

T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

FRANCHISING SİSTEMİNDE GÜÇ VE ÇATIŞMA İLİŞKİLERİ
(Yiyecek Sektöründe Bir Saha Araştırması)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALİ BURGU

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : ÜRETİM YÖNETİMİ ve PAZARLAMA

KOCAELİ-2008

T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

FRANCHISING SİSTEMİNDE GÜÇ VE ÇATIŞMA İLİŞKİLERİ
(Yiyecek Sektöründe Bir Saha Araştırması)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALİ BURGU

ANABİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI : ÜRETİM YÖNETİMİ ve PAZARLAMA

DANIŞMA : YRD. DOÇ. DR. BURCU CANDAN

KOCAELİ-2008


T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

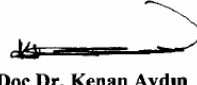
FRANCHISING SİSTEMİNDE GÜÇ VE ÇATIŞMA İLİŞKİLERİ
(Yiyecek Sektöründe Bir Saha Araştırması)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Ali Burgu

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 18.06.2008-2008/17


Prof.Dr. Mustafa Köksal


Doç Dr. Kenan Aydın


Yrd.Doç.Dr. Burcu Candan

KOCAELİ-2008

ÖNSÖZ

Günümüzde tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını istenilen yerde, zamanda, biçimde vermek rekabetin en önemli unsuru olmuştur. Bu durum dağıtım kanallarına önemli bir yük yüklemiştir ve çeşitli bütünleşmiş kanal çeşitleri ortaya çıkmıştır. Sözleşmeli dikey pazarlama sistemi olan Franchising Sistemi'nin önemi de buradan gelmektedir. Franchising sistemi gün geçtikçe daha çok önem kazanmış pazarlama sistemin önemli unsurlarından biri olmuştur. Buna rağmen ülkemiz literatüründe sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Bu çalışma dünya ve ülkemiz ekonomisinde franchise sistemini daha yakından tanıyabilmek ve franchising sistemindeki güç ve çatışma unsurlarını belirleyebilmek için hazırlanmıştır. Bununla birlikte franchise almak isteyenlere ışık tutmak ve franchise veren firmalara ise sistemi iyileştirebilmek için ipuçları vermeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında öncelikle bana her türlü desteği ve motivasyonu sağlayan başta danışman hocam sayın Yrd.Doç. Dr. Burcu CANDAN'a, sayın Doç.Dr. Kenan AYDIN'a, araştırmanın şekilsel yapısıyla ilgili olarak yardımlarını esirgemeyen Arş.Gör. Ozan GÖNÜLLÜ'ye ve her zaman desteklerini yanımda hissettiğim aileme teşekkür ederim.

Kocaeli, Mayıs 2008

Ali Burgu

ÖZET

Franchising, bir markayı, ürünü yada hizmeti yaratıp başarısını kanıtladıktan sonra bunu belli bir sistem içinde başkalarına satıp kontrol ederek zincir mağazalar haline getirip yatırımcısına para kazandıran bir işletmecilik sistemidir. Franchising sistemi sayesinde yatırım yapmak isteyen girişimciler düşük risk ve yüksek marka imajı ile iş yapma imkanı bulurlar. Buna birlikte franchise veren firmalar ise kurduğu dağıtım ağı ile geniş coğrafi alanlara ulaşabilirler. Dünyada ve ülkemizde son yıllarda bir çok yatırımcı bu sisteme dahil olmak istemektedir.

Bu çalışmanın 1.bölümünde franchising sistemi hakkında genel bilgiler verilmektedir. 2.Bölümde ise franchising sisteminde güç ve çatışma hakkında bilgiler paylaşılmaktadır. Son olarak 3.bölümde ise teorik çerçeveden hareketle İzmit ve Adapazarı bölgesindeki yiyecek sektöründeki franchisee'lerle franchisor firmalar arasındaki güç birliği ve çatışma ilişkileri ortaya konulmuştur. Araştırmanın sonucunda, İzmit ve Adapazarı bölgesindeki yiyecek sektöründeki taraflar arasında hem işbirliği hem çatışma noktaları belirlenmiştir. Bununla birlikte çatışma noktaları azınlıktadır. Bazı çatışma noktalarında iyileştirmeler yapılabileceği görülmüştür.

ABSTRACT

Franchising is a management system causing investor to earn money via chain stores by producing a brand or product and after proving its success, selling it to others and controlling in a systematic manner. By courtesy of franchising entrepreneurs who want to invest, find opportunity to make business with high brand image and low risk. However, the franchisors may reach wide geographic areas thanks to their distribution channels. In last years a lot of investors want to get involved to this system.

In the first chapter, general information is given about franchising system. In the second chapter the information about power and conflict in franchising system is shared. Lastly in the third chapter, moving from a theoretical framework, the power and conflict relationships between franchisors and franchisees which are located in İzmit and Adapazarı area are examined. In conclusion of research it has been defined that either power cooperations or conflicts. However conflict points are minority. It has been viewed that some points may be improved.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	1
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
GİRİŞ	1
I. FRANCHISING SİSTEMİ	3
1.1.Franchising'in Tanımı	3
1.2. Franchising Sisteminin Özellikleri	4
1.3. Franchising Sisteminin Tarihsel Gelişim Süreci	5
1.3.1. Franchising Sisteminin Diğer Sistemlerden Farkı	8
1.3.1.1. Bayilik ve Franchising.....	8
1.3.1.2. Acentelik ve Franchising	10
1.3.1.3. Distribütörlük ve Franchising	11
1.3.1.4.Lisans Anlaşması ve Franchising.....	12
1.4. Franchising Sisteminin Çeşitleri.....	13
1.4.1.Tarafların Bulunduğu Ülkelere Göre Franchising	13
1.4.1.1. Ülke İçi Franchising	13
1.4.1.2. Ülkelerarası Franchising.....	13
1.4.2. Dağıtım Kanallarına Göre Franchising	15
1.4.2.1. Üretici-Perakendeci Sistemi	15
1.4.2.2. Üretici-Toptancı Sistemi.....	16
1.4.2.3. Toptancı -Perakendeci Sistemi	16
1.4.3.Franchising İşletmelerinin Niteliğine Göre Franchising	17
1.4.3.1. Ticari İsim (Marka) ve Ürün Franchising'i	17
1.4.3.2. İşletme Biçimi Olarak Franchising	18
1.4.3.3. Dönüştürme Franchising'i	18
1.5. Dağıtım Kanallarında Franchising Sisteminin Yeri.....	19

1.6. Franchising Sisteminin Bir Dağıtım Yöntemi Olarak Seçilmesinde	
Kullanılan Kriterler.....	21
1.6.1. Ekonomik Kriter	21
1.6.2. Motivasyon ve Kontrol Kriteri	21
1.6.3. Uyum Sağlama Kriteri.....	22
1.7. Franchising Paketinin Hazırlanması	22
II. FRANCHISING SİSTEMİNDE GÜÇ VE ÇATIŞMA.....	24
2.1. Dağıtım Kanallarında Güç ve Güç İlişkisi	24
2.2. Franchising Sisteminde Güç İlişkisi	26
2.2.1. Güç Kaynakları	28
2.2.1.1. Ödüllendirme Gücü	30
2.2.1.2. Zorlayıcı Güç	30
2.2.1.3. Yasal Güç.....	31
2.2.1.4. Uzmanlık Gücü	32
2.2.1.5. Önderlik Gücü.....	32
2.3. Dağıtım Kanallarında Çatışma	33
2.4. Franchising Sisteminde Çatışma.....	36
2.5. Franchise Sözleşmesi ve Tarafların Hak ve Yükümlülükleri.....	36
2.5.1. Franchise Sözleşmesi	36
2.5.2. Tarafların Hak ve Yükümlülükleri.....	37
2.5.2.1 Franchise Veren Hak ve Yükümlülükleri.....	37
2.5.2.2. Franchise Alanın Hak ve Yükümlülükleri.....	39
2.6.1. Franchise Alan Açısından Avantaj ve Dezavantajları	40
2.6.1.1. Franchise Alan Açısından Avantajları	40
2.6.1.2. Franchise Alan Açısından Dezavantajları	43
2.6.2. Franchise Veren Açısından Avantaj ve Dezavantajları.....	44
2.6.2.1. Franchise Veren Açısından Avantajları.....	44
2.6.2.2. Franchise Veren Açısından Dezavantajları	45

III. YİYECEK SEKTÖRÜNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI	48
3.1. Araştırmanın Konusu	48
3.2. Araştırmanın Amacı, Sınırları ve Kısıtları	48
3.3. Araştırmadan Sağlanacak Faydalar.....	49
3.4. Araştırmanın Değişkenleri.....	49
3.5. Araştırmanın Modeli	50
3.6. Araştırmanın Hipotezleri	50
3.7. Araştırmanın Metodolojisi.....	51
3.7.1. Örneklem Süreci.....	51
3.7.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	51
3.7.3. Araştırma Ön Çalışmaları.....	51
3.8. Araştırmanın Sonuçları	53
3.8.1. Cevaplayıcıların Genel Bilgileri	53
3.8.1.1. Başka Bir Franchise İşletme Sahipliği Durumu.....	53
3.8.1.2. Franchisee İşletmelerinde Çalıştırılan Kişi Sayısı Durumu	53
3.8.1.3. Franchisee İşletmelerinin Faaliyete Başlama Yılları Durumu.....	54
3.8.2. Güç Birliği Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	54
3.8.3. Çatışma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	61
3.8.4. Güç Birliği Faktör Analizi Sonuçları	65
3.8.5. Çatışma Faktör Analizi Sonuçları.....	68
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	70
EKLER.....	74
EK-1: Anket Formu	74
ÖZGEÇMİŞ.....	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa <u>No</u>
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	50
Şekil 3.2. Zorlayıcı Olmayan Faktörlere İlişkin Cevaplayıcıların Verdiği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	60
Şekil 3.3. Zorlayıcı Olan Faktörlere İlişkin Cevaplayıcıların Verdiği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	64

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa
No:

Tablo 1.1. Güç ve güç kaynakları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar	28
Tablo 3.1. Başka Franchise İşletme Sahipliği Durumu.....	53
Tablo 3.2. Franchisee İşletmelerde Çalıştırılan İşçi Sayısı	53
Tablo 3.3. Franchisee İşletmelerinin Faaliyete Başlama Yılları Durumu	54
Tablo 3.4. Güç Birliği Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ..	55
Tablo 3.5. Çatışma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	61
Tablo 3.6. Güç Birliği Faktör Analizi Sonuçları	65
Tablo 3.7. Çatışma Faktör Analizi Sonuçları	68

GİRİŞ

Günümüzde tüketicilerin tercih edebilecekleri seçenekler fazlasıyla artmıştır. Bu seçenekler yani üretim çeşitli araçlar aracılığıyla tüketicilere ulaştırılır. Geçmişteki klasik pazarlama anlayışı yerini modern pazarlama anlayışına bırakmıştır. Klasik pazarlama anlayışında süreç üretimle başlayıp satışla biterken modern anlayışta süreç üretimden önce başlar ve satış sonrası destekleyici faaliyetlerle devam eder. Bununla birlikte ürettiğini satarım anlayışının yerine satabileceğini üretim anlayışı yerini almıştır. Tüketici beklentilerinin artmasıyla birlikte ürün ve hizmetlerin tüketicilere istedikleri yer ve zamanda ulaştırılması modern anlayışta çok önem kazanmıştır. Bu anlamda istek ve ihtiyaçların istenilen yerde ve zamanda tüketiciye sunumuyla ilgili tüm faaliyet ve çabaları kapsayan dağıtımın ve malların akışında izlenen yol olan dağıtım kanallarının rolü çok büyüktür.

Franchising sisteminin en fazla geliştiği ve yaygın kullanım alanının olduğu ülke Amerika Birleşik Devletleridir. Amerika'dan sonra en hızlı gelişmeyi İngiltere'de göstermiştir. Ülkemiz ise ne yazık ki çok geç tanışmıştır. İlk olarak fast-food satıcılarında uygulandığı görülmüştür. Bununla birlikte şu anda ülkemizde de bir çok sektörde hızla yayılmaya devam etmektedir.

Franchising, tanınmış, kendi alanlarında başarılı olmuş ürün yada hizmet üreten firmaların bu sistemlerini belirli standartlar içinde kullandırılmasını sağlayan bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir. Franchising sistemi sayesinde hem yurtdışında başarılı olmuş ürün ve hizmetlerle tanışılmış olunur hemde ülkemizdeki başarılı yerli firmaların yurtdışında ürünlerini pazarlaması ve tanıtması mümkün kılınır.

Franchising sisteminde franchise alan ve franchise veren üyeler arasındaki ilişkiler belirli bir sözleşme ile şekillendirilir. Bu süreçte, önemli güç kaynaklarına sahip olan franchise veren firma ile alan üyeler arasında güç temeline dayalı ilişkiler ve çatışmalar görülebilmektedir. Gücün olumlu anlamda kullanılmasıyla işbirliğinin sağlanması ve çatışmaların önlenmesi kanaldaki verimliliği arttırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı dünya ve ülkemizde her geçen gün biraz daha önem kazanan franchising sisteminin yapısını ve işleyiş sürecini incelemek, bu süreçteki

franchise alan ve franchise veren firmalar arasındaki güç ve çatışma ilişkilerini irdelemektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak franchising sisteminin tanıtılmasına yer verilirken ikinci bölümde franchising sisteminde güç ve çatışma ilişkileri irdelenmiştir. Üçüncü bölümde ise İzmit ve Adapazarı bölgesindeki yiyecek sektöründe franchise alan firmalar ile franchise veren firmalar arasındaki güç ve çatışma ilişkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Yüzyüze anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bu araştırma sonucu elde edilen bilgilerden yararlanılarak kanaldaki ilişkiler hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

I. FRANCHISING SİSTEMİ

1.1. Franchising'in Tanımı

Franchising, temeli çok eskilere dayanmakla birlikte, yaygın bir biçimde 1950'lerden sonra kullanılan bir dağıtım sistemi ve aracı kuruluş tipidir. Amerika Birleşik Devletlerinde perakende satışların %50'ye yakını, Avrupa topluluğunda %25'i ve Türkiye'de %5'e yakını franchising almış işletmelerce gerçekleştirilmektedir. Franchising'in kesin bir tanımı yapılmış değildir. Ortaya çıkan tanımlar daha çok franchising uygulamalarının değişik tiplerine dayandırılmıştır.¹

Franchising özellikle 1970'li yıllardan sonra işletmelerin mal ve hizmet pazarlamasında ortaya çıkan güçlükleri aşmak, pazar paylarını arttırmak ve pazarlama maliyetlerini azaltmak amacıyla başvurdukları bir ticari ilişki şeklidir. Sözlük anlamı serbestlik verme ve imtiyazdır. Dünya literatüründe İngilizce kullanım şekliyle "Franchising" olarak yerleşmiş ve çeşitli ülkelerin kendi dillerine çevrilemeden aynen kullanılmıştır.²

Franchising, Fransızca bir kelime olan ve serbest bırakma, vergi ve resimlerden muaf tutma anlamına gelen "Affranchir" kelimesinden gelmiştir. Buna karşın, literatürde Franchising'in İngilizce olarak kullanılması itibarıyla, kökünün "Franchise" kelimesinden geldiğini bilmek gerekmektedir. İmtiyaz verme "franchise" kelimesi ile ifade edilirken, franchising ise sistemin bütününe ya da bir başka anlatımla imtiyaz ile ortaya çıkan sistemi tanımlamaktadır. İmtiyaz/ayrıcılık vermenin gerçekleşmesi için doğal olarak imtiyaz veren ve alandan oluşmak üzere en az iki tarafın bulunması gerekmektedir. Bu bağlamda, franchising sisteminde imtiyaz veren taraf franchise veren (franchisor) ve imtiyaz alan taraf franchise alan (franchisee) şeklinde adlandırılmaktadır.³

Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) 'ın tanımına göre franchising; "Ana firmanın üretim veya hizmet alanında denenmiş ve başarılı olmuş ticari ve hizmet

¹ Ahmet Hamdi İslamoğlu, Pazarlama Yönetimi, 2.Bası, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2000, s.397.

² Macide Şoğur, **İşletme Sistemi Olarak Franchising**, 2.b., İstanbul: Der Yayınları,1993, s.3.

³ Burhan F. Yavaş, "The Role of Economic-Demographic Factors in U.S International Restaurant Franchising: An Empirical Investigation", **Journal of Global Marketing**, Volume 2, Number 1, 1988, s.58.

markasını, ürünlerin dağıtım yada hizmeti sunma hakkını belirli süre, şart ve sınırlamalarla yasal ve finansal açıdan tamamen bağımsız olan bir tarafa verdiği bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir. Ana firma, ürün veya hizmetle ilgili bilgi, teknoloji, işletme yönetimi, organizasyon ve pazarlama konularında franchise alana eğitim ve uzmanlık yardımı sağlar ve buna karşılık franchise alan, yıllık satışların belirli bir yüzdesini ve diğer belirli ücretleri ana firmaya öder, ana firmanın standartlarını aynen koruyarak faaliyetlerini sürdürür.⁴

1.2. Franchising Sisteminin Özellikleri

Franchising Sisteminin bazı önemli özellikleri şöyle sıralanabilir;

-Franchising bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir.⁵

-Franchisor firmanın belirli bir bölgede ve belirli bir sürede ticari adını, logosunu, sistemini kullanma iznini vermesi karşılığında franchise alan, franchise verene belirli ücretler öder. Bu ücretler, sisteme girebilmek ve marka adını kullanabilmek için ödenen başlangıç ücreti ile franchisor'ın franchisee'ye verdiği eğitim ve sürekli yardımlar için ödenen royalty, reklam ve ana firmadan alınan malzemelerin ücretlerinden oluşur. Royalty, patentli olan teknolojileri yada yeni ve çeşitlilik gösteren karmaşık teknik bilgileri teknolojik lisans sözleşmeleri ile satın almanın bedelidir. Toplam olarak bir defa yada franchisor firmanın isteğine bağlı olarak franchise alanın işletmesi faaliyete geçtikten sonra yıllık satışların belli bir oranı olarak taksitler halinde ödenir.⁶

-Franchisor firma, ürünün nasıl üretilip hizmetin nasıl sunulacağına kadar her aşamayı, kendi imalat ve işletme yöntemlerini franchise alana ve personeline öğretir, sürekli yardım sunar. Franchise alan kendi mağazasını açmadan önce franchise veren tarafından belirli sürelerle eğitime tabi tutulur.⁷

-Franchising, sistemin işleyiş süreci boyunca franchise veren firmaya, franchise alan üzerinde denetleme yetkisi veren bir faaliyetler bütünüdür. Franchise

⁴ Dilber Ulaş, **Franchising Sistemi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s.6

⁵ Ulaş, a.g.e., s.7.

⁶ Halil Sariaslan, **Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi**, Ankara:Turhan Kitabevi, 1994, s.95.

⁷ Ulaş, a.g.e., s.8.

verenin sistemin işleyiş sürecinde franchise alan üzerindeki kontrolü, söz konusu imtiyaz verilen işin, anlaşma ile belirlenen belirli bir standart ve yönetime göre işletilmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.⁸

-Franchise sisteminin başarısı öncelikle ana firmanın faaliyetlerine ve oluşturduğu sistemin etkili olmasına bağlıdır. Ana firma, ürün yada hizmete, işletme sistemine talep olup olmadığını, öncelikle kendi oluşturduğu pilot birimlerde dener ve başarılı olursa franchise olarak verir. Ana firma sözleşme süresince, franchise alan yatırımcının başarılı olması için gerekli desteği sağlar, teşvik verir. Bunun derecesi işin türüne ve pazarlama çevresine göre değişir. Franchise ilişkisi karşılıklı güvene dayanmaktadır.⁹

1.3. Franchising Sisteminin Tarihsel Gelişim Süreci

Franchising sisteminin tarihi gelişimi konusunda çeşitli kaynaklarda farklı görüşler belirtilmektedir. Bir görüşe göre franchising; “Ortaçağ’da kilise yetkililerinin, belirli bir bölgede vergi toplayabilmek için hükümete bir miktar para ödemeleri” anlamında kullanılmış ve vergi toplama yöntemlerine yeni bir düzenleme getirilmesiyle 1562’de son bulmuştur. Diğer bir görüşe göre is franchising, ortaçağ krallıklarında “serbestlik, imtiyaz verme” olarak oldukça dar bir kapsamda kullanılmıştır. Kralın bir ürünü satması ya da bir hizmeti sunması hakkını bir kişiye vermesiyle ürün yada hizmetin tek olması sağlanmış, imtiyaz alan kişi bunun karşılığında krala vergi ödemiştir.¹⁰

Franchising’in gelişim sürecinde diğer bir önemli dönem 19.yüzyılın başlarında İngiltere’de bira üreticileri ile bar sahipleri arasında yapılan sözleşmeler franchising’in ilk örnekleri olarak kabul edilmiştir.¹¹

Franchising sistemi İngiltere’de doğmuş olmasına rağmen Amerika’da daha hızlı gelişmiştir. İlk defa 1850’lerde Singer Dikiş Makineleri Şirketi’nin New York’ta imalatçı-perakendeci sistemini kurmasıyla ilk defa pazarlama yöntemi olarak

⁸ Nizamettin Aydın and Madhav Kacker,, “International Outlook of US-based Franchisers”, **International Marketing Review**, Volume 7, Number 2, 1990, ss.43-53.

⁹ Ulaş, a.g.e., s.9.

¹⁰ Ulaş, a.g.e., s.10.

¹¹ Robert Justis and Richard Judd, **Franchising**, Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1989, s.11.

kabul edilmiştir. Singer Şirketi, önceleri ulusal düzeyde satış ağına sahipken, ülkenin farklı bölgelerinden gelen talebi karşılayarak satış yapmak amacıyla, günümüzdeki bayilik sistemini oluşturmuştur. Bağımsız firmalarla bayilik anlaşmaları yaparak, firmalara belirli bir bölgede satış ve satış sonrası hizmet sunma hakkını vermiştir. Böylece bayiler diğer firmaların rekabetinden sadece Singer Dikiş Makinaları'nın satışını yaparak korunmuşlardır. Franchising, distribütöre belirli bir bölgede uzun bir süreyle genel ve özel satış hakkının verilmesiyle 18. ve 19.yy 'da ticaretin bir şekli olan monopol olarak kabul edilmiştir.¹²

A.B.D'de imalatçılar, ürünlerinin bölgesel pazarlara dağıtımıyla başarılarının artacağını anlamışlardır. Franchising'in tarihi gelişmesi üç sektörde incelenmektedir. Otomobil, alkolsüz içecek ve petrol endüstrisi.¹³

Franchising sisteminin kullanıldığı ilk sektörlerden biri otomobil endüstrisi olmuştur. Belirli bölgelerde otomobil üreticileri franchise vermek suretiyle bağımsız franchise alanları kullanarak geniş bir pazar kesimine düşük bir harcamayla ulaşabilmişler ve finansal açıdan güçlenebilmişlerdir.¹⁴

Franchising sisteminin kullanıldığı ikinci sektör alkolsüz içecek, serinletici içki şişeleycileri endüstrisi olmuştur. Bu sistem çerçevesinde serinletici içki şişeleme toptancıları serinletici içki üreticilerinden satış imtiyazı alırlar ve yapımının içki özlerini satın alarak hazırlanan serinletici içkiyi yapımının markası altında perakendecilere satarlar.¹⁵

Franchising dağıtım yöntemini kullanan üçüncü önemli sektör petrol endüstrisidir. Otomobil satışlarının ve dağıtımlarının artmasıyla, benzin ve yağ ürünlerine olan talep artmıştır. Petrol firmaları da franchising sisteminin sunduğu fırsatı değerlendirerek petrol ofislerini yatırımcılara kiralamışlardır. Franchise alanlar fiyatları kendileri belirlerlerken, petrol şirketleri de kira geliri elde etmişler ve imajlarını yeniden kuvvetlendirerek, petrol satışlarını arttırmışlardır.¹⁶

¹² Ulaş, a.g.e., s.11.

¹³ Ulaş, a.g.e., s.11.

¹⁴ Thomas G.Marx, "Distribution Efficiency in Franchising", **MSU Business Topics**, Volume 28, No.1, 1980, ss.5-6.

