T. C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ ve ORGANİZASYONU BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FRANCHISING UYGULAMALARINDA FRANCHISE ALANLARIN MEMNUNİYETİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

BAKYTBEK ABDULLAEV

2501071002

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ

İSTANBUL 2011

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON** Bilim Dalında ders dönemindeki Eğitim - Öğretim Programını başarı ile tamamlayan **2501071002** numaralı **BAKYTBEK ABDULLAYEV'in** hazırladığı **"FRANCHİSİNG UYGULAMALARINDA FRANCHİSE ALANLARIN MEMNUNİYETİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA"** konulu **YÜKSEK LİSANS/** ~~**DOKTORA TEZİ**~~ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **29.11.2011 Salı** günü saat **16.00'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....Kabulü.....'ne* **OYBİRLİĞİ** ~~**/OYÇOKLUĞUYLA**~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.IŞIL PEKDEMİR	Kabul	
DOÇ.DR.AYKUT BERBER	Düzeltme	
DOÇ.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ	Kabul	
DOÇ.DR.ARZU ÜLGEN AYDINLIK	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.FULYA AYDINLI KULAK	Kabulü	

Adres: Besim Ömerpaşa Caddesi Kaptan-ı Derya Sokağı 34452 Beyazıt/İstanbul
Tel: 0212 440 00 00 / 14219-14220-14221-14222-14226-14227-14243
Fax: 0212 440 03 40 e-mail: sbe@istanbul.edu.tr

FRANCHISING UYGULAMALARINDA FRANCHISE ALANLARIN MEMNUNİYETİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN

BAKYTBEK ABDULLAEV

ÖZ

Franchising uygulamaları hakkında yapılan akademik çalışmaların sonuçları şirketlerin büyümesi ve markalarını yaygınlaştırması akabinde girişimciliğin geliştirilmesi için ne kadar büyük önemde olduğunu göstermektedir. Çalışmanın teorik kısmında franchising kavramı ve ilkeleri, taraflar açısından yarar ve sakıncaları, franchise alanların memnuniyeti, franchise alanların memnuniyetini belirleyen faktörler yer almıştır.

Franchise alanların memnuniyet düzeylerini çeşitli değişkenler açısından karşılaştırmak hedeflenmiştir. Uluslar arası markaya sahip franchise alanların memnuniyet düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Franchise alanlar franchise sözleşmelerini genel olarak adil bulmaktalar. Hazır yiyecek sektöründe faaliyet gösteren, zaman ve maliyet kısıtlamarından dolayı İstanbul'daki 229 franchise işletme araştırma kapsamına alınmıştır. Anket uygulaması katılımcılarıyla yüz yüze ve gönüllülük ilkesine göre yapılmıştır. Anket verileri, SPSS 16.0 istatistik programıyla analiz edilip, frekans, aritmetik ortalama, karsılaştırmalı tablolar, *t*-testi ve ANOVA kullanılmıştır.

Anahtar kelimeler: Franchising, franchise alan memnuniyeti.

RESEARCH ON FRANCHISEE'S SATISFACTION

BY

BAKYTBEK ADBULLAEV

ABSTRACT

The theoritical studies and research results about franchising shows how great importance of companies growth and spreading of brands which plays role in development of entrepreneurship. Theoric part of the study consists franchising concept, principles, advantage and disadavantages of franchising in terms of franchisees and franchisors, franchisee's satisfaction concept, factors of the franchisee satisfaciton.

According to research, franchisee's which own international brand have higher satisfaction level than franchisee's with national brands. Franchisee's think that they have fair franchise contract. Because of limited time and financial considerations research includes 229 franchise outlet in fast food sector in İstanbul. Questionaries are applied by face to face and in a voluntary principle. The data were analyzed by SPSS 16.0 programm and frequency, arithmetic mean, T test and ANOVA test was used.

Key Words : Franchising, franchisee's satisfaction.

ÖNSÖZ

Girişimcinin kendi işini kurarken kaybedeceği zamanı ve enerjiyi azaltan, ana şirketin tanınmış markası ile daha çok müşteri potansiyeline sahip olmasını sağlayan franchising uygulaması son yılların popüler iş yapma yöntemidir. Başarılı marka uygulamasını sadece franchise veren değil, bu markayı tanıtmada muazzam derecede rolü bulunan franchıse alan girişimcilerin ve bunların daha da iyi motivasyona sahip olması için yapılan bu çalışma franchise alanların memnuniyetini araştırmaktadır. Franchise alanların memnuniyeti, franchise zincirinin büyümesi ve gelişimine önemli katkıda bulunmakla beraber ülke ekonomisine daha çok ekonomik değer ve girişimciliğe katkı sağlaması açısından önemlidir. Bu çalışma iş hayatına ve franchising konusunda akademik araştırmalara katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Bu çalışmada, franchising hakkında teorik bilgiler ve franchise alanların memnuniyet düzeyini çeşitli değişkenler açısından karşılaştırmalı değerlendirmesi hedeflenmiştir. Franchise alanların memnuniyet düzeyini arttırmak için hangi faaliyetlerin geliştirilmesinin daha faydalı olacağına ışık tutmaktadır. Tezimi hazırlarken destek olan başta tez danışmanım Doç. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş'a ve Ulusal Franchising Derneği yöneticilerine teşekkürü borç bilirim. Tez dönemi boyunca maddi manevi destek veren ailem ve yakın arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

ÖNSÖZ ..... **iii**

İÇİNDEKİLER ..... **iv**

ŞEKİL LİSTESİ ..... **viii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**

GİRİŞ **1**

1. FRANCHISING KAVRAMI, GELİŞİMİ, ESASLARI VE İLKELERİ 3

1.1 Franchising Kavramı 3

1.1.1 Franchising ile İlgili Kavramlar 4

1.1.1.1 Franchise Alan (Franchisee) 4

1.1.1.2 Franchise Veren (Franchisor) 5

1.1.1.3 Bölge Franchise Alan (Area Franchisee) 5

1.1.1.4 Alt Franchise Alan (Sub Franchisee) 6

1.1.1.5 Franchise Giriş Bedeli (İnitial Fee) 6

1.1.1.6 Sürekli Franchise Ödemesi (Royalty Fee) 6

1.1.1.7 Reklâm Fonu (Advertising Fee) 6

1.1.1.8 İşletme (Outlet, Store) 6

1.1.2 Franchising ile Karıştırılan Kavramlar 7

1.1.2.1 Franchising ve Lisans 7

1.1.2.2 Franchising ve Acentelik 9

1.1.2.3 Franchising ve Tek Satıcılık 10

1.1.2.4 Franchising ve Bayilik 11

1.1.2.5 Franchising ve Distribütörlük 11

1.1.3 Franchising Türleri 12
1.1.3.1 Ürün ve Marka Franchising 12
1.1.3.2 İşletme Sistemi Franchising 13
1.1.3.3 Master Franchising 15
1.2 Dünyada ve Türkiye'de Franchising'in Gelişimi 15
1.2.1 Dünyada Franchising'in Gelişimi 15
1.2.2 Türkiye'de Franchising'in Gelişimi 16
1.2.3 Türkiye'de Franchising'in Hukuki Yönü 17
1.2.4 Devlet Desteği ve Teşviği 19
1.3 Franchising'in Dayandığı Esaslar ve İlkeler 19
1.3.1 Franchising'in Dayandığı Esaslar 19
1.3.1.1 Para Kazanmak 19
1.3.1.2 Dengeli Paylaşım 20
1.3.2 Franchising'in Üç Ana Unsuru 20
1.3.2.1 Sistem/Marka 20
1.3.2.2 Disiplin/Destek 21
1.3.2.3 Bedel 22
1.3.3 Franchising Sözleşmesi ve Temel İlkeler 22
1.3.3.1 Franchising Sözleşmesinin Genel Görünümü 22
1.3.3.2 Yönlendirici İlkeler 25
1.3.3.3 Açıklık İlkeleri 25
1.4 Franchising'in Taraflar Açısından Yararları ve Sakıncaları 28
1.4.1 Franchise Veren Açısından Yararları ve Sakıncaları 28
1.4.2 Franchise Alan Açısından Yararları ve Sakıncaları 31
1.5 Franchising Uygulamalarında Riskler 33

1.5.1 Yüksek Yatırım 33
1.5.2 Yüksek İşletme Gideri 34
1.5.3 Güdümlü Çalışma 34
1.5.4 Katı Kurallar 34
1.5.5 Devir ve Terk Kısıtlaması 35
1.5.6 Yaratıcılığın Yok Olması 35
1.5.7 Satın Alma Özgürlüğünü Kaybetme 35
1.5.8 Sözleşmenin Kötüye Kullanılabilmesi 36
2. FRANCHISE ALAN MEMNUNİYETİ 37
2.1 Franchise Alan Memnuniyeti Kavramı 37
2.2 Franchise Alan Memnuniyeti Yaklaşımları 40
2.2.1 Müşteri Memnuniyeti Yaklaşımı 40
2.2.2 Dağıtım Kanalı Üyesinin Memnuniyeti Yaklaşımı 41
2.2.3 İş Memnuniyeti Yaklaşımı 41
2.3 Franchise Alan Satın Alma Davranışı Modeli 43
2.4 Franchise Alan Memnuniyeti Faktörleri 45
2.4.1 Finansal Getiriler 48
2.4.2 Eğitim Hizmeti 48
2.4.3 Destek Hizmeti 49
2.4.4 Marka Tanınırlığı ve Avantajı 49
2.4.5 Bağımsızlık 50
2.5 Franchising Sözleşmesinin Adilliği 50
3.FRANCHISE ALANLARIN MEMNUNİYETİNE YÖNELİK HAZIR YİYECEK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA 52
3.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı 52
3.2 Araştırmanın Yöntemi 53

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları 54

3.4 Araştırmanın Hipotezleri 54

3.5 Franchise Alanlara İlişkin Genel Bulgular 55

3.6 Verilerin Analizi 57

3.6.1 Franchise Alanların Memnuniyet Düzeyine İlişkin Bulgular 58

3.6.2 Franchise Alanların İlk Destek Hizmet Konusunda Marka Ölçeğine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular 60

3.6.3 Franchise Alanların Sürekli Destek Hizmet Konusunda Marka Ölçeğine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular 61

3.6.4 Franchise Alanların Danıştıkları Kişilerin Sağladığı Yararlara İlişkin Bulgular 61

3.6.5 Franchise Alanların Finansal Getirilerine İlişkin Bulgular 62

3.6.6 Marka Avantajı Hakkında Franchise Alanların Çeşitli Değişkenlere Göre Düşüncesi Farklı Olup Olmadığına İlişkin Bulgular 65

3.6.7 Franchising Sözleşmesinin Adilliği Hakkında Franchise Alanların Çeşitli Değişkenlere Göre Düşüncesi Farklı Olup Olmadığına İlişkin Bulgular 66

3.6.8 Bağımsızlık Konusunda Franchise Alanların Çeşitli Değişkenlere Göre Farklı Düşünüp Düşünmediğine İlişkin Bulgular 68

3.6.9 Franchise Alanların Aldıkları Eğitim Hizmetinde Çeşitli Değişkenlere Göre Farklı Düşünüp Düşünmediğine İlişkin Bulgular. 70

SONUÇ 73

KAYNAKÇA 76

EK1: Franchising Sözleşme Örneği 82

EK2: Franchise Alanların Memnuniyeti Anketi 86

EK3: Anket Cevaplarına İlişkin Değerler 91

EK4: İlk Destek Hizmete İlişkin Değerler 94

EK5: Sürekli Destek Hizmete İlişkin Değerler 95

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Franchise alanların satın alma davranışı modeli..... 45

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Franchise alanlara ilişkin genel bulgular 56

Tablo 2 : FAM düzeyinin cinsiyet ve marka ölçeğine göre farklılık gösterip göstermediğine dair t-testi 58

Tablo 3 : FAM düzeyinin yaş, eğitim düzeyi, iş yeri mevkii, sahip olduğu franchise sayısı, franchise iş tecrübesine göre farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi 59

Tablo 4 : Franchise alanların ilk destek hizmet konusunda marka ölçeğine göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair t-testi 60

Tablo 5 : Franchise alanların sürekli destek hizmet konusunda marka ölçeğine göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair t-testi 61

Tablo 6 : Franchise alanların danıştıkları kişilerin sağladığı yararlara ilişkin bulgular62

Tablo 7 : Franchise alanların finans konusunda cinsiyet ve marka ölçeğine göre farklı getiriler alınıp alınmadığına dair t-testi 63

Tablo 8 : Franchise alanların finans konusunda yaş, eğitim düzeyi, iş yeri mevkii, sahip olduğu franchise işletme sayısı, franchise iş tecrübesi ve önceki iş tecrübesine göre farklı getiriler alınıp alınmadığına dair ANOVA testi 64

Tablo 9 : Marka avantajı hakkında franchise alanların cinsiyet ve marka ölçeğine göre düşüncesi farklılık gösterip göstermediğine dair t-testi 65

Tablo 10 : Marka avantajı hakkında franchise alanların yaş, franchise tecrübesi, işyeri mevkii, franchise işletme sayısı, önceki iş tecrübesine göre düşüncesi farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi 66

Tablo 11 : Franchise sözleşmesinin adilliği hakkında franchise alanların cinsiyet ve marka ölçeği açısından farklı düşünüp düşünmediğine dair t testi 67

Tablo 12 : Franchise sözleşmesininin adilliği hakkında franchise alanların çeşitli değişkenlere göre farklı düşünüp düşünmediğine dair ANOVA testi 67

Tablo 13 : Franchise alanların bağımsızlık konusunda cinsiyet ve marka ölçeğine göre düsüncesinde farklılık gösterip göstermediğine dair t testi. 68

Tablo 14 : Franchise alanların bağımsızlık konusunda çeşitli değişkenlere göre düşüncesi farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi 69

Tablo 15 : Franchise alanların aldıkları eğitim hizmetinde cinsiyet ve mark ölçeğine göre farklı düşünüp düşünmediğine dair t testi 70

Tablo 16 : Franchise alanların aldıkları eğitim hizmetinde çeşitli değişkenlere göre farklı düşünüp düşünmediğine dair ANOVA testi 71

GİRİŞ

Toplumların gelişmesi ve refah düzeyinin yükselmesi toplumu oluşturan insanların girişimcilik eğilimine bağlı olmaktadır. Ne kadar girişimci o kadar gelişmişlik demek yanlış olmaz. Bu çalışmada girişimciliğin yaygınlaşmakta olan uygulaması franchising ele alınmıştır. Franchising aslında girişimciliğin riskli yönlerini azaltmış olarak sunmaktadır. Risklerin azalması ekonominin canlanmasınının ön ayağı olan yatırımların artmasına yol açmaktadır. Franchising girişimciliğin gelişmesini sağlayan, şirketlerin büyüme politikalarını gerçekleştirmesi ve ülke ekonomisine daha çok ekonomik değer sağlaması açısından önemlidir. Franchising uygulamaları hakkında yapılan akademik çalışmaların sonuçları şirketlerin büyümesi ve markalarını yaygınlaştırması akabinde girişimciliğin geliştirilmesi için ne kadar büyük önemde olduğunu göstermektedir. Franchising hakkındaki araştırmaların çoğu franchise verenler açısından değerlendirilmişken, işbu araştırmada franchising'i franchise alanlar açısıyla değerlendirmek hedeflenmiştir.

''Franchising Uygulamalarında Franchise Alanların Memnuniyetine Yönelik Bir Araştırma'' konulu tezin birinci bölümünde franchising kavramı ve ilişkili kavramlar, franchising ile karıştırılan lisans, acentelik, tek satıcılık, bayiilik ve distrübütörlük kavramları arasındaki benzerlik ve farklı yönleri ele alınmıştır. Franchising'in türleri olan ürün ve marka franchising, işletme sistemi franchising ve master fanchising olup, tezin araştırma bölümünde işletme sistemi franchising ele alınmıştır.Daha sonra franchising'in dünyada ve Türkiye'deki gelişimi ve hukuki yönü, franchising'in dayandığı esaslar ve unsurlar, franchising'de temel ilkeleri ve sözleşmenin genel görünümü ele alınmışken son olarak taraflar açısından yarar ve sakıncaları, franchising uygulamalarında ortaya çıkan sorunlar yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde tez araştırmanın konusu olan franchise alan memnuniyeti kavramı, müşteri memnuniyeti, dağıtım kanalı üyesinin memnuniyeti ve iş memnuniyeti yaklaşımları, franchise alanların memnuniyetini belirleyen faktörler ele alınmıştır. Franchise alanların memnuniyetini belirleyen faktörler; finansal getiriler, eğitim hizmeti, destek hizmeti, marka tanınırlığı ve avantajı, franchising sözleşmesinin adilliği ve franchise alanın bağımsızlığı yer almaktadır.

Tezin uygulama kısmında Türkiye'de hazır yiyecek sektöründe faaliyet gösteren ulusal markaya sahip şirketler ile uluslararası markaya sahip şirketlerin uygulamaları baz alınmıştır. Araştırmanın amaçları franchise alanların memnuniyet düzeylerini ve faktörlerini franchise alanların cinsiyet, marka ölçeği(ulusal ve uluslar arası), eğitim düzeyleri, yaş, iş yeri mevkii, sahip olduğu franchise işletme sayısı ve önceki iş tecrübesi gibi değişkenlere göre farklılıklarını bulmaktır. Aynı zamanda franchise alanların danıştıkları kişilerin sağladığı yararları ve genel bulguları değerlendirmek amaçlanmıştır. Zaman ve maliyet kısıtlamarından dolayı anketler sadece İstanbul'da faaliyette bulunan 229 franchise işletmesine sahip 118 franchise alan araştırma kapsamına alınmıştır. Anket uygulaması sırasında anket katılımcılarıyla yüz yüze ve gönüllülük ilkesine göre yapılmıştır. Anket verileri, SPSS 16.0 istatistik programıyla analiz edilip, frekans, aritmetik ortalama, karşılaştırmalı tablolar ve *t*-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır.

1. FRANCHISING KAVRAMI, GELİŞİMİ, ESASLARI VE İLKELERİ

1.1 Franchising Kavramı

Franchising kavramı işletmeler arasındaki sözleşmeler yoluyla kurduğu bir ticari ilişki türüdür. İşletmeler ayakta kalabilmek için sürekli arayışta bulunmaktadır. Varlığını sürdürmek ve ürettiği mal ve hizmetleri satmak için satış elemanları, satış mümessili, bayii, bölge distrübütörü, acenteler seçenek olarak kabul edilmiştir. Bunun yanında ilk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde Singer şirketinin uygulaması ile ortaya çıkan franchising dağıtım sistemi ortaya çıkmış ve hızlı gelişim göstermiştir. Franchising, McDonald's şirketinin genişleyip büyümesi ve dünya çapında uygulanması ile adını duyurmuştur. Franchising İngilizce bir sözlük olup, Türkçe karşılığı imtiyazdır[1]. Vergilendirme ve gümrük işlerinde serbestlik, ayrıcalık verme olup, Fransızca'da 'affranchir' kelimesinden türemiştir.

Ulusal Franchising Derneği(UFRAD)'ın tanımına göre franchising; Bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak süreti ile, imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkilerinin bütünüdür. Franchising, birbirinden bağımsız iki taraf arasında meydana getirilen sözleşmesel bir ilişkidir[2]. Franchising, tanınmış bir markanın, oluşmuş bir imajın belli bir bedel karşılığında, belli standartlar içinde, belli bir bölgede, belli bir süre için bağımsız bir yatırımcıya kullandırıldığı, franchise veren şirketin yönetim, organizasyon, eğitim ve tedarik konularında yardım sağladığı bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir[3]. Bora Aktan franchising'i: ''Bir şirketin adını, herkesçe iyi bilinen ve tanınan ürün veya hizmetlerini ondan yetki alarak ve onun getirdiği standartlara uyarak belli bir iş sözleşmesi ve bedeli karşılığında kullanmak ve pazarlamaktır''diye

[1] **2007-2008 Franchise Rehberi**, Ufrad Yayınları, s.8.
[2] Ulusal Franchising Derneği web sitesi, (Çevrimiçi) http://www.franchisedunyasi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=38, 22 Kasım 2010.
[3] Ulaş Dilber,''Franchising sisteminin girişimcilik açısından değerlendirilmesi'' **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi,** Cilt 8/3, 2006, s.134.

tanımlamaktadır[4]. Güler Talat'ın tanımı ise aşağıdaki gibidir: perakendecilik ve hizmet sektöründe tüketici kitleye belirli standartlarda, kaliteli ürünler sunan ve aynı kalite ve standardın başka yerlerde de tüketicilere sunabilen, risk oranı az, düşük maliyetli, işletmelere markadan dolayı kolay pazarlama imkânı sunan, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelere rekabet üstünlügü sağlayan bir pazarlama ve dağıtım tekniğidir.[5] Gürzumar'ın tanımı da hukuki yönden şöyledir: Franchise sözleşmesi, franchise verenin bir ücret karşılığında kendisine ait olan üretim, işletme ve pazarlama sistemini, franchise alana kullandırma suretiyle onu kendi işletme organizasyonuna entegre etmek ve sözleşme süresince franchise olarak desteklemek borcunu üstlendiği ve franchise alanın da franchise verenin belirlediği prensiplere uymak koşuluyla kullanma hakkına sahip olduğu mal ve hizmetlerin arzını kendi adına ve hesabına yapmayı taahhüt ettiği sürekli borç ilişkisini tesis eden bir çerçeve sözleşmedir[6]. Franchising'in doğumunu sağlayan belge franchise veren ile franchise alan arasındaki sözleşmedir. Franchising sözleşmesi bağlayıcılığı olan ve her iki tarafa da karşılıklı hak ve yükümlülükler getiren hukuki bir belgedir. Bu sözleşmenin çok detaylı ve hemen her hususu kapsayacak şekilde kaleme alınması normal ve olağan bir uygulamadır[7]. Hukukçuların ve çeşitli bilim adamları ve kuruluşların değişik şekillerde tanımlamalarına rağmen, esasen tüm tanımların ve ifade ettiği anlam hemen hemen aynıdır. Franchising kavramı, franchising ile ilgili kavramlar belirtildiğinde daha iyi anlaşılacaktır.

1.1.1 Franchising ile İlgili Kavramlar

1.1.1.1 Franchise Alan (Franchisee)

Franchise alan, belirli bir süre ve belirli bir bedel karşılığında franchise-verenin ticari markasını, hizmet markasını, bilgi birikimini (know-how), işletme sistemini, diğer sınai ve mülkiyet haklarını kullanım hak ve sorumluluğunu üstlenen bağımsız bir işletmedir. Franchise alan, bağımsız bir girişimci veya küçük bir işletme olabilir.

---

[4] Bora Aktan, ''Girişimciler İçin FRANCHISING Yöntemine Genel Bir Bakış'', (Çevrimiçi) http://www.kto.org.tr/tr/dergi/dergiyazioku.asp?yno=563&ano=56, 15 Kasım 2010.
[5] Talat Güler, **Franchising ve Türkiye Uygulaması**, y.y, İstanbul, 2002, s.7.
[6] Osman Gürzumar, **Franchise Sözleşmeleri**, Beta Yayın, İstanbul, 1995, s.10.
[7]Suat Seven, ''Franchising uygulamarında franchising alan şirketleri motive eden faktörlerin belirlenmesi: Giyim ve hazır yiyecek sektöründe bir uygulama'' Dumlupınar Üniversitesi, SBE, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi**, 2007, s.6.

Hali hazırda faaliyette bulunan bir şirketin adını, ürünlerini ya da hizmetlerini, kendi işletmesinde franchise verenin koyduğu standartlar çerçevesinde, ona belirli bir imtiyaz ücreti ödeyerek uygulamak isteyen, kısaca franchise verenin geliştirdiği sisteme dahil olmak isteyen taraftır. Franchise almak girişimciye genellikle kendi şirketine göre daha büyük bir şirketin adını, ürününü ve çalışma sistemini belli bir bölgede kullanma hakkıyla birlikte işlerini bu temellerin üzerine kurma fırsatını verir. Franchise alanlar, franchise verenlere genellikle isim kullanma hakkı, teknoloji ve know-how temini, donanım ve yazılım temini, personel eğitimi, ortak yapılacak reklam ve promosyonlar adı altında ücret öderler. Ayrıca her ay ciro üzerinden ortak belirlenen bir yüzde ödemeleri de söz konusudur. Franchise alan, sözleşme gereği belli yükümlülükler üstlenen kişidir.

1.1.1.2 Franchise Veren (Franchisor)

Franchise veren, kendi alanında başarılı olmuş, belirli bir kalite standardını tutturmuş, tanınmış bir marka, ürün ya da hizmetin, işletme sisteminin sahibidir[8]. Bir bakıma ürünün üreticisi ve markanın kullanım hakkına sahibi olup, ürün ve markasını üçüncü kişilere kullandıran kişi veya kuruluştur. Franchise veren, isim, marka, işletme hakkı yanında girişimciye başarı şansını arttırıcı etki yapan teknik, idari, mali, pazarlama ve eğitim konularında hizmetler sunarken, sözleşme ile franchise alanın faaliyetlerini denetleme, muhasebe kayıtlarını inceleme, işin akışı ile ilgili rapor ve bilgiler talep etme ve franchise alana sözleşme süresince rekabet yasağı getirme haklarını da elinde tutmaktadır[9]. Franchise veren marka ve ürünün standartlarını belirlemiş olup, belli ücret karşılığında bu marka ve ürünü başkalarına kullanmasına izin verendir.

1.1.1.3 Bölge Franchise Alan (Area Franchisee)

Franchise alanın belli bir coğrafi alanda marka ve ürünün hak ve yükümlülüklerini, pazarlama ve operasyonunu üstlenenlere Bölge Franchise alan denir. Bölge Franchise alan sorumlu olduğu bölgede başkalarına yani alt franchise

[8] Dilber Ulaş, ‘’**Franchising Sistemleri**’’, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999, s.5.
[9] Suphi Aslanoğlu, ‘’Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi; Şirketler Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu Ve Muhasebe Uygulaması’’, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,** Sayı 9, 2007, s.71.

alanlara işletme açtırabilir ve franchise alan seçimi, yer seçimi, eğitim, denetim gibi sorumluluklar alıp, franchise veren gibi yükümlülükler üstlenebilir.

1.1.1.4 Alt Franchise Alan (Sub Franchisee)

Bölge franchise alan tarafından ürün üretimi ve marka kullanım haklarını anlaşma ile verilen kuruluş veya kişidir. Bunlar bölge bazında değil sadece işletme bazında açılan kuruluştur.

1.1.1.5 Franchise Giriş Bedeli (İnitial Fee)

Franchising sistemine girerken başlangıçta ödenen ücrettir. Örneğin Burger King 40.000 ABD $ franchise giriş bedeli almaktadır[10]. Franchise giriş bedeli şirketin sahip olduğu ürün ve hizmet markalarının değerine göre belirlenmektedir.

1.1.1.6 Sürekli Franchise Ödemesi (Royalty Fee)

Royalty, patentli olan teknolojileri ya da yeni ve çeşitlilik gösteren karmaşık teknolojik lisans sözleşmeleri ile satın almanın bedelidir[11]. Franchise alanın franchise sisteme dahil olduktan sonra marka ve ürün kullanım hakkının satışı sonrası aylık veya yıllık ciro veya kar üzerinden franchise verene belli bir oranda sürekli ödediği ücrettir. Burger King %8, Simit Sarayı %5, Domino's Pizza %6 franchise kullanım bedeli almaktadır.

1.1.1.7 Reklâm Fonu (Advertising Fee)

Markanın sahibi veya sistemin yönetimi tarafından ülke çapında olsun bölgesel çapta olsun reklam amaçlı fon kurulur. Bu fon için franchise alanlar tarafından ciro üzerinden belli bir oranda katkı bedeli toplanır. Reklam fonu genellikle %1-4 arasında değişmektedir. Reklam fonu için alınan katkı bedeli franchise veren tarafından ne şekilde kullanıldığını franchise alanları bilgilendirirse daha açık ve verimli olacağı varsayılmaktadır.

1.1.1.8 İşletme (Outlet, Store)

Perakende işinin yapılmasında kullanılan fiziki ortamı tanımlar[12]. Mağaza, ev ofisi, restoran, kafe, dükkan gibi işletmeyi oluşturan ortamdır. Simit Sarayı franchise

[10] **Franchise Rehberi,** Ufrad yayınları**,** 2011, s.32.
[11] Ulaş, **a.g.e.,** s.8.
[12] Suat, **a.g.e.,** s.13.

alan işletme kriterleri olarak en az 100m2, ana caddede, teraslı, bahçe kullanımlı, 7-8 metrelik cephe özellikleri taşıması gerektiğini belirtmektedir.

Franchising kavramı bir çok kavramla karıştırılmaktadır. Ancak diğer karıştırılan kavramlardan birçok yönden hem ortak özellikleri hem farklılıkları bulunmaktadır. Bundan dolayı bir sonraki bölümde franchising ile karıştırılan kavramlar ele alınmıştır.

