

## FRANCHISING SİSTEMİNİN GİRİŞİMCİLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Dilber ULAŞ\*

### Özet:

Franchising, işe başlamanın popüler yollarından birisidir. İşletme sistemi franchising, franchise verenin kendi ticari markası ve adı altında ürünlerini satması için franchise alanları reklam, eğitim programları, yönetim, toplu indirimlerden bütün bir paket olarak yararlandığı, önceden eğitimi olmayan bir kişinin işte başarılı olması ve işi idare etmesi için sürekli yardım ve gerekli tüm unsurları sağladığı bir lisans verme şeklidir. Franchise veren, diğer bir işletmeci (franchisee) ile sözleşmeli bir ilişkiye girer ve bir royalty ödemesi karşılığında franchise verenin adı altında faaliyet gösterir. Günümüzde girişimci özelliklerine sahip kişiler, franchise sistemleri gibi işbirliği düzenlemelerine girmektedirler. Fast food restoranları yaygın bir şekilde franchise olarak faaliyet göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, literatürdeki girişimcilik tanımlarından yola çıkarak franchising ile girişimciliğin ilişkisini açıklamak, franchise alan ve franchise veren tarafların girişimci kabul edilip edilemeyeceklerini incelemektir. Çalışmada, franchising ve girişimcilik ilişkisinin ne olduğu açıklandıktan sonra Ankara'da, Armada alışveriş merkezinde yerleşik, gıda sektöründe faaliyet gösteren altı franchise alan işletmeci ile yapılan derinlemesine mülakat sonuçları sunulmuştur.\*

**Anahtar Kelimeler:** Franchising, girişimci, franchise veren, franchise alan, yatırımcı.

### THE EVALUATION OF FRANCHISING SYSTEM IN TURNS OF ITS ENTREPRENEURIAL CAPACITY

#### Abstract:

One popular way to get started the business is through a franchise. Business format franchising is the granting of a license by the franchisor to the franchisee, which entitles the franchisee to trade under the trade mark/trade name of the franchisor and to make use of an entire package (advertising, training programmes in

\* Yrd. Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, ulas@politics.ankara.edu.tr

\* Bu çalışmanın sonuçları 17 Ekim 2006 tarihinde Malezya, Selangor'da SME-Entrepreneurship Conference 2006'da sunulmuştur.

*sales, management discounted bulk), comprising all the elements necessary to establish a previously untrained person in the business and to run it with continual assistance on a predetermined basis. The franchisor enters into a contractual relationship with another business (the franchisee) that operates under the franchisor's name in exchange for a royalty. Entrepreneurs enter into cooperative arrangements suh as franchise systems. Fast food restaurants are commonly operated as franchises. In this study, we explore the relationship between franchising and entrepreneurship. Also we examine entrepreneurs definitions, the franchisee's role in bringing the franchisor's concept to new markets, acceptance of risk and franchising system for entrepreneurs. We begin with explanations of franchising and entrepreneurs relationship, then present six interview with franchisees..*

**Keywords:** Franchising, entrepreneurs, franchisor, franchisee, investor.

## GİRİŞ

Franchising, tanınmış bir markanın, oluşmuş bir imajın belli bir bedel karşılığında, belli standartlar içinde, belli bir bölgede, belli bir süre için bağımsız bir yatırımcıya kullanıldığı, ana firmanın yönetim, organizasyon, eğitim ve tedarik konularında yardım sağladığı bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir. Kendi alanlarında başarılı olmuş, kaliteli ürün veya hizmet üreten firmalar, ürün veya hizmetlerinin ülke içinde ya da ülke dışında ana firmayla tutarlı olarak, aynı görünümdeki mağazalarda üretilmesi, dağıtılması ve belirli standartlar içinde kullanılması için imtiyaz vermektedir (İzraeli, 1972:3). İşletme sistemi franchising'e örnek olarak Mc.Donalds, Burger King, Subway Sandwich, Holiday Inn, Avis araba kiralama hizmetleri, Türyap emlakçılık verilebilir. Franchising, franchisor ve franchisee denilen, hukuken birbirinden bağımsız iki taraf arasında sözleşme ile yapılmaktadır (Stanworth, Curran, 1999:326). Franchisor kendi alanında başarılı olmuş, belirli bir kalite standardını tutturmuş, makul bir süre boyunca ve en azından bir örnek işletmede işini başarıyla yürütmüş olan, tanınmış bir markadaki ürün ya da hizmetin, işletme sisteminin sahibidir. Bir üretim veya hizmet işletmesi olabilir. Franchisee ise belirli bir süre ve belirli bir bedel karşılığında franchise verenin ticari markasını, hizmet markasını, know-how'unu, işletme sistemini, diğer sınai ve mülkiyet haklarını kullanma hak ve zorunluluğunu üstlenen bağımsız bir işletmecidir. Hukuken bağımsız bir iş adamı ya da küçük bir işletme olabilir.