¹⁵ Haydar Aksoy, **Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım**, İstanbul: Yeni Asya Yayınları, 1990, s.19.

¹⁶ John Stanworth, James Curan and Jensine Hough, "The Franchised Small Enterprise: Formal and Operational Dimensions of Independence", in **The Survival of the Small Firm 1: The Economics of Survival and Entrepreneurship**, James Curan, John Stanworth, David Watkins (Eds), Gower Publishing,s.13.

Yukarıda özetlenen gelişim süreci itibariyle otomobil dağıtıcılığı, alkolsüz içecek şişeyeleyicileri ve petrol istasyonları bazında ortaya çıkan üç türü, ortak başlık olarak “ilk kuşak franchising yada “geleneksel franchising” olarak isimlendirmektedirler.¹⁷ Geleneksel franchising aslında ülkemizde de yaygın olarak görülen “bayilik sistemleri” türüne girmektedir.¹⁸

Franchising sisteminin gelişim sürecinde en önemli dönüm noktalarından biri “ayrıcılık sistemleri” in ortaya çıkmasıdır. İkinci kuşak olarak adlandırılan bu sistem, A.B.D’de 1950’li yıllarda görülmeye başlanırken, İngiltere’de 1960’lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu sistem franchisor sahip olduğu markanın bağımsız bir franchisee tarafından kullanılabilmesi için ayrıcalık verme anlamına gelmektedir. Franchisor’un franchisee üzerinde kontrolünün söz konusu olmakla birlikte ayrıca franchisee franchisor’a belirli bir franchise ücreti ve royalty bedeli ödemekle yükümlüdür.¹⁹

1963’lerde dünyada başlayan ekonomik kriz ve 1974 resesyonu ABD’de gelişmekte olan franchising’i olumsuz etkilemiştir.²⁰ 1975’te ekonomik krizin kalkmasıyla ve 1979’da kanuni düzenlemelerin yapılmasıyla franchising ekonomik gelişmelerle yeniden önem kazanmıştır. ABD’de 1990 yılında perakende satışların %33’ü(yaklaşık 717 milyar dolar), 7.7 milyon kişinin istihdam edildiği 533.000 franchise edilmiş mağaza kanalıyla gerçekleştirilmiştir.²¹

Amerika ile başlayan Avrupa ile devam eden franchising sektöründeki genişleme günümüzde hızla devam etmektedir. Türkiye’de şu anda bir çok şirket bu sistemle çalışmaktadır.

¹⁷ Peter Hall and Rob Dixon, **Franchising**, London: Pitman Publishing, 1988, s.6.

¹⁸ Çağatay Ünüsan, “Türkiye’de Franchising’in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması İçin Önemi”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:7, Sayı: 38, Mart-Nisan 1993, s.5.

¹⁹ Secil Tuncalp, “The Problems and Prospects for Franchising in the Arabian Peninsula: The case of Saudi Arabia”, **International Journal of Retail and Distribution Management**, Volume 19, No : 4, 1991, s.28.

²⁰ John E.Kinch, and John P.Hayes, **Franchising: The Inside Story**, First Publishing, Trimark Publishing Company, Wilmington, 1986, s.30.

²¹ Ulaş, a.g.e., s.14.

1.3.1. Franchising Sisteminin Diğer Sistemlerden Farkı

Üretici–toptancı–dağıtıcı arasındaki sözleşmeye dayanan bazı ilişkiler, franchising’e benzer özellikler göstermekte ise de (bayilik, distribütörlük, lisans anlaşması, acente, şube vb.) bunların franchising ile önemli farklılıkları mevcuttur. Franchising sözleşmesi, benzer sistemlerin sözleşmelerine göre çok daha geniş kapsamlıdır.²²

1.3.1.1. Bayilik ve Franchising

Bayilik ile franchising arasındaki farklılıklar şu şekildedir.

Bayi, genellikle piyasada tanınan ve satışı konusunda tekel hakkına sahip olduğu belirli bir marka malın satışını yapar. Franchising sisteminde ise franchise veren firma bir üretim, pazarlama ve işletme sisteminin sahibidir. Sadece tanınmış bir ürünü satmaz, kendisinin başarılı olmasını sağlayan yöntemleri de franchise alana öğretir.²³

Bayilerin seçiminde bayinin mali gücü, iş tecrübesi, sahip olduğu işyeri vs. yeterli iken franchise verilecek yatırımcıların seçiminde özellikle girişimcilik yeteneklerine önem verilir. Franchise veren firma, işletme sistemini başarıyla uygulayacak, standartlarını koruyacak ve sürekli işinin başında olacak kişilerle çalışmayı tercih eder. Bayiler, üreticinin ürünü alıp kendi mağazalarında satarlar. Taraflar arasındaki sözleşmeye bağlı olarak ana firma kabul ederse başka firmaların ürünlerini de satabilirler. Franchising sisteminde ise franchise alıcısı sadece ana firmanın belirlediği ürün ve hizmetlerin pazarlanmasını ve dağıtımını yapabilir.²⁴

Bayilik sözleşmesinde bayi, üreticinin işaretleri yanında kendi ticaret ünvanını, markasını veya diğer tanıtıcı işaretlerini kullanır. Ana firmanın mağaza işaretlerinden, ticari yöntemlerinden yararlanmaz. Franchising sözleşmesinde ise

²² Kahraman Arslan, **Kobi’lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising**, İstanbul: Ticaret Üniversitesi Yayınları, s.4.

²³ Ulaş, a.g.e., s.114.

²⁴ Arslan, a.g.e., s.5.

franchise alan, kendi ticaret ünvanını franchise verenin sistemindeki marka, işletme adı, vb. tanıtıcı işaretlerinin arkasına gizlemek zorundadır.²⁵

Bayilerden giriş ücreti, royalty gibi ödemeler talep edilmez. Sadece üreticiden satın aldığı malların bedelini öder. Hatta belirli satış seviyelerine ulaşan bayilere ana firma tarafından kar payı ödenir. Franchise alan ise işe başlarken ana firmaya giriş ücreti ve sözleşme süresince royalty, reklam bedeli vb. ödemeler yapar ve promosyon faaliyetlerine katılır.²⁶

Franchising sisteminde franchise alan ve franchise veren riski paylaşırken, bayilik sözleşmesinde riske bayi katlanır. Franchising sisteminde ise franchise alan her ne kadar bağımsız olsada, sistemin bir parçası olarak franchise verenin sistemine entegre olur. Sistemdeki herhangi bir başarısızlık franchise alan kadar ana firmayı da etkilediğinden ana firmadan sürekli destek görür.²⁷

Franchising’de belli bir sistem içinde hareket etme zorunluluğu vardır ve bu sistemin dışına çıkılamaz. Faaliyete başlamadan önce alınan eğitim, danışmanlık gibi hizmetler sözleşme boyuncada devam eder. Bayiler ise, üreticiden ürünü almakta ve mağazasında satmaktadır. Ürüne hiçbir hizmet veya katma değer koymadan sadece onun satışına aracılık eder. ”Al ürünü, sat” yaklaşımı franchising sisteminde “bilgi, teknoloji, üretim ve pazarlama deneyiminden yararlan; beni başarıya ulaştıran tüm ilke ve sırları, kendi ilke ve deneyiminle birleştir, senin pazarında birlikte büyüyelim” yaklaşımına bırakmaktadır.²⁸

Franchising sistemini bayilikten ayıran önemli özelliklerden biri de franchising sisteminde genellikle başarının esasını oluşturan kuralların önceden belirlenmesi ve anlaşma ve el kitabında tanımladığı şekliyle, katı bir disiplin içinde uygulanmasıdır. Franchise veren ve alanlar, sürekli bilgi alış verişi ve teknik-ticari destek ilişkisi kurarlar. Aynı markayı taşıyan her işletmede standart ürün ve hizmet sunulur. Bayilerden farklı olarak franchise birimleri genellikle işletme sahipleri tarafından işletilir ve standart görünüm taşır. Bu nedenle franchise alan bir firma, bayilere nazaran ana firmaya daha fazla bağımlıdır ve sistemin bir parçası olarak

²⁵ Ulaş, a.g.e., s.114.

²⁶ Arslan, a.g.e., s.5.

²⁷ Ulaş, a.g.e., s.115.

²⁸ Doğan Y. Ayhan, “İşletmelerarası Bir Birleşme Biçimi: Franchising Sistemi ve Önemi” **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, Nisan 1984, s.84

franchise verenin sistemine entegre olur. Sistemdeki herhangi bir başarısızlık franchise alan kadar ana firmayı da etkileyeceği için, franchise verenden sürekli destek görür.²⁹

1.3.1.2. Acentelik ve Franchising

Acente, belirli bir bölgede bir firmanın yada firmaların ürünlerini malların sahipliğini üstlenmeden bir komisyon karşılığı pazarlayan kişi veya firmadır. Franchising’de olduğu gibi acentelikte sürekli bir ilişkiye dayanır. Bununla birlikte aralarında fazla bir benzerlik yoktur.³⁰

Acentelik ile franchising arasındaki farklılıklar şu şekildedir.

Franchise alan mal ve hizmetleri kendi adına ve hesabına satarken, acente ana firmanın adına ve hesabına sözleşme yaparak faaliyette bulunur. Acente, malın mülkiyetini üzerine almaz. Ana firmadan aldığı yetkiyle ana firmayı temsil ederek, ana firmanın adına ve hesabına faaliyette bulunur. Acenteler satış elemanı konumundadırlar. Satış sırasında ve sonrasında çıkabilecek problemlere karışmazlar. Acente’nin yaptığı işlerdeki yetkileri sözleşme ile tam olarak belirlenip sınırlandırılmıştır. Franchise alan ise franchise verenin temsilcisi değildir. Hukuken tamamen bağımsız bir işadamı ve işletmedir.³¹

Kendi adına ve hesabına çalışan franchise alıcısının geliri, ürün ve hizmetlerin müşterilere satışından kaynaklanan gelirdir. Acentenin geliri ise kendisine ödenen komisyondan ibarettir. Acente, yaptığı her satıştan ana firma ile yaptığı sözleşmede belirtilen oranda bir komisyon alır. Bu oran ürüne, taşıdığı ticari sorumluluğa göre değişir ve söz konusu miktar satış fiyatına dahil edilir.³²

Ana firma acenteyi doğrudan denetleyip, gözetlemez, faaliyeti ve çalışma düzeniyle ilgili şartları belirlemez. Sadece yapılacak sözleşmelerin tür, içerik ve şartları hakkında acenteye talimat verebilir. Franchise verenin, franchise alan üzerindeki denetim ve gözetimi ise sistemin korunması açısından daha fazladır.

²⁹ Arslan, a.g.e., s.5.

³⁰ Ulaş, a.g.e., s.116

³¹ Ulaş, a.g.e., s.116.

³² Çiğdem Civaner , **İhracatta Pratik Bilgiler**, 3.b., Ankara: İGEME Yayınları, 1994, s.8.

Franchise alan, hukuken bağımsız bir işletme de olsa franchise verenin sözleşmede belirlediği şartlara uymak zorunda olduğundan fiilen bağımlıdır.³³

Acente işini sözleşmeyle başkasına devredebilir. Sözleşme yapacağı kişileri özenle seçmek ve ödeme güçlerini araştırmakla yükümlüdür. Franchise alan ise işini istediği kişiye devredemez. Ana firma, franchise almak isteyenler arasında seçim yapar.³⁴

Acente, sözleşmede belirtilen ürünlerin satılması için faaliyette bulunur. Stok yapmaz ve bu iş için hiçbir şekilde sermaye koymaz. Satış sonrası hizmet sunmaz. Franchise alan ise ana firmanın sadece ürünlerinin satışında değil, işletme sistemini ve markasını, adını kullanma, ürün ve hizmeti satma imtiyazına da sahiptir.³⁵

Acentenin ana firmanın pazarlama, dağıtım konularındaki teknik bilgi ve becerilerinden yararlanması şart değildir. Franchise alan ise ana firmadan know-how'u almak ve kullanmakla yükümlüdür.³⁶

1.3.1.3. Distribütörlük ve Franchising

Distribütörlük ile acentelik faaliyetleri çoğu kere birbirine karıştırılmaktadır. Acente, üretici firmanın temsilcisiyken, distribütör hukuken bağımsızdır. Diğer bir farklılık ise acentenin komisyon alması, stoklama, fiziksel dağıtım yapmaması, distribütörün ise fiyat farkından "marj" elde etmesi ve stok bulundurulması, promosyon ve fiziksel dağıtım yapmasıdır.³⁷

Distribütör; hukuken bağımsız, ana firmanın ürünlerini belirli bir bölgede kendi adına alıp satma hakkına sahip olan ve belirli seviyede stok bulunduran aracıdır. Üreticiden aldığı ürünlerin fiyatına, yaptığı masrafları ve karı ekleyerek satar. Kendi işletme adını kullanır, faaliyetlerini kendi düzenler, ürünleri kendi

³³ Arslan, a.g.e., s.7.

³⁴ Arslan, a.g.e., s.7.

³⁵ Ulaş, a.g.e., s.118.

³⁶ Arslan, a.g.e., s.7.

³⁷ Ömer Akat, **Uluslar arası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, 4.b., Bursa:Ekin Yayınevi, 4.Baskı, 2003, s.157.

hesabına alır ve kendi adına satar. Tedarikçi firma, satış-stok-reklam vs. konularında distribütöre karışmaz.³⁸

Franchising ile karşılaştırıldığında ise franchise verenin, franchise alan üzerindeki kısıtlamalarının çok daha fazla olduğu görülür. Distribütör tedarikçi firmaya royalti bedeli ödemez. Üretici veya tedarikçi firmanın karı, imal ettiği ve distribütöre sattığı ürünlerin fiyat farkından oluşur. Franchising sistemindeki franchise veren ve franchise alan arasındaki ilişki, üretici firma ile distribütör arasındaki ilişkinin daha gelişmiş halidir.³⁹

1.3.1.4. Lisans Anlaşması ve Franchising

Lisans anlaşması, başarılı bir firmanın sahibi olduğu üretim süreci, patent, ticari sırlar, ticari marka, teknoloji, teknik know-how, firma ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını başka bir ülkedeki işletmeye belirli bir ücret karşılığında ve belirli bir süre şartına bağlı olarak kullanması için izin verdiği anlaşmadır.⁴⁰

Lisansör; patent, lisans veya marka sahibidir. Lisansiyeye; patent, lisans, know-how veya markayı lisansörden alıp kullanan kişi veya firmadır. Lisans anlaşması, lisans verenle lisans alan arasında bir lisansın verilmesi için yapılmış sözleşmedir ve iki taraf arasında ticari bağ kurar. Lisansör, lisans kullanma hakkını lisansiyeye verir. Konu bir patent lisansı ise kullanma hakkı, yazılı bilgiye dayanır. Know-how lisansı ise, gizli bilgiye dayalı bir kullanma hakkı ortaya çıkar ve bu hakların kullanılmasından dolayı royalti ödenir.⁴¹

Lisans sözleşmeleri ile franchising sisteminin benzerlikleri şu şekilde sıralanmaktadır.⁴²

- Franchising ve lisans sözleşmelerinin ikisi de iki tarafa borç yüklemektedir. Franchisor'ın ve lisansörün sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri

³⁸ Ulaş, a.g.e., s.39.

³⁹ Ulaş, a.g.e., s.39

⁴⁰ Ulaş, a.g.e., s.118.

⁴¹ Ulaş, a.g.e., s.118.

⁴² Ulaş, a.g.e., s.119.

franchisee ve lisansiyeye aktarmaları, eğitim vermeleri, isim ve markalarını kullanma haklarını karşı tarafa vermeleri buna örnek gösterilebilir.

- Franchisor ve lisansör kullanma hakkının devrinde brüt satışlardan imtiyaz bedeli royalti alırlar.
- Tarafların rekabet etmeme yükümlülükleri vardır.
- Franchise veren ve lisansör karşı tarafı denetleyebilir, Franchise ve lisans alanların kayıtlarını bağımsız denetim firmalarına denetletebilirler.
- Her iki tarafın da sır saklama yükümlülükleri vardır.

1.4. Franchising Sisteminin Çeşitleri

1.4.1. Tarafların Bulunduğu Ükelere Göre Franchising

1.4.1.1. Ülke İçi Franchising

Tarafların aynı ülke içinde bulunmasıdır. Franchise vericisinin sahibi olduğu ürün yada markanın kullanma hakkını, kendi ülke sınırları içinde franchise alıcısına vermesidir.⁴³

Ülke içi franchising şehirlerarası veya bölgelerarası yapılabilir. Şehirlerarası franchising dar bölge imtiyazı, bölgelerarası franchising ise geniş bölge imtiyazı şeklinde olabilir. Geniş bölge imtiyazı şeklindeki franchising, yapısal olarak ana bayilik sistemine benzetilmektedir.⁴⁴

1.4.1.2. Ülkelerarası Franchising

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

⁴³ Arslan, a.g.e., s.16.

⁴⁴ Şoğur, a.g.e., s.42.

konu olan mal ya da hizmeti, franchising anlaşması kapsamında ihraç etmektedir. Franchise alıcısı ise ithal etmiş olduğu mal yada hizmet bedeli ile birlikte franchising için öngörülen belirli bir bedeli de başka bir ülkeye transfer etmiş olmaktadır.⁴⁵

Örneğin Türkiye’de faaliyet gösteren Belçika kökenli Premaman firması, Premaman ürünlerinin Türkiye’de satış ve pazarlaması için bir yerli firma ile master franchise anlaşması yapmış ve isim ve markasının Türkiye’deki kullanma haklarını tamamen yerli firmaya devretmiştir. Böylece yerli firma, Premaman’ın Türkiye’deki haklarını temsile yetkili “ Master Franchise” konumuna gelmiş ve Türkiye’deki yatırımcılara franchise verme hakkını elde etmiştir.⁴⁶

Bir diğer Franchisor Mc Donald’s ise sahip olduğu hak ve imtiyazları kimseye devretmeyerek bir Türk şirketi ile birlikte Türkiye’de kendisi doğrudan Franchising yapmaktadır. Bu şekilde doğrudan yatırım halinde ürün, hizmetler ve yatırım üzerinde mutlak bir kontrol sağlanır. Tedarik kaynakları, müşteriler, pazarlama politikaları ve yerel yönetimlerle daha iyi ilişkiler kurularak mal ve hizmetler bölgeye-ülkeye göre ayarlanır. Buna karşılık pazar hakkında yeterli bilgiye sahip olamama, maliyetlerin yüksek olması, ekonomik koşullardaki olumsuzluklar ve beklenmeyen pazar koşullarının yaratacağı riskler söz konusu olabilir.⁴⁷

Kısaca işaret edilen bu olumsuzluklar nedeniyle franchise vericisi firmalar bir başka ülkede doğrudan yatırım yapmak yerine bir aracı firma ile çalışmayı tercih etmektedirler. Bu takdirde “Master Franchise” anlaşması yapılır ve ilgili ülke yada bölgede kendi adına franchise verme hakkı bu aracı firmaya yani “Master Franchisee’ye devredilir.⁴⁸

Master franchise aşağıdaki özelliklere sahiptir.⁴⁹

- Kendi ülkesinde ana firma gibi franchise verme hakkına sahip olur.
- Ana firma gibi kendi alt franchisee’lerine eğitim ve destek sağlar.

⁴⁵ Şoğur, a.g.e., s.43.

⁴⁶ Arslan, a.g.e., s.17.

⁴⁷ Arslan, a.g.e., s.17.

⁴⁸ Arslan, a.g.e., s.49.

⁴⁹ Arslan, a.g.e., s.17.

- Ana firma tarafından belirlenen kalite ve hizmet standartlarına uyum sağlanması açısından her alt franchise'nin denetiminden sorumlu olur.

- Ana firmadan transfer ettiği yeni bilgi ve teknolojileri, Franchise verdiği diğer işletmelere aktarır ve uygulanmasını sağlar.

1.4.2. Dağıtım Kanallarına Göre Franchising

Franchising'in gelişim sürecinde, imalatçıdan tüketiciye kadar farklı düzeylerde franchising düzeyleri ortaya çıkmıştır. Dağıtım kanalları dikkate alınarak yapılan sınıflandırmaya göre franchising çeşitleri şu şekilde sıralanmaktadır;⁵⁰

- Üretici-Perakendeci
- Üretici-Toptancı
- Toptancı-Perakendeci
- Perakendeci-Perakendeci

1.4.2.1. Üretici-Perakendeci Sistemi

Üreticinin franchise veren, perakendecinin franchise alan olduğu bu sistemde üretici ürünlerini satması ve hizmetini sunması hakkını bir lisans ile bağımsız bir işletmeye verir. Bu sistemde nihai müşteri ile üretici arasında sadece bir tek aracı vardır ve franchise alan, üreticinin adını ve markasını kullanarak imalatçıdan aldığı ürünleri doğrudan doğruya nihai tüketiciye satar. Otomobil imalatçıların ve benzin istasyonlarının dağıtım kanalı (Tofaş, Ford, Renault, BP, Shell vb.) buna en iyi örnektir.⁵¹ Üretici-Perakendeci arasındaki franchising çeşidinin özellikle otomobil üreticileri ve benzin istasyonları tarafından tercih edilmesinin sebepleri ise şu şekilde

⁵⁰ Arslan, a.g.e., s.18..

⁵¹ Ulaş, a.g.e., s.44.

sıralanabilir.⁵² Perakende satış noktalarının belirli bir sabit yatırım, sabit işletme gideri ve satış gücünü gerektirmesi,

- Otomobillerin satış öncesi tanıtımı için bir aracının gerekliliği,
- Satış sonrası garanti, bakım-onarım ve servis hizmetlerinin yerine getirilmesi için bir aracıya ihtiyaç duyulması, stok maliyetlerinin araçlar tarafından üstlenilmesi,
- Teslimat sırasında veya öncesinde ürün satış bedellerinin tahsili için bir aracının gerekliliği.

1.4.2.2. Üretici-Toptancı Sistemi

Bu sistemde üretici franchise veren; toptancı ise franchise alan taraftır. Bu tür franchise sistemine alkollü ve alkolsüz içeceklerin dağıtımları örnek olarak verilebilir. Buna göre belirli bir üreticiden konsantre meyve suyunu satın alan franchisee, bunun tüketicilere sunulacak nihai ürün haline getirilmesinden ve şişelenerek pazarlanmasından sorumludur. Bu tür Franchising sistemine en iyi örnekler Coca-Cola, 7-Up ve Pepsi Cola'dır.⁵³

1.4.2.3. Toptancı -Perakendeci Sistemi

Toptancı-Perakendeci sistemi, toptancı tarafından desteklenen gönüllü zincirler ve perakendeci kooperatiflerinden oluşmaktadır. Toptancının liderliğinde bir araya gelen perakendeciler ortak alım gücünden, zincir işletmelerin avantajlarından bağımsızlıklarını yitirmeden yararlanırlar. Yada bir grup perakendeci bir araya gelip, franchise veren firma gibi faaliyette bulunur. Yapılan sözleşmeye

⁵² Melek Büyükokutan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunlarının Çözümünde Etkin Bir Araç Olarak Franchising Sistemi", (Basılmamış Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , 1995), s.81.

⁵³ Semra Arıkan, Girişimcilik **Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004, s.138.

göre üye perakendecilerin kendisinden alım yapmasını gerektiren bir kooperatif oluşturulur.⁵⁴

1.4.2.4. Perakendeci-Perakendeci Sistemi

Bu franchising çeşidi, başarılı bir perakendecilik işinin franchise tekniğini kullanarak büyütülmesi şeklinde görülmektedir. Perakendeci-perakendeci arasındaki franchising sisteminin uygulanması sonucunda bugünkü McDonalds, Kentucky Fried Chicken, Premaman, Burger King, Dunkin Donuts, Pizza Hut, Holiday Inn, Travelodge ve Sheraton gibi başarılı uluslar arası zincirler gelişmiştir.⁵⁵

1.4.3. Franchising İşletmelerinin Niteliğine Göre Franchising

Franchising işletmelerin niteliğine göre franchising üç ana grupta toplanmaktadır.⁵⁶

- Ticari İsim (marka) ve Ürün Franchising’i,
- İşletme Biçimi Olarak Franchising,
- Dönüştürme Franchising’i.