1.1.2 Franchising ile Karıştırılan Kavramlar

Franchising bir çok yönden diğer ticari sözleşme ve yöntemlerle yakından ilgilidir. Franchising'de taraflar bir çok yönden sıkı bir ilişki içerisindeler ve yükümlülükleri de fazladır. Bu yönden franchising diğer lisans, tek satıcılık, acentelik, bayiilik ve distribütörlük gibi kavramlarından daha kapsayıcıdır ve farklılıkları vardır. İlerleyen sayfalarda franchising ile diğer kavramların ortak yönleri ve farklılıkları ele alınmaktadır.

1.1.2.1 Franchising ve Lisans

Lisans sözleşmesinde, işletmeler lisans alana mevcut patentlerini, kendi üretim usüllerine yönelik know-how haklarını vermektedir. Lisans alan ayrıca, ürettiği mallara lisans verenin markalarını da koyabilmektedir. Buna karşılık lisans alan, lisans veren şirkete belirli bir lisans ücreti ödemektedir[13]. Diğer tanımda lisans sözleşmesini, başarılı bir şirketin sahibi olduğu üretim süreci, patent, ticari sırlar, ticari marka, teknoloji, teknik know-how, şirket ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını başka bir ülkedeki işletmeye belirli bir ücret karşığında ve belirli bir süre şartına bağlı olarak kullanması için izin verdiği sözleşmedir diye tanımlamaktadır[14]. Lisansör; patent, marka veya lisans sahibi olup, lisansiye ise patent, lisans know-how veya markayı lisansörden alıp kullanan kişi veya kuruluştur.

Diğer yönden franchising, ürünlerin veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye etkin bir biçimde ulaşımını sağlayan bir pazarlama ve dağıtım sistemi iken, diğer bir uluslararası pazarlara giriş yöntemi olan lisans anlaşmasına benzemektedir ve dış pazarlara girişte de bir strateji olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle uluslararası alanda en hızlı şekilde yayılan lisans verme şekli franchising olarak görülmektedir.

---

[13] Şaban Kayıhan, 'Uluslar arası Girişimciliğin Hukuki Görünümleri'' Uluslar arası Girşimcilik Kongresi 2, **Manas KTÜ yayınları:112**, Kongreler Dizisi:16, 2008, s.123.
[14] Ulaş, **a.g.e.,** s.118.

Franchising ile lisanslama arasındaki ayırımda karışıklıklar yaşanmaktadır. Bu iki kavram sık sık birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bir çok kaynakta franchising, bir lisans türü olarak ele alınmıştır. Franchise, bir bireyin kendine ait know-how, ticari marka ve ününü diğer bir tarafın yararlanmasına izin veren bir lisans sözleşmesi olarak tanımlanmaktadır[15]. Franchising ve lisans sözleşmelerinin ikisi de iki tarafa borç yüklemektedir. Franchise veren ve lisansör de sahip oldukları bilgi tecrübe, know-how'u franchise alana ve lisansöre aktarmaları, marka kullanım haklarını karşı tarafa vermektedir. Franchise veren ve lisansör kullanma hakkının devrinde brüt satışlardan imtiyaz bedeli ve sürekli franchise ödemesi almaktadırlar. Tarafların rekabet etmeme yükümlülükleri vardır. Franchise veren de lisansör de karşı tarafı denetleyebilir. Franchise veren ve lisansör karşı tarafı eğitip, işyerini kurmada gerekli yardımı yapmalıdır. Franchise alan ve lisansiye kendi adına ve hesabına hareket ederler. Her iki tarafın ticari sırları saklama yükümlülükleri vardır. Ürün ve marka franchising'ine lisans verme şekli olarak ve alkölsüz içecekler şişeleme sözleşmesi örnek olarak gösterilebilir. Hizmet sektöründe bir fikrin veya başarılı bir işletme sisteminin pazarlanmasında uygulanan franchising yöntemi, sanayi sektöründe lisans altında üretim yapmaya değerdir[16]. Lisanslama ile franchising arasındaki benzerlikler yukarıdaki gibi olup, kesin çizgileri birbirinden ayrılamamaktadır. Genellikle, franchising toptan veya perakende satışın coğrafi alan ve kontraktla kısıtlamaları içeren pazarlama faaliyetleri olarak algılanmaktadır. Lisanslama, patent, marka ve teknolojik süreçlerin bir şirketten başka bir şirkete verilmekte ve özellikle ürün imalatı üzerine dayanmaktadır[17]. Ancak Dilber Ulaş'ın gösterdiği farklılıklar aşağıdaki gibidir[18];

- Franchising genellikle toptancılık ya da perakendecilikle ilgili pazarlama ve dağıtım faaliyetlerini kapsar ve belirli bir coğrafik alanda ürün ya da hizmetin satılması için verilir. Ürün standart olduğundan ürünün adaptasyonunun sağlanması gerekmez. Lisanslama ise daha geniş anlamlı olarak bir şirketin diğerine patent, ticari marka, ve teknolojik süreci vermesi üzerine kurulu ve

[15] Aktaran Ulaş Dilber : R.Bittel, S.Burke, P. Bilbrey, a.e., s.88.
[16] UFRAD Semineri Bilgi Bröşürü, 23 Mart 1996.
[17]Dong Ho Lee, ''Factors Affecting İnternational Franchising from a franchisee's Perspective'' Golden State University, **BA Doctor program dissertation**, November 27, 2000, s.4.
[18] Ulaş, **a.g.e.,** s.120.

daha çok ürünlerin imalatı ile ilgilidir. Franchise alan, franchise verenin sistemini kullanma, ürün ve hizmetin satışını gerçekleştirmeye hak kazanır. Lisansiye ise bazen kullanma, kullanım lisansı, montaj lisansı, satış lisansı, üretim lisansı olarak ayrı ayrı hak kazanabilir.

- Lisansör lisansiye üzerinde çok az kontrole, denetime sahiptir. Yabancı olduğu pazarda lisansiyenin kararlarına bağlıdır ve pazarlama stratejileri üzerinde kontrolü yoktur. Franchise verenin ise sistemin korunması için franchise alan üzerinde daha geniş bir kontrol yetkisi vardır. Franchise veren mal ve hizmetin dağıtımı için gerekli bütün know-how'ın, reklam ve eğitimin sağlanmasında yardımcı olur. Lisans sözleşmesinde ise bunlar lisansörün asli edim yükümlülüğü olmayıp, yan edim yükümlülüğüne girmektedir. Franchising sözleşmesinde sadece mal ve hizmetin kalitesi denetlenmeyip, işletmenin nasıl idare edildiği, personel, işletme görünüşü de kontrol edilip, diğer bir deyişle işletme sisteminin bütünü kontrol edilmektedir.
- Franchising sözleşmeleri hakkında özel yasal düzenleme olmadığı için şekle tabi olmadan yapılır ve noterce yapılması gerekmez. Yabancılık unsuru taşıyan sözleşmeler Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğünce tescil ettirilmesi gereklidir.
- Lisansiye kendisine verilen lisansı kullanmak zorunda değildir. Franchise alan ise kendisine verilen franchise hakkını kullanması yükümlülükleri arasındadır. Periyodik olarak franchise veren tarafından verilen eğitim kurslarıyla ürün ve hizmet konusundaki gelişmeleri öğrenmesi gerekmektedir.
- Lisans sözleşmeleri patentten ya da markadan doğan hakların kullanma yetkisini vermekteyken, franchise sözleşmesinde tescilli ticari bir marka veya hizmet markasına sahip bir ürünün veya hizmetin lisansı verilir.

1.1.2.2 Franchising ve Acentelik

Türk Ticaret Kanununda acentelik ‘’Ticari mümessil, ticari vekil, satış memuru ve hizmetli gibi ticari işletme sahibi müvekkiline bağımlı bir sıfatı olmaksızın, bir sözleşmeye dayanarak, belirli bir yer veya bölge içinde sürekli bir şekilde, bir ticari işletmeyi ilgilendiren sözleşmelerde aracılık etmeyi veya bunları tacir adına yapmayı

meslek edinen (gerçek ya da tüzel) kişi'' olarak tanımlanmaktadır[19]. Diğer bir tanıma göre acenta, belirli bir bölgede bir şirketin veya şirketlerin ürünlerini sahipliğini üstlenmeden bir komisyon karşılığı pazarlayan kişi veya kuruluştur. Franchising'de olduğu gibi sürekli bir ilişkiye dayanır ancak fazla bir benzerliği yoktur. Acenta işini sözleşmeyle başkasına devredebilir. Franchise alan ise istediği kişiye devredemez. Acenta başka şirketlerle işbirliğine gidip, ürünlerini satabilir. Franchise alan ise sadece franchise verenin ürünlerini satmak durumundadır. Acenta, franchise veren şirketin pazarlama, dağıtım konularındaki teknik bilgi ve becerilerden yararlanması şart değildir. Franchise alan ise franchise veren şirketten know-how'u almak ve kullanmakla yükümlüdür. Franchising'den farklı olarak acentelikte marka ve isim birliği bulunmuyor, destek sadece mal ve bölge ile sınırlı kalıyor. Satış veya cirodan bedel ödenmesi de söz konusu degil, ağırlıklı olarak ticari aracılık ile ilgili muamelelerin takibinden oluşuyor, yani acenta franchise şartlarının hiçbirini taşımıyor[20].

1.1.2.3 Franchising ve Tek Satıcılık

Tek satıcılık sözleşmesi, imalatçı ile tek satıcı arasındaki hukuki ilişkileri düzenleyen çerçeve sözleşme niteliğinde, sürekli öyle bir sözleşmedir ki, bununla yapımcı, imalatının tamamını veya bir bölümünü belirli bir bölgede tekel hakkına sahip olarak satmak üzere bedeli karşılığında sadece tek satıcıya göndermeyi, buna karşılık tek satıcı da, sözleşme konusu mamulleri kendi adına ve hesabına satarak, bu mamullerin sürümünü artırmak için faaliyette bulunmayı üstlenir[21]. Tek satıcının mal aldığı şirketi temsil etme hakkı ve yetkisi yoktur. Tek satıcı franchise alana oranla daha bağımsızdır çünkü bütün işlemleri kendi nam ve hesabına yapar. Müvekkilinden talimat alma ve haber verme gibi yükümlülükleri yoktur[22]. Franchising sözleşmesinin konusu, ürünün üretim aşamalarından başlayıp, pazarlama ve satış yetkilerini kapsarken, tek satıcılık sözleşmesinin konusu sadece ürünlerin satışıdır. Tek satıcı franchise kullanım bedeli gibi ödeme yapmaz. Tek satıcının

[19] Türk Ticaret Kanunu m.116
[20] ''Franchise Sisteminin Acentelikten Farkı'', (Çevrimiçi)http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021201/9409, 11 Kasım 2010
[21] Kayıhan Şaban. ''Uluslar arası Girişimciliğin Hukuki Görünümleri'', Uluslar arası Girşimcilik Kongresi 2, **Manas KTÜ yayınları:112**, Kongreler Dizisi:16,2008, s.123.
[22] Türk Ticaret Kanunu m.124

kazancı malı satın alma ve tekrar satma arasındaki fiyat farkından oluşur. Tek satıcı riski tek başına katlanırken franchise sistemde iki taraf paylaşmaktadır[23].

1.1.2.4 Franchising ve Bayilik

Franchising ile bayilik birbirinden farklı kavramlar olsa da sıkça karıştırılmaktadır. Bayi'nin sözlük anlamı;''Bazı maddeleri satma izni olan kimse, dükkan veya kuruluştur'' Bayii mağazasında mobilyanın yanında beyaz eşya satabilmektedir. İstediği tabelayı asabilmektedir. Bayilerden royalty alınmamaktadır tam tersine kendisine kar bırakılmaktadır. Franchise alan ise markayı kullanmak için başlangıçta franchise verene belli bir ücret ve sözleşme süresi boyunca ciro üzerinden belli bir yüzde ödemektedir. Franchise işletmeler belli bir dekorasyon standardına, yönetim prensiplerine, reklam fonuna katkıda bulunmaları gerekmektedir. Franchise işletmeler birbirinden farklı olmamaktadır. Franchising bir yerde klonlama demektir. Fiziki mekanı da dekorasyonu da çalıştırdığınız elemanları da A'dan Z'ye klonluyorsunuz[24]. Franchise ilişkisi, ana şirket-bayilik ilişkisi açısından karşılaştırıldığında, çok daha hassastır. Bağımsızlık açısından bayii daha serbesttir. Franchise alan, standartların dışına çıkamaz, franchise veren şirketin sürekli denetimi altındadır. Bayi seçiminde bayinin sahip olduğu dükkan veya işyeri, bayinin mali gücü gibi kriterler önem kazanırken, franchise alan seçiminde kişisel özellikleri ve iş tecrübesi ön plana çıkar[25]. Franchising'in ilk şekli olarak kullanılan ürün ve marka franchising ile bayilik sistemi arasında fark yoktur. Ancak bizim söz konusu ettiğimiz işletme sistemi franchising'dir. Bayilikten farklı olarak franchise işletmeleri, işletme sahipleri tarafından işletilmeli ve standart görünüm taşımalıdır. Bayilikler daha kısa süreliyken, franchising sözleşmelerinde markayı kullanma süresi daha uzun dönemlidir.

1.1.2.5 Franchising ve Distribütörlük

Distribütör, hukuken bağımsız, şirketin ürünlerini belirli bir bölgede kendi adına alıp, şirketin imajını koruyarak standartları sürdürerek, belirli düzeyde stok

[23] Ulaş, **a.g.e.**, s.115.
[24] Mustafa Aydın, ''Sektörün hacmi 35 milyar'', Capital dergisi, (Çevrimiçi) http://capital.com.tr/sektorun-hacmi-35-milyar-dolar-haberler/7078.aspx?2.Page, 13 Kasım 2010.
[25] (Çevrimiçi) "http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021201/9409, 11 Kasım 2010.

bulundurup toptancı veya perakendecilere satan aracıdır[26]. İmalatçı şirketten aldığı ürünleri, fiyatının üzerine yaptığı masrafları ve karı ekleyerek satar. Distribütör, ürünleri kendi hesabına satın alır ve imalatçının yetkili distribütörü olarak kendi adına satar. Franchising ile karşılaştırıldığında franchise veren şirketin, franchise alan üzerindeki kısıtlamaları çok daha fazladır[27]. Franchise veren, kendi belirlediği şartları franchise alana kabul ettirmede daha etkilidir. Distribütör tedarikçi şirkete kullanım bedeli ödemez. Tedarikçinin karı, imal ettiği ve distribütörö sattığı ürünlerin fiyat farkından oluşur.

Yukarıda franchising ile karıştırılan kavramlar arasındaki benzerlikler ve farklar belirtildiği gibi franchising de kendi içinde farklı türleri bulundurmaktadır.

1.1.3 Franchising Türleri

Franchising, çeşitli yazarlar tarafından çeşitli sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Müstakbel franchise alan için hangi tür franchising'in kendisine uygun olduğunu önceden bilmesi zaman kaybetmemesi açısından faydalıdır[28]. Ancak niteliğine göre en çok üç ana grupta toplanmaktadır. Bunlar: Ürün ve Marka Franchising**,** İşletme Sistemi Franchising ve Master Franchising.

1.1.3.1 Ürün ve Marka Franchising

Bu tür franchising türünde kendi kalitesini ispat etmiş ürünün geniş kitleler tarafından tanınıp, marka sahibi olup başka şirketlere bu ürünün satış hakkı ve marka hakkını kullanma imtiyazı verilmesidir. Bu imtiyazı kullanırken franchise alan şirket ile veren şirketin aynı imaj altında özdeşleştiğini görmekteyiz. Ürün ve marka kullanma imtiyazını alan şirket franchise veren şirketin sevk ve idaresi ve sürekli denetimi altında olacağını bilmektedir. Ürün ve Marka Franchising'e Türkiye'den Mavi Jeans, Koton, Damat Tween, Tefal, Colins ve uluslararası markalardan Zara gibi örnek verilebilir. Bu sistemde daha çok pazarlama üzerinde durulurken, franchise alanlar ana şirket gibi kalite va hizmet standart garantisi verip, müşteriye ulaşmaya çalışmaktadır. Satılacak ürünler genellikle francise veren şirket tarafından üretilir. Bu sistem biraz bayilik ve distribütörlük ile karıştırılsa da farklı bir özelliği

[26] (Çevrimiçi) http://www.businessdictionary.com/definition/distributor.html , 8 Şubat 2011.
[27] Ulaş, **a.g.e.,** s.39.
[28] Callum Floyd, ''Different types of franchısıng'', (Çevrimiçi) http://www.franchisechat.com/resources/franchise_forms.htm , 11 Ağustos 2010.

bulunmaktadır. Franchise alan, franchise veren şirketin ürünleri dışında ürün satamaz. Markanın korunması, işletme sistemin korunmasından daha kolay olduğundan Türkiye'de daha çok ürün ve marka franchising kullanılmaktadır. Markanın çalınması halinde gerekli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Aşağıdaki bölümde göreceğiniz işletme sistemi franchising'deki işletme sisteminin aynen taklit edilmesi veya çalınması halinde ise sistemin yasal korunmasını sağlayan yasalar yoktur. Sistemin tüm unsurlarının kanunlarca ayrı ayrı korunması gerekmektedir[29].

1.1.3.2 İşletme Sistemi Franchising

İşletme sistemi franchising 1950' li yıllardan itibaren gelişme göstermiştir. Bu sistemde, franchise verenin franchise alan ile ilişkisi sadece ürün, hizmet ve marka ile sınırlı olmayıp, bir bütün olarak işletme sistemi içerisinde pazarlama stratejilerinin gelişimi, planlama, eğitim, kalite kontrol gibi destek faaliyetlerini kapsamaktadır. Söz konusu franchising sistemiyle aynı kalite ve standartlarda mal veya hizmet tüketiciye ulaşmış olur. Çok basit bir anlatımla, bu tür franchising, "Akıl Satmak" şeklinde tanımlanabilir[30]. Oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri bu sınıflandırma içerisinde yer alır. Son yıllarda işletme sistemi franchising' in büyüme hızı diger franchising türlerine göre daha fazladır. İşletme sistemi franchising'i diyebilecegimiz "Business Format Franchising" sözleşmesinde yer alan 4 temel unsur şunlardır:

- Franchise veren, sahip oldugu belirli bir ismin veya markanın kullanılması için franchise alana izin verir. Söz konusu isim ve marka altında hizmet verir.
- Franchise verenin franchise alan üzerinde sözleşme süresince devam eden bir denetimi mevcuttur.
- Sözleşme süresi boyunca franchise veren, franchise alana belirli destek ve eğitim gibi hizmetlerde bulunur.
- Bu imtiyaza karşılık bedelin ödeme şekli olan "Royalty" nin miktarı periyodik ödemeler şeklinde tespit edilir.

[29] Ulaş, **a.g.e.**, s.36.
[30] Ray Kroch, Robert Anderson., **Grinding İt Out :The Story Of McDonald's**, St. Martins Paperbacks, 1987, s.87.

Duruma ilişkin örnekler, otomobil kiralama işinde (Hertz ve Avis gibi), lokanta işletmesinde (McDonald's, Burger King) ve otel işletmesinde (Howard Johnson, Ramada Inn) bulunmaktadır. İşletme sistemi franchising' in temel özelliklerinden biri de sistemi tanımlayan bir sözleşmenin olması geregidir. Bir markanın olması, bu markanın tanınmış ve bilinir olması gerekir. Franchise alanlara faaliyete geçmeden önce birtakım eğitim, danışmanlık, vb. hizmetleri verilmektedir. Franchise veren, işletme sistemini korumak için franchise alanın faaliyetlerini kontrol eder. Sözleşme sonrasında da aynı işlemler devam etmektedir. İşletme sistemi franchising baslangıç yatırımına göre de ayrıma tabi tutulabilir. Bunlar:

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

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

c. Yatırım Franchising' i: Yatırım franchising' i ile işkolu franchising arasına kesin bir çizgi koymak zordur. Daha büyük yatırım gerektirir. Her iki yatırım şeklinde de aynı işletmecilik kuralları geçerlidir. Yatırım franchising' ine fast food pasta servisi, oteller zinciri, hazır giyecek mağazaları, vb. örnek olarak gösterilebilir[31].

İşletme sistemi franchising'i genelde hizmet sektöründeki işletmeler kullansa da, restoranlarda olduğu gibi hizmetle birlikte ürün de satılabilir. Franchising sistemde franchise alanın hem işletme sahibi hem de işletmenin yöneticisi olması istenir. Franchise veren şirketin kabul etmesi ve iyi bir iş performansı göstermesi durumunda franchise alan, birden fazla franchise birimine sahip olabilir. Büyük finansal yatırımlarda bulunarak birden fazla satış birimine sahip olan ve satış birimlerinde yönetici istihdam eden franchise alana ''Çoklu Franchise alan'' denir[32].

[31] Macide Soğur, '' İşletme Sistemi Olarak Franchising'', **İ. Ü. İşletme Yönetimi ve Muhasebe Araştırma Merkezi,** İstanbul, 1993,.s.52-53

[32] Ulaş, **a.g.e.,** s.42.

1.1.3.3 Master Franchising

Master franchising, bir franchise veren şirketin bir ülke ya da belli bir bölge için, bir başka kişi için ya da şirkete kendisi adına franchise verme yetkisini tanımasıdır. Franchise veren şirket kendi ülkesi dışındaki ülkelerde tek tek franchise verme yerine, o ülke için bir Master Lisansör bulur ve o ülke içinde franchise verme yetkisini devreder. Bu yetkiyi içeren sözleşmeler master lisans bazen yalnız bir ülkeye degil, birkaç ülkeyi kapsayabilir[33]. O ülkenin franchising hakkını alan şirket başka şirketlere franchise verebileceği için franchise veren sayılmaktadır. Franchise veren, bir başka ülkede doğrudan kendi adına franchising yapabilecegi gibi o ülkede bir baska şirkete haklarını devrederek kendi adına hareket etmesini isteyebilir. Bu durumda franchising işlemini yürüten şirket "master franchising" sıfatını kazanır. Bundan böyle bu şirket ana franchise veren gibi davranmaktadır. Master franchising anlaşmasıyla, yerli işletme ürün/marka yada isletmecilik franchising'ini iç piyasada hem kendisi kullanmakta hem de ülkedeki girişimcilere kullandırmaktadır.

Master Franchising'e örnek olarak, McDonald's Türkiye master franchise vereni Anadolu grubu, Burger King Türkiye master franchise vereni olarak Tab Gıda üstlenmektedir. Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, 7-Eleven, Baskin Robbins, Benetton, Levi's markalarının da Türkiye'de master franchising'i bulunmaktadır.

1.2 Dünyada ve Türkiye'de Franchising'in Gelişimi

1.2.1 Dünyada Franchising'in Gelişimi

Franchising sistemi 1880'li yıllardan itibaren Amerika Birleşik Devletlerinde kurulmaya başlamıştır. 1863 yılında Singer Dikiş Makineleri şirketinin dağıtım sisteminde yaptığı uygulama bugünkü anlayışa uygun ilk örnek sayılmaktadır. Amerika Birleşik Devletlerindeki sanayinin gelişmesi ve teknolojik ilerleme, taşımacılık ve kitle iletişim araçlarının gelişmesi kitle üretime geçirmiştir. Sanayiciler, ürettiği ürünlerin bölgesel pazarlara dağıtımıyla büyümeyi sağlayacaklarını anlamışlardır. Kitle üretim sayesinde bölgesel pazarlardaki gelişmeleri merkezden denetimin zorluğundan dolayı bölgesel işletmelere dağıtımı hakkı vermişlerdir. Örneğin perakende birimlerini açmak için sermayeye ihtiyacı olan General Motors Şirketi, imal ettiği otomobillerin satışı ve satış sonrası hizmetin

[33] (Çevrimiçi) www.ufrad.org.tr, 22 Kasım 2010.

sunulması için ilk başarılı franchise sistemini 1898'de kurarak bağımsız kişilere franchise alan olma hakkı vermiştir. Bu düzen İkinci Dünya Savaşından sonra yine Amerika Birleşik Devletlerinde daha da gelişmeye uğramıştır. Bu dönemde ticaret yapmanın farklı bir yöntemi olarak benimsenen franchising, girişimciliğin gelişmesini sağlayan bir araç olmuş ve uzmanlığa dönüşmüştür. Bu gelişmelerin akabinde 1960'da franchising sektörünün ilk birliği olan IFA ''Uluslararası Franchise Birliği'' (İnternational Franchise Association) kurulmuştur. Savaş sonrası dönemde birçok gelişme yaşansa da 1970 petrol krizi bir çok franchise şirketini iflasa sürüklemiştir. Bu dönemin başarılı franchise şirketlerinden biri McDonald's olmuştur. Amerika Birleşik Devletlerinde franchising çok geniş bir alanı kapsamaktadır. 1960'lı yıllardan itibaren franchising önemini arttırmaya başlamıştır. Franchising 1990 yılında ülkedeki tüm perakende satışların %33'üne sahipken, yolcu taşımacılığında kullanılan araçların %95'i bu yöntemle sağlanmaktadır. 1990'lı yılların başında franchising sistemine katılmış bulunan işletme sayısı 540 bin dolaylarında iken bugün bir milyonu çok aşmış olduğu tahmin edilmektedir. Kıta Avrupa'sında ise franchising uygulamasının gelişme hızının oldukça yavaş olduğu gözlemlenmiş, Almanya ve İngiltere'de bu sistem hızla gelişmekte ise de Amerika Birleşik Devletleri'nde ulaştığı düzeyin çok altındadır. Dünyanın gittikçe global ekonomik bütünleşmeye ilerlemesi franchising ülkelerarası gelişmesine ve teknoloji transferlerine vesile olmaktadır. Franchising sisteminin sorunları çözmek ve gelişimi için Dünya Franchise Konseyi ve Avrupa Franchise Federasyonlarını oluşturan ülke franchise dernekleri bulunmaktadır.

1.2.2 Türkiye'de Franchising'in Gelişimi

24 Ocak 1980'de alınan kararlar ile liberal iktisat politikaları ve ticarette serbestleşme, dışa açılma sayesinde yabancı yatırımcılara eşit haklar verilmesi Türkiye'ye yurtdışında yaygın olarak kullanılan sistemlerin gelmesini sağlamıştır. İlk yerli franchising Turyap uygulamıştır. Franchising'in Türkiye'de doğru bir şekilde öğrenilmesi ve gelişmesini isteyenleri bilgilendirerek ücretsiz danışmanlık yapmak, Türk hukuk sistemi içerisindeki yerini bulması için gerekli çalışmaları yapmak, franchising konusunda hatalı uygulamalarda bulunan üyelere karşı yetkili bir yer olarak tarafların uyum içersinde çalışmalarını sağlamak ve franchising'i ülke içinde

yaymak üzere 1991 yılında İstanbul'da Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) kurulmuştur. Franchising sistemini en başarılı uygulayan sektör fast food sektörü olarak geçmektedir[34]. Türkiye ilk yabancı franchising uygulaması 1986 yılında McDonald's ile tanışmıştır. Türkiye'deki franchising anıldığında ilk akla gelen şirketlerin başında hazır yiyecek sektöründe faaliyet gösteren McDonalds, Burger King, Domino's Pizza, Pizza Hut, Wendy's gelmektedir. Hazır yiyecek sektöründeki başarılı uygulamalar sonrası otomotiv ürünleri ve hizmetleri, emlakçılık, otel işletmeciliği, finansal danışmanlık, sağlık hizmetleri, akaryakıt gibi birçok sektörde de uygulanmaya başlanmıştır. Franchising sistemi aslında girişimciliğin riskli yönlerini azaltmış olarak sunmaktadır. Risklerin azalması ekonominin canlanmasınının ön ayağı olan yatırımların artmasına yol açmaktadır.

Franchise & More Danışmanlık'tan alınan bilgiye göre, Türkiye'de 1991 yılında franchise veren bir yerli, dört tane de yabancı marka bulunurken bu sayı 2010 itibarı ile bini geçmiş bulunmaktadır. Hazır yiyecek dahil olmak üzere pek çok alanda Türkiye'de franchise veren yabancı şirketlerin yarattığı katma değer ise 35 milyar doları aştı[35].