Günümüzde bir çok ekonomi ve finans dergisinde, franchising sistemi açıklanırken "Franchise almak isteyen girişimciler" ifadesi kullanılmaktadır. Ancak franchise alan gerçekten girişimci midir ve kendisini girişimci olarak görmekte midir? İşte bu çalışmada öncelikle işletme sistemi franchising ve girişimciliğin ne olduğu açıklanmış, daha sonra franchise veren dışında, franchise alanların da girişimci olarak

kabul edilip edilmeyeceği değerlendirilmiştir. Franchise veren taraf, ürün ve markasının isim hakkını, üretim yöntemlerini, gerekli yardımları (kredi bulma, mağaza dizaynı, pazar araştırması, yer seçimi, reklâm, eğitim) franchise alana vermelidir. Franchise alan taraf ise bunların karşılığında belirli ücretleri ana firmaya ödeyerek, ana firmayla benzer görünümdeki mağazasında, ana firmanın standardizasyonunu aynı şekilde devam ettirmelidir. Ana firmanın o zamana kadar başarıyla yürüttüğü sisteminin bozulmaması için franchise alan tarafın belirlenen standartlara uyması zorunluluğu bulunmaktadır. Yasal ve finansal açıdan birbirinden bağımsız, en az iki taraf arasında anlaşma ile yapılan franchising sisteminde, taraflar arasında sürekli bir ilişki kurulmaktadır (Demirci 1993:54). Tablo : 1’de franchise veren ve franchise alan taraflar için amaçlar değerlendirilmiştir. Franchise veren uzun dönemde öncelikle markasına önem verirken, franchise alan sisteme girdiğinde en kısa sürede kar elde etmeyi düşünmektedir. Franchise veren, bu sistemle girdiği pazarda sadece satışların yüzdesini alırken, franchise alan net kar elde etmektedir (Tablo : 1).

**Tablo : 1**  
**Franchising’de Taraflar İçin Temel Amaçlar**

	<b>Franchise veren</b>	<b>Franchise alan</b>
<b>Öncelik</b>	Marka adı, sermayesi	Karlılık
<b>Zaman yaklaşımı</b>	Uzun dönem	Kısa dönem
<b>Kazanç şekli</b>	Satışların yüzdesi	Net kar

**Kaynak:** Garg Viany K., Abdul A.Rasheed (2003). “International multi-unit franchising: an agency theoretic explanation”, International Business Review, vol 12, ss.333.

ABD Ticaret Bakanlığı tarafından yapılan araştırmalarda kendi işini kuran küçük girişimcilerin % 90’ı onuncu yılın sonunda işyerlerini kapatırken, franchise almış olan işletmelerin % 80’inin işlerini sürdürdüğü belirlenmiştir (Işın, 1993:1). Yapılan araştırmalarda kendi işini kuranların başarısızlık nedenleri finansal raporlama uygulamalarından, girişimcinin kişisel özelliklerine kadar farklı farklı nedenler olarak tespit edilmiştir. Küçük işletmelerin başarısız olmalarının iki önemli nedeni ise yönetim yeteneğinin eksik olması ve yetersiz sermaye olarak belirlenmiştir. Akademik çevrelerce tersi söylenmesine rağmen Uluslararası Franchise Birliği (IFA), 1960’lardan beri franchisingi, kendi bağımsız işyerine sahip olmaya göre daha başarılı bir iş uygulaması olarak tanıtmakta ve desteklemektedir. Franchise alanların başarısızlığı ile ilgili doğru tahminler yapmak, franchise verenlerin başarısızlığı geçici bir durum olarak görmeleri nedeniyle zordur. Başarısız olan franchise birimleri, franchise verenler tarafından tekrar geri satın alınmaktadır (Frazer, Winzar:2005: 1535). Bununla birlikte

günümüzde kendi istedikleri alanda, kendi işini kurmak isteyenlerin sayıları giderek artmaktadır. Franchising, başarılı bir firmanın desteğini arkanıza alarak, istenilen alanda hukuken bağımsız olarak belirli bir sermaye ile kendi işini kurma imkanı veren bir yöntemdir.