1.4.3.1. Ticari İsim (Marka) ve Ürün Franchising’i

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

⁵⁴ Ulaş, a.g.e., s.44.

⁵⁵ Jeffrey L. Bradach, **Franchise Örgütlenmeler Çağdaş Bir Yönetim Modeli**, çev. Nesim Sadaka, İstanbul: Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi: 28, 2000, s.20.

⁵⁶ Arslan, a.g.e., s.20.

basit konularda üretim veya geliştirme aşamasına katılabilir. Bu tür franchising’de belirli ürünlerin benzer bağımsız işletmelerde pazarlanması sonucu üreten ile satanın aynı imaj altında birleşmesi sağlanmaktadır. Marka adı franchising sistemine örnek olarak Sheraton, Holiday Inn gibi otel zincirleri, Mc Donald’s, Burger King, Kentucky Fried Chicken gibi restoran zincirleri ve Avis, Hertz, Budget gibi otomobil kiralama şirketleri gösterilebilir.⁵⁷

1.4.3.2. İşletme Biçimi Olarak Franchising

Franchise verenin franchise alıcısına kendi markasını kullanma ve kendi ürettiği ürünü/hizmeti satma hakkını vermesinin dışında, kalite standartları ve eğitim süreçlerini kapsayan tüm işletme sistemini sağladığı franchising çeşididir. Bu sistemde; franchisee ve franchisor arasında sadece ürün, servis ve marka alanında değil, bir bütün olarak işletme sistemi içerisinde pazarlama ve üretimle ilgili tüm faaliyetler yer almaktadır. Bu sistemin uygulandığı örnekler özellikle oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri veren firmalardır.⁵⁸

1.4.3.3. Dönüştürme Franchising’i

Belirli bir sektörde faaliyet gösteren bağımsız bir işletmenin aynı sektördeki başarılı bir ana şirkete bağlanması ve işyerini franchise vericisinin satış mağazası olacak şekilde dönüştürmesidir. Dönüştürme franchisingi girişimci için tamamıyla “yeni bir iş kurmak” şeklinde algılanmamalıdır. Bu franchising türünde, sadece var olan bir işin, işletme biçimi olarak franchise’a dönüştürülmesi söz konusudur.⁵⁹

Franchise vericisinin ticari markasını ve işletme sistemini vermesine karşılık franchise alıcısı da kendi mülkünü, mesleki deneyim ve birikimini franchise zincirine sunmaktadır. Mevcut emlakçıların, seyahat acentelerinin ve eczanelerin franchise zincirlerine dahil edilmeleri, Dönüştürme Franchise örnekleridir.⁶⁰

⁵⁷ Arslan, a.g.e., s.21.

⁵⁸ Arslan, a.g.e., s.20.

⁵⁹ Arslan, a.g.e., s.23.

⁶⁰ Şoğur, a.g.e. s.61.

1.5. Dağıtım Kanallarında Franchising Sisteminin Yeri

Ürünü ve onun mülkiyetini, üretimden tüketime iletmek için yararlanılan tüm işlevleri yerine getiren kurumları içeren sistem, dağıtım kanalları olarak adlandırılmaktadır.⁶¹

Bir başka tanım ise; bir malı yada hizmeti ve onun mülkiyetini üreticiden tüketiciye ya da kullanıcıya ulaştırmak üzere girişilen çabaları, aralarında toplumsal ve ekonomik ilişkiler kurarak sağlayan kurumlar dizisidir.⁶²

Dağıtım kanallarını kanal ilişkilerinin etkinliği açısından geleneksel dağıtım kanalları ve bütünleşmiş kanallar şeklinde iki kategori altına alabiliriz.⁶³ Geleneksel dağıtım kanalları küçük yapıdadır ve birbirlerini etkilemez. Dağınık olarak yer alırlar. Buna karşılık bütünleşmiş kanallarda ise, bir kanal üyesinin ilişkide olduğu diğer kanal üyelerinin yönetimlerini etkilemek üzere değişik stratejiler geliştirdiği veya birden fazla üyenin aralarında anlaşarak aynı amaçlarla davrandığı görüşü ileri sürülebilir.⁶⁴

Bütünleşmiş sistemler yatay bütünleşmiş sistemler ve dikey bütünleşmiş sistemler olarak ikiye ayrılabilir. Yatay bütünleşme, aynı dağıtım düzeyi (üretim, yapım toptan, perakende) itibariyle birden çok birimin çeşitli yollarla bir araya getirilmesi durumudur. Dikey bütünleşme ise, bir kanal üyesinin faaliyetlerine kendinden önce veya sonra gelen faaliyetleri de eklemesi ve kanal üzerindeki kontrolü kendi koşullarını empoze ederek yada sözleşmeler yoluyla elde etmesi halidir.⁶⁵

Dikey bütünleşmiş sistemler ise yönetsel dikey pazarlama sistemleri, doğrudan dağıtım ve sözleşmeli dikey pazarlama sistemleri olmak üzere üç ana grupta incelenebilir.⁶⁶ Yönetilen dikey pazarlama sistemlerinde pazarlama eylemlerinin koordinasyonu bir veya birkaç üye tarafından geliştirilen programların

⁶¹ Mehmet Oluç, "Dağıtım", **Pazarlama Dünyası**, Sayı 13, Ocak-Şubat 1989, s.5.

⁶² İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi**, s.379.

⁶³ Bert Rosenbloom, **Marketing Channels: A Management View**, Fourth Edition, Chicago: The Dryden Press, s.444.

⁶⁴ Erdoğan Kumcu, **Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayın No:16, 1981, s.263.

⁶⁵ Ömer Baybars Tek, **Perakende Pazarlama Yönetimi**, İzmir: Üçel Yayımcılık Dağıtımcılık, s.7

⁶⁶ Louis W.Stern and Adel I.El-Ansary, **Marketing Channels**, Prentice-Hall,1988, s88

kullanımı yoluyla gerçekleştirilir. Yönetilen dikey pazarlama sistemleri, bir kanal üyesinin farklı düzeydeki kanal üyelerini güç yöntemleri uygulayarak yönetmesine imkan tanır. Doğrudan dağıtım ise bir kana üyesinin dikey olarak kendinden önce veya sonra gelen diğer kanal üyeleriyle birleşerek sahipliğini elde etmesi yada başka bir deyimle kendi hukuksal yapısı içine alması sonucunda oluşturulur. Sözleşmeli dikey pazarlama sistemleri, bağımsız kanal üyelerinin dağıtım sisteminin daha fazla etkinliğini sağlamak için pazarlama çabalarını bir sözleşmeye dayanarak uyumlaştırma yoluna gittikleri sistemlerdir.⁶⁷ Sözleşmeli dikey pazarlama sistemleri toptancı desteğindeki gönüllü perakendeciler, perakendeci tarafından kurulmuş kooperatifler ve franchising sistemi olmak üzere üç ayrı türde ele alınmaktadır. Toptancı desteğinde gönüllü perakendeciler sistemi, bağımsız perakendecilerin bir toptancının önderliğinde ve onun koyduğu pazarlama kuralları çerçevesinde hareket etmeleri sonucu çıkar. Perakendecilerin kurduğu kooperatifler ise, perakendeci grupların bir araya gelerek mallarını satın almak için bir toptancı ile sözleşmeli dikey bütünleşmeye gittikleri sistemdir.⁶⁸

Sözleşmeli dikey pazarlama sistemlerinin diğer bir türü olan franchising sisteminde ise, franchise veren firma belirli bir sözleşmeye dayalı olarak franchise alan bir girişimciye belirli bir bölgede, yeterli bir hizmet desteği altında ürünü satma ayrıcalığını verir.⁶⁹

Bu anlamda franchising sistemi bütünleşmiş kanallarda, dikey bütünleşmiş sistemlerin alt sistemi olan sözleşmeli dikey pazarlama sistemlerinin içinde yer alır.

⁶⁷ Erdoğın Kumcu, **Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayın No:16, 1981, s.36.

⁶⁸ E. Jerome McCarthy and William D. Perreault, **Basic Marketing A Managerial Approach**, Tenth Edition, The Irwin Series in Marketing, Richard D. Irwin, Inc., 1990, s.313.

⁶⁹ Lı Way Lee, "Franchising and Interbrand Competition", **Southern Economic Journal**, Volume 51, Number 1, July 1984, s. 220.

1.6. Franchising Sisteminin Bir Dağıtım Yöntemi Olarak Seçilmesinde Kullanılan Kriterler

1.6.1. Ekonomik Kriter

Ekonomik kritere göre her dağıtım kanalı alternatifi için gereken yatırım miktarı, yatırımın geri dönüşü, kazançlar, maliyetler ve elde edilecek karlar değerlendirilir. Öncelikle seçilecek kanalın gerçekleştireceği satış hacminin tahmini yapılır. Sonra kanal sisteminin maliyetleri tahmin edilir ve son olarak başa baş analizi yapılarak ekonomik ve mantıklı olan kanal seçilir.⁷⁰

1.6.2. Motivasyon ve Kontrol Kriteri

Franchising'in bir kanal stratejisi olarak önemli avantajlarından biri franchise alan yatırımcının, ana firmanın satış biriminde çalışan yöneticiye göre daha iyi motive edilmesidir. Franchise alan kendi işyerinde kendi hesabına çalıştığından daha iyi motive olur ve uzun saatler çalışması gereksede çalışır. Franchise alan girişimci , kendi bölgesinde kendine ait bir işi olan ünlü bir firma sahibi olarak tanınır ve toplum içinde işadamaı imajıyla tanınması çalışma isteğini arttırır.⁷¹

Franchise veren, sistemindeki franchise alanları sıkı bir şekilde kontrol eder. Franchise alanlara sağlanan çok fazla rehberlik ve yardım, aşırı kontrol, az destek ise ihmalkarlık olarak görülebilir. Franchise veren, sistemin standardizasyonunu korumak amacıyla franchise alanların mala ilişkin hizmetleri ne ölçüde yerine getirdiklerini, yeterli satış çabası gösterip göstermediklerini denetler. Franchise sözleşmesi dikkatle takip edilmesi istenen prosedürleri tanımlar. Franchise alan, birim satışlarını, maliyetlerini, karlarını aylık veya üç aylık raporlar halinde ana firmaya gönderir. Yeni bir ürün ya da hizmet geliştirmek istendiğinde ana firmanın onayını alması gerekir. Franchising sisteminde ana firma tam bir denetim sağlamaya çalışır.⁷²

⁷⁰ Ulaş, a.g.e., s.66.

⁷¹ Ulaş, a.g.e., s.67

⁷² Ulaş, a.g.e., ss.67-68.

1.6.3. Uyum Sağlama Kriteri

Kanal seçimine karar verirken işletme araçlarla yapacağı uzun süreli anlaşmalara dikkat etmelidir. Örgütlerin zamanla gelişmeleri ve büyümeleri, ekonominin durumu, kanalda değişikliği gerektirebilir. Seçilen kanal değişen koşullara uyabilmeli ve kanalda yer alan araçlar arasında işbirliği ile uyum sağlanabilmelidir. Franchising, işletmelerin hızla büyüüp yayılmalarını sağlayan, taraflar arasında uzun süreli (10-20 yıl) bir anlaşmayla yapılan bir dağıtım yöntemidir. Bununla birlikte sistemin gelişmesi ve olgunlaşmasıyla birlikte zaman içinde diğer dağıtım kanallarına göre daha az istenen bir dağıtım kanalı olabilir. İşletme, dağıtım sistemini seçerken değişen koşullara uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olmalı ve seçilen kanal işletmeyi mali yönden çok uzun süre bağlamamalıdır. İşin franchise edilebilir bir iş olmasıyla birlikte, işletmenin yayılmasında franchising'in optimal yöntem olması da önemlidir. Franchise veren, franchising'e karar vermeden önce diğer bütün alternatifleri gözden geçirmelidir. İlk franchise birimini sattıktan sonra franchise verenin kendisini sistemden ayırması zordur. Franchise veren, kendi işlerine yatırım yapan franchise alanlara karşı sürekli yükümlülük taşır ve uzun süreli bir taahhülle franchising sözleşmesi yapar.

1.7. Franchising Paketinin Hazırlanması

Franchise veren tarafından yazılı olarak hazırlanan franchise paketi, franchise verenin franchise alana işin kurulma sürecinin başlangıcından itibaren sağladığı yardım ve destekleri gösteren bir çalışmadır. Franchise paketi, “yönetim paketi” ve “işletme paketi” olmak üzere iki bölümden oluşur.⁷³

Franchising sistemi, sisteminin doğru uygulanması için franchise alana verilecek olan hizmetleri, franchise alanların başarılı olmalarına yönelik önerileri ve gerekli şartları içermektedir. Franchise vermek isteyen firma kendisiyle ilgili iş ve organizasyon bilgilerini franchise alana sunmayı hedeflerken, personel eğitimi, finansal yardım, pazarlama ve promosyon, desteği, yönetim desteği gibi farklı yönetim paketlerini karşılaştırır ve kendileri için en uygun olan franchise sistemini

⁷³ Justis and Judd, a.g.e., s.339.

yönetim paketiyle belirler.⁷⁴ Franchise vermek isteyen için sıra, hazırlanmış olduğu paketinin pazarlanmasına gelmiştir. Reklam, gazete, radyo, ilan kısaca medya yoluyla franchise almak isteyen yatırımcılara ulaşılır. Franchise işletme paketinin içinde, mağaza yer seçimi, pazarlama bölgesel destek, eğitim, uygulama, kalite kontrol, muhasebe bilgi paketleri yer almaktadır.⁷⁵

⁷⁴ Justis and Judd, a.g.e., s.341.

⁷⁵ Justis and Judd, a.g.e., ss.341-346.

II. FRANCHISING SİSTEMİNDE GÜÇ VE ÇATIŞMA

2.1. Dağıtım Kanallarında Güç ve Güç İlişkisi

Ünlü İngiliz düşünürü Bertrand Russel'e göre, enerji kavramı nasıl fiziğin temelini oluşturan bir kavram ise, güç kavramı da sosyal bilimlerin temelini oluşturan kavramların başında gelir. Yönetim bilimine göre güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde etkileyebilmesi ve davranışlarını kendi istediği yöne, biçime, amaca çekebilmesidir.⁷⁶

Güç kavramını açıklamak üzere, sosyolog ve siyaset bilimcilerin kullandıkları etki kavramından hareket edilebilir. Bu bağlamda güç başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bir başka deyimle, güç bir bireyin yada grubun diğerlerini kendi istediği yönde davranışa yöneltebilme yeteneğidir. Burada gücün özellikle davranıştaki gerçek değişimden farklı olarak, bir potansiyel değişim için gerekli yetenek olarak tanımlanması önemlidir.⁷⁷

Bir dağıtım kanalında her kademedeki kanal üyesi, değişik kaynaklardan gelen az yada çok bir güce sahip olabilir. Güç; hukuksal, uzmanlık, önderlik, mali kaynaklar olabilir. Bir üretici işletme, sahip olduğu üstün özellikli bir malın talep gücünden yararlanarak, aracı işletmelere bazı hizmetleri yürütmelerini kabul ettirebilir.⁷⁸

Pazarlamada kanal gücünü her zaman etkileme gücü olarak almak da doğru olmayabilir. Bir firma, başka bir firmanın istediği yolda gidiyorsa bu ilişkide güç kullanılıyor denilebilir. Burada sözü edilen işbirliği de olabilir. Etkileme gücünden söz etmek için, “etkilenen firmanın, etkileyen firma olmaksızın aynı şeyi yapamaması veya yapmak istememesi” gerekir.⁷⁹

El-Ansary ve Stern güç kavramını dağıtım kanal ilişkilerine uyarlayarak gücü “Bir kanal üyesinin, dağıtımın farklı bir düzeyindeki başka üyelerin pazarlama

⁷⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Gözden Geçirilmiş 8. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1989, s.449.

⁷⁷ John F. Gaski and John R. Nevin, “The Diffrential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel”, **Journal of Marketing Research**, Volume 22, May 1985, s.130.

⁷⁸ İslamoğlu, Pazarlama Yönetimi., s.401.

⁷⁹ Nevzat Demir, **Dağıtım Kanallarında Çatışma**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.57

stratejileri konusundaki karar değişkenlerini kontrol/denetleme yeteneği” şeklinde ele almışlardır.⁸⁰

Pazarlama teorisyenleri kanal gücünün varlığını kanal içinde yer alan üyelerin birbirlerine olan bağımlılıklarına dayandırmaktadır. Böyle bir bağımlılıkta üyelerden birinin eylemi diğer üyeler üzerinde bir etki yaratmaktadır. Bilindiği gibi kanal faaliyeti içerisinde satış, fiziksel dağıtım, satış sonrası hizmetler v.b. yer almaktadır. Kanal içerisinde böyle bir karşılıklı bağımlılığın var olması güç ilişkilerinin temelini oluşturur. Araştırmacılar, kanal bağımlılığını gücün tersi olarak tanımlamaktadırlar. Buradan hareketle, eğer B, A’ya bağımlıysa, A, B üzerinde etkili bir güce sahiptir. Kanal gücü incelendiğinde üyelerin belirli bir alan içinde bir güce sahip olabileceğini kabul etmek büyük önem taşımaktadır. Bu alan “güç aralığı” olarak tanımlanabilir. Söz konusu güç aralığı; ”içinde faaliyette bulunulan kanalda, bir kanal üyesinin, diğer bir kanal üyesinin davranışlarına yön verebildiği ve kendi arzularını yerine getirmesini beklediği alanlardır”.⁸¹

Dağıtım kanalının farklı üyeleri arasındaki farklı amaçlar, beklentiler, algılar ve normlar bazı zamanlar işbirliğinin tesisine engel olabilmekte ve kanal performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu açıdan, güç uygulaması, kanal üyelerinin aralarındaki işbirliğini sağlayan, işlevlerini düzenleştiren ve çıkabilecek çatışmaları denetim altında tutabilen bir araçtır.⁸²

Belirli kaynakların kullanılmasından edilen güç yaklaşımına dayalı olarak, güç kaynakları ile ilgili çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bu sınıflamalar arasında en çok kullanılan ve dağıtım kanal uygulamalarında da temel alınan French ve Raven(1959) tarafından yapılan sınıflamadır. Güç uygulanan kişinin algılaması yönünden yapılan sınıflama, konu ile ilgili literatürdeki son çalışmalarda şöyle sıralanmaktadır.⁸³

⁸⁰ Adel I. El-Ansary and Louis W. Stern, “Power Measurement in the Distribution Channel”, **Journal of Marketing Research**, Volume 9, February 1972, ss.47-52

⁸¹ Barry Berman, **Franchising in Marketing Handbook**, Third Edition, 1989, s.558.

⁸² Tuncay Kocamaz, “Dağıtım Kanallarında Kurumlararası Güç İlişkisi”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 3, 1985, s.359.

⁸³ Çağatay Ünisan, **An Empirical Examination of Vertical Quasi-Integration In Turkish Automobile Distribution**, Konya: Faculty of Economics and Administrative Sciences The University of Selçuk., 1993, s.55.

- Ödüllendirme gücü; B'nin A'yı kendisi için ödül vermeye muktedir olarak algılaması,
- Cezalandırma gücü; B'nin A'yı kendisi için cezalandırma yeteneğine sahip olarak değerlendirmesi,
- Yasal güç; B'nin A'yı kendisi için emretme ve tavsiye etme yönünde yasal güce sahip olarak görmesi,
- Önderlik gücü; B'nin A ile özdeşleşmesi
- Uzmanlık gücü; B'nin A'yı özel bilgi ve uzmanlıklara sahip olarak algılaması temeline dayanmaktadır.

2.2. Franchising Sisteminde Güç İlişkisi

Dağıtım kanallarında olduğu gibi franchising dağıtım kanallarında da bir güç etkisi söz konusudur. Franchising sisteminin, dağıtım kanallarında yer alan bir tür sözleşmeli dikey bütünleşmiş sistem şeklinde ele alındığını daha önce belirtmiştik. Franchising sisteminde, pazarlama faaliyetlerini ve koordinasyonunu; tarafların haklarını, ödevlerini ve eylemlere ilişkin sınırlamaları ifade eden yasal bir sözleşme ile gerçekleştirilir. Franchising'in ilişkiler süreci açısından temel özellikleri şöyle sıralanabilir.⁸⁴

- Franchise veren ve alan arasında sözleşmede belirtilen şartlar ve süre çerçevesinde süreklilik niteliği taşıyan ve karşılıklı bağımlılığa dayalı bir ilişkinin varlığı,
- Sistemin tüm üyeleri için geçerli işletme standartlarının kurulması ve imaj birliğinin sağlanması,
- Franchise alanların mevcut iş olgusunun yaratıcısı konumundaki franchise verenle özdeşleşmeleri,
- Franchise verenin franchise alanlara sürekli yardım ve desteği,

⁸⁴ Jerome L. Fels and Levis G. Rudnick., **Investigate Before Investing: Guidance For Prospective Franchises**, International Franchise Association Publications, 1986, ss.5-6.

- Franchise verenin sözleşme şartlarına uygun olarak franchise alanların pazarlama ve dağıtım stratejilerini yönlendirmesi ve kontrolü,
- Franchise verenin sözleşme ile zorlayıcı güç kaynaklarına sahip olması.

Franchise verenin sistemin başlangıç aşamasında franchise alana sunduğu pazar araştırması, yer seçimi, finansal yardım, işletmecilik yardımı eğitim programları yardımı ve sistemin işleyişi ile devam eden bölgesel destek, promosyon ve tanıtım yardımı, tedarik malzemelerinin toplu satın alımı ile ölçek ekonomisi yaratma vb. yardım ve destekleri söz konusu iş hakkında tecrübe sahibi olmayan franchise alanın işi başarılı bir şekilde uygulamasına imkan yaratmaktadır.⁸⁵

Bu sayede franchise verenin franchise alanlara yaptığı yardım ve destekler sonucunda franchise alanın bağımlılığının oluşması bağımlılık temeline dayalı bir güç ilişkisi oluşturabilmektedir.

Dağıtım kanallarında güç olgusu, bir üyenin diğer bir üyenin pazarlama stratejilerini kontrol etme yoluyla etkilemesi şeklinde değerlendirildiğinde, güç olgusunun kontrol perspektifinden açıklandığı söylenebilir.⁸⁶

Sözleşmeli dikey bütünleşmiş bir sistem olan franchising sisteminde, dağıtım kanalının yapısının ve sosyal ilişkilerin sözleşme yoluyla belirlenmesi itibariyle kontrol daha ön plana çıkarak yoğun yaşanmasına neden olmaktadır.⁸⁷

Franchising sisteminde kontrol; franchise alanların pazarlama stratejilerinin etkin bir şekilde oluşturulabilmesi ve faaliyetlerde üyeler arasında uyumun yaratılabilmesi için, franchise verenin franchise alanların stratejik kararlarını etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreçte franchise veren yalnız ürün veya hizmetin satışına ilişkin şartları belirlemekle kalmamakta, franchise alanın işinin kurulma aşamasından başlamak üzere gelişmeleri yönlendirebilmektedir.⁸⁸

⁸⁵Stern and El-Ansary, a.g.e., ss.338-339.

⁸⁶ Serdar Pirtini, "Franchising Sisteminde Güç İlişkisi ve Franchise Veren-Alan Arasındaki Güç İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Master Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1999), s.31.

⁸⁷ Lee, a.g.e., s.220.

⁸⁸ Meg Whittemore, "The Great Franchise Boom", **Nation's Business**, September, 1984, s.21.

Bugüne kadar sosyal bilimlerde güç kaynakları ile ilgili olarak birçok sınıflama yapılmış bunlardan en yaygın olanı ve kullanılanı ise French ve Raven(1959) tarafından yapılan sınıflandırma olmuştur. Bu sınıflamaya göre gücün 5 önemli kaynağı vardır. Zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, önderlik gücü ve uzmanlık gücüdür. Zorlayıcı gücün dışında kalanlara zorlayıcı olmayan güçler denir. Bir sonraki bölümde bu güç kaynaklarını ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

2.2.1. Güç Kaynakları

Güç belirli kaynaklar sayesinde elde edilebilmektedir. Güç kaynakları hakkında bugüne kadar birçok araştırma yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda güç ve güç kaynakları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmalar aşağıdaki tablo yardımıyla gösterilmiştir.

