

Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma

Sima Nart*

Özet: Bu çalışmada, Türkiye’de Franchising sisteminin gelişimi ve bugünkü konumu incelendikten sonra Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) üyesi Franchise-veren firmalardan Franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyetlerini belirleyen etkenler üzerine bir anket çalışması yapılmıştır. Bulgular, franchise-alan işletmelerin memnuniyetlerinde sistem motivasyonu, işbirliği, güç dengesi, beklentiler ve franchise veren firmanın imajının belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Araştırma sonuçları franchise-veren ve alan girişimcilerin karşılıklı ilişkilerinde nasıl davranmaları gerektiğine yönelik ipuçları sunmaktadır. Böylece franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyetleri artırılarak sistemin ülkemizdeki gelişimine olumlu katkılar sağlayan öneriler geliştirilebilir.

Anahtar Kelimeler: Franchise-alan işletmeler, Franchise-veren işletmeler, İş tatmini

1.Giriş

Üretim teknolojisindeki gelişmeler, tüketici beklenti ve tercihlerindeki değişimler pazar çevresini etkilediği gibi dağıtım kanallarında da değişimlerin yaşanmasına yol açmıştır. Kitlesele üretim sonucu ortaya çıkan dağıtımda aracı problemini bayiler, acenteler ve distribütörler kullanarak çözen işletmeler günümüzde yeni fırsatlar sunan *Franchising* sistemini yaygın bir şekilde uygulamaktadırlar. Bu sistem, pazarını genişletmek isteyen işletmelere en elverişli şartlarda büyüme imkanları sunarken girişimcilere de büyük bir organizasyonun desteği ve güvencesiyle yatırım yapma olanağı sunmaktadır.

Franchising, *franchise-veren* (franchiser) ile *franchise-alan* (franchisee) olarak adlandırılan, birbirinden hukuken bağımsız iki taraf arasında gerçekleştirilen söz-

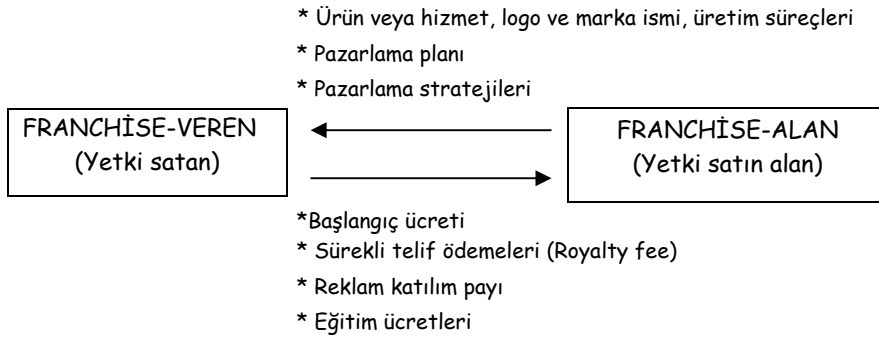
* Dr. Sima Nart Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F., İşletme Bölümü’nde araştırma görevlisidir.

leşmeli bir ilişkidir. Franchise-veren, kendi alanında başarılı olmuş, belirli bir kalite standardında, tanınmış bir markadaki ürün ve/veya hizmetin, işletme sisteminin sahibidir. Franchise-alan, belirli bir süre ve belirli bir bedel karşılığında franchise-verenin ticari ve/veya hizmet markasını, bilgi birikimini (know-how¹), işletme sistemini, diğer sınai ve mülkiyet haklarını kullanma hak ve sorumluluğunu üstlenen bağımsız bir işletmedir.

Ulusal Franchising Derneği (UFRAD)'ne göre franchising, “bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre koşul ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek (know-how) sağlamak sureti ile, imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli iş ilişkilerinin bütünüdür.” (UFRAD Rehberi 2001-2002: 76)

Franchising sisteminin amacı, karşılıklı güven ve sürekli iş ilişkisi içerisinde her iki tarafın birbirlerinden yararlanmalarını sağlamaktır (Ulaş, 1999,6). Franchise-alan girişimci, denenmiş ve geniş kabul görmüş bir franchising zincirinin parçası olarak başarısızlık riskini azaltır. Aynı zamanda küçük girişimcilere kendi işinin patronu olma imkanı ile beraber, iş ve gelecek güvencesi sağlaması bu sistemin cazibesini arttırmaktadır. Franchising sisteminde taraflar ve değişime konu olan unsurları Şekil 1’de görüldüğü gibi özetlemek mümkündür.

Şekil 1: Franchising Sisteminde Taraflar ve Değişime Konu Olan Unsurlar



Kaynak: Alican Kavas, 2002: 3.

¹ Know-How; Franchise-verenin deneyimleri ile elde ettiği, patentli olmayan, gizli, önemli, tanımlanmış pratik bilgilerdir. Malların satışa sunulması, malların işlenmesi, hizmetlerin son kullanıcıya sunulması, müşterilere davranış yöntemleri, işletme ve finans yöntemleri konularında önemli bilgiler içerir. Franchise-alana yarar sağlamalı, onun rakipleri karşısında konumunu güçlendirmeli ve pazara girmesine yardım etmelidir. Know-How tanımı franchise anlaşmasında veya ayrı bir bölgede yapılmış veya uygun herhangi bir şekilde kaydedilmiş olabilir.

Franchising sisteminin doğum yeri olan ABD’de bugün perakende satışların büyük bölümü franchise almış girişimciler tarafından yapılmaktadır. ABD’de tüketicilerin harcadığı paranın %50’si franchising sistemi ile işletilen işletmelere gitmektedir. Oysa bu oran 40 yıl önce, %10 civarındaydı. Avrupa’da ise perakende satışların yaklaşık % 25’i franchising sistemi ile faaliyet gösteren işletmeler tarafından yapılmaktadır. Türkiye’de Franchising sistemi uygulamaları son yıllarda başarılı örnekleri ile ön plana çıkmaktadır. Bu sistemle işletilen firmaların cirosu 2002 yılında 1 milyar \$’a yaklaşmıştır. Ancak bu ciro, Çek Cumhuriyeti, Malezya ve Filipinler’ den daha düşüktür ve yurt içi hasılamızın ancak % 0,6’sı kadardır.²

Uluslararası literatürde franchising sistemi ile ilgili akademik çalışmalar incelendiğinde franchise-veren ve alan ilişkisini farklı açılardan değerlendiren (performans, iş tatmini, güç algılaması gibi) çalışmalar görülmektedir. (Combs, et al.: 2004, Parsa, 1999; Michael, 2000; Lee, 1999). Ülkemizde de franchising sistemini dağıtım, işletme ve pazarlama sistemi olarak farklı bakış açıları ele alan çalışmalar yapılmıştır. Ancak sistemin franchise-alan girişimciler tarafından nasıl algılandığına ve franchise-veren franchise-alan ilişkisini değerlemeye yönelik çalışmaların eksikliği söz konusudur. Bu çalışmanın amacı, ülkemiz yazınında yer alan bu eksikliği kısmen de olsa doldurma yolunda yapılan bir girişim olup, ülkemizdeki franchise sisteminden memnuniyetin franchise alanlar gözünden nasıl algılandığının veya değerlendirildiğinin araştırılmasıdır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli sorulara cevap aranmaktadır. Bu soruları şu şekilde ifade etmek mümkündür.

1- *Türkiye’de franchise-alan girişimciler bu sistemi nasıl değerlendirmektedirler?* Bu amaçla, franchise-veren franchise-alan ilişkisini belirleyen etkenler incelenmiştir.

2- *Franchise alan girişimcilerin iş memnuniyetini belirleyen etkenler nelerdir?* Franchising sisteminin ülkemizdeki gelişimine yönelik öneriler geliştirmek amacıyla franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyetini belirleyen etkenlerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu amaçla, yapılan literatür çalışması sonucu ortaya konan etkenlerin franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyetini ne derece açıkladıkları gerekli analizlerle incelenmiştir.

² Bu bölümde geçen sayısal verilerin tümü UFRAD’ın Franchising sisteminin gelişimi ile ilgili, üyelerine yönelik olarak hazırlanmış olduğu rapordan alınmıştır, Mayıs 2004.

2. Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi

Türkiye’de franchising sistemi yıllardır ilk kuşak veya *geleneksel franchising* denilen ve bir ürün veya ticari ismin imtiyazı olarak kullanılan şekli ile bayilik, mümesillik olarak varlığını sürdürmüştür. 24 Ocak 1980 kararları ile birlikte bürokratik engellerin ortadan kaldırılması ve yabancı yatırımcılara eşit haklar verilmesi, uluslararası franchising firmaları tarafından ilgi ile karşılanmıştır. Uluslararası franchising sistemlerinin pazara girmesi sonucu, pazar sahibi ülke girişimcilerinin de benzer sistemler kurmaları kaçınılmaz bir sonuçtur (Welch, 1996: 9-22). Ülkemizde hazır yemek (fast food) alanında Mudurnu Chicken, yiyecekte Sagra Special, Giyimde Limon ve Mudo, hizmet alanında Turyap franchising sisteminin kullanımını başlatan firmalar olmuşlardır. 1991 yılında franchising sisteminin yerli ve yabancı temsilcileri tarafından Ulusal Franchise Derneği’nin (UFRAD) kurulması ile ülkemizde bu sistemin gelişimi için yeni bir dönem başlamıştır.

