

T.C. ANADOLU UNIVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTUSU

KUÇUK VE ORTA ÖLÇEKLI İŞLETMELERE
ALTERNATİF OLARAK
FRANCHISING SİSTEMİ
VE BİR UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman: Doç. Dr. Nurhan AYDIN

Gülçem AKTAŞ

Eskişehir, 1994

Handwritten signature and stamp:
Doç. Dr. Nurhan AYDIN

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	ii
ÖZGEÇMİŞ	iii
ÖZET	iii-v
SUMMARY	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

1- KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ OLGUSU	4
2- KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME TANIMI	5
3- KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME ÖZELLİKLERİ	6
4- KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	6
5- KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GENEL SORUNLARI.....	8
A- KÜÇÜK İŞLETMELERİN KENDİ YAPILARINDAN	

KAYNAKLANAN SORUNLAR	9
B- GENEL EKONOMİK YAPILARINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR	9
C- KÜÇÜK İŞLETME POLİTİKASININ HENÜZ OLUŞTURULMAMIŞ OLMASINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR	10
6- KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ÖZEL SORUNLARI	11
A- YÖNETİM VE PERSONEL SORUNLARI	11
a- Girişimci-Yönetici Sorunu	11
b- Personel Eğitimi Sorunu	11
c- Uzmanlaşma Sorunu	12
d- Eksik Bilgilenme Sorunu	12
B- FİNANSMAN SORUNLARI	12
C- TEDARİKLEME SORUNLARI	14
D- TEKNOLOJİ SORUNLARI	15
E- PAZARLAMA SORUNLARI	15

İKİNCİ BÖLÜM

FRANCHISING KAVRAMI, ÖNEMİ, DİĞER SİSTEMLERLE ARASINDAKİ FARKLAR, FRANCHISING TÜRLERİ, TARAFLARININ HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

1- FRANCHISING'İN TANIMI	18
2- FRANCHISING'İN ÖNEMİ	20
3- FRANCHISING SİSTEMİNİN DİĞER SİSTEMLERDEN FARKLARI	23
A- BAYİLİK SİSTEMİYLE İLGİLİ FARKLILIKLAR	23
B- TİCARİ MARKAYLA İLGİLİ FARKLILIKLAR	25
C-PATENTLE İLGİLİ FARKLILIKLAR	26

D-LİSANS ANLAŞMASI İLE İLGİLİ FARKLILIKLAR	26
E- ACENTALIK İLE İLGİLİ FARKLILIKLAR	27
F-DİSTRİBÜTÖRLÜK İLE İLGİLİ FARKLILIKLAR	27
G- MÜMESSİLLİKLE İLGİLİ FARKLILIKLAR	28
H- DİĞER İŞBİRLİĞİ SİSTEMLERİYLE İLE İLGİLİ FARKLILIKLAR	29
a- "Ortak Satın Alma Grupları" İle İlgili Farklılıklar	29
b- "Zincir İşletmeler" Sistemiyle İlgili Farklılıklar	30
4- FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRLERİ	30
A- ÜRÜN VE MARKA FRANCHISINGİ	31
B- FRANCHISING İŞLETİM SİSTEMİ	33
a- Meslek Franchising'i	35
b- İşkolu Franchising'i	35
c- Yatırım Franchising'i	35
5- FRANCHISING VE FRANCHİSOR'UN BULUNDUĞU ÜLKE AÇISINDAN DURUMU	36
A- ÜLKE İÇİ FRANCHISING	36
B- ÜLKELER ARASI FRANCHISING	37
6- FRANCHISING SİSTEMİNİN ALICI TÜRLERİ	38
A- BÖLGE FRACHISING ALICILARI	38
B- ÇOKLU BÖLGE FRACHISING ALICILARI	39
C- DÖNÜŞTÜRME YOLUYLA FRANCHISING	40
D- ORTAK GİRİŞİM YOLUYLA FRANCHISING.....	40
7- TARAFLARIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ	41
A- FRANCHISING SİSTEMİNİ ALAN TARAFIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ	41
a- Franchising Sistemini Alan Tarafın Hakları	41
b- Franchising Sistemini Alan Tarafın Yükümlülükleri	41
B- FRANCHISING SİSTEMİNİ VEREN TARAFIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ	43
a- Franchising Sistemini Veren Tarafın Hakları	43

b- Franchising Sistemini Veren Tarafın Yükümlülükleri ...	43
8- FRANCHISING'İN ÜSTÜNLÜKLERİ VE SAKINCALARI	44
A- FRANCHISING SİSTEMİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ	44
a- Franchising Sisteminin Franchisee Açısından Üstünlükleri	44
b- Franchising Sisteminin Franchisee Açısından Sakıncaları	47
B- FRANCHISOR AÇISINDAN ÜSTÜNLÜK VE SAKINCALAR	48
a- Franchisor Açısından Üstünlükler	48
b- Franchisor Açısından Sakıncalar	50
9- FRANCHISING SİSTEMİNİN TARAFLAR AÇISINDAN ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ	52
A- FRANCHISING SİSTEMİNİN ALAN TARAFINDAN SİSTEM DEĞERLEMESİNDE YAPILACAK ARAŞTIRMADA DİKKAT EDECEĞİ HUSUSLAR	52
a- Ticaret Markaları ve Telif Haklarının İncelenmesi	52
b- Yönetim Durumunun Araştırılması	53
c- Kâr Planının İncelenmesi	54
d- Ödenecek Ücretlerin İncelenmesi	54
B- FRANCHISING SİSTEMİNİ VEREN TARAFIN ALAN TARAFI SEÇERKEN DİKKAT EDECEĞİ HUSUSLAR	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FRANCHISING SİSTEMİNİN ÇEŞİTLİ ÜLKELER VE TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ VE SÖZLEŞME KAPSAMI

1- FRANCHISING SİSTEMİNİN ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEKİ GELİŞİMİ	58
A- FRANCHISING SİSTEMİNİN AMERİKA'DAKİ GELİŞİMİ	59

B- FRANCHISING SİSTEMİNİN İNGİLTERE'DEKİ GELİŞİMİ .	63
2- FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRKİYE'DEKİ DURUMU VE SÖZLEŞME KAPSAMI	64
A- FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ VE UYGULAMASI	64
B- FRANCHISING SİSTEMİNİN YASAL AÇIDAN DURUMUNUN İNCELENMESİ	66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FRANCHISING SİSTEMİNDE FİNANSMAN

1- ÖZKAYNAKLAR YOLUYLA FİNANSMAN	72
2- DİĞER FİNANSMAN KAYNAKLARI	73
A- FİNANSAL KİRALAMA YOLUYLA FİNANSMAN	73
B- BANKA KREDİLERİ YOLUYLA FİNANSMAN	77
C- TİCARİ KREDİLER YOLUYLA FİNANSMAN	79

BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE FAST FOOD SEKTÖRÜNDE FRANCHISING SİSTEMİYLE ÇALIŞAN İŞLETMELERLE İLGİLİ UYGULAMA

ÖRNEK UYGULAMA ANKET ÇALIŞMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	81
SONUÇ VE ÖNERİLER	97
YARARLANILAN KAYNAKLAR	102
EKLER	
EK 1. FAST FOOD SEKTÖRÜNDE FRANCHISING SİSTEMİYLE ÇALIŞAN 7 İŞLETMEYE UYGULANAN ANKET FORMU ÖRNEĞİ	111
EK 2. FAST FOOD SEKTÖRÜNDE FRANCHISING SİSTEMİNE BAĞLI OLMADAN ÇALIŞAN 11 İŞLETMEYE UYGULANAN ANKET FORMU ÖRNEĞİ	116

ÖZET

Her türlü küçük ve orta ölçekli tasarrufların ekonomiye aktarılabilmesi için dolaysız yatırımın yapılması gerekmektedir. Dolaysız yatırımları gerçekleştirmenin bir yolu olarak, Franchising Sistemi önerilebilir.

Franchising Sistemiyle yatırım yapacak kişilerin ve kuruluşların Franchising Sistemini tanımaları, yarar ve sakıncılarını bilmeleri, başarılı olmaları için, bir zorunluluktur.

Bu çalışma, franchising sisteminin küçük ve orta ölçekli tasarrufların değerlendirilmesinde, uygun bir yöntem olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Franchising Sisteminin ilk çıkışı Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ve Batı Avrupa ülkelerindedir. Bu ülkelerde konuyla ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Ancak, ülkemiz için daha yeni olan bu konu ile ilgili işletme anabilim dalında bu kadar çok çalışma henüz yapılmamıştır, bu nedenle konu incelemeye işletme anabilim dalı açısından oldukça açıktır.

Araştırmamızda özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki veri ve uygulamaları Türkiye açısından önemini ve yararlarını ortaya çıkarmayı hedefledik. Dolayısıyla, Franchising sisteminin küçük ve orta ölçekli tasarrufların değerlendirilmesi açısından uygun olup olmadığını tesbit etmek üzere, öncelikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımı, özellikleri, önemi ve sorunları üzerinde durulmuştur. Daha sonra franchising sisteminin özellikleri ve diğer sistemlerle farklılıkları tesbit edilmiştir. Sistemin dünyadaki ve Türkiye'deki gelişimi incelenerek üstünlükleri

ve sakıncaları ortaya konulmuştur. Bir yatırım kararında yatırımın başarısı, bu yatırımın nasıl finanse edileceği ile yakından ilgilidir. Dolayısıyla, sistemin dünyada genel olarak nasıl finanse edildiği de araştırılan diğer bir alan olmuştur.

Çalışmanın amacı, sistemin yatırım değerlendirmesi açısından, küçük ve orta ölçekli tasarruflarla yapılan yatırımın ortalama dönüş hızı ile bu sisteme bağlı olmadan yapılan aynı ölçekteki yatırımın ortalama geri dönüşü hızına göre nispeten kısa olup olmadığını tesbit etmektir. Ayrıca, her yönüyle diğer yatırım çeşitlerinden üstünlük ve sakıncalarını test etmek için de bir uygulama yapılmıştır.

Sonuç ve öneriler kısmında, uygulama sonuçları doğrultusunda genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Tezin sonunda anket formu ek olarak sunulmuştur.

çıktığı bir ekonomide, standart bir kaliteyi tutturmuş ve tüketicilerin zevk ve alışkanlıklarına hitap eden, yaygın bir dağıtım ağına sahip olan işletmeler daha başarılı olabilmektedir.

Günümüzün araştırma ve geliştirmenin önemli olduğu, teknolojinin hızla geliştiği bir dönemde, küçük işletmelerin bu tür yenilikleri kendi olanaklarıyla takip etmeleri zordur. Bunun yerine, sürekli olarak kendi sistemini geliştiren, sistemin tanıtılması ve pazarlanması için ulusal ve bölgesel reklam kooperatiflerini organize eden bir franchisor'a bağlı kalmak daha büyük avantajlar sağlayabilir.

Rekabet koşullarının küçük işletmeler aleyhinde geliştiği bir dönemde, bu sistemle franchisee'leri aynı franchise ağı içindeki diğer franchisee'lerle rekabetten koruyan çeşitli önlemlerden faydalanırlar. Bütün bu önemli avantajların bileşkesi franchising işlemini önemli kılmaktadır.

Franchising sistemi, özellikle, küçük ve orta ölçekli tasarrufların yaygın olduğu Türkiye için önemlidir. Ancak, bu konu ile ilgili çalışmalar yok denecek kadar azdır. Batı ülkelerinde de konuyla ilgili çok eser olduğu söylenemez.

24 Ocak 1980 kararlarıyla birlikte, bürokratik engellerin ortadan kalkması ve yabancı yatırımcılara eşit haklar verilmesi sayesinde uluslararası "işletim sistemi franchising" ülkemize ilgi göstermiştir. Sistem, Türkiye'de ilk olarak fast food sektörüyle adını duyurmaya başlamıştır.

Sistemin küçük ve orta ölçekli tasarrufların üretim ve hizmete aktarımında, kendi başına kurulan işletmelere göre daha etkin ve verimli çalışıp çalışmadığının araştırılması, konumuzun amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla yapılan çalışma, beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, KOÖİ'lerin tanımı, özellikleri, ülke ekonomisindeki yeri, önemi ve sorunları incelenmiştir.

İkinci bölümde, genel olarak franchising'in tanımı, önemi, türleri,

diğer sistemlerle olan farkları, tarafların hak ve yükümlülükleri incelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde, franchising'in diğer sistemlerle farklılığı ve diğer sistemlere göre tüketiciler açısından avantajları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, franchising sisteminin çeşitli ülkelerdeki gelişimi incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, franchising sisteminin Türkiye'deki gelişimi, uygulanması ve yasal açıdan durumu incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, sistem ile çalışan işletmelerin finansman durumu ele alınmıştır.

Beşinci bölümde, fast food sektöründe anket şeklinde yapılan bir uygulamaya yer verilmiştir. Bu amaçla, franchising sistemiyle çalışan fast food işletmeleriyle, böyle bir sisteme bağlı olmadan çalışan aynı sektördeki işletmeler karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Sonuç kısmında ise, konunun genel bir değerlendirme yapılarak, bazı öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ OLGUSU

Küçük ve orta ölçekteki işletme (KOÖİ) ve sorunları, her zaman özellikle gelişme çabası içinde olan ülkelerin, gündeminde olmuştur. Özellikle, 1970'lerden itibaren dünya ekonomisinin kriz dönemine girmesi ile birlikte, evrensel boyutta bir sorun olma eğilimi göstermiştir. Gelişmiş batı ülkelerinde ekonomik durgunluk döneminin başlaması ile birlikte, istihdam açısından önemli sorunlarla karşılaşmıştır. Büyüme ve sanayileşme konularının yeniden ele alınması gereği ortaya çıkmıştır¹.

Sözü edilen konunun, ülkemizin ekonomik yaşamında gündeme gelmesi, oldukça yakın bir geçmişe sahiptir. Bu sonucun oluşumunda, sanayileşmiş ülke örneklerinin yanısıra, Dünya Bankası ve diğer uluslararası kalkınma örgütlerinin ve ülkemizdeki KOÖİ'lerin, ülkenin

¹ İsmail BULMUŞ- Ertan OKTAŞ- Mete TÖRÜNER, **Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu ve Önemi AT'a Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar ile Çözüm Yolları**, MPM No.426. Ankara,1990, s.23.

sosyal ve ekonomik yapısına uygun kuruluşlar oluşları, önemli bir etkendir².

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMETANIMI

Küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin, evrensel ve kesin çizgilerle bir tanım yapmak olanağı yoktur. Böyle bir ortak tanımlamayı zorlaştıran birçok neden bulunmaktadır. Öncelikle, ülkenin gelişmişlik düzeyi, bu tür sınıflamanın yapılmasında önemli bir engel oluşturmaktadır. Böyle olmakla birlikte, endüstri için "küçük ve orta ölçek" kavramının belirlenmesinde ve tanımlanmasında göz önünde bulundurulmuş temel ve genel kriterlerden bir kısmının çoğu kez tüm ülkelerle ortak kullanımı söz sonusudur. Bu temel ve ortak kriterlerin sıralaması, aşağıdaki gibidir:

- i İşyerinde çalıştırılan kişi sayısı
- ii Üretim sürecinde kullanılan çevirici gücün büyüklüğü,
- iii Kuruluş sermayesi ve işletme sermayesi,
- iv İşletmenin faaliyet gösterdiği piyasadaki payı olarak belirtilebilir.

Uluslararası literatürde resmi bir küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin tanımı bulunmamakla birlikte, Japonya'da 1-299, Fransa'da 1-500, İngiltere'de 1-200, ABD'de 1-500, Danimarka'da 1-50, arası işçi çalıştıran işletmeler küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri sayılmaktadır.

Ülkemizde, küçük sanayi ile büyük sanayi ayırımı ilk kez 1909 yılında yapılmış ve daha sonra, 1964 yılından itibaren listeler halinde 1985 yılına kadar sanayi sayımları yapılmıştır.

Devlet Planlama Teşkilatı ve ülkemizde KOÖİ'lerin finansman bankası olarak kurulan Halk Bankası; 1988 yılında ekonomik konjonktür, enflasyon, yeniden değerlendirme ve Türk sanayi yapısındaki hızlı değişme paralel olarak KOÖİ tanımına yeni bir boyut

²-.,Avrupa Topluluğundan Küçük ve Orta Boyutlu İşletmelere Yönelik Uygulamalar, İktisadi Kalkınma Semineri, İktisadi Kalkınma Vakfı, No.124, (9 Mart 1993), İstanbul, s.2.

getirmiştir. 50 kişiden az işçi istihdam eden ve makina parkı bilanço değeri azamı 250 milyon TL. olan işletmeler küçük ölçekli,(50-99) işçi istihdam eden ve makina parkı bilanço değeri açısından 2,5 milyon TL. olan işletmelerden orta ölçekli, 100 ve daha çok işçi istihdam eden ve makina parkı bilanço değeri 2,5 milyon TL.'den fazla olan işletmeler, büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflanmaya başlamıştır³.

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Ülkemizde çok sayıda küçük işletme ile az sayıda büyük işletmenin varlığında dikkat çeken nokta, özellikle imalat sanayinde oluşan ikili yapıdan kaynaklanmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde de küçük işletmeler nisbeten emek-yoğun üretim teknikleri kullanan genellikle kırsal yörelerde kurulu ve finansal olanakları sınırlı işletmelerdir. Büyük işletmeler ise, ileri teknolojiler kullanabilen, para ve sermaye piyasasıyla bütünleşmiş ve genellikle büyük yerleşim merkezlerinde faaliyet gösteren işletmeler olmaktadır.

KOÖİ'lerin hukuki yapıları yönünden bireysel mülkiyetin ağırlıkta olması bu işletmelerin sağlıklı bir şekilde büyümeleri ve gelişmeleri açısından önem taşıyan modern işletmecilik yöntemlerinin uygulanmasında önemli sorunlar oluşturmaktadır⁴.

4.KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Büyük sanayii işletmeleri destekleyen ve tamamlayan, ekonomik,

³, **Türkiye ve Bölge İmalat Sanayinde Küçük İşyerlerinin Ekonomik Değerlendirmesi**, EBSO, Araştırma ve Dış Ekonomik İlişkiler, 1992, İzmir, s.1-2.

⁴ Mete OKTAV- Günal ÖNCE- Alican KAVAS Mustafa TANYERİ, **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazar Sorunları ve Çözüm Önerileri**, TOBB Ya.No.176,Ar-Ge. No.79, Ankara 1990, s.8.

politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrarın unsuru, stratejik özelliğe sahip küçük ve orta ölçekli işletmeler⁵ ülke ekonomisi açısından önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Söz konusu büyüklükteki işletmeler, ülkenin sosyo ekonomik yapısı çerçevesinde endüstrileşmenin, sağlıklı kentleşmenin ve optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici faktörü ve önemli bir ögesidir. Planlı dönemlerde birlikte başlayan hızlı sanayileşme çabaları içinde, KOÖİ'ler ekonomi içindeki ağırlıklarına paralel desteklenen politikaların uygulandığını söylemek güçtür. Ülke sanayiinin bu günkü ulaştığı düzey dikkate alındığında, KOÖİ'lerin önemli katkısı olduğu görülmektedir.

Dünyadaki KOÖİ'lerin tanımıyla ilgili ölçüler dikkate alındığında, Türkiye'deki toplam işletmelerin % 98'ini KOÖİ'ler oluşturmakta ve bu işletmeler toplam istihdamın % 45'ini sağlamaktadırlar. Katma değerinin % 16'lık bölümünü yaratan KOÖİ'lerin gerçekleştirilen yatırımlar içerisindeki payı % 26'ya ulaşmaktadır. Buna karşın, toplam kredi pastasından aldıkları pay ise % 4'ler seviyesindedir.

Öte yandan, küçük ölçekli işletmelerin yıllık ihracata katkısı % 50, orta ölçekli işletmelerin ihracata katkısı ise, %30 civarındadır. Bu değerlere KOÖİ'lerinin dış ticaret şirketleri aracılığıyla veya büyük işletmelere girdi sağlayan yan sanayi kuruluşları olarak gerçekleştirdikleri ihracat katkısı da eklenirse, KOÖİ'lerin, toplam ihracatımız içerisinde azımsanmayacak bir paya sahip oldukları anlaşılmaktadır. Ülkemizde mevcut KOÖİ'ler yapısal durumları itibariyle ele alınıp incelendiğinde; Gelişmiş ülkelerde toplam imalat sanayi istihdamı orta-büyük ölçekli işletmelerde yoğunlaşırken, bu yoğunlaşma bizde küçük işletmeler ağırlıklı bir durum sergilemektedir. Ülkemizde KOÖİ'lerin toplam imalat sanayi içerisindeki payı %96.4'dür. Söz konusu büyüklükteki işletmelerin, ticaret ve hizmetler sektörü

⁵ Atilla SÖĞÜT-Ömer ÖZ, **Teknolojik Değişimin Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Etkisi**, 1991 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, 1991, s.219.

içindeki payı ise, %100 seviyesindedir⁶.

KOÖİ'lerde ücretler büyük işletmelere oranla düşüktür. Ancak, bu durumu ikame edici bir çok sosyal dayanışma mekanizmaları mevcuttur. Böylece, ucuz işgücü ve motivasyon gibi zıt olgular, birbirlerini tamamlayıcı faktörler haline gelmektedir. Bu durumda küçük işletmeler genel sanayi dokusu içinde etkin ve kârlı bir işletme türü olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, küçük işletmelerde işgücü mobilizasyonu oldukça hareketlidir. KOÖİ'ler ölçekleri ve esnek yapıları nedeniyle birbirini tamamlayan ve karşıt grupları oluşturmayan bir işveren/işçi ilişkileri kurulması daha kolay gerçekleşebilir.

KOÖİ'ler sadece ekonomik açıdan değil, sosyal ve politik açıdan da önemli işlevlere sahiptir. Sosyal açıdan başta istihdama olan katkısı, orta sınıf karakteri ve sosyal geçişi kolaylaştırıcı dinamik yapısı nedeniyle bu tür işletmelerin önemli bir yeri vardır. Politik açıdan ise, istikrarın garantisi, demokrasinin teminatı olarak kabul edilmektedir.

Günümüzde artık KOÖİ'ler sahip oldukları esneklikle dinamik, değişen koşullara hızla uyabilen, bürokratik olmayan yapılarıyla yaratma, yenilikçi ve talep boşluklarını daha hızlı yakalayıp fırsatları zamanında değerlendiren işletmeler olarak görünmektedir.

Türkiye'de küçük sanayinin önemi kavramış ve 12.4.1990 tarihli ve 36524 sayılı kanunla, ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında KOÖİ'lerin payını ve etkinliğini arttırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun şekilde geliştirmek amacıyla "KOÖİ Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı" kurulmuştur⁷.

5. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GENEL SORUNLARI

Ülkemizde, küçük ve orta ölçekli sanayinin sorunlarını tek tek ele almadan önce, sorunların temelinde yatan nedenleri açıklamakta fayda

⁶ Avrupa ..., s.3.

⁷ Türkiye ..., s.4.

vardır.

A. KÜÇÜK İŞLETMELERİN KENDİ YAPILARINDAN KAYNAKLANAN SORUNLARI

Bu sorun daha çok, işletmelerin boyutları ile ilgilidir. Ülkemizde küçük işletmeleri destekleyip teşvek eden kurum ve kuruluşlar olmadığı için, bu işletmeler daha çok küçük girişimcilerin kendi kişisel tasarrufları ile kurup, geleneksel yöntemlerle çalıştırdıkları işletmelerdir. Böyle olunca, boyutlar küçük olup, üretim fazla etkin ve seri olmaktan uzaktır.

Küçük işletmelerde üretimde sınırlı, kullanılan yöntemler geleneksel, ürünler arası kalite ve standartlara uygun olmayabilir. Ancak, ülke sanayi işletmelerinin %98.8'ini ve istihdamın % 45,4' ünü küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşturduğu bir ülkede, bu kesimin sorunlarının olmasında sanayileşmenin yavaş, ekonomik kalkınmanın sancılı olmasının büyük rolü vardır ve anlaşılmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, desteklenme ve gelişimini sağlamanın ilk yolu, bütün sorunların temeli olan finans sağlama ve elverişli kredi bulma sorunlarını çözmekten geçer.

B. GENEL EKONOMİK YAPILARINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Tarihsel olarak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, sanayileşmede büyük işletmelerin yalnız başlarına yetecekleri gibi, politikalar oluşturuldu. 1970-1980 ekonomik krizine kadar bu yanlış kanı ve ondan doğan yanlış ekonomik kurumlaşmalar ve faaliyetler devam etti. Söz konusu tarihteki ekonomi krizinde büyük işletmelerin fazla bir şey yapmamalarına karşın, küçük işletmelerin bu konjonktürel dalgalanmalar sırasında, ekonomiye can simidi olmaları, esnek yapılarıyla ekonomide krizin etkilerini azaltmaları dikkat çekmiş ve bu olaylardan sonra önemleri farkedilip, ekonomik politikalarda küçük ve

orta ölçekli sanayiye özel bir yer ve önem verilmiştir. 1970-1980 ekonomi krizinin etkilerini bugün hala yaşayan bir ülke olmasına karşın, Türkiye bu duruma kayıtsız kalmıştır.

Genel ekonomik yapılanmada böyle büyük ve önemli bir gerçeğin gözardı edilmesi küçük işletmelerin sadece finans-kredi değil, diğer bütün sorunlarına karşı kayıtsız kalınmasına sebep olmuştur⁸.

C. KÜÇÜK İŞLETME POLİTİKASININ HENÜZ OLUŞTURULMAMIŞ OLMASINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Türkiye'de KOÖİ'lerin asıl sorunlarından biri de kamu kesiminin söz konusu işletmeler için, politikalar üretme durumunda olmasıdır. Gelişmiş batı ekonomilerinde, KOÖİ'lere yönelik olarak kamu politikalarının saptanması şeklinde öne çıkmaktadır. Ancak, sözkonusu politikaların saptanması sonrasında KOÖİ'lerin gereksinimleri ve sorunlarının tesbiti göz ardı edilmemektedir. Bu şekilde, önce sorunlar belirlenmekte, daha sonra bunlarla uyumlu kamu politikaları oluşturularak uygulamaya konulmaktadır. Görüldüğü üzere, KOÖİ'leri geliştirici çevre devlet müdahalesiyle oluşurken, devletin bizzat kendisi ekonomideki payı itibariyle küçülmektedir. Fakat düzenleyici rolü itibariyle etkinleşmektedir.

Ülkemizde, KOÖİ'ler gereksinimlerini kamuya iletmektedirler. Kamu bunlara kendi bildiği gibi çeşitli çözüm önerileri ve uygulamalar getirmektedir. Oysa, gelişmiş batılı ülkelerde KOÖİ'lerin temel gereksinimleri meslek kuruluşları, üniversiteler ve özel sektörün diğer yetkili kurumlarınca saptanmakta ve kamu kesiminde bunlarla uyumlu politikaları yürürlüğe koymaktadır. Gelişmiş batı ekonomilerinde, hiçbir zaman kamu KOÖİ'ler için politika üretmemiştir Tam aksine, söz konusu işletmeler kendi politikalarını kendileri üretmiştir. Bunlar,

⁸Avrupa ..., s.5-7.

hükümetler tarafından önemi dahilinde uygulamaya alınmıştır⁹.

Türkiye'de KOÖİ'lerin, ekonomideki yeri ve önemi kavranamadığı için, bu kesime karşı takınılan yanlış ve tutucu devlet politikası olarak kendisini göstermiştir. Özellikle, yasal düzenlemelerde bunu açıkça görmek mümkündür. Birçok yasal düzenlemede özellikle, küçük işletmeler ya hiç görülmemiş yada bu kesimin aleyhine olacak şekilde sadece büyük işletme esas alınarak düzenlenmiştir.

6. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN ÖZEL SORUNLARI

A. YÖNETİM VE PERSONEL SORUNLARI

İşletmecilikle ilgili işletmelerin bünyelerinden kaynaklanan sorunların en önemlisi işletmenin yönetimi ile ilgilidir.

a. Girişimci Yönetici Sorunu

KOÖİ'lerde işletmenin girişimci veya yöneticinin yeteneğinden kaynaklanan yönetim etkinliği başarıda önemli bir rol oynamaktadır. Bu ölçekteki işletmelerde, işletme sahibinin planları ve hedefleri ile yaptırım gücü ve yeteneği, işletmenin başarısında kesin belirleyicidir. Bununla beraber, ülkemizdeki KOÖİ'lerde yöneticilik niteliklerini ve girişimcilik ruhunu kişiliğinde bütünleştirmiş insan sayısı fazla değildir. Bu nedenle bu ölçekteki işletmelerin girişimci yönetici tipi işletme riskini arttırmaktadır.