Tablo 1.1. : Güç ve güç kaynakları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar.

Yazar/Tarih	Araştırmanın Özeti
El Ansary ve Stern (1972)	Dağıtım kanallarında güçle ilgili deneysel araştırmaların ilki olan bu araştırmada yazarlar kanal üyesinin gücü ile güç kaynakları ve bağımlılık arasındaki ilişkiyi kurmakta başarısız olmuşlardır. Çalışmanın başarısızlığı örnek kanaldaki (ısıtma ve soğutma ekipmanları dağıtımçıları, geleneksel bir kanal) güç yapısının eksikliğine bağlanmıştır.
Hunt ve Nevin (1974)	Bu çalışmada, El-Ansary ve Stern(1972)'in kanal örneklerinin yanlışlığı göz önüne alınarak, daha net tanımlanmış bir güç yapısının olduğu ve sözleşmelerle gücün yönünün belirlendiği franchise sisteminde çalışılmıştır. Yazarlar bu kanalda (hızlı yemek servisi), franchise verenin gücünün mevcut güç kaynaklarının bir fonksiyon olduğunu bulmuşlardır. Çalışmada ayrıca, franchise alanların tatminin zorlayıcı olmayan güç kaynakları kullanıldığında arttığı tespit edilmiştir.
Lusch (1976)	Lusch (1976) kanal gücü araştırmaları içerisinde çatışma kavramını da almıştır. Çalışmada, otomobil dağıtım sisteminde bayiler tarafından algılanan kanal içi çatışma ile franchise verenin zorlayıcı gücü arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Alınan sonuçlar, zorlayıcı güç kaynaklarının çatışmayı arttırdığı şeklinde yorumlanmıştır
Etgar (1976b)	Araştırmada, bağımsız sigorta acentelerinin yer aldığı geleneksel bir kanalda, sigorta veren şirketin, acentelerin iş pratikleri üzerindeki gücü

	ve güç kaynakları arasında güçlü bir korelasyon ortaya konmuştur.
Etgar (1978)	Araştırmada, ödül ve zorlayıcı güç kaynaklarının kanal gücüyle pozitif olarak ilişkili olduğu anlaşılmıştır.Çalışmada zorlayıcı olmayan güç kaynakları ile tatmin arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.
Sibley ve Michie (1981)	Sibley ve Michie(1981) araştırmalarında, endüstriyel bir dağıtım kanalı itibariyle güç kaynakları ve performans arasındaki ilişkiyi bulmuşlardır. Araştırma sonuçları , zorlayıcı olmayan güç kaynakları olarak değerlendirilen bayilere yönelik işletme desteği, reklam desteği ve eğitim desteği ile bayilerin performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran bulgular vermiştir.
Sibley ve Michie(1982)	Araştırma sonuçları kanal işbirliğinin zorlayıcı olmayan güç kaynakları ile pozitif yönde ilişkili olduğu görüşünü desteklemiştir.
Lusch ve Brown (1982)	Çalışmada, klasik zorlayıcı ve zorlayıcı olmayan güç kaynakları ile güç arasındaki ilişkiyi daha açıklayıcı betimleyen istatistikler oluşturulamamıştır
Gaski ve Nevin (1985)	Gaski ve Nevin (1985) dağıtım kanallarında güç kaynakları ilişkisini inceleyen araştırmalar halkasına kullanılan ve kullanılmayan güç kaynaklarının farklı etkilerinin ölçülmesi yaklaşımını getirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, kullanılan zorlayıcı güç kaynaklarının bayi tatmini ve kanal çatışması üzerinde, sadece mevcut bulunan güç kaynaklarına göre güçlü etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Buna karşın, kullanılan ödüllendirme güç kaynağının güç, çatışma ve tatmin bağımlı değişkenleri üzerinde sınırlı (marjinal) bir etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Kaynak: Pirtini, a.g.e., s.34-39.

Tablo 1 'de de görüldüğü gibi güç ve güç kaynakları arasındaki ilişkileri inceleyen ve franchising sisteminde güç ilişkisine yer veren araştırmalar yukarıdaki gibidir. Daha öncede belirtildiği gibi bunlardan en yaygın olarak kullanılan French ve Raven'in beşli güç kaynakları sınıflamasıdır. Buna dayanarak franchising sisteminde temel güç kaynakları şu şekildedir.

2.2.1.1. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü temelde, bir kanal üyesinin, etkilemeye çalıştığı diğer kanal üyesini etki altına alıp, arzu edilen biçimde davranması halinde ödüllendirme yeteneğini ifade eder. Ödül gücünün etkili olabilmesi için, ödül verecek olanın yeterli ve değerli kaynaklara sahip olması yanında, bu gücün etkin bir biçimde kullanılması da önemlidir. Verilecek ödülün tam olarak hesaplanması ve ödüllendirilecek olanın beklentilerinin eksiksiz olarak karşılanması gerekmektedir. Aynı zamanda ödül alacak olanın bu konuya inanması ve ödül vereceğini algılama derecesi yüksek olmalıdır. Verilecek ödülün bir fayda sağlaması ve bu faydadan ödül alacak olanın adil bir pay alacağı konusunda ikna edilmesi gerekir. Aksi takdirde söz konusu üyenin geleceğe ilişkin inancı zayıflayacak, motivasyonu azalacak ve performansı düşecektir. Bu durum sonuçta kanal işbirliğini olumsuz etkileyecek ve kanalın başarı düzeyini azaltacaktır.⁸⁹

Franchising sisteminde güç sahibi konumunda olan franchise verenin ücretsiz özel tanıtım malzemeleri vermesi, franchise sözleşmesini yenilemesi, ödeme kolaylıkları sağlaması, belirli koşulun yerine getirilmesine bağlı olarak franchisee'ye çeşitli ücretsiz avantajlar sağlanması ödüllendirmeye örnek olarak gösterilebilir. Tüm bu ödüllendirme girişimleri sayesinde, bu ödüllerin franchise alan tarafından algılanan büyüklüğü ve ödüllerin yerine getirilme olasılığı, franchise verenin alanlar üzerindeki ödüllendirme gücünü belirleyecektir.

2.2.1.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, ödül gücünün tam tersine bir kanal üyesinin, diğer bir kanal üyesini cezalandırma yeteneğine sahip olmasını ifade eder. Zorlayıcı güç kanal içerisinde karşılıklı bağımlılık ilişkisinde bulunan üyeler arasında var olan pozitif yönlü bilgi alışverişini ve iletişimini olumsuz yönde etkileyebilir.⁹⁰

Zorlayıcı gücü uygulayan taraf ortaya çıkan tepki karşısında karşı bir saldırıya geçebilir, bu durum ise çatışmayı artırır. Kısa bir sürede kanalda güç

⁸⁹ Demir, a.g.e., s.59.

⁹⁰ Demir, a.g.e., s.60

işbirliği azalır, zamanla güvenilirlik ortadan kaybolur, uzun dönemde ise, ilişkilerdeki karşılıklı bağımlılık ortadan kalkar. Burada dikkati çeken bir diğer nokta da, zorlayıcı güç uygulayarak elde edilen kazanımların zaman içinde kaybolmasıdır. Böyle bir kayıp karşılıklı ilişkinin ortadan kalkmasıyla her iki taraf içinde ayrı fırsat maliyetine neden olur.⁹¹

Franchising sisteminde franchise veren sözleşmeyi hazırlayan taraf olduğu için, güç kaynakları açısından ağırlığa sahip olan taraftır. Zorlayıcı kaynakları, franchise alan üzerinde kullanabilir. Bunlara birkaç örnek verecek olursak örneğin franchise hakkını iptal etme baskısı, işyerinin mülkiyetindeki sahipliği/kontrolü, franchise alana rapor verme zorunluluğu yaratma vb. konularda baskı oluşturması zorlayıcı güç kaynaklarıyla yaratılmaktadır.

2.2.1.3. Yasal Güç

Yasal güç, konulmuş kurallar ve oluşturulmuş iç normlara uygun biçimde davranılması yolunda bir kanal üyesinin yasal hakkının bulunduğu kabul edilmesine dayanır. Kanal üyesi istenilen davranış değişikliğinde bulunuyor, arzu edilen davranış biçimini sergiliyor ve bu uyumlu davranışı zorunlu görüyor ise, yasal güç söz konusu olur.⁹²

Franchise anlaşmaları franchise verene yasal bir güç sağlar.⁹³ Bu anlaşma ile franchise veren, franchise alana kendi ticari markasını kullanma ve mal/hizmetini satma imtiyazına ek olarak, tüm işletmecilik bilgisini gösteren işletme el kitaplarını, kalite standartlarını, personel yetiştirme ve eğitim yöntemlerini, satış tekniklerini içeren yöntemleri ve sürekli işletmecilik destek ve hizmetlerini vermeyi taahhüt eder.⁹⁴

⁹¹ Coughlan ve diğerleri, **Marketing Channels**, 6th ed., Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2001, s.208

⁹² Bert Rosenbloom., **Marketing Channels**, 6th Ed., Fort Worth Tx.,:The Dryden Pres, 1999, s.141-143.

⁹³ Peter Christian and Müler Graff., "Franchising A Case of Long-Term Contracts", **Journal of Institutional and Theoretical Economics(JITE)**, 1988, ss.125.

⁹⁴ A.Serra Özbaşar, "Franchising Nedir Ne Değildir?", **Dünya**, 12. 8. 1991, ss.3-4

2.2.1.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücünün temelinde özel uzmanlık bilgileri ve tecrübeleri yatar. Burada davranışları etkilenen ve arzu edilen davranış değişikliğini yapması istenen kanal üyesi, kendisini etkileyen tarafın, kendisinden çok daha fazla tecrübeye ve kendisinin bilmediği özel uzmanlık bilgilerine sahip olduğunu kabullenir.⁹⁵

Franchising sisteminde franchise veren franchise alanlara eğitim, tanıtım, reklam, malzeme, bölgesel destek vb. yardım ve hizmetler sunmaktadır. Bir başka deyişle, franchise alan sistemin işleyiş sürecinde franchise verenden sağladığı sürekli yardım ve destekler sonucunda, daha önceden bilmediği ve deneyimi bulunmadığı bir alanda mal/hizmet üretip satabilecek hale gelmektedir.⁹⁶

Franchise verenin uzmanlık gücü franchise alan için özellikle ilk başlarda çok önemlidir. Franchising sistemini seçmesinin de zaten en büyük nedenlerinden birisidir. Bununla birlikte franchise alan zamanla sisteme ilişkin bilgileri öğrenmesi franchise verenin yardımına olan ihtiyacının azalması, uzmanlık gücünün zamanla azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

2.2.1.5. Önderlik Gücü

Bir kanal üyesi toplumda bir başka kanal üyesi gibi tanınmak istiyor ve amaçlarının benzer olduğunu hissediyorsa, önderlik gücünden söz edilebilir. Bir başka kanal üyesine benzemeyi isteyen üye, bu yolla toplumda iyi bir imaja ve prestije sahip olacağını düşünmektedir. Üreticilerin, çok istenen ve satılan ürün yada ürün grupları var ise, bu onlara diğer üreticilerde olmayan bir referans gücü verir. Bu güç, üreticiye, ürünlerini satan kanal üyeleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olma imkanı vermek yanında, üyelerin bağımlılık düzeylerini de arttırmaktadır. Birçok kanalda önderlik gücü bulunmaktadır.⁹⁷

⁹⁵ Demir, a.g.e., s.62.

⁹⁶ Selahattin Tuncay, "Bir Dağıtım ve Pazarlama Yöntemi Olarak: Franchising", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Sayı 311, 22 ocak 1992, s.51.

⁹⁷ Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern and Adel I. El-Ansary, **Marketing Channels**, 6th ed., Upper Saddle River, N.J:Prentice Hall, 2001, s.214.

Dağıtım kanallarında, cazibe perspektifi altında da tanımlanabilecek önderlik gücü, kanal içinde üyelerin birlikte çalışmaktan kıvanç, duydukları, kendilerini onun parçası olarak görmek istedikleri, bir önderin gücüdür.⁹⁸

Önderlik gücü sayesinde franchise alanlar franchise veren'in franchisee'si olmaktan gurur duyarlar. Bu da iş anlamında başarılı bir etkileşim doğurarak önderlik gücü sayesinde başarıya ulaşılmasını kolaylaştırır.

2.3. Dağıtım Kanallarında Çatışma

Dağıtım kanalının amaçlarına ulaşması, üretici işletme ile araçlar arasında bu uyumlu işbirliğinin kurulmasına bağlıdır. Ancak bazen birtakım çıkar uyuşmazlıkları, yani çatışmalar çıkar. Örneğin, kanalın bir ucundaki üye olan üretici işletme malının fiyatını düşürmek ister; ancak aracı üye kar marjını düşürmemek için buna karşı çıkar. Benzer şekilde, üretici işletme malın kalitesine gereken önemi vermez, satış sonrası hizmetleri iyi düzenlemez; buna karşılık müşterinin beklentilerini bilen perakendeci, üreticinin bu davranışını kabul etmez. Keza, perakendeci toptancının perakende satış yapmasını istemez. Bu tür pek çok konu dağıtım kanalının çeşitli kademelerinde işletmeler arası çatışmaya yol açar.⁹⁹

Toplumsal bilimlerde çatışma kavramı pazarlama dışındaki disiplinler tarafından geliştirilmiş ve genellikle dağıtım kanalları dışındaki sistemlere uygulanmıştır. Oldukça değişik disiplinlerde uygulama alanları bulduğu için hemen hemen her yazar çatışma kavramına yeni ve değişik bir yorum getirmiştir denilebilir. Bu nedenle literatürde genel bir çatışma tanımına rastlamaktan çok, ait olduğu araştırmalarla sınırlı birçok tanımla karşılaşmaktadır.¹⁰⁰

Çatışma, rekabetten farklı bir kavramdır. Çünkü rekabet işe, çatışma ise kişiye yöneliktir. Bu yüzden rekabet nesneldir ve rekabette fiziki güç kullanmak söz

⁹⁸ Tuncay Kocamaz, "Dağıtım Kanallarında Kurumlararası İlişkiler: Sosyo-Ekonomik Bir Yaklaşım", (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi, 1979), s.365.

⁹⁹ Cemal Yükselen, **Pazarlama: İlkeler-Yönetim**, Yeniden Yazılmış 2.Baskı, Ankara:Detay Yayıncılık, s.202.

¹⁰⁰ Erdoğan Kumcu, **Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayın No:16, 1981, s.63.

konusu değildir. Oysa çatışmada fiziki güç kullanmak söz konusu olabilmektedir. Süreç olarak da rekabetin çatışmadan önce gelmesi gerekir.¹⁰¹

Dağıtım kanalları bağlamında çatışma, genel bir ifadeyle şöyle tanımlanabilir: İki veya daha fazla taraf(kişi veya kuruluş) arasında en azından, taraflardan birinin diğerini, kendi işini bozan, yok eden, inciten veya kıt kaynaklara kendisinin zararına sahip çıkan davranışlarda bulunan bir hasım olarak gördüğü sosyal bir ilişkidir.¹⁰²

Dağıtım kanallarında çatışmanın farklı kaynakları bulunmasına rağmen bu kaynaklar, rol uyumsuzlukları, kaynak kıtlıkları, algılama farklılıkları, beklenti farklılıkları, karar alanı uyumsuzlukları, hedef uyumsuzlukları ve iletişim zorlukları olmak üzere yedi temel başlık altında incelenebilir.¹⁰³

Rol uyumsuzlukları; karşılıklı ilişki içinde bulunan kanal üyeleri üzerlerine düşen rolleri yerine getirmediği takdirde ortaya çatışmanın çıkmasına neden olabilir.¹⁰⁴

Kıt kaynaklar; kıt kaynakların paylaşımı, üyelerin hedeflerine ulaşmasına engel teşkil edebilir. Hedeflere ulaşmada kaynak paylaşımında bir uyumsuzluk yaşanabilir. Örneğin, üreticiler ve toptancılar, hedeflerine ulaşmada perakendecileri kullanacakları önemli bir kaynak olarak görürler. Üreticiler böyle bir kaynağı kendileri değerlendirmek isteyebilir ve perakendeciye doğrudan satış yapabilirler.¹⁰⁵

Algılama; “Bir olay veya nesnenin varlığı üzerinde duyular yoluyla bilgi edinmedir.”¹⁰⁶ Kişi, algılama farklılıklarının temelinde, kanal üyelerinin bir uyarıcıyı yada durumu farklı şekilde anlamlaştırmaları yatar. Algılamayı etkileyen çeşitli faktörler vardır; bunların başlıcaları, uyarıcının fiziksel nitelikleri, uyarıcının çevresiyle ilişkileri ve kişinin içinde bulunduğu şartlardır.¹⁰⁷

Beklenti farklılıkları; diğer kanal üyelerinin ne yapacaklarını önceden tahmin etme yoluna giderek ona göre bir politika izleyen kanal üyesinin çatışmaya yol açması demektir.

¹⁰¹ İslamoğlu, Pazarlama Yönetimi, s.403)

¹⁰² Kocamaz, a.g.e., s.59-60.

¹⁰³ Rosenbloom, **Marketing Channels**, s.123.

¹⁰⁴ Rosenbloom, **Marketing Channels**, s.123.

¹⁰⁵ Rosenbloom, **Marketing Channels**, s.124.

¹⁰⁶ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 13. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s.73.

¹⁰⁷ Demir, a.g.e., s.37.

Karar Alanı Uyuşmazlıkları; bir kanal üyesi, diğer üyenin sorumluluklarını yerine getirmediği düşüncesine kapıldığında çatışma ortamı doğabilir. Bu düşüncenin temelinde diğer üyenin işi yanlış yapması, hiç yapmaması yada başka bir kanal üyesinin işini yapmaya kalkması yatabilir. Örneğin satış öncesi ve sonrası sağlanan destek konusunda üreticiler ve satıcılar, bu desteği kimin vereceği, nasıl vereceği ve bedelinin nasıl karşılanacağı konusunda sık sık çatışmaya girerler.¹⁰⁸

Hedef Uyuşmazlıkları; dağıtım kanalı üyelerinin hedefleri birbirinden farklı olabilir. Her üyenin farklı bir hedefe sahip olması üyeler arasında bir uzlaşma zemini oluşmasını engelleyebilir.¹⁰⁹ Kanal üyelerinin amaçları eğer aynıysa uzlaşma olması kolaydır aksi takdirde amaçların farklılığı çatışmalara yol açabilir.

İletişim Zorlukları; bir dağıtım kanalı içinde bulunan üyeler arasında işbirliğini sağlayan, kanal performansını arttıran en önemli unsurlardan biri iletişimdir. İletişim zincirinin tıkanması yada kopması işbirliği içinde sürmekte olan bir ilişkiyi ortadan kaldırarak çatışmanın doğmasına sebep olur.¹¹⁰ İletişim, dağıtım kanalı fonksiyonları açısından önemli bilgi değişimi sağlar. İletişim, kanal seçiminde dikkate alınması gereken önemli bir husustur ve uluslararası dağıtımda mesafelerin değişik tiplerinin çeşitli sorunlara neden olması yüzünden daha fazla önem kazanır.¹¹¹

Kanal içindeki çatışma; bir kanal üyesinin kendi amaçlarını gerçekleştirmesini bir başka kanal üyesinin engellediğini yada engellemeye kalkıştığını algıladığında ortaya çıkar. Bu çatışma şu durumlarda azalır¹¹²;

- Liderin kanal içinde işbirliğine katılma düzeyi arttıkça,
- Liderin yardımlaşma ve destekleme faaliyetlerine katılma düzeyi yükseldikçe,
- Liderin doğrudan katılımı arttıkça.

¹⁰⁸ Coughlan, Stern and El-Ansary, a.g.e., s.250.

¹⁰⁹ Coughlan, Stern and El-Ansary, a.g.e., s.250.

¹¹⁰ Rosenbloom, **Marketing Channels**, s.126.

¹¹¹ Kenan Aydın, Uluslar arası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler,1.Bası, Ankara:Nobel Yayınları, 2003, s.174.

¹¹² İslamoğlu, Pazarlama Yönetimi, s.403.

2.4. Franchising Sisteminde Çatışma

Franchising sisteminde çatışmaya daha önceki yapılan çalışmalara dayanarak zorlayıcı olan faktörlerin sebep olduğunu söyleyebiliriz.

Zorlayıcı güç kaynakları kanal içi çatışmayı arttırırken buna karşın zorlayıcı olmayan güç kaynakları kanal içi çatışmayı azaltır.¹¹³

Lusch(1976) zorlayıcı güç kaynaklarının çatışmayı arttırdığını belirtmiştir. Yine Lusch(1976) zorlayıcı güç kaynaklarının kullanılmasının franchise alanların tatmin düzeyini düşürdüğünü belirtmiştir. Diğer bir araştırma ise zorlayıcı güç kaynakları ile çatışma arasında pozitif bir ilişki olduğunu, zorlayıcı olmayan güç kaynakları ile ise arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmiştir.¹¹⁴

Kısaca normal dağıtım kanallarında yer alan çatışma kaynakları franchising sisteminde zorlayıcı olan güç kaynakları altında toplanmıştır. Buradan ise; eğer kanalda zorlayıcı faktörler güç kaynağı olarak kullanılıyorsa bu çatışmalara yol açar sonucu çıkmaktadır.

2.5. Franchise Sözleşmesi ve Tarafların Hak ve Yükümlülükleri

2.5.1. Franchise Sözleşmesi

Franchising sistemi; yasal ve finansal açıdan birbirinden tamamen bağımsız olan iki taraf arasında oluşturulan bir ticari ilişki şekli olarak tanımlanmaktadır. Buna göre franchising sisteminin varlığından söz edilebilmesi için en az iki gerçek veya tüzel kişi arasında (Franchise vericisi ve Franchise alıcısı) ticari bir ilişkinin kurulması ve bu ilişkinin karşılıklı sorumlulukları ve yükümlülükleri belirleyen bir sözleşmeye bağlanmış olması gerekmektedir.¹¹⁵

Franchise sözleşmesi, ana firmanın kendisine ait, üretim, pazarlama ve işletme sistemini oluşturan fikri ve sinai unsurları franchisee'ye kullandırma haklarını tanıyarak kendi işletme organizasyonu ile bütünleştirme(entegre etme) borcu altına girdiği, franchisee'nin ise ana firmanın belirlediği şartlara uyarak,

¹¹³ Gaski and Nevin, a.g.e., s.131.

¹¹⁴ Pirtini, a.g.e., s.35-36.

¹¹⁵ Arslan, a.g.e., s.9.

kendisine kullanma hakkı verilen fikri ve sinai unsurlardan yararlanarak, sistemdeki mal ve hizmetlerin sürümünü kendi adına ve hesabına yapmayı ve desteklemeyi franchisor'a belirli bir ücret ödemeyi taahhüt ettiği sürekli bir borç ilişkisi kuran, kanunda düzenlenmemiş ve her iki tarafada borç yükleyen bir sözleşmedir.¹¹⁶

Başarılı bir franchise anlaşmasının taşınması gerek özellikler arasında açık ve net bir dilde yazılmış olması, yardım ve desteklerin güvenilir olması, getirdiği yükümlülüklerin net tanımlanmış olması ve içeriğinin uygulanabilir olması sayılabilir. Sistemde işbirliği ortamı, güvenilirliği olan bir anlaşmanın yapılması sonucunda, tarafların birbirlerine yönelik beklentilerinin gerçekleşmesi ile elde edilecektir.¹¹⁷

Franchise sözleşmesinde yer alması gereken bir diğer temel hüküm franchise anlaşmasının başlangıç tarihi ve anlaşmanın ne kadar devam edeceğine dair olan bilginin olmasıdır. Franchise anlaşmasının süresi sözleşmede belirtilen süre itibarıyla karşılıklı yükümlülüklerin ne kadar devam edeceğini gösterir. Anlaşmanın bitiminde, sürenin uzatılması yada yenilenmesine ilişkin konular açıklığa kavuşturulmalıdır.¹¹⁸

2.5.2. Tarafların Hak ve Yükümlülükleri

2.5.2.1 Franchise Veren Hak ve Yükümlülükleri

Franchise sözleşmesi ile franchise veren, kendisine ait, üretim işletme ve pazarlama sistemini ve bu sistemi oluşturan fikri ve sinai unsurları franchise alana kullandırma taahhüdü altına girer. Böylece franchise veren, söz konusu gayri maddi mallar üzerindeki haklarını ve know-how'unu franchise alana aktarma yükümlülüğünü üstlenmiş olur. Bu bağlamda, franchise alanı sürekli olarak desteklemek ve franchise sisteminden en verimli şekilde yararlanabilmesi için ihtiyacı olan her türlü destek ve yardımı sağlamak da franchise verenin yükümlülükleri arasındadır.¹¹⁹

¹¹⁶ Ulaş, a.g.e., s.99.