Türkiye’de ikinci kuşak yani *işletme sistemi franchising* ile ilk gelişen sektörler hazır yemek (fast food), kozmetik, giyim ve taşımacılık olmuştur. 1986 yılında McDonalds’ın ardından Kentucky Fried Chicken ve Wimpy, Türkiye pazarına girmiştir. Kozmetikte Beauty Shops, giyimde Levi’s, Benetton, Lee ve taşımacılıkta Express Cargo, Mail Boxes ilk akla gelen işletmelerdir (Alacaklıoğlu, 1994: 10).

Franchising sistemi 1986 yılından beri ülkemizde uygulanmasına rağmen henüz istenen düzeyde gelişmediği söylenebilir. Bunun temel nedenlerinden ilki, franchising sisteminin uygulanabilmesi için arka planda köklü kurum kimliği ve bilinen bir marka isminin var olması gereğidir. Türkiye’de bu vasıflara uyan çok fazla şirket maalesef yoktur, sahip olanlar ise yıllarca dışa açılmaktan korkmuşlar ve *şubemiz yok* diyerek değerlerini, birikimlerini paylaşmaktan çekinmişlerdir. Ayrıca sistemin franchise-veren ve alan tarafından nitelikli bir şekilde uygulanmaması ve franchise-veren ve alan arasındaki ilişki kalitesinin yeterince sağlanamaması sistemin ülkemizde gelişmemesinin önemli sebeplerindendir. Bunun yanında tüketicilerin ve üyelerinin güvenlerini suistimal eden franchising benzeri organize edilmiş zincirleri sistemin gelişimini olumsuz etkilemektedir. Çünkü, eline iyi bir ürün veya hizmet geçiren kötü niyetli yatırımcılar hiçbir sistem kurmadan, gerekli alt yapıyı oluşturmadan franchise verdikleri haberlerini basın yayın organlarında duyurabilmektedir. Bu gibi sorunlar nedeniyle sistemden bekledikleri faydayı elde edemeyen franchise-alan girişimciler ya franchise-veren firmaya yönelik taahhütlerini yerine getirmemekte ya da sistemden ayrılmaktadırlar. Bu tür tepkilerin yansımaları, kapanan veya nitelikli franchise olma özelliğini kaybeden firmalar biçimindeki haberler olarak ekonomi dünyası ile ilgili basın yayın organlarında zaman zaman yer almaktadır.

Bunun da ötesinde franchising sisteminin kendi dinamiğinden kaynaklanan denetim ve vergi sorunu da sistemin yaygınlaşmasında ve beklenen performansı yakalamasının önünde önemli engeller oluşturmaktadır. Ülkemizde SPK'ya kayıtlı olan firmalar dışında bağımsız denetim kavramının yerleştiği söylenemez. Oysa franchising sisteminde bağımsız denetim zorunluluğu vardır. Türkiye'de firmaların mümkün olduğunca vergiden kaçmaya çalıştıkları gözlenirken, franchising sistemi teknik olarak denetime açık bir şekilde muhasebe kayıtları üzerinden işlemektedir. Franchise-verenin en azından kendi zincirini, gelirini izleyebilmesi için sistem kayıtlı ekonomiyi zorunlu kılmaktadır. Böylece franchising kayıt dışı ekonominin önüne geçilmesinde önemli bir araç görevi görebilmektedir.³

3. Franchise-Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti ve İş Memnuniyeti Belirleyicileri

Franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyeti konusu uluslar arası franchise literatüründe sıkça ele alınan bir konudur. Franchising sisteminin geliştiği ve gelişmekte olduğu ülkelerde bu konuda yapılmış ulusal bazlı çalışmalar akademik yayınlarda yer almaktadır (Kapoor, 2004; Tunanen, 1999).

İş memnuniyeti "kişinin işinin veya iş deneyiminin fiyatının belirlenmesi ile sonuçlanan, haz duyulabilen veya pozitif duygu içeren bir durumdur" (Locke, 1976: 1300). Girişimcinin iş memnuniyeti ise elde edilen ödüller veya performans ile bireyin amaç ve beklentileri arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Ampirik çalışmalar iş ilişkisinin, iş performansının ve karşılıklı organizasyonel ilişkilerin gelişmesinin iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Uygulamada iyi bir şekilde oluşturulan franchise-veren franchise-alan ilişkisi, sistemin gelecekteki çekiciliğini belirleyen öncelikli etkendir (Morrison, 1996: 27-41).

Morrison, franchise-alan girişimcinin iş memnuniyetini pozitif yönde etkileyen üç faktör olduğunu öngörmektedir. Bunlar, (1) Franchise-veren desteğinin franchise-alan girişimcinin beklentilerini karşılaması, (2) Franchise-alan girişimcilerin sisteme olumlu katkı yapan faaliyetlerinin ödüllendirilmesi, (3) Franchise-veren firmanın dürüst olmasıdır (1997: 39-67).

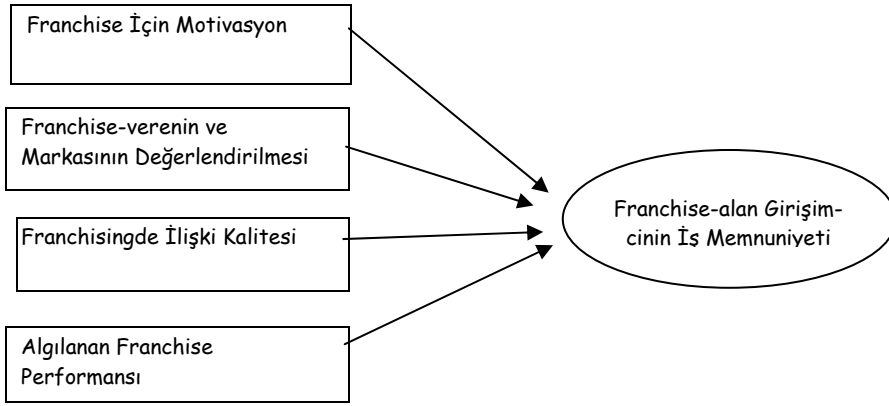
Performans ve memnuniyet arasında nedensel bir ilişkinin olduğu -yüksek performans seviyesinin yüksek memnuniyet ile ilişkili olduğu- belirlenmiştir. Buna ek olarak iş memnuniyeti ile amacın sürmesi arasında bir bağlantının olduğu i-

³ Bu bölümdeki bilgiler İş Geliştirme Uzmanı ve Sagra markasının franchising sistemini kuran Recep Ali Aksoy'lu ve UFRAD yöneticileri ile Franchising Sisteminin Gelişimi konusunda yapılan görüşmelerden derlenmiştir.

fade edilmiştir (Cooper ve Artz, 1992: 221-223). Girişimcinin iş memnuniyeti, girişimcilerin ortaklıklarını sürdürüp sürdürmeme kararlarında büyük ölçüde etkilidir.

Franchise sisteminde iş memnuniyetini gösteren model Şekil 2’de görülmektedir. Söz konusu modelde iş memnuniyetinin belirleyicisi olarak dört ana faktörün ortaya konulduğu görülmektedir. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin daha detaylı açıklama aşağıda verilmektedir.

Şekil 2: İş Memnuniyetini Belirleyen Etkenler (Araştırma Modeli)



3.1. Bir Franchise Zincirine Katılmaya Teşvik Eden Etkenler

Franchise olmak isteyen bir girişimcinin kendi kendine sorması gereken en önemli soru: “Neden bağımsız bir işletme kurup işletmektense bir franchise zincirine katılmalıyım?”dır. Bu soruya cevap arayan araştırmacılar, genellikle franchising sisteminin franchise-alan girişimciler tarafından algılanan en önemli üstünlüklerini belirlemeye çalışmışlardır. İngiltere’de yapılan bir araştırmada, franchise-alan girişimcilerin bu sistemde bulunmaktan dolayı üzerinde birleştikleri en önemli üstünlük şu cümle ile özetlenmiştir: *Ulusça tanınan markalar ulusal zenginliktir* (Stanworth, 1977: 74). Bir başka çalışmada ise *franchise-veren desteği* en önemli faktör olarak belirlenmiştir (Hough, 1986: 100). Baron ve Schmidt, franchise-alan girişimcilerin bağımsız birer işletme olmak istediklerini fakat buna rağmen franchising sistemini çekici bulduklarını belirtmişlerdir (Baron ve Schmidt, 1991: 15). Çünkü franchising sistemi hata olasılıklarını azaltmakta ve ispatlanmış bir konsept ve marka adı sunmaktadır. Knight, tarafından yapılan bir çalışmada ise bir franchise olmak için teşvik eden en önemli nedenler arasında bilinen bir ticari marka ile birlikte çalışmanın yararları, yüksek düzeyde bağımsızlık ve iş memnuniyeti yer almaktadır (Knight, 1986: 8-15).

