

135559 //

**FRANCHISE SİSTEMİNİN OTEL  
İŞLETMELERİNDE KULLANIMI VE  
MALİYETİNİN BELİRLENMESİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)  
Özgür ULUDAĞ**

**Eskişehir, 1998**

T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FRANCHISE SİSTEMİNİN OTEL  
İŞLETMELERİNDE KULLANIMI VE  
MALİYETİNİN BELİRLENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Özgür ULUDAĞ/**

**Danışman: Prof.Dr. İlhan ÜNLÜ**

Anadolu Üniversitesi  
Merkez Kütüphane

**Eskişehir, 1998**

## ÖZET

Otel 'franchise'ı temel olarak bir otel zincirinin (franchisor), franchise alan yatırımcıya (franchisee), bu zincirin adını, imajını ve hizmetlerini kullanması için izin verdiği bir anlaşmadır. Franchisee 'franchisor'ın adını, imajını ve ürünlerini kullanması karşılığında 'franchisor'a franchise ücretleri ödemektedir. Günümüzdeki anlamı ile otel 'franchising'i, 1950'lerde otel zincirlerinin sahip oldukları imajın, geliştirdikleri operasyon sistemlerinin ve pazarda yarattıkları marka bağımlılığının maddi değerlere sahip olduklarını anlamaları ile gelişmeye başlamıştır. Franchising otel işletmeleri için hem bir finansman hem bir yönetim hem de bir pazarlama yöntemidir. Franchising otel zincirlerinin ulusal ve uluslararası alanda hızlı ve ucuz bir şekilde büyümelerine imkan veren çok cazip bir araçtır. Franchise alan yatırımcılar franchise hakkı ile aynı zamanda pazarda daha önce denenmiş ve başarısı kanıtlanmış bir iş formatını ve 'franchisor'ın tecrübelerini satın almış olmaktadır. Franchising yönteminin en önemli avantajlardan biri 'franchisor'ın 'franchisee'lerden tahsil ettiği franchise ücretleri ile kendisine önemli bir gelir yaratmasına imkan vermesidir. Ancak 'franchisor'lar franchise alan otelleri kendilerinin belirlediği operasyon standartlarını ve kaliteyi sağlamalarını temin için etkin bir şekilde denetlemek durumdadırlar. Bu da 'franchisor'ın bazı maliyetlere katlanmasını zorunlu kılacaktır. Franchising yöntemi franchise satın alan yatırımcılara büyük bir organizasyonun desteğini sağlamakta ve 'franchisor'ın sunduğu hizmetlerden yararlanma imkanı vermektedir. Ancak uygun olmayan otel 'franchise'ının satın alınması telafisi mümkün olmayan sonuçlara neden olacaktır. Ayrıca 'franchisor'lar 'franchisee'lerine başarılı olacaklarına dair bir garanti

vermemektedirler. Çok kapsamlı ve karmaşık olabilen otel franchise sözleşmeleri tarafların birbirleri ile olacak ilişkilerinin temelini oluşturur. 'Franchisor'ın 'franchisee'lerinden tahsil edeceği ücretler franchise başlangıç ücreti ve sürekli ödenen franchise ücretleri olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Otel 'franchisor'ları hazırlamış oldukları ve kendi franchise sistemleri ile ilgili her türlü bilgiyi içeren franchise bilgi paketlerini franchise sözleşmesi imzalanmadan önce franchise satın almak isteyen yatırımcılara vermek zorundadırlar. Franchise sisteminin otel işletmelerinde uygulanması ile franchise alan otellerin gelirlerinde ve giderlerinde bazı değişiklikler meydana gelecektir.

## ABSTRACT

A hotel franchise is essentially an agreement between a hotel chain (franchisor) and a hotel owner (franchisee) whereby the franchisor allows the franchisee to make use of the chain's name and services. In return for this, franchisee pays the franchisor a franchise fee and royalties. Franchisee either operates the hotel or contracts separately with another management company to operate the facility. Modern day hotel franchising started during the 1950s when hotel chains realized that names image, goodwill, established patronage, modes of operation and reservation systems had tangible value. Franchising is a form of financing, managing and marketing all in one. For hotel companies franchising is an attractive vehicle for international expansion because it requires comparatively little risk. Because when people buy a franchise they buy a format and formula that has already been tested and the experience of the franchisor who will teach them what they need to know to succeed. The major advantages of franchising to franchisors are that it provides a distribution system for the franchisor's products and-or services and it brings in revenue in the form of fees from the franchisees.

There are also disadvantages to the franchisor which must maintain control over the franchised units to ensure product and service quality. This process is costly and time consuming. Although franchisors are able to expand their distribution systems quickly, they sacrifice the loss of operating income they could receive if they owned and operated the properties themselves. From the owner's prespective franchise arrangements can offer a number of benefits in terms of

obtaining the support of a large organization. Some disadvantages of the franchising for the owners are the excessive costs if the incorrect franchise is chosen and the fact that franchisors can't offer franchisees guaranteed success since operational controls are largely in the hands of franchisees. The contents and substance of franchise agreements are varied and have many legal complications and ramifications. The typical fee arrangement has two parts; an initial franchise fee and ongoing fees. Before selling a franchise, franchisors are required to submit a uniform offering circular (UFOC) to the prospective franchisee. Hotels that involve in franchising will see some changes on their fixed and variable costs, and incomes.

# İÇİNDEKİLER

GİRİŞ .....	1
-------------	---

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLEVSEL AÇIDAN FRANCHISING

I- GENEL OLARAK FRANCHISING .....	3
A- 'FRANCHISING'IN TANIMI VE UYGULANDIĞI İŞ ALANLARI .....	3
II-FRANCHISING TÜRLERİ .....	9
A- DAĞITIM KANALLARINA GÖRE FRANCHISING TÜRLERİ .....	9
B- 'FRANCHISOR'IN FRANCHISEE ÜZERİNDE UYGULAYACAĞI DENETİM GÖRE FRANCHISING TÜRLERİ .....	11
C- 'FRANCHISEE'NİN FRANCHISE OPERASYONUNU BÜYÜTME YETKİSİNE SAHİP OLUP OLMAMASINA GÖRE FRANCHISING TÜRLERİ .....	14
III- FRANCHISING SİSTEMİNİN GELİŞİMİ .....	16
IV- YASAL AÇIDAN TÜRKİYE'DEKİ FRANCHISING.....	18
V- OTEL ENDÜSTRİSİNDE 'FRANCHISING'IN GELİŞİMİ, DÜNYDAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ DURUM ..	20

## İKİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE FRANCHISING SİSTEMİ

I- OTEL FRANCHISE SİSTEMLERİNDE FRANCHISOR TARAFINDAN VERİLEN HİZMETLER .....	27
A- YER SEÇİMİ VE PAZAR ANALİZİ .....	27
B- OTELE AİT PLANLARIN HAZIRLANMASI .....	29
C- OTEL FİNANSMANINDA SAĞLANAN KOLAYLIKLAR .....	30
D- MERKEZİ SATINALMA HİZMETİ .....	31
E- EĞİTİM HİZMETİ .....	32
F- MERKEZİ OTEL REZERVASYON SİSTEMİ ....	33
G- ‘FRANCHISEE’LER İÇİN HAZIRLANAN OPERASYON EL KİTABI .....	36
H- REKLAM VE PROMOSYON KAMPANYALARI..	36
I- YILLIK TOPLANTILAR .....	40
II- FRANCHISING YÖNTEMİNİN OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANMASININ TARAFLAR AÇISINDAN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI .....	40
A- FRANCHISING YÖNTEMİNİN ‘FRANCHISOR’A SAĞLADIĞI AVANTAJLAR .....	40
B- FRANCHISING YÖNTEMİNİN FRANCHISOR İÇİN DEZAVANTAJLARI .....	45
C- FRANCHISING YÖNTEMİNİN ‘FRANCHISEE’YE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR .....	52



D-	FRANCHISING YÖNTEMİNİN FRANCHISEE İÇİN DEZAVANTAJLARI .....	54
III-	OTEL FRANCHISE SEÇİM SÜRECİ .....	55
A-	PAZARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	55
B-	OTEL FRANCHISE SİSTEMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	57
C-	OTEL FRANCHISE ŞARTLARININ GÖRÜŞÜLMESİ .....	60
IV-	FRANCHISE SÖZLEŞMELERİNİN İÇERİĞİ .....	62
A-	OTEL FRANCHISE SÖZLEŞMELERİNDE TARAFLARIN BİRBİRLERİ İLE OLAN İLİŞKİLERİ .....	65
B-	FRANCHISE SİSTEMİNİN İMAJI VE ORTAYA KONAN OPERASYON STANDARTLARI .....	66
C-	EĞİTİM .....	67
D-	OTEL 'FRANCHISE'INDA REZERVASYON SİSTEMLERİ VE REKLAM .....	68
E-	ÜCRETLER .....	68
F-	DENETİM .....	69
G-	SATIN ALINAN FRANCHISE HAKKININ DEVRİ ..	69
H-	OTEL FRANCHISE SÖZLEŞMESİNİN SONA ERMESİ .....	70
V-	OTEL 'FRANCHISE'İNDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR .....	72

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL FRANCHISE SİSTEMLERİNİN FRANCHISE ALAN OTEL İŞLETMELERİNE MALİYETİ

I-	OTEL FRANCHISE ÜCRETLERİ .....	76
A-	OTEL FRANCHISE BAŞLANGIÇ ÜCRETİ .....	77
B-	SÜREKLİ ÖDENEN OTEL FRANCHISE ÜCRETLERİ .....	79
	1- İmtiyaz Hakkı Ücreti .....	79
	2- Reklam/Pazarlama Ücreti .....	80
	3- Rezervasyon Ücreti .....	80
C-	OTEL FRANCHISE ÜCRETLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ .....	81
II-	OTEL FRANCHISE SİSTEMLERİNİN MALİYETİ .....	82
III-	'FRANCHISING'İN OTEL İŞLETMELERİNDE GİDERLER VE GELİRLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ..	86
	SONUÇ .....	89
	YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	91

## GİRİŞ

Piyasa ekonomisinin iyi işlediği ve refah toplumu olarak nitelendirilen ülkelerde ticari hizmetlere olan talep ve bu tür hizmetlerin toplumsal yaşamdaki önemi büyük ölçüde artmıştır. Bu durum hem turizm, bankacılık, sigortacılık, ulaştırma gibi bağımsız hizmetler hem de tüketiciye sunulan mallara eşlik eden danışma, onarım servisi gibi yan hizmetler açısından söz konusudur. Bunun yanısıra tüketime yönelmiş bir toplumda yaşamının doğurduğu alışkanlıklar nedeni ile insanlar artık ülkelerinde buldukları mal ve hizmetlerin aynısının gittikleri yerlerde kendilerine sunulmasını istedikleri gibi başka ülkelerde üretilen ve iletişim teknolojisi sayesinde haberdar oldukları mal ve hizmetleri de talep etmektedirler.

Mal ve hizmetlerin tüketim toplumlarının bu ve benzeri birçok özelliğine uygun bir biçimde müşteriye ulaştırılması ise üretim, pazarlama ve yönetim süreçlerinin tümünü kapsayan dinamik ve uygulanabilir sistemleri gerekli kılmaktadır. Bu tür sistemler sayesinde piyasada rekabet avantajı elde etmiş başarılı firmalar ise ulusal ve uluslararası piyasalardaki yayılma amaçları doğrultusunda her geçen gün daha da artan bir biçimde franchising olarak adlandırılan bir yöntemi tercih etmektedirler.

Yöntem otelcilik endüstrisinde de uzun yıllardan beri başarı ile uygulanmaktadır. Bugün dünyanın en büyük otel zinciri durumundaki Hospitality Franchise Systems sadece franchise veren bir otel zinciridir. Bu durum da 'franchising'in otel işletmelerinde ne denli başarı ile kullanıldığını göstermesi açısından önemlidir. Ülkemizde yabancı ve yerli otel zincirlerinin kendi sahip oldukları veya yönetim sözleşmeleri ile yönettikleri oteller var olmasına rağmen franchising

sistemi içinde yer alan bir otel yoktur. Bununla birlikte Türk Turizmi'nde ve otelcilik endüstrisinde gözlenen olumlu gelişmeler ve İstanbul başta olmak üzere büyük şehirlerimizdeki otel doluluk oranlarının diğer dünya kentlerindeki doluluk oranlarına göre yüksek olması sisteminin artık Türk Otelcilik Endüstrisi için de gündeme geleceğinin işaretlerini vermektedir.

Franchising sisteminin otel işletmelerinde uygulanması bu alanda girişimde bulunmak isteyen yatırımcıların bazı ek maliyetlerle ve giderlerle karşı karşıya kalmalarına yol açacaktır. Bununla birlikte sistemin uygulanması birçok avantajı da beraberinde getirecektir. Tüm bunlar da franchise hakkı satın alan otellerin finansal yapılarında bazı değişikliklere neden olacaktır. Bu çalışmanın amacı da franchising sisteminin otel işletmelerinde nasıl uygulandığını ortaya koymak ve sistemin otel işletmelerinde uygulanmasının franchise alan otellere maliyetini ortaya koymaktır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## İŞLEVSEL AÇIDAN FRANCHISING

### I- GENEL OLARAK FRANCHISING

#### A- 'FRANCHISING'İN TANIMI VE UYGULANDIĞI İŞ ALANLARI

Franchising çok genel anlamda, tanınmış bir markanın, oluşmuş bir imajın belli bir bedel karşılığında, belli standartlar içinde bağımsız yatırımcıya kullandırılması yöntemidir. Franchising kelimesi Fransızca kökenli ve yalın anlamı serbest bırakma olan franchise kelimesinden türetilmiştir. Franchise terimi bugünkü ticari ve hukuki anlamını kazanana kadar uzun bir yol katetmiştir. Bu yolda önderlik eden kişilerden biri, kendisi tarafından bulunan Coca-Cola'nın üretiminde kullanılan şurup karışımı ile ilgili olarak, şişeleme istasyonlarına lisans hakları tanıyan John S.Pemberton'dur<sup>1</sup>.

Kavram dünya literatürüne İngilizce kullanım şekliyle "franchising" olarak yerleşmiştir. Türkçe'de olduğu gibi diğer dillerde de işlemi tam olarak tanımlayan sözlük karşılığı bir kelime bulunmamaktadır.

Hukukçular ve uluslararası kuruluşlar tarafından değişik şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte genel olarak franchising; "bir ticari

---

<sup>1</sup> Osman B. GÜRZUMAR, Franchise Sözleşmeleri ve Bu Sözleşmelerin Temelini Oluşturan Sistemlerin Hukuken Korunması . (İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş. , 1995), s.1.

işletmenin bir başka ticari işletmeye mallarını satma, mamulünü üretme, hizmetlerini sergileme veya ismini kullanma hakkını verdiği ticari ilişkiler içeren geniş bir kavramdır<sup>2</sup>.

Bir başka ifade ile franchising; ana firmanın sistem içinde, “bir pazarlama ya da dağıtım kanalı formu olarak, bir diğer firmaya, belirli ayrıcalıkların, belirli bir zaman dilimi içinde belirli bir alanda kullanım hakkını vermesidir<sup>3</sup>”.

İngiliz Franchise Birliği'nin tanımına göre franchise; franchise veren tarafından (franchisor), franchise alana (franchisee) verilen ve ;

a. ‘Franchisor’a ait veya onunla bağlantılı belirli bir ismi kullanarak bu isim altındaki bir işi franchise dönemi boyunca ‘franchisee’nin yürütmesine izin veren veya bunu zorunlu kılan,

b. ‘Franchisor’a franchise dönemi boyunca işin yürütülme biçimi üzerinde sürekli kontrol hakkı tanıyan,

c. ‘Franchise’a konu olan işin yürütülmesinde ‘franchisor’ı ‘franchisee’ye destek temin etmeye zorunlu kılan (‘franchisee’nin işi ile bağlantılı olarak personelin eğitimi, ticari yönetim desteği, vb.),

d. ‘Franchisee’yi, franchise dönemi boyunca (franchise hakkının kullanımı ve franchisor tarafından ‘franchisee’ye temin edilen mal ve

<sup>2</sup> İ. Kahraman ARSLAN, «İşletme ve Pazarlama Yönteminde Yeni Bir Sistem: Franchising», Verimlilik Dergisi, 25, 1(1996), s.7.

<sup>3</sup> Çağatay ÜNÜSAN, “Türkiye’de Franchising’in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması İçin Önemi”, Dünya Gazetesi, (10 Şubat 1993) s.6.

hizmetler karşılığında) periyodik olarak belli miktarda para ödemeye zorunlu kılan,

e. Bir holding şirketi ile bağlı ortaklığı arasında, aynı holdinge ait bağlı ortaklıklar arasında veya bir birey ve onun tarafından kontrol edilen bir şirket arasındaki bir ticari ilişkiyi ifade etmeyen anlaşmaya bağlı bir ruhsattır<sup>4</sup>.

Uluslararası Franchise Birliği'nin yaptığı tanım ise şu şekildedir; franchise operasyonu franchisor ve franchisee arasında, 'franchisor'ın yaptığı işle ilgili olarak know-how ve eğitim gibi konularda yaptığı işe sürekli ilgi göstermesini zorunlu kılan, 'franchisee'nin 'franchisor'a ait ve franchisor tarafından denetim altında bulunan belli bir ticari isim, biçim ve prosedür altında iş yaptığı ve 'franchisee'nin kendi işine kendi kaynaklarından önemli miktarda yatırımda bulunduğu, mukaveleden doğan bir ilişkidir<sup>5</sup>.

Bu tanımlara göre franchise ilişkisi;

a. Taraflardan biri olan 'franchisor'ın, 'franchisee' ye, kendisinin sahip veya ilişkili olduğu bir işi ticari olarak yapmasına izin verdiği,

b. 'Franchisee' nin bu işi nasıl yaptığının franchisor tarafından denetlenmesini olanaklı kılan,

<sup>4</sup> John STANWORTH, Brian SMITH, Çeviren: Ercan GÜRVİT, Franchising, Başarılı Markalar ve Siz. (İstanbul: Epsilon Yayıncılık Ltd.Şti. , 1995), s.16.

<sup>5</sup> John ADAMS,K.V. Prichard JONES, Franchising Practice and Precedents in Business Format Franchising Second Edition. (London: Butterworths, 1987), s.10.

c. Ancak tarafların işlerinin birbirlerinden ayrı olarak değerlendirildiği ve 'franchisee' nin kendi sermayesini temin ve risk ettiği, mukaveleden doğan bir ilişki olmaktadır.

Franchising sistemi, bir yandan yatırımcılara pazarlama, yönetim ve finansman konularında büyük avantajlar sağlamakta, öte yandan tüketicilere daha iyi bir mal ve hizmet sunabilme konusunda farklı alanlarda deneyim sahibi olan işletmeler arasında ortak işbirliğini özendirici etkilerde bulunmaktadır.

Sistemin, ülke kaynaklarının yerinde ve verimli kullanılması konusunda önemli bir yeri vardır. Kıt olan ülke kaynaklarının güçsüz bir girişimcilik amacı doğrultusunda kullanılması, başarısız olma riskinin artmasına neden olmaktadır. Franchising sisteminin 'franchisor' in denediği ve başarıya ulaştırdığı bir ürüne, ticari marka ve tekniklere dayalı yönü, 'franchisee' ler için bir güvence oluşturur ve riskleri azaltır.

U.S. Department of Commerce tarafından yapılan araştırmalara göre bütün özel girişimlerin %80'inin, çoğu ilk yıllarında olmak üzere, iflas ettikleri ortaya çıkmıştır. Buna karşın franchise alan yatırımcıların başarısı oldukça fazladır. Yine aynı araştırmalara göre her yıl A.B.D'deki 'franchisee' lerin sadece %3'ü başarısız olmaktadır<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Rocco M. ANGELO, Andrew N.VLADİMİR, Hospitality Today An Introduction (Michigan: AH&MA, 1994), s.409.



A.B.D.'inde 25 ve daha az odalı ve sadece sezonluk çalışan otellerin dışında, faaliyette bulunan bütün otel ve motellerin %75'ı franchising yöntemi ile işletilmektedir<sup>7</sup>.

Franchising sistemi; ekonomide verimliliği, kaliteyi, katma değeri arttırarak, üretim maliyetini düşürecek teknolojileri, yönetim bilgisini, know-how'ı belli alanlara aktarmakta başarılı olmuş bir sistemdir. Franchising yönteminin ülkelerin gelişmesine olan yadsınamaz katkıları bir anlamda direkt yabancı sermaye girişleri üzerinde olmuştur<sup>8</sup>. Sistem, gelişmiş ülkelerden teknoloji transferi sağlaması yanında iş prensiplerini ülkeye getirmesi ile, iş dünyasına da önemli katkılar sağlamaktadır.

Franchising sistemiyle yan sektörlerde ek iş potansiyeli sağlanmaktadır. Franchising veren işletme, pazarladığı mal veya hizmeti üretim yapmaya gereksinimi olan girdiyi, mal veya hizmetleri aynı ülke içinden tedarik etmektedir. Söz konusu durum, bir çok yan sektörde ek iş potansiyeli ve dolaylı ek istihdam ve kazanç yaratmaktadır. Ayrıca, yan sektörler hizmetin kalitesini arttırmak zorunda kalmaktadırlar.

Franchising yöntemi birçok iş alanında başarı ile uygulanmaktadır. Franchising yönteminin uygulandığı bilinen iş dallarından bazıları şunlardır<sup>9</sup>:

<sup>7</sup> Gerald W. LATTIN, The Lodging and Food Service Industry. Second Edition. (Michigan: AH&MA, 1989), s.64.

<sup>8</sup> Haldun A.DANIŞMAN, Tülin YÜCEL, "Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nün Franchising Sözleşmelerine Bakışı", Dünya Gazetesi. (13 Eylül 1991), s.11.

<sup>9</sup> Harper W. BOYD, Orville C.WALKER, Marketing Management A Strategic Approach. (Boston: Irwin Inc. , 1990), s.535. , STANWORTH, SMITH, s.41.

### Otomotiv ürünleri ve hizmetleri:

Otomotiv yedek parçaları, eksoz sistemleri, taksi kiralama, araç temizleme, araç kiralama, onarma, güvenlik sistemleri, cam değişimi ve onarımı.