Küçük ve nispeten orta büyüklükteki işletme sahibinin tipik zayıflıkları, yanında çalışanları yönetmede görülmektedir. Çalışanlarını yeterince bilgilendirmeme, özendirici ve yönlendirici ortamın sağlanmaması ve buna ilişkin ödüllendirme sisteminin kurulamaması, eldeki iş alanları için uygun çalışanın seçilememesi gibi nedenler görülebilir.

b. Personel Eğitimi Sorunları

KOÖİ'lerin bünyelerinden kaynaklanan yönetimle ilgili

⁹Avrupa ..., s.6.

sorunlarından diğeri personel ve eğitimle ilgilidir. Nitelikli bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği nedeni ile işletmeler gerekli performansı gösterememektedirler. Teknolojik gelişmelerin üretim araç gereç ve süreçleri üzerinde yaptığı değişimler çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında büyük değişimler meydana getirmektedir. Bu nedenle personelin niteliklerinin geliştirilmesi amacıyla, hizmet içi ve dışı eğitim ve nitelikli eleman temini önem kazanmaktadır.

Küçük ve orta sanayide yapıları gereği işletme işlevleri belirginleşmemiş ve dolayısıyla girişimcilerin bilgi, beceri, eğitim ve kişisel yetenekleri ile orantılı olarak sınırlı kapasite ile yürütülmektedir. Bu durumu, KOÖ'lerin ekonomik ve teknolojik gelişmelerin arkasında kalmalarına, verim düşüklüğü yanında kalite, standart ve mal/hizmet sürümü bakımından iç ve dış pazarlarda rekabet şanslarını azaltmalarına neden olmaktadır.

c. Uzmanlaşma Sorunu

Ülkemizde KOÖ'lerde işletme sahibi ile işletme bütünleşmiş adeta özdeşleşmiş durumdadır. İşletme sahibi kendi işletmesi ile ne kadar çok özdeşleşirse, işletme körlüğü tehlikesi de o derece artmaktadır. Bu bakımdan, yönetimde uzmanlaşma standartlar ve belli hedefler getirmesi ve işlerin daha kolay kontrol edilmesi sonucu işletme etkinliği artacaktır.

d. Eksik Bilgilenme Sorunu

Yöneticilerin bilgi sağlamaya ve kullanmaya çeşitli nedenlerle gerektiği kadar önem vermedikleri görülmektedir.

Çoğunlukla, dar bir çerçevede faaliyette bulduklarından sistemli bir bilgi akışı ve değerlendirmeye gitmemekte, bu ise pazar adaptasyonunu ve hizmetleri engellemektedir. İşletme yönetimi gerekli bilgi akışını sağlayacak ve değerlendirecek bir mekanizmayı işletmek zorundadır.

Ülkemizdeki KOÖ'lerin başarısızlık nedenlerinden biri de bilgi eksikliğidir. Bu işletmelerdeki başarısızlık nedenlerinin çoğunun, alınan kararların yeterince sürekli bilgilenmeye dayandırılmamasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu durumu, KOÖ'ler için, ekonomik olmayan sonuçların nedenlerinden biridir.

B. FİNANSMAN SORUNLARI

Yönetimden başka KOÖİ'lerin bünyesinden kaynaklanan sorunların temelinde sınırlı mali olanakların bulunması gelmektedir. İşletme faaliyetleri iç kaynakların yetersizliği sonucu engellenmekte, öte yandan, uygun dış kaynak bulmada zorluklar çıkmaktadır.

KOÖİ'lerin özellikle son yıllarda değişen pazar talepleri ile birlikte, teknolojideki değişimlere uyumda kendi iç finansmanının yetersiz kalması, mevcut kapasitesini arttırması ve modernizasyon için gerekli atılımlarda bulunması doğrultusunda önemli bir sorun olmaktadır.

Finasman güçlüğü, KOÖİ'ler için, çoğu kez daha kuruluş aşamasında başlamakta ve yaşamları boyunca faaliyetlerini ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sorunların bir kısmı işletme yöneticilerinin yönetsel yeteneklerinin eksikliğinden kaynaklanmakta, bir bölümü ise genel olarak ülkede izlenen ekonomik politikalara bağlı bulunmaktadır.

KOÖİ'lerin finansman ile ilgili sorunlarının başında, özkaynak yetersizliği gelmektedir. Özellikle, konjonktürel dalgalanmaların olduğu dönemlerde kaynakları azalmaktadır. Tahsilatta karşılaşılan güçlükler sonucu, nakit sıkıntısı çekilmekte, öz sermaye erimekte ve yüksek maliyetli banka kredilerine yönelinmektedir. Sonuçta, yüksek kredi maliyetli banka kredileri kullanmak zorunda kalan küçük sanayiciler mevcut yatırımlarındaki dönüş hızını ayarlayamadıklarından iflas etmektedirler.

Türkiye'de alınan ekonomik tedbirler ve buna bağlı olarak değişen koşullar, işletme dışından kaynaklanan sorunların kaynağını teşkil etmektedir. Bunlardan bir tanesi KOÖİ'lerin finansman ile ilgili olarak dış kaynaklı sermaye sağlamadaki güçlüklerdir.

KOÖİ'lerin başlangıç sermayesi sağlama konusundaki sorunlarına ek olarak, ayrıca izlenen ekonomi politikaları ve ülkemizde yaşanan yüksek eflasyon oranı da gösterilebilir. Bu nedenle, finansmana olan

gereksinim artmakta ancak, bunun sermaye piyasası kaynaklarından sağlanması güç veya tamamen olanaksız olmaktadır. Mali piyasalarda KOÖİ'lerin yararlanabilecekleri tek kaynak banka kredileridir. Banka kredilerinin yetersiz oluşu, bankaların holdinglerin kontrolünde olması gibi nedenler, büyük işletmelerin tercih edilmesine neden olmaktadır. İşletmelere gerek yatırım gerekse üretim ve teknoloji yenilemeleri safhasında, gereksinim duyulan gerekli dış kaynağın sağlanması kolay olmamaktadır. Özellikle, uzun vadeli sermaye tedarikinde güçlüklerle karşılaşmaktadır. Kredi temininde, vadenin kısıllığı, miktarın sınırlı tutulması, maliyet yüksekliği ve teminat gösterme zorunluluğu özellikle sıkıntı yaratmaktadır. Ayrıca hisse senedi, tahvil çıkarma olanaksızlığı ile şirketleşme fikrine açık olmamaları, finansal çözümü daha da zorlaştırmaktadır¹⁰.

C. TEDARİKLEME SORUNU

KOÖİ'ler kullanacakları hammadde, malzeme ve yarı mamullerle ilgili zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Sadece hammaddeyi bulmak, sorunu çözmeye yeterli bir gerekçe oluşturmaz. Finansman zorluğu çeken, maddi güçleri sınırlı olan KOÖİ'ler için ucuz, aynı zamanda kaliteli hammadde bulmak, Türkiye şartlarında pek mümkün olmamaktadır. Bunun sonucu, üretim düşük olmakta ve aranan kalite tutturulamamaktadır. Ürettiği ürünü pazarlayamayan, yeterince kâr sağlayamayan küçük işletmeler, hammadde piyasasına giremeyince üretimde kısılma ya da tamamen durma noktasına gelmektedir¹¹. Söz konusu durumun nedeni, fiyatlardaki sürekli artışlar KOÖİ'ler için güçlükler neden olmaktadır. Bu durumdaki işletmeler de, doğal olarak fiyat vermemekte ve uzun vadeli ilişkilere girememektedir.

KOÖİ'ler için tedarikleme ile ilgili diğer bir sorun da istenilen malın zamanında sağlanmamasıdır. Bazı hammaddelerin zamanında

¹⁰OKTAV-ÖNCE-KAVAS,TANYERİ, s.18-22.

¹¹Avrupa ..., s.58

sağlanmaması nedeniyle, işletmeler hammaddede stokuna yönelmektedir. Bu durum ise, kaynak israfına yol açmaktadır. KOÖİ'lerin bu gibi tedarikleme işlevi ile ilgili sorunları, üretim ve pazarlama faaliyetleri üzerinde çok büyük olumsuz etkiler yaratmaktadır.

D. TEKNOLOJİ SORUNLARI

Otomasyon ve bilgisayarın iş hayatına girişi, iş üretimini hızla arttırmış ve çalışanların bilgi seviyesini daha geniş kapsamlı teknik bir seviyeye çıkarmıştır. Bu nedenle yeni teknolojiye uyum sağlamak, günümüz modern toplumu içinde, sanayici ile mesleki eğitimcinin başlıca sorunu haline gelmiştir.

KOÖİ'lerin teknolojiyi üretmeleri ve yeterli araştırma geliştirme faaliyetlerinde bulunmaları zor olmaktadır. Sözkonusu ölçekteki işletmelerin büyük oranda teknolojileri büyük oranda eskimiş olup teknolojik yetersizlikler mevcuttur. Bu tür işletmelerin, kendi başlarına teknolojik yenilik ve olanaklara kavuşması zordur. Bahsedilen süreci takip edemeyen KOÖİ'lerin, piyasada rekabet etme olanağı gittikçe zorlaşmaktadır.

E. PAZARLAMA SORUNLARI

Günümüzde yeni ve geliştirilmiş teknolojileri kullanabilen işletmeler, üretim sorunlarını büyük ölçüde çözümlenmişlerdir. İşletmelerin sorunları ve politikalarının önemli bir kısmı, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasına çevrilmiştir. Ülkemizde, pazar gereksinimlerine uygun üretim yapılamadığı için ve üretim teknikleri yeterince benimsenmediğinden, pazarlama sorunları girişimciler için önemli bir engel teşkil etmektedir.

KOÖİ'ler için, özellikle büyük ölçekli işletmeler karşısında,

rekabette bulunmak modern pazarlama anlayış ve uygulamalarına sahip olmakla sağlanabilmektedir¹².

KOÖİ'ler, pazarlama faaliyetlerini etkin olarak yapamamaktadırlar. Yeni pazarlar araştırmak ve pazara girmek, potansiyel müşteri ve kurumlarla ilişkiye girebilmek, belli bir zaman ve güçlü bir organizasyon gerektirmektedir. KOÖİ'ler, ürünlerine pazar oluşturmak amacıyla, yeterli kaynak ayırmamaktadırlar. Söz konusu ölçekteki işletmeler, uluslararası pazarlarla ilişkiye geçmek bir yana, yurt içinde bile ancak bölgesel gereksinimlere yönelik üretim ve pazarlama yapabilmektedirler. Pazarlama sorunlarının büyük çoğunluğu, finansal yetersizlikler de saklıdır. Bu iki işlev birbiriyle bütünleşik niteliğe sahiptir¹³.

Yukarıda, KOÖİ'lerin ülke ekonomisi için, vazgeçilmez katkılarından ve öneminden sürekli olarak bahsedildi. Sanayi üretiminin önemli bir kısmını ve istihdamın yarısına yakını bu ölçekteki işletmelerce sağlandığı yapılan araştırmalar arasındadır. Söz konusu ölçekteki işletmelerin sorunlarının olduğu tesbit edilmiştir. Yukarıdaki sorunların önemli bir kısmını aşmak için, yeni üretim, pazarlama ve finans tekniklerinin kullanılması bir ölçüde zorunluluk halini almıştır.

KOÖİ'lerin ülke ekonomisindeki önemlerine karşın, sorunların çözümüne yönelik yapılan çalışmalar yetersiz kalmaktadır. Yapılan araştırmalar, KOÖİ'lerin başarısızlık oranlarının büyük işletmelere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Başarısızlıkta rol alan etkenlerden yukarıda bahsedilmiştir.

Öte yandan, yapılan araştırma ve edinilen bulgular KOÖİ'lerin ilk yıllarda arttığını göstermektedir. Özellikle kuruluştan itibaren ilk 5 yılda işletmelerin %57'sinin başarısız olduğu saptanmıştır.

Ülke ekonomisi açısından önemli olan KOÖİ'ler, bahsedilen temel sorunlarına çözüm bulma açısından franchising sisteminden

¹² Avrupa s.60.

¹³ OKTAV-ÖNCE-KAVAS,TANYERİ, s.26.

yararlanabilirler. Böylece, önümüzdeki dönemde hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte, önemi daha da artacak KOÖ'lerin potansiyeli değerlendirilmiş olur¹⁴.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, sistem genel olarak tanıtılarak, konu içinde sistemin yararları da araştırılacaktır. KOÖ'ler düşünüldüğünde, sistemin avantajları bu tür işletmeler açısından yorumlanacaktır. KOÖ'lerin tesbit edilen her sorunu için, sistemin getireceği çözümler uygulanmayıp konunun genel işleyişi içinde çözümler ve öneriler getirilecektir.

Uygulama kısmı zaten, KOÖ'ler olarak hem sistemi uygulayarak yatırım yapan işletmeler hem de sistemi kullanmadan aynı ölçekteki işletmelerle ilgili karşılaştırmalı uygulama da KOÖ'lerin sorunlarına çözüm getiren tamamlayıcı unsurları olarak ileri sürdüğümüz savı pekiştirecektir.

¹⁴Ali CEYLAN "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Finansing ve Leasing" **Bankacılık Dergisi**, Y. 1, S2 (Haziran 19932)s.18.

İKİNCİ BÖLÜM

FRANCHISING KAVRAMI, ÖNEMİ, DİĞER SİSTEMLERLE ARASINDAKİ FARKLAR, TÜRLERİ, TARAFLARININ HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

1. FRANCHISING TANIMI

Franchise ya da franchising teriminin fransızca'daki karşılığı, bağışıklık, muafiyet olarak anlamlandırılmaktadır. Aynı kökenden gelen "affranchir", özgür kılmak anlamına gelmektedir¹⁵. İngilizce'de franchising, kelime anlamı olarak oy verme hakkı, hükümet tarafından tanınan imtiyaz veya muafiyet, bu imtiyaz ve muafiyetin geçerli olduğu yer, üretici tarafından bayi veya perakendeciye tanınan mallarını satma yetkisidir¹⁶. Türkçe'de kelimenin karşılığı "dallanma" olarak ifade edilmektedir¹⁷.

Ancak, araştırmamızda kullanılan bazı ekonomi terimleri, hatta tezin ismi İngilizce terimlerle ifade edilmektedir. Ekonomi literatürüne

¹⁵ Tahsin SARAÇ, **Fransızca - Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayını, C.1, Ankara, 1976, s.588.

¹⁶ ..., **Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük**, Redhouse Yayın evi, B.7. İstanbul, 1990, s.386.

¹⁷ Haluk ÇEÇEN, "Franchising:Dallanma", **Dünya Gazetesi** (7 Temmuz 1993), s.12.

son yıllarda giren ABD ve İngiltere'den diğer ülkelere yayılan franchise yada franchising sistemine ilişkin Türkçe karşılıklar türetmenin pratik bir yararı olacağını düşünmediğimiz için, bazı temel terimleri orjinal halleriyle kullanılmakta, bir sakınca görülmemiştir. Franchising terimi ve türevleri normal kelimeler gibi algılanarak ayrıca, tırnak içinde gösterilmeyecektir. Franchising işleminde, sistemi kullanma hakkı alan taraf "franchisee" ve kullanma hakkını veren taraf da "franchisor" olarak nitelendirilmektedir.

Yukarıda franchising teriminin anlam olarak karşılığı verildikten sonra, şimdi de kavramı ticari hayatta kullanıldığı şekliyle tanımlamaya çalışacağız. Franchising hakkında çok yönlü ve karmaşık tanımlamalar getirilmiştir.

Franchising; isim, yöntem ve işletme hakkının satışı olarak tanımlanmıştır¹⁸.

Başka bir franchising tanımı; ürün ya da hizmetin pazarlama yöntemi ya da sistemidir.

Franchising sistemi ile ilgili diğer bir tanım ise; "iki taraf arasında süreklilik gösteren bir ticari ilişkiye dayanan anlaşmadır"¹⁹.

✎ Franchising sistemiyle ilgili diğer bir tanım Ulusal Franchising Derneği (UFRAD)'nin yaptığı "bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan satış faaliyetlerinde denenmiş ve kendini ispat etmiş bir ismin, markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan bir yatırımcının, birbirinin kopyası dağıtım müesseselerinin, mal ve hizmetlerin dağıtımına yönelik olarak, belli bir bedel karşılığında, söz konusu isim, marka ve sistemin sahibi olan franchisor ile aralarında gerçekleşen bağımsız bir ticari ilişkidir"²⁰ şeklindeki tanımdır.

Uluslararası Franchising Birliği (IFA)'de franchising'e şöyle bir tanım getirmiştir. Franchising hakkını verenin, know-how ve eğitim gibi

¹⁸ Abdullah ÖZDOĞAN, "Leasing Franchising İçin İyi Bir Yöntem", **Dünya Gazetesi** (22 Şubat 1993), s.3.

¹⁹ Mark P.FRIEDLANDER-Gene GURNEY, **Handbook of Successful Franchising**, Liberty Hall Press, 3rd Edition Revised For the 1990, s.20.

²⁰-----, **Ulusal Franchising Derneği Bilgi Broşürü**, (Temmuz 1993), s.1.

alanlarda işiyle sürekli olarak ilgilenecek olan franchisee ile arasında sözleşme ilişkisinin bulunduğu bir işlemdir²¹.

Yapılan tanımlardan yola çıkarak yapacağımız birleştirici bir tanım ise; denenmiş, kendini faaliyeti alanında kanıtlayarak ve belli bir kalite standardını tutturmuş bir girişimci ile yeterli sermaye ve bilgisi olmayan girişimci arasında gerçekleşen bağımsız bir ticari sözleşmedir. Yatırım yapmak isteyen girişimci, know-how'ın desteği ile ürünün veya hizmetlerin, üretim ve dağıtımını sisteme dayanarak gerçekleştirmektedir.

Franchising hakkını alan taraf olan franchisee, bir ticari marka altında çalışması halinde bunun formatı ya da prosedürü için kendi kaynaklarında önemli bir sermaye yatırımı yapmaktadır.

Franchising işleminin diğer sistemlerle genellikle aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Oysa, diğer sistemlerle aralarında büyük farklılıklar vardır. Konumuzun ileriki kısımlarında bu sistemlerle ilgili farklılıklardan bahsedeceğiz.

2. FRANCHISING'IN ÖNEMİ

Franchising, girişimci ruhunu geliştirmek, küçük ve orta ölçekli tasarrufların ekonomiye aktarımını sağlamak açısından önemlidir²².

Bilindiği üzere, günümüz ekonomilerinde, küçük girişimcilerin başarılı olması giderek zorlaşmaktadır. Bunun temelinde de, söz konusu işletmelerin gerekli ve yeterli sermayeden, bilgi ve deneyimden yoksun olmaları yatmaktadır.

Tüketicinin egemen olduğu, kalitenin ön plana çıktığı bir dönemde, standartlardan ödün vermeyen, tüketici mutluluğuna hizmet eden ve

²¹ Serdar PAKSOY-HERGÜNER-BİLGİN ve GÜRCAN, 1993 ABD-Türk Franchising Konferans Notları, 1993.

²² Çağatay ÜNÜSAN, "Franchising'in Gelişimi Ve Ülkemiz İçin Önemi", Pazarlama Dergisi, C.XXXI, S.38 (8 Mayıs 1993), s.14.

yaygın bir hizmet ağına sahip olan işletmeler başarılı olabilmektedir. Bu açıdan franchising sistemi, yılların bilgi ve deneyimini küçük girişimcilere aktararak bu tür işletmelerin pazardaki başarı şanslarını arttırmaktadır.

Franchising, küçük işletme olmanın olumsuz yönlerini ortadan kaldırarak, sınırlı olanaklarla bağımsız iş kuran ya da kurmak isteyenlere, yeni faaliyet alanları ve başarılı olabilme şansı sağlayan bir sistemdir²³.

Küçük işletmelerin başarılı iş ortamına itilmeleri aynı zamanda onların verimli çalışmalarını da yardımcı olacaktır.

Franchising sistemi, bir yandan küçük ve bağımsız işletmelere yararlar sağlayabilme, öte yandan, tüketicilere daha iyi bir mal ve hizmet sunabilme konusunda işletmeler arasında ortak işbirliğini özendirici etkiler sağlamaktadır. Sistemin, ülke kaynaklarının yerinde ve verimli kullanılması konusunda önemli bir yeri vardır. Çünkü zaten kıt olan ülke kaynaklarının güçsüz bir girişimcilik amacı doğrultusunda kullanılması, başarısız olma riskinin yüksek olmasına neden olabilmektedir. Aksine franchising sisteminin, franchisorun denediği ve başarıya ulaştırdığı bir ürüne, ticari marka ve tekniklere dayalı yönü, franchiseeler için bir güvence oluşturur ve en azından risk olasılığını azaltır. Böylece kıt olan kaynaklar verimli şekilde kullanılmış olur. Bu durum ise; Ülke kaynaklarını iktisadi ve verimli kullanmaya son derece gereksinim duyan bizim gibi az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler açısından, istenen önemli bir durumdur²⁴.

Franchising sistemi; ekonomide verimliliği, kaliteyi, katma değeri arttırarak, üretim maliyetini düşürecek teknolojileri, yönetim bilgisini, know-how'ı belli alanlara aktarmakta başarılı olmuştur. Ülkelerin gelişmesine yadsınamaz katkıları olan etkileri, bir anlamda direkt

²³ Nesrin NAS, "Uluslararası Deneyimlere Ulaşmanın En Kolay Yolu: Franchising", **Dünya Gazetesi**, (6 Kasım 1993), s.7.

²⁴ Doğan Y.AYHAN, "İşletmelerarası Bir Birleşim Biçimi: Franchising (İmtiyaz) Sistemi Ve Önemi", **Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.2, S.3 (Nisan 1984), s.96.

yabancı sermaye girişlerinin katkıları üzerinde olmuştur²⁵.

Franchising sistemi, gelişmiş ülkelerden teknoloji transferi sağlanması yanında iş prensiplerinin, ülkeye getirmesiyle, iş dünyasına önemli katkılar sağlamaktadır²⁶.

Franchising sistemi, know-how ile girişi sağlandığı için, özellikle işletme sistemleri açısından, önemli know-how transferi gerçekleşmiş olmaktadır. Söz konusu durum mal veya hizmetlerin kalite standartlarını yükseltme sonucunu da doğurmaktadır. Dolayısıyla, rekabet artmakta ve ilgili sektör gelişmektedir. Franchising veren işletme, alt birimlerini değişik yatırımcılardan oluşturacağı için ve bilgi birikimi oluşacaktır. Alt birimler hızla oluşacağı içinde önemli istihdam olanağı sağlanmaktadır. Bununla birlikte, istihdam edilen kişiler aldıkları eğitimlerle yan kalifiye hale gelmektedirler.

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 içinde tedarik etmektedir. Söz konusu durum, bir çok yan sektörde ek iş potansiyeli ve dolaylı ek istihdam ve kazanç yaratmaktadır. Ayrıca, yan sektörler yüksek bir standardı sağlayabilme zorunluluğu karşısında, kendi ürettikleri mal veya hizmetin kalitesini artırmaktadır.

Franchising sisteminin ekonomiye olan diğer katkısı ise, ülkemizde mevcut yabancı menşeli ve yerli franchising veren kuruluşların, direkt olarak veya sektörlerinin yaptıkları ihracattır. İhracat son yıllarda önemli oranda artmıştır. Bununla birlikte, franchising veren yerli kuruluşlar da yurt dışında bir çok ülkeye franchising vermeye başlamıştır.

²⁵ Haldun A.DANIŞMAN-Tülin YÜCEL, "Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nün Franchising Sözleşmelerine Bakışı", **Dünya Gazetesi** (13 Eylül 1991), s.11.

²⁶ ---- "Franchising'e Rağbet", **Dünya Gazetesi** (13 Eylül 1991), s.11.

3. FRANCHISING SİSTEMİNİN DİĞER SİSTEMLERDEN FARKLARI

Franchising sisteminin, birçok ülkede çeşitli faaliyet alanlarında yaygın olarak kullanılmasına rağmen, kabul görmüş bir ortak tanımının olmaması, diğer işletmeler arası ortak hareket etme ve diğer dağıtım alanları teknikleriyle karıştırılmasına neden olmaktadır²⁷. Bu tür karışıklıkları gidermek için burada, franchising sisteminin diğer sistemlerle olan farklılığı ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

A. BAYILIK SİSTEMİYLE İLGİLİ FARKLILIKLAR

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

- Franchising sisteminin "bayilik"ten en önemli farkı, isim hakkını vermesi yani sistem, satış ve idarenin yanında aynı isimle birlikte standart ve garantili bir hizmetin yürütülmesini de sağlayacaktır.

- Bayilik sistemi bazen eğitim gerektirmez. Ancak, franchise girişimcisinin mutlak suretle eğitimden geçmesi gerekir. Ayrıca, belli bir prosedür çerçevesinde işlevini sürdürmek zorundadır. Franchisor'dan aldığı sürekli destek karşılığında cirosu üzerinde, isim hakkı, idari gider payı, reklam payı gibi ödemelerde bulunmaktadır²⁸.

- Bayilik sisteminde mal ya da hizmet, marka satma esasına dayanmaktadır. Oysa franchising sisteminin bayilikten en önemli farkı

²⁷ AYHAN, s.88.

²⁸ Aydın KARAVELİOĞLU, "Franchising Bayilikle Karıştırılmamalı", **Dünya Gazetesi** **Franchising Eki** (18 Kasım 1993), s.94.

akıl satma esasına dayanması²⁹ her yönüyle denenmiş, standartları ve işleyişi saptanmış bir sistem; tüm know-how ve ticari sırlarıyla birlikte franchisee'ye aktarılmaktadır.

- Franchising sisteminin, iyi yürümesi için franchisor tarafından işe başlangıç öncesi ve sonrası eğitim verilir. Franchising sözleşmesi süresince franchisee'ye destek sağlanmaktadır.

- Franchising sisteminde bayilikten farklı olarak, markayı kullanmak için başlangıçta ve sözleşmesi boyunca belli bir bedel ödenmektedir.

- Bağımlılık ve bağımsızlık kriteri açısından değerlendirildiği zaman, bayinin daha çok bağımsız olduğu görülmektedir.

- Bayii seçiminde, bayinin sahip olduğu işyeri, mali gücü gibi kriterler baz alınırken, franchising sisteminde franchisee'nin kişisel özellikleri ve iş tecrübesi dikkate alınır³⁰.

- Marka ve imajını korumak için franchisor franchiseenin hem sistemini hem de tüm defter ve kayıtlarını sürekli kontrol etmektedir. Zaten franchising sözleşmesiyle bu hakka franchisor direkt sahip olmaktadır.

- Franchise işletmeler gerek işyerinin görüntüsü ve dekorasyonu olarak, gerekse işletmecilik prensipleri açısından birbirlerinin aynısıdırlar. Diğer bir ifadeyle yeknesaktırlar³¹.

-Franchisee'ler ulusal reklam ve kampanyalara katılmaktadırlar. Franchising sözleşmelerinde bayiliklerin aksine marka kullanma süresi ve kullanma yetki alanına yer verilmektedir.

- Franchising sisteminin bayilikten diğer farklılığı ise franchising zincirine bağlı işletmelerin bizzat sahipleri tarafından işletilmelerine rağmen, şube gibi standart görünüm ve isim taşımalarıdır³².

²⁹ ----"Girişimciler Franchising Sistemini Benimsediler", **Dünya Gazetesi Franchising Eki** (18 Kasım 1993), s.6.

³⁰ Güzün UZUN, "Turyap Emlak Sektöründe Franchise Veren Tek Firma", **Dünya Gazetesi Franchising Eki** (18 Kasım 1993), s.10.

³¹ Sermet İŞİN, "Franchising Bir Nevi Özelleştirmedir", **Dünya Gazetesi** (22 Nisan 1994), s.10.

³² ----"Şimdi Rağbet Franchisin'e ", **Dünya Gazetesi Franchising Eki** (27 Ekim 1992), s.3.