Peterson ve Dant (1990: 46-61), ABD’de yaptıkları bir araştırmada daha önce kendilerine ait bağımsız bir işletmesi olan franchise-alan girişimcilerin bu sistemde bulunmaktan dolayı sahip oldukları en önemli üstünlükleri sıralamalarını istemişlerdir. Araştırma sonucunda *kurulduğu isim (marka imajı)* ve *düşük gelişme maliyeti* en önemli üstünlükler olarak bulunmuştur. Daha önce kendilerine ait bağımsız bir işletme deneyimi olmayan franchise-alan girişimciler ise bu sistemde yer almanın önemli üstünlüklerini dağıtım kanallarındaki diğer araçlara göre, *daha çok bağımsızlık* ve *eğitim faaliyetleri* olarak sıralamışlardır.

3.2. Franchise-alan Girişimcilerin Franchise-veren Firmanın Desteği ve Onun Marka İmajı Hakkındaki Değerlendirmeleri

Franchise adaylarının franchising sistemi ile ilgili kararlarını etkileyen etkenler: eğitim desteği, franchise-verenin adı, franchise-alan girişimciye tanınan bağımsızlık düzeyi, işletmenin gelişme potansiyeli, franchise zincirinin uzun dönemli perspektifi (gelecekteki yatırımlar, gelecekteki stratejik kararlar, vb.) ve karlılık potansiyelinin olup olmaması şeklinde sıralanabilir (Guilloux et al., 2004: 220-230).

Başarılı bir franchising sistemi, franchise-alan girişimciler için geniş çaplı bir destek sistemi, eğitim çalışmaları, satış promosyonları ve beklide en önemlisi güçlü bir marka adını gerektirir (Shane ve Spell, 1998: 43-50). Güçlü bir marka ismi müşterilere güven verir. Çünkü, tüketiciler bir ürünü satın aldıklarında veya bir hizmeti gördüklerinde, tanınan ve marka sahibi firmaların ürünlerinin veya hizmetlerinin arkasında durabileceğini ve olası zararları giderebileceklerini düşünürler. Bu nedenle tüketiciler marka ismi olan ürünlere ve hizmetlere daha fazla fiyat ödemeye razı olabilirler.

Uluslararası ve ulusal pazarlarda franchising zincirleri son derece yaygınlaşmışlardır. Çünkü televizyon sayesinde gelişen ulusal bilgi teknolojisi ulusal markaların oluşum maliyetlerini azaltmış ve ulusal marka isimlerinin etkinliğini gözle görülür bir şekilde arttırmıştır. İnsanların başka ülkelere seyahat imkanlarının artması uluslararası düzeyde ürün ve hizmet sunan firmaların marka bilinirliklerini arttırmaktadır. Tüketiciler özellikle franchising sisteminde yer alan firmaların marka isimlerini kalitenin bir garantisi olarak algılamaktadırlar.

Marka imajının franchising sistemindeki tutum ve davranışlara yansımalarını inceleyen araştırmalar, franchise-verenin marka isminin, franchise-alan girişimcilerin davranışları üzerinde ve franchise-veren ile ilişkilerin kalitesinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İyi ve güçlü bir marka ismi girişimcilerin franchising sistemini tercih etmelerinde önemli bir etkendir.

Bu değerlendirmeler çerçevesinde, franchise-alan girişimcilerin franchise-verenin desteği ve franchise-verenin marka imajı ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirmelerinin, franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyetini etkilediği öne sürülebilir. Bu ilişki araştırma modelinde belirtilmiştir.

3.3. Franchise-veren Ve Franchise-alan Taraflar Arasındaki İlişkilerin Kalitesi

Bireyler, gruplar, organizasyonlar veya işletmeler arasındaki karşılıklı ilişkileri incelemede başvurulan *Sosyal Değişim* (Sosyal Exchange) teorisi kompleks franchising ilişkisinde esneklik, adaptasyon ve değişim olgularını açıklamaya yardımcı olur (Pizanti ve Lerner, 2003: 131-159).

Dant ve arkadaşları, franchising sisteminde hizmet ve ilişki kalitesi arasında bir model kurmayı amaçlayan çalışmalarında ilişki kalitesinin unsurlarını: sözleşme şartlarının bilincinde olma, sözleşmenin açıklığı, sözleşmenin kapsamı, ilişkinin odak noktası, karşılıklılık, esneklik, kısıtlayıcılık, işbirliği, etkili stratejilerin kullanımı, bilgi değişimi, karar alma sürecine katılım, herhangi bir çatışma durumunda çözüm süreci ve üyeliğe başlama yeterliliği olarak sıralamışlardır. (Dant et al., 1995: 111).

Franchising sisteminde ilişki kalitesinin yüksek olması durumunda verimliliğin, franchise-alan girişimcilerin memnuniyetinin, gelirler ve kârların yüksek olması beklenebilir.

Yapılan bu değerlendirmeler ışığında, franchise-veren ve franchise-alan arasındaki ilişki kalitesinin, franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyetini etkilediği öne sürülebilir. Bu ilişki, araştırma modelinde belirtilmiştir.

3.4. Franchise-alan Girişimcilerin İş Performansı Algılamaları

Franchising sisteminde performans konusunda yapılan çalışmalarda üç farklı bakış açısı söz konusudur. Franchise-alan girişimcinin performansı, franchise-verenin performansı ve bu iki taraf arasındaki ilişki performansı (Brown ve Dev, 1997: 32). Bu çalışmada franchise-alan girişimcilerin performans algılamaları ve bunun memnuniyet üzerindeki etkisi üzerinde durulmaktadır.

Firmalarda iş başarısına neden olan iş memnuniyeti ve performans arasında yüksek ilişki olduğu kanıtlanmıştır (Scandura ve Graen, 1984: 230-240) . Tatmin olmuş franchise-alan girişimciler ile yüksek yıllık gelir ve/veya yüksek toplam satışlar arasında, tatmin olmamış franchise-alan girişimcilere kıyasla yüksek bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Franchise-alan girişimcilerin performansı; motivasyon, yetenek, rol algılaması ve çevresel değişkenler gibi ilişkili faktörlerin bir kümesi olarak görü-

lebilir. Öte yandan başarılı bir performans iş memnuniyetini sağlayacak ödülleri beraberinde getirecektir.

4. Araştırma Metodolojisi

Araştırma yönetimi olarak UFRAD üyesi franchise-veren firmalardan franchise-alan girişimcilere yönelik bir anket uygulaması yapılması benimsenmiştir. Söz konusu anketin geliştirilmesinde çeşitli kaynaklardan yararlanılmıştır. Bunlar arasında, Peterson ve Dant (1990), Huddleston ve Cassill (1990), Scandura ve Graen (1984), Churchill, Ford ve Walker (1974) ve Hing (1996) sayılabilir. Anket, franchise-alan girişimcilere yönelik olarak araştırma modelinde belirtilen değişkenlerin ölçülmesini içeren sorulardan oluşturulmaya çalışılmıştır. Anket dizaynı 5'li Likert ölçeği biçiminde yapılmıştır. Katılımı arttırmak, cevaplama kolaylığı sağlamak ve zaman sınırlamalarını azaltmak amacıyla anket ASP formatında hazırlanarak bir web sayfasına yerleştirilmiştir.

İlk hazırlanan anket taslağı, işletme alanında çalışan akademisyen araştırmacıların ve UFRAD yöneticilerinin değerlendirmeleri ışığında son haline getirilmiştir. Daha sonra UFRAD Yönetim Kurulu Üyelerinin işletmelerinden franchise-alan 25 girişimci ile anketin pilot uygulaması yapılmış ve alınan geribildirimlere göre gerekli düzeltmeler ile anket son haline getirilmiştir.

4.1 Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma örnekleminin belirlenmesi amacıyla Türkiye'de *nitelikli* franchise-alan girişimcilerin sayısına veya listesine ulaşılmaya çalışılmıştır. Burada *nitelikli franchise* olmak ile vurgulanmak istenen sistemin tüm gereklerinin franchise veren ve alan tarafından benimsenmesi ve yasal olarak uygulanıyor olmasıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda Türkiye'deki tüm nitelikli franchise'ları gösteren bir kaynağa veya listeye ulaşmak mümkün olmamıştır. Ancak, UFRAD yöneticileri tarafından Türkiye pazarında franchise-veren 100 kadar firma olduğu tahmin edilmektedir. Bu firmalardan 53 tanesi UFRAD üyesidir ve onlardan franchise alan girişimci sayısı ise 1018'dir. Söz konusu firmalar ve girişimciler ile ilgili sistemli ve düzenli bilgiler UFRAD rehberinde yer almaktadır. Bu nedenle araştırmanın uygulamasında ana kütle UFRAD üyelerinden franchise-alan girişimcilerden oluşmasına karar verilmiştir.