1.2.3 Türkiye'de Franchising'in Hukuki Yönü

Türkiye'de franchising günümüze kadar hızlı gelişme gösterse de Amerika Birleşik Devletlerindeki gibi franchising ile ilgili özel yasal düzenleme bulunmamaktadır. Yasal düzenleme olmamasına rağmen geleneksel franchising işlemlerinde kullanılan marka, çeşitleri, tescili, marka intikali, lisansı ve haczi, marka haklarını ihlal ve ceza davaları, ödenecek tazminatlarını düzenleyen 3 Mart 1965 Tarih 551 Sayılı ''Markalar Kanunu'' ve 556 Kanun Hükmünde Kararname ve Borçlar Kanunu kıyasen uygulanmaktadır. Markalar Kanunu madde 34. Ferdi markalar başlığı altında ''intikal ve lisans'' ile ilgili düzenleme bulunmaktadır: ''Ferdi marka, kullanıldığı müesseseden müstakil olarak ve hangi emtia için tescil edilmişse o emtianın tamamı veya bir kısmı için devir ve temlik edilebilir. Veya marka hakkının kullanılması için lisans verilebilir. Devir ve lisans sözleşmesinin noterlikçe tanzim edilmiş olması şarttır. Lisans sözleşmesinde, markanın kullanılacağı süre, kullanma şekli ve şartları, lisans bedeli ve markanın kullanacağı

[34] Osman Bilge, ''Turkish fast food'', **Finansal Forum Gazetesi,** 1 Şubat 1999.
[35] Aydın, **a.g.e.,** s.32.

emtianın gösterilmesi mecburidir. Devir ve lisans, marka sicil kaydına tescil tarihinden itibaren üçüncü şahıslara karşı hüküm ifade eder''. Burada görüldügü gibi markanın devri bir lisans sözleşmesine bağlanmıştır. Bu sözleşmenin de yazılı olması, noterlikçe onaylanması ve sicil kayıtlarına geçirilmesi gerekmektedir. Franchising ile ilgili bir yasal düzenleme olmamasına rağmen Markalar Kanunu' ndaki bu hükümler marka ve ticaret ünvanının devri ile ilgili kısımlarda franchise işlemlerinde bağlayıcı olmaktadır[36]. Uluslararası sermaye kaynaklı franchise sözleşmeleri Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü(YSGM) tebliğlerine uygun yapılması gerekiyor. Franchise veren yurt dışından ise veya yerli bir ortakla şirket kurulması durumunda yabancı sermayenin dış transferi ile ilgili işlemler uygulanmaktadır**.** Tebliğe gore, YSGM'ye başvurulmakta ve onaylanmaktadır. YSGM'nin onayı olmadan franchise giriş bedeli ve franchise kullanım bedeli gibi ödemeler yapılmamaktadır. YSGM'ne başvuruda şu belgeler istenmektedir.

- ✓ Franchise sözleşmesi,
- ✓ Ülke ekonomisine katkısını belgeleyen rapor
- ✓ Fizibilite raporu
- ✓ Yabancı kuruluşun mali durum veya yıllık cirosunu gösterir belgeler ve araştırma-geliştirme tutarı
- ✓ Mamul patentli ise bunun belgesi

YSGM' nin sözleşmeyi onaya tabi tutmasının yasal dayanağı 12.2.1986 tarihli, 86/10353 sayılı karaname ile 1986 tarihli yabancı sermaye çerçeve kararı hakkındaki 1 no' lu tebliğidir. Buna göre, sözleşme hazırlandıktan sonra tebliğde belirtilen bazı ek dökümanlar ile birlikte YSGM' ye sunulur. YSGM adı geçen tebliğin hükümleri çerçevesinde bir inceleme yapar ve aykırı gördüğü maddelerin değistirilmesini veya tamamen çıkartılmasını isteyebilmektedir. Prensip olarak,

YSGM'nin franchise sözleşmesine 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 bakımından YGSM

[36] Murat Koç, ''Bir girişimci modeli olarak Franchising'', Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, **Yüksek Lisans Yayımlanmamış tezi**, 2006, s.81.

tarafları teşvik edici bir tutum içerisinde olmayı tercih etmektedir. Sonuçta, franchise veren işletmelerle sürtüşmelerin en aza inmesini sağlayacak franchising sisteminin yasal yapıya kavuşması, sistemin uygulandığı alanları çesitlendirecektir.

1.2.4 Devlet Desteği ve Teşviği

Devletin desteği girişimciliğe olsa da, franchising için özel destek ve teşvik bulunmamaktaydı. Franchise tebliği ile 1998 yılında getirilen avantajlar, daha neye yarayacağı anlaşılmadan 2002 yılında kaldırıldı[37]. Girişimcilikte risk fazladır ve franchising bu riski azaltmaktadır. Franchising'in istihdam sorununu çözmesi açısından ve kalifiye işçi çalıştırma açısından yadsınamayacak faydalı tarafları vardır. Franchising demek güçlü marka sahibi olmak anlamına da gelmektedir. Bu yönden güçlü ulusal markaların tanıtımı için dünyada devlet destekli ve ilk markalaşma programı Turquality geliştirilmiştir[38]. 2010 itibarı ile Dış Ticaret Müsteşarlığının Turquality kapsamında franchise veren şirketlerin dışa açılmada devlet desteği sağlanmaya başlanmıştır. Franchising sisteminin teşviği için franchise veren şirketlerin referansı ile franchise alanların finansman konusunda bazı özel bankalar tarafından franchising paketi vermeye başlanmıştır[39].

1.3 Franchising'in Dayandığı Esaslar ve İlkeler

İşbirligi ile kazanç sistemi olarak nitelendirilmesi mümkün olan franchising sisteminin yukarıdaki tanımlar ısığında bakıldığında girişilen işbirliği sonucu para kazanmak ve dengeli paylaşmak esaslarına dayandığı anlaşılır.

1.3.1Franchising'in Dayandığı Esaslar

1.3.1.1 Para Kazanmak

Franchising'in esaslarından biri olan para kazanmak, iyi bir gelir elde edilmesi ile ilgilidir. Çünkü bir franchising öncelikle her bir işletmede iyi gelir elde edebilmelidir. Yani işin piyasaya göre bir farkı, bir üstünlüğü, bir karlılığı olmalıdır[40]. Aksi halde, franchise alan kendi başına kazanabileceğinden daha para kazanmayacaksa işi sürdürmez. Franchise veren özgün iş fikri ve modeli ve ortaya

[37] Osman Bilge, ''Girişimcilik ve Franchise'', **Franchise Dünya Dergisi,** 1 Kasım 2005, s. 24.
[38](Çevrimiçi) http://www.turquality.com/6.aspx , 10 Mayıs 2011.
[39] **''Franchising paketi**'' (Çevrimiçi) http://www.kuveytturk.com.tr/pages/franchising_paketi.aspx, 18 Haziran 2011.
[40] Osman Bilge, ''Adım Adım Franchise'', **Kobi Girişim Dergisi,** 1 Eylül 2001, s.43.

koyduğu çabası ile kazancı arttıramıyorsa kendine menfaat sağlayamaz, işini öğretmez, markasını kullandırmaz, sistemi yürütmez. Bu bakımdan franchising, para kazandırabilmesi özelliğinde olmalıdır.

1.3.1.2 Dengeli Paylaşım

Franchising'in dayandığı bir diğer esas da dengeli paylaşımdır. Dengeli paylaşım, franchise veren ve franchise alanın, sistem ve marka sayesinde yaratılan katma değeri adaletli bir şekilde paylaşmalarıdır. Denge, her birinin koyduğu para, bilgi ve çabayla kendi kazanabileceği kadar alması, ilave kârın ise tarafların güçleri ile orantılı paylaşılması halidir. Dengeli paylaşım için karşılıklı hakları, yetkileri ve gelirleri yazılı hale getirilmesi ve gerekirse taahhütlerin imzalanması ortaklık için de elzemdir[41].

1.3.2 Franchising'in Üç Ana Unsuru

Franchising, bir sistem ve markanın imtiyaz sahibinin, belirli süre, koşul ve sınırlar içinde, işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin sürekli disiplin ve destek sağlayarak, belirli bir bedel karşılığında, bağımsız yatırımcılara sistem ve markasını kullandırmasına dayanan, uzun vadeli ve sürekli bir iş ilişkisidir. Dolayısıyla franchise vermek gücü, deneyimi, markayı pazarı yatırımcıları ile adil bir sekilde paylaşmaktır. Franchising'in sistem/marka; disiplin/destek ve bedel olmak üzere üç ana unsuru vardır.

1.3.2.1 Sistem/Marka

Marka olmak soluklu bir stratejidir ve sonucu birden çok faktöre bağlıdır. Marka olmak bir kültürdür. Marka denilen şeyin sadece bir ürünün logosu olmadığını ya da bir kutunun üzerindeki amblemden ibaret olmadığını bugün artık çoğu insan bilmektedir. Markalaşma, tüm işletme stratejilerinin bir bütün olarak ürüne odaklanması sonucu oluşur. Franchising sisteminin en önemli faydası dağıtım sistemi içerisindeki tüm faaliyetlerin üreticiden tüketiciye kadar bir sistemizasyonudur[42]. Bu anlamda kalite, pazarlama, finans, müşteri ilişkileri stratejileri bir bütün olarak bir markayı yaratır. Marka olmayan, ismi olmayan hiçbir ürünün insanların gözünde kıymeti yoktur. Önemli olan insanların gözünde markanın değeridir. Bugün markayı

[41] Osman Bilge, ''Ortak İş Yapmak'', **Kobi Finans Dergisi,** 1 Mart 2005, s.18.
[42]Müberra Yurdakul, ''Franchising Sisteminin Kobi'lerde Pazarlama Işlevi Bakımndan Değerlendirilmesi'' **Dumlupınar Üniversitesi SBE dergisi,** No:8 2008, s.189.

yaratan fikir ve uygulamaların, bir şirketin kişiliğini, gelecek projelerini, sektördeki konumunu tümden belirleyecek bir önemde olması, markalaşma anlayışını daha da ön planda çıkartmıştır. Marka yeni müşterileri çeken bir mıknatıs gibidir. Marka hatırlatma aracı olup tüketici ile duygusal bağın kurulmasında etkin rol oynar. Ayrıca ürüne ya da hizmete daha yüksek fiyat talep edebilme, market/mağaza rafında daha geniş ve daha uygun yer elde etme, pazar payının erimesine engel olma, tüketicilerin başka markalara kaçmasını önleme, dağıtım kanalı üyelerine karşı pazarlık gücüne sahip olabilme, markanın oluşturduğu olumlu imajın diğer ürünlere taşınmasına imkan tanıma, marka isminin lisans yoluyla satılmasıyla ek gelir potansiyeli ve ortak marka yaratılması avantajlarını sağlar. Temelde ise marka, alıcının kendine uygun bulduğu ürünlerin benzerlerinden ayırt edebilmesini ve satıcılarda markanın tutulması halinde sadık müşteri edinme imkânı saglar[43]. Franchising'de markanın bu özelliklerinden faydalanma temeline kurulu bir sistemdir. Onun için franchise sisteminin başarıyla uygulanabilmesi güçlü bir markaya bağlıdır. Dolayısıyla markalaşma sürecinden ilerlemeden, marka bilinirliğini sağlamadan, franchise sistemine geçiş doğru olmamakla birlikte, franchise sistemi markaların gelişmesine ve güçlenmesine büyük katkılar sağlar. Yine de franchise vermek için öncelikle ortada başarılı çalışan bir işletme, denenmiş bir sistem, tanınmış bir marka olmalıdır. Çünkü başarısı kanıtlanmış bir iş ancak başkalarına satılabilir. Bireysel yatırımcı, eğer kendi olanakları ile becerebileceğinden daha fazla kazanacağına, daha verimli çalısacağına, işinin daha başarılı ve kalıcı olacağına inanırsa böyle bir ilişkiye girmek ister[44]. Çünkü franchise sistemi, markayı pazarda daha çok noktaya taşır. Bu nedenle tüketici kitlesine erişim gücünü artırır. Markanın bu gücünden dolayı franchise tercih edilir. Aksi takdirde hiç kimse, kendi becerebileceğinden daha az kazanmak için başkasının sistemini kullanmaz, başkasının markası için çalışmaz.

1.3.2.2 Disiplin/Destek

Franchising'de, katı disiplin kuralları geçerlidir. Taraflar aralarında uzun süreli bir anlaşma yaparlar. Sistemin uygulama esasları net olarak belirlenmiştir. İşi

[43] Mustafa Aydın, "Franchising ve Markalaşma", **2007-2008 Franchise Rehberi**, Ufrad Yayını, 2007, s. 8.

[44] Osman Bilge, "Franchising Sisteminin Üç Ana Unsuru" , (Çevrimiçi) http://www.kobifinans.com.tr/danisma_merkezi , 24 Aralık .2010.

başarıya götüren çalışma kuralları kesin olarak tanımlanmıştır. 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 denetim uygulanır[45]. Franchise verenin sağlayacağı destek hizmetleri, sözleşme süresi boyunca devam eder. Bu desteklerini örneklemek gerekirse, yöneticilerin ve çalışanların eğitimi, işyerlerinin açılacağı mekânların saptanmasında dikkat edilecek noktalara ilişkin bilgiler, makine ve teçhizat verilmesi, işyeri dekorasyonu, pazarlama desteği ve reklâm kampanyaları, danışma hizmetleri vs. Franchise verenin hazırlamış olduğu anlaşmayı girişimciler bölgedeki kendi tecrübeleriyle karşılaştırmalı ve beklentileri değerlendirmelidir.

1.3.2.3 Bedel

Yapılan işi "Franchise" olarak adlandırmak için, franchise verenin, franchise alan yatırımcıdan bir bedel alması şarttır. Franchise vermek bir anlamda "sistem / marka satmak" olarak da adlandırılabilir. Dolayısıyla satılan marka veya sistem "para etmeli"dir. Eğer franchise veren bunun karşılığında hiç bir bedel talep etmiyorsa, "Sistem satmıyor" demektir. Bu durumda franchising sisteminin gereği olan çalışmayı yapması ve desteği vermesi de beklenemez. Yok eğer franchise sistemini kendi ürettiği bir malı pazarlamak için kullanıyor ve söz konusu destekleri ürün satış fiyatı içindeki karından finanse ediyorsa, fiyatını emsallerine göre yüksek tutuyor demektir. Franchising, esasen bir "Pazarlama yöntemidir.'' Yalnız burada pazarlanan bir ürün veya hizmet değil, bir sistemdir, yatırımcılara "hazır iş" satılır. "Franchise işi" bazen yanlış anlaşılır ve yapılan ürünle karıştırılır. Franchise, "hamburger satmak", "araba kiralamak" vb. gibi bir iş değildir. Franchise satmak, "hamburger satma işini" veya "araba kiralama işini" pazarlamaktır[46].

1.3.3 Franchising Sözleşmesi ve Temel İlkeler

1.3.3.1 Franchising Sözleşmesinin Genel Görünümü

Yukarıda ifade edildiği gibi franchising sözleşmesinin yasal düzenlenmemiş olmasına rağmen günlük ticari hayatta sık sık kullanılan bir yöntem olmuş ve ortak bir tanımı yapılmaya da musait ticari ilişki türüdür. Franchising sözleşmesine

[45] Bilge, **a.g.m,** s.1.
[46] **A.e.**

Gürzümar tanımı aşağıdaki gibidir: Franchising verenin, kendisine ait üretim, işletme ve pazarlama sistemi oluşturan fikri ve sınai unsurlar üzerinde, franchise alana kullanma hakkı tanıyarak, onu kendi işletme organizasyonuna yani söz konusu sisteme göre faaliyet gösteren işletmeler zincirine entegre etmek ve onu bu sisteme dayanan ticari faaliyeti sırasında devamlı olarak desteklemek borcu altına girdigi; franchise alanın ise hem söz konusu sistemin içerdiği ve franchise verenin belirledigi ilkelere uymak ve kendisine kullanma hakkı verilen fikri, sınai unsurlardan yararlanmak kaydıyla bu sisteme dahil mal veya hizmetlerin sürümünü kendi nam ve hesabına yapmayı ve desteklemeyi hem de franchise verene belli bir ücret ödemeyi taahhüt ettiği, sürekli bir borç ilişkisi kuran, kanunda düzenlenmemiş ve iki tarafa borç yükleyen bir çerçeve sözleşmedir[47].

Franchise anlaşmalarının rekabeti engelleyici durumlara karşı sağlıklı uygulanması için Rekabet Kurulunun 16 Aralık 1998 tarih 1998/7 sayılı Franchise Anlaşmalarına İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği bulunmaktadır.

Franchising sözleşmesinin süresi şirketten şirkete göre değişse de genellikle 5-15 yıl arasında olmaktadır. Franchise sözleşme süresi franchise alanın yatırımını geri dönüşüm süresine bağlı olarak hesaplanmaktadır. Franchise sözleşmesi, belirsizliğe yer vermeden, tarafların karşılıklı yükümlülük ve sorumluluklarını ve ilişkiyi ilgilendiren diğer tüm hususları düzenlemelidir. Bu hususlar Avrupa Franchise Federasyonunun rehber kabul ettiği ilkelerin 5.bölümünde yer almaktadır[48].

Sözleşmede mutlaka yer alması gereken önemli konular şunlardır:

(a) Franchise alana tanınan haklar

(b) Franchise verene tanınan haklar

(c) Bireysel franchise alana sunulacak olan ürün ve hizmetler

(d) Franchise verenin yükümlülükleri

(e) Bireysel franchise alanın yükümlülükleri

(f) Bireysel franchise alanın yapacağı ödemelerin şartları

(g) Bireysel franchise alanın yatırımını çıkartmasına yetecek uzunlukta olması gereken anlaşma süresi

(h) Antlaşmanın yenilenme şartları

[47] Koç, **a.g.e.,** s.53.
[48] UFRAD **Franchise Rehberi,** 2011, s.213.

(ı) Bireysel franchise alanın franchise işini devir ve satışına hak tanıyan şartlar ve franchise alanın olası ilk alım hakkı

(j) Bireysel franchise alanın franchise verenin ayırt edici işaret, ticari ad, ticari marka, hizmet markası, dükkan tabelaları, logo ve diğer ayırt edici belirtilerini kullanma şartları

(k) Franchise verenin franchise sistemini yeni ve değişen yöntemlere uydurabilme hakkı

(l) Antlaşmanın sona ermesinin şartları

(m) Antlaşmanın sona ermesinin akabinde franchise verene veya başka kişilere ait maddi ve gayrimaddi şeylerin teslim şartları. (Franchising sözleşme örneği için ayrıca bakınız EK 1)

Franchising'de temel ilke ve dürüstlük ilkeleri 1972'de kurulan Avrupa Franchise Federasyonu tarafından belirleyen ilkelerdir[49]. Franchising; bir mal ve/veya hizmet ve/veya teknoloji pazarlama yöntemidir. Yasal ve finansal açıdan ayrı ve bağımsız kuruluşlar olan franchise veren ve franchise alanın aralarında kurdukları yakın ve sürekli işbirliğine dayanır. Bu ilişkide franchise veren, franchise alanlara bireysel olarak işlerini sisteme uygun olarak yürütme hak ve yükümlülüğünü verir. Franchise alan, doğrudan veya dolaylı bir mali bedel karşılığında franchise verenin ticari adını ve /veya ticari markasını, know-how'ını, iş görme ve teknik yöntemlerini, iş görme sistemini ve diğer sınai ve/veya fikri mülkiyet haklarını kullanma hak ve zorunluluğunu, taraflar arasında bu amaçla yapılan yazılı bir franchise sözleşmen süresi ve kapsamı içinde devamlı olarak alacağı ticari ve teknik destek hizmet ile üstlenir. Bu ilkeler Ulusal Franchising Derneğinin tüzüğü olarak da kabul edilmiş olup, derneğe üye olanlar bu ilkeleri benimsemiş ve uyulmadığı taktirde üyelikten çıkarılmaktadır[50]

[49] (Çevrimiçi) http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13, 15 Haziran 2011.

[50](Çevrimiçi)http://www.franchisedunyasi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=74, 28 Ocak 2011.

1.3.3.2 Yönlendirici İlkeler

1) Franchise veren, franchising sisteminin yönlendiricisidir.

2) Franchise veren, franchising ağını kurmadan önce en azından bir ticari projeyi makul bir süreden beri bir pilot proje ile başarılı olarak uygulamış olmalıdır.

3) Franchise veren, franchising konusu olan sistemin sahibi olmak veya bunları başkalarına kullandırma hakkını verebilmek için o sistemin lisansına sahip olmak zorundadır.

4) Franchise veren, her franchise alana eğitim hizmetlerinin yanı sıra, sözleşme boyunca sürekli olarak gerekli ticari ve teknik yardım hizmetlerini vermek zorundadır.

5) Franchise alanlar kendi işletmelerinin gelişmesi ve büyümesi için gerekli performansı ve sistemin imajının ve markanın korunması için gerekli gayreti göstermek zorundadır.

6) Franchise alanlar, franchise verenlere veya onun görevlendireceği kişi ve kuruluşlara denetleme için gerekli belgeleri göstermek ve inceleme yapmalarına izin vermek zorundadır.

7) Franchise veren, bireysel franchise alan olarak makul bir araştırma sonucu, franchise işini yürütmeye, yeterli temel yeteneklere, eğitime, kişisel niteliklere ve finansal kaynaklara sahip olduğu anlaşılan kişileri seçmeli ve kabul etmelidir.

1.3.3.3 Açıklık İlkeleri

Franchising açıklık ilkeleri ABD Federal Ticaret Komisyonu tarafından hazırlanan ‘’Uniform Franchise Offering Circular’’ metni esas alınarak hazırlanmıştır. Açıklık İlkeleri ABD’de halen geçerli kanunlara göre, franchise almak isteyenlere verilecek olan bilgi paketini tanımlamaktadır. Açıklık ilkleri UFRAD tarafından da kabul edilmiştir. Üyeler hakkında UFRAD’a gelen şikayetler değerlendirilerek, gerekirse üye şirketin hatalı uygulaması sona erene kadar ismi listeden çıkartılır. Yani bir anlamda ‘’Beyaz Liste’’ yapılmaktadır[51]. Söz konusu listedeki şirketler yatırımcılar nezdinde avantajlı duruma getiriliyor, listede olmayanlar ilkeleri uygulamaya özendiriliyor, yatırımcıları koruyor.

[51] UFRAD **Franchising Rehberi**, 2011, s.210.

1.Franchise Veren Hakkında Bilgiler; Bu bölüm franchise veren şirket veya Türkiye temsilcisinin tam adı, adresi, statüsü (anonim, limitet, ortaklık veya gerçek kişi) ve faaliyet konusunu içerir. Ayrıca şirketin bu faaliyet konusunda ne kadar süredir franchising sistemi ile isim hakkını sattığı belirtilmelidir.

2.Franchise Veren Şirketin Yöneticileri ve Yönetim Kurulu Üyelerinin İsimleri ve İş Tecrübeleri; Bu bölümde şirket sorumlularının (genel müdür, genel müdür yardımcıları, finans-pazarlama-eğitim-işletme-franchise ilişkileri bölüm müdürleri) son 5 yılı kapsayan iş tecrübeleriyle ilgili bilgiler bulunur. Çalıştıkları yer, konu ve işveren bu çalışmanın bir parçası olarak belirtilmelidir. Ayrıca, şirket bölge temsilcisi veya franchise komisyoncusu kullanıyorsa, bu şahıslarla ilgili bilgiler de verilmelidir.

3.Dava Kayıtları; 2. maddede belirtilen kişilerin veya franchise verenin son 10 yılda taraf olduğu tüm hukuki davalar bu bölümde belirtilir[52].

4. Konkordato veya İflas Geçmişi; Franchise verenin veya yöneticilerinin (genel müdür, genel müdür yardımcıları, ve yönetim kurulu üyeleri) son 15 yılda yaşadıkları iflas ve konkordato bu bölümde belirtilmelidir.

5. Franchise Sisteminin Tanımı; Bu bölümde franchise veren ürün ağını, içinde bulunduğu sektörü ve pazarı somut bir şekilde anlatmalıdır.

6. Franchise Alanın İlk Yatırımı; Franchise veren, franchise alanın franchise hakkını alması ve işletmeyi kurması için gerekli tüm yatırım miktarını, ödeme şeklini, ödeme zamanını ve yatırımın iade edilebilir kısmını açıklamalıdır. Ayrıca, tavsiye edilen işletme sermayesi de bu bölümde belirtilmelidir. Her franchise alandan aynı franchise ücreti alınıp alınmadığı, alınmıyorsa bu ücretin belirlenmesinde kullanılan yöntem ve formülün açıklanması gerekir. Franchise veren aldığı parayı genel anlamda ne amaçla kullandığını da belirtmelidir.

7. Tekrarlanan Ödemeler; Franchise verene ödenecek tüm dönemsel ödemeler belirtilmelidir. Bunlar franchise giriş bedeli, franchise kullanım bedeli, leasing, royalite, reklam fonu ve kira gibi ödemelerdir.

8. Belirtilen veya Onaylanan Kaynaklardan Belirli Özellikler Dahilinde Alışveriş Zorunlulukları; Franchise veren franchise alana bu tür zorunluluklar getiriyorsa, hangi satıcıları, hangi amaçla kullanacağını ve bu satıcılarla kendisinin bir iş ilişkisi

[52] Thomas, D., Seid, M., **Franchising for Dummies**, İDG Books Worldwide,2000, s.92.

bulunup bulunmadığını açıkça belirtmelidir. Franchise veren franchise alanın satın alması, kiralaması veya finansal kiralaması gereken tüm ekipmanı, envanteri, tabela ve diğer hizmet ve malzemelerin listesini, bunlar için uygulanan özellik ve zorunluluklarla birlikte açıklamalıdır.

9. Finansman Paketi; Franchise veren, finansman konusunda franchise alana sağlayacağı veya aracı olacağı tüm yardımları detayı ile burada anlatır.

10. Franchise Verenin Franchise Alana Karşı Sorumlulukları; Franchise verenin franchise alana açılış öncesi ve sonrası yapacağı tüm yardımlar, sağlayacağı hizmet ve sorumluluklar bu bölümde somut olarak açıklanır. Verilecek eğitim, eğitimin süresi ve yer seçiminde gösterilecek yardım açıklanmalıdır.

11. Satışa ve Korumalı Bölgeye Uygulanan Kısıtlamalar ve Yasaklar; Franchise alanın satacağı ürün ve hizmetlerin ve satışı yapabileceği coğrafi bölgenin tanımı bu bölümde yapılır. Uygulanan her kısıtlama için bir açıklama getirilmelidir. Ayrıca, franchise alana verilen bölgenin korunması için gerekli bir satış hacmi var ise önceden belirtilmelidir.

12. Tescilli Tüm Ticari Marka, Logo, Sembol ve İsimler ile İlgili Bilgi; Tescilli tüm trademark, logo, sembol ve isimler ile ilgili tüm bilgilerin bu bölümde franchise alana verilmesi gerekir. Eğer herhangi bir hususta hukuki bir problem varsa ayrıca açıklanmalıdır.

13. Patent ve Copyright; Tescilli tüm patent ve copyright'lar ile ilgili bilgilerin bu bölümde franchise alana verilmesi gerekir.

14. Franchise Alanın İşletmesinde Kendisinin Bulunma Zorunluluğu; Franchise alanın katılımı zorunlu ise, yapması gereken tüm katılım aktiviteleri ve işletme sorumlulukları belirtilmelidir.

15. Franchise Anlaşmasının İptali, Değiştirilmesi, Devri, Tekrar Satınalınması, Uzatılması; Bu türlü durumlarda franchise alanın ve franchise verenin yapması gerekenler, hakları ve sorumlulukları açıklanmalıdır.

16. İstatistik Bilgiler; Franchise veren franchise alanlara ve kendisine ait kaç tane işletmeye sahip olduğunu bildirmek zorundadır. Ayrıca franchise verilmiş fakat henüz açılmamış işletmelerin sayısı ve gelecek bir yıl içinde kaç tane franchise satılması hedeflendiğini de bildirmelidir. Son üç yıl içinde kaç tane anlaşmanın fesih edildiği, yenilendiği veya değiştirildiğini bildirmelidir.

17. Ünlülerin Sistem İçinde Varlığı; Eğer toplum tarafından ünlü bir kişi franchise sistemi ile ilgili bir faaliyette bulunuyorsa, ilişkinin tür ve şekli açıklanmalıdır.

18. Franchise Verenle İlgili Mali Bilgiler; Yıllık bilançolar ve ödenen vergilerin franchise alana bu bölümde verilmesi gerekir.

19. Dökümanlar; Örnek franchise anlaşması ve diğer imzalanması gereken kontratların örnekleri franchise bilgi paketinin bir parçası olarak verilmelidir.

20. Teyid; Franchise alanın franchise bilgi paketini aldığına dair imzalayacağı bölümdür. Bir adet koparılabilir sayfadan ibaret olan bu bölüm; franchise veren için franchise bilgi paketini verdiğinin kanıtıdır.

1.4 Franchising'in Taraflar Açısından Yararları ve Sakıncaları

1.4.1 Franchise Veren Açısından Yararları ve Sakıncaları

Franchising her ne kadar diğer iş yapma yöntemlerine göre riskleri daha da azaltan bir sistem olsa da taraflar açısından bir hem yararları hem de sakıncaları bulunmaktadır. Bu doğrultuda franchising'in franchise veren açısından yararları ve sakıncaları sıralanmıştır.