B. TİCARİ MARKAYLA İLGİLİ FARKLILIKLAR

Bilindiği üzere markalar, malın ve hizmetin niteliğini garanti altına alarak, nerede imal edildiğini ve kim tarafından satışa çıkarıldığını göstermektedir. Aynı zamanda, bu hizmet ya da ürünlerin standartlara uygun, üstün kalite olduğunu belirtmek ve güven duygusunu aşlamak için gereken bütün özenin gösterildiğini ifade etmektedir³³.

Ticari markalar ise, malın hangi işletme tarafından piyasaya sürüldüğünü gösterir³⁴. Marka lisansı ile marka sahibi elinde bulunan markasını, bir başka kuruluşa ürünlerinde kullanmak üzere izin verir. Ticari markalar ürünün pazara girmesinde ya da teknolojinin kullanılmasında, değerli bir araç olarak kabul edilmektedir³⁵. Marka sahibi markanın kullanım hakkına karşılık, bu hakkın kullanımını isteyen taraftan periyodik olarak belli bir karşılık almaktadır. Marka sahibi ticari markanın sahibi olmayı sürdürmektedir. Ayrıca, markanın kullanım hakkını alan tarafın üretimi uygun standartlarda yapıp yapmadığı ve marka itibarının devamlılığı konusunda marka sahibi tarafından denetlenmektedir³⁶. Ticari markalar, sahipleri açısından önemlidir. Coca-Cola'da özellikle araştırma bölümündeki yetkililer Coca-Cola işletmesinin temel varlığının "ticari markası" olduğunu belirtmişlerdir. Başarılı bir ticari marka, şirkete lisans verebilecek ya da satabilecek güçlü bir isim hakkına sahip olmayı olanaklı kılmaktadır.

Sonuç olarak marka, piyasanın iyi tanıdığı bir ticari markanın sahibi ile bu markayı kullanarak, üretim ya da dağıtım yapmak isteyen işletmeler arasında oluşturulan bir sistemdir. Lacoste gömlekleri bu sistemle üretilmektedir³⁷.

³³ İrfan, Dönmez, **En Son İçtihatlarla Açıklamalı Markalar ve Haksız Rekabet Davaları**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 1987, s.20.

³⁴ Alı BOZER-Celal GÖLE, **Bankacılar İçin Ticaret Hukuku Bilgisi**, Bankacılık ve Ticaret Hukuku araştırma Enstitüsü, Ya. No.250, B.13, Ankara,1987, s.20.

³⁵ Mustafa ÖZENÇ, "Dünyada ve Türkiye' de Sınai ve Ticari Mülkiyet Hakları", **YASED**, Ya.No.40, 1992, s.75

³⁶ Macide SOĞUR, **İşletme Sistemi Olarak Franchising**, Der Ya. B.2., İstanbul, 1993, s.49.

³⁷ AYHAN, s.88.

C. PATENTLE İLGİLİ FARKLILIKLAR

Patent, yeni bir mal üretim yöntemi ya da herhangi bir yenilik bulan kimseye, bu yeniliğe yalnızca kendisinin sahip olma hakkını sağlar. Diğer kişilerin onu kullanma ya da kopya etmelerini engel teşkil etme hakkını veren ayrıcalıktır³⁸. Bir icada patent verilirken daha önce başkası tarafından tasarlanmamış ve yenilik taşıması koşulları aranmaktadır. Patentler bir tür kişisel mülk sayılır. Dolayısıyla başkalarına satılabilir, ipotek edilebilir, ya da miras olarak bırakılabilir. Patent sahibi, icat ettiği malın başkalarınınca üretilmesini, kullanılmasını ya da satılmasını engelleme hakkını elde eder. Ama istediği kişilere icadın üretimi, kullanımı ya da satış haklarından herhangi birini lisans aracılığıyla devredebilir. Patent sahibine, tanıdığı bu ayrıcalık için belli bir bedel ödenmektedir.

D. LİSANS ANLAŞMASI İLE İLGİLİ FARKLILIKLAR

Lisans, herhangi bir şeyi yapmak, üretmek ya da kullanmak üzere verilen izindir³⁹. Bu tür lisans sözleşmesine içerik olarak üretilen ya da satılan malın, üretim teknolojisi, üretim reçetesi, üretim formülü ya da işlem prosedürü girmektedir⁴⁰.

Lisans anlaşmasına üretim süreci, tekniği, marka ve patent konu olmaktadır. Lisans almak isteyen ticari kurum, lisans sahibiyle anlaşma yapmaktadır. Lisans bedeli olarak, lisans sahibine belli miktarda royalti ya da aynı şeyler ödenmektedir. Yapılan lisans anlaşmasıyla lisans sahibi az bir riskle pazara girmiş olur. Lisansı alan taraf ise, üretim uzmanlığı ya da tanınmış bir ürün ve/veya isim

³⁸ Canan MADRAN, "Gelişmiş Ve Gelişmekte Olana Ülkelerde Mülkiyet Hakları, Uygulanış Biçimleri Arasındaki Uyumsuzluklar Ve Çözüm Yolları", **YASED**, Ya.No.40, İstanbul, 1992, s.162.

³⁹ Ö. Baybars TEK, **Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları**, İzmir, 1990, s.249.

⁴⁰ ŞOĞUR, s.47.

hakkını kazanmış olur. Örneğin, Coca-Cola şişeleme şirketleri ve ABD'de çocuk mamaları şirketi olan Gerber, birçok dünya pazarına bu yöntemle girmiştir⁴¹.

Lisans sözleşmesi, belirli bir süre için ve belirli bir bölgede geçerli olmak üzere yapılmaktadır. Sözleşmenin tarafları yasal olarak bağımsızdırlar. Lisans veren tarafın, lisans alan taraf üzerinde denetimi ya çok az ya da hiç olmamaktadır. Taahhüt edilen ve lisans kullanımının gerektirdiği içerik ve kalite gibi konularda lisans sahibinin denetim yapma hakkı olmaktadır⁴².

E. ACENTALIK İLE İLGİLİ FARKLILIKLAR

Acenta, bir sözleşmeye dayanarak belirli bir yer ya da bölge içinde, sürekli olarak, ticari bir işletmeyi ilgilendiren sözleşmelere aracılık etmeyi ya da bunları o işletme adına yapmayı meslek edinen kişi ya da kuruluşlardır⁴³. Acentalar, üretici ya da toptancı tarafından istihdam edilmeksizin, üçüncü şahıslara karşı işletmeyi temsil etme yetki ve sorumluluğundadırlar. Üçüncü şahıslar açısından, yasal olarak ana işletme ile acenta arasında, hiçbir fark yoktur. Acentanın her davranışı işletmeyi bağlayıcı niteliktedir. Oysa, franchising işleminde, franchise tarafları yasal olarak bağımsızdırlar. Bu durumda, acentalık anlaşmasının tanımı franchising işleminin dışında kalmaktadır.

F - DİSTRİBÜTÖRLÜK İLE İLGİLİ FARKLILIKLAR

Bir üreticinin, belirli bir bölgedeki dağıtıcıya malını satma hakkı devrettiği sözleşmedir. Distribütörlük hakkını alan taraf, bölgesinde markası altında işlem yapma, promosyonlardan ve diğer özel haklardan

⁴¹ TEK, s.190.

⁴² ŞOĞUR, s.47.

⁴³ BOZER-GÖLE, s.215.

yararlanma hakkına sahiptir. Buna karşılık, girişimcinin istediği kalite ve imajı korumak ve belirli seviyede bir stok bulundurmak zorundadır.

Distribütör, kendi adına çalışan üretici ya da toptancı işletmenin müşterisi durumundadır. İşletmenin malını kendi adına alıp satan bir bölgesel aracıdır⁴⁴. Distribütör, yalnızca bazı yetkili perakendecilere satış yapabilir. Böyle bir anlaşmanın temel amacı, tacirlerin satış çabalarını ve girişimcinin markasını kuvvetlendirmektir. Girişimci, kendisine diğer üreticilerin markasıyla etkili bir şekilde rekabet olanağı verecek bir dağıtım kanalı sistemi geliştirmek için distribütör seçmektedir⁴⁵. Örneğin, Coca-Cola ve Pepsi Cola ana örgütleri de şişeleme işletmelerine koyu şurup satmaktadır. Onlar da belirli prosedüre göre hazırlayıp tescilli markalı şişelere doldurdukları meşrubatı, belirlenmiş reklam bütçeleri sınırları içinde ya da ulusal reklam kampanyasının sağladığı tutundurma şemsiyesi altında, perakendecilere ve kurumsal müşterilere satarlar. Ayrıca, bir grup bağımsız perakendeci, toptancının örgütlenmesiyle bir araya gelip, örgüt aracılığıyla merkezi satın almaya giderek grup reklamından, markasından ve diğer sürümleme yardımlarından yararlanırlar⁴⁶. Distribütörlükte, distribütör kendi adına çalışan üretici ya da toptancı işletmenin müşterisi durumunda olup, işletmenin malını kendi adına satan bir bölgesel aracıdır.

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

⁴⁴ ŞOĞUR, s.49.

⁴⁵ Emin ERDEM, "Pazarlama İlmî İlgî Sahası İçerisinde Bayilik Verme", **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.2, S.3 (Nisan 1984), s.114.

⁴⁶ Mehmet OLUÇ, "Pazarlama Kanallarıyla Gedik Kurma Yöntemiyle Dağıtım" **Pazarlama Dünyası**, Y.3, S.13 (Ocak-Şubat 1989), s.11.

G. MÜMESSİLLİK İLE İLGİLİ FARKLILIKLAR

Mümessiller, belirli üreticilerin ürünlerini belli bir sürede, sözleşmeyle, belli fiyat ve koşullarla, belirlenmiş yerlerde satan aracılarıdır. Mümessillikte genellikle birbirine rakip olmayan ve birbirini tamamlayan nitelikteki ürünlerin bir arada satışı ve birden fazla üretici temsil edilmektedir. Her üreticiyle fiyat politikası, ticari bölgeler, sipariş işleme prensipleri, malların müşteriye teslimi ve garantiler konusunda yazılı sözleşmeler yapılır⁴⁷. Mümessillikte ana işletme, ürün üzerindeki mülkiyeti muhafaza etmekle birlikte, aracıya zilyetliği verir. Aracı da ürünü nihai tüketiciye satabilir. Emanet yoluyla ürünü tüketiciye satan aracılar, ürün zincirinin tüm kalemlerini bulundurmak ve de üreticinin önerdiği fiyat üzerinden satış yapmak zorundadır. Ana işletme, aracının emaneten stok ürünü bulundurmamasının tüm maliyetine katlanır. Mümessil, ürünü tüketiciye sattığında komisyonunu ya da kârını ayırıp geri kalanı ana işletmeye öder⁴⁸.

Oysa franchising işleminde franchisee sattığı üründen belirli bir yüzde oranını royalti olarak franchisora öderken, geri kalan gelir kendisine kalmaktadır.

H. DİĞER ORTAK İŞBİRLİĞİ SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ FARKLILIKLAR

a. "Ortak Satın Alma Grupları" İle İlgili Farklılıklar

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

Ancak "Ortak Satın Alma Grupları" geriye doğru yatay entegrasyona giderek, tedarik pazarlarından iktisadi olarak, satın almayı ve pazara karşı güçlü olmayı amaçlamaktadırlar. Söz konusu gruplar franchising sisteminde olduğu gibi, tüketiciler pazarına yönelik

⁴⁷ TEK, s.371.

⁴⁸ OLUÇ, s.11.

ortak hareket etmemektedirler. Birbirlerinden bağımsız olarak, pazarlama ve dağıtım çabalarını ortaya koymaktadırlar. Bu durum diğer ortak işbirliği sistemleriyle franchising sistemi arasındaki farkı belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır.

b. "Zincir İşletmeler" Sistemiyle İlgili Farklılıklar

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

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

Franchising sistemi işletmeye bağlı olarak geliştirilen "Satış Şubesi" ya da "Satış Noktaları" şeklindeki dağıtım sistemlerinden de farklıdır. Franchising sistemi ile franchisee, franchisorun ticari ünvan, mal ya da hizmetlerinin ticari yöntemlerini kullanmaktadır.

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

Bilindiği gibi, franchising sisteminde franchiseelerin bağımsız kalmaları temel koşuldur⁴⁹.

4. FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRLERİ

Franchising sistemi, tarafların durumuna, sisteminin içeriğine ve niteliklerine göre ayrıma tabi tutulmaktadır. İşleme taraf olanların aynı ülkede ya da farklı ülkede olmaları durumunu göz önünde bulundurularak ayrıma tabi tutulmaktadır. Bundan sonraki kısım, bu

⁴⁹ AYHAN, s.89.

ayrımalar paralelinde incelenecektir.

Sistemin, tarafları yapmış oldukları franchise işleminin içeriği ve niteliği açısından, iki tür franchise işlemi olduğu görülmüştür.

A. ÜRÜN VE MARKA FRANCHISING

Franchising'in tarihsel gelişimi incelendiğinde, ilk doğuş nedeni kitlesel üretimin başlamasıyla birlikte, üretim fazlası olan mal ve hizmeti çeşitli pazarlara sunma sorunudur⁵⁰. Söz konusu durum, pazarları kontrol eden yeni tip organizasyonların oluşmasına neden olmuştur.

Ürün ve marka franchising türünün konusu mal olmaktadır⁵¹. Üretici işletmelerle seçilmiş perakendeciler arasında, koşulları belirlenmiş sözleşmelere uygun bir biçimde tüketicilere, satış yapılır.

Örneğin, Shell işletmesi ile Shell bayileri arasındaki sözleşme, satış yerinin düzenlenme biçiminden, müşterilere verilecek hizmet biçimlerinin ayrıntılarına kadar belirlenmiş koşullara göre, Shell bayileri Shell ürünlerini satma imtiyazına sahip olur⁵².

Mal ya da ürün, üreticisi dışındaki kişilerce farklı bölgelerde satılmaktadır. Ancak, bu kişiler arasındaki ilişki bir ülke üreticisi işletme ile başka bir ülkede bulunan üretici arasında gerçekleşen imtiyaz anlaşması üretici-toptancı, üretici-perakendeci, toptancı-perakendeci arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu ilişki, franchising işleminin en temel şekli olup, literatürde "geleneksel franchising" ya da "ürün ve marka franchising" olarak yer almaktadır⁵³.

Franchising sistemiyle, üreticiler perakendeciliği üretim sürecine entegre etmek üzere kullanmaktadırlar. Söz konusu sistem de, tümüyle geliştirilen yeni pazarların riskinin minimum seviyeye düşürülerek,

⁵⁰ ÜNÜSAN, s.9.

⁵¹ ŞOĞUR, s.51.

⁵² OLUÇ, s.11.

⁵³ ŞOĞUR, s.45.

başlangıç maliyetler düşük noktalarda gerçekleştirilmektedir. Üretici perakendeciler, pazarları denemek için açacağı daha yüksek maliyetli kendi işletmelerine yatırım yapma yerine, bu yöntemi daha cazip bulmaktadırlar.

Ürün, marka/franchising türü üretici perakendecileri şirket kimliğine kavuştururken tüketicilere belirli bir hizmet seviyesi ve ürün garantisi vermektedir. Dolayısıyla söz konusu sistem türü sürekli gelişmektedir⁵⁴.

1910 yıllarında otomobil endüstrisindeki gelişme ve seri üretim sonucu üreticiler ürün ve marka/franchising yoluyla dağıtım ağlarını oluşturma gereği duymuşlardır. Ford adlı otomobil üreticisi, kendi malını satma konusunda franchiseelere yetki vermiştir. Ancak, buna karşın bağımsız durumda olan girişimcilerden değişen satış ve hizmet koşullarına göre manevra alanlarını belirlemeleri istenmiştir⁵⁵.

Benzeri şekilde, serinletici içki üreticileri ürünlerini yaygınlaştırmada aynı yöntemden faydalanmıştır. Söz konusu üreticiler farklı pazarlarda dağıtımını sağlayan şişeleycilere genel satış ayrıcalığı tanımaktadırlar. Bu toptancılar, üreticilerden aldıkları serinletici içki özlerini, karbonla karıştırarak şişelere doldurmaktadırlar. Söz konusu ürünün genel pazarlarda tüketicilere dağıtımını sağlanmaktadır⁵⁶.

1930'lu yıllardan itibaren ürün ve marka franchising'i perakendecilik ve hizmet endüstrilerine de yayılmaya başlanmıştır. Ve en büyük gelişimini bu alanda göstermiştir. Sistemin kullanım hakkını alan girişimciler, üretici franchisor'ün belirlediği standartlara uygun üretim yapma ve işletmelerin merkezlerinden kontrol edilmelerine müsaade ettikleri sürece, sistemin kullanılmasına izin vermekte bir sakınca görmemişlerdir.

Ulaşım ve beraberinde gelişen iletişim araçları sayesinde, üreticiler

⁵⁴ ---, "Franchising ve Satış İmtiyazları", **Tekstil İşveren Dergisi** (Mayıs-Haziran 1992), s.28.

⁵⁵ Haydar AKSOY, **Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım**, ? . ?., s.19.

⁵⁶ Philip KOTLER (Çev: Yaman ERDAL), **Pazarlama Yönetimi (Çözümleme, Planlama ve Denetimi)**, Bilimsel Yayınlar Derneği Yayını, C.2, Ankara, 1976, s.185.

ve tüketiciler arasındaki mesafeler gittikçe daralmıştır. Üreticiler reklam aracılığıyla, ülke çapında ürünlerin tanıtımını yaparak pazarlama çabalarına girişirken, perakendeciler dağıtım istenen ürünlere ulaşmanın yöntemlerini araştırmaktadırlar. Ürün ve marka franchising bahsedilen arz ve talep sonucu oluşmuş yeni bir dağıtım ağıdır⁵⁷.

Sistemin ilk kurulduğu yıllarda üretici bayilik denilen sistem şekli ağır basıyordu. Sistemin büyük yararlarını gören girişimciler, sistemin kurulmasına ön ayak oldular. Söz konusu girişimciler, sermaye yatırımı yaparak riski üstlendiler.

ABD Ticaret Bakanlığı; 1986 yılında franchising alan girişimcilerin 10.000 benzin istasyonuna ve 375 otomobil ve komyon servisine sahip olduğunu yaptığı araştırma sonucunda ileri sürmüştür⁵⁸.

Ülkemizde kurulu sistemlerin %75 kadarı ürün/marka franchising türündedir. Genel olarak franchisee ürünü franchisor'dan almak zorunda değildir. Standartlara uygun olma koşuluyla kendisi de üretebilir⁵⁹.

B. FRANCHISING İŞLETİM SİSTEMİ

Franchising işleminin ikinci türü olan franchising işletim sistemi, dünyada 1950'li yıllardan itibaren gelişme göstermiştir. Bu sistemde, franchisor'un franchisee ile ilişkisi sadece ürün, servis ya da ticari adla sınırlı olmayıp, aynı zamanda pazarlama stratejilerinin gelişimi, planlama, eğitim, kalite kontrolü gibi ek destek faaliyetlerini kapsamaktadır⁶⁰. Söz konusu franchising sistemiyle, aynı kalite ve standartlarda mal ya da hizmet tüketiciye ulaşmış olur. Ayrıca, KOÖ'ler teknoloji transferi ve iş prensiblerini birbirlerine bu sistem

⁵⁷ John F.LOVE, **Altın Kemer Efsenesi**, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989, s.46.

⁵⁸ Abdullah ÖZDOĞAN, "Franchising Sekizinci Yılına Mevzuatsız Giriyor", **Ekonomi Politika Dergisi** (3 Mart 1993), s.4

⁵⁹ Üzeyir GARİH, "Deneyimlerim II", Cem Ofset (Eylül 1991), İstanbul s.128.

⁶⁰ ÜNÜSAN, s.5.

türüyle aktarmış olurlar⁶¹.

Sözü edilen sistem türünde, franchisor ile franchisee arasında sürekli ve sıkı bir iş ilişkisi bulunmaktadır. Başarılı ve kendini kanıtlamış, belli standartlar tutturmuş bir işletim sistemi franchisee'ye öğretilir ve franchisee denetlenir⁶².

Söz konusu sistemle franchisor, sunduğu hizmetin etkili biçimde tüketicilere ulaştırılması amacıyla tüm bir sistemi örgütler. Buna ilişkin olarak franchisee'lere özel bir servis paketi sunulur, ya da özel standartlar, yöntemler bazında franchisee'ler kullanıma ve tüketime hazır hale getirilen ürünleri pazarlarlar .

Duruma ilişkin örnekler, otomobil kiraya verme işinde (Hertz ve Avis gibi), lokanta işletmesinde (McDonald's, Burger King) ve motel işletmesinde (Howard Johnson, Ramada Inn) bulunabilir. Franchisor, mobilya döşeme, yiyecek, temizlik gereçleri vb. iş alanlarında satıcılarından daha iyi sözleşme koşulları elde etmek için, tüm satın alma gücünü kullanır. Kimi durumlarda franchisor franchisee'lerden sermaye payı almak, ya da işletmelere tümüyle sahip olmak suretiyle, sistemin daha merkezi biçimde programlanmasını ve yönetilmesini kolaylaştırmış olur. Böyle bir sistemin dışında kalan bireysel işletmeler ise, bu sistemdeki franchisee'lerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu da bireysel pazarlama kanalının ne ölçüde yetersiz olduğunu açıklamak için yeterli neden olarak gösterilebilir⁶³.

Franchising işletim sisteminde, bir sistem içinde hareket etme, franchisor'un hazırladığı prosedürleri takip etme zorunluluğu vardır.

Franchising işletim sisteminin temel özelliklerinden biri de, uluslararası franchising işletim sisteminde, sistemi tanımlayan bir sözleşmenin olması gereğidir. Bir markanın olması, bu markanın tanınmış ve bilinmiş olması gerekir. Franchisee'ler faaliyete geçmeden

⁶¹ Zuhal ÖZAKTAY, "Franchising'e Rağbet", **Dünya Gazetesi** (13 Eylül 1991), s.2.

⁶² Selahattin TUNCER, "Dağıtım ve Pazarlama Sistemi Olarak Franchising", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Y.26, S.311 (22 Ocak 1992), s.51.

⁶³ KOTLER, s.185.

önce bir takım eğitim, danışmanlık vb. hizmetleri verilmektedir. Sözleşme sonrasında da, aynı işlemler tekrar devam etmektedir⁶⁴.

Bu bilgiler ışığında, işletim sistemi için bir çerçeve çizilmiştir. Franchising İşletim Sistemi başlangıç yatırımına göre de ayrıma tabi tutulabilir. Bunlar:

a. Meslek Franchising'i

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

b. İşkolu Franchising'i

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

c. Yatırım Franchising'i

Bu yatırım türü, büyük yatırımlar gerektirdiğinden İşkolu franchising'i yerine, Yatırım franchising'i diye tanımlanmaktadır.

Yatırım franchising'i ile İşkolu franchising'i arasına kesin bir çizgi koymak zordur. Her iki yatırım şeklinde de aynı işletmecilik kuralları geçerlidir. Yatırım franchising'ine fast food pasta servisi, oteller zinciri, hazır giyecek mağazaları vb. örnek olarak gösterilebilir⁶⁵.

⁶⁴ Serdar PAKSOY, "Franchising'e Devlet Desteği Sağlanmalıdır.", *Dünya Gazetesi* (6 Kasım 1992), s.7.

⁶⁵ ŞOĞUR, s.52-53.

5. FRANCHISING TARAFLARININ BULUNDUKLARI ÜLKELER AÇISINDAN DURUMU

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

A. ÜLKE İÇİ FRANCHISING

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

Söz konusu sistemde, franchising şehirler arası ve bölgeler arası yapılmaktadır. Şehirlerarası yapılan franchising, dar bölge imtiyazı şeklinde yapılmaktadır. Bölgeler arası yapılan franchising, geniş bölge imtiyazı şeklinde yapılmaktadır. Geniş bölge imtiyazı şeklinde yapılan franchising yapısal olarak ana bayilik sistemine benzemektedir⁶⁶.

Söz konusu işlemde ana franchisor, haklarını ve yetkilerini kendi adına kullanmak üzere franchising'e vermektedir. Bu durumda franchising o bölgede franchisor gibi davranmaktadır. Söz konusu durum bir franchising türü olmayıp, sistemin işlemesi için özel bir durumdur. Literetürde "Master Franchising" olarak tanımlanmaktadır⁶⁷.

Bölgeler arası ve şehirlerarası verilen imtiyazlar zaman zaman ana franchisor'ün markasını tehlikeye sokacak sakıncalar doğurabilir. Özellikle bölge imtiyazında, girişimci bölgesel işletmelere önemli sermaye bağladığı için, kendi şartlarına uygun biçimde franchising sistemi işletmektedir. ABD.' de 1955 yılında fast food işletmelerinde benzer durum yaşanmıştır. Söz konusu işletmelerden bir kısmı yemek servisi yapmaktayken bir kısmı bu tür yemek servislerine hizmet alanlarında yer vermedikleri gibi sonuçlarla karşılaşmıştır. Merkezi denetimin olmaması işletmeler arasında kalite farklılaşması ve

⁶⁶ TUNCER, s.51.

⁶⁷ ŞOĞUR, s.42.

standartlardan ödün verme gibi sakıncaların oluşumuna neden olmuştur.

Ülke içi franchising'de tarafların kazançları franchisor'un malını satması ve franchisee'nin sağlamış olduğu gelir ülke içinde kalmaktadır⁶⁸. Söz konusu durum, ülke içinde sermaye birikimi gibi avantajlı ortam oluşturmaktadır.

B. ÜLKELER ARASI FRANCHISING

Franchising işleminin içeriği dikkate alınmadan, tarafların ayrı ülkelerde olmaları anlaşılmaktadır⁶⁹.

Girişimci, dünyanın diğer bölgelerinden franchising veren yabancı işletmelerden biriyle franchising anlaşması yapmaktadır. Bu seçenekte girişimciler, ürün/marka veya franchising işletim sisteminin kullanım hakkını yurt dışındaki franchisor'dan anlaşma yoluyla satın almaktadır. Ülkemizde bulunan McDonald's, 7-Eleven, Alphagraphics bu duruma örnek gösterilebilir⁷⁰.

Ülke içi franchising işleminde tanımlanan master franchising ülkelerarası franchising'de de geçerli olmaktadır. Franchisor, bir başka ülkede doğrudan kendi adına franchising yapabileceği gibi, o ülkede bir başka şirkete haklarını devrederek kendi adına hareket etmesini isteyebilir. Bu durumda franchising işlemini yürüten şirket "master franchising" sıfatını kazanır. Bundan böyle bu şirket ana franchisor gibi davranmaktadır. Master franchising anlaşmasıyla, yerli işletme ürün/marka ya da işletmecilik franchising'ini iç piyasada hem kendisi kullanmakta, hem de ülkedeki girişimcilere kullanıdirmektedir⁷¹.

Türkiye'de master franchising yoluyla sistemi, kullanan işletmeler şunlardır. Kenktucy Fried Chicken, 7-Eleven, Baskin Robbins, Benetton, Levi's, gösterilebilir. Benzer durum, Alphagraphics şirketi

⁶⁸ ŞOĞUR, s.43.

⁶⁹ TUNCER, s.51.

⁷⁰ Fatma DEMİRCİ, "Franchising Sistemi ve Türkiye'deki Uygulaması", **İktisat-İşletme Finans ve Maliye Dergisi** Y.8 S.29 (Ağustos 1993), s.56.

⁷¹ DEMİRCİ, s.56.

Türkiye'de ambalaj malzemeleri baskısı alanında Tiftruk Matbaacılık Sanayi A.Ş. tarafından temsil edilmektedir⁷². Tiftruk Matbaacılık Sanayi A.Ş. master franchising aracılığıyla Türkiye'deki girişimcilere franchising verme hakkını elde etmektedir. Mc Donald's şirketi ise, sahip olduğu hakları kimseye devretmeyerek Türkiye'de bir Türk şirketiyle ortak olarak franchising yapmaktadır. Yani, ortak girişim yoluyla sistemi kullanmaktadır.

