. Bayiler ise, üreticiden ürünü almakta ve mağazasında satmaktadır. Ürüne hiçbir hizmet veya katma değer koymadan sadece onun satışına aracılık eder. "Al ürünü, sat" yaklaşımı Franchising sisteminde "bilgi, teknoloji, üretim ve pazarlama deneyimimden yararlan; beni başarıya ulaştıran tüm ilke ve sırları, kendi ilke ve deneyiminle birleştir, senin pazarında birlikte büyüyelim" yaklaşımına bırakmaktadır (Ayhan, 1984: 84).

Franchising sistemini bayilikten ayıran önemli özelliklerden biri de Franchising sisteminde genellikle başarının esasını oluşturan kuralların önceden belirlenmesi ve anlaşma ve el kitabında tanımlandığı şekliyle, katı bir disiplin içinde uygulanmasıdır. Franchise veren ve alanlar, sürekli bilgi alış verişi ve teknik-ticari destek ilişkisi kurarlar. Aynı markayı taşıyan her işletmede standart ürün ve hizmet sunulur.

Hizmet kalitesini sağlamak için başlangıçta ve sonrasında çalışanlara ve yatırımcılara sürekli eğitim verilir. İşletme süresince sıkı bir denetim uygulanır ve böylece marka imajı korunmuş, konsepte olan talebin devamlılığı sağlanmış olur (Noyan, 1994/b:10).

Bayilerden farklı olarak Franchise birimleri, genellikle işletme sahipleri tarafından işletilir ve standart görünüm taşır. Bu nedenle Franchise alan bir firma, bayilere nazaran ana firmaya daha fazla bağımlıdır ve sistemin bir parçası olarak Franchise verenin sistemine entegre olur. Sistemdeki herhangi bir başarısızlık Franchise alan kadar ana firmayı da etkileyeceği için, Franchise verenden sürekli destek görür.

1.3.2. Acentelik ve Franchising

Franchise sistemi ile karşılaştırılması gereken bir diğer dağıtım şekli acentedir. Türk Ticaret Kanunu'nda acente; ticari mümessil, ticari vekil, satış memuru veya müstahdem gibi bağımlı bir sıfatı olmaksızın bir yer veya bölge içinde sürekli şekilde bir ticari işletmeyi ilgilendiren sözleşmelerde aracılık etmeyi veya bunları o işletme adına yapmayı meslek edinen kimse olarak tanımlanmıştır.

Diğer bir tanıma göre acente, belirli bir bölgede bir firmanın ya da firmaların ürünlerini, malların sahipliğini üstlenmeden bir komisyon karşılığı pazarlayan kişi veya firmadır. Franchising'de olduğu gibi acentelik sistemi de sürekli bir ilişkiye dayanmakla beraber aralarında fazla bir benzerlik yoktur (Ulaş, 1999:116). Acentelik sisteminin Franchising sistemi ile farklılıkları şu şekilde özetlenebilir:

- Franchise alan mal ve hizmetleri kendi adına ve hesabına satarken, acente ana firmanın adına ve hesabına sözleşme yaparak faaliyette bulunur. Acente, malın mülkiyetini üzerine almaz. Ana firmadan aldığı yetkiyle ana firmayı temsil ederek, ana firmanın adına ve hesabına faaliyette bulunur. Acenteler satış elemanı konumundadırlar. Satış sırasında ve sonrasında çıkabilecek problemlere karışmazlar. Acente'nin yaptığı işlerdeki yetkileri sözleşme ile tam olarak belirlenip sınırlandırılmıştır. Franchise alan ise Franchise verenin temsilcisi değildir. Hukuken tamamen bağımsız bir işadamı ve işletmedir.

- Kendi adına ve hesabına çalışan Franchise alıcısının geliri, ürün ve hizmetlerin müşterilere satışından kaynaklanan gelirdir. Acentenin geliri ise kendisine ödenen komisyondan ibarettir. Acente, yaptığı her satıştan ana firma ile yaptığı sözleşmede belirtilen oranda bir komisyon alır. Bu oran ürüne, taşıdığı ticari sorumluluğa göre değişir ve söz konusu miktar satış fiyatına dâhil edilir (Civaner, 1994:8).

- Ana firma acenteyi doğrudan denetleyip, gözetlemez, faaliyeti ve çalışma düzeniyle ilgili şartları belirlemez. Sadece yapılacak sözleşmelerin tür, içerik ve şartları hakkında acenteye talimat verebilir. Franchise verenin, Franchise alan üzerindeki denetim ve gözetimi ise sistemin korunması açısından daha fazladır. Franchise alan, hukuken bağımsız bir işletme de olsa Franchise verenin sözleşmede belirlediği şartlara uymak zorunda olduğundan fiilen bağımlıdır.

- Acente, işini sözleşmeyle başkasına devredebilir. Sözleşme yapacağı kişileri özenle seçmek ve ödeme güçlerini araştırmakla yükümlüdür. Franchise alan ise işini istediği kişiye devredemez. Ana firma, Franchise almak isteyenler arasında seçim yapar.

- Acente, başka firmalarla işbirliğine girerek onların da acenteliklerini üstlenebilir. Franchise alan ise kendisine Franchise veren dışında başka bir firmadan Franchise alamaz.

- Acente, sözleşmede belirtilen ürünlerin satılması için faaliyette bulunur. Stok yapmaz ve bu iş için hiçbir şekilde sermaye koymaz. Satış sonrası hizmet sunmaz. Franchise alan ise ana firmanın sadece ürünlerinin satışında değil, işletme sistemini ve markasını, adını kullanma, ürün ve hizmeti satma imtiyazına da sahiptir.

- Acentenin, ana firmanın pazarlama, dağıtım konularındaki teknik bilgi ve becerilerinden yararlanması şart değildir. Franchise alan ise ana firmadan know-how'u almak ve kullanmakla yükümlüdür.

1.3.3. Distribütörlük ve Franchising

Franchising sistemine benzer bir diğer dağıtım şekli distribütörlüktür. Distribütör; hukuken bağımsız, ana firmanın ürünlerini belirli bir bölgede kendi adına alıp satma hakkına sahip olan ve belirli seviyede stok bulunduran aracıdır. Üreticiden aldığı ürünlerin fiyatına, yaptığı masrafları ve kârı ekleyerek satar. Kendi işletme adını kullanır, faaliyetlerini kendi düzenler, ürünleri kendi hesabına alır ve kendi adına satar. Tedarikçi firma, satış-stok-reklam vs. konularında distribütöre karışmaz (Ulaş, 1999:39).

Distribütörlük ile acentelik faaliyetleri çoğu kere birbirine karıştırılmaktadır. Acente, üretici firmanın temsilcisiyken, distribütör hukuken bağımsızdır. Diğer bir farklılık ise acentenin komisyon alması, stoklama, fiziksel dağıtım yapmaması, distribütörün ise fiyat farkından "marj" elde etmesi ve stok bulundurması, promosyon ve fiziksel dağıtım yapmasıdır (Akat, 2003:157).

Franchising ile karşılaştırıldığında ise Franchise verenin, Franchise alan üzerindeki kısıtlamalarının çok daha fazla olduğu görülür. Distribütör tedarikçi firmaya royalite ödemez. Üretici veya tedarikçi firmanın kârı, imal ettiği ve distribütöre sattığı ürünlerin fiyat farkından oluşur. Franchising sistemindeki Franchise veren ve Franchise alan arasındaki ilişki, üretici firma ile distribütör arasındaki ilişkinin daha gelişmiş halidir (Ulaş, 1999:39).

1.3.4. Lisans Anlaşması ve Franchising

Lisans anlaşması, başarılı bir firmanın sahibi olduğu üretim süreci, patent, ticari sırlar, ticari marka, teknoloji, teknik know-how, firma ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını başka bir ülkedeki işletmeye belirli bir ücret karşılığında ve belirli bir süre şartına bağlı olarak kullanması için izin verdiği anlaşmadır (Arpacı ve diğerleri, 1992:292).

Lisansör; patent, lisans veya marka sahibidir. Lisansiye; patent, lisans, know-how veya markayı lisansörden alıp kullanan kişi veya firmadır. Lisans anlaşması, lisans verenle lisans alan arasında bir lisansın verilmesi için yapılmış sözleşmedir ve iki taraf arasında ticari bağ kurar. Lisansör, lisans kullanma hakkını lisansiyeye verir. Konu bir patent lisansı ise; kullanma hakkı, yazılı bilgiye dayanır. Know-how lisansı ise, gizli bilgiye dayalı bir kullanma hakkı ortaya çıkar ve bu hakların kullanılmasından dolayı royalty ödenir.

Lisans sözleşmeleri ile Franchising sisteminin benzerlikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Ulaş, 1999:119).

- Franchising ve lisans sözleşmelerinin ikisi de iki tarafa borç yüklemektedir. Franchisörün ve lisansörün sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri Franchisee ve lisansiye'ye aktarmaları, eğitim vermeleri, ad ve markalarını kullanma haklarını karşı tarafa vermeleri buna örnek gösterilebilir.

- Franchisor ve lisansör kullanma hakkının devrinde brüt satışlardan imtiyaz bedeli, royality alırlar.

- Tarafların rekabet etmeme yükümlülükleri vardır.

- Franchise veren ve lisansör karşı tarafı denetleyebilir, Franchise ve lisans alanların kayıtlarını bağımsız denetim firmalarına denetletebilirler.

- Her iki tarafın da sır saklama yükümlülükleri vardır.

Hizmet sektöründe bir fikrin veya başarılı bir işletme sisteminin pazarlanmasında uygulanan franchising yöntemi, sanayi sektöründe lisans altında üretim yapmaya eşdeğerdir. Bu nedenle ürün ve marka Franchising'ine bir lisans verme şekli de denilmektedir.

2. FRANCHISING SİSTEMİNDE TARAFLAR VE FRANCHISING SÖZLEŞMESİ

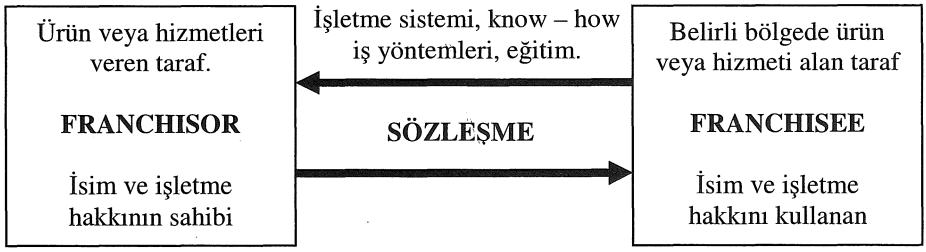
2.1. FRANCHISING SİSTEMİNDE TARAFLAR

Franchising sistemi, yasal ve finansal açıdan birbirinden tamamen bağımsız olan iki taraf arasında oluşturulan bir ticari ilişki şekli olarak tanımlanmaktadır. Buna göre Franchising sisteminin varlığından söz edilebilmesi için en az iki gerçek veya tüzel kişi arasında (Franchise vericisi ve Franchise alıcısı) ticari bir ilişkinin kurulması ve bu ilişkinin karşılıklı sorumlulukları ve yükümlülükleri belirleyen bir sözleşmeye bağlanmış olması gerekmektedir.

Taraflardan biri "**Franchisör**" veya "**Franchise vericisi**" olarak adlandırılmaktadır. Franchisör; geliştirilmiş, denenmiş, başarısı kanıtlanmış bir ürün, fikir, marka, işletme sistemi veya hizmetin isim ve işletme hakkına sahip olan taraftır. Aynı zamanda tanıtım, denetim, bilgi ve eğitim görevleri de vardır.

Diğer taraf ise "**Franchisee**" veya "**Franchise alıcısı**" olarak isimlendirilir ve Franchisör'e ait isim ve işletme hakkını belirli bir ticari ilişki düzenlemesi altında alan ve kullanan taraftır. Franchise vericisinin ürün, marka veya işletme sistemi altında iş yapabilme hakkını belirli ödemeler karşılığında alan ve kullanan gerçek veya tüzel kişidir (Şekil.1).

Şekil 1. Franchising Sisteminde Taraflar



Kaynak: Arıkan, S., (2004), Girişimcilik, Siyasal Kitabevi, Ankara, s.135

Anlaşılacağı üzere Franchising, bağımsız taraflar arasında anlaşmaya dayanan, uzun süreli ve sürekli bir iş ilişkisi olup taraflar arasındaki ilişki, sözleşme kapsamı ile sınırlıdır. Taraflar hiçbir şekilde birbirlerini temsil etmezler, birbirlerine kefil olmazlar ve birbirlerini bağlayacak eylem ve taahhütlerde bulunmazlar.

2.2. TARAFLARIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

2.2.1. Franchise Verenin Hak ve Yükümlülükleri

Franchise sözleşmesi ile Franchise veren, kendisine ait üretim, işletme ve pazarlama sistemini ve bu sistemi oluşturan fikri ve sınai unsurları Franchise alana kullandırma taahhüdü altına girer. Böylece Franchise veren, söz konusu gayri maddi mallar üzerindeki haklarını ve know-how'unu Franchise alana aktarma yükümlülüğünü üstlenmiş olur. Bu bağlamda, Franchise alanı sürekli olarak desteklemek ve Franchise sisteminden en verimli şekilde yararlanabilmesi için ihtiyacı olan her türlü destek ve yardımı sağlamak da Franchise verenin yükümlülükleri arasındadır.

Söz konusu yardım ve destek hizmetlerinin başlıcaları; yöneticilerin ve elemanların eğitimi, işyerlerinin açılacağı mekanların saptanmasında dikkat edilecek noktalara ilişkin bilgiler, makine ve teçhizat verilmesi, işyeri dekorasyonu, pazarlama desteği ile reklam kampanyaları ve danışmanlık hizmetleridir (Gürzumar,1995:12).

Buna karşılık Franchise veren, Franchise alıcısına çeşitli kısıtlamalar getirebilir. Bunların başında Franchise alanın faaliyet bölgesinin belirlenmesi gelir. Her sözleşmede faaliyet bölgesi açık ve kesin bir şekilde belirtilir. Coğrafi bölge tayini taraflar arasında önemli müzakere ve pazarlık konularından birini teşkil eder. Franchise alan geniş bir bölgede tekel hakkı isterken, Franchise veren faaliyet bölgesini dar tutmak veya aynı bölgede birden fazla Franchise alıcısı tayin etmek hakkına sahip olmayı arzu eder (Büyükokutan, 1995:78).

Ayrıca, Franchise dönemi boyunca Franchisör, işin yürütülüş biçimi üzerindeki kontrolünü sürdürür. Franchise alanın icraatını ve işyerlerini denetleme, muhasebe kayıtlarını inceleme, belirli dönemler halinde Franchise alandan işin gidişatı ile ilgili raporlar ve bilgiler talep etme, Franchise alana sözleşme süresince ve sözleşmenin sona ermesi halinde belirli bir süre rekabet yasağı getirme haklarına sahip olmak ister. Bütün bunlar, Franchisör tarafından temel kabul edilen unsurlardır. Böylece her satış noktasında kendi ticari markası ile ilintili tüm işlerin istenilen standartta olmasını garantilemeyi amaçlamaktadır.

2.2.2. Franchise Alanın Hak ve Yükümlülükleri

Sözleşme ile Franchise alıcısına, Franchise verenin sahip olduğu know-how'ı ve buna bağlı ticari sırları ve markayı kullanma, belirli bir bölgede satış hakkına sahip olma, Franchise vericisinden destek ve hizmet alma hakları tanınır. Franchise alan bu hakları kullanırken, basiretli bir tüccar olarak gereken özeni göstermek ve Franchise verenin üretim-işletme ve pazarlama sistemine dahil mal ve hizmetlerin satışını artırmak ve geliştirmek için elinden geleni yapmak zorundadır.

Esasen, Franchise alıcısının yerine getirmek ve kesinlikle uymak zorunda olduğu etkinlikler Franchise veren tarafından belirlenmektedir. Bunlara uymamak, sözleşmeye aykırılık teşkil edecektir. Franchise alıcısının bu yükümlülüklere uyup uymadığını kontrol amacıyla, Franchise alanın, Franchise veren tarafından yapılacak denetimlere katlanma zorunluluğu getirilmektedir (Gürzumar, 1995:14).

Franchise alanın yükümlülükleri açısından Franchising sözleşmesinin tipik ve esaslı unsurlarından bir diğeri, Franchise alanın kendisine tanınan hakları kullanmanın bir karşılığı olarak Franchise ücreti ödemesidir. Bu ücret, sözleşmenin akdi ile birlikte yapılan başlangıç ya da giriş ücreti ve sözleşme süresince genellikle Franchise alanın yıllık cirosu üzerinden hesaplanan ödemeler (royality) şeklinde olmaktadır.

2.3. FRANCHISING SÖZLEŞMESİ

2.3.1. Sözleşmenin Kapsamı

Franchising, Franchise veren ile Franchise alan arasında imzalanan Franchising sözleşmesi ile başlamaktadır ve bağlayıcı olan bu sözleşme her iki tarafa da karşılıklı hak ve yükümlülükler getiren hukuki bir belge niteliğindedir (Akın, 1996:71).

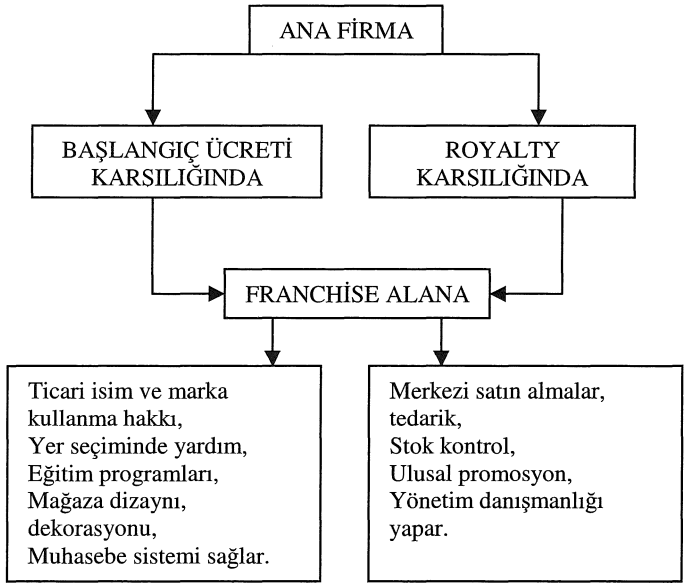
Franchising sözleşmesi, tam olarak distribütörlük, acentelik, bayilik, lisans anlaşması, temsilcilik ya da iş ortaklığı sözleşmesi değildir. Ortak ve ayırıcı yönleri olmakla beraber aşağıda belirtilen unsurlarından dolayı önemli farklılıklar gösterir (Akyol, 1984:41). Franchising sözleşmesi, Franchise alıcısı ile Franchise vericisi arasındaki sürekli bir borç ilişkisini gösterir. Bu borç ilişkisi, tarafların hemen veya belli bir zaman içinde bir taahhüdü yerine getirmelerinden daha çok, sözleşme süresince sürekli faaliyette bulunmayı sağlamalarını amaçlar. Başlangıç ücretinin, işletmenin donanımı ile ilgili işlemlerin veya mal alımının hemen gerçekleşmesi, sözleşmenin sürekli niteliğini ortadan kaldırmamaktadır.

Franchising sözleşmesi, tarafların hak ve yükümlülüklerinin çerçevesini belirleyen bir Franchise paketini kapsamaktadır. Bu pakette, Franchise veren işletmenin pazarlama ve satış politikaları, maddi olmayan varlıkların kapsamı ve organizasyonla ilgili konular yer almaktadır (Arıkan, 2004:136).

Franchising sözleşmesi genel olarak, Franchising'e konu olan işlemi, sözleşme süresini ve diğer özel şartları kapsar (Şoğur, 1993:11). Söz konusu özel şartlar; faaliyet bölgesi, günlük işlemler, hizmet içi eğitim, teknik araç-gereç ve personel tedariki, ön ödeme, bağlılık ödemesi, reklam ödemesi, hizmet içi eğitim ödemeleri, denetim ve garanti konularından oluşur.

Ödemelerin ne şekilde yapılacağı (nakit, açık hesap, akreditifli ödemeler vs.) sözleşmede açıkça belirtilir. Ayrıca, rekabet yasağına ilişkin hükümler, sözleşmenin feshi ve sona ermesi, sır saklama yükümlülüğü vs. gibi daha birçok hususa da Franchise sözleşmelerinde yer verilebilir (Paksoy, 1992:4).

Şekil 2. Franchise Vericisi Tarafından Sağlanan Hizmetler



Kaynak : Arıkan, S., (2004) Girişimcilik, Siyasal Kitabevi, Ankara,s.137

Tipik bir Franchise sözleşmesinde Franchise vericisi tarafından sağlanması gereken asgari sorumlulukları Şekil2'deki gibi özetlemek mümkündür. Franchising sözleşmeleri genellikle uzun bir zaman dilimini kapsar. Zira, her iki taraf da yatırımlarının sonuçlarını almayı mümkün kılacak bir zaman sürecine sahip olmayı arzu ederler. Franchise sözleşmeleri genellikle 5 yıl, 10 yıl gibi belirli bir süre için akdedilmekte ve sözleşmenin yenileme koşulları taraflar arasında serbestçe kararlaştırılabilmektedir.

2.3.2. Sözleşmenin Sona Ermesi

Franchise sözleşmeleri genellikle aşağıdaki durumlardan birinin ortaya çıkması ile sona ermektedir.

a) Sözleşme süresinin bitimi ile
b) Olağanüstü fesih yoluyla
c) Ölüm, ehliyet kaybı ve iflas nedeniyle

a. Sözleşme Süresinin Bitimi

Belirli süreli Franchise sözleşmeleri kural olarak sözleşme süresinin bitmesiyle kendiliğinden sona erer. Sürenin bitiminden sonra sözleşmenin uzatılması veya yenilenmesi mümkündür. Sözleşmede öngörülen sürenin bitiminden önce sözleşmenin sona erdirileceği hususu taraflardan birince açıklanmazsa, sözleşme ya önceden kararlaştırılmış belirli bir süre ya da belirsiz bir süre için kendiliğinden yenilenmiş sayılmaktadır (Gürzumar, 1995:169).

b. Olağan veya Olağanüstü Fesih

Franchising sözleşmeleri, haklı nedenlerin varlığı halinde olağanüstü fesih yoluyla derhal sona erdirilebilir. Çünkü Franchise sözleşmelerinde genellikle olağanüstü fesih hakkına ve fesih nedenlerine ilişkin hükümler yer almaktadır. Olağanüstü fesih sebebi sayılabilecek sözleşmeye aykırılık halleri; sözleşme hükümlerinin ciddi şekilde ihlal edilmesi, Franchise alıcısının borçlarını ödemekte acze düşmesi veya iflas etmesi, Franchise vericisinin mülkiyet haklarına itiraz etmesi, cirosunun tamamını veya bir kısmını gizlemesi, sözleşmeye konu teşkil eden Franchise mağazalarını işletmeyi durdurması, belirli bir süre için öngörülen cirolara erişilememesi veya bunun için gerekli eylemi yapmayı reddetmesi şeklinde sıralanabilir (Gürzumar, 1995:171).

c. Ölüm, Ehliyet Kaybı ve İflas

Franchising sözleşmesi taraflardan birinin ölümü, ehliyet kaybı ve iflas gibi nedenlerle, herhangi bir fesih ihbarına ihtiyaç olmadan kendiliğinden sona erer. Ancak Franchise verenin bir gerçek kişi olması durumunda o kişinin kişisel nitelikleri değil de sahip olduğu üretim, işletme ve pazarlama sistemi karşı taraf için önem taşıyorsa onun ölümü sözleşmenin sona ermesine sebep teşkil etmeyebilir. Aynı sonuçlar, Franchise verenin ehliyetinin kaybı açısından da geçerlidir. Franchise verenin veya Franchise alanın iflası da sözleşmenin kendiliğinden sona ermesine yol açan bir nedendir.

2.3.3. Sözleşme Sonrası Rekabet Yasağı

Franchising sözleşmelerinin çoğunda, Franchise alanın Franchise sözleşmelerinin sona ermesinden sonra belirli bir süre Franchise verenle rekabet yapamayacağı açıkça düzenlenmektedir. Böylece Franchise alanın, sözleşme sona erdikten sonra, Franchise veren tarafından kendisine verilen her türlü bilgi, know-how ve ticari sırlar gibi gayri maddi haklarla, araç-gereç ve malzemeleri kullanmasının önlenmesi amaçlanmaktadır. Franchise sözleşmesinin sona ermesiyle birlikte Franchise alan, Franchise verene ait tescilli marka, tescilsiz tanıtıcı işaretler, sınai resim ve modeller, işletme adı, logosu, belge, çizim, grafik, katalog, reklam, afiş ve filmleri, fiyat listeleri, lisansa ilişkin her türlü malzemeyi kullanmamak ve Franchise verene iade etmekle yükümlüdür (Gürzumar, 1995:175).

Diğer yandan Franchise sözleşmesi sona erdikten sonra bile Franchise alanın, kendisine aktarılmış olan gizli bilgileri, sır saklama yükümlülüğü dolaysıyla, saklaması gerektiği kabul edilmektedir.

2.4. TÜRK HUKUK SİSTEMİNDE FRANCHISING

Franchise sözleşmeleri, içerdiği bu hususlarla dünyanın her yerinde olduğu gibi Türkiye'deki uygulamalarda da çerçeve sözleşmeler olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, sadece taraflar arasındaki borç ilişkisi ile ilgili temel hak ve borçları düzenlemekte ve daha sonra taraflar arasında yapılacak bazı münferit anlaşmalara temel oluşturmaktadır.

Türk Borçlar Hukukunda Franchise sözleşmeleri için getirilmiş özel hükümler mevcut değildir. Bu nedenle Borçlar Kanununun genel hükümleri uygulanabileceği gibi, kanunda düzenlenmiş vekâlet, adi kira, hâsılat kirası vb. iş görme ve kullandırma sözleşmelerine ilişkin özel hükümlerin de kıyasen uygulanması mümkündür. Ayrıca, Türk Sınai Mülkiyet Hukukunun lisans sözleşmelerini kısmen

düzenleyen hükümleri de Franchise sözleşmelerinin lisansla ilgili kayıtları açısından uygulama alanı bulmaktadır (Gürzumar, 1995:25).

Türk Rekabet Hukuku açısından ele alındığında Franchise sözleşmelerinin hem Franchise veren, hem de Franchise alan açısından rekabeti kısıtlayıcı hükümler içeren sözleşmeler olduğu görülmektedir. Rekabeti kısıtlayıcı hükümlerin büyük çoğunluğu, aslında Franchising'in işlevsel bir dağıtım yöntemi olarak yaşatılması için zaruri olan kayıtlardır. Ancak, rekabeti kısıtlayıcı mahiyetteki bu kayıtlar, rekabetin korunması hakkındaki kanunun 4. maddesindeki yasağa aykırılık teşkil etmektedir. Bu aykırılığın giderilebilmesi için Franchising sözleşmesinin Rekabet Kurulu'na bildirilmesi ve rekabeti kısıtlayıcı kayıtlara bireysel muafiyet talep edilmesi gerekmektedir.

Diğer yandan Franchising sisteminin içinde yer alan unsurlardan patentli ve faydalı model belgesi alınmış teknik buluşlar "Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname"ye; tescilli markalar "Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname"ye; endüstriyel tasarım belgesi alınmış tasarımlar "Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname"ye; tescilli ticaret unvanları ve tescilli işletme adları Türk Ticaret Kanunu'nun özel himaye hükümlerine ve fikir ve sanat eserleri ise Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'na göre korunurlar. Ayrıca tescilsiz markalar ile diğer ayırdedici işaretler, tescilsiz (belgesiz) endüstriyel tasarımlar, gizli veya gizli olmayan know-how vb. unsurlar ise Türk Ticaret Kanunu'nun haksız rekabet hükümlerine göre korunurlar (Gürzumar, 1995:26).

Anlaşılacağı üzere Franchising, Türkiye'de henüz yasalar tarafından tanımlanmamaktadır Marka, patent ve know-how ile ilgili mevzuat bir ürünün ismini, özelliklerini ve yapılış şekillerini tanımlayarak sahibine belli sürelerle mülkiyet hakkı vermektedir. Oysa bir sistemin işleyişini tanımlayan, geliştiren, firmaya zaman ve paraya mal olan Franchising, sınaî mülkiyete konu olmamaktadır. Markanın çalınması veya taklit edilmesi durumunda şikayet hakkı doğmakta, ancak sistemin tümünün taklit edilmesi durumunda yapılacak bir şey bulunmamaktadır (Akın, 1996:10).

Uygulamada Franchise sözleşmeleri, Franchise veren firmanın yabancı bir firma olması durumunda Dış Ticaret Müsteşarlığına bağlı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü (YSGM)'nde teknoloji transferine dayalı lisans anlaşması olarak işlem görmektedir. YSGM'nin onayını almadan, lisans, royalite ve diğer ödemelerin yapılması mümkün değildir.

İlke olarak, YSGM'nin Franchise sözleşmelerine bakış açısı olumludur. Böyle bir ilişkinin ülkede istihdam yaratacak olması, kaliteli mal ve hizmet sunumunu teşvik edecek nitelikte bulunması ve rekabeti artıracak bir ortam geliştirecek olması gibi nedenlerden dolayı YSGM, tarafları teşvik eden bir tutum içerisindedir (Oğuz, 1991:12).

3. FRANCHISING ÇEŞİTLERİ

Franchising sistemi tarafların konumu ve dağıtım kanalları dikkate alınarak sınıflandırılabildiği gibi, Franchise alıcısının tecrübelerine ve Franchise alıcısına sağlanan hakların hukuki ve ekonomik özelliklerine göre de sınıflandırılmaktadır. Buna göre Franchising çeşitleri şu şekilde incelenebilir:

- Tarafların bulunduğu ülkelere göre
- Dağıtım kanallarına göre
- Franchising işletmelerinin niteliğine göre

3.1. TARAFLARIN BULUNDUĞU ÜLKELERE GÖRE FRANCHISING

Franchising, Franchise veren firma ile Franchise alan firma arasında düzenlenen ilişkileri içermektedir. Dolaysıyla tarafların aynı ülkede bulunup bulunmadıklarına göre ülke içi Franchising ve ülkelerarası Franchising şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

3.1.1. Ülke İçi Franchising

Ülke içi Franchising, tarafların aynı ülke içinde bulunması demektir. Franchise vericisinin sahibi olduğu ürün ya da markanın kullanma hakkını, kendi ülke sınırları içinde Franchise alıcısına vermesidir.

Ülke içi Franchising şehirlerarası veya bölgelerarası yapılabilir. Şehirlerarası Franchising dar bölge imtiyazı, bölgelerarası Franchising ise geniş bölge imtiyazı şeklinde olabilir. Geniş bölge imtiyazı şeklindeki Franchising, yapısal olarak ana bayilik sistemine benzetilmektedir (Şoğur, 1993:42).

3.1.2. Ülkelerarası Franchising

Ülkelerarası Franchising, Franchise veren ve Franchise alan tarafların farklı ülkelerde bulunması halinde söz konusudur. Franchise vericisi, sahibi olduğu hak ve imtiyazları, bir başka ülkedeki Franchise alıcısına vermektedir. Böylece

Franchising'e konu olan mal ya da hizmeti, Franchising anlaşması kapsamında ihraç etmektedir. Franchise alıcısı ise ithal etmiş olduğu mal ya da hizmet bedeli ile birlikte Franchising için öngörülen belirli bir bedeli de başka bir ülkeye transfer etmiş olmaktadır (Şoğur, 1993:43).

Franchise vericisi bir başka ülkede doğrudan kendi adına Franchising yapabileceği gibi, o ülkedeki bir başka firma ile anlaşarak kendi adına hareket etmesini isteyebilir. Bu durumda Franchise yapılan ülkedeki firma "**master Franchise**" ya da "sub Franchise" sıfatını kazanır ve ana Franchise vericisi gibi davranır (Saban, 1999:10).

Örneğin Türkiye'de faaliyet gösteren Belçika kökenli Premaman firması, Premaman ürünlerinin Türkiye'de satış ve pazarlaması için bir yerli firma ile master Franchise anlaşması yapmış ve isim ve markasının Türkiye'deki kullanma haklarını tamamen yerli firmaya devretmiştir. Böylece yerli firma, Premaman'ın Türkiye'deki haklarını temsile yetkili "master Franchise" konumuna gelmiş ve Türkiye'deki yatırımcılara Franchise verme hakkını elde etmiştir.

Bir diğer Franchisor Mc Donald's ise sahip olduğu hak ve imtiyazları kimseye devretmeyerek bir Türk şirketi ile birlikte Türkiye'de kendisi doğrudan Franchising yapmaktadır. Bu şekilde doğrudan yatırım halinde ürün, hizmetler ve yatırım üzerinde mutlak bir kontrol sağlanır. Tedarik kaynakları, müşteriler, pazarlama politikaları ve yerel yönetimlerle daha iyi ilişkiler kurularak mal ve hizmetler bölgeye-ülkeye ayarlanır. Buna karşılık pazar hakkında yeterli bilgiye sahip olamama, maliyetlerin yüksek olması, ekonomik koşullardaki olumsuzluklar ve beklenmeyen pazar koşullarının yaratacağı riskler söz konusu olabilir.

Nitekim Franchising sisteminin A.B.D.'deki başarısına güvenerek Türk pazarını yeterince incelemeden giren bir kısım yatırımcılar hayal kırıklığına uğramıştır. Örneğin dünyanın en yaygın dondurma zinciri Baskin Robbins, yine dünyanın en yaygın ofis temizlik hizmetleri zinciri Jani King, A.B.D'nin 60 yıllık hamburger firması Dairy Queen, birkaç yıl içinde Türk pazarından tamamen çekilmek zorunda kalmışlardır (Ünüsan, 1998: 46).

Kısaca işaret edilen bu olumsuzluklar nedeniyle Franchise vericisi firmalar bir başka ülkede doğrudan yatırım yapmak yerine bir aracı firma ile çalışmayı tercih etmektedirler. Bu takdirde "master Franchise" anlaşması yapılır ve ilgili ülke ya da bölgede kendi adına Franchise verme hakkı bu aracı firmaya yani "master Franchise"ye devredilir (Arslan, 1997: 49).

Master Franchise;

- Kendi ülkesinde ana firma gibi Fanchise verme hakkına sahip olur.
- Ana firma gibi kendi alt Fanchise'lerine eğitim ve destek sağlar.
- Ana firma tarafından belirlenen kalite ve hizmet standartlarına uyum sağlanması açısından her alt Franchise'nin denetiminden sorumlu olur.
- Ana firmadan transfer ettiği yeni bilgi ve teknolojileri, Franchise verdiği diğer işletmelere aktarır ve uygulanmasını sağlar.

Bu yöntemde, master Franchise olarak tayin edilen yerel firmanın kendi ülkesi ile ilgili pazar bilgisi daha fazla olduğundan, özellikle politik ve ekonomik riskin büyük olduğu pazarlarda yönetim yükü ve riskler master Franchise'ye devredilmiş olur ve ana firmanın işi kolaylaşır. Ayrıca yerel master Franchise'nin mali gücünden de yararlanarak o ülke pazarına düşük bir yatırım maliyeti ile girme fırsatı elde edilir. Buna karşılık ana firmanın daha az gelir sağlamaya razı olması, kendi amaçlarına uygun master Franchise'yi bulup eğitmesi, master Franchise üzerindeki kontrolün kaybedilebilmesi ve işini tam olarak öğrendikten sonra master Franchise'nin işi bırakması veya rakip durumuna gelmesi gibi riskler söz konusu olabilir (Saranga, 2001:7).

3.2. DAĞITIM KANALLARINA GÖRE FRANCHISING

Franchising'in gelişim sürecinde, imalatçıdan tüketiciye kadar farklı düzeylerde Franchising çeşitleri ortaya çıkmıştır. Dağıtım kanalları dikkate alınarak yapılan sınıflandırmaya göre Franchising çeşitleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Üretici – Perakendeci,
- Üretici – Toptancı,
- Toptancı – Perakendeci,
- Perakendeci – Perakendeci

3.2.1. Üretici – Perakendeci Sistemi

Üretici-Perakendeci arasındaki Franchising çeşidi, otomobil sanayinin gelişimine paralel bir gelişme göstermiştir. İmalatçı, Franchise verendir ve perakendeci Franchise alıcısıdır (Arslan, 1996:10). Bu kanalda nihai müşteri ile

üretici arasında sadece bir tek aracı vardır ve Franchise alan, imalatçının adını ve markasını kullanarak imalatçıdan aldığı ürünleri doğrudan doğruya nihai tüketiciye satar. Otomobil imalatçılarının ve benzin istasyonlarının dağıtım kanalı (Tofaş, Ford, Renault, BP, Shell vb.) buna en iyi örnektir (Ulaş, 1999:44).

Üretici-Perakendeci arasındaki Franchising çeşidinin özellikle otomobil üreticileri ve benzin istasyonları tarafından tercih edilmesinin sebepleri ise şu şekilde sıralanabilir (Büyükokutan, 1995:81).

- Perakende satış noktalarının belirli bir sabit yatırım, sabit işletme gideri ve satış gücü gerektirmesi,
- Otomobillerin satış öncesi tanıtımı için bir aracının gerekliliği,
- Satış sonrası garanti, bakım-onarım ve servis hizmetlerinin yerine getirilmesi için bir aracıya ihtiyaç duyulması, stok maliyetlerinin aracılar tarafından üstlenilmesi,
- Teslimat sırasında veya öncesinde ürün satış bedellerinin tahsili için bir aracının gerekliliği.

3.2.2. Üretici – Toptancı Sistemi

Bu sistemde üretici Fanchise veren; toptancı ise Franchise alan taraftır. Bu tür Franchise sistemine alkollü ve alkolsüz içeceklerin dağıtımları örnek olarak verilebilir. Buna göre belirli bir üreticiden konsantre meyve suyunu satın alan Franchise, bunun tüketicilere sunulacak nihai ürün haline getirilmesinden ve şişelenerek pazarlanmasından sorumludur. Bu tür Franchising sistemine en iyi örnekler Coca-Cola, 7-Up ve Pepsi Cola'dır (Arıkan, 2004:138).

Bu tür bir Franchise sisteminde üretici firma açısından merkezde nihai ürünü elde edip perakendecilere ulaştırmak için nakliye ve diğer dağıtım maliyetleri ekonomik olmadığı için, üreticiler toptancılara sadece ilgili ürünün ana maddelerini içeren konsantreleri göndermektedir. Franchise alanın işlevi, bu konsantreyi kullanarak Franchise verenin isteklerine uygun biçimde şişelemek ve pazarlamaktır. Dolayısıyla Franchise alıcısı, ürün özelliklerinin belirlenmesinde çok az kontrole sahiptir.

3.2.3. Toptancı – Perakendeci Sistemi

Bu sistemde, belirli bir toptancının liderliğinde bir araya gelen perakendeciler, ortak alım gücünden ve zincir işletmelerin çeşitli avantajlarından, bağımsızlıklarını yitirmeden istifade etmeyi amaçlamaktadırlar. Buna karşılık toptancı firma da ürünleri için perakende çıkış noktalarını garantiye almış ve depolama-dağıtım tesislerini en verimli ve etkin şekilde kullanma imkânı elde etmiş olmaktadır. Yaygın olarak otomotiv sektöründe yedek parça satışlarında bu sistem uygulanmaktadır. Son yıllarda ülkemizde Migros tarafından başlatılan "Bakkalım" uygulaması da buna örnek olarak verilebilir (Ünüsan, 1999: 29).

3.2.4. Perakendeci – Perakendeci Sistemi

Bu Franchising çeşidi, başarılı bir perakendecilik işinin Franchise tekniğini kullanarak büyütülmesi şeklinde görülmektedir. Perakendeci-perakendeci arasındaki Franchising sisteminin uygulanması sonucunda bugünkü McDonalds, Kentucky Fried Chicken, Premaman, Burger King, Dunkin Donuts, Pizza Hut, Holiday Inn, Travelodge ve Sheraton gibi başarılı uluslararası zincirler gelişmiştir (Bradach, 2000:20)

3.3. FRANCHISING İŞLETMELERİNİN NİTELİĞİNE GÖRE FRANCHISING

Franchising işletmelerinin niteliğine göre Franchising üç ana grupta toplanmaktadır.

- Ticari isim (marka) ve ürün Franchising'i,
- İşletme biçimi olarak Franchising,
- Dönüştürme Franchising'i.

3.3.1. Ticari İsim (Marka) ve Ürün Franchising'i

Franchise verenin, Franchise alıcısına kendi ticari ismini ve markasını kullanma ve ürününü satma hakkını verdiği Franchise çeşitleri bu grupta değerlendirilmektedir. Bu sistemde Franchise vericisi oldukça iyi tanınan bir markaya sahiptir ve esas olan bu marka veya ticari unvanın kullanılmasıdır. Franchise alan, marka veya firma adını kullanma hakkını ana firmadan alır ama bu imtiyazı veren ana firmanın çok geniş ve sürekli bir denetim hakkına da itiraz edemez. Sadece bazı basit konularda üretim veya geliştirme aşamasına katılabilir.

Bu tür Franchising'de belirli ürünlerin benzer bağımsız işletmelerde pazarlanması sonucu üreten ile satanın aynı imaj altında birleşmesi sağlanmaktadır. Marka adı Franchising sistemine örnek olarak Sheraton, Holiday Inn gibi otel zincirleri, Mc Donald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken gibi restoran zincirleri ve Avis, Hertz, Budget gibi otomobil kiralama şirketleri gösterilebilir.

Ancak son yıllarda bu tür Franchising'de bazı gelişmeler kaydedilmiş ve üretici ile satıcı arasındaki bağımsız satış ilişkisi, yerini sürekli bir iş ilişkisine bırakmıştır. Ürün bazlı Franchising olarak da nitelendirilen bu tür Franchising'de sadece Franchisör tarafından sağlanan ürünlerin satışı yapılmakta, Franchisee'nin kendi ürününü üretmesi ve Franchisörün markasını kullanması mümkün olmamaktadır (Demirci, 1993:91). Örneğin Lacoste ve Premaman adı altında açılan mağazalar, Lacoste ve Premaman ürünleri dışında bir ürün satamazlar. Yine, ürünlerinin bağımsız işletmelerde satışında, mağazaların aynı tip dekora sahip olmaları, satış elemanlarının belirlenmiş kıyafetleri giymeleri gibi ana firmanın kurallarına uyma zorunlulukları da vardır.

3.3.2. İşletme Biçimi Olarak Franchising

Franchise verenin Franchise alıcısına kendi ticari ismini kullanma ve kendi ürettiği ürünü / hizmeti satma hakkını vermesinin yanı sıra işletme el kitabı, kalite standartları ve eğitim süreçlerini kapsayan tüm işletme sistemini sağladığı Franchising çeşididir (Mustafaoğlu, 1996:10). Bu sistemde; Franchisee ve Franchisör arasında sadece ürün, servis ve marka alanında değil, bir bütün olarak işletme sistemi içerisinde pazarlama ve üretimle ilgili tüm faaliyetler yer almaktadır. Bu sistemin uygulandığı örnekler özellikle oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri veren firmalardır.

İşletme biçimi olarak Franchising sisteminde, Franchise vericisi Franchise alıcısına işin yürütülmesi için gerekli ön eğitim, ticari marka, logo, satış mağazası için standart plan, muhasebe planı gibi her türlü teknik ve ticari verileri sunar. Bunun yanında esnek fiyat politikası, personel tedariki, şirket yapısı ve yönetim kontrolü, pazarlama, genişleme ortamı, mali kolaylık, ticari patent hakkı ve motivasyon konularında da Franchise alıcısına maksimum yardım sağlanır. Böylece, kişilere değil sisteme dayalı bir işletme yönetimi ortaya çıkar (Çelik ve Akgemci, 1998:193).

"**Akıl satmak**" şeklinde de özetlenen işletme biçimi olarak Franchising sisteminin temel unsurları şu şekilde sıralanabilir (Büyükokutan, 1995:83);

- Franchise vericisi tarafından bir ticari marka, ticari isim (hizmet markası) veya diğer şekillerde ayırt edilmiş başarılı bir işletme biçiminin geliştirilmesi ve işletilmesi,

- Franchise vericisinin, geliştirdiği ticari marka veya ticari isim altındaki işletme biçimini Franchise alıcısının kullanmasına izin vermesi,

- Franchise alıcısının, en az Franchise vericisi kadar başarılı olmasını pratik olarak sağlayacak aşağıdaki hizmetlerin Franchise vericisi tarafından Franchise alıcısına sağlanması,

- Ticari kuruluş yerlerinin seçimi ve belirlenmesi için geliştirilmiş kriterlerin uygulanarak yer seçimi yapılmasında yardım,

- Seçilen kuruluş yeri için gerekli yerleşim planlarının hazırlanması, dekorasyon, tefriş ve işin başlangıcında doğru stok miktar ve bileşiminin sağlanmasında rehberlik ve yardım,

- İşletme biçiminin uygulanması için Franchise alıcısına gerekli eğitimin ve ayrıntılı işletme talimatlarının verilmesi,

- Gerekli olabilecek üretim ve hazırlama yöntemleri konusunda Franchise alıcısının eğitilmesi,

- Franchise alıcının iş planı ve kontrolü, muhasebe, pazarlama ve satış alanlarında eğitimi.