- Franchise veren pazar payını şirket şubesi açıp maliyetlere katlanmadan, az oranda sürekli franchise kullanım bedeli alarak nakit akışı elde eder ve işini geliştirmek için kullanır[53].
- Franchise veren şirket, şirketin sahipiliğini azaltmadan yeni birimlerin açılmasını ve hızla yayıltabilmektedir. Yeni birimlerin finansmanını franchise alan sağladığından çalışma sermayesi azalmamaktadır .Franchise giriş bedeli, franchise alanların sayıları artması, franchise alanların sunduğu satış sonrası hizmetler, reklamlar, müşteri hizmetleri markanın değerini artırmasıyla franchise giriş bedeli yükselir ve geliri de artar. Akabinde zincir büyüyerek artar ve daha çok tanınır. Franchise veren kendi birikimi ile franchise alanların girişimcilik yetenekleri ile uyumlu hale getirebilirse, franchise sisteminin gelişmesine kaldıraç etkisi yapar[54]
- Franchise veren, kendisine yabancı olan bir pazara girdiğinde karşılaşacağı sorunları bu pazarı daha yakından bilen şirkete franchise vererek daha kolay

[53] Jeffrey L.Bradach, **Franchise Organizations**, Harvard Business School Press, 2002, s.68.

[54] Stephen Spinelli, Robert M.Rosenberg, Sue Birley. ‘’**Franchising: Pathway to Wealth Creation’**’, Financial Times Prentice Hall, 2004, s.15.

girebilir. Başka ülkede yayılmak için hükümet düzenlemeleri, vergi gibi engellerin olduğu ülkelerin pazarlarına girmekte master franchise vererek daha kolay yönteme başvururlar.

- Büyük şirket çalışanları ücrete dayalı çalıştıklarından veya kariyer beklentisi ile başka şirkete geçebilmekteyken, franchise alan ise kendisi için çalışıp daha motive olmakta veya geliri düştüğünde geliri arttırmanın yöntemlerini arar. Bu da franchise verenin lehinedir[55].
- Franchise alan işçilik, inşaat, ısıtma gibi genel yönetim giderlerlerle kendisi uğraştığı için franchise veren sadece ana faaliyeti ile uğraşmaktadır ve maliyetleri azaltmaktadır.
- Franchise veren franchise alana eğitim seminerleri düzenleyerek bilgilendirdiği için bir çok yetkisini franchise alana devretmekte ve yönetim problemleri ve günlük faaliyetlere müdahale etmez.
- Franchise verenin franchise alan sayısı arttıkça tedarikçilerine karşı pazarlık gücü artmakta ve satın alacağı girdilerin maliyeti de düşmektedir[56]. Ölçek ekonomisinde faydalanmış olmaktadır.
- Franchise alan, ürün veya hizmetler taklit edilmeden once satış yaptıklarından taklit önlenmiş olur[57].
- İki taraf da hukuken bağımsızdırlar ve karşılıklı iyi niyet ve çıkarlar geçerlidir. Sistemin iyi yürütülmesi için her iki tarafın yararınadır.Yatırım riski, franchise veren ve franchise alan arasında paylaşılır.
- Franchise veren, marka ve işletme sistemini kullanma hakkını vererek hızla ve az maliyetle yayılırken, kendi sermayesi ile farklı verimli alanlara yönelerek yatırım yapabilir.
- En önemli sakıncalardan birisi, franchise alanın şirketin bir yöneticisinden farklı olarak ücretli değil, bağımsız bir işadamı olması dolayısı ile prosedürleri takip etmeyebileceği endişesidir. Franchise veren şirket, franchise birimlerinde aynı standardizasyonu sağlanması sorunu ile karşılaşabilir. Franchise verenin franchise alan üzerinde yaptığı kontrol,

[55] Bradach, **a.g.e, s.**124.
[56] Spinelli, **a.g.e,** s.42.
[57] Osman Bilge, ‘’Franchising ve Hizmet Sektörü’’, Dünya Gazetesi, 9 Eylül 1994.

ücretli olarak çalışan birisi üzerinde yaptığı kontrol gibi doğrudan değildir. Kaçınılmaz olarak standardizasyonda bazı eksiklikler olabilir. Franchise alanlar franchise veren şirketin personeli olmadıklarından sürekli yapılan kontrolü sinirlendirici bulurlar. Bu iki taraf arasında ilişkinin bozulmasına akabinde ürün ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilir. Yanlış seçilen franchise alan bütün sistemin itibarını zedelenmesine sebep olabilir.

- Franchise alanın kar, ciro, şirket imajı gibi amaçları ile ana şirketin amaçları uyuşmayabilir. Çatışma potansiyeli, franchise veren şirketin kendi mağazına göre daha fazladır. Franchise alan, sözleşmede belirtilen satış düzeyine ulaştıktan sonra eski motivasyonunu kaybedebilir. Franchise alanınn bölgesindeki potansiyel daha fazla olsa da franchise alan kendi için yeterli düzeye ulaştığını düşünebilir ancak franchise veren memnun olmayabilir. Franchise veren kendi şirketlerinde bu durum olsaydı yöneticiyi değiştirebilirdi ancak sözleşmedeki hükümler yerine getirdiği sürece franchise alanı değişitiremiyor.
- Franchise alan adayları arasında seçim yaparken belli kriterlere dikkat etmelidir. Sisteme zarar vermeyecek, yeterli sermayeye sahip, işi benimseyerek çalışacak, şirket kültürüne uygun franchise alan seçilmelidir. McDonald’s şirketi franchise alan seçerken müstakbel franchise alanın 9 ay gibi evine yakın McDonald’s şubesinde işi öğrenmesi ve gerekli vasıflara sahip olduğunda franchise alan olarak seçmektedir.
- Franchise alan, düzenli olarak satış bildirimi yapmayıp, zamanında royalty ödemeyebilir. Bağımsız olarak çalışmak istediğinden dolayı franchise veren şirkete bilgi vermekten kaçınabilir veya royalty ödemekten sıkılabilir.
- Franchise veren, franchise alanın kendi önerdiği sisteme bağlı kalacağından, ayrıca kendi sistemini kurarak franchise veren ile direkt rekabete girmeyeceğinden emin olmalıdır. Franchise alan, franchise verenden ögrendigi know-how, yönetim sistemi, işlem tekniği gibi bilgilerle kendi sistemini kurabilir. Birçok franchise alanın benzer bir işi bu bölgede yapamayacağı kaydı konur. Ancak kaydın uygulanabilirliği yasal yönden pek kolay olmamaktadır.

- Franchise veren kendi mağazalarına uyguladığı strateji ve politkaları franchise verdiği çok farklı kişilere benimsetmesi uzun zaman alabilmektedir.
- Franchise alan, personelini dikkatli seçmez ise, hizmet sunma kalitesinde sorunlar yaşayabilir ve tüm sisteme zarar verir.

1.4.2 Franchise Alan Açısından Yararları ve Sakıncaları

Franchise alan, ürün veya hizmetin satışını franchise veren şirketin müşteri potansiyelinden dolayı bir anlamda garantilemiş olur. Kendi işini kuranların çoğu kısa bir süre içinde başarısız olmaktadır. Bunun nedenleri iş tecrübesizliğinden dolayı yetersiz yönetim ve yetersiz sermayedir. Franchising'de, franchise veren tecrübelerini iş açılmadan önce gerekli yönetsel eğitim, pazarlama, rehberlik programları ile tanıştırarak tecrübesizliğin kurbanlıklarını azaltmaktadır. Sistem, aynı zamanda bir açık öğretim fakültesi gibi de algılanabilir[58].

- Franchise alan reklam işiyle fazla uğraşmayacaktır. Franchise veren franchise alandan aylık satışlarından belli bir oranda reklam için katkı payı ister ve ülke çapında reklam yapar. Reklam harcamaları için de sürekli bilgilendirilir. İşini kendisi kuran birisi reklamı kendisi yapıp, fazla maliyete katlanırken franchise sistemde reklam etkinliği sağlanmış oluyor.
- Franchising sisteminin en önemli avantajlarından birisi; yeni bir iş kurmak isteyen girişimci, risk oranı oldukça düşük, başarısı kanıtlanmış ve sonuçlarına göre daha düşük maliyetli bir yatırım olanağı ve iş fırsatı sağlayabilir[59].
- Franchise alan masraf yapmadan ve zaman kaybetmeden franchise verenin araştırma ve gelişmelerden faydalanıp rekabet gücü kazanır. Franchise veren araştırma ve geliştirme bilgilerini bültenler halinde franchise alanlara ulaştırır.
- Franchise veren, ürün ve hizmetin kalite standardını sağlamak ve franshise alanlar için büyük miktarlarda malzeme satın aldığı için pazarlık gücünü

[58] Rıfat Cebeci, ''Franchising Rehberi'', **KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi yayını**, Ankara, 2005, s.8.
[59] Ali Burgu, ''Franchising sisteminde güç ve çatışma ilişkileri''(Yiyecek Sektöründe Bir Saha Arastırması) Kocaeli Üniversitesi, SBE, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi**, 2008, s.41.

kullanarak miktar indirimlerinen faydalanır ve böylece franchisee'lerin maliyetleri düşerek brüt karları artar[60].

- Franchise alan, faaliyetlerini sürdürürken karşılaştığı problemlerle formal ve informal yollarla dağıtım ağındaki diğer üyelerle paylaşır ve tecrübelerinden yararlanır.
- Franchising, küçük yatırımcıların piyasada hakim durumda olan büyük şirketlerle rekabet etmede iyi bir şans olup, franchise alan franchise verenden know-how'unu alıp güçlü bir sistemin parçası olur. Sistemde franchise veren ile hareket ettiğinden risk ve işletmecilik sorunları azalmaktadır.
- Franchise alan, hukuken bağımsız bir işadamı olduğundan kendi adına ve hesabına çalıştığından şirket yöneticilerine göre daha iyi motive olmakta ve azami gayretle çalışır.
- Franchise verenin sistemi koruma adına yaptıgı sürekli denetimler franchise alan üzerinde bir baskı ve yaptırım gibi görünse de aslında önemli bir yarardır. Franchise alanın fark edemedigi verimsizlik, yanlışlık ve benzeri zarara neden olan hatalar denetim sonucu ortaya çıkmakta ve giderilmektedir[61].
- Sözleşmede boşlukların olması halinde sistem franchise veren lehine olmaktadır.
- Franchise veren şirketin veya franchise ağındaki diğer franchise alanlardan herhangi birinin itibar kaybetmesi veya kötü tanınarak başarısız olması işinde başarılı olan franchise alanın işini kötü etkiler ve müşterilerini kaybetmesine neden olur.
- Franchise veren şirket, franchise almak isteyenlere tam ve doğru bilgi vermelidir. Franchise veren şirketin sistemi çok övmesi durumunda sisteme katılanlar, aradıklarını bulamayıp beklentilerini karşılayamazlarsa başarısız olabilirler ve franchise veren şirkete karşı yükümlülüklerini yerine getirmeyebilir.

[60] Ulaş, **a.g.e.**, s.22.
[61] **Franchise Türkiye Rehberi**, Ufran yayını, İstanbul, 1998, s.21.

- Franchise veren şirket, tüm sistemi bir başkasına satıp devredebiliyor ama franchise alanın bu tür hakkı olmamaktadır. Diğer bir deyişle franchise alanlarda şirket sahipliği el değiştiremiyor.
- Franchise verenin kısıtlamadığı hammadde satın alımında rakip bağımsız girişimcilere göre piyasadaki gücü sayesinde daha ucuz satın alabilmektedir[62].
- Franchise birimlerin birçok kararı çok uzakta olan ve bölgesel koşullarını tam anlamayanlar tarafından alınması ve çok geniş merkezileşmiş şirketlerdeki gibi problemler doğabilmektedir. Franchise alan, franchise verenin her kararına uyayım derken yerel pazarın gereklerini gözden kaçırabilmektedir. Yerel pazarı daha iyi bilmesine rağmen franchise verenin her önerisine uymak yerinde olmayabilir.
- Franchise alan, sözleşme imzalarken işletmesinin bulunacağı bölgenin sınırlarına dikkat etmediği zaman franchise veren tarafından aynı bölgenin sınırlarına giren yere bir başkasına da franchise hakkı vermesi franchise alanın gelirlerini düşürebilir[63].

1.5 Franchising Uygulamalarında Riskler

Franchising sistemi her ne kadar başka yöntemlere göre daha az riskli olsa da çeşitli riskleri bulunmaktadır. Sözleşmedeki çoğu maddenin franchise veren lehine olması dolayısı ile franchi alan yaptığı yüksek yatırımın karşılığını alamama, işletme giderleri, franchise verenin güdümünde çalışması ve katı kurallar franchise alan sorun teşkil edebilmektedir. Sözleşme gereği işletmesini istediği adama devredememektedir. Ortaya çıkabilecek sorun ve riskler aşağıda verilmiştir.[64]

1.5.1 Yüksek Yatırım

Franchise alan, genellikle sisteme girebilmek için bir franchise giriş bedeli ödemek zorunda kalmaktadır. İşlek bir dükkanı 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. İşletmenin özelliklerine göre onbinlerle ifade edilen rakamlar talep edilebilmektedir. Bunun yanı sıra, franchise

[62] Dave Thomas,, Michael Seid, **Franchising for Dummies**, İDG Books Worldwide 2000, s.37.
[63] Ulaş, **a.g.e.,** s.32.
[64] (Çevrimiçi) http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021203/9424, 28 Ocak 2011.

işletmeler belli teknolojileri kullanan, belli kalitede üretim yapan, belli standartlara uyan yerler olduklarından, bağımsız bir işletmecinin belki de seçemeyeceği kadar pahalı malzeme ve ekipman kullanmaktadırlar. Bu nedenle benzeri işi yapmak için gerekecek miktardan biraz fazla yatırım yapılması söz konusu olabilmektedir.

1.5.2 Yüksek İşletme Gideri

Franchise alan, kendi masrafları dışında çoğunlukla franchise verene de bir miktar franchise kullanım bedeli ödemek zorunda kalmaktadır. Bu miktar genellikle ciro üzerinden alınmakta ve hizmet satanlarda yüzde 5-14, ürün-marka satanlarda yüzde 0-3 arasında değişmektedir. Bunlara ek olarak yüzde 2-5 arasında reklam fonu ödemeleri de gelmektedir. Franchise alan işletmeler, belli kurallara uydukları ve vergilerini düzenli verdikleri için, benzeri işi yapan bağımsız rakiplerine göre giderleri daha yüksektir. Bunun nedeni esasen franchise işletmelerin pahalı çalışması değil, rakiplerin kanunsuz çalışması ve haksız rekabet yapmalarıdır. Devlet, yeri yurdu belli, kalitesi ortada fabrikaları, depoları, mağazaları muntazaman denetliyor; merdiven altında imalat yapan, kaçak mal satan, fişsiz faturasız çalışan, seyyar satanları kendi haline bırakıyor. İşte franchising'in önündeki en önemli engellerden biri, bu haksız rekabet[65].

1.5.3 Güdümlü Çalışma

Bazı yatırımcılar, işlerini bildikleri gibi yapmaya büyük değer verirler. Yapılanın doğru veya yanlış olması değil, onların kararı olması onlar için en önemli unsurdur. Bu gibi yatırımcıların franchise almaları halinde kendilerini sürekli baskı altında hissetmeleri, kuralların yanlışlarını yakalamaya ve kuralların dışına çıkmaya çabalamaları kaçınılmazdır. Zaten bu gibi kişilere franchise verilmemesi gerekir[66].

1.5.4 Katı Kurallar

Küçük işletmecinin "kendi işinin patronu" olduğu ifadesi sık kullanılmakta ve yanlış anlamalara yol açmaktadır. Aslında küçük işletmeci, işinin emrindedir. Başkasının işinde çalışırken izin zamanı gelince arkasına bakmadan gidebilen kişi, kendi işi söz konusu olduğunda eğer kendi eksikliğini gideremiyorsa yıllarca tatil

[65]Osman Bilge,''Haksız rekabet'', (Çevrimiçi)
http://franchisemore.com/content.php?i=makaleler&id=26, 10 Mayıs 2011.
[66]Osman Bilge,''Franchise Alanın Riskleri'', (Çevrimiçi)
http://www.kobifinans.com.tr/danisma_merkezi, 14 Haziran 2011.

yapamayabilmektedir. Başkasının işinde çalışırken sıkılınca başından attığı müşterilerin, kendi işinde her kaprisini çekmek zorunda kalmaktadır. Kendi işini yapmayı, istediği gibi davranma, istediği zaman çalışma, sıkıldığı zaman bırakma olarak gören kişilerin, franchising sistemini "çok katı" bulması kaçınılmazdır.

1.5.5 Devir ve Terk Kısıtlaması

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 kısıtlamaları getirmekte, işi terk halinde tazminat öngörmektedir. Bununla birlikte, franchise verenler devir ve terk halinde yeni gelenden franchise giriş bedeli alacağı ve kendi markalarının daha iyi temsil edileceğini bildiklerinden genellikle zorluk çıkarmamaktadırlar. Franchise sözleşmesine göre, franchise alan işi bırakmak isterse işi istediğine devredemez, satamaz. Potansiyel alıcılar franchise veren şirket tarafından bulunur veya değerinin daha altında bir fiyatla mağazayı satın alarak zincir işletme oluşturabilir[67].

1.5.6 Yaratıcılığın Yok Olması

Franchise alan, işletmesindeki her türlü iş akışını öngörüldüğü gibi yapmaya çalışır, kendinden bir şey katmazsa, yaratıcılığını kaybetmesi kaçınılmazdır. Franchise alanların bir kısmında, kişilik özelliklerine bağlı olarak, bu durum yaşanmaktadır. Aslında franchise sistemleri yaratıcılığı yok etmemesi, tersine özendirmesi bunu yararlanması gerekir. Örneğin bir franchise alan yeni bir fikirle geldiğinde franchise veren bu fikri değerlendirir, uygulatır, başarılı bulursa tüm sisteme yayar. Yaratıcılığın yok olduğu saptaması, yaratıcılığı olmayan franchise alanlar ve sistemini iyi çalıştırmayan franchise verenlere has bir durumdur.

1.5.7 Satın Alma Özgürlüğünü Kaybetme

Franchise alan, çoğu sistemde satın almalarını belirli yerlerden yapmak zorunda kalmakta ve pazarlık şansını kaybetmektedir. Rekabet kanunu ile bu durum önlenmiş olsa bile kalitenin ve standartların sağlanması gerekçesiyle franchise alanın istediği yerden istediği markayı alması mümkün olmamaktadır.

[67]Osman Bilge, ''Franchise Alanın Riskleri'', (Çevrimiçi) http://www.kobifinans.com.tr/danisma_merkezi, 14 Haziran 2011.

Ülkemiz şartlarında kalite farkı, garanti vermemesi, raf ömrünün azalmış olması, spot piyasa vb. gibi nedenlerle her ürünün "daha ucuzu" işletmelere teklif edilmektedir. Bazen de gerçekten franchise veren dışarıdan alınan ürünler üzerinden yüksek kar beklemektedir. Çoğu sistemde bundan ötürü franchise alanın zararı olmasa bile, hemen tüm sistemlerde franchise alanlar pahalı aldıklarını düşünmektedirler[68].

1.5.8 Sözleşmenin Kötüye Kullanılabilmesi

Franchising sözleşmeleri, genellikle franchise veren tarafından uzun uğraşılar sonucu hazırlanmış ve franchise vereni koruyan anlaşmalardır. Sistemin standartlarının korunabilmesi ve kötü niyetli franchise alanların marka imajını zedelemelerini engellemek için bu durum makul karşılanabilir. Ender olarak franchise verenin kötü niyetli olması halinde, franchise alan ciddi zararlara uğrayabilmektedir. Sözleşmeye dayanarak yüksek fiyatla mal satışı, satılamayan stokların franchise alana devredilmesi, sudan bahanelerle anlaşmanın sona erdirilmesi, çok yakınına aynı marka ile yeni ve büyük bir franchise daha verilmesi yaşanabilir.

Franchising, iki şirket veya tarafın uzun dönemli iş ilişkisinin sözleşmesine dayanıp, iki taraf da başarılı iş yapabilmek ve olası çatışmaları önlemek için sözleşmede belirtilen yükümlülükleri yerine getirmek zorundadır. İyi niyet kuralları varsayıldığında bile bazı nedenlerden dolayı tarafların bazen yapmakta olduğu işlerden memnun olamamaktadır. Başarılı ve uzun dönemli franchising uygulaması için bugüne kadarki çalışmaların çoğu franchise verenlerin memnuniyetine yönelik araştırmalar olup, franchise alanların memnuniyeti geri planda kalmıştır. Franchise alanların memnuniyeti franchising'in uzun dönemli varlığı için önemli olmaktadır. Franchise sistemden memnun olmayıp, sistemden kaçma eğilimi olduğunu varsayıldığında franchising sistemin uzun dönemli varlığı tehlikeye düsecektir. Franchise alanlar da bir müşteri veya stratejik partner olarak görülüp, ortak işbirliğini arttırıcı politikalar geliştirildiğinde sistemin uzun dönemli devam etmesi için önemli rol oynamaktadır. Bu doğrultuda bir sonraki bölümde franchise alanların memnuniyetine yönelik literatür incelemeleri ele alınacaktır.

[68] Bilge, **a.g.e.,** s.1.

2. FRANCHISE ALAN MEMNUNİYETİ

2.1 Franchise Alan Memnuniyeti Kavramı

Bir ürün veya hizmet satın alacağımız zaman o ürün veya hizmet hakkında internetteki forumlardan veya başka kişilerin söz konusu ürün hakkında deneyimlerini bilmek isteriz. Başkalarının söz konusu ürün veya hizmet hakkındaki düşünce ve değerlendirmeleri bizim karar almamızda önemli hale gelmektedir. Bu tüketicinin ürüne olan beklentisi ile satın alma sonrasındaki elde ettiği performasının algılamasını karşılaştırma sonucudur. Müşteri memnuniyeti her müşterinin zihninde olup, soyut bir kavramdır. Franchising'de de franchise alan memnuniyeti(FAM), müşteri memnuniyeti kavramı gibi franchise alanın zihninde soyut bir bir kavramdır. Bu kavram bir dereceye kadar belirsizdir, aynı şartlar olmasına rağmen memnuniyet düzeyi franchise alandan franchise alana değişmektedir. Bir girişimci franchise satın alırken mevcut franchise alanların söz konusu franchise sistemden memnun olup olmadığını bilmek de franchise sistemi satın alma kararı alması için önemlidir.

Bu doğrultuda franchise alanların memnuniyetinin olumlu olması franchise sisteminin büyümesi ve gelişmesini, olumsuz olması ise franchise sisteminin değerinin düşmesine ve nihayetinde iflasa kadar sürükleyebilir. Franchise alan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti sonucunda olduğu gibi tekrar satın alma ve tavsiyede bulunma gibi sonuçları bulunmakla birlikte iş ve franchising'in gelişimi için önemli sonuçlar doğurmaktadır[69]. Sima Nart franchise alanların memnuniyetini, elde edilen ödüller veya performans ile bireyin amaç ve beklentileri arasındaki fark olarak tanımlamaktadır[70]. Floyd ise, franchise alanın performans beklentisi ile performans deneyimi sonrası algılaması arasındaki fark olarak tanımlamaktadır.

FAM, farklı boyutları içeren bir kavramdır. Franchise ilişkisinin doğası gereği, franchise alanın işe alımı, marka, pazarlama, eğitim, franchise vereninin rehberliği ve danışmanlığı, diğer franchise alanlar, destek hizmetler, kıyaslamalı bilgileri ile ilgi çok sayıda beklenti ve deneyimi olacaktır. Franchise alanların franchising ile ilgili

[69] Callum Floyd, ''Is franchisee satisfaction building or burning your franchise system'' (Çevrimiçi) http://www.franchisechat.com/resources/is_franchisee_satisfaction_building_or_burning_your_franchisee_system.htm , 11 Ağustos 2010.
[70] Nart, **a.g.e.,** s.127.

istek ve ihtiyaçlarının zaman içinde değişmesi ile karmaşık hale geliyor ve franchise alanların farklı beklentileri oluşuyor. Ayrıca, önde gelen franchise verenler zaman içinde öğrenmeye, yenilikler bulmaya ve franchise sistemini geliştirmeye devam edecektir[71].

FAM, müşteri memniyeti kavramı ile daha iyi anlaşılmaktadır. Hing, bu kavramın modelini: ihtiyaç duyma, bilgi araştırması ve alternatifleri değerlendirme, satın alma ve satın alma sonrası davranış olmak üzere beş anahtar aşama ile açıklamaktadır. Hing'in tüketici araştırmasında belirtildiği gibi, tüketici davranışının tekrar satın alma, övgü / şikayetler, kulaktan kulağa olumlu ve olumsuz reklam ve son olarak da yine satın alma olasılığına yönelik tutumlar açısından kendini gösterir[72]. Bu aşamaların her biri ve davranışı FAM ile açık ilintilidir.

Morrison, FAM'ı iş memnuniyeti kavramı ile ilginç ilişkisi kurmaktadır. Morrison'a göre, iş memnuniyeti ile işi bırakma eğilimi, iş performansı ve organizasyon içi ilişkinin geliştirmesi gibi sonuçlarla çeşitli düzeylerde bağlantılıdır[73]. Müşteri memnuniyeti ve iş memnuniyeti sonuçları ve eğilimleri FAM kavramı ile aynı sonuçları taşımaktadır. Örneğin tekrar satın alma, iyi ve kötü ağızdan reklam ve iş bırakma eğilimi veya işe devam etme eğilimi üç yaklaşımda da görülmektedir.

Franchise verenler, FAM için franchise işine alım sürecinden başlayıp tekrar franchise satma veya sözleşme süresinin bitimi sonrasında tekrar devam etmeye kadar bütün aşamaları yüksek tutmaya çalışmalıdırlar[74]. Akademik araştırmalar çok sayıda FAM sonuçlarının franchising'in büyümesi, gelişmesi ve uzun dönemli perspektifi açısından önemli olduğunun ilişkisini göstermiştir.

Hing, FAM ile mevcut franchise alanların başkalarına aynı franchise sistemden satın alma tavsiyesinde bulunma eğilimi arasında pozitif ilişki bulmuştur. Aynı

---

[71] Floyd, a**.g.e.,** s.1

[72] Nerilee Hing, ''Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences'', **Journal of Small Business Management**, 1995, 33(2): 14.

[73] Kimberley Morrison, ''An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction'', **Journal of Small Business Management**, 1996, 34(3): 29

[74] Callum Floyd,''Franchisee Satisfaction And Buying A Franchise'' (Çevrimiçi) http://www.franchise-chat.com/resources/franchisee_satisfaction_and_buying_a_franchise.htm, 8 Nisan 2011.

araştırmasında ikinci defa şans verilse yine franchise satın alma eğilimi ile FAM arasında olumlu ilişki bulmuştur[75].

Morrison, FAM'ı franchise alanın performansı ile bağlantısını bulmuştur. Belli bir kuruluşa örgütsel bağlılık içinde bireyin kimlik gücünü bulması arasında ilişki ortaya çıkmıştır. Franchise veren-franchise alan ilişki kalitesinin FAM'ı etkilemektedir. Franchise alanın görev süresi veya franchise sistemde devam etme eğilimi de FAM sonuçlarından kaynaklanmaktadır[76].

Yüksek düzeydeki FAM sonuçlarına dayanarak franchise alanlar şikayet yerine işe odaklanma, franchise sistemden sapma yerine takip etme ve franchise sisteme daha olumlu katkıda bulunduğunu tahmin edebiliriz. Yüksek düzeydeki FAM sadece arzu edilen değil, hayati öneme sahiptir. Örneğin, başkalarına tavsiyede bulunmama veya daha da kötüsü franchise sistem ağının büyümesine ve aday franchise alan adayların cesaretini kırması açık bir olumsuz etkisi olmaktadır. Mantıken, kısa süreli sözleşme franchise alanı franchise sistemi tekrar satın almasına sürükler, ancak kısa sürede yüksek orandaki tekrar satın almalar sistemdeki bütün franchise birimlere kötü yansımakla kalmaz franchise ağının büyümesine de engel olur. Çünkü tekrar satma ve yeni franchise alanları eğitme çabaları franchise verenin kaynaklarını tüketir ve her bir yeni franchise birimin kara geçene kadar franchise birim başına performansını düşürür.

Franchising'in sağlıklı ve verimli uygulanabilmesi, franchise verenin franchise alanların franchise işlemlerini yerine getiremeyişinden duyulan memnuniyetsizlik açısından değerlendirilerek tanımlanmaya çalışılmıştır. Bundan önceki çalışmalar, franchise memnuniyetsizliği daha çok franchise verenler açısından değerlendirmişlerdir[77]. Bu çalışma franchise alanları açısından ele almaktadır. Franchise alanlarım memnuniyetını ele alan üç yaklaşım bulunmaktadır.