¹¹⁷ Christian and Graff, a.g.e., s.127.

¹¹⁸ Mark P. Friedlander and Gene Gurney, **Hanbook of Succesful Franchising**, 3rd Edition, Tab Books, 1990, s.37.

¹¹⁹ Arslan, a.g.e., s.10.

Franchise veren firma, franchise alana belirli bir bölgede faaliyette bulunma hakkı verir ve bu bölge içerisinde başka biriyle franchise anlaşması yapamaz. Ana firmanın franchise alanın bölgesinde ve diğer franchise alanların bölgelerinde faaliyet göstermeyeceği, bölge korunması sözleşmede hükümlerle belirtilmelidir.¹²⁰

Franchise veren, her mali yılda yazılı istek üzerine dönem süresince franchise alana pazarlama, reklam, promosyon faaliyetleri için toplam harcama hesabı sunmalıdır. Franchisor'ın pazarlama ve promosyonlar için doğacak toplam harcamaları herhangi bir yılda franchise alanların oluşturduğu toplam promosyon katkısından fazla ise, franchisor, böyle bir fazlalığın olduğu yılı takip eden yılda bütün franchisee alanların meydana getirdiği promosyon katkısını yeniden isteme hakkına sahip olabilir.¹²¹

Buna karşılık franchise veren, franchise alıcısına çeşitli kısıtlamalar getirebilir. Bunların başında franchise alanın faaliyet bölgesinin belirlenmesi gelir. Her sözleşmede faaliyet bölgesi açık ve kesin bir şekilde belirtilir. Coğrafi bölge tayini taraflar arasında önemli müzakere ve pazarlık konularından birini teşkil eder. Franchise alan geniş bir bölgede tekel hakkı isterken, franchise veren faaliyet bölgesini dar tutmak veya aynı bölgede birden fazla franchise alıcısı tayin etme hakkına sahip olmayı arzu eder.¹²²

Franchise verenin hakları arasında franchisee'nin uygulamasını denetleme, muhasebe kayıtlarını inceleme, iş yerini kontrol etme, belirli dönemlerde raporlar ve bilgiler talep etmek, sözleşme süresince yada sözleşme sona erdikten sonra belirli bir süre rekabet yasağı getirme, franchise konusu olan marka, isim, know-how ve diğer belirleyici maddi ve gayri maddi hakların sahibi olmak veya bunları başkalarına kullandırma hakkını verebilmek için malikin lisans ve onayına sahip olmak olabilir.¹²³

¹²⁰ Ulaş, a.g.e., s.101.

¹²¹ Burcu Candan, "Bir Pazarlama Yöntemi Olarak Franchising", (Basılmamış Yüksek Lisans Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s.29.

¹²² Büyükokutan, a.g.e., s.78.

¹²³ Ulaş, a.g.e., s.101.

2.5.2.2. Franchise Alanın Hak ve Yükümlülükleri

Sözleşme ile franchise alıcısına, franchise verenin sahip olduğu know-how'ı ve buna bağlı ticari sırları ve markayı kullanma, belirli bir bölgede satış hakkına sahip olma, franchise vericisinden destek ve hizmet alma hakları tanınır. Franchise alan bu hakları kullanırken, basiretli bir tüccar olarak gereken özeni göstermek ve franchise verenin üretim-işletme ve pazarlama sistemine dahil mal ve hizmetlerin satışını arttırmak ve geliştirmek için elinden geleni yapmak zorundadır.¹²⁴

Franchise alan sistemin içerdiği ve ana firmanın sözleşmede belirttiği şartlara uymalıdır. Ürünlerin ve hizmetin başarılı standart kalitesini sürdürmelidir. Franchise veren sistemi korumak amacıyla franchise alanın bu yükümlülüğe uyup uymadığını denetler. Franchise alan ve personeli franchise verenin sağladığı eğitim programlarına, kurslara katılmalıdır. Bu eğitimler sınıfta ve uygulamalı olarak birkaç günden birkaç haftaya kadar sürebilir.¹²⁵

Aslında, franchise alıcısının yerine getirmek ve kesinlikle uymak zorunda olduğu etkinlikler franchise veren tarafından belirlenmektedir. Bunlara uymamak, sözleşmeye aykırılık teşkil edecektir. Franchise alıcısının bu yükümlülüklerle uyup uymadığını kontrol amacıyla , franchise alanın, franchise veren tarafından yapılacak denetimlere katlanma zorunluluğu getirilmektedir.¹²⁶

Franchise alanın yükümlülüklerinin en önemlilerinden bir diğeri franchise verenin tanıdığı haklar karşısında aldığı royalty bedelidir. Bu ücret genellikle franchise alanın yıllık cirosu üzerinden belirli bir yüzde şeklinde alınır.

2.6. Franchising Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları

Franchising sisteminde, taraflar arasında yapılan franchising sözleşmesi ile her iki tarafın yükümlülüklerinin ortaya çıkmasının yanı sıra gerek franchise alan gerek franchise veren açısından çeşitli avantaj ve dezavantajlar bulunmaktadır.

¹²⁴ Arslan, a.g.e., s.11.

¹²⁵ Ulaş, a.g.e., s.102.

¹²⁶ Osman Berat Gürzumar, **Franchise Sözleşmeleri**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1995, s.14.

2.6.1. Franchise Alan Açısından Avantaj ve Dezavantajları

2.6.1.1. Franchise Alan Açısından Avantajları

Franchising sistemi, risksiz yatırım alanları oluşturulması, taklitçiliği önlemesi, hizmet anlayışı ve teknolojinin gelişmesini sağlaması, ayrıca tüketiciyi markaya güvenmeye yönlendirmesi açısından sayısız avantajlara sahiptir. Bu sistemle franchise veren ve alan, karşılıklı olarak belirli yükümlülükleri ve avantajları üstlenmektedirler.¹²⁷

Franchise almak isteyen yatırımcı, piyasada ticari adı ve markası tanınmış başarılı olmuş bir işletmenin ürün ya da hizmetiyle işe başlar. Tek başına işini kurmak isteyen yatırımcıya göre pazara daha kolay girer. İş, franchise olarak verilmeden önce pazarda denenmiş ve başarılı olmuştur. Ana firmayı adından, markasından, işaret, logo, renkler yada yerleşim düzeninden tanıyan müşteriler İngiltere, Almanya yada Türkiye'deki bir franchise biriminde sunulan ürün yada hizmetin ana firma ile tutarlı olacağına güvenirlir ve franchise alan firmayı tercih ederler.¹²⁸

Günümüzde insanlar kendi işlerinin sahibi olmak istemektedirler. Fakat yönetimdeki yetersizlikler ve yetersiz sermaye ile işe başlamalarından dolayı bu teşebbüsleri olumlu neticelenmemekte ve genellikle iş yerlerini kapatmak zorunda kalmaktadırlar. İşteki bu başarısızlıklarının büyük oranda nedeni, iş tecrübesizliğinden kaynaklanan yetersiz yönetimdir. Franchise alanın bu eksikliği ana firma tarafından hem hazırlık aşamasında hem de faaliyet süresince verilen eğitim programları ile giderilir. Böylelikle franchise alan bir girişimci büyük bir firmanın sahip olduğu avantajlara sahip olarak işe başlar.¹²⁹

Franchising farklı üretim yapıları gösteren endüstrilerde en ideal yoldur. Bazı endüstrilerde üretim ve satış için optimum miktarlar büyük farklılıklar göstermektedir. Örneğin otomotiv endüstrisinde üretimin karlı olması büyük miktarda ve seri üretimle mümkün olmaktadır. Buna karşılık satış çok dağınık

¹²⁷ Arslan, a.g.e., s.26.

¹²⁸ Ulaş, a.g.e.,s.20.

¹²⁹ Semra Arıkan, **Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004, .s.143.

noktalarda ve az miktarda olmaktadır. Aynı zamanda çok yaygın ve iyi bir servis bakım ağı gerektirmektedir. Diğer bir endüstri dalı olan fast-food örneğinde ise, ülke çapında bir dağıtım ağı uygundur. Fakat müşteriye götürülen hizmetin kontrolü bölgesel olarak çok daha kolay olmaktadır. Franchising sisteminde bu iki farklı üretim yapısında üretim, reklam, yönetim gibi konular, franchisor tarafından merkezi olarak yürütülmektedir. Buna karşılık perakende bazda franchising daha küçük ölçekli yönetimlerle kendi problemlerini çözmektedir. Böylece üretim ve satış arasında optimum miktar uyumsuzluğu sorunu, franchisor ile franchisee arasında paylaşım ile çözüme kavuşmaktadır.¹³⁰

Franchising sisteminin en önemli avantajlarından birisi; yeni bir iş kurmak isteyen girişimci, risk oranı oldukça düşük, başarısı kanıtlanmış ve sonuçlarına göre daha düşük maliyetli bir yatırım olanağı ve iş fırsatı sağlayabilir.

Bir franchise işi, yeni bir iş kurmak için gerekenden daha az nakit yatırımı gerektirir. Ana firma, işin kurulması için gerekli maliyetleri hesaplar, franchise alana finansman bulmasında yardımcı olur ve çoğu zamanda büyük bankalardan biriyle anlaşarak genellikle düşük faiz oranlarını içeren özel bir finans paketi düzenler. Sistemin franchise verene sağladığı önemli avantajlardan biri, ana firmanın bankalarla ve finans sektörüyle yıllardır olan ilişkilerinden faydalanarak sistemdeki franchise alan yatırımcıların her birine aynı şartları uygulattırmasıdır.¹³¹

Franchise sistemine dahil olan girişimci yatırım için ne kadar sermayeye ihtiyaç duyacağını ana firmanın kendisine maliyetleri daha önceden hesaplayarak vermesinden dolayı bilir. Oysa kendi işini kurmak isteyen bir girişimci iş için gerekli sermaye tutarını hesaplarken yanlışlık yapabilir. Elindeki sermayeyi yanlış varlık kalemlerine yatırarak istediği neticeye ulaşamayabilir. Franchise alan ürün ve hizmetin marka adı ana firma tarafından sağlandığından, iş denenmiş olduğundan daha az hata yapar ve daha az maliyetle işe başlar.¹³²

¹³⁰ Candan, a.g.e., s.19.

¹³¹ Ulaş, a.g.e., s.21.

¹³² Arıkan, a.g.e., s.144.

Franchise alanlar, franchise verenin markası altında bölgesel ve ulusal düzeyde gerçekleştirilen reklam ve tanıtım projelerinden eşit oranda yararlanabilmektedirler.¹³³

Franchising sisteminin girişimcilere sunduğu önemli avantajlardan bir diğeri de sürekli gelişme ortamı sağlaması, yüksek cirolara ve karlılığa erişme olanağı vermesidir. Çünkü bu başarısı ve karlılığı ispatlanmış büyük bir grubun içinde yer alacak franchise alıcısına, bu sistemin halkalarından biri olarak çalışma imkanı sağlanmaktadır.¹³⁴

Franchise verenin yılların birikimi ile edindiği ve geldiği başarılı noktaya franchisee'ler de, franchisor'un organize ettiği her düzey ve birim için farklı formatlarda hazırlanmış, önceden programlanmış eğitimler sayesinde kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Franchising verenin sağladığı eğitimin yanı sıra ürün tavsiyesi , satın alma, stok kontrol ve planlaması, optimal stok seviyelerinin tespiti, mağaza işletme, mali ve hukuki konularda yol gösterme, modern işletme ve yönetim tekniklerinden yararlanma konularında da danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır.¹³⁵

Franchising, küçük yatırımcıların piyasada hakim durumda olan büyük şirketlerle rekabet edebilmeleri için iyi bir şanstır. Franchise alan, büyük organizasyonun know-how'unu alır ve güçlü bir sistemin parçası olur. Sistemde ana firma ile birlikte hareket edildiğinden karşılaşılan risk ve işletmecilik sorunları azalır.¹³⁶

Franchising, yapısı gereği dinamik bir sistemdir. Bunun doğal sonucu olarak da gelişmeye ve yeniliklere açıktır. Sistemde sosyal ve teknolojik yeniliklerden derhal yararlanabilme ve olası risklere karşı sistem dahilinde tedbir alınabilmesi olanağı mevcuttur. Franchise vericisi, ürünlerini veya hizmetlerini geliştirmek, değişen ekonomik koşullar içinde daha iyi rekabet edebilmek için sürekli bir araştırma ve geliştirme programı sürdürürken, franchise alan, masraf yapmadan ve

¹³³ Oluç, a.g.e., s.13.

¹³⁴ Arslan, a.g.e., s.29.

¹³⁵ Mehveş Mustafaoğlu , "Girişimciler Franchising'i Benimsedi", **Dünya Gazetesi**, 26 Ağustos, s.10.

¹³⁶ Ulaş, a.g.e., s.23.

zaman kaybetmeden bu gelişmelerden yararlanır, güncel gelişmelere ayak uydurarak rekabet gücü sağlar.¹³⁷

Franchise verenin sistemi koruma adına yaptığı sürekli denetimler de, franchise alan üzerinde bir baskı ve yaptırım gibi görünse de aslında önemli bir avantajdır. Franchise alanın fark edemediği verimsizlik, hırsızlık, yanlışlık ve benzeri zarara neden olan hatalar denetim sonucu ortaya çıkmakta ve giderilmektedir.¹³⁸

2.6.1.2. Franchise Alan Açısından Dezavantajları

Franchise alanın sisteme giriş ve yatırım maliyetlerinin yüksek olması önemli bir dezavantajdır. Franchise alan, genellikle sisteme girebilmek için bir franchise giriş bedeli ödemek zorunda kalmaktadır.¹³⁹

Franchise alan üyelerle birlikte bir bütün olarak değerlendirilen sistemde, franchise veren firma aleyhine kamuoyunda olumsuz bir imajın oluşması, franchise alan girişimcilerin imajını da olumsuz olarak etkileyecektir.¹⁴⁰

Franchise alıcısı yasal olarak bağımsız bir girişimci olmakla beraber, franchise verenin kayıtsız-şartsız kontrol ve denetimine tabidir. Bu kontrol, sistemin korunması ve standardizasyonun sağlanması açısından gereklidir. Ancak bazı yatırımcılar işlerini kendi bildikleri gibi yapmaya büyük önem verirler ve belirli bir süre sonra bu denetimleri gereksiz bulabilirler veya kendi işletmelerinin bağımsızlığını zedelediğini düşünebilirler. Bu gibi yatırımcılar kendilerini sürekli baskı altında hissedebilir ve kuralların yanlışlarını yakalamaya ve kuralların dışına çıkmaya çalışabilirler.¹⁴¹

Franchise alan, faaliyette bulunacağı bölge sınırlarının sözleşmede belirtilmesine dikkat etmelidir. Kendi birimine yakın bir yerde, yeni bir franchise biriminin açılması sonucu ana firmayla aralarında çatışma doğabilir. Yeni bir franchise biriminin açılması ana firmanın satışlarını arttırırken, faaliyette bulunan

¹³⁷ Arslan, a.g.e., s.31.

¹³⁸ Ufrad, **Franchise Türkiye Rehberi**, İstanbul, 1988, s.21.

¹³⁹ Arslan, a.g.e., s.33.

¹⁴⁰ Donald S. Bowersox ve diğerleri, **Management in Marketing Channels**, NY: Mc Graw Hill, Inc., 1980, s.285

¹⁴¹ Arslan, a.g.e., s.34.

birimin satışlarını düşürecektir. Bu nedenle uygun yer seçiminin yapılması, bölgesel sınırların belirlenmesi gereklidir.¹⁴²

Franchise alan, işletmesindeki her türlü iş akışını öngörüldüğü gibi yapmaya çalışır ve kendinden bir şey katmazsa, yaratıcılığını kaybetmesi kaçınılmazdır. Franchise alıcısı, içinde bulunduğu bölgenin değişen koşullarının standartlaşma nedeniyle göz ardı edildiğini de düşünmeye başlayabilir. Franchise alanların bir kısmında kişilik özelliklerine bağlı olarak bu durum yaşanmaktadır.¹⁴³

2.6.2. Franchise Veren Açısından Avantaj ve Dezavantajları

2.6.2.1. Franchise Veren Açısından Avantajları

Franchise sistemleri, hiç şüphesiz franchise alanlar kadar, franchise verenlere de yararlı olduğu için kısa sürede yaygınlaşmıştır. Franchise veren başarılı, karlı ve tutunmuş bir markanın ve işletmenin zaten sahibidir. Dilerse bu markasını şubeler açarak yaygınlaştırabilir ve müşterilerini kendisine gelmeye zorlayabilir. Hangi durumda daha avantajlı olacağını değerlendirerek kendi şartlarına göre karar verecektir.¹⁴⁴

Franchise verenin gelirleri, franchise alanın sisteme katılması için ödediği bir başlangıç ücreti, sürekli ödenen royalty'ler, kira gelirleri, tedarik edilen ürün ve malzemelerin ücretleri ve reklam bedellerinden oluşur.¹⁴⁵ Bu gelirler franchise verene büyük avantajlar sağlar. Bu ayrıca franchisor'a düzenli nakit akışı sağlar.

Yatırım tasarrufu ve hızlı yayılma sağlar. Franchise verenin kendi şubelerini açması halinde gereken yatırım, franchise sisteminde tamamen ortadan kalkmaktadır. Sadece franchise sistemini yürütmek için gereken altyapı yatırımı yapılmaktadır. Çoğunlukla franchise verenin mali yapısı ve insan kaynakları kısa sürede çok sayıda şubeyi açmaya uygun olmadığından, franchise tek alternatif olmaktadır.¹⁴⁶

¹⁴² Ulaş, a.g.e., s.32.

¹⁴³ Arslan, a.g.e., s.35

¹⁴⁴ Arif Kocaman, "Franchising", **Birlik Dergisi**, Yıl 4, Sayı 5, 1994, s.5.

¹⁴⁵ Ulaş, a.g.e., s.24.

¹⁴⁶ Arslan, a.g.e., s.36.

Farklı bölgelerde pazarlama ve dağıtım faaliyetlerini sürdüren şirketler, franchise satış birimlerinin her birinde yönetimin başarılı olmasını ve şirketin itibarını sürdürerek satışlarını arttırmasını beklerler. Franchising sisteminde yatırımcılar kendi ilgi alanlarına göre franchise alarak işin başına geldiklerinden ve hukuken bağımsız olduklarından profesyonel yöneticilere göre daha iyi motive edilirler. Kendi satış birimlerine sahip olduklarından ve önemli miktarda finansal yatırımda bulduklarından satışların maksimum olması için çalışırlar. Şirkete ait satış biriminde çalışan bir yönetici ise belirli bir ücret karşılığında çalıştığından, daha iyi bir ücret yada kariyer beklentisiyle başka bir şirkete geçebilir.¹⁴⁷

Franchise veren yaptığı anlaşmalarla franchise alıcılarına belirli sürelerle haklar verirken, bir anlamda kendi geleceğini de garantiye almaktadır. Franchise alıcıların ileride yaşayacağı sorunlar, sistemin zorlanacağı noktalar, gelecek rakipler, pazarın daralması, işlerin azalması, sistemin az karlı hale gelmesi vb. olumsuz gelişmeler franchise vereni doğrudan etkilemeyecektir. Uzun süreli yapılmış franchise anlaşmaları ile sağlam güvenilir ve sınımsız bağlı satış noktaları kazanılmış olmaktadır.¹⁴⁸

Tüketici, birçok yerde aynı marka ürünleri satan mağazayı görünce etkilenmektedir. Marka imajı, zincir işletmelerle güçlenmektedir. Örneğin büyük bir şehirde birkaç şube açan her marka dikkat çekmekte ve geniş kitlelerce kısa sürede tanınmaktadır. Bu özellik esasen franchise sistemine has bir durum değildir. Bayi ve şube zincirleri de aynı güçten yararlanmaktadır. Fakat franchising bu gücü en iyi şekilde kullanabilen bir sistemdir ve bu avantajdan dolayı hızla yayılabilmektedir.¹⁴⁹ Franchise verilerek taklitlerden de korunulmuş olunur.

2.6.2.2. Franchise Veren Açısından Dezavantajları

Franchise veren franchise alıcılarına işletme sırlarını açmakta, kendisini başarıya götüren tüm incelikleri anlatmaktadır. Franchise alanlar her ne kadar anlaşmalarda yer alan rekabeti engelleyici maddeler ile bağlı ise de, belirli riskler

¹⁴⁷ Ulaş, a.g.e., s.25.

¹⁴⁸ Ufrad, a.g.e., s.24.

¹⁴⁹ Arslan, a.g.e., s.38.

yinede mevcuttur. Örneğin; franchise alıcısı anlaşma bitiminde benzer işi yakınları üzerine kurabilir. Franchise alıcısı anlaşmayı bozarak işi kendi adına sürdürür veya rakip franchise zincire geçebilir. Çalışanlar işi öğrenince ayrılarak kendilerini benzer iş yaparlar yada rakip firmaya geçebilirler.¹⁵⁰

Franchise veren firma, kendi satış mağazasını kurarsa elde edilen kazancın tamamına katılır. Franchise vererek dağıtım ağını genişlettiğinde ise sadece royalty bedeli ile kazanca katılır. Bazı franchise veren firmalar franchise mağazalarını, kendi kurdukları satış mağazalarından daha az karlı bulurlar. Franchise veren firma yeni bir birim oluşturmanın maliyetlerini ve ne kadar franchise satabileceğini tahmin eder, planlar. Buna göre uygun bir başlangıç ücreti hesaplar. Yeni birimin satışlarının başa başa ulaşarak kara geçmesi ve franchise alandan royalty alınması zaman alabilir. Bundan dolayı ana firma, faaliyetin oluşturulmasının ilk zamanlarında yeterli çalışma sermayesine sahip olmalıdır.¹⁵¹

Franchise alan girişimci, yaptığı satışların belirli bir oranına karşılık gelen royalty bedelini franchise verene ödeme yükümlülüğünü yerine getirmeyebilir.¹⁵² Bir firma satış mağazalarında piyasa potansiyelinden yararlanmak üzere farklı stratejiler uygular. Franchising sisteminde ise ana firmanın yeni bir satış stratejisini ve değişikliği franchise verdiği çok farklı kişilere benimsetmesi uzun zaman alabilen zor bir iştir.¹⁵³

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

¹⁵⁰ Ufrad, a.g.e., s.22.

¹⁵¹ Ulaş, a.g.e., s.34.

¹⁵² Doğan Y. Ayhan, "İşletmelerarası Bir Birleşme Biçimi: Franchising Sistemi ve Önemi", **Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, Nisan 1984, s. 84.

¹⁵³ Ulaş, a.g.e., s.35.

olsun, sonuçta başarılı bir franchise zincir oluşturması mümkün değildir.¹⁵⁴ Franchise alan dikkatli bir şekilde personelini seçmezse, kalitede bozulmalar sözkonusu olacaktır. Bu da ana firmanın imajının zedelenmesine neden olur.¹⁵⁵

Franchise veren, sistemi paylaşırken yılların birikimi olan markasını da bir anlamda riske atmaktadır. Franchise alanların kendi hataları veya franchise verenin sistemi sağlıklı kuramaması nedeniyle aynı kalitede üretim yapamamaları veya hizmet verememeleri, tüketicinin gözünde markayı derhal zayıflatır, olduğundan farklı konumlandırır. Bir marka uzun yıllar içinde, ancak istikrar ve sabırla bulunduğu yere gelir. Bulduğu yerden düşmesi ise bazen bir hafta yeter.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Arslan, a.g.e., s.39.

¹⁵⁵ Ulaş,a.g.e., s.35.

¹⁵⁶ Ufrad,a.g.e., s.24.