### İşletmelere yönelik hizmetler:

Muhasebe, ilan ve reklam hizmetleri, bilgi danışma büroları, posta merkezleri, danışmanlık, bilgisayar büroları, veri işleme merkezleri, finans ve kredi danışmanlığı, işe alma, fotoğraf hizmetleri, vergi hizmetleri, klima, banyo yenileme, çatı ve baca temizliği, ısı ve enerji yalıtımı, kanalizasyon temizliği, elektrik hizmetleri, su tesisatı, hazır beton, çatı izolasyonu ve tamiri.

### Eğitim hizmetleri:

Özel ders verme, çocuk kreşleri, sekreterlik eğitimi.

### Eğlence, dinlenme, vs. :

Oteller, oyun salonları.

### Fast-food, restoran ve dışarı servis veren yemek kurumları:

Tavuk, kahve, çörek, hamburger, dondurma, pasta, pizza, salonları, et ve genel kapsamlı restoranlar.

### Tıbbi ürünler ve güzellik ürünleri:

Akupunktur ve hipnoterapi, güzellik merkezi, fitness sağlık kulüpleri ve salonları, kuaförler, optik ürünler, cilt bakım ürünleri, fitness donanımı.

Parekendecilik:

(Yukarıda listeye alınmamış mal ve hizmetler)

Giyim, bilgisayar donanımı ve yazılımı, kuru temizleme, hediyelik eşya, ev eşyaları, mefruşat, acele baskı ve fotokopi merkezleri, fotoğraf stüdyoları, dikiş makinaları.

Diğer:

Sürücü okulları, emlak komisyonculuğu, basım işleri, yerel gazeteler, güvenlik donanımı hizmetleri, seyahat acentaları, veterinerlik hizmetleri.

**II- FRANCHISING TÜRLERİ**

Franchising ekonomik yaşamın zenginliği içerisinde farklı görünümde ortaya çıkmakta ve bu nedenle hem işletme, hem de hukuk literatüründe değişik kıstaslar açısından farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Franchising türleri, genel olarak dağıtım kanallarına, ‘franchisor’ın franchisee üzerinde gerçekleştireceği denetime ve ‘franchisee’nin franchise operasyonunu genişletme yetkisine sahip olup olmamasına göre sınıflandırılmaktadır.

**A- DAĞITIM KANALLARINA GÖRE FRANCHISING TÜRLERİ**

Dağıtım kanallarına göre franchising türleri şunlardır<sup>10</sup>:

<sup>10</sup> Philip KOTLER, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control. Seventh Edition. (New Jersey: Prentice-Hall Inc. , 1991), s.526-527, BOYD, WALKER, s.535-536.

1. İmalatçı-perakendeci
2. İmalatçı-toptancı
3. Toptancı-perakendeci
4. Perakendeci-perakendeci

Söz konusu franchising çeşitlerinin özellikleri şöyle özetlenebilir:

a. İmalatçı-Perakendeci: İmalatçı-perakendeci arasındaki franchising çeşidi, otomobil sanayinin gelişimine paralel gelişmiştir. Otomobil imalatçıları franchising yoluyla sabit yatırım, pazarlama, bakım, stok, teslimat vb. sorunlarına etkin çözüm yolu bulmuşlardır. 1930'lu yıllarda A.B.D.'de benzin istasyonları da yukarıda tanımlanan imalatçı-perakendeci arasındaki franchising sisteminin örneklerindedir.

b. İmalatçı-Toptancı: İmalatçı toptancı franchising türü otomobil sanayiindeki franchising sisteminden daha önce, meşrubat üreticilerinin şişeleme tesislerine franchise vermesiyle ortaya çıkmıştır. O sıralarda yapılan ve devam eden uygulama, belirli bir alanda, belirli bir üreticiden satın alınan konsantre meyve suyunun, şişeleme ve pazarlama hakkını satın alma şeklindedir. Şişeleme tesisinin işlevi, imalatçının ürettiği meyve konsantresini kullanarak onun isteklerine uygun şekilde şişelemek ve dağıtmaktır. Bu tür franchising sistemine en iyi örnekler Coca-Cola, Pepsi-Cola ve Schweppes'dir.

c. Toptancı-Perakendeci: Toptancı ve perakendeci arasındaki franchising tekniği, toptancıların ürünleri için perakende çıkış noktalarını garantiye almasını ve depolama-dağıtım tesislerinin etkin

bir şekilde kullanımını sağlar. En yaygın olarak otomotiv sektöründe yedek parça satışlarında görülmektedir.

d. Perakendeci-Perakendeci: Bu tür, başarılı bir perakendecilik işinin franchise tekniği kullanılarak büyütülmesi şeklinde de tanımlanabilir. Perakendeci-perakendeci arasındaki franchising sisteminin uygulanması sonucunda bugünkü Mc Donalds, Kentucky Fried Chicken, Burger King, Dunkin's Donuts, Pizza Hut, Holiday Inn, Travelodge ve Sheraton gibi uluslararası zincirler ortaya çıkmıştır.

## B- 'FRANCHISOR'IN FRANCHISEE ÜZERİNDE UYGULAYACAĞI DENETİME GÖRE FRANCHISING TÜRLERİ

'Franchisor'ın franchisee üzerinde uygulayacağı denetime göre franchising mal ve ticari isim 'franchise'ları ve işletme 'franchise'ları olarak ayrılır. Mal ve ticari isim 'franchise'larına örnek olarak otomotiv şirketlerinin, (Ford, Chrysler, General Motors) benzin şirketlerinin, (Shell) alkolsüz içki üreten şirketlerin, (Coca-Cola, Pepsi-Cola) yaptığı 'franchise'lar verilebilir. Bu tür 'franchise'da franchise alan yatırımcılar franchise veren şirketin ürün hattına yoğunlaşırlar ve kendilerini bir anlamda bu şirketler ile bir tutarlar<sup>11</sup>.

Mal ve ticari isim 'franchising'inde belli bir franchise zincirinde yer alan işletmelerin, müşterilere mal mı yoksa hizmet mi sundukları dikkate alınarak da bir ayırım yapılmaktadır. Müşterilere mal sunuluyorsa mal 'franchising'i, hizmet sunuluyorsa hizmet

<sup>11</sup> Borry MASON, Morris L.BAYER, Hazel F. EZEL, Michel LAROCHE, Gordon H.G. Mc DAUGALL, Canadian Retailing. (Boston: Irwin Inc. , 1990), s.145.

‘franchising’i söz konusudur. Ancak günümüzde müşterilere sunulan mallara refakat eden hizmetler artmakta olduğu için bu ayırım anlamını yitirmektedir<sup>12</sup>.

1950’li yılların sonlarına doğru özellikle A.B.D.’de gelişen ve farklılaşan pazarlama fonksiyonu sayesinde gelişen işletme ‘franchising’ini bugün dünyada franchising adı altında anlama yönünde gittikçe artan bir eğilim sözkonusudur. İşletme ‘franchising’i turizm işletmelerinde çok yaygın olarak görülmektedir. Zaten işletme ‘franchising’inin ortaya çıkmasında önderlik eden kişi turizm endüstrisinde faaliyette bulunan Howard Johnson Şti’nin kurucusu Howard Dearing Johnson’dır. Johnson’un başarısına rağmen franchising konaklama işletmelerinde 1950’lerin başına kadar başarılı bir şekilde uygulanamamıştır. Konaklama işletmelerinde ilk başarılı franchising uygulaması Holiday Inn tarafından gerçekleştirilmiştir<sup>13</sup>.

İşletme ‘franchising’inde franchisee ‘franchisor’a ait marka, işletme adı, know-how gibi birçok işletme unsurunu kullanarak ve kendisinin kullanımına açılan üretim, işletme ve pazarlama sisteminden yararlanarak sisteme dahil mal ve hizmetleri kendi nam ve hesabına alıcıya ulaştırmakta, bunu yaparken de temin, tedarik, üretim, dağıtım, pazarlama, reklam, promosyon, muhasebe gibi birçok fonksiyon açısından ‘franchisor’dan geniş bir hizmet ve destek görmektedir<sup>14</sup>.

İşletme ‘franchising’inde franchisor franchise sistemini oluşturmadan önce satılacak olan mal ve hizmete ait markanın

<sup>12</sup> GÜRZUMAR, s.4.

<sup>13</sup> ANGELA, VLADIMIR, s.405.

<sup>14</sup> GÜRZUMAR, s.2.

tüketiciler arasında bağımlılık yapmasını sağlamaya çalışır. Bu mal veya hizmetin üretiminin yapılmasının temini için ihtiyaç duyulan yöntemleri ve standartları belirler ve işin etkin bir şekilde yapılmasını sağlamak için ihtiyaç duyulan organizasyonel ve teknik becerileri sağlamak suretiyle ‘franchisee’ye yardımda bulunur. İşletme franchise sistemini geliştirmek isteyen bir firma şu kriterleri gözönünde bulundurmalıdır<sup>15</sup>;

1. Üzerinde franchise sistemi geliştirilmesi düşünülen iş gerçek yaşamda başarısını kanıtlamış olmalıdır.

2. Yapılacak iş, toplumdaki imajı ve kendi sistem ve yöntemi ile ayırt edilebilir nitelikte olmalıdır.

3. Geliştirilen sistem ve yöntemler bunları kullanmak isteyen kişi veya firmalara başarıyla aktarılabilir bir yapıda olmalıdır.

4. Franchise yapılan işin getirisi;

a. ‘franchisor’ın ve ‘franchisee’lerin bu işe yaptıkları yatırımı makul bir süre içinde geri kazanmalarını,

b. ‘franchisor’ın ‘franchisee’lerine sağladığı hizmetler ve yardımlar karşılığında ‘franchisee’lerin franchise ücretlerini rahatça ödeyebilmelerini olanaklı kılacak bir durumda olmalıdır.

<sup>15</sup> Keith JOHNSON, Amanda KEMP, Ed.: Bernard DAVIS, Andrew LOCKWOOD “Strategies for Expansion Franchising, Acquisition and Management Contracts”, Food and Beverage Management. (Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd. , 1994), s.64.

## C- 'FRANCHISEE'NİN FRANCHISE OPERASYONUNU BÜYÜTME YETKİSİNE SAHİP OLUP OLMAMASINA GÖRE FRANCHISING TÜRLERİ

Franchise türleri, 'franchisee'nin sahip olduğu franchise operasyonunu büyütme yetkisine sahip olup olmamasına göre, bireysel franchise, çok üniteli franchise ve master franchise olmak üzere üçe ayrılır. 'Franchisee'nin belirlenen tek bir yerde faaliyette bulunabildiği franchise türü bireysel franchise türü olmaktadır. Holiday Inn Worldwide eskiden beri bu tür franchise vermektedir<sup>16</sup>.

Çok üniteli 'franchise'da, franchisor daha önce geliştirmeyi planladığı bir bölgede 'franchisee'ye faaliyette bulunabilme hakkı, yani o bölge içinde yayılma hakkı verir. Bu tür 'franchise'da bazı durumlarda franchisor, 'franchisee'ye bir ülkenin tamamı için franchise izni verebilir. Bu durumda da franchisee periyodik olarak, belirlenen sınırlar içinde yeni şubeler açmayı kabul eder.

Master 'franchise'da, 'franchisor' 'franchisee'ye diğer türlerden farklı olarak franchise verme yetkisi de vermektedir. Franchise veren firma hedef pazarında yer alan ülke içinde finansal açıdan kuvvetli firmalara, o ülke sınırları içinde franchise verme yetkisi vererek bu arada da bu yetkiyi verdiği firmanın belirlenen franchise standartlarına uygun hareket etmesini sağlayarak başarılı bir büyüme stratejisi uygulayabilir.

<sup>16</sup> William P.ANDREW, Raymond S.SCHMIDGALL, Financial Management for the Hospitality Industry. (Michigan: AH&MA, 1994), s.324.



Franchising aynı zamanda hem bir finansman hem bir yönetim ve hem de bir pazarlama tekniğidir.

'Franchisee'lerin 'franchise'a konu olan malların veya hizmetlerin satışı için gerekli olan mekanların finansmanında kullandıkları kaynaklar bir bakıma franchisor için kullanılan kaynaklar olarak kabul edilebilir<sup>17</sup>. Bu yönü ile franchising franchisor açısından bir finansman tekniğidir.

Franchisee kendi işletmesinin başarısı ve dolayısıyla 'franchisor'ın başarısı kendisine uygun yönetim tekniklerini çok iyi uygulamak zorundadır. Bu nedenle franchisor 'franchisee'ye ihtiyaç duyduğu yönetim tekniklerini, kendisinin tecrübelerini, daha önce denediği ve başarıya ulaştırdığı yöntemleri aktarır. Bu açıdan bakıldığında da franchising bir yönetim tekniği olarak değerlendirilebilir.

Franchising ayrıca 'franchisor'ın mal ve hizmetlerini 'franchisee'nin belirlenen bir alanda belirlenen bir süre içinde kendi ticari ismi ve kalite standartları altında diğer pazarlarda satmasını sağladığı ve böylece pazar payını büyüttüğü, marka bağımlılığını arttırdığı bir pazarlama tekniğidir.

Firmalar franchise vermeye devam ettikçe büyürler ve böylece organizasyonun yönetiminde ölçek ekonomisi önem kazanır. Franchise alanların sayısı arttıkça özellikle satınalma, reklam ve promosyon faaliyetlerinde ölçek ekonomisi daha etkili olarak uygulanır.

---

<sup>17</sup> Donald E.LUNDBERG, The Hotel&Restaurant Business. 5th Edition. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1988), s.85.

Franchising, bireysel yatırımcılara dev şirketlerle rekabet edebilme şansı vermesi açısından da dikkate değerdir. Franchise satın alanlar franchise sistemi ile birlikte aynı zamanda daha önce denenmiş ve başarılı olmuş bir yöntemi de satın almış olmaktadır. Ancak bununla birlikte ‘franchisee’ler her zaman küçük girişimciler olarak görülmemelidir. ‘Franchisee’ ler bazen ‘franchisor’ların sahip oldukları birimlerden daha fazlasına sahip olabilirler.<sup>18</sup>

### III- FRANCHISING SİSTEMİNİN GELİŞİMİ

Franchising yöntemi ilk olarak ‘franchise’a konu olan mal veya hizmetlerin satışını yapmak üzere kendi sermayesini ortaya koymayı kabul eden kişi veya şirketlere, bazı durumlarda ‘franchisor’ ın malının üretiminin izninin de verildiği, mal ve ticari isim franchisingi olarak kendini göstermiştir.

1851’de I.M. Singer Company A.B.D.’nin genelinde, dikiş makinası dağıtım ağı geliştirmek için franchising yöntemini kullanmaya başladı. Singer Şirketi’nin politikası altında, dağıtım ağında yer almak isteyen satıcılara sadece Singer marka makinalar ve bu makinalara ait parçaları satmaları şartı ile Singer Dikiş Makinası Mağazası açma izni verildi. O dönemde insanlar bu yeni dikiş makinalarının nasıl kullanıldıklarını bilmedikleri için satıcılar aynı zamanda özel hazırlanan dikiş sınıflarında dikiş kursları verdiler. İşte bu olay modern franchising sistemlerinin başlangıcı olarak kabul edilir<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> JEROME, J.Vallen James R. ABBEY, The Art and Science of Hospitality Management. (Michigan: AH&MA, 1987), s.14

<sup>19</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.404.

Bunu takip eden diğer önemli bir uygulama ise otomobil sektöründe gerçekleştirilmiştir. 1800'lü yılların sonlarında ürettikleri araçları ülke çapında pazarlayabilmek için geniş bir dağıtım ağına gereksinim duyan otomobil imalatçıları böyle bir dağıtım ağı kurmanın maliyetinin çok yüksek olması ve her konuda merkezi denetlemenin güçlüğü nedeni ile çözümü franchising sisteminde bulmuşlardır. Böylece, ürettikleri otomobillerin satış hakkını, bölgesel işletmelere franchising yolu ile devrederek ülkenin birçok bölgesindeki girişimcilik potansiyelinden yararlanma olanağı elde etmişlerdir.

Daha sonra petrol krizinin ortaya çıkışı ile A.B.D.'deki petrol istasyonlarının sahibi olan petrol şirketlerinden bir kısmı bölgesel koşulları dikkate alarak esnek bir fiyatlandırma politikası izleyebilmek amacıyla kendilerine ait benzin istasyonlarını franchising yoluyla bölgesel yatırımcılara devretme yoluna gitmişlerdir<sup>20</sup>.

İlk 'franchise'ların içinde en başarılılarından biri de meşrubat şişeleme endüstrisi olmuştur<sup>21</sup>. Coca Cola, Pepsi ve 7Up, ekonomik bir yayılma metodu olarak franchising kullanımını başlattılar. Bu ürünlerin tamamı yüksek oranda su içerdiğinden merkezi bir tesisten üretim dağıtımlarının yapılması finansal açıdan sorun yaratmaktaydı. Franchise yoluyla, firmaların bu konsantreyi merkezi bir tesiste üretmeleri ve bölgesel olarak perakende satışların yürütülmesini de üstlenecek işletmeler tarafından yönetilen yerel şişeleme tesislerine dağıtımını yapmaları imkan dahiline girmişti. İade edilebilir şişe, bölgesel işletmeler için ekonomik bir seçenektir. Böylelikle gerçekten

<sup>20</sup> ARSLAN, s.13.

<sup>21</sup> STANWORTH, SMITH, s.11.

yüksek oranda etkinliği olan bir franchising sistemi geliştirilmiş oldu. Bu sistem halen kullanılmaktadır.

#### **IV- YASAL AÇIDAN TÜRKİYE'DEKİ FRANCHISING**

Türkiye'de yeni bir uygulama olan franchising sistemi, henüz Türk Hukuk Sistemi tarafından tanımlanmamıştır. Yasal düzenlemenin olmadığı diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de franchising sözleşmeleri, sözleşme özgürlüğü ilkesi uyarınca ve hukuk düzeninin içinde kalmak kaydıyla taraflar arasında serbestçe düzenlenebilmektedir. Franchising ile ilgili yasal düzenleme olmamasına rağmen franchise işlemide tamamen denetimden ve yasal müeyyidelerden bağımsız yapılmamaktır.

Franchising işleminin uygulanışında eğer franchising taraflarının her ikisinde yurt içinde ise aralarında yaptıkları sözleşmenin taraflarca kabul edilmesi ile uygulamaya girer.

Franchise vericisinin yurt dışından olması halinde ise ve yabancı franchise vericisi yerli bir ortakla çalışıyor ise bu durumda yabancı sermayenin dış transferi ile ilgili işlemler uygulanmaktadır.

Ancak, franchise vericisinin yabancı olması ve Türkiye'de bir master franchise ile sistemi kurması halinde (uluslararası bir franchising ilişkisinde) Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığına bağlı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne başvurulmakta ve onay alınmaktadır.

Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'ne başvuruda şu belgeler istenmektedir.

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

Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nün sözleşmeyi onaya tabi tutmasının yasal dayanağı 12.2.1986 tarihli ve 86/10353 sayılı Kararname ile 19686 tarihli Yabancı Sermaye Çerçeve Kararı Hakkındaki 1 no. lu tebliğdir.

Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü sözü edilen tebliğ ve karamameler çerçevesinde inceleme yaparak aykırı gördüğü maddelerin değiştirilmesini veya çıkarılmasını isteyebilir.

Bunların yanı sıra esas üzerinde durulan önemli konu ödemelerle ilgili olmaktadır.

Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü yurt dışına döviz transferi nedeniyle bu ödemelerin miktarı veya yüzdesi üzerinde durmaktadır<sup>22</sup>.

Diğer yandan, Türkiye'de franchising sisteminin gelişmesini, sağlıklı bir şekilde yerleşmesini ve yürütülmesini, sisteme güven

<sup>22</sup> Macide ŞOĞUR, *İşletme Sistemi Olarak Franchising*, İkinci Basım, (İstanbul, Der Yayınları, 1993), s.101.

duyulmasını sağlamak amacı ile 1991 yılında Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) kurulmuştur. Ulusal Franchising Derneği, Türkiye çapında sadece franchise veren firmaların temsilcilerinin üye olduğu bir dernektir. UFRAD'ın ana amacı, 'franchising'in Türkiye'de doğru bir biçimde öğrenilmesini ve sağlıklı bir biçimde gelişmesini sağlayabilmek, temel kuralların belirlenmesini ve uygulanmasını sağlamak, Türk Hukuk Sistemi içinde yerini bulması için gerekli çalışmaları yapmak ve sistemin geliştirilmesi için bilgi kaynakları oluşturmaktır.

## V. OTEL ENDÜSTRİSİNDE 'FRANCHISING'IN GELİŞİMİ, DÜNYADAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ DURUM

Otel endüstrisinde ilk franchise anlaşmaları 1900'lü yılların başlarında görülmüştür. 1907 yılında Caesar Ritz kendi adının New York City, Montreal, Boston, Lisbon ve Barcelona'daki bazı otellerde kullanılmasına izin vererek ilk franchise anlaşmalarına imza atmıştır<sup>23</sup>.

Günümüzdeki anlamı ile otel 'franchising'i ilk kez II. Dünya Savaşı'ndan sonra yeniden yapılanma ile kendini göstermeye başlamıştır. İyi bir ticari itibara, iyi bir imaja ve kaliteli müşterilere sahip olmanın önemini fark eden otel zincirleri geliştirdikleri operasyon yöntemlerini ve rezervasyon sistemlerini franchising yöntemi ile daha da değerli bir hale getirerek çok hızlı bir şekilde büyümeye başlamışlardır. İsim yapmış bir otelin adının, geliştirilmiş sistem ve prosedürlerinin yeni bir otelde kullanılması fikri, her iki tarafa da büyük kazançlar sağladığı için çok kolay benimsenmiştir.

<sup>23</sup> Chuck Y.GEE, International Hotels Development and Management. (Michigan: AH&MA, 1994), s.242.

Holiday Inns of America Inc., Howard Jahnson Motor Lodges ve Ramada Inn Roodside Hotels zincirleri franchise veren ilk otel zincirleri olmuşlardır<sup>24</sup>. Holiday Inn ilk kez 1952'de Memphis, Tennessee'de bir motel olarak faaliyete başlamış, bundan kısa bir süre sonra da çok hızlı bir gelişme kaydetmiştir. Holiday Inn bugün dünyanın en büyük 2. otel zinciri durumundadır<sup>25</sup>. 1925 yılında faaliyete başlayan Howard Johnson Restaurant Şirketi 1954 yılında otel 'franchise'ı vermeye başlamıştır. Ramada Inns 1952'de Flamingo Motor Hotels olarak ortaya çıkmıştır. Şirket, franchising yönteminde büyük başarı sağlayınca 1958'de bu isim Ramada Inn Roadside Hotel olarak değiştirilmiştir.