UFRAD üyesi firmaların bir bölümü pazara yeni girdikleri için franchise verdikleri girişimci sayısı çok azdır. Hatta bazılarının bir tane üyesi bulunmaktadır. Bu girişimci sistemde çok yeni oldukları için onlardan sistemin değerlendirilmesi ile il-

gili alınacak bilgilerin yetersiz kalacağı düşünülmüştür. Bu nedenle, en az 10 adet ve üzerinde üyesi bulunan zincirlerdeki franchise-alan girişimcilerin örnekleme yer almasına karar verilmiştir. Söz konusu kısıtın belirlenmesinde yani 10 sayısının seçimine, yapılan değerlendirmeler sonucu UFRAD yöneticileri ile birlikte karar verilmiştir. Ayrıca Sagra gibi bazı firmaların fiili olarak sistemi uygulamayı bıraktıkları belirlenmiştir. Bu firmalarında hariç tutulmaları ile ana kütle sayısı 504 olarak belirlenmiştir.

Örnekleme yer almasına karar verilen 504 franchise-alan girişimci ana kütlede homojen bir şekilde yer almamaktadır. Sistem üç sektörde uygulanmaktadır. Gıda, hizmet ve perakende sektörlerinde yer alan girişimcilerin örnekleme temsili ve araştırma sorularına cevap bulmaya uygun parametrik analiz tekniklerinin yapılabilmesi için uygun örnekleme metodu *tabakalı* örnekleme metodudur (Altunışık ve diğ., 2004: 128). Bu örnekleme metoduna göre ana kütlede yer alan alt grupların özellikleri (sayıları) örnekleme aynı oranda temsil edilmelidir.

Anketin uygulanması sırasında bazı girişimcilerin mail adreslerinin değiştiği görülmüştür. Değişen adreslerin yenileri tespit edilmeye çalışılırken, anketlerin geri dönüş oranının düşeceği kaygısı ile yalnızca tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen girişimcilere değil ana kütledeki tüm girişimcilere anketin gönderilmesine karar verilmiştir. Bu kararın verilmesinde bir başka etken cevaplayıcılarda görülen anketi doldurmama eğilimidir. Böylece anketi cevaplayıp cevaplamama inisiyatifini deneklere bırakılarak *tesadüfîlik* sağlanacağı beklenmiştir. 504 girişimcinin tümüne anket ulaştırılmıştır. Mayıs-Haziran-Temmuz 2004'de üç ay boyunca devam edilen uygulama sonucunda 137 adet anket doldurulmuş olarak geri dönmüştür. Bu anketler analize elverişli olup olmama açısından incelendikten sonra 133 adet anket analize uygun bulunmuştur. Anketlerin toplam geri dönüş oranı % 26'dır. Ülkemizde firmalara yönelik yapılan keşfedici çalışmalarda anketlerin geri dönüş oranlarının katılımcıların gerekli ilgiyi göstermemeleri nedeni ile istenen düzeylere ulaşamadığı görülmektedir. Geri dönüş oranları %15-20 arasında değişen anketler analizler için yeterli bulunmaktadır. (Ayrıntı için ilgili çalışmalar incelenebilir).⁴

Doldurulan anketlerin sektörler göre dağılımı Tablo 1'de görülmektedir. Tabakalı örnekleme metoduna uygun şekilde farklı alt grupların örnekleme temsili sağlanmıştır. Verilerin analizinde istatistik paket programı, SPSS 11.5 versiyonu kullanılmıştır.

⁴ Şuayip Özdemir, Remzi Altunışık ve Ömer Torlak, 21.Yüzyılın Başında Pazarlama ve Satış Yöneticilerinin Pazarlama Anlayışlarının Değerlendirilmesi, s. 3-19, 7. Ulusal Pazarlama Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Haziran 2002. Mert Uydacı ve Selda Ene, Türkiye'deki İşletmeler Arası E-Ticaret Uygulamalarının Sağladığı Avantaj ve Dezavantajlar Üzerine Bir Araştırma, s.27-45, 8. Ulusal Pazarlama Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri, Erciyes Üniversitesi, Ekim 2003.

Tablo 1: Franchise-alan Firmaların Sektörel Dağılımı

Sektörler	Franchise-alan Girişimci Sayısı	Toplam içindeki yüzdesi %	Anketi Dolduran Franchise-alan Girişimci Sayısı	Toplam içindeki yüzdesi %
Gıda	170	33,7	44	33
Hizmet	180	35,7	49	36,8
Mağaza	154	30,5	40	30,2
Toplam	504	100	133	100

5. İstatistik Analizler Ve Bulgular

5.1 Demografik ve Tanımlayıcı Özellikler

Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 2’de özetlenmektedir. Franchise-alan girişimcilerin büyük çoğunluğunu bayların teşkil ettiği görülmektedir. Yaş olarak katılımcıların yarıya yakınının 31- 40 yaş grubunda olduğu gözlenmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere franchise-alan girişimciler genç ve dinamik kişilerden oluşmaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, %57.6 gibi büyük bir oranın üniversite mezunu olduğu görülmektedir. İlk öğretim mezunu düzeyi çok düşüktür, Lise mezunu oranı ise %28,8’dir.

Firmaların özellikleri ile ilgili sonuçlar Tablo 3’de görülmektedir. Katılımcıların %33’ü gıda, %36,8’i hizmet ve %30,2’si perakende sektöründe faaliyet göstermektedirler. Girişimcilerin kaç yıldır franchising zincirinde faaliyette buldukları incelendiğinde bu sistemle tanışmalarının oldukça yeni olduğu görülmektedir. En yüksek frekans %38,3 ile 1-3 yıl arasında, ikinci olarak %26,3 ile 4-6 yıl arasında görülmektedir.

Tablo 2: Demografik ve Tanımlayıcı Özellikler

Demografik Özellikler		Frekans (133)	%
Cinsiyet	Bay	37	27,3
	Bayan	96	72,7
Yaş	20-30	19	14,4
	31-40	60	45,5
	41-50	42	31,8
	51 ve üstü	12	8,4
	ilk öğretim	6	3,8
Eğitim	lise	38	28,8
	üniversite	76	57,6
	YLS ve doktora	13	9,8

Tablo 3: Firma Özellikleri

Firma Özellikleri		Frekans (133)	(%)
Faaliyette bulunulan alan	gıda	44	33
	hizmet	49	36,8
	mağaza	40	30,2
	1'in altında	25	18,8
Franchising sektöründe kaç yıldır faaliyet gösteriyorsunuz?	1-3	51	38,3
	4-6	35	26,3
	7 ve üzeri	22	16,6
Şuan bağlı olduğunuz franchising zincirine girmeden önce başka bir iş veya işletmeniz var mıydı?	evet	58	43,7
	hayır	75	56,4
Önceki işiniz hangi alandaydı?	- Daha önce çalışmayanlar	75	56,4
	- Franchising	3	2,3
	- Kendi işletmem	45	34,5
	- Kamu	2	1,5
	- Diğer	7	5,3

Katılımcılara şu an bağlı bulunulan franchising zincirine girilmeden önce başka bir işletmeye sahip olup olmadıkları sorulduğunda %56,4'ü olumsuz, %43,7'si olumlu cevap vermişlerdir. Olumlu yanıt verenlerden %34,5 bir franchise zincirinde yer almayan kendilerine ait bir işletmeye sahip olduklarını belirtmişlerdir. En dikkat çekici olarak daha önce bir iş deneyimi olmayan kişilerin bir franchise zincirini ter-

cih etme oranları % 56,4'dür. Bu durum, söz konusu grupta ki kişilerin ilk girişimcilik deneyimlerini bir franchise zincirine dahil olmak yönünde kullandıklarını göstermektedir.

5.2. Franchise-alan Girişimcilerin İş Memnuniyetini Belirleyen Etkenler

5.2.1 Faktör Analizi ve Sonuçların Yorumlanması

Bu kısımda araştırma modelinde yer alan değişkenlerin temel boyutlarını ortaya koymak amacıyla, her bir değişkene ilişkin ankette yer alan soru gruplarına Temel Bileşenler Faktör (Principal Component Factor) analizi uygulanmıştır. Aslında bir tür sınıflandırma yöntemi olan faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkileri inceler. Değişkenler arasındaki bağıllığı, yakınlığı ve benzerlikleri tanımlar (Nakip, 2003: 403-405). Bu analiz tekniğinin kullanılmasının diğer nedenleri; faktör analizi sonucu açıklanan varyans yüzdeleri incelenerek ölçeğin uygun olarak geliştirip geliştirmediğinin anlaşılabilmesi ve uygulanan analiz sonucunda elde edilen faktör skorlarının bir sonraki analiz olan regresyon analizinde elverişli bir şekilde kullanılabilir olmasıdır. Regresyon analizi sonucunda modelde varsayılan değişkenlerin franchise- alan girişimcilerin iş memnuniyetini ne derece açıkladıkları görülebilecektir.