- İşletmenin yönetimi için gerekli yardım, pazarlama ve tanıtım desteği,

- İşletme el kitabının güncelleştirilmesi, standartların ve performansın geliştirilmesi,

- Franchise alıcıların katkısı ile oluşturulan fonlarla ulusal ve bölgesel düzeyde reklâm,

- Araştırma ve geliştirme çabaları,

- Uygun durumlarda, zincirin gerektirdiği toplu alım gücünden yararlanma.

Böylece Franchise alıcısı için, bağımsız bir girişimcinin tek başına ulaşamayacağı yönetim ve destek hizmetlerini, belirli bir ücret karşılığında tecrübeli bir firmadan sağlama olanağı ortaya çıkmaktadır. İşletme biçimi olarak Franchising sisteminin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması da bu özelliğinden kaynaklanmaktadır (Mendelshon, 1993:3).

3.3.3. Dönüştürme Franchising'i

Belirli bir sektörde faaliyet gösteren bağımsız bir işletmenin aynı sektördeki başarılı bir ana şirkete bağlanması ve işyerini Franchise vericisinin satış mağazası olacak şekle dönüştürmesidir. Dönüştürme Franchisingi girişimci için tamamıyla "yeni bir iş kurmak" şeklinde algılanmamalıdır. Bu Franchising türünde, sadece var olan bir işin, işletme biçimi olarak Franchise'a dönüştürülmesi söz konusudur.

Franchise vericisinin ticari markasını ve işletme sistemini vermesine karşılık Franchise alıcısı da kendi mülkünü, mesleki deneyim ve birikimini Franchise zincirine sunmaktadır. Mevcut emlakçıların, seyahat acentelerinin ve eczanelerin Franchise zincirlerine dâhil edilmeleri, dönüştürme Franchise örnekleridir (Şoğur, 1993:61).

İKİNCİ BÖLÜM

FRANCHISING SİSTEMİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

1. FRANCHISING SİSTEMİNDE TARAFLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN MAHİYETİ

Franchising sisteminde, taraflar arasında yapılan Franchising sözleşmesi ile gerek Franchise vericisi, gerekse Franchise alıcısı çeşitli avantajlar elde etmekte ve buna karşılık her iki taraf da belirli yükümlülükler üstlenmektedir.

Franchise vericisi, Franchise alıcısına ürün veya hizmetin nasıl yapılacağını ve nasıl pazarlanacağını belirli bir bedel karşılığında öğretmeyi üstlenmekte ve işletme yönetimi konusunda sürekli bir destek vermeyi taahhüt etmektedir. Bunun karşılığında süratle ve kolayca bir dağıtım ağı oluşturarak geniş bir alanda Pazar payını artırma imkanına kavuşmaktadır.

Buna ilaveten, gerekli yatırım harcamaları ve sistemin işletilmesi de Franchise alıcıları tarafından yerine getirildiği için Franchise vericisi şube açma maliyetinden kurtulmakta, yönetim sorunlarından uzaklaşmakta ve sadece Franchise alıcılarının denetimi ile meşgul olmaktadır. Bu ise daha küçük merkez ofis, daha az merkez personeli ve dolayısıyla daha az personel sorunu demektir (Şoğur, 1993:27).

Bu yönleriyle Franchising, KOBİ'lerin büyümesinde, şube açarak satış noktalarının mülkiyetini elde tutmaya güçlü bir alternatif durumundadır. Bunun nedenleri şöyle sıralanabilir (Büyükokutan, 1995:130);

- Büyüme, işletme dışından kişi ve kuruluşların sermaye ve emeğini kullanarak sağlanır ve böylece daha hızlı olabilir.
- Franchise alıcısının taşıdığı risklerle birlikte girdiği taahhüt ve çıkarları, standartların korunmasını ve performansın iyileştirilmesini sağlar.
- Müşterilerin daha ilgisiz bir yönetici veya personel yerine, işin sahibi ile ilişkide bulunmasını sağlar.

Buna karşın Franchise vererek büyüme yolunu seçen bir işletme, uzun yılların emek ve tecrübesiyle geliştirdiği ve pazarda kabul görmesini sağladığı ticari ismini, ürün veya hizmetin kalitesini korumak için bazı tedbirler almak zorundadır. Bu nedenle Franchise alıcısında şu temel kriterlerin varlığını gözetir (Mendelshon, 1993:5).

- Franchise alıcısının mali kaynaklarının yeterli olduğundan,
- Franchise alıcısının taahhüt altına girmeye hazır olduğundan,
- Kendi işini kurmanın getireceği sorumluluk ve stresi üstlenme yeteneğine sahip olduğundan,
- Kurulmuş olan işletme sistemine uygun olarak işini yapacağından, emin olmak ister.

Ayrıca Franchise vericisi, Franchise alıcısının zaman içinde önerilen sisteme bağlı kalacağından ve kendi sistemini kurarak Franchise vericisi ile rekabete girmeyeceğinden de emin olmak zorundadır. Bunun için Franchise alıcıları üzerinde yoğun bir denetim uygular (Şoğur, 1993:24).

Konuya Franchise alıcıları açısından bakıldığında, Franchising sistemi her şeyden önce girişimcilere kendi işlerini kurma ve yönetme özgürlüğünü vermektedir. Franchise alıcıları kendi işlerinin sahibi oldukları ve belirli ölçüde yatırım yaptıkları için, ücretle çalışan profesyonel insanlara göre daha yüksek oranda başarıya ve yüksek gelir elde etmeye odaklanmaktadırlar. Bu durum, satışları ve işletmenin kârlılık oranını artırıcı bir etkendir ve "**Franchising etkisi**" olarak adlandırılmaktadır (Büyükokutan, 1995:129).

Franchise alıcısı, başlangıç ücretini ödemek ve diğer yükümlülüklerini de yerine getirmek suretiyle Franchise zincirinin bir halkası olmayı kabul etmektedir. Buna karşılık;

- Tanınmış bir marka adını veya ticari ismi elde etmek,
- Franchise verenin başarılarından yararlanmak,
- Tek başına olmak yerine ünlü bir zincirin halkası olmak,
- Gerekli yönetim ve pazarlama desteğini kolaylıkla temin edebilmenin rahatlığını hissetmek,

gibi çeşitli avantajlara kavuşmaktadır (Mendelshon, 1993:6).

Bu avantajlardan gerektiği şekilde istifade edebilmek ve işletme kârlılığını artırmak için Franchise alıcılarının belirlenen "sistem" içinde kalmaları ve bu sisteme uyum göstermeleri şarttır. Emir ve talimatları izlemekte güçlük çeken, bir

sistem içinde çalışmaktan hoşlanmayan girişimcilerden Franchise işini benimsemeleri beklenmemelidir. Bu nedenle, Franchise almak üzere yola çıkan bir girişimcinin öncelikle kendi kişiliğinin Franchising sisteminin mantığına uygun olup olmadığını araştırması; daha sonra da Franchise sisteminin avantaj ve dezavantajlarını iyi değerlendirerek karar vermesi gerekmektedir (Arslan, 1997:59).

Bu açıklamalar ışığında Dünya piyasalarındaki yoğun rekabeti de göz önüne aldığımız zaman Franchising sistemi ile iş yapma kolay ve risksiz görünmektedir. Sistem sayesinde özellikle KOBİ'ler tek başlarına altından kalkamayacakları teknolojilere sahip olma, süratle büyüme, ücretsiz eğitim alma, ana firmanın promosyon hizmetlerinden yararlanma ve yeni geliştirilmiş ürüne sahip olma şanslarını elde etmektedirler (Akın, 1996:45).

Sistemin bu şekilde taraflara olduğu kadar ülke ekonomisine de birçok faydası bulunmaktadır. Günümüzde tüketiciler hizmet, fiyat ve kalitenin çeşitlilik arz etmesi nedeni ile arzu ettikleri kalite-fiyatı bulacaklarından emin oldukları işletmelere yönelmektedirler. Bu da standartlardan ödün vermeyen ve yaygın bir dağıtım ağı ile hizmet sunabilen işletmelerin önemini artırmaktadır. Franchising sistemi bu tür işletmelerin oluşmasına imkan vermekte, bu sayede ürün ve hizmetlerde kalite ve teknoloji düzeyi yükselmektedir.

2. FRANCHISING SİSTEMİNİN FRANCHİSE ALAN AÇISINDAN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

2.1. FRANCHISING SİSTEMİNİN FRANCHISE ALICISI AÇISINDAN AVANTAJLARI

Franchising sistemi, risksiz yatırım alanları oluşturulması, taklitçiliği önlemesi, hizmet anlayışı ve teknolojinin gelişmesini sağlaması, ayrıca tüketiciyi markaya güvenmeye yönlendirmesi açısından sayısız avantajlara sahiptir. Bu sistemle Franchise veren ve alan, karşılıklı olarak belirli yükümlülükleri ve avantajları üstlenmektedirler.

Günümüz işletmelerinin artan rekabet ortamında rekabet avantajı elde edebilmeleri, yüksek düzeyde tüketici tatmini sağlamaları ile mümkün olmaktadır. Franchising, çalışma alanında kendini kanıtlamış, güvenilir kuruluşlar tarafından üretilen ve patent koruması altına alınmış mal ya da hizmetlerin, kendi alanlarında edindikleri deneyim ve bilgilerle birlikte aynı isim, imaj ve standart altında bağımsız işletmelere aktarılması ve bu kanalla tüketiciye ulaşmalarını amaçlayan bir pazarlama yöntemidir (Ünüsan, 1999:32).

Başarısının temel kaynağı ise bireysel girişimcinin işinin sahibi olarak çalışması ile büyük bir işletmenin ekonomik verimliliğinin birleştirilmesidir. Kendi olanakları ile işini sürdürmeye çalışan bağımsız bir işletmenin ilk 5 yıldaki başarı oranı yüzde 35 iken, Franchise sistemi ile kurulan bir işletmenin aynı dönemdeki başarı oranı yüzde 95 seviyesinde olmaktadır (Yanaşan, 1999:6).

Franchise sisteminin, Franchise alıcısı açısından sağladığı avantaj ve dezavantajlar, UFRAD Ulusal Franchising Derneği tarafından ayrıntılı şekilde belirlenmiş ve yayınlanmıştır. Büyük ölçüde bu kaynağa dayalı olarak geliştirilen ve aşağıdaki bölümlerde sunulan açıklamaların ortak noktasının, başkalarının deneyimlerinden ve hatalarından yararlanarak başarılı bir yönetim sergilenmesi olduğu görülmektedir.

2.1.1. İş Fırsatı ve Kendi İşini Kurma

Günümüzde insanlar kendi işlerinin sahibi olmak istemektedirler. Fakat yönetimdeki yetersizlikler ve yetersiz sermaye ile işe başlamalarından dolayı bu teşebbüsleri olumlu neticelenmemekte ve genellikle iş yerlerini kapatmak zorunda kalmaktadırlar. İşteki bu başarısızlıklarının büyük oranda nedeni, iş tecrübesizliğinden kaynaklanan yetersiz yönetimdir. Franchise alanın bu eksikliği, ana firma tarafından hem hazırlık aşamasında hem de faaliyet süresince verilen eğitim programları ile giderilir. Böylelikle Franchise alan bir girişimci büyük bir firmanın sahip olduğu avantajlara sahip olarak işe başlar (Arıkan, 2004:143).

Franchising alan bir girişimci için en önemli avantaj; piyasada kendini kanıtlamış ve markası tanınmış bir işletmenin ürün veya hizmetinin satışıyla işe başlamasıdır. Müşteriler, ana firmayı adından, markasından, işaret, logo ve renklerinden tanıdıkları için Franchise alan firmayı tercih ederler. Bu da Franchise alan için hazır bir müşteri potansiyeli olması anlamına gelir.

Bu anlamda Franchising sisteminin en önemli avantajlarından biri, özellikle küçük ölçekte faaliyet gösterenlerle, kendini yenileme ve geliştirme potansiyel ve yeteneği olmayanlara kolaylıkla işlerini geliştirebilme ve büyütebilme fırsatını vermesidir (Gül, 2001:14). Franchising sistemi bir bütün olarak uygulandığında kolay ve başarılı bir işletme ortaya çıktığı için girişimciliği de temelden cazip hale getirmektedir. Franchise alan, kendi işinin patronu olmakta, sadece kendi için çalışmaktadır. Franchise alan, konseptin adeta bir şubesi gibi görülmekle beraber önemli ölçüde sorumluluklar da üstlenmiş olduğundan işletme fonksiyonlarının her aşamasıyla ve kazancın kaynağı olan müşterilerle daha yakından ilgilenmekte, daha verimli olabilmektedir (Aksoylu, 2001/a: 20).

Diğer yandan Franchise verenler, Franchise alanların belirli standartlara uymalarını isterler ve çoğunlukla içinde bulundukları sektörde yüksek ürün ve hizmet standartları vardır. Bu standartlar kalite kontrolleri, temizlik, sunulan hizmet kalitesi ve verimlilik alanlarında ana firma tarafından belirlenir ve Franchise alan firmaların hepsinde bir birlik sağlanması için oluşturulur. Böylelikle müşteriler bu mağazalardan birine girdiklerinde neyi ne kalitede alacaklarından emin olur.

Bu durum Franchise alan firmanın rakiplerinden daha başarılı olmasını ve marka ile birlikte ulusal veya uluslararası standartlara ve kaliteye sahip olmasını sağlar. Kendi adıyla iş yapan bir küçük işletmecinin yıllar içinde ancak yakın çevresinde sağlayabileceği etki, Franchise işletmelerde tabela asıldığı gün sağlanmaktadır. Tanınmış markalar, sürekli müşteri ve iş yapma olanağı vermektedir (Gülgün, 1996:10).

2.1.2. Risk Oranı Düşük Yatırım Olanağı

Franchise işletmeleri aynı yatırımı birçok yerde tekrarlamaktadırlar. Bu nedenle yatırımda kullanılacak malzeme, çalışacak personel, proje, ekipman vb. gibi masraflar için uygun fiyat oluşturulmuş ve sürekli çalışılmış olduğundan yatırım hem daha uygun hem de daha uzun vadeli ve doğru satın alma ile yapılabilmektedir. Franchise alan girişimci sisteme dahil olduğunda, geçerliliği ve başarısını ispatlamış bir gruba dahil olmaktadır (Örneğin Lacoste, Premaman vb.). Tek başına yapacağı bir girişimde deneme-yanılma yoluyla elde edeceği bütün sonuçları daha işin başında görme şansına sahip olacağı için başarısızlık ihtimali büyük ölçüde azalacaktır.

Özellikle yeni bir iş kurma arzusunda olan girişimci adaylarına belirli bir sistem dâhilinde, risk oranı oldukça düşük, başarısı kanıtlanmış ve sonuçlarına göre daha düşük maliyetli bir yatırım olanağı ve iş fırsatı sağlaması, Franchising sisteminin en önemli avantajlarından biridir (Noyan, 1992:10).

Diğer yandan, Franchise sistemine dâhil olan girişimci yatırım için ne kadar sermayeye ihtiyaç duyacağını ana firmanın kendisine maliyetleri daha önceden hesaplayarak vermesinden dolayı bilir. Oysa kendi işini kurmak isteyen bir girişimci iş için gerekli sermaye tutarını hesaplarken yanlışlık yapabilir. Elindeki sermayeyi yanlış varlık kalemlerine yatırarak istediği neticeye ulaşamayabilir. Franchise alan, ürün ve hizmetin marka adı ana firma tarafından sağlandığından, iş denenmiş olduğundan daha az hata yapar ve daha az maliyetle işe başlar (Arıkan, 2004:144).

2.1.3. Bölge İmtiyazı ve Gelişme İmkânı

Franchising sisteminin girişimcilere sunduğu önemli avantajlardan bir diğeri, sürekli gelişme ortamı sağlaması, yüksek cirolara ve kârlılığa erişme olanağı vermesidir. Çünkü başarısı ve kârlılığı ispatlanmış büyük bir grubun içinde yer alacak Franchise alıcısına, bu sistemin halkalarından biri olarak çalışma imkânı sağlanmaktadır.

Franchise alıcısının yapması gereken, ana firmanın ismini, sistemini ve aldığı standartları korumak ve daha yüksek gelir elde etmek için bunları tüketicilere aynen aktarmaktır. Bir takımın veya sistemin parçası olma duygusuyla işine sarılan ve bu şekilde kurum kültürünü benimseyen girişimciler, aklına yatmayan işleri bile kolayca kabullenmekte ve sonuçta başarılı olmaktadırlar (Özkök, 1996:10).

Merkezi satın alma, network ağı, ortak reklâm, tanınmış bir marka imajı, Franchise sisteminin büyümesi için kaçınılmazdır. Bununla birlikte, rekabet ortamının avantajlı bir şekilde düzenlenmesi de çok önemli olduğundan pek çok Franchise firması, Franchisee'nin iş yaptığı belirli bölgede rekabet ortamı yaratılmayacağı konusunda çeşitli garantiler vermektedir (Yanaşan, 1999:6). Bu amaçla demografik koşullara, nüfus yoğunluğuna ve ulaşılabilecek hedef kitlelere bağlı olarak korunmuş olan bölgeler belirlenmekte ve bu bölgenin işletmenin kârlılığını artıracak kadar büyük, rakiplerin giremeyeceği kadar küçük olmasına dikkat edilmektedir.

2.1.4. Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri

Franchise alındığında, yatırımcı işi bilmese bile, Franchise verenin sağladığı başlangıç eğitimi ile işletmeyi yürütecek temel bilgileri edinecek ve zaman içinde kazanacağı deneyimle kârlılığını artıracaktır. Özellikle Franchise tarzı işletmecilikte bir bütün olarak geliştirilmiş mevcut bir konseptin, başkalarınca da aynı kıvamda devam ettirilebilmesi ve konseptin standartları dâhilinde onlara aktarılabilmesi ancak eğitim yoluyla sağlanabilmektedir.

Bu nedenle eğitim, Franchisör'ün önermesi gereken en önemli unsurlardan biridir. Eğitimde edindiği bilgi ile donanmış bir işletme sahibi, işletmesinde karşılaşabileceği problemlerin üstesinden kolaylıkla gelebilir. Bunun bilincinde olan tüm Franchisör' ler, Franchisee'lerine zorunlu eğitim sağlamaktadır. Her Franchise işletmesinde bu eğitimin süresi değişmekle birlikte, genellikle iki üç haftadan az değildir. Ayrıca eğitim el kitapları, sürekli destek eğitimi, görsel malzemeler ve kitaplar da sunulmaktadır (Yanaşan, 1999:13).

Franchise verenin yılların birikimi ile edindiği ve geldiği başarılı noktaya Franchisee'ler de, Franchise verenlerin organize ettiği her düzey ve birim için farklı formatlarda hazırlanmış, önceden programlanmış "eğitim"ler sayesinde kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Franchising verenin sağladığı eğitimin yanı sıra ürün tavsiyesi, satınalma, stok kontrol ve planlaması, optimal stok seviyelerinin tespiti, mağaza işletme, mali ve hukuki yol gösterme, modern işletme ve yönetim tekniklerinden yararlanma konularında da danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır (Mustafaoğlu, 1994:10).

Franchise verenler zincirlerindeki üyeleri için tüm birimlerde uygun istihdamın temini ve eğitiminin sağlanmasına katkı sağlar, organizasyonun geliştirilmesinde, iş tanımları ve işletme el kitabının hazırlanıp uygulanması aşamasında motivasyon ve uygun bir ekibin oluşmasında yardımcı olur. Dolaysıyla işe uygun eleman temini ve istihdamı daha kolaydır. Standardizasyon nedeniyle part-time iş olanağı mevcuttur. Kurumsal kimlik ve referans özellikleri, daha optimal ücretlerde iş gören adaylarca tercih edilmesine yol açar.

2.1.5. Kurumsal Kimliğin Yaratacağı Saygınlık

Franchising sisteminde Franchise alıcısı kendi adına iş yapıyor olmakla beraber tanınan, bilinen, saygın bir markanın temsilciliğini üstlenmektedir. Aynı marka, logo ve karakteri kullanarak kısa sürede tanınır, bilinir olmak işletmelere farklı kesimler karşısında mutlak avantaj sağlar.

Tüketiciler Franchise tarzı işletmelere önceden denediği, memnun kaldığı için tesadüfen değil, isteyerek ve seçerek girmekte ve her işletmede de alıştığı hizmeti aynen bulmaktadır. Bu nedenle Franchise işletmelerinin müşterisi büyük oranda "sadık" müşteridir. Ekonomik krizden, yeni rakiplerin reklâmlarından fazla etkilenmez. Müşteri bağlılığı ise bir işletmenin sahip olabileceği en değerli sermayedir (Aksoylu, 2001/b: 21).

Benzeri şekilde çeşitli girdilerin temininde, hatta Franchisor'un bizzat üretici olmadığı konseptlerde bile büyük ölçekli tedarikçi olmanın avantajından yararlanarak daha optimal seviyelerde, daha iyi fiyat ve ödeme koşulları ile sistem dahilinde satın alma olanağı sağlanabilmektedir. Ayrıca sisteme ait lojistik merkezlerinin katkısı, zincirdeki tüm işletmelerin kârlılığını doğrudan ve olumlu yönde etkilemektedir.

En azından satın almayı uzmanlarına bırakarak, harcanan zamandan sağlanan tasarrufun aktif satışa yönlendirilmesi bile işletmenin daha başarılı, kârlı olabilmesini sağlayacaktır. Ayrıca, Franchise veren firmanın stok politikasına bağlı olarak istenilen zamanda, istenildiği miktarlarda ve istikrarlı fiyatlarla mal temini mümkün olabilmektedir. Böylece Franchise alıcısının aşırı stok bulundurmasına gerek kalmamaktadır.

2.1.6. Yeniliklerden Yararlanma

Franchising, yapısı gereği dinamik bir sistemdir. Bunun doğal sonucu olarak da gelişmeye ve yeniliklere açıktır. Sistemde sosyal ve teknolojik yeniliklerden derhal yararlanabilme ve olası risklere karşı sistem dâhilinde tedbir alınabilmesi olanağı mevcuttur. Franchise vericisi, ürünlerini veya hizmetlerini geliştirmek, değişen ekonomik koşullar içinde daha iyi rekabet edebilmek için sürekli bir araştırma ve geliştirme programı sürdürürken, Franchise alan, masraf yapmadan ve zaman kaybetmeden bu gelişmelerden yararlanır, güncel gelişmelere ayak uydurarak rekabet gücü sağlar.

Franchise veren; rakiplerine karşı sürekli üretim ve hizmet tekniğini geliştirme, maliyet düşürme, verimi ve kaliteyi artırma, yatırım maliyetini azaltma, müşteri beklentilerini saptama ve sağlama çalışmaları içindedir. Tek başına hareket eden bir işletmenin finans ve yönetim becerileri açısından asla yapamayacağı bu tür çalışmalar Franchise konseptlerinde rutin olarak görülmektedir (Aksoylu, 2001/b:21). Franchise vericisi ve alıcısının karşılıklı fikir alışverişi, yeni projelerin ortaya çıkmasına ve kısa sürede uç noktalara kadar ulaştırılarak her birimin aynı ölçüde yararlandırılmasına imkân vermektedir. Bu sayede bağımsız çalışan işletmeler zamanla gerilerken Franchisee'ler sürekli yenilenmekte, gelişmekte, olası risklere karşı da tedbir olanağına sahip olmaktadırlar.

2.1.7. Verimli Ortak Reklam

Günümüzde reklâmların tüketici davranışları üzerindeki etkisi tartışılmayacak bir gerçek olmasına karşın, reklâm maliyetleri de hızla artmakta ve bağımsız bir girişimcinin olanaklarını zorlamaktadır. Franchising sisteminde Franchise veren ana firma ve Franchise alan girişimcilerin ortak hareket etmesi suretiyle reklâm maliyetleri paylaşılmakta ve Franchise alanlar Franchise verenin reklâm ve kampanyalarından, ortak kurum-ürün imajından direkt olarak istifade edebilmektedirler. Böylece reklâm maliyetleri önemli bir yük olmaktan çıkmakta ve daha düşük maliyetlerle reklâm verme imkânları yaratılabilmektedir. Ayrıca Franchise vericisinin dünya, ülke veya bölge çapında yaptığı reklâmlardan da birlikte yararlanılabilmektedir.

2.1.8. Yer Seçimi ve Dekorasyon

Yer seçimi, bir işletmenin en önemli kararıdır. Nerede açılırsa ne kadar ciro ve kâr yapılabileceğini bilen uzmanlar tarafından yapılacak araştırma, yanlış yer seçimini önleyecektir. Bağımsız yatırımcılar genellikle bütçelerine uyan yeri seçerken, Franchise işletmeler daha çok işlerine uyan yeri seçmektedirler. İşin özellikleri ve gerekleri konusunda edindikleri deneyim, bu alanda da yardımcı olmaktadır.

Tüm tanınmış Franchise firmaları, işletmenin dizaynı ve kuruluşu için gerekli standartları belirleyip, destek sağlamaktadır. İstenildiğinde, inşaatın idaresini ve modüler teçhizatın montajını da Franchisee'lerine temin etmektedirler. Her bir işletmenin görünüşü, ait olduğu tüm zincirin imajını yansıtmaktadır. Franchisör'ler isimlerini, logolarını ve işletmelerini tanıtabilmek için reklâma büyük harcamalar yapmaktadır. Bağımsız Franchise işletmeleri, aynı dizayna sahip olarak bu isimden ve reklamdan faydalanmaktadır (Kocaman, 1994:21).

Franchise veren; belirli bir birikim sonucunda ürün ve hizmetini kullandırmaya başlayacağından, konsepti için en ideal görsellik ve fonksiyonellik sağlayan sunum ve yerleşim tekniklerini de alternatifli olarak belirlemiştir. Bu nedenle yeni yatırımcı hazır ve kolay uygulanabilir bir proje ile karşı karşıyadır.

2.1.9. Denetleme ve Karşılaştırma

Franchise verenin sistemi koruma adına yaptığı sürekli denetimler, Franchise alan üzerinde bir baskı ve yaptırım gibi görünse de aslında önemli bir avantajdır. Franchise alanın fark edemediği verimsizlik, hırsızlık, yanlışlık ve benzeri zarara neden olan hatalar denetim sonucu ortaya çıkmakta ve giderilmektedir (Ufrad, 1998:21).

Mevcut bir Franchise zinciri dahilinde Franchise alan yatırımcı, işletme körlüğü pozisyonuna düşmez, kendini diğer Franchisee'lerle karşılaştırarak eksik taraflarını giderebilme ve önlem alabilme şansına sahip olur. Franchise verenin uzman kadroları ile zincirinde yer alan işletmecileri arasında pazar ve ürünlerle ilgili güncel ve geleceğe ait gerekli bilgilerin aktarıldığı mükemmel bir iletişim oluşturulabilir. Bu sayede her birimin kendi durumunu, sisteme dahil diğer birimlerle karşılaştırabilmesi ve gerekli önlemleri alması sağlanabilmektedir.

2.1.10. Tüketicinin ve Çevrenin Korunması

Franchise veren ana firma, gerek ticari isminin ve markasının korunması, gerekse satışlarını artırmak amacıyla tüketicilerin ve çevrenin korunmasına özen gösterecektir. Özellikle son yıllardaki gelişmeler çevre sağlığı, güvenlik ve tüketicilerin korunması konusundaki duyarlılıkları artırmıştır. Örneğin geri dönüşlü ve çevreyi kirletmeyen ambalaj malzemeleri kullanılması, çocuk işçi çalıştırılmaması gibi özelliklerini ön plana çıkaran, uygulayan ve bunu duyuran firmaların ürünleri tüketiciler tarafından tercih edilmektedir.

2.2. FRANCHISING SİSTEMİNİN FRANCHISE ALICISI AÇISINDAN DEZAVANTAJLARI

Franchising sisteminin yukarıda sıralanan önemli avantajlarına karşılık hem Franchise alan, hem de Franchise veren açısından bir takım dezavantajları da mevcuttur. Sistemin yarattığı başlıca olumsuzluklar, yine büyük ölçüde UFRAD kaynaklarına dayalı olarak aşağıda özetlenmiştir.

2.2.1. Sisteme Giriş ve Yatırım Maliyetlerinin Yüksek Olması

Franchise alan, genellikle sisteme girebilmek için bir Franchise giriş bedeli ödemek zorunda kalmaktadır. Örneğin Türkiye'de Prémaman zincirine katılmak isteyen bir girişimcinin 20.000 EUR giriş ücreti, yaklaşık 35.000 EUR dekorasyon bedeli ve 45.000 EUR işletme sermayesi olmak üzere toplam 100.000 EUR'luk bir yatırım bedelini göze alması gerekmektedir. Böylece işlek bir dükkânı devir alırken verilen hava parası gibi, avantajları olan ve bağımsız bir işletmeden daha fazla para kazandıracak bir sistemi alırken de, bir bedel ödenmesi söz konusu olmaktadır.

Bunun yanı sıra, Franchise işletmeler belli teknolojileri kullanan, belli kalitede üretim yapan, belli standartlara uyan yerler olduklarından, bağımsız bir işletmecinin belki de seçmeyeceği, orijinal, kaliteli dolaysıyla pahalı malzeme ve ekipman kullanmaktadırlar. Bu nedenle benzeri işi yapmak için gerekecek miktardan daha fazla yatırım yapılması söz konusu olabilmektedir.

Franchise alan, kendi masrafları dışında çoğunlukla Franchise verene de bir miktar Franchise kullanım bedeli ödemek zorunda kalmakta ve bunlara ek olarak merkezi reklâm fonu ödemeleri gündeme gelmektedir. Bu ödemelere katlanmak bir süre sonra Franchise alıcısına zor gelebilir. Özellikle kendi işletmelerinde belirli bir düzen kurulduktan sonra Franchise vericisine yapılan ödemelerin, sağlanan destekten fazla olduğu kanısına ulaşılabilir.

Franchise işletmeler, belli kurallara uymak ve vergilerini düzenli vermek durumunda olduklarından, pazarlarında benzeri işi yapan bağımsız küçük işletmelere göre giderlerinin yüksek kaldığı görülmektedir. Bunun nedeni esasen Franchise işletmelerin pahalı çalışması değil, çoğunlukla rakiplerin kurallara uygun davranmayarak haksız rekabet yaratmalarından kaynaklanmaktadır. Buna ilaveten Franchise alıcısı, Franchise sisteminde gerek mali yönden, gerekse psikolojik tatmin yönünden başlangıçta umduğunu bulamayabilir. Bu nedenle, Franchise vericisinin ticari adını kullanma karşılığında ödediği bedel bir süre sonra yük haline gelebilir (Ufrad, 1998:24).

2.2.2. Güdümlü Çalışma ve Katı Kurallar Getirmesi

Franchise alıcısı yasal olarak bağımsız bir girişimci olmakla beraber, Franchise verenin kayıtsız-şartsız kontrol ve denetimine tabidir. Bu kontrol, sistemin korunması ve standardizasyonun sağlanması açısından gereklidir. Ancak bazı yatırımcılar işlerini kendi bildikleri gibi yapmaya büyük önem verirler ve belirli bir süre sonra bu denetimleri gereksiz bulabilirler veya kendi işletmelerinin bağımsızlığını zedelediğini düşünebilirler. Bu gibi yatırımcılar kendilerini sürekli baskı altında hissedebilir ve kuralların yanlışlarını yakalamaya ve kuralların dışına çıkmaya çalışabilirler.

Küçük ölçekli işletmecilerin "kendi işinin patronu" olduğu ifadesi sık kullanılmakta ve yanlış anlamalara yol açmaktadır. Aslında küçük ölçekli işletmeci, işinin emrindedir. Başkasının işinde çalışırken izin zamanı gelince arkasına bakmadan gidebilen kişi, kendi işi söz konusu olduğunda eğer kendi eksikliğini gideremiyorsa yıllarca tatil yapmayabilmektedir. Başkasının işinde çalışırken sıkılınca başından attığı müşterilerin, kendi işinde her kaprisini çekmek zorunda kalmaktadır (Ufrad, 1998:24).

Kendi işini yapmayı, istediği gibi davranma, istediği zaman çalışma, sıkıldığı zaman bırakma olarak gören kişilerin, Franchising sistemini "çok katı" bulması kaçınılmazdır. Zaten bu gibi kişilere Franchise verilmemesi gerekir. Diğer yandan kendi işini yapan kişi, kişisel nedenlerle istediği zaman yatırımını heba etme pahasına işini bırakabilir veya devredebilir. Franchise işletmelerde işletmecinin kişisel nitelikleri çok önemli olduğundan, Franchise anlaşmaları genellikle devir halinde önemli kısıtlamalar getirmekte, işi terk halinde tazminat öngörülmektedir.

2.2.3. Özgürlüklerin Sınırlandırılması

Franchise alan, işletmesindeki her türlü iş akışını öngörüldüğü gibi yapmaya çalışır ve kendinden bir şey katmazsa, yaratıcılığını kaybetmesi kaçınılmazdır. Franchise alıcısı, içinde bulunduğu bölgenin değişen koşullarının standartlaşma nedeniyle göz ardı edildiğini de düşünmeye başlayabilir. Franchise alanların bir kısmında kişilik özelliklerine bağlı olarak bu durum yaşanmaktadır. Aslında Franchising sisteminin yaratıcılığı yok etmemesi, tersine özendirmesi ve bundan yararlanması gerekir. Örneğin bir Franchise alıcısı yeni bir fikirle geldiğinde Franchise veren bu fikri değerlendirir, uygulatır, başarılı bulursa tüm sisteme yayar. Yaratıcılığın yok olduğu saptaması, yaratıcılığı olmayan Franchise alıcılar ve sistemini iyi çalıştıramayan Franchise verenlere has bir durumdur.

Franchise alıcısı, çoğu sistemde satın almalarını belirli kaynaklardan yapmak zorundadır. Rekabet Kanunu ile bu durum bir dereceye kadar önlenmiş olsa bile, kalitenin ve standartların sağlanması gerekçesiyle Franchise alıcısının istediği yerden istediği marka ürünü alması mümkün olmamaktadır. Benzer şekilde geniş dağıtım ağının bütün olanaklarından yararlanan Franchise alıcısı, zincirin herhangi bir halkasındaki aksaklıktan da kolayca etkilenebilmektedir.

2.2.4. Anlaşmanın Kötüye Kullanılması

Franchise anlaşmaları, genellikle Franchise veren tarafından uzun uğraşılar sonucu hazırlanmış, çoğunlukla Franchise vereni koruyan anlaşmalardır. Sistemin standartlarının korunabilmesi ve kötü niyetli Franchise alıcılarının marka imajını zedelemelerini engellemek için bu durum makul karşılanabilir.

Ender olarak Franchise verenin kötü niyetli olması halinde, Franchise alıcısı ciddi zararlara uğrayabilmektedir. Anlaşmaya dayanarak yüksek fiyatla mal satışı, satılamayan stokların Franchise alıcısına devredilmesi, sudan bahanelerle anlaşmanın sona erdirilmesi, çok yakınına aynı marka ile yeni ve büyük bir Franchise daha verilmesi gibi durumlar yaşanabilir. Franchise alan, anlaşmayı imzalamadan önce, bu anlaşmanın son bulmasına ilişkin bölümünü dikkatle incelemelidir. Örneğin, Franchise haklarının ailenin bir üyesine devredilme veya başka birisine satılma veya sözleşmenin sona erdirilmesinin istenmesi durumlarında ne şekilde hareket edilmesi gerektiği önceden bilinmelidir. Franchise verenin sözleşmeye son verebilmesi için "adil bir neden" ortaya koyması gerekliliği veya esaslı bir sebep göstermesi gerektiği hususu sözleşme metnine ilave edilmelidir.

2.2.5. İtibar Kaybı ve Başarısızlık

Franchise verenin ya da Franchise ağındaki diğer Franchise alanlardan herhangi birinin itibar kaybetmesi, kötü tanınarak başarısız olması, işinde başarılı olan Franchise alıcısının da işini kötü etkiler ve müşterilerini kaybetmesine neden olur. Franchise verenin kötü imaj uyandıran Franchisee'leri ayıklaması gerekmektedir. Kötü performans sergileyen Franchise alıcılarına Franchise veren tarafından hoşgörülü davranılması durumunda, satışlar olumsuz yönde etkilenecektir. Müşteriler Franchise'yi bir bütün olarak görürler. Bundan dolayı belirli bir yörede beklentilerine uygun karşılık bulamamaları, müşterilerde diğer yerlerde de ürün kalitesinin düşük olduğu inancını uyandıracaktır (Arıkan, 2004:147).

3. FRANCHISING SİSTEMİNİN FRANCHISE VEREN AÇISINDAN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

3.1. FRANCHISING SİSTEMİNİN FRANCHISE VEREN AÇISINDAN AVANTAJLARI

Franchise sistemleri, hiç şüphesiz Franchise alanlar kadar, Franchise verenlere de yararlı olduğu için kısa sürede yaygınlaşmıştır. Franchise veren başarılı, karlı ve tutunmuş bir markanın ve işletmenin zaten sahibidir. Dilerse bu markasını şubeler açarak yaygınlaştırabilir ve müşterilerini kendisine gelmeye zorlayabilir. Hangi durumda daha avantajlı olacağını değerlendirerek kendi şartlarına göre karar verecektir. Franchise verenin Franchise sistemini seçmesinin nedenleri, sistemden beklentileri ve sağladığı avantajlar, aşağıdaki şekilde saptanmıştır (Kocaman, 1994:5).

3.1.1. Yatırım Tasarrufu ve Hızlı Yayılma

Franchise verenin kendi şubelerini açması halinde gereken yatırım, Franchise sisteminde tamamen ortadan kalkmaktadır. Sadece Franchise sistemini yürütmek için gereken altyapı yatırımı yapılmaktadır. Çoğunlukla Franchise verenin mali yapısı ve insan kaynakları kısa sürede çok sayıda şubeyi açmaya uygun olmadığından, Franchise tek alternatif olmaktadır.

Diğer yandan, pek çok iş için hızlı yayılma hayati bir önem taşıyabilir. Bazen satın alma gücünün rakiplerin önüne geçmesi, bazen reklâma başlamak için penetrasyonun gerekmesi, bazen üretimin yapılabilirliği için belli miktarda sürümün sağlanması şarttır. Bu gibi durumlarda kısa sürede belirli sayıda işletme açılırsa iş yürür, az sayıda işletmede kalırsa iş başarısızlıkla sonuçlanabilir. Şubelere yayılma

için geniş bir kadro, büyük yatırım ve fazlasıyla zaman gerekecektir. Genellikle hızlı gelişme ihtiyacında olan ve güçlü sermayeye dayanan işletmeler bu yolu seçmektedirler. KOBİ'ler için şubeleşerek hızlı yayılmak ise neredeyse olanaksızdır (Aşıkoğlu, 1997:65).

3.1.2. Düzenli Nakit Akışı

Şubeler açarak uzun vadede sağlanacak karlılık, Franchise verme halinde daha kısa sürede Franchising giriş bedeli ile realize edilebilecektir. Ayrıca Franchise verilmesi halinde, Franchise kullanım bedeli (royality) ödemeleri Franchise veren için sürekli ve düzenli bir gelir kaynağı oluşturmaktadır (Rexrodt, 1994:6).

Üretici veya toptancı konumundaki işletmeler, genelde satışların bedelini tahsil etmede gecikme ve risk bulunmasından şikâyetçidirler. Franchise zinciri kurulduğunda ise her bir işletmenin satış ve tahsilât miktarları izlenerek, öngörülen sürelerin aşılması veya tahsilât yapılamaması söz konusu olmayacaktır. Pek çok üretici sadece bu nedenle malını toptan piyasada satmak yerine Franchise zinciri kurmak istemektedir.

3.1.3. Pazar Payının Artırılması

Franchise veren, yaptığı anlaşmalarla Franchise alıcılarına belirli sürelerle haklar verirken, bir anlamda kendi geleceğini de garantiye almaktadır. Franchise alıcıların ileride yaşayacağı sorunlar, sistemin zorlanacağı noktalar, gelecek rakipler, pazarın daralması, işlerin azalması, sistemin az karlı hale gelmesi vb. gibi olumsuz gelişmeler Franchise vereni doğrudan etkilemeyecektir. Uzun süreli yapılmış Franchise anlaşmaları ile sağlam, güvenilir ve sımsıkı bağlı satış noktaları kazanılmış olmaktadır (Ufrad, 1998:24).

Diğer yandan, Franchise anlaşmaları genellikle Franchise vereni daha çok korumaktadır. Sorun çıkaran veya sisteme zarar veren Franchise alıcıları, anlaşmaya dayanarak kolayca tasfiye edilebilirler.

Belirli ve sınırlı imkânları olan işletmelerin, şube açma yoluyla bazı pazarlara girmeleri mümkün olamaz. Özellikle uzak bölgeler, reklâmın ulaşamadığı alanlar, kendi içine kapalı alıcı grupları buna örnektir. Bu pazarlarda eğer söz konusu ürün veya hizmete ihtiyaç varsa, marka sahibinin girmemesi halinde mutlaka bir başkası girecek, hatta onu taklit edecektir. Franchise verilerek hem kendi ürününün taklit edilmesi önlenmiş, hem ilave gelir sağlanmış olmaktadır (Aksu, 1993:19).

3.1.4. Etkin Yönetim

Franchise sistemlerde alınan malzeme ve ürünler sınırlı, teslim adresleri belli, ihtiyaç duyulan miktarlar düzenlidir. Bu durum göz önüne alınarak kurulacak düzenli dağıtım sistemi, bağımsız işletmelerin her birinin tek tek malzeme temin etmesinden çok daha verimli olacaktır. Dolaysıyla Franchise veren açısından dağıtımla oluşan bir verimlilik avantajı söz konusudur.

Benzer şekilde, şubeler açılması halinde, işletme yönetimindeki profesyonel yöneticilerin verimliliği zamanla azalacaktır. Franchise sisteminde yatırımcı ve işletmeci aynı kişi olduğundan, tüm gücünü, aklını ve emeğini işine verecektir. Dolaysıyla işletme verimi artacak, müşteriler memnun kalacak, marka imajı güçlenecektir. Sorun profesyonel yöneticinin niteliğinde değil, motivasyonundadır. Merkeze bağlı iken zarar eden şubelerin Franchise verildikten sonra aynı yerde ve aynı kadroyla kâra geçtiği sık rastlanan bir olgudur. İşi öğrenmiş profesyonel yöneticilerin çalıştıkları işletmeyi Franchise aldıkları takdirde çok daha başarılı yönettikleri bilinmektedir (Ufrad, 1998:24).

Franchise sistemi kurulduğunda, tüketici ile temas eden perakendeciler yakın takibe alınmaktadır. İşletmelerdeki şikâyet kutuları, merkezdeki müşteri şikâyet hattı, yaptırılan anketler, işletmelerde yapılan denetimler vb. ile tüketicinin nabzı kolayca tutulabilmektedir. Bu sayede müşteri isteklerine göre ürün ve hizmetler farklılaştırılmakta, gereken denemeler sınırlı sayıda işletmede yapılabilmektedir. Benzeri bir çalışmanın toptan mal verilen bağımsız perakendecilerde yapılması zor, zaman alıcı, verimsiz, hatta belki de imkânsız olacaktır.

3.1.5. Marka İmajı ve Reklam

Tüketici, birçok yerde aynı marka ürünleri satan mağazayı görünce etkilenmektedir. Marka imajı, zincir işletmelerle güçlenmektedir. Örneğin büyük bir şehirde birkaç şube açan her marka dikkat çekmekte ve geniş kitlelerce kısa sürede tanınmaktadır. Bu özellik esasen Franchise sistemine has bir durum değildir. Bayi ve şube zincirleri de aynı güçten yararlanmaktadır. Fakat Franchising bu gücü en iyi şekilde kullanabilen bir sistemdir ve bu avantajdan dolayı hızla yayılabilmektedir.

Diğer yandan Franchise zincirinin ciroları üzerinden alınan makul oranlardaki reklâm fonu, tek bir işletmenin sınırlı cirosu ve kısıtlı reklâm bütçesiyle yapamayacağı güçte reklâm yapılmasına olanak sağlamaktadır.

3.2. FRANCHISING SİSTEMİNİN FRANCHISE VEREN AÇISINDAN DEZAVANTAJLARI

3.2.1. İşini Öğretme

Franchise veren, her şeyden önce Franchise alıcılarına işletme sırlarını açmakta, kendisini başarıya götüren tüm incelikleri anlatmaktadır. Franchise alanlar her ne kadar anlaşmalarda yer alan rekabeti engelleyici maddeler ile bağlı ise de, belirli riskler yine de mevcuttur. Örneğin; Franchise alıcısı anlaşma bitiminde aynı işi kendi adına sürdürür veya anlaşma bitmeden benzer işi yakınları üzerine kurabilir. Franchise alıcısı anlaşmayı bozarak işi kendi adına sürdürür veya rakip Franchise zincire geçebilir. Çalışanlar, işi öğrenince ayrılarak kendileri benzer iş yaparlar veya rakip firmaya geçebilirler (Ufrad, 1998:22).