Otel işletmelerinde franchising yöntemi turizm faaliyetlerine etki eden faktörlerin ortaya çıkmasına paralel olarak 1960'lardan sonra çok büyük bir gelişme kaydetmiştir.

Bu gelişme ile birlikte bazı otel zincirleri Türkiye'yi artık bir bölge merkezi olarak kullanmaya başlamışlardır. Örneğin; Sheraton ve Hilton gibi zincirler Türkiye'ye atadıkları genel müdürleri aynı zamanda Ortadoğu'da faaliyet gösteren zincire bağlı bütün otellerin bölge koordinatörü olarak görevlendirmektedirler. İstanbul'un, artık gerçek anlamda bir dünya ticaret merkezi olarak kabul edilmesi, zincirlerin Türkiye'yi bir üs olarak kullanmalarında önemli rol oynamaktadır.

<sup>24</sup> Stephen RUSHMORE, A.Guide for Lenders and Owners. (Boston: Warren Gorham Lamont, 1990), s.17-2.

<sup>25</sup> "Otelcilik Dünyasında En Büyük İlk 50", Hotel Dergisi.2 (Mart 1996), s.67.

Bundan 42 yıl önce Hilton ile başlayan uluslararası otel zincirlerinin Türkiye'ye geliş süreci uzun süre durgun bir dönem izlemiştir. Ancak bu dönem içinde bile Club Med ve Valtur gibi tatil köyü zincir işletmelerinin yanı sıra, Pullman, Inter-Continental ve Sheraton gibi uluslararası şehir otelleri de Türkiye'ye adım atmışlardır. Ancak uluslararası otel zincirleri esas olarak 1980'den sonra Türkiye'ye ilgi göstermeye başlamışlardır.

1985 sonrası artan turizm yatırımları doğal olarak uluslararası zincirlerin de dikkatini çekmiştir. O dönemde sektöre sağlanan teşvikler, düşük faizli krediler, arazi tahsisleri ve vergi muafiyetleri ile turizm yatırımları çok cazip hale gelmiştir. Başta şehir otelleri olmak üzere pek çok şehirde ve turistik yörelerde birbiri ardına oteller inşa edilmiştir. İlk olarak İstanbul, Ankara, İzmir gibi şehirlerde boy gösteren bu zincirler zamanla Türkiye'nin diğer illerine de yayılmaya başlamışlardır.

Uluslararası zincirlerin Türkiye'ye ilgi göstermesinin nedenlerinden biri giderek daralan bir pazar haline gelen Avrupa'ya karşılık Türkiye'nin hala gelişme trendini sürdürüyor olmasıdır. Türkiye'nin Akdeniz'in en yeni, en güzel tesislerine sahip olması aynı zamanda turizm potansiyeli bakımından da iyi bir durumda olması yabancı zincirlerin ilgisini arttıran diğer unsurlardır. Bunlara ek olarak İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin Avrupa'nın önde gelen birçok şehriden daha yüksek doluluk oranı ile çalışması da yabancı otel zincirleri için dikkat çekici bir unsur olmaktadır.



Uluslararası otel zincirlerinin ülkemizdeki seyri ve günümüzdeki durumu şu şekildedir<sup>26</sup>;

Otel İsmi	Türkiye'ye İlk Giriş Tarihi	Kiminle (Hangi yatırımla) girdi?	Açıklamalar
Hilton	1955	Emekli Sandığı-İst.Hilton	Hilton 1989'da Ankara, 1990'da Parksa İstanbul ve Mersin Hilton, 1992 yılında ise İzmir Hilton ile işlettiği otel sayısını 5'e çıkardı.
Club Med	1966	Emekli Sandığı-Foça Tatil Köyü	Valtur'un tatil köylerini de satın aldı. Halen 6 tesis işletiyor.
Mercure-Pulman	1970	Osmanlı Bankası-Ankara Etap Mola	Daha ince Etap Pulman adıyla işletilen oteller Mercure adıyla işletiliyor.
Valtur	1971	Transtürk-Kemer Valtur	İşletmelerini Club Med'e bıraktı.
Inter Continental	1971	Osmanlı Bankası ve Ortakları	1976'da ayrıldı, Türkiye'ye döndü. Şu anda Ceylan Holding'e bağlı eski Sheraton İstanbul ile Antalya Kemer'deki Simena Tatil Köyü'nü işletiyor.
Sheraton*	1975	Taksim Otelcilik-İstanbul Sheraton	1994'te ayrıldı. Antalya ve Ankara'da faaliyet gösteriyor.
Robinson	1984	Silkar-Çamyuva	Panfilya Tatil Köyü'nün mülkiyetini satın aldı. Kapadokya'daki Lykya'nın işletmesini de Silkar'a bıraktı.
Ramada	1986	Net Holding	Ramada Net beraberliği bitince Ramada gitti. Merit işletmeciliği tek başına devraldı.
Meridien	1986	Güney Turizm-Meridien Hotel	Tesisleri Mustafa Tatlıcı'nın alması üzerine Meridien ayrıldı. Tesis şu anda Tatlıcı tarafından Seven Seas adıyla işletiliyor.
Temaris**	1987	Mustafa Çalık-Phaselis Tatil Köyü	Phaselis'i bir sene işlettikten sonra ayrıldı. Şimdi kendisine ait olan Eldorado Palmariva'yı ve Aydın Doğan'ın Milta'sını işletiyor.
Aldiana	1987	Sefim Edes-Side Aldiana	3 sene işletip bu otelden ayrıldı. Şu anda Doğu Holding'e ait Side Aldiana ve Aydın Doğan'a ait Milta Aldiana'yı işletiyor.
Novotel	1987	Han Turizm-Novotel	1990 yılında ayrıldı. 1991 yılında Turgut Gür'ün Otel'i Aqua Marin'in işletmesini aldı. Oradan da 1992 yılında ayrıldı.
Alba Club	1987	Bayındır İnşaat-Alba Club	Bir yıl işlettiler. Bayındır Holding ismini Alba Club olarak değiştirerek kendi işletmeye başladı.
Inter	1987	Gökçe A.Ş.-Club Armoni	Çok sayıda otele işletmecilik ve danışmanlık yaptıktan sonra halen Mim ve La Maison'u işletiyor.

<sup>26</sup> Dilek KOÇER, "En Büyük 20 Uluslararası Zincirden 11'i Türkiye'de", Hotel Dergisi.

Otel İsmi	Türkiye'ye İlk Giriş Tarihi	Kiminle (Hangi yatırımla) girdi?	Açıklamalar
Marco Polo	1988	Okan Holding	Çıkan anlaşmazlık nedeniyle 1990'da ayrıldı.
Steigenberger	1988	ÖRSA/Falez Hotel	1991'de işletmeden çekildi.
Paradise	1988	Enka-paradise Club	İki sene işlettikten sonra otel el değiştirdi. Paradise Apart Otel'i ve Tatlıcı'lara ait Paradise Tatbeach'i işletiyor.
İber	1988	Taksim Otelcilik -Side Palace	İki yıl işlettikten sonra ayrıldı. 1988'de Art Otel'i 3 yıl işletti. 1993 yılında aldığı Belpark Hotel ve Mesa Sarıgerme'yi halen işletiyor.
Grup Sol	1989	FSP turizm-Sol Kamelya	1996 Ekim ayında Sol FSP'yle ilişkisi kesildi. Şu anda yalnız Sol Belvil ve Sol Muna'yı işletiyor.
HMI	1989	Pantur-The President	İşletmeci olarak girdi ve bir sene sonra ayrıldı.
Kuoni	1990	Baykallar-Kiriş World Hotel	Bir sene işletti. Şimdi sahibi otelini kendisi işletiyor.
Holiday Inn	1990	Ataköy Otelcilik-Ataköy Marina	1993'de Crowne Plaza'nın işletmesini de aldı.
Kempinski	1991	Sanbar ortaklığı ile girdi	Şu anda devletten kiraladığı oteli tek başına işletiyor.
Mövenpick	1991	Sıdika Atalay-Doğuş	Oteli 1995'te Sudi Özkan'ın satın alması ile Princess zincirine geçti.
Corintha	1991	Kerim Gözalan-Labranda Bodrum	İki sene işletti ve bıraktı. Şu anda Tekirova Corintha Resort'u işletiyor.
Swiss	1991	Anadolu Japon Turizm	Halen işletiyor.
Hilton Corp.	1992	Yeditepe-Conrad Int.	Halen işletiyor, aynı zamanda yüzde 25 ortağı.
Hyatt Hotel	1993	Kajima Corp. ve Göktrans	Halen işletiyor.
Penta	1993	Polat	1994'te bıraktı.
Ramada Renaissance***	1994	Polat-Polat RenaissanceRönesans	1989 yılında Gama İnşaat'a ait Rönesans Antalya Resort'u ve Polat Rönesans'ı işletiyor.
Four Season	1996	Enternasyonel	Halen işletiyor.

\* İstanbul Sheraton'dan 1994'te ayrıldı. Antalya Sheraton 1992'de Doğuş'a geçti. Ankara 1994'te Nurol Holding'e geçti.

\*\* Accor Grubu altındaki Tamaris Jettur ile yüzde elli ortaklık ile kurulmuş bir işletme şirketi.

\*\*\* Ramada ve Rönesans iki kardeş şirketti. Ramada 4 yıldızlıları Rönesans 5 yıldızlı otelleri işletiyordu. Daha sonra ayrıldılar. Ramada Türkiye'den ayrıldı. Rönesans iki otel ile halen Türkiye'de faaliyette bulunuyor.

1994 yılı itibari ile dünyanın en büyük 20 otel zincirinin sıralaması ise şöyledir<sup>27</sup>:

	1994	
	Oda Sayısı	Tesis Sayısı
1. Hospitality Franchise Systems Parsippany, ABD.	424.352	4.291
2. Holiday Inn Worldwide Atlanta, ABD	356.000	1.930
3. Best Western International Phoenix ABD	280.144	3.409
4. Accor Evry, Fransa	256.607	2.265
5. Choice Hotels International Silver Spring ABD	247.069	2.827
6. Mariod International Washington, ABD	180.500	851
7. ITT Sheraton Corp. Boston, ABD	132.477	425
8. Hilton Hotels Corp. Beverly Hills, ABD	92.452	226
9. Forte Plc. London, İngiltere	88.153	888
10. Carlson/Radisson/SAS Minneapolis, ABD	79.482	349
11. Promus Cos. Memphis, ABD	78.690	570
12. Hyatt Hotels/Hyatt Int. Chicago, ABD	77.882	170
13. Club Medirrance SA. Paris, Fransa	65.128	262
14. İnter Continental Hotels. London, İngiltere	53.092	141
15. Hilton International Watfort Harts, İngiltere	53.052	162
16. New World/Renaissance Central, Hong Kong	47.139	140
17. Grupo Sol/Melia Palma De Maiorca, İspanya	46.500	175

<sup>27</sup> "Otelcilik Dünyasında En Büyük İlk 50", *Hotel Dergisi*, 2. (Mart 1996), s.67.

	1994	
	Oda Sayısı	Tesis Sayısı
18. Westin Hotels & Resorts Seattle, ABD	39.470	76
19. La Quinta Inns San Antonio, ABD	29.276	227
20. Societe du Louvre Paris, Fransa	29.120	468

## İKİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE FRANCHISING

#### OTEL FRANCHISE SİSTEMLERİNDE FRANCHISOR TARAFINDAN VERİLEN HİZMETLER

Diğer bütün uzun vadeli finansal ilişkilerde olduğu gibi bir otel 'franchise'nın satın alınmasının da riskleri ve bu riskler ölçüsünde kazanımları vardır. Franchise almaya niyetli yatırımcılar franchise verenin sağladığı hizmetleri dikkatlice inceleyerek kendi açılarından riskleri en aza indirebilirlerdi. Otel 'franchisor'larının 'franchisee'lere sunduğu hizmetler şunlar olmaktadır.

#### A- YER SEÇİMİ VE PAZAR ANALİZİ

Bir otel zincirine ait franchise sistemi içinde yer almanın bireysel olarak bağımsız bir oteli işletmekten daha az riskli bir yatırım olmasının nedenlerinden biri 'franchisor'ın 'franchisee'ye faaliyette bulunacağı otelin yerinin seçiminde sağlayacağı yardımdır<sup>28</sup>. Ulusal ve uluslar arası alanda faaliyette bulunan otel 'franchisor'ları daha önceki franchise operasyonlarında elde ettikleri tecrübeleri yeni franchise adaylarına sunmakta, böylece 'franchise'lere yatırımın önemli bir aşamasını oluşturan yer seçimi konusunda çok büyük bir kolaylık sağlamış olmaktadır. Ancak bununla beraber franchise adayları da kendi tanıdıkları bölge içinde bu iş için çok uygun yerler bulabilme

<sup>28</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.410.

imkanına sahip olabilirler. Bu açıdan zaman zaman ‘franchisee’ler de ‘franchisor’lara yer seçimi konusunda yardımcı olabilmektedirler<sup>29</sup>.

Otel ‘franchisor’ları çoğu zaman franchise satın almayı düşünen yatırımcılara uygun otel yeri seçiminde ve bu yerin hitap ettiği pazarın analiz edilmesinde yaptıkları yardım daha çok ‘franchisee’ adayının seçtiği bir yerin franchisor tarafından değerlendirilmesi ve bu konuda danışmanlık hizmetinin sunulması şeklinde olmaktadır. Yani franchise veren firmanın kendisi gerçekte franchisee için bir yer arama çalışması yapmamaktadır<sup>30</sup>.

‘Franchisor’ın ‘franchisee’nin faaliyette bulunacağı yeri seçmek istemesinin çeşitli nedenleri vardır. Birincisi ‘franchisor’lar çoğu zaman yer seçimi ve planlaması konusu ile özel olarak ilgilenen deneyim sahibi kişilerin oluşturduğu bir departmana sahiptirler. İkincisi ‘franchisor’lar bu iş çok uygun olan yerleri yatırım yapmış olmak amacıyla önceden satın almış durumda olabilirler. Böyle bir durumda franchisor eğer nitelikli bir franchisee bulamazsa bu yeri kendi adına bir otel açarak değerlendirme yoluna gidebilir. Üçüncüsü franchise almak isteyenlerin başvuruları dikkate alındığında faaliyette bulunulacak olan yerin franchisor tarafından tespit edilmesinin daha nitelikli franchisee bulma şansını arttırdığı ortaya çıkmıştır. Dördüncüsü yer seçim işlemi ‘franchisee’ye bırakıldığında ‘franchisee’ adayının seçtiği yere yakın alanlarda başka bir ‘franchisee’nin olması ihtimali vardır<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> Jim FORWARD, Christina FULOP, “Elements of a Franchise: The Experiences of Established Firms”, *The Service Industries Journal*, 13,4 (Ekim 1993), s.168.

<sup>30</sup> RUSHMORE, s.17-13.

<sup>31</sup> FORWARD, FULOP, s.167.

Yer seçimi işlemi tamamlandıktan sonra bu yeni tesisin mülkiyetinin kimin üzerine olacağı konusunda bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Genel olarak franchisor yeterli finansal güce sahipse ve franchisee de buna rıza gösteriyorsa franchisor bu tesisi satın alır ve daha sonra da ‘franchisee’ye kiralar. Franchisor bu sayede franchise anlaşması sona erdiğinde ‘franchisee’nin faaliyette bulunmuş olduğu yerde kendisi faaliyete devam edebilir<sup>32</sup>.

## B- OTELE AİT PLANLARIN HAZIRLANMASI

‘Franchisee’nin faaliyette bulunacağı otel franchisor tarafından belirlenen özelliklere göre inşa edilir. Şayet mevcut bir tesis zincire dahil edilmek isteniyorsa bu durumda bu tesis, zincirin imajına uygun olarak restore edilir<sup>33</sup>. Kendi zincirlerine ait otellerde aynı tip mimari karakterlerin ve özelliklerin olmasını isteyen ‘franchisor’lar ‘franchisee’lerin faaliyette bulunacakları otele ait bir prototip hazırlarlar. Otel inşa edilirken bu prototipe göre hareket edilir, ancak otelin çevresinin de durumu gözönüne alınarak çeşitli değişikliklere gitmek mümkün olabilmektedir. Hazırlanan bu prototipin franchise alan için iki türlü faydası vardır<sup>34</sup>. Birincisi bu çalışma ile franchisee böyle bir projeye emek, zaman ve para harcamamış olur. İkincisi çeşitli tecrübeler elde edildikten sonra hazırlanan bu projeler iyi tasarlanmış ve fonksiyonel otellerin ortaya çıkmasına neden olur.

Bu hazırlanan prototipe ek olarak ‘franchisor’ lar ayrıca kendi otel zincirlerine ait kalite ve standartları sağlamak maksadıyla

<sup>32</sup> ADAMS, JONES, s.240.

<sup>33</sup> ANDREW, SCHMIDGALL, s.327.

<sup>34</sup> RUSHMORE, s.17-13.

'franchisee'ye ait otelin iç dekorasyonu ile de ayrıntılı bir şekilde ilgilenmektedirler<sup>35</sup>. Hatta bazı 'franchisor'lar bu iş için kendi bünyelerinde çalıştırdıkları uzmanlardan yararlanarak kendi imajlarına uygun bir otelin ortaya çıkması için çaba harcarlar. Bu tür hizmetlerin bedeli genel olarak 'franchisee'nin 'franchisor'a ödeyeceği franchise ücretlerine dahil edilmektedir<sup>36</sup>.

Bazı 'franchisor'lar zincire katılacak otellerin tamamen zincire ait otellere benzemesi şartını ortaya koyarlar. Bu durumda otel, franchisor tarafından hazırlanan prototipe ve planlara tam tamına uyularak inşa edilir. Yalnız böyle bir durumda franchise süresi sonunda franchise zincirden ayrılmak istediğinde bir sorun ortaya çıkabilir. Franchisor daha önce kendi franchise sistemi içinde yer almış bir otelin franchise anlaşması sona erdikten sonra da aynı görünüm içinde faaliyette bulunmasını istemez. Böyle bir sorunun ortaya çıkmasını önlemek için franchisor anlaşma süresinin bitiminden önce veya franchisee sözleşmesini feshetmek istediğinde 'franchisee'den binanın görünümünü değiştirmesini isteyebilir<sup>37</sup>.

### **C- OTEL FİNANSMANINDA SAĞLANAN KOLAYLIKLAR**

Franchise satın alan yatırımcılar, kendi başlarına bireysel olarak yatırım yapan yatırımcılardan daha kolay kredi bulabilmektedirler. Bunun nedenlerinden biri franchise satın alan yatırımcıların diğer bağımsız yatırımcılara oranla çok daha başarılı olmalarından

<sup>35</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.411.

<sup>36</sup> RUSHMORE, s.17-13.

<sup>37</sup> ANDREW, SCHMIDGALL, s. 327.



kaynaklanmaktadır<sup>38</sup>. Bazı ‘franchisor’lar franchise adaylarına kredi de vermektedirler<sup>39</sup>. Ya da en azından ‘franchisee’nin kolay kredi alabilmesi için bazı şartlarla kefil olma şeklinde yardımcı olmaktadırlar. Bu nedenle de otel ‘franchisor’ları ‘franchisee’lerinin ihtiyaç duyabilecekleri finansmanı kolayca elde etmelerini sağlamak için finansal kurum ve kuruluşlarla ilişkilerini geliştirirler.

#### D- MERKEZİ SATINALMA HİZMETİ

Franchise veren otel zincirleri büyük miktarlarda alım yaptıkları için böyle büyük miktarlarda alım yapanlara sağlanan indirimlerden yararlanmakta ve bu durumdan kendi ‘franchisee’lerinin de faydalanmasını sağlamaktadırlar<sup>40</sup>. Merkezi satınalma yoluyla sağlanan bu finansal kazancın yanında aynı zamanda ısmarlama kolaylığı, bekleme süresinin azalması nedeni ile oluşan kazançlar da söz konusudur. Böyle büyük bir organizasyonun satınalma gücünün farkına varan satıcılar bu müşterilerini kendilerine bağlamak amacıyla onlara her türlü kolaylığı sağlar ve daha etkin bir hizmet sunmaya çalışırlar. ‘Franchisor’ ın ‘franchisee’lerine sunduğu bu satınalma hizmeti aslında ‘franchisor’ın gönüllü olarak yaptığı bir hizmettir<sup>41</sup>.

Franchisee kendi ihtiyaç duyduğu malları ve hizmetleri, bu mal ve hizmetler franchisor tarafından tanımlanmış olan kalite ve standartları karşıladığı sürece istediği yerden alabilir. Ancak franchisee bu durumda ortaya çıkacak satınalma maliyetlerine de katlanmak zorunda

<sup>38</sup> LATTIN, s.64.

<sup>39</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.411.

<sup>40</sup> GEE, s.243.

<sup>41</sup> RUSHMORE, s. 17-14.

kalacaktır. ‘Franchisee’nin ihtiyacı olan malları ve hizmetleri ‘franchisor’dan satın alma zorunluluğu yoktur<sup>42</sup>.

## E- EĞİTİM HİZMETİ

Franchisor tarafından verilecek olan eğitim franchisee açısından franchise ilişkisinin en önemli kısımlarından biridir. Franchisee, franchisor tarafından verilecek olan bu eğitim ile ‘franchise’a konu olan işin yapılabilmesi için gerekli olan teknik ve yönetsel bütün becerileri kazanmayı amaçlamaktadır. ‘Franchisee’nin yapılacak olan işin gerekleri doğrultusunda eğitilmesi sadece ‘franchisee’ye değil aynı zamanda ‘franchisor’a da yarar sağlayacaktır. Franchisor bu nedenle ‘franchisee’nin kendisinin vereceği eğitimi başarılı bir şekilde tamamladıktan sonra faaliyete geçmesini ister. Çünkü franchisor ‘franchisee’nin performansından olumlu veya olumsuz her halükarda etkilenmektedir.

Eğitim başlamadan önce her iki taraf da;

1. Eğitime katılacak olan kişiler (her iki taraftan da),
2. Eğitim periyodları ve süreleri,
3. Eğitim yeri veya yerleri,
4. Eğitim saatleri,
5. Bu eğitim için yapılacak masrafların hangi taraf veya taraflar tarafından ve nasıl karşılanacağı konularına açıklık getirmelidirler<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> SHERRY , s.214.