III. YIYECEK SEKTÖRÜNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Konusu

Franchising sistemi günümüzde çok önem kazanmış ve her geçen gün önemi daha fazla artan bir pazarlama dağıtım kanalı sistemidir. Sistemin sağlıklı yürümesi her iki taraf için de çok önemlidir.

Dağıtım kanallarında olduğu gibi franchise sisteminde de güç birlikleri ve çatışmalar vardır. Amaç kanaldaki işbirliğini arttırıp çatışmaların azalması ve istikrarlı bir yapı kazandırılmasıdır. Hangi faktörlerin çatışmaya, hangilerinin işbirliğine sebep olduğunu bilmek franchising sisteminde çalışan firmalar için önemlidir. Bu sayede kendilerine geribildirim sağlayıp mevcut durumun iyileştirilmesi için olanak sağlarlar.

Bu araştırmanın konusu, yiyecek sektöründe franchise alan ve veren firmalar arasındaki güç ve çatışma ilişkileridir.

3.2. Araştırmanın Amacı, Sınırları ve Kısıtları

Araştırmanın amacı franchising sisteminde franchise alan ve franchise veren firmalar arasındaki güç birliği ve çatışma ilişkilerini tanımlamak bununla birlikte güç ve çatışma faktörlerini belirleyerek, kanalda mevcut olan güç birliğini yada çatışmayı(anlaşmazlığı) ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda “ Kocaeli ve Adapazarı Bölgesinde Yiyecek Sektörü” ’nde yer alan firmalar araştırma anakütlesi olarak seçilmiştir.

Bu araştırmada, franchise verenlerin franchise sözleşmesine dayalı olarak uygulamada güç birliğinin ve çatışmanın nasıl gerçekleştiğini, bunun yanında güç kaynakları ile güç birliği arasındaki etkileşim ve çatışma kaynakları ile çatışma durumu arasındaki etkileşim şekli ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Ayrıca araştırmada güç ve çatışma faktörlerinin belirlenmesi sayesinde, bu faktörlere dayanarak kanaldaki olası sorunların çözümüne yarayacak, uygulamaya yönelik iyileştirici öneriler geliştirmekte amaçlar arasındadır.

Bu araştırmanın bulgularından yararlanırken bazı sınırlamaların göz önünde tutulması gerekir. Bu sınırlamalardan başlıcaları aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın anakütlesini “Yiyecek Sektörü”nde yer alan İzmit ve Adapazarı’nda yer alan 35 franchisee oluşturmaktadır. Yani araştırma İzmit ve Adapazarı illeriyle ve yiyecek sektörü ile sınırlı tutulmuştur. Bununla birlikte 30 işletmeden cevap alınabilmiştir.

Araştırmada zamandan tasarruf ve anket geri dönüşüm oranını yüksek tutmak için örneklere yüz yüze görüşme yoluyla gidilerek soruların cevaplandırılması sağlanmıştır.

Çalışma, franchise veren firmalar ve alan firmalar arasındaki güç ve çatışma ilişkisinin aydınlatılmasını hedeflediği için, anketlerden en doğru bilgilerin alınması düşüncesiyle soruların franchise alan işletmelerin sahipleri yada müdürleri tarafından cevaplandırılması sağlanmıştır.

3.3. Araştırmadan Sağlanacak Faydalar

Araştırmadan sağlanacak en önemli fayda şüphesiz kanaldaki güç ve çatışma faktörlerine dayanarak kanaldaki olası çatışma noktalarının tespiti ve bu çatışma noktalarının kaldırılmasına yarayacak, uygulamaya yönelik iyileştirici öneriler geliştirmektir. Franchisee’lerin hangi faktörleri daha çok önemsedğini hangilerini daha az önemsedğini bilmenin yararlı olacağı düşünülmektedir. Franchisee’lerden alınan geribildirim sayesinde kanalda işbirliğinin sağlanmasına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin daha kolay olacağı düşünülmektedir.

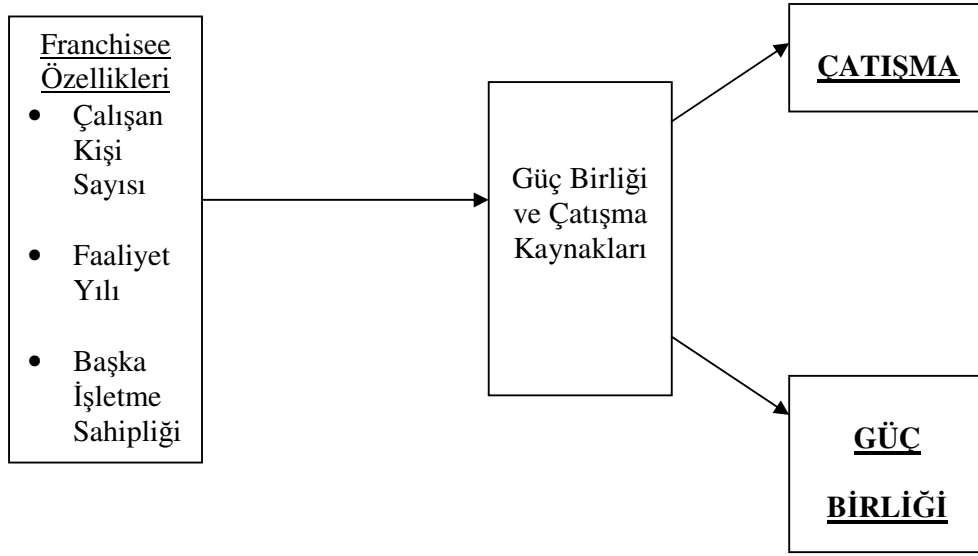
3.4. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın değişkenleri zorlayıcı ve zorlayıcı olmayan faktörlerle ilgili olmak üzere toplam 39 değişkeni kapsamaktadır. Zorlayıcı olan faktörleri ölçmek için 9 değişken, zorlayıcı olmayan faktörleri ölçmek için ise 30 değişken kullanılmıştır. Bu değişkenlerin yanında franchisee özelliklerini ortaya koymak için

kuruluş yılı, başka franchise sahipliği durumu ve işletmede çalışan kişi sayısı gibi 3 değişken daha bulunmaktadır.

3.5. Araştırmanın Modeli

Şekil 3.1.: Araştırmanın Modeli



3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma Çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Cevaplayıcıların güç birliği faktörüne ilişkin değerlendirmeleri genel ortalamadan farklıdır.

H2: Cevaplayıcıların çatışma faktörüne ilişkin değerlendirmeleri genel ortalamadan farklıdır.

3.7. Araştırmanın Metodolojisi

3.7.1. Örnekleme Süreci

Araştırmada “İzmit ve Adapazarı İllerinde Yiyecek Sektörü” ’nde yer alan işletmeler bazında sağlıklı genel bir sonuç alabilmemiz açısından, işletmelerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmeler Ticaret Odası kayıtları ve Ulusal Franchising Derneği kayıtlarının yanı sıra bizzat franchising sistemiyle çalışan yiyecek işletmeleri taranarak belirlenmiştir.

Anakütle İzmit ve Adapazarında yer alan 35 franchise alan işletmeden oluşmaktadır. Bunlardan 5 tanesinden cevap alınamamıştır.

Araştırmada anket formuna cevap veren işletmelerin 13’ü Adapazarı’nda 17’si İzmit’te franchise almış olan işletmelerdir.

3.7.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmamız için gerekli verilerin sağlıklı olarak elde dilip istatistiksel bir analize olanak verecek şekilde düzenlenebilmesi amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde cevaplayıcıların zorlayıcı ve zorlayıcı olmayan faktörleri ölçmeye yarayan 39 değişkene 1’den 5’e kadar değer verilmiş ve bu ifadeler Likert ölçeğine göre değerlendirmeleri istenmiştir. İkinci bölümde ise, franchisee’lerin genel işletme bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular yer almıştır.

Anket yüz yüze ve gönüllülük ilkesine göre yapılmıştır.

3.7.3. Araştırma Ön Çalışmaları

Araştırmada elde edilen bulgular 42 sorunun yer aldığı anket formuyla elde edilmiştir. Araştırmaya sağlıklı bir dayanak oluşturmak düşüncesiyle öncelikli konuyla ilgili literatür taraması yapılmış ve daha önceki çalışmalarda kullanılan anket formları incelenmiştir. Dağıtım kanallarında güç ve çatışma ilişkisini inceleyen bu çalışmalar arasında Ansary ve Stern (1972), Hunt ve Nevin (1974), Lusch (1976),

Etgar (1976), Lusch (1977), Etgar (1978), (1981), Sibley ve Michie (1982), Lusch ve Brown (1982), Gaski ve Nevin (1985) sayılabilir.

Franchise dağıtım kanallarında güç ve çatışma ilişkilerini araştıran çalışmalara temel teşkil eden ilk ana modeller Hunt ve Nevin (1974) ve Robert F.Lusch (1976)'in araştırmalarıdır. Bu çalışmalarda uzmanlık, yasallık, önderlik ve ödüllendirme zorlayıcı olmayan güç kaynakları olarak nitelendirilmiştir. Buna karşılık cezalar ise zorlayıcı güç kaynağı olarak tanımlanmakla birlikte bir çatışma kaynağı olarak ifade edilmiştir.

Hunt ve Nevin (1974) ve Robert F.Lusch (1976)'un gerçekleştirdikleri bu araştırmalar yiyecek sektöründeki franchise alan ve franchise veren firmalar arasındaki güç ve çatışma ilişkisini inceleyen araştırmamıza temel alınmıştır. Araştırmada zorlayıcı ve zorlayıcı olmayan güç kaynakları sınıflaması kabul edilmiştir.

Anket formu hazırlanmadan önce başta Hunt ve Nevin (1974) ve Robert F.Lusch (1976) olmak üzere literatürdeki çalışmaların franchise alanlar üzerinde uygulanan anket soruları incelenerek ortak noktalar belirlenmiş ve bu sorular “Yiyecek Sektöründe Franchising” ilişkisi olan firmalara göre adapte edilip, ek sorular eklenerek anket taslağı oluşturulmuştur.

Anket taslağı anlaşılabilirlik, sorulması gereken diğer sorular, soruların çokluğu, cevaplama süresi vb. yönlerden sektörde yer alan ve İzmit'te bulunan işletmelerin bir bölümünde uygulanarak sınanmıştır. Yapılan sınavın sonrasında gerekli düzeltmeler yapılarak taslakta bulunmayan bazı sorularında eklenmesiyle anket düzenlenmiştir.

3.8. Araştırmanın Sonuçları

3.8.1. Cevaplayıcıların Genel Bilgileri

3.8.1.1. Başka Bir Franchise İşletme Sahipliği Durumu

Tablo 3.1.: Başka Franchise İşletme Sahipliği Durumu

Mevcut franchise işletmenin dışında başka bir franchise işletmesine daha sahip olan firma sayısı	7
Mevcut franchise işletmenin dışında başka bir franchise işletmesine sahip olmayan firma sayısı	23

Tablo 3.1’de de görüldüğü gibi anket sorularını cevaplayan franchisee işletmelerden sadece 7 tanesinin mevcut franchise işletmesinden başka işletmesi vardır; buna karşılık 23 tanesinin ise mevcut franchise işletmesinin dışında herhangi bir franchise işletmesi mevcut değildir.

3.8.1.2. Franchisee İşletmelerinde Çalıştırılan Kişi Sayısı Durumu

Tablo 3.2 : Franchisee İşletmelerde Çalıştırılan İşçi Sayısı

<u>1-5 Arası</u>	<u>5-10 Arası</u>	<u>10-20 Arası</u>	<u>20-30 Arası</u>
9	4	6	2

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere anket formunu cevaplayan franchisee işletmelerin 9 tanesi 1-5 arası, 4 tanesi 5-10 arası, 6 tanesi 10-20 arası, 2 tanesi ise 20-30 arası kişi istihdam etmektedir. Bununla birlikte geri kalan 9 işletme ise bu soruyu cevaplandırmamışlardır.

3.8.1.3. Franchisee İşletmelerinin Faaliyete Başlama Yılları Durumu

Tablo 3.3. Franchisee İşletmelerinin Faaliyete Başlama Yılları Durumu

<u>2000 Yılı Öncesi</u>	<u>2000 Yılı ve Sonrası</u>
2	9

Tablo 3.3'te görüldüğü üzere anket formunu cevaplayan franchisee işletmelerin 2 tanesi 2000 yılından önce, diğer 9 tanesinin 2000 yılından sonra faaliyete geçtiği görülmüştür. İşletmelerin 11 tanesi ise bu soruyu cevaplamamışlardır. Tabloya göre bir sonuç çıkarırsak ülkemizde franchising sisteminin 2000 yılından sonra geliştiğini söyleyebiliriz.

3.8.2. Güç Birliği Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

“İzmit ve Adapazarı’ndaki yiyecek sektöründe franchise alan firmaların zorlayıcı olamayan değişkenlere ilişkin değerlendirmeleri, Likert ölçeğine göre, 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyorum/ne katılmıyorum, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde yapılmıştır. Ortalama ve standart sapma değerleri tablo 3.4’ te gösterilmektedir.

Tablo 3.4 Güç Birliği Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
D.1 İşyerimin konumunun seçilmesinde franchisor firma bana yardımcı olmuştur.	4,50	0,50855
D.2 Franchisor firma işyerimin iç ve dış düzenlemesine ve gerekli ekipmanın sağlanması ve kurulması için bana yardımcı olmuştur.	4,50	0,68229
D.3 Franchisor firmanın bana ürün hazırlanması ve siparişlerimin yerine getirilmesine yönelik yardımları vardır.	4,5667	0,50401
D.4 Franchisor firma bana ve şirketime resmi eğitimler vermektedir	4,3667	0,49013
D.5 Franchisor firma kalite kontrol ve iş geliştirme konularında bana yardımcı olmaktadır.	4,40	0,56324
D.6 Franchisor firma bana tedarik bulma konusunda(ürün,araç gereç,parça)yardımcı olmaktadır.	4,5862	0,50123
D.7 Franchisor firmanın personelime verdiği işin uygulanması amaçlı iş başında eğitim için yardımları olmaktadır.	4,40	0,56324
D.8 Franchisor firma mal/hizmet tanıtımı amacıyla işletmemize yerel reklam yardımlarında bulunmaktadır.	3,8333	1,17688
D.9 Franchisor firma mal/hizmet tanıtımı amacıyla ulusal reklam yaparak bana yardımda bulunur.	4,2667	1,04826
D.10 Franchisor firma bana ve çalışanlarıma iş başında eğitim vererek sistemin işleyişi için beni aydınlatmaktadır.	4,30	0,53498
D.11 Franchisor firma bana günlük tavsiyelerde bulunmaktadır.	3,80	0,99655
D.12 Franchisor firma bana insan kaynakları konusunda yardımcı olmaktadır.	3,8333	1,05318
D.13 Franchisor firma bana iş kurulduğunda geçici bir süre manuel idare konusunda yardımcı olmuştur ,işletmenin işletilmesine asistanlık yapmıştır.	4,20	0,76112
D.14 Franchisor firmayla iş kurmak güvenli ve garantili hissetmemi sağlamaktadır.	4,3667	0,55605
D.15 Franchisor firma bana tüketiciler tarafından tanınan bir isim ve marka imajı altında iş yapma imkanı sağlamaktadır.	4,50	0,50855
D.16 Franchisor firmanın sayesinde sürekli müşteri bulurum ve iş yapma potansiyelim yüksektir.	4,10	0,80301
D.17 Franchisor firmanın sayesinde mali destek avantajlarına sahibimdir. (ucuz kredi bulma,ödeme kolaylıkları vs.)	3,8333	1,17688
D.18 Franchisor firma şirket çalışmalarımıza yönelik olarak maddi olarak ödüllendirme girişimlerinde bulunmaktadır.	3,30	1,29055
D.19 Franchisor firma bazı durumlarda bana ek indirimler sağlar. (Belirli bir satış düzeyinin üstüne çıkılması durumunda vs.)	3,2667	1,28475
D.20 Franchisor firma ödüllendirme olarak franchise sözleşmemizi yeniler.	3,2333	1,16511
D.21 Franchisor firma ödüllendirme olarak bana ödeme kolaylıkları sağlamaktadır.	3,4000	0,96847
D.22 Franchisor firmanın ödüllendirme girişimleri bana göre yeterli düzeydedir.	3,1333	1,13664
D.23 Franchisor firma ödüllendirme olarak ücretsiz özel tanıtım malzemeleri göndermektedir.	2,9000	1,29588
D.24 Franchise sözleşmesinin genel olarak benden yana olduğunu düşünmekteyim.	3,0667	0,69149
D.25 Franchise sözleşmesinin franchisor'dan yana olduğunu düşünmekteyim.	3,10	0,75886
D.26 Franchise sözleşmesinin iki tarafada eşit haklar tanıdığını düşünmekteyim.	3,60	0,93218
D.35 Franchisor firmanın uzman olduğunu düşünüyorum.	4,2667	0,82768
D.36 Franchisor firmanın şu anda bulunduğu franchise sektöründe lider konumunda olduğunu düşünüyorum.	3,9667	1,15917
D.37 Franchisor firma gerekli ödüllendirmelerde bulunmaktadır.	3,4667	1,13664
D.39 Franchise sözleşmemin sona ermesi durumunda franchisor firma ile sözleşmemi tekrar yenilemek isterim.	4,1333	0,86037

Genel Ortalama: 3.9162

Cevaplayıcı franchisee'ler iş yeri seçiminde franchisor firmanın yardımcı olduğuna (ort: 4,50; ss:0.50855) ve franchisor firmanın işyerinin iç ve dış düzenlemesine ve gerekli ekipmanın sağlanması ve kurulması için yardımcı olduğuna (ort:4.50, ss:0.68229) kesinlikle katılmışlardır. Franchisor firmanın kendilerine ürün hazırlanması ve siparişlerinin yerine getirilmesine yönelik yardımları olduğuna da yine 4.5667 ortalama ve 0.50401 standart sapma ile tamamen katılmışlardır. Franchisor firmanın kendilerine ve şirketlerine resmi eğitimler vermekte olduğuna ise 4.3667 ortalama ve 0.49013 standart sapma ile katılmışlardır. Franchisor firma kalite kontrol ve iş geliştirme konularında kendilerine yardımcı olduklarına 4.40 ortalama ve 0,56324 standart sapma ile katılmışlardır. Franchisor firmanın kendilerine tedarik bulma konusunda (ürün,araç gereç,parça) yardımcı olmakta olduğuna 4.5862 ortalama ve 0.50123 standart sapma ile tamamen katılmışlardır. Franchisor firmanın personellerine verdiği işin uygulanması amaçlı iş başında eğitim için yardımları olmakta olduğuna (ort:4.40, ss: 0,56324), franchisor firma mal/hizmet tanıtımı amacıyla işletmelerine yerel reklam yardımlarında bulduklarına (ort: 3.8333; ss: 1,17688), franchisor firma mal/hizmet tanıtımı amacıyla ulusal reklam yaparak kendilerine yardımda bulunduğuna (ort: 4,2667; ss: 1,04826), franchisor firmanın kendilerine ve çalışanlarına iş başında eğitim vererek sistemin işleyişi için kendilerini aydınlatmakta olduğuna (ort: 4,30; ss.: 0,53498), franchisor firmanın kendilerine günlük tavsiyelerde bulunduğuna (ort:3.80; ss: 0,99655), franchisor firmanın kendilerine insan kaynakları konusunda yardımcı olduğuna (ort: 3.8333; ss: 1,05318), franchisor firma kendilerine iş kurulduğunda geçici bir süre manuel idare konusunda yardımcı olduklarına, işletmenin işletilmesine asistanlık yaptıklarına (ort: 4.20; ss: 0,76112), franchisor firmayla iş kurmanın güvenli ve garantili hissetmelerini sağladığına (ort: 4.3667; ss: 0,55605) katılmışlardır. Franchisor firmanın kendilerine tüketiciler tarafından tanınan bir isim ve marka imajı altında iş yapma imkanı sağlamakta olduğuna ise 4.50 ortalama ve 0,50855 standart sapma ile kesinlikle katılmışlardır. Franchisor firmanın sayesinde sürekli müşteri bulma ve iş yapma potansiyellerinin yüksek olduğuna (ort: 4.10; ss: 0,80301) ve franchisor firmanın sayesinde mali destek avantajlarına sahip olduklarına (ucuz kredi bulma, ödeme kolaylıkları vs.) 3.8333 ortalama ve 1,17688 standart sapma ile katılmışlardır. Franchisor firma şirket çalışmalarına yönelik olarak maddi olarak ödüllendirme

girişimlerinde bulunmakta olduğuna (ort: 3.30; ss: 1,29055), franchisor firma bazı durumlarda kendilerine ek indirimler sağladığına (Belirli bir satış düzeyinin üstüne çıkılması durumunda vs.) (ort: 3.2667; ss: 1,28475) ve franchisor firma ödüllendirme olarak franchise sözleşmelerini yenilediğine (ort: 3.2333; ss: 1,16511) ne katılmış ne katılmamışlardır. Franchisor firma ödüllendirme olarak kendilerine ödeme kolaylıkları sağlamakta olduğuna ise 3.4000 ortalama ve 0,96847 standart sapma ile katılmışlardır. Franchisor firmanın ödüllendirme girişimlerinin kendilerine göre yeterli düzeyde olduğuna (ort: 3.1333; ss: 1,13664), franchisor firmanın ödüllendirme olarak ücretsiz özel tanıtım malzemeleri göndermekte olduğuna (ort:.2.90; ss: 1,29588), franchise sözleşmesinin genel olarak kendilerinden yana olduğuna (ort: 3.0677; ss: 0,69149), franchise sözleşmesinin franchisor dan yana olduğuna (ort: 3.10; ss: 0,75886) ne katılıp ne katılmadıkları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte franchise sözleşmesinin iki tarafada eşit haklar tanıdığına 3.60 ortalama ve 0,93218 standart sapma ile katıldıkları ortaya çıkmıştır. Franchisor firmanın uzman olduğuna 4.2667 ortalama ve 0,82768 standart sapma ile katılmaktadırlar. Franchisor firmanın gerekli ödüllendirmelerde bulunduğu (ort: 3.4667; ss: 1,13664) ve franchise sözleşmesinin sona ermesi durumunda franchisor firma ile sözleşmelerini tekrar yenilemek istedikleri ifadesine 4.1333 ortalama ve 0,86037 standart sapma ile katılmışlardır.

Cevaplayıcıların zorlayıcı olmayan değişkenleri değerlendirmeleri amacıyla 30 değişken belirlenmiş ve değişkenler Likert ölçeğinde ölçülmüştür. Buna göre değerlendirmelerin ortalaması 3.92'dir. Değerlendirmeye ilişkin ortalamaların grup ortalamasından yani 3.92'den istatistiki bakımdan farklı olup olmadığını tespit etmek için Z testi yapılmıştır. Yapılan Z testi sonucunda 5 değişken grup ortalamasının üzerinde, 8 tanesi ise grup ortalamasının altında kalmıştır. Elde edilen bu sonuca göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

D1; İşyeri konumunun seçilmesinde franchisor firmanın yardımı, D2; işyerinin iç ve dış düzenlemesine ve gerekli ekipmanın sağlanması ve kurulması için franchisor firmanın yardımı, D3; franchisor firmanın ürün hazırlanması ve siparişlerin yerine getirilmesine yönelik yardımları, D6; franchisor firma tedarik konusunda (ürün,araç gereç,parça) yardımları, D15; franchisor firmanın tüketiciler

tarafından tanınan bir isim ve marka imajı altında iş yapma imkanı sağlaması grup ortalamasının üzerindedir.

D18; franchisor firma şirket çalışmalarına yönelik olarak maddi olarak ödüllendirme girişimlerinde bulunması, D19; franchisor firma bazı durumlarda ek indirimler sağlaması, D20; franchisor firmanın ödüllendirme olarak franchise sözleşmesini yenilemesi, D21; franchisor firmanın ödüllendirme olarak ödeme kolaylıkları sağlaması, D22; Franchisor firmanın ödüllendirme girişimleri, D.23; franchisor firmanın ödüllendirme olarak ücretsiz özel tanıtım malzemeleri göndermesi, D24; Franchise sözleşmesinin genel olarak franchisee'den yana olması, D15; franchise sözleşmesinin franchisor'dan yana olması ortalamasının altındadır.