---

[75] Hing, **a.g.e.,** s.22.

[76] Kimberley Morrison, ''How Franchisee Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain''. **Journal of Small Business Management**, July 1997, pp. 40.

[77] Nerilee Hing. ''Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences''. **Journal of Small Business Management**, 33(2), 1995, s.13.

2.2 Franchise Alan Memnuniyeti Yaklaşımları

FAM'ı ölçmek için çeşitli bakış açıları ile değerlendirilmiştir. 1)Tüketici davranışını belirleyen müşteri memnuniyeti açısından değerlendiren görüş. Bu yaklaşımda franchise alan bir müşteri gibi ele alınmaktadır. 2) İkinci yaklaşım ise dağıtım kanalı üyesinin memnuniyeti olup, dağıtım kanalındaki ilişkinin incelenmesidir. Burada franchise alan, dağıtım kanalının üyesi olarak işbirliği ve iyi niyet esasında dağıtım kanalı üyesinin memnuniyeti açısından değerlendirilmektedir. 3) Sonuncusu ise, insan kaynakları açısından bireyin örgüt içinde kendi meslek ve işinden memnuniyetini ele alan iş memnuniyeti kavramı ile ele alınmaktadır[78].

2.2.1 Müşteri Memnuniyeti Yaklaşımı

Pazarlama literatüründe, müşteri memnuniyeti yeniden satın alma oranı, müşteri sadakati programı, marka ve pazarlama performansı gibi programların merkezinde yer almaktadır. FAM çalışmaları ezici çoğunlukla memnuniyetin özellikleri belirlenmesi üzerinde durulmuştur. Bundan başka, iş memnuniyeti araştırmalarının çoğu müşteri memnuniyetinin kavramına yeni ufuklar katmıştır. Müşteri memnuniyeti satış sonrası değerlendirmenin ana merkezidir. Bu tüketicinin ürüne olan beklentisi ile satın alma sonrasındaki elde ettiği perfornasının algılamasını karşılaştırma sonucudur. Ancak franchise alan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında biraz farklı noktalar bulunmaktadır. Sebep olarak ilk once müşteri ürün hakkındaki inanç ile üründen elde ettiği getirinin karıştırmasıdır[79]. FAM'ın müşteri memnuniyetinden ayıran özellikleri aşağıdaki gibidir; 1) Franchise satın alma ürün satın alırkenki gibi iyi bakmadan ve rezervasyon yapmadan satın alınamaz. Ürün satın alırkenki gibi davranılamaz. 2) Tahmini finansal yatırım bunu onaylamaktadır. 3) Bir franchise satın alma genellikle iş yaratmaya karşılık gelmektedir, sadece bu bir "tüketim deneyimi'' kapsamı dışında tutmaya yeter. Son olarak, müşteri memnuniyetini ölçmek için geliştirilen ölçekler sadece büyük bilgi ihmalinen kaynaklanan duygu merkezli olmuştur.

[78] Claire Gauzente, ''Measuring franchisee's satisfaction: theoritical considerations and emprical testing'' **İnternational Journal of Retail and Distribution Management,** 2003, Volume 31,no:10. pp:509.
[79] Gauzente, **a.e.,** s.512.

2.2.2 Dağıtım Kanalı Üyesinin Memnuniyeti Yaklaşımı

Dağıtım kanalı üyesi yaklaşımında da konuya göre iki türlü katkısını değerlendirmektedirler; 1) mağaza yöneticisi ve üst düzey yöneticinin iş memnuniyeti ve 2) dağıtım kanalı üyesi olarak memnuniyeti. Dağıtım kanalı üyesinin memnuniyeti birçok sebepten dolayı önemlidir: üyelerin moralini yükseltmekte, işbirliğini arttırmaktadır, ilişkideki arızaların oranını düşürmekte ve adli yargılara başvuruları azaltmaktadır. Sistem içindeki çatışmaları azaltarak genel performansı artmasına neden olmaktadır. Bu yaklaşım once iş memnuniyeti literatüründen başlayarak sistem içindeki memnuniyeti ele almaktadır. Bunu ilk önce sistemin her üyesinin diğer örgütlerle ilişkisini ele almaktadır. Özellikle, dağıtım kanalı üyesinin memnuniyetini örgütün iç çevresi özellikleri ve sistemin her üyesi ile ilişkilerine olan duygusal tutum ve düşünceleri açısından tanımlamaktadır. Yazarların tanımına göre: dağıtım kanalının çalışma mekanizması gibi franchise satın alanların memnuniyetini belirleyen çeşitli faktörler vardır: franchise veren tarafından sağlanan destek hizmetler; dış ödüller için düzenlemeler(kar, tutundurma için teşvikler) ve gerçek statü, kamuoyundaki imajı ve satış ödülleridir. Memnuniyetin kendisini memnuniyetin belirleyicilerinden ayırt etmek zor olmaktadır. Dahası hangi aracın ölçek olarak kullanılacağı belirlenmesi ve aydınlatılması lazım.

Memnuniyet düzeyi bir yandan işletmeler arası ilişkilerin sonucudur. Ancak bu ölçme tekniği zor görünmesinin nedeni güç ve bağımlık kavramlarından kaynaklanmakta olduğundandır. Bundan dolayı bu ölçme tekniğini kullanmakta zorluk çekilmektedir[80]. Bununla birlikte bazı yazarlar müşteri memnuniyetindeki gibi, memnuniyeti duygu ve kriterlerinin çeşitli değerlendirilmesini FAM için ters olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle ilişkilerin nedenselliği ve iç önceliği FAM'ı ölçen franchise ilişkileri ayırt etmediği düşünülmektedir.

2.2.3 İş Memnuniyeti Yaklaşımı

Yukarıdaki iki yaklaşım da aslında iş memnuniyeti yaklaşımının temelinen ortaya çıkmaktadır. Öncelikle, ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki farkları ayırt etmemiz gerekmektedir. Roussel, ücret tatmini ile ilgili tatmini tek boyutlu modelle ve çok boyutlu modelle daha iyi anlaşılacağını vurgulamaktadır. Ücret tatmini çoğunlukla

[80] Gauzente, **a.g.e.,** s.517.

maaşa uygulanmaktadır. Bu modelde birey ne kadar aldığı maaş ile ne kadar alması gerektiğini düşündüğü maaş arasındadır. Burada sadece bir taraflı yön ile ele alınmıştır. Diğer çok boyutlu modelde ücret tatmini sadece maaştan değil birçok ücretlendirmenin sonucu olarak ele alınmıasıdır. Rossel ücret tatmini iş memnuniyetin bir ön öğesi olarak ele almaktadır.

İşin özüne gelince; iki zıt yaklaşımla karşılaşmaktayız. Birincisi, çalışanın iş ile ilgili genel tatminini ele alarak değerlendiren yaklaşımdır. Diğeri MSQ tarafından tercih edilen işin her yönü tespit edilerek iş tatminin ölçen yaklaşım önerilmektedir. Bu yönüyle FAM çoğu yaklaşımı gerektiren bir ölçme yaklaşımıdır. FAM yaklaşımı bir müşteri, bir dağıtım kanalı üyesi ve bir işçi olarak franchise sistemin özelliği gereği gibi ele alınmalıdır.

FAM üzerine yapılan araştırmaları dikkate alarak sadece bir yaklaşımın etkisinde kalmayarak ele alınmaya çalışılmıştır. Franchise ağının yönetimi ve franchise ilişkisi FAM'ın ana faktörü olarak değil önkoşulu olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Franchise ağının devamlılığını korumak için franchise alanların franchise sisteme uzun dönemli katkısı önemlidir. Bu perspektif doğrultusunda, franchise alanların memnuniyeti, franchise alanın faaliyetleri ile kişisel duygularınının birleşimi franchise sisteme en büyük bağlılığı getirecektir. Bu bağlılık franchise alanın franchise sistemde kalma veya devam etme eğilimi ve başkalarına bu sistemi tavsiye etme eğilimi ile değerlendirilir. FAM düzeyi her olasılıkta sistemde kalma eğilimini belirleyecektir. Bütün bunlar franchise alanın sadakatini ve bağlılığını büyütür[81].

Franchise verenlerin müşterisi franchise alanlar olduğu için onların memnuniyeti franchise sistemin başarılı devam etmesi için de önemlidir. Son tüketici franchise veren ile franchise alan arasındaki ilişkisini fark etmeyip aynı kurum olduğunu zannetmektedir. Hing, franchise sisteminin başarısı ve sistemdeki iki tarafın da memnuniyeti, franchise sözleşmesinde belirtilen franchise verenin ve francise alanın yükümlülüklerini yerine getirmeye dayandığını ifade etmektedir[82]. Hing, franchise alanların memnuniyetini tüketici davranışı modelinden esinlenerek, franchise alanın faaliyetlerini karakterize eden bir dizi öğeleri belirleyerek memnuniyeti ölçmektedir.

[81] Gauzente, **a.g.e.,** s.512.
[82] Hing, **a.g.e.,** s.16.

Hing, franchise alanların memnuniyetini franchise alanların satın alma davranışı modeli ile açıklamaktadır.

2.3 Franchise Alan Satın Alma Davranışı Modeli

Hing, franchise alanların satın alma davranışı modelini Engel ve Kollat'ın son tüketici satın alma davranış modelinden esinlenerek geliştirmiştir. Franchise alanların memnuniyetini tüketicinin ürün satın alma sürecindeki gibi franchise alanın satın alma davranışına uygulamıştır. Modelin aşamaları: ihtiyaç duyma, bilgi araştırması ve alternatifleri değerlendirme, satın alma ve satın alma sonrası getirisi ve davranış ile açıklamaktadır (Şekil 1). Hing'in tüketici araştırmasında belirtildiği gibi, tüketici davranışının tekrar satın alma, övgü / şikayetler, kulaktan kulaga olumlu ve olumsuz reklam ve son olarak da yine satın alma olasılığına yönelik tutumlar açısından kendini gösterir[83].

İhtiyaç duyma: Franchise işletme satın alma kararı, girişimci bireyin bir faaliyette bulunma isteği ile açıklanabilir. Girişimci kişilik faktörleri ve satın alma öncesi tecrübe, bireyin girişimcilik rolüne soyunmasına güdebilir[84]. Bu aynı zamanda küçük ölçekli işletme sahibinin kişilik faktörleri ile yakından ilişkilidir.

Araştırma ve alternatifleri değerlendirme: Franchising hakkında bilgi, araştırma ve alternatifleri değerlendirme süreci iç içe girift olup, aynı anda sürmektedir. Franchise veren şirketlerden alınan bilgiler ve dolaylı bilgiler edinerek alternatifleri değerlendirme olanağı bulunmaktadır. Ancak, franchise sisteme dahil olmadan franchise sistemin ekonomik faydasını öğrenmek sınırlı kalmaktadır.

Satın alma: Alternatifler arasından en tercih edileni seçtikten sonra, franchise alan franchise sözleşmesini imzalar. Bu aşamadan sonra franchise veren franchise alana çeşitli destek hizmetinde bulunacaktır.

Sonuçlar: Bu aşamada franchise alan franchise sistemi satın alma öncesindeki beklentilerini karşılayıp karşılamadığını değerlendirmektedir. Franchise veren tarafından sağlanan ilk ve sürekli destek hizmeti önemli olmakla birlikte, diğer maliyetler ve faydalar, tedarik edilen malların fiyatı veya franchise giriş bedeli,

[83] Nerilee Hing, 1995. Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences. **Journal of Small Business Management**, 33(2) 1995: 17.

[84]Bakytbek Abdullaev, ''Türkiye'de Yüksek Öğrenim Gören Kırgız Cumhuriyeti Vatandaşı Öğrenciler Üzerinde Piyasa Ekonomisinin Etkisi: Girişimcilik'' 3.Uluslararası Girişimcilik Kongresi 17-19 Mayıs 2011.

royalty'lerin geri dönüşümüne karlılık oranı, franchise verenin kontrolü gibi faktörler önemli rol oynamaktadır. Franchising satın alma öncesindeki beklentilerin olumlu karşılanması durumunda memnuniyetle, olumsuz olması durumunda memnuniyetsizlikle sonuçlanır[85].

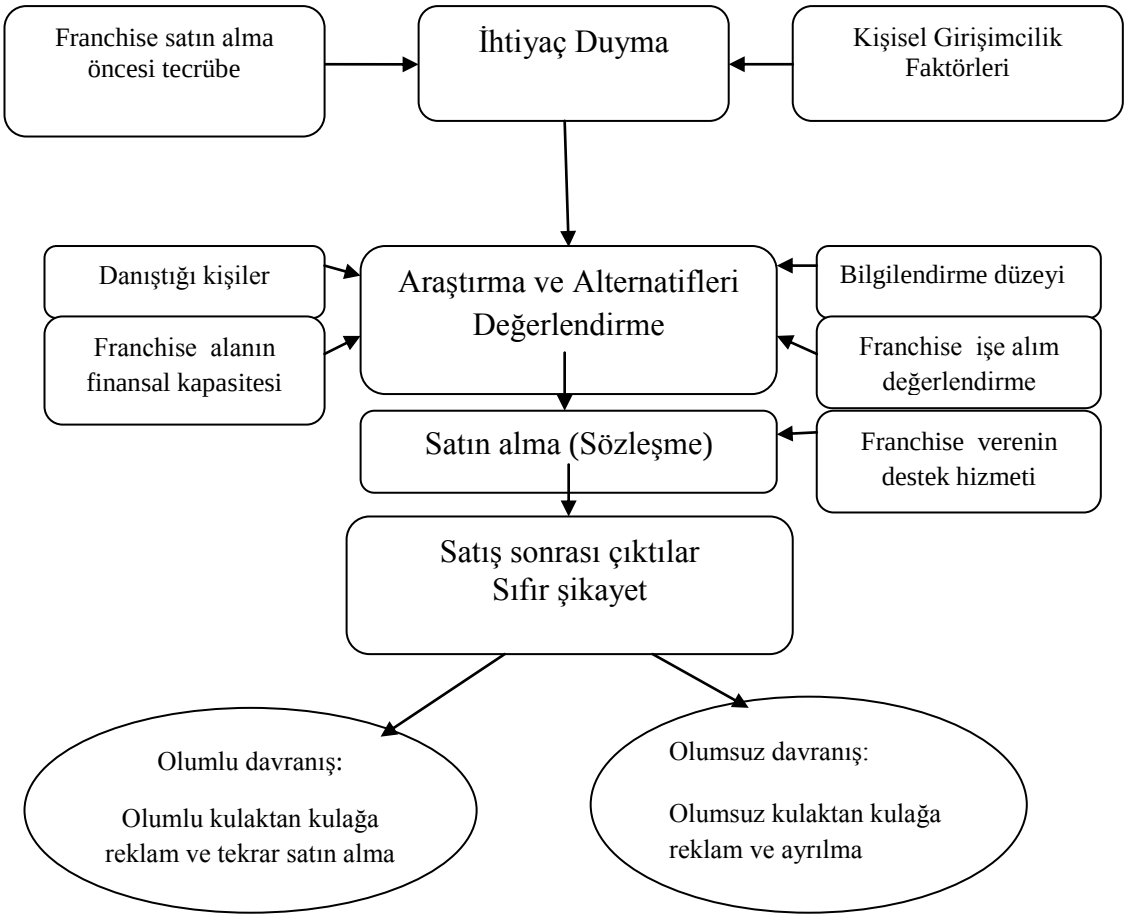
Niyet (davranış): Araştırmalarda, franchise satın alma sonrası memnuniyetle sonuçlandığında çok sayıda davranış ortaya çıkmıştır. FAM sonuçları ile tekrar satın alma arasında bağımlı ilişki ortaya çıkmıştır. Bir franchise sistemden birden çok franchise satın alan yatırımcıların varlığı, bir başarı göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu, yaptıkları yatırımdan memnun olduklarının kanıtıdır[86]. İltifat ve şikayet, olumlu veya olumsuz kulaktan kulağa reklam ve üçüncü şahıslara franchise satın alma tavsiyesinde bulunma davranışları gözlenmektedir.

*Franchise alanların karakteristiği: (*Şekil 1) Kişisel girişimcilik faktörleri (başarma ihtiyacı, iç kontrol odağı, belirsizliğe karşı tolerans, rol algılaması), satın alma öncesi tecrübe, danıştığı kişiler, franchise alanın finansal kapasitesi gibi faktörler franchise alanların satış sonrası memnuniyetini etkilemektedir[87].

Franchise verenlerin karakteristiği: Yine şekil 1'de gösterilen franchise veren karakteristiği aşağıdakilerden oluşmaktadır; bilgilendirme düzeyi, franchise işe alım değerlendirme metodları: psikolojik test, iş üzerinde değerlendirme, eğitim sürecinde değerleme ve özgeçmiş, franchise veren destek hizmetinin kalite boyutu.

Satış sonrası davranış: Bu safhada *ilk hizmet destekleri* (ilk eğitim, yer seçimi ile ilgili, tesis tasarımıyla ilgili yardım(tam anahtar teslim, gerekli teçhizatın satın alınması ile yardım, finansman, başlangıçtaki ana şirketin yardımı) ve *sürekli destek hizmetleri (*Operasyon el kitabı, sürekli eğitim, pazarlama, çalışanların eğitimi, muhasebe, franchise verenle iletişimin kolaylığı) gibi etkenler franchise alan memnuniyetini belirlemektedir.

[85] Hing, **a.g.e.,** s.15.
[86] Osman Bilge, ''Sihirli Formül'', **Kobi Girişim Dergisi,** 1 Ekim 2001, s.24.
[87] Hing, **a.g.e.,** s.19.



Şekil 1: Franchise alan satın alma davranışı modeli[88]

2.4 Franchise Alan Memnuniyeti Faktörleri

FAM çok çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bir çok akademik araştırmalar kişisel girişimcilik faktörleri, işe alım franchise sistem, franchise verenin destek hizmeti ve finansal getirisi gibi çeşitli faktörlerin FAM üzerindeki geniş etkisini incelemişlerdir. Hing, franchise alan seçme aşamasından sürekli destek hizmetlerin kalitesine kadar bir dizi faktörleri FAM üzerindeki etkilerini belirlemiştir. Franchise alanı işe alım sürecinden başlayarak franchise sistemi satış öncesi bilgilendirme düzeyi, aday franchise alanların danıştığı kişiler (muhasebeci, avukat, danışman, banka yöneticileri v.s) kadar faktörlerin FAM ile pozitif ve anlamlı ilişkisini

[88] Hing, **a.g.e.,** s. 16.

saptamıştır. Ayrıca, franchise veren tarafından kullanılan franchise işe alım değerlendirme metodları (psikolojik test, iş üzerinde değerlendirme, eğitim sürecinde değerleme ve özgeçmiş gibi) da FAM ile pozitif ilişkisini bulmuştur[89]. Aynı araştırmada, işe alım sonrası ilk destek hizmeti ve sürekli destek hizmetleri ile pozitif ilişkisini belirtmiştir. İlk destek hizmetleri ilk eğitim, yer ve mağaza seçimi, mağaza tasarım, satın alma v.s kapsamaktadır. Sürekli destek hizmetlerine ise operasyon el kitabı, sürekli eğitim, ulusal ve yerel pazarlama girmektedir.

Walker, FAM üzerinde hem pozitif hem negatif düzeyde katkıda bulunanları incelemiş. Pozitif katkıda bulunanlara franchise sistemin kısıtlamaları/kontrol denetimleri ve ekonomik modeli, az saat çalışırken beklenenden daha fazla para kazanmak, franchise verenin adil paylaşımla ilgili yaklaşımı girmektedır. Buna karşılık, kötü finansal getiriler, destek hizmetinin eksikliği ve beklentilerin karşılanmama faktörleri ile negative ilişki bulunmuştur[90]. Franchise veren ile franchise alan arasındaki çatışma FAM düzeyinin düşük olmasına neden olduğunu bulunmuştur. Buna göre, franchise alanın adil olmayan sözleşme algısı, sürekli destek hizmetin eksikliği ve yetersiz gelirin yüksek çatışma ile ilişkisini incelenmiştir[91].

1992 yılında IFA'nın sponsorluğunda Gallup şirketi tarafından ABD'li 994 franchise alana araştırma yapılmıştır. Ankete katılanların yüzde 70'inden fazlasının franchise sistem ile ilgili beklentilerinin karşılandığınını ve kişisel memnuniyetlerini bildirmişlerdir. Memnuniyet düzeyi daha düşük olan konular kar (%56) ve franchise verenin desteği (% 63) ilgili beklentilerinin karşılamadığını veya franchise beklentilerini karşılamadığı saptanmıştır. Bunun yanında ¼ franchise alanlar tekrardan bu sektöre yatırım yapmayacağı ve beklentilerinin karşılanmadığı belirtmiştir.

Morrison, kişisel girişimcilik faktörleri ile istatiksel anlamlı ilişki bulmuştur. Özellikle, franchise alanın dışa dönüklük ve öznel refahı (franchise

[89] Hing, **a.g.e.,** s.24.
[90] Walker, B. J. ''An Investigation of Relative Overall Position Satisfaction and Need Gratification Among Franchised Businessmen'', **Dissertation Abstracts International** (University Microfilms No. 1971,72-17, 308).
[91] Goodman, J. ''Franchisor-Franchisee Conflicts of Interest as Perceived by Selected Non-Food Franchisees''. **Dissertation Abstracts International** (University Microfilms 1980, No. 41/02A).

alanın hayata ne ölçüde pozitif yönden bakabildiği) yüksek FAM ile pozitif yönde artmıştır. Morrison, franchise destek kapsamının ne ölçüde beklentileri karşıladığı, operasyonel /örgütsel özellikleri (gelir düzeyleri ve bölge koruma) ve nihayet franchise verenin kısıtlamaların adilliği algılama düzeyi ile FAM arasında anlamlı ilişki bulmuştur[92].

Wadsworth, Tuunanen ve Haines ortak çalışmasında ABD ve Finlandiya'lı franchise alanların FAM belirleyicilerini karşılaştırmıştır. ABD'li franchise alanların memnuniyetlerinin önemli belirleyicileri olarak finansal ve franchise sözleşmesi ile ilgili faktörler olmuştur. Finlandiya'lı franchise alanlar için ise, franchise veren-alan ilişkisi, marka imajı ve franchise verenin kontrolü ile ilgili faktörler belirleyici olmuştur. Her iki veri setleri birleştirildiğinde, önemli belirleyiciler olarak franchise veren-alan ilişkisi, finans, eğitim, marka imajı, destek hizmeti, franchise verenin kontrolü ve franchise sözleşmesi ile ilgili faktörler olmuştur[93].

Aynı yazarların, Amerika, Finlandiya ve Yeni Zelanda'daki franchise alanlar arasında karşılaştırmalı yapılan araştırmasında franchise veren-franchise alan ilişkisi, iletişim, marka imajı, destek hizmeti, eğitim, sözleşme ve genel FAM düzeyleri arasında istatistiksel farklılık olmadığı bulunmuştur. Ancak üç ülke arasında franchise verenin kontrolü, bölge ve finans konusunda istatistiksel farklılık bulunmuştur. ABD'li ve Yeni Zelanda'lı franchise alanlar finans ve bölge rekabeti konusunda Finlandiya'lı franchise alanlara göre daha olumlu düşünmektedirler yani daha memnunlar. ABD'li franchise alanlar bağımsızlık konusunda daha memnunlar diğer ülke deneklerine göre. Yeni Zelanda'lı franchise alanlar sözleşme ve eğitim konusunda Finlandiya'lı franchise alanlara göre daha memnun oldukları sonucu çıkmıştır[94].

Her ülke için ayrı ayrı sonuçları incelerken, genel FAM önemli bulguları aynı boyutları paylaşmıyor. ABD'li franchise alanların memnuniyetlerinin önemli

[92] Kimberley Morrison, ''An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction'', **Journal of Small Business Management**, 1996, 34(3): 31.

[93] Wadsworth,F., Tuunanen, M., and Haines, D. 2003. A Comparison of Finnish and United States Franchisee Satisfaction. **International Conference on Economics and Networks – 2003 Special Topic: Franchising Networks**, Vienna, Austria.s.9

[94] Wadsworth, F., Tuunanen, M., Haines., Paytner, J., Terry,A., Comparison Of Finnish, American, And New Zealand Franchisee Satisfaction. **İnternational Business & Economics Research Journal**, June 2006,Vol 5 No:6 pp 27.

belirleyicileri olarak franchise sözleşmesi ile ilgili faktör olmuştur. Finlandiya'lı franchise alanlar için ise, franchise veren-alan ilişkisi, marka imajı ve franchise verenin kontrolü ile ilişkili faktörler genel FAM'ın belirleyicileri olmuştur. Yeni Zelanda'lılar için ise finans, franchise veren- franchise alan ilişkisi ve destek hizmeti belirgin faktör olmuştur. Her üç veri setleri birleştirildiğinde, önemli belirleyici faktörler olarak franchise veren-alan ilişkisi, finans, marka imajı, destek hizmeti, girişimci kontrolü ve franchise sözleşmesi ile ilgili faktörleri olmuştur. Sima Nart'ın yaptığı araştırmada sistem motivasyonu, işbirliği, güç dengesi, beklentiler ve franchise veren şirketin imajının belirleyiciliği gibi faktörler franchise alanların memnuniyetini belirleyen faktörler olarak ortaya çıkmıştır[95].

2.4.1 Finansal Getiriler

Finans getiriler konusu iki taraf için önem arz etmekle birlikte franchise alan açısından franchise sisteme girerken ödediği giriş bedeli ve sürekli ödediği royalty bedeli ve reklam katkı paylarının karşılığını alıp almadığını değerlendirmesi ile önem kazanmaktadır. Çok az şirket yatırım finansmanı konusunda franchise verene yardım etmekteyken çoğu şirket bu konuda yardımda bulunmamaktadır.

İşinden memnun franchise alanlar ile yüksek yıllık gelir ve/veya yüksek toplam satışlar arasında, memnun olmamış franchise alan girişimcilere kıyasla yüksek bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Franchise alanların performansı; motivasyon, yetenek, rol algılaması ve çevresel değişkenler gibi ilişkili faktörlerin bir kümesi olarak görülebilir. Öte yandan başarılı bir performans iş memnuniyetini sağlayacak ödülleri beraberinde getirecektir[96].

2.4.2 Eğitim Hizmeti

Franchise verenin franchise alana vereceği eğitim hizmeti ve el kitapçığı hayati önemde olmaktadır. İşletme sistemi franchising'de el kitapçığı verilmekte ise de, ürün ve marka franchising'de verilmeyebiliyor. Kığılı şirketi franchise alanlara el kitapçığı vermemektedir. Sima Nart'ın araştırmasında da eğitim konusu franchise alan adayların franchising ile ilgili kararını belirleyen konu olmuştur. Küçük ölçekli

[95] Sima Nart, ''Türkiye'de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girisimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma," **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (10) 2005 / 2 : 126-127:

[96] Nart, **a.g.e.,** s.131.

şirketlerin kısa sürede iflas etmesinin nedeni yönetim tecrübesinin eksik olmasıdır. Bu yönden franchising'in en önemli unsurlarından biri söz konusu eksiği franchise alana gerekli eğitimi başlangıçta ve sürekli vererek(bir kaç günlük düzenli mağaza içi eğitim, yıllık seminarlar düzenlenerek) giderilmektedir .

2.4.3 Destek Hizmeti

Knight ve Morrison yaptıkları araştırmalarında hizmet desteğinin franchise alanlarım memnuniyeti ile anlamlı ilişkisi olduğunu ve en yaygın üç faktörden biri olduğunu belirtmişlerdir[97]. Bu konuda Hing de ilk ve sürekli destek hizmetinin de FAM ile pozitif ilişkisini bulmuştur[98]. İlk destek hizmetleri; ilk eğitim, yer seçimi ile ilgili yardım, mağaza tasarımıyla ilgili yardım(tam anahtar teslim), gerekli teçhizatın satın alınması ile yardım(franchise verenin belirlediği veya tavsiye ettiği tedarikçiler, müzakere edilmiş fiyat), finansman ile ilgili yardım(franchisee adına finans kuruluşları ile gerekli destek), başlangıçta ana şirket danışmanlığı (30 gün) kapsamaktadır. Sürekli destek hizmetler kapsamına: operasyon el kitabı (açıp kapatma, üretim, satın alma, envanter kontrolü, müşteri ilişkileri, insan kaynakları, yönetim, muhasebe, ödeme ve raporlama, binaların bakımı, güvenlik ve yasal konuları içeren prosedürleri kapsamaktadır. Kaynakları satın alma ile ilgili yardım (önerilen tedarikçi veya bundan daha önemlisi kalite standardını düşürmeyecek fiyat ve kalitedeki girdiler), ulusal pazarlama ile ilgili yardım (yerel pazarlama ile ilgili yardım), muhasebe ile çalışanların eğitimi, tavsiye, danışmanlık ve saha ziyareti (yardım ve danışmayı sağlayacak iletişim kanalının olup olmadığı, telefon aramaları, yasal mevzuatlar, notlar, konferanslar) girmektedir. Franchise veren, franchise alana franchise danışman atanıp atanmadığına bakmaksızın franchise ilişkiyi geliştirmeyi kesin olarak kabul etmektedir.