Ana franchisor'un kazancı hem ihraç ettiği mal ve hizmetin geliri, hem de franchising lisans geliri olmaktadır. Yanı sıra franchisee ithal etmiş olduğu mal ya da hizmet ve franchising lisans bedeli diğer ülkeye transfer edilmektedir. Franchisee'nin sağlamış olduğu satış gelirlerinin bir kısmı da böylece yurt dışına çıkmaktadır⁷³. Ülkeler arası franchising sermayenin ülke dışına transfer edilmesi gibi sakıncalı bir durum oluşturmaktadır.

6. FRANCHISING SİSTEMİNİN ALICI ÇEŞİTLERİ

A. BÖLGE FRANCHISING ALICILARI

Belirli bir bölgede özel franchising haklarının franchisor tarafından franchisee'ye verilmesine bölge franchising denir. Bu durum "Master franchising" olarak tanımlanmaktadır. Bölge franchisee'si bölgesinde ya yeni franchise birimleri açar ya da franchisee'lere yeni yerler açma hakkı tanır. Bu durumda "master franchising" işletmesi sistemin kullanım hakkını ana franchisor gibi daha alt birimlere "sub franchising" olarak devreder. Franchisee tarafından ödenecek peşin ödemeler, belirli kriterlere göre örneğin, belirlenen bölgedeki nüfus sayısına göre tesbit edilir. Eğer bölge franchisee'si franchisee'lere satış işletmesi açtırırsa

⁷² Temel ŞAHİNGİRAY, "Elektronik Basım Evi Kavramını İki Yıldır Gerçekleştiriyoruz"

Dünya Gazetesi (27 Ekim 1992), s.4.

⁷³ ŞOĞUR, s.43

ana franchisor, bölge franchisee'si tarafından toplanan "ön ödeme" paralarının bir bölümünü ve ciro üzerinden alınan gelirlerden belli bir yüzdeyi bölge franchisee'sine verir.

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

Bölge franchisee'si kendi bölgesindeki satış performansına ulaşmak ve potansiyel franchisee'lerini bulmakla yükümlüdür. Eğer bölge franchisee'ler önceden tesbit edilen plana göre franchisee işletmelerini açmayı başaramazsa anlaşma sona erdirilir. Bazı durumlarda, franchisee'lerin seçilme hakkını ana franchisor kendinde tutar. Franchisee'ler seçildikten sonra, onların eğitim ve desteklenmesinden ayrıca, diğer uyulması gereken kurallardan ayrıca bölge franchisee'leri sorumludur⁷⁴.

B. ÇOKLU BÖLGE FRANCHISING ALICILARI

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

Çoklu franchisee'yı şahıs franchisee'den ayıran nitelikler şöyle sıralanabilir:

1- Çoklu bölge franchising alıcılarında genellikle ücretli yöneticiler çalışır. Bu yöneticiler, bireysel işletmelerin günlük yönetimlerine aktif olarak karışmazlar. Buna karşın şahıs franchisee'lerinin ilk amacı kendisine bir iş alanı oluşturmaktır.

2- Çoklu franchisee'ler daha fazla yatırıma sahiptirler.

3- Genellikle çoklu franchisee'ler işlerini çeşitlendirmek ve

⁷⁴ Macide ŞOĞUR, **Franchising** ..., s.56-57'den "**Franchising**" Pitman Publishing, 1988, s.4.

ellerindeki atıl finans kaynaklarını değerlendirmek için franchising alma işine girmektedirler. Bu işin dışında başka işlerle de ilgilenirler. Şahıs franchisee'ler ise, kendilerine bir iş alanı bulmak ve gelir sağlamak amacıyla yatırımlarını franchising sistemiyle gerçekleştirirler.

C. DÖNÜŞTÜRME YOLUYLA FRANCHISING

Dönüştürme yoluyla franchising işleminde, kendi sektöründe bir işe sahip girişimcinin işini, bir franchising sektöründe herhangi bir konuda franchisor'un bir satış mağazası olacak şekilde dönüştürülmesidir. Franchisor kendi franchising sistemini vermesine karşın, franchisee'de mülkünü, mesleki deneyim ve birikimini franchise işletmesine sunar. Dönüştürme yoluyla franchising işleminde, yeni bir iş kurma durumu söz konusu değildir. Sadece var olan bir işin işletmecilik biçiminin franchising'e dönüştürülmesi söz konusudur⁷⁵. Dönüştürme yoluyla franchising işleminde, franchisee franchisor'a belirli dönemlerde ödemelerde bulunmaktadır.

D. ORTAK GİRİŞİM YOLUYLA FRANCHISING

Franchising sistemi, işletme evlilikleri yoluyla da gerçekleşebilir. Franchisor ve birden fazla franchisee olabilir. Franchisee, franchisor'un deneyimlerinden yararlanırken, kendi öz kaynağını kullanmadan birçok yeni şubenin sisteme kazandırılması mümkün olabilmektedir. Franchisor ile franchisee kuruluşları arasında kuruluş ve uygulama bakımından sağlıklı bir işbirliğinin bulunması gerekir⁷⁶. Bu durum, özellikle ABD'li üreticilerin yabancı şirketlerin şiddetli rekabetine maruz kalmaları ve bu rekabete ayak uydurabilmek için, global stratejiler geliştirmeye başlamalarıyla oluşmuştur. Ortak girişim yoluyla

⁷⁵ ŞOĞUR, s.61.

⁷⁶ ÇEÇEN, s.13.

franchising'e örnek oluşturması açısından yabancı piyasalara açılmak isteyen ve fotoğraf filmi alanında faaliyet gösteren "Beta Crow International" şirketi, merkezi Pekin'de bulunan endüstri makineleriyle optik ve elektronik cihazlar üreten China North Industries şirketiyle ortaklığa girmiştir. Bu ortaklık anlaşmasıyla Beta Crow International, dev Çin piyasasına ulařabilmiiřtir⁷⁷.

7. FRANCHISING SİSTEMİNDE TARAFLARIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

A. FRANCHISING SİSTEMİNİ ALAN TARAFIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

a. Franchising Sistemini Alan Tarafın Hakları

Franchisor'un sahip olduğu isim, marka, ayrıcalık hakkını bir bedel karşılığında kullanma ve kendisine tanınan teknik bilgi ve hizmetten, anlaşma hükümleri çerçevesinde, yararlanma hakkıdır⁷⁸.

Bu haklar şöyle sıralanabilir:

i- Belirli bir bölgede ya da yalnızca belirli bir yerde tekelci satış hakkına sahip olma.

ii- Franchisor'dan sürekli olarak destek ve hizmet alma.

b. Franchising Sistemini Alan Tarafın Yükümlülükleri

i- Sistemin bilinen isminin korunması için gerekli özenin gösterilmesi.

ii- Franchisor'a işletmenin ticari faaliyet performansının tespit edilmesi, değerlendirmesini sağlamak açısından gerekli özenin

⁷⁷ The Naisbitt GROUP, **The Future of Franchising Looking 25 Years Ahead to Yaer 2010**, Peprinted, 1989, s.21.

⁷⁸ TUNCER, s.51.

gösterilmesi, işletme bilgilerinin ve mali tablolarının sunulması.

iii- Franchisor'un isteği üzerine onun yönlendirdiği kişi ya da kuruluşların işletmede defter ve kayıtlar üzerinde inceleme ve çalışmasına izin vermek.

iv- Franchisor'un kullanma hakkını tanıdığı marka, know-how'ını gizli tutmak, gerek sözleşme süresince gerekse sözleşmenin sona ermesi ya da feshinden sonra, üçüncü şahıs ve kurumlara bu bilgileri aktarmamak.

v- Franchisee'nin franchising anlaşmasında belirtilen diğer gereksinme ve kısıtlamalara uymak zorundadır⁷⁹. Franchisee franchisor'a ait sistem ile birlikte, diğer biçimsel ya da renkli varyasyonları kendi franchise işletmesi dışında her hangi bir alanda kullanmayacaktır.

vi- Franchisee, franchisor'un tescilli logosunu ya da franchisor'a ait sistemleri herhangi bir malzemede, reklamda, gösteride, iş şekillerinde ve diğer basılı ya da grafik malzemede yasalarca belirlenenin dışında ve sembol yapıştırmadan kullanmayacaktır.

vii- Franchisee markaları, franchisor'un belirttiği şekilde kullanacak. Markaların ve bunların sergilenmesi ve kullanımı ile ilgili talimatlarını yerine getirecek.

viii- Franchisee franchisor'un zaman zaman düzenleyeceği talimatlara ve markaların itibarını geliştirmek ve savunmak amacıyla, aldıkları diğer kalite kontrol önlemlerine uymayan ürün ve/veya hizmetlerde markaları kullanmayacaktır.

ix- Franchising işleminin sona ermesi ya da feshi üzerine, franchisee markaları kullanmayı bırakıp işyerinin bulunduğu tesislerdeki markaları çıkaracaktır⁸⁰.

⁷⁹ IŞIN, s.10.

⁸⁰ FRIEDLANDER-GURNEY, s.38.

B. FRANCHISING SİSTEMİNİ VEREN TARAFIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

a- Franchising Sistemini Veren Tarafın Hakları

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

b- Franchising Sistemini Veren Tarafın Yükümlülükleri

- i- Franchising konusu olan marka, isim know-how ve diğer benzeri belirleyici maddi ve maddi olmayan hakların sahibi olmak veya bunları başkasına kullandırma hakkını verebilmek için, sahibin lisans ve onayına sahip olmak.
- ii- Franchisee'ye eğitim hizmetleri ile sözleşmenin devamı süresince teknik ve ticari yardım hizmetlerinde bulunmak ve sürekli destek sağlamaktır⁸¹.

⁸¹ Noyan DOĞAN, "Franchise İlkeleri", **Dünya Gazetesi** (8 Nisan 1994), s.10.

8. FRANCHISING'İN ÜSTÜNLÜKLERİ VE SAKINCALARI

A. FRANCHISING SİSTEMİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ

Franchising sisteminin, taraflara sağlamış olduğu üstünlükler ve sakıncalar vardır. Öncelikle franchisee'ye sağladığı üstünlük ve sakıncalardan, sonra da franchisor'a sağladığı üstünlük ve sakıncalardan bahsedilecektir.

a. Franchising Sisteminin Franchisee Açısından Üstünlükleri

i - Franchisee, tanınmış bir marka ya da ismin kullanım hakkını elde ederken, aynı zamanda ulusal ve uluslararası bir marka ve ünvana da sahip olmaktadır⁸².

ii - Franchisee yerli ve yabancı büyük şirketlerin kalite konusundaki titizliğini ister istemez benimsemek zorunda kalmaktadır⁸³.

iii - Franchising sistemiyle yatırıma başlayan girişimci franchisor'a ödeyeceği lisans bedeli kendi başına kuracağı işin ön yatırımından daha büyüktür. Ancak denenmiş ve faaliyeti alanında kanıtlanmış bir sistemle çalışmak, olabilecek hataların olası riskini azaltır. Dolayısıyla, söz konusu sistemle çalışma sonucu yapılacak hataların maliyeti, yeni yapılacak yatırımlardaki maliyetlerin toplamından daha az olması franchisee'ye avantaj sağlar.

iv - Franchisee, sistem kitapçığında standardize edilmiş yönetim, muhasebe, satış ve stok prosedürlerinden faydalanır.

v - Franchisor'un direkt olarak ürün sağlamadığı zaman bile önereceği kaynaklar franchisee'ye kolaylık sağlar⁸⁴.

⁸² CEYLAN, s.18.

⁸³ ----, "Franchising İçin Yepyeni İmkanlar", **Ekonomist Dergisi** S.1 (30 Ağustos 1992), s.3.

⁸⁴ Erol USER, "Franchising'in Avantaj ve Dezavantajları" **İşveren Dergisi** ,C XXXI, S.8 (8 Mayıs 1993) s.14.

vi - Franchise zinciri içinde franchisee'ye hizmet veren kuruluşlarla yapılan toplu pazarlık sonucunda alınan piyasa fiyatları altında maliyetler oluşmaktadır. Dolayısıyla, kuruluş maliyetlerinde ve işletme giderlerinde tasarruf olanağı sağlar. Ayrıca, franchisor franchising sisteminin tanıtılması ve pazarlanması için genelde ulusal ve bölgesel reklam kooperatifleri organize eder⁸⁵. Franchisor, franchisee'ye finans kaynakları bulma konusunda da yardımcı olmaktadır. Çoğu zaman büyük bir bankadan özel bir kredi paketi ayarlar. Bağımsız iş kuran girişimcilerin karşılaşacağı güçlüklerden biri de, yeni kurulacak iş için kredi bulmak olacaktır. Çünkü denenmiş bir ismin kullanılması, franchisee'nin piyasa kredibilitesini arttırır. Riskin azalması sonucu, franchisee bağımsız olarak işe giren bir girişimciye göre daha düşük faizle kredi bulur.

vii - Franchisee, yatırıma karar vereceği andan itibaren denenmiş bir altyapı ve tecrübeyle işe başlamasından dolayı düşük riskle faaliyetlerini sürdürmüş olur⁸⁶.

viii - Franchisee kendi işinin sahibi olmasından dolayı bütün enerjisini işinde kullanmakta, aldığı eğitim sayesinde hızlı ve başarılı bir başlangıç yapmaktadır⁸⁷.

ix - Franchisor kendi sistemini sürekli olarak yenilemekte ve geliştirmektedir. Franchisee ise, bu gelişmelerden sürekli olarak yararlanmaktadır.

x - Franchisor tüm işlemler için kendi başına yapacağı yatırım için harcayacağı sermayeden daha azı ile organizasyonu gerçekleştirme olanağı sağlar⁸⁸.

xi - Franchisee genellikle aynı franchise ağı içindeki diğer franchisee'ler ile rekabetten kendisini koruyan çeşitli önlemlerden

⁸⁵ ---- What are The Benefits For The Franchisee", **1993 ABD-Türk Franchise Konferans Notları**, 1993.

⁸⁶ Serdar YANAŞAN, "Neden Franchise" **Dünya Gazetesi** (18 Kasım 1993), s.4.

⁸⁷ ---- "Franchising Nedir" **Turizm Dünyası Dergisi** (Ekim 1993), s.37.

⁸⁸ Aydın YURDUM, "Sistem Sayesinde Uluslararası Deneyimlerden Yaralanmak", **Dünya Gazetesi** (27 ekim 1992), s.4.

faydalanır.

xii - Franchisee, çeşitli sorunlarını kendi dağıtım ağı içindeki diğer franchisee'ler ile resmi ya da resmi olmayan yollardan her zaman tartışma fırsatına sahiptir. Böylece geçmişteki birikimli deneyimlerden faydalanmaktadır.

xiii - Franchisee'nin, çalışacağı sektörde ya da kendi içinde, bir ön tecrübeye sahip olması gerekmez; çünkü bütün eğitim ve yönetim franchisor tarafından sağlanmaktadır.

xiv - Franchising işleminin en ilgi çekici yanlarından biri girişimcinin bağımsız bir iş sahibinden daha çok başarılı olma şansına sahip olmasıdır. ABD'de yapılan GALLUP araştırmasında 1000 franchisee'den % 94'ünün işlerinde başarılı ve % 47'sinin de çok başarılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan son araştırmada 306 franchising sistemi içinde son 5 yılda açılan tüm franchise işyerlerinin % 85'inin ilk sahipleri tarafından hâlâ çalıştırıldıkları görülmüştür. Bunlar içinde ancak % 4'ü kapanmıştır. Kendi işlerini kuran girişimcilerin birçoğunun muhasebe, pazarlama, personel, yönetim, vb. konularda uzman oldukları söylenemez. Bu nedenle, aynı sistemle çalışmayan girişimci yatırımın başlangıç yıllarında pek başarılı olmadıkları ve iş tecrübelerinin olmaması nedeniyle hataların yapıldığı görülmüştür.

Oysa franchisee'nin elinde işin yürütülmesi ile ilgili prosedür bulunmaktadır. Yardıma ihtiyaç duyulduğu zamanlarda franchisor'dan danışmanlık isteyebilir⁸⁹.

xv - Franchising sistemiyle kurulan işlerde girişimcilere pazarlama ve stratejik plan desteği sağlanır.

xvi - Franchisee denenmiş ve başarısı kanıtlanmış bir sistemi işletmesinde uyguladığı için gerçekçi hedefler koyabilmekte ve hedeflerine ulaşmaktadır.

xvii - Franchisor franchisee'ye proje ve kredi yardımında bulunmaktadır⁹⁰.

⁸⁹ What Are

⁹⁰ Arif B.KOCAMAN, "Franchising" **İş Dünyası Yayını**, Y.1, S.5 (Nisan 1994), s.5.

b. Franchising Sisteminin Franchisee Açısından Sakıncaları

i - Franchisee'nin yasal olarak bağımsız olmasına rağmen, franchisor, franchise işletmesi üzerinde oldukça büyük kontrol hakkına sahiptir. Birçok franchisee bu kontrolü gereksiz bulmaktadır. Oysa, kontrol standardizasyon ve eşit hizmetin sağlanması açısından gereklidir.

ii - Franchisor hakkındaki kötü söylenti franchisee'ye büyük zarar verebilir. Geniş dağıtım ağının bütün olanaklarından yararlanan franchisee, sistemdeki zincirin herhangi bir halkasındaki aksaklıktan da kolayca etkilenebilir.

iii - Franchising, franchise sisteminde gerek kâr gerekse psikolojik tatmin yönünden umduğunu bulamayabilir. Franchisee, franchisor'un ticari adına ve iyi ismin getirisine bir para ödemektedir. Bir süre sonra bunu gereksiz görebilir. Bu durum daha çok franchisee'nin sistemle çalışmadan önce profesyonel finansal danışmanlık hizmeti alması halinde ortaya çıkar.

iv - Franchisee için satış mağazasının devamını sağlamak sözleşmeyle yüklenilmiş bir zorunluluktur. Anlaşmayı sona erdirmeye hakkı, oldukça kısıtlı durumlarda verilmiştir. Ayrıca, sözleşmeye göre franchisee, işletmeyi her istediğine satamaz.

v - Sistemle ilgili değişiklikler franchisor tarafından oluşturulup, standartlara bağlandığı için franchisee'nin yaratıcılığı ortadan kalkmaktadır. Franchisee, franchisor'un koyduğu kurallara uymak zorundadır.

vi - Bölge seçiminde yapılan hata, franchisee'ye büyük kayıplar verebilir.

vii - Franchisor'dan alınması zorunlu olan ürünleri piyasadan daha ucuz bulabilme olasılığı olmasına rağmen, sözleşmedeki prosedüre göre franchisee, franchisor'dan ürünleri satın almak zorunda kalabilir.

viii - Franchisor'un gerekli olan hammadde ve malzemeleri

zamanında gönderememesi franchisee'nin işlerini aksatma açısından bir sakınca oluşturmaktadır.

ix - Royaltelerin iyi belirlenmemesi halinde kârdan büyük zararlar söz konusu olur. Satışlar üzerinden ya da bir defaya mahsus ödenekler franchisee'yi zor durumda bırakabilir.

x - Sistem isminin yaygın olması nedeniyle, giriş aidatı yükselmektedir⁹¹.

B. FRANCHISOR AÇISINDAN ÜSTÜNLÜK VE SAKINCALAR

Franchising, franchisor'a birçok üstünlük sağlar. Sistem franchisor'un periyodik bir gelişime sahip olmasını ve sürekli gelişip yayılmasını sağlayabilir.

a. Franchisor Açısından Üstünlükler

i - Franchisor, hiçbir maddi yatırım yapmadan, kendi ismini taşıyan işletmesini oluşturmaktadır. Franchisee, kendi işletmesinin açılışı ve devamlılığı için gerekli parayı kendisi temin ettiği için, franchisor'un pazardaki varlığı da, kendi sermayesinden az bir katkı ile kendi satış mağazalarını oluşturmaya oranla daha iyi bir gelişme sağlar. Birçok franchisor bu sistemi daha büyük bir pazar için, yani pazar payını artırma amacıyla kullanır. Stratejik açıdan bu konu çok önemlidir; çünkü pazar payını arttırmak rakiplere karşı büyük bir üstünlük sağlar.

ii - Franchisee'ler kendi işlerinin sahipleri oldukları için ücretli yöneticiye oranla daha fazla motive edilmişlerdir. Bu durum satışlar ve kârlar üzerinde pozitif bir etki yaratır. Buna "Franchise Etkisi" denir.

iii - Franchisorlar herhangi bir genişleme programında kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak olan riskleri yaymak için sistemi kullanırlar. Bir

⁹¹ AYHAN, s.91.

şirket eğer satışlarını kendi işletmesinde yaparak başarısızlığa uğrarsa bunun riski tamamen franchisor'a aittir. Bunun yerine sistemini başka girişimciye kullandırırorsa, bu durumda riskin büyük bölümünü franchisee'ye aktarmış olur.

iv - Franchisor'un rekabet şansı artar. Malzeme temininde, üreticilerle olan görüşmelerde daha etkin olur; çünkü saygın bir ağ adına konuşulduğu için, toptan alım yapılabilir. Büyük iskontolar ve iyi ödeme koşulları sağlanabilir.

v- Yeni bir satış mağazası açmak isteyen bir şirket coğrafi olarak sınırlı olabilir. Merkezden çok uzak bir satış mağazasını, merkezden tayin edilen elemanlar tarafından idare etmek zor olabilir. Buna karşılık franchising sistemi bu coğrafi uzaklıkları aşan bir dağıtım ağında iyi bir alternatiftir. Franchising, müşteri-satış mağazası ilişkisinin sağlıklı devamı açısından merkeze en az gereksinim duyan bir sistemdir. Zaten bu ilişkinin sağlıklı olması sistemin kendi öz yapısından kaynaklanmaktadır.

vi - Marka oluşturmak ve pekiştirmek açısından franchisor, franchising sistemiyle gerekli yaygınlığı süratli bir şekilde sağlayabilir.

vii - Franchisor'un ürün ve hizmetleri taklit edilmeden, kendisi satarak taklidi önlemiş olur.

viii - Franchisor iyi işleyen, kabul görmüş bir işletmenin sahibi olarak pazarını uygun göreceği şekilde geliştirmek istediğinde, açacağı her şube için hem sermaye bulmak hem de idaresine yetişmek zorundadır. Oysa franchising yoluyla yaygınlaşmak istediğinde, sermaye yatırımdan, işletmesine karışmadan, kendi ismi günden güne büyüdüğü şubelerde hem başlangıçta hem de çalışıkça ve reklam için para almaktadır. Sistem kendi olanaklarıyla sağlayamadığı bu gelişme ve saygınlığa ulaşmış olur.

ix - Franchisor'un sistemle yaygınlaşması, işleri tamamen kendine ait olan branşlarda gerçekleştireceğinden olası riskler ortadan kalkmış olur⁹².

x - Franchisor mal ve hizmetlerini daha fazla satması ile sağlanan iş hacmi genişlemesi sonucu finansal kuruluşlardan kredi bulma

⁹² ÜNÜSAN, s.17.

olanağı artmış olur.

xi - Yeni ürün ve teknolojiler arama olanağı artar.

xii - Pazar hakkında sürekli bilgi sağlama olanağı artar.

xiii - Franchisor'a, merkezleşmeme mekanına kavuşarak, pazar ve satışa yönelik karar verme yetkilerini, franchisor'e devrederek, yükünü azaltır.

xiv - Teknik konuları franchisee'ye vererek belirle konularda uzmanlaşabilir.

b.Franchisor Açısından Sakıncalar

i - Franchisee'nin yapacağı hatalardan dolayı yaratılan imaj ve isim yok olabilmektedir. Dolayısıyla franchisor, franchisee'nin sistemini sürekli kontrol etmek zorundadır. Eğer franchisor'un koyduğu kurallara uyulmuyorsa, anlaşmanın iptali ya da uzatılmaması söz konusudur.

ii - Franchising'de bağımlılık ya da bağımsızlık kriteri de sakınca oluşturur. Franchisee kendini bağımsız olarak düşünmek ister. Ancak diğer franchisee'lerle ulusal tanıtım kampanyası gibi bir takım ortak olguları paylaşmak durumundadır. Herhangi bir franchise zincirindeki işletmenin, bu ortak olguları paylaşmaması halinde, franchisor'un "Sübvansiyonu" gerekmektedir.

iii - Franchisee'nin ücretli olmaması nedeniyle ücretli bir yöneticiye göre franchisor'un emirlerine, isteklerine, talimatlarına, uymaya istekli olmayabilir. Tüm franchisee'lerin standart işlem yöntemlerine tam olarak bağımlı kalıp kalmayacakları önemli bir sorundur. Bu durum ücretli yöneticiler için de geçerlidir. Ancak ücretli yöneticiyi kontrol etmek çok daha kolaydır. Franchisee'ler konulan standart kurallara uymazlarsa, standardizasyonda aksaklıklar çıkabilir.

iv - Franchising anlaşması, franchisor'a anlaşmayı sona erdirmeye hakkını ancak belirli durumlar için vermektedir. Franchisor bu şartların dışında, hangi nedenle olursa olsun devamında yarar görmediği

franchise edilmiş bir satış mağazasının kapatılmasını isterse, bunu ancak franchisee'ye değerinin üstünde bir ödemede bulunarak gerçekleştirebilir.

v - Franchisor franchisee'nin kendi önerdiği sisteme bağlı kalacağından, ayrıca kendi sistemini kurarak franchisor ile direkt rekabete girmeyeceğinden emin olmalıdır. Franchisee, franchisor'dan öğrendiği know-how, yönetim sistemi, işlem tekniği gibi bilgilerle kendi sistemini kurabilir. Birçok franchisee'nin benzer bir işi bu bölgede yapamayacağı kaydı konur. Ancak, kaydın uygulanabilirliği yasal yönden pek kolay olmamaktadır.

vi - Franchisor, franchisee'nin beyan edilmemiş satış yapıp yapmadığından emin olamaz. Bu durum sisteme bağlı çalışan, franchisee'lerin toplam kârlılığının düşmesini etkileyebilir.

vii - Franchisor'a yapılan royalti ödemeleri gerçekleştirilememe gibi bir durumla karşılaşılabilir.

viii- Franchisee, işletmesinin franchisor tarafından denetlenmesine izin vermeyebilir.

ix - Franchisee'nin sistemin sağlayacağı yararları tek taraflı olarak franchisor'dan beklemesi, işbirliği anlayışını zedeleyebilir⁹³.

Yukarıda anlatılan bu üstünlük ve sakıncalardan sonra "franchising sisteminin" herşeyden önce karşılıklı güven ve bağımlılığa dayandığı sonucuna varılmaktadır.

⁹³ AYHAN, s.92.

9. FRANCHISING SİSTEMİNİN TARAFLAR AÇISINDAN ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ

A-FRANCHISING SİSTEMİNİ ALAN TARAFINDAN SİSTEM DEĞERLEMESİNDE YAPILACAK ARAŞTIRMADA DİKKAT EDECEĞİ HUSUSLAR

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

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

Franchising işlemi gerçekleştiğinde girişimci daha çok kendi yeteneklerine güvenmelidir. Bu işi öğrenmeye çalışmalıdır. Sonra da franchisor'un ürün, hizmet ve iş yeteneklerine güvenmelidir⁹⁴. Bahsedilen maliyetlere katlanacak girişimcinin iyi bir franchising sistemine yatırım yapabilmesi için bazı araştırmalar yapması gerekir. Söz konusu araştırmalar şu şekilde yapılabilir.

a. Ticaret Markaları ve Telif Haklarının İncelenmesi

i- Ticari markalar, ticari ünvanlar ve diğer ticari sembollerin araştırılıp, benzerlerinden ayrı oldukları sonucuna varılmalıdır.

ii- Ticaret ünvanının iyi intiba bırakmış girişimciye ait olup

⁹⁴ FRIEDLANDER-GURNEY, s.22.

olmadığı, bizzat aynı girişimci tarafından kullanılıp kullanılmadığı gibi durumların araştırılması gerekir.

iii- Franchisor'un finansal gelirlerinin, çalıştığı işkolundan mı yoksa sadece isim hakkına karşılık aldığı royaltilerden mi oluştuğu ile ilgili bir araştırmanın yapılması gerekir.

iv- Franchising bağımsız olarak mı tanınmakta yoksa ünü kısmen franchisor ile olan ortaklığından mı kaynaklandığı incelenmelidir.

v- Franchising verme işleminde bütün girişimcilerin ödedikleri lisans ücreti sistemin promosyon değerine mi yoksa franchisor'dan alınan sistemin isim hakkına mı yatırım yaptıkları araştırılmalıdır.

vi- Franchisee'nin çalışmak istediği iş alanıyla ilgili olarak franchisor'dan alacağı sistemin kullanma yetki süresi, kapsamı ve özelliklerinin araştırılması gerekir.

vii- İyi tanınan franchisor'un işi, mesleği ya da faaliyetleri geçmiş dönemlerde ciddi zararlarla karşı karşıya kalmadığı durumunun araştırılması gerekir. Çünkü bu tür zararlar işletme için tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Franchisee'nin, ticari markası ve tüm bir sistemin başkası tarafından kullanılması konusunda yasal bir engelin olup olmadığı araştırılması gerekir. Sistemin ticari markası ile birlikte tüm sistemin franchisee'nin faaliyet göstereceği bölgede başka işletmelerce taklit edilip edilmediğinin de araştırma kapsamına alınması gerekir.