<sup>43</sup> ADAMS, JONES, s. 255.

Franchisee bu eğitim süresi içinde ‘franchisor’ın istihdam etmiş olduğu ve önemli görevleri yerine getiren kişilerle ilişki kurma şansını da elde eder<sup>44</sup>.

Dünyanın önde gelen otel ‘franchisor’larından Holiday Inn, ‘franchisee’lerine faaliyete geçmelerinden önce iki haftalık yoğun bir eğitim programı uygulamaktadır. Bu eğitim otel organizasyonu, otelde gerçekleşen günlük olağan işlemler, yiyecek-içecek kontrolü, arka ofis operasyonu, pazarlama, promosyon ve insan kaynakları konularında verilmektedir<sup>45</sup>.

‘Franchisee’nin eğitimini tamamlayıp operasyona başlamasından sonra franchisor franchise sistemini geliştirebilir veya değiştirebilir. Bu durumda ‘franchisee’nin yeniden eğitilmesi ihtiyacı ortaya çıkar. Böyle bir durum sözkonusu olduğunda bu eğitim masraflarını kimin karşılayacağı da önceden ifade edilir. Ayrıca franchisor, ‘franchisee’nin, kendisinin vereceği eğitimlere katılmasını sağlamak için franchise sözleşmesine bu konu ile ilgili maddelerin konmasını isteyebilir<sup>46</sup>.

## F- MERKEZİ OTEL REZERVASYON SİSTEMİ

Franchisor tarafından franchise alanlara sunulan diğer önemli bir hizmet de sistem içindeki bütün otelleri birbirine bağlayan merkezi rezervasyon sistemidir<sup>47</sup>. Bu sistemin bir parçası olan ve arayan

<sup>44</sup> ANDREW, SCHMIDGAL, s. 327.

<sup>45</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.412.

<sup>46</sup> ADAMS, JONES, s.256.

<sup>47</sup> Robert C. LEWIS, Richard E. CHAMBERS, Marketing Leadership in Hospitality, Foundations and Practices. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), s.474.

kişilerin ücretsiz kullanabildikleri 800'lü telefonlar ile müşterilere çok yönlü bilgiler verilmektedir<sup>48</sup>. Merkezi rezervasyon ofisinde görevlendirilen eğitilmiş personel bu telefonlarla gelen bütün rezervasyon isteklerini dikkate alır.

Bu telefonlar ile rezervasyon yaptırmak isteyenlere,

- Gideceği yerdeki kendisine en uygun otelin nerede olduğu bildirilir.
- İstedikleri tarihlerde kalmayı tercih ettikleri otelde yer olup olmadığı belirtilir.
- Odaların fiyatları ve özellikleri hakkında bilgi verilir.
- Rezervasyon yapılabilir.

Bu arada rezervasyon yaptırmak isteyen kişi ile ilgili bilgilerin kaydı yapılır. Bütün bu bilgiler merkezi rezervasyon ofisinde ileride yapılacak pazarlama araştırmaları sırasında istatistiksel analizlerde kullanılmak üzere saklanır. Ayrıca bu bilgiler, gerektiğinde rezervasyonun teyidinin alınması için rezervasyonun yapıldığı otele iletilir.

Otel 'franchisor'larının rezervasyon sistemlerinde de farklılıklar vardır. Franchise sistemine dahil olmak isteyen yatırımcılar bu rezervasyon sistemlerini inceleyerek kendileri için uygun olan sistemi sunan 'franchisor' ı seçerler.

---

<sup>48</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.328.

Bu inceleme sırasında;

- Merkezi rezervasyon sisteminin zincir içindeki oteller için yıllara göre yarattığı rezervasyon sayısına,
- Bu sistem ile ortaya çıkan rezervasyon ve no show sayısına,
- Franchise adayının faaliyette bulunacağı pazar alanı için gelen rezervasyon isteklerinin miktarına dikkat edilmelidir <sup>49</sup>.

Merkezi rezervasyon sistemi ile çalışan otel franchise zincirleri elde edilen rezervasyon bilgilerine göre çeşitli raporlar düzenlerler ve bu sayede zincire katılmak isteyen yatırımcılara pazar analizi yapma imkanı verirler. Bu raporlarda şu bilgiler yer almaktadır <sup>50</sup>;

- Rezervasyonların geldiği yerler raporu: Rezervasyonların geldiği yerlerin belirtildiği bu rapor ileride yapılacak pazarlama ve satış geliştirme çalışmalarında kullanılır.
- Yapılamayan rezervasyonlar raporu: Rezervasyon yaptırmak isteyen ancak rezervasyon yapılması istenen otelde yer olmaması nedeni ile veya başka bir nedenle bu rezervasyon isteğine olumsuz yanıt verilen müşterilerin profilinin ortaya konulduğu rapordur.

Bu rapor ayrıca franchisor için, arz talep dengesindeki farklılaşmaya göre, franchise sisteminin genişlemesine ihtiyaç olup olmadığı yönünde bir gösterge niteliğindedir.

- Doluluk oranı raporu: Bu rapor zincir içinde yer alan ve aynı özelliklere sahip olan otellerin belli zaman dilimleri içindeki doluluk oranlarını gösterir. Bu raporda yer alan bilgiler

<sup>49</sup> RUSHMORE, s.17-15.

<sup>50</sup> RUSHMORE, s.17-16.

'franchisee'nin operasyon performansının değerlendirilmesinde kullanılır.

## **G- 'FRANCHISEE'LER İÇİN HAZIRLANAN OPERASYON EL KİTABI**

'Franchisor'm, 'franchisee'nin faaliyette bulunacağı süre içinde kullanması için hazırladığı operasyon el kitabı 'franchisor'm öngördüğü muhasebe sistemine, satış raporlarına, malzeme satınalma sürecine, personelle ilgili ilişkilere, müşteri şikayetlerinde izlenmesi gereken prosedürün nasıl olması gerektiğine ait bilgiler veren bir kitaptır.<sup>51</sup>

Franchisor 'franchisee' nin bu kılavuzu işin içinde bizzat yer almayan kişi veya kurumlara vermesini önlemeye çalışır. Ayrıca franchise anlaşması sona erdikten sonra da bu kılavuzun tekrar kendisine iade edilmesini isterler. Franchisor bu konuda ortaya çıkabilecek ihmallere önceden engel olmak için her kitaba bir seri numarası verebilir. Bu sayede bu kılavuzun yetkili olmayan kişilerin eline geçmesi durumunda buna hangi 'franchisee'nin neden olduğu kolayca ortaya çıkarılabilir.

## **II- REKLAM VE PROMOSYON KAMPANYALARI**

Franchising yönteminin tercih edilmesinde rol oynayan faktörlerden biri de otel franchise zinciri tarafından yoğun çabalar sonucunda yaratılan imajdan 'franchisee'nin de yararlanacak olmasıdır. Bu nedenle franchisor kendi yarattığı imajını etkilememesi için

<sup>51</sup> ADAMS, JONES, s.235.

‘franchisee’ nin kendi kendine reklam kampanyaları düzenlemesine izin vermez. Ulusal ve uluslararası alanda yapılacak olan reklam çalışmaları ‘franchisor’ ın denetiminde yürütülür<sup>52</sup>.

Yapılacak bu çalışmaları finanse etmek için franchisor ‘franchisee’ lerinden reklam ücreti alır. Franchisor yapılan bu reklam çalışmaları ile ilgili olarak ‘franchisee’ lere ayrıntılı bilgiler verir. Bu sayede, toplanan reklam ücretlerinin başka yerlerde kullanılmadığı ya da zincire dahil oteller arasında reklam konusunda farklı uygulamaların olmadığı ortaya konmuş olur. Ancak zincire ait bazı oteller kendi bölgelerinde kendi otelleri için reklam kampanyası düzenlemek isteyebilirler. Böyle bir durumda da bu çalışmalar yine ‘franchisor’ ın denetiminde gerçekleştirilir.

‘Franchisee’ ler ‘franchisor’ a, topladığı reklam ücretlerini, reklam çalışmaları için kullanmak üzere, istediği zaman kullanma hakkını verebilirler. Böyle bir durumda franchisor, rakiplerin yürüttüğü etkili kampanyalara karşı misilleme yapabilme gücüne sahip olacaktır<sup>53</sup>.

Günümüzde artan rekabet uluslararası otel zincirlerini müşterilerini daha çok memnun ederek elde tutmaya zorlamaktadır. Bu gerçek doğrultusunda hareket eden uluslararası otel zincirleri değişen müşteri taleplerine anında cevap verebilmek için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır.

<sup>52</sup> ADAMS, JONES, s.256.

<sup>53</sup> ADAMS, JONES, s. 257.

Otel ‘franchisor’larının yaptıkları bu çalışmalardan bazıları şunlardır<sup>54</sup> :

Best Western: 63 ülkede 3.500 otel işleten Best Western, franchising sistemini başarı ile uygulayan otellerin başında gelmektedir. Gold Crown adındaki “sadık müşteri” kulübüne tüm dünyada 800 bin kişi kayıtlı durumdadırlar. Gold Crown üyeleri bedava gazete ve geç saatlerde odayı boşaltma (late check out) imkanı gibi avantajlara sahip olmaktadır.

Hilton: Hilton otellerinde 5 gece konaklayanlara ücretsiz olarak verilen Fidelity Card sayesinde 24 saat önceden yapılan rezervasyonlar için oda garantisi verilmektedir. Doluluk durumuna göre ise otomatik upgrading uygulanmaktadır. Kart sahiplerine business servislerinde %20 indirim uygulanırken beraberinde seyahat edenlerden ek konaklama ücreti talep edilmektedir. Apatifler, ütü servisi, ayakkabı boyama servisi, gazete ile dergiler ücretsiz sunulmaktadır.

Holiday Inn: Harcanan her 1 Amerikan Doları için 1 puan veren ‘Priority Club’, üyelerine indirimli haftasonu tarifeleri ve çeşitli indirimler sunmaktadır.

Hyatt Hotels and Resort: Gold Passport programına üye olan müşteriler puan toplayarak ücretsiz geceleme hakkı ve araba kiralama indirimler elde etmektedirler.

<sup>54</sup> Uluslararası Zincirler Promosyonu Değerlendiriyor”, Hotel Dergisi, 4, (Aralık 1996), s.89-90.



Ibis Hotel: Yaklaşık 150 Alman Markı karşılığında temin edilen Ibis Card ile gruba ait 400 otelde %10 oranında indirim ve her 10 gece konaklamada bir haftasonu ücretsiz konaklama hakkı elde edilmektedir.

Intercontinental: Bu otel grubunun yaklaşık 25 yıldır uyguladığı “Six Continent Club” , sektörün en uzun tarihli programları arasında yer almaktadır. 100 Amerikan Doları karşılığında elde edilen üyelik kartı ile rezervasyonda öncelik, oda kategorisinde upgrading ve geliş ile oda boşaltma saatlerinde esneklik avantajları elde edilmektedir.

Sheraton: Ücretsiz olarak temin edilen üyelikte müşteriye her konaklamada belirli sayıda puan verilmektedir. Puan sayısı, otellerin ve odanın kategorisine göre yükselmekte, elde edilen puan seviyesine göre upgrading, geç check out, ücretsiz konaklama gibi avantajlar elde edilmektedir. Programın üyeleri elde ettikleri puanları diledikleri takdirde Sheraton Grubu’nun anlaşması bulunduğu 10 kadar havayollarından birinden ücretsiz uçak bileti temin etmek için kullanma hakkına da sahip olabilmektedirler.

Marriott Hotels: Marriott Grubu müşterilerine iki ayrı program sunmaktadır. Marriott Honoured Guest Awards programı ile müşterilere klasik puan toplama karşılığında ücretsiz konaklama imkanı sağlamaktadır.

Marriott’un diğer programını tercih edenler, konaklamalarına karşılık olarak Marriot’un anlaşmalı olduğu havayolu şirketlerinden çeşitli avantajlar elde etmektedirler.

## I- YILLIK TOPLANTILAR

Zincire dahil 'franchisee'lerin yöneticilerini ve 'franchisor'ı belli periyodlarla biraraya getirmek için toplantılar düzenlenir. Bu toplantılarda ortaya çıkan veya çıkabilecek olan sorunlara çözüm önerileri getirilir, geleceğe ait planlar yapılır, reklam ve promosyon çalışmaları gibi yapılan çalışmalar hakkında fikir alışverişinde bulunulur<sup>55</sup>. Bu toplantılar genellikle franchisor tarafından düzenlenir. Toplantılara otel üst düzey yöneticilerinin katılması istenir. Bu toplantılar sırasında 'franchisee'ler kendi aralarında aldıkları kararları 'franchisor' a dikte ettirmeye çalışabilirler.

## II- FRANCHISING YÖNTEMİNİN OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANMASININ TARAFLAR AÇISINDAN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

### A- FRANCHISING YÖNTEMİNİN 'FRANCHISOR'A SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Franchisor franchising yöntemi ile hızlı ve ucuz büyüme imkanına sahip olmaktadır. Franchising, diğer sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalara da yabancı pazarlara düşük maliyetlerle kolaylıkla girebilme avantajı sağlayan bir dağıtım sistemidir<sup>56</sup>. Otel franchise zinciri oluşturmak isteyen otel şirketlerinin bir çoğu da bu yüzden büyüme aracı olarak franchising yöntemini

<sup>55</sup> ADAMS, JONES, s. 58.

<sup>56</sup> Micheal D. HUTT, Thomas W. SPEK, Business Marketing Management, Fourth Edition. (Florida: The Dryden Press, 1992), s.252.  
Christopher W.L. HORT, David A. TRAY, Strategic Hotel, Motel Marketing, Revised Edition. (Michigan: AH&MA, 1986), s.96.

kullanılmaktadırlar. Çünkü franchising yöntemi zincir oluşturacak otel franchise şirketleri için zincire dahil olacak olan otellerin kendileri tarafından satın alınması ve yönetilmesi için gerekli olan sermayeden daha az bir sermayeye ihtiyaç göstermektedir<sup>57</sup>. ‘Franchisor’ların ‘franchisee’lerin sermayeleri ve yönetsel yetenekleri ile hızlı bir şekilde büyüebilmeleri franchising yönteminin ‘franchisor’a sağladığı önemli avantajlardan biridir<sup>58</sup>. Ayrıca franchising yöntemi franchise sistemini tercih etmeyen otel zincirlerinin, zincirlerine dahil olan otelleri yönetmek için gereksinim duydukları büyük organizasyonel yapılara da ihtiyaç göstermez. Merkezi rezervasyon sisteminin maliyetine bağlı olarak bir otel franchise sistemi oluşturmak için gerekli olan sermaye birkaç yüzbin dolar civarında olmaktadır<sup>59</sup>. Bunun dışında otel franchise şirketlerinin yapacakları harcamalara en çok bu zincirin ekonomik olarak varlığını devam ettirebilmesi için gerekli olan sayıda franchise satabilmek amacıyla yapılan reklam ve promosyon harcamaları neden olmaktadır.

Bir franchise organizasyonun yaşayabilmesi sistem içinde yer alan otellerin ‘franchisor’a ödediği franchise ücretleri ile mümkün olmaktadır. Franchise alanlar yeni bir otel açarak finansal riskin büyük bir kısmını üstlenmekte ancak daha sonra hem kendilerine hem de ‘franchisor’a ekonomik açıdan büyük kazançlar sağlamaktadırlar. Sonuç olarak franchise veren firmalar franchise yöntemini kullanarak

---

<sup>57</sup> RUSHMORE, s.17-3.

<sup>58</sup> Douglas J.DALRYMPLE, Leonard V.PARSONS, Marketing Management Strategy and Cases. Fourth Edition. (New York: John Wiley&Sons, 1986), s. 518.

<sup>59</sup> RUSHMORE, s. 17-3.

kendi kaynaklarını kullanarak sağlayabilecekleri büyümeden daha hızlı ve etkin büyüme avantajına sahip olmaktadırlar <sup>60</sup>.

Otel franchise zincirine ait ismin müşteriler tarafından daha önceden tanınması 'franchising'in önemini arttıran özelliklerden biridir. Bir otelin pazarda tanınmışlığını arttırabilmek için reklam ve promosyon kampanyalarından yararlanır <sup>61</sup>. Pazarda isim yapmanın bir başka önemli yolu da müşterilerin bu isim altındaki mal ve hizmetlere kolayca ulaşabilmelerini sağlamaktır <sup>62</sup>. Bu yüzden trafiğin yoğun olduğu, insanların sık seyahat ettikleri veya popüler olan bölgelerde otellere sahip olmak müşterilerin nerede konaklayacaklarına dair kararlarını vermelerinden önce bu otelleri tanımalarına ya da en azından bu otellerin varlığından haberdar olmalarına neden olmasından dolayı önemlidir. İnsanların konaklayacakları yerlerin seçiminde gösterdikleri titizlik dikkate alındığında kalitesi ve hizmeti ile adını duyurmuş bir zincire ait otelin yakın çevrede var olduğunun bilinmesi otel seçim sürecinde etkili olacaktır. Franchising yöntemi ile elde edilebilecek olan hızlı büyüme potansiyeli pazarda isim yapmak için gerekli olan sürecin hızlı bir şekilde tamamlanabilmesi yönünde önemli bir avantajı da beraberinde getirir. Müşteriler kaldıkları otellerden memnun ayrıldıklarında bu isme ait marka bağımlılığı artmaya başlar ve bu sayede de otelin ismi kulaktan kulağa yayılarak otel franchise zincirinde yer alan tüm oteller için bir talep artışı meydana gelir. Yani franchising yöntemi 'franchisor'a 'franchisee'lerinin sermayeleri ile

---

<sup>60</sup> Robert D. REID, Hospitality Marketing Management. Second Edition. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), s.51.

<sup>61</sup> JOHNSON, KEMP, s.65.

<sup>62</sup> LEWIS, CHAMBERS, s.473.

kendi dağıtım kanallarını oluşturma ve böylece pazar payını artırma avantajı sağlamaktadır<sup>63</sup>.

Franchising yöntemi franchise verenler için karlı bir kazanç kaynağıdır. Otel franchise şirketleri gelirlerini zincir içinde yer alan kendilerine ait olan otellerin faaliyetlerinden ve 'franchisee'lerin sisteme dahil olduklarında ödedikleri başlangıç ücreti ile daha sonra ödemeye devam ettikleri sürekli franchise ücretlerinden elde etmektedirler<sup>64</sup>. Bunlara ek olarak bazı 'franchisor'lar 'franchisee'lerinin otelleri için pazarlama, reklam, eğitim gibi konularda sundukları hizmetlere karşılık olarak da ücret almaktadırlar<sup>65</sup>. Franchisor tarafından 'franchisee'ye sunulan hizmetlerin çoğu 'franchisor'a sabit getiriler sağlamaktadır. Franchise sisteminin karlı bir hale gelebilmesi için bu sabit getirilerin artması, yani sisteme yeterli sayıda 'franchisee'nin katılması gereklidir. Sunulan hizmetlerin yapısına ve franchisor tarafından talep edilen franchise ücretlerine bağlı olarak bu sayı 20 ila 50 arasında değişmektedir<sup>66</sup>.

Franchising yöntemi, 'franchisor'lara, franchise alanlara kendilerine ait olan arsa, bina ya da ekipmanları satmak sureti ile de gelir elde etme avantajı sunmaktadır<sup>67</sup>.

<sup>63</sup> Stephen F.WITT, Luiz MOUTINHA, Tourism Marketing and Management Handbook. Student Edition. (London: Prentice Hall,1995) , s.413.

<sup>64</sup> ADAMS, JONES, s.247-248.

<sup>65</sup> ANDREW, SCHMIDGAL, s.328.

<sup>66</sup> RUSHMORE, s.17-3.

<sup>67</sup> Micheal M. COLTMAN, Financial Management for the Hospitality Industry. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1979), s.194.

Franchising yöntemi ‘franchisor’ın çalışma hayatında elde ettiği tecrübeler ve birikimler ile geliştirdiği konseptler ve yöntemlerle yarattığı imaj, ticari itibar ve popülerite gibi gizli değerleri kendisi için bir gelir kaynağı haline getirmektedir. Franchise satan otel şirketlerinin çoğu bu işe kendilerine ait otelleri işleterek ya da diğer bazı otellerin yönetimini üstlenerek başlamışlardır. Bu oteller zamanla tüketicilerin zihninde bir imaj, piyasada da ticari itibar yaratmışlardır. Bu zincirler büyüdükçe kendilerine ait olan otelleri birer laboratuvar gibi kullanarak kendilerine özgü bazı sistemler, organizasyonel yapılar, rezervasyon yöntemleri ve pazarlama stratejileri geliştirmişler ve bu sayede de önemli başarılar elde etmişlerdir. Böyle bir süreç içinde yaratılan ticari itibar ve imaj böyle bir imaja, tanınmışlığa ve ticari itibara ihtiyaç duyan yatırımcılar için önemli bir değer ve pazarlama aracı olmaktadır. Franchising yöntemi işte bu tanınmışlığın, marka bağımlılığının ve imajın oluşturduğu gizli değerleri franchisor için bir gelir kaynağı haline getirmektedir.

Bir otel franchise zincirinin pazardaki ticari itibarı ve imajı ile o franchise zincirinin ‘franchisee’lerinden talep ettiği franchise ücretlerinin miktarı arasında her zaman için sıkı bir ilişki vardır<sup>68</sup>. Pazardaki imajı ticari itibarı ve popüleritesi kuvvetli olan bir otel ‘franchisor’ı ‘franchisee’lerinden daha yüksek franchise ücretleri talep etmektedir. Zaten en başarılı franchise sistemleri ‘franchisor’ın bizzat kendisinin de pazarda kendi mülkiyetine ait işletmelerle faaliyette bulunduğu franchise sistemleri olmaktadır<sup>69</sup>.

<sup>68</sup> RUSHMORE, s.17-4.

<sup>69</sup> William A. COHEN, The Practice of Marketing Management, Analysis, Planing and Implementation. Second Edition. (New York: Macmillan Publishing Company, 1991), s.487.

## B- FRANCHISING YÖNTEMİNİN FRANCHISOR İÇİN DEZAVANTAJLARI

Franchise alanlar bağımsız yatırımcılar olduklarından otel 'franchisor'ları franchise alanların faaliyetlerini her zaman denetim altında tutamamaktadırlar.