3.2.2. Artan Genel Giderler

Franchise verildiğinde, zorunlu olarak genel giderler artacaktır. Sistemin gereği olan altyapı, eğitim, denetim vb. kadroları oluşacak, bu işler için para harcanacaktır. Franchise uygulamasının kalitesi açısından, genel giderlerin belli miktarların altına düşmesi mümkün değildir. Bu durumda giderler gelirlere göre kısılmamalı, tersine gelirler zorunlu giderleri karşılayabilecek şekilde planlanmalıdır. Yani Franchise adedi kısa sürede belli miktara ulaşmalı ve kurulacak organizasyonun harcamaları satışlardan karşılanmalıdır. Bazı Franchise verenlerin aksine davrandığı, Franchise harcamalarından tasarrufa yöneldiği ve sisteme gereken desteği vermediği görülmüştür. Bu tür bir yaklaşımın, ürün veya hizmet ne kadar mükemmel olursa olsun, sonuçta başarılı bir Franchise zincir oluşturması mümkün değildir.

3.2.3. Fırsat Kaybı

Franchise veren, verdiği her Franchise ile kendi potansiyel müşterilerinden bir kısmını kaybeder. Belki günün birinde kendi işletmesine müşteri olabilecek kişiler, artık Franchise işletmelere yönelmektedirler. Dolaysıyla her yeni açılan işletme, diğerlerinin pazarından pay alabilmektedir.

Aynı şekilde bölge veya alan tahsisi suretiyle Franchise veren bir işletme, her Franchise bölgesi ile birlikte kendi pazarından bir bölümü devretmektedir. Bu bölgeler sınırlı olduğundan, toplamda en fazla kârı edebilmek için, her bir bölgenin en uygun şartlarla devredilmesi gerekir.

3.2.4. Kötü Niyetli Davranışlar ve Marka Riski

Franchise veren, sistemi paylaşırken yılların birikimi olan markasını da bir anlamda riske atmaktadır. Franchise alanların kendi hataları veya Franchise verenin sistemi sağlıklı kuramaması nedeniyle aynı kalitede üretim yapmamaları veya hizmet vermemeleri, tüketicinin gözünde markayı derhal zayıflatır, olduğundan farklı konumlandırır. Bir marka uzun yıllar içinde, ancak istikrar ve sabırla bulunduğu yere gelir. Bulunduğu yerden düşmesi içinse bazen bir hafta yeter (Ufrad, 1998:24).

Franchise alıcısı kötü niyetli ise, anlaşma veya teminatlar yarar sağlamayabilir. Franchise alıcısı markayı izinsiz kullanmayı sürdürebilir, kötü işleterek devir almaya zorlayabilir, süren ticari ilişkiyi suistimal edebilir, markanın itibarı ile avans veya mal toplayıp kaçabilir.

Franchise veren, son ve en güçlü yaptırım olarak anlaşmayı iptal etme yoluna gidebilir. Böyle bir girişim, eğer işletme Franchise alana ait ise, tabelanın inmesi anlamına gelecektir. Müşteri gözünde itibar kaybına neden olan bu durum, Franchise veren açısından son derece sakıncalıdır. Franchise veren eğer mümkünse anlaşmazlık halinde işletmeyi devir almalı, değilse aynı semtte biri kapanırken başka bir işletme açmalı, o da olmuyorsa aynı işyerinde benzer işin sürdürülmesini engellemelidir.

3.2.5. Tahsilât Riski

Her ne kadar Franchise veren tarafından Franchise giriş ücreti ve Franchise kullanım bedeli alınacağı anlaşma ile teminat altına alınmışsa da, uygulamada işleri yolunda gitmediği takdirde Franchise alıcılarının ödemede zorluk çıkardıkları sık sık görülmekte ve bir süre sonra anlaşmanın iptali ile sonuçlanmaktadır (Ufrad, 1998:24).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FRANCHISING SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE MEVCUT DURUMU

1. FRANCHISING SİSTEMİNİN ORTAYA ÇIKMASI VE YAYGINLAŞMASININ NEDENLERİ

1.1. FRANCHISING SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Franchising uygulamaları, ilk olarak ortaçağda İngiltere'de büyük kilise ile hükümet arasındaki işlemlerde görülmüştür. Ancak gerçek anlamdaki şeklini 18. ve 19. yüzyıllarda ticari ilişkilerin niteliklerini belirleyen yasaların yürürlüğe girmesi ile kazanmıştır (Şoğur,1993:68).

Franchising'in bugünküne yakın şekliyle ilk örnek uygulamalarından biri, 1800'lü yılların başında İngiltere'de alkollü içki satışlarının sınırlandırılması ile ortaya çıkan "bağlantılı firma" sisteminde görülebilir. Alkollü içeceklerin yaygın kullanımının toplumsal sorunlara yol açtığının görülmesi üzerine çıkarılan bir kanunla alkollü içeceklerin satışı ruhsata bağlanmış ve birahanelerin daha iyi bir ortama kavuşturulması şart koşulmuştur (Stanworth ve Smith, 1995:9).

Bunun sonucunda, lisans veya ruhsat sahibi birahanelerin değeri büyük ölçüde artmış ve finansal yönden satın alınmaları güçleşmiştir. Buna ek olarak alkollü içki satışı yapan küçük bar sahiplerinden birçoğu, mevcut mekânlarında gerekli iyileştirmeleri yapma imkanları olmadığı için işi bırakmak zorunda kalmışlardır.

Bu soruna bir çözüm olarak, yeterli ekonomik güce sahip alkollü içki üreticileri, içki lisanslarını kendi adlarına satın alan ve bölgesel olarak alkollü içki satışı yapan yerlere içki satış lisanslarını kiralama yoluna gitmişlerdir. Bu düzenleme ile birlikte alkollü içki satışı yapılan yerlere belli bir kalite standardı, aynı zamanda da, sadece lisans anlaşması yapılan fabrikanın malını satma zorunluluğu getirilmiştir (Büyükokutan, 1995:86).

1800'lü yıllarda İngiltere'de bu olaylar sonucu Franchising varlığını kabul ettirirken ABD'de ilk Franchising hareketleri 19. yüzyılda görülmeye başlamıştır. Modern anlamıyla Franchising'i 1863'te Singer Dikiş makineleri kumpanyası başlatmıştır. Bunu 1899 yılında Coca Cola, 1910'da otomobil bayileri ve benzin istasyonları ile alkolsüz içkiler şişeleme kuruluşları izlemiştir (Haul ve Dixon, 1988:5).

ABD'de Singer dikiş makinelerinin üretici firma tarafından geniş bir pazarlama ağı ile dağıtımının yapılması, ilk Franchising uygulamasıdır. Singer firması, çok ucuz fiyatla mal satımı sağlayacak bir seri üretim tesisi kurmuş ancak satılan makinelerin tamir bakımı ve yedek parça hizmetlerini ekonomik biçimde sağlayamamıştı. Bunun üzerine, bağımsız işletmelere tanımlanmış bir bölge içinde satış yapma ve satış sonrası hizmet sunma haklarını veren bir Franchising sistemi oluşturuldu.

Singer projesinin, içinde bulunduğu asrın sona ermesinden önce gücünü yitirmesine rağmen, diğer firmalar pazara nüfuz etme oranlarını arttırmada Franchising sisteminin önemini kavramışlardı. 1898'de General Motors firması yeni bir yatırıma gereksinim duymaksızın satış noktalarını arttırmak amacıyla bağımsız işletmeleri kullanmaya başladı. Satıcı firmaya özel bir bölge tahsis edilmekte, böylelikle firma diğer satıcı firmaların rekabetinden korunarak yüksek bir satış hacmini garantilemekteydi. Bununla beraber, satıcı firma da diğer üreticiler tarafından üretilen arabaları satma hakkına sahip değildi ve aynı zamanda kendisine bu hakkı kullandıran firmanın hizmet düzeyini tutturmak ve imajını koruyarak yansıtmak için gerekli ihtiyaç duyulan sermayeyi koyma yükümlülüğü vardı (Stanworth ve Smith, 1995:11).

1920'lerde ABD'de bir işletme şekli olarak Franchising kavramı, toptancı-perakendeci ilişkisine yansıdı. Bu dönemde büyük ölçekli perakendeciler, uyguladıkları fiyat politikalarıyla küçükleri piyasadan silmekteydiler. Toptancı (Franchise hakkını kullandıran), küçük perakendeciye (Franchise hakkını kullanan) karşı bir yandan bağımsızlığını korurken bir yandan da hem tanınmış bir marka ismini kullanma, hem de büyük oranlarda miktar iskontosundan yararlanma olanağı sundu. Buna ek olarak müşteri de perakendeciyi kalitesi bilinen bir ürünü sunan bir işletme olarak tanımış oldu.

Dağıtım Franchising'i uygulayan bir başka sektör de petrol endüstrisi olmuş ve 1930 petrol krizinin yarattığı sorunlara bir çözüm olarak görülmüştür. Petrol krizinin ortaya çıkışı ile ülkedeki petrol istasyonlarının sahibi olan petrol şirketlerinden bir kısmı, fiyatlarda gerekli bölgesel farklılaştırmayı başaramadıkları için pazar paylarını kaybetme tehlikesi ile karşılaşmışlardır. Bu darboğazı aşmak için bölgesel koşulları dikkate alarak esnek bir fiyatlandırma politikası izleyebilmek amacıyla petrol şirketleri, kendilerine ait benzin istasyonlarını Franchising yoluyla bölgesel yatırımcılara devretme yoluna gitmişlerdir. Böylece kendi istasyonlarını Franchise'lere kiralamak suretiyle hem kira geliri elde etmiş oldular, hem de Franchise'lerin yerel koşullara göre fiyat belirlemesine müdahale etmeyerek rekabet güçlerini artırdılar. Sonuçta, petrol ürünlerinin satışında dikkate değer bir artış gerçekleştirildi (Haul ve Dixon, 1988:6).

Aynı yıllarda meşrubat üreticilerinin ürettiği meşrubatın üretim merkezinde şişelendikten sonra dağıtılması, boşalan şişelerin yeniden toplanması ve doldurulup tekrar dağıtılması işleminin yarattığı güçlükler, meşrubat üreticilerini de yeni çözümler aramaya zorlamıştır. Bu amaçla hafif içeceklerin konsantre halde ve dökme olarak belirli merkezlerde kurulacak şişeleme tesislerinde şişelendikten sonra bölgesel pazara sunulması, ekonomik bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, bölgesel dolum tesislerinin yatırım maliyeti ve işletme giderlerinin önemli miktarlara ulaştığı dikkate alınınca bu yatırımları yapmak yerine şişeleme işleminin Franchising yoluyla yatırımcılara devredilmesi yoluna gidilmiştir. Böylece hafif içkiler konsantre olarak bölgelerdeki girişimcilere ait şişeleme tesislerine dağıtılmış, bu yatırımcılar da konsantre içkileri imalatçının verdiği formüle göre sulandırdıktan sonra, şişeleyip pazara sunmuşlardır (Şoğur: 1993:71).

1.2. FRANCHISING SİSTEMİNİN YAYGINLAŞMASI

Gerek İngiltere'de gerekse ABD'de 18. yüzyılda başlayan ve günümüze kadar gelen Franchising sisteminin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında, aşağıda belirtilen bazı temel nedenler vardır (Şoğur, 1993:71).

a) Büyük işletmelerin denetlemede güçlük çekecekleri sayıda bölgesel yatırımlara girmek istememeleri,

b) Yatırım maliyetlerinin yüksek olması,

c) Mallarının kalitesine, firma ismine ve üretim standartlarına zarar getirmeden ve sermayelerini kullanmadan piyasa paylarını artırmak ve tekelci güç oluşturmak istemeleri,

d) Franchising alıcılarının hazır bir piyasaya büyük bir sermaye yatırımı yapmadan girme olanağını elde etmeleri.

Bu nedenlerden dolayı ortaya çıkan Franchising işlemleri, uygulanış açısından birinci kuşak Franchisingleri oluşturmaktadır. Birinci kuşak Franchisingler; "imalatçı Franchising", "ürün veya mamul Franchising" veya "geleneksel Franchising" olarak isimlendirilmektedir. Toptancının veya üreticinin sahip olduğu ürünün, malın veya markanın perakendeci diye anılan bağımsız bir işletmede satılması bu sistemin en basit halini göstermektedir (Şoğur, 1993:72).

1900'lü yıllarda birinci kuşak Franchising olarak tarihsel sürecini tamamlayan Franchising sisteminde 1950 yılından itibaren patlama olarak nitelendirilebilecek bir artış olmuş ve düzinelerce Franchising sistemi oluşturulmuştur. Bu yıllarda rekabet

ve ekonomik gelişme üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle halkın daha da çok ilgisini çeken sistem, hız kazanmıştır. Bu dönemden sonra, Franchising, iş yapımının farklı bir yöntemi olarak tanımlanmış ve tarafların bağımsız olmasına karşın aralarındaki ilişkiler daha köklü ve sürekli bir nitelik kazanmıştır. Bu gelişmelerin etkisiyle 1960 yılında Franchising sektörünün ilk birliği olan IFA (Uluslar arası Franchise Birliği) kurulmuştur (Arslan, 1996: 13).

1960'lı yıllarda "**ikinci kuşak Franchising**" hizmetler sektörünün yaygınlaşmasıyla hızlı yemek servisleri, oteller, lokantalar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetlerinde Franchising sisteminin kullanılması hızla yaygınlaşmıştır. Süreç ilerledikçe, bir sistem dâhilinde markalaşmayı benimseyen her işin Franchise edildiği ve başarıya ulaştığı görülmüştür. Günümüzde Franchising sistemi ile dünyaya yayılmış sektör çeşitliliği de bunu kanıtlamaktadır (Aksoylu, 1999:38).

Franchising sistemi sadece ekonomik faydaları için değil, aynı zamanda sosyal önemi açısından da tercih edilmiştir. Çünkü sistem sayesinde büyük işletmeler ve küçük girişimciler kendilerine karşılıklı olarak yarar sağlayan bir birliğe bağlanma olanağı bulmuşlardır. Bu nedenle sistem bağımsız çalışan işadamlarını hem korumuş, hem de büyümelerine yardımcı olmuştur. Dünyada bugün binlerce markanın Franchising sistemiyle faaliyetlerini sürdürdüklerini, milyonlarca kişiye istihdam olanakları sağladıklarını görmek mümkündür. Özellikle hizmet sektöründe işletme açmak isteyen girişimciler "ne iş yapayım?" değil, "hangi Franchise şirketiyle çalışayım?" sorularını yanıtlamaya çalışmaktadır (Bilge, 1994/a:10).

2. FRANCHISING SİSTEMİNİN MEVCUT DURUMU

2.1. ABD'DE FRANCHISING

1800'lü yılların sonundan itibaren ABD'de uygulanmaya başlanan Franchising sisteminin günümüzde yaklaşık 80 ülkede belirli bir biçimi mevcuttur ve birçok girişimcinin tercih ettiği bir yatırım aracı halini almıştır. Uluslararası Franchising Derneği (IFA)'nin yaptığı bir araştırmaya göre 1992 yılında Franchising yoluyla yapılan satışların tutarı 803,2 milyar dolara, Franchising işletmelerinde istihdam edilen personel sayısı ise 8 milyona ulaşmıştır. Toplam perakende satışların yaklaşık %35'inin Franchising sistemlerinde gerçekleştirildiği saptanmıştır (Stanworth ve Smith, 1995:6).

Franchising'in gelişimini incelemeye ABD'den başlamak gerekmektedir. Çünkü ABD sadece modern Fanchising sisteminin gelişiminin beşiği değil, aynı zamanda Franchising sistemleri için en büyük pazardır. Başta Kanada, Japonya, Avustralya, Fransa, Almanya ve İngiltere olmak üzere diğer ülkelerde kaydedilen gelişmelere rağmen Franchising sistemi ABD'nin ihracatında da en büyük pay sahibi olma özelliğini korumaktadır. Diğer yandan ABD'li Franchise şirketleri "Tek Avrupa" pazarında yerlerini şimdiden alabilmek için fırsatları değerlendirmeye ve AB içindeki faaliyetlerini genişletmeye çalışmaktadırlar (Büyükokutan, 1995:89).

ABD ekonomisinde önemli bir unsur olan Franchising, satış miktarı, istihdam, birim sayısı ve uluslar arasılaşma göstergeleri açısından düzenli bir büyüme süreci yaşamaktadır. Bu süreci hızlandıran en önemli etken Franchising 'in girişimcilere ve geliştirdikleri ürün, sistem ve hizmetlerin dağıtımını yaygınlaştırmayı amaçlayan şirketlere sunduğu fırsatlardır. Franchising'in son yıllarda artan büyüme hızının bir diğer nedeni, birçok iş dalındaki işletme için, mülkiyeti kendisine ait birimler yoluyla büyümenin zorlaşmasıdır (Noyan, 1994/a:10).

Tüm bu nedenlerden dolayı küçük ve orta ölçekli birçok işletme Franchise yapmaya yönelmiştir ve bu büyüme eğiliminin devam etmesi beklenmektedir. Özellikle restoranlar, perakende satış noktaları, kişisel hizmetler, kiralama hizmetleri, emlak büroları ve diğer birçok hizmet sektörü faaliyetlerinde bu eğilimler açıkça görülmektedir.

ABD'de 1972 yılında sadece 909 olan işletme biçiminde Franchise vericisinin sayısı 20 yıl içinde çok hızlı bir artış göstermiş ve 1995 yılı verilerine göre Amerikan Franchising sisteminde yer alan işletme sayısı 540 bine ulaşmıştır. Her 8 dakikada Franchising ile çalışan bir şirket kurulduğu ve büyüme hızının 1979 – 1985 döneminde % 11,5'e ulaştığı tahmin edilmekte ve önümüzdeki yıllarda da aynı oranı koruması beklenmektedir (Noyan, 1994/d: 10).

Araştırmalar, ABD'de bağımsız işletmelerin birçoğunun, azalan satışları artırmanın bir yolu olarak Franchising sistemine yöneldiğini ve kurulu bir zincire dâhil olmak suretiyle daha büyük bir şirketin sunduğu avantajlardan yararlanabilmeyi arzu ettiğini ortaya koymaktadır. Birçok bağımsız emlak şirketi, dönüştürme kavramını kullanarak Franchising sistemine girmektedir. Dönüştürme Franchising'de Franchise vericisi ise, işi bilen ve kendi alanında tecrübeli bir Franchise alıcısı bulmanın avantajını yaşamaktadır (Nas, 1994: 10).

ABD'de Franchising işlemleri Franchise Yatırım Yasası ve Ticari Düzenleme Kurallarına göre yürütülmektedir (Tuncer, 1992:22). Sistemin işleyişi ve gelişmesinde ABD Uluslararası Franchise Birliği (The International Franchise

Association) ve Ulusal Franchise Birlik Koalisyonunun (The National Franchise Association Coalition) kurulmasının önemli ölçüde katkısı olmuştur. Uluslararası Franchise Birliği Dünya çapında ve ABD'deki 350 Franchising şirketini temsil etmek üzere kâr amacı gütmeksizin 1960 yılında kurulmuş olup Franchising'in sözcüsü olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bu birlik Franchise anlaşmalarında uyulması gereken ahlaki kuralları da ayrıntılı şekilde belirlemiş ve yayınlamıştır (Şoğur, 1993:78).

Ulusal Franchise Birlik Koalisyonu ise Franchise vericilerinden ayrı olarak Franchise alıcıları tarafından 1975'de kurulmuştur. Kuruluş amacı, Franchising sistemine Franchise alıcılarının bakış açısından yaklaşan bir merkez oluşturmaktır. Birlik, Franchise alıcılarının sahip oldukları deneyimleri sektörde yeni olanlara aktarmakta ve Franchise alıcılarının aralarındaki problemlerin ortaya konduğu ve tartışıldığı bir ortam sağlamaktadır.

Amerika'da en büyük gelişme hizmet sektöründedir. Finansal danışma, ev tamiratı, sigorta, yasal hizmetler, muhasebe, sağlık, diş sağlığı, zayıflama, sigara kontrol, egzersiz ve kiralık kasalar gibi hizmetlerin verildiği bu sektörde yatırım maliyetinin düşük olması tercih edilme nedenidir. Fast-food; araba tamir ve bakımı gibi sektörler daha fazla yatırım maliyeti gerektirmektedir. Bugün yaklaşık 65 sektörde Franchising yapılmaktadır (Şoğur, 1993:79).

2.2. İNGİLTERE'DE FRANCHISING

Franchising ile ilgili ilk tarihsel gelişmeler İngiltere'de başlamasına karşın, gelişme süreci içinde İngiltere, Franchising konusunda ABD'den geri kalmıştır. Ancak Avrupa ülkeleri arasında İngiltere en hızlı gelişmeyi gösteren ülkedir. Sekiz büyük Franchise vericisi şirketin 1977 yılında İngiliz Franchise Birliğini (The British Franchise Association) kurmaları ile 1960'lardan sonraki ikinci önemli ve büyük gelişme başlamıştır. Bu birlik konuya ilgi duyanlar ve Franchising yapmak isteyenler için bir bilgi bankası görevini oluşturma, Franchise vericilerini ve Franchising sektörlerini tanıtmayı üstlenmiştir (Şoğur, 1993:73).

1980'den sonra İngiltere'de özellikle işletme sistemi olarak (Business Format Franchising) Franchising'e doğru büyük bir gelişme olduğu izlenmektedir. Bu gelişmenin temel nedenleri ekonomik ve politiktir. Franchising, 1980'lerdeki ekonomik kriz sonucu işsiz kalan kişilere, hem kendi işini kurmak hem de kurulmuş ve denenmiş bir Franchising zincirinin parçası olma nedeniyle iş güvenliğinin de sağlanması yönünde büyük olanaklar sağlamıştır.

Franchising'in gelişmesindeki diğer unsurların temelinde ise sosyal faktörler yer almaktadır. Son yıllarda İngiltere'de hayat standardının yükselmesi ile tüketim için ayrılan gelir artmıştır. Bunun sonucunda da insanlar çok çeşitli mal ve hizmetleri tüketmeye yönelmişlerdir. Böylece mal ve hizmet talebindeki değişiklikler Franchising endüstrisine yeni boyutlar getirmiştir (Haul ve Dixon, 1988:132).

Hayat standardının yükselmesinin yanı sıra hayat tarzı değişikliği ve yoğun olarak kadınların iş hayatına girmeleri de Franchising'in gelişmesinde etkin olmuştur. Kadınların ev işlerine daha az zaman ayırmaları nedeniyle, fast-food'lar, kuru temizleme, ev hizmetleri ve sabah erken ve geceleri geç saatlere kadar alış veriş yapılan mağazalara ilgi artmıştır (Şoğur, 1993:75).

İngiltere'de Franchising yaklaşık kırk sektörde, yaygın olarak da fast-food, giyim, spor giyim, aksesuar, özel yiyecekler, optik araçlar, eğitim, emlak, temizlik, araba bakımı gibi konularda görülmektedir. Bunların yanı sıra diğer birçok sektör de, Franchise vericileri için büyük bir potansiyel oluşturmaktadır. Franchising'in yaygın olduğu belli başlı sektörler şu şekilde sıralanabilir (Haul ve Dixon, 1998:132).

- İç dekorasyon ve ev bakımı,
- Boş zamanları değerlendirme konusunda verilen hizmetler,
- Fast-food restaurantlar,
- Giyim, aksesuar,
- Eğitim, emlak, temizlik, araba bakım servisi gibi ticari hizmetler.

Franchising, özellikle son yıllarda diğer Avrupa Birliği ülkelerinde de bir büyüme sürecine girmiştir. Tüm üye ülkeler için en son istatistiki bilgiler mevcut olmamakla birlikte, Franchise birliklerine üyeleri tarafından sağlanan verilere göre Avrupa'daki Franchise faaliyetlerinin ABD'deki seviyeye ulaşması oldukça zor görünmektedir. Ancak günümüzde, Avrupa'daki Franchising uygulamaları, ABD'de Franchising benzer seviyede iken sahip olunamayan bilgi seviyesinden yararlanma imkânına sahiptir. Örneğin, üye ülkelerin birçoğunda Franchising'in odak noktası olmasını sağlayan ve Franchise vericiler arasında etik davranışlarını teşvik eden birer Franchising Derneği (birliği) bulunmaktadır. Ayrıca, Avrupa Franchise Federasyonu tüm ulusal birliklerce yerel şartlara adapte edilerek uygulanmak üzere bir **Etikler Kod**''u kabul etmiştir (Büyükokutan, 1995:92).

2.3. TÜRKİYE'DE FRANCHISING

Türkiye'de Franchising, 1970 ve 1980'lerde bayilik sistemleri olarak otomobil, beyaz eşya ve kozmetik sektörlerinde kullanılmıştır. 24 Ocak 1980 kararlarıyla bürokratik engellerin ortadan kalkması sonucu Türkiye, yabancı yatırımcılar için cazip bir pazar haline gelmiş ve yabancı firmalar, marka adlarını ve işletme yöntemlerini kullanma haklarını, yerel pazar koşullarını daha iyi bilen Türk yatırımcılara Franchising olarak vermeye başlamışlardır. İşletme Sistemi Franchising, ilk olarak 1986 yılında Mc Donald's ile Türkiye pazarına girmiştir. Daha sonraları Nectar Beauty Shop, Premaman, Wimpy, Kentucky Fried Chicken, Benetton, Pizza Hut gibi tanınmış yabancı firmalar Türkiye pazarına girmişlerdir. Günümüzde Türkiye'de Franchising sistemiyle çalışan zincirlerin sayısı 150'yi bulmuş, işletmelerin sayısı ise 200'e ulaşmıştır (Gökdeniz ve Erdem, 2004:37).

Franchising, Türkiye'de henüz çok alışılmamış ve gelişmemiş bir sistem olmasına rağmen her geçen gün önemi daha çok anlaşılan ve tercih edilen bir yatırım alanı olarak görülmektedir. Örneğin, ilk günden itibaren gördüğü büyük ilgi, Türkiye'yi Mc Donald's'ın hızla büyüdüğü ülkeler arasına sokmuştur. Bugün artık, her yaştan ve her kesimden Türk insanı, belli bir sıklıkta Mc Donald's'ı ziyaret etmektedir. 25 yerleşim merkezinde 111 restoranla hizmet veren Mc Donald's, Türkiye'de 4 binden fazla kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. Hazır yiyecek sektörü dışındaki ilk Franchise uygulaması ise Alphagraphics'in Türkiye'ye gelmesi ile elektronik matbaacılık sektöründe gerçekleşmiştir. Bunu cilt bakım ürünleri ve giyim eşyası sektörlerinde faaliyet gösteren Franchise sistemleri izlemiştir.

Sistemin Türkiye'deki uygulamasına getirilebilecek en önemli eleştiri, Türkiye'ye gelen markaların kendi ülkelerinde ve uluslararası alanda ün yapmış markalar olması dolayısıyla KOBİ'lerin sistemden yeterince yararlanamaması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Oysa ABD ve Avrupa'da sistem özellikle KOBİ'lere alternatif iş imkanları sunmak amacıyla geliştirilmiştir (Ayanoğlu, 1996:76).

Diğer yandan Türkiye'ye ilk defa gelen ve dünyada sektörlerinin lideri durumunda olan birtakım firmalar ise Türkiye pazarında beklediklerini bulamayarak kısa sürede ülkeyi terk etmek zorunda kalmışlardır. Bu durumun önde gelen sebepleri arasında Türkiye pazarının iyi incelenmemesi, yetersiz Franchising tecrübesi, yasal boşlukların doğurduğu sorunlar ve Franchise verilen kişilerin seçiminde yapılan hatalar sayılabilir. Hâlbuki sağlıklı temeller üzerine oturtulmuş olsa idi, özgürlüğüne düşkün ve risk almayı seven girişimcilerin yapısına uygun bir sistem olarak Franchising çok daha hızla gelişebilirdi. Franchising sisteminin Türkiye'de beklenen ölçüde ve hızda yaygınlaşamamasının temel sebepleri olarak aşağıdaki hususlar öne sürülmektedir (Bilge, 1999:44).

Pazara Uyum: Franchising zincirinin geliştirildiği ve yaygınlaştırıldığı ülkelerdeki tüketici alışkanlıkları farklı niteliktedir. Bu yüzden Türk tüketicisinin ilgisinin uyandırılması, denemesi, beğenmesi ve sürekli müşteri haline gelmesinin beklenmesi için geçecek süre çok daha uzun olabilir. Bu süreyi göze alamayan veya beklemeye tahammülü olmayan firmaların başarılı olması mümkün değildir.

Fiyat Uyumu: Ürün veya hizmetin dünya kalitesinde olması sonucu, maliyet ve dolaysıyla fiyatı da gelişmiş ülkelerdekine yakın olmaktadır. Bu yüzden yerel tüketiciler ancak deneme olanağını bulacak, ürünü beğense bile sürekli müşteri olamayacaktır. Yerli alternatiflerin daha basit ama çok daha ucuz olması halinde ise, tüketici aradaki kalite farkını anlayamadan işletmenin dayanma gücü tükenmektedir.

Kendini Kriter Almak: Bazı yatırımcılar A.B.D. veya Avrupa'daki tanıdıkları, oradayken severek kullandıkları ürün ve hizmetleri Türkiye'ye getirirken kendi beğenilerini esas alma eğilimindedirler. Pazar araştırmasını da kendi çevrelerine danışarak yaptıklarından sonuçlar yanıltıcı olmaktadır. Örneğin pahalı bir çikolata butiği zinciri, beş yıldızlı bir otelin lobisinde tek bir dükkân açtığında başarılı olabilir ama her alışveriş merkezinde birer mağaza açtığında batabilir.

Ağır Yatırım: Yabancı zincirin standartları gereği yatırım da dünya ölçeğinde olmak durumundadır. Türkiye'de benzeri veya alternatif hizmetleri üreten işletmeler çok daha düşük bir yatırımla gerçekleştirilebilir. Sonuçta yerli firmalar yatırım, perakende fiyatlar ve yatırımın geri dönüş süresi açısından oldukça avantajlı duruma geçmekte ve dünyada başarısı kanıtlanmış bir zincir, Türkiye'deki rakipleri karşısında rekabet edemez hale gelebilmektedir.

Yetersiz Destek: Franchise vericisi firmaların bir bölümü, master Franchise alan yatırımcısına aynı nitelikte Franchise desteği verememektedir. Türkiye gibi ABD'ye uzak bir ülkede, Franchising'i henüz yeni tanıyan yatırımcıya gerekli desteği vermek, oldukça masraflı ve uzmanların fazlasıyla zamanını alan bir iş olarak görüldüğü için ancak ciddi ve dünya çapında iddialı zincirler gereken desteği hakkıyla verebilmektedir.

Konuya Yabancılık: Her girişimcinin kendine has bir tarzı vardır ve yönetim, işletme, ekip kurma, yatırımın geri dönüş süresi konusunda beklentiler yatırımcıya göre değişebilmektedir. Girişimcinin her şeyi en baştan düşünerek, planlayarak ve önemli ölçüde risk alarak yeni bir iş kurması yerine başarılı bir firmanın sistemini ve isim hakkını kullanma olanağı bulması önemli bir iş fırsatı sağlamaktadır. Bu fırsatın iyi kullanılması halinde, olumsuz örneklere rağmen, Franchise veren firmanın ve markanın bir parçası olarak o şirketin tecrübesi ile yerel pazar bilgilerini birleştirmek suretiyle çok olumlu sinerjiler oluşturulması mümkündür.

Yanlış Franchisee Seçimi: Franchise verenlerin Franchisee seçiminde yeterince titiz davranmamaları nedeniyle Franchise işletmelerinin başarısız olmaları sonucu tabelalarının inmesi, yatırımcı adayları üzerinde olumsuz izlenim bırakabilmektedir. Her durumda Franchise işletmeleri diğerlerine nazaran hem daha başarılı hem de daha uzun sürelidirler. Nisbi olarak kapanan Franchise işletme sayısı çok daha az olsa da tanınan, bilinen marka oldukları için kapanan her işletme girişimci adaylarının dikkatinden kaçmamaktadır (Aksoylu, 2000/a:45).

3. FRANCHISING SİSTEMİNİN GELİŞİMİNİ HIZLANDIRAN TEMEL UNSURLAR

Günümüzde yaşanılan yoğun rekabetin baskısı, işletmeleri artık "yaptığını satan" olmaktan çıkarıp, "**satılabileni yapan**" haline getirmiştir. Satılabilenin ne olduğunu, "kaliteyi müşteri belirler" anlayışına dayandıranlar, müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerinin de belirlenmesini esas alarak müşteri mutluluğuna ulaşmayı hedeflemektedirler. Bu gereklilikleri ortaya çıkaran dinamikler ise, başta globalleşme olmak üzere fiyat dışı faktörler, bilgi teknolojileri ve tüketici tercihlerindeki değişmelerdir. Tüm bu eğilim ve yönelimler işletmelerin giderek daha çok Pazar odaklı hale gelmeleri ve klasik pazarlama anlayışını terk etmeleri gereğini ortaya koymaktadır (Arslan, 2005:5).

Pazarlama yönetimine yaklaşımların bu şekilde farklılaşması ve işletmelerin başarısında pazarlamanın hayati öneme sahip olduğu ortaya çıkınca, tüketiciye yönelik pazarlama anlayışının temel felsefesine uygun olarak Franchising sisteminin mevcut ve yeni işler için büyük fırsatlar sağladığı, yeni iş ve istihdam alanları yarattığı, yeni ürün ve hizmetlerle ihracat olanaklarını artırdığı anlaşılmıştır. Bu yüzden çok kısa süre içinde Franchising uygulamalarında kaydedilen gelişmelerin, bundan sonra da ve daha hızlı şekilde devam edeceği öngörülmektedir.

Sözü edilen değişimler ve açıklamalar ışığında Franchising'in gelişimini hızlandıran temel unsurları aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür:

1) Tüketici eğilimlerindeki değişim
2) Bilgi ve hizmet ekonomisine geçiş
3) Yeni rekabetçi piyasaların oluşumu
4) Kadın girişimciliğin artması
5) Globalleşme sürecinin etkileri.

3.1. TÜKETİCİ EĞİLİMLERİNDEKİ DEĞİŞİM

Günümüzde tüketicilerin daha iyi tasarlanmış, daha kompleks, daha iyi ambalajlanmış mallara yönelmesi, ürün ve hizmetlerde kolaylık ve kalite gibi soyut içeriklerin artmasına neden olmaktadır. Franchising sektöründe, bu anlayışa uygun olarak kalite ve kolaylık yıllardan beri en temel kavram olmuştur. Yakın zamanlara kadar "düşük maliyet" anlayışına dayalı olarak sürdürülen rekabet, Franchising uygulamaları ile birlikte yerini "kalite ile rekabet" anlayışına bırakmıştır.

Özellikle gelişmiş ve doymuş pazarlarda tüketiciler ürün maliyeti, kalitesi ve hızlı servisin yanı sıra hizmet kalitesine de büyük önem vermekte, bu da global tüketim davranışı, global ürünler ve global markaların giderek yaygınlaşması sonucunu doğurmaktadır. Franchising ise, nikai tüketicide sonlanan bir pazarlama uygulaması olduğundan, kaliteyi makul fiyatlarla sağlama olanağı sunduğu ölçüde başarılı olmaktadır ve olacaktır.

Franchising işletmelerinde ürün kalitesinin yanı sıra müşteri tatmini ve hizmet kalitesi de en üst düzeyde sağlanmaya çalışılmaktadır. Normal bir işyerinde müşterilerin isteklerini sistemli bir biçimde karşılayabilmek için asgari belirli nitelikleri taşıyan elemanların istihdam edilmesi gerekir. Bu takdirde bu insanların kapris ve ruh hallerine bağlı olarak verimlilik ve müşteri tatmin düzeyi değişecek ve böyle bir iş yerinde sürekli olarak çalışanların nasıl motive edilmesi gerektiği sorunu ortaya çıkacaktır. Hiçbir iş yeri bunu uzun süre sağlayamaz. Franchise sistemi bu önemli soruna sistemli bir çözüm getirmektedir. Kişilere veya uzmanlara değil, bir sisteme bağlı olarak çalışan işyerinde müşterilerin ortaya çıkan sonuca güvenmeleri, çalışanların da geleceklerinden kuşku duymadan işletmeye bağlılığı söz konusu olacaktır (Büyükokutan, 1995:108).

Franchise sisteminin bir diğer önemli özelliği, aynı hizmeti bütün müşterilere önceden bilinen şekilde sunmasıdır. İşin düzenli yürümesi için önceden belirlenmiş işlerin veya hizmetlerin her seferinde aynı şekilde yapılması lazımdır. İstikrar olmalıdır. Örneğin, bir gelen müşteriye bir seferinde çok güzel hediye paketi yapıp, ikincisinde basit bir poşete koymak Franchise sisteminde mümkün değildir.

Diğer yandan kadınların giderek daha yoğun biçimde, iş hayatına girmesi ve zamanının büyük bölümünü iş yerinde geçirmesi dolayısıyla geleneksel aile yaşamı ve tüketici davranışları değişikliğe uğramıştır. Çalışan kadınların alış-veriş gibi klasik işlerini kolayca yerine getirebilmesi için, ya bunları yapmasını sağlayacak altyapının geliştirilmesi ya da bu hizmetlerin bedelini ödeyerek yaptırma imkanına kavuşması gerekmiştir.

Bunların yanı sıra tüketici açısından diğer önemli bir nokta da hizmete ulaşabilmektir. Bağımsız işletmelerde, işletmecinin kişisel gözlem ve beklentileri doğrultusunda şekillenen bu durum, Franchise'larda bilimsel bir araştırmanın sonucunda ortaya çıkmaktadır. Tüketici en çok hangi saatlerde hizmete ihtiyaç duyuyor, alışveriş için en yoğun olarak hangi bölgelere gidiyor, bir hizmeti almak için yaklaşık ne kadar süre harcamaya istekli, türünde soruların cevaplarına göre Franchise işletmeleri organizasyonlarını şekillendirmektedirler. Bir diğer ifade ile, tüketiciye en yakın noktalarda ve en uzun çalışma saatleri ile hizmet vermek tüm Franchise'ların ortak özelliğidir (Türümen, 1994:10).

3.2. BİLGİ VE HİZMET EKONOMİSİNE GEÇİŞ

Teknolojik gelişmeler, özellikle iletişimin kolaylaşması ve bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, bilgiye daha kolay erişimi sağlamakta ve bilginin paylaşımına olanak yaratmaktadır. Bu olanak ve kolaylıklar, imalata dayalı ekonomiden bilgi ve hizmete dayalı ekonomiye geçiş sürecini hızlandırmaktadır. Franchising'in başarısı da önemli ölçüde buradan kaynaklanmaktadır. Çünkü Franchising uygulamaları en yaygın olarak hizmet sektöründe gerçekleştirilmiştir ve bu eğilim halen devam etmektedir.

Franehising'in en yaygın olduğu ABD'de Franchise işletmelerinin hangi hizmet sektörlerinde yaygınlaştığı incelendiğinde, ilk sırayı yiyecek sektörünün aldığı görülmektedir. İkinci sırada otomobil bakım ve onarım faaliyetleri yer almaktadır. Bir alt grupta yer alanlar ise sağlık, otelcilik, bakım hizmetleri, emlak büroları, oto kiralama, uzmanlaşmış mağazalar, basımevleri, güzellik salonları, iş ve iş bulma kurumları, ev dekorasyonu, büro hizmetleri, spor malzemeleri satışı, seyahat acenteleri, muhasebe büroları, temizlik servisleri, reklâm ajanslarıdır (Bilge, 1994/b: 10). Tüm bu faaliyetler bilgi çağına geçiş ve hizmet sektörünün öneminin artması ile ortaya çıkan yeni ihtiyaçları karşılamaya yönelik faaliyetlerdir.

3.3. YENİ REKABETÇİ PİYASALARIN OLUŞUMU

Günümüzde oluşan rekabetçi piyasalarda, hemen her ürün çok sayıda üretici tarafından üretilmekte ve çok sayıda satıcı tarafından piyasaya sunulmaktadır. Tüketici seçeneklerinin artması; reklam, promosyon ve pazarlama araştırmalarına daha çok önem verilmesine neden olmuştur. Pazarlama, üretime yön verir konuma gelmiştir. Rakip ürün, hizmet, marka ve modeller arasında fiyat farkı çok azalmış, bu da rekabette fiyatın etkisini sınırlayarak fiyat dışı faktörleri daha önemli hale getirmiştir (Demir ve Diğerleri, 2000:20).

Özellikle yüksek kalitede mal ve hizmet talebi; giyim, gıda ve ev dekorasyonu gibi alanlarda uzmanlaşmış mağazalara yeni bir canlılık getirmiştir. Daha az zamanı, buna karşın daha fazla harcanabilir geliri olan çalışan kadınlar bu gelişmede önemli rol oynamıştır. Özelleşmiş hizmet sunan mağazaların önümüzdeki yıllarda da tüketicilerin bu yöndeki tercihlerinden gelir sağlamaya devam edeceği beklenmektedir. Son yıllarda ABD 'de özel giysi ve aksesuar satan butiklerin büyüme hızı, büyük mağazaların büyüme hızını aşmıştır. Gelecekte de, özelleşmiş mal ve hizmet sunan mağazalara olan talebin artması beklenmektedir (Büyükokutan, 1995:110).

Franchise sektörü de bu uzmanlaşma trendini takip etmektedir. ABD'de Franchise alıcılar tarafından verilen hizmetlerin büyük bölümü uzmanlaşmış hizmetlerdir. Uzmanlaşma eğiliminin, pazarlama bilgi sistemlerinden yararlanabilen, dış dünya ile sürekli bilgi alışverişinde bulunabilen yönetici ve satış elemanlarını gerektireceği açıktır. Bu tür mal ve hizmet sunan mağazalarda çalışanlar giderek birer danışman haline gelmekte; hem ürünleri hem de müşterilerin ihtiyaçlarını çok iyi tanımak ve anlamak zorunda kalmaktadırlar. Gelişmeler, belirli bir ürün veya hizmette uzmanlaşan Franchise vericilerin başarı oranlarının daha da yükseldiğini göstermektedir. Zira uzmanlaşma, eğitimi kolaylaştırmakta ve müşterinin daha iyi ve kaliteli hizmet beklentisine cevap vermektedir.

3.4. KADIN GİRİŞİMCİLİĞİN ARTMASI

Franhising sisteminin gelişmesinde, aynı anda ortaya çıkan iki eğilimin büyük etkisi vardır. Bu eğilimlerden birincisi ekonomide hizmet sektörünün öneminin artmasına yönelik değişimdir. Bu durum, yeni yaşam biçimine uygun hizmet Franchise'larını teşvik eden bir çevre yaratmıştır. Özellikle çalışan kadının ihtiyaçlarını karşılayan hizmetler, Franchising yoluyla daha da hızlı şekilde gelişmeye başlamıştır. İkinci eğilim ise daha fazla kişinin özellikle kadınların, Franchising'in bu biçiminin yeni bir işe başlarken beklenen riskleri en aza indirerek girişimcilik ideallerini gerçekleştirme fırsatını sunduğunu fark etmesidir. Girişimcileri Franchising yoluyla iş yapmaya çeken güç, ana firmadan bilgi satın almanın mümkün olması gerçeğidir. Franchise vericisi başarısı kanıtlanmış bir sisteme ve markaya sahip olduğu için Franchise alıcısı, tek başına girişeceği bir işe göre daha az sermaye ile ve daha az risk üstlenerek işletmesini kurup geliştirebilmektedir (Göksu ve Canıtez, 1999:16).

Geleneksel olarak iş dünyasından uzakta tutulmuş olan kadınlar, günümüzde Franchising'i bir çıkış noktası olarak görmeye başlamışlardır. Profesyonel eleman ve yönetici olarak çalışan kadınlar ile iş dünyasının bir parçası olmak isteyen kadınlar için Franchising yeni fırsatlar sunmaktadır. Belirli bir sektörde yeterli iş tecrübesi

olmayan ya da sınırlı olan kadınlar için Franchising yoluyla kendi işlerini kurmak risk faktörlerini azaltmaktadır. Boston'da yapılan ve 124 Franchise vericisini kapsayan bir çalışmada, Franchise alıcılarının %11'ini kadınların oluşturduğu belirlenmiştir. Buna ilave olarak %18 kadar Franchise işletmesinin de kadın-erkek ortakları tarafından işletildiği saptanmıştır (Friedlander ve Gurney, 1990:10).

Kadınları girişimciliğe sevk eden birçok faktör vardır. Bunlar arasında en önemlileri artan işsizlik, mevcut işinden memnuniyetsizlik ve teknolojik gelişmeler olarak sayılabilir. Ekonominin özellikle kadın istihdam eden çeşitli sektörlerinde uzun süre devam eden yüksek orandaki işsizlikle birlikte, kendi işini kurma birçok kadın için önemli bir seçenek haline gelmiştir. Ayrıca, ücret düzeyi yeterli bir işte çalışan kadınların bile, çeşitli iş deneyimlerine sahip olmak için giderek artan ölçüde girişimciliğe özendikleri görülmektedir.