Franchising ile ilgili patent ya da telif haklarının geçerlilik süresinin ve franchisor'un franchising anlaşmasını tekrar uzatmayı isteyip istemediğinin ayrıca araştırılması gerekmektedir⁹⁵.

b. Yönetim Durumunun Araştırılması

Memurlar, müdürler, ortaklar ve yönetim personelinin kimlerden oluştuğu araştırılmalıdır. Beş yıl önceki bir dönemde bu şahısların ne iş

⁹⁵ Jerome L.FELS-Levis G.RUDNICK, **Investigate before Investing Guidance For Prospective Franchisees**, International Association, Revised, 1986, s. 10-11.

yaptıkları, yönetim kurulunda, işle ilgili faaliyet alanında herhangi bir deneyimlerinin olup olmadığı da araştırmaya ilave edilmelidir.

c. Kâr Planının İncelenmesi

Franchisor'ların çoğu franchising programları ve promosyonları ile birlikte kâr planlarını verirler. Kâr planları ve buna ekli program ve promosyonların bir muhasebe bürosuna danışarak dikkatlice incelettirmek gerekir⁹⁶.

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

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

İşletmenin ilk yılı, aynı yapıdaki işletmelerin maliyet ve gider kalemleriyle karşılaştırılmalıdır. Franchisee kendi işletmesinin finansını ve planlanmış analizini gözden geçirmesinin yanında franchisor'dan sağlanan finansal verileri de incelenmelidir⁹⁷. Çünkü franchisor'un finansal güvenilirliği franchisee'nin de finansal güvenilirliğini oluşturmaktadır.

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

⁹⁶ FELS-RUDNICK, s.11

⁹⁷ FRIEDLANDER-GURNEY, s.23

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

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

d. Ödenecek Ücretlerin İncelenmesi

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

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

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

ii- Periyodik lisans ücretinin olup olmadığı, tutarının tesbiti, ne şekilde belirleneceği gibi durumların araştırılması gerekir. İş dünyasında franchising sisteminde genellikle periyodik lisans ücretleri vardır. Bunlar çoğunlukla satış oranlarına göre haftalık ya da aylık ödenmektedir.

iii- Diğer ücret ve hakların neler olduğu tesbit edilmelidir. Örneğin

reklam ve promosyon ücreti gibi.

iv- "Gerekli nakit", "başlangıç yatırımı" ve "başlangıç masrafları" ibareleri toplam tutar ile karıştırılmamalıdır.

Başlangıç masrafları ya da başlangıç yatırımı hangi araştırmanın yapılacağına bağlı olarak başlangıç franchise ya da telif hakları ile lisans ücretlerine ek olarak şu hesaplara dahil edilerek hesaplanması gerekir.

v -Franchisee işyerini, satın almak istediğinde ne kadar maliyete katlanacağı araştırılmalıdır.

vi- "Başlangıç maliyeti" ya da yatırım malları için "açılış envanteri" ekipman ya da demirbaşlar ile ilgili maliyetler belirlenmelidir. Franchising bedelinin tümü ya da bir kısmının başlangıçta ödenip ödenmeyeceği belirlenmelidir.

vii- Eğer varsa inşaat, yeniden tanzim etme ve dekorasyon, teminat depozitoları ile başlangıç ekipman maliyetinin belirtilmesi gerekir⁹⁸.

B. FRANCHISING SİSTEMİNİ VEREN TARAFIN FRANCHISING ALAN TARAFI SEÇERKEN DİKKAT EDECEĞİ HUSUSLAR

Bilindiği üzere franchising , "tekel durumundaki bir üreticinin bir diğer üreticiye ya da tacire mallarını belli bir il, bölge ya da ülke gibi belirli bir yörede satma ya da üretme hakkını resmi ruhsatla veren bir ticari sözleşme"olarak nitelendirilmektedir⁹⁹.

Taraflar arasındaki ilişki tekel durumundaki franchisor'un mal ve hizmetlerini ülke çapında ve ülkeler arası bir pazarda üretme ve pazarlama istekleriyle başlamıştır. Tekel durumundaki satıcı "franchisor" olarak tanımlanmıştır. Amaç doğrudan yatırım yapmadan

⁹⁸ FRIEDLANDER-GURNEY, s.23

⁹⁹ Macidi SOĞUR, Franchising ..., s.9'dan Longman Metro Dictionary Of Business, Ed: Group UK Limited, 1990 s.205.

mal ve hizmetlerini farklı bölgelerde bir başka üretici ya da tacir tarafından üretme ya da pazarlamaktır.

Buna karşılık küçük sermayeli yatırımcı yani franchisee, iş kurma isteği ile piyasaya çıkması ve yatırımını herhangi bir sektörde doğrudan gerçekleştirme yerine, franchising sistemiyle, yatırıma karar vermesi sonucu tarafların biraraya gelmesi sağlanmıştır. Franchisor, sistemiyle, sahip olduğu malı, ismi, marka ve hizmetin kullanım hakkını isteyen franchisee'yi seçmekte serbesttir¹⁰⁰.

Franchising franchisee'nin tam olarak şu şartlara sahip olmasını istemektedir:

i- Franchise almak isteyen franchisee'nin işin yapılacağı bölgeye yerleşmiş olmak.

ii- Franchisee'nin bulunduğu bölgenin franchising konusu için uygun olması gerekir.

iii- Başarılı, güçlü olmayı isteyen cesaretli bir girişimci olmak.

iv- Sürekli çalışan ve çalışacağı alandaki işleri isteyerek yapmak.

v- Sadakat ve sorumluluk sahibi olmak¹⁰¹.

vi- Girişimcinin ticari itibarını ve yatırım olanaklarının yeterli olup olmadığını inceleyerek bu şartlara uyan biri olmak.

¹⁰⁰ ŞOĞUR, s.9.

¹⁰¹ ---- "McDonald's ve Franchising Sistemi", 1993 ABD-Türk Franchise Konferans Notları, 1993.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FRANCHISING SİSTEMİNİN ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE, TÜRKİYE'DE GELİŞİMİ VE SÖZLEŞME KAPSAMI

1. FRANCHISING SİSTEMİNİN ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEKİ GELİŞİMİ

Bu bölümde franchising sisteminin doğduğu ve geliştiği ülkeler ve gelişim durumu ele alınacaktır.

Sanayi devrimi ile birlikte, tam rekabet ortamının yok olduğu ve teknelci amaç güden tröst ve karteller piyasaya hakim olmaya başlamıştır. Hükümetler tarafından söz konusu durumun sakıncalarını ortadan kaldırmak için çeşitli önlemler alınmıştır. Bu önlemler karşısında tröstler ve kartaller, birleşme anlaşmalarını gizli yaparak piyasada varlıklarını sürdürmüşlerdir. KOÖ'ler, oluşan teknelci piyasa karşısında aralarında mesleki dayanışma sağlamak için birleşme ve işletmeler arası işbirliği yoluna gitmişlerdir. Söz konusu birleşmeler ve işbirliği şekillerinden biri de hiç kuşkusuz franchising sistemidir¹⁰².

Gerek İngiltere'de gerekse ABD'de franchising sisteminin ortaya çıkışı ve yaygınlaşmasının çeşitli nedenleri vardır. Söz konusu nedenler

¹⁰² AYHAN s.83.

şu şekilde incelenebilir:

i - Büyük işletmelerin, denetlemede zorluk çekecekleri fazla sayıda yatırımlara girmek istememeleri

ii - Yatırım maliyetinin yüksek olması

iii - Malların kalitesini, işletme ismine ve üretim standartlarına zarar getirmeden ve sermaye kullanmadan piyasa paylarını artırma ve tekelci güç oluşturmak

iv - Franchisee, hazır bir piyasaya büyük sermaye yatırımı yapmadan girme fırsatı elde etme gibi unsurlar, sistemin doğuş nedeni olarak görülebilir¹⁰³.

A. FRANCHISING SİSTEMİNİN AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİNDEKİ GELİŞİMİ

Sanayi devrimi ile birlikte üretim tekniklerindeki gelişmeler beraberinde iş bölümü olayını gündeme getirmiştir. İş bölümü ile seri halde üretime geçilmiştir. Seri üretim olgusu üretim malların satışı ve dağıtımını sorununu da beraberinde gündeme getirmiştir. Zamanla durgunlaşan ve hatta gerileyen talep karşısında en uygun satış politikası bir çok işletme için adeta varlık nedeni olmuştur. Böylece alışılmış satış yöntemleri yanında ya da onların yerine, gittikçe gelişen işletme literatüründe "franchising" olarak adlandırılan yeni bir satış yöntemi ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelerle birlikte satış ve satış sonrası servisin önemi artmıştır¹⁰⁴.

Franchising ilk olarak ABD'de uygulanmıştır. Geleneksel anlamda franchising sistemi ABD de 1863 yılında Singer dikiş makinaları kumpanyası ile başlamıştır. Singer dikiş makinalarını üreten işletme, ürünlerinin dağıtımını sağlamak amacıyla ilk olarak gezici tacirlere konu ile ilgili imtiyaz hakkı vermiştir. Gezici tacirler hem makinaları

¹⁰³ ŞOĞUR s.72.

¹⁰⁴ KOCAMAN s.21.

belirli bir bölge de satmak hemde satış sonrası servis hizmetleri verme yetkisine sahip olmaya başlamışlardır¹⁰⁵. Bu gelişim çizgisine alkolsüz içkiler, şişeleme kuruluşları, otomobil bayileri ve Coca Cola kuruluşları izlemiştir¹⁰⁶.

Otomobil üreticileri, ürettikleri araçları ülke çapında pazarlayabilmek için geniş bir dağıtım alanına gereksinim duymuşlardır. Ancak böyle bir dağıtım ağı kurmanın maliyetinin yüksek olması ve her konuda merkezi denetim olması nedeniyle dağıtım ağı gerçekleşmemiştir. Bu nedenle ana işletme, bölgesel işletmelerin satış hakkını franchising yoluyla devrederek ülkenin birçok bölgesindeki girişimcilerden faydalanma yoluna gitmiştir.

Franchising sistemi, dayanıklı tüketim mallarının dağıtım ve satış sonrası servisini kapsayacak şekilde üreticinin markasını ismini, amblemini ve flamasını tüm işletme sisteminde kullanarak kapsamını genişletmiştir¹⁰⁷. 1900'lü yıllarda geleneksel franchising olarak nitelendirilen ürün ve marka franchising sistemi, tarihsel sürecinin tamamlamıştır. Sistem 1930'dan günümüze kadar ABD, Kanada, İngiltere ve kara Avrupası'nda gelişimine devam etmiştir. Bu gelişmeler franchising işletim sistemi olarak yaygınlaşmıştır. Sistemi, dünya çapında yaygınlaştırmak için uluslararası franchising birliği olan (IFA), 1960 yılında kurulmuştur. IFA franchising sistemini tanıtmak amacıyla çalışmaktadır. IFA, sistemin kullanma hakkını vermek ve almak isteyenlere resmi kurumlar ve medya için kaynak temin eden bir merkez durumundadır. Kendi ülkelerinde franchising sistemini yaygınlaştırmak ve sisteme yatırım yapmak isteyen girişimcilere bilgi temin etmektedir¹⁰⁸.

Franchising işletim sisteminde özellikle 1950-1960 yıllarında

¹⁰⁵ AYHAN, s.84.

¹⁰⁶ TUNCER, s.52.

¹⁰⁷ Macide SOĞUR, Franchising ... , s.71'den **Borçlar Hukuku (Özel Borç İlişkileri)**

Fakülteler Matbaası, 1984, s.72.

¹⁰⁸ What Are ...,

büyük bir büyüme gözlenmiştir. John Naisbitt'in belirttiği gibi franchising sistemi, "ABD'de bu güne kadar bulunmuş en başarılı pazarlama tekniğidir."

ABD'de mal ve hizmetlerin dağıtımını sağlayan pazarlama tekniklerinde kullanılan bu sistemle uluslararası pazarlara da aynı yöntemle girilmektedir¹⁰⁹. Sistem, 1970 yılından sonra dünya ticaretindeki hızlı gelişme ve globalleşmeyle paralel bir çizgi izlemiştir¹¹⁰. Bu tarihte Avrupa franchisor'ları uluslararası çevrede %13'lük bir büyüme göstermiştir¹¹¹. ABD'de ise ticaret bakanlığı rakamlarına göre 156 franchisor yabancı ülkelerde 3.365 franchise alt zincirleri oluşturduğu görülmüştür. Bu rakam 1983 yılında ikiye katlanarak 305 franchisor ve franchise alt zinciri olarak yaklaşık sekiz kat artarak, 25.628 işletmeye ulaşmıştır. ABD'de 1986 yılında 127 yeni şirket yabancı ülkelerde franchise'ye vermek için hazırlanmıştır. Şirketlerin başlıca yaygınlaştıkları ülkeler; Kanada, Japonya, İngiltere ve Avusturya olarak gösterilebilir. Franchising işletmesi olan; merkezi Milwaukee'de bulunan Manpower şirketi, geçici büro hizmetleri alanında Çin Halk Cumhuriyeti'nde faaliyet göstermektedir¹¹².

IFA'nın 1983 yılında yapmış olduğu araştırmaya göre, araştırmaya katılan uluslararası şirketlerin % 46'sı uluslararası alandaki yaygınlaşmayı franchising sistemiyle yapmışlardır. Uluslararası şirket olup bu sistemle yaygınlaşmak isteyen şirketlerin oranı ise % 63'tür. Uluslararası franchising türü işletmeler olarak Holiday comp. Soutland comp ve Budget-Rent-a Car gibi şirketlerle birlikte uluslararası franchising olmak isteyen yeni sektörler çocuk bakım hizmetleri veren Gymborco, cam pazarlayan Stained Glass Overlay ve Fuddnackers lokantası gösterilebilir.

ABD'de franchising veren belirli şirketler franchising vermek isteyen

¹⁰⁹ Sera ÖZBAŞAR, "Franchising Nedir Ne Değiydir", *Dünya Gazetesi* (12 Ağustos 1991), s.7.

¹¹⁰ NAS, s.7.

¹¹¹ ÜNÜSAN, s.17.

¹¹² GROUP, s.20.

şirketler için yeni pazarlar yaratmaktadırlar. ABD'de fast food işletmelerinin yayılması nedeniyle yabancı ülkelerde fast food tüketimi artmaktadır. Tüklenen hamburger ve parmak patatesler kilo alma gibi bir sonuç oluşturmaktadır. Söz konusu sonuç franchising veren yeni işletmeler için potansiyel talep oluşturmaktadır. Bu nedenle merkezi Idaho'da bulunan zayıflama merkezi Diet center, Londra'da bir şube açmıştır. Japonya vb. fast food'un gelişeceği ülkelerde de şube açmayı planlamaktadır.

Franchising veren işletmelerin çoğu global pazarlamayı kârlı bulmaktadırlar. IFA'nın yaptığı başka bir araştırmada araştırmaya katılan şirketlerin son beş yıllık satışlarının % 25'den %250'lere yükselti görülmüştür¹¹³. ABD'deki franchising sisteminin başarı durumu şu şekilde sürdürülebilmektedir.

1992 yılında 788 milyar dolarlık satış gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Büyüme oranı % 6 olarak hedeflenirken bu oran % 8'e yükselmiştir.

Söz konusu satışlardan IFA'nın payı 3/4'tür; eşdeğişle 611 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.

ABD'de 1992'deki perakende satışların %25'ini franchise işletmeleri tarafından gerçekleştiği görülmüştür.

Son dönemde de ekonomide yaşanan durgunluk nedeniyle 500 şirketin işçi çıkardığı günlerde franchising sistemiyle 100.000'den fazla iş olanağı yaratılmıştır. Her iş günü; 6,5 dakika da bir franchise işletmesi kurulduğu ileri sürülen varsayımlar arasındadır¹¹⁴.

¹¹³ GROUP, s.22.

¹¹⁴ What Are

B- FRANCHISING SİSTEMİNİN İNGİLTERE'DEKİ GELİŞİMİ

Franchising sisteminin tarihi gelişimi incelendiğinde M.Ö.200 yıllarına kadar uzandığı görülmektedir. Bu dönemde Çin'de bir işadaminin açmış olduğu mağazalar zinciri ile geleneksel franchising denilen ürün marka franchising'i uygulamaya konulduğu ileri sürülmektedir¹¹⁵.

Dünyada franchising sisteminin 1215 yılında İngiltere'de krallar ve baronlar arasında yapılan sözleşmeyle oluştuğu söylentiler arasındadır¹¹⁶. Ancak franchising sistemi gerçek anlamdaki şeklini, 18. ve 19. yüzyılda ticari ilişkilerin niteliklerini belirleyen yasaların çıkmasıyla almaya başlamıştır.

Sistemin ilk işlemlerinden biri de, İngiltere'de yoğun alkol kullanımının sosyal sorunlara yol açtığı dönem olan, 1700'lü yıllarda alkollü içki satışlarının sınırlandırılmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu sınırlandırma alkollü içki satışları konusunda yasal düzenlemeye gidilmesi ile olmuştur. Söz konusu yasayla alkollü içkilerin satışı lisansa bağlanmıştır. Yasal düzenlemeyle birlikte alkollü içki satışı yapan yerlere belirli bir kalite standartı, aynı zamanda da hangi fabrika ile lisans anlaşması yapılmışsa onun malını satma zorunluluğu getirilmiştir¹¹⁷.

Franchising verme işlemi Avrupa'daki diğer ülkelerde de sürekli bir gelişme göstermektedir. Özellikle Fransa'da en gelişmiş şekliyle franchising sistemi yayılmaktadır. Fransa'da yaklaşık 33.000 işletme içinde 700 franchise işletmesi olduğu tahmin edilmektedir. İngiltere'de bu sayı; 2000 işletme içinde franchise işletmesi olarak 400 birimdir. Avrupa'nın birçok pazarında örneğin İspanya'da sistemle ilgili hızlı gelişmeler olduğu ileri sürülmektedir. Avrupa, Asya ve dünyanın diğer kıtalarında franchise verenler sürekli artış ve gelişme göstererek kendi

¹¹⁵ TUNCER, s.52.

¹¹⁶ NAS, s.7.

¹¹⁷ ŞOĞUR, s.68.

ülkelerinde ve diğer ülkelere yayılmaya devam etmektedirler.

Gelişmekte olan ülkeler Doğu Avrupa ülkeleri ve eski Sovyet franchising verme işlemini küçük işletmelerin geliştirilmesi ve ekonomik gelişme açısından bir araç olarak görmektedirler¹¹⁸.

2. FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRKİYE'DEKİ DURUMU VE SÖZLEŞME KAPSAMI

A. FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ VE UYGULAMASI

Franchising sistemi, Türkiye'de 24 Ocak 1980 kararları ile birlikte bürokratik engellerin ortadan kaldırılması ve yabancı yatırımcılara eşit hakların verilmesiyle adından söz edilmeye başlandı. Bu durum uluslararası franchising işletim sistemi tarafından ilgiyle karşılandı¹¹⁹. Türkiye'deki girişimcilerin sisteme olan ilgileri bu dönemde artmıştır. Franchising Türkiye'de ilk olarak fast food sektöründe 1985 de McDonald's işletmesinin kurulmasıyla ülkemizde adından söz ettirmeye başlamıştır. Bugün Türkiye'de 50'nin üzerinde franchising faaliyet göstermeye başlamıştır¹²⁰. Bunların yarısı yabancı franchising, diğer yarısı ise Türk franchisinglerdir. Yabancı franchisingler Türkiye'de faaliyetlerini ya bir türk işletmesine master franchising vererek ya da kendileri bir Türk şirketi kurarak franchising sistemiyle değatım alanlarını oluşturmaktadırlar¹²¹. ABD'nin ünlü elektronik basım şirketlerinden olan Alpagraphics işletmesinin Türkiye'de Tiftdruk A.Ş. kurarak sistemin yaydığı görülmüştür. 1986 yılında franchising sistemiyle tanışan Türkiye'de bugün dünyanın ünlü bankalarının yer aldığı birçok isim bulunmaktadır. 7-Eleven, McDonald's, Nectar Beauty

¹¹⁸ What Are ...,

¹¹⁹ ÜNÜSAN, s.17.

¹²⁰ CEYLAN, s.18.

¹²¹ Osman BİLGE, "Franchise Anlaşmaları Üzerine" **Dünya Gazetesi** (8 Nisan 1994) s.10.

Shop, Nutra Slim, Lacoste, Baskin Robbins, Lee, Alpagraphics gibi isimler yer almaktadır.

Türkiye'de franchising sisteminin gelişmesi için gerekli ortam mevcuttur. Çünkü ülkemizde dinamik ve dışa açılan ekonomiden söz edilebilir. Genç nüfusun toplam nüfusa olan oranı yüksektir. Böyle bir yapı, yeni iş alanları talebini doğurmaktadır. Türkiye'de insanların genç yaşta emekli olmaları nedeniyle ikinci bin meslek ve iş için böyle bin dinamizm söz konusudur¹²².

Sistemin önemini anlayan yerli işletmeler ise yavaş yavaş franchising vermeye başlamaktadırlar. Bugün yurt içinde yaygınlık kazanmaya başlayan yeni işletmeler için sistem, uygun bir yatırım yöntemi olarak verilebilir. Türkiye'de franchising veren işletmeler içinde Sağra Special, Mudurnu, Mudo, Şütte, Turyap ve Paksoy Hukuk Bürosu gibi isimler yer almaktadır¹²³. Sağra Special işletmesinin 164, Turyap'ın 130 franchising ağı zinciri bulunmaktadır¹²⁴. Özellikle Sağra Special Almanya, Türki cumhuriyetleri ile, Macaristan ve Çekoslovakya gibi eski Doğu Bloku ülkelerine Türkiye'den franchising verme girişiminde bulunmuştur¹²⁵. Ülkemizde henüz yeni olan franchising işlemleriyle küçük ve orta ölçekli girişimcilerin keandı işlerinin sahibi olabilmeleri için uygun bir sektör olarak görülebilir. Söz konusu sistemle yatırım yapmak isteyen işletmeler KOÖ'ler olarak düşünüldüğünde ellerindeki öz kaynakların sabit varlıklara yatırılması ekonomik anlamda akılcı olmamaktadır. Bu nedenle büyük harcama gerektiren bu yatırımların orta vadeli kaynak olan finansal kiralama ile yapılması daha uygun olacaktır. Girişimci, elinde kalan öz sermayesini de işletme sermayesi olarak kullanacaktır¹²⁶. Bu şekilde giderler uzun

¹²² ----, **Sağra Special Tanıtım Broşürü**, 1993

¹²³ ----, "Franchising", **Dünya Gazetisi** (Kasım 1993), s.7.

¹²⁴ ÜNÜSAN, s.13.

¹²⁵ ----, "Ne İş Yapacağım Diye Düşünmeyin Franchising Peşinde Koşun", **Dünya Gazetisi** (18 Nisan 1993) s.7.

¹²⁶ ŞOĞUR, s.86.

vadeye yayılmış olacaktır. Katlanılan giderlerin finansal kiralama yoluyla vergiden indirilmesi ile KDV avantajı, finansal kiralama işlemini yatırımcı açısından daha cazip kılmaktadır. Sistem riskinin düşük olması nedeniyle de finansal kiralama şirketleri franchising sektörüne kredi vermeye sıcak bakmaktadırlar. Özellikle finansal kiralama yoluyla gerekli ekipmanın öz kaynak kullanmadan elde etme olanağı yaratması gibi girişimci açısından olumlu bir durum oluşturmaktadır. Uluslararası franchising sisteminin uygulanabilirliğini gören yerli işletmelerde hem franchising hem de franchisor olarak sistemi resmi anlamda oluşturmaya başladılar. Söz konusu resmi durum Ulusal Franchising Derneği'nin 1991 yılında kurulmasıyla olmuştur. Bu kuruluş franchisor'ların bir araya gelerek kendi hukuki sorunlarına inceleyerek franchiseelere konu hakkında bilgi vermektedir ve sistemi kullanan işletmelerin temsilcilerini bir arada tutmaktadır.

B. FRANCHISING SİSTEMİNİN YASAL AÇIDAN DURUMUNUN İNCELENMESİ

Franchising, bilindiği üzere birbirinden bağımsız iki taraf arasında meydana gelen ve sözleşmeyle oluşan bir ticari ilişkidir. Franchising'in oluşumunu sağlayan belge franchisor ile franchisee arasındaki sözleşmedir. Bu sözleşmeyle her iki tarafın yerine getirecekleri karşılıklı hak ve yükümlülükler vardır¹²⁷.

Franchising'in yasal düzenlemesi ülkeden ülkeye farklılıklar gösterir. ABD başta olmak üzere bazı ülkelere franchising en ince ayrıntılarına kadar yasal düzenlemelere konu olmuştur. Dolayısıyla ABD'de ayrı bir franchising yatırım yasası ve ticari düzenleme kuralları vardır. Franchising bu ülkede Federal Devlet'in ya da satıcının yükümlülüklerini ve franchising ya da satıcılık ile ilgili hiçbir yanlış bilgi içermeyecektir.

¹²⁷ Serdar PAKSOY, "Hukuki Yönüyle Franchising", *Dünya Gazetisi* (27 Ekim 1992), s.4.

Franchisor'ün franchising ya da satıcılık hakkı ile ilgili tüm konular bir ya da birkaç yazılı anlaşmada belirtilecektir. Bu anlaşmada ilişkinin şartları ile tarafların karşılıklı hak ve yükümlülükleri belirtilecektir.

Franchisor sadece temel yeteneklere, eğitime, deneyime, kişisel özelliklere satış ya da satıcılık ilişkisinin gerektirdiği ve satış anlaşması ya da diğer anlaşmalarda franchising ya da kendi yükümlüklerine uyan finansal kaynaklara sahip girişimcileri seçecektir. Irk, renk, din, ulus ya da cinsiyet ayrımı gözetilerek franchising verilemez. Ancak franchising verecek kişinin belirli bir programın parçası olmayan sermaye, eğitim, iş deneyimi ya da diğer niteliklere sahip olmayan kişilere franchising vermesini gerektirmez ve eyaletlerin koyduğu sıkı kurallara göre yürütülür.

Kara Avrupası'nda bu konu daha yeni olduğu için yasal düzenlemeye gidilmemiş, ancak franchising uygulaması genel hukuk düzeni içinde yürütülmeye çalışılmıştır.

Her ülkede Ulusal franchising dernekleri kurulmuş ve IFA'da birleşmişlerdir. Bu kuruluş franchising anlaşmalarında uyulması gerekli kuralları saptamaktadır¹²⁸. IFA'nın koyduğu kurallar şöyle sıralanabilir:

i- Franchising verildiğinde, üye tüm kanun ve yönetmeliklere uyacak ve üyenin sirküleri tam, doğru olacak ve franchisee'nin yatırımları, üyenin belirlediği yatırım miktarına uygun olacak.

ii- Üyenin franchising hakkı ile ilgili tüm konular anlaşmada belirtilecek.

iii- Üye, franchisee'lerine satış sözleşmesine uygun danışmanlık yapacaktır.

iv- Üye ile franchisee arasındaki ilişkilerde dürüstlük ön planda olacaktır. Üyeler franchisee'ler hakkındaki şikayetleri ve uyuşmazlıkları iyi niyetli çabalarla çözmeye çalışacaktır. Üye, franchisee'ye

¹²⁸ TUNCER, s.52.

sözleşmeden doğan ilişkilerini düzeltmek için gerekli fırsatı verecektir.

v- Hiçbir üye piramit dağılımını uygulamayacaktır. Piramit sistemi, franchisee'nin gelecekteki tazminatlarının, ürünlerin ya da servislerin satışlarıyla değil, yeni katılımcılar alınmasıyla gerçekleşen bir sistemdir¹²⁹.