Otel franchisorları 'franchisee'lerin günlük olağan işlemleri üzerinde hiçbir müdahalede bulunamazlar. Bu yüzden franchisorlar yazılı prosedürlere ve kurallara bağlı olarak yaptıkları periyodik teftişlerle 'franchisee'lerinin faaliyette bulunduğu otelleri denetim altında tutmak isterler. Ancak yine de her zaman olmasını arzu ettikleri kalite ve standartları sağlayamayabilirler<sup>70</sup>. Otel franchise zincirine ait otellerden birinde kalan bir müşteri umduğu hizmeti ve kaliteyi bulamadığında ise zincire ait düşüncelerinde değişiklikler olacak bu da ağızdan ağıza yayılarak bütün franchise sisteminin imajının zedelenmesine neden olacaktır. Hyatt, Westin, Four Seasons gibi zincirler bu gibi sorunları yaşamamak için franchise vermemektedirler. Mariott zinciri de ancak kendisinin tanıdığı ve istediği kalite ve standartları işlettiği otellerde sağlayabildiğine inandığı yönetim şirketlerine franchise hakkı vermektedir<sup>71</sup>. 'Franchisor'lar 'franchisee'lerini periyodik olarak teftiş ederek daha önce tanımlanmış olan standartlar doğrultusunda faaliyette bulunup bulunmadıklarını ortaya koymaya çalışırlar.

<sup>70</sup> JOHNSON, KEMP, s.65.

<sup>71</sup> RUSHMORE, s.17-4.

'Franchisee'nin faaliyette bulunduğu otelde American Express Kredi Kartı'nı kabul edeceği, oteldeki restaurantların sabah 6'dan gece 11'e kadar açık kalacağı, bütün odalardaki banyolarda ayarlanabilir duş başlıklarının olacağı gibi objektif standartlara uyulup uyulmadığının değerlendirilmesi, otel personelinin müşterilerle olan ilişkilerinin nasıl olması gerektiği ya da personelin daha verimli çalışması için nasıl motive edilmesi gerektiği gibi subjektif konulardaki standartlara uyulup uyulmadığının değerlendirilmesinden daha kolaydır<sup>72</sup>. Franchisor, 'franchisee'nin bu standartlar doğrultusunda hareket etmediğini ortaya koyarsa bu durumda franchise ilişkisini sona erdirmek ister. Ancak franchise alan bu konuda uzlaşmacı bir tutum içinde değilse franchise ilişkisinin sona ermesi aylar hatta yıllar alabilmektedir.

Bu nedenle 'franchisor'ın 'franchisee'nin yaptığı işleri tam olarak kontrolü altında tutamamasından kaynaklanan sorunlar franchising yöntemini kullanmayı düşünen otel zincirlerinin bu düşüncelerinden vazgeçmelerine neden olabilmektedir.

Otel 'franchisor'ının amaçları ile 'franchisee'nin amaçları birbirinden farklı olmaktadır. Bir otel franchise şirketi normal olarak bir çok otel sahibi ve yönetim şirketi ile ilişki içindedir. Franchisor'ın franchising yöntemini uygularken kendisini motive eden etmenler doğrultusunda ortaya koyduğu amaçlarla, franchise satın alan şirketin ya da kişinin amaçları birbirinden farklıdır. Bu farklı amaçlar doğrultusunda hareket eden 'franchisee'ler kendi aralarında aldıkları kararları 'franchisor'a empoze etmeye çalışabilir hatta kendi aralarında bir birlik oluşturup franchise sistemine zarar verebilecek faaliyetlerde

<sup>72</sup> RUSHMORE, s.17-5.



bulunabilirler. Bu tür sorunların üstesinden gelebilmek para ve zaman kaybına yol açacağından franchise sistemlerini devam ettirmek isteyen ‘franchisor’lar bazı maliyetlere katlanmak zorunda kalacaklardır. Tüm bunlara ek olarak ‘franchisor’lar ‘franchisee’lerini eğitirken aynı zamanda gelecekteki potansiyel rakiplerini eğitiyor da olabilirler <sup>73</sup>.

Otel ‘franchisor’ ları franchise sistemleri içindeki tüm otellerde her zaman aynı fiyat politikasının uygulanmasını sağlayamamaktadırlar. ‘Franchisor’ın denetimi dışında kalabilen konulardan biri de ‘franchisee’ nin uyguladığı fiyat politikasıdır <sup>74</sup>. Fiyat konusunda titiz davranan müşteriler zincir dahilinde yer alan aynı özelliklere sahip bütün otellerde aynı fiyata kalabilmeyi umarlar. Aynı zincir içinde yer alan oteller arasındaki fiyat farkı müşteriler açısından kolay anlaşılabilir bir durum değildir ve böyle bir durum bütün zincirin imajını olumsuz yönde etkileyebilir. ‘Franchisee’lerin, ‘franchisor’ın uygun gördüğü oda fiyatlarından daha az fiyata oda vermeleri ‘franchisee’lerin ödeyecekleri franchise ücretlerinin brüt oda gelirleri üzerinden hesaplanmasından kaynaklanmaktadır<sup>75</sup>. ‘Franchisee’ler ayrıca oda satışlarından elde ettikleri gelirleri periyodik olarak sundukları raporlarda her zaman doğru olarak bildirmeyebilirler<sup>76</sup>.

Franchisor hazırlayacağı franchise bilgi paketi ile bütün franchisee adaylarına kendisi ile ilgili detaylı bilgi vermek zorundadır. Serbest piyasa ekonomisinin iyi uygulandığı gelişmiş ülkelerde franchising faaliyetleri çok sıkı bir denetim altında tutulmaktadır. Franchise satın

<sup>73</sup> WITT, MOUTINHO, s.413.

<sup>74</sup> RUSHMORE, s.17-6.

<sup>75</sup> ANDREW, SCHMIDGAL, s.328.

almak isteyen yatırımcıları, aldatıcı franchise sistemlerinden korumak amacıyla franchise verenlerden kendi franchise sistemleri hakkında ayrıntılı bilgi vermeleri istenir. Böylece her franchise satın almak isteyeneye aynı bilgiler ve şartlar sunulacağı için farklı uygulamaların ortaya çıkması engellenmiş olmaktadır. Yani ‘franchisor’, franchisee adaylarına vereceği franchise bilgi paketi ile kendi franchise sistemi üzerinde bir pazarlık yapma imkanına sahip olamamaktadır. Franchisor tarafından hazırlanması zorunlu olan bu dökümanın franchise satın almak isteyen yatırımcılara franchise sözleşmesinin imzalanmasından veya franchise başlangıç ücretinin ödenmesinden en az 10 gün önce verilmesi gereklidir <sup>77</sup>.

Franchise bilgi paketi şu konulardaki bilgileri içerir <sup>78</sup>.

1. Franchise Veren Hakkında Bilgiler: Bu bölüm franchise veren ana firma veya Türkiye temsilcisinin tam adı, adresi, statüsü ve faaliyet konusunu içerir. Ayrıca, firmanın bu faaliyet konusunda ne kadar süredir franchising sistemi ile isim hakkını sattığı belirtilmelidir.

2. Franchise Veren Firmanın 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 beş yılı kapsayan iş tecrübeleriyle ilgili bilgiler

<sup>76</sup> WITT, MOUTINHO, s.414.

<sup>77</sup> Robert A. BRYMER, Hospitality Management, An Introduction to the Industry. Sixth Edition. (Iowa: Kendall/ Hunt Publishing Company, 1991), s.87.

<sup>78</sup> ANGELO, VLADIMIR, s. 420-421, John M.TARRAS, A Practical Guide to Hospitality Finance. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1991), s.163-65,

bulunur. Çalıştıkları yer, konu ve işveren bu çalışmanın bir parçası olarak belirtilmelidir. Ayrıca, eğer bir firma 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.

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 anlatır.

6. Franchise Alanın İlk Yatırımı: Franchisor, 'franchisee'nin franchise hakkını alması ve işletmeyi kurması için gerekli tüm yatırım miktarını, ödeme şeklini, bu bölümde belirtmelidir. Her franchisee'den aynı franchise ücreti alınıp alınmadığının, alınmıyorsa bu ücretin belirlenmesinde kullanılan yöntem ve formülün açıklanması gerekir. Franchisor aldığı parayı genel anlamda ne amaçla kullandığını da bildirmelidir.

7. Tekrarlanan Ödemeler: 'Franchisor'a ödenecek tüm dönemsel ödemeler ayrıntılı olarak belirtilmelidir.

8. Belirtilen veya Onaylanan Kaynaklardan Belirli Özellikler Dahilinde Alışveriş Zorunlulukları: Franchisor ‘franchisee’ye bu tür zorunluluklar getiriyorsa, hangi satıcıları, hangi amaçla kullanacağını ve bu satıcılarla kendisinin bir iş ilişkisi bulunup bulunmadığı açıkça belirtmelidir. Franchisor ‘franchisee’nin satın alınması, kiralaması veya finansal kiralaması gereken tüm ekipman, envanter, tabela ve diğer hizmet ve malzemelerin listesini, bunlar için uygulanan özellik ve zorunluluklarla birlikte açıklamalıdır.

9. Finansman Paketi: Franchisor, finansman konusunda ‘franchisee’ye sağlayacağı veya aracı olacağı tüm yardımları detay ile burada anlatır.

10. Franchise Veren Franchise Alana Karşı Sorumlulukları: ‘Franchisor’ın ‘franchisee’ye açılış öncesi ve sonrası yapacağı tüm yardımlar, sağlayacağı hizmet ve sorumluluklar bu bölümde somut olarak açıklanır. Verilecek eğitim, eğitimin süresi ve yer seçiminde gösterilecek yardımlar da burada ifade edilir.

11. Satışa ve Korunmalı Bölgeye Uygulanan Kısıtlamalar ve Yasaklar: ‘Franchisee’nin satacağı ürün ve hizmetlerin ve satışı yapabileceği coğrafi bölgenin tanımı bu bölümde yapılır. Uygulanan her kısıtlama için bir açıklama getirilmelidir.

12. Tescilli Tüm Ticari Marka, Logo, Sembol ve İsimler İle 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, bu ayrıca açıklanmalıdır.

13. Patent ve Copyright: Tescilli tüm patent ve ‘copyright’lar ile ilgili bilgilerin bu bölümde ‘franchisee’ye 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 Satın Alınması, Uzatılması: Bu türlü durumlarda franchise alanın ve franchise verinin yapması gerekenlerle, tarafların birbirlerine karşı olan hakları ve sorumlulukları açıklanmalıdır.

16. İstatistiki Bilgiler: Franchisor kendisine ait kaç tane işletmeye ve ‘franchisee’ye sahip olduğunu bildirmek zorundadır. Ayrıca franchise verilmiş fakat henüz açılmamış işletmelerin sayısı ve gelecek bir yıl içinde kaç tane franchise satılmasının hedeflendiği de bildirmelidir. Son üç yıl içinde kaç tane anlaşmanın fesh edildiği, yenilendiği veya değiştirildiği de açıklanmalıdır.

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

18. Franchise Verenle İlgili Mali Bilgiler: Yıllık bilançoların ve ödenen vergilerin bu bölümde açıklanması 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, franchisor için franchise paketini verdiğinin kanıtıdır.

### C- FRANCHISING YÖNTEMİNİN 'FRANCHISEE'YE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Franchise franchise hakkını satın alır almaz 'franchisor'ın isminden ve imajından faydalanmaya başlar. Bir otel franchise sistemi içinde yer almanın 'franchisee'ye sağlayacağı en büyük avantajlardan biri 'franchisor'ın isminden ve imajından yararlanacak olmasıdır<sup>79</sup>. Franchisor kendi adını gündemde tutabilmek ve imajını kuvvetlendirmek için 'franchisee'lerin altından kalkamayacakları düzeydeki ulusal ve uluslararası reklam çalışmaları içinde yer almak zorundadır<sup>80</sup>. Bir zincir içinde yer almayan bağımsız bir otel de kendi ismini ve müşteri kitlesini yaratabilir ancak böyle bir duruma ulaşmak için yıllar boyu özenli bir çalışma sergilenmelidir. Oysa franchise sistemi içinde yer alan bir otel pazarda adını duyurabilmek için yıllarca uğraş vermek zorunda değildir. Franchise alan yatırımcılar daha ilk çalışma günlerinden itibaren yüksek doluluk oranları ile çalışmaya başlama avantajına sahip olmaktadır.

<sup>79</sup> LATTIN, s.63.

<sup>80</sup> James R.KEISER, Principles And Practices of Management In the Hospitality Industry. Second Edition. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), s. 363.

Franchisee franchising yöntemi ile kendi amaçlarını gerçekleştirmek için seçtiği hedef pazarda kendisine en uygun olan franchise sistemiyle etkin bir şekilde faaliyette bulunabilme avantajına sahip olmaktadır. Otel franchise sistemleri zaman içinde kendi hedef pazarlarının ana hatlarını ortaya koymuş ve bu pazar dilimi içinde kalan kişilerin tercihleri doğrultusunda mal ve hizmetler geliştirmişlerdir. Franchise alanlar çoğu zaman kendi tanıdıkları pazarın ihtiyaçlarına ‘franchisor’dan daha iyi cevap verebilme imkanına sahiptirler<sup>81</sup>. Böyle bir imkana sahip olan ve bir otel ‘franchise’ı satın almak isteyen bir yatırımcı kendi hedeflediği pazarın özellikleri doğrultusunda uyumlu çalışabileceği franchise sistemini seçebilme ve böylece kendisi için karlı bir yatırım yapabilme avantajına sahip olmaktadır.

Franchisee franchise verenin uzun yıllardır uyguladığı başarısı kanıtlanmış operasyon yöntemlerini kullanarak hem yatırım riskini en aza indirmekte hem de rakiplerine üstünlük sağlamaktadır<sup>82</sup>. Başarılı ve otelcilikte kendine yer edinmiş otel zincirleri franchisee adaylarına kendilerini eğitmeleri için imkan vermekte, hazırladıkları operasyon manuelleri ile geliştirdikleri mal ve hizmet üretim tekniklerini, operasyon metodlarını franchisee adaylarının kullanımına sunarak da ‘franchisee’lerin daha verimli çalışmalarını sağlamaktadırlar<sup>83</sup>. Otel franchise sistemleri zincirde yer alan kendilerine ait otelleri birer laboratuvar olarak kullanmakta burada geliştirdikleri sistemlerini ve stratejilerini ‘franchisee’lerinin de kullanımına sunmakta ve böylece ‘franchisee’lerin başarılı olma şansını arttırmaktadırlar.

<sup>81</sup> WITT, MOUNTIHO, s.413.

<sup>82</sup> Micheal R. CZINKOTA, Ilkka A. RONKAINEN, Micheal H. MOFFET, International Bussiness. (Florida: The Dryden Press, 1996), s. 425.

## D- FRANCHISING YÖNTEMİNİN FRANCHISEE İÇİN DEZAVANTAJLARI

Bir yatırımcı için satın alınacak otel franchise sisteminin seçimi yatırımın en önemli kısmını oluşturur. Yanlış franchise sisteminin seçilmesinin telafisi mümkün olmayan çok kötü sonuçlara neden olması kaçınılmazdır.

Otel 'franchisor'ları franchise alanlara başarılı olacaklarına dair bir garanti vermemektedirler. Otelin işletilmesinin sorumluluğu oteli işletenin yani 'franchisee'nin elinde olduğu için 'franchisor'lar franchise alanlara başarılı olacaklarına dair bir garanti vermezler<sup>84</sup>. Hatta bazı 'franchisor'lar 'franchisee'ye ait otelin yıl boyu açık kalmasını isteyerek 'franchisee'nin kar elde edilemeyen düşük sezonda finansal açıdan sıkıntı çekmesine neden olabilmektedirler.

'Franchisor'lar çoğu zaman 'franchisee'leri daha iyi çalışmalarını yönünde motive etme çabası içinde olmazlar. 'Franchisee'ler, bizzat kendileri işin içinde olduklarından bu işte başarılı olmak için kendi kendilerine motive olmak zorundadırlar<sup>85</sup>.

'Franchisor'lar franchisee adaylarına göre daha büyük bir organizasyonel yapı ile yönetilen ve büyük finansal güce sahip şirketler

---

<sup>83</sup> ADAMS, JONES, s.255.

<sup>84</sup> GEE, s.243.

<sup>85</sup> WITT, MOUNTIHA, s.413.



oldukları için franchise ilişkisinde daha fazla söz sahibi olabilmektedirler.<sup>85</sup>

Bazı franchisor'lar daha çok gelir elde etmek amacıyla ekonomik fizibilitesi olmayan projelere ve bu işi yapacak niteliklere sahip olmayan kişilere franchise hakkı satarak hem bu 'franchisee'lerin yatırımlarının boşa gitmesine hem de sistem içindeki diğer 'franchisee'lerin bu durumdan zarar görmelerine neden olmaktadır.

### III- OTEL FRANCHISE SEÇİM SÜRECİ

Bir otel yatırımının geleceğini etkileyecek olan franchise sisteminin seçimi belki de bu yatırımın en önemli aşamasıdır. Bir franchise sistemi içinde yer alacak olan bir otelin imajı, hedef pazarı bu sistemin pazardaki durumuna, etkinliğine, tanınmışlığına bağlı olarak değişecektir. Bu değişiklik de franchise sistemine dahil olacak olan otelin performansına ve kararlılığına etkide bulunacaktır. Bu nedenle yanlış franchise sistemine yapılacak olan yatırımın finansal açıdan telafisi mümkün olmayan kötü sonuçlara neden olması kaçınılmazdır. Doğru franchise sistemine yatırım yapmak için seçim sürecinde sözkonusu sistemin farklı alanlarda değerlendirilmesi gerekir.

#### A- PAZARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bir otel franchise sisteminin seçimi aslında hangi sistemin, ortaya konan amaçları gerçekleştirmede diğerlerine göre daha başarılı olacağına karar vermek olmaktadır. Bu karar verilirken hedef pazarın

---

<sup>85</sup> SHERRY, s.213.

yapısına uygun ve pazarı oluşturan kişilerin ihtiyaçları ve isteklerine en iyi cevap verebilecek olan franchise sistemleri değerlendirilmelidir. Bu yüzden de ilk olarak otelin yer aldığı bölge içindeki pazarın özellikleri ve karakteristikleri ortaya konduktan sonra bu otele hangi otel franchise sistemlerinin en fazla talebi sağlayabileceğinin araştırılmasına başlanır. Yatırımcılar seçim sürecinde yol almadan önce ‘franchisor’larla ilgili olarak bazı önemli unsurları gözönünde tutmak durumundadırlar. Dikkat edilmesi gereken ilk unsur ‘franchisor’ın pazarda yeterli talep görülmediğinde bile kendi ‘franchisee’lerine direk rakip olabilecek bir başka otele de franchise verip vermeyeceğidir<sup>87</sup>. Dikkat edilmesi gereken bir başka unsur olarak; franchise satın almak isteyen yatırımcılar franchise sözleşmesini imzalamadan önce ‘franchise’a konu olan mal ve hizmetlerin pazarda denendiğinden ve bu mal ve hizmetlere sürekli bir talebin olduğundan emin olmalıydırlar. Yatırımcı bunların yanında söz konusu markanın ‘copyright’ını ve ticari adının yasal durumunu da mutlaka araştırmalıdır<sup>88</sup>. Dikkat edilmesi gereken diğer önemli bir unsur da franchisee adayının faaliyette bulunacağı pazarda yer alan potansiyel müşterilerin, üzerinde değerlendirme yapılan franchise sistemini tanıyıp tanımadığıdır<sup>89</sup>. Çünkü otel franchise sisteminin pazarda tanınmıyor olması müşterilerin kalacakları oteli seçerken verecekleri kararı önemli ölçüde etkilemektedir<sup>90</sup>.

---

<sup>87</sup> RUSHMORE, s.17-21.

<sup>88</sup> MASON ve Diğerleri, s. 149.

<sup>89</sup> KEISER, s.365.

<sup>90</sup> BRYMER, s.91.

## B- OTEL FRANCHISE SİSTEMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yatırımcı belirlediği amaçlarını gerçekleştirmede etkili olabilecek otel franchise sistemlerini bulduktan sonra ‘franchisor’larla temasa geçer ve ‘franchisor’lardan franchise bilgi paketlerini talep eder. Bu franchise bilgi paketleri ile birçok bilgiye ulaşılabileceğine rağmen yapılacak ek bir araştırma yatırımcı için çok faydalı olabilir. Franchise veren şirketin seçiminde bu şirketin ticari hayatta iyi bir isim yapmış, kredibilitesi olan ve finansal açıdan kuvvetli bir şirket olmasına dikkat edilmelidir<sup>91</sup>. Franchise satın almak isteyen yatırımcılar sistem içinde yer alan ‘franchisee’lerin ‘franchisor’dan memnun olup olmadıklarını, memnun değillerse bu memnuniyetsizliklerinin nedenlerini araştırmalıdır.

Yatırımcı, kendisine en uygun olan franchise sistemini seçmesinde yardımcı olacak bilgileri şu sorular yardımı ile elde edebilir<sup>92</sup>:

1. Otel franchise zinciri ne zamandan beri faaliyettedir?
2. Zincir büyümekte midir?
  - . Zincir içinde 5 yıl önce kaç otel vardı?
  - . Bugün kaç otel franchise sistemi içinde yer almaktadır?
  - . Bundan 2,5,10 yıl sonra kaç otelin sisteme dahil olacağı öngörülmektedir?

<sup>91</sup> MASON ve Diğerleri, s.149.

<sup>92</sup> Tom POWERS, Introduction to Management In the Hospitality Industry. Fifth Edition. (New York: John Wiley&Sons.Inc. , 1994), s.98-99, KEISER, s.365-366, RUSHMORE, s.17-22-23.