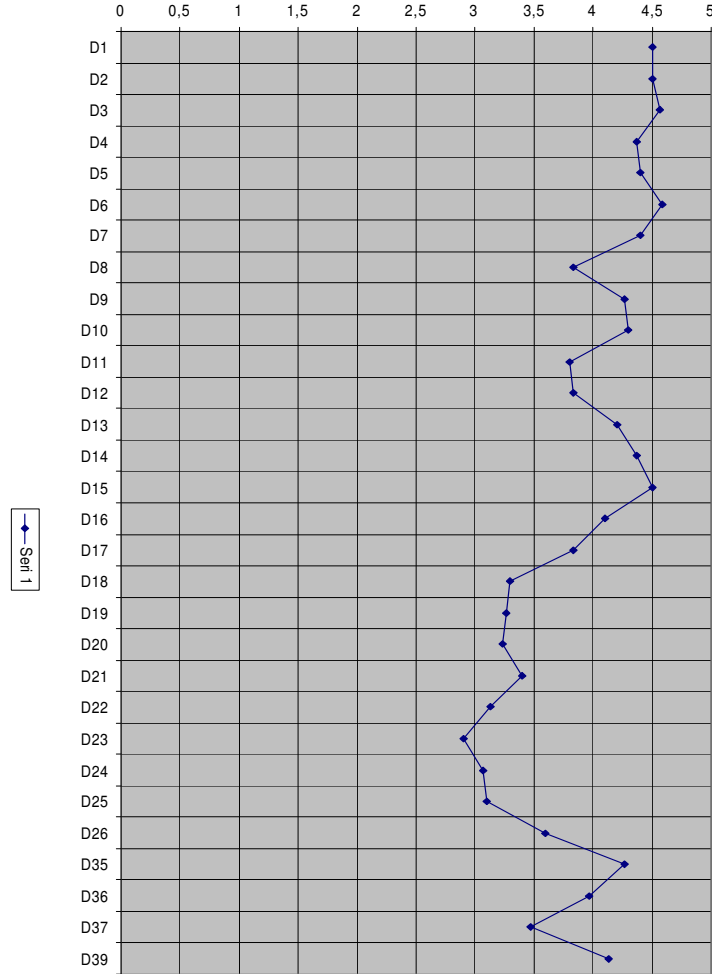
Grup ortalamasının üstünde kalan değişkenlerin neler olduğuna ve nasıl algılandığını söyleyecek olursak cevaplayıcılar işyeri seçiminde franchisor firmanın yardımını(D1) çok iyi bulmuşlardır. Franchisor firmanın iç ve dış düzenlemesine ve gerekli ekipmanın sağlanması ve kurulması için kendilerine etkili düzeyde yardımcı olduklarını(D2) düşünmektedirler. Franchisor firmanın ürün hazırlanması ve siparişlerin yerine getirilmesine yönelik yardımlarını(D3) çok iyi düzeyde algılamaktadırlar. Franchisor firma tedarik konusundaki (ürün,araç gereç,parça) yardımlarından (D6) yine önemli ölçüde memnundurlar. Franchisor firmanın tüketiciler tarafından tanınan bir isim ve marka imajı altında iş yapma imkanı sağladığından kesin olarak emindirler. Cevaplayıcıların ifadelerine ilişkin verdikleri yanıtların ortalamalarının grup ortalamasının üstünde çıkması onların bu yardım ve imkanlardan önemli ölçüde yararlandıklarını göstermektedir.

Grup ortalamasının altında kalan değişkenlerin neler olduğuna ve nasıl algılandığını söyleyecek olursak cevaplayıcılar franchisor firmanın şirket çalışmalarına yönelik olarak maddi olarak ödüllendirme girişimlerinde bulunmasını (D18) yeterli bulmamaktadırlar. Franchisor firma bazı durumlarda ek indirimler (D19) sağlamadığı görüşündedirler. Franchisor firmanın ödüllendirme aracı olarak franchise sözleşmesini (D20) yenilemediğini ifade etmektedirler. Franchisor firmanın ödüllendirme olarak ödeme kolaylıkları(D21) sağlamadığına inanmaktadırlar. Franchisor firmanın ödüllendirme girişimlerini(D22) yetersiz olarak algılamaktadırlar. Franchisor firmanın ödüllendirme olarak ücretsiz özel tanıtım malzemeleri(D23) göndermediğini ifade etmektedirler. Franchise sözleşmesinin

genel olarak franchisee'den(kendilerinden) yana olduğuna (D24) inanmamaktadırlar. Bununla birlikte franchise sözleşmesinin franchisordan yana olduğuna da inanmamaktadırlar.

Şekil 3.2'de zorlayıcı olmayan faktörlere ilişkin cevaplayıcıların verdiği ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin şekil gösterilmiştir.

Şekil 3..2. Zorlayıcı Olmayan Faktörlere İlişkin Cevaplayıcıların Verdiği Ortalama Ve Standart



3.8.3. Çatışma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

“İzmit ve Adapazarı’ndaki yiyecek sektöründe franchise alan firmaların zorlayıcı olan değişkenlere ilişkin değerlendirmeleri, Likert ölçeğine göre, 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyorum/ne katılmıyorum, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde yapılmıştır. Bu değerlendirmeler Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

Cevaplayıcıların zorlayıcı olmayan kaynaklar hakkındaki düşüncelerini ölçmeye yarayan aşağıdaki ifadeler Likert ölçeği kullanılarak değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 3.5: Çatışma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Çatışma Değişkenleri	Ortalama	Standart Sapma
D.27 İşyerimin mülkiyetinde sürekli franchisorun sahipliği/kontrolü söz konusudur.	3.7333	0,98027
D.28 Franchisorın bana tanıdığı olduğu franchise ayrıcalığını iptal etme baskısını hissetmekteyim	2.1333	1,00801
D.29 Franchise hakkımı istediğim zaman devretme ,geri verme hakkı bana bağlıdır.	2.8000	1,09545
D.30 Franchise hakkımı istediğim zaman devretme ,geri verme hakkı franchisor a bağlıdır.	3.2333	1,19434
D.31 Franchise anlaşmasının adil olduğuna inanıyorum	3.6000	0,77013
D.32 Satışlarımıza ilişkin olarak belirli periyotlarla franchise verene rapor vermek zorunluluğum bulunmaktadır	4.0333	0,76489
D.33 Franchisor’ın aynı bölgede başka franchisee’ler açmasından yada açmak için girişimlerde bulunmasından rahatsızlık duymaktayım.	2.4667	1,13664
D.34 Diğer franchisee’lerle aynı haklara sahip olduğumu düşünüyorum.	4.0667	0,58329
D.38 Franchise sözleşmesinin zorlayıcı olduğunu düşünüyorum	2.3000	1,17884

Genel Ortalama: 3.1518

Cevaplayıcı franchisee’ler işyerlerinin mülkiyetinde sürekli franchisor’un sahipliği/kontrolünün söz konusu olduğuna 3,7333 ortalama, 0,98027 standart sapma ile katılmaktadırlar. Franchisorın kendilerine tanıdığı olduğu franchise ayrıcalığını iptal etme baskısını hissetmediklerini buna katılmadıklarını belirtmişlerdir. (ort: 2.1333, ss: 1,00801). Franchise haklarını istedikleri zaman devretme, geri verme hakkının onlara bağlı olduğuna ne katılmış ne de katılmamışlardır. (Ort: 2,80; ss: 1,09545). Bununla birlikte franchise hakkını istedikleri zaman devretme, geri verme hakkı franchisor’a bağlıdır ifadesine de yine ne katılıp ne katılmamalarına karşın

ortalama 3.2333, standart sapma 1,19434 çıkmıştır. Cevaplayıcılar franchise anlaşmasının adil olduğuna 3.6000 ortalama ve 0,77013 standart sapma ile inanmakta olduklarını bu ifadeye katılmalarıyla göstermişlerdir. Bununla birlikte satışlarına ilişkin olarak belirli periyotlarla franchise verene rapor vermek zorunlulukları olduğunu da 4.0333 ortalama ve 0,76489 standart sapma ile göstermişlerdir. Açık olarak franchisor'ın aynı bölgede başka franchisee'ler açmasından yada açmak için girişimlerde bulunmasından rahatsızlık duymamakta olduklarını 2.4667 ortalama ve 1.13664 standart sapma ile göstermişlerdir. Diğer franchisee'lerle aynı haklara sahip olduklarını 4.0667 ortalama ve 0,58329 standart sapma ile belirtmişlerdir. Franchise sözleşmesinin zorlayıcı olduğunu düşünüyorum ifadesine ise 2.30 ortalama ve 1,17884 standart sapma ile katılmadıklarını göstermişlerdir.

Cevaplayıcıların zorlayıcı olan faktörleri değerlendirmeleri amacıyla 9 değişken belirlenmiş ve değişkenler Likert ölçeğinde ölçülmüştür. Değerlendirmelerin genel ortalaması 3.1518 olarak bulunmuştur. Değerlendirmeye ilişkin ortalamaların grup ortalamasından yani 3.15'den istatistiki bakımdan farklı olup olmadığını tespit etmek için Z testi yapılmıştır. Z testi sonucunda 3 değişken grup ortalamasının üzerinde, 3 değişken ise grup ortalamasının altında çıkmıştır. Elde edilen bu sonuca göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.

D27; İşyerinin mülkiyetinde sürekli franchisor'un sahipliğinin/kontrolünün söz konusu olması, D32; satışlara ilişkin olarak belirli periyotlarla franchise verene rapor verme zorunluluğunun olması, D34; diğer franchisee'lerle aynı haklara sahip olduğunun düşünülmesi grup ortalamasının üstündedir.

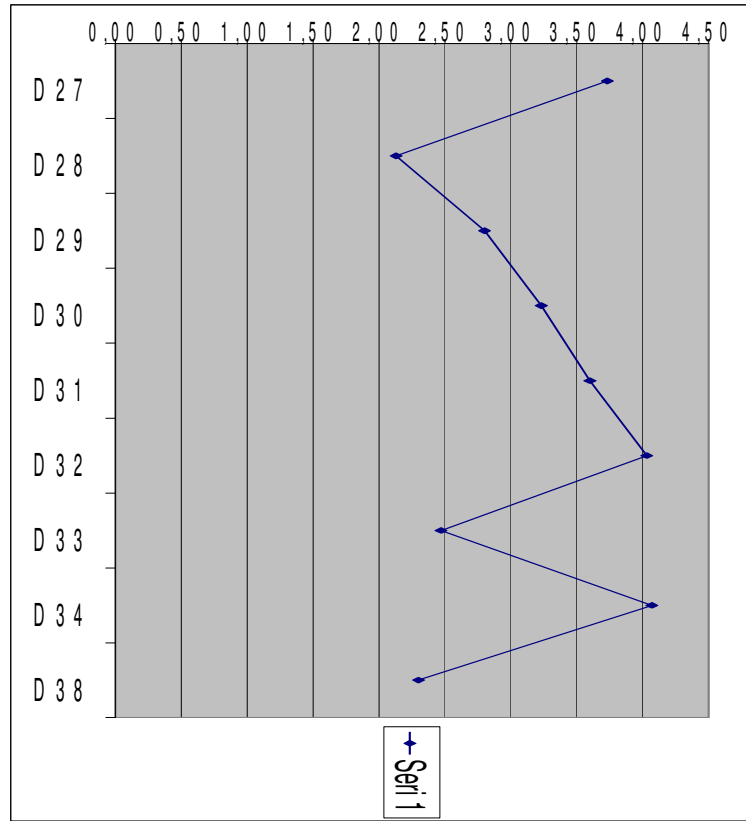
D28; franchisor'ın tanıdığı franchise ayrıcalığını iptal etme baskısının hissedilmesi, D33; franchisor'ın aynı bölgede başka franchisee'ler açmasından yada açmak için girişimlerde bulunmasından rahatsızlık duyulması, D38; franchise sözleşmesinin zorlayıcı olduğunun düşünülmesi grup ortalamasının altındadır.

Grup ortalamasının üstünde kalan değişkenlerin neler olduğuna ve nasıl algılandığını söyleyecek olursak cevaplayıcılar işyerlerinin mülkiyetinde sürekli franchisor'un sahipliğinin/kontrolünün söz konusu (D27) olduğunu hissetmektedirler. Satışlara ilişkin olarak belirli periyotlarla franchise verene rapor verme zorunlulukları (D32) olduğunu belirtmişlerdir. Diğer franchisee'lerle aynı

haklara sahip olduklarını (D34) belirtmişlerdir. Franchise sözleşmesini zorlayıcı olarak (D38) algılamaktadırlar.

Şekil 3.3’de zorlayıcı olan faktörlere ilişkin cevaplayıcıların verdiği ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin şekil gösterilmiştir.

Şekil 3.3 Zorlayıcı Olan Faktörlere İlişkin Cevaplayıcıların Verdiği Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri



3.8.4. Güç Birliği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, çok sayıdaki değişkenler arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasına hizmet eden çok değişkenli bir analiz tekniğidir. Çok sayıdaki değişkeni az sayıda ortak değişkene bu teknikle indirmek mümkündür. Ayrıca, bir boyutu ölçmek için, sorulan çok sayıdaki sorulardan bazılarını, ölçme üzerindeki etkilerinin düşüklüğü nedeniyle elimine ederek az sayıdaki soruya indirgeyebilir.¹⁵⁷

Araştırmada franchisee'lerin franchisor'la olan işbirliği ilişkilerini anlamak amacıyla kısaca kanalda güç birliği olup olmadığını ölçmek amacıyla 30 değişkenden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu değişkenlere yapılan güvenilirlik analizi sonucu Alpha değeri 0,9297 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Güç Birliğini ölçmeyi amaçlayan bu 30 değişkene güç birliğinin hangi faktörler altında toplandığını görebilmek için faktör analizi uygulanmış, 3ncü, 18nci, 19ncü, 22nci, 25nci, 37nci. değişkenler analiz sonucunda kapsam dışı kalmıştır.

Faktör analizi sonucunda 6 faktör belirlenmiştir. Buna göre cevaplayıcılar ölçeği 6 faktör altında algıladıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Faktör analiziyle, benzer özellik gösteren değişkenler bir başlık altında toplanmıştır. Elde edilen faktörler Tablo 3.6'de gösterilmiştir.

Tablo 3.6: Güç Birliği Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör yükleri
Faktör 1: Uzmanlık	
D.8 Franchisor firma mal/hizmet tanıtımı amacıyla işletmemize yerel reklam yardımlarında bulunmaktadır.	0,861
D.12 Franchisor firma bana insan kaynakları konusunda yardımcı olmaktadır	0,884
D.16 Franchisor firmanın sayesinde sürekli müşteri bulurum ve iş yapma potansiyelim yüksektir.	0,588
D.17 Franchisor firmanın sayesinde mali destek avantajlarına sahibimdir.(ucuz kredi bulma,ödeme kolaylıkları vs.)	0,870
D.26 Franchise sözleşmesinin iki tarafada eşit haklar tanıdığını düşünmekteyim	0,731
D.35 Franchisor firmanın uzman olduğunu düşünüyorum	0,595
D.39 Franchise sözleşmemin sona ermesi durumunda franchisor firma ile sözleşmemi tekrar yenilemek isterim	0,525

¹⁵⁷ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2.Bası, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.190.

Faktör 2:Önderlik	
D.2 Franchisor firma işyerimin iç ve dış düzenlemesine ve gerekli ekipmanın sağlanması ve kurulması için bana yardımcı olmuştur	0,809
D.5 Franchisor firma kalite kontrol ve iş geliştirme konularında bana yardımcı olmaktadır.	0,707
D.9 Franchisor firma mal/hizmet tanıtımı amacıyla ulusal reklam yaparak bana yardımda bulunur.	0,661
D.14 Franchisor firmayla iş kurmak güvenli ve garantili hissetmemi sağlamaktadır	0,743
D.15 Franchisor firma bana tüketiciler tarafından tanınan bir isim ve marka imajı altında iş yapma imkanı sağlamaktadır.	0,766
D.36 Franchisor firmanın şu anda bulunduğu franchise sektöründe lider konumunda olduğunu düşünüyorum.	0,647
Faktör 3:Eğitim	
D.4 Franchisor firma bana ve şirketime resmi eğitimler vermektedir	0,611
D.6 Franchisor firma bana tedarik konusunda(ürün,araç gereç,parça)yardımcı olmaktadır.	0,629
D.7 Franchisor firmanın personelime verdiği işin uygulanması amaçlı iş başında eğitim için yardımları olmaktadır..	0,730
D.10 Franchisor firma bana ve çalışanlarıma iş başında eğitim vererek sistemin işleyişi için beni aydınlatmaktadır	0,835
D.11 Franchisor firma bana günlük tavsiyelerde bulunmaktadır	0,540
D.13 Franchisor firma bana iş kurulduğunda geçici bir süre manuel idare konusunda yardımcı olmuştur ,işletmenin işletilmesine asistanlık yapmıştır.	0,733
Faktör 4:Ödüllendirme	
D.20 Franchisor firma ödüllendirme olarak franchise sözleşmemizi yeniler.	0,890
D.21 Franchisor firma ödüllendirme olarak bana ödeme kolaylıkları sağlamaktadır	0,746
D.23 Franchisor firma ödüllendirme olarak ücretsiz özel tanıtım malzemeleri göndermektedir.	0,574
Faktör 5:Yasalık	
D.24 Franchise sözleşmesinin genel olarak benden yana olduğunu düşünmekteyim	0,819
Faktör 6: Lokasyon	
D.1 İşyerimin konumunun seçilmesinde franchisor firma bana yardımcı olmuştur.	0,782

Faktörler, altında yer alan değişkenlerin özelliklerine göre isimlendirilmiştir. Elde edilen altı faktörün altındaki değişkenler incelendiğinde cevaplayıcıların güç birliği ölçeğini 6 ana başlık altında algıladıkları görülmüştür.

Birinci faktör tanımlanırken franchisor firmanın mal/hizmet tanıtımı amacıyla işletmelere yerel reklam yardımlarında bulunması, insan kaynakları konusunda yardımcı olması, sürekli müşteri bulma ve iş yapma potansiyelinin yüksek olması, mali destek avantajlarına sahip olunması, franchise sözleşmesinin iki tarafada eşit haklar tanıdığı düşünülmesi, franchisor firmanın uzman olduğunun düşünülmesi, franchise sözleşmesinin sona ermesi durumunda franchisor firma ile sözleşmenin tekrar yenilenmek istemesi gibi değişkenleri kapsadığı için uzmanlık başlığı altında toplanmıştır. Franchisor firmanın uzman olması bu özellikleri sağlama ve franchisee'lerin bu şekilde düşünmesini sağlamaktadır. Bu ayrıca teorik kısımdaki

bilgiyle örtüşmektedir. Ayrıca bu faktöre ait faktör yüklerinin yüksek olması cevaplayıcıların uzmanlık faktörünü ne kadar çok önemsediklerini göstermektedir.

İkinci faktörün önderlik olarak belirlenmesinin sebebi ise franchisee'lerin kendilerini franchisor firmayla iş kurmak güvenli ve garantili hissetmelerini sağlaması, tüketiciler tarafından tanınan bir isim ve marka imajı altında iş yapma imkanı sağlaması, franchisor firmanın şu anda bulunduğu franchise sektöründe lider konumunda olduğunu düşünmeleridir. Bu ifadelere bakarak bu faktörün teorik kısımda vermiş olduğumuz bilgilere de dayandırarak önderlik olduğunu açıkça söyleyebiliriz.

Üçüncü faktörü ise franchisor firmanın kendilerine ve şirketlerine resmi eğitimler vermesi, personellerine verdiği işin uygulanması amaçlı iş başında eğitim için yardımları, kendilerine ve çalışanlarına iş başında eğitim vererek sistemin işleyişi için kendilerini aydınlatmaları, günlük tavsiyelerde bulunmaları, iş kurulduğunda geçici bir süre manuel idare konusunda yardımcı olmaları ve işletmenin işletilmesine asistanlık yapmış olmaları olduğu için eğitim olarak tanımlayabiliriz. Özellikle franchisor firmanın iş başında verdiği eğitimi franchisee'ler çok önemli bulmaktadırlar.

Dördüncü faktör ise franchisor firmanın ödüllendirme olarak franchise sözleşmesini yenilemesi, ödüllendirme olarak ödeme kolaylıkları sağlaması, ödüllendirme olarak ücretsiz özel tanıtım malzemeleri göndermesi gibi değişkenlerden oluştuğu için buna ödüllendirme faktörü ismi verilmiştir. Cevaplayıcılar franchisor firmanın ödüllendirme ile ilgili yaptığı bütün faaliyetleri ayrı bir faktör olarak görmektedir.

Beşinci faktör franchisee'lerin franchise sözleşmesinin genel olarak kendilerinden yana olduğunu düşünmekte oldukları için yasallık faktörü olarak isimlendirilmiştir. Franchisee'lerin bu şekilde düşünmesinin nedeni kendilerinin de haklarının olduklarını düşünmesinden kaynaklanır ki bu da anlaşmanın yasal olduğunu gösterir.

Altıncı faktör işyeri seçilmesinde franchisor firmanın yardımcı olmasına dayanarak lokasyon olarak düşünülmüştür. Franchisee'nin ilk karşılaşacağı soru işyerinin nerede olacağı olduğu için franchisor firmanın burada kendisine yardımcı olması onu işe başlamasına motive eden, girişimci ruhu destekleyen bir hareket

olduğu için cevaplayıcılar bunu ayrı bir faktör olarak görmüşlerdir. Bir franchisee için işyeri konumunun franchisor tarafından yardım alınarak belirlenmesi onun için çok önemli gözükmektedir. Franchisor'ın yardımıyla seçilen bir işyeri firma için diğer franchisee'lere olan uzaklık, dükkanın elverişliliği, potansiyel müşteri kapasitesi, rekabet vb. gibi durumlardan dolayı önemli olmaktadır. Bu yüzden lokasyon ayrı bir faktör olarak algılanmaktadır.

3.8.5. Çatışma Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada franchisee'lerin franchisor'la olan zorlayıcı ilişkileri anlamak amacıyla kısaca kanalda çatışma olup olmadığını ölçmek amacıyla 9 değişkenden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Faktör analizi sonucunda 3 faktör belirlenmiştir. Buna göre cevaplayıcılar ölçeği 3 faktör altında algıladıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Faktör analiziyle, benzer özellik gösteren değişkenler bir başlık altında toplanmıştır. Elde edilen faktörler Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Çatışma Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör yükleri
Faktör 1: Tehditler	
D.28 Franchisorın bana tanıdığı olduğu franchise ayrıcalığını iptal etme baskısını hissetmekteyim	0,826
D.33 Franchisor'ın aynı bölgede başka franchisee'ler açmasından yada açmak için girişimlerde bulunmasından rahatsızlık duymaktayım.	0,612
D.38 Franchise sözleşmesinin zorlayıcı olduğunu düşünüyorum	0,902
Faktör 2: Kontrol	
D.27 İşyerimin mülkiyetinde sürekli franchisorun sahipliği/kontrolü söz konusudur	0,692
D.30 Franchise hakkımı istediğim zaman devretme ,geri verme hakkı franchisor a bağlıdır.	0,917
Faktör 3: Anlaşmanın Adaleti	
D.29 Franchise hakkımı istediğim zaman devretme ,geri verme hakkı bana bağlıdır	0,637
D.32 Satışlarımıza ilişkin olarak belirli periyotlarla franchise verene rapor vermek zorunluluğum bulunmaktadır	0,644
D.34 Diğer franchisee'lerle aynı haklara sahip olduğumu düşünüyorum.	0,845

Faktörler, altında yer alan değişkenlerin özelliklerine göre isimlendirilmiştir. Buna göre;

Birinci faktör franchisor'ın kendilerine tanıdığı franchise ayrıcalığını iptal etme baskısı, franchisor'ın aynı bölgede başka franchisee'ler açmasından yada acmak için girişimlerde bulunmasından rahatsızlık duyulması ve franchise sözleşmesinin zorlayıcı olduğunu düşünülmesini kapsadığı için bu faktöre “Tehditler” faktörü denmiştir. Franchisee'ler bunları birer potansiyel tehdit olarak görmektedir. Faktör yüklerinin yüksek olması “Tehditler” faktörünün cevaplayıcılar tarafından çok önemli olarak algılanan bir çatışma faktörü olduğunu söyleyebiliriz.