Son olarak özellikle ABD'de son yıllarda yaşanan deneyimlerin gösterdiği gibi, mikro-elektronik teknolojisindeki gelişmeler, erkeklere olduğu kadar kadınlara da küçük ve orta ölçekli işletme kurma fırsatını sunmaktadır. Nitekim ABD'de kadınların sahip olduğu işletmelerin sayısında önemli ölçüde artışlar olduğu saptanmıştır. Bu artışların geleneksel olarak erkeklerin hâkim olduğu imalat, madencilik, emlak işleri gibi sektörlerde ortaya çıkmış olması, kadın girişimciliğin giderek daha da artacağının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu da, Franchising sisteminin daha hızlı gelişmesini destekleyecektir (Goffee ve Scasse, 1992:13).

3.5. GLOBALLEŞME SÜRECİNİN ETKİLERİ

Globalleşme eğilimleri sonucunda uluslararası rekabet avantajlarının geleneksel faktörler dışına kayması, homojenleşen tüketici tercihleri ve satın alma alışkanlıkları, global yönetim ve pazarlamayı teşvik etmektedir. Globalleşen pazarlarda bilgi ve teknolojinin sürüklediği bu yarışta işletmelerin başlıca amacı, yüksek verimlilik ve etkinlik sağlamak, muhtemel riskleri en aza indirmek ve yenilikleri yaymak şeklinde özetlenebilir. Belirli veya sınırlı yeteneklere sahip olan firmalar, herhangi bir işletmenin kendi başına sahip olduğundan daha fazla ve daha geniş bir yetenekler yelpazesi gerektiren yeni fırsatlar yaratmak ve bunlardan yararlanmak için güçlerini birleştirmek zorunda kalmışlardır. Bu durum, işletmeleri hem tamamlayıcılarla, hem de rakipleri ile işbirliği olanaklarını aramaya sevk etmektedir (Aydemir, 1995:38).

Ulaşılabilirlik ve erişilebilirlik olanaklarındaki olağanüstü gelişmeler, dünyayı küçük bir pazaryeri haline getirmiş, işletmeleri bölgesel veya uluslararası ölçekte işbirliği yapmaya yöneltmiştir. Şimdiden anlaşılmaktadır ki önümüzdeki yıllarda "işbirlikleri", girişimci sermayenin en önemli unsuru olacaktır (Canıtez, 1997:33).

Diğer yandan teknolojinin ürünlerde homojenlik yaratması, ürün satışlarında güçlü referans noktalarına dayanma, yani "**marka ve marka imajı**", satışları artırmanın en güçlü araçlarından biri haline gelmiş bulunmaktadır. Bilgi, üretimin temel girdisi, verimlilik ise işletmelerin geleceğini güvence altına alma aracı olmuştur (Bozkurt, 1998: 10).

Bu yüzden global rekabette yarışmacılar arasındaki yetenek farkları çok daha açık şekilde ortaya çıkmakta, işletmeler kendi yetenek ve yeterlik eksiklerini teşhis ederek süratle giderme çabası içine girmektedirler. Bu eksiklikleri gidermenin en hızlı yolunun ise, Franchising gibi stratejik ortakların kapasitelerinden yararlanmaktan geçtiğinin farkına varmışlardır.

Globalleşme sürecindeki yarışın üç önemli özelliği, Franchising eğilimlerini güçlendirmektedir. Bunlar;

- Ortak hareket etme
- Ortak uzmanlaşma
- Öğrenme ve özümseme

Ortak hareket etme: Global pazarlarda ortaya çıkan fırsatların birçoğu, halen az sayıda firmanın tümüyle sahip olduğu olanakların kaynaştırılmasını gerektirmektedir. Böylece potansiyel rakiplerin birbirini tamamlayan sağlam bir zincirin halkaları olan işletmeler haline dönüştürülmesi ve önemli avantajlar sağlanması amaçlanmaktadır (Yamak, 1995:43).

Ortak uzmanlaşma: Ortak uzmanlaşma, işletmelerin ayrı ayrı ve dikey yöndeki entegrasyonları yerine, yeteneklerinin ve bilgi kaynaklarının ortak kullanımından doğacak "sinerjik" bir değer yaratmaktır (Rheinsmith, 2000:16). Burada her müşteri için bir mal veya hizmetin değeri, başka kaç kişinin aynı mal veya hizmeti kullandığına bağlıdır. Bu nedenle kim güçlü ve yaygın bir "şebeke ağı" ile ortaya çıkarsa, uzun süreli avantaj elde edecektir.

Öğrenme ve Özümseme: Yeni yeteneklerin ve diğer yollarla elde edilmesi zor olan iş yapma tekniklerinin öğrenilmesi ve özümsenmesi de önemli bir amaçtır. Ana firmanın sahip olduğu bilgiler açık pazarda satışa sunulmadığından, ancak belirli bir sistem içinde kurulacak ortaklıklar eliyle ve global dünyada kullanılması halinde değer kazanacaktır. Ayrıca çeşitli belirsizlikleri azaltmak ve öğrenmeyi hızlandırmak üzere anlayış ve kavrayışı bir araya getirme amacına hizmet edebilmek için de Franchising gibi sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır (Rheinsmith, 2000:17).

Anlaşılacağı üzere global pazarlardaki yoğun rekabet, çok az sayıda şirketin baş edebileceği biçimde kapasite ve altyapının, her zamankinden daha hızlı bir şekilde geliştirilmesini gerektirmektedir. Çoğu durumda, şirket içi gelişmeler ve yeni yatırımlar, hızlı hareket etmede hantallık gibi problemler yaratabilir. Bunun aksine, iyi seçilmiş Franchiseler, şirketlerin kapasitelerini yapılandırma ve yeni fırsatlara erişmede hantal ve yüksek maliyetli çabalardan kaçınılmasını mümkün kılacaktır (Doz ve Hamel, 1999:28).

Franchising, bu atılımların hızlı yapılması ve stratejik avantaj kazanılması açısından önemli fırsatlar sunmakta ve bu yüzden globalleşme sürecinde dünya çapında hızla yayılan ve giderek daha fazla kabul gören bir sistem haline gelmektedir.

4. FRANCHISING SİSTEMİNİN GELECEĞİ VE SEKTÖREL GELİŞME EĞİLİMLERİ

4.1. FRANCHISING SİSTEMİNİN GELECEĞİ

Diğer pazarlama sistemlerine göre oldukça yeni sayılan Franchising'in özellikle ABD ve İngiltere'deki hızlı gelişiminin devam edeceği görülmektedir. Bugün ABD'de hemen her kasabada Franchising sistemi ile çalışan en az bir restorana rastlamak mümkündür. Bu yüzden ABD Ticaret Dairesi Franchising sistemini "geleceğin dalgası – the wave of the future" olarak adlandırmaktadır (Stanworth ve Smith, 1995:10).

Gelecekte aynı şeylerin tıpatıp tekrarlanacağını söylemek yanlış olur. Hızla değişen ekonomiler ve gerçekleşme yolunda hızla ilerleyen tek bir dünya pazarı kavramı ile birlikte Franchising'in kendi doğasında bulunan bazı özellikleri de değişmeye mahkûm olacaktır. Değişen tüketici davranışlarının hâkim olduğu çağımızda, Franchise vericileri özellikle tüketicinin kolaylık ve kaliteli hizmet isteğini temel alan alanlara yönelmektedir. Tüm iş alanlarında Franchise işletmelerinin sayısındaki patlama, tüketici alışkanlıklarını ve beklentilerini yeniden şekillendirmektedir.

Franchising'in gelişmesini ve büyümesini teşvik eden önemli başka bir faktör de geleneksel imalat endüstrisinin dünyada önemini yitirmeye başlaması ve yerini hizmet sektörüne bırakmasıdır. Başlangıçta hazır yiyecek lokantaları ve konaklama tesisleri ile sınırlı olan Franchising sistemi şimdi toplumun değişen ihtiyaçlarını yansıtan hizmetler sektöründe hızla yaygınlaşmaya başlamıştır.

Franchising özellikle hizmet sektörü ve emek yoğun faaliyetler için uygundur. Bu faaliyetler geniş bir coğrafi alana yayılıyor, yerel piyasalara hizmet verecek dağınık bir satış ağı gerektiriyorsa, Franchising'in önemi daha da artmaktadır. Tüm ekonominin içinde hızlı büyüyen sektörlerden biri de işletme hizmetleridir ve bu da kısmen büyük firmaların daha önceleri kendi bünyelerinde hallettikleri bazı işlemleri hizmet olarak satın alma eğilimlerine bağlıdır. Gelecekte daha büyük bir esnekliğe ve azalan giderlere sahip olma isteğinin, taşeronluk anlaşmalarında yarattığı patlama gibi, bu, Franchising'in büyümesinde de en önemli faktör olacaktır (Stanworth ve Smith, 1995:141).

Franchising'in gelişmesinde rol oynayan bir diğer önemli faktör kendi işini kurmanın popülaritesinin giderek artmasıdır. Batı dünyasında birçok hükümet kendi işini kurmaya ve küçük işletmelere gelecek için önemli bir istihdam kaynağı olarak bakmaktadır ve İngiltere'de son on yıllık dönemde işgücünün içinde kendi işini kuranların oranı % 7'den % 12'ye yükselmiştir. Franchising giderek artan bir hızda daha iyi tanınır ve anlaşılır hale geldikçe aynı oranda büyüyerek artan bir kitlenin de ilgisini çekmesi beklenmektedir (Stanworth ve Smith, 1995:142).

Bütün bu olumlu gelişmelere karşın, yine de bazı faktörler önümüzdeki dönemde bu gelişme hızının azalmasına neden olabilir. Bunların başında Franchise anlaşmalarının daha detaylı, daha hükmedici ve daha zorlayıcı olma eğilimi gelmektedir. Yakın geçmişte Alman ve Danimarka Mahkemeleri bazı Franchise anlaşmalarını ele almış ve onları karşı taraf nezdinde çok sıkı ve Franchisee'yi memur statüsüne sokar düzeyde bulmuşlardır. Franchisor'lar, Franchise operasyonlarını yürütmede becerilerini arttırdıkça Franchisee ile olan ilişkilere daha üst düzey kontrol mekanizmaları aşılama çabaları başlayacaktır. Diğer işlerde de daha sıkı kontrolü gündeme getiren iletişim teknolojisindeki gelişmeler bu alanda da aynı yöndeki eğilimleri arttıracaktır.

Bununla beraber Franchisor ve Franchisee arasındaki ilişkinin değişen koşullara adapte olarak gelişeceği ve süreceğinden şüphe duyulmamalıdır. Daha birkaç yıl öncesinde Franchising'in ancak genç firmaların büyüme programlarının ilk safhalarında yer alabileceğine ve sonrasında daha geleneksel dağıtım sistemlerine geçileceğine dair kuvvetli belirtiler olduğu iddia edilmekteydi. Artık bu durum değişmiş ve Franchising yerleşmiştir. Fakat gelişmeye devam etmesi ancak Franchisor'ların ileri görüşlü davranarak Franchise anlaşmalarında Franchisee'ye yeterli hareket sahası bırakmaları ve böylelikle onları teşvik etmeye ve ödüllendirmeye devam etmeleriyle olabilecektir (Stanworth ve Smith, 1995:145).

4.2. SEKTÖREL GELİŞME EĞİLİMLERİ

4.2.1. Lokanta Ve Hazır Yiyecek Sektörü

Konaklama ve ağırlama endüstrisi, günümüzde büyüme şekilleri ve bıraktığı küresel etki açısından dünyanın ikinci global sektörü haline gelmiştir. Küresel turizm, 2000 yılı itibariyle 2 trilyon doların ve 100 milyon insanın çalıştığı bir potansiyele ulaşmıştır. Dünya çapında uluslararası konaklamaya yapılan yatırım hacmi her geçen gün artmaktadır. Fakat yine de konaklama endüstrisinin finansmanı için hâlâ büyük sermaye yetersizliği mevcudiyetini korumaktadır. Bu sorun, özellikle son 50 yılda rağbet gören bir yönetim anlaşmasıyla (Franchising sözleşmesi) giderilmeye çalışılmaktadır (Gökdeniz ve Erdem, 2004:32).

Franchising sistemi hem otel hem de restoran işletmeleri tarafından pazara giriş sistemi olarak kullanılmaktadır. Özellikle de uluslararası restoran işletmeleri arasında yaygındır. Franchising anlaşmasıyla konaklama işletmesi başka bir işletme ya da bağımsız işletmeye belirli standartlaştırılmış servis ve ürünleri satmak koşuluyla kendi adını kullanması için bazı haklarını satmaktadır. Böylece dünyanın herhangi bir yerinde açılacak konaklama yada yiyecek işletmesinin aynı şekilde işletilmesi istenmekte ve Franchise sistemi ile çalışan restoranların, geçmişte olduğu gibi gelecekte de hızlı bir gelişme göstermesi beklenmektedir.

Örneğin bu sektörün önde gelen işletmesi olan McDonald's'ın büyüme eğilimi, sektörün büyüme eğiliminin de bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. 1955 yılında faaliyete başlayan McDonald's lokantalarının sayısı 1970 yılında 1500'e, 1984 yılında 8503'e ulaşmıştır. 1985 yılında her 12 saatte bir McDonald's işletmesi açılmaya başlamıştır (Friedlander ve Gurney, 1990:2). McDonald's ve diğer hazır yiyecek Franchise işletmelerinin başarısı, diğer lokantaların da Franchising sistemini seçmesine yol açmıştır. ABD pazarının belirli bir doygunluğa ulaşması üzerine Franchise işletmelerinin birçoğu ihraç pazarlarına yönelmiş ve ABD kökenli firmalar dünya çapında iş fırsatı avantajları elde etmeye başlamışlardır.

A.B.D. "Ulusal Restoran Birliği" (NRA) tarafından "Uluslararası Restoran İşletmeciliği" (IRO) üzerinde 1996'da yapılan araştırmaya göre; Amerikan yiyecek-içecek hizmet işletmeleri, (öncelikle Amerikan merkezli olmak üzere) Carribean Bölgesi ve Japonya, Güney Kore, diğer Asya ülkeleri, Kuzey Afrika, Orta Doğu ve Batı Avrupa'da faaliyet göstermektedirler. Amerikan kökenli yiyecek hizmet işletmelerinin 1995'te yaptığı araştırmaya göre ise; yabancı yatırımlar için kârlı bölgeler Güneydoğu Asya ve Pasifik ülkeleri olarak belirlenmiştir. Bu firmaların, gittikleri ülkelerde yiyecek endüstrisinin % 45'ine sahip oldukları tespit edilmiştir (Gökdeniz ve Erdem , 2004:35).

Batı Avrupa ülkeleri; yiyecek endüstrisinde yabancı yatırımlar için %16'lık bir oranla uluslar arası Pazar bağlamında ikinci sıradadır. Yiyecek firmalarının Meksika ve Orta Doğu'da yiyecek endüstrisinden aldıkları pay ise % 10 civarındadır. Buna karşılık birçok yabancı yiyecek hizmet işletmeleri de aynı zamanda Amerika'da giderek, yaygınlaşmaktadır. Bu eğilimde ABD'de yaşanan çok çeşitli etnik nüfusun payı olduğu kadar tüketicilerin değişik seçenekleri deneme isteği de etkili olmaktadır. Özellikle Meksika ve Doğu yemekleri gibi etnik yemeklerin sunulduğu restoran zincirleri bir hayli yaygındır. Örneğin pizza ve Meksika yemeği sunan Franchise işletmelerinin sayısı önemli ölçüde artış göstermiş, hamburger gibi geleneksel hazır yiyecek sunan Franchise işletmelerinin artışı ise daha düşük seviyelerde gerçekleşmiştir (Büyükokutan, 1995:99).

Değişen tüketici tercihlerine uyum sağlayan Franchise lokantalarının demografik ve sosyal değişimlere de uyum sağlaması gerekmektedir. Bu işletmelerin özellikle genç nüfus oranındaki azalmadan etkilenecekleri beklenmektedir. Dolaysıyla giderek daha fazla ev kadınını ve emeklileri cezbedecek lezzette yeni çeşitlere yönelmeleri gerekecektir. ABD'de ve Avrupa'da bir başka demografik eğilim olan yaşlı nüfus artışı, bu işletmelerin üzerinde durması gereken diğer bir noktadır. Yaşlı tüketicileri cezbetmek için yeni pazarlama stratejileri geliştirmek zorunda oldukları belirtilmektedir (Paliwoda, 1994:153).

4.2.2. Konaklama Sektörü

Günümüzde konaklama sektörü hızlı bir değişim sürecine girmiştir. ABD'deki toplam yatak sayısının yarısı tanınmış bir Franchise zincirine aittir. Mevsimlik çalışan ve yatak kapasitesi 25'in altında olan konaklama tesisleri de dikkate alındığında bu oran %75'e yükselmektedir. Oteller, Franchising alanında hızla gelişen sektörlerden biri olmamasına rağmen, artan turistik seyahatler nedeniyle önümüzdeki yıllarda, ekonomik fiyatlarda hizmet veren otel ve motellerin daha hızlı gelişme göstereceği tahmin edilmektedir (Friedlander ve Gurney, 1990:15).

Diğer yandan ABD'de mevcut otel-motel işletmelerinin birçoğu dönüştürme Franchising yoluyla Franchise zincirlerinden birine bağlanma yoluna gitmekte ve kaliteli hizmet imajından yararlanmaya çalışmaktadırlar. Böylece, başlangıç maliyetleri azalmakta ve asgari risk oranı ile global işletmecilik anlayışı sağlanabilmektedir. Özellikle kalite kontrolü konusunda önemli avantajlar elde edilmekte, ürünler ve sunulan hizmetler konusunda tüketicilerin beklentilerine daha iyi cevap verilebilmektedir. Ayrıca, reklâm kaynakları ve tanınmış isimleri sayesinde Franchise işletmeleri bağımsız otel-motel işletmelerine göre daha avantajlı konuma ulaşmışlardır.

4.2.3. Otomobil Bakım Onarım ve Kiralama Hizmetleri

1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi Amerika'da otomobil kullanma alışkanlıklarında önemli değişiklikler yaratmıştır. Buna paralel olarak otomotiv parçaları ve hizmet sektöründe de değişiklikler olmuştur. Ortalama otomobil yaşı biraz artmış ve tam hizmet sunan benzin istasyonları ile otomobil satıcılarının sayısı önemli ölçüde azalmıştır (Friedlander ve Gurney, 1990:4). Bu eğilimler, otomotiv bakım hizmeti sunan Franchise işletmelerinin başarılı olmasına imkân tanımıştır.

ABD'de otomobil ve diğer taşıt araçlarını kiralayan işletmelerin hem sayısı artmış, hem de hizmet kalitesini artırma yoluna gitmişlerdir. Bu alandaki Franchise işletmelerinin gelişimi esas olarak Hertz ve Avis firmalarının hızlı büyümesinden kaynaklanmaktadır.

4.2.4. İşletmelere Yönelik Hizmetler

Muhasebe ve mali müşavirlik firmaları ile ilan ve reklâm hizmetleri, bilgi danışma büroları, posta merkezleri, işletme aracılığı, danışmanlık, bilgisayar büroları, veri işleme merkezleri, finansal ve kredi danışmanlığı, işe alma, gececi personel bulma, büro iletişimi, fotoğraf hizmetleri, vergi hizmetleri gibi büro destek hizmeti sunan işletmeler Franchising alanında hızla gelişen bir diğer sektörü oluşturmaktadır.

Franchising sisteminin yaygın biçimde uygulandığı bu sektörde birçok eğilim bir arada yaşanmaktadır. Büro otomasyonu ya da yeni teknoloji, özel beceriye sahip geçici işçi talebini artırmaktadır. Günümüz işletmeleri bilgisayar programları, işletmecileri, kelime-işlemde tecrübeli büro elemanları gibi personeli uzun süreli değil kısa süreli işler için istihdam etmeyi tercih etmektedir. Karmaşık muhasebe ve vergi sistemi de, muhasebe ve finansal planlama alanına hizmet sunan Franchise işletmelerinin yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Bu nedenle mali ve hukuki alanlardaki Franchise işletmelerinin önümüzdeki yıllarda da gelişmeye devam etmesi beklenmektedir (Büyükokutan, 1995:102).

4.2.5. İnşaat ve Ev Temizlik Hizmetleri

İnşaat işleri ile halı ve mobilya temizliği, genel ev temizliği, klima ve tesisat bakımı, ısı ve enerji yalıtımı, baca temizliği gibi ev temizlik işlerini kapsayan bu sektördeki Franchising, diğer Franchising alanlarına kıyasla çok hızlı büyümektedir. Bu yeni hizmetler, kadınların iş hayatına girişi ve değişen tüketici tercihlerine bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır ve gelişmeye devam etmesi beklenmektedir.

Özellikle ev temizlik hizmetleri alanındaki gelişme, giderek daha fazla kadının iş hayatına girmesi ve geçmişe oranla daha çok ve yoğun çalışan insanların, boş zamanlarını ev işlerine ayırmak istememeleri gibi nedenlere bağlanmaktadır. Görünen odur ki insanların boş zaman ihtiyacı bazı girişimciler için kar elde etme fırsatı yaratmıştır. Konut inşaatı ve küçük sanayi işleri alanında Franchising işletmelerinin kurulup gelişmesi, ABD'de küçük inşaat firmaları ile büyük firmalar arasındaki rekabetin sonucunda ortaya çıkmıştır. Zira Franchise sistemi ile çalışan küçük işletmeler, büyük firmaların sahip olduğu isim ve kalite imajının bir benzerini yaratıp koruyabilmektedirler (Büyükokutan, 1995:105).

4.2.6. Diğer Sektörler

Pazar payı için yoğun rekabetin yaşandığı birçok sektörde giderek daha çok sayıda işletme Franchising sistemini benimsemektedir. Franchising modelinin sunduğu merkezi satın alma, yerleşmiş yönetim teknikleri, kanıtlanmış pazarlama stratejileri gibi imkânlar rekabet gücünü artırmaktadır. Örneğin ABD'de özellikli gıda maddeleri satışı yapan dükkânların sayısı giderek artmaktadır. Dondurma ve "donut" sunan dükkânların yanına daha değişik gıda maddeleri satan satış noktaları eklenmektedir. Bu alandaki Franchise işletmelerinin başarısı, "butik" alışverişe yönelik eğilimden kaynaklanmakta ve önümüzdeki yıllarda da artmaya devam etmesi beklenmektedir (Büyükokutan, 1995:104).

Seyahat acenteleri, golf kursları, dans kursları, sinema salonları diğer önemli Franchise alanlarıdır. Bu sektörlerde Franchising'in gelişimindeki en önemli etken, giderek daha fazla gelirin eğlenceye ve dinlenmeye ayrılmasından kaynaklanmaktadır.

Gelişen bir diğer Franchise alanı ise eğitim hizmetleri sektörüdür Bu Franchising alanında diyet kontrol firmaları, çocuk bakımı, sürücülük kursları, hızlı okuma kursları ve mesleki eğitim kurumları sayılabilir. Zayıflama ve diyet kontrol firmaları bu alanda en hızlı gelişen Franchise işletmeleri olmakla birlikte, hızlı okuma ve bilgisayar eğitim merkezleri ile kolejlere hazırlık kurslarının da önemli gelişmeler gösterdiği bilinmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN BAŞARISINDA FRANCHISING SİSTEMİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME TANIMI

Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) tanımı, ülkeden ülkeye değişmekte hatta bir ülke içinde bile farklı kuruluşlar tarafından farklı amaçlarla değişik tanımlamalar yapılabilmektedir. Ayrıca ülkelerin ekonomik yapıları değiştikçe KOBİ'leri tanımlayan kriterler de değişmekte ve ülkelerin ekonomik yapılarıyla bağlantılı olarak farklı ölçütler kullanılabilmektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki KOBİ'ler büyük işletmelerin bir minyatürü değildir. KOBİ'leri, büyük ölçekli işletmelerden ayıran üç önemli kriter vardır. Bunlar; sahip tarafından yönetim, pazar fiyatlarını etkilemeyecek seviyede üretim ve işletmenin bağımsız olması, yani daha büyük bir örgütün parçası olmaması (Müftüoğlu, 1989: 45).

Gelişmiş ülkeler KOBİ tanımlamalarında personel sayısı, toplam aktif büyüklüğü, toplam satışlar, ortaklık yapısındaki bağımsızlık düzeyi ve pazar payı gibi kriterleri esas almakta ve bunlardan bir veya birkaçını birlikte kullanmaktadır. Örneğin Avrupa Birliği'nde en fazla 250 işçi çalıştıran ve yıllık toplam satışları 27 milyon Euro'nun altında olan ve ortaklık yapısında büyük ölçekli bir işletmenin toplam hisse oranının en fazla %25 olduğu işletmeler, KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Müslümov, 2002: 5).

Türkiye'de ise KOBİ tanımı, personel sayısı esas alınarak yapılmaktadır. Ancak diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'lerle ilgili genel ve ortak bir tanımlama yapılamamıştır. Tanımlamalardaki farklılıkların kökeninde, ayrım kriterlerinin farklı olması ve amaç ayrılığı yatmaktadır. Tanımın amacına göre, kullanılan ölçütlerin de değiştiği görülmektedir. Yasalarda küçük ve orta ölçekli işletmeleri tanımlamak amacıyla kullanılan başlıca kriterler; işçi sayısı, sabit yatırım tutarı, makine ekipman tutarı, kullanılan enerji miktarı, yıllık satış tutarı ve öz sermaye miktarıdır (Arslan, 1994/a: 14).

Örneğin Türkiye'de küçük ve orta ölçekli sanayinin geliştirilmesi ile görevli bir kuruluş olan KOSGEB'in kuruluş kanununa göre 1–50 arası personel çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 51–150 arası personel çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Devlet İstatistik Enstitüsü ve İstanbul Sanayi

Odası bir üst sınırı 99 kişi olarak belirlerken Halkbank 250 kişi, Ankara Sanayi Odası 299 kişiyi esas almıştır (Müslümov, 2002: 6).

Diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de KOBİ'lerle ilgili yasa, kurum ve kuruluşlarca yapılan tanımlar tamamen nicel ölçütleri ve nicel ölçütler arasından da esas olarak personel sayısını dikkate alan tanımlardır. Ancak unutulmamalıdır ki KOBİ'ler çok boyutlu bir olgudur ve bunların büyük bölümü ancak nitel olarak belirlenebilir. Zira "küçük ve orta ölçekli işletme olgusunun temel belirleyicisi bu işletmelere her yönüyle kendi kişisel damgasını vuran işletme sahibidir" (Müftüoğlu, 1989:144). İşletme sahibi hem girişimci hem de genel işletmecilik işlevlerinin tamamını yerine getiren yönetici durumundadır.

Bu nedenle küçük ve orta ölçekli işletme olgusu esas olarak nitel bir karaktere sahiptir (Müftüoğlu, 1989:76). Ancak, birçok durumda örneğin devlet teşviklerinden yararlanacak işletmelerin belirlenmesi gerektiğinde KOBİ'lerin nicel olarak tanımlanması gerekmektedir. Çoğunlukla uygulanan nicel tanımlama kriteri ise istihdam edilen personel sayısıdır.

Günümüzdeki işlevleri itibariyle küçük ve orta ölçekli işletmeler dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilecek esnekliğe sahip işletmelerdir. Bu özellikleri nedeniyle ekonomik kalkınmada önemli roller oynamakta; artan işsizlik ve azalan üretim sorunlarının çözümüne katkıda bulunmaktadırlar. Dolayısıyla küçük ve orta ölçekli işletmeler grubunu, büyük ölçekli işletmelerden ayıran özelliklerin ortaya konulması gerekmektedir.

1.2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ

1.2.1. Girişimcilik (Teşebbüs) Yeteneği

Kurulan her KOBİ'nin ardında daima bir girişimci ruhu ve gücü vardır. Girişimcilik ruhu ve cesareti olmayanların işletme kurması mümkün değildir. KOBİ'lerde işletmeyi kuran girişimci, gerekli finansman kaynağını da genellikle kendisi sağladığı için işletmenin sahibidir ve işletme sahipliği, girişimcilik ve yöneticilik aynı kişide bütünleşmektedir.

Bir diğer ifade ile bir işletme kurma fikrini geliştiren ve bunun için gerekli kaynakları sağlayarak risk üstlenen kişi aynı zamanda işletmenin yönetimini de üstlenmektedir. Bu nedenle KOBİ yöneticisini profesyonel yöneticiden ayırmak üzere "**risk üstlenen yönetici**" deyimi kullanılmaktadır (Müftüoğlu, 1989:45). Dolayısıyla girişimcilik özelliklerine sahip olarak yatırım yapan kişinin aynı zamanda iyi bir yönetici olması işletmenin başarısı açısından büyük önem

taşımaktadır. Bu nedenle girişimcinin ekonomik profili, "diğerlerinin göremediği ve cesaret edemediği yenilik riskini üstlenmeye hazır kişi" şeklinde tanımlanmaktadır (İstanbul Ticaret Odası [İTO],1991:32).

Diğer yandan, başarılı KOBİ sahiplerinin vasıfları dikkate alındığında başarı için gerekli temel kriterlerden birinin teknik yeterlilik olduğu görülmektedir. Esasen KOBİ'lerin sahip yöneticilerinin çoğu teknik kökenlidir ve tüm işletme fonksiyonlarını yerine getiren kişi olarak yapılan işin teknik yönlerini bilmek ve yönetmek zorundadır.

Başarılı girişimcilerin bir diğer özelliği yaratıcılıktır. Yaratıcılık çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi yeniliktir. Yenilik, orijinal düşünceye ilişkin bir kavramdır ve girişimcilerin birçoğu yenilikçi düşünceleri sayesinde başarılı işletmeler kurup geliştirmektedirler. Burada yenilik, genellikle ürün veya süreçleri kapsayan teknolojik yenilik olarak algılanmaktadır. Ancak yenilik, aynı zamanda girişimciliğin ve ekonomik başarının temelini oluşturan uyum sağlayabilme olgusunun bir yansıması olarak da kabul edilmektedir (Drucker, 1993:28). Ayrıca mevcut sınırları aşmaya çalışarak, belirli alanlardan başka alanda uygulamaya çalışmak da bir yaratıcı süreç olarak sayılmaktadır.

1.2.2. Yönetim İşlevi

"Yönetim" kavramı, en geniş anlamda; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdüm sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder (Tosun,1984:5). İnsanların kendi yetersizliklerini yenmek için bu bir araya gelişlerinde amaçlara yönelik olarak ortak çalışma sırasında ne yapacakları, ne gibi görevleri yerine getirecekleri konusundaki belirsizlikler, yönetim olgusunu ortaya çıkarmıştır (Akdoğan ve Akdoğan, 1989:101).

Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur. Büyük işletmelerin yönetimleri ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetimleri birbirinden farklılık gösterir. Her şeyden evvel büyük işletmelerde yönetim ve icra birbirlerinden ayrılmıştır. Profesyonel yöneticinin üzerinde bir yönetim kurulu, firma sahipleri veya hisse sahipleri bulunduğu için yönetici bağımsız hareket edemez (Kaya, 2004:134).

KOBİ'lerde yönetim ve icra (uygulama) faaliyetleri sahip yöneticinin kişiliğinde bütünleşmiş olduğundan, işletme sahibinin işletmeyi geniş bir bakış açısı ile kavraması ve lider özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Böyle bir yönetim

anlayışının hâkim olduğu işletmede, kişisel ilişkiler de farklı olacağından sahip yönetici tüm çalışanları yakından tanıma ve iyi iletişim kurabilme imkânına kavuşacaktır. Bu durum, iş verimini ve çalışma performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Bu yüzden KOBİ'lerde işletme sahibi, işletme yönetiminden bir bütün olarak sorumlu ve işletme politikasını belirleyen tek kişi olarak her konuya hâkim olmak zorundadır. İşletmenin, her şeyinden o sorumludur. Bütün yönetim yetkileri onda toplanmıştır ve tartışmasız bir otoriteye sahiptir.

1.2.3. Pazarlama İşlevi

Modern pazarlama kavramı her şeyin tüketici ile başladığını kabul etmektedir. KOBİ'lerde ise pazarlama işlevinin bu öneminin yeterince anlaşılmadığı gözlenmektedir. Bu işletmelerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur. Bu işlevi genellikle işletme sahibinin kendisi yerine getirmekte ve dolaysıyla pazarlama faaliyetleri, işletme sahibinin şahsi yeteneklerine bağlı olarak sınırlı bir kapasite ile yürütülmektedir (Arslan, 1994/b:58).

Yapıları gereği daha çok üretim faaliyetleri ile ilgilenmek zorunda kalan KOBİ yöneticileri, pazar araştırması yapamadıkları gibi dağıtım kanallarında denetim de kuramazlar. Dolaysıyla üretim ve pazarlama kararları geleceğe yönelik pazar tahminlerine göre değil, işletme yöneticisinin sezgilerine ve tecrübesine dayandırılarak verilir (Tokol, 1984:129).

Gerek üretim kapasitesi açısından gerekse pazarlama örgütleri ile olan sınırlı ilişkileri çerçevesinde KOBİ'ler pahalı ve karmaşık satış kanallarını kullanamamakta, uluslararası pazarlarla irtibat kuramamakta, yurtiçinde bile genelde bölgesel ihtiyaçlara yönelik üretim yapmaktadırlar. Bunun sonucu, müşteri ile doğrudan ilişki kurulması, güvenli ve sağlam kişisel ilişkilerin geliştirilmesi, uzun dönemde başarının kilit faktörü olarak kabul edilmektedir.

Yurtdışı pazarlar açısından ise dil sorunu, yabancı ülke mevzuatının bilinmemesi, dış pazarlara girme maliyetinin çok yüksek olması gibi engeller, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracata yönelmesini zorlaştırmaktadır. Parasal imkânlarının yetersizliği nedeniyle reklâm, kredili satış, satış sonrası hizmetler vs. gibi pazarlama araçlarından yeterince yararlanamayan KOBİ'ler için, kitle üretim ve pazarlamasının mümkün olmadığı piyasalar büyük imkânlar sunmaktadır. Bu tür piyasalarda KOBİ'lerin esneklikleri, müşteri ilişkileri ve değişen müşteri isteklerine cevap verebilme kabiliyetleri önemli bir avantaj olarak ortaya çıkmaktadır.

1.2.4. Üretim İşlevi

KOBİ'lerde genellikle emek yoğun üretim teknikleri kullanılmaktadır. Daha çok sipariş üzerine üretim yaptıkları için iş bölümü derecesi ileri seviyelere gitmemekte ve parti halindeki üretimin gereği olarak yapılan iş sürekli değişmektedir. Dolaysıyla işçi sürekli olarak aynı işi yapmak durumunda kalmamakta, işin hangi sipariş için yapıldığını bilmekte, işçinin yaptığı işe karşı yabancılaşması söz konusu olmamaktadır (Özgen ve Selen, 1997:63).

KOBİ'lerin rekabet gücünü artıran unsurlar; yaygın biçimde sipariş üzerine çalışıldığı için sipariş verenin özel şartlarının dikkate alınması, teslim süresinin kısaltılabilmesi ve stok maliyetlerinin en aza indirilmesi şeklinde sıralanabilir. KOBİ'lerde, aynı zamanda işletme yöneticisi durumunda olan işletme sahibi, genellikle üretim tekniği konusunda tecrübeli, işin içinde yetişmiş kimsedir. Bu özellik küçük ve orta ölçekli işletmelerde ürünle ilgili teknik yenilikler konusunda önemli bir potansiyel yaratır. Aynı durum işletmede çalışan kalifiye ve tecrübeli personel grubu için de geçerlidir. Dolaysıyla küçük işletmeler kişiye dayanan, kısa vadede uygulanabilirlik karakteri olan yenilikler konusunda önemli bir potansiyele sahiptir (Arslan, 2002/a:134).

Buna karşılık sistemli bir araştırma ve geliştirme faaliyeti gerektiren yenilikler alanında KOBİ'ler büyük işletmelere göre çok geride kalmaktadırlar. Bu durum, temel araştırma ve geliştirme faaliyetlerine dayanan yenilikler için özellikle geçerlidir. Çünkü KOBİ'ler bu tür yeniliklerin gerektirdiği uzman personelden yoksundur ve mali olanakları araştırma ve geliştirme giderlerini karşılayacak düzeyde değildir.

KOBİ'lerin tüketiciye yakın olarak çalışmaları, onların istek ve tercihlerini hemen öğrenmelerini ve bunlar doğrultusunda üretim hatlarında gerekli değişiklikleri hızla yapmalarını sağlamaktadır. İşletmelerin çevresindeki değişimlere karşı gösterdikleri hızlı reaksiyon ve esnekliğin yüksek olması, onları yeniliklere daha yatkın kılmaktadır (Uludağ ve Serin, 1991:20).

1.2.5. Finansman İşlevi

KOBİ'lerde büyük ölçekli işletmelerde olduğu gibi finansman işleri ile görevlendirilmiş ayrı bir finansman bölümü genellikle yoktur. Finansman işlevi de sahip/yönetici tarafından yerine getirilir. Bu işlevde sahip/yöneticiye en fazla bir muhasebeci yardımcı olur. Dolaysıyla KOBİ'lerde finansal alternatifler ve kredi şartlarının değerlendirilmesi sahip/yöneticinin yetenekleri ve bilgi düzeyi ile sınırlıdır. Bu şartlar altında optimal finansal kararların verilmesi, uygulanması ve

sonuçlara bakarak gelecekte daha etkin finansal düzenlemelere gidilmesi çok zordur (Müftüoğlu, 1989:57).

KOBİ'ler kredi temininde büyük işletmelere göre daha olumsuz koşullara sahiptir ve kredi veren kurumlar işletmenin performansı ve ödeme gücünü değil işletme sahibinin kişisel varlıklarını dikkate almakta, krediyi işletmeye değil sahibine veriyor gibi değerlendirme yapmaktadır. Sermaye piyasaları da KOBİ'lere genellikle kapalıdır ve sermaye piyasası imkânlarından yararlanmaları pek mümkün olmamaktadır. Ayrıca, tasarruf sahipleri için de büyük işletmeler daha cazip yatırım alternatifi olarak değerlendirilmektedir.

Genellikle yetersiz sermaye ile işe başlayan KOBİ'ler, sürekli sermaye sıkıntısı çekmektedirler. Yeterli sermayeye sahip olarak çalışanlar, belki işletme sermayesi yönünden bir problemle karşılaşmamakta ise de bu kez sorun; işletme ölçeğinin büyütülmesi, faaliyetlerin çeşitlendirilmesi, araştırma faaliyetlerinden ve teknolojik gelişmelerden yararlanılması için gerekli fınans kaynağının nasıl temin edileceği şekline dönüşmektedir (Uludağ ve Serin, 1991:22).

Oto finansman bakımından da KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha dezavantajlıdır. Bu işletmelerin sabit yatırımları düşük olduğu için sabit varlıklar üzerinden ayrılan ve bir otofinansman unsuru olan amortisman tutarı düşüktür. Bu yüzden, küçük ve orta ölçekli işletmelerde amortisman yoluyla finansman temini için daha az fon ayrılabilmektedir.

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN SORUNLARI VE BAŞARI KRİTERLERİ

2.1. KOBİ'LERİN ORTAK SORUNLARI

KOBİ'lerin en önemli ve ortak zaaflarından biri yönetim yetersizliğidir. Genellikle iki tür yönetim yeteneğinden bahsedilir. Bunlardan biri işletme kurmak için gerekli girişim ruhu, ikincisi ise işletmeyi idare etmek için gereken yönetim yeteneğidir. Bu iki farklı yönetim yeteneğinin aynı anda aynı kişide olmasına çok nadir rastlanmaktadır. Bu yüzden küçük işletmelerdeki başarısızlık oranları büyük işletmelerden daha fazla olmaktadır (Kaya, 2004:154).

KOBİ'lerin yöneticilerinin modern yönetim tekniklerini bilmedikleri ve profesyonel yönetim anlayışlarını uygulamamaları bir diğer zaaf olarak gözükmektedir. Dolayısıyla KOBİ'lerin temel sorunu "**yönetim**" anlayışıdır. Kısaca "**planlama – uygulama – denetim**" olarak tanımlanan işletme yönetiminde yapılacak hatalar, diğer tüm faaliyetleri de olumsuz yönde etkilemektedir.

KOBİ'lerde anahtar kişi, işletme sahibidir ve KOBİ'lerin başarısı işletme sahip / yöneticisinin doğru ve etkili kararlar almasına bağlı olmaktadır.

2.1.1. Örgütsel ve Yönetsel Sorunlar

KOBİ'lerde firma sahibi için işletmesi, onun sadece geçim kaynağı değil aynı zamanda yaşam tarzının da temsilcisidir. Çoğunlukla büyük fedakârlık ve emek gerektiren çalışmalar sonucunda bu işletmeyi kurabilmiştir. Bu yüzden işletmesine maddi nedenlerin ötesinde manevi yönden de bağımlıdır. Çoğunlukla bu bağımlılık işletme sahibi ile sınırlı kalmamakta ve ailenin tümünü etkilemektedir. Ancak, işletmeye olan bağımlılık yükseldikçe yönetimde sübjektif değerlendirme yapma olasılığı da artmakta ve **"işletme körlüğü"** tehlikesi ortaya çıkmaktadır (Savran, 1999:4).

İşletme sahibinin tüm işletme politikasını belirleyen kişi olması ve pazarlama üretim, finansman, tedarik ve personel yönetimi gibi tüm işletme fonksiyonlarının sahip / yöneticinin eğitim, bilgi ve kişisel yetenekleri ile orantılı olarak sınırlı bir kapasite ile yürütülmesi çeşitli sorunlara yol açmaktadır (Arıkan, 2002:134).

Bu sorunların başında işletme sahibinin bilgi ve tecrübe eksikliğinin doğrudan işletme yönetimine yansıması ve planlama tekniklerinden yeterince yararlanılamaması gelmektedir. Pek çok küçük ve orta ölçekli işletmede sahip – yöneticinin pazar verilerinin temini ve değerlendirilmesinde mesleki ve teknik bilgisinin yetersiz kalması, sorunların çözümü için uzman eleman istihdamından kaçınması, çoğu kez kendisinden başka yönetici istememesi ve yetki devredememesi sonucunda firmalar, yanlış kararlarla esnekliklerini ve başarılarını kaybedebilmektedirler (Uludağ ve Serin, 1991:23).

KOBİ'lerde planlama işlevi gibi denetim işlevi de yeterince yerine getirilememektedir. Yeterli planlamanın yapılamadığı yerde denetimden de söz etmek mümkün değildir. KOBİ'lerde büyük ölçüde sahip/yöneticinin tecrübesi ve ulaşabildiği bilgi ile sınırlı olarak ve çoğunlukla kısa vadeler için yapılan planların çoğu sahip/yöneticinin kafasındadır. Dolayısıyla denetim için gerekli önceden belirlenmiş standartlar yoktur ve genellikle planlanan faaliyetlerin gerçekleşen sonuçlarını ölçmek için yeterli kaynak ve zaman ayrılamaz. İşletme amaçlarına nasıl ulaşılacağını gösteren uzun vadeli planlar yapılmadığı için planlarda gerekli düzeltmeleri yapmaya esas olacak bir denetim işlevine ihtiyaç hissedilmez (Arslan, 2002/a:137).

KOBİ'lerde işletme çalışanlarına işletme hedefleri konusunda yeterince açık ve doyurucu bilgi verilmemesi veya çok az bilgi verilmesi; özendirici ve yönlendirici ortamın sağlanamaması, verimli ve başarılı çalışanların ödüllendirilememesi ve eldeki iş alanları için en uygun çalışanın seçilememesi gibi unsurlar da birer yönetim zayıflığı olarak belirtilebilir.

Sahip yöneticinin zayıflıkları ne kadar çeşitli ise bunları düzeltmenin yolları da birbirinden o kadar farklı olmaktadır. Genel olarak yeterli teknik bilgi yanında, sahip/yöneticinin özellikle ekonomi ve pazar bilgisini temin etmesi, işletmenin dış çevreye uyumunu sağlamak için kendi yönetsel niteliklerini geliştirme sorumluluğuna sahip olması gerekmektedir. Bu sağlanamadığı takdirde KOBİ'lerin ekonomik ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmaları, verim düşüklüğü yanında kalite, standart ve sürüm bakımından iç ve dış pazarlarda rekabet şanslarının azalması kaçınılmaz olmaktadır (Büyükokutan, 1995:66).

2.1.2. Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlar

KOBİ'lerde girişimci ve / veya yöneticilerin, bilgi sağlamaya ve kullanmaya çeşitli nedenlerle gerektiği kadar önem ve öncelik vermedikleri veya inanmadıkları görülmektedir. Çoğunlukla, dar bir çevrede faaliyette bulundukları için sistemli bir bilgi teminine ve değerlendirmeye gitmemekte, bu ise pazara uyumu engellemektedir. Bu nedenle, işletme yönetimi her zaman gerekli bilgi akışını sağlayacak ve değerlendirecek bir mekanizmayı işletmek zorundadır (Oktav, 1990:21).

Ülkemizdeki KOBİ'lerin başarısızlık nedenleri arasında belki de en önemlisi enformasyon (bilgi) eksikliğidir. Bu işletmelerdeki başarısızlık nedenlerinin çoğunun, kararların yeterli bilgilenmeye dayandırılmamasından kaynaklandığı belirlenmiştir (Arslan, 1994/b:60). İşletmelerin büyük çoğunluğu tarafından konunun önemi henüz yeterince ve olması gereken düzeyde algılanamamıştır. Bilginin sağlanması, işlenmesi ve değerlendirilmesi için para harcamayı gereksiz bir masraf ve israf olarak görmektedirler (Bozkurt, 1995/b:10).