Türkiye'de franchising sözleşmesi ile ilgili belirli bir yasanın bulunmamasının sakıncası ise franchisee ve franchisor'un sözleşme yaparken kendi isteklerini tüm ayrıntılarıyla belirlemek zorunda kalmalarından kaynaklanmaktadır.

Borçlar Kanunu'nda franchising ile ilgili belirli yasaların ya da franchising hakkına özgü yasaların bulunmamasına karşın, yapılan franchising anlaşmalarında özellikle söz konusu sözleşmenin yetersiz kaldığı konularda Borçlar Kanunu'nun genel hükümleri uygulanabilir. Franchising sözleşmesiyle ilgili ikinci husus ise, Türkiye'de franchising hakkını veren tarafın (franchisor'un yabancı ve franchisee'in Türk olması halinde) bu iki taraf arasındaki sözleşmeyi onaylayacak yasal bir resmi kuruluşun bulunmasıdır. Bu yetkili kuruluş Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'dür (YSGM). Yabancı Sermaye Kararname taslağının 1 numaralı resmi tebliğine göre uluslararası franchising sözleşmeleri YSGM tarafından onaylanacaktır. Söz konusu resmi tebliğin 6. maddesi uyarınca tüm lisans, know-how, teknik yardım ve yönetim sözleşmesinin YSGM tarafından onaylanması gerekmektedir. Sözü edilen maddede onaylanacak franchising sözleşmeleri özel olarak belirtilmese de uygulamada uluslararası franchising sözleşmeleri de analogi yoluyla YSGM'nün inceleme ve onayına tabi tutulmaktadır. Bahsedilen maddede YSGM'nün inceleme ve onay işlemleri için bazı ölçütler bulunmaktadır. Sözü edilen ölçütler; sözleşme sözkonusu malın ihraç ve satış fiyatıyla ilgili hiçbir kısıtlama içermeyecektir. Royaltelerin hesaplanması, malların geçerli üretim ve net satış fiyatları üzerinden yapılacaktır. Anlaşmaların çözümleme

¹²⁹ FRIEDLANDER-GURNEY, s.24-24.

prosedürleri ve uygulanacak yasalar (tercihen Türk ya da İsviçre yasaları) maddeler halinde ilgili sözleşmede belirtilecektir. Belirtilen bu ölçütler lisans anlaşmaları için geçerli olmakla birlikte, uygun durumlarda franchising sözleşmelerinde de uygulanabilir. YSGM sözleşmeleri inceler. Bu duruma göre sözleşmede değişiklik yapıp yapılmayacağı ya da ek şartlar konulup konulmayacağını belirler. Genel olarak YSGM'nün franchising sözleşmelerine karşı tutumu olumludur.

YSGM başvuruda şu belgeleri istemektedir:

- Franchising sözleşmesi
- Ülke ekonomisine katkısını belgeleyen rapor
- Fizibilite raporu
- Araştırma-Geliştirme tutarı
- Mamul patentli ise bunun belgesi¹³⁰.

Onaya sunulan sözleşme üzerinde YSGM tarafından değişiklikler ve eklemeler yapmak mümkündür. Örneğin, royalti süre ya da düzeyleri, ilgili tutarların YSGM tarafından yeterli bulunmaması ya da franchising hakkını alanın menfaatlerine uygun olmaması halinde onaylanmayabilir. Bu nedenle royalti düzeylerinin, üst limitleri hakkında yazılı bir bildirim bulunmamasına rağmen YSGM, ilgili franchising'in türüne bağlı olarak royalti ödemelerinde ya da peşin ödemelerde indirim isteyebilir. Ayrıca minimum satış ya da royalti ödemesiyle ilgili maddelerin sözleşmeden çıkarılması da istenebilir. Genellikle ihracatla ilgili kısıtlamalara olumlu bakılmaktadır. franchising sözleşmelerinde yer alan franchising belgesi, süresi, rekabet yapmama maddeleri, franchising hakkının sona erdirilmesi ve bunun sonuçları, franchising hakkının devir ve temlik gibi maddeler, tersine bir hüküm getirilmeden ya da sözleşme hükümlerinin serbestliğine müdahale etmeden YSGM tarafından onaylanmaktadır. Uygun bulunan sözleşme, tasdik edilen orjinal nüshadan dört türkçe suret hazırlanarak damga vergisinin ödendiğini gösteren bir makbuzla birlikte onaylanmaktadır. Franchising sözleşmesinin YSGM tarafından

¹³⁰ Yabancı Sermayî Teşvik Kanunu, T.18 Ocak 1954, No 6224.

onaylandıktan sonra ücret ve royaltilerin transferleriyle ilgili bir sınırlama sözkonusu değildir. Bankalar ülkeler arası yapılan franchising işleminde, franchising hakkını veren kuruluşlara yapılan bu ödemelerin üzerindeki vergilerin ödendiğini gösteren belgenin ilgili vergi dairesince onaylanmasından sonra serbestçe transfer etmektedir. YSGM'nün uluslararası nitelikteki franchising sözleşmeleri dışında bir Türk ortakla girilecek franchising ilişkisine müdahale edecek herhangi bir bürokratik kuruluş bulunmamaktadır. Franchisor'la ilgili açıklama şartları da yoktur¹³¹.

¹³¹ DEMİRCİ, s.57.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FRANCHISING SİSTEMİNDE FİNANSMAN

Dünya'da franchising sistemiyle yayılmak isteyen işletmeler, çeşitli finansman kaynaklarından faydalanmaktadırlar. Bu tür kuruluşlar, büyüme ve genişlemelerini şu tür finansman kaynaklarından sağlamaktadırlar. Şirketlerini halka açmak, şirkete ortak sağlamak, risk sermayesi yoluyla finansman bonoları, ticaret bankalarından kredi sağlama ve KOÖ'lere sistemlerini kullandırma gibi finansman kaynaklarıyla büyüme ve genişlemelerini sürdürmektedirler¹³². İşletmeler faaliyet alanlarında belli bir kalite ve standart tutturmuşsa uluslararası çevreye kendi sistemini kullandırmak koşuluyla yatırım giderlerine katlanmadan da dağıtım alanlarını oluşturarak genişlemelerini sürdürebilirler. Franchising sistemi kullanarak yatırım yapmak isteyen küçük ve orta ölçekli girişimciler de sistem yoluyla yatırıma girişmeleri başarı durumlarını artırmaktadır. KOÖ'ler yatırımların finansmanlarında çeşitli kaynaklardan faydalanmaktadırlar. ABD ve Avrupa'da çeşitli finans kuruluşları franchise işletmesi açmak isteyen girişimcilere işin garantili olması

¹³² Robert E. KUSHEL.-Carl E.ZWISLER, **HOW TO BE FRANCHISOR** , International Franchise Association, 1986, s.56.

nedeniyle kredi kolaylığı sağlamaktadırlar. Ülkemizde henüz başlangıç safhasında olan franchise işletmeleri faiz oranlarının getirdiği riskin etkisi ile çoğunlukla öz sermaye kullanan girişimciler tarafından tercih edilmektedir¹³³. Sistemde kullanılan başlıca finansman kaynakları aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

1. ÖZ KAYNAK YOLU İLE FİNANSMAN

Franchisor sistemini kullanmak isteyen girişimcileri seçerken, belli bir finansal yeterliliğe sahip olmasını isteyecektir. Girişimcinin finansman yeterliliği genellikle sahip olduğu öz kaynaklarla belirlenmektedir. Franchisee yatırıma karara verdikten sonra işin kurulması işletmenin gereksinimi olan hammadde ekipman ve çalışma sermayesi maliyetlerini kendi öz kaynaklarından karşılayacaktır. Girişimcinin öz kaynakları, sadece nakit paralarından oluşmamaktadır. İşletmenin gereksinimlerini karşılayacak yeterli maddi kaynakları bulunduğu halde, dönem dönem nakit yetersizliği çektiği durumlar da olabilir. Maddi kaynakların nakte çevrilerek işletmeye alma, makina ve ekipman giderlerinin finansmanı sağlanabilir.

Girişimci, sistemin lisans bedeli olarak belirli bir maliyete katlanmak durumundadır. Lisans bedeli finansmanında öz sermaye, kullanılmaktadır. Örneğin, bir defaya mahsus olmak üzere 15000 DM + KDV yada 15000 \$ gibi bir meblağ teşkil etmektedir. Ayrıca girişimci, royalti olarak franchisor'a cirodan ödenen maliyet unsuruna katlanmaktadır. Bütün giderlerin finansmanında çalışma sermayesini gerekli kılar. franchisor'ün önceden belirlediği ortalama ciro üzerinde bir artış sağlamak amacıyla uygulanan promosyonlar için de ayrıca, öz kaynaklar yoluyla finansmanı tercih edmektedir.

İş yeri kirası işyerine sahip olma yada satın alma durumları bu

¹³³ Temel ŞAHİNGİRAY, "Franchising üzerine" *Dünya Gazetesi Franchising eki*, (27 Ekim 1992) s.9.

maliyet unsuru bedelini değişken kılmaktadır. Bu tür giderlerin finansmanında da öz kaynaklardan yararlanılmaktadır. Dekorasyon bedeli de bir maliyet unsuru olarak franchisor'un, öz kaynaklarından sağlanmaktadır¹³⁴.

Bütün bu giderleri karşılamak, girişimcinin belirli bir finansal yeterliliğe sahip olmasını gerekli kılmaktadır ve bunun da öz kaynaklardan karşılanması gerekir.

2. DİĞER FİNANSMAN KAYNAKLARI

A. FİNANSAL KİRALAMA YOLUYLA FİNANSMAN

Finansal kiralama, bir yatırım malının mülkiyeti finansal kiralama şirketinde kalarak, belirlenen kira karşılığında kullanım hakkının kiracıya verilmesi ve sözleşmede belirlenen değer üzerinden sözleşme süresi sonunda mülkiyetin kiracıya geçmesini sağlayan çağdaş bir finansman yöntemidir. Bu yöntemle amortisman tabi her türlü ekipman kiralanabilir¹³⁵. Finansal kiralama, finansal hizmetler yelpazesinde orta vadeli kaynak gereksinmesi ile ilgili önemli bir boşluğu doldurmaktadır¹³⁶.

Finansal kiralama işleminin prosedürü şöyle işlemektedir:

i- Malı seçen kiracı, satıcı firma ile fiyat ve teslim şartlarını kapsayan bir "satış sözleşmesi" imzalar.

ii- Kiracı kiralama şirketine başvurarak yatırımı finanse etmesini ister. Kiralama şirketi gerekli incelemeyi yaptıktan sonra kiracıya sunulmak üzere bir teklif hazırlar.

¹³⁴ 1993 yılı rakamlarına göre dekorasyon maliyeti 50 milyon-400 milyon TL arasında değişmektedir. İşletmenin büyüklüğü ve özel proje uygulamaları bu miktarı etkilemektedir. İşletme sermayesi olarak 50 milyon-300 milyon TL arasında değişmektedir. Daha ayrıntılı bilgi için Bkz. Sağra Special Tanıtım Broşürü, 1993.

¹³⁵ ---- "adım adım Mülkiyet Leasing", **İktisat Leasing Broşürü**,

¹³⁶ Erdin ARI, "Bankaların Yatırım kredilerine Rakip Olacağız", **Ekonomi Politika Dergisi**, S.15 (7-14 Mart 1993), s.20.

iii- Kiracı ile kiralama şirketi arasında ödeme planını içeren koşulların bulunduğu kira sözleşmesi imzalanır.

iv- Kiralama şirketi teminat talep etmektedir. Daha çok Franchisor'un kefilliği yeterli bir koşul olmaktadır.

v- Kiralama şirketi mal bedelini satıcı işletmesine öder.

vi- Beğenilen mal kiracıya teslim edilir.

vii- Kiracı kira dönemi boyunca önceden belirlenmiş kira ödemelerini yapar¹³⁷.

Finansal kiralama yöntemi işleyişini açıkladıktan sonra, bu yöntemin franchising sistemiyle çalışan işletmelerin finansman temininde kullanılması incelenecektir.

Türkiye'de finansal kiralama , sanayi kuruluşlarının gelişmesine ve özellikle KOÖ'lerin yatırıma yönelik finansman gereksinimlerinin etkin bir biçimde karşılanmasını ve üretim gücünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır¹³⁸.

Franchising sistemiyle çalışan işletmeler her türlü ekipman ve dekorasyon temininde finansal kiralama yöntemi kullanabilmektedirler. İlk etapta söz konusu finansman yöntemi franchising sistemiyle çalışan işletmelerin maliyetini büyük ölçüde düşürerek daha az sermayeye sahip ancak, güvenilir işletmelerin piyasaya girmesine olanaklı kılar¹³⁹.

Franchise işletmesi özkaynaklardan peşin ödeme yapmadan yatırımı gerçekleştirme olanağına sahip olur. Finansal kiralama yoluyla franchise işletme kaynaklarını sabit varlıklara yatırmak yerine, devir hızı daha yüksek döner varlıklara tahsis ederse, bu şekilde artacak aktiflerin devir hızı ile, daha yüksek bir kârlılığa ulaşabilir. İşletme elindeki sermayesini devir hızı yüksek döner değerlerin finansmanında kullanacak, sabit değer hizmetlerinden yararlanma ihtiyacını da bu

¹³⁷ Macide ŞOĞUR, **Finansal Kiralama ve Türkiye Uygulaması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1988, s.2-68.

¹³⁸ Hüsamettin ATAÇOĞLU, **Finansal Kiralama (Leasing)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1988, s.1.

¹³⁹ ÖZDOĞAN, s.5.

yöntemle sağlayacaktır. Dolayısıyla işletme peşin ödeme yapmadan ve öz sermaye koymadan varlığa sahip olarak, önemli bir finansal rahatlama sağlayacaktır.

Yukarıda bahsedildiği üzere, finansal kiralamanın sağladığı esnek finansman, sistemi, özellikle KOÖ'ler için cazip kılmaktadır. Finansal kiralamanın kredi analizi, esas itibarıyla yeni yatırımın getireceği nakit akımı üzerinde yoğunlaştığı için, banka kredi analizinin risk, taahüt ve garanti anlayışından farklı olmaktadır. Özellikle banka kredisi kullanıldığında, bankaların talep ettiği çeşitli teminat, garanti ve bloke mevduat küçük işletmelerin finansman yönünden sıkıştırmaktadır¹⁴⁰. Finansal soruna büyük ölçüde çözüm getirmektedir. Dolayısıyla bu durum işletmelerin, yatırım kararlarını hızlandırmaktadır.

Finansal kiralama özkaynaklara dokunulmadan sağladığı uzun süreli ve %100 finansmanla ön plana çıkmaktadır. Ödemelerin sabit olması, yatırımcının gereksinmelerine uygun ödeme planlarının hazırlanabilmesi, yatırım malının bizzat kendisinin, teminat olamaması ve daha az formalite gerektirmesi gibi kolaylıklarda bu yöntemi cazip kılmaktadır.

Finansal kiralama yöntemini özendirmek için, KDV'lerdeki indirimler, vergi istisnasına tabi olması ve kira ödemelerinin doğrudan gider yazılması gibi devlet tarafından teşvik edilen vergisel avantajlar, finansal kiralama yöntemini franchise işletmeleri için avantajlı bir finansman kaynağı olarak sunmaktadır.

Finansal kiralama şirketleri genellikle franchise işletmelerine finansman temininde bulunmak için franchisor'dan kiralamaya teminat olarak garantörlüğünü istemektedirler. Franchisor teminat verdiği takdirde finansal kiralama şirketlerinin riski minimum seviyeye inmektedir. Riskin az olması beraberinde faiz oranını da düşük kılmaktadır. İşletme bu nedenle sahip olmak isteyeceği makina ve

¹⁴⁰ Hüsamettin ATAÇOĞLU, **Finansal Kiralama (Leasing)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1990, s.100.

gerekli donanıma daha uygun fiyatlarla sahip olabilmektedir¹⁴¹.

Finansal kiralama için, Franchise işletmesi tanınmış ve know-how'a sahip Franchisor'u kefil gösterdiği takdirde finansal kiralama şirketleri olumlu görüş bildirirler.

Orta vadeli kredi alınarak yatırım finanse ediliyorsa Franchise işletmesi belirli bir itfa planına bağlı kalarak söz konusu ana para ve faiz ödemelerini yapacaktır. Ödeme süreleri ve borç faizleri sabit olduğundan girişimci, ödeme güçlüğü içinde bulunduğu dönemde sıkıntıya düşecektir. Bu durum daha çok mevsimlik çalışan işletmelerde görülür.

Ancak finansal kiralamada, kira ödeme planı kiracının özel gereksinimlerine göre ayarlanabilir. Örneğin işletmenin işletme sermayesine gereksinimi olduğu zamanlara rastlayan kira ödemeleri düşürülebilir ya da bu ödemelere aynı dönemde kira ödemesi şartı getirilebilir. Bundan başka vergi avantajı sağlamak amacıyla kiranın ilk yıllarında yüksek, son yıllarında düşük kira bedelleri sunulabilir¹⁴².

Finansal kiralamanın vade bakımından esneklik sağlaması, yatırım maliyetinin yine aynı yatırımdan beklenen kârlarla ya da maliyet tasarruflarıyla ödemesini sağlayacaktır; Eşdeğışle kira bedelleri, varlığın nakit getirisine uygunluk gösterecek şekilde ödenecektir. Satıcı ya da üretici şirketler, finansal kiralama şirketlerinden aldıkları tekliflerini malı almak için gelen franchise işletmesine, satışa alternatif olarak sunmaktadırlar. Franchise işletmesi, kiralama şartlarını uygun bulursa finansal kiralama şirketi, üreticiden malı alır ve gereksinimi olan, franchise işletmesine kiralar¹⁴³.

Yukarıda anlatılan finansal kiralama şirketleri "satışa yardımcı kiralama" yoluyla franchise işletmesinin başlangıç yatırımı olan sabit varlıkların finansmanını sağlayacaktır. "Satışa yardımcı kiralama"ya

¹⁴¹ ----, "Franchising İçin Leasing Tek Alternatif" **Dünya Gazetesi** (28 Mart 1994), s.2.

¹⁴² Bu bilgiler İktisat Leasing Genel Müdürü Sayın Esat ERKUŞ'la yaptığımız görüşmede bizzat kendisinden alınmıştır.

¹⁴³ ŞOĞUR, Finansal ... s.51.

karşılık franchise işletmesi, normal koşullarda peşin çalıştığı için satış yaptıkça sağlayacağı kârlarla orantılı olarak finansal kiralama şirketine kirasını ödeyecektir.

B. BANKA KREDİLERİ YOLUYLA FİNANSMAN

Türkiye, serbest piyasa ekonomisine geçmekle ekonomide demokratikleşmeyi gerçekleştirmiş olmaktadır. Ayrıca serbest piyasa ekonomisini seçerek Avrupa ile bütünleşme çabası içindedir. Avrupa gümrük birliğine adım adım gitmektedir. 1 Ocak 1995 tarihinden itibaren de ortak pazar ülkelerinin bütün malları gümrük vergisiz olarak, Türkiye'ye girecektir. Büyük işletmeler sözü edilen dünya ülkeleri ile rekabet etmek için dünyanın büyük kuruluşları ile birleşmelere gitmektedirler. KOÖ'lerin bu rekabete dayanabilmeleri için güçlü olmaları gerekmektedir.

Franchising sistemi, sürekli olarak araştırma geliştirme yapan, teknolojiyi günü gününe takip eden, değerlediren temsilciliklerine ve elemanlarına yurt içinde ve yurt dışında sürekli yöneticilik, teknik eğitim ve destek vermektedir. Franchising, sistemi öğretip, dünya ile entegrasyonu sağlayarak, işletmeleri rekabete hazırlayan bir alt yapı oluşturmaktadır. Franchising ülke ekonomisi açısından makro düzeyde ekonomiye katma değer yaratan bir sistemdir¹⁴⁴.

Yukarıda özellikle global ekonomi ile entegrasyonun sağlanması için bu tür , kuruluşların finansman darboğazlarının aşılması gerekir.

Franchising sistemine, yatırım yapan ve yapmayı tahahüt eden girişimciler küçük ve orta ölçekteki girişimciler olması sistemin ilkelerinden biridir. Bu ölçekteki girişimcilerin öz kaynak yönüyle sermayelerinin yeterli olması, Türkiye şartlarında zordur. Gelişmiş ülkelerde bu tür işletmelere; ülkede kullanılan kredinin %50'sine sahip

¹⁴⁴ Demir AYTAÇ, "Örnek Bir Franchising Uygulaması", **Dünya Gazetesi**" (12 Ağustos 1994) s.10.

olurken Türkiye'de söz konusu oran %4 civarındadır¹⁴⁵.

Girişimciler orta vadeli kredi almak için başvurdukları zaman orta vadeli kredi kuruluşları kredinin geri ödenmeme riskini göz önüne alarak, yatırımcı işletmeden bir teminat talep etmektedirler. Orta vadeli kredilerde teminat olarak genellikle, gayrimenkul (arsa, bina, binanın içindeki makina ve araçlar) ipoteği, menkul (borsada kote edilmiş hisse senedi ve tahviller) rehni, ticari işletme rehni, ve banka teminat mektubu alınır. Gayri menkul ipoteğe TMK'nun 796. ve mütakip maddelerinde halen var olan ya da ilerde gerçekleşecek yahut gerçekleşmesi muhtemel olan bir alacağın temini için gayri menkul ipoteği istenmektedir. Menkul kıymet rehni TMK 853. mütakip maddeleri ile düzenlenmiştir. Kanunda ön görülen istisnalar dışında, taşınırlar ancak, zilliyetliğin alacaklıya devri suretiyle rehnedilebilir. Rehnettiren mal sahibinin isteği olmadan üçüncü kişilere rehin yapılmaz¹⁴⁶.

Diğer bir zorluk bankaların belirlediği kredi limitleridir. Orta vadeli kredi limitleri bankalar kanunu hükümlerine ve projenin özelliklerine göre belirlenir.

3182 sayılı bankalar kanununun (RG, No:18742) 38. maddesi kredi sınırlaması ile ilgili hükümleri ele almaktadır. Söz konusu maddenin 1/a bendinde, bankaların verecekleri toplam kredinin öz kaynakların 20 katını aşmayacağı hükme bağlanmıştır.

Bankalarca yatırımların finansmanı amacıyla verilen kredilerin kanun hükmü ile sınırlandırılması¹⁴⁷ yatırımcılar için başka finansman kaynaklarını aramalarına neden olmaktadır. Ayrıca banka kredilerinde süre en fazla 18 aylık olarak belirlenmesi, kredinin geri ödenmesi

¹⁴⁵ Suat YALKIN, "Kredi Fonunun Teminat Güçlüğü Ortadan Kalkıncak", **Vitrin Dergisi** ??, s.29.

¹⁴⁶ Mehmet GÖKGÖZ, "Kredinin Teminatlandırılması", **Kalkınma Dergisi** (Haziran 1993) s.24.

¹⁴⁷ Recep YILMAZ, **Finansal Kiralama: (Leasing)** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1990, s.52-53.

yönünde girişimcilere zorluk oluşturmaktadır¹⁴⁸. Bankalara kredi talebinde bulunan franhise işletmelerinin karşılaştıkları diğer bir sorun bankaların özellikle franhisor'ün mutlak garantörlüğünü istemeleridir. Bütün bu olumsuzlukların bileşkesi franchise işletmelerini diğer finansman kaynaklarını kullanarak yatırımlarını gerçekleştirme olanağı oluşturmaktadır.

C. TİCARİ KREDİLER YOLUYLA FİNANSMAN

Ticari kredi, satıcının alıcıya malın satılması nedeniyle vermiş olduğu kısa vadeli kredilerdir.KOÖİ'in üretim ya da satış için satın aldıkları mal ya da hammaddenin satış koşullarına bağlı olarak belirli miktarda ticari kredilerden yararlanma olanağına sahiptir¹⁴⁹.

Ancak KOÖİ'lerin bir kısmı özellikle stokların finansmanında kısa süreli ticari kredilerden yararlanmaktadırlar. Satıcılar hammadde, yarı mamül ve malzeme bedellerini sonradan almak üzere belirli vadelerde satışları gerçekleştirmektedirler. Franchise işletmeleri KOÖİ olarak düşünüldüğünde, satışa geçtikçe hem çalışma sermayeleri oluşmakta, hemde satıcılardan aldıkları hammadde ve yarı mamül karşılığında ödemelerde bulunmaktadır.

Franchisor'ün belirli yerlerden alınan makina ve ekipman satın alımında bazı kolaylıklar sağlanmaktadır. Konulan vadenin uzunluğu ve faiz oranlarının düşük olması, franchise işletmeleri için, ticari krediler cazip bir finansman kaynağı olarak görülmektedir.

Ticari kredilerin vadesini etkileyen başlıca etmen, stok devir hızıdır. Stok devir hızı yüksek olan malların süresi göreceli olarak kısa olmaktadır. Franchisee, malı kısa sürede paraya dönüştürerek borcunu ödeme olanağı elde eder. Buna karşın devir hızı yavaş olan mallarda

¹⁴⁸ ---- , "Franchising Sisitemi İçin Leasing Tek Alternatif" **Dünya Gazetesi** (28 Mart 1994)

s.7.

¹⁴⁹ Semih BÜKER - Rıza AŞIKOĞLU, **Finansal Yönetim**, Eskişehir, 1990 s.223.

süre daha uzun olabilmektedir¹⁵⁰.

Günümüz ekonomik koşullarında diğer finansman kaynaklarından yararlanma olanakları sınırlı bulunan KOÖİ'nin finansmanında ticari krediler en önemli finansman kaynağını oluşturmaktadır.

¹⁵⁰ Öztin AKGÜÇ, **Finansal Yönetim**, Muhasebe Enstitüsü Yayını, No:56, 1989, B.5, İstanbul s.471.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE FAST FOOD SEKTÖRÜNDE FRANCHISING SİSTEMİYLE ÇALIŞAN İŞLETMELERLE İLGİLİ UYGULAMA

ÖRNEK UYGULAMA ANKET ÇALIŞMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket çalışması İstanbul'da fast food sektöründe franchising sistemiyle faaliyette bulunan 10 birimlik bir ana kütleden tesadüfen seçilen 7 işletmede yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı franchise işletmeleri şunlardır:

Marsan Gıda A.Ş.'ye bağlı 7-Eleven işletmesi, McDonald's restoranları A.Ş.'ye bağlı McDonald's işletmesi, Ulu Kartal Makarnacılık Ticaret ve Sanayi A.Ş.'ye bağlı Pasta Villa işletmesi, Sağra Şirketler Grubu'na bağlı Sağra Special İşletmesi, Mudurnu Piliç Ürünleri Ticaret A.Ş.'ye bağlı Mudurnu ,Fried Chiken işletmesi, Türk Petrol A.Ş.'ne bağlı Wimpy işletmesi, Kenktucy Fried Chicken A.Ş.'ye bağlı Kenktucy Fried Chicken işletmeleriyle görüşüldü. Söz konusu sisteme bağlı olmadan aynı sektörde faaliyet gösteren anket kapsamına alınan diğer işletmeler ise şunlardır; Barış Fast Food, Sultan Fast Food, Sultanahmet Fast

Food, Narin Fast Food, Emek Fast Food, Maya Fast Food, Arı Fast Food işletmeleridir.

Çalışma kapsamındaki franchising işletmelerinde çalışan girişimcilerin tamamı erkektir. Bu durumun nedeni ise fast food sektörünün hazır giyim ve güzellik salonları gibi sektörlerle göre daha fazla eğitime, sermaye birikimine ve günün 24 saati sürekli çalışma gerektirmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Franchising sistemiyle çalışan girişimcilerin eğitim düzeyleri:

<u>Eğitim Düzeyi</u>	<u>Girişimci Sayısı</u>
İlkokul	-
Ortaokul	1
Lise	1
Yüksekokul	5 'dir

Aynı sektörde ancak sisteme bağlı çalışmayan girişimcilerde bu durum:

<u>Eğitim Düzeyi</u>	<u>Girişimci Sayısı</u>
İlkokul	3
Ortaokul	3
Lise	2
Yüksekokul	3 tür.