Tablo 4'de, franchise olmak için motive eden etkenler ile ilgili ifadelerle uygulanan faktör analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonucunda iki boyut elde edilmiştir. Birinci boyut, franchising sistemine girmek için teşvik eden etkenler ve sistemin getirdiği üstünlükleri yansıttığı için *sistem motivasyonu* olarak adlandırılmıştır ve varyansın 29,59'unu açıklamaktadır. İkinci boyut franchise- alan girişimcilerin franchise-veren hakkındaki algılamalarını vurguladığı için *franchise-veren imajı* olarak adlandırılmıştır ve varyansın % 23,34'ünü açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyans %52,93'dür. Birinci boyutun güvenilirlik katsayısı (alfa değeri) 0,67 ikinci boyutun 0,70 olup, bu değer boyutların güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair et al, 1998: 118).

Tablo 4: Franchise Olmak İçin Motive Eden Etkenlerin Boyutları

Faktörler	Faktör Yükları	Açıklanan Varyansın %si	Cronbach Alfa
Faktör 1: Sistem motivasyonu		29,59	0,67
Franchising sisteminde ki eğitim programları yararlıdır.	,769		
Franchising sistemi yüksek kazançlı yatırımlarıma karşılık düşük riskli olarak görünmektedir.	,666		
Bir franchise işletmesi işletecek yeterli deneyime sahibim	,595		
Franchising sözleşmesinin beni fazla kısıtlamadığını düşünüyorum.	,551		
Faktör 2: Franchise-verenin İmajı		23,34	0,70
Ana firma sistemin başarısı için gerekli teknik araç desteğini sağlar.	,891		
Bu sistemde ana firma standartları önceden belirlenmiş donanımı, hizmetleri ve teknik uzmanlığı en iyi şekilde sağlar.	,731		
Toplam Açıklanan Varyans		52,93	

K.M.O. Değeri: 0,66 (Varimax rotasyonu)

Tablo 5’de franchise-alan girişimcilerin franchise-veren desteği ve onun marka imajını değerlendirmelerinin boyutları görülmektedir. Analiz sonucunda üç faktör boyutu elde edilmiştir. Faktörler, toplam varyansın % 56,15’ini açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %20,10’unu açıklamaktadır. Bu boyut, franchising sistemine giriş bedeli, royalti ödemelerinin makul olması, pazarlama ve reklam ödemelerinin düzeyini işaret ederek franchise-alan girişimcilerin elde ettiği faydaları vurguladığı için *ekonomik fayda* olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör, toplam varyansın %19,68’ini açıklamaktadır. Franchise-verenin ürün, reklam ve halkla ilişkiler çalışmaları, denetim ve eğitim çalışmalarını vurgular. Bu nedenle faktör boyutu *franchise-veren desteği* olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktör, toplam varyansın %16,36’sını açıklamaktadır. Franchise-verenin marka imajı ile ilgili olarak franchise-alan girişimcilerin değerlendirmelerini yansıtmaktadır. Bu nedenle faktör boyutu *franchise-verenin marka imajı* olarak adlandırılmıştır.

Tablo 5: Franchise-alan Girişimcilerin Franchise-verenin Desteğini Ve Onun Marka İmajını Değerlendirmeleri

Faktörler	Faktör Yükları	Açıklanan Varyansın %si	Cronbach Alfa
Faktör 1: Ekonomik fayda		20,10	0,67
Giriş bedeli çok yüksek değildi.	,75		
Royalty ödemeleri çok yüksek değildi.	7		
Ana firmanın kısıtlamaları azdır.	,73		
Pazarlama ve reklam ödemeleri normal seviyededir.	8		
	,68		
	8		
	,61		
	8		
Faktör 2: Franchise-veren desteği		19,68	0,68
Ana firma diğerlerine göre ürün ve hizmetleri daha iyi ve farklılaşmış olarak hazırlar.	,789		
Ana firmanın reklam ve hakla ilişkiler çalışmalarının gelirlerimin artmasında çok olumlu katkısı vardır.	,689		
Denetim çalışmaları düzenli aralıklarla yapılmaktadır.	,623		
Eğitim çalışmaları sürekli olarak yapılmaktadır.	,604		
Promosyon ve reklam desteği yeterlidir.	,577		
Faktör 3: Franchise-verenin Marka imajı		16,36	0,71
Bölgedeki rekabet dikkate alındığında ana firmanın markası rakiplerimden daha avantajlıdır.	,824		
Ana firmanın markası işletmeye yardımcı olacaktır.	,800		
Marka adının etkinliğinden memnunum.	,562		
Toplam Açıklanan Varyans		56,15	

K.M.O. Değeri = 0,73 (Varimax rotasyonu)

Tablo 6'da, franchise-veren ile franchise-alan girişimcilerin ilişki kalitesinin faktör boyutları görülmektedir. Analiz sonucunda iki faktör boyutu elde edilmiştir. Faktörler varyansın % 64,76'sını açıklamaktadır. Boyutların güvenilirlik katsayıları (alfa değerleri) 0,74 ve 0,68'dir. Birinci faktör boyutu, ana firma ve franchise-alan girişimciler arasındaki ilişkinin karşılıklı durumu ile ilgili değerlendirmelerini yansıttığı için *işbirliği* olarak adlandırılmıştır. Varyansın %32,51'ini açıklamaktadır. İkinci

boyut, ilişkinin sınırları, ilişkide ana firmanın franchise-alan girişimcilere müdahale etmesi ile ilgili değerlendirmeleri içerdiğinden *güç dengesi* olarak adlandırılmıştır.

Tablo 6: Franchise-veren Franchise-alan Girişimci İlişki Kalitesi

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyansın %si	Cronbach Alfa
Faktör 1: İşbirliği		32,51	0,74
Ana firma ile işlerimizde etkili olmak için birbirimize yardımcı oluruz.	,84 7		
İşletmemi etkileyecek kararları almadan önce ana firma fikrimi alır.	,803		
Ana firmam iş ile ilgili problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.	,687		
Faktör 2: Güç dengesi		32,241	0,68
Ana firma ile ilişkimizde sınırlar bellidir.	,81 3		
Ana firmam potansiyelimi bilir.	,73 7		
Ana firma işimi yönetme şeklimden memnundur, bana müdahale etmez.	,723		
Toplam Açıklanan Varyans		64,76	

K.M.O. Değeri = 0,79 (Varimax rotasyonu)

Tablo 7 incelendiğinde, franchise-alan girişimcilerin performans algılamaları ile ilgili değerlendirmelerine yönelik sorulara uygulanmış faktör analizi sonuçları görülmektedir. İki faktör boyutu bulunmuştur, franchise-alan girişimcilerin olumlu düşüncelerini yansıtan *pozitif beklentiler* ve olumsuz düşüncelerini yansıtan *negatif beklentiler* boyutlarıdır. Birinci boyut, varyansın %36,47'sini, ikinci boyut ise %24,34'ünü açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyans %60,81'dir.

Tablo 7: Franchise-alan Girişimcilerin Performans Algılamaları

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyansın %si	Cronbach Alfa
Faktör 1: Pozitif beklentiler		36,47	0,76
Ana firmam performans düzeyimi olumlu bulacaktır.	,769		
Bu yılki satış performansım kendi sınıfımdaki işletmeler arasında iyi düzeydedir	,734		
İş performansımın düzeyi çok iyidir	,721		
Yıllık satış kotalarımı aşmada şimdiye kadar başarılıydım	,690		
Reel gelirim en az beklediğim kadardır	,634		
Faktör 2: Negatif beklentiler		24,34	0,76
Bu yıla kadar ulaşmam gereken satış kotalarının gerisinde kaldım.	,887 ,880		
Diğer franchise-alanlara göre satış performansım ortalamanın altındadır.			
Toplam Açıklanan Varyans		60,81	

K.M.O. Değeri = 0,70 (Varimax rotasyonu)

Franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyeti ile ilgili franchise-alan girişimcilerin kendi değerlemelerine uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 8'de görülmektedir. Üç faktör boyutu bulunmuştur, boyutlar toplam varyansın %59,76'sını açıklamaktadır. İlk faktör boyutu, franchise-veren ve franchise-alan girişimciler arasındaki ilişki ile ilgili franchise-alan girişimcilerin değerlendirmelerini yansıttığı için *ilişki memnuniyeti* olarak adlandırılmıştır. Açıklanan varyansın %27,35'ini açıklamaktadır. İş memnuniyetinin ikinci boyutu, franchise-alan girişimcilerin ilişki ve sistemle ilgili olumlu değerlendirmelerini yansıttığı için *performans* olarak adlandırılmıştır. Varyansın %19, 10'unu açıklamaktadır. Üçüncü boyut ise, sistem ve franchise sözleşmesi ile ilgili olumlu düşünceleri içerdiğinden, *güven* olarak adlandırılmıştır. Varyansın, % 13,31'ini açıklamaktadır.