2.4.4 Marka Tanınırlığı ve Avantajı

Uluslararası tanınmış şirketlerın en çok avantaj olarak gördüğü faktör marka tanınırlığı olmaktadır. Marka olmadan geleceğin olmadığı ve franchise da verilemeyeceği belirtilmektedir. Franchise vermeden önce markanın geliştirilmesi gerekmektedir. Tüketicilerin tümü satın alma karar süreci öncesinde bir tercih

[97]Kimberley Morrison, ''An Empirical Test of a Model of Franchise alan Job Satisfaction'' Morrison, **Journal of Small Business Management** Date: July 1 1996, s.12.
[98]Hing. **a.g.e.,** s.14.

yaparak ihtiyaçlarının karşılanacağı beklentisi içerisine girerler. Satın alma sonrası tatmin bir doyum olarak tanımlanır. Markadan sağlanan olumlu doyum gelecekteki davranışlar üzerinde etkili olacaktır[99]. Zira franchise alan franchise giriş bedelini markanın tanınırlığını değerlendirerek ödemektedir.

Güçlü bir marka ismi müşterilere güven verir. Çünkü tüketiciler bir ürünü satın aldıklarında veya bir hizmeti gördürdüklerinde tanınan marka sahibi şirket ürünlerinin veya hizmetlerinin arkasında durabileceğini ve olası zararları giderebileceklerini düşünürler. Bu nedenle tüketiciler marka ismi olan ürünlere ve hizmetlere daha fazla fiyat ödemeye razı olabilirler.[100]

Marka tanınırlığını franchising'de tutum ve davranışlara yansımalarını inceleyen araştırmalar, franchise verenin sahip olduğu markanın, franchise-alan girişimcilerin davranışları üzerinde ve franchise-veren ile ilişkilerin kalitesinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İyi ve güçlü bir marka girişimcilerin franchising'i tercih etmelerinde önemli bir etkendir[101].

2.4.5 Bağımsızlık

Franchise alanların her ne kadar bağımsız şirket olarak varsayılsa da franchise sözleşmesinde belirtilen hususlar gereği franchise veren tarafından çeşitli denetimlerden geçmektedir[102]. Walkerin araştırmasında, açık uçlu soru kısmında en çok tatmin olunan olarak ''kendi işinin sahibi olma'' cevabı alınmıştır. Zira franchising'de franchise alanların kendilerini bağımsız hissedip hissetmediği kişisel tutum ve davranışlarını etki etmektedir.

2.5 Franchising Sözleşmesinin Adilliği

Franchising sözleşmede franchise alan geniş bir bölgede tekel hakkı isterken, franchise veren ise faaliyet bölgesini dar tutmak ya da aynı bölgede birden fazla franchise alıcısı tayin etmek hakkına sahip olmayı isteyecektir[103].Sınırları belirtilmiş bir bölgede söz konusu markaya sahip franchise verenin bir şubenin faaliyet göstermesi franchise alan için hayati öneme sahip olmaktadır. İkinci bir şubenin

[99] Burcu Candan, Kenan Aydın, Gonca Telli Yamamoto. '' Küresel Marka Yaratma sürecinde Bir Model Turquality'' Uluslar arası Girşimcilik Kongresi 2, 2008 **Manas KTÜ yayınları** :112. Kongreler Dizisi:16, s.412.
[100] Nart, a**.g.e,** s.129.
[101] Nart, **a.e**
[102] Jeffrey L.Bradach, **Franchise Organizations**, Harvard Business School Press, 2002, s. 47
[103] Koç, **a.g.e.,** s.54.

açılması franchise alanı müşteri ve gelir kaybına uğratacaktır. Franchising sözleşmesinin adil olmadığının franchise alan tarafından algılanması durumunda franchising'den şikayetler olduğu belirlenmiştir[104]. Franchising sözleşmeleri ile ilgili en önemli maddelerinden biri de sözleşme yenilenme ve fesih edilmesidir. Süre maddeleri genellikle kira ile koordine edilir. Eğer en az 15 yıllık kira süresi varsa franchising sözleşme süresi de 15 yıllık olabilir. Uzun süreli franchise sözleşme süresi franchise verenin uzun süreli royalty fee almasını sağlar[105].

[104] Suat, **A.g.e.,** s.97
[105] İlhan Erkan,''Franchise sözleşmelerin içeriği nasıl olmalı'', **Franchise Dünyası Dergisi,** No:5, Nisan 2006, s.69.

3.FRANCHISE ALANLARIN MEMNUNİYETİNE YÖNELİK HAZIR YİYECEK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1Araştırmanın Önemi ve Amacı

Son senelerde Türkiye'de franchising uygulaması ile pazara yayılan markalar çoğalmaktadır. UFRAD'a üye hazır yiyecek sektöründe faaliyet gösteren 56 şirketin 2009 yılında toplam 1059 franchise alan işletmesi varken, 2010 yılında bu sayı 1530 olmuştur. Franchising uygulamaları, ürün veya hizmeti ile kalitesini kanıtlamış, ulusal ve uluslararası tanınmış markaya sahip şirketler tarafından yapılmaktadır. Başarılı marka uygulamasını sadece franchise veren değil, bu markayı tanıtmada muazzam derecede temsil eden franchise alanların rolü ve bunların daha da iyi motivasyona sahip olması için franchise verenlere yol göstericiliği uygulamalarda görülmüştür. Türkiye'deki bugüne kadarki akademik çalışmalar franchise veren şirket açısından ele alınmış, kalitatif araştırmalar olmuştur. Bu çalısma, franchise alanlar açısından ele alınıp, kantitatif araştırmadır. Bu çalışma bundan sonraki iş hayatına ve Türkiye'deki franchising konusunda akademik araştırmalara katkı sağlama amacı taşımaktadır.

Bu araştırma ile hazır yiyecek sektöründeki FAM düzeyini ulusal ve uluslar arası ölçekteki markaya sahip franchise alanlar açısından karşılaştırmalı değerlendirmek amaçlanmaktadır. Bununla birlikte franchise alanların memnuniyetini belirleyen faktörlerin (finansal getiriler, ilk destek hizmeti, sürekli destek hizmeti, franchise alanın danıştığı kişiler, marka tanınırlığı ve avantajı, franchise alanın bağımsızlığı, franchise sözleşme adilliği ve eğitim hizmeti) çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, iş yeri mevkii, franchise tecrübe yılı, franchise alanların sahip olduğu franchise işletme sayısı, önceki iş tecrübesi) göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmak amaçlanmıştır. Franchise alanlardan alınan geribildirim sayesinde franchise verenler FAM düzeyini arttırmak için hangi faaliyetlerin geliştirilmesinin daha faydalı olacağına ışık tutmaktadır.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmaya sağlıklı bir dayanak oluşturmak düsüncesiyle öncelikle konuyla ilgili literatür taraması yapılmış ve daha önceki çalışmalarda kullanılan anket formları incelenmiştir. FAM'ı belirleyen faktörlerin ve franchise ilişkilerini inceleyen çalışmalar arasında Hing(1995), Morrison(1997), Glauzente(2003) ve Nart(2005) sayılabilir. Bu çalısmalarda destek hizmetler, finansal getiriler, franchise sözleşme adilliği, franchise veren tarafından bilgilendirme düzeyi, bağımsızlık, marka tanınırlığı ve avantajı FAM faktörü olarak nitelendirilmiş ve bu araştırmada da temel alınmıştır. Söz konusu araştırmalarda kullanılan anketler değerlendirilip, ek sorular eklenerek anket taslağı oluşturulmuştur. Araştırmamız için gerekli verilerin sağlıklı olarak elde edilip, istatistiksel bir analize olanak verecek şekilde düzenlenebilmesi amacıyla yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Anket, franchise alanların demografik özellikleri, FAM faktörleri ölçmeye yarayan ifadelere ne düzeyde katıldığını berirtmek için 1'den 5'e kadar değer verilmiş ve bu ifadeler Likert ölçegine göre, 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyor/ne katılmıyorum, 4= katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde yapılmıştır. Anket taslağı anlaşılabilirlik, sorulması gereken sorular, soruların çokluğu, cevaplama süresi vb. yönlerden 6 franchise alana uygulanarak sınanmıştır. Yapılan sınanma sonrasında gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Franchise alanlar hakkında resmi kuruluşların resmi istatistiği bulunmamaktadır. Araştırma kapsamına franchising'in gelişimi için gönüllülük ilkesine göre faaliyet gösteren Ulusal Franchising Derneğine(UFRAD) üye hazır yiyecek sektöründe faaliyet gösteren şirketler seçilmiştir. Bunun nedeni de UFRAD'a prensip olarak franchising sistemini en az 6 ay uygulayan ve en az 2 franchise işletmesi bulunan şirketler üye olmaktadırlar. Üyeler iki senede bir franchising denetimden geçmiş, başarılı uygulamasına sahip ve sertifikası almış franchise veren şirketlerdir. Araştırmanın ana kütlesi 1059 franchise alan işletme olup, %5 güven aralığında örnek hacmi 282 franchise alan işletme olmuştur. Ancak yapılan anket çalışmasında 126 franchise işletme sahibi ve restoran sorumlusu ankete katılmış, 47 kişi ise ankete cevap vermeyi reddetmiştir. 8 anket cevabı uygun bulunmadığı için devre dışı olup, 229 franchise işletmesi bulunan 118 franchise alan araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmada kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, örneğe seçilebilecek birimlerden sadece ulaşılabilir olanların örnek kapsamına dahil edilmesini içerir[106]. Anket çalışmasına İstanbul'daki 70 alış veriş merkezinden(AVM) 47 AVM ve ilçe merkezlerinin işlek caddelerinde faaliyet gösteren franchise alanlara işyerinde ziyaret edilerek, en doğru bilgilerin alınması düsüncesiyle soruların işletme sahibi ve yöneticilerle yüz yüze ve gönüllülük ilkesine göre yapılmıştır. Anket çalışması 2011 Temmuz-Ağustos aylarında yürütülmüştür.

Anket verileri, SPSS 16.0 istatistik programıyla analiz edilip, frekans, aritmetik ortalama, karsılaştırmalı tablolar, *t*-testi, bağımsız örneklem tek yönlü ANOVA testi ve Tukey testi kullanılmıştır.

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Anket çalışmasının yaz tatil aylarına denk gelmesi, bazıların ankete cevap vermek istememesi, uluslar arası markaya sahip franchise veren şirketin politikaları doğrultusunda bilgi verilmemesi, anket için gidilen saatlerde iş yeri sahibi ve yöneticilerin yoğun çalışmada olması, franchise işletmelerin geniş coğrafi alana yayılması, anket cevaplama süresinin uzunluğu, ziyaret edilen esnada işletme sahibinin yerinde olmayışı ve sadece hazır yiyecek sektörümdeki franchise işletmeler olması araştırmanın sınırlılıkları olarak belirtilebilir.

3.4 Araştırmanın Hipotezleri

1. $H_{1:}$ Franchise alanların memnuniyet (FAM) düzeyi çeşitli değişkenlere (cinsiyet,marka ölçeği, eğitim durumu, iş yeri mevkii,sahip olduğu franchise sayısı,franchise tecrübesi) göre farklılık göstermektedir.
2. H_1 : Franchise alanlar ilk destek hizmet konusunda marka ölçeğine göre farklılaşmaktadır.
3. H_1 : Franchise alanlar sürekli destek hizmet konusunda marka ölçeğine göre farklılaşmaktadır.
4. H_1 : Franchise alanların finansal getiriler konusunda çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim, iş yeri mevkii, marka ölçeği, işletme sayısı, franchise tecrübesi, önceki iş tecrübesi) göre farklı sonuçlar almaktadırlar.

[106] Ercan Gegez, Pazarlama Araştırmaları, **Beta Basım Yayın,** 2007, s.249.

5. H_1 : Marka avantajı hakkında franchise alanların çeşitli değişkenlere (cinsiyet, marka ölçeği, yaş, franchise tecrübe, iş yeri mevkii, franchise işletme sayısı, , önceki iş tecrübe) göre düşüncesi farklıdırlar.
6. H_1 : Franchise sözleşmesinin adilliği hakkında franchise alanların çeşitli değişkenlere (cinsiyet, marka ölçeği, yaş, işyeri mevkii, franchise tecrübe, franchise işletme sayısı, önceki iş tecrübesi) göre düşüncesi farklıdırlar.
7. H_1 : Bağımsızlık konusunda franchise alanlar çeşitli değişkenlere (cinsiyet, marka ölçeği, yaş, eğitim düzeyi, işyeri mevkii, sahip olduğu franchise işletme sayısı, franchise tecrübesi, önceki iş tecrübesi) göre farklı düşünmektedirler.
8. H_1 : Franchise alanlar aldıkları eğitim hizmetinde çeşitli değişkenlere (cinsiyet, marka ölçeği, yaş, eğitim düzeyi, iş yeri mevki, franchise işletme sayısı, franchise tecrübesi ve önceki iş tecrübesi) göre farklı düşünmektedirler.

3.5 Franchise Alanlara İlişkin Genel Bulgular

Hazır yiyecek sektöründe faaliyet gösteren 126 franchise işletme sahibi ve restoran sorumlusu ankete katılmış, 47 kişi ise ankete cevap vermeyi reddetmiştir. 8 anket cevabı uygun bulunmadığı için devre dışı olup, 118 anket uygun bulunmuştur. Ankete katılanların toplamda 229 franchise işletmesi bulunmaktadır. Katılımcıların genel yapısına ilişkin tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Ankete katılan franchise alanların büyük kısmı 92'si(%78) bay, 26'sı (%22) bayan olmuştur (Tablo 1). Katılımcıların 44'ü (%37,3) 20-29 yaş grubu, 59'u(%50) 30-39 yaş grubu, 15'i (%12,7) 40-49 yaş grubu olup, franchise alanların çoğu genç ve dinamik yaştakilerdir. Ankete katılanların eğitim durumu sırasıyla lise mezunu 32 (%27.1), önlisans 32(%27,1), lisans 53 (%43,2) ve lisansüstü mezunu 3(%2,5) olmuştur. Franchise alanların çöğu eğitimli kişilerdir.

Tablo 1 : Franchise alanlara ilişkin genel bulgular

Değişkenler	Seçenekler	Frekans	%	Kümülatif
Cinsiyet	Bay	92	78	78.00
	Bayan	26	22	100.00
Yaş	20-29	44	37,3	37,3
	30-39	59	50,0	87,3
	40-49	15	12,7	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise	32	27.1	27.1
	Önlisans	32	27.1	54.2
	Lisans	51	43.2	97.5
	Lisansüstü	3	2.5	100.0
İş yeri mevkii	İşletme Sahibi	63	53.4	53.4
	Genel Müdür	243	20.3	73.7
	Restoran Müdürü	31	26.3	100.0
Marka ölçeği	Uluslar arası	67	56.8	56.8
	Ulusal	51	43.2	100.0
Sahip olduğu franchise işletme sayısı	1	48	40.7	40.7
	2	37	31.4	72.1
	3 ve üzeri	33	27.9	100.0
Franchise sistemdeki iş tecrübesi	1-3 yıl	48	40.7	40.7
	4-6 yıl	57	48.3	89.0
	7 yıl ve üzeri	13	11.0	100.0
Önceki iş tecrübesi	Daha önce çalışmadım	15	12,7	12,7
	Franchising	26	22,0	34,7
	Özel sektörde yönetici	32	27,2	61,9
	Kendi işletmem	41	34,7	96,6
	Diğer	4	3,4	100,0

İşletme sahibi ve yöneticisi olanlar 63(%53,4), genel müdür 24 (%20,3) ve restoran müdürü olanlar 31(%26,3), ankete katılanların 67'si (%56,8) uluslar arası marka ve 51'i (%43,2) ulusal ölçekteki markaya sahip franchise alanlardır. 1 adet franchise işletmesine sahibi olanlar 48 (%40,7), 2 adet franchise işletmesine sahip olanlar 37 (%31,4) olurken, 3 ve üzeri sahip olanlar 33 (%27,9) tür. Katılımcıların 1-3 yıl arasında franchise iş tecrübesine sahip olanlar 48 (%40,7), 4-6 yıl arasında 57 (%48,3) ve 7 yıl ve üstü tecrübesi olanlar 13 (%11.0) olmuştur. Bu bulgulara dayanarak hazır yiyecek sektöründeki franchise alanların henüz 10 yıllık tecrübeye sahip olduğunu söyleyebiliriz. Katılımcıların mevcut franchise işinden önceki iş tecrübeleri aşağıdaki gibidir: daha önce çalışmayanlar 15(%12,7), franchising 26(%22), kendi işletmesine sahibi olanlar 41 (%34,7), özel sektörde yöneticilik yapanlar 32(%27,1) ve diğer 4(%3,4) olmuştur. Ankete katılan franchise alanların toplam 1917 çalışanı vardır.

Franchising açıklık ilkelerine göre franchise verenlerin franchise alanları üç maddede yeterli düzeyde bilgilendirmemektedir. Franchise alanların 56'sı (%47,5) franchise veren şirketin geçmiş ve mevcut davalık durumu, 63'ü (%53,4) franchise veren şirketin mevcut kar/zarar durumu, 81'i (%69,6) franchise veren şirketin sermayesini bilmediklerini belirtmiştir. Franchising açıklık ilkelerinde belirtilen diğer konularda franchise alanların 106'dan (%90) fazlası bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir.

3.6 Verilerin Analizi

Verilerin analizinde anlam düzeyi 0,05 olarak alınmış olup, güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,90'dır. Diğer bir ifade ile güvenilirliği yüksektir.

Bu bölümde franchise alanların memnuniyet düzeyi ve belirleyici faktörlerin çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, marka ölçeği, işyerindeki mevkii, eğitim düzeyi, sahip olduğu franchise işletme sayısı, franchise tecrübesi, önceki iş tecrübesi) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Örneklemi oluşturan franchise alanların kişisel özelliklerini özetlemek açısından değişkenlerin frekans (N) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek ve ifadelerin ortalama puanları (X) ve standart sapmaları (SS) hesaplanmıştır. İstatistik analizler demografik (kişisel özellikleri) grupların normallik dağılımına

uygun olarak, parametrik (t-testi ve ANOVA ve Tukey testi) teknikler kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.6.1 Franchise Alanların Memnuniyet Düzeyine İlişkin Bulgular

Franchise alanlar memnuniyet (FAM) düzeyi çeşitli değişkenlere (cinsiyet,marka ölçeği, eğitim düzeyi, iş yeri mevkii, sahip olduğu franchise sayısı, franchise iş tecrübesi) göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara (Tablo 2 ve 3'de) yer verilmiştir.

FAM düzeyinin cinsiyet ve marka ölçeğine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular

Franchise alanlar memnuniyet düzeyinin cinsiyet açısından bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan T testi sonucu (Tablo 2); franchise alanların cinsiyetinin bay veya bayan olmasının memnuniyet düzeyinde bir farklılık göstermediği bulunmuştur (t=-1,55 ve p>0,05).

Tablo 2 : FAM düzeyinin cinsiyet ve marka ölçeğine göre farklılık gösterip göstermediğine dair t-testi

Değişkenker	**Seçenekler**	**N**	**X**	**SS**	**S_h**	**T-test**		
						t	**sd**	**p**
Cinsiyet	Bay	92	3,73	0,64	0,67	-1,55	116	0,123
	Bayan	26	3,96	0,62	0,12			
Marka ölçeği	Uluslararası	67	4,01	0,57	0,06	4,67	116	0,000
	Ulusal	51	3,49	0,62	0,08			

Franchise alanlar memnuniyet düzeyinin (FAM) marka ölçeği bazında farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan T testi (Tablo 2); ulusal ölçekteki markaya sahip franchise alan ile uluslar arası ölçekteki markaya sahip franchise alanların memnuniyet düzeyi (t=4,67 ve p<0,05) farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu farklılık ortalama değerler ile birlikte değerlendirildiğinde uluslar arası markaya sahip franchise alanların ulusal markaya sahip franchise alanlara göre memnuniyet düzeyi daha yüksek bulunmuştur.

FAM düzeyinin yaş,eğitim düzeyi, iş yeri mevkii, sahip olduğu franchise sayısı, franchise iş tecrübesine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan franchise alanların yaş, eğitim düzeyi, iş yeri mevkii, sahip olduğu franchise sayısı, franchise tecrübesi ve franchise öncesi iş tecrübesinin memnuniyet düzeyinde bir farklılık gösterip göstermediğini ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 3). Franchise alanlar memnuniyet düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği (F=1,73 ve p>0,05) bulunmuştur. Aynı şekilde franchise alanlar memnuniyet düzeyinin franchise alanların eğitim düzeyleri açısından da anlamlı bir farklılık göstermediği (F=0,75 ve p>0,05) bulunmuştur.

Tablo 3 : FAM düzeyinin yaş, eğitim düzeyi, iş yeri mevkii, sahip olduğu franchise sayısı, franchise iş tecrübesine göre farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi

Değişkenler	**Seçenekler**	**N**	**X**	**Ss**	**S_h**	**ANOVA**	
						F	**p**
Yaş	20-29	44	3,91	0,63	0,09	1,73	0,181
	30-39	59	3,68	0,68	0,08		
	40-49	15	3,82	0,48	0,12		
Eğitim düzeyi	Lise	32	3,88	0,75	0,13	0,75	0,519
	Önlisans	32	3,77	0,59	0,10		
	Lisans	51	3,71	0,61	0,08		
	Lisansüstü	3	4,13	0,46	0,26		
İş yeri mevkii	İş Sahibi	63	3,70	0,55	0,06	4,36	0,015
	Genel Müdür	24	3,63	0,80	0,16		
	Restoran Müdürü	31	4,07	0,62	0,11		
Franchise işletme sayısı	1	48	3,67	0,73	0,10	1,51	0,225
	2	37	3,92	0,45	0,07		
	3	33	3,79	0,68	0,11		
Franchise tecrübesi	1-3 yıl	48	3,68	0,65	0,09	1,10	0,335
	4-6 yıl	57	3,84	0,62	0,08		
	7-9 yıl	13	3,90	0,70	0,19		
Önceki iş tecrübesi	Dahaönceçalışmayan	15	4,28	0,51	0,13	7,30	0,000
	Franchising	26	4,00	0,40	0,08		
	Kendi işletmem	41	3,67	0,51	0,07		
	Özel sektör yönetici	32	3,45	0,80	0,14		
	Diğer	4	4,35	0,34	0,17		

FAM düzeyinin iş yeri mevkiisi açısından farklılık gösterdiği (F=4,36 ve p<0,05) bulunmuştur. Tukey testi sonucu restoran müdürlerinin memnuniyet düzeyinin franchise işletme sahipleri ve genel müdürlere göre daha yüksek çıktığı bulunmuştur.

Sahip olduğu franchise işletme sayısına göre (F=1,51 ve p>0,05) ve franchise sistemdeki tecrübe yılı (F=1,10 ve p>0,05) açısından FAM düzeyinde bir farklılık bulunmamıştır. Franchise sisteme girmeden önceki iş tecrübesine göre FAM düzeyinde farklılık bulunmuştur (F=7,30 ve p<0,05). Daha önce çalışmadan franchise işine girenler ile diğer(müzisyen,öğretmen v.s) franchise alanların memnuniyet düzeyi daha önceden kendi işletmesine sahip ve özel sektör yöneticiliği yapan franchise alanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Önceki işi de franchising olanların özel sektörde çalışıp veya yönetici olan ve kendi işletmesine sahip olanlara göre memnuniyet düzeyi yüksek bulunmuştur. Bu sonuçla,1.hipotezimiz kısmen kabul edilmiştir

3.6.2 Franchise Alanların İlk Destek Hizmet Konusunda Marka Ölçeğine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

İlk destek hizmete ilişkin ifadeleri tek boyutta toplayıp değerlendirdiğinde T testi (t=2,62 ve p<0.05) olup, ilk destek hizmet konusunda ulusal marka ile uluslar arası markaya sahip franchise alanların farklı kalitede hizmet aldıkları bulunmuştur.(Tablo 4). Bu sonuçla 2.hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 4 : Franchise alanların ilk destek hizmet konusunda marka ölçeğine göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair t-testi

Boyut	**Marka**	**N**	**X**	**Ss**	**S_h**	**T-test**		
						t	**sd**	**p**
İlk destek	Uluslararası	67	3,48	0,49	0,06	2.62	116	0,010
hizmeti	Ulusal	51	3,23	0,54	0,07			

İlk destek hizmet kapsamına giren yer seçimi ve teçhizat satın alımı konusunda uluslararası markaya sahip franchise alanlar ulusal markaya sahip franchise alanlara göre daha iyi kalitede hizmet almaktadır. Diğer hizmet türlerinde farklılık görülmemiştir.(Bkz EK4) Franchise verenlerin işletme finansmanı konusunda verdiği destek hizmette hem ulusal marka hem de uluslararası ölçekteki markaya sahip franchise alanların ortalama değerleri düşük bulunmuştur.

3.6.3 Franchise Alanların Sürekli Destek Hizmet Konusunda Marka Ölçeğine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Sürekli destek hizmet kapsamına giren tüm ifadeleri tek boyut altında toplayıp, değerlendirildiği zaman aşağıdaki sonuç çıkmaktadır(Tablo 5). T testi sonucu (t=4,37 ve p<0.05) bulunmuş ve ortalama değerler ile birlikte değerlendirildiğinde uluslar arası ölçekteki markaya sahip franchise alanların sürekli destek hizmette ulusal markaya sahip franchise alanlara göre daha yüksek kalitede hizmet aldığı ortaya çıkmaktadır.Sürekli destek hizmet kapsamına giren operasyonel faaliyetler, sürekli eğitim, malzeme satın alımı, bölgesel pazarlama tanıtım, muhasebe işlerinde yardım ve franchise veren temsilcilerinin saha ziyaretlerinde

Tablo 5 : Franchise alanların sürekli destek hizmet konusunda marka ölçeğine göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair t-testi

Boyutlar	Marka	N	X	Ss	S_h	T-test		
						t	sd	p
Sürekli destek	Uluslararası	67	3,97	0,51	0,06	4,37	116	0,000
hizmeti	Ulusal	51	3,57	0,46	0,06			

uluslar arası markaya sahip franchise alanlar ulusal markaya sahip franchise alanlara göre daha iyi kalitede hizmet almaktadırlar(Bkz:EK5). Çalışanların eğitimi, genel tavsiye ve danışmanlık, performans takibi, franchise verene erişim ve franchise veren ile iletişim hizmetlerinde ulusal marka ve uluslar arası markaya sahip franchise alanlar aynı düzeyde hizmet almaktadırlar. Sürekli destek hizmet kapsamına giren sipariş alımı en yüksek değere ve en düşük değeri ulusal marka bazında muhasebe işlemleri olmuştur.

3.6.4 Franchise Alanların Danıştıkları Kişilerin Sağladığı Yararlara İlişkin Bulgular

Franchise alanların franchise işine başlamadan önce danışılan kişiler açısından değerlendirildiği değerler Tablo 6'da yer almaktadır. Ortalama değerlerden görüldüğü gibi franchise alanların en çok franchise danışmanları ve aynı sistemdeki franchise alanlara danıştıkları ve en yararlı kişiler olduğu görülmektedir. Bu yönden

franchise danışmanların rolü büyük olmaktadır. Aynı sistemdeki franchise alanlar ise franchise sistemden memnun kaldığı sürece başkalarına tavsiyede bulunmakta ve önemli rol aldıkları daha önce belirtilmişti. Franchising sözleşmesindeki maddelerin özellikle franchise veren lehine olduğundan franchise alanlar sözleşmedeki bazı maddelerin kendi aleyhlerine olduğunun farkına varamamaktadır. Sözleşme imzalamadan önce avukatlara danışılması faydalı görülmektedir. Ancak ortaya çıkan tablodan görüldüğü gibi franchise alanlar sözleşme imzalarken avukatlara danışmıyor veya danıştıysa da pek yararlı görmemektedirler.