Dış çevreden kaynaklanan yönetimle ilgili sorunlardan bir diğeri ise bürokrasidir. Bürokratik engellerin olumsuzlukları en çok küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde olmaktadır. Çeşitli mevzuat ve bürokratik işlemler bu işletmelerin dikkatlerini başka yönlere çekmekte ve sıkıntıya neden olmaktadır.

2.1.3. Pazarlama Sorunları

KOBİ'lerde özellikle teknik kökenli işletme sahiplerinin pazarlama planlamasında yetersiz kaldıkları bilinmektedir. Uzun vadeli planlar yerine ortaya çıkan duruma göre taktik planlar geliştirerek işletmeyi yaşatma yoluna gitmektedirler. Çünkü tüm işletme işlevleri ile ilgili planlama yapabilmek için gerekli uzman personeli istihdam edebilecek mali olanakları genellikle yoktur veya olsa bile bu gerekliliğin farkında değildirler (Arslan, 2002/a:136).

Ölçekleri nedeniyle birçok küçük işletmede, pazarlama faaliyetleri girişimcilerin kişisel bilgi, beceri, eğitim ve yetenekleriyle orantılı olarak ve sınırlı kapasiteyle yürütülmektedir. Yeni pazarlar araştırmak ve yeni pazarlara girmek, ürettiği mamullere ihtiyacı olan kişi ve kurumlarla ilişkiye girebilmek belirli bir süreç, bir organizasyon ve ciddi bir çalışma gerektirmektedir (Bozkurt, 1993:10).

Bu yüzden pazarlama planlaması, KOBİ'lerin en çok zorlandıkları alanlardan biridir. Bunun sonucunda ise;

- Pazarlama faaliyetleri, çoğu kez sahip-yöneticinin eğitim ve bilgi düzeyine ve pazarlamaya gösterdiği ilgiye bağımlı olarak yürütülmektedir.

- Çoğunlukla, sahip-yöneticinin eğitim ve bilgi düzeyi buna imkân vermediği için bu durum cesaretsizliğe yol açmakta, işletmelerin pazarlık güçlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

- Pazarlama tekniklerinin kavranması ve uygulanması konusundaki eksiklikleri ve isteksizlikleri uygun kalite, fiyat ve zamanında teslim gibi pazarda sadık müşteriler elde etmenin ön koşulları olan unsurların göz ardı edilmesine neden olmaktadır.

- Yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda da aynı isteksizlik hemen göze çarpmakta ve bu sürecin somut unsuru olarak da "yenilik ortaya koyma" yönünde herhangi bir adım atılamamaktadır.

- Yurtiçindeki pazarlama faaliyetlerinde çeşitli sorunlarla karşılaşan KOBİ'ler, bu sorunların uzantısı olarak yurtdışı pazarlama faaliyetlerinde de başarılı olamamaktadırlar (Arslan, 1994/b:59).

2.1.4. Finansman Sorunları

KOBİ'ler, daha başlangıçta kuruluş aşamasında sınırlı varlıklarıyla işe başlamakta ve bu darboğaz yaşamları boyunca faaliyetlerini ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Başlangıç sermayesinin kaynağı genellikle kişisel tasarruflar ve akraba ve yakınlardan alınan borçlar olmaktadır. Bu aşamada bankalardan veya sermaye piyasasından destek alabilen girişimci sayısı çok azdır (Türker ve diğerleri, 2005:40).

Yabancı kaynak sağlamada karşılaşılan güçlüğün önemli bir kısmı KOBİ'lerin niteliklerinden kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerin birçoğu kredi kurumlarından kaynak sağlamanın yöntemini ve koşulunu yeterince bilememekte, gereksinme duyulduğu anda mevcut bankacılık mekanizmasından finansal destek sağlayamamaktadır.

KOBİ'lerin finansman sorunları ve kredi bulmada karşılaştıkları güçlükler, pazarda ve genel ekonomik koşullardaki olumsuz gelişmeler karşısında işletme sermayesi açığının giderek büyümesine neden olmaktadır. Bu durum KOBİ'leri yatırımla ilgili projelerini ertelemek, stoklarını azaltmak, öz sermayelerini güçlendirmek, üretim kapasitelerini kısmak, personel tasarrufuna gitmek ve daha çok ticari borca başvurmak zorunda bırakmaktadır.

Bu şartlar altında çalışan KOBİ'ler borçlanmaktan korkmakta, zaten kısıtlı olan özsermaye imkânlarıyla idare etmeyi tercih etmektedirler. Bu tutum KOBİ'lerin büyüme imkânlarının yeterince değerlendirilememesine neden olmaktadır. Sorunun ağırlığı işletme ölçeği küçüldükçe artmaktadır.

Ayrıca, KOBİ'lerin birçoğu kredi kurumlarından kaynak sağlamanın yöntemini ve koşulunu da yeterince bilememekte, gereksinme duyulduğu anda mevcut bankacılık mekanizmasından finansal destek sağlayamamaktadır. Yapılan araştırmalar, işletme yöneticisinin öğrenim düzeyi arttıkça krediden yararlanma oranının da arttığını göstermektedir (Uğurlu, 1991:22).

Diğer taraftan, KOBİ'lerde genellikle sağlanabilen sınırlı sermayenin önemli bir bölümü sabit varlıklara bağlanmakta, işin döndürülmesi için gerekli işletme sermayesi yeterince önemsenmemektedir. Kuruluş aşamasında yeterli düzeyde işletme sermayesi ile donatılmayan bu işletmeler, pazarda ve genel ekonomik koşullardaki gelişmeler karşısında, işletme sermayesi açığının giderek büyümesinin ağır sonuçlarına katlanmak ve sürekli bir nakit sorunu ile yaşamak zorunda kalmaktadırlar (Arslan, 2002/a:139).

2.1.5. Eğitim ve Ar-Ge Sorunları

KOBİ'lerin önemli zaaflarından biri de eğitim noksanlığı ve AR-GE çalışmalarının azlığıdır. Büyük işletmeler genellikle bütün işlevlerini ekonomik açıdan inceleyebilmekte, analiz edip yorumlayabilmekte ve bu yolla bir takım ekonomik sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Yeni mal veya hizmet üretiminde araştırma ve geliştirme çalışmalarında bilimsel verilerden, modern iletişim tekniklerinden yararlanmaktadırlar. Endüstriyel gelişmeleri, küresel rekabet, değişim, tüketici zevk ve alışkanlıkları ve benzeri gelişmeleri takip edecek ne araştırma birimi ne de bu iş için ayıracak kaynakları mevcuttur (Kaya, 2004:159).

Diğer taraftan günümüzde eğitim, hayatın her aşamasında yapılan bir etkinlik haline gelmiştir. Yeniliği ve değişimi ancak eğitilmiş insanlarla yakalamak mümkündür. Oysa küçük ve orta ölçekli işletmelerde genelde deneyimsiz ve eğitim düzeyi düşük insanlar çalışmaktadır. Bu insanların açıklarının giderilmesi ve yeni teknolojiyi kullanabilir hale gelmeleri ise sürekli eğitimden geçmelerine bağlıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde bu konuda hem kaynak yetersiz, hem de düşünce yapısı buna müsait değildir.

Eğitim düzeyi yüksek kuruluşlarda gerek üretim, gerek yenilik ve değişim gerekse de yeni pazarlama ve müşteri tatmini daha kolay ve kalıcı hale gelmektedir. Bu imkâna sahip kuruluşların uluslar arası alana açılması da kolaylaşmaktadır (Kaya, 2004:159).

2.2. KOBİ'LERİN BAŞARISINI ETKİLEYEN KRİTİK UNSURLAR

KOBİ'lerde yönetim işlevi işletme sahibi tarafından yerine getirilmekte; işletme sahibi hem girişimci hem de yönetici olarak işletmenin kimliğini belirlemektedir. Ancak bir işletme kurmak için gerekli girişimcilik özellikleri ile işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesi için gereken nitelikler her zaman çakışmayabilmektedir. Bu da KOBİ'leri başarısızlığa götüren en önemli nedenlerden birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden pek çok işletmenin yanlış kararlarla esnekliklerini ve başarılarını zamanla kaybettiği görülmektedir (Arslan, 1997:48).

Girişimci veya ortakları tarafından birlikte kurulan küçük işletmelerde gerek iş hayatından gerekse işletme yönetiminden kaynaklanan bir dizi sorun girişimcilerin başarı şansını olumsuz etkilemektedir (Kaya, 2004:159). Bu nedenle her girişimcinin kendi işini kurmadan önce dikkate alması ve üzerinde önemle durması gereken bazı faktörler vardır.

Yeni bir iş kurmada veya mevcut işletmelerde başarıyı etkileyen bu faktörlerden en önemlilerini şu dört başlık altında toplamak mümkündür:

- İyi bir iş fikri veya iş fırsatının varlığı
- Yönetim yeteneği ve motivasyon
- Yeterli sermaye ve kredi imkanı
- Modern işletme yöntemlerinin kullanımı

2.2.1. Yönetim Yeteneği ve Motivasyon

Girişimcilik motivasyonu ve yönetim yeteneği iş kurmak isteyenlerin sahip olması gereken en önemli güçtür. Finansman dahil diğer tüm unsurlar güçlü bir motivasyondan daha anlamlı değildir. Motivasyonu "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" şeklinde tanımlamak mümkündür. Başka bir ifadeyle motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Arıkan, 2004:98).

Girişimcilik söz konusu olduğunda motivasyonun ayrı bir önemi vardır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi girişimcinin yeni bir iş kurarken ya da mevcut bir işletmeyi devralırken pek çok sorun ve zorlukla karşılaşacağı gerçeğidir. Gerçektende girişimci parasını, zamanını ve enerjisini harcayarak iş fikrini gerçeğe dönüştürmeye çalışan bir kişi olarak hem bazı özellik ve becerilere hem de güçlü bir motivasyona sahip olmalıdır. Girişimcinin üstlendiği iş gerek bürokratik zorluklar, gerek yasal nedenler ve gerekse de gerektirdiği ağır ekonomik kaynaklar itibariyle, kimi zaman, girişimcinin hevesini azaltmaya son derece müsaittir (Arıkan, 2004:98).

Girişimcileri kendi işini kurma kararına getiren motivasyon kaynakları şu şekilde sıralanabilir (Sanlı ve Şahsuvar, 1999:5).

- Kendi kendinin patronu olmak, başkalarından emir alarak çalışmama isteği,
- Mevcut iş seçeneklerinin verdiği maddi- manevi kazanımlardan daha fazlasına ulaşma isteği,
- Kendi geleceğini kendi karar ve çabaları ile şekillendirme isteği,
- Kendi işini kurmak dışında hayatını kazanma seçeneklerinin sınırlı olması,

- Emekli v.b gruplarda olduğu gibi iş kurarak daha çok manevi tatmin sağlama çabası,
- Bağımsız ya da esnek bir iş ortamına sahip olmak,
- İş fırsatlarını değerlendirme isteği.

Yönetim yeteneği ise teknik ve idari olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır. Yöneticinin insan, makine, para ve malzeme kaynaklarını nasıl yöneteceğini bilmesi başkaları kanalıyla iş yapma yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Yani yönetici, giriştiği iş hakkında veya benzer bir alanda tecrübe sahibi olmalıdır. Genel olarak teknik yetenekleri olan girişimcilerin idari yöntemleri öğrenmeleri daha kolay olmaktadır. İdari yetenekleri olanların ise teknik bilgileri öğrenmeleri ve tecrübe kazanmaları daha uzun zaman almaktadır.

2.2.2. İyi Bir İş Fikri veya İş Fırsatının Varlığı

Büyük olsun küçük olsun her işletmenin başarılı olması için gerekli temel unsur gerçek bir iş fırsatının mevcut olmasıdır. İyi bir iş fırsatı, iyi bir fikirle yakından ilgilidir. İyi bir fikir olduğu halde iyi bir fırsat olmayabilir. Örneğin işletme tarafından üretilecek mal ve hizmetleri satın almaya hazır bir müşteri grubunun varlığı halinde, iyi bir fırsatın varlığından söz edilebilir.

Bir iş fırsatını ortaya çıkarmanın genellikle iki yolu vardır. Birincisi "ürün odaklı yaklaşım", ikincisi ise "Pazar odaklı yaklaşım" olarak tanımlanabilir. Ürün odaklı yaklaşımdaki mantık, piyasadaki bir ürünün yerini daha düşük fiyatlı bir diğer "iyi ürün"ün alabileceği düşüncesidir.

Nitekim yapılan bir alan araştırmasının sonuçlarına göre iş kurmaya karar veren kişilerin % 43'ü iş fikirlerini çalıştıkları meslek ve endüstri alanındaki deneyimleri sonucunda elde etmiştir. Gerçektende bir işyerinde çalışan kişiler, o endüstrideki kişileri ve neyin ne olduğunu, diğer kişilere kıyasla daha kolaylıkla öğrenebilmektedir. Bu kişiler,işin yapılma tarzını gayet iyi bildikleri gibi, bir işe başlamak için son derece önemli olan "ilişkiler ağını" da gayet iyi bilmektedirler. Uzun yıllar belli bir alanda çalışan kişiler çok değerli deneyimler elde eder ve bu deneyimleri iyi bir iş fikrine dönüştürdükten sonra başarılı bir işletme kurabilirler (Arıkan, 2004:99).

Bu düşünce esas olarak doğru olmakla birlikte, yeni "iyi ürün"ün her zaman pazardaki iyi ürünün yerini alacağı beklenmemelidir. Çünkü müşteriler mevcut iyi ürünü geçmiş tecrübelerine dayalı olarak "iyi" bulmaktadırlar. Bu nedenle, piyasaya

yeni giren işletmenin sunduğu mal ve hizmetin rakiplerinden "daha iyi" olduğuna müşterilerini inandırması gerekecektir. Aynı şekilde "düşük fiyat"da başarıyı her zaman garantilememekte; bazı durumlarda müşteri, düşük fiyatın düşük kalite anlamına geleceğini düşünebilmektedir. Düşük fiyatın hangi durumlarda başarıyı sağlayacağı ayrıca araştırılması gereken bir konudur. Tüm bu olumsuzluklarına rağmen "ürün yönelimli" bu yaklaşım, birçok başarılı küçük ve orta ölçekli işletmenin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Büyükokutan, 1995:116).

İş fırsatlarını yakalamada bir diğer yaklaşım, "pazar yaklaşımı" dır. Bu yaklaşımla girişimci "müşteriler hangi mal veya hizmeti satın almak istiyor?" sorusuna cevap bulabilmektedir. Bunun için bir pazar araştırması yapması ya da yaptırması gerekecektir, çünkü gerçek bir iş fırsatını yakalamak ancak pazarın ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve talebin ortaya konulması ile mümkündür (Bono, 2000:71). Bu amaçla değişik fırsatlara ilişkin gelişmelerin yakından izlenmesi ve değişik kaynaklardan çeşitli iş fikirlerinin öğrenilmesi sağlanabilir. Örneğin yeni trendlerin yer aldığı gazeteler, ekonomideki değişimlerin yer aldığı dergiler, ticari gazeteler, üniversiteler, şirketler, patent kurumu ya da çeşitli kamu kuruluşlarının çıkardığı yayınlar farklı fırsatların kaynakları olabilir.

2.2.3. Yeterli Sermaye ve Kredi İmkânı

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde bir diğer başarı faktörü sermaye ve kredi imkânıdır. Sermaye ne kadar yüksek olursa işletmenin yaşama şansı o kadar artmaktadır. Az bir sermaye ile işe başlayan işletmelerde, başlangıç sermayesi kısa zamanda yetersiz hale gelmekte ve ilave yatırım yapılması veya kredi bulunması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Başarılı yöneticiler yıllık ihtiyaçlarını doğru tahmin eden ve yıl boyunca gerekli sermayeyi sağlayabilen yöneticilerdir (Uğurlu, 1996:36).

Yeni bir iş kurmak için yeterli sermayenin temini, girişimcilerin karşı karşıya kaldıkları en önemli sorunlardan birisi olmuştur. Yükselen maliyetler, aynı endüstride bulunan rakip firmalar, ilk etapta yapılacak yatırımın büyük olması ve üretime geçildikten sonra firma pazarda yerini sağlamlaştırıncaya kadar satış olanaklarının sınırlı oluşu gibi nedenler, gerek yatırım ve gerekse işletme sermayesi ihtiyacının, girişimcinin kendi çekirdek sermayesi ile karşılanması olasılığını azaltmaktadır. Başarılı bir girişimci olmanın altında, işlerini kuran birçok kişinin düşündüğünün çok ötesinde zaman ve enerji sarf etmelerini gerektiren bir iş, yetenekli bir fon tedarikçisi olabilmek yatmaktadır. Daha başlangıç aşamasında bulunan firmalarda, gerekli fonların sağlanması işlemi, girişimcinin zamanının yarısından fazlasını alacaktır (Gürol, 2000:181).

2.2.4. Modern İşletme Yöntemlerinin Kullanımı

KOBİ'lerde bir diğer başarı faktörü, modern işletme yöntemlerinin kullanılmasıdır. Aksi halde maliyetlerin yükselmesi ve kar marjlarının azalması kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca, işletmede en verimli usullerin geliştirilmesi ve çalışanların yaptıkları işte verimli olmalarını sağlayacak bir örgütlenme modelinin oluşturulması şarttır.

Tüm bunlar örgüt içi etkinliği belirleyen faktörlerdir. Modern veya çağdaş işletme yöntemlerinin kullanılmasını sağlayan bir yönetici, maliyetlerin düşürülmesini ve işletmenin kâr marjının yükseltilmesini sağlamasa bile aynı seviyede korunmasını mümkün kılacaktır. Bu tür işletme yöntemlerinin kullanımının bazı durumlarda büyük yatırımlar gerektireceği açıktır. Böyle hallerde de başarılı yönetici, yapacağı yatırımı en azda tutmak için çeşitli seçenekleri araştıracak ve fayda / maliyet analizi yaparak, bu analizin sonuçlarına göre bir karara varacaktır (Arslan, 1997:50).

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE FRANCHISING SİSTEMİNİN KATKILARI

3.1. KOBİ'LERİN SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE FRANCHISING

KOBİ'lerin rekabet gücünü artırabilmesi ve ayakta kalabilmesi, bugünün iş ortamını şekillendiren faktörlerin iyi bilinmesine ve bu faktörlerin ortaya çıkardığı hızlı ve çarpıcı değişimlere uyum sağlanmasına bağlıdır. Bu değişim ve gelişmelerin önümüzdeki yıllarda daha da artacağı beklenmektedir.

Böyle bir ortamda özellikle pazarlama planlamasına ve pazarlama planını destekleyecek üretim, finansman ve insan kaynakları ile ilgili diğer fonksiyonel planların yapılmasına ve uygulanmasına önem vermeyen KOBİ'lerin başarısız olmaları kaçınılmazdır. Aynı şekilde yeni ürün geliştirme, ürün çeşitlendirme, pazarı genişletme için gerekli verilerin toplanması ve değerlendirilmesi alanlarında yetersiz kalan, amaçlara ulaşmadaki başarıyı ölçmek için gerekli denetim sistemlerini kurup işletemeyen işletmeler başarısızlığa mahkûm olacaktır.

ABD'de yapılan araştırmalarda kuruluşundan sonraki ilk beş yıl içinde başarısız olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin oranının %57'ye ulaştığı belirlenmiştir. Franchising sistemi ile çalışan işletmelerde ise ilk beş yıl içindeki başarısızlık oranı sadece %5 olarak tespit edilmiştir (Ceylan,1993:7).

Çünkü insana yatırımı-eğitimi ve denetimi öngören, nitelikli istihdam yaratan, iş ve pazar güvencesi sağlayan franchising sistemi; bunlardan daha önemli olarak ortak marka pazarlama ve tedarik gücü ile de belirli bir rekabet avantajI yaratmaktadır.

KOBİ'lerin başarısında kritik unsurlar olarak öne çıkan;

- Bir iş fırsatının varlığı
- Yönetim yeteneği ve motivasyon
- Yeterli sermaye ve kredi imkânı
- Modern işletme yöntemlerinin kullanımı

konularında Franchising sistemi KOBİ'lere önemli katkılar sağlamaktadır. Çünkü Franchise verenin, Franchise alana kendi geliştirdiği ürün ve hizmetin yanı sıra bilgi ve deneyimlerini aktarması suretiyle başarı şansı artırılmaktadır. Franchise verenin denenmiş ve başarısı kanıtlanmış ticari ismi veya markası, KOBİ'ler için bir güvence oluşturmakta ve riskleri azaltmaktadır.

3.2. KOBİ'LER İÇİN İŞ FIRSATI OLARAK FRANCHISING

KOBİ'lerin başarılı olması için gerekli temel unsur bir iş fırsatının, yani sunulacak mal ve hizmetleri satın almaya hazır bir müşteri grubunun mevcut olmasıdır. İsmini kanıtlamış uluslararası ya da ulusal planda bilinen bir markayı kullanma hakkını satın alan bir girişimci, bir anlamda "iş fırsatını" yakalamış olmaktadır. Franchise verenin ismi, Franchise alıcısının işletmesi için bir avantajdır. Çünkü Franchise vericisinin sunduğu ürün veya hizmeti bilen ve kullanmakta olan müşteri grubu hazırdır (Noyan, 1993: 6).

Büyük Franchise vericileri ticari isimlerini büyük reklam kampanyaları ile uluslararası düzeyde duyurmak için önemli reklam harcamaları yapmaktadır. Burger King, McDonald's, Pizza Hut, Holiday Inn, Kentucky Fried Chicken gibi büyük firmalar televizyon reklâmları ile marka bağımlısı bir müşteri grubu yaratmaktadırlar. Böylece Franchise alıcısı işe, kurulu bir ticari isim ve işletme imajı, kanıtlanmış bir mal ve hizmet ve Franchise vericisi tarafından geliştirilmiş iyi bir ismin avantajları ile başlamaktadır. Bir Franchise alıcısı için pazara girme kolaylığı bağımsız bir işletme kuran girişimciden çok daha fazladır (Şoğur, 1993:20).

3.3. YÖNETİM YETENEĞİNİ GELİŞTİRME ARACI OLARAK FRANCHISING

ABD'de Küçük İşletmeler İdaresi (Small Business Administration) tarafından yapılan bir araştırmada "**yönetim tuzakları**" şeklinde ifade edilen yönetimle ilgili başarısızlık faktörlerinin özellikle şu üç yönetim işlevi ile ilgili alanlarda ortaya çıktığı belirlenmiştir (Büyükokutan, 1995:114).

- Yetersiz planlama
- Yetersiz denetim
- Yetersiz genel yönetim

İflas eden ya da kapanan işletmelerin büyük çoğunluğunu planlama işlevine yeterince önem vermeyen ve uygulamayan işletmeler teşkil etmektedir. Aynı şekilde gerekli denetim sistemine sahip olmamak, büyüme hızına paralel olarak finansal planların yapılamaması ve işletme yöneticisinin mevcut mali imkânları iyi değerlendirmeden kararlar alması, KOBİ'leri başarısızlığa götüren faktörler arasındadır.

Üretim ve satış faaliyetleri arasında gerekli eşgüdümü kuramamak, işletme politikalarını personele yeterli biçimde aktaramamak ve diğer yönetim sorunları da KOBİ'lerin başarısızlığında önemli rol oynamaktadır. Yönetim hatalarının büyük bölümünün bilgisizlik ve tecrübesizlikten kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Özellikle pazar fırsatlarına ilişkin bilgi temininindeki yetersizlik, önemli bir başarısızlık nedenidir.

Sayılan bu unsurlar, KOBİ'lerin başarısında yönetim yeteneğinin geliştirilmesinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bir girişimci için bağımsız bir işletme kurma veya mevcut bir işletmeyi devralma alternatiflerine göre Franchise alıcısı olmanın sağladığı en önemli avantaj, Franchise vericisinden yönetim alanında yardım almasıdır. Franchise vericisinin sağladığı eğitim ve rehberlik, işletmenin başarı şansını artırmaktadır. Franchise veren işletmelerin Franchise alıcılarına sunduğu eğitim programları mal ve hizmet üretimi, yönetim ilkeleri, stok kontrolü, muhasebe ve personel yönetimi gibi alanları kapsamaktadır. Bu eğitim programları sayesinde yönetici, işletmenin yönetimine ilişkin tüm pratik bilgileri elde etmektedir (Büyükokutan, 1995:121).

Diğer yandan Franchising sistemi; KOBİ sahiplerinin "küçük de olsa kendi işimin patronu olayım" anlayışından vazgeçmelerine gerek bırakmadan her bir KOBİ'nin bağımsız müteşebbis yapısını muhafaza ederek güçlü bir Franchising

sistemi altında ve ortak bir kurumsal kimlikle aynı hedefe yönlenmelerine imkân vermesi bakımından önemlidir. Bugüne kadar daha çok üretici yönleriyle ele aldığımız KOBİ'lerin diğer işletmecilik fonksiyonlarının geliştirilmesine de ihtiyaç duydukları göz önüne alınırsa, Franchising sisteminin KOBİ'lerin yönetim ve başarısında ne denli etkili olabileceği daha iyi anlaşılacaktır (İTO, 1988:54). Böylece Franchise sistemi dâhilinde, işletme sahipleri kendi işlerinin patronu olmaya devam ederken, aynı zamanda büyük bir organizasyonun halkası olarak doğru, verimli, rasyonel ve başarılı bir şekilde üretmek, satmak ve geleceğe güvenle bakabilmek olanağına kavuşmuşlardır (Ün, 1994:10).

3.4. YETERLİ SERMAYE VE KREDİ TEMİNİNDE BİR ARAÇ OLARAK FRANCHISING

KOBİ'lerde başarı şansını etkileyen önemli faktörlerden biri işletmenin yeterli sermaye ile işe başlamasıdır. Faaliyetlerini aksamadan yürütebilmesi için gerekli finansal varlıklara sahip olmadan işe başlayan ve bu yüzden kısa bir süre sonra başarısızlığa uğrayan küçük girişimcilerin sayısı oldukça fazladır.

Yeni bir işletme kurulması için gerekli sermayenin temini, girişimcilerin karşı karşıya kaldıkları en önemli sorunlardan biridir. Bu sorun KOBİ'lerde genellikle kuruluş aşamasında başlamakta ve yaşamları boyunca faaliyetlerini ve gelişimlerini etkilemektedir.

Ayrıca KOBİ'lerin büyük çoğunluğu işletmelerinin mali risk profillerini ve nakit akışını değerlendirmek, kredi veren kuruluşlarla anlamlı tartışmalar yapabilmek için gerekli mali bilgilerden yoksundurlar. Bu yüzden küçük ve orta ölçekli işletme sahibinin daha başlangıçta mali konulardaki bilgisizlik nedeniyle potansiyel fırsatları değerlendiremediği bilinmektedir. Dolayısıyla bir girişimci için Franchise almanın iyi bir yatırım ve iş fikri olmasının nedeni, Franchise verenin sermaye ve kredi ihtiyacı konusunda girişimciye finansal alanda danışmanlık ve destek sunmasıdır. Danışmanlık sayesinde girişimci, işletmenin sağlıklı bir şekilde işletilmesi için gerekli yatırım ihtiyacı konusunda tam bir fikir sahibi olacaktır (Büyükokutan, 1995:127).

Diğer taraftan kredi talebi ile bankalara başvuran bağımsız bir işletme için yerine getirilmesi gereken çok sayıda işlem vardır ve genellikle teminat göstermekte zorlandıkları için bankalar bu tür işletmelere kredi vermede çekimser davranmaktadırlar. Ancak, Franchise alan bir girişimci, Franchise vericinin danışmanlığı altında gerekli işlemleri kolaylıkla tanımlayabilmekte ve Franchise vericinin ticari ismi bankalar için bir anlamda teminat olarak değerlendirilmektedir (Noyan, 1994/c:6). Ayrıca Franchise vericisi, Franchise alıcısına genellikle finans

kaynakları bulma konusunda yardımcı olmakta ve bazı hallerde bir büyük bankadan özel bir kredi paketi sağlayabilmektedir (Şoğur, 1993:21). Denenmiş bir isim adına yapılan bu kredi paketi, genellikle düşük faizli, uzun vadeli kredilerin kullanılmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde finansal kiralama şirketleri, Franchise alıcılarını önemli bir kullanıcı kitlesi olarak değerlendirmekte ve girişimcileri desteklemeye hazır olduklarını belirtmektedirler (Şahingiray, 1993:13).

Franchise alıcısının işletme masrafları da bağımsız bir işletmeye göre daha düşük olabilmektedir. Franchise vericisinden toptan malzeme alma olanakları, büyük çaplı reklam ve promosyon ile eleman eğitim programlarının Franchise vericisi tarafından düzenlenmesi, işletme giderlerinde bazı tasarruflar sağlamaktadır.

3.5. MODERN İŞLETME YÖNTEMLERİNİN SAĞLANMASINDA FRANCHISING

Franchising sistemi, özellikle KOBİ'lerin temel amaçlarına hizmet etmesi açısından büyük önem taşımakta ve modern işletme yöntemlerinin uygulanmasına imkân vermektedir. Bu amaçların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir (Alpuğan, 1998:186):

- Bireysel girişimciliği korumak
- Büyük işletmelerle rekabet etmek
- Yerel girişimciler aracılığı ile tüketicilerin kaliteli mal ve hizmetleri uygun fiyattan satın almalarını sağlamak
- Bilinen ve kabul görmüş bir mal veya hizmeti daha yoğun biçimde tüketicilere sunmak
- Yeni girişimcilerin asgari sermaye ve düşük bir riskle iş hayatına atılmalarını sağlamak

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojisinin yarattığı yeni iş çevresi, işletmelerin sınırlarını ortadan kaldırmış ve dünyanın neresinde olursa olsun, aynı ürün veya hizmeti üreten tüm işletmeler birbirlerinin rakibi durumuna gelmiştir. Bugün birçok işletme küçülme, yeniden yapılanma gibi yapı ve süreçlere yönelik bir değişim içerisinde bulunmaktadır. Organizasyonlar, yaptıkları işlerde daha iyi ve verimli olma yollarını arama çabasındadır. Bu çabaların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan iş ortamı; teknoloji ile destekli, her zaman ve her yerde çalışabilecek bir yönetim ve işletme sistemine ihtiyaç göstermektedir.

Bu anlamda Franchising KOBİ yöneticilerine sürekli bir rehberlik hizmetini sağladığı için iş yaşamında ortaya çıkan değişimlere derhal ayak uydurabilmekte ve işletme sorunlarına pratik çözümler sunabilmektedir. İyi çalışan bir Franchising sistemi eskiye oranla çok daha fazla sayıda karmaşık problemlerle karşılaşan KOBİ yöneticilerini sektördeki gelişmeler konusunda bilgilendirmekte, geliştirilen yeni ürün ve hizmetler konusunda eğitim programları sunmakta, işletmenin başarısı için gerekli iş planlarının hazırlanmasını sağlamaktadır.

Franchise alan bir girişimci, Franchise verenin kullandığı tüm işletme yöntemlerini kullanma hakkını elde etmektedir. Franchise vericisinin işletme yöntemleri, hem kendi işletmesinde hem de Franchise verdiği diğer işletmelerde denenmiş ve başarısı kanıtlanmış yöntemlerdir. Bu nedenle, doğru bir felsefe ile geliştirilmiş modern işletme yöntemlerini kullanan bir girişimcinin başarılı olma şansı artmaktadır. Oysa başarılı bir işletmeyi devralma söz konusu olduğunda işletmenin başarısının ne kadarının işletme yöntemlerinden, ne kadarının sahip/yöneticinin kişisel yeteneklerinden kaynaklandığını ayırt etmek çok güç olmaktadır (Büyükokutan, 1995:128).

Franchise vericisi ticari itibarını korumak ve değişime ayak uydurmak için sürekli olarak kendi işletme yöntemlerini geliştirme çalışmaları içindedir. Franchise alan bir girişimci ise hiçbir para ya da zaman harcamaksızın bu araştırma ve deneyim sonuçlarından yararlanma olanağına kavuşmaktadır. Ayrıca Franchise alıcısı çeşitli işletme sorunlarını, kendi dağıtım ağı içindeki diğer Franchise alıcıları ile resmi ya da resmi olmayan yollardan her zaman tartışma fırsatına sahiptir. Böylece her Franchise alıcısı kendi sorunlarını diğerleri ile paylaşabilir ve onların deneyimlerinden yararlanabilir. Tüm bu nedenlerden dolayı Franchise alıcısı olarak işe başlamak, hiç tecrübesiz ya da çok az tecrübeli olduğu alanda yatırım yapan bir girişimci için en ideal yol olarak görülmektedir (Büyükokutan, 1995:128).

BEŞİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GLOBAL PAZARLARA AÇILMASINDA FRANCHISING SİSTEMİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

1. GLOBALLEŞME KAVRAMI VE TEMEL DİNAMİKLERİ

1.1. GLOBALLEŞME KAVRAMI VE TANIMI

Günümüzde tüm ülkeleri yakından ilgilendiren ve etkileyen en önemli olgulardan biri globalleşmedir. Globalleşme kavramının çok popülerliğine ve bu konudaki literatürün genişliğine rağmen, kavramın kesin bir tanımı yapılamamıştır. Bu yüzden globalleşme kavramı çoğu zaman, belli fikirler, görüşler, olaylar, teknolojiler, kurumlar vb. durumların, global hale gelmesini ifade etmektedir.

Globalleşme aynı zamanda dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği; dünyanın ekonomik bir bütün oluşturma, dünya toplumlarının birbirlerine benzeme, buna bağlı olarak tek bir küresel kültürün ortaya çıkmasını veya toplumların kendi kimliklerini ve farklılıklarını ifade etme ve tanımlama, nihayet dünyanın sıkışması, küçülmesi, ulusal olan birçok şeyin anlamını yitirmesi ve dünyanın tek bir mekan olarak algılanma bilincinin artış sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır (Tutar, 2000:18).

Globalleşme, özünde mali piyasaların ve ileri teknolojilerin yönlendirdiği, ülkelerin farklı birikim ve etkinlikleriyle yeni dengeler aradıkları dinamik bir süreçtir ve bu süreçte uluslararası ekonomiler giderek artan bir etkinlikle birbirleriyle ilişki içine girmektedirler. Bununla birlikte globalleşme sadece ekonomik bir olgu değil, aynı zamanda kültürel, siyasi, sosyal, hukuki ve uluslararası boyutları da olan kümülatif bir değişim sürecidir.

Bir diğer ifade ile globalleşme ya da global entegrasyon, ülkeler arasındaki ekonomik, sosyal ve siyasi ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, kısaca gelişmiş toplumların sahip olduğu tüm değerlerin, bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin, ulusal sınırları aşarak, dünya ölçeğinde yaygınlaşması anlamına gelmektedir. Eğitim sisteminden, davranış biçimlerine, beslenmeden müzik ve eğlenceye, giyim kuşamdan çalışma ortamlarına kadar birçok alanda, batı değerlerine özgü kalıplar, günümüzde ulusal değerleri ve normları zorlamakta ve değişimi kendi evren tasavvurları doğrultusunda yönlendirmektedir (Tutar, 2000:14).

Bu anlamda genel bir tanım yapmak gerekirse globalleşme; dünya genelinde malların, hizmetlerin, finansal piyasaların, yatırımcıların, teknolojinin, üretim faktörlerinin, bilginin, eğitimin, fikirlerin, kültürün, insan haklarının, hukuk, siyaset ve çevresel faktörler gibi ortak değerlerin sürekli ve hızlı biçimde bölgesel veya ulusal sınırları aşarak uluslar arasılaşma sürecidir denilebilir (Çeken, 2003:8).

Globalleşmenin dünya genelinde ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve hukuki boyutları olmasına rağmen karşımıza daha çok ekonomik bir olgu olarak çıkmaktadır. Ekonomik globalleşme, ülke ekonomilerinin dünya ekonomileriyle entegre olmasını, yani dünyanın tek bir pazarda bütünleşmesini ifade etmektedir (Aygün, 2003:107). Bu eğilimin sonucu olarak tüm ülkeler global rekabette yer alabilme yarışına girmişler, birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmuşlar ve dünyadaki trendleri yakalamak zorunda kalmışlardır.

Örneğin, hiçbir ekonomi kendi kendine yeterli değildir, bu yüzden global dünyaya açılmayan ekonomilerin değişimin gerisinde kalacağı ve gelişme imkanı bulunmayacağı bilinmektedir. Bunun bilincine varan ülkeler ulusal ekonomilerini dünyaya açmaya ve rekabet güçlerini artırmak için küresel ve bölgesel ekonomilerle birleşmelere veya entegrasyona ağırlık vermeye başlamışlardır.

1.2. GLOBALLEŞMENİN TEMEL DİNAMİKLERİ

Yeni dünya düzeni, işletmeleri global pazarda, global rakiplere karşı, global bilgiye dayalı esnek, kaliteli, çok kültürlü ve mümkün olduğu kadar yalınlaştırılmış global stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Bu yeni dünya düzeninin temelindeki küresel ekonomik sistemin oluşumu, başlıca dört unsurdan kaynaklanmaktadır (Düren, 2000:53).

- Globalleşmeye yol açan birinci faktör, yatırımların coğrafi sınırları aşan nitelik kazanmasıdır. Eğer çekici bir durum söz konusu ise, sermaye herhangi bir engelle karşılaşmadan, dünyanın herhangi bir bölgesine gitmekte ve orada yatırım yapılabilmektedir. Bu sermaye, ağırlıklı olarak özel sermaye niteliği taşımakta, kamu otoritelerinin müdahalesi ikincil plana itilmekte, yatırımın kalitesi öncelik kazanmaktadır.

- İkinci faktör, sanayinin küresel gelişimidir. Bugün önem kazanan, çok uluslu şirketlerin, Pazar önceliğine ve çekiciliğine göre istedikleri bölgelere gitmeleri ve yatırım yapmalarıdır. Global rekabet artık, devlet destekli teşviklerin aşıldığı, serbestçe, isteyen firmanın istediği ülkede işletme kurduğu bir düzen getirmiştir.

- Bilgi teknolojilerinde sağlanan baş döndürücü gelişmeler, global ekonomik sistemin gelişmesinin temel faktörlerinden üçüncüsüdür. Bilgi teknolojileri, zaman ve coğrafi uzaklık farkını ortadan kaldırarak, kontrol ve takip işlemlerini kolaylaştırmış, dolayısıyla sanayilerin ve yatırımların hareket serbestliği desteklenmiştir.

- Globalleşmenin temel itici faktörlerinden dördüncüsü insan faktörüdür. Günümüzde insanlar, küresel düşünmekte ve küresel ölçekte tatmin beklemektedir. Dünyanın diğer bölgelerindeki yaşam koşulları hakkında, daha çabuk ve geniş bilgi sahibi olmaya başlayan insanlar, nereden gelirse gelsin, en iyi ve en ucuz mal ve hizmeti elde etmek istemektedir.

Yukarıda sözü edilen unsurların etkisiyle insanlık tarihinde ilk defa, her şey her yerde üretilebilir ve satılabilir hale gelmiş bulunmaktadır. Böylece her bir faaliyet veya üretim, dünya üzerinde en ucuza mal olduğu yerde yapılırken, üretilen ürünler ve hizmetler, fiyatların ve kârların en yüksek olduğu yerlerde satılmaktadır.

Bütün bu gelişmelerin sonucunda sermaye hareketleri, üretim ve hizmet faaliyetleri, ticari ve teknolojik gelişmeler uluslararası bir nitelik kazanmakta, bu çerçevede, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları rekabetin boyutları ve etki alanı da değişmektedir. İşletmelerin çok uluslu niteliği, üretim ve hizmet faaliyetlerinde ülkelerarası yatay entegrasyonu artırmakta, çok uluslu işletmeler ve doğrudan yabancı sermaye yatırımları, ulusal ekonomilerin işleyişinde giderek daha etkili olmaktadır (Rhinesmith, 2000:68).

2. GLOBALLEŞME SÜRECİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE İŞLETMELERİ GLOBAL PAZARLARA YÖNLENDİREN SEBEPLER

2.1. GLOBALLEŞME SÜRECİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Globalleşme ile birlikte çok hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. İletişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler, bilgi toplumu adı verilen yeni bir toplumsal yapılanmayı gerekli kılmıştır. Bu değişme ve gelişmeler, işletmelerin faaliyetlerini de doğrudan etkilemektedir.

Değişimin sosyo-ekonomik etkilerini şu şekilde sıralamak mümkündür; iş tipleri değişmektedir. Sanayi, her biri diğeri ile aynı nitelikleri taşıyan, dolayısıyla birbirinin yerine geçebilen işçilerden oluşan kitlesel işgücü kullanımından giderek uzaklaşmaktadır. Üretim, tüketim, işletme yönetimi ve denetimi küresel hale

gelmiştir. Bu gelişmelerin doğal sonucu olarak da devletlerin ekonomi ve finans alanındaki gücü, global işletmelerin eline geçmekte ve toplumsal olaylara devletlerden çok global işletmeler ve pazar ekonomisi koşulları yön vermektedir (Türker ve Örerler, 2004:46).

Bu nedenle tüm dünyada gözlenen değişim sürecinde, değişik sektörlerde faaliyet gösteren firmaların, birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için, yönetim anlayış ve yöntemlerinde farklılaşmaya gitmeleri gerekmiştir. Artan rekabet ortamında işletmeler örgütsel yapı ve pazarlama yöntemlerini yeni ilke ve standartlara göre belirlemek zorunda kalmışlardır (Papatya ve Papatya, 1999:3).

İşletmecilik anlayışında yaşanan yeni değişim ve dönüşüm sürecinin en temel dinamiği, bilginin insanlık tarihinde ilk kez madde ve enerjinin önüne geçerek, üretimin en önemli kaynağı konumuna gelmesi nedeniyle, mal ve hizmet üreten kurumların, rekabet yeteneği, personel verimliliği, maliyet kontrolü, örgüt yapısında esneklik gibi çeşitli faktörlerde, bilginin bu yeni işlevini göz önünde bulundurmalarını gerekli kılmıştır. Bu faktörlere ek olarak, küresel piyasanın izlenmesi, stratejik ortaklık, kalite, değişen koşullara kısa sürede uyum sağlamak gibi konular, ağırlığını önemli ölçüde artırmaya başlamıştır (Tutar, 2000:14).

Bütün bunlar;

a) İşletmelerin, rekabet gücü yüksek ürün ve hizmetlerle ihracata yönelmelerine,

b) Ürün ve hizmetlerin uluslararası pazarlamasını gerçekleştirmek amacıyla çeşitli ülkelerde yerel şubeler açmalarına,

c) Üretim tesislerini yerel pazarlara yakın bölgelere kaydırmalarına,

d) AR-GE faaliyetlerinin hedef pazarlara doğru yönlendirilmesine,

e) Bazı temel fonksiyonların dışında ağırlığın tamamen diğer ülke veya bölgelerdeki bağlı işletmelere kaydırılmasına yol açmıştır.

2.2. İŞLETMELERİ GLOBAL PAZARLARA YÖNLENDİREN SEBEPLER

Genel anlamda çeşitli faktörler, işletmeleri global pazalara yönlendirmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki büyük global işletmeler, içinde bulundukları ülke pazarındaki çeşitli olumsuz etkenler veya global pazardaki cazip koşullar nedeniyle ya atıl kapasitelerini değerlendirerek ya da yeni yatırımlar yaparak rakiplerine nazaran çok daha fazla avantaj sağlayabilmektedirler (Aksu, 1993:18).

Değişen bir başka unsur da, uluslararası pazarlamanın global bir pazarlama niteliği kazanmasıdır. Dünya, tek bir pazar olarak görülmekte, firmalar pazarlama konusunda bütün politikalarını ve stratejilerini buna göre oluşturmaktadırlar (Canıtez, 1997:33). Temel pazarların doygunluğa ulaşması, tüketici tercihlerinde homojenleşme eğiliminin artması, ekonomide uzmanlaşma ve özellikli mal ve hizmet sunumunun yükselmesi, tüketici tatmininde kalite beklentilerinin artması, işletmelerin pazarlama politika ve stratejilerini bu gelişmelere uyumlu bir yapısallığa doğru sürüklemektedir (Gökdeniz ve Erdem, 2004:22).

Uluslararası rekabetin artması, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve coğrafi anlamda globalleşme gelişmelerinin hız kazanması, sistem yaklaşımı ile birlikte, kapalı sistem anlayışını terkeden işletmeleri ulusal sınırların dışını da düşünmeye zorlamıştır. Bu, bir yandan, işletmeleri, faaliyetlerinde etkinlik kriterlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişmelere hemen cevap verecek esnek organizasyon yapılarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Tutar, 2000:87).

Global iletişim sistemlerinde yaşanan baş döndürücü gelişmeler sonucu, ürün ve hizmetler konusunda gerek tüketici gerekse endüstriyel pazarlarda bilinçlenmenin artması, pek çok ülkede ekonomik şartların iyileşmesini de beraberinde getirmiştir. Tüketiciler tarafından birçok uluslar arası ürün olduğunun bilinmesi, politik engellerin aşılması ve dünya çapında lojistiğin gelişmesiyle birlikte tüketicilerin her türlü mal ve hizmete kolayca ulaşabilmesi olanağı sağlanmıştır (Gökdeniz ve Erdem, 2004:23).