İkinci faktör ise franchisee'lerin işyerlerinin mülkiyetinde sürekli franchisor'ın sahipliğinin/kontrolünün söz konusu olmasını ve franchise haklarını istedikleri zaman devretme, geri verme hakkının franchisor a bağlı olması gibi değişkenleri kapsadığı için buna “Kontrol” ismi verilmiştir. Bu kontrolleri cevaplayıcılar bir çatışma faktörü olarak algılamaktadırlar.

Üçüncü faktöre ise franchisee'lerin franchise haklarını istedikleri zaman devretme, geri verme hakkının onlara bağlı olduğunu düşünmeleri ve diğer franchisee'lerle aynı haklara sahip olduklarını düşündükleri için “Anlaşmanın Adaleti” ismi verilmiştir. Anlaşmanın adaletli olması ayrı bir çatışma faktörü olarak algılanmaktadır. Franchise anlaşmasının adil olup olmadığı franchisee'ler için önemli bir faktördür.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sözleşmeye dayalı bütünleşik bir pazarlama sistemi olan franchising kendi üretim ve hizmet alanlarında başarılı ve başkaları tarafından tanınmış işletmelerin ürettikleri, marka, mal ve hizmetleri belli bir süre, şart ve sınırlamalarla ve belirli bir bedel karşılığında yatırımcılara kullandıran bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir. Başarısı kanıtlanmış markaların isim ve işletme hakkının yatırımcılara verilmesini sağlarken böylece tüketicilere de aynı kalite ve standartta malın ulaşmasını sağlar.

Franchising sistemi bir firmanın ülke içinde ve dışında pazar payını yüksek masraflar yapmadan ve firmanın sahipliğini azaltmadan genişlettiği, yayılmak için gerekli sermayeyi franchise alanlardan temin ettiği akılcı bir yöntemdir. Bu sayede şube sayısı fazla olan firmalar da franchise vererek maddi ve idari yükümlülüklerini azaltabilirler.

Franchising sistemi, gelişmiş ülkelerden teknoloji transferinin sağlanmasında, ürünlerin ve hizmetlerin kalite standartlarının yükseltilmesinde, istihdam olanağı yaratılmasında, taklitçiliğin önlenmesinde çok önemlidir.

Günümüzde bir çok kişi kendi işini kurmak istemektedir. Bununla birlikte ne yazık ki yine bir çok kişinin büyük bir çoğunluğu bu işi kurmak isterken yada devamını sağlamak isterken iflas etmektedir. Franchising sisteminde ise kendi başına işyeri açmak isteyen kişilerin başarısızlığının tersine başarı oranı çok yüksektir. Başarısızlık riskinin az olması ekonomiyi de olumlu etkilemektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonominin sağlıklı bir yapıya kavuşturulmasında teşvik edilmesi gereken bir yöntemdir.

Gün geçtikçe küreselleşen dünyamızda benzer tüketici davranışlarını kendi bilinmez markamızı yaratmak yerine, kendini kanıtlamış bir firmanın franchise ağına katılarak karşılamak daha akılcı olmuştur. Ülkemizde de özellikle yiyecek alanında son yıllarda franchising sisteminin çok yüksek oranda büyüdüğünü görebilmekteyiz. Dünya ekonomisinde son yıllarda artan rekabet ortamında,

homojenleşen tüketici davranışları karşısında, yükselen uluslararası pazarlama stratejileri karşısında franchising sisteminin ekonomik yönü ön plana çıkmıştır.

Franchising sisteminden yararlanabilmek için sosyal bir yapı olan franchising sisteminde franchise veren ve alan üyeler arasında sağlıklı bir işbirliği ve güven ortamının sağlanması gereklidir. Bu anlamda güç ve çatışma faktörlerinin önemi büyüktür. Güç faktörleri iş birliği ve çatışma arasındaki dengeyi sağlar ve sistemin işlevlerinin yerine getirilmesinde yardımcı bir rol üstlenir. Çatışma faktörleri ise çatışmanın doğmasına sebep olur.

Franchising sistemi içerisindeki franchise alan ve franchise veren arasındaki ilişkiler güç ve çatışma kaynakları yaklaşımından hareketle incelenmesi, sistemin etkinliği ve sağlıklı olması açısından yararlı olurken, ilişkiler gerçek anlamda aydınlatılmıştır.

Dağıtım kanallarındaki güç ve çatışma ilişkisi çerçevesinde, franchise alan ve franchise veren firmalar arasındaki güç ve çatışma ilişkisini aydınlatmayı hedefleyen araştırmamızda İzmit ve Adapazarı bölgesindeki yiyecek sektöründe franchise alan firmalar ve onların franchisee'leri arasındaki güç ve çatışma ilişkisini, bu durumlara nelerin sebep olduğu, hangi faktörlerin işbirliğine hangi faktörlerin çatışmaya sebep olduğu incelenmiştir.

Cevaplayıcıların zorlayıcı olmayan değişkenleri değerlendirmeleri amacıyla 30 değişken belirlenmiş ve değişkenler Likert ölçeğinde ölçülmüştü. Yapılan Z testi sonucunda 5 değişken grup ortalamasının üstünde 8 değişken ise altında kalmıştır. Yani 30 değişkenin 13 tanesi grup ortalamasında değildir. Bu yüksek bir orandır.

Franchisor firmanın iş yeri seçimindeki yardımları, iç ve dış düzenlemelere ve gerekli ekipmanın sağlanması ve kurulması için yapılan yardımlar, ürün hazırlanması ve siparişlerin yerine getirilmesine yönelik yardımlar, tedarik konusundaki yardımlar, tüketiciler tarafından tanınan bir isim ve marka imajı altında iş yapma imkanı sağlaması konularında işbirliği söz konusudur. Cevaplayıcılar bunlardan oldukça memnundurlar.

Buna karşılık franchisor firmanın şirket çalışmalarına yönelik olarak maddi olarak ödüllendirme girişimleri, franchisor firmanın bazı durumlarda ek indirimler sağlaması, ödüllendirme olarak ücretsiz özel tanıtım malzemeleri gönderimi,

ödüllendirme girişimlerinin yeterliliği, ödüllendirme aracı olarak franchise sözleşmesini yenilemesi, konularında bir çatışma yada çatışmaya sebep olacak bir durum söz konusudur. Cevaplayıcılar bu girişimlerden memnun değildir. Ayrıca sözleşmesinin genel olarak franchisee'den (kendilerinden) yana olduğuna inanmamaktadırlar, bununla birlikte franchise sözleşmesinin franchisordan yana olduğunu da düşünmemektedirler. Buradan her iki taraf içinde eşit haklar tanındığına inandıkları sonucunu çıkartabiliriz ki bu ifade de zaten grup ortalamasının içinde yer almıştır. Bu olumlu bir durumdur.

Cevaplayıcıların zorlayıcı olan değişkenleri değerlendirmeleri amacıyla 9 değişken belirlenmiş ve değişkenler Likert ölçeğinde ölçülmüştü. Yapılan Z testi sonucunda 3 değişken grup ortalamasının üzerinde, 3 değişken ise grup ortalamasının altında çıkmıştır. Yani 9 değişkenin 6 tanesi grup ortalamasından farklılık göstermiştir.

İşyerinin mülkiyetinde sürekli franchisor'un sahipliğinin/kontrolünün söz konusu olması, satışlara ilişkin olarak belirli periyotlarla franchise verene rapor vermek zorunluluğunun olması, franchise sözleşmesinin zorlayıcı olduğunun düşünülmesi grup ortalamasının üzerindedir. Yani bu özellikler için bir çatışma durumu söz konusudur. Ayrıca diğer franchisee'lerle aynı haklara sahip olunduğunun düşünülmesi de grup ortalamasının üzerindedir ancak bu olumlu bir ifadedir, diğer franchisee'lerle eşit haklara sahip olunmasının düşünülmesi bir işbirliği durumudur.

Franchisor'ın tanımış olduğu franchise ayrıcalığını iptal etme baskısının hissedilmesi, franchisor'ın aynı bölgede başka franchisee'ler açmasından yada açmak için girişimlerde bulunmasından rahatsızlık duyulması, franchise sözleşmesinin zorlayıcı olduğunun düşünülmesi grup ortalamasının altındadır. Bu cevaplayıcıların bu ifadeleri doğru bulmadıklarını gösterir ki bu da aslında olumlu bir durumdur ve işbirliği olduğunu göstermektedir.

Elde edilen araştırma bulgularına dayalı olarak sektör için getirebilecek öneriler ise, genel anlamda işbirliği faktörlerinin sayısı yoğun olmasına rağmen çatışma durumu da söz konusudur.Çatışma alanının da yapılabilecek iyileştirmeler özellikle ödüllendirme gücünün daha etkin kullanılması ve zorlayıcı faktörlerin daha aza indirgenmesidir. Ödüllendirme anlamında eksiklik bir hayli fazladır. Franchisor firmalar şirket çalışmalarına yönelik olarak maddi olarak ödüllendirme girişimlerinde

bulunabilir, bazı durumlarda ek indirimler sağlayabilir, ödüllendirme olarak ücretsiz özel tanıtım malzemeleri gönderebilir, ödüllendirme aracı olarak franchise sözleşmesini yenileyebilir. Bu sayede ödüllendirme girişimlerini yeterli tutar ve kanaldaki çatışmayı önleyebilir ve tatmin sağlayabilirler. Bununla birlikte zorlayıcı faktörlerin azaltılması konusunda franchisor firma işyerinin mülkiyetinde sürekli franchisor'un sahipliğinin/kontrolünü azaltabilir ve satışlara ilişkin olarak belirli periyotlarla franchise verene rapor verme zorunluluğunu kaldırabilir yada iyileştirerek kanaldaki işbirliğinin artırılmasında etkili olabilir ve çatışmaların azalmasını sağlayabilir.

Pazarlama stratejilerinin ve fonksiyonlarının her geçen gün daha fazla önem kazandığı şu günlerde, dağıtım kanallarında etkinliğin sağlanması, istikrarın korunması çok önemlidir. Bu bağlamda pazarlama dünyasının çok önemli bir buluşu olan franchising sistemi çok fazla önem kazanmaktadır. Küreselleşmenin her geçen gün daha fazlaştığı günümüzde Türkiye'nin de dünya pazarına ayak uydurup, gelişmeleri yakından takip edip, pazarlama fonksiyonlarını çağdaş düzeylere çekebilmesi için franchising sisteminden yararlanması gerekmektedir. Bunu yaparken de güç ve çatışma faktörlerinin iyi belirlenip, kanaldaki güç birliğini arttıracak faaliyetlerin azaltılması sağlanarak, çatışmayı önleyecek iyileştirme yöntemleri bulunmalıdır.

Araştırmamıza dayanarak söyleyebileceğimiz genel yorum ise franchise dağıtım kanallarında hem işbirliği hem çatışma görülmesine rağmen güç birliğine ilişkin faktörler daha fazla yer almaktadır. "Ödüllendirme" ve "Baskı" faktörlerinde yapılacak iyileştirmelerle de kanaldaki güç birliği daha fazla artırılabilir, çatışmaların önüne geçilebilir. Sonuç olarak Ödüllendirme ve Baskı faktörlerinin dışındaki faktörlerde işbirliği söz konusudur.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Aşağıdaki her bir yargıya katılma derecenizi lütfen işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Franchisor:Franchise Veren Firma Franchisee: Franchise Alan Firma					
İşyerimin seçilmesinde franchisor firma bana yardımcı olmuştur.	()	()	()	()	()
Franchisor firma işyerimin iç ve dış düzenlemesine ve gerekli ekipmanın sağlanması ve kurulması için bana yardımcı olmuştur.	()	()	()	()	()
Franchisor firmanın bana ürün hazırlanması ve siparişlerimin yerine getirilmesine yönelik yardımları vardır.	()	()	()	()	()
Franchisor firma bana ve şirketime resmi eğitimler vermektedir.	()	()	()	()	()
Franchisor firma kalite kontrol ve iş geliştirme konularında bana yardımcı olmaktadır.	()	()	()	()	()
Franchisor firma bana tedarik konusunda(ürün,araç gereç,parça)yardımcı olmaktadır.	()	()	()	()	()
Franchisor firmanın personelime verdiği işin uygulanması amaçlı iş başında eğitim için yardımları olmaktadır..	()	()	()	()	()
Franchisor firma mal/hizmet tanıtımı amacıyla işletmemize yerel reklam yardımlarında bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
Franchisor firma mal/hizmet tanıtımı amacıyla ulusal reklam yaparak bana yardımda bulunur..	()	()	()	()	()
Franchisor firma bana ve çalışanlarıma iş başında eğitim vererek sistemin işleyişi için beni aydınlatmaktadır.	()	()	()	()	()
Franchisor firma bana günlük tavsiyelerde bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
Franchisor firma bana insan kaynakları konusunda yardımcı olmaktadır.	()	()	()	()	()
Franchisor firma bana iş kurulduğunda geçici bir süre manuel idare konusunda yardımcı olmuştur ,işletmenin işletilmesine asistanlık yapmıştır.	()	()	()	()	()
Franchisor firmayla iş kurmak güvenli ve garantili hissetmemi sağlamaktadır.	()	()	()	()	()
Franchisor firma bana tüketiciler tarafından tanınan bir isim ve marka imajı altında iş yapma imkanı sağlamaktadır.	()	()	()	()	()
Franchisor firmanın sayesinde sürekli müşteri bulurum ve iş yapma potansiyelim yüksektir.	()	()	()	()	()
Franchisor firmanın sayesinde mali destek avantajlarına sahibimdir.(ucuz kredi bulma,ödeme kolaylıkları vs.)	()	()	()	()	()

Franchisor firma şirket çalışmalarımıza yönelik olarak maddi olarak ödüllendirme girişimlerinde bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
Franchisor firma bazı durumlarda bana ek indirimler sağlar.(Belirli bir satış düzeyinin üstüne çıkılması durumunda vs.)	()	()	()	()	()
Franchisor firma ödüllendirme olarak franchise sözleşmemizi yeniler.	()	()	()	()	()
Franchisor firma ödüllendirme olarak bana ödeme kolaylıkları sağlamaktadır.	()	()	()	()	()
Franchisor firmanın ödüllendirme girişimleri bana göre yeterli düzeydedir.	()	()	()	()	()
Franchisor firma ödüllendirme olarak ücretsiz özel tanıtım malzemeleri göndermektedir.	()	()	()	()	()
Franchise sözleşmesinin genel olarak benden yana olduğunu düşünmekteyim.	()	()	()	()	()
Franchise sözleşmesinin franchisor dan yana olduğunu düşünmekteyim.	()	()	()	()	()
Franchise sözleşmesinin iki tarafada eşit haklar tanıdığını düşünmekteyim.	()	()	()	()	()
İşyerimin mülkiyetinde sürekli franchisorun sahipliği/kontrolü söz konusudur.	()	()	()	()	()
Franchisorun bana tanıdığı olduğu franchise ayrıcalığını iptal etme baskısını hissetmekteyim.	()	()	()	()	()
Franchise hakkımı istediğim zaman devretme ,geri verme hakkı bana bağlıdır.	()	()	()	()	()
Franchise hakkımı istediğim zaman devretme ,geri verme hakkı franchisor a bağlıdır.	()	()	()	()	()
Franchise anlaşmasının adil olduğuna inanıyorum.	()	()	()	()	()
Satışlarımıza ilişkin olarak belirli periyotlarla franchise verene rapor vermek zorunluluğum bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
Franchisor'ın aynı bölgede başka franchisee'ler açmasından yada açmak için girişimlerde bulunmasından rahatsızlık duymaktayım.	()	()	()	()	()
Diğer franchisee'lerle aynı haklara sahip olduğumu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Franchisor firmanın uzman olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Franchisor firmanın şu anda bulunduğu franchise sektöründe lider konumunda olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Franchisor firma gerekli ödüllendirmelerde bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
Franchise sözleşmesinin zorlayıcı olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Franchise sözleşmemin sona ermesi durumunda franchisor firma ile sözleşmemi tekrar yenilemek isterim.	()	()	()	()	()

Genel Bilgiler

Firmanızın Adı :

Kuruluş Yılı: ___ / ___ / _____

Başka Bir Franchise İşletmesi Sahibimisiniz? EVET() HAYIR ()

İşletmede çalışan kişi sayısı kaçtır? _____

İlginiz için çok teşekkür ederim.

KAYNAKÇA

Akat, Ömer; Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, 4.Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa, 2003.

Aksoy, Haydar; Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım, Yeni Asya Yayınları, İstanbul, 1990.

Arıkan, Semra; Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

Arslan, Kahraman; Kobi'lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006.

Aydın, Kenan; Uluslar arası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler, 1.Bası, Nobel Yayınları, Ankara, 2003

Nizamettin Aydın/ Kacker, Madhav, International Outlook of US-based Franchisers, International Marketing Review, Volume 7, Number 2, 1990.

Ayhan, Doğan Y; İşletmelerarası Bir Birleşme Biçimi: Franchising Sistemi ve Önemi", Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, Nisan, 1984.

Berman, Barry; Franchising, in Marketing Handbook, Michael J.Thomas(Editor), Gower, Third Edition, 1989.

Bowersox, Donald S/ Cooper, Bixby M/ Lambert, Douglas M/ TAYLOR, Donald A, Management in Marketing Channels, Mc Graw Hill Inc., NY, 1980.

Bradach, Jeffrey L; Franchise Örgütlenmeler Çağdaş Bir Yönetim Modeli, (Çev.Nesim Sadaka), Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi: 28, İstanbul, 2000.

Büyükokutan, Melek; Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunlarının Çözümünde Etkin Bir Araç Olarak Franchising Sistemi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Master Tezi, Ankara, 1995.

Candan Burcu; Bir Pazarlama Yöntemi Olarak Franchising, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Erzurum, 1996.

Christian Peter / Müler Graff; Franchising A Case of Long-Term Contracts, Journal of Institutional and Theoretical Economics(JITE), 1988.

Civaner, iğdem; İhracatta Pratik Bilgiler”, İGEME Yayınları, nc Baskı, Ankara, 1994.

Coughlan, Anne T/ Anderson Erin/ Stern, Louis W/ El-Ansary, Adel I; Marketing Channels, 6th ed., Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2001.

Demir, Nevzat; Dağıtım Kanallarında atışma, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2006.

El-Ansary, Adel I/ Stern, Louis W; Power Measurement in the Distribution Channel”, Journal of Marketing Research, Volume 9, February 1972.

Fels, Jerome L/ Rudnick, Levis G; Investigate Before Investing: Guidance For Prospective Franchises”, International Franchise Association Publications, Revised, September, 1986.

Friedlander, Mark P/ GURNEY, Gene; Hanbook of Succesful Franchising”, 3rd Edition, Tab Books, 1990.

Gaski, John.F, Nevin, John.R;The Diffrential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel, Journal of Marketing Research, Volume 22, May 1985.

Grzumar, Osman Berat; Franchise Szleşmeleri, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1995.

Hall, Peter/ Dixon, Rob; Franchising, Pitman Publishing, London, U.K, 1988.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi; Pazarlama Yönetimi, 2.Bası, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi; Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 2.Bası,Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

Justis, Robert/ Judd Richard; Franchising, South-Western Publishing Co., 1989.

Kinch, John E/ Hayes John P; Franchising: The Inside Story, Trimark, Publishing Company, 1986.

Kocaman Arif; Franchising, Birlik Dergisi, Yıl 4, Sayı 5, 1994.

Kocamaz, Tuncay; Dağıtım Kanallarında Kurumlararası Güç İlişkisi, Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, İstanbul, 1986.

Kocamaz, Tuncay, Dağıtım Kanallarında Kurumlararası İlişkiler: Sosyo-Ekonomik Bir Yaklaşım, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul, 1979.

Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Gözden Geçirilmiş 8. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.

Kumcu, Erdoğan; Dağıtım Kanalları Sistemi”, Pazarlama Yönetimi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayın No:16, İstanbul, 1981.

Kumcu, Erdoğan; Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayın No:16, İstanbul, 1981.

Lee, Li Way; Franchising and Interbrand Competition”, Southern Economic Journal, Volume 51, Number 1, July 1984

LUSCH, Robert F; Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict”, Journal of Marketing Research, Volume 13, November, 1976.

Marx, Thomas G; Distribution Efficiency in Franchising, MSU Business Topics, Volume 28, No. 1, 1980.

McCarthy, E Jerome/ Perreault, William D; Basic Marketing A Managerial Approach, The Irwin Series in Marketing, Richard D. Irwin, Inc., Tenth Edition, 1990.

Mucuk, İsmet, Pazarlama İlkeleri, 13. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

Mustafaoğlu, Mehves, Girişimciler Franchising’i Benimsedi, Dünya Gazetesi, 26 Ağustos, 1994.

Oluç, Mehmet; Dağıtım, Pazarlama Dünyası, Yıl 3, Sayı 13, Ocak-Şubat 1989.

Özbaşar A.Serra; Franchising Nedir Ne Değildir?, Dünya Gazetesi, 12. 8. 1991.

Pirtini, Serdar; Franchising Sisteminde Güç İlişkisi ve Franchise Veren-Alan Arasındaki Güç İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Yayımlanmamış Master Tezi, İstanbul, 1999.

Rosenbloom, Bert, Marketing Channels: A Management View, The Dryden Pres, Fourth Edition, 1991.

Rosenbloom, Bert; Marketing Channels, 6th Ed., Fort Worth Tx, The Dryden Pres, 1999.

Sarıaslan, Halil; Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi, Turhan Kitabevi, Ankara, 1994.

Stanworth, John/ Curran, James/ Hough, Jensine, The Franchised Small Enterprise: Formal and Operational Dimensions of Independence, in The Survival of the Small Firm 1: The Economics of Survival and Entrepreneurship, James Curran, John Stanworth, David Watkins (Eds), Gower Publishing, 1986.

Stern, Louis.W, El-Ansary, Adel I, Marketing Channels, Prentice-Hall, 1988.

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

Tek, Ömer Baybars; Perakende Pazarlama Yönetimi, Üçel Yayımcılık Dağıtımcılık, İzmir, 1984.

Tuncalp, Seçil, The Problems and Prospects for Franchising in the Arabian Peninsula: The case of Saudi Arabia, International Journal of Retail and Distribution Management, volume 19, No 4, 1991.

Tuncer, Selahattin, Bir Dağıtım ve Pazarlama Yöntemi Olarak: Franchising, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Yıl:26, Sayı 311, 22 ocak, 1992.

Ufrad, Franchise Türkiye Rehberi, 5 Ekim, İstanbul, 1988.

Ulaş, Dilber; Franchising Sistemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

Ünusan, Çağatay, Türkiye’de Franchising’in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması İçin Önemi, Pazarlama Dünyası, Yıl:7, Sayı:38, Mart-Nisan, 1993.

Ünusan Çağatay; An Empirical Examination of Vertical Quasi-Integration In Turkish Automobile Distribution”, Konya: Faculty of Economics and Administrative Sciences The University of Selcuk, Konya, 1993.

Whittemore, Meg; The Great Franchise Boom, Nation’s Business, September, 1984.

Wilkinson, Ian, Power, Conflict and Satisfaction in Distribution Channels An Empirical Study, International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Volume 11, No.7, 1981.

Yavaş, Burhan F; The Role of Economic-Demographic Factors in U.S International Restaurant Franchising: An Empirical Investigation”, Journal of Global Marketing, Volume 2, Number 1, 1988.

Yükselen, Cemal; Pazarlama: İlkeler-Yönetim, Yeniden Yazılmış 2.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2000.

ÖZGEÇMİŞ

Ali Burgu 1982 yılında İstanbul'da doğdu. İlkokulu İzmit'te Özel Körfez İlkokulu'nda, orta ve lise eğitimini yine İzmit'te Atafen Kolejinde tamamladı. Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü bitirdi. Daha sonra aynı üniversitede Üretim Yönetimi ve Pazarlama Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Bu süre içerisinde ayrıca iki yıl Yapı Kredi Bankasında Müşteri İlişkileri Danışmanı olarak görev aldı. Ayrıca dil eğitimi için 6 ay süreyle İngilterede bir dil programına katılarak "Advanced" düzeyinde sertifika almıştır. Şu anda özel sektörde bir firmada görevine uzman olarak devam etmektedir.