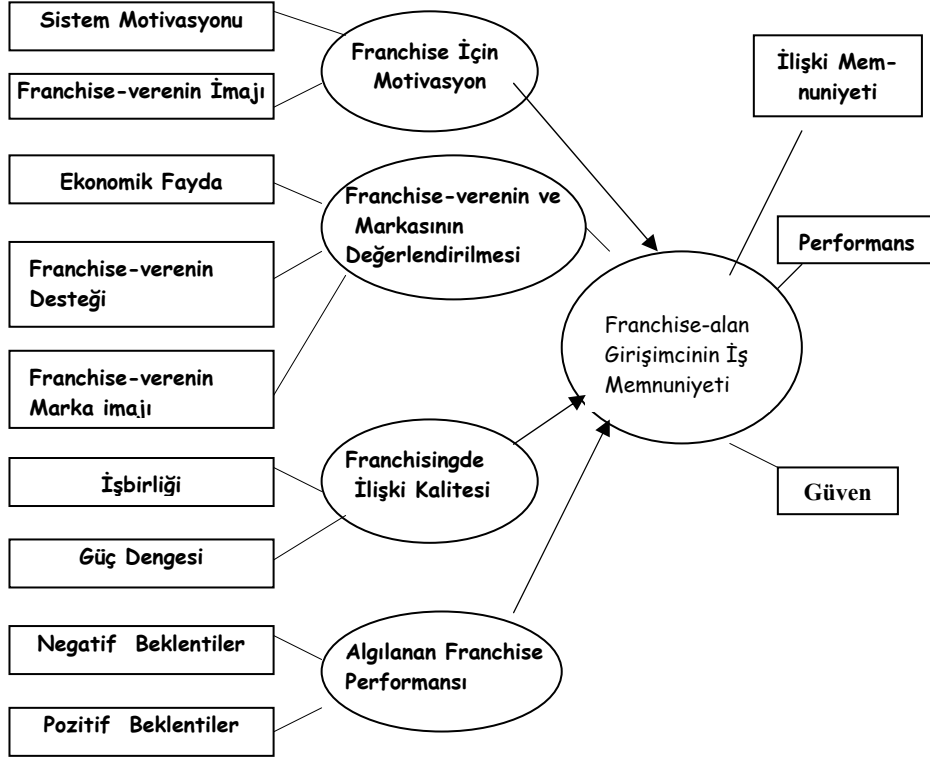
Tablo 8: Franchise-alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti

Faktörler	Faktör Yüklere	Açıklanan Varyansın %si	Cronbach Alfa
Faktör 1: İlişki memnuniyeti		27,35	0,61
Ana firma ile çalışmak bana uzun vade fazla bir şey kazandırmayacak.	,857		
Ana firmanın geleceği konusunda gerçekten kaygılıyım.	,842		
Ana firma ile ilişkimde kendimi bezmiş hissediyorum.	,825		
Franchise-alanlar ile ilgili önemli konularda ana firma ile aynı fikirde olmakta güçlük çekiyorum.	,723		
Ana firma şikayet ve önerilerimi genellikle dikkate almaz	,705		
Faktör 2: Performans		19,10	0,68
Ana firmam ile aramdaki ilişkilerin tümü tatmin edicidir.	,783		
Sözleşmem hak ve ödevlerimi korur.	,715		
Bu zincirde yer almaktan gurur duyduğumu söyleyebilirim.	,567		
Bu sistemde yatırımlara karşılık kısa vadede tatmin edici bir gelir düzeyi elde ettim.	,564		
Faktör 3: Güven		13,31	0,88
Sözleşmenin sona erme- yenilenme süreleri açık ve nettir.	,723		
Bir franchise zincirinde yer almak bana toplumsal saygınlık kazandırmıştır.	,723		
Sözleşmede belirlenen kısıtlamalar makuldür.	,527		
Bir franchise zincirinde yer almak beni maddi açıdan daha çok tatmin eder.	,508		
Toplam Açıklanan Varyans		59,76	

K.M.O. Değeri =0,816 (Varimax rotasyonu)

Araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan *iş memnuniyeti* ile bağımsız değişkenlerin faktör analizi sonucu bulunan boyutları Şekil 2’de özetlenmiştir. Bu aşamadan sonra, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek ve bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını incelemek için gerekli analiz tekniği olan *Regresyon* uygulanmıştır (Altunışık ve diğ.,2004: 200).

Şekil 2: Franchise-alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Faktör Boyutları



5.2.2. Regresyon Analizi ve Sonuçların Yorumlanması

Araştırma bağlamında franchise-alan işletmeler açısından iş memnuniyetinin şekillenmesinde rol oynayan faktörleri ortaya koymak amacıyla Şekil 3’de verilen model çerçevesinde değişik regresyon modelleri incelenmiştir. Bu amaçla dört farklı modelin denemesi uygun görülmüştür. Bu modellerden ilk üçü (Model 1,2, ve 3) iş memnuniyetinin boyutları olan ilişki memnuniyeti, performans ve güven boyutlarını açıklamaya yönelik olan modellerdir. Dördüncü model ise genel olarak iş memnuniyetinin belirleyicilerini belirlemeye yönelik olan modeldir. Tüm modellerde Şekil 3’de gösterilen değişkenler yer almıştır ancak aşağıda verilen tablolarda sadece anlamlı açıklayıcılık özelliğine sahip değişkenler gösterilmiştir. Diğer değişkenler istatistiksel açıdan anlamlı olmadığından nihai modellerde gösterilmemiştir.

Araştırma bağlamında üzerinde analiz yürütülen modellere ilişkin genel regresyon modelini şu şekilde ifade etmek mümkündür. Modeldeki X değişkenleri Şekil 3’de yer alan (sol tarafta) faktör boyutlarını temsil etmektedir.

$$y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \dots + b_nX_n$$

Analiz çerçevesinde incelenen modellere ilişkin detay açıklamalar aşağıda verilmektedir. Bağımlı değişken olan *franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyeti*’nin üç faktör boyutu (ilişki memnuniyeti, performans, güven) ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Bu amaçla bağımsız değişkenlerin tümünün faktör boyutları (sistem motivasyonu, franchise-verenin imajı, ekonomik fayda, franchise-veren desteği, franchise-verenin marka imajı, pozitif ve negatif beklentiler) ile iş memnuniyetinin üç faktör boyutu arasındaki ilişkileri inceleyen üç model kurulmuştur. Kurulan modeller ve analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir. Bağımlı değişkenlerin faktör boyutları sırasıyla y1, y2, y3 ve bağımsız değişkenlerin faktör boyutları sırasıyla x1, x2,, x9 olmak üzere, her bir modele ilişkin formül aşağıda sunulmuştur.

Model 1- Franchise-alan Girişimcilerin İş Memnuniyetinin Birinci Faktör Boyutu (İlişki Memnuniyeti) İle Bağımsız Değişkenlerin Faktör Boyutları Arasındaki İlişki

$$y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \dots + b_9X_9$$

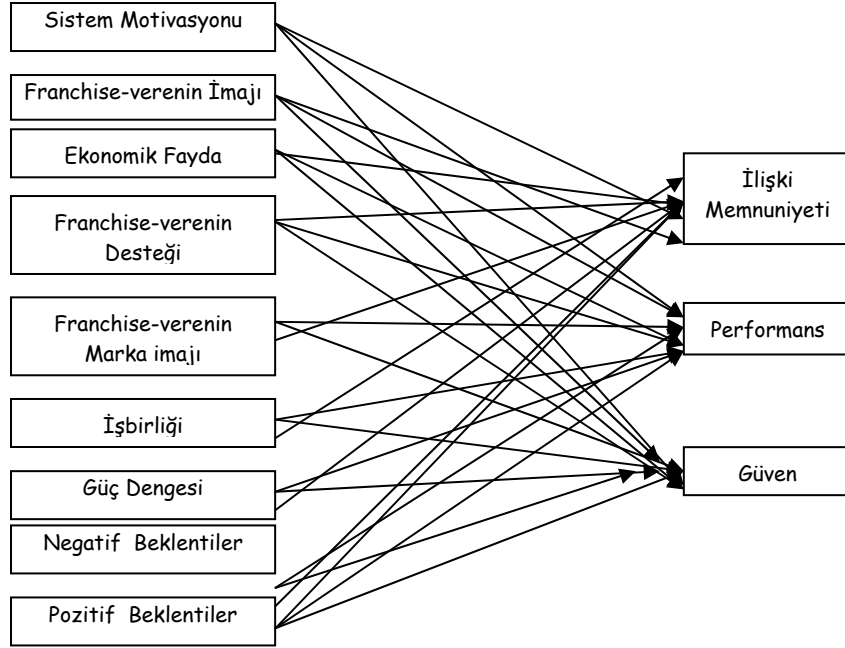
Model 2- Franchise-alan Girişimcilerin İş Memnuniyetinin İkinci Faktör Boyutu (Performans) İle Bağımsız Değişkenlerin Faktör Boyutları Arasındaki İlişki

$$y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \dots + b_9X_9$$

Model 3- Franchise-alan Girişimcilerin İş Memnuniyetinin Üçüncü Faktör Boyutu (Güven) İle Bağımsız Değişkenlerin Faktör Boyutları Arasındaki İlişki

$$y_3 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \dots + b_9X_9$$

Şekil 3: Regresyon Modelleri (1.,2. ve 3. modeller)