Tablo 6 : Franchise alanların danıştıkları kişilerin sağladığı yararlara ilişkin bulgular

Danışılan kişiler	**N**	**X**	**ss**
Avukat	118	1,91	1,24
Muhasebeci	118	1,70	1,19
Banka Yöneticisi	118	1,55	1,06
Franchise danışmanı	118	3,52	1,09
İş danışmanı	118	2,17	1,27
Aynı sistemdeki franchise alanlar	118	3,75	1,10
Başka sistemdeki franchise alanlar	118	2,35	1,23
Diğer(akraba, çevre)	6	3,00	1,26

3.6.5 Franchise Alanların Finansal Getirilerine İlişkin Bulgular

Finansal getirilerde franchise alanların cinsiyet değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan T testi sonucu (Tablo 7); bayan franchise alanların bay franchise alanlara göre finans konusunda daha yüksek getiriler aldığı bulunmuştur ($t=-2,11$ ve $p<0,05$). Öte yandan marka ölçeğine göre farklı finansal getiriler alınıp alınmadığını araştırmak üzere yapılan T testi ($t=3,51$ ve $p<0,05$) bulunmuştur. Uluslar arası markaya sahip franchise alanlar ulusal markaya sahip franchise alanlara göre biraz daha yüksek getiriler almaktadırlar. 5. Hipotezimiz söz konusu iki değişken için kabul edilmiştir.

Tablo 7 : Franchise alanların finans konusunda cinsiyet ve marka ölçeğine göre farklı getiriler alınıp alınmadığına dair t-testi

Değişkenler	Seçenekler	N	X	Ss	S_h	T-test		
						t	sd	p
Cinsiyet	Bay	92	3,47	0,53	0,11	-2.11	116	0,036
	Bayan	26	3,72	0,47	0,10			
Marka ölçeği	Uluslar arası	67	3,67	0,47	0,09	3,51	116	0,001
	Ulusal	51	3,34	0,54	0,09			

Finansal getirilerde yaş değişkenine göre farklı sonuçlar alınıp alınmadığına ilişkin yapılan ANOVA testi sonucu (F=6,42 ve p<0,05) olup, 40-49 yaş grubundakiler diğer gruplara göre biraz yüksek sonuçlar aldığı ortaya çıkmıştır.(Tablo 8). Finansal getirilerde franchise alanların eğitim düzeyine göre farklı sonuçlar göstermemektedir(F=1,297 ve p>0,05). Franchise alanların eğitim düzeyine göre bir farklılık bulunmamıştır. Aynı konuda franchise alanların iş mevkiisine göre yapılan ANOVA testi (F=3,44 ve p<0,05), restoran müdürlerinin biraz daha yüksek getiriler aldığı bulunmuştur. Sahip olduğu franchise işletme sayısına göre farklı sonuçlar alınmamıştır(F=0,159 ve p>0,05). Franchise alanların franchise iş tecrübe yılına göre yapılan testte de bir farklılık bulunmamıştır(F=0,268 ve p>0,05). Finansal getiriler konusunda franchise alanların mevcut franchising'den önceki iş tecrübesine göre farklı sonuçlar bulunmuştur(F=2,562 ve p<0,05). Daha önce çalışmayanlar ile franchising tecrübesine sahip franchise alanlar özel sektör yöneticiliği ve önceden kendi işletmesine sahip franchise alanlara göre daha yüksek finansal getiriler almıştır.

Tablo 8 : Franchise alanların finans konusunda yaş, eğitim düzeyi, iş yeri mevkii, sahip olduğu franchise işletme sayısı, franchise iş tecrübesi ve önceki iş tecrübesine göre farklı getiriler alınıp alınmadığına dair ANOVA testi

Değişkenler	Seçenekler	N	X	SS	S_h	ANOVA	
						F	p
Yaş	20-29	44	3,68	0,51	0,07	6,42	0,002
	30-39	59	3,66	0,52	0,06		
	40-49	15	3,73	0,38	0,09		
Eğitim	Lise	32	3,61	0,60	0,13	1,297	0,279
düzeyleri	Önlisans	32	3,46	0,48	0,10		
	Lisans	51	3,49	0,50	0,08		
	Lisansüstü	3	4,00	0,40	0,23		
İş yeri mevkii	İş Sahibi	63	3,51	0,48	0,06	3,21	0,044
	Genel Müdür	24	3,35	0,65	0,13		
	Restoran Müdürü	31	3,70	0,47	0,08		
Franchise	1	48	3,54	0,59	0,08	0,159	0,853
işletme sayısı	2	37	3,49	0,42	0,07		
	3	33	3,55	0,54	0,09		
Franchise	1-3 yıl	48	3,54	0,56	0,08	0,268	0,765
tecrübesi	4-6 yıl	57	3,50	0,50	0,06		
	7-9 yıl	13	3,61	0,55	0,15		
Önceki iş	Dahaönceçalışmayan	15	3,73	0,42	0,10	2,562	0,042
tecrübesi	Franchising	26	3,67	0,40	0,07		
	Kendi işletmem	41	3,49	0,43	0,06		
	Özelsektöryönetici	32	3,33	0,70	0,12		
	Diğer	4	3,88	0,28	0,14		

3.6.6 Marka Avantajı Hakkında Franchise Alanların Çeşitli Değişkenlere Göre Düşüncesi Farklı Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Marka avantajı konusunda franchise alanların cinsiyet açısından farklı düşünüp düşünmediğine dair yapılan T testi (Tablo 9); Bayanların daha olumlu düşündüğü bulunmuştur($t=-2,35$ ve $p<0,05$). Ulusal marka ile uluslar arası markaya sahip franchise alanların markanın avantajı hakkında düşüncesi farklı olup olmadığına dair yapılan T testi sonucu ($t=-5,85$ ve $p<0,05$) bulunmuştur. Ortalama değerler ile birlikte değerlendirildiğinde uluslar arası markaya sahip franchise alanlar markayı çok olumlu avantaj olarak görmekteler. Bu konuda ulusal franchise verenlerin marka politikalarını iyileştirmesi gerekmektedir.

Tablo 9 : Marka avantajı hakkında franchise alanların cinsiyet ve marka ölçeğine göre düşüncesi farklılık gösterip göstermediğine dair t-testi

Değişkenler	**Seçenekler**	**N**	**X**	**SS**	**S_h**	**T-test**		
						t	**sd**	**p**
Cinsiyet	Bay	92	4,05	0,96	0,20	-2.35	116	0,020
	Bayan	26	4,53	0,76	0,17			
Markanın ölçeği	Uluslar arası	67	4,55	0,76	0,09	5.85	116	0,000
	Ulusal	51	3,64	0,91	0,12			

Marka avantajı hakkında franchise alanların yaş, franchise tecrübesi, işyeri mevkii, franchise işletme sayısı, önceki iş tecrübesine göre düşüncesi farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi uygulanmıştır. Söz konusu değişkenlere göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır(Tablo 10).

Tablo 10 : Marka avantajı hakkında franchise alanların yaş, franchise tecrübesi, işyeri mevkii, franchise işletme sayısı, önceki iş tecrübesine göre düşüncesi farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi

Değikenler	Seçenekler	N	X	Ss	S_h	ANOVA	
						F	p
Yaş	20-29	44	4,25	0,83	0,12	1,69	0,188
	30-39	59	4,01	1,07	0,13		
	40-49	15	4,46	0,51	0,13		
Franchise	1-3 yıl	48	4,12	1,04	0,15	0,365	0,695
tecrübesi	4-6 yıl	57	4,22	0,84	0,11		
	7-9 yıl	13	4,00	1,00	0,27		
İş yeri mevkii	İş Sahibi	63	4,23	0,94	0,11	0,762	0,469
	Genel Müdür	24	3,95	1,12	0,22		
	Restoran Müdürü	31	4,16	0,77	0,13		
Franchise	1	48	4,08	0,94	0,13	0,409	0,665
işletme sayısı	2	37	4,27	0,73	0,12		
	3	33	4,15	1,14	0,20		
Önceki iş	Dahaönceçalışmayan	15	4,40	0,63	0,16	1,614	0,176
tecrübesi	Franchising	26	4,30	0,83	0,16		
	Kendi işletmem	41	4,24	0,66	0,10		
	Özel sektör yönetici	32	3,81	1,35	0,23		
	Diğer	4	4,25	0,50	0,25		

3.6.7 Franchising Sözleşmesinin Adilliği Hakkında Franchise Alanların Çeşitli Değişkenlere Göre Düşüncesi Farklı Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Franchise alanların franchise sözleşmesinin adilliği hakkında düşüncelerinde cinsiyet değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan T testi (Tablo11) sonucu; (t=-1,46 ve p>0,05), bir farklılık bulunmamaktadır. Franchise sözleşmesinin adilliği hakkında uluslar arası markaya sahip franchise alanlar ile ulusal markaya sahip franchise alanlar arasında farklı yönde

düşünmemektedir.(t=1,14 ve p>0,05) Ortalama değerler göz önüne alınarak değerlendirildiğinde sözleşmenin genel olarak adil olduğu sonucuna varabiliriz.

Tablo 11 : Franchise sözleşmesinin adilliği hakkında franchise alanların cinsiyet ve marka ölçeği açısından farklı düşünüp düşünmediğine dair t testi

Değişkenler	Seçenekler	N	X	SS	S_h	T-test		
						t	sd	p
Cinsiyet	Bay	92	3,71	0,68	0,07	-1.46	116	0,146
	Bayan	26	3,92	0,39	0,07			
Marka ölçeği	Uluslar arası	67	3,82	0,62	0,07	1,14	116	0,257
	Ulusal	51	3,68	0,64	0,09			

Franchise sözleşmesinin adilliği hakkında franchise alanların iş yeri mevkii, franchise işletme sayısı, franchise tecrübesi, önceki iş tecrübesine göre düşüncesinde bir farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi sonucunda söz konusu değişkenlere göre bir farklılık bulunmamıştır(Tablo 12). Bu konudaki 6.hipotezimiz tamamıyla reddedilmiştir.

Tablo 12 : Franchise sözleşmesininin adilliği hakkında franchise alanların çeşitli değişkenlere göre farklı düşünüp düşünmediğine dair ANOVA testi

Değişkenler	Seçenekler	N	X	Ss	S_h	ANOVA	
						F	p
İş yeri mevkii	İş Sahibi	63	3,69	0,66	0,08	1,084	0,342
	Genel Müdür	24	3,75	0,67	0,13		
	Restoran Müdürü	31	3,90	0,53	0,09		
Franchise işletme sayısına	1	48	3,72	0,73	0,10	0,11	0,895
	2	37	3,78	0,41	0,06		
	3	33	3,78	0,69	0,12		
Franchise tecrübesi	1-3 yıl	48	3,75	0,75	0,10	1,941	0,148
	4-6 yıl	57	3,84	0,45	0,06		
	7-9 yıl	13	3,46	0,77	0,21		
Önceki iş tecrübesi	Dahaönceçalışmayan	15	3,80	0,67	0,17	1,383	0,244
	Franchising	26	3,92	0,39	0,07		
	Kendi işletmem	41	3,78	0,41	0,06		
	Özel sektörde yönetici	32	3,56	0,94	0,16		
	Diğer	4	4,00	0,00	0,00		

3.6.8 Bağımsızlık Konusunda Franchise Alanların Çeşitli Değişkenlere Göre Farklı Düşünüp Düşünmediğine İlişkin Bulgular

Franchise alanların kendilerini bağımsız hissedip hissetmediğini cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan T testi (t=-1,31 ve p>0.05) bulunmuş ve cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde marka ölçeğine göre yapılan T testinde (t=0,66 ve p>0,05) bulunmuştur (Tablo 13).Ulusal ve uluslararası ölçekteki markaya sahip franchise alanlar bağımsızlık konusunda farklı düşünmemektedirler. 5'Likert ölçeğinin ortalamasına göre cevaplayıcılardan alınan ortalama değerin 3.00 puanının etrafında görüş bildirdiği ve bunun franchising'in doğası gereği işbirliğine dayalı bir sistem olduğu için kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 13 : Franchise alanların bağımsızlık konusunda cinsiyet ve marka ölçeğine göre düsüncesinde farklılık gösterip göstermediğine dair t testi.

Değişkenler	**Seçenekler**	**N**	**X**	**SS**	**S_h**	**T-test**		
						t	**sd**	**p**
Cinsiyet	Bay	92	2,97	0,90	0,09	-1,31	116	0,191
	Bayan	26	3,23	0,71	0,13			
Marka ölçeği	Uluslar arası	67	3,05	0,85	0,10	0,66	116	0,713
	Ulusal	51	3,00	0,89	0,12			

Diğer değişkenler yaş, eğitim düzeyi, iş yeri mevki,franchise işletme sayısı, franchise tecrübesi, önceki iş tecrübesi gibi değişkenler açısından yapılan ANOVA testi sonucunda da bir farklılık göstermemektedir(Tablo 14). Bu konudaki 7.hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 14 : Franchise alanların bağımsızlık konusunda çeşitli değişkenlere göre düşüncesi farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi

Değişkenler	Seçenekler	N	X	Ss	S_h	ANOVA	
						F	p
Yaş	20-29	44	3,11	0,84	0,12	0,373	0,689
	30-39	59	2,96	0,88	0,11		
	40-49	15	3,06	0,88	0,22		
Eğitim düzeyi	Lise	32	3,06	1,01	0,17	0,203	0,894
	Önlisans	32	3,06	0,84	0,14		
	Lisans	51	2,98	0,78	0,11		
	Lisansüstü	3	3,33	1,15	0,66		
İş yeri mevkii	İş Sahibi	63	3,07	0,80	0,10	1,216	0,300
	Genel Müdür	24	2,79	0,88	0,18		
	Restoran Müdürü	31	3,12	0,95	0,17		
Franchise işletme sayısı	1	48	3,10	0,88	0,12	1,923	0,151
	2	37	2,16	0,83	0,13		
	3	33	2,78	0,85	0,14		
Franchise tecrübe	1-3 yıl	48	3,00	0,82	0,11	0,378	0,686
	4-6 yıl	57	2,01	0,83	0,11		
	7-9 yıl	13	2,23	1,16	0,32		
Önceki iş tecrübesi	Dahaönceçalışmayan	15	3,46	0,74	0,19	1,291	0,278
	Franchising	26	3,03	0,66	0,12		
	Kendi işletmem	41	2,90	0,83	0,12		
	Özel sektör	32	3,03	0,99	0,17		
	Diğer	4	2,75	1,50	0,75		

3.6.9 Franchise Alanların Aldıkları Eğitim Hizmetinde Çeşitli Değişkenlere Göre Farklı Düşünüp Düşünmediğine İlişkin Bulgular.

Franchise alanların aldıkları eğitim hizmetinde cinsiyet değişkenine göre farklı düşünüp düşünmediğini araştırmak üzere T testi yapılmıştır; (t=-2,75 ve p<0,05). Bayan franchise alanlar eğitim hizmetlerini bay franchise alanlara göre daha iyi bulmaktalar. (Tablo 15). Ulusal ve uluslar arası markaya sahip franchise alanların aldıkları eğitim hizmetinde farklı düşünüp düşünmediğini araştırmak üzere yapılan T testi (t=3,88 ve p<0,05) ortaya çıkmıştır.(Tablo 15) Uluslar arası markaya sahip franchise alanlar ulusal markaya sahip franchise alanlara göre daha iyi eğitim hizmeti aldıklarını düşünmekteler. Bu konuda ulusal franchise verenler eğitim hizmetlerini iyileştirmeleri önerilebilir.

Tablo 15 : Franchise alanların aldıkları eğitim hizmetinde cinsiyet ve mark ölçeğine göre farklı düşünüp düşünmediğine dair t testi

Boyutlar ve ölçek	Seçenekler	N	X	SS	S_h	T-test		
						t	sd	p
Cinsiyet	Bay	92	3,67	0,71	0,07	-2,75	116	0,007
	Bayan	26	4,09	0,52	0,10			
Marka ölçeği	Uluslararası	67	3,97	0,67	0,08	3,88	116	0,000
	Ulusal	51	3,50	0,64	0,09			

Eğitim hizmetleri konusunda franchise alanların yaş, eğitim düzeyi, işyeri mevkii, franchise işletme sayısı, franchise tecrübesi değişkenlerine farklı düşünmedikleri bulunmuştur.(Tablo 16)

Tablo 16 : Franchise alanların aldıkları eğitim hizmetinde çeşitli değişkenlere göre farklı düşünüp düşünmediğine dair ANOVA testi

Değişkenler	Seçenekler	N	X	Ss	S_h	ANOVA	
						F	p
Yaş	20-29	44	3,73	0,79	0,12	0,389	0,679
	30-39	59	3,76	0,67	0,08		
	40-49	15	3,91	0,45	0,11		
Eğitim düzeyi	Lise	32	3,75	0,75	0,13	0,251	0,860
	Önlisans	32	3,80	0,57	0,10		
	Lisans	51	3,74	0,76	0,10		
	Lisansüstü	3	4,08	0,28	0,16		
İş yeri mevkii	İşletme Sahibi	63	3,81	0,69	0,08	1,687	0,190
	Genel Müdür	24	3,54	0,72	0,14		
	Restoran Müdürü	31	3,86	0,67	0,12		
Franchise işletme sayısı	1	48	3,64	0,74	0,10	1,842	0,163
	2	37	3,93	0,51	0,08		
	3	33	3,78	0,79	0,13		
Franchise tecrübesi	1-3 yıl	48	3,69	0,73	0,38	1,339	0,265
	4-6 yıl	57	3,88	0,63	0,11		
	7-9 yıl	13	3,73	0,63	0,08		
Önceki iş tecrübesi	Dahaönceçalışmadım	15	4,11	0,62	0,16	4,074	0,004
	Franchising	26	3,99	0,42	0,08		
	Kendi işletmem	41	3,71	0,56	0,08		
	Özel sektör yönetici	32	3,44	0,92	0,16		
	Diğer	4	4,18	0,55	0,27		

Franchise alanların mevcut franchise işinden önceki iş tecrübesine göre eğitim hizmetinde farklı düşünüp düşünmediğine dair yapılan ANOVA testi (F=4,07 ve p<0,05) bulunmuştur. Buna dayanarak diğer mesleklerden gelen ve daha once çalışmayan franchise alanların önceden kendi işletmesine sahip veya özel sektor

yöneticiliği yapmış franchise alanlara göre eğitim hizmetini daha iyi hizmet aldıklarını düşünmektedirler.(Tablo 16). Bu sonuçla 8.hipotezimiz kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ

Türkiye'de franchising uygulaması yabancı marka olarak ilk 1986'da girmesine rağmen çeşitli nedenlerden (krizler, markalaşamama) dolayı ancak son on senede hızla yaygınlaşmaktadır. Girişimciliğin gelişmesi açısından önemli fırsatlar sunan franchising önemli katkılar sağlayabilir. Bu konuda çeşitli araştırmalar yapılmakla beraber franchise alanların memnuniyeti açısından yapılan bu çalışma bir çok yönden yeni bulguları ortaya çıkarmıştır. Franchise alan memnuniyeti franchising'i satın alma öncesi beklenti ile satın alma sonrası çıktı arasındaki farkı ifade eden bir kavramdır. Franchise alanların memnuniyeti(FAM), franchising'in gelişimi ve hatta varlığı için önemli rol oynamaktadır. Bu varsayım ve düşünce ile yapılan bu çalışma franchising'in en yaygın uyugulanan hazır yiyecek sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin franchise alanlarına yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre hazır yiyecek sektöründeki franchise alanlar genç yaşta olup, dinamik ve eğitimli kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların yarıya yakını daha önce kendilerine ait işletmeleri olmadığı ve girişimciliğe franchising ile atılmışlardır.

Uluslar arası ölçekteki markaya sahip franchise alanların memnuniyet düzeyi ulusal markaya sahip franchise alanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bir girişimci kişi için uluslar arası ölçekte faaliyet gösteren şirketten franchise almak daha yüksek düzeyde memnuniyet getirecektir. Ulusal franchise verenler büyüme ve gelişme sağlamak için FAM'a yönelik çalışmalarını iyileştirmeleri önerilebilir. FAM düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, sahip olduğu franchise işletme sayısı ve franchise tecrübe yılına göre bir farklılık bulunmamıştır. Önceki FAM'a yönelik çalışmaların aksine bu çalışmada sahip olunan franchise işletme sayısının çok olmasına göre memnuniyet düzeyinin artacağına dair bir bulgu bulunmamıştır. Girişimciliğe ilk defa franchising ile atılanlar ve daha önceki işi de franchising olanların memnuniyet düzeyi daha önce kendi işletmesine sahip veya özel sektörde yöneticilik yapanlara göre yüksek bulunmuştur.

FAM'ı belirleyen hem ilk hem de sürekli destekte uluslar arası ölçekteki markaya sahip franchise alanların ulusal ölçekteki markaya sahip franchise alanlara göre daha yüksek düzeyde hizmet aldıkları bulunmuştur. Araştırmaya katılanların genel olarak

memnun oldukları belirtilebilir. Ancak ulusal ölçekteki markaya sahip franchise alanlar uluslar arası markaya sahip franchise alanlara göre yer seçimi, teçhizat satın alımı, operasyonel faaliyet, bölgesel pazarlama tanıtım gibi konularda daha düşük kalitede hizmet almaktadırlar. Bu yönden ulusal franchise verenler franchise alanlara yönelik destek hizmet konusunda çalışmalarını iyileştirmesi gerekmektedir. Franchise alanın memnuniyeti sadece franchise verenin sağlayacağı destek hizmet belirlemeyeceğini, işbirliğine dayalı sistem olduğu için franchise alanın da gerekli çabayı göstermesine bağlı olmaktadır.

Franchise alanlar yeterli ölçüde bilgi araştırması yapmadan ve uzman kişilere danışmadan franchising sistemine girmektedirler. Franchising sözleşmesindeki maddelerin özellikle franchise veren lehine olduğundan franchise alanlar sözleşmedeki bazı maddelerin kendi aleyhlerine olduğunun farkına varamamaktadırlar. Sözleşme imzalamadan önce avukatlara danışılması faydalı görülmektedir. Ancak franchise alanlar sözleşme imzalarken avukatlara danışmıyor veya danıştıysa da pek yararlı görmemektedirler. Bu da FAM düzeyinin düşük olmasına neden olabilmektedir. Göreceli olarak franchise danışmanları ve aynı sistemdeki franchise alanlara danışmak yararlı görülmektedir.

Rekabette öne çıkmanın en önemli unsuru ve franchise vermenin ön şartı olan marka tanınırlığı ve avantajı konusunda uluslar arası ölçekteki markaya sahip franchise alanlar kullandığı markayı önemli avantaj olarak görmektedirler. Bu konuda ulusal şirketler markalaşmaya önem vermelidirler ve geliştirmelidirler. Bunun akabinde cari ekonomik sonuçlar ve finansal getiriler konusunda uluslar arası ölçekteki markaya sahip franchise alanlar yüksek düzeyde sonuçlar almıştır. Franchising'den önce çalışmayanlar ile franchising tecrübesine sahip franchise alanlar finansal getiriler konusunda özel sektör yöneticiliği yapan ve önceden kendi işletmesine sahip franchise alanlara göre daha iyi sonuçlar almıştır. Daha önce iş tecrübesi olmayanaların iş hayatına franchising ile atılan franchise alanların franchising sistemine daha iyi adapte olup, yüksek finansal getiriler almaktadırlar.

Sözleşme belirtilen maddelerin kısıtlayıp kısıtlamadığı ve sözleşmenin adilliği konusunda franchise alanların hiçbir değişkene göre düşüncelerinde bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Franchise alanlar sözleşmeyi genel olarak adil bulmaktalar. Franchise alanlar çeşitli değişkenlere göre kendilerini bağımsız hissedip

hissetmediği konusunda hiçbir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Önceki akademik araştırmalarda bu yönden farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Diğer mesleklerden gelen ve daha önce çalışmayan franchise alanlar eğitim hizmetlerini kendi işletmesine sahip veya özel sektor yöneticiliği yapmış franchise alanlara göre daha iyi bulmaktalar.

Ulusal ölçekteki markaya sahip şirketlerin markalaşmaya önem vermesi ve markalaşmayı yaygınlaştırmada muazzam derecede büyük rol oynayan franchise alanlara verilecek destek konusunda franchise alanları bir müşteri, bir stratejik partner olarak görüp, işbirliğini arttıracak çözümler geliştirmesi gerekmektedir. Franchise veren şirketler ile aday franchise alanlar karşılıklı ilişkilerinde dikkat etmeleri gereken özellikleri iyice araştırmaları gerekmektedir. Franchise sözleşmelerdeki çoğunlukla franchise verenlerin lehine olan düzenlemeleri kısıtlayacak, franchise alanları da koruyacak ve sürtüşmeleri en aza indirmesini sağlayacak yasal yapının oluşturulması olumlu olacağı düşünülmektedir.

Aynı zamanda franchising uygulamasının doğası gereği kayıtlı ekonomiye büyük katkı sağladığı ve kayıtsız ekonomi unsurlarına göre daha büyük katma değer sağlamaktadır. Vergi kaçakçılığı yapan markalaşmamış hazır yiyecek sektöründeki diğer şirketlere göre franchising'i teşvik edici çözümler getirilebilir. Franchise almak isteyenlere küçük ve orta boylu işletmelerin yararlandığı avantajlardan ve ucuz kredi olanaklardan yararlanması önerilebilir.

Zaman ve maliyet kısıtlaması araştırmanın sadece hazır yiyecek sektörü olması nedeniyle genellemeyi sınırlayabilmektedir. Elde edilen sonuçlar bu konuyla ilgili gelecekte çalışma yapacak araştırmacılara sektörler arası ve ülkeler arası karşılaştırmalı değerlendirmeye dahil etmesi yararlı olacaktır.

.

KAYNAKÇA:

Kitaplar

Bradach, Jeffrey: **Franchise Organization**, Harward Business School Press, 2002

Cebeci, Rıfat: **Franchising Rehberi**, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi Yayını, Ankara, 2005.

Güler, Talat: **Franchising ve Türkiye Uygulaması**, y.y, İstanbul, 2002.

Gürzumar, Osman: **Franchise Sözleşmeleri**, Beta Yayın, İstanbul, 1995.

Kroch, Ray: **Robert Anderson. Grinding İt Out : The Story Of McDonald's**, St. Martins Paperbacks, 1987.

Müftüoğlu, Tamer: **Girişimcilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006.

Spinelli,S., Birley,S: **Franchising: Pathway to Wealth Creation**, Financial Times Prentice Hall, 2004.

Thomas, Seid.: **Franchising for Dummies**, İDG Books Worldwide, 2000.

Ulaş, Dilber: **Franchising Sistemleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

Tezler

Burgu, Ali: ''Franchising sisteminde güç ve çatışma ilişkileri''(Yiyecek Sektöründe Bir Saha Arastırması), Kocaeli Üniversitesi, SBE, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2008.

Erofeev, Dmitriy: ''Personal, organisational and environmental factors predictors of entrepreneural succes within a franchising company in the personnel service industry'' Central Michigan University, **Ph.D Dissertation,** 2002.

Koç, Murat: ''Bir girişimci modeli olarak Franchising'' Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** 2006.

Lee, Do Hong: ''Factors Affecting İnternational Franchising from a franchisee's perspective'', Golden State University, **Business Administration Doctor Program Dissertation,** 2000.

Seven, Suat: ''Franchising uygulamarında franchising alan şirketları motive eden fakörlerin belirlenmesi: giyim ve hazır

yiyeceksektöründe bir uygulama'' Dumlupınar Üniversitesi, SBE, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2007.

Varli, Naz: ''Uluslar arası Pazarlara giriş stratejilerinden Franchising sistemi ve Türkiye Uygulaması'' Kırıkkale Üniversitesi, SBE, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** 2005.

Makaleler

Abdullaev,Bakytbek: ''Türkiye'de Yüksek Öğrenim Gören Kırgız Cumhuriyeti Vatandaşı Öğrenciler Üzerinde Piyasa Ekonomisinin Etkisi: Girişimcilik'' **3. Uluslararası Girişimcilik Kongresi,** 17-19 Mayıs 2011.

Abell, Mark: ''The how and why of international franchising'' **Franchise World** in June 2010,(Çevrimiçi) http://www.ffw.com/publications/all/articles/international-franchising.aspx, 17 Ağustos 2010.

Aydın, Mustafa: "Franchising ve Markalaşma", **2007-2007 Franchise Rehberi**, Ufrad Yayını, s. 8, 2007.

Aydın, Mustafa: ''Sektörün hacmi 35 milyar'', Capital Dergisi, (Çevrimiçi)http://capital.com.tr/sektorun-hacmi-35-milyar-dolar-haberler/7078.aspx?2.Page, 13 Kasım 2010.

Aslanoğlu, Suphi: ''Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi; Şirketler Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu Ve Muhasebe Uygulaması'' **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,** No: 9,2007, s.68-82.

Bilge, Osman: ''Franchising ve Hizmet Sektörü'', **Dünya Gazetesi,** 9 Eylül 1994.

Bilge, Osman: ''Turkish Fast Food'', **Finansal Forum Gazetesi,** 1 Şubat 1999.

Bilge, Osman: ''Sihirli Formül'', **Kobi Girişim Dergisi**, 1 Ekim 2001, s.32.

Bilge, Osman: ''Adım Adım Franchise'', **Kobi Girişim Dergisi,** 1 Kasım 2001, s.15.