- . Franchisor zincir içindeki otellerden kaç tanesine sahip veya ortak durumdadır?
  - . Sistem içindeki otellerden kaç tanesi franchisor tarafından yönetilmektedir?
3. Geçen 5 yıllık süre içinde kaç franchise sözleşmesi sona erdirilmiştir?
    - . Bu sözleşmelerin sona erdirilme gerekçeleri nelerdir?
  4. Şirket franchise vereceği yatırımcıları belirlerken seçici davranmakta mıdır? Yoksa gelir elde etmek için isteyen her yatırımcıya franchise vermekte midir?
  5. Şirket otel franchise sisteminin ve satılan mal ve hizmetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yönünde ne tür çalışmalar yapmaktadır?
  6. Sistem içinde yer alan otel ‘franchisee’lerinin performansları nasıldır? Şirket franchise vermeye başladığından bu yana kaç franchisee başarısız olmuş, kaç franchisee sistemden ayrılmıştır? Bu ayrılışların nedenleri nelerdir?
  7. Franchisor ‘franchisee’lerine ne tür hizmetler sunmaktadır? Bu hizmetlerin hangileri için ne kadar ücret alınmaktadır?
  8. Franchisor ‘franchisee’lerine ne tür eğitimler vermektedir? Bu eğitimler kimler tarafından verilmektedir? Eğitimlerin içeriği ve süreleri nedir?
  9. Franchisor ‘franchisee’lerine finansal açıdan ne tür kolaylıklar göstermektedir?
  10. Franchisor franchise sisteminin başarılı olması için ne tür reklam ve promosyon kampanyaları düzenlenmektedir?
  11. Franchisor franchise verdiği otelleri gerektiği gibi denetlemekte midir?

Yapılacak olan bütün araştırmalara, elde edilecek bütün bilgilere rağmen franchise satın almanın bazı riskleri vardır. Genel olarak franchise sistemi ne kadar yeni ise risklerin de o kadar yüksek olacağı kabul edilmektedir. Yatırımcılar, bu nedenle, franchise alternatiflerini değerlendirirken yatırımın geri dönüş hızını hesaplayarak hareket etmelidirler<sup>93</sup>. Nakit ihtiyacı fazla olan turizm işletmelerinin geri ödeme süresi kısa olan projeleri tercih etmeleri uygundur. Çünkü belirsizliğin fazla olduğu ortamlarda geri ödeme dönemi kısa olan projelerin riski daha az olacaktır<sup>94</sup>.

Bütün bunlarla beraber otel franchise sisteminde çok önemli bir yere sahip olan merkezi rezervasyon sistemi ile ilgili de ayrıntılı bilgiler elde etmek gereklidir. Aşağıdaki sorular yardımı ile elde edilecek olan bilgiler otel franchise sisteminin seçiminde etkili olacaktır<sup>95</sup>.

- a. Üzerinde değerlendirme yapılan otel franchise sisteminin merkezi rezervasyon sistemi haftalık, aylık ve yıllık bazda 'franchisee'lerine ne kadar rezervasyon sağlamaktadır?
- b. Sözkonusu rezervasyon sistemi yolu ile ortaya çıkan no-show oranı toplam rezervasyonların yüzde kaçını oluşturmaktadır?
- c. Sistem 'franchisee'ye ne tür raporlar sunmaktadır?
- d. Çevrede yer alan aynı pazara yönelmiş diğer otel zincirlerinin doluluk oranları nasıldır?

---

<sup>93</sup> TARRAS, s.167.

<sup>94</sup> Güven SEVİL, Konaklama İşletmelerinde Finansal Yönetim. (Eskişehir: A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No.103, 1995), s.165.

<sup>95</sup> RUSHMORE, s.17-22.

Türkiye’de otelcilik endüstrisinde kullanılan bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ile yapılan rezervasyonların toplamı oldukça düşük düzeyde bulunmaktadır. Bunun da nedeni otellerin bağımsız yapılarını sürdürüyor olmalarından kaynaklanmaktadır<sup>96</sup>. Ülkemizde varlığını sürdüren en eski otel zincirlerinden biri olan Hilton International Otel Zinciri’ne bağlı İstanbul Hilton Oteli, Hilton International Worldwide (HIW) adlı zincire ait bilgisayarlı rezervasyon sistemini kullanmaktadır. HIW ile hava yolları şirketlerinin 1960’larda kurdukları Worldspan, Galileo, Sistem One, Amadeus gibi rezervasyon sistemleriyle de on-line olarak rezervasyon yapılabilmektedir. Swissotel The Bosphorus da Leading Hotels’e ait Red Star Rezervasyon Sistemi’ne bağlı olarak çalışmaktadır. Aylık olarak yapılan rezervasyon adedine göre Red Star’a rezervasyon başına \$ 4 ödenmektedir.

### C- OTEL FRANCHISE ŞARTLARININ GÖRÜŞÜLMESİ

Otel franchise sözleşmesinin şartlarında yapılacak olan değişikliğin franchisor tarafından franchise alacak olan yatırımcılara sunulan franchise bilgi paketinde de belirtilmesi gerektiğinden otel ‘franchisor’ları herhangi bir franchisee adayı için sözleşme şartları üzerinde değişiklik yapamamaktadırlar. Ancak bununla birlikte bazı durumlarda bazı konular üzerinde sözleşmeye eklemekler yapmak veya sözleşme üzerinde değişikliklere gitmek mümkün olabilmektedir<sup>97</sup>.

Örneğin bazı ‘franchisor’lar belli bir süre zarfında belli bir alan içinde kendilerine ait yeni oteller açmayı taahhüt eden ‘franchisee’lere

<sup>96</sup> Cengiz YÜCEL, “Otel Rezervasyon Sistemleri”, Hotel Dergisi .1, (Aralık 1995), s.81.

<sup>97</sup> RUSHMORE, s.17-22.

özel bir bölge tahsis etmektedirler. Çok üniteli franchise türünde olduğu gibi özel bir coğrafi alanın 'franchisee'nin denetimine verilmesi franchise hakkının diğer franchise adaylarına satma yetkisine sahip olabilen bu 'franchisee'lere büyük avantajlar sağlamaktadır.

'Franchisee'ler 'franchisor'ın belli bir bölgede belli bir süre içinde (örneğin, 'franchisee'nin doluluk oranının iki yıl üst üste %70'e ulaşmasına kadar geçecek süre içinde) yeni bir otele sahip olmayacağı, yönetimini üstlenmeyeceği veya bir başka franchise vermeyeceği yönünde kesin bir taahhüt vermesini sağlayabilirler. Böyle korumalı bir alanda faaliyette bulunmak franchise satın alan bir yatırımcı için büyük yararlar sağlayacaktır.

Seçilen otel franchise sistemi yeni bir sistem ise franchise almak isteyen yatırımcılar 'franchisor'dan kendilerinden diğer 'franchisor'lara göre daha az franchise ücreti almasını isteyebilirler<sup>98</sup>.

Eğer franchisor 'franchisee'nin ne kadar satış yapacağına, bu satışlardan ne kadar gelir ve kar elde edeceğine dair tahminler yapıyorsa, bu tahminlerin sağlam veriler üzerinde yapılıyor olması gerekir. Franchisee adayı için yapılan bu tahminler sistem içinde yer alan ve hemen hemen aynı şartlara sahip diğer 'franchisee'lerin performansları dikkate alınarak yapılmalıdır. Ayrıca bu 'franchisee'lerin hangi tarihlerde ne kadar satış yaptıkları da bu tahminleri destekleyici bilgi olarak verilmelidir. A.B.D'nde franchisor tarafından yapılan bu tahminlerin franchisee tarafından bir garanti

---

<sup>98</sup> RUSHMORE, s.17-23.

olarak görülmemesi gerektiği, franchisor tarafından 'franchisee'ye yazılı olarak bildirilmek zorundadır<sup>99</sup>.

#### IV- FRANCHISE SÖZLEŞMELERİNİN İÇERİĞİ

Franchise ilişkisi franchisee ve franchisor arasında yapılacak olan franchise sözleşmesi üzerine kurulur. Bu yüzden bir otel 'franchise'ı satın almak isteyen bir yatırımcı 'franchisor'ın kendisinin geliştirdiği franchise sistemi ve yönetimini üstlendiği otellerle ilgili detaylı bilgiler elde etmelidir. Bu bilgiler elde edildikten sonra yapılacak olan franchise sözleşmesinden önce yapılacak ilk iş konunun hukuki yönü ile ilgilenen uzmanlardan danışmanlık hizmeti almak olmalıdır<sup>100</sup>. Çünkü franchisor ve franchisee arasında yapılacak franchise sözleşmesi franchise ilişkisinin temelini oluşturmaktadır<sup>101</sup>.

Franchise satın almak isteyen bir yatırımcı kendisine uygun franchise sistemini seçtikten ve franchisor da bu franchisee adayına franchise hakkı satmaya karar verdikten sonra tarafların birbirleri ile olan ilişkilerine yön verecek olan franchise sözleşmesinin içeriği oluşturulmaya başlanır.

Bazı franchise adayları ilk aşama olarak franchise imzalamak yerine franchise satınalma anlaşması imzalamaktadırlar. Franchise satınalma anlaşması ile franchisee bir iyi niyet göstergesi olarak

<sup>99</sup> John D. BLACKBURN, Elliot I.KLAYMAN, Martin H. MALIN. The Legal Environment of Business. Fourth Edition. (Boston: IRWIN, 1990), s.647.

<sup>100</sup> Jack P. JEFFERIES, Understanding Hospitality Law. Second Edition. (Michigan: AH&MA, 1990), s.402.

<sup>101</sup> DALRYMPLE, PARSONS, s.517.



'franchisor'a bir depozite vermekte ve yakın gelecekte bir franchise sözleşmesi yapmak istediğini ifade etmektedir. Franchisor 'franchisee'nin faaliyette bulunacağı otelin yerinin seçiminde veya bu yerin kiralanmasında veya satın alınmasında kendisine yapılacak olan yardımı gözönüne alarak da 'franchisee'den böyle bir depozito isteyebilir. Eğer franchisee adayı için uygun bir yer bulunamazsa bu durumda alınan depozito franchisee adayına iade edilmektedir. Ancak franchisee diğer başka nedenlerle ilişkiyi sona erdirmek istediğinde bu depozito o ana kadar yapılan çalışmaların neden olduğu maliyetleri karşılamak üzere alıkonulmaktadır<sup>102</sup>.

Birçok otel 'franchisor'ı franchise sözleşmesi ile franchise hakkını belli bir alan veya yer için verdiği için otelin konumlanacağı yer tam olarak tanımlanmalıdır. Eğer otel 'franchisor'ı franchise alana belli bir faaliyet alanı tahsis ediyorsa bu alanın da franchise sözleşmesi içinde belirtilmesi gerekir<sup>103</sup>.

Franchise sözleşmeleri 'franchisor'lar tarafından tasarlandığı için bu sözleşmelerdeki maddeler daha çok 'franchisor'ın çıkarları doğrultusunda kaleme alınmaktadır<sup>104</sup>. Bu nedenle de 'franchisee'nin franchise sözleşmesi yapılırken konuya hakim uzmanlardan danışmanlık hizmeti alması büyük önem taşımaktadır.

Otel 'franchisor'ları franchise alanlara otel franchise sözleşmesinin yenileneceğine dair bir garanti vermemektedirler. Franchisee, franchisor tarafından tanımlanan operasyon standartlarını

<sup>102</sup> TARRAS, s.165.

<sup>103</sup> RUSHMORE, s.17-23.

yerine getiremediği takdirde franchisor franchise sözleşmesini iptal edebilir veya sözleşmeyi yenilemek istemeyebilir. Bunun dışında ‘franchisor’lar, ‘franchisee’lerin kontrolü dışında gelişen olaylar (örneğin yasal düzenlemeler, pazarda meydana gelen değişiklikler vs.) nedeni ile de franchise sözleşmesini yenilemek istemeyebilirler<sup>105</sup>.

Franchise sözleşmesi imzalanmadan önce satılacak olan mal ve hizmetlerin özellikleri, ‘franchisee’ye korumalı olan tahsis edilip edilmediği, ‘franchisor’ın ‘franchisee’ye ne tür hizmetler sunacağı ve bu hizmetlerin karşılığında ne kadar ücret alınacağı çok iyi anlaşılmalıdır<sup>106</sup>.

Yapılacak olan franchise sözleşmesi ile tarafların birbirlerine karşı olan hakları ve sorumlulukları da ortaya konmuş olmaktadır.

Otel franchise sözleşmelerinin süresi genel olarak 10 ila 20 yıl arasında değişmektedir<sup>107</sup>. Otel ‘franchisor’larının çok az bir kısmı franchise alanlara bu süre bitiminde sözleşme süresini uzatma opsiyonu vermektedirler. Yatırımcılar bu nedenle, satın aldıkları franchise kendilerini tatmin etmediği takdirde sözleşmeyi sona erdirmeye hakkına sahip olacak iseler mümkün olduğu kadar uzun bir süre talep etmelidirler. Böyle bir durumda uzun süreli bir ilişki franchisee için bir avantajdır. Çünkü franchisor ‘franchisee’nin başarısız olması

---

<sup>104</sup> TARRAS, s.165.

<sup>105</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.416.,

<sup>106</sup> MASON ve Diğerleri, s.149.

<sup>107</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.416.

durumunda dahi franchise sözleşmesini bu başarısızlık nedeni ile feshetme yetkisine sahip değildir<sup>108</sup>.

‘Franchisor’lar sözleşme süresi boyunca ve franchise ilişkisi sona erdikten sonra ‘franchisee’lerinin kullanımına sundukları her türlü materyalin başkalarının eline geçmemesi konusunda özen gösterirler. Bu materyaller operasyon ve eğitim manüelleri, mimari planlar, yazılı operasyon prosedürleri, mutfakta ve barlarda kullanılan reçeteler, konferans ve seminer kayıtları gibi yazılı metinler olmaktadır<sup>109</sup>. Franchise sözleşmelerinde bu tür belgelerin franchisee ve franchisor arasında saklı kalması gerektiği belirtilir.

## A- OTEL FRANCHISE SÖZLEŞMELERİNDE TARAFLARIN BİRBİRLERİ İLE OLAN İLİŞKİLERİ

Franchise ilişkisinde tarafların birbirlerinden bağımsız oldukları kabul edilir. Otel ‘franchisor’larının birçoğu bunu açığa çıkarmak ve sorumluluğu belirlemek amacıyla franchise alan otelin ‘frontdesk’inde bu otelin bağımsız bir işletme olduğuna ve sadece ‘franchisor’ın izni altında faaliyette bulunduğu dair bir yazının olmasını şart koşarlar<sup>110</sup>.

‘Franchisor’lar bunun dışında ‘franchisee’lerinin franchise ilişkisi dışında yaptıkları işlerle ilgili olarak hiçbir sorumlulukları olmadığını da franchise sözleşmesinde belirtilmesini istemektedirler<sup>111</sup>.

---

<sup>108</sup> SHERRY, s.214.

<sup>109</sup> ADAMS, JONES, s.255.

<sup>110</sup> RUSHMORE, s. 17-24.

<sup>111</sup> SHERRY, s.215.

## B- FRANCHISE SİSTEMİNİN İMAJI VE ORTAYA KONAN OPERASYON STANDARTLARI

Franchise sözleşmeleri ile ‘franchisee’nin uyması gereken bazı kurallar da ortaya konmaktadır. Örneğin franchisee sözleşme ile franchisor tarafından belirlenen çalışma gün ve saatlerine uymak zorunda kalabilir<sup>112</sup>. Franchisee, ‘franchisor’ın istediği standart muhasebe sistemini kullanmak, ‘franchisor’ın benimsediği personel ve fiyat politikasını uygulamak ve istenen sigorta işlemlerini yapmak mecburiyetinde de kalabilir<sup>113</sup>. ‘Franchisor’ın ortaya koyduğu şartlar sadece ‘franchisee’nin faaliyette bulunduğu otelin fiziksel niteliği ile değil aynı zamanda otelde sunulan hizmetlerin kalitesi ve müşteri memnuniyeti ile de ilgilidir. Bu nedenle ‘franchisor’lar franchise hakkı verdikleri otelde yapılan her türlü faaliyeti ve otelin finansal ve yönetsel durumunu denetleyebilmeleri için kendilerine yetki veren maddelerin franchise sözleşmesi içinde yer alması için uğraşırlar<sup>114</sup>.

Otel ‘franchisor’ları ayrıca franchise verdikleri yatırımcılardan belli aralıklarla günün gereklerine uygun olarak otellerini revize etmelerini (örneğin, oteldeki halıların 3 yılda bir yenilenmesini) istemekte ve kendileri tarafından ortaya konan standartlara sürekli uyum gösterilmesi konusunda ısrarcı olmaktadırlar. Franchisee çeşitli nedenlere faaliyette bulunduğu otelde fiziksel değişiklikler yapmak istediğinde veya otelin yeniden inşaatı gündeme geldiğinde, franchisor, yapılacak değişikliklere ait projelerin kendi onayından geçmesi şartının franchise sözleşmesi içinde yer almasını isteyebilir. Bazı ‘franchisor’lar

<sup>112</sup> GEE, s.243.

<sup>113</sup> MASON ve Diğerleri, s.150.

otelde kullanılacak olan ekipmanların nereden alınması gerektiği konusunda bile söz sahibi olmak istemektedirler. ‘Franchisor’lar geliştirdikleri prosedürler ile ‘franchise’lerinin tanımlanan standartlara uygun olarak faaliyette bulunup bulunmadıklarını denetlerler<sup>115</sup>. Denetlenen bu operasyon standartları arasında ‘franchisee’nin faaliyette bulunduğu otelin sigorta miktarı ve kapsamı da otel ‘franchisor’ları tarafından üzerinde önemle durulan bir konudur.

## C- EĞİTİM

Franchisor tarafından verilecek olan eğitim franchisee için franchise ilişkisinin ve anlaşmasının belki de en önemli kısmıdır<sup>116</sup>. Otel ‘franchisor’ları ‘franchisee’lerinin üst düzey yöneticilerini, kendilerinin geliştirdikleri sistemler, prosedürler ve işletme politikaları hakkında bilgilenmelerini sağlamak üzere çeşitli eğitimlere tabi tutmaktadırlar. Bu eğitimlerin içeriği franchise sözleşmesi içinde belirtilir. Bu eğitim ‘franchisor’ın vereceği düzenli kurslardan bilgilendirici manuellere kadar geniş bir çeşitlilik gösterir<sup>117</sup>. ‘Franchisee’nin eğitilmesi her iki taraf açısından da çok büyük önem taşımaktadır. ‘Franchisor’lar franchise alanlara normalde rehberlik ve danışmanlık hizmeti de vermektedirler. Ancak bu aktivitelerde süre uzadığında franchisor ‘franchisee’den ücret talep edebilmektedir<sup>118</sup>. ‘Franchisor’lar ‘franchisee’leri ile aralarında daha iyi ilişkiler kurmak ve

---

<sup>114</sup> RUSHMORE, s.17-24.

<sup>115</sup> POWERS, s. 99.

<sup>116</sup> ADAMS, JONES, s.255.

<sup>117</sup> ANGELO, VLADIMIR, s. 327.

<sup>118</sup> RUSHMORE, s. 17-24.

'franchisee'lerine daha iyi hizmet vermek amacıyla sadece 'franchisee'lerle ilgilenen bir departman oluşturmaktadırlar.

#### **D. OTEL 'FRANCHISE'INDA REZERVASYON SİSTEMLERİ VE REKLAM**

Hemen hemen bütün 'franchisor'lar 'franchisee'lerinin merkezi rezervasyon sistemlerinden faydalanmalarına imkan tanımaktadırlar. Bu merkezi rezervasyon sisteminin kullanılması karşılığında franchisor 'franchisee'den ya sürekli ödenen franchise ücretleri ile beraber yada ayrı olarak rezervasyon ücreti adı altında bir ücret talep etmektedir. Bu ücret ya brüt oda gelirleri üzerinden ya da bu sistem sayesinde gerçekleşen rezervasyonlara bağlı olarak belirlenen bir formül üzerinden hesaplanmaktadır<sup>119</sup>.

Otel 'franchisor'ları ayrıca reklam kampanyaları ve pazarlama çalışmaları gibi etkinliklerde kullanılmak üzere ayrıca bazı fonlar oluşturmaktadırlar. Bu fonlar otel franchise zinciri içinde yer alan otellerin katkıları ile oluşturulmakta ve franchisor tarafından yönetilmektedir.

#### **E- ÜCRETLER**

'Franchisee'lerin 'franchisor'a ödeyecekleri franchise ücretleri ile ilgili bilgiler franchise sözleşmesinde belirtilir. Bu ücretlerin dışında bazı otel 'franchisor'ları franchise satın almak isteyenlerden başvuruları sırasında franchise başvuru ücreti adı altında bir ücret de talep

<sup>119</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.328.

etmektedirler<sup>120</sup>. Franchise başvuru ücreti başvuru yapılmadan önce ödenir ve başvuru kabul edildiğinde ‘franchisor’ın bu ücreti elde ettiği kabul edilir. Bu ücretle ilgili olarak franchise başvurusu kabul edilmediğinde nasıl bir prosedür uygulanacağı da belirtilmelidir. Örneğin franchisor bu ücretin belli bir yüzdesini başvurusunun değerlendirilmesi sırasında yapılan harcamaların karşılığı olarak alabilir.

## F- DENETİM

Otel ‘franchisor’ları, ‘franchisee’den tahsil ettikleri franchise ücretlerinin bir kısmı brüt oda gelirleri üzerinden hesaplandığı için ‘franchisee’nin faaliyette bulunduğu otelin kayıtlarını, finansal tablolarını inceleme hakkının franchise sözleşmesi ile kendilerine verilmesine çalışırlar<sup>121</sup>. ‘Franchisee’nin ‘franchisor’a vermesi gereken raporların neler olacağı, bu raporların ne tür bilgileri içereceği ve raporların hangi periyodlarla verileceği sözleşmede belirtilir. ‘Franchisor’lar sözleşme ile gerektiğinde bu raporların doğruluğunu tespit etmek için ‘franchisee’nin otelinde denetim yapma hakkına sahip olmaktadır.

## G- SATIN ALINAN FRANCHISE HAKKININ DEVRİ

Satın alınmış olan bir franchise hakkı franchisee tarafından bir başka yatırımcıya devredilebilir. Ancak franchise haklarını devretmek isteyen ‘franchisee’ler franchise sözleşmesine bağlı olarak franchise

<sup>120</sup> RUSHMORE, s.17-25.

<sup>121</sup> LEWIS, CHAMBERS, s.474.

hakkını devretmeden önce ‘franchisor’ın onayını almak zorunda kalmaktadırlar<sup>122</sup>. Franchise sözleşmesinde tarafların hangi durumlarda sözleşmeyi fesh edebilecekleri ve ‘franchisee’nin franchise hakkını bir başka tarafa devredip devredemeyeceği, devredebilecekse hangi şartlarla devredebileceği belirtilmektedir<sup>123</sup>. Franchisor franchise hakkının devir edileceği yeni adayın tanımlanan standartları ve kaliteyi sağlayabileceğine inanırsa franchise hakkının devredilmesine izin verebilir. Otel ‘franchisorlar’ından bazıları da devir işleminin yapılmasından önce franchise hakkının devir edileceği otelin yeniden revize edilmesini franchise sözleşmesi ile garanti altına almaktadırlar<sup>124</sup>. Böyle bir şartın franchise sözleşmesi içinde yer alması ‘franchisee’nin franchise hakkını başka bir yatırımcıya devretmesini güçleştirmektedir.