İşletmelerin globalleşmeye yönelmesinde önemli ölçüde rol oynayan etkenler konusunda yapılan bir araştırma, aşağıda belirtilen etkenlerin globalleşme için ne denli önemli olduğunu düşünen şirketlerin oranını vermektedir (Rhinesmith, 2000:69).

	%
— Müşteriye teslimatı hızlandırmak	45
— Yurtdışındaki ortaklarla stratejik bağları geliştirmek	42
— Yerli müşterilerin kültürel taleplerini karşılamak	34
— Yabancı müşterilerin kültürel taleplerini karşılamak	31
— Yeni teknolojilere erişmek	25
— Yurtdışındaki korumacılıktan kaçınmak	25
— Daha düşük vergiler ve hükümet destekleri elde etmek	23

— Yabancı teknik ve yönetim becerilerinden yararlanmak	22
— Ucuz maliyetli işçiliğe ulaşmak	10
— Yerli mevzuatın getirdiği kısıtlamalardan kurtulmak	9

Bu etkenlerin yanı sıra uluslararası rekabetin acımasız biçimde gelişmesi, firmaları dünya çapında ve optimum ölçeklerde çalışma zorunda bırakmıştır. Optimum ölçek sadece üretimde değil, özellikle pazarlama, finansman ve insan kaynakları açısından da önem kazanmış ve rekabet gücünü maksimize eden çözümler kombinasyonu olarak ele alınmıştır. Bu kombinasyonda uygun mal ve hizmeti, makul fiyatlarla ve uygun kanallarla alıcılara aktarabilme büyük önem kazanmıştır.

Bunların dışında yüksek araştırma ve geliştirme maliyetlerini paylaşma düşüncesi, konuyla ilgili sınırlı sayıdaki nitelikli bilim adamından ortaklaşa yararlanma eğilimi ve global ölçekte iletişim ağı oluşturma, eşgüdümlü üretim ve gelişmiş ülkelerde biriken sermayenin riski dağıtma isteği, gelişmiş ülkelerdeki politik yapıları etkileme durumu, sanayi yatırımlarının çevre sorunlarına neden olması ve gelişmiş ülkelerdeki yatırım maliyetlerinin artması gibi etkenler de işletmeleri globalleşmeye yönlendiren önemli unsurlar olarak sayılabilir (Tutar, 2000:88).

3. GLOBAL PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

3.1. GLOBAL PAZAR VE GLOBAL İŞLETME ÖZELLİKLERİ

Globalleşme eğilimleri sonucunda dünya pazarlarının da global hale gelmesi, iş ve işletmecilik dünyasında karmaşık ilişkiler ve yeni oluşumların yaratılmasına yol açmıştır. Giderek daha fazla sayıdaki firma, faaliyetlerini kendi ülke sınırları dışında sürdürmeye çalışmakta, global iş ve ticaret dünyasında köklü değişiklikler yaşanmaktadır.

Global pazarlar, tüm işletmelere açık pazarlardır. Bu pazarlara girmek isteyen işletmeler, ulusal pazardaki sorunlara ek olarak yeni sorunlarla karşılaşırlar. Bu yüzden pazarlama programı hazırlanırken, global pazarların özelliklerini dikkate almak zorundadırlar. Global pazarların özelliklerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Yükselen, 2003:123):

- Global pazarlarda rekabet daha yoğundur. Uluslar arası şirketler, dış pazarlama grupları ve irili ufaklı birçok işletme bu pazarlardan pay kapmaya çalışır.

- Tüketicilerin beğeni, tercih ve satın alma davranış biçimleri ve kültürel özelliklerine göre değişiklik gösterir.

- Global pazarlarda ambalajlama, kalite ve standartlaşma ayrı bir önem taşır.

- Bazı ülkeler, yerli işletmelerin korunması amacıyla pazara girişi çeşitli yöntemlerle güçleştirmeye çalışır.

Günümüzün global ortamında faaliyet gösteren işletmelerin "**global işletme**" olabilmesi için yalnızca uluslararası iş yapması değil, aynı zamanda kaynaklarını dünyanın en büyük rekabet avantajı sunacak herhangi bir yerine taşımasına izin verecek bir şirket kültürüne ve değerler sistemine de sahip olması gerekmektedir (Rhinesmith, 2000:21).

Bütün bunlar, rekabetin büyük bir hızla geliştiği, globalleşmenin etkilerinin her alanda yoğun olarak hissedildiği yenidünya düzeninde; işletmelerin yeni fırsatlar yaratarak yaşamlarını sürdürebilme ve pazarlara egemen olma çabalarından kaynaklanmaktadır. Baş döndürücü bir hızla yaşanan değişimler karşısında işletmeler, "**değişime uyum sağlamak**" ve "**değişimi yönetmek**" suretiyle performanslarını geliştirerek uluslararası arenada rekabet edebilmek için çeşitli pazarlama stratejileri geliştirmektedirler. Bu noktada, işletmelerin çeşitli yetenekleri, iç kaynakları ve kapasitesi ile çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlerden oluşacak risk faktörleri, bir anlamda uygulanacak global pazarlama stratejisinin de temelini oluşturmaktadır.

3.2. GLOBAL PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

Global işletmelerin içinde bulunduğu farklı sektörler, farklı iş kolları ve farklı rekabet koşulları, uluslar arasılaşmaya yönelik farklı yaklaşımları gerektirmektedir. Bu anlayışın sonucu olarak işletmelerin global pazarlama stratejileri politik, ekonomik, kültürel ve diğer çevresel şartlara göre belirlenmekte ve kendileri için en az risk taşıyan pazara giriş stratejisi tercih edilmektedir (Des ve Alex, 1993:208).

Global pazarlama faaliyetine katılacak bir işletme için çeşitli şekillerde pazara girme imkanı mevcuttur. Ancak her seçeneğin kendine özgü fayda ve sakıncaları vardır. Özellikle KOBİ'ler için, işletme içi ve işletme dışındaki çeşitli faktörler pazara giriş yöntemini, işletme kararlarını ve başarısını önemli ölçüde etkiler. Ayrıca ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma ve diğer pazarlama politikalarının da seçilen

yönteme uygun olması gerekmektedir. Bu nedenle global pazarlara giriş yöntemini seçerken öncelikle işletme hedeflerinin açık ve net olarak belirlenmesi, ulaşılması arzu edilen hedeflerin yanı sıra işletmenin fiili ve potansiyel olanaklarının da dikkate alınması zorunludur (Gökdeniz ve Erdem, 2004:25).

İşletmelerin global pazarlara giriş için başvurabilecekleri stratejileri aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür.

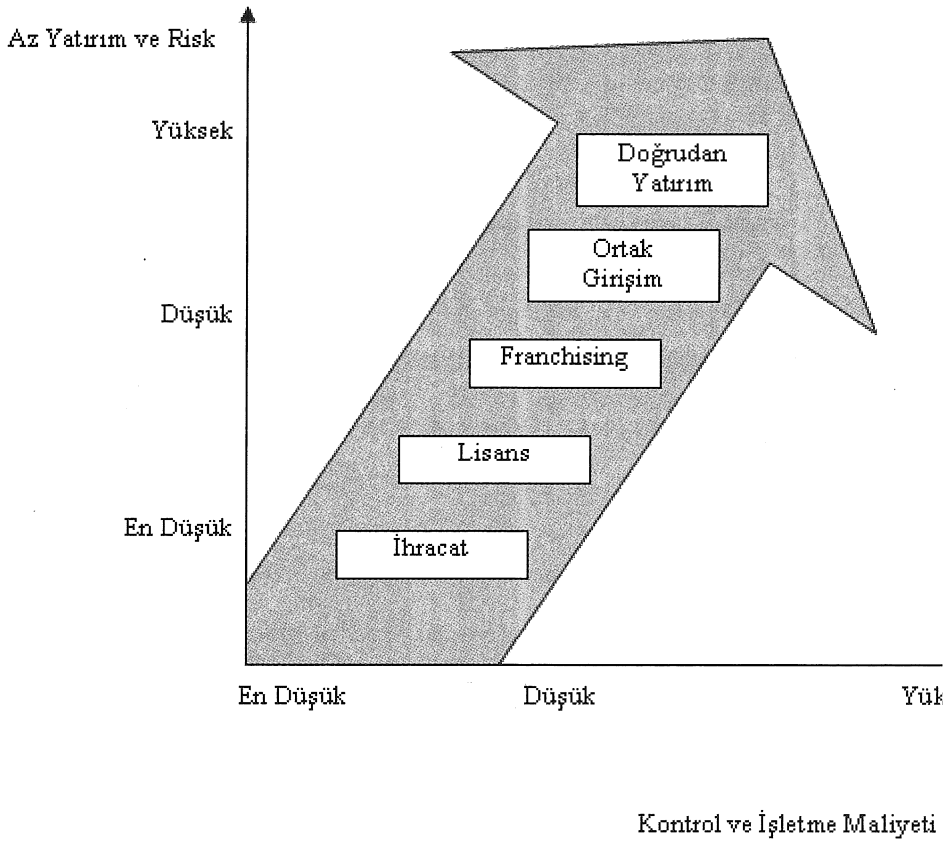
a) İhracata Dayalı Giriş Stratejileri
   - Dolaylı İhracat
   - Doğrudan İhracat

b) Üretime Dayalı Giriş Stratejileri
   - Ortak Girişim
   - Doğrudan Dış Yatırımlar

c) Sözleşmeye Dayalı Giriş Stratejileri
   - Lisans Sözleşmeleri
   - İşbirliği Sözleşmeleri
   - Franchising Sözleşmeleri

Söz konusu stratejilerin yatırım ihtiyacı, üstlenilecek risk seviyesi, işletme ve kontrol maliyetleri açısından topluca değerlendirilmesi Şekil 3'de gösterilmiş ve her bir yöntemin avantaj ve dezavantajları hakkında aşağıda kısaca bilgi verilmiştir.

Şekil 3. Uluslar arası Pazarlara Giriş Stratejileri



Kaynak: Dess, G. G., Miller, A., Strategic Management, Mc Graw-Hill, Inc, 1993. s208.

3.2.1. İhracata Dayalı Giriş Stratejileri

İhracata dayalı giriş stratejisi olarak doğrudan veya dolaylı ihracat stratejilerinden söz edilebilir. Global pazarlama stratejilerinde doğrudan ya da dolaylı olarak yapılan ihracatın önemli bir yeri vardır. İhracat; kazanç elde etmeye yönelik müşteri gruplarının ihtiyaçlarını, isteklerini ve tercihlerini tatmin etmek için işletme olanaklarının değerlendirilmesi, planlanması, kullanılması ve denetimi faaliyetlerinin uluslararası alanda yürütülmesi olarak ifade edilebilir.

Global pazarlama faaliyetleri içinde en az risk taşıyan pazarlama stratejisi dolaylı ihracat yöntemidir. Dolaylı ihracat stratejisini benimseyen bir işletme, kendisinden bağımsız bir aracı kurum veya kişi ile anlaşarak ihracatı gerçekleştirir. Söz konusu aracılar çeşitli komisyoncular, yerli ya da yabancı uyruklu tüccarlar, ihracatçı birlikleri ve ihracat şirketleri olabilir. Bu aracılarla yapılan anlaşmalar çerçevesinde üretici firmanın mal ve hizmetleri global pazarlardaki müşterilere ulaştırılır (Aksu, 1993: 19).

Dolaylı ihracat stratejisi karmaşık ihracat prosedürlerinden kurtulma, pazarlama ve satış faaliyetlerinde herhangi bir risk üstlenmek istenmemesi durumunda ve pazarın göreli olarak önemsiz bir Pazar olması halinde yararlı olabilir. Buna karşılık herhangi bir şekilde Pazar ve ihracat tecrübesi kazandırmaz, müşterilerin ihtiyaç ve istekleri takip edilemez ve Pazar faktörleri üzerinde kontrol sağlanamaz.

Doğrudan ihracatta ise işletmenin katılım seviyesi dolaylı ihracata nazaran çok daha yüksektir ve başlangıçta göründüğünden çok daha fazla zaman ve finansal kaynak gerektirebilir. Doğrudan ihracat, işletmenin kendi bünyesindeki ihracat bölümü, yurtdışı satış büroları ya da yurtdışı acente ve distribütörler kanalıyla yapılabilir.

Pazarın ilginç ve çekici olması ve müşterilerle doğrudan ilişki kurma ihtiyacı vb. nedenlerle doğrudan ihracat yöntemi tercih edilebilir. Bu takdirde, Pazar hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olmak, ticari finansman, zamanında teslimat için gerekli nakliye koşullarını düzenlemek, tüm idari istekleri ve dokümantasyonu sağlamak, satış sonrası servis ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerekli mekanizmaları oluşturmak şarttır.

3.2.2. Üretime Dayalı Giriş Stratejileri

3.2.2.1 Ortak Girişim

İşletmelerin global pazarlara girme amacıyla izledikleri bir diğer strateji, tek başlarına gerçekleştirmeleri mümkün olmayan işleri başka işletmelerle işbirliği yapmak suretiyle yapma veya kaynakları temin etme yoludur. Ortak girişim (Joint Venture) olarak adlandırılan bu yöntemde iki veya daha fazla sayıda işletme bir araya gelerek mülkiyetini birlikte üstlendikleri bir işletmede üretim, teknoloji transferi, yeni üretim yöntemleri ve lisans anlaşmaları gibi konuları kapsayan uzun dönemli bir ortaklık anlaşması yapmaktadırlar. Ortak girişim biçimindeki yatırımlar, global işletmelerin yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinde en çok başvurdukları yollardan biridir. Özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde ortak girişim yoluyla önemli organizasyonlar gerçekleştirildiği görülmektedir (Canıtez, 1997:33).

3.2.2.2. Doğrudan Dış Yatırımlar

Doğrudan dış yatırım, ulusal sınırlar dışında yabancı bir ülkede yönetime tamamen hâkim olacak şekilde üretim imkânlarının teşkil edilmesi veya satın alınmasıdır. Buna göre kurulu bir üretim biriminin satın alınması veya bizzat yabancı firma tarafından ulusal sınırların dışında kurulması gerekmektedir. Diğer bir unsur da, ulusal sınırlar dışındaki üretim biriminin yönetimini tamamen elde tutmaktır (Göksu ve Canıtez, 1999:20).

Bu strateji ile işletmeler işgücü, hammadde ve yakın pazarlara kolay ulaşma olanaklarından faydalanabilirler. Doğrudan dış yatırım, politik ve ekonomik yönden en fazla riske sahip olmasına rağmen, sağladığı avantajlar sebebiyle tercih edilmektedir. Bunun yanısıra, firmalar başka bir ülkede yatırım yaparak iş imkanları meydana getirdiklerinden, iyi bir imaj sahibi olabilirler. Ayrıca doğrudan yatırım stratejisi, işletmelerin mal ve hizmetlerinin uluslararası pazarlarda daha kolay adaptasyonunu sağlayabilir.

3.2.3. Sözleşmeye Dayalı Giriş Stratejileri

3.2.3.1. Lisans Sözleşmeleri

Global işletmelerin yabancı sermaye getirmeden, ev sahibi ülkedeki firmalara teknoloji satmak için yaptıkları lisans anlaşmaları, global ölçekteki faaliyetlerin önemli bir kısmını oluşturur. Gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferi, daha çok bu yolla gerçekleştirilmektedir.

Lisans anlaşması, bir işletmenin sahibi olduğu patent, ticari sırlar, ticari marka, teknoloji, teknik bilgi (know-how), firma ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını, bir anlaşma dâhilinde ve bir ücret karşılığında, başka bir ülkede faaliyette bulunan bir işletmeye kullanma izni vermesidir. Uluslararası lisans anlaşmaları, bir işletmenin sahibi bulunduğu maddi olmayan varlıklarını ihraç etmesi anlamına gelmektedir. Bu anlamda lisans verme, özellikle patent haklarını, teknolojiyi kullanma haklarını, ticari marka ve firma unvanı haklarını elinde bulunduran firmaların, bunları devrederek dış pazarlarda faaliyette bulunmasıdır. Bu sayede işletmeler özellikle ekonomik ve siyasal açılardan risk taşıyan pazarlara en az risk alarak girmiş olurlar (Tutar, 2000:81).

3.2.3.2. İşbirliği Sözleşmeleri

Bu kavram, bir dış ülkeye satış yöntemi olarak yönetim anlaşmalarından anahtar teslimi projelere kadar tüm işbirliği yöntemlerini kapsamaktadır. Örneğin bir üretim sözleşmesi, bir başka ülkedeki işletmenin şartnamelerine göre parça veya nihai ürünlerin montajı şeklinde imalat yapılmasını içerir ve üretilen ürünler siparişin verildiği ülkeye veya üçüncü bir ülkeye satılır. Bu takdirde ihracat için gerekli tüm pazarlama faaliyetlerinin yapılmasına ihtiyaç olmaz ve hedef pazara doğrudan satış gerçekleştirilmiş olur. Sözleşmede, ürünlerin imalatçı firmanın adı altında satılacağı da belirtilebilir.

İşbirliği sözleşmelerine bazen belirli derecede kontrol sağlamak amacıyla yönetim anlaşması da eklenebilmektedir. Bu durumda ihracatçı, kendi yönetim kapasitesini veya yönetim becerilerini de ihraç etmektedir. Genellikle az gelişmiş ülkelere yönelik olarak uygulanan bu sistem yönetim, idari işler, finansal yönetim ve pazarlama konularını kapsar. Bu tür sözleşmelerin süresi, diğer tarafın tecrübe kazanabileceği kadar uzun sürelidir.

Anahtar teslimi projeler ise genellikle altyapı projeleri için geçerlidir. KOBİ'lerin bu tür projelere girmesi oldukça zordur.

3.2.3.3. Franchising Sözleşmeleri

Dünyanın tek bir pazar olarak görüldüğü günümüzde, işletmelerin global pazarlama stratejileri içinde Franchising sisteminin biraz daha farklı bir yeri vardır ve bu stratejinin etkinliğinden dolayı her geçen gün daha da yaygınlaşarak kullanıldığı görülmektedir. Global pazarlarda etkili olmak isteyen işletmeler, öncelikle global pazarlama kanalı stratejileri geliştirerek başarılı olmaya çalışmaktadırlar. Çünkü firmaların uluslararası işletmecilikteki başarıları, pazarlama ve dağıtım kanallarının etkin kullanımında yatmaktadır (Ünüsan, 1993: 4).

Günümüzde tüketici ihtiyaçları ve satın alma alışkanlıkları homojenleştikçe, Franchising dünya çapında daha fazla kabul gören bir sistem olarak yaygınlaşmaktadır. Birçok ülkedeki genç nüfus, yeni ürünleri denemeye eskiye oranla daha açıktır. Ayrıca çalışan kadın nüfusunun artması, Franchise işletmeleri tarafından sunulan hizmetlerin birçoğuna yönelik talebi artırmaktadır. Globalleşme eğilimlerinin ortaya çıkardığı bu gelişmeleri yakından izleyen, yönetim süreçlerini ve organizasyon yapılarını buna göre düzenleyen işletmeler, global pazarlarda franchising sistemi ile rekabetçi üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar.

4. KOBİ'LERİN GLOBAL PAZARLARA AÇILMASINDA FRANCHISING SİSTEMİNİN KATKILARI

4.1. GLOBAL PAZARLARA ULAŞMAK VE YENİ FIRSATLAR YARATMAK

Hemen her ülkede yüzlerce küçük ve orta ölçekli işletmeyi kapsayan ihracatçılar grubu, ürün ve hizmetlerini dış ülkelerde pazarlayan ancak öncelikle yerli rekabet ve avantaj kurallarına göre çalışan girişimcilerdir. Bu kuruluşların çoğu kendi ulusal sınırlarının dışındaki pazarlar hakkında sınırlı ölçüde bilgi sahibi olduğundan genellikle bağımsız acenta veya dağıtımcılar aracılığıyla iş yapmaktadırlar. Bu nedenle kurumsal yapı ve becerilerinin global doğrultuda yönlendirilmesi gerekmektedir.

Örneğin bu anlamda ülkemizde KOBİ'lere verilen tüm desteklere rağmen KOBİ'lerden beklenen başarı elde edilememiştir. Özellikle son yıllarda izlenen ihracata dönük politikalar KOBİ'leri cesaretlendirmişse de pazarlama konusundaki yetersizlikleri nedeniyle doğrudan ihracattaki payları %4–5 civarında kalmıştır. Pazarlama sorunları daha çok fiyat ve tanıtımda yoğunlaşmaktadır. Özellikle yeni ürün, fiyatlandırma, nitelikli satış personeli eksikliği, dağıtım kanalları vb. sorunlar, ihracatta karşılaşılan temel sorunlardır (Melemen, 2001: 67).

Uluslararası pazarlamada başarılı olmanın temel koşullarından biri, ihracat pazarları için yapılanmadır. Ancak, dış ticaret veya uluslararası pazarlama örgütü kurma, nitelikli eleman istihdam etme ve dış pazar bilgileri edinme gibi oldukça maliyetli olan bu yapılanmanın anlamlı olabilmesi için belirli bir üretim ve ihracat boyutuna erişilmesi gerekmektedir (Melemen, 2001: 80). KOBİ'lerin bu tür imkânları oldukça sınırlıdır. Bu yüzden uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılabilmeleri ve etkinlik kazanabilmeleri için yabancı şirketlerle işbirliğine gitmek, doğrudan yatırım yapmak veya Franchising yoluyla yayılmak gibi sınırlı yöntemlerle karşı karşıya bulunmaktadırlar.

Yabancı şirketlerle işbirliği için iyi bir organizasyon, bilgi, deneyim ve kadro gerekmektedir. Doğrudan yatırım yapmak ise büyük sermaye yatırımlarına ihtiyaç göstermektedir. Bunların KOBİ'ler tarafından sağlanması oldukça zordur. Oysa Franchising yöntemi uluslararası pazarlara açılmada KOBİ'lere önemli fırsatlar sunmaktadır.

Uluslararası pazarlamada KOBİ'ler açısından Franchising sisteminin benimsenmesi ve hızla yaygınlaşmasının temel çıkış noktasını şu görüşler oluşturmaktadır (Uğurlu, 1996:6):

a) Dünya, nerede yaşarlarsa yaşasınlar insanların aynı ürünleri ve yaşam biçimlerini arzu ettikleri tek bir pazara dönüşmektedir. Ortaya çıkan yeni iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler, insanların benzerliklerinin farklılıklarından daha çok olduğu dikkate alınarak ülke farklılıkları gözetilmeden standart ürünler üretilmesi ve satılması zorunluluğunu doğurmaktadır. Diğer bir deyişle aynı ürünün Türkiye'de, Fas'ta ya da İsveç'te aynı başarıyla satılması mümkündür.

b) Uluslararası pazarlara açılan firmalar aynı ürünleri az veya çok aynı yöntemlerle üretip sattıkları için düşük maliyet elde etme avantajı sağlamakta ve tüketicilere daha düşük fiyatlarla ürün sunma olanağına kavuşmaktadırlar.

c) Ürünlerin veya hizmetlerin, dağıtım kanallarının, satış tekniklerinin ve yönetimin standartlaştırılması; tüketicilerin yüksek kaliteli ve güvenilir ürünleri çeşitli ülkelerde aynı fiyatlarla temin etmelerine imkân sağlamaktadır.

Böylece uluslararası pazarlamada Franchising sistemini benimseyen işletmeler, çeşitli riskleri üstlenmekten kurtulmakta, pazarlama ve dağıtım kanallarındaki kontrolü elinde tutabilmekte ve daha fazla kazanç olanağı elde etmektedir. Franchising sisteminin uluslararası pazarlamada bir diğer önemli avantajı, üretici firmanın ihracat tecrübesi olmasa da bu şekilde ihracat yapabilmesi, dış pazarlar hakkında ayrıntılı ve sağlıklı bilgiler edinme imkânına kavuşabilmesidir.

4.2. REKABETÇİ YETENEKLER KAZANMAK

Dünya piyasalarındaki yoğun rekabet dikkate alındığında KOBİ'lerin, uluslararası pazarlara girme ve bu pazarlarda rekabet edebilmeleri açısından Franchising sistemi, diğer yöntemlere nazaran daha kolay ve risksiz görülmektedir. Sistem sayesinde KOBİ'ler tek başlarına altından kalkamayacakları yatırım ve büyüme şansına sahip olabilmektedirler.

Bu nedenle 21.yüzyılda KOBİ'ler ve küçük birimlere ayrılarak yeniden örgütlenen büyük şirketlerin ayakta kalabileceği öngörülmektedir. Küresel ekonomide, küçük girişimcilerin milyarlarca dolarlık pazarları büyük kuruluşların elinden birer birer aldığı ve KOBİ'lerin dünya ekonomisindeki yerinin gitgide büyümekte olduğu gözlenmektedir. Bunun nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Arslan, 1997:51):

- Gümrük engellerinin kalkması, KOBİ'lerin yolunu açmaktadır.
- KOBİ'lerin esnek üretim yapısı, "tüketici kraldır" ilkesinin bir adım daha ileri götürülmesine ve üretilenin "tüketicinin istediği gibi olması"nı sağlamaya imkân vermektedir.
- Finans piyasaları küreselleştikçe KOBİ'lere daha fazla kaynak sağlanabilmektedir.
- Tüketiciler daha fazla seçici olmuştur, internet erişimi sayesinde dünyanın her tarafındaki tüketiciler uygun fiyatlarda ve giderek genişleyen bir ürün yelpazesinde alışveriş yapma olanağına kavuşmuşlardır.
- Teknolojik gelişmeler, nitelikli işçiliği ya da "çok amaçlı" emek olgusunu öne çıkarmakta ve nitelikli işçiler büyük şirketler içinde kaybolmaktansa, daha etkili olabilecekleri KOBİ'leri tercih etmektedirler.

Bütün bunların bir sonucu olarak, globalleşen ya da bütünleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazardan ya da dünya ticaretinden pay alabilmek, ortaya çıkan fırsat ve avantajlardan yararlanmak, KOBİ'ler için öncelikli amaçlar haline gelmiştir. Bu amaçların başında ise yeni pazarlar bulmak ve bu pazarların özelliklerinden yararlanarak rekabet üstünlüğü sağlamak gelmektedir (İlkin, 1988:72).

4.3. OLANAK VE YETENEKLERİ BİRLEŞTİREREK YENİ YETERLİKLER OLUŞTURMAK

Bölgesel entegrasyonlar, küreselleşme ve yeni yükselen pazarlar, global ölçekli şirketler için birçok fırsatı bir arada sunmaktadır. Ama aynı rekabet gücüne erişememiş işletmeler için bu koşullar bir tehdit unsuru olabilmektedir. Çünkü geçmişte avantaj gibi görünen fiyat, kalite, hızlı teslimat vs. gibi klasik rekabet unsurlarının yarattığı ticari tercihler sürekli yön değiştirmekte, artık her şey her yerde ucuz, kaliteli ve bol miktarda sunulabilmektedir.

Ekonominin "kaynakların kıtlığı" üzerine kurulu düzeni, yerini "kaynakların bolluğu" ve çok fazla ürünün, çok fazla çeşidin, çok fazla oyuncu tarafından sunulduğu bir pazara bırakmaktadır (Tekeli, 1994:72).

Böyle bir değişim ortamında Franchising gibi stratejik işbirlikleri ve yerel ortaklı doğrudan yatırımlar, yeni pazarlarda kalıcılık için çözüm olabilmektedir. Bunun yolu ise işletmelerin kendi kontrolü altında bulunan pazarlama bileşenlerini etkili bir pazarlama aracı olarak kullanmaktan; fiyat ve kalite açısından dünya standartlarını yakalamak ve farklı pazarlardan pay almayı sağlayacak ürün çeşitliliğine sahip olmaktan geçmektedir (Yalçın, 1990:36).

Bu şekilde pazar payını genişletmek ya da yeni pazarlara açılmak isteyen KOBİ'lerin, zorlu rekabet ortamında başarılı ve kalıcı olmalarını sağlayacak en önemli üç faktör şöyle sıralanabilir: Yeni ürün geliştirme, servis olanakları ve pazarlama becerileri. Görüldüğü gibi bu faktörlerin üçü de fiyat dışı rekabet unsurlarındandır ve pazarlamada, pazarlanan şey mal veya hizmet olmaktan çıkmış, hedef tüketici, müşteri ve sorunun farklı çözümü haline gelmiştir. Bu nedenle başarısı önceden kanıtlanmış ulusal ya da uluslar arası pazarlarda tanınan bir markayı veya sistemi kullanma hakkını satın alan bir girişimci, daha başlangıçta önemli bir rekabet avantajı yakalamış olacaktır (Arslan, 2005:66).

Türkiye'nin bereketi sayılabilecek KOBİ'lerin cılız dallar halinden koca bir ormana; verimlilik ve etkinliğe dönüşebilmesi için KOBİ'lerin güçlü organizasyonlar etrafında, hatta çatılar altında toplanması gerekliliği mutlaktır. Çünkü üretimdeki kısmi gücünü değerlendirmek üzere işe koyulan müteşebbis, yetersiz sermayesi nedeniyle stratejik planlama yapamamakta, yetkin kadroları oluşturamamakta, marka oluşturamadığı, tanıtım ve pazarlamayı etkin yapamadığı için de kısır döngü ile karşı karşıya kalmaktadır (Uraz, 1996:4). Franchising sistemi, gerek yurtiçinde gerekse yurtdışı pazarlarda KOBİ'ler için bu imkanı sağlayabilecek bir sistem olarak ortaya çıkmaktadır.

ALTINCI BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER İÇİN FRANCHISE ALIMINDA İZLENECEK TEMEL ADIMLAR

1. ÖN HAZIRLIK VE DEĞERLENDİRMELERİN YAPILMASI

1.1. ARAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Franchise alımı, her şeyden önce bir karar alma işlemidir. Karar alma, "karar alıcı tarafından belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için iki veya daha fazla hareket biçimi arasından birinin seçimini ifade eder" (Turanlı, 1988:1). Ancak, karar alma işlemi çoğunlukla belirsiz bir ortamda ve yeterli bilgiye dayandırılmadığı takdirde, yanlış karar alma ya da risk unsurunu da beraberinde taşımaktadır.

Bu nedenle, karar almadaki belirsizliklerin etkisini azaltmak için, karar almanın bir problem çözümleme süreci olarak kabul edilmesi ve optimum çözüme ulaşabilmek için öncelikle karar alma probleminin unsurlarının ortaya konulması gerekmektedir. Böylece bilimsel bir sistem izlenerek seçim yapma ve karar alma kolaylaştırılmış olacaktır (Turanlı, 1988:4).

Franchise alma öncesinde yapılacak tüm araştırmalar, doğru karar alabilmek için bilgi toplamaya dayanır. Karar alma aşamasında oluşacak hatalı davranış veya yanlış beklentiler, tarafları tatmin edemeyen bir Franchise ilişkisine neden olacaktır.

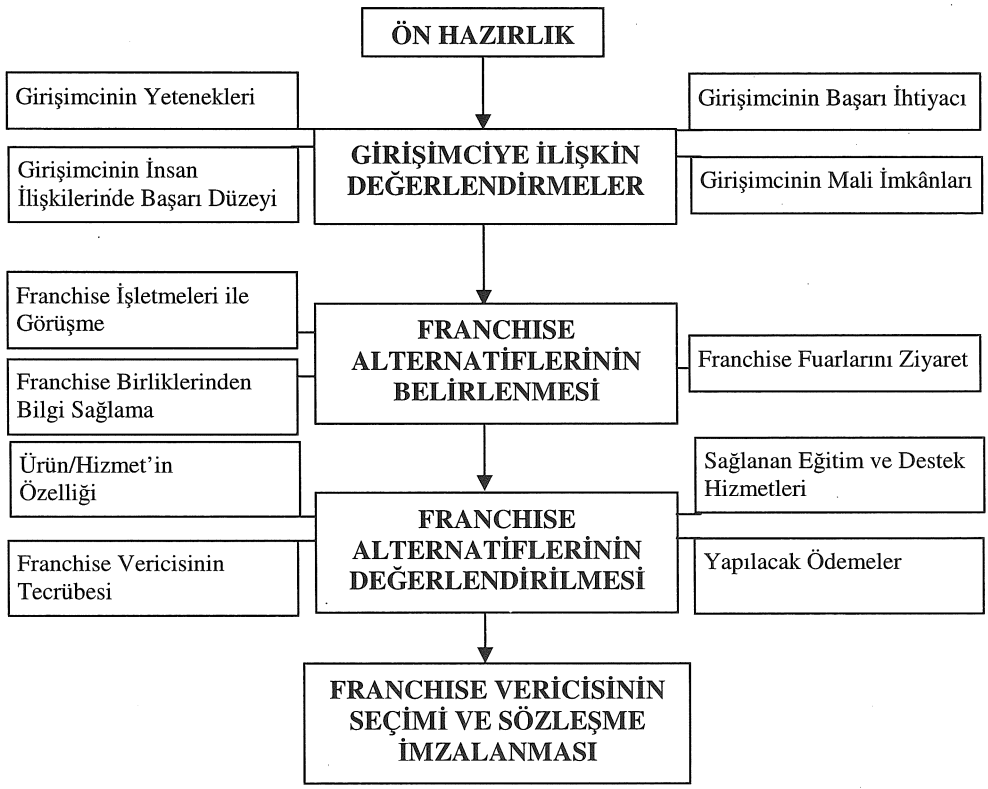
Bilgi toplarken sadece Franchise verenin sağladığı bilgilerle yetinilmemelidir. Diğer Franchise alanlarla görüşülmeli, aynı sektördeki rakip firmalar ve bağımsız çalışan işletmecilerle konuşulmalı, müşteri davranışları ve işletmelerin çalışması sabırla, farklı semtlerde, günün değişik saatlerinde, haftanın farklı günlerinde gözlenmelidir. Toplanan bilgiler, basit bir fizibilite formunda değerlendirilmeli ve yatırımı izleyen birkaç yıl için gelir-gider projeksiyonu yapılmalıdır. Kapsamlı muhasebe hesaplarına girilmese dahi, yatırımcı ne zaman ne kadar para harcayacağını ve ne zaman ne kadar kazanacağını öngörebilmelidir. Yani bir "nakit akış planı" çıkarılmalıdır (Ufrad, 1998:25).

Tüm bilgiler toplandıktan, sistemin getireceği yatırım ve kazanç tanımlandıktan, riskler belirlendikten sonra Franchise alma kararı, parasal değil kişisel etkenler göz önünde bulundurularak alınmalıdır. Yani daha kârlı, daha az sermaye isteyen, daha düşük stokla çalışan vb. sistemler değil, yatırımcının kişisel özelliklerine daha uygun olan sistem seçilmelidir (Mendelsohn ve Acheson, 1997:67).

Franchise alımında en doğru kabul edilebilecek bir karar alma yöntemi olmamakla birlikte bu sürecin mümkün olduğu kadar objektif ve idari yönden basit olması arzu edilmektedir. Franchise sisteminin seçimi ile ilgili araştırma-değerlendirme sürecinde aşağıda belirtilen üç ana konu üzerinde ayrıntılı şekilde durulması gerekmektedir:

1. Girişimciye ilişkin değerlendirmelerin yapılması,
2. Franchise fırsatlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
3. Franchise vericisi ile ilgili değerlendirmelerin yapılması.

Şekil 4. Franchise Sisteminin Seçimi İle İlgili Araştırma ve Değerlendirme Süreci



Kaynak; Büyükokutan, M., (1995), KOBİ'lerin Yönetim Sorunlarının Çözümünde Etkin Bir Araç Olarak Franchising Sistemi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Master Tezi, Ankara, s.134.

1.2. GİRİŞİMCİYE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİN YAPILMASI

Girişimci, toplumun ihtiyaç duyduğu ürünleri veya hizmetleri sunarak maddi – manevi kazanç sağlamayı hedefleyen, bu amaçla kendi işini kurmak üzere harekete geçen ve iş fikrini gerçekleştirmek için planlama çalışmalarını yapan ve sonuçta gerekli bilgi – beceri, işyeri, eleman, makine – ekipman vb. işletme girdileri ile finansman kaynaklarını bir araya getirerek kendi işini kuran kişidir (Sanlı ve Şahsüvar, 1999:3).

Sahip olduğu birikimleri Franchise işletmesi kurmak suretiyle değerlendirmek ve kendi işinin sahibi olmak isteyen bir girişimcinin yapması gereken değerlendirmelerin en zoru, girişimcinin kendisi ile ilgili olanıdır. Bu nedenle girişimcilerin Franchise alma kararı vermeden önce, kendi yeteneklerini değerlendirmeleri gerekmektedir. Her ne kadar Franchise alıcısı, Franchise vericisi tarafından bir eğitime tabi tutulacaksa da, küçük ve orta ölçekli işletmelerde sahip/yöneticinin teknik yeterliliğinin, işletmelerin başarısı için bir ön koşul olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle öncelikle girişimcinin ilgi alanı, tecrübesi ve yetenekleri değerlendirilmeli ve bu özelliklerine uygun bir Franchise alanı seçilmelidir (Arslan, 2002/c:10).

Günümüzde Franchising alanları çok çeşitlenmiştir ve çeşitlenmeye devam etmektedir. Bu yüzden hangi Franchise işinin seçileceğine ilişkin kararın önemli bir bölümü girişimcinin kişiliğine en uygun Franchise alanının belirlenmesi ile ilgilidir. Tüm küçük ve orta ölçekli işletmelerde olduğu gibi her Franchise işinde de başarının bir bölümü sahip/yöneticinin personeli yönetme ve müşteriler ile iyi ilişkiler kurma yeteneğine bağlıdır. Bu nedenle, girişimcinin insanlarla birlikte olmaktan hoşlanıp hoşlanmadığı, personelinin eğitimi için gerekli çabayı ve ilgiyi göstermeye hazır olup olmadığı, insanlarda güven uyandırıp uyandırmadığı, genelde iyimser ve olumlu bir tavır içinde olup olmadığı gibi hususlar oldukça önemlidir (Arslan, 2002/b: 5).

Diğer yandan bir Franchise işletmesi sahibi olmak, yoğun çalışma ve çaba gerektirir. "Franchise aldığınızdan bu yana öğrendiğiniz en önemli ders nedir?" sorusuna çok sayıda Franchise alıcısı "Franchise işine girerken bu kadar çok çalışmam gerekeceğini düşünmemiştim" cevabını vermektedir. Girişimcinin çalışkan olup olmadığı, üstlendiği görevleri sonuçlandırıp sonuçlandıramadığı, sorumluluk üstlenmekten hoşlanıp hoşlanmadığı gibi özellikleri başarılı bir Franchise alıcısı olup olmayacağı konusunda önemli ipuçları sağlayacaktır (Büyükokutan, 1995:135).

Kîmlerin Franchise olacağı konusunda yapılan araştırmalar, çoğu küçük ölçekli girişimlerde olduğu gibi Franchise alıcısı girişimcilerin de çoğunlukla 20 – 30 yaş grubuna girdiğini göstermektedir. Franchisörler ise genellikle kendi sektörlerinden olmayan, ön yargılardan veya yerleşmiş alışkanlıklardan uzak, Franchisör'ün vereceği eğitim programını olumsuz etkilemeyecek grişimci adaylarını tercih etmektedirler (Arslan, 2002/b:10).

Son olarak girişimcinin belirli bir Franchise işinin gerektirdiği yatırımı yapacak finansal kaynaklara sahip olup olmadığı da son derecede önemlidir. Çünkü başlangıçta yetersiz sermaye ile başlayan bir Franchise işi, başarısız olmaya mahkûmdur.

1.3. FRANCHISE FIRSATLARININ BELİRLENMESİ

Kendi işini kurma motivasyonuna sahip bir girişimci için başarının ilk koşulu, başarı potansiyeli yüksek bir Franchise fırsatını ortaya çıkarmasıdır. Bunun için öncelikle çeşitli Franchise alternatiflerinin başarı şansı ve gelir potansiyelinin araştırılması gerekir. Her şeyden önce Franchising konusu olan ticari isim veya markanın tüketiciler tarafından biliniyor ve belli bir güven sağlıyor olması gerekmektedir.

Değişik Franchise alternatiflerinin, bir diğer ifade ile Franchise veren işletmelerin belirlenmesi için mevcut Franchise işletmeleri ziyaret edilip görüşmek suretiyle kendi Franchise konuları ve diğer Franchise fırsatları hakkında bilgi alınabilir.

Örneğin Türkiye'de Ulusal Franchising Derneğinden, Franchise veren veya vermek üzere derneğe başvuran işletmeler hakkında bilgi temin edilebilir. Yurtdışından Franchise almak isteniyorsa Uluslararası Franchise Birliği 'ne (International Franchise Association) başvurularak "International Franchise Association Membership Directory" istenebilir. Söz konusu broşürde çok sayıda Franchise fırsatı yer almaktadır. Ayrıca yurtiçinde ve yurtdışındaki Franchising fuarları ziyaret edilerek Franchise vermek üzere fuarlara katılan işletmelerle yüz yüze görüşmeler yapılabilir.

Bu durum hem marka ve ürün, hem de verilen hizmetle ilgili olarak ayrıntılı bir araştırma yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Kısacası, "iş fikri"nin yapılabilirliğinin ortaya konulması gerekir. Ancak bu, uzun süreli ve kapsamlı bir çalışmayı gerektireceğinden, bu aşamada işin genel özellikleri bakımından Franchise alımına engel bir durumun olup olmadığı araştırmakla yetinilebilir. Bu amaçla yapılacak çalışmaların kapsamı şu şekilde özetlenebilir (Yeğen, 2002:6):

- Ürün veya hizmetin ayırdedici özellikleri
- Rakip ürün veya hizmetlerle fiyat karşılaştırması
- Ürün veya hizmetin mevcut kullanım miktarı
- Ürün veya hizmete yönelik talebin büyüklüğü
- Franchise almak isteyen girişimcinin bölgesinde bu ürün veya hizmete yönelik talebin büyüklüğü.

Bunların dışında Franchise alımında doğru seçimi yapabilmek ve başarı potansiyeli yüksek olan Franchise seçeneğini belirleyebilmek için, girişimcinin mutlaka heyecan duyarak ve zevk alarak çalışacağı bir alan olması, Franchise vericisinin felsefesine ve işletme biçimine güven duyması, aynı sistemi uygulamaya hazır ve istekli olması çok önemlidir.

1.4. FRANCHISE VERİCİSİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELERİN YAPILMASI

Franchising, ağırlıklı olarak yönetime yönelik bir sistem ve bir anlamda günlük işleri halleden Franchise alıcıları ile yönetim yardımı ve danışmanlık hizmeti veren Franchise vericisi arasında bir ortaklık gibidir. Dolayısıyla Franchise veren işletme personelinin, yönetim alanında yardım ve tavsiye sağlayacak yeterlilikte olması gerekmektedir. Ayrıca başarı için Franchise vericisinin, Franchise alıcıları ile sürekli iyi ilişkiler içinde olması da bir zorunluluktur. Yönetim yardımının kalitesi ve sürekliliği, Franchise alıcısının başarıya ulaşması için gerekli ön koşullardan birisidir. Bu nedenle Franchise ilişkisine girmeden önce Franchise vericisi hakkında aşağıdaki sorulara cevap oluşturacak bilgilerin derlenmesi gerekmektedir (Büyükokutan, 1995:138).

a) Franchise verici işletmenin yasal statüsü

b) Franchise verici işletmenin tecrübesi

c) Franchise verdiği işletme sayısı

d) Başarısız olan Franchise alıcılarının sayısı ve başarısızlık nedenleri

Franchise alıcısı, büyük olasılıkla geçmişte tecrübeli olmadığı bir alanda yatırım yapacağı için Franchise vericisi tarafından işletmenin yönetimi ile ilgili her konuda kapsamlı bir eğitime tabi tutulması gerekecektir. Başarılı Franchise verici işletmeler, Franchise alıcıların ciddi bir eğitimden geçmesini ön koşul olarak benimseyen işletmelerdir (Noyan, 1992:6). Franchise alıcısının da başarılı olmak için, işletme

sistemini ve yönetim politikalarını iyi anlaması ve alacağı eğitimin kapsamı hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Ayrıca, alınacak eğitim ve yönetim yardımı karşılığında Franchise vericisine yapılacak ödemelerin seviyesi hakkında bilgi sahibi olmak, böylece bir fayda/maliyet analizi yapmak gerekir. Söz konusu analiz için gerekli temel bilgiler şunlardır:

— Franchise ücreti karşılığında temin edilecek hizmetlerin özellikleri

— Royalite ödemelerinin düzeyi ve karşılığında sağlanacak hizmetler

— Franchise vericisinin yer seçimi konusunda vereceği yardımın türü

— Toplam yatırım harcaması

— Franchise vericisinin finansman temininde sağlayacağı yardım

— Sözleşmenin süresi

— Sözleşmenin yenilenme koşulları

— Franchise vericisinden alınacak eğitimin kapsamı

— Alınacak reklâm desteğinin kapsamı ve özellikleri

— Pazarlama alanında sağlanacak destek hizmetleri kapsamı ve özellikleri

Bu bilgiler ışığında yapılacak fayda/maliyet analizi dışında Franchise vericisinin Franchise alıcılarının seçiminde izlediği yolları da anlamaya çalışmak ve konuyu uzun vadeli bir bakış açısı ile ele aldığından ve girişimcinin niteliklerine yeterli derecede önem verdiğinden emin olmak gerekmektedir. Diğer taraftan, herhangi bir Franchise görüşmesini sonuçlandırmadan önce Franchise sözleşmesi mutlaka incelenmelidir. Franchise veren işletmeler de Franchise almaya aday girişimcilerin imzalayacakları sözleşmeyi önceden okumasını ve bir hukukçu ile tartışmasını beklemektedir (Bradach, 2000: 149).