Bilge, Osman: ''Ortak İş Yapmak'', **Kobi Finans Dergisi,** 1 Mart 2005, s.23.

Bilge, Osman: ‘’Girişimcilik ve Franchise’’, **Franchise Dünya Dergisi**, 1 Kasım 2005

Bora Aktan: ‘’Girişimciler İçin FRANCHISING Yöntemine Genel Bir Bakış’’,(Çevrimiçi) http://www.kto.org.tr/tr/dergi/dergiyazioku.asp?yno=563&ano=56, Kasım 2010.

Floyd, Callum: ‘’Is Franchisee satisfaction building or burning your franchise system?’’,(Çevrimiçi) http://www.franchisechat.com/resources/is_franchisee_satisfaction_building_or_burning_your_franchisee_system.htm, 11 Ağustos 2010.

Candan, Burcu: ‘’ Küresel Marka Yaratma sürecinde Bir Model Turquality’’ Uluslar arası Girişimcilik Kongresi 2, 2008 **Manas KTÜ yayınları**:112. Kongreler Dizisi:16, 2008, s.441-448.

Doherty,Anna.M: ‘’The internationalization of retailing: Factors affecting the choice of franchising as a market entry strategy’’ **İnternational Journal of Service Industry Management**, Volume:18,No:2, 2007, pp.184-205

Erkan, İlhan: ‘’Franchise Sözleşmesinin içeriği nasıl olmalı’’, **Franchise Dünyası Dergisi**, 2006, s.69-70.

Gauzente, Claurie: ‘’Measuring franchisee’s satisfaction: theoretical considerations and emprical testing’’, **İnternational Journal of Retail and Distribution Management**, Volume 31,no:10, 2003, pp: 508-517.

Goodman, John: ‘’Franchisor-Franchisee Conflicts of Interest as Perceived by Selected Non-Food Franchisees.’’ **Dissertation Abstracts International** (University Microfilms No. 41/02A) 1980.

Hing, Nerilee: ‘’Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences’’ **Journal of Small Business Management**, 33(2), 1995, s.12-25.

Kayihan, Şaban: ‘’Uluslar arası Girişimciliğin Hukuki Görünümleri’’ Uluslar arası Girşimcilik Kongresi 2, 2008, **Manas KTÜ yayınları**:112, Kongreler Dizisi:16, s.119-127

Maillet, Wayne: ‘’Understanding Franchise Advertising Fees’’, **Franchise Canada Magazine,** May/ June 2008

Maillet, Wayne: ‘’Introduction to Franchising’’, **Franchise Canada Magazine**, Jan/Feb,2008,(Çevrimiçi) http://www.franchisespecialists.com/index.php?option=com_content&view=article&id=15:news4&catid=10:news&Itemid=35, 17 Ağustos 2010.

Michael, Harrison,: "The role of trust in franchise organizations", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 15 Iss: 3, 2008, pp.251 – 282.

Morrison, Kimberley: ‘’An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction’’, **Journal of Small Business Management**, 34(3), 1996, pp. 27-41.

Morrison, Kimberley: ‘’How Franchisee Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain’’, **Journal of Small Business Management**, : pp 39-67.

Morrison, Kimberley: ‘’The Franchisor-Franchisee relationship;Perceptions of Franchisees’’, **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, Vol 15 No:3.2000, Pp.39-57.

Nart, Sima: ‘’Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma,” **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (10) / 2, 2005, s.123-149.

Ulaş, Dilber: ‘’Franchising sisteminin girişimcilik açısından değerlendirilmesi’’ **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi** 8/3, 2006, s.133-151.

Wadsworth, Tuunanen, Haines, Paytner, Terry: ‘’Comparison Of Finnish, American, And New Zealand Franchisee Satisfaction’’ **İnternational Business & Economics Research Journal**, Vol 5 No:6, 2006, pp 25-32.

Wadsworth, Tuunanen, And Haines, D: ‘’A Comparison of Finnish and United States Franchisee Satisfaction’’, **International Conference on Economics and Networks- SpecialTopic: Franchising Networks**,Vienna, Austria, 2003.

Walker, B. J.: ‘’An Investigation of Relative Overall Position Satisfaction and Need Gratification Among Franchised Businessmen’’, **Dissertation Abstracts International** (University Microfilms No. 72-17, 308). 1971.

Yurdakul,Muberra: ‘’Franchising Sisteminin Kobi'lerde Pazarlama Işlevi Bakımından Değerlendirilmesi’’, **Dumlupınar Üniversitesi SBE dergisi** No:8,2008, s.23-42.

Diğer kaynaklar

‘’Bütün Yönleri İle Franchising’’, (Çevrimiçi) http://www.isvebilgi.com/index.php?option=com_makaleler&task=sdetay&sid=1074&katid=20 ,17 Ağustos 2010.

Dış Ticaret Müsteşarlığı: ‘’Turquality Programı’’, (Çevrimiçi) http://www.turquality.com/6.aspx, 10 Mayıs 2011.

‘’Different types of franchising ’’ (Çevrimiçi) http://www.franchisechat.com/resources/franchise_forms.htm, 11 Ağustos 2010.

’’Franchisee Satisfaction And Buying A Franchise’’, (Çevrimiçi) http://www.franchisechat.com/resources/franchisee_satisfaction_and_buying_a_franchise.htm 8.04.2011.

Bilge, Osman: “Franchising Sisteminin Üç Ana Unsuru”,(Çevrimiçi) http://www.kobifinans.com.tr/danisma_merkezi, 24 Aralık 2010

Bilge, Osman: ‘’Franchise Alanın Riskleri’’, (Çevrimiçi)
http://www.kobifinans.com.tr/danisma_merkezi, 14 Haziran 2011

“Franchise Sisteminin Acentelikten Farkı”, (Çevrimiçi)
http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021201/9409, 11 Kasım 2010

‘’Franchising paketi’’, (Çevrimiçi)
http://www.kuveytturk.com.tr/pages/franchising_paketi.aspx ulaşım: 18.06.2011

Bilge, Osman: ‘’Haksız rekabet’’,(Çevrimiçi)
http://franchisemore.com/content.php?i=makaleler&id=26, 16 Nisan 2011.

(Çevrimiçi) http://www.businessdictionary.com/definition/distributor.html, 8 Şubat 2011.

(Çevrimiçi) http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021201/9409, 11 Kasım 2010.

(Çevrimiçi) http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021203/9424, 28 Ocak 2011.

Avrupa Franchise Federasyonu: (Çevrimiçi)
http://www.efffranchise.com/spip.php?rubrique13 ulaşım: 15 Haziran 2011.

Ulusal Franchising Derneği web sitesi: (Çevrimiçi)
http://www.franchisedunyasi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=74, 28 Ocak 2011.

Ulusal Franchising Derneği web sitesi: (Çevrimiçi)
http://www.franchisedunyasi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=38, 22 Kasım 2010.

UFRAD Semineri Bilgi Bröşürü, 23 Mart 1996.

Franchise Türkiye Rehberi, Ufrad yayınları, İstanbul, 1998.

2007-2008 Franchise Rehberi, Ufrad Yayınları, 2008.

UFRAD Franchise Rehberi, Ufrad Yayınları, 2011.

EK1: Franchising Sözleşme Örneği

Franchising: Bir mal ve/veya hizmet ve/veya teknoloji pazarlama yöntemidir. Yasal ve finansal açıdan ayrı ve bağımsız kuruluşlar olan franchisor ve franchisee'nin aralarında kurdukları yakın ve sürekli iş birliğine dayanır. Bu ilişkide franchisor, franchisee'lerine bireysel olarak işlerini kendi sistemine uygun olarak yürütme hak ve yükümlülüğünü verir. Franchisee, doğrudan veya dolaylı bir mali bedel karşılığında franchisor'ın ticari adını veya markasını, knowhow'ını, iş görme ve teknik yöntemlerini, işgörme sistemini ve diğer sınai ve fikri mülkiyet haklarını kullanma hak ve zorunluluğunu, taraflar arasında bu amaçla yapılan yazılı bir franchising anlaşmasının süresi ve kapsamı içinde, devamlı alacağı ticari ve teknik destek ile üstlenir.

Franchisor: Kendisi ve bireysel franchisee'lerinden oluşan franchise sisteminin kurucusu ve uzun vadeli koruyucusudur. Bu sözleşmede anıldığında 'S.S.G Sağlıklı Standart Hazır yiyecek Tarım ve Elektronık Ürünleri Ticaret Limited Şti' anlaşılır.

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

Marka: Franchisor'un tescilli markası olan 'Pizza Take-Away'' anlaşması.

Sözleşmenin Başlangıcı

İşbu sözleşmenin okunarak mutabakata varılıp imzalandığı tarih olarak kabul edilir.

Sözleşme Süresi

Başlangıç tarihinden itibaren 5 yıldır.

Franchising Bedeli

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

Bölüm 2: Sözleşme Şartları

1-Franchisore Ait Yükümlülükler

* Bu sözleşmenin konusu olan ve franchisee tarafından üretilecek pizza ve pizza take-away menüsünde bulunan veya daha sonra ilave edilecek ürünlerin, reçete uygulama ve servis yöntemlerinin öğretilerek, uygulama becerisinin kazandırılması

ile sistem usul ve prensipleri doğrultusunda denetleyerek en iyi hizmetin verilmesini sağlamak.

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

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

* Gerektiğinde franchisee'nin ürün bazındaki problemlerine anında çözüm getirmek.

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

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

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

2-Franchisor'e Tanınan Haklar

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

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

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

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

3-Franchisee'nin Yükümlülükleri

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

* İsim hakkı, öğretim hizmetleri, beceri aktarımı ile tüm standart kuruluş harcamaları franchisor tarafından (ek listede mevcut harcamalar) yapılacağından sözleşme bedeli

olan toplam ……. dolar franchisor haklarında belirtildiği şekilde ödemeyi kabul ve taahhüt eder.

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

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

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

* Franchisee her ayın sonu itibariyle, bilgisayar toplu satış raporunu franchisor merkezine teslim etmekle yükümlüdür.

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

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

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

4-Franchisee'ye Tanınan Haklar

* Franchisor'ın tescilli marka ve logosunu sözleşmede belirtilen adreste kullanma.

* Marka ile ilgili afiş, tabela ve reklâm vasıtalarını bulunduğu işyerinde kullanma.

* Bölgesinin ihtiyacı olan broşür, peçete, kutu vb. basılı malzeme adedini merkeze bildirerek bedeli karşılığı alarak, dağıtmak.

* Bu sözleşme tarihinde, menüde olmayan yeni ürünlerin çıkması halinde, bunların reçete ve formüllerini öğrenmek, talep etmek franchisor ile aynı kalitede uygulamak.

* Franchise hakkını, yalnızca sözleşmede yazılı tesiste kullanabilir.

5- Genel Şartlar

* Franchisor'ın belirlediği ve onayladığı kaynaklar, mal alımında birinci tercih olarak değerlendirilecektir.

* Franchise alan, işletmesinde bizzat bulunarak, hizmeti devamlı denetlemek zorundadır.

* İşbu sözleşme franchısor'ın muvafakatı olmadan 3. şahıslara devir ve temlik edilemez. Sözleşmeden doğan haklar kullandırılamaz.

* Yatırım için gerekli standart harcamalar ekte belirtilmiştir. Yer durumunun gerektirdiği ilave harcamalar iş bitimini takip eden 3 gün içinde franchisor'a ödenecektir. Ödeme tamamlanmadan işletme açılamaz.

* Anlaşmanın yenilenmesi; her hangi bir nedenle feshedilmezse 5 yıl sonunda tarafların 30 gün içinde isteklerini yazılı olarak bildirmeleri ile 2 yıl süre ile yenilenir.

* Anlaşmanın feshi; işbu sözleşmedeki yükümlülüklere uyulmaması yerine getirilmemesi veya yapılan ihtara rağmen 3 gün içinde önlem alınmaması halinde sözleşme franchisor tarafından tek taraflı olarak feshedilir.

* Sözleşmenin feshi halinde; sözleşmenin bitim tarihine kadar olan yüzde 4'lük franchisor hakkı, daha önce tahsil edilmiş en yüksek aylık üzerinden kalan süre için hesaplanarak tahsil edilir.

* Sözleşmesi feshedilen işyerinden; tabela, afiş, broşür ve benzeri franchisor'a ait markayı taşıyan tüm malzeme bedelsiz olarak alınır. Aynı işyerinde hiçbir şekil ve markada yiyecek maddesi satılamaz, imal edilemez, bu maddenin ihlali halinde franchise alan günlük 500 dolar tazminat ödemeyi kabul ve taahhüt eder.

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

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

EK2: Franchise Alanların Memnuniyeti Anketi

Sayın Yönetici,

Çalışmanın amacı, ‘’Franchising Uygulamalarında Franchise Alanların Memnuniyeti ve Bir Araştırma’’ konulu yüksek lisans tezine yönelik bir araştırmadır. Anketlerde yer alan bilgilerin bireysel olarak kullanılması söz konusu olmayıp, anket yaklaşık 15 dakikada tamamlanabilmektedir. Değerli zamanınızı ayırarak dolduracağınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Bakytbek Abdullaev,

İstanbul Üniversitesi, SBE, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz? ( ) Bay ( ) Bayan

Yaşınız? ( ) 20-29 ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) 50-59 ( ) 60 ve üstü

Eğitim durumunuz? ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

İş yerindeki mevkiiniz? ( ) İşletme Sahibi ve Yöneticisi

( ) Genel Müdür ( ) Restoran Müdürü ( )Diğer …..

Franchise işletmeniz hangi ölçekteki markaya sahiptir?

( ) Uluslararası Marka ( ) Ulusal Marka

Bu restoran/mağaza dışında kaç tane franchise işletmeniz var? .....

Siz dahil toplam çalışan sayısı? …..

Kaç yıldır franchise işindesiniz? ( ) 0-1 yıl ( )1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7 ve üzeri

Mevcut franchise işine başlamadan önceki işiniz?

( ) Daha önce çalışmadım ( ) Franchising ( ) Kendi işletmem

( ) Özel sektörde yönetici ( ) Diğer…

1) Franchise verenin sağladığı ilk destek hizmet kalite düzeyini belirtiniz.

	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok yüksek
Franchise veren ilk eğitim konusunda gerekli desteği vermiştir.					
Franchise veren yer seçiminde yardımcı olmuştur.					
Franchise veren mağaza/restoran tasarımında (tam anahtar teslim) yardımcı olmuştur.					
Franchise veren gerekli teçhizatların satın alınmasında destek olmuştur.					
İşletme finansmanı konusunda franchise verenden yardım aldım.					
İşletme yönetimi için başlangıçta franchise veren şirket tarafından danışman atanmıştır.					

2) Franchise verenin sağladığı sürekli destek hizmet kalite düzeyini belirtiniz.

	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok yüksek
Operasyonel faaliyetler(üretim, insan kaynakları, satış, bakım onarım)					
Sürekli eğitim(dönemlik seminer, konferans, paneller)					
Tedarik edilen yarı mamulleri satın almada					
Bölgesel pazarlama tanıtım					
Muhasebe işlemleri					
Çalışanların eğitimi					
Sipariş alma					
Genel tavsiye ve danışmanlık					
Franchise danışmanına erişim					
Performans takibi					
Franchise veren temsilcisinin saha ziyaretleri					
Franchisorla iletişimin kolaylığı					

3) Franchise işine başlamadan önce aşağıdaki kişilerden hangisine danıştınız ve sizin için ne kadar yararlı oldu? (Danıştığınız kişileri her birini ayrı ayrı değerlendirebilirsiniz.)

	Danışmadım	Yararlı olmadı	Biraz yararlı	Oldukça yararlı	Son derece yararlı
Avukat					
Muhasebeci					
Banka yöneticisi					
Franchise danışmanı					
İş danışmanları					
Aynı sistemdeki franchise alanlar					
Başka sektördeki franchise alanlar					
Diğer…					

4) İlk başlangıçtaki beklentiniz ile mevcut durumu kıyasladığınızda franchise işinizden ne kadar memnunsunuz? 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyor/ne katılmıyorum, 4= katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum

İş hacminden memnunum.	1	2	3	4	5
Satılan ürün yelpazesi yeterlidir.	1	2	3	4	5
Bölgesel rekabetten korunmaktayım.	1	2	3	4	5
Sözleşmem adil paylaşıma dayalıdır.	1	2	3	4	5
Ürünün karlılığı, cari ekonomik sonuçlar memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
Finansman elde edinme (banka, leasing şirket) kolaydır.	1	2	3	4	5
Franchise verenin belirlediği satış fiyatları makuldur.	1	2	3	4	5
Franchise giriş bedelinin karşılığını bulabiliyorum.	1	2	3	4	5
Franchise sürekli ödemelerin (royalty) karşılığını buluyorum.	1	2	3	4	5
Franchise verenin veya işaret ettiği tedarikçinin sağladığı yarı mamül maliyeti kabul edilir düzeydedir.	1	2	3	4	5
İşimi yönetirken bağımsızım.	1	2	3	4	5
Hazır iş konseptin faydalarını görüyorum.	1	2	3	4	5

Franchise verenin sorun çözme yaklaşımı tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
Markaya zarar getiren franchise alandan korunmaktayım.	1	2	3	4	5
Uzun dönemli iş güvenliği ve perspektifim var.	1	2	3	4	5
Franchise veren ile rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.	1	2	3	4	5
Franchise verenle uyumlu çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
Franchise verenin pazarlama politikası olumlu katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Stratejik karar alma mekanizmasına katkı sağlıyorum.	1	2	3	4	5
Franchisor yükümlülüklerini yerine getirmektedir.	1	2	3	4	5
Sözleşmede belirtilen kısıtlamalar makuldur.	1	2	3	4	5
Franchise veren standartları belirlemiş donanımı, hizmetleri ve teknik uzmanlığı iyi şekilde sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Reklam katkı ödemelerim normal düzeydedir.	1	2	3	4	5
Promosyon ve reklam desteği yeterlidir.	1	2	3	4	5
Bölgemdeki rekabet dikkate alındığında ana şirketin markası rakiplerimden daha avantajlıdır.	1	2	3	4	5
Ürünler(hizmetler) patentli olup, kolayca taklit edilemez.	1	2	3	4	5
Franchise veren şikayet ve önerilerimi dikkate alıyor ve düzeltiyor.	1	2	3	4	5
Yatırımlarıma karşılık kısa vadede tatmin edici bir gelir düzeyi elde ettim.	1	2	3	4	5
Bir franchise zincirinde yer almak beni maddi açıdan daha çok tatmin eder.	1	2	3	4	5
Franchise sözleşme süresi yatırımlarımın karşılığını almak için yeterlidir.	1	2	3	4	5
Bu franchise sistemde yer almaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5

5) Aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı belirtiniz. 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyor/ne katılmıyorum, 4= katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum

Franchise veren de istekli ise, franchise sözleşme süresi bitiminde tekrar yenilemek isterim.	1	2	3	4	5
Fırsatım olsa yine bir franchise sistemi satın alırım.	1	2	3	4	5
Başkalarına aynı franchise sistemden satın almayı tavsiye ederim.	1	2	3	4	5
Bağımsız işletmeye göre franchise birimi işleterek daha başarılı olurum.	1	2	3	4	5
Başka işe yönelmektense franchise birimi işletmek tercihimdir.	1	2	3	4	5

6) Franchise sözleşmesi imzalarken franchise verenin aşağıdaki konular ile ilgili sizi bilgilendirip bilgilendirmediğini belirtiniz.

	Evet	Hayır
Mağazanın faaliyet alanı için bölgesel kısıtlama getirdi.		
Ana şirketin geçmiş ve mevcut davalık durumu ile ilgili bilgilendirdi.		
Asgari finansman ihtiyacımı belirtti.		
Aynı sistemdeki franchise alan isimlerini danışmam için verdi.		
Sözleşmesi feshedilen ve yenilenen franchise alanların sayısını bildirdi.		
Franchise işletmenin yeri hakkında bilgi verdi.		

7) Son olarak, franchise sözleşmesi imzalarken franchise veren aşağıdaki bilgilerin hangilerini size bildirdi? Cevaplarınızı her bir ifadenin başındaki kutucuğu işaretleyerek belirtebilirsiniz.

Şirket statüsü ve adresi	
Şirket genel müdür/yönetici isimleri	
Şırket yöneticilerinin iş tecrübeleri	
Şirketin franchise iş tecrübesi ve süresi	
Şirket ortakları	
Franchise veren şirketin franchise alana karşı sorumlulukları	
Şirketin mevcut kar/zarar durumu	
Şirket sermayesi	
Şirketin dava kayıtları	
Şirket kendi ticari markasını ve logolarını nasıl koruduğunu	
Sizin yapacağınız ödemelerin ayrıntıları	
Ana şirketin yer seçiminde katkısı(müdahalesi,yardımı)	
Sözleşme imzalama, yenileme, devir ve fesih şartları	
Ana şirketin sağlayacağı ilk ve sürekli desteğin konusu ve özeti	
Franchise ücreti, stok, demirbaş ve ekipmanların satın alımı ile ilgili şartları	
İşletmenizin satacağı ürün, hizmet, ekipmanların şartları	
Ulaşılabilir satış ve kar ile ilgili yazılı tahmin	
Ana şirketin kendisine ait sube sayısı	

EK3: Anket Cevaplarına İlişkin Değerler

	Marka ölçeği	N	X	Ss
İş hacmi	Uluslar arası	67	3,70	0,57
	Ulusal	51	3,29	0,70
Ürün yelpazesi	Uluslar arası	67	4,07	0,58
	Ulusal	51	3,76	0,70
Bölgesel rekabet	Uluslar arası	67	3,83	0,70
	Ulusal	51	3,86	0,60
Adil sözleşme	Uluslar arası	67	3,82	0,62
	Ulusal	51	3,68	0,64
Ürünün karlılığı,cari ekonomik sonuçlar	Uluslar arası	67	3,68	0,58
	Ulusal	51	3,31	0,76
Finansman elde edinme	Uluslar arası	67	3,02	0,83
	Ulusal	51	2,66	0,86
Satış fiyatların uygunluğu	Uluslar arası	67	3,94	0,48
	Ulusal	51	3,66	0,58
Franchise giriş bedelinin karşılığını bulma	Uluslar arası	67	3,59	0,62
	Ulusal	51	3,39	0,60
Franchise sürekli ödemelerin karşılığı	Uluslar arası	67	3,70	0,65
	Ulusal	51	3,45	0,75
Malzeme maliyetinin uygunluğu	Uluslar arası	67	3,76	0,71
	Ulusal	50	3,54	0,70
Bağımsızlık	Uluslar arası	67	3,05	0,85
	Ulusal	51	3,00	0,89
Hazır iş konseptin	Uluslar arası	67	4,04	0,56

faydaları	Ulusal	51	3,78	0,67
Franchise veren sorun çözme yaklaşımı	Uluslar arası	67	3,89	0,76
	Ulusal	51	3,60	0,77
Markaya zarar getiren franchise alandan korunma	Uluslar arası	67	3,86	0,73
	Ulusal	51	3,60	0,80
Uzun dönemli iş güvenliği ve perspektifi	Uluslar arası	67	3,71	0,69
	Ulusal	51	3,43	0,64
Franchise verenle rahat iletişim	Uluslar arası	67	4,04	0,70
	Ulusal	51	3,86	0,52
Franchise verenle uyumlu çalışma	Uluslar arası	67	3,88	0,68
	Ulusal	51	3,68	0,67
Franchise verenin pazarlama politikasının olumlu katkısı	Uluslar arası	67	3,80	0,65
	Ulusal	51	3,31	0,76
Karar alma mekanizmasina katkısı	Uluslar arası	67	3,64	0,73
	Ulusal	51	3,13	0,80
Franchisorın yükümlülüklerini yerine getirmesi	Uluslar arası	67	3,94	0,45
	Ulusal	51	3,58	0,66
Sözleşmedeki kısıtlamaların uygunluğu	Uluslar arası	67	4,17	0,60
	Ulusal	51	3,66	0,71
Franchise verenin teknik uzmanlığı sağlaması	Uluslar arası	67	4,10	0,88
	Ulusal	51	3,29	0,80
Reklam katkı ödemelerin uygunluğu	Uluslar arası	67	3,37	0,84
	Ulusal	51	2,82	0,91

Promosyon ve reklamın yeterliliği	Uluslar arası	67	3,74	0,91
	Ulusal	51	3,03	0,87
Markanın avantajı	Uluslar arası	67	4,55	0,76
	Ulusal	51	3,64	0,91
Ürünlerin taklit edilemezliği	Uluslar arası	67	3,65	0,68
	Ulusal	51	3,21	0,83
Franchisorın şikayet ve önerileri dikkate alması ve düzeltmesi	Uluslar arası	67	4,02	0,67
	Ulusal	51	3,68	0,78
Yatırımların geri dönüşümü	Uluslar arası	67	3,68	0,74
	Ulusal	51	3,27	0,85
Franchise zincirde yer almanın maddi tatminkarlığı	Uluslar arası	67	3,65	0,78
	Ulusal	51	3,15	0,78
Sözleşme süresinin yeterliliği	Uluslar arası	67	3,98	0,50
	Ulusal	51	3,66	0,73
Franchise sistemde yer almaktan gurur duyma	Uluslar arası	67	3,74	0,76
	Ulusal	51	3,27	0,75

EK4: İlk Destek Hizmete İlişkin Değerler

	Marka ölceği	N	$\bar{X}$	SS
Yer seçimi	Uluslar arası	67	3,73	0,68
	Ulusal	51	3,49	0,75
İlk eğitim	Uluslararası	67	3,85	0,74
	Ulusal	51	3,52	0,75
Restoran tasarımı	Uluslar arası	67	3,86	0,71
	Ulusal	51	3,64	0,71
Teçhizat satın alımı	Uluslar arası	67	3,70	0,81
	Ulusal	51	3,35	0,77
İşletme finansmanı	Uluslar arası	67	2,35	0,89
	Ulusal	51	2,15	0,70
Franchise danışmanı	Uluslar arası	67	3,41	0,80
	Ulusal	51	3,23	0,81

EK5: Sürekli Destek Hizmete İlişkin Değerler

	Marka ölçeği	N	X	Ss
Operasyonel faaliyetler	Uluslararası	67	3,83	0,53
	Ulusal	51	3,43	0,78
Sürekli eğitim	Uluslararası	67	4,22	0,93
	Ulusal	51	3,50	0,96
Malzeme satın alımı	Uluslararası	67	4,01	0,50
	Ulusal	51	3,66	0,73
Bölgesel pazarlama tanıtım	Uluslararası	67	3,58	0,92
	Ulusal	51	3,00	0,80
Muhasebe işlemleri	Uluslararası	67	3,40	0,83
	Ulusal	51	2,88	0,81
Çalişan eğitimi	Uluslararası	67	4,13	1,02
	Ulusal	51	3,62	0,91
Sipariş alımı	Uluslararası	67	4,52	0,70
	Ulusal	51	4,13	0,66
Genel tavsiye danışmanlık	Uluslararası	67	3,70	0,69
	Ulusal	51	3,33	0,71
Performans takibi	Uluslararası	67	3,86	0,95
	Ulusal	51	3,66	0,65
Franchise danışmanına erişim	Uluslararası	67	4,04	0,53
	Ulusal	51	3,84	0,57
Franchisor temsilcisinin saha ziyaretleri	Uluslararası	67	4,22	0,69
	Ulusal	51	3,92	0,82
Franchorla iletişimin kolaylığı	Uluslararası	67	4,13	0,69

	Marka ölçeği	N	X	Ss
Operasyonel faaliyetler	Uluslararası	67	3,83	0,53
	Ulusal	51	3,43	0,78
Sürekli eğitim	Uluslararası	67	4,22	0,93
	Ulusal	51	3,50	0,96
Malzeme satın alımı	Uluslararası	67	4,01	0,50
	Ulusal	51	3,66	0,73
Bölgesel pazarlama tanıtım	Uluslararası	67	3,58	0,92
	Ulusal	51	3,00	0,80
Muhasebe işlemleri	Uluslararası	67	3,40	0,83
	Ulusal	51	2,88	0,81
Çalişan eğitimi	Uluslararası	67	4,13	1,02
	Ulusal	51	3,62	0,91
Sipariş alımı	Uluslararası	67	4,52	0,70
	Ulusal	51	4,13	0,66
Genel tavsiye danışmanlık	Uluslararası	67	3,70	0,69
	Ulusal	51	3,33	0,71
Performans takibi	Uluslararası	67	3,86	0,95
	Ulusal	51	3,66	0,65
Franchise danışmanına erişim	Uluslararası	67	4,04	0,53
	Ulusal	51	3,84	0,57
Franchisor temsilcisinin saha ziyaretleri	Uluslararası	67	4,22	0,69
	Ulusal	51	3,92	0,82
Franchorla iletişimin kolaylığı	Uluslararası	67	4,13	0,69
	Ulusal	51	3,86	0,80