Tablo 9: Franchise-alan Girişimcilerin İş Memnuniyetinin Faktör Boyutları ile Bağımsız Değişkenlerin Faktör Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

		Standartlaştırılmış	t	Anlamlılık
		Katsayılar		
Model 1	R² = 0.194 F= 15.661**	Beta		
	Negatif beklentiler	-,310	-3,865	,000
	Güç dengesi	,261	3,262	,001
Model 2	R² = 0.364 F= 25.664**			
	İşbirliği	,397	5.418	,000
	Güç dengesi	,256	3.511	,001
	Sistem motivasyonu	,243	3,179	,002
Model 3	R² = 0.162 F= 12.550**			
	Güç dengesi	,294	3.461	,001
	Pozitif beklentiler	,196	3,303	,023

** %1 anlamlık seviyesinde anlamlı.

Model 1’de $F = 15,661$ ve $p < 0,05$ olduğu için model anlamlıdır. Bağımlı değişken *ilişki memnuniyeti* ile toplam dokuz bağımsız değişken analize tabi tutulmuş ve iki değişkenin modele katkı sağladığı görülmüştür. Bunlar, *negatif beklentiler* ve *güç dengesi*’dir. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %19,4’ünü açıklamaktadır. İlişki memnuniyeti ve negatif beklentiler arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Negatif beklentiler arttıkça ilişki memnuniyeti azalmaktadır.

Franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyetinin ikinci faktör boyutu olan *performans* ile bağımsız değişkenlerin faktör boyutları arasındaki regresyon analizi sonuçları aşağıda Model 2’de görülmektedir. Bağımlı değişken performans ile dokuz faktör boyutu analize tabii tutulmuştur. $F = 25,664$ ve p değeri 0,05’den küçük olduğu için model anlamlıdır. Analiz sonuçlarına göre modele katkı sağlayan bağımsız değişkenler beta değerlerine göre sırasıyla *işbirliği*, *güç dengesi* ve *sistem motivasyonu*’dur. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %36,4’ünü açıklamaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler pozitif yönlüdür.

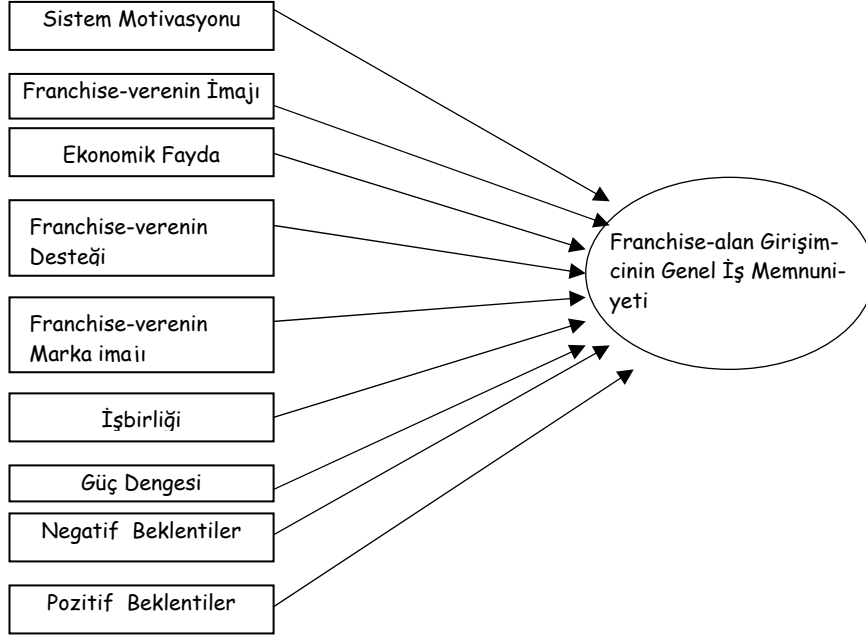
Franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyetinin üçüncü faktör boyutu *güven* ile bağımsız değişkenlerin faktör boyutları arasındaki regresyon analizi sonuçları Model 3’de görüldüğü gibidir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin % 16,2’sini açıklamaktadır. $F = 12,550$ ve $p < 0,05$ olduğundan model anlamlıdır. Bağımlı değişken *güven* ile ilişkili olan ve ondaki değişimi açıklamaya yardımcı olan bağımsız değişkenler *güç dengesi* ve *pozitif beklentiler*’dir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler pozitif yönlüdür.

Genel araştırma modeline uygun olarak yapılan regresyon analizi sonucu *iş memnuniyeti* ile ilişkili bulunan bağımsız değişkenler; *güç dengesi*, *pozitif ve negatif beklentiler*, *işbirliği* ve *sistem motivasyonu*’dur. Elde edilen bu sonuçların *franchise-alan girişimcilerin genel* olarak *iş memnuniyeti* ile ilişkisini incelemek ve bir anlamda sağlamasını yapmak amacıyla dördüncü bir model kurulmasına karar verilmiştir. Bu modelin bağımlı değişkeni *iş memnuniyeti* değişkeninin faktör analizinde yer alan boyutlarını oluşturan ifadelerin aritmetik ortalamalarının alınması ile belirlenmiştir. Böylece bu yeni bağımlı değişken ile iş memnuniyeti genel olarak tanımlanmıştır. Bağımsız değişkenlerin faktör boyutları ile yeni tanımlanan bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi incelemek üzere aşağıdaki regresyon modeli kurulmuş ve analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Model 4- Franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyetinin faktör boyutlarını oluşturan ifadelerin aritmetik ortalamasını alınması sonucu bulunan *Genel İş Memnuniyeti* ile bağımsız değişkenlerin faktör boyutları arasındaki ilişki

$$y_4 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \dots + b_9X_9$$

Şekil 4: 4. Regresyon Modeli



Tablo 10: Genel İş Memnuniyeti İle Bağımsız Değişkenlerin Faktör Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

	Standartlaştırılmış	t	Anlamlılık
	Katsayılar		
Model 4	R² = 0.496 F= 13.476**		
	Beta		
Negatif beklentiler	-,166	-2,494	,014
Sistem Motivasyonu	,178	2,225	,028
Franchise-veren İmajı	,171	2,507	,013
İşbirliği	,226	2,645	,009
Güç Dengesi	,428	5,748	,000

** %1 anlamlık seviyesinde anlamlı.

Model 4'de $F = 13.476$ ve $p < 0,05$ olduğundan model anlamlıdır. Analiz sonucunda toplam beş değişkenin modele katkı sağladığı görülmüştür. Bunlar, *negatif beklentiler*, *sistem motivasyonu*, *franchise-veren imajı*, *İşbirliği* ve *güç dengesi*'dir. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin % 49.6'sını açıklamaktadır. Mo-

del 4’de ilk üç modeldeki gibi bağımlı değişkendeki değişimi açıklayan beş bağımsız değişken olduğu belirlenmiştir. Ancak bu değişkenlerden dördü aynı olmasına rağmen biri farklıdır. Model 4’de *pozitif beklentiler* çıkmış yerine *Franchise-veren İmaji* gelmiştir.

6. Bulgular ve Sonuç

Çalışmanın sonuçlarına göre ülkemizde franchising sektörü çok genç ve dinamik bir sektördür. Hem franchise-alan girişimcilerin bu sistemle tanışmaları yenidir hem de sistemde yer alan girişimciler çok genç, dinamik ve eğitilmiş kişilerden oluşmaktadır. Sistemde faaliyet gösteren girişimcilerin yarıya yakının daha önce kendi adlarına işlettikleri bir işyerleri yoktur. Yani girişimciler sermayeleri, imkanları ve emekleriyle kendilerinin sahip oldukları bir işletme kurmak yerine bir franchise zincirine dahil olmayı tercih etmişlerdir.