## H- OTEL FRANCHISE SÖZLEŞMESİNİN SONA ERMESİ

Franchise sözleşmesinde her iki tarafın da hangi şartlar altında sözleşmeyi fesh edebileceği açıkça belirtilmelidir<sup>125</sup>. Franchise sözleşmelerinde ‘franchisee’ye sözleşme süresi dolmadan sözleşmeyi sona erdirme hakkı verilmemektedir. Franchise sözleşme süresi dolmadan sözleşmeyi sona erdirirse bu durumda ‘franchisor’ın karşılaşacağı zararları tazmin etmek zorunda kalabilir. Bunun miktarı ‘franchisee’nin geçen çalışma yılında ödediği franchise ücretlerinin toplamının iki veya üç katı olabilmektedir<sup>126</sup>.

<sup>122</sup> RUSHMORE, S.17-25.

<sup>123</sup> MASON ve Diğerleri, 150.

<sup>124</sup> RUSHMORE, s.17-25.

<sup>125</sup> JEFFERIES, s.404.

<sup>126</sup> RUSHMORE, s.17-26.



Buna karşılık franchise sözleşmeleri sözleşmenin sona erdirilmesi ile ilgili olarak ‘franchisor’a geniş yetkiler vermektedir. Genel olarak franchise sözleşmelerinde ‘franchisor’ın anlaşmayı sona erdirebilmesi için;

- . Franchisee oteli açmayı taahhüt ettiği süre içinde açamamış,
- . Franchisee oteli tanımlanan standartlara uygun olarak işletememiş,
- . Franchisee faaliyette bulunduğu ülkenin kanunlarına aykırı hareket etmiş,
- . Franchisee franchise ücretlerini ödememiş,
- . Franchisee otelini istenen şekilde sigorta ettirememiş veya
- . Franchisee iflas etmiş olmalıdır.

Ancak bazı sözleşmelerde ‘franchisor’ın ve ‘franchisee’nin hiçbir gerekçe göstermeden ve hiçbir sorumluluk altına girmeden istedikleri anda sözleşmeyi fesh edebileceklerine ait bir madde de yer alabilmektedir<sup>127</sup>.

Franchise sözleşmeleri franchise ilişkisi sona erdikten sonra da ‘franchisee’ye bazı yükümlülükler getirmektedir. Bu yükümlülüklerden bazıları; ‘franchisee’nin ‘franchisor’a olan tüm borçlarını ödeme yükümlülüğü, ‘franchisee’nin faaliyette bulunduğu otelden ‘franchisor’a ait bütün isimlerin, logoların ve işaretlerin kaldırılması yükümlülüğü ve ‘franchisee’nin kullandığı telefon numaralarının ‘franchisor’a devredilmesi yükümlülüğü olmaktadır<sup>128</sup>.

---

<sup>127</sup> GEE, s.244.

<sup>128</sup> RUSHMORE, s.17-26.

## V- OTEL ‘FRANCHISING’İNDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

Otel işletmelerinde franchising yönteminin uygulanması ile bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi ‘franchisee’nin franchise ücretlerinin hesaplanmasında temel alınan brüt oda satışları gelirlerini gerçekleşenin altında göstermesidir. Franchisee ‘franchisor’ı verdiği raporlarla yanlış bilgilendirerek ödemesi gerekenden daha az franchise ücreti ödemektedir. Ortaya çıkabilecek olan ikinci bir sorun ‘franchisee’nin ‘franchisor’ın ortaya koyduğu standartları ve politikaları beğenmemesi ve bu standartları ve politikaları takip etmek istememesinden kaynaklanan sorundur<sup>129</sup>. Franchising yönteminde taraflar birbirlerinden bağımsız olmalarına rağmen sistemin başarısı ‘franchisee’nin ‘franchisor’ın belirlediği standartlara ve politikalara bağlı kalmasına bağlıdır. Ancak bazı ‘franchisee’ler bu standartların kendileri için gereksiz olduğunu örneğin ‘franchisor’ın belirlediği restaurant çalışma saatlerinin kendileri için çok uzun olduğunu ve bu nedenle sabit maliyetlerin arttığını düşünebilirler. Bu düşüncelerle farklı tutumlar içine girebilen ‘franchisee’lerin sisteme aykırı uygulamaları bu markaya olan bağımlılığı ve sistemin imajını olumsuz yönde etkileyecektir.

Franchise hakkına sahip olmak bazı durumlarda çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalınmasına neden olabilmektedir. Yurtdışındaki uygulamalarda mahkemeler ‘franchisor’ın ‘franchisee’yi belli kurallara uyması yönünde zorlaması sonucunda ortaya çıkan sorunları çözümede zorluk çekmektedirler. Örneğin ‘franchisor’lar, ‘franchisee’lerin

<sup>129</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.322.

gereksinim duyacakları mal ve hizmetleri kendilerinden veya kendilerinin belirlediği satıcılardan almaları yönünde bazı şartlar öne sürebilirler<sup>130</sup>. Bu durumda mahkemeler bu ürünler franchise sistemine konu olan ürünün üretiminde veya bu işin yerine getirilişinde mutlak gerekli değilse böyle bağlayıcı şartları yasal olarak kabul etmemektedirler. ‘Franchisor’lar ‘franchisee’lerini gereksinim duyacakları mal ve hizmetleri kendilerinden veya kendilerinin belirledikleri satıcılardan satın almaları yönünde zorlayamazlar<sup>131</sup>.

Karşılaşılan bir diğer sorun da ‘franchisee’nin franchise ücretlerini franchise sözleşmesinde belirtildiği şekilde ve sürelerde ödememesinden kaynaklanan sorundur<sup>132</sup>. ‘Franchisee’ler ‘franchisor’a ödemeleri gereken ücretleri farklı amaçlarla kullanarak çeşitli sorunlara neden olabilmektedirler.

Bazı ‘franchisee’ler bazen rasyonel olmadığı halde franchisor’ların franchise’a konu olan mal veya hizmetlerin üretilmesi için gereken ürünlerin kendilerinden veya kendi belirledikleri yerlerden satın alınması için zorladıklarını böylece de gereksiz bazı maliyetlere katlanmak zorunda kaldıklarını iddia etmektedirler. ‘Franchisor’ların ‘franchisee’lerin gereksinim duyacakları mal veya hizmetleri kendilerinden ve kendi belirledikleri satıcılardan almalarını şart koşması A.B.D.’de kanunlara aykırıdır. Bu nedenle ‘franchisor’lar ‘franchisee’nin kullanmaları gereken mal ve hizmetleri kendi anlaştıkları firmaların ürünlerinin veya kendi ürettikleri ürünlerin

<sup>130</sup> John R. ALLISON, Robert A. PRENTICE, The Legal Environment of Business. Third Edition. (San Fransisco: The Dryden Press, 1991), s.453.

<sup>131</sup> SHERRY, s.214.

özelliklerine sahip olmasını isteyerek ‘franchisee’lerin bu ürünleri satın almaya zorlamaktadırlar. Bunun dışında ‘franchisor’a, ‘franchisee’lere ait otellerde uygulanan fiyat politikalarındaki farklılıklar bir başka sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Franchise ücretleri ‘franchisee’nin elde ettiği kara göre değil yapılan brüt oda satışlarından elde edilen gelire göre hesaplandığından satışlar arttığı oranda ‘franchisee’nin ödemesi gereken imtiyaz hakkı ücretinin miktarı da artmaktadır. Bu nedenle de franchise zinciri içindeki aynı tip oteller arasında fiyat konusunda değişik uygulamalarla karşılaşılabilir. A.B.D.’de ‘franchisor’ın ‘franchisee’lerin uygulayacağı fiyatlara müdahale etmesi kanunen yasaktır. ‘Franchisor’lar buna rağmen yaptıkları reklam ve promosyon çalışmalarında oda fiyatlarını belirtmek suretiyle ve kendi işlettikleri otellerde uyguladıkları fiyat politikaları sayesinde ‘franchisee’ler üzerinde etkili olmaya çalışmaktadırlar. Bazı ‘franchisee’ler de ‘franchisor’ların kendilerini denek olarak kullandıklarını iddia etmektedirler. Bu görüşe göre ‘franchisor’lar kendilerine uygun gördükleri bir pazar için franchise vermekte ‘franchisee’nin burada başarılı olduğunu gördükten sonra franchise sözleşmesini iptal ederek ‘franchisee’nin faaliyette bulunduğu otelin yakınında yeni bir otel açma yoluna gitmektedirler<sup>133</sup>.

Türk Hukuk Sistemi’nde franchising ile ilgili herhangi bir düzenleme olmadığı için böyle bir yöntemin uygulanması ile ortaya çıkabilecek sorunların mahkemelerde çözümlenmesi hem çok uzun sürebilir hem de çok maliyetli olabilir. Franchising uygulamasının hukuk istemleri içinde yer aldığı ülkelerde de sorunlar ortaya çıktığında çoğu zaman ilk başvuru yeri mahkemeler olmamaktadır. Sorunları

---

<sup>132</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.333.

çözmek için başvuru alan ilk yerlerden biri franchisee danışma kurullarıdır<sup>134</sup>. Bu kurulları genel olarak ‘franchisor’lar organize etmektedirler. Çünkü ‘franchisor’lar franchise sistemlerinde yaptıkları değişiklikleri bu kurula bildirerek ‘franchisee’lerin de görüşlerini almayı amaçlamaktadırlar. Ayrıca bu franchisee danışma kurulu ‘franchisor’ın belirlediği standartlara ve politikalara aykırı hareket eden ‘franchisee’lerin sisteme uygun hareket etmelerinde de etkili olmaktadır. Örneğin, 1960 yılında kurulan Uluslararası Franchise Birliği (IFA) taraflar arasında uyumlu işbirliğinin temini için etik kanunlar ortaya koymaktadır. Uluslararası Franchise Birliği Eğitim Kurumu’nda, ‘franchisor’lara ve ‘franchisee’lere yardımcı olmak ve tarafların doğru kararlar almalarını sağlamak üzere çeşitli eğitimsel programlar düzenlemektedirler<sup>135</sup>.

Diğer bir yaklaşım da ‘franchisee’leri denetleme yetkisine sahip olarak kurulan franchise birliklerinin ortaya çıkan sorunları çözüme aracı olarak kullanılmaları olmaktadır. Anlaşmazlıklar bu kurullar ve birlikler aracılığı ile çözümlenemediği takdirde son çare olarak mahkemeye başvurulmaktadır. Birçok franchise sözleşmesi ile ‘franchisee’lerin sözleşme sona erdikten sonra aynı bölge içinde belli bir süre için yeni bir otel açmaları engellenmektedir. Bu süre genellikle 1 ila 5 yıl arasında değişmektedir. Franchisee, sözleşme sona erdikten sonra aynı bölge içinde yeni bir otel açmak istediğinde sözleşme ile franchise hakkı almış olduğu otelden 50 mil veya daha uzak bir yerde otel açabilmektedir<sup>136</sup>.

---

<sup>133</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.333.

<sup>134</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.334.

<sup>135</sup> BRYMER, s.90.

<sup>136</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.335.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL FRANCHISE SİSTEMLERİNİN FRANCHISE ALAN OTEL İŞLETMELERİNE MALİYETİ

#### I- OTEL FRANCHISE ÜCRETLERİ

Bir otel franchise sistemi değerlendirilirken gözönüne alınan en önemli faktörlerden biri 'franchisor'a ödenecek olan otel franchise ücretlerinin yapısı ve bu ücretlerin miktarı olmaktadır. Otel franchise ücretleri franchise alanların 'franchisor'a ait olan ismi, imajı, operasyon sistem ve prosedürlerini, pazarlama stratejilerini ve rezervasyon sistemini kullanmaları karşılığında alınan ücretlerdir<sup>137</sup>. Otel franchise ücretleri bir defalığına ödenen franchise başlangıç ücreti ve otelin açılmasından sonra ve sözleşme süresi boyunca periyodik olarak ödenecek olan sürekli franchise ücretlerinden oluşmaktadır.

Otel 'franchisor'ları uyguladıkları franchise ücretlerinin hiçbir pazarlığa tabi olmadığını belirtmelerine rağmen gerçekte franchise satın almak isteyen yatırımcılar finansal açıdan güçlü iseler franchise ücretleri üzerinde pazarlık yapılabilmektedir<sup>138</sup>.

Otel franchise ücretleri otel 'franchisor'larının sahip oldukları özelliklere parasal değerler vermeleri ile belirlenmektedir. 'Franchisor'ın ticari hayattaki itibarı, müşteriler arasındaki tanınırlığı, pazardaki imajı, bu imaja bağlı olarak ortaya çıkan müşteri bağımlılığı

---

<sup>137</sup> Micheal M.COLTMAN, Introduction to Travel&Tourism. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), s.355.

maddi olmayan değerlerdir ve bu değerlerin ölçülmesi ve parasal olarak ifade edilmesi zordur. Bundan dolayı da yeni franchise vermeye başlayan bir otel ‘franchisor’ının kendisine ait değerleri belirlemesi ve bu değerleri parasal olarak ifade etmesi, bir Carlton veya Marriot zincirinin verdiği ‘franchise’ın değerinin belirlenmesinden daha zor olacaktır. Bununla beraber, bir ‘franchisee’nin sisteme dahil edilmesinin, bu ‘franchisee’nin eğitilmesinin, bu franchise için yapılacak olan reklam ve promosyon kampanyalarının ‘franchisor’a neden olacağı maliyetlerin hesaplanması ise daha kolay olmaktadır.

‘Franchisee’lerin sözkonusu franchise zincirine dahil olmaları ile elde ettikleri kazanımlar ile ödedikleri franchise ücretleri arasında çok yakın bir ilişki vardır<sup>139</sup>. Otel endüstrisinde ‘franchisee’lerin ‘franchisor’lara ödemeleri gereken ücretler aşağıda başlıklar halinde sıralanmıştır.

### **A- OTEL FRANCHISE BAŞLANGIÇ ÜCRETİ**

Franchise başlangıç ücreti genel olarak franchise sözleşmesi imzalandıktan hemen sonra ödenmektedir<sup>140</sup>.

‘Franchisor’ın ‘franchisee’lerine vereceği hizmetler franchise başlangıç ücretinin tespitinde belirleyici olmaktadır. Buna göre franchise başlangıç ücreti;

---

<sup>138</sup> GEE, s. 244.

<sup>139</sup> FORWARD, FULOP, s. 170.

<sup>140</sup> ANGELO, VLADIMIR, s.407.

- 'Franchisee'nin faaliyette bulunacağı yerin bulunmasına,
- Bu yerin satın alınmasında veya kiralanmasında yardımcı olunmasına,
- Tesisin iç dizayn plan ve şemalarının hazırlanmasına,
- Açılış desteği ve danışmanlığa,
- Franchisor tarafından yapılacak basın ve halkla ilişkiler çalışmalarına,
- 'Franchisee'nin personelinin eğitimine,
- Operasyon el kitaplarına,
- Eğitim materyallerine,
- İşin başlangıcında yardımcı olacak destek ekibine,
- Bankalarla yapılacak finansal düzenlemelere,
- Verilecek teknik ve hukuki bilgi desteğine,

ve daha önceki operasyonlardan edinilen tecrübeye ve satış tahminlerine bağlı olarak maliyetlendirilmektedir.

Otel işletmelerinde ise franchise başlangıç ücreti tüm bunlarla beraber yapılan franchise başvurusunun değerlendirilmesi, otelin konumlanacağı yerin ve pazarın tekrar gözden geçirilmesi, otel için yapılan planlar ve otelin inşasının denetlenmesi ve de otelin açılış sırasında ortaya çıkacak olan maliyetleri karşılamak üzere alınan bir ücret olmaktadır<sup>141</sup>.

Franchise başlangıç ücreti ya sabit bir miktar ya da otelin sahip olacağı oda sayısı üzerinden belirlenmektedir. Ancak otelin sahip olacağı oda sayısına göre bir hesaplama yapıldığında elde edilen miktar

---

<sup>141</sup> RUSHMORE, s.17-17.



franchisor tarafından belirlenen sabit miktarın altında kalıyorsa, bu durumda belirlenen sabit miktar kadar ödeme yapılmaktadır. Örneğin, Days Inns of America'nın franchise hakkının satın alınması istendiğinde franchise başlangıç ücreti olarak (\$ 350x150) \$ 52.500 ödenecektir. Ancak otel 50 odalı bir otel olacaksa bu duruda ödenmesi gereken miktar (\$ 350x50) \$ 17.500 değil, \$ 35.000 olacaktır<sup>142</sup>.

## **B- SÜREKLİ ÖDENEN OTEL FRANCHISE ÜCRETLERİ**

Sürekli ödenecek olan franchise ücretleri 'franchisee'nin faaliyete başlamasından itibaren ödenir. Bu ücretler franchise sözleşmesi süresi boyunca her ay ödenen ücretlerdir. Sürekli ödenen otel franchise ücretleri aşağıda açıklanmıştır.

### **1- İmtiyaz Hakkı Ücreti**

İmtiyaz hakkı ücreti, 'franchisee'lerin dahil oldukları otel franchise zincirinin adını ve imajını kullanmalarının ve franchisor tarafından verilen franchise hizmetlerinin karşılığı olarak alınan ücrettir. Birçok iş kolunda imtiyaz hakkı ücreti satışlar sonucunda elde edilen brüt gelirler üzerinden hesaplanmaktadır. Bununla birlikte otel endüstrisinde hemen hemen bütün otel 'franchisor'ları imtiyaz hakkı ücretini sadece oda satışlarından elde edilen brüt gelirler üzerinden tahsil etmektedirler.

---

<sup>142</sup> ANDREW, SCHMIDGALL, s.328.

Otel endüstrisinde otel 'franchisor'larının tahsil ettiği imtiyaz hakkı ücreti oda satışlarından elde edilen brüt gelirin %1'i ile %5'i arasında değişen bir orandan hesaplanmaktadır<sup>143</sup>.

## 2- Reklam / Pazarlama Ücreti

Otel 'franchisor'ları bu iki ücretin dışında, yaptıkları reklam ve pazarlama çalışmaları ile ortaya çıkan maliyetleri karşılamak üzere reklam/pazarlama ücreti adı altında bir başka ücret daha almaktadırlar. Bu ücret de 'franchisor'dan 'franchisor'a farklı oranlarda alınmakla birlikte genel olarak oda satışlarından elde edilen brüt gelirlerin %1'i ile %3'ü arasındaki bir oran üzerinden hesaplanmaktadır<sup>144</sup>.

Reklam/pazarlama ücreti otel 'franchisor'ı tarafından ulusal ve uluslararası alanda her türlü iletişim araçlarının kullanılması ile yapılan reklam kampanyalarında ve pazarlama çalışmalarında kullanılmak üzere fon oluşturulması amacıyla toplanan ücretlerdir. 'Franchisee'lerden toplanan bu ücretlerle oluşturulan fondaki paralar franchise zincirinde yer alan tüm oteller adına değerlendirilir.

## 3- Rezervasyon Ücreti

Tüm bu ücretlerin dışında franchise sistemine dahil olan otellerin franchise zincirinin rezervasyon sistemi kullanmaları ile ortaya çıkan maliyetleri karşılamak üzere alınan rezervasyon ücreti vardır.

<sup>143</sup> ANDREW, SCHMIDGALL, s.328.

<sup>144</sup> RUSHMORE, s.17-18.

Bazı ‘franchisor’lar bu ücreti rezervasyon sistemi ile ‘franchisee’lerine yolladıkları rezervasyon sayılarına göre hesaplarırken bazı ‘franchisor’lar da ‘franchisee’lerinin sahip oldukları oda sayılarına göre belirlemiş oldukları sabit bir miktar ile hesaplamaktadırlar. Diğer bazı ‘franchisor’lar da rezervasyon ücretini birçok faktörü gözönünde tutarak hesaplamaktadırlar. Örneğin Hilton kendi rezervasyon sistemi ile ‘franchisee’lerine sağladığı her rezervasyon başına \$6.90 ve bununla birlikte ayrıca franchise sözleşmesi süresi boyunca her ay için oda başına \$7.42 rezervasyon ücreti tahsil etmektedir. Holiday Inn Hotels ise rezervasyon ücretini brüt oda satışlarından elde edilen gelirin %1’i ve oda başına her ay \$5.42 olarak hesaplamaktadır<sup>145</sup>. Rezervasyon ücretinin hesaplanması ‘franchisor’dan ‘franchisor’a farklı uygulandığı gibi aynı ‘franchisor’ın farklı pazarlar için geliştirdiği birbirlerinden farklı franchise sistemleri arasında da farklı uygulanabilmektedir.

### **C- OTEL FRANCHISE ÜCRETLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ**

Franchise hakkının satılması ile elde edilen franchise ücretlerini muhasebeleştirilmesinde bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; franchise başlangıç ücretleri bazı ‘franchisor’lar tarafından franchise satışının yapıldığı anda gelir olarak kaydedilmektedir. Oysa franchise başlangıç ücretleri, taraflar sözleşmedeki maddeler uyarınca sözleşmeyi fesh ettikleri takdirde bazı durumlarda ‘franchisee’ye iade edilebilmektedir. Bu konu ile ilgili olarak A.B.D.’de uygulanan finansal muhasebe standartlarına göre ‘franchisee’ler tarafından ödenen franchise başlangıç ücretlerinin, bu ücretlerin ödenen kısımlarının

<sup>145</sup> ANDREW, SCHMIDGALL, s.329.

‘franchisee’ye geri ödenmesinin mümkün olmadığı, ödenmeyen kısmın ödenmesi ihtimalinin yüksek olduğu ve franchise sözleşmesinde franchisor tarafından verileceği belirtilen hizmetlerin franchisor tarafından tam olarak yerine getirilmekte olduğu belirtilmediği müddetçe gelir olarak işleme tabi tutulması mümkün değildir<sup>146</sup>.