İmzalanacak Franchise sözleşmesinin, Franchise alıcısına çekici gelen işletme amaçlarına uygun olup olmadığı, söz konusu amaçların sözleşmede açıkça yer alıp almadığı gibi hususlar önceden gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltme ve düzenlemeleri yapmak üzere Franchise vericisi ile görüşülmelidir.

Bazı kaynaklar Franchise almaya aday girişimcilerin daha iyi şartlar elde etmek için sözleşme görüşmeleri sırasında pazarlık etmesini önermektedirler. Mantıklı gerekçeler gösterildiğinde değişiklik gerektiren sözleşme maddelerinin olması doğaldır. Örneğin Franchise vericisi yeni bir ülkede kurulacak ilk Franchise işletmesi için görüşmeler yapıyorsa, Franchise alıcısının o ülkenin coğrafyası,

kültürel eğilimleri, yerel ticaret birlikleri ve gümrük kurallarından hareket ederek ürün özellikleri, stok ihtiyacı, çalışma saatleri gibi alanlarda getireceği önerileri dikkate alacak ve sözleşmede gerekli değişiklikleri yapacaktır. Ancak sağlıklı bir zincire sahip bir Franchise vericisi, sistemin temel unsurlarının pazarlık konusu yapılmasını kabul etmeyecektir (Büyükokutan, 1995:139).

Örneğin işletme imajını, ürün veya hizmet standardını ve kaliteyi korumak amacıyla sözleşmede yer alan maddelerde herhangi bir değişiklik istenmesi halinde Franchise alıcısının iyi niyetinden şüphe edilmelidir. Kalite ve standardizasyon maddelerinde pazarlığa razı olan bir Franchise vericisi, Franchising felsefesini kavramamış ve başarısızlığa mahkum bir Franchise vericisi anlamına geleceği için, böyle bir durumda Franchise alıcısının da bu işten vazgeçmesi en doğru yol olacaktır.

2. İŞ PLANININ HAZIRLANMASI

2.1. İŞ PLANININ TANIMI

Planlama, işletme amaçlarının ortaya konulması ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. İşletmenin mevcut durumu ile gelecekte ulaşmak istediği durum arasındaki boşluğu planlama doldurur (Bumin, 1981:31). Bu nedenle yönetim işlevinin en temel nitelikli olanının planlama olduğu söylenebilir.

Artan seçim olanakları ve giderek geleceği tahminin zorlaşması, planlamanın önemini daha da artırmaktadır. Bir işletmenin amaçlarını belirleyen planlama, neyin, nasıl ve kimlerle yapılacağının tespit edilmesidir. Yönetimin ilk aşaması olan planlama ile amaçlara ulaşmak için en iyi hareket biçiminin seçilmesi ve bu seçeneklerin geliştirilmesi sağlanır. Böylece nereye, niçin, nasıl, hangi yol ve yöntemlerle, kimlerin ortak çabalarıyla ulaşılabileceği kararlaştırılır (Erdoğan, 1987:188).

Franchise alacak her girişimcinin başarılı olabilmesi için mutlaka gerçekçi bir iş planına sahip olması ve öncelikle amacını ve nasıl bir iş planına göre faaliyet göstereceğini belirlemesi gerekmektedir. İş Planı ise, en basit tanımıyla, girişimciye pazarı analiz etme ve işletme stratejisini planlama konusunda yardım sağlayan ayrıntılı bir doküman olarak tanımlanabilir (Bozkurt, 2005:15).

İş planı, girişimcinin yapacağı araştırmaları, alacağı kararları içeren, plan ve hedeflerini kapsayan, işini kurarken ve kurduktan sonra işini geliştirme aşamasında kullanacağı yazılı bir metindir. İş planı, aynı zamanda girişimciyi yatırımcılara ve

kredi kuruluşlarına tanıtırken kullanacağı bir dosyadır. İyi yazılmış bir iş planı, yatırımın her boyutunu kapsayan, başka bir deyişle, pazarlama, araştırma geliştirme, üretim, yönetim, kritik riskler, finansman vs. gibi kilometre taşlarını kapsayan bir yol haritasıdır (Arıkan, 2004:102).

2.2. İŞ PLANININ KAPSAMI VE YARARLARI

Ayrıntılı bir iş planının hazırlanması girişimciyi büyük maliyetlerden korur ve girişimcinin hedeflerine ne ölçüde ulaştığını anlamasına yardım eder. İş planı, yatırımın objektif olarak değerlendirilmesine ve eleştirilmesine olanak verir. KOBİ'ler için Franchise alımı sırasında uygulayacakları bir iş planının kapsamı şu şekilde olabilir:

1) Kurulacak işin tanımlanması ve değerlendirilmesi,
2) Pazarlama planının hazırlanması,
3) Temel üretim ve hizmet süreçlerinin geliştirilmesi,
4) Finansal ihtiyaçların araştırılması ve finansman planının hazırlanması,
5) Yönetim sürecinin ve yönetim planının geliştirilmesi,
6) İş planı eklerinin düzenlenmesi

Anlaşılacağı üzere iyi hazırlanmış bir iş planı, Şekil 3'de görüldüğü gibi bir analiz, iletişim, sentez ve faaliyet aracıdır. İş planı pek çok bilgi içerir. Bu bilgiler sistematik olarak toplanıp analiz edildikten sonra girişimcinin vizyonu ile uyumlu biçimde bir araya getirilir ve öngörülen stratejilere ulaşmaya sağlayacak eylemlere dönüştürülür. İş planı aynı zamanda, gerçekleştirilecek faaliyetlerin, yerine getirilmesi gereken görevlerin ve elde edilmesi gereken çıktıların detaylı bir listesini oluşturur.

İş planının hazırlanması süreci, yatırımcıya girişimin tüm boyutlarını analiz etme ve ortaya çıkacak belirsizlikler için etkin stratejiler oluşturma fırsatını verir. Bir iş planının faydaları şu şekilde ifade edilebilir (Arıkan, 2004:208).

1) Zaman, çaba, araştırma ve disiplin gibi unsurların bir araya getirilmesi zorunluluğu, girişimcinin, yatırımın önemli unsurlarını anlamasına ve tarafsız bir biçimde değerlendirmesine yol açar.

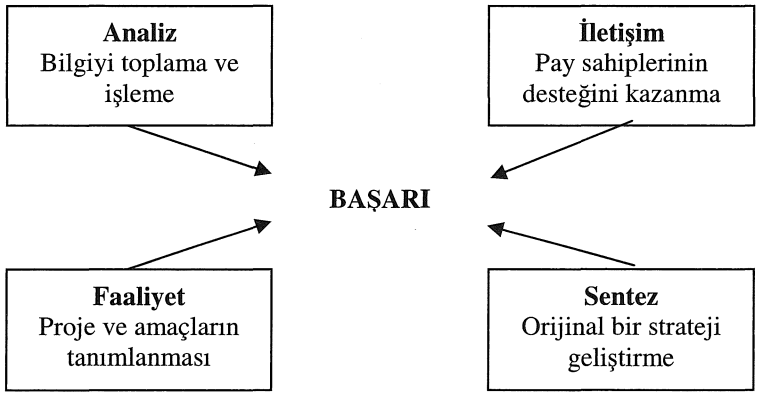
2) Rakiplere, ekonomik ve finansal koşullara ilişkin analizler, girişimcinin, yatırımın başarısı ile ilgili olan görüşlerini sorgulamasına yol açar.

3) Yatırıma ilişkin tüm unsurlar planda yer almak zorunda olduğundan, girişimci, stratejiler geliştirmek durumunda kalır.

4) İş planında amaç ve hedeflerin sayısal anlamda ortaya konması, öngörülerin, gerçekleşen sonuçlar ile karşılaştırılmasına olanak tanır.

5) Tamamlanmış iş planı, kredi veren kuruluşlarla iletişim kurmaya imkân sağlar.

Şekil 5. Planlama; Analiz, İletişim, Sentez ve Faaliyet



Kaynak : Arıkan, S., (2004), Girişimcilik, Siyasal Kitabevi, Ankara, s.103

2.3. İŞ PLANI HAZIRLAMA SÜRECİ

2.3.1. Kurulacak İşin ve İş Fikirlerinin Değerlendirilmesi

Franchising sisteminde Franchise veren ve alan taraf ayrıntılı bir iş planı hazırlayarak, işletmenin amacını ve özelliklerini tarif etmektedirler. İş planı bu konuda her iki tarafa da tam olarak ne istediklerini, bu hedeflere ulaşmak için ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklayarak yardımcı olmaktadır.

İş tanımında öncelikle işin ayrıntılı bir tarifi yapılır. Bu tanımlamada ürünler, hizmetler ve pazar tarif edilir ve işi diğerlerinden ayıran özellikler ortaya konur.

Girişimcinin, iş kurma hedefine ulaşması için çeşitli konularda düzenli ve yoğun çalışmalar yapması gereklidir. İş fikrinin belirlenmesinden, işin kurulması ve ilk müşterilere kadar geçen süreçte birbirinden farklı ancak birbirine bağlı birçok aktivite gerçekleştirilir. İş kurma aşamasına başarıyla ulaşmak için bu dönem en başından planlanmalı, iş kurma hazırlıkları eksiksiz ve gerektiği kapsamda yapılmalıdır. İş kurma süreci, girişimcinin kaynaklarını verimli kullanması gereken bir dönemdir. Zaman, çeşitli iş fikirlerinin uygulanması ve başarılı olmasında en önemli faktörlerden biridir. Bu durumda iş kurma sürecinin de hızla gerçekleşmesi gerekir. Ancak başarılı bir iş kurmak için yapılması gereken ön hazırlık çalışmalarının hiç birinde "yeterlilik" bir kenara bırakılmamalıdır (Arıkan, 1999:100).

İş fikirlerinin gerçekleştirilmesi ve uygulanması için öncelikle işin başarı şansı ve gelir potansiyeli araştırılır. Diğer yandan girişimci, bu araştırmaya paralel olarak işin kurulması ve başarılı olarak yürütülmesi için neler gerektiğini belirlemelidir. Kısaca iş fikrinin yapılabilirliğinin araştırılması gerekir. İş fikirlerinin yapılabilirliğini araştırmak uzun süreli ve kapsamlı bir çalışmadır. Ancak girişimciler iş fikirlerini yapılabilirlik araştırması detayında incelemeye almadan önce genel özellikleri çerçevesinde iş olarak kurulmalarına engel bir faktör olup olmadığını araştırmalıdır (Sanlı ve Şahsüvar, 1999:13).

Yapılması amaçlanan yatırım için her şeyden önce yasal bir engelin olup olmadığı araştırılmalıdır. Yasal incelemenin yanı sıra yatırım ekonomik açıdan da incelenmelidir. Başka bir deyişle pazar araştırması ve talep tahmini yapılmalı bunun yanı sıra kuruluş yeri analizleri yapılmalıdır. Ekonomik araştırmanın bir diğer boyutu da, özellikle üretim işletmeleri için, kapasitenin belirlenmesidir. İş kurma fikri maddi yatırıma dönüştürülmeden, girişimci finansal kaynaklarını da gözden geçirmeli, yatırımın ne kadarının borçla ne kadarının öz sermaye ile kurulacağını belirlemelidir. Son olarak kullanılması düşünülen teknoloji, iş yeri yerleşim planı, çevre koruma, doğal afetlere karşı alınacak tedbirler ve atıkların değerlendirilmesi gibi unsurları kapsayan teknik bir araştırmanın yapılması da hem gerekli hem de önemlidir (Arıkan, 2004:101).

2.3.2. Pazarlama Planının Yapılması

Pazarlama her türlü işin can damarıdır ve işletmelerin başarıya ulaşmasında pazarlama hayati bir öneme sahiptir. Bunu gerçekleştirmek için yapılacak ilk ve en önemli adım pazarlama planıdır. Başarılı bir pazarlama planı ise hedef tüketicilerin özellikleri ve beklentilerinin yakından tanınması ile mümkündür. Ancak bu faktörler belirlendikten sonra, tüketicilerin ihtiyaçlarını uyarmak ve tatmin etmek için gerekli pazarlama stratejisi geliştirilebilir (Mucuk, 1999:132).

Belirli bir stratejinin oluşturulabilmesi için ana hedeflerin belirlenmiş olması gerekir. Ancak pazardaki gelişme imkânları, pazar payının artırılması için izlenebilecek yollar, rekabet durumu ve rakiplerin özellikleri, pazarlama faaliyetlerini etkileyen çevre koşulları ve nihayet işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını dikkate almadan hedef belirleme gerçekçi olmayacaktır. İşte bunun için "pazarlama planı"na ihtiyaç duyulmaktadır.

Pazarlama planı kısaca, "gelecekteki olayları önceden sezinleyerek karar verilmesi", şeklinde tanımlanmaktadır. Pazarlama planlaması sayesinde işletme hedefleri, örgüt yapısı ve pazar fırsatları incelenerek başarıya ulaşılır (Davies, 1996:19). Pazarlama planı ile ilgili faaliyetler çoğunlukla birbirinden bağımsız faaliyetler olmakla birlikte bunlar planlama süreci içinde birbirini izleyen aşamalar şeklinde de ifade edilebilir. Buna göre pazarlama planı hazırlanırken sıra ile takip edilmesi gereken beş temel aşama vardır (Tokol, 1996: 58). Bunlar;

1) Pazar çevresinin tanınması (durum analizi).
2) İşletme ve pazarlama amaçlarının belirlenmesi.
3) Pazar bölümlerinin analizi ve hedef pazarların seçimi
4) Hedef pazarlarla ilgili pazarlama programlarının planlanması.
5) Koordinasyon ve denetim

2.3.2.1. Durum Analizi

Durum analizi ile pazarın çekiciliği, mevcut pazar şartlarında karşılaşılabilecek çevresel tehditler ve yeni fırsatların değerlendirilmesi yapılabilecek, bir anlamda dış çevrenin resminin çekilmesi sağlanabilecektir. Böyle bir analizde incelenmesi gereken dört önemli değişken vardır. Bunlar; rekabet, teknoloji, politik ve yasal çevre ile talep yapısıdır (Keenan, 1996:32).

İşletmeler arası rekabet mal satış koşullarında, fiyatlandırma, dağıtım ve satış çabalarında olabilir. Rekabetin şimdiki ve gelecekteki durumu ile rakiplerin ürün ve hizmet özellikleri, pazar payları, tecrübeleri ve olası hareketlerinin de bilinmesi gereklidir. Ayrıca müşterilerle ilgili olarak müşterilerin kimler olduğu, sayıları ve özellikleri, hedef müşteri grubuna ulaşma yolları ve satış maliyetleri de durum analizi sırasında inceleme konusu yapılmalıdır. Bu amaçla;

- Pazardaki rekabetin ve rekabet avantajının temeli,
- Başlıca rakipler ve özellikleri
- Rakiplerin güçlü ve zayıf yanları, rakiplerin stratejileri ve yeni bir girişime karşı muhtemel reaksiyonları,
- Fiyat, ürün çeşitlendirme, farklılaştırma ve markalaşmanın önemi,

gibi konular incelenir ve kurulacak Franchise işletmesinin rakiplere göre güçlü ve zayıf yanları ortaya konulur.

Her işletme politik ve yasal düzenlemelerden etkilenir. Hükümetin ve mahalli idarelerin çıkardıkları yasa, tüzük ve yönetmelikler, pazarlama kararlarını önemli ölçüde etkiler. Ürün veya hizmetleri etkileyecek makro ekonomik faktörler ve eğilimler, enerji fiyatları, vergiler, reklâmcılığa getirilen sınırlamalar ve tüketicinin korunması ile ilgili tedbirler bu bağlamda sayılabilir.

Teknoloji, tüketicilerin yaşam biçimini ve tüketim yapısını etkileyen önemli bir değişkendir. Teknolojide sağlanan gelişmeler ya da Franchise vericisinin sahip olduğu teknolojiler, pazara sunulan mal ve hizmet türlerinde artışa ve çeşitlenmelere yol açabilir. Bu nedenle durum analizi yapılırken teknolojik değişimlerin gözlenmesi ve doğru değerlendirilmesi oldukça önemlidir.

Sunulacak ürün ve hizmetlere ilişkin talebin gerek nicelik gerekse nitelik olarak tahminine de ihtiyaç vardır. Franchise veren firma kendi bilgi birikimine dayalı olarak potansiyel talebi ve bunun dağılımını, potansiyel müşterilerin özelliklerini ve satın alma davranışlarını inceleyerek Franchise alıcısına tahsis edilecek pazarın büyüklüğünü ve pazardaki gelişme imkânlarını tespit etmelidir.

2.3.2.2. İşletme ve Pazarlama Amaçlarının Belirlenmesi

Durum analizi tamamlandığında işletmenin kendisi ve çevresi hakkında olumlu ve olumsuz yönler ortaya konulmuş, işletme amaçları ve pazarlama hedefleri belirlenmiş olur. Pazarlama amacı olarak pazar payını genişletme, yeni bir pazara girme, dağıtım giderlerini azaltma, satış sonrası sunulan hizmetleri geliştirme gibi unsurlar örnek olarak verilebilir (Tokol, 1996: 80). Bunun için aşağıdaki soruların cevaplarının bulunması gerekecektir.

- Müşteriler için yaratılacak değer ne olacaktır?
- Mevcut oyunculardan ziyade pazara yeni giren Franchise işletmesi neden daha iyi durumda olacaktır?
- Franchise vericisinin sahip olduğu imaj yeterli midir?
- İşletmenin ulaşmak istediği hedefler nelerdir?
- İşletmenin değer ve ahlaki standartları (örneğin, çalışanlarla ve müşterilerle ilişkiler, sosyal sorumluluklar vb.) nasıl olacaktır?

2.3.2.3. Pazar Bölümlerinin Analizi ve Hedef Pazarların Seçimi

Talep tahminlerine göre uygun görünen bir pazar, çeşitli özelliklerde ve farklı beklentiler içinde olan müşterilerden oluşmaktadır. Franchise vericisinin, ürün veya hizmeti talep eden tüketici kitlesinin demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, gelir ve eğitim düzeyi vb.), coğrafi dağılımlarını dikkate alarak en iyi hizmet verebileceği veya müşteri tatmini sağlayabileceği pazar bölümünü seçmesi ve bu pazara uygun pazarlama karması oluşturulması zorunludur.

Bu bölümde pazar ve pazarın bölümlerinin tanımlandığı, müşteri ihtiyaçlarının ve müşterinin satın alma gücünü etkileyebilecek pazarlama çevresindeki faktörlerin incelendiği pazar tanımı, ürün hattındaki temel ürünlerin satışlarını ve fiyatlarını gösteren ürün incelemesi (analizi), önemli rakipleri, rakiplerin piyasadaki pozisyonlarını ve rakiplerin ürün kalitesi, fiyatlandırma, dağıtım ve tanıtım gibi konulardaki stratejilerini tanımlayan rekabet analizi ve dağıtım kanallarında son satış eğilimleri ve diğer gelişmeleri değerlendiren dağıtım analizi gibi konular incelenir.

2.3.2.4. Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi ve Eylem Programları

Pazarlama karması, her biri bir değişkenler grubunu temsil eden ve İngilizcedeki karşılıklarının tümünün P ile başlaması nedeniyle pazarlamanın 4P'si olarak bilinen bu değişkenler mamul, fiyat, dağıtım ve tutundurmadır (Mucuk, 2002: 44). Bu temel karar değişkenlerini uygun şekilde kombine etmek, pazarlama planlaması açısından önemli bir yer tutar. Bu nedenle Franchise vericisinin karşılaşacağı tipik kararlar hangi malların üretilerek satışa sunulacağı, ne kadar üretileceği ve dağıtılacağı, ne fiyat konacağı, nasıl ve nerelerde tanıtılacağı gibi pazarlamaya ilişkin kararlardır.

Bu amaçla yapılacak analizler sonucu, sunulan hizmet veya ürünün rakiplerine göre avantajları, özgün yanları, marka ve patent koruması, özel eğitim veya uzmanlık gerektirmesi, Franchise vericisi firmanın pazardaki imajı, uygulanacak fiyatlandırma stratejileri, reklâm ve tanıtım faaliyetleri ile satış sırasında veya satış sonrası müşteriye sunulacak hizmetlerin ayrıntılı şekilde belirlenmesi mümkün olabilecektir (Jay, 1998: 26).

Sunulacak ürün ve hizmetlerin tanımlanması ile ilgili olarak, ürün ve hizmetlerin özellikleri, hangi tip ürünlerin sunulacağı ve ürün nitelikleri, müşteri ihtiyaçlarının bu ürünlerle nasıl karşılanacağı ve yararları açıklandıktan sonra aşağıdaki soruların cevapları aranacaktır.

- Ürünlerle birlikte hangi fiziki ve hizmet unsurları sağlanacaktır?
- Rakiplerin ürünlerinden nasıl farklılaşılacak ve rakipler özelliklerimizi neden taklit edemeyeceklerdir?
- Sunulan ürün ve hizmetlerin rakiplerine göre avantaj ve dezavantajları (patent durumu, uzmanlık gerektirmesi, özel eğitim gereksinimi vb.) nelerdir?
- Yeni kurulacak Franchise işletmesinin müşteri hizmetleri konusundaki yeterlilik ve yetenekleri nelerdir?
- Müşteriler mevcut koşullarda nelerden memnun değiller, müşteri ihtiyaçları nasıl daha iyi karşılanabilir?
- Satış koşulları, satış sonrası servis, bakım onarım ve garanti hizmetleri nasıl olacaktır?

Eylem programları ise pazarlama stratejilerinin "ne yapılacak?", "ne zaman yapılacak?", "sorumlu kim olacak?" ve "maliyet ne olacak?" şeklindeki sorulara yanıt verme yoluyla nasıl spesifik eylem programlarına dönüştürüleceğini ifade eden programlardır. Örneğin fiyatlandırma programı ile uygulanacak fiyatlandırma yöntemleri, ürün ve hizmetlerin rakiplere göre nasıl fiyatlandırılacağı, promosyonlu ve indirimli fiyatlandırma politikalarının nasıl uygulanacağı vb. konular incelenecektir.

Benzeri şekilde; ürün ve hizmetlerin müşteriye nasıl ulaştırılacağı, ürün ve hizmetler hakkında müşterilere ne gibi mesajlar verileceği, müşterileri ürün veya hizmetlerle ilgili bilgilendirme yöntemlerinin nasıl olacağı, satış geliştirme yöntemleri ve satış promosyonlarının nasıl düzenleneceği, halkla ilişkiler

aksiyonlarının nasıl gerçekleştirileceği ve kullanılacak tanıtma araçlarının seçimi ve bütçelendirilmesinin nasıl yapılacağı gibi konular üzerinde ayrıntılı şekilde durulması gerekecektir.

2.3.2.5. Koordinasyon ve Denetim

Yapılacak pazarlama planlaması ile öngörülen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi de önemlidir. Bu amaçla yapılacak pazarlama denetimi, pazarlama planı sonuçlarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlayacak bir süreçtir. Bunun için kullanılan üç temel denetim aracı vardır. Bunlar satış analizi, pazar payı analizi ve pazarlama giderleri/satışlar oranıdır. Franchise vericisinin bütün bu konularda Franchise alıcısına sürekli şekilde yol göstermesi ve yardımcı olması gerekmektedir.

2.3.3. Temel Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Geliştirilmesi

Üretim, işletme ve pazarlamadan oluşan bir sistem olan Franchising, konu ile ilgili sözleşmenin Franchise veren ile Franchise alan arasında imzalanması ile başlar. Bir Franchise sözleşmesinde ana hatlarıyla know how, markalar ve ilişkin haklar, Franchise verenin ve alanın hak ve yükümlülükleri, işletmenin açılışı, başlangıç eğitimi, denetim ve Franchise verenden alınması zorunlu makine ekipman, araç – gereç, mal ve hizmetler ayrıntılı şekilde belirtilir. Bununla beraber, özellikle Franchise konusu iş kendi teknik uzmanlık alanlarının dışında olan girişimciler için üretim sürecinin detaylarının araştırılarak makine ekipman ihtiyacı, hammadde ve diğer işletme girdilerinin temini, işgücü ihtiyacının ve işyeri özelliklerinin sağlanıp sağlanamayacağı büyük önem taşımaktadır.

Ürün ya da hizmet üretiminin teknik yapısı ve ölçeği konusu incelenirken aşağıdaki soruların yanıtları aranmalıdır (Sanlı ve Şahsüvar, 1999:53).

- Ürün ve hizmetlerin müşterilere sunumuna kadar geçirdikleri aşamalar nelerdir?
- Bu aşamalar için gerekli makine ekipman, bilgi ve kapasite ihtiyacı nelerdir?
- Ürün ve hizmet üretiminde kullanılacak girdilerin türü, miktarı ve özellikleri nelerdir?
- Ürün ve hizmet üretimi için gerekli işgücünün nicelik ve nitelikleri nelerdir?

İşletmenin başarısı, tüketicilerin taleplerini bilerek onlara en yararlı ürün ve hizmetleri sunmaya bağlıdır. Bu nedenle girişimci öncelikle sunacağı ürün ve

hizmeti yakından tanımalı ve böylece rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmalıdır. Dolaysıyla Franchise vericisi, Franchise alıcısını gerekli bilgilerle donatmak için ürün veya hizmetin özelliklerini, benzerlerinden farklılıklarını ve tüketiciye sağladığı yararları net bir şekilde ortaya koymak ve girişimciyi bu yönde eğitmek zorundadır (Maitland, 2000:36).

İşletmenin başarısı, seçilen kuruluş yeri ile de yakından ilgilidir. İşletme, hedef müşteri grubunun çevresinde kurulmalı, kolayca ulaşılabilir olmalıdır. Franchise veren işletme, kendi işletmesinde elde ettiği tecrübeye dayalı olarak ve demografik hareketleri dikkate alarak en uygun kuruluş yerinin özelliklerini tanımlar ve gerekli kapalı alan miktarını belirler. Ancak, taşıma olanaklarının uygunluğu, vergi muafiyetleri, ulaşım ve iletişim olanaklarının gelişmişlik düzeyi vb. diğer kuruluş yeri faktörlerinin Franchise alıcısı girişimci tarafından titizlikle incelenmesi gerekir (Arıkan, 2004:214).

Diğer yandan tesisler ve donanım gibi insanlar da bir kaynaktır ve bir işletmenin başarısı büyük ölçüde insan kaynağının doğru kullanımına bağlıdır. İnsan kaynağı, KOBİ'lerde başarıya ulaşmada çok önemli rol oynar. Bu nedenle Franchise alıcısı ve personelinin ne gibi beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiği Franchise vericisi tarafından net bir şekilde tanımlanarak gerekli personel sayısı, görev tanımları ve personel özelikleri belirlenir. Ayrıca Franchise vericisi, görev alacak personelin eğitimi konusunda da sorumluluk üstlenir.

2.3.4. Finansman Planının Hazırlanması

Bir işletmenin başarısını, hatta varlığını sürdürmesinin büyük ölçüde uyguladığı finansman politikasına ve aldığı finansal kararlara bağlı olduğu bilinmektedir. İşletmelerin başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan biri, finansman kaynaklarının doğru kullanımıdır. Finansman işlevinin gereği gibi yerine getirilmesi durumunda, işletmelerin diğer faaliyetlerindeki yönetim hatalarının kısmen de olsa giderilmesi mümkündür. Bu nedenle Franchise alıcısının mali sorumlulukların yerine getirilmesi için gerekli politikaları önceden belirlemesi ve uygulaması bir zorunluluktur.

İşletme faaliyetlerinin aksamadan yürütülebilmesi, büyük ölçüde kuruluş aşamasında yapılan finansal planlamaya bağlıdır. Bunun için öncelikle işletmenin kuruluşu ve çalışması sırasında gerekli olacak maddi ve maddi olmayan unsurların belirlenerek gerçekçi bir bütçe yapılması gerekir. Bu amaçla yapılan planlama çalışmaları başarının en önemli koşullarından biridir ve Franchise verici firma, kendi tecrübeleri ışığında Franchise alıcısına kuruluş ve işletme bütçelerini hazırlamada yardımcı olmalıdır.

İşletme bütçesi, işletmenin çalışmaya başlamasından sonraki giderleri ve bu giderlerin nasıl karşılanacağını gösterir. İşletmenin gerekli nakit ihtiyacını dikkate alarak işletme sermayesinin ne kadar olması gerektiğini ortaya koyar. Bunun için Franchise verici firma, Franchise alıcısına işletme bütçesinin ve gelir – gider projeksiyonunun hazırlanması için yardımcı olur. Gelir-gider projeksiyonu hem bir planlama aracı olarak hem de işletmenin başarısının denetimi için önemli bir yönetim aracıdır. Yöneticinin satışlar, maliyetler ve harcamaları dikkate alarak aylık ve yıllık gelirini tahmin etmesini sağlar. İşletme bütçesi aşağıdaki şekilde bölümlendirilerek incelenebilir (Maitland, 2000:45).

- Satışlar
- Satışların maliyeti
- Kârlar
- Açıklayıcı notlar
- Destekleyici dokümanlar

Satışlarla ilgili olarak aylık bazda ve bir yıllık satış tahminleri yapılır. Doğrudan veya değişken maliyetlerin seyri, üretilen ve satılan ürünlerle yakından ilgili olacağı için satış miktarlarındaki artışlara paralel olarak maliyetler de artacaktır. Bu maliyetlerin aylık toplam miktarı bütçedeki yerine yerleştirildiğinde, satış değerleri ile doğrudan maliyetler arasındaki fark "brüt kâr"ı verecektir (Barrow, 2004:99).

Tüm işletmelerde olduğu gibi Franchise işletmesi de ancak kâr getirirse başarılı olacaktır. Bu arada Franchising sistemi sadece müşterinin ihtiyaçlarını tatminle kalmayıp aynı zamanda Franchisör ve Franchisee'nin gereksinimlerini de karşılamalıdır. Gerek Franchisör gerekse Franchisee, zaman, para ve kaynak yatırımlarının karşılığı olan getiriyi beklerken müşteri de ödediği fiyatın karşılığı olan değeri istemektedir. Eğer bu üç taraf da kısmen uzun bir vadede tatmin edilebiliyorsa, bu durumda bu mal veya hizmet konusunda Franchising'e gidilebilir demektir.

Brüt kârdan sabit giderler düşüldüğünde, geri kalan miktar "ticari kâr" dır. Brüt kâr ve ticari kâr rakamları oldukça önemlidir. Brüt kâr; satınalma, üretim ve satıştaki verimlilik düzeyini göstermesi bakımından önemlidir. Ticari kâr ise, yapılan işin kârlı olup olmadığını ya da olması gereken kâr seviyesini gösterecektir. İşletme bütçesinde yer alan rakamların neyi ifade ettiğini, bu değerlere nasıl ulaşıldığını, kullanılan yöntemlerin neler olduğunu işletme dışındakilere anlatabilmek için açıklayıcı notlar ve destekleyici dokümanlardan yararlanılır. Böylece işletme bütçesi

sağlam ve bağımsız kanıtlarla desteklenmiş olur (Maitland, 2000:48).

İşletme bütçesinin yanı sıra aylık nakit akımı projeksiyonlarının da hazırlanması gerekmektedir. Aylık nakit akımı tahmini, belirli bir zaman diliminde işletmeye giren ve çıkan nakit miktarlarını gösterir. İşletmeye başlıca üç kaynaktan nakit girişi olabilir. Öz sermaye, satıştan kaynaklanan gelirler, borçlular tarafından yapılan ödemeler veya alınan kredilerdir. Aylık nakit girişlerinden, işletme faaliyetleri için yapılan ödemelerin toplamı çıkarıldığında "net nakit akışı"na ulaşılır. Net nakit akışının negatif değil, pozitif olması gerekir.

Franchise vericisinin hazırlanmasını önereceği aylık gelir-gider ve nakit akımı projeksiyonları ile ilgili örnekler ilişikte verilmektedir. Bu projeksiyonlar, işletmenin performansını kontrol etmek için belirlenmiş standartlar olarak da kullanılabilir. Gerçekleşen gelir giderlerle tahmin edilen gelir ve giderlerin karşılaştırılması, işletmenin amaçlarına ulaşma durumu konusunda hem Franchise vericisinin hem de Franchise alıcısının kesin ipuçları elde etmesini ve gerekli düzeltmeleri yapmasını sağlar (Canıtez, 1997:31).

İşletmede kullanılacak muhasebe sistemi ve stok kontrol sistemi de genellikle mali yönetim planının bir unsuru olarak Franchise vericisi tarafından sağlanır. Bu sistemlerin nasıl kullanılacağı, Franchise alıcısının ülkesine veya bölgesine nasıl uyarlanacağı konusunda Franchise alıcısına eğitim verilir.

Tablo 1.Gelir – Gider Projeksiyonu

	O	Ş	M	N	M	H	T	A	E	E	K	A	Yıllık Toplam
Net Satışlar													
Satışların Maliyeti													
Brüt Kar													
Brüt Kar Marjı													
Değişken Giderler													
Ücretler													
Avukatlık/ Muhasebe													
Reklam													
Nakliye													
Büro Malzemeleri													
Harçlar													
Gen. Yön. Gid.													
Diğer													
Toplam													
Sabit Giderler													
Kira													
Amortisman													
Elektrik/ Yakıt/Su													
Sigorta													
Lisans Ücretleri													
Kredi Taksitleri													
Diğerleri													
Toplam													
Genel Toplam													
Vergiden Önceki Kar/Zarar													
Vergiler													
Vergiden Sonraki Kar/Zarar													

Tablo 2. Aylık Nakit Akımı Projeksiyonu

Yıl Ay	Yatırım Dönemi		1.Ay		2.Ay		3.Ay		4.Ay...		Toplam	
	Tahmin	Gerçek-leşme	Tahmin	Gerçek-leşme	Tahmin	Gerçek-leşme	Tahmin	Gerçek-leşme	Tahmin	Gerçek-leşme	Tahmin	Gerçek-leşme
1.Mevcut Nakit												
2.Nakit Gelirler												
a.Satış Gelirleri												
b.Kredili Satış Giderleri												
c.Kredi veya Borç Alımları												
3.Toplam Nakit Girişi												
4.Toplam Nakit(1+3)												
5.Nakit Ödemeler												
a.Mal Bedeli												
b.Brüt Ücretler												
c.Ücret Vergileri ve Sigorta												
d.Dışarıdan Alınan Hizmetler												
e.Büro Masrafları												
f.Bakım – Onarım												
g.Reklam												
h.Seyahat Giderleri												
i.Muhasebe Giderleri												
j.Kira												
k.Telefon												
l.Elektrik-yakıt-su												
m.Sigorta												
n.Emlak Vergisi vb.												
o.Faizler												
p.Diğer												
q.Beklenmeyen Giderler												

r.Ara Toplam												
s. Kredi Taksitleri												
t.Sermaye												
u.Diğer ilk Yatırım Giderleri												
v.Yedek Akçe												
w.İşletmeden Çekilen Nakit												
6.Toplam Nakit Çıkışı												
7.Nakit Durumu												
Gerekli İşletme Bilgileri												
A.Satış Hacmi												
B.Alacaklar												
C.Şüpheli Alacaklar												
D.Stoklar												
E.Borçlar												

2.3.5. Yönetim Planının Geliştirilmesi

Bir Franchise yönetimi, diğer herhangi bir işletmenin yönetimi gibidir. Daha önce de belirtildiği gibi, kendi kendinin patronu olma isteği başarılı bir yönetici olmak için yeterli değildir. Başarılı yönetim için işe kendini adamak, tutarlı olmak, karar verebilmek, hem işletme personelini hem de mali kaynakları yönetme yeteneğine sahip olmak gerekir. Bunun için pazarlama ve mali yönetim planlarının yanı sıra ayrıntılı bir yönetim planının geliştirilmesi gerekmektedir (Akın, 1996:46).

İşletme yönetimi kavramı işletmelerin genel olarak "satın alma, üretim ve satış" aşamalarından oluşan temel aktiviteler ile iş yönetimi, kontrol ve idari işlerden oluşan destek aktivitelerinin tümünü kapsar (Sanlı ve Şahsüvar, 1999:66). Franchising sisteminde personel yönetimi dışındaki işletme usulleri, işletme el kitabı gibi işin yönetimine ilişkin bilgiler Franchise vericisi tarafından sağlanmakla beraber, Franchise alıcısının temel aktivitelerin neler olduğunu ve nasıl geliştirileceğini bilmesi gerekmektedir. Franchise vericisinin, bu konuda da Franchise alıcısına sürekli destek ve danışmanlık hizmeti vermesi şarttır.

Franchise alıcısı, kuracağı işin sahibi ve yöneticisi olarak sadece Franchisörün sağladığı yönetim desteği ile yetinmeyecek, günlük çalışmalar içinde kar-zarar hesapları, vergi ve sigorta işlemleri, işe eleman alma, ücret belirleme, çalışanları motive etme, iş gelişmelerini ve gerçekleşmelerini izleme, üretim ve hizmet maliyetlerini hesaplama gibi çeşitli aktivitelerle doğrudan ilgilenmek ve yerine getirmek zorunda kalacaktır.

Bunun için, Franchise alıcısının bu işlerin nasıl, ne zaman ve kimin tarafından yapılacağını gösteren, izleme ve denetim görevlerini de kapsayan bir yönetim planı geliştirmesi gerekmektedir. Aslında Franchising sisteminin "düzenli ve sürekli işleyen bir sistem" olduğu dikkate alındığında, genel yönetim planının da Franchise vericisi tarafından hazırlanması ve Franchise alıcısına eğitim sırasında aktarılması gerekmektedir.

2.3.6. İş Planı Eklerinin Hazırlanması

Franchising sistemini yatırımcılar için çekici yapan en önemli özelliklerden birisi de Franchise veren işletmenin, açılış ve varlığını sürdürme aşamalarında Franchise alan tarafa her türlü desteği sağlayacak olduğunun umulmasıdır. Genelde yatırım yapacağı konu hakkında kısıtlı bilgiye sahip olan Franchise alıcısı, gerekli desteğin sağlanmaması durumunda kendisini bir kaos ortamında bulabilir. Bilgi ve tecrübe eksikliği bağımsız yatırımcı için engel oluşturmaktadır. Bu nedenle Franchise alıcısı için sağlanabilecek eğitim ve destek programlarının önemi büyüktür.

Franchise veren kuruluş tarafından oluşturulan iş planının Franchise alıcısına anlatılması ve Franchise alıcısının bu planı etkili bir şekilde uygulaması ile olası problemler, dolayısıyla başarısızlık, en aza indirgenebilir. Bu amaçla Franchise işletmesinin nasıl yönetileceğine, ürünlerin ve servisin nasıl olacağına, açılış öncesi ve sonrası yapılması gereken şeylere, ekipman kullanımı ve eğitim tekniklerine dair açıklamalara ilişkin desteğin Franchise vericisi tarafından önceden belirlenmesi önemlidir.

İş planının hazırlanması sırasındaki yorum ve analizleri destekleyen bu gibi bilgi ve belgelerin de iş planına eklenmesi gerekmektedir. Bunların başında "**işletme el kitabı**" ile "**Franchise sözleşmesi**" yer almaktadır.

İşletme el kitabı Franchise vericisi tarafından geliştirilen, Franchising sisteminin işleyişi ve yönetimi, yer seçimi, dekorasyon, satınalma, satış, pazarlama, reklam ve promosyon, eğitim, Franchise işletmesinin fiziki özellikleri gibi işle ilgili tüm ayrıntıların açıklandığı bir rehberdir.

Bu şekilde Franchise vericisinin daha önce kazandığı ve uyguladığı yönetim, satış ve pazarlama yöntemleri Franchise alıcısına aynen aktarılmış olmaktadır.

Franchise sözleşmesi, taraflar arasındaki ilişkileri ve ilişkinin sınırlarını belirleyen hukuki bir belgedir. Franchising, taraflar arasında imzalanacak Franchising sözleşmesi ile başlar ve her iki tarafın hak ve yükümlülüklerini tarif eder. Bu nedenle, Franchising alımında sözleşme örneğinin önceden talep edilmesi ve çok dikkatli şekilde incelenmesi büyük önem arz etmektedir.

İşletme el kitabı ve Franchise sözleşmesi örnekleri Ek 1 ve Ek 2'de sunulmaktadır. Bunların dışında eğitim programları, Franchise vericisinin satış ve sipariş koşulları, işyeri ekipmanı, makine ve ürünlerin özellikleri, marka tescili, kiralama sözleşmesi, bağımsız test sonuçları gibi iş planını destekleyici mahiyetteki çeşitli belgeler de ek olarak verilebilir.

EK : 1 İŞLETME EL KİTABI ÖRNEĞİ

BÖLÜM I FRANCHISING KONUSU

1.01 Sistemin Gelişme Seyri
1.02 Sistemin Özel Tarzı ve Usulü
1.03 Şirketin Organizasyon Yapısı

BÖLÜM II YER SEÇİMİ

2.01 Coğrafi Konumu ve Çevresi
2.02 İdeal Mağaza Profili
2.03 Pazar Potansiyeli
2.04 Mağazanın Geçmiş Yaşamı, Kira Kontratı
2.05 Kontrol Listesi-Varsayımların Ticari Değeri

BÖLÜM III DEKORASYON VE MAĞAZA PROFİLİ

3.01 Dış Dizayn
a) Görünüm
b) Vitrin Malzemeleri
Kapı
Tabela

3.02 İç Dizayn
a) Yerleşim Planı
b) Dekorasyon
c) Mobilyalar
d) Aksesuar
e) Aydınlatma
f) Yardımcı Malzemeler
g) Depo Alanı
h) Isıtma ve Havalandırma

BÖLÜM IV PAZARLAMA İLKELERİ

4.01 Ürünler
4.02 Fiyat Politikası
a) Kâr Oranı
b) İndirimler

4.03 Satış Geliştirme ve Reklam
a) Reklam
b) Ürün Yerleştirme
c) Vitrin Yapma
d) Yerleşim Ekipmanları
e) Kasa, Satış Bankosu

BÖLÜM V SATIŞ TEKNİKLERİ

5.01 İlkeler
5.02 İletişim
5.03 Tüketici İlişkileri
5.04 Satış Personeli
5.05 Satış Diyalogu

BÖLÜM VI SATIŞ SONRASI HİZMETLER

6.01 Müşteri Hizmetleri
a) Eve Teslim
b) Değiştirme
c) Ambalaj ve Paketleme

BÖLÜM VII FRANCHISE YÖNETİMİ

7.01 Satınalma Prosedürü
7.02 Sipariş Esasları
7.03 Ürün Nakliyesi
7.04 Ürün Kabulü
7.05 Stok Yönetimi
7.06 İdeal Stok Miktarı
7.07 Stok Dönüşüm Hızı

EK : 2 FRANCHISE SÖZLEŞMESİ ÖRNEĞİ

MADDE 1. TARAFLAR

Bu anlaşma; ..... yerleşik ..... Firmasının Türkiye Master Franchisor'u olan ve ..... tarafından temsil edilen ..... adresinde mukim ..... Şirketi (bundan böyle kısaca **Franchise Vericisi** olarak anılacaktır) ile

Bundan böyle **Franchise Alıcısı** olarak anılacak olan (..... adresinde mukim) ..... arasında imzalanmıştır.

MADDE 2. ANLAŞMANIN KONUSU VE KAPSAMI

Franchise Vericisi'nin konusu, ... buna benzer malların ..... ticari ismi (markası) altında perakende satışı yoluyla dağıtımıdır.
..... markası güçlü bir ticari imaja sahiptir ve uluslararası planda büyük bir şöhreti vardır. Bu uluslararası imaj sadece ..... ticari markası ve isminin meşhur olması demek değildir. Aynı zamanda özgün ürün bileşimi, mağaza donanımı, mağaza işareti, renk bileşimleri ve müşteriye yaklaşımını da kapsamaktadır.

Franchise Vericisi, faaliyetlerinin tamamını kapsayan ve özellikle işletme, pazarlama, teknik, yönetimsel, mali ve eğitim konularına ilişkin olarak köklü bir tecrübe ve bundan böyle "know-how" olarak adlandırılacak olan bilgi birikimine sahiptir. Perakendecilik yöntemlerinin verimliliğini daha da artırmak için "İşletme Biçiminde Franchising" ilkelerine dayalı olarak modern, tam ve özgün bir franchise sistemi geliştirilmiştir.

Franchise Alıcısı, bu anlaşmada belirtilen **mal kategorilerini** Franchise Vericisinden satın almak ve Franchise Vericisinin kabul edeceği satış noktasında ..... ticari ismi altında satmak istemektedir.