Böyle bir sonuç alınmasının çeşitli nedenleri vardır. Özellikle üniversite öğrenimlerini tamamlayarak yurt dışına çıkan ve sistemle tanışan kişilerin sisteme talepleri gösterilebilir. Bu tür girişimcilerin sistemi yaygınlaştırmak istemeleri ve yeniliğe daha açık olmaları ileri sürülen varsayımı güçlendirebilir.

- Sistemle Çalışan Girişimcilerin Yaş Durumları:

<u>Yaş Grupları</u>	<u>İşletme Sayısı</u>
20-25	-
25-30	1
30-40	5
40-Yukarı	1 olarak tesbit

edilmiştir. aynı sektörde faaliyet gösteren ancak sisteme bağlı çalışmayan girişimcilerin ise: Yukarıdaki yaş grupları ve işletme sayısı

<u>Yaş Grupları</u>	<u>İşletme Sayısı</u>
20-25	1
25-30	3
30-40	2
40-Yukarı	5

Gibi bir sonuç elde edildi. Yapılan araştırma sonucu sisteme bağlı olmadan faaliyetlerini sürdüren girişimciler daha çok 30-40 yaş grubunun dışında görülmüştür. Franchise girişimcilerde ise bu seyir genellikle 30-40 yaş grubundadır. Böyle bir sonuç şu tür nedenlere bağlanabilir. Sisteme rağbet eden girişimciler, genellikle yüksek öğrenimlerini tamamlamış, yurt dışında eğitim görmüş kişilerin 30-40 yaş grubu arasında olmaları ve bu dönemde girişimci olmaya karar verecek konumda olmalarından kaynaklanabilir. Söz konusu sisteme bağlı olmadan aynı sektörde faaliyet gösteren girişimciler ise (eğitim düzeyleri tespiti sonucundan da anlaşılacağı üzere) daha çok ilk ve orta dereceli eğitimlerini tamamlayan girişimcilerdir. Bu girişimciler kısa sürede iş sahibi olmak ve/veya 40 yaşından sonra çok alternatifli iş konusu düşünemediklerinden kaynaklanabilir.

- Franchising sistemiyle işe başlamadan önce girişimcilerin, işle ilgili bilgi ve tecrübelerinin olup olmadığı ile ilgili olarak şu sonuçlara ulaşıldı:

<u>İşle İlgili Bilgi ve Tecrübelerin Durumu</u>	<u>İşletme Sayısı</u>
Vardı	2
Azdı	2
Yoktu	3

Aynı sektörde ancak sisteme bağılı olmadan işe başlayan girişimcilerde bu durum:

<u>İşle İlgili Bilgi ve Tecrübelerin Durumu</u>	<u>İşletme Sayısı</u>
Vardı	5
Azdı	1
Yoktu	5

şeklinde bir sonuçla karşılaşıldı. Yukarıdaki sonuca rağmen, Franchisor'un Franchisee'ye sistemi kullandırtmadan önce belli bir eğitimden geçirmesinden dolayı bu girişimciler rahatlıkla ve başarılı bir şekilde işlerine devam edebilmişlerdir. Eş değışle işe başlamadan önce sahip oldukları bilgi birikimleri ile işlerini sürdürebilmektedirler. Ayrıca bu tür girişimciler belirli bir kalite standardı tutturamamaları nedeniyle ve piyasa satış fiyatlarındaki aşırı farklılık nedeniyle ömürleri nispeten kısa olmaktadır.

- Araştırmaya katılan franchise işletmelerinin tamamı işe başlamadan önce personellerin belli bir eğitime tabi tutmalarına rağmen, aynı sektörde ancak söz konusu sistemle faaliyetlerini sürdürmeyen araştırma kapsamındaki diğer işletmeler personellerini hiç bir eğitime tabi tutmadan sadece geçmiş birikimleriyle işe başlattıkları görülmüştür. Bu durumda franchise işletmeleri işle ilgili bilgi ve tecrübelerini sistemin özelliğı gereğı kazanmış olacaklar, ancak aynı durum diğer işletmelerde görülmemektedir. Dolayısıyla diğer işletmelerin yapacakları hatalar sürekli olmaktadır.

- Franchising sistemiyle fast food sektöründe çalışan girişimciler yatırım öncesi ne tür bir ön araştırma yapıldığıyla ilgili olarak:

- i- Fizibilite/Kârlılık analizi
- ii-Uluslararası ünvanı ve/veya marka olması
- iii-Yatırım tutarının tespit edilmesi
- iv- İşin devamlılığı ve kabul görmesinin araştırılması
- v- Konunun pazardaki yeri; kendi pazarında ne kadar pay alacağı

gelecekteki payının ne olacağı ile ilgili maliyet ve kârlara ilişkin araştırma yapıldığı gibi görüşler bildirdiler. Aynı sektörde ancak sisteme bağlı olmadan faaliyetlerini sürdüren girişimcilerin yatırıma karar vermeden önce bilimsel anlamda ve ciddi olarak bir ön araştırma yapmadıkları söylenebilir. Bu durum, Franchising sistemiyle çalışan girişimcilerin daha bilinçli ve belirli plan dahilinde hareket eden kişilerden oluştuğunu göstermektedir.

- Araştırmaya katılan Franchise işletmeleri, faaliyet bölgelerini seçerken baz aldıkları kriterler ise;

i- İşletmenin konumu,

ii-İşletmenin cephesi ve görünürlüğü,

iii-Bölgenin nüfusu,

iv-Bölgenin gelir durumu,

v-Merkezi noktalar,

vi-Taşıt ve yaya trafiğinin yoğun olduğu yer, özellikle yaya trafiğinin yoğun olduğu yerler,

vii-Otoparka yakınlık,

viii-Konutlara yakınlığı,

ix-Çevrede bulunan aktiviteler,

x-Okul, hastane, otel vb. yerlere yakın olması, gibi kriterler baz alınarak faaliyet bölgesi seçtikleri görülmüştür.

Franchising sistemine bağlı olmadan aynı sektörde faaliyet gösterip araştırmaya katılan işletmeler ise sadece çevredeki aktiviteleri ve iş merkezlerinin buldukları işlek caddelerin faaliyet bölgesinin seçiminde baz alındığı görülmüştür.

Yukarıdaki kriterlerden de anlaşılacağı üzere franchise işletmeleri faaliyet bölgeleri işletmelerin gelecekte beklenen satış düzeyinde ve sürekli bir biçimde başarısını devam ettirmesi açısından daha itinalı davrandıkları görülmüştür.

- Franchising sistemiyle çalışan girişimciler özellikle neden bu sisteme bağlı çalıştıkları ile ilgili olarak:

- i- Marka/ünvan uluslararası olup, kâr marjının yüksek olması
- ii- İşletim sisteminin hazır olması
- iii- Kârlılığın belirli olması
- iv- Yatırım süresinin kısa olması
- v- Tüm fast food sistemleri yıllarca geliştirilmiş ve her yönüyle son teknikler kullanmış olmaları

vi- Dünya çapında şirket olmaları ve uzun senelerden beri yapılmış araştırma ve edinilmiş tecrübeyle işe başlamak, girişimcilerin riskini azaltmaktadır.

Girişimciler tecrübelerinin olmadığı bir konuda işe başladıkları zaman kısa sürede öğrenme şansları olmayabilir. İsmi tüketiciler üzerindeki etkisini bilemeyebilirler. Dolayısıyla yatırıma girişenlerin özellikle franchising sistemini seçtikleri görülmüştür.

Aynı sektörde ancak söz konusu sisteme bağlı olmadan faaliyet sürdüren girişimciler ise özellikle kendi stillerini yaratmak, alış ve satış fiyatlarını serbestçe belirlemek, mamül çeşitlerine getirilen kısıtlamaya uymak istememeleri, sistemin kullanım bedelinin yüksek olması ve kendi isimlerini yaygınlaştırmak istemeleri nedenleri franchising sistemini kullanmalarını engelleyen gerekçeler olarak sayılmıştır.

- Franchising sistemiyle çalışan girişimcilere şu tür kolaylıklar sağlandığı görülmüştür:

- i- Hızlı yatırım
- ii- Disiplinli ekipman
- iii- Belli bir yatırım bedeli
- iv- İşin nasıl yapılacağına belli bir bedele bağlanması ve bu doğrultuda öğretilmesi
- v- İşle ilgili tüm teknik ve idari şartların sağlanması.
- vi- Girişimcileri işle ilgili her konuda ve her aşamada desteklemek ve özellikle işle ilgili eğitimin verilmesi girişimcilerin işlerini baştan kolaylaştırmaktadır.

- Franchise işletmelerinin, aynı sektörde faaliyet gösteren ancak

sisteme bağılı olmadan aynı sektörde faaliyetlerini sürdüren işletmelere göre en büyük avantajı, şu şekilde belirlenmiştir: Tüm sistemlerin kurulmuş, denenmiş ve tanınmış olmasıdır. Ortak promosyon ve reklam, işletmelere büyük avantaj sağlar. Tanınmış ve belirli bir standart tutturmuş bir sistem yukarıda bahsedilen promosyon ve reklamlarla birleştirildiği zaman sistem daha kısa sürede gelişimini sağlayabilir. Sistem isminin yaygın olmasının tüketicilerde bıraktığı etki başka bir avantaj olarak görülebilir.

- Araştırmaya katılan franchise işletmelerinin franchisor'lardan ne tür servis hizmetleri aldıkları sorusuna; reklam, promosyon, hammadde, yarı mamul tedariki, piyasa fiyat bilgileri, eğitim, özel formüllerle üretilen ürünler, muhasebe, stok kontrolü, işletme denetimi ve kalite kontrolü gibi servis hizmetleri aldıkları görülmüştür. Aynı sektördeki diğer işletmelerin bu tür olanaklardan yararlanmaları söz konusu olmamaktadır. Bu durum işletmelerin, kritik dönemlerinde başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

- Araştırmaya katılan Franchise işletmelerin Franchisor'lardan aldıkları hizmetlerden yararlanma oranı olarak ;

<u>Hizmet Kalemleri</u>	<u>Yaralanma Oranı</u>
--Kuruluş çalışmaları hizmeti	% 91
--Eğitim hizmetleri	% 94
--Hammadde ve Yarımamul hizmetleri	%81
--Reklam hizmetleri	%23
--Finans destekleme	% 0
--Muhasebe hizmetleri	%24

gibi bir sonuç elde edildi. Franchisor'ların amacı finansal bir maliyete katlanmadan dağıtım ağlarını genişletmek ve gelir sağlamaktır. Özellikle sistemin kuruluşu ve eğitim hizmetlerine en fazla katkıda buldukları görülmüştür. Bu durumun nedeni ise, sistem standartlarından ödün vermeden franchisee'leri başarılı kılmaktır.

- Sözleşmenin Süresiyle İlgili Olarak;

<u>Yıllar</u>	<u>İşletme Sayısı</u>
5	4
10	1
20	2

imzaladıkları görülmüştür. Bu durumun nedeni ise fast food sektörü gibi çok hızlı gelişen ve 1940'lardan günümüze kadar gelen bir tecrübe sonucu oluşmuş bir imajın ve kendini kanıtlamış sistemlerin geleceği ve henüz Türkiye gibi bu sektör ve sistemle yeni tanışmış ülkelerde sistemin tutulup tutulmaması gibi tereddütlerdir. Örneğin hamburger ve tatlı ürünlerinin bir kısmı ülkedeki tüketicilerin damak zevklerine uygun olup olmaması gibi.

Eğer sistemi kullanacak girişimcilerin planları tutmazsa, yıllar boyu oluşmuş bir imajın bir anda yok olması gibi tehlikeli bir durumla karşılaşılabilir. Dolayısıyla Franchisor'lar ilk sözleşme sürelerini kısa tutmaktadırlar.

- Sözleşmenin Süresini Tekrar Uzatmayı Düşünüyormusunuz Sorusuyla İlgili Olarak;

<u>Sözleşme Süresi</u>	<u>İşletme sayısı</u>
Evet	5
Kararsızım	2
Hayır	-

Sözleşmeyi tekrar uzatmayı düşünen franchisee'lerin sayısı 5 tir. 2 girişimci ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Sözleşmeyi uzatmayı düşünenlerin 4'ü ilk sözleşme süresinin 10 yıl ile 20 yıl arasında tutmayı sağlayan girişimcilerdir.

Franchisor'a ödenen royaltilerin hangi kriterlere göre belirlendiği hangi dönemlerde ödeneceği ve nasıl rapor edileceği ile ilgili olarak şu tür cevaplar alınmıştır.

Araştırmaya katılan franchise işletmelerin 6'sı royaltileri satışlar üzerinden ödedikleri, 1 işletme ise royalti ödemediği görülmüştür.

Royalti ödemeyen işletmenin gerekçesi, sistem sahibinin yatırım yapmadan kendi dağıtım ağlarının genişletmek istemesi ve yanında çalışan personeline iş olanağı yaratması olarak belirlenebilir.

Royalti ödeme süresi ile ilgili;

<u>Süre</u>	<u>İşletme Sayısı</u>
Aylık	5
Yıllık	1
Ödemeyen	1 dir.

yukardaki toplamdan anlaşıldığı üzere işletmelerden 5'i royaltileri aylık 1 işletme yıllık geri kalan 1 işletme ise royalti ödememektedir.

-Franchisee'ler cirolarını franchisor'lara aylık olarak bildirmektedirler. Cirolar aylık satış raporlarına göre gerçekleşmekte ve değerlendirmektedir. Cironun aylık tutarından belli bir yüzde royalti olarak ödenmektedir.

- Araştırmaya katılan franchise işletmelerinden franchisor'a yapılan ödemelerle ilgili olarak;

<u>Ödemelerin Durumu</u>	<u>İşletme Sayısı</u>
Yüksek	4
Normal	3 tür.

4 İşletme ödemeleri yüksek bulurken 3 işletme ise normal bulmaktadır.

- İşyeri tespitiyle ilgili yapılan araştırma sonucunda, işyerini Franchisee bulmakta ancak franchisor'un onayını aldıktan sonra satın almakta ya da kiralamaktadır. İşyerleri genellikle kiralanmaktadır. İşyeri kira karşılıklarıyla ilgili araştırmadaki tespitlerimiz, kiralar dolar bazında alındıkları, 5.000-8.000 ABD \$ arasında değiştiği görülmektedir. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullardan dolayı dolar ve diğer döviz cinslerinin sürekli değer kazanması franchise işletmelerinin kârlarında belirli oranlarda azalmalara neden olmaktadır. Özellikle büyük alışveriş merkezlerinde kurulan bu tür franchise işletmelerinin kira giderleri daha da yüksektir.

- Franchisor'lerde başlangıç lisans ücreti ile ilgili olarak;

<u>Lisans Ücreti</u>	<u>İşletme Sayısı</u>
15.000 DM + KDV	2
10.000-20.000 ABD \$	1
20.000-25000 ABD \$	1
100.000-300.000 ABD \$	1
Hiç ödemeyenler	2

ödenmiştir. Lisans ücretini ödemeyenlerin bir kısmı franchisörlerle olan yakınlıklarından dolayı franchisör franchisee'nin sermaye ve girişim yeteneklerinden yararlanarak dağıtım ağını genişletmek istemeleri neden olarak görülebilir. Lisans ücreti döviz bazında belirlenmesi ve ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullarda KOÖİ'ler için uygun olmayan bir maliyet unsurudur. Sisteme bağlı olmadan aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sistemi tercih etmemelerinin nedeni olarak, ön lisans ücretinin yüksek olduğu göstermektedirler.

- Franchising sistemiyle yatırım yapan girişimcilere yatırıma başlarken sağlanan kolaylıklar ise, başlangıç yatırımında sistemle ilgili tüm bilgiler detaylı olarak ve bir prosüdüre göre yürütüldüğü için sistemin uygulamaya geçirilmesi uzun bir süreyi kapsamaz ve üretime daha kısa zamanda başlanabilir.

Ekipman, malzeme temini ve personel eğitiminde kolaylıklar sağlar. Teknik bir çok konuda ekonomik ve etkili çözümler sunar. Ödemelerdeki kolaylık ve yönetim desteği işe başlarken girişimcilere önemli kolaylıklar sağlayabilir.

Aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerde, bu tür kolaylıklar söz konusu değildir. Tamamen girişimcinin olanak ve yeteneklerinden ibaret olarak yatırım yapılmaktadır.

- Franchising sistemiyle çalışan girişimcilerin yatırım tutarıyla ilgili olarak;

<u>Yatırım Tutarı</u>	<u>İşletme Sayısı</u>
500.000.000-1.000.000.000 TL	1
1.000.000.000-4.000.000.000	6

ile işe başlamışlardır.

Aynı sektörde sisteme bağlı olmadan çalışan girişimcilerde bu durum

<u>Yatırım Tutarı</u>	<u>İşletme Sayısı</u>
300.000.000-100.000.000	5
1.000.000.000-3.000.000.000	6

Yukarıda yatırım oranı ve işletme sayısından da anlaşıldığı gibi aralarında önemli bir farklılık olmamakla birlikte kârların belirli oranlarda franchisor'a gitmemesi kendi başlarına yatırım yapan girişimcileri avantajlı kılmaktadır.

- Franchising sistemiyle yatırım yapan girişimcilere yatırım maliyeti olarak en çok hangi gider kalemlerine yatırım yapıldığı ile ilgili; araştırmaya katılan franchise işletmelerinin tamamı işletmeyi kurma ve işletmeye almanın maliyetinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

- Araştırmaya katılan işletmelerin maliyet olarak ;

<u>Gider Kalemi</u>	<u>Maliye Oranı</u>
Dekorasyon	% 30
Başlangıç ekipmanı	% 50
Hammadde	% 10
Yeniden tanzim	% 10

giderlerine katlanmıştır. Sisteme bağlı olmaksızın aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde ise, dekorasyon maliyeti oran olarak daha az iken bir miktar başlangıç ekipmanına yatırım yapıldığı görülmüştür. Hava parası denilen, mevki rantı ödemelerinde buldukları söylenebilir.

-Franchise girişimcilerin yatırımları finansman kaynakları ile ilgili olarak;

<u>Finansal Kaynaklar</u>	<u>İşletme Sayısı:</u>
Özkaynaklar	6
Finansal kiralama	1

şeklinde finanse ettikleri görülmüştür. Bunun nedeni ise franchisor franchisee'yi seçerken belli bir finansal yeterliliğe sahip olmasını istemektedir. Diğer bir nedeni ise banka kredilerinin vadeleri kısa ve faiz oranlarının yüksek olması gösterilebilir. Bugün ki ekonomik koşullarda ~~bu~~ ideal yöntem özkaynaklarla finansmandır. Avrupa ve ABD'de finansal kiralama süresi 20 yıl iken ülkemizde en az dört yıl gibi kısa bir süreyi kapsamaması ve banka kredilerinin maliyetinin yüksek olması bankaların franchisor'un garantörlüğünü istemesi gibi nedenlerden dolayı franchisor'ların ilgisini, diğer finansal kaynakları çekmemektedir.

- Franchisor'un franchise işletmelerine finans kaynakları konusunda en çok hangi kaynaklardan kolaylık sağladığı ile ilgili;

<u>Finans Kaynakları</u>	<u>Yaralanma Oranı</u>
Satıcılardan	% 57,14
Finansal kiralama	% 21,13
Banka kredileri	% 21,14

kolaylık sağlamıştır. Franchisor franchise işletmesine hammadde ve yarı mamül gereksinimlerini nereden tedarik edeceğini önceden belirlemektedir. Dolayısıyla hem fiyatlarda indirim yapmak hem de vadeleri işletmenin ödeyebileceği süreye göre ayarlayarak girişimcilerin finansman sıkıntısı bir ölçüde önlenmiş olur.

- Araştırmaya katılan Franchise işletmelerinin piyasadan kolaylıkla kredi bulabiliyor musunuz sorusuna ;

	<u>İşletme Sayısı</u>
Çok kolay	1
Kolay	2
Orta	4

şeklinde sonuçlar alınmıştır. Alınan sonucun olumsuz olmasının

nedeni günümüzde enflasyonun hakim olduğu bir ekonomik ortamda kredi faizleri yüksek ve vadelerinin kısa olması görülebilir. Buna ek olarak bankaların Franchisor'ların garantörlüğünü istemeleri de gösterilebilir. Bu durum Franchise işletmelerinin piyasadan kredi bulma imkanını zorlaştırmaktadır.

Aynı sektörde franchising sistemine bağlı olmadan çalışan işletmelerde ise 6'sı piyasadan kolaylıkla kredi bulamadıkları, 5' i ise rahatlıkla piyasadan kredi bulabildikleri görülmüştür.

- Günümüz piyasa koşullarında Franchising sistemini kullanmadan daha az bir sermaye ile aynı tür bir organizasyonu gerçekleştirme ile ilgili olarak. Daha az bir sermaye ile aynı tür bir organizasyon gerçekleştirme olanağı olmadığı gibi bir sonuç elde edilmiştir. Bu durumun nedeni ise makinelerin düşük fiyatla birinci elden franchisor'ların tavsiyeleriyle alınmasıdır. Ayrıca, bir işletmenin istenilen kaliteyi ve standartları tutturabilmesi için uzun bir zamanın geçmesi gerekir. Ancak franchising yoluyla oluşturulan organizasyonun dekorasyon ve dizaynındaki maliyetin yüksek olması bağımsız olarak kurulan şirketlerin maliyetlerinin daha düşük olduğu görülmüştür.

- Franchisee'lerin aynı franchise ağı içinde diğer franchisee'ler ile rekabetten kurtulmakla ilgili olarak: Şu tür önlemlerin alındığı görülmüştür. Yer seçimindeki titizlik ve iki satış noktasının birbirlerini etkilemeyecek şekilde yerleştirilmesi yani girişimcilere aynı bölgede birbirlerine rakip olmayacak şekilde yerleşim ve çalışma planı hazırlanmaktadır. Bu durum kesin sınırlara sahip bölge anlamı taşımaktadır.

Yukarıda bahsedildiği üzere iki işletme arasındaki mesafeler dikkatlice seçilmektedir. Zaten bazı işletmelerin sözleşmelerinde işletmenin bulunduğu noktadan iki km. çapındaki bölgedeki ikinci bir işletmenin açılması sözleşmeyle yasaklanmıştır. Belirli bölgeler belirli yatırımcılara ayrılmaktadır. Buna ek olarak diğer işletmelerle direkt ve endirekt rekabet, servis, kalite ve temizlik gibi kriterlere göre işletme

kurulmaktadır. Franchising sistemine bağılı olmadan aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde ise, fiyatları uygun hale getirerek, kâr marjlarını düşürerek ve ürünlerdeki çeşitlilik oluşturarak rakip işletmelerle rekabet edebildikleri görülmüştür. Franchising sistemine bağılı olmadan çalışan bir kısım girişimciler ise rekabetle ilgili bilgi ve düşüncelerinin olmadığı gibi bir durumla karşılaştı.

- Franchising sistemiyle çalışan işletmelerin belirlenen ortalama kârlılık hedeflerine göre başarı durumu tespitiyle ilgili olarak;

	<u>İşletme Sayısı</u>
Başarılı	6
Normal	1

gibi bir sonucu varılmıştır.

Bu sektörde çalışan işletmelerin ortalama kârlılık durumlarıyla ilgili olarak; Ortalama kârlılık oranı %33 olarak tesbit edilmiştir. Zaten genel olarak franchising sektörünün ortalama kârlılık oranı % 35 olarak belirlenmektedir. Dolayısıyla araştırma sonucu tespit edilen ve işletmelerle ilgili ortalama kârlılık oranı sektör ortalamasından % 2 lik bir sapma gösterdiği görülmüştür. Bu da işletmelerin ortalama başarı grafiğini yakaladıkları gibi bir yorum yapılabilir.

Franchise işletmelerin sisteme karar verdikleri dönemde planlanan kâr hedeflerine ulaşip ulaşmadıkları ile ilgili olarak;

	<u>İşletme Sayısı</u>
Evet	4
Hayır	3

4 girişimci planladıkları kâr hedeflerine ulaşırken 3 girişimci ise planlanan kâr hedeflerini yakalayamadıkları gibi bir durumla karşılaştı.

Bu durum girişimciler üzerinde ekonomik ve psikolojik olarak olumsuz etkiler yaratmıştır.

Ayrıca, sistem dolayısıyla girişimci, yaratma gücünü kullanmadığı için psikolojik olarak belli bir süre sonra tatmin olmamaktadır.

Sistemin satışlar ve kârlılık üzerindeki etkisi ile ilgili olarak;

Satışların daha istikrarlı olması pozitif bir etki sağlar. Verilen eğitim doğrultusunda hareket edildiği takdirde satışlar ve dolayısıyla kârlılıkta görece artış sağlamaktadır. Sistemin kullanıldığı marka tüketicilerin belli bir kesimini etkilemektedir.

Bunula birlikte üretim giderlerinin büyük bir kısmı sistemden dolayı daha kârlı bir şekilde yönetilmektedir. Dolayısıyla sistemin satışlar ve kârlılık üzerindeki etkisi pozitif olmaktadır.

- Franchising sistemiyle kurulan işletmelerin ilk kuran girişimciler tarafından işletilip işletilmediği ile ilgili olarak;

Franchise işletmelerinin tamamı ilk kuran girişimciler tarafından işletildiği görülmüştür. Zaten uluslararası araştırma sonuçlarında ise franchise işletmelerin 10 yılın sonunda ancak, %4'lük bir kesimin ilk sahipleri tarafından başka bir girişimciye devredildiği yada kapandığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla araştırmamızın sonucuda buna yakın durumlar arz etmektedir.

- Franchising veren tarafın, ticari markaları, hizmet markaları telif hakları, logo tipleri, ticari ünvanları ve diğer ticari sembollerin başkalarınınca kullanılması konusunda kısıtlama getiren anlaşmayla korunmaktadır. Oysa Franchising sistemine bağlı olmadan çalışan işletmelerin ticari ünvan ve diğer ticari sembollerinin diğer işletmelerce kullanılmasını engelleyen herhangi bir yasa yoktur. Bu durum Franchisee'lerin lehine olan bir durumdur.

- Araştırmaya konu olan Franchise işletmelerin sistemleri ;

<u>Ülkeler</u>	<u>İşletme Sayısı</u>
- ABD	4
- İngiltere	1
- İtalya	1
- Türkiye	1 kaynaklıdır.

Son yıllarda ülkemizde de yavaş yavaş franchise veren işletmeler, olduğu görülmüştür. Sistemin gittikçe yaygınlaşıp tanınmasıyla birlikte avantajlarının artması ülkemizde tanınmış, kendini kanıtlamış ve belli

bir kalite standartı tuturmuş işletmeler gittikçe sistemlerini yaygınlaştırmak isteyeceklerdir.

Sözü edilen sistemin, kârlı ve kısa sürede kendini amorti edebilen bir sistem olduğundan sürekli bahsedildi. Özellikle yüksek öğrenimini yeni tamamlamış, yurt dışında uzun süre kalmış kişiler tarafından, ve kadın girişimciler için uygun bir yatırım sektörü olduğundan ve bu tür girişimciler tarafından tercih edildiğinden bahsedildi.

Ancak araştırmanın fast food sektörüyle sınırlandırılması nedeniyle kadın girişimcilerin bu sektörde yer almadıkları görüldü. Bunun da çeşitli nedenleri vardır. Bu sektörün daha fazla sermaye istemesi, bir günde 24 saat sürekli çalışma gerektirmesi ve eğitiminin uzun süreli oluşu da bir etken olarak gösterilebilir.