‘Franchisee’ler açısından ise franchise başlangıç ücretinin ödenmesi ile ortaya çıkacak olan maliyet kaydedilirken franchise hakkı gideri adlı bir hesap ismi kullanılabilir. ‘Franchisee’nin bir franchise sözleşmesi altında periyodik olarak yapacağı franchise ödemeleri de franchise ücretleri giderleri veya imtiyaz hakkı giderleri adı altında gider hesabı olarak kaydedilebilir<sup>147</sup>.

## II- OTEL FRANCHISE SİSTEMLERİNİN MALİYETİ

Franchising yönteminin otel işletmelerinde uygulanması ile franchise satın alan yatırımcıların karşı karşıya kalacakları maliyetler franchise hakkını satan ‘franchisor’ların uygulayacakları franchise ücret tarifesine bağlı olarak değişecektir.

‘Franchisor’lar uygulayacakları otel franchise ücret tarifesini franchise bilgi paketi ile franchise satın almak isteyen yatırımcılara açıklamak zorundadırlar<sup>148</sup>. ‘Franchisor’ların uygulayacağı franchise ücret tarifesinin bilinmesi de yatırımcıların satın almayı düşündükleri

<sup>146</sup> E. Richard BROWNLEE, Kenneth R.FERRIS, Mark E. HASKINS, Corporate Financial Reporting, Text and Cases. (Boston: Irwin Inc., 1990), s.74.

<sup>147</sup> Raymond COTE, Understanding Hospitality Accounting I, (Michigan: AH&MA, 1987), s.115.

<sup>148</sup> RUSHMORE, s.17-18.

otel franchise sisteminin fiyat/değer ilişkisini iyi bir şekilde değerlendirebilmelerini olanaklı kılacaktır. Bazı otel ‘franchisor’ların uyguladıkları franchise ücret tarifesi aşağıdaki gibidir<sup>149</sup>:

	Başlangıç Ücreti	İmtiyaz Hakkı Ücreti	Reklam Ücreti	Rezervasyon Ücreti
Hampton Inns	Oda başına \$300 en az \$35.000	Brüt oda gelirlerinin %4’ü	Brüt oda gelirlerinin %3’ü	Oda başına aylık \$6.05
Clubhouse Inns	Oda başına \$250	Brüt oda gelirlerinin %4’ü	Brüt oda gelirlerinin %1.5’i	Rezervasyon sistemi ile yapılan her rezervasyon için \$2.30
Holiday Inn	Oda başına \$400	Brüt oda gelirlerinin %5’i	Brüt oda gelirlerinin %1.5’i	Brüt oda gelirlerinin %1’i + oda başına aylık \$5.42
Quality Inns	Oda başına \$300 en az \$35.000	Brüt oda gelirlerinin %4’ü	Brüt oda gelirlerinin %1’i+oda başına günlük \$0.28	Brüt oda gelirlerinin %1’i + rezervasyonu sistemi ile yapılan her rezervasyon için \$1
Clarion Hotels	Oda başına \$300 en az \$35.000	Brüt oda gelirlerinin %3’ü	Brüt oda gelirlerinin %1.3’ü + oda başına günlük \$0.28	Brüt oda gelirlerinin %1’i + rezervasyon sistemi ile yapılan her rezervasyon için \$1
Hawthorn Suites	Oda başına \$400 en az \$50.000	Brüt oda gelirlerinin %4’ü	Brüt oda gelirlerinin %2.5’i	Alınmıyor
Omni Hotels	\$50.000	Brüt oda gelirlerinin %3’ü	Brüt oda gelirlerinin %3.5’i	Alınmıyor
Raddisson Inns	\$30.000	Brüt oda gelirlerinin %4’ü	Brüt oda gelirlerinin %3.5’i	Alınmıyor
ITT Sheraton	\$30.000 + 100 odanın üzerindeki her oda için \$150	Brüt oda gelirlerinin %5’i	Brüt oda gelirlerinin %1’i	Brüt oda gelirlerinin %0.8’i + oda başına aylık \$8.60

Franchising yönteminin otel işletmelerinde uygulanması ile franchise satın almak isteyen yatırımcıların katlanmak zorunda kalacakları maliyetlerin daha kolay anlaşılabilmesi bakımından aşağıdaki örnek gözönünde tutulabilir.

<sup>149</sup> ANDREW, SCHMIDGALL, s.330.

Franchise satın almak isteyen yatırımcı veya yatırımcıların faaliyette bulunacakları otelle ilgili olarak yapılan tahminlerin aşağıdaki gibi ve üzerinde değerlendirme yapılan franchise zincirlerinin Hampton Inns, Clubhouse Inns, Holiday Inn, Quality Inns, Clarion Hotels, Hawthorn Suites, Omni Hotels, Raddisson Inns, ITT Sheraton olduğu varsayıldığında karşı karşıya kalınacak olan maliyetler şöyle olacaktır;

Oda sayısı	280
Yatak sayısı	600
Ortalama yatak fiyatı	\$100
Projeksiyon süresi boyunca ortalama doluluk oranı	%75
Projeksiyon süresi	10 yıl
Projeksiyon süresi boyunca elde edilecek toplam oda geliri	\$96.526.712
Projeksiyon süresi boyunca elde edilecek toplam oda geliri	\$164.250.000
'Franchisor'ın rezervasyon sistemi ile 'franchisee'ye sağlayacağı tahmin edilen rezervasyon sayısı	Satılan toplam yatak sayısının %8'i

Otel 'Franchisor' ın Adı	Başlangıç Ücreti	İmtiyaz Hakkı Ücreti	Reklam/ Pazarlama Ücreti	Rezervasyon Ücreti	10 Yıllık Toplam Maliyet	Toplam Oda Gelirlerinin Yüzdesi Olarak Toplam Maliyet
Hampton Inns	\$84.000	\$6.570.000	\$4.927.500	\$203.280	\$11.700.780	7.12
Clubhouse Inns	70.000	6.570.000	2.463.750	3.022.200	12.125.950	7.38
Holiday Inn	112.000	8.212.500	2.463.750	1.824.612	12.612.862	7.67
Quality Inns	84.000	6.570.000	1.928.660	1.773.900	10.356.560	6.30
Clarion Hotels	84.000	4.927.500	2.421.410	1.773.900	9.206.810	5.60
Hawthorn Suites	112.000	6.750.000	4.106.250	-	10.968.250	6.67
Omni Hotels	50.000	4.927.500	5.748.750	-	10.726.250	6.53
Raddisson Inns	30.000	6.750.000	5.748.750	-	12.528.750	7.62
ITT Sheraton	57.000	8.212.500	1.642.500	1.602.960	11.514.960	7.01

Bu ücret yapılarından herbiri franchise alan yatırımcılar için bazı avantajları ve dezavantajları beraberinde getirmektedir. Franchise ücretleri sadece brüt oda gelirleri üzerinden hesaplandığı zaman, gelirlerin önemli bir kısmını restaurantlarından ve barlarından elde etmeyi planlayan oteller için bir avantaj sözkonusu olacaktır.

Franchisor eğer, franchise ücretlerini 'franchisee'nin faaliyette bulunduğu otelin sahip olduğu oda sayısına göre hesap ediyorsa bu durum da yüksek doluluk oranı ile çalışacağı tahmin edilen oteller açısından avantajlı olacaktır. Rezervasyon ücretleri hesaplanırken de hesaplama rezervasyon sistemi ile 'franchisee'nin otelin gönderilen rezervasyonlar dikkate alınarak yapılacaksa 'no-show'ların hesaplama dahil edilmemesi franchise alan yatırımcıların dikkat etmesi gereken bir ayrıntıdır.

Çok düşük franchise ücretleri talep eden, franchise maliyeti %1.5 civarında olan Best Western ve franchise maliyeti %1.3 civarında olan Prefferd Hotels gibi otel zincirleri esas olarak bir 'franchisor'dan çok zincirde yer alan oteller arasında yüksek karlar elde etmekten ziyade güç birliğini sağlamayı amaçlayan birlikler gibi hareket etmektedirler<sup>150</sup>. Bu nedenle bu iki zincirin uyguladıkları franchise ücret politikası sadece gerçek maliyetleri yansıtması ve diğer 'franchisor'ların ne kadar kar marjı ile franchise sattıkları hakkında fikir vermesi açısından dikkate değerdir.

---

<sup>150</sup> POWERS, s.314.

### III- 'FRANCHISING'İN OTEL İŞLETMELERİNDE GİDERLER VE GELİRLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Gider, işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve bir gelir elde edebilmesi için belli bir dönemde kullandığı veya tükettiği mal ve hizmetlerin parasal tutarıdır<sup>151</sup>. Giderler genel olarak sabit giderler, değişken giderler ve yarı değişir giderler şeklinde ayrılmaktadır. Otel işletmelerinde kar planlaması ve kontrolü çalışmalarında sabit ve değişken giderlerin ve ikisinin de özelliklerini taşıyan yarı değişir giderlerin değişken ve sabit kısımları birbirlerinden ayrılarak değişken kısım değişken giderler arasına sabit kısım ise sabit giderler arasına alınmaktadır<sup>152</sup>.

Sabit giderler bir dönem içinde otelin iş hacmine bağlı olarak değişiklik göstermeyen giderlerdir. İş hacminin çok düşük düzeylerde bulunması durumunda dahi bu giderlerin durdurulması mümkün olmamaktadır. Personel ücretleri, amortismanlar, vergi, sigorta, faiz giderleri, bakım onarım giderleri bu türden giderlerdir<sup>153</sup>. Buna göre franchise alan bir otelin sabit giderlerinde bir artışın olacağı söylenebilir. Çünkü, herşeyden önce franchise hakkının elde tutulabilmesi için ödenmesi zorunlu olan franchise ücretleri sabit giderlerin artmasına neden olacaktır. Ancak sınırlı ömürleri olan maddi olmayan duran varlıklar bu ömürleri süresince sistemli olarak amortismanına tabi tutulduklarından franchise başlangıç ücreti de

<sup>151</sup> Ertuğrul ÇETİNER, Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi. (Ankara: Tutibay Ltd.Şti. , 1995), s.289.

<sup>152</sup> Hasan KAVAL, Konaklama İşletmeleri Muhabesi. (Ankara: Yaklaşım Yayınları, 1994), s.223.

<sup>153</sup> ÇETİNER, s.290.



amortismanına tabi olacaktır. Franchisee ‘franchisor’ın ortaya koyduğu standartları ve elde edilmesini istediği kaliteyi sağlayabilmek için otelin temizliğine bakım ve onarımına ve fiziksel durumuna çok daha fazla çaba göstermek zorunda kalacak bu durum da sabit giderlerin artmasına neden olacaktır. ‘Franchisee’nin, oteli ‘franchisor’ın istediği şekilde sigorta ettirmesi zorunluluğu da sabit giderleri arttırıcı bir rol oynayacaktır. Tüm bunlarla beraber franchisor tarafından ortaya konan operasyon standartlarının ve istenen kalitenin sağlanabilmesi için gerekli olan nitelikli ve profesyonel işgücüne sahip olabilmek amacıyla personel maaşlarının arttırılması gerekebilir. Bu da sabit giderlerin artacağı anlamına gelecektir.

Franchise alan bir otelin sabit giderlerinde bir artış olmasına karşılık değişken giderlerde bir azalma olacağı söylenebilir. Değişken giderler belli bir dönem içinde iş hacmine bağlı olarak değişiklik gösteren giderlerdir. İş hacminin artması ile artar azalması ile azalır. Yiyecek içecek malzeme giderleri, ısı, ışık, enerji giderleri, fazla mesai ücretleri değişken giderler olmaktadır<sup>154</sup>. Franchise alan bir otel, ‘franchisor’ın uzun yıllar sonrasında elde ettiği tecrübelerden, geliştirdiği sistemlerden yararlanma imkanına sahip olmaktadır. Ayrıca franchisor ‘franchisee’nin çalışanlarını eğitecek ve onlara destek hizmetleri verecektir. Tüm bunlar ise otel personelinin daha verimli çalışmasına, malzemelerin daha etkin kullanımına, enerji tasarrufuna ve daha az fazla mesai yapılmasına neden olacaktır. Bunun sonucunda da değişken maliyetlerde bir azalma sözkonusu olacaktır.

---

<sup>154</sup> ÇETİNER, s.291.

Franchise alan bir otelin fiyat politikasında da bazı değişiklikler olacaktır. Genelde fiyatın üç temel faktöre; maliyete, talebe ve rekabete bağlı olarak tespit edildiği gözönüne alındığında franchise alan bir otelin uyguladığı fiyatlarda bir artış olacağı söylenebilir. Otel işletmelerinde özellikle yatırımın gerçekleşmesinden sonra işletme aşamasında sabit giderler genel giderlerin %70-%80'ne kadar yaklaşır. Başka bir deyişle sabit giderler çok yüksektir<sup>155</sup>. Bu nedenle franchise alan bir otelin, değişken giderlerindeki azalışa rağmen sabit giderlerinde artış meydana gelecek olması genel giderlerin artmasına bu da otelde uygulanan fiyatların artmasına neden olacaktır. 'Franchisee'nin içinde yer aldığı franchise zincirinin isminden ve imajından yararlanacak olması o otele olan talebin artmasına bu durum ise otelde uygulanan fiyatların artmasına neden olacaktır. Bunun yanında 'franchisor'ın yürüttüğü reklam ve pazarlama çalışmalarından yararlanacak olması 'franchisee'nin rakiplerine karşı yüksek rekabet gücüne sahip olmasını sağlayacaktır. Yüksek rekabet gücüne sahip olan bir otel de karını arttırmak amacıyla fiyat artışına gidecektir. Buna göre bir otelin bir otel franchise zincirine dahil olmasının o otelde uygulanan fiyatların artmasına neden olacağı söylenebilir.

---

<sup>155</sup> Nüzhet KAHRAMAN, Turizmde Yatırım Projeleri, (İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1986), s.10.

## SONUÇ

Franchising, gelişmiş sistemlere sahip güçlü ticari kuruluşların ulusal ve uluslararası pazarlarda büyüme politikalarına cevap veren modern bir dağıtım kanalı oluşturduğu ve piyasaya rekabet avantajı ile girmek isteyen yatırımcıların ihtiyaçlarını karşıladığı için bugün dünyada birçok sektörde olduğu gibi otelcilik alanında da kendini kabul ettirmiş bulunmaktadır. Yöntem pazarda yeni iş olanakları arayan girişimciler için en güvenceli başlangıç yolu olarak nitelendirilmektedir. Tarafların birbirlerinden bağımsız olarak dikey işbirliğine gitmeleri sistemin en çok ilgi çeken yönlerinden biri olmaktadır. Bununla beraber franchise hakkı satın alan girişimcilerin içinde yer aldıkları otel franchise zincirini ilkelerine ve standartlarına uymaları zorunludur. Bu nedenle bu işbirliğinde güç ve karar merkezi ‘franchisor’dır. Buna göre ‘franchisor’a ait olan üretim, işletme ve pazarlama sistemlerine dahil unsurlardan ne tür bir yararlanma olanağının franchise alanlara tanınacağı, ‘franchisor’ın franchise alanlar üzerinde üretim, servis, personel, muhasebe gibi konularda yapılacak denetime ilişkin düzenlemelerin nasıl oluşturulacağı ve franchise alanların ödeyecekleri franchise ücretlerinin yapısı otel franchise sistemi içinde yer alacaktır.

Franchise alan bir otelin franchise zincirinin adından ve imajından yararlanacak olması o otele olan talebin artmasına bu durum da yatak fiyatlarının artmasına neden olacaktır. Ayrıca ‘franchisor’ın yürüttüğü reklam ve pazarlama çalışmalarından da yararlanacak olması franchise alan otelin rakiplerine karşı yüksek rekabet gücüne sahip olmasını sağlayacaktır. Yüksek rekabet gücüne sahip olan bir otel işletmesi de karını en yükseğe çıkarmak amacıyla fiyat artışına gidebilir. Sonuç

olarak franchise satın alan bir otele olan talebin dolayısıyla da bu otelin gelirlerinin artacağı söylenebilir.

Franchise satın alan bir otelin sabit ve değişken giderlerinde de bazı değişikliklerin olacağı açıktır. Herşeyden önce franchise hakkının elde tutulabilmesi için ödenmesi zorunlu olan franchise ücretleri sabit giderlerin artmasına neden olacaktır. Ayrıca franchise alan otelin 'franchisor'ın istediği kaliteyi ve standardı yakalayabilmesi için otelin fiziksel bakımına ve onarımına çok daha fazla özen göstermesi gerekecektir. Bunun yanında istenen kalitenin elde edilmesi için gerekli olan kalifiye işgücüne sahip olabilmek amacıyla personel maaşlarının artırılması gerekecektir. Tüm bunlar da franchise alan bir otelin sabit giderlerinin artacağı anlamına gelmektedir. Sabit giderlerde meydana gelecek olan artışa karşılık değişken giderlerde bir azalma sözkonusu olacaktır. Franchise alan bir otel 'franchisor'ın uzun yıllar sonunda elde ettiği tecrübelerden geliştirdiği sistemlerden yararlanma imkanına sahip olacaktır. Ayrıca franchisor franchise alan otelin personelini eğitecektir. Tüm bunlar da otel personelinin daha verimli çalışmasına ve malzemelerin daha etkin kullanımına yol açacaktır. Bunun sonucunda da değişken maliyetlerde bir azalma meydana gelecektir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

ADAMS John

JONES K.V. Prichard **Franchising Practice and Precedents in Business Format Franchising**, Second Edition, Butterworths, London, 1987. ✓

ALLISON John R.

PRENTICE Robert A. , **The Legal Environment of Bussiness**, Third Edition, The Dryden Press, San Fransisco, 1991.

ANDREW William P.

SCHMIDGAL Raymond S. **Financial Management for the Hospitality Industry**, AH&MA, Michigan, 1994. ✓

ANGELO Rocco M.

VLADIMIR Andrew N. **Hospitality Today An Introduction**, AH&MA, Michigan, 1994. ✓

ARSLAN İ. Kahraman

“İşletme ve Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Sistem: Franchising” , **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1996/1. ✓

BLACBURN John D.

KLAYMAN Elliot I.

MALIN Martin H.

**The Legal Environment of Bussiness,**  
Fourth Edition, Irwin Inc. , Boston, 1990.

BOYD Herper W.

WALKER Orville C.

**Marketing Management A Strategic  
Approach,** Irwin Inc. , Boston, 1990.

BROWNLEE Richard E.

KENNETH Ferris R.

HASKINS Mark E.

**Corporate Financial Reporting Text  
and Cases,** Irwin Inc., Boston, 1990.

BRYMER Robert A.

**Hospitality Management, An  
Introduction to the Industry,** Sixth  
Edition, Kendal/Hunt Publishing  
Company, Iowa, 1991.

COHEN William A.

**The Practice of Marketing  
Management, Analysis, Planning, and  
Implementation,** Second Edition,  
Macmillan Publishing Company, New  
York, 1991.

COLTMAN Micheal M.

**Financial Management for the  
Hospitality Industry,** Van Nostrand  
Reinhold, New York, 1979.

COLTMAN Micheal M. **Introduction to Travel & Tourism**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.

COTE Raymond **Understanding Hospitality Accounting I**, AH&MA, Michigan, 1987.

CZINKOTA Micheal

RONKAINEN Ilkka A.

MOFFET Micheal H. **International Bussiness**, The Dryden Press, Florida, 1996.

DALRYMPLE Douglas J.

PARSONS Leonard V. **Marketing Management Strategy and Cases**, Fourth Edition, John Wiley & Sons Inc. New York, 1986.

DANIŞMAN Haldun A.

YÜCEL Tülin “Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü’nün Franchising Sözleşmelerine Bakışı”, **Dünya Gazetesi**, 13 Eylül 1991.

FORWARD Jim

FULOP Christina “Elements of A Franchise: The Experiences of Established Firms”, **The Service Industries Journal**, Volume: 13, No. 4 (October 1993).

- GEE Chuck Y. **International Hotels Development and Management**, AH&MA, Michigan, 1994. ✓
- GÜRZUMAR Osman B. **Franchise Sözleşmeleri ve Bu Sözleşmelerin Temelini Oluşturan Sistemlerin Hukuken Korunması**, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995. ✓
- HORT Christopher W.L.  
TRAY David A. **Strategie Hotel, Motel Marketing**, Revised Edition, AH&MA, Michigan, 1986.
- HOTEL DERGİSİ **“Otelcilik Dünyasında En Büyük İlk 50”**, Sayı:2, (Mart 1996). ✓
- HUTT Micheal D.  
SPEK Thomas W. **Business Marketing Management**, Fourth Edition, The Dryden Press, Florida, 1992.
- JEFFERIES Jack P. **Understanding Hospitality Law**, Second Edition, AH&MA, Michigan, 1990.





- LATTIN Gerald W.      **The Lodging and Food Service Industry**, Second Edition, AH&MA, Michigan, 1989.
- LEWIS Robert C.  
CHAMBERS Richard E.      **Marketing Leadership in Hospitality, Foundations, and Practices**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.
- LUNDBERG Donald E.      **The Hotel & Restaurant Business**, Fifth Edition, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988.
- MASON Borry,  
ve Diğerleri      **Canadian Retailing**, Irwin Inc. , Boston, 1990.
- POWERS Tom      **Introduction to Management In the Hospitality Industry**, Fifth Edition, John Wiley&Sons Inc. , New York, 1994.
- REID Robert D.      **Hospitality Marketing Management**, Second Edition, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.
- RUSHMORE Stephen      **A Guide for Lenders and Owners**, Warren Gorham Lamont, Boston, 1990.

SEVİL Güven

**Konaklama İşletmelerinde Finansal Yönetim**, A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No. 103, Eskişehir, 1995.

STANWORTH John

SMITH Brian

**Franchising, Başarılı Markalar ve Siz**, Çeviren: Ercan GÜR VİT, Epsilon Yayıncılık Ltd. Şti. , 1995.

ŞOĞUR Macide

**İşletme Sistemi Olarak Franchising**, İkinci Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1993.

TARRAS John M.

**A Practical Guide to Hospitality Finance**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1991.

ÜNÜSAN Çağatay

“Türkiye’de Franchising’in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması için Önemi”, **Dünya Gazetesi**, 10 Şubat 1993.

VALLEN Jerome J.

ABBEY James R.

**The Art and Science of Hospitality Management**, AH&MA, Michigan, 1987.

WITT Stephen F.

MOUTINHA Luiz

**Tourism Marketing and Management Handbook**, Student Edition, Prentice Hall, London, 1995.

YÜCEL Cengiz

“Otel Rezervasyon Sistemleri” , **Hotel Dergisi**, Sayı:1, (Aralık 1995).