Metodolojide geliştirilen dört regresyon modeli ile franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyeti’ndeki değişimi açıklayan ve onunla ilişkili bulunan değişkenler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Franchise-veren ve franchise-alan ilişkisindeki *güç dengesi*. *Güç dengesi*, franchising ilişkisinde franchise-veren firmanın franchise-alan girişimciye karşı ne derecede müdahaleci olduğunu veya bir başka ifade ile ilişkinin sınırlarını vurgulamaktadır.
- Performans algılamalarına bağlı olarak *pozitif ve negatif beklentiler* ki ikincisi memnuniyeti olumsuz etkilemektedir. *Pozitif beklentiler*, franchise-alan girişimcilerin performans ve satış beklentileri ile ilgili olumlu algılamalarını, *negatif beklentiler* ise olumsuz algılamalarını yansıtmaktadır.
- Franchising sisteminin, alternatiflerine göre cezbedici özelliklerini yansıtan *sistem motivasyonu*. *Sistem motivasyonu*, girişimcileri franchising sisteminde yer almaya motive eden etkenlerdir. Bu etkenlerin başlıcaları, bir franchise olmanın bağımsız bir işletme sahibi olmaya göre daha az riskli görülmesi, franchise aday girişimcilerin kendilerini sisteme dahil olmaya hazır ve yeterli hissetmeleri ve franchise sözleşmesinin kısıtlayıcı bir sözleşme olarak algılanıp algılanmadığıdır.
- Franchise-veren ve franchise-alan ilişkisinde taraflar arasındaki uyumu yansıtan *işbirliği*. *İşbirliği*, franchise-veren firmanın franchise-alan girişimciye her konuda yardımcı olması, onun problemlerini ve ihtiyaçlarını anlaması ayrıca sistemin işleyişi ile ilgili kararların alınmasında girişimcilerin fikirlerinin alınması gereğini vurgular.

- Son olarak, *franchise-veren imajı*; franchise-veren firmanın sistem konusundaki yetkinliğini, uzmanlık gücünü, sağladığı teknik destek ve hizmetlerin franchise-alanlar tarafından nasıl algılandığını vurgular.

Franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyetini açıklayan değişkenler franchise-veren firmaların sistemde nasıl davranmaları gerektiğine yönelik ipuçları vermektedir. Bunların değerlendirilmesi ile franchise-alan girişimcilerin iş memnuniyeti artırılarak franchise-veren ve franchise-alan arasındaki ilişkiyi daha verimli hale getirebilecek çözümler geliştirilebilir. Böylece girişimciliğin gelişmesi açısından önemli fırsatlar sunan franchising sisteminin ülkemizde büyümesi için önemli katkılar sağlanabilir.

Çalışmadan elde edilen sonuçların başlıca şu kararların alınmasında yardımcı olması beklenmektedir:

- Franchise-veren firmaların, franchise almak isteyen girişimcilerin beklentilerinden hareketle onları seçmesinde dikkate edeceği özelliklerin neler olduğu,
- Franchise aday girişimcilerin franchise alacakları firmayı belirlerken değerlendirmeleri gereken özelliklerin neler olduğu,
- Franchise-veren firmalar ve franchise-alan girişimcilerin karşılıklı ilişkilerinde dikkat etmeleri gereken özelliklerin neler olduğu.

The Evolution of the Franchising System and the Analysis of the Determinants of the Job- satisfaction of the Franchisees: Turkish Case

Abstract: In this paper, a survey has been made on the effects which determine the job-satisfaction of the franchisees taking franchising rights from the franchiser firms which are the members of National Franchising Association (UFRAD), after the evolution and current situation of the system have been studied. The findings show that system motivation, cooperation, the balance of power, the expectations and the image of the franchiser firm play an important role in the satisfaction of the franchisee firms. The results provide some hints for the possible attitudes of the franchisers and the franchisees in their mutual relations. In this way, some proposals making contribution to the development of the system in Turkey can be made by increasing the job-satisfaction of the franchisee.

Keywords: Franchiser firms, Franchisee firms, Job-satisfaction

Kaynaklar

- Alacaklıoğlu, Süha, Franchising, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 10, İstanbul, 1994.
- Altunışık, Remzi ve diğ., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Gel. 3. Basım, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2004.
- Baron, Steve - Ruth A. Schmidt, "Operational Aspects Of Retail Franchises", International Journal of Retail and Distribution Management, Vol.19, (2),1991, s. 15.
- Brown, James R.. - *Chekitan S. Dev*, "The Franchisor- Franchisee Relationship: A Key to Franchise Performance", Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.38, (6),1997, s.32.
- Churchill, G. A., Ford, N. M. Jr., and Walker, O. C. Jr., "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen", Journal of Marketing Research, Vol.11, August, 1974,s.254-260.
- Combs, James G. et al., "A Strategic Groups Approach to the Franchising - Performance Relationship", Journal of Business Venturing, Vol.19, (6), November 2004, s.877-897.
- Cooper, Arnold C. - Kendall Artz, "Determinants Of Satisfaction For Entrepreneurs", Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, Wellesley, MA., 1992.
- Dant, Rajiv P. et al., "Linking Relationship Quality in Franchise Systems: Model and Measurement", Journal of Marketing Channels, Vol.4, (1\2), 1995, s.111.
- Guilloux, Veronique et al. " How France's Potential Franchisees Reach Their Decisions: A Comprasion with Franchiser's Perceptions", Journal of Small Business Manegemenet, Vol.42, (2), April 2004, s.220-230.
- Hing, Nerilee , "Maximizing Franchisee Satisfaction in the Restaurant Sector", International Journal of Contemporary Hospitality,1996, August, s. 27-39.
- Hair, Joseph F. et al., Multivariate Data Analysis, Sixth Edition, Prentice-Hall International Inc. s.1998.
- Hough, John L. , "Power and Authority and their Consequences in Franchise Organizations: A Study of The Relationship Between Franchisors and Franchisees", London. Ph.D., University of Westminster,1986.
- Huddleston, Peter - Cassill Nancy. L. Female Consumers' Brand Orientation: The Influence of Quality and Demographics, Home Economic Research Journal, Vol.18, (3), 1990, 255-262.
- Kapoor, Siddharta, "Job Satisfaction: Comparative Analysis of Franchisees and Small Business Owners", Rolffe Peacock , Understanding Small Business: Practice,Theory and Research, 2.ed., Chapter 12, Appendix B, 2004
- Kavas, Alican, Ulusal Franchise Geliştirmede Başarı Koşulları, Pİ Dergisi, Şubat 2002, s.3
- Khan, Robert L., Restaurant Franchising, New York, Van Nostrand Reinhold, 1992.
- Knight, Richard. M., "Franchising From The Franchisor And Franchisee Points Of View", Journal of Small Business Management, 24 (3), 1986, s. 8-15.

- Lawrence, S. Welch*, "Diffusion of Franchise System Use in the International Operations", *International Marketing Review*, Vol.6, Is.5, 1996, s.9-22.
- Lee, Soo Bum*, "An Investigation Of Factors Affecting The Quality Of The Relationship Between Franchisee And Franchisor And Its Impact On Franchisee's Performance, Satisfaction And Commitment: A Study Of The Restaurant Franchise System", PhD., Virginia Tech. Univ. 1999.
- Locke, Edwin A.*, "The Nature And Consequences Of Job Satisfaction, in *Handbook Of Industrial and Organizational Psychology*", (ed.), M.D. Dunnette, Chicago: Rand McNally Publishing Company.1976.
- Michael, Steven C.*, "The Effect of Organizational Form on Quality: The Case of Franchising", *Journal of Economic Behavior&Organization*, Vol.43, 2000, s.295-318
- Morrison, Kimberley A.* (a), "An Empirical Test of a Model of Franchisee Job satisfaction", *Journal of Small Business Management*, 1996, July,s. 27-41.
- Morrison, Kimberley A.* (b), "How Franchise Job Satisfaction And Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations and Intention To Remain.", *Journal of Small Business Management*, Vol.35,(3), 1997, s.39-67.
- Nakip, Mahir*, *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ekim-2003, Ankara
- Parsa, H.G*, "Interaction of Strategy Implementation and Power Perception in Franchise Systems", *Journal of Business Research*, Vol.45, (2), June 1999, s.173-175
- Peterson, Richard - Rajiv P. Dant*, "Perceived Advantages of The Franchise Option From The Franchisee Perspective: Empirical Insights From A Service Franchise", *Journal of Small Business Management*, Vol: 28, (3), 1990,s.47-60.
- Pizanti, Inbar - Miri Lerner*, "Examining Control and Autonomy in the Franchisor-Franchisee Relationship" *International Small Business Journal*, Vol 21, (2), 2003, s.131-159.
- Scandura, Terri A. - George B. Graen*, "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of Leadership Intervention", *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, (3), 1984 s.430-440.
- Shane, Scott - C.Spell*, "Factors for New Franchise Success", *Sloan Management Review*, 1998,Vol.39, (3), s.43-50.
- Stanworth, John*, *A Study of Franchising in Britain*, London, England: University of Westminster, 1977, s.74.
- Stanworth, John*, 'Customer Service Franchising a Trend on a Deviant Case', *International Small Business Journal*, Vol.27, (3), 1999, s. 76.
- Tunanen, Mika*, "Franchisees' Satisfaction: Preliminary Findings From National Study", *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol.3, (2), 1999, s.43-53.
- Ulaş, Dilber, *Franchising Sistemi*, Nobel Yayın Dağıtım, 1999, Ankara.