Franchise Alıcısı "İşletme Biçiminde Franchise" sisteminin gerekleri ve imkanları hakkında tam olarak bilgi edinmiş ve bu anlaşmayı imzalamadan önce uzmanların tavsiyelerini almış olarak; Franchise zincirine katılmakla gerçek bir avantaj elde edeceğine inanarak ve böylece Franchise Vericisinin know-how'ı ve uluslararası imajını kullanma imkanına kavuşarak, Madde 14.3'de belirtilen bölgede, bu anlaşmanın maddelerine uygun olarak ..... FRANCHISE'nı riski ve maliyeti kendisine ait olmak üzere işletmeyi istemektedir.

Bu nedenlerle, tarafların hakları ve sorumluluklarına ilişkin tüm hükümler bundan böyle bu sözleşmeye bağlandığı şekildedir.

MADDE 3. TARAFLARIN YASAL DURUMU

Taraflar, her birinin tamamen bağımsız taraflar olduğunu, bu anlaşmada tanımlandığı şekliyle kendi Franchise işlerinin tek sahibi olduklarını ve bu anlaşmadan doğan tüm hak ve sorumlulukların her türlü boyun eğmeyi dışladığını, her iki tarafın üçüncü taraflarla kendi adına, riski ve maliyeti kendine ait olmak üzere ilişki kurabileceğini; ve bir tarafın diğer taraf adına herhangi bir sözleşme yapamayacağını belirtirler.

Her iki taraf bu anlaşmada tanımlandığı şekilde kendi franchise işinin tek ve tam sahibi olacaktır.

3.1. Yukarıdaki maddeye göre;

a) Franchise Alıcısı kendi franchise işini şöyle işletecektir:

- Yasal açıdan: tamamen kendi firmasının adı altında.
- İş açısından : Franchise Vericisi'nin ticari markası altında; ticari isimle birlikte Franchise Alıcısının kullanma hakkını elde ettiği logolar, işaretler, renk kombinasyonları altında, daha önce bahsedilen İşletme Biçiminde Franchising İlkeleri ve bu sözleşmenin hükümlerine uygun olarak Franchise Vericisi'nin know-how'ı, çalışma yöntemleri ve hizmetleri ile birlikte.

b) Franchise Vericisi daha önce bahsedilen ticari isim, işaretler, ticari marka, logolar ve renk kombinasyonlarının tek sahibidir.

Aynı şekilde, Franchise Alıcısı'na bu anlaşmanın süresi boyunca ve bu anlaşma çerçevesinde verilecek know-how'ı, çalışma yöntem ve sistemleri ve hizmetleri oluşturan tüm unsurların da tek sahibi olacaktır.

Buna göre; Franchise Vericisi tarafından Franchise Alıcısı'na, onun personeline ve onun ortaklarına açılacak olan ve yukarıda belirtilmiş bulunan tüm unsurlar, tescil edilmiş olsun ve olmasın gizlilik içinde yapılacaktır.

c) Taraflar, ancak kendi adlarına, kendi işyerlerinde ve maliyetleri kendilerine ait olmak üzere personel istihdam edebilir.

d) Franchise Alıcısı, Franchise Vericisi'nin zorunlu, imtiyazlı acente veya işçisi olarak düşünülemez, sadece Franchise Alıcısı'dır.

3.2. Taraflar bu anlaşmanın, sayfa 1'de kimlikleri tanımlanan gerçek kişilerin kişisel niteliklerinden ötürü imzalandığını kabul ederler. Bunun sonucu olarak;

a) Madde 2.'de belirtilen Franchise işletmesini yasal olarak işletmeye sadece birinci maddede bahsedilen gerçek kişi yetkilidir.
b) Bu sözleşmenin hak ve sorumlulukları, Franchise Alıcısı tarafından üçüncü kişilere verilemez ve devredilemez.

3.3. Franchise Alıcısı, bu anlaşmanın geçerlilik süresinde bu anlaşmaya konu olan Franchise mağazasını üçüncü taraflara devretmek isterse veya 1. sayfada adı geçen Franchise Alıcısı fiziksel veya akli kapasite kaybına uğrarsa veya ölürse, üçüncü kişiler veya akrabaları veya hak iddia eden kişilerle (varisleri), diğer hak iddia edenlerin resmi ve yazılı bir kabulü olmak şartıyla aşağıdaki şartlar dahilinde Franchise Vericisi yeni bir Franchise anlaşması yapabilir.

a) Yeni aday, Franchise vericisinin tek tek Franchise Alıcılarda aradığı koşullar, yani mesleki tecrübe, bütünlük ve mali statü nitelikleri açısından uygunsa ve Franchise'nin işletmesine ilişkin olarak Franchisor tarafından düzenlenen eğitime katılıp başarılı olursa,

b) Yeni Franchise Alıcısı, bu anlaşmanın 14.3. maddesinde belirtildiği gibi ve o sırada diğer Franchise Alıcılarına uygulanan miktarda giriş ücreti öderse

3.4. Franchise Alıcısı, kendi şirketinin statüsünde değişiklik yapmak isterse, Franchise Vericisi önerilen değişiklikleri aşağıdaki durumlarda onaylayabilir:

a) Şirketin konusu,. sermayenin yapısı, sermaye sahiplerinin değiştirilmesi gibi maddelerdeki değişikliklerin Franchise Vericisinin yazılı onayına sunulması halinde,

b) Franchise Vericisinin firma ismi, ticari ismi, ticari markası, logoları veya renk kombinasyonlarının şirket isminin bir parçası olmaması halinde,

c) Franchise Vericisinin veya franchise ağının diğer üyelerinin haklarına el uzatmaması halinde,

d) Şirket hisselerinin, Franchise Vericisi'nin yazılı onayı olmaksızın doğrudan veya dolaylı olarak ve hiçbir bölgede Franchise Vericisinin ağı ile rekabet eden bir kuruluşa devredilmemesi ve diğer taraftan Franchise Alıcısı, Franchise Vericisi ile

rekabet halindeki bir şirketin sermayesi ile mali ilişkiye girmemesi (kontrol gücü olmaksızın kamuya kote edilmiş şirketlerin sermayeleri hariç) halinde,

e) Bu madde hükümlerinin ihlali, Franchise Vericisine, iki ay önceden yapılan yazılı uyarıya cevap verilmemesi halinde bu anlaşmayı sona erdirme hakkı verir. Franchise Vericisi'nin ayrıca zararlarını tazmin hakkı olacaktır.

3.5. Franchise Vericisi, Franchise Alıcısı'na yazılı haber vermeksizin ve Franchise Alıcısı'nın hakları ve bu anlaşmanın sürekliliği sağlanmaksızın bu anlaşmayı üçüncü bir tarafa veremez ve devredemez.

MADDE 4. ANLAŞMANIN KONUSU

4.1. Franchise Vericisi, Franchise Alıcısı'na bu anlaşmanın süresi boyunca ..... ticari ismini, ilgili işaretleri, ticari markasını, logolarını ve renk kombinasyonlarını, Franchise Alıcısı'nın kendi şirket adı ile birlikte kullanma hakkını ve tanımlanan bölgede ..... Franchise'ni işletme hakkını verir.

..... Franchise'ın özgün konusu, bu anlaşmanın giriş bölümünde tanımlanan mal ve hizmetlerle, Franchise Vericisi tarafından Franchise Alıcısı'nın karlılığı, rekabet edebilirliği ve sürekliliğini artırmak için ileride tanımlanacak mal ve hizmetlerin perakende satışıdır.

4.2. ..... Franchise'ının işletilmesinde karı maksimize etmek amacıyla Franchise Alıcısı'na etkin bir şekilde yardım etmek için, Franchise Vericisi know-how'ının yanısıra gerekli teknikler, pazarlama, promosyon, yönetim ve işletme konularında da yardımcı olacaktır. Bu anlaşma çerçevesinde, anlaşma süresince devam edecek olan rehberlik ve yardım sadece Franchise Alıcısı'na yapılacak ziyaretlerle değil aynı zamanda toplantılar, eğitim seminerleri, bilgilendirme ziyaretleri vs. şeklinde somutlaştırılacaktır.

4.3. Bu anlaşma ile Franchise Alıcısı'na verilen haklar sadece Madde 14.2'de tanımlanan tek bir Franchise mağazasına ilişkindir. Her ilave Franchise mağazası için taraflar arasında ayrı bir Franchise Anlaşması imzalanır.

MADDE 5. FRANCHISE ALICISININ SAHASI

5.1. Franchise Alıcısı'nın Franchise Mağazasını açacağı bölge Madde 14.2'de tanımlanmıştır. Franchise Alıcısı, Franchise Vericisi tarafından verilecek her bir Franchise'ın belirtilen şartları karşılaması ve Franchise Vericisi tarafından onaylanması gerektiğini bilmektedir.

5.2. Buraya kadar söylenenlerden, Franchise Vericisi'nin yukarıda belirtilen sahanın sınırları içinde bir başka Franchise Mağazası kuramayacağı veya Franchise Mağazası olsun olmasın başka herhangi bir satış noktası açamayacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

5.3. Yukarıda belirtilen Franchise Mağazasının belirtilen zaman içinde işletmeye açılmaması halinde, Franchise Vericisi, force major durumları hariç olmak üzere tek taraflı olarak, 3 ay önceden yazılı bildirimde bulunarak anlaşmayı süresinden önce sona erdirme ve zarar için hak talebinde bulunma hakkına sahiptir.

MADDE 6. FRANCHISE VERİCİSİ'NİN ÖZGÜN KİMLİĞİ

6.1. Franchise vericisinin ticari ismi, ticari markası, işaretleri, logoları ve renk kombinasyonları bundan böyle Franchise Vericisinin Özgün Kimliği olarak adlandırılacaktır. Bu nedenle Franchise Alıcısı, Franchise Vericisi'nin özgün kimliğini sadece Madde 14.2'de belirtilen bölgede açacağı Franchise Mağazası faaliyetleri ile ilişkili olarak kullanacaktır.

6.2. Franchise Vericisi'nin özgün kimliği, onun kendi mülkiyetindedir ve öyle kalacaktır ve Franchise Vericisi'nin yukarıda tarif edilen ve kimliğini oluşturan elemanları değiştirme veya tamamlama hakkı vardır.

6.3. Franchise Alıcısı, tüm zincirin çıkarını korumak için, Franchise Vericisi'nin özgün kimliğini oluşturan elemanların yetkili olmayan kişiler tarafından kullanımı ve/veya taklitlerini, fonetik olarak karıştırılabilecek olsa dahi, hangi kaynaktan öğrenirse öğrensin en kısa zamanda Franchise Vericisi'ne bildirecektir.

Gerekirse, Franchise Alıcısı en kısa zamanda bu amaçla gerekli tedbirleri alacak ve Franchise Vericisi, Franchise Alıcısının bu çabaları için gerekli dokümanları temin edecek ve işbirliği yapacaktır.

Franchise Vericisi'nin Franchise Mağaza zinciri imajını ve kimliğini korumak ve know-how'nın, yönetim ve tekniklerinin rakiplerinin eline geçmesini engellemek için gerekli tedbirleri her zaman alacağı ve bu amaçla gerekli tüm kontrol işlerini organize edeceği açıktır.

6.4. Franchise Alıcısı, Franchise Vericisi'nin onayını almaksızın, Franchise Vericisi'nin özgün kimliğini oluşturan elemanları hiçbir zaman değiştiremez ve bu elemanları bu anlaşmada sözü edilenler dışında herhangi bir şekilde kullanamaz.

6.5. Franchise Alıcısı'nın kullanacağı tüm taşıt araçları, Franchise Vericisi'nin kendisine ait taşıt araçları üzerindeki renklere boyanacak ve ticari ismi veya ticari markası da aynı şekilde yer alacaktır. Bunlarla ilgili maliyet, Franchise Alıcısı tarafından karşılanacaktır. Franchise Alıcısı'nın dokümanlarında ve araçlarında kendi ismini yazmak için kullandığı karakterler ..... ticari ismi ve ticari markasında kullanılan karakterlerin büyüklüğünden en fazla %10 daha büyük olabilir.

6.6. Franchise Alıcısı'nın iş formlarında (fatura, irsaliye, başlıklı kağıt, kartvizit vs.) Franchise Alıcısı'nın firma ismi ve ilgili yasalara göre gerekli diğer bilgi ve işaretlerin yanısıra ..... ticari ismi de gösterilecektir.

6.7. Her ne nedenle ve her ne zamanda olursa olsun, anlaşmanın sona ermesinde, Franchise Vericisi'nin özgün kimliğini oluşturan unsurları, Franchise Alıcısını bir hafta öncesinden yazılı olarak uyarmak kaydıyla ve Franchise Alıcısı'nın bu anlaşmanın bitiminden sonraki bir ay içinde Franchise alıcısı bunları kaldırmamışsa, Franchise Vericisi'nin bunları kaldırmaya hakkı vardır.

Franchise Alıcısı, Franchise Vericisi'nin istediği zamanda Franchise Vericisi'nin, kendisinin veya görevlendireceği kimselerin Franchise işletmesine serbestçe girmesine izin verecektir.

6.8. Her ne zamanda ve her ne şekilde olursa olsun bu anlaşmanın sona ermesi halinde, Franchise Alıcısı, Franchise Vericisi'nin özgün kimliğini oluşturan elemanları, ne tek başına ne de "Önceki", "Eski" gibi kelimelerle birlikte veya bu elemanları fonetik olarak dahi hatırlatan herhangi bir isim veya sembolle birlikte kullanma hakkına sahip olmayacaktır.

MADDE 7. FRANCHISE MAĞAZASININ DONANIMI

7.1. Franchise Alıcısı, Franchise Mağazasını, modern Franchising'in temel ilkelerine ve Franchise Vericisi'nin tavsiyesine uygun olarak ve Franchise Vericisi tarafından tarif edilen özgün stilde donatılmasını ve tefriş edilmesini sağlayacaktır.

7.2. Tüm Franchise Mağazalarının fiziki görünümlerinin aynı olması, mağaza zinciri ve bu zincirin tüketici tarafından algılanması ve dolaysıyla Franchise Alıcısı'nın başarısı için kaçınılmazdır. Donanım ve tüm dekorasyon parçaları Franchise Vericisinden veya Franchise vericisinin yazılı olarak önceden onay verdiği satıcılardan satın alınacaktır. İsimler, kabul edilen çeşitler ve diğer gerekli bilgi Franchise vericisi tarafından sağlanacaktır.

MADDE 8. FRANCHISE VERİCİSİNİN SORUMLULUKLARI

8.1. Franchise Alıcısının işe başlamasından önce, Franchise Vericisi bağımsız bir Franchise Mağazasının yönetimi ve işletilmesi konusunda Franchise Alıcısına eğitim kursu düzenleyecektir.

Franchise Alıcısının bu kurslara katılmak için imkanlarını seferber etmesi doğaldır. Bundan kaynaklanan her türlü seyahat ve konaklama giderleri Franchise Alıcısı tarafından karşılanacaktır.

8.2. Franchise Alıcısı, tüm zamanını ve enerjisini Franchise Mağazasının yönetimine ve franchise anlaşmasına konu olan ürünlerin kendi bölgesinde promosyonuna tahsis edecektir.

8.3. Franchise Vericisi, Franchise Alıcısı tarafından verilen ve kendisi tarafından kabul edilen tüm normal siparişlerin en az %75'ini, tarafların sipariş sırasında mutabık kaldıkları süre içinde yerine getireceğini teyit eder.

8.4. Franchise Alıcısı'nın bölgesindeki tüm franchise ağının reklam ve promosyon faaliyetleri, Franchise Alıcısı tarafından Franchise Vericisi ile işbirliği içinde sağlanacaktır.

8.5. Franchise Alıcısının muhasebe kayıtları, Franchise Vericisi tarafından onaylanacak bağımsız ve ruhsatlı bir muhasebe bürosu tarafından maliyeti Franchise Alıcısına ait olmak üzere tutulacaktır.

8.6. Franchise Alıcısına herhangi bir satın alma kotası uygulanmayacak ve dolaysıyla satılamayan ürünler Franchise Vericisi tarafından geri alınmayacaktır.

Franchise Alıcısı, kendi bölgesindeki Franchise Mağazasında, o bölgedeki müşterilerin talebini karşılayacak ve yeterli karlılığı garanti edecek miktarda mal bulunduracaktır.

8.7. Franchise Vericisi, Franchise Alıcısına tüketici satış fiyatlarını önceden belirleyerek bildirecek ve Franchise Alıcısı bu fiyatları aynen uygulayacaktır. Franchise Alıcısının bu fiyatlar dışında yeni bir fiyat belirlemesi veya farklı fiyatlar üzerinden satış yapması söz konusu olmayacaktır.

8.8. Franchise Alıcısı, her yıl bir Aralık'tan önce, işletme ve reklam bütçeleri hazırlayarak Franchise Vericisi'ne gönderecektir.

MADDE 9. FRANCHISE ALICISININ SORUMLULUKLARI

9.1. Franchise Alıcısı bağımsız bir girişimci olarak, ülkesindeki diğer bağımsız girişimcilerle aynı sorumlulukları taşıdığını kabul eder ve bu nedenle bu konularda Franchise Vericisine sorumluluk yükleyemez.

9.2. Franchise Alıcısı, franchise markasının şöhretini tehlikeye atmamak için kanun ve kurallara (tüzüklere), uyması gerektiğini kabul eder.

9.3. Franchise Alıcısı, kendi Franchise Mağazasını, Franchise Vericisinin özgün kimliğini oluşturan elemanları kendi firma ismi ile birlikte kullanarak işletecektir.

9.4. Tamamen bağımsız bir müteşebbis olarak Franchise Alıcısı, kendi Franchise Mağazasını ve stoklarını, en azından yangın, hırsızlık, vandalizm, doğal afetlere vs. karşı korumak için gerekli tüm sigorta işlemlerini maliyeti kendisi tarafından karşılanmak üzere, bu anlaşmanın yürürlüğe giriş tarihinden itibaren yerine getirecektir.

9.5. Franchise Alıcısı, Franchise mağazasında, franchise vericisinin ürünleri ile rekabet edebilecek ürün ve malları satmayacağını, bulundurmayacağını ve üretmeyeceğini, sadece Franchise Vericisi tarafından temin edilecek malları satacağını kabul ve taahhüt eder.

9.6. Franchise Alıcısının önceki maddelerin hükümlerine uygun olarak Franchise Vericisinin kendisine vereceği tüm rehberlik, tavsiye ve desteği uygulayacağı açıktır.
Buna göre Franchise Alıcısı, Franchise sisteminin tüm yönetim, satın alma, satış, stok ve işletme usulleri ve ilgili teknik ve usulleri aynen uygulamayı kabul eder.

9.7. Franchise Vericisi rehberlik, tavsiye ve destek görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek için, Franchise Alıcısının bu sözleşmede belirtilen mağazasını, satışa sunduğu malları, sağladığı hizmetleri, stokları ve muhasebe kayıtlarını kontrol etme hakkına sahiptir. Franchise Alıcısı, Franchise Vericisinin görüşlerini dikkate alacağını, uyarı ve öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapacağını peşinen kabul eder.

9.8. Franchise Alıcısının aylık cirosu, bir sonraki ayın 10'undan önce Franchise Vericisine bildirilecektir.

MADDE 10. ANLAŞMAZLIKLAR

10.1. İş bu anlaşma ile ilgili anlaşmazlıkların çözümünde T.C. Ticaret Mahkemeleri yetkilidir.

10.2. Günü gelen ödemelere ilişkin iddialar her zaman adli mahkemelere götürülebilir.

MADDE 11. ANLAŞMANIN SÜRESİ

11.1. Bu anlaşma imzalandığı tarihten itibaren 10 (on) yıllık bir süre için yürürlüğe girer.

Anlaşma, sona ermesinden sonra, diğer bir 10 (on) yıllık süre için yenilenebilir. Sona erme tarihinden en az 6 (altı) ay önce taraflar birbirlerine yazılı olarak anlaşmayı ikinci bir 10 (on) yıl için yenileme niyetinde olup olmadıklarını bildireceklerdir. Bu tür bir bilgi, taraflardan biri tarafından diğerine verilmez ise anlaşma sona erecektir.

11.2. Bu anlaşmanın sona erme tarihinde yenilenmemesi gerçeği, ilgili taraflara hasar tazmini konusunda herhangi bir hak vermez.

MADDE 12. ANLAŞMANIN SONA ERMESİ

12.1. Franchise Vericisinin bu anlaşmayı sona erdirme hakkına ve Madde 11'de belirtilenlere ilave olarak bu anlaşma, aşağıdaki durumlarda da sona erdirilebilir.

a) Herhangi bir konuda anlaşma hükümlerine aykırı hareket ettiği görülen Franchise Alıcısına durumu düzeltmesi için Franchise Vericisi tarafından yazılı bildirim yapılmasına rağmen Franchise Alıcısının bu anlaşmanın bir veya daha fazla maddesini ciddi şekilde ihlal etmesi halinde,

b) Franchise Alıcısının, Franchise Vericisinin entelektüel ve/veya endüstriyel mülkiyet haklarına hiçbir sebep göstermeden itiraz etmesi halinde

c) Yazılı olarak haberdar edilmesine rağmen ödeme tarihinde ödenmesi gereken miktarları Franchise Alıcısının zamanında ödememesi halinde,

d) Franchise Alıcısının iflas etmesi halinde,
e) Franchise Alıcısının yazılı olarak uyarılmasına rağmen kazanma kapasitesini artırması için gerekli eylemi yapmayı reddetmesi halinde,

f) Yazılı olarak uyarılmasına rağmen Franchise Alıcısının cirosunun tamamını veya bir kısmını gizlemesi halinde,

g) Franchise Alıcısının bu anlaşmanın konusu olan Franchise Mağazasını işletmeyi durdurması halinde,

Yukarıdaki durumların herhangi biri veya tamamının gerçekleşmesi halinde Franchise Vericisi anlaşmayı feshetme ve hasarlar için tazminat isteme hakkına sahip olacaktır.

12.2. Bu anlaşmanın her ne nedenle ve her ne zaman olursa olsun sona ermesi halinde taraflar önceki bireysel statülerini yeniden kazanacaklar ve Franchise Alıcısı, bundan böyle Franchise Vericisinin özgün kimliğini veya onun ürünlerini veya mallarını kullanma hakkına sahip olmayacaktır.

12.3. Bu anlaşmanın sona ermesinde, Franchise Vericisinin, Franchise Alıcısının tahrip olmamış ürün ve mallarından oluşan stoklarını, tarafların mutabık kalacağı fiyat üzerinden satın alma hakkı vardır, ancak zorunluluğu yoktur.

MADDE 13. REKABET EDEMEME HÜKÜMLERİ

13.1. Franchise Alıcısı, bu anlaşmanın konusu ile aynı veya benzer amacı olan işletme, grup, birlik ve kooperatiflere doğrudan veya dolaylı olarak dahil olmayacağını, bu anlaşmanın konusu gibi bir başka faaliyette bulunmayacağını (Franchise Vericisinin önceden verilmiş yazılı bir onayı olmaksızın) kabul eder.
13.2. Bu anlaşmanın sona ermesinde, Franchise Alıcısı, Franchise Vericisinin özgün know-how'ını doğrudan veya dolaylı olarak kullanmayacağını ve Franchise Vericisinin yazılı onayı olmaksızın üçüncü taraflara iletilmeyeceğini kabul eder.

13.3. Bu hükümler Franchise Alıcısının halen bağımsız olarak ve franchise mağazasından ayrı olarak yaptığı faaliyetlerini kapsamaz.

Franchise Alıcısı, ayrıca, Franchise Mağazası faaliyetlerini, kendisinin sahip olduğu ve işlettiği diğer faaliyetleri ile karıştırmayacağını garanti eder.

MADDE 14. BU ANLAŞMANIN ÖZEL HÜKÜMLERİ

14.1. Bu anlaşmanın 1. sayfasında kimliği belirtilen Franchise Alıcısı, bu anlaşmanın konusu olan Franchise Mağazasını yasal olarak işletmeye tek yetkili kişi olacaktır.

14.2. Bu anlaşmaya konu teşkil eden Franchise Mağazası, ... adresinde açılacaktır. Franchise Alıcısının, Franchise Mağazasını açacağı bölge aşağıdaki gibidir:
.....
.....

14.3. Franchise Alıcısı, bu anlaşmanın imzalanmasında Franchise Vericisine ..... ABD $ giriş ücreti ödeyecektir.

Bu ücret, aşağıdaki hizmetlerin Franchise Vericisi tarafından karşılanması içindir:

a) Franchise Alıcısının eğitimi
b) Yer seçimi, dekorasyon, yerleşim planlarının hazırlanması, başlangıç reklam kampanyasına ilişkin tavsiyeler,
c) İdari süreçler ve sistemler,

14.4. Franchise Alıcısı, ... markalı ürünleri kendi adına ve bu anlaşma çerçevesinde posta yoluyla sipariş almak suretiyle satmaya tamamen yetkilidir.

14.5. Franchise Vericisinin ürün, mal ve hizmet arzına ilişkin faturalar Franchise Alıcısı tarafından muteber bir banka teminat mektubu karşılığında ve/veya zaman zaman taraflar arasında karşılıklı mutabakata varılacak şekilde ödenecektir.

14.6. Franchise Alıcısı tarafından sipariş edilen malların yurtdışı ve yurtiçi navlun, sigorta, gümrükleme, vergi ve resimleri, ithalde alınan tüm harç ve fonları ile her türlü gümrükleme masrafları Franchise Alıcısı tarafından karşılanacaktır.

14.7. Bu madde hükümlerine uyulmaması, ciddi bir suç (ihlal) olarak değerlendirilecektir ve Franchise Vericisinin resmi yazılı bildiriminden sonra dört hafta içinde olumlu bir sonuç alınmadığı taktirde, Franchise Vericisi anlaşmayı derhal ve tek taraflı olarak sona erdirebilir.

MADDE 15. GENEL HÜKÜMLER

15.1. Taraflar bu anlaşmanın Roma Anlaşması, Türk hukuku ve tüzükleri ve European Code of Ethics for Franchising hükümlerini bozmayı amaçlamadığını ifade ederler.

15.2. Taraflardan biri, diğer taraftan veya dış satıcıların hatalarından sorumlu tutulamaz.

15.3. Bu anlaşmanın maddelerinden birinin muhtemel hükümsüzlüğü, diğer maddelerin geçerliliğini şüphe altında bırakmaz.

Geçersiz olduğu iddia edilen maddeler, benzer ekonomik ve/veya ticari etkiler elde edilecek şekilde tarafların işbirliği sonucuna uyarlanacaktır. Eğer bunun imkansız olduğu kanıtlanırsa, ilgili maddeler maksimum yetki etkisine indirgenecektir.

15.4. Bu anlaşmaya ilişkin her türlü tescil ve tasdik ücreti, noter veya diğer ücretler Franchise Alıcısı tarafından karşılanacaktır.

5.5. Bu anlaşma, taraflar arasında ..../..../.... tarihinde imzalanmış ve yürürlüğe girmiştir.

Franchise Vericisi	Franchise Alıcısı
Adı Soyadı-Adresi	Adı Soyadı-Adresi

KAYNAKLAR

AKAT, Ö., (2003), Uluslar arası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Ekin Yayınevi, 4. Baskı, Bursa.

Akdoğan, Ş. ve AKDOĞAN, A., (1989), "Büyüyen İşletmelerde Yönetim Sorunları", 3. Ulusal İşletmecilik Kongresi 30 Kasım-3 Aralık Kapadokya, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.

AKIN, B., (1996), "Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

AKIN, M., (1995), "Kitlesel Üretim Sonucu Ortaya Çıkan Yeni Bir Dağıtım ve Pazarlama Yöntemi: Franchising", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

AKIN, M., (1996), "Sistemin Ülkemizdeki Uygulaması", Dünya Gazetesi, 21 Temmuz.

AKSOYLU, R., (1999), "Trendi Yükselecek Ama", Para Franchise Magazin, 30-5/6.

AKSOYLU, R., (2000/a), "Franchisingimiz Neden Gelişemiyor?", İş Fikirleri, , Sayı 46.

AKSOYLU, R., (2000/b), "Bayilik Franchising Değildir", İş Fikirleri, Sayı 48.

AKSOYLU, R., (2001/a), "Franchising'in İstihdama Katkısı", İş Fikirleri, Sayı 2001/3.

AKSOYLU, R., (2001/b), "Franchising'de İş Güvencesi Ve İstikrar", İş Fikirleri, Sayı 51.

AKSU, M., (1993), "Uluslararası Pazarlamanın Önemi ve Dışa Açılma Düşüncesinde Olan İşletmelerin Dikkate Alması Gereken Faktörler", Pazarlama Dünyası, Yıl 7, Sayı 42.

AKTAŞ, G., (1994), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunlarına Çözüm Olarak Franchising Sistemi", Dünya Gazetesi, 2 Aralık.

AKYOL, Ş., (1984), Borçlar Hukuku (Özel Borç İlişkileri), Fakülte Matbaası, İstanbul.

ALPUGAN, O., (1998), Küçük İşletmeler Kavramı Kuruluşu ve Yönetimi, Özgün Matbaacılık, 3. Basım, Ankara.

ARIKAN, S., (2004), Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, Ankara.

ARPACI, T., ve Diğerleri., (1992), Pazarlama, Gazi Yayınları, Ankara.

ARSLAN, K., (1994/a), Avrupa Topluluğu İle Gümrük Birliği Sürecinde Türk Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Rekabet Gücünün Artırılması İçin Stratejik Bir Yaklaşım, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ARSLAN, K., (1994/b), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

ARSLAN, K., (1996), "İşletme ve Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Sistem: Franchising", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

ARSLAN, K., (1997), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Başarısında Franchising Sisteminin Katkıları", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

ARSLAN, K., (2002/a), "Turizm Yatırımları ile KOBİ'ler Arasındaki Ekonomik İlişkilerin Geliştirilmesi İmkanlarının Araştırılması: Antalya Örneği", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

ARSLAN, K., (2002/b), "Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı 6, İstanbul.

ARSLAN, K., (2002/c), "İş Bekleyen mi İş Yaratan mı?", TOSYÖV Girişim Dergisi, Sayı 77, Ankara.

ARSLAN, K., "The Role and Significance of Total Quality Philosophy and Benchmarking in Assurance of in Customer Satisfaction", 49th EOQ Congress April 25-27, 2005, Antalya, Turkey

ARSLAN, K., (2005), "İhracatımızın Sürdürülebilirlik Boyutu", Dış Ticarette Durum, Eylül 2005, İstanbul.

AŞIKOĞLU, R. ve Diğerleri., (1997), "Yerel Rekabetten Global Rekabete Geçişte İşletmelerin Finansal İşbirliği Yönelimleri", 3. Verimlilik Kongresi 14-16 Mayıs 1997 Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 599, Ankara.

AVERY, R. Ve Diğerleri., (bt) İngilizce-Türkçe Redhouse Sözlüğü.

AYANOĞLU, E., (1996), "Franchising ve Türkiye'deki Uygulaması", Vergi Dünyası, Sayı 176, İstanbul.

AYDEMİR, N., (1995), "Globalleşme Stratejisi, Birleşmeler ve Sinerji", İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl 6, Sayı 22, İstanbul.

AYGÜN, S., (2003), "Ekonomik Yönleriyle Küreselleşme Olgusu ve Türkiye", Küreselleşme Ekseninde Türkiye İçin Stratejik Öngörüler, Alfa Yayınları, İstanbul.

AYHAN, Y.D., (1984), "İşletmelerarası Bir Birleşme Biçimi: Franchising (İmtiyaz) Sistemi ve Önemi", H.Ü. Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, Ankara.

BARROW, P., (2004), Girişimcinin Silahı: İş Planı, Kesit Tanıtım Ltd. Şti., Ankara.

BİLGE, O., (1994/a), "Franchising Sanatı", Dünya Gazetesi, 26 Ağustos.

BİLGE, O., (1994/b), "Franchising ve Hizmet Sektörü", Dünya Gazetesi, 9 Eylül.

BİLGE, O., (1999), "Franchising Kurbanları", Para Franchising Magazin, 28-3/4-1999.

BONO, D.E., (2000), Rekabetüstü (Sur/Petition), (Çev. Oya Özel), Remzi Kitabevi, 2. Basım, İstanbul.

BOZKURT, R., (1993), "Küçük Girişimciler ve Zihinsel Kirlilik", Dünya Gazetesi, 4 Kasım.

BOZKURT, R., (1995), "KOBİ'ler ve İşbirlikleri", Dünya Gazetesi, 29 Kasım.

BOZKURT, R., (2001), "KOBİ'lerde Psikolojik Mülkiyet Sorunu", Dünya Gazetesi, 21 Eylül.

BOZKURT, R., (2005), "İş Planları ve İş Kültürü", Dünya Gazetesi, 29 Kasım.

BRADACH, L.J., (2000), Franchise Örgütlenmeler Çağdaş Bir Yönetim Modeli, (Çev. Nesim Sadaka), Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi:28, İstanbul.

BUMİN, B., (1981), İşletme Örgütlerinin Yönetimi, Kalite Matbaası, Ankara.

BÜYÜKOKUTAN, M., (1995), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunlarının Çözümünde Etkin Bir Araç Olarak Franchising Sistemi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Master Tezi, Ankara.

CANITEZ, M., (1997), "Etkin Bir Global Pazarlama Stratejisi: Franchising", Pazarlama Dünyası, Yıl 11, Sayı 65, İstanbul.

CEYLAN, A., (1993), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Franchising ve Leasing", Türkiye'de Finansal Kiralama Yoluyla Franchising Paneli, 2 Mayıs 1993 Bursa, Dünya Gazetesi.

CİVANER, Ç., (1994), İhracatta Pratik Bilgiler, İGEME Yayınları, Üçüncü Baskı, Ankara.

ÇEKEN, H., (2003), Küreselleşme, Yabancı Sermaye ve Türkiye Turizmi, Değişim Yayınevi, İstanbul.

ÇELİK, A. ve AKGEMCİ, T., (1998), Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:45, Ankara.

DAVIES BJ. ve DAVIES E., (1996), Bir Haftada Başarılı Pazarlama, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

DEMİR, N. ve Diğerleri., (2000), Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:633, Ankara.

DEMİRCİ, F., (1993), "Franchising Sistemi ve Türkiye'deki Uygulaması", İşletme ve Finans, Yıl:8, Sayı 89, İstanbul.

DOZ, L. ve HAMEL, G., (1999), Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı, (Çev. Atilla Bostancıoğlu), Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi 26, İstanbul.

DRUCKER, F. P., (1993), Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası, (Çev. Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No:327, Ankara.

DÜREN, A. Z., (2000), 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, İstanbul.

ERDOĞAN, İ., (1987), İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3456, İstanbul.

FRIEDLANDER, M.P. ve GURNEY, G., (1990), Handbook of Succesful Franchising, Liberty Hall Press, 3rd Ed., USA.

GOFFEE, R. ve SCASSE, R., (1992), Kadınlar İş Başında (Çev. Ahmet Fethi), Yön Matbaacılık, İstanbul.

GÖKDENİZ, A. ve ERDEM, B., (2004), "Uluslararasılaşma Süreci, Sözleşmeye Dayalı Uluslararasılaşma Yolları – (Franchising (İsim Hakkı)) ve Bir Hizmet İşletmesi (Mc. Donalds) Üzerinde Kavramsal Bir Araştırma", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

GÖKSU, N. ve CANITEZ, M., (1999), "Uluslararasılaşma Yolları", Pazarlama Dünyası, Yıl 13, Sayı 76, İstanbul.

GREGORY, G.D. ve ALEX, M., (1993), Strategic Management, Mc Graw Hill Inc.

GÜL, A. D., (2001), "Bir Başarı Reçetesi: Franchising", Dünya Gazetesi, 14 Eylül.

GÜLGÜN, N., (1996) "Franchisee Olmak Ya Da Olmamak", Dünya Gazetesi, 22 Ağustos.

GÜRZUMAR, B. O., (1995), Franchise Sözleşmeleri ve Bu Sözleşmelerin Temelini Oluşturan "Sistem"lerin Hukuken Korunması, Beta A.Ş., Yayın No: 506, İstanbul.

HAUL, P. ve DIXON, R., (1988), Franchising, Pitman Publishing, London, UK.

İLKİN, A., (1988), Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:92, İstanbul.

İTO, İstanbul Ticaret Odası, (1988), Küçük Sanayinin Sorunları Semineri, İTO Yayınları, Yayın No:1988-34, İstanbul.

JAY, R., (1998), Bir Haftada Başarılı Pazarlama Planı, Dünya Yayınları Başvuru Kitapları Dizisi:4, İstanbul.

KAYA, A., (2004), Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi, Eğitim Kitabevi Yayınları, No:36, Konya.

KEENAN, K., (1996), Yöneticinin Kılavuzu Planlama, (Çev. Ergin Koparan), Remzi Kitabevi, İstanbul.

KOCAMAN, A., (1994), "Franchising", Birlik Dergisi, Yıl 4, Sayı 5.

KURTULUŞ, K., (1993), "Acımasız Rekabet ve Getirdikleri", Pazarlama Dünyası, Yıl 7, Sayı 38.

MAITLAND, I., (2000), Bir Haftada Başarılı İş Planları, Dünya Yayınları Başvuru Kitapları Dizisi: 13, İstanbul.

MELEMEN, M., (2001), Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

MENDELSOHN, M., (1993), Franchising in Europe, Boockcraft (Bath) Ltd., Avon-Great Britain.

MENDELSOHN, M., ve ACHESON, D., (1997), How To Franchise Your Business, Franchise World Publication, Fourth Edition, London.

MUCUK, İ., (2002), Temel Pazarlama Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

MUSTAFAOĞLU, M., (1996), Sorularla Franchising Türkiye Uygulaması, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 1996-48, İstanbul.

MUSTAFAOĞLU, M., (1994), "Girişimciler Franchising'i Benimsedi", Dünya Gazetesi, 26 Ağustos.

MÜFTÜOĞLU, T., (1989), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler, SBF Yayını, Ankara.

MÜSLÜMOV, A., (2002), 21.Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler; Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, Literatür Yayınları: 78, İstanbul.

NAS, N., (1996), "Franchising", Dünya Gazetesi, 6 Kasım.

NAS, N., (1994), "Uluslararası Deneyimlere En Kolay Ulaşma Yolu: Franchising", Dünya Gazetesi, 6 Kasım.

NOYAN, D., (1992), "Şimdi Rağbet Franchising'e", Dünya Gazetesi, 27 Ekim.

NOYAN, D., (1993), "Girişimciler Franchising Sistemini Benimsediler", Dünya Gazetesi, 18 Kasım.

NOYAN, D., (1994/a), "Amerika'da Franchise Yatırımları 147,5 Milyon Dolara Ulaştı", Dünya Gazetesi, 25 Şubat.

NOYAN, D., (1994/b), "Franchising Bayilik Değildir", Dünya Gazetesi, 25 Mart.

NOYAN, D., (1994/c), "Franchising Sistemi İçin Leasing Tek Alternatif", Dünya Gazetesi, 25 Mart.

NOYAN, D., (1994/d), "Amerika'da Her 5-6 Dakikada Bir Franchising İşletmesi Kuruluyor", Dünya Gazetesi, 9 Eylül.

OĞUZ, S., (1991), "Franchising'de Patlamaya Doğru", Panorama Dergisi, 22 Aralık.

OKTAV, M. ve Diğerleri., (1990), Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, TOBB, 40. yıl, Ankara.

ÖZBAŞAR, S., (1991), "Franchising Nedir Ne Değildir?", Dünya Gazetesi, 12 Ağustos.

ÖZGEN, H. ve DOĞAN, S., (1997), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Tesbit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

ÖZKÖK, Ü., (1996), "Küçük İşletmeler İçin Çözüm: Franchising", Dünya Gazetesi, 24 Nisan.

PAKSOY, S., (1992), "Hukuki Yönüyle Franchising", Dünya Gazetesi, 27 Ekim.

PALIWODA, S., (1994), International Marketing, Second Edition, Butterwoith – Heıncmann Ltd. Oxford, UK.

PAPATYA, G. Ve PAPATYA, N., (1999), "Pazarlamanın Küresel Stratejik Boyutu Yönetim ve Çalışma İlkeleri", Pazarlama Dünyası Dergisi, Eylül-Ekim.

PHATAK, V. A., (1998), Uluslararası Yönetim, (Çev. Atila Baransel, Tomris Somay), İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 108, İstanbul.

RENKLİ, Ö., (1989), İngilizce-Türkçe English Leaner's Dictionary, Metro Kitap Yayın Pazarlama A.Ş., İstanbul.

REXRODT, G., (1994), "Girişimciler İçin Yeni Bir Şans: Franchising", Max George Meyer, TOSYÖV, Girişim Dergisi, Ankara.

RHINESMITH, H. S., (2000), Yöneticinin Küreselleşme Rehberi, (Çev. Gülden Şen), Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, İstanbul.

SABAN, N., (1999), "Küresel Süreçlerde Franchising Sistemi", Dünya Gazetesi, 7 Haziran.

SARANGA, M., (2001), "Ekonominin Franchising'i Tanıması Şart", Dünya Gazetesi, 7 Eylül.

SAVRAN, Ö., (1999), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları", Dünya Gazetesi, 30 Haziran.

STANWORTH, J. ve SMITH, B., (1995), Güçlü Şirket Başarılı Yönetim Franchising, (Çev. Ercan Gürvit), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

ŞAHİNGİRAY, T., (1993), "Başarısız Olma Riski Yok Gibi", Panorama Dergisi, 30 Ocak.

ŞENER, O., (1999), Açıklamalı Ekonomi Sözlüğü İngilizce-Türkçe, Alkım Yayınevi, 2. Baskı, İstanbul.

ŞOĞUR, M., (1993), İşletme Sistemi Olarak Franchising, Der Yayınları, 115, İkinci Basım, İstanbul.

TAŞKIN, E., (1993), "İşletmelerde Etkin Örgütleme", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

TEKELİ, H., (1994), Bilgi Çağı, Simavi Yayınları, Deneme-İnceleme Dizisi: 15, İstanbul.

TOKOL, T., (1996), Pazarlama Yönetimi, Uludağ Üniversitesi Bilimsel Araştırma Basım ve Yayın İşletmesi, Bursa.

TUĞLACI, P., (bt), İktisadi ve Hukuki Terimler Sözlüğü

TUNCER, S., (1992), "Bir Dağıtım ve Pazarlama Yöntemi Olarak Franchising", İSO Dergisi, Sayı 311.

TURANLI, M., (1988), Pazarlama Yönetiminde Karar Alma, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

TUTAR, H., (2000), Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları: 83, İstanbul.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, (1998), Türk Dil Kurumu Yayınları:549, Türk Kurumu Basımevi, Ankara.

TÜRKER, M., ve ÖRERLER, E., (2004), Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları, İstanbul Ticaret Odası Yayını No:2004-60, İstanbul.

TÜRKER, M., ve Diğerleri., (2005), "KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Yeni Olanaklar", KOBİ'lerin Halka Açılması ve Sermaye Piyasaları Üzerindeki Etkileri Konulu Kongre Tebliğleri, Sermaye Piyasası Kurulu Basım Yayın Ofisi, Ankara.

TÜRÜMEN, A., (1994), "Tüketici ve Franchising", Dünya Gazetesi, 22 Nisan.

UFRAD., (1998), Franchise Türkiye Rehberi, 5 Ekim, İstanbul.

UĞURLU, K., (1996), "Pazarların Globalleşmesi", Pazarlama Dünyası, Yıl 10, Sayı 56.

UĞURLU, M., (1991), Sanayi İşletmelerinde Finansman Politikaları ve Yabancı Sermaye Faktörü, İSO Yayınları, Yayın No: 1991-1, İstanbul.

ULAŞ, D., (1999), Franchising Sistemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ULUDAĞ, İ., ve SERİN, V., (1991), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler, İTO Yayın No:1991-25, İstanbul.

URAZ, M., (1996), "KOBİ'ler 21.yy. Kuruluşları", Dünya Gazetesi, Özel Ek, 4 Temmuz.

ÜN, E. F., (1994), "Franchising", Dünya Gazetesi, 6 Mayıs.

ÜNÜSAN, Ç., (1993), "Türkiye'de Franchising'in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması İçin Önemi", Pazarlama Dünyası, Yıl 7, Sayı 38, Mart-Nisan.

ÜNÜSAN, Ç., (1999), "Geleneksel mi Pazarlamalı Yoksa Modern mi?", Para Franchise Magazin, 30-5/6.

ÜNÜSAN, Ç., (1998), "Ülkemizde Franchising Sistemleri İle Bağımsız Perakendecilerden Alışveriş Yapan Tüketicilerin Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması Araştırması", Pazarlama Dünyası, Yıl 12, Sayı 72, Kasım-Aralık.

YALÇIN, A., (1990), Girişimcilik Ruhu, İşletme Yönetiminde Genel Konular, Adana, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Yayın No:2.

YAMAK, O., (1995), "Küreselleşme ve Yeni Üretim Stratejisi", İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl 6, Sayı 22.

YANAŞAN, S., (1999), "Tek Sistem Franchising", Para Franchise Magazin, 30-5/6.

YÜKSELEN, C., (2003), Pazarlama İlkeler – Yönetim, Detay Yayıncılık, Ankara.