Sözü edilen sektörle ilgili ortalama kârlılık oranının normal seyretmesinin de çeşitli nedenleri vardır:

i- Hammadde ve yatırım malları fiyatının yüksek olması, franchise işletmelerince sunulan mal ve hizmet fiyatlarının ise franchisor tarafından belli bir seviyede bırakılması.

ii- Fast food'a konu olan yiyecek çeşitlerinin ülkedeki tüketicilerin zevklerine yeni yeni hitap etmeye başlamasıdır.

iii- Fiyatların sisteme bağlı çalışmayan aynı sektördeki işletmelere göre daha yüksek olmaktadır. Çünkü, kendi başlarına yatırım yapan aynı ölçekteki ve sektördeki işletmelerin de belli bir kalite ve standardı söz konusu olmadığı için, düşük kaliteli ve maliyetli hammadde ve yarı mamül kullanılabilir. Dolayısı ile sunacağı mal ve hizmetlerin fiyatları da franchise işletmelerine göre daha düşük olmaktadır.

iv- Kâr marjlarının düşük olması neden olarak gösterilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilindiği üzere ülkemizde özellikle küçük ve orta ölçekli tasarruflar çoğunluktadır. Kişilerin ellerindeki bu tasarrufların ekonomiye aktarılması etkin ve verimli kullanılabilmesi için franchising sistemi uygun bir yöntemdir. Franchising sistemi bu kişiler için uygun bir faaliyet alanı oluşturma açısından önemlidir. Bunun yanısıra işe ilk defa başlayan kişi ya da kuruluşların önceden işle ilgili herhangi bir bilgi ve tecrübesi olmasına gerek olmamaktadır. Çünkü denenmiş ve belli bir altyapı ve tecrübeye sahip bir sisteme baştan sahip olmak gibi bir avantaj ve düşük riskle başarılı olma olanağı bulunmaktadır.

Ülkemiz için çok yeni olan bu konu, özellikle kaynakları kıt ve gelişmekte olan ülkeler açısından önemi büyüktür.

Bu çalışma, franchising sisteminin küçük ve orta ölçekli tasarrufların değerlendirilmesinde, uygun bir yöntem olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır. KOÖ'lerin tesbit edilen sorunlarının çözümünde franchising sisteminin uygulanması önerilmektedir. Dolayısıyla çeşitli ülkelerde franchising sisteminin tanımı, önemi, türleri ile ilgili durumu incelendi. Diğer sistemlerle arasındaki farklılıklar, sistemin avantaj ve dezavantajlarından ve franchising taraflarının hak ve yükümlülüklerinden bahsedilmiştir.

Franchising sisteminin çeşitli ülkelerdeki ve Türkiye'deki gelişimi ve sözleşme kapsamı incelenmiştir. Franchising sisteminin ülke ekonomisine katkısı analiz edilmeye çalışılmıştır.

Franchising sisteminde finansman durumu incelenmiştir. Franchising sisteminde daha çok öz kaynaklarla finansmanın tercih edildiği görülmüştür. Franchising sistemine bağlı çalışmayan diğer işletmelere göre; banka kredileri ve finansal kiralama yoluyla

finansmanda daha çok kolaylıklar sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Uygulama bölümünde, ülkemizdeki fast food sektöründeki franchising sisteminin işleyişiyle ilgili anket uygulamasına gidilmiştir. Franchising sistemiyle çalışan bu sektördeki işletmelerin sisteme bağlı olmadan çalışan işletmelere göre, daha etkin ve verimli çalıştığı görülmüştür.

Araştırmanın diğer sonuçları ise şu şekilde özetlenebilir:

- Franchising sisteminin özellikle yüksek eğitim görmüş, eğitimlerini yurt dışında tamamlamış ve genç girişimciler tarafından benimsendiği görülmüştür.

Belli bir kalite standardına erişmiş ve kendini ispatlamış olan bu sistemin tüketiciler tarafından daha çok tercih edildiği görülmüştür.

- Franchising sistemiyle işe başlayan girişimciler, fizibilite/kârlılık analizi gibi yatırım öncesi bilimsel bir araştırma yaparken, franchising sistemine bağlı olmadan işe başlayan, aynı sektördeki diğer girişimcilerin ise yatırım öncesi böyle bir ön araştırma yapmadıkları görülmüştür.

Sistemin, tanınmış ve belli bir kalite standardı tutturduğu için, girişimciler tarafından benimsendiği görülmüştür.

- Sistemin kullanım hakkı bedelinin yüksek olması, girişimcilerin sisteme olan ilgisini azaltmıştır.

- İşle ilgili teknik ve idari kolaylıkların sağlanması, işle ilgili her konu, ve aşamada desteğin verilmesi, özellikle işle ilgili eğitimin verilmesi ve girişimcilere işlerini daha kolay yerine getirmelerinde avantajlı bir sonuç doğurmuştur.

- Franchising sistemiyle çalışan işletmeler için gerekli olan yatırım tutarının büyük olması, KOÖ'ler için olumsuz bir durumdur. Sistemin özelliği gereği dekorasyon vb. durumları yatırım maliyetini daha

büyütmüştür.

- Franchising sistemiyle çalışan işletmelerin finansmanın da finansal kiralama ve banka kredileri açısından ana franchisor'un garantörlüğünün büyük avantaj sağladığı görülmüştür. Ancak franchisor'lar, özellikle banka kredileri açısından garantörlük olayına pek sıcak bakmamaktadır.

- Franchisor'un franchisee'lerle yaptıkları sözleşme sürelerini kısa tuttıkları görülmüştür. Çünkü fast food sektörü gibi çok hızlı gelişip ve uzun yıllardan günümüze kadar gelen bir tecrübe sonucu oluşmuş bir imajın ve kendini kanıtlamış sistemlerin gelecekteki ve henüz Türkiye gibi bu sistemle ve sektörle yeni tanışmış ülkelerde sistemin tutulup tutulması gibi tereddütler bulunmaktadır.

- Yapılan araştırma sonucunda franchising sistemiyle çalışan işletmelerin % 98'i kendilerini özsermayeleriyle finanse ettikleri görülmüştür. Faiz oranlarının yüksek ve vadenin kısa olması, banka kredilerini ve finansal kiralamayı girişimciler açısından cazip kılmamaktadır.

- Araştırmaya katılan franchise işletmelerinin, franchisor'lardan reklam-promosyon, hammadde, yarımamul tedariki, piyasa fiyat bilgileri, eğitim, özel formüllerle üretilen ürünler , muhasebe , stok kontrol ve kalite kontrolü gibi servis hizmetleri aldıkları görülmüştür.

- Franchising sistemiyle çalışan işletmelerin % 57'lik kesiminin planladıkları kâr hedefine ulaştıkları saptanmıştır.

-Günümüz piyasa koşullarında franchising sistemini kullanmadan daha az bir sermaye ile aynı tarz bir organizasyonu geliştirme olanağı olmamaktadır. Bu durumun nedeni ise, makinaların düşük fiyatla birinci elden alınması ve bir işletmenin istenilen kalite ve standartları tutturabilmesi için uzun bir zamana ihtiyacın olmasıdır.

Franchising sisteminin uygulama özetinden sonra bu sistemle çalışan işletmelerin gelecekteki durumuyla ilgili şu tür öngörülerimiz olacaktır. Franchising sektörü, yeni hizmet alanlarının geliştiği ve geleneksel franchise işletmelerinde azalmanın olduğu bir döneme girmektedir. Demografik değişimler ve bunun sonucu gelişen müşteri tutumları ile iş dünyasındaki değişimler, söz konusu "franchise işletme" anlayışında bazı eğilimlerin biçimlenmesine yardımcı unsurlardır. Franchising işletim hakkını alan franchisee'ler ile bu hakkı veren franchisor'lar üretim tabanlı ekonomilerden hizmet tabanlı ekonomiye geçiş, müşterilerin rahatlık ve uzmanlık aramaları, kadın eleman sayısındaki artış, iş dünyasında yer alan azınlıklar ve özürllüer ile global pazarlama gibi birçok değişimden yararlanmaktadırlar.

Bu eğilimlerin olası sonuçları çok geniş kapsamlıdır. Bu nedenle franchise işletmeleri hizmet alanlarını genişletip, mağazalarını yeniden düzenleyerek, pazarlama faaliyetlerini yeniden yönlendirmektedirler. Günümüzün hizmet açısından bilinçli müşterilerinin, franchise işletme anlayışında yeni alanların ortaya çıkmasını körüklemesi mümkündür. Buna ek olarak nüfus değişimleri de franchise işletmelerinin işgücü yapısını değiştirecektir. Eski Sovyet Cumhuriyetleri'nde ve Doğu Avrupa ülkelerinde devlet kontrolü altındaki ekonomilerin serbest piyasaya açılmasıyla, bu ülkelerde mal ve hizmetlere olan talepte de büyük artışlar beklenmektedir.

Franchising sistemi ekonomik büyümeyi harekete geçirecek olan mal ve hizmetlerin sağlanması için dağıtım sistemi sunmaktadır. 2000 yılında franchising türü satışların, tüm perakende satışların yarısına ulaşacağı tahmin edilmektedir. Akla gelen her türlü hizmetin franchising olarak pazarlanması mümkün olacak ve bağımsız birçok işletme franchise işletmeleri tarafından yutulacaktır.

Franchising sistemi, başarısını çoğu tüketicilerin kolaylık ve hizmetle ilgili yeni tutum ve davranışlarına borçludur.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- : "Adım Adım Mülkiyet Leasing", **İktisat Leasing Broşürü**
- AKGÜÇ Öztin : **Finansal Yönetim**, Muhasebe Enstitüsü Yayını, No.56, B.5, İstanbul.
- AKSOY Haydar : **Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım** ??
- ARI Erdin: "Bankaların Yatırım Kredilerine Rakip Olacağız", **Ekonomi Politika Dergisi**, S.15(7-14 Mart 1993).
- : **Avrupa Topluluğunda Küçük ve Orta Boyutlu İşletmelere Yönelik Uygulamalar**, İktisadi Kalkınma Vakfı No: 124, 1993, İstanbul.

- ATAÇLIOĞLU Hüsamettin : **Finansal Kiralama Leasing**
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
İstanbul, 1988.
- AYHAN Y. Aydoğan: "İşletmelerarası Bir Birleşim Biçimi:
Franchising (İmtiyaz) Sistemi ve
Önemi", **Hacettepe Üniversitesi,
İ.İ.B.F. Dergisi**, C.2., S.3 (Nisan 1994).
- AYTAÇ DEMİR : "Örnek Bir Franchising Uygulaması",
Dünya Gazetesi (12 Ağustos 1994).
- BİLGE Osman: : "Franchising Anlaşmaları Üzerine",
Dünya Gazetesi (8 Nisan 994).
- BOZER Ali - GÖLE Celal: : **Bankacılar İçin Ticaret Hukuku
Bilgisi**, Bankacılar İçin Ticaret
Hukuku Araştırma Enstitüsü,
Ya.No.250, B.13, Ankara 1991.
- BULMUŞ İsmail - OKTAN Ertan: **Küçük Sanayi İşletmelerimizin
TÖRÜNER Mete Konumu ve Önemi AT"a Girerken
Tarşılaşılabilir Sorunlar İle Çözüm
Yolları**, MPM Ya No:426, Ankara,
1990.
- BÜKER Semih-AŞIKOĞLU Rıza: **Finansal Yönetim**, Eskişehir, 1990.
- CEYLAN Ali : "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde
Franchising ve Leasing", **Bankacılık
Dergisi**, Y.1, S.2 (Haziran 1993).

- ÇEÇEN Haluk: : "Franchising", **TÖSYEV**, S.25
(Mart1993).
- ÇEÇEN Haluk : "Franchising: Dallanma", **Dünya Gazetesi** (7 Temmuz 1993).
- DANIŞMAN A. Haldun : "Yabancı Sermaye Genel
YÜCEL Tülin Müdürlüğü'nün Franchising Sözleşmelerine Bakışı", **Dünya Gazetesi** (6 Kasım 1993).
- DEMİRCİ Fatma: : "Franchising Sistemi ve Türkiye'deki Uygulaması", **İktisat-İşletme ve Finans-Maliye Dergisi**, Y.8,S.29 (Ağustos 1993).
- DOĞAN Noyan : "Franchise İlkeleri",
Dünya Gazetesi (8 Nisan 1994).
- DÖNMEZ İrfan : **En Son İçtihatlarla Açıklamalı Markalar ve Haksız Rekabet Davaları**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 1987.
- ERDEM Emir : "Pazarlama İlimi İlgili Sahası İçerisinde Bayilik Verme", **Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.2, S.3 (Nisan 1984).
- FELS L. Jerome : **Investigate Be Fore Investing Guidance For Prospective Franchisee's**, International Franchise Association, 1986.
RUDNICK G.Lewis

- : **İngilizce-Türkçe Redhouse Sözlüğü**,
Redhouse Yaunevi, B.7, İstanbul, 1990.
- : "Franchising'e Rağbet", **Dünya Gazetesi** (Eylül 1991)
- : "Franchising ve Satış İmtiyazları",
Tekstil İşveren Dergisi (Mayıs-Haziran 1992).
- : "Franchising İçin Yepyeni İmkanlar",
Ekonomist Dergisi, S.3
(30 Ağustos 1992).
- : "Franchising Nedir", **Turizm Dünyası**
(Ekim 1993)
- : "Franchising Leasing İçin Tek
Alternatif" **Dünya Gazetesi**
(28 Mart 1994).
- FRIEDLANDER P.Mark : **Handbook Of Successful Franchising**,
Liberty Hall Press, 3rd Edition Revised
For the 1990.
- GARİH Üzeyir : "Deneyimlerim II", **Cem Ofset**
(Eylül 1991) İstanbul.
- GÖKGÜZ MEHMET : "Kredinin Teminatlandırılması",
Kalkınma Dergisi (Haziran 1993).

- GROUP The Naisbitt : **The Future OF Franchising Looking 25 Year Ahead to the Year 2010**, Reprinted, 1989.
- IŞIN Sermet : "Franchising Bir Nevi Özelleştirmedi", **Dünya Gazetesi** (22 Nisan 1994).
- KARAVELİOĞLU Aydın : "Franchising Bayilikle Karıştırılmamalıdır", **Dünya Gazetesi Franchising Eki** (18 Kasım 1993).
- KOCAMAN B. Arif : "Franchising", **İş Dünyası**, Y.1, S.5 (Nisan 1995)
- KOTLER Philip : Pazarlama Yönetimi (Çözümleme Planlama ve Denetimi), **Bilimsel Yayınlar Derneği Yayını**, C.2, Ankara,1976.
- KUSHEL E. Robert- : **How To Be Franchisor**, International Franchise Association, 1986.
- ZWISLER E. Carl
- LOVE F.John : Altın Kemer Efsanesi, **İlgi Yayınları**, İstanbul,1989.
- MADRAN Canan : "Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Mülkiyet Hakları, Uygulanış Biçimleri Arasındaki Uyumsuzluklar ve Çözüm Yolları", **YASED**, Ya.No.40, İstanbul, 1992.

-
- : "McDonald's ve Franchising Sistemi",
1993 ABD-Türk Franchise Konferans Notları,1993.
- NAS Nesrin : "Uluslararası Deneyimlere Ulaşmanın En Kolay Yolu:Franchising", **Dünya Gazetesi** (Kasım 1993).
-
- : "Ne İş Yapacağım Diye Düşünmeyin Franchising Peşinde Koşun", **Dünya Gazetesi** (18 Nisan 1993).
- OLUÇ Mehmet : "Pazarlama Kanallarıyla Gedik KurmaYöntemi İle Dağıtım",
Pazarlama Dünyası, Y.3, S.13
(Ocak-şubat 1989).
- OKTAV Mete-ÖNCE Günal : **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata**
KAVAS Alican-TANYERİ Mustafa **Yönelik Pazar Sorunları ve Çözüm**
Önerileri, TOBB Ya. No.176, Ar-Ge
No.79, Ankara 1990.
- ÖZAKTAY Zuhal : "Franchising'e Rağbet", **Dünya Gazetesi** (13 Eylül 1993).
- ÖZBAŞAR Sera : "Franchising Nedir Ne Değildir",
Dünya Gazetesi (12 Ağustos 1991).
- ÖZENÇ Mustafa : "Dünyada ve Türkiye'de Sınai ve Ticari Mülkiyet Hakları", **YASED**,
Ya.No.40,1992.

- ÖZDOĞAN Abdullah : "Leasing Franchising İçin İyi Bir Yöntem", **Dünya Gazetesi** (22 şubat 1993).
- ÖZDOĞAN Abdullah : "Franchising Sekizinci Yılına Mevzuatsız Giriyor", **Dünya Gazetesi** (3 Mart 1993).
- PAKSOY Serdar : "Franchising'e Devlet Desteği Sağlanmalıdır", **Dünya Gazetesi** (6 Kasım 1992).
- PAKSOY Serdar-HERGÜNER- : **1993 ABD-Türk Franchising Konferans VE DİĞERLERİ Notları**, 1993.
- : **Sağra Special Tanıtım Broşürü**, 1993
- SARAÇ Tahsin : **Fransızca Türkçe Büyük Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayını, C.1, Ankara,1976.
- SÖĞÜT Atilla-Öz Ömer : **Teknolojik Değişimin Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Etkisi** 1991 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, 1991.
- ŞAHİNGİRAY Temel : "Elektronik Basımevi Kavramını İki Yıldır Gerçekleştiriyoruz", **Dünya Gazetesi** (27 Ekim 1992).
- ŞAHİNGİRAY Temel : "Franchisin Üzerine", **Dünya Gazetesi Franchising Eki** (27 Ekim 1992).

-
- : "Şimdi Rağbet Franchising'e",
Dünya Gazetesi Franchising Eki
 (27 Ekim 1992).
- ŞOĞUR Macide : **Finansal Kiralama ve Türkiye**
Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora
 Tezi, İstanbul, 1988.
- ŞOĞUR Macide : **İşletme Sistemi Olarak Franchising**,
 Der Yayını, B.2, İstanbul, 1993.
- TEK Ö.Baybars : **Pazarlama İlkeleri Ve Uygulamaları**,
 İzmir, 1990.
-
- : **Ulusal Franchising Derneği Bilgi**
Broşürü (Temmuz 1993).
- USER Erol : "Franchising Avantaj ve
 Dezavantajları", **İşveren Dergisi**,
 C.XXXI, S.8 (8 Mayıs 1993).
- UZUN Güzün : "Turyap Emlak Sektöründe
 Franchising Veren Tek Firma",
Dünya Gazetesi Franchising Eki
 (18 Kasım 1993).
- ÜNÜSAN Çağatay : "Türkiye'de Franchising'in Gelişimi ve
 Ülke Kalkınması İçin Önemi",
Pazarlama Dünyası Dergisi ,S.38
 (Mart-Nisan 1993).

- : "What Are The Benefits For The Franchise", **1993 ABD-Türk Franchise Konferans Notları**, 1993.
- : **Yabancı Sermaye Teşvik Kanunu**, T.18.1.1954, No.6224.
- YALKIN Suat : "Kredi Fonunun Teminat Güçlüğü Ortadan Kalkacak", **Vitrin Dergisi**, ?
- YANAŞAN Serdar : "Neden Franchise", **Dünya Gazetesi** (18 Kasım 1992).
- YILMAZ Recep : **Finansal Kiralama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1990.
- YURDUM Aydın : "Sistem Sayesinde Uluslararası Deneyimlerden Yararlandık", **Dünya Gazetesi** (27 Ekim 1992).

**EK.1. FAST FOOD SEKTÖRÜNDE FRANCHISING SİSTEMİYLE
ÇALIŞAN 7 İŞLETMEYE UYGULANAN ANKET FORMU ÖRNEĞİ**

- 1- Franchising alan girişimcilerin cinsiyeti
a- Kadın b- Erkek
- 2- Franchising alan girişimcilerin eğitim düzeyleri
a- İlkokul b- Ortaokul c- Lise d- Yüksekokul
- 3- Franchising alan girişimcilerin yaş durumu
a- 20-25 Yaş b- 25-30 Yaş c- 30-40 Yaş d-40 ve Yukarı
- 4- Franchising sistemiyle çalışmadan önce bu işle ilgili bilgi ve tecrübeye sahip miydiniz?
a- İşle ilgili bilgi ve tecrübelerim vardı
b- İşle ilgili bilgi ve tecrübelerim azdı
c- İşle ilgili bilgi ve tecrübelerim yoktu
- 4a- İşe başlamadan önce personelinizi her hangi bir eğitime tabi tuttunuz musunuz?
a- Evet b- Hayır
- 5- Franchising sistemiyle fast food sektöründe çalışmadan önce yatırım öncesi ne tür bir ön araştırma yaptınız?
- 6- Faaliyet bölgesini seçerken hangi kriterleri baz aldınız?
- 7- Neden bağımsız olarak değil de franchising sistemiyle yatırıma giriştiniz?

- 8- Franchising sistemiyle yatırım yapma işleminde ne gibi kolaylıklar sağlandı?
- 9- Sizce franchising sistemiyle kurulan işletmelerin bağımsız olarak kurulan işletmelere göre en büyük avantajı nedir?
- 10- Franchising veren taraftan ne tür servis ücreti alıyorsunuz?
- 11- Franchising veren tarafın sunduğu hizmetlerden franchising alan tarafın yararlanma oranı
- a- Kuruluş çalışma hizmetleri
 - b- Eğitim hizmetleri
 - c- Hammadde ve yarımamul tedarik hizmetleri
 - d- Reklam ve tanıtım hizmetleri
 - e- Finansal destek hizmetleri
 - f- Yönetim destek hizmetleri
 - g- Muhasebe destek hizmetleri
- 12- Franchising sözleşme süresi ne kadardır?
- a- 5 Yıl
 - b- 10 Yıl
 - c-15 Yıl
 - d- 20 Yıl ve yukarısı
- 13- Franchising sözleşmesinin süresini tekrar uzatmayı düşünüyor musunuz?
- a- Evet
 - b- Kararsızım
 - c-Hayır
- 14- Franchising veren tarafa ödenen royaltiler hangi kriterler baz alınarak ödenmektedir?
- 15- Lisans ücretinin ne zaman ve nasıl rapor ederek ödüyorsunuz?

16- Franchising veren tarafa ödemeleri nasıl buluyorsunuz?

a- Yüksek b- Normal c- Düşük

17- İşyerini franchising veren taraf mı yoksa franchising alan taraf mı bulmaktadır?

18- Eğer franchising alan taraf seçme durumundaysa işyerini satın mı almakta, yoksa kiralamakta mıdır? Maliyeti nedir?

19- Franchising sistemiyle kurulan işletmelerin yatırım tutarı ne kadardır?

a- 50.000.000 TL

b- 50.000.000-100.000.000 TL

c- 100.000.000-300.000.000 TL

d- 300.000.000-1.000.000.000 TL

e- 1.000.000.000 TL 4.000.000.000 TL

20- Yapılan anlaşmada lisans bedeli olarak ne kadar ödüyorsunuz?

a- 10-20 bin \$

b- 20-25 bin \$

c- 50-100 bin \$

d- 100-300 bin \$

e- 300 bin \$ - daha yukarı

21- Yatırım yaparken aşağıdaki kalemlerden en çok hangisinin maliyetine daha fazla katlandınız?

a- Lisans ücreti

b- Eğitim giderleri

c- Kurma ve işletmeye alma giderleri

d- Promasyon giderleri

- 22- Aşağıdaki gider kalemlerinin maliyeti ne kadardır?
- a- Yeniden tanzim etme gideri
 - b- Dekorasyon gideri
 - c- Teminat depozitoları
 - d- Başlangıç ekipmanı ve yatırım giderleri
- 23- Yatırımınızı hangi kaynaklardan ve ne oranda finanse ediyorsunuz?
- a- Özkaynaklar
 - b- Finansal kiralama yoluyla
 - c- Banka kredileri
 - d- Diğer yöntemlerle
- 24- Franchising veren taraf sistemi alan tarafa finans kaynakları konusunda en çok ve önem sırasına göre hangi kaynaklardan kolaylık sağlar?
- a- Bankalardan
 - b- Finansal kiralama şirketinden
 - c- Satıcılardan
 - d- Factoring şirketlerinden
- 25- Franchising sistemiyle kurulan işletmeler piyasadan kolaylıkla kredi bulabiliyorlar mı?
- a- Oldukça yüksek
 - b- Yüksek
 - c- Normal
 - d- Hayır
- 26- Franchising alan girişimcinin bağımsız olarak harcayacağı sermayeden daha azı ile bu organizasyonu gerçekleştirme olanağı var mıdır? Varsa nedenini açıklayınız.
- 27- Franchising sistemiyle kurulan işletmelerin, başlangıç yatırımında bağımsız olarak kurulan işletmelere göre ne tür kolaylıklar sağlanmaktadır?

- 28- Franchising sistemiyle kurulan işletmelerin başarı durumu nedir?
a- Çok başarılı b- Başarılı c-Normal d-Başarısız
- 29- Bu sektördeki ortalama kârlılık durumu nedir?
- 30- Planlanan kâr hedefine ulaştınız mı? ulaştıysanız ekonomik ve psikolojik olarak tatmin oldunuz mu?
- 31- Franchising sisteminin satışlar ve kârlılık üzerindeki etkisi nedir?
- 32- Franchising sistemiyle kurulan işletmelerin ilk sahipleri tarafından çalıştırılıp çalıştırılmaması ile ilgili:
a- Sisteme ilk defa yatırım yapan girişimci tarafından işletildiği
b- Başkasına devir edildiği
- 33- Franchising işletmelerinin aynı franchising ağı içindeki diğer franchise işletmeleri ile hangi önlemlerle rekabetten korunmaktadırlar?
- 34- Franchising veren tarafın, ticari markalar, hizmet markaları, telif hakları, logo tipleri, ticari ünvanları ve diğer ticari sembolleri kullanması konusunda kısıtlama getiren herhangi bir anlaşma yürürlükte var mıdır?
- 35- Franchising sisteminizi hangi ülkeden aldınız?
a- ABD b- İngiltere c- Fransa d- Diğer ülkeler

**EK.2. FAST FOOD SEKTÖRÜNDE HERHANGİ BİR SİSTEME BAĞLI
OLMADAN FAALİYET GÖSTEREN 11 İŞLETMEYE UYGULANAN ANKET
FORMU ÖRNEĞİ**

- 1- Girişimcilerin yaş durumu nedir?
a- 20-25 Yaş b- 25-30 Yaş c- 30-40 Yaş d- 40 -Yukarı
- 2- Girişimcilerin eğitim düzeyleri nedir?
a- Ortaokul b- Lise c- Yüksekokul
- 3- Bu işe başlamadan önce bu işle ilgili bilgi ve tecrübeye sahip miydiniz?
a- İşle ilgili bilgi ve tecrübem vardı
b- İşle ilgili bilgi ve tecrübem azdı
c- İşle ilgili bilgi ve tecrübem yoktu
- 4- İşe başlamadan önce personelinizi herhangi bir eğitime tabi tuttunuz mu?
a- Evet b- Hayır
- 5- Tuttuysanız eğitim süresi ne kadardır?
- 6- Yatırım yapmadan önce ne tür bir ön araştırma yaptınız mı?
- 7- Faaliyet bölgenizi seçerken hangi kriterleri baz alıyorsunuz?
- 8- Neden tanınmış bir markanın kullanım hakkını alarak değil de kendi başınıza işe başladınız?
- 9- Bayilik ya da franchising sistemiyle kurulan işletmelere göre en büyük avantajınız nedir?

10- İşletmenin yatırım tutarı nedir?

- a- 50.000.000 TL
- b- 50.000.000-100.000.000 TL
- c- 100.000.000-300.000.000 TL
- d- 300.000.000-1.000.000.000 TL
- e- 1.000.000.000-4.000.000.000 TL

11- İşletmenizin bulunduğu binanın maliyeti ne kadardır?

12- Başlangıç yatırımınız ne kadardır?

- a- 15.000-20.000 \$
- b- 20.000-25.000 \$
- c- 50.000-100.000 \$
- d- 100.000-300.000 \$
- e- 300.000 \$ - yukarısı

13- Yatırımınızda en çok hangi maliyete katlandınız?

- a- Yeniden tanzim etine
- b- Dekorasyon
- c- Teminat depozitoları
- d- Başlangıç ekipmanı ve yatırımı

14- Yatırımınızı hangi kaynaklardan, hangi oranda finanse ediyorsunuz?

- a- Özkaynaklar
- b- Finansal kiralama yolu ile
- c- Banka kredileri
- d- Diğer yöntem

15- Piyasadan kolaylıkla kredi bulabiliyor musunuz?

- a- Oldukça yüksek
- b- Yüksek
- c- Orta
- d- Hayır

16- Bu sektördeki ortalama kârlılık durumunuz nedir?

17- Planlanan kâr hedefine ulaştınız mı?

18- Aynı sektördeki diğer işletmelerle rekabetten korunmak için ne tür önlemler alıyorsunuz?

19- Ticari ünvan ve diğer ticari sembollerin kullanılması konusunda kısıtlama getiren herhangi bir anlaşma yürürlükte var mıdır?