### **I ) İŞLETME SİSTEMİ FRANCHISING**

Franchising, lisanslamanın özel bir şeklidir. “Franchising” kelimesi günümüzde işletme sistemi franchisingi tanımlamak için kullanılmaktadır. İşletme Sistemi Franchising, franchise verenin franchise alana kendi ticari markası, adı altında lisans vermesi, daha önce iş konusunda eğitim almamış olan kişinin franchisor tarafından geliştirilen iş ve sürekli yardımı sayesinde başarılı olmasının sağlanmasıdır. Sınırlı kaynaklar ve iş çevresindeki hızlı değişim, firmaları yeniden yapılanmaya ve verimliliklerini arttırmaya zorlamaktadır. Franchising, düşük bir sermaye yatırımı ve pazarlama politikalarında yüksek bir kontrol gücü sağlayarak franchise verenin perakende ağının hızla yayılması olarak görülmektedir. İşletme sistemi franchising genellikle bütün bir iş konseptini, franchise alanın işe başlaması ve işletmesi için eğitim ve yönetim yardımını ve sürekli bir rehberliği içermektedir. Franchising tüm Avrupa ülkelerinde fast food, moda, baskı, güzellik ürünü gibi farklı sektörlerde hızla büyümektedir (Baroncelli, Manaresi, 1997: 225) .

Amerikan Ticaret Bölümü'nün tanımına göre ise, işletme sistemi franchising, franchisor ile franchisee arasında işe giriş şeklini, pazarlama stratejisi ve planını, standartlara uymayı, kalite kontrolünü ve sürekli iletişim ilişkisini içermektedir. İşletmenin üretim, pazarlama ve işletme sistemini oluşturan unsurlar; işletmenin ürettiği ürün çeşitleri, ürünün şekli ve ambalajının nasıl olacağı, kullanılan üretim yöntemi ve standardı, üretimde kullanılan hammadde, makine ve ekipmanın satın alındığı yer, müşterilere sunulmuş şekli, müşterilerin kolayca tanınmasını sağlayacak işaret, amblem ve kutulama şekli, fiyat listesi, işletmenin yerleşim şekli ve düzeni, renkler, personelin kılık ve kıyafeti, hizmeti tanıtıcı söz, işaret ve amblemler, işletmenin yönetim, personel, tutundurma faaliyetleri (reklam, satış geliştirme), muhasebe ve finans konularında izlediği stratejilerdir. İşletme sistemi olmadan, franchising yönteminin bir pazarlama ve dağıtım yöntemi olarak seçilmesi doğru değildir. Franchising yönteminde bütün bu unsurları kullanma hakkı sözleşme ile karşı tarafa verilmektedir.

## II ) GİRİŞİMCİLİK ve FRANCHISING İLİŐKİSİ

Franchising, gelişmiş ölkelerde önemli bir girişimcilik faaliyeti kaynağı olarak tanınmaktadır (Combs vd., 2004: 878). Literatürde girişimcilik ile ilgili çok farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Girişimci olarak Türkçe'ye çevrilen "entrepreneur" kelimesi aslında Fransızca "entreprendre" kelimesinden gelmektedir ve anlamı bir Őey yapmaktır. Fırsatları değerlendiren, fikir üreten, her tür riski alarak fikrini gerçekteştirmeye çalışandır. Yeni bir mal ya da hizmet üreten, yeni bir üretim yöntemi geliştiren, yeni bir pazar oluşturan, yeni bir hammadde kaynağı bulan ve endüstriyi yeniden yapılandıran kişiler "girişimci" olarak adlandırılmaktadır. Girişimcilikle ilgili geliştirilen yeni tanımlarda ise, girişimcilik yenilik yaratmanın yanı sıra, bir organizasyonun kontrol faaliyetini sürdüren kişiler olarak da ele alınmaktadır (Kaufman ve Dant, 1998:6). Diğer bir tanıma göre girişimci, üretim faktörlerini bir araya getirerek iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli finansman kaynaklarını ve üretimin değerlendirileceği pazarları bulandır. Sürekli piyasaları gözlemleyerek talep açıklarını yakalayan, yeni talepler yaratan, rekabetten kaçınmayan, atak ve yaratıcı kişilerdir. Girişimci, sadece kendi tecrübelerini değil, başkalarının tecrübelerini de değerlendirerek gerekli sonuçları çıkarmaktadır (Müftüoğlu, 1994: 65-67). Küçük'e göre girişimci, her alandaki yeniliği başlatan kişi olarak tanımlanmaktadır. Yeniliklerin sürdürölmesi ve geliştirilmesi girişimcilerin karar ve uygulamaları sonucunda gerçekteşmektedir (Küçük 2005). Fırsat girişimciliği, karlı olabilecek alanlara yatırım yapılması, potansiyel fırsatların görölmesi olarak, yaratıcı girişimcilik ise, bir fikir veya buluşun pazara sunulması ya da mevcut olan bir mal ya da hizmetin tasarımı, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirilerek pazara sunulması olarak tanımlanmaktadır.

Bunlara ilaveten literatürdeki girişimcilik tanımlarının franchise veren ve alanlara uygulanabilirliği Tablo : 2'de sunulmuştur. Bu kapsamda Tablo : 2 incelendiğinde verilen girişimcilik tanımlarına göre franchise alanlar yeni bir oluşumu yaratma, farklı pazarlarla bağlantı kurma ve sözleşmeli düzenlemeler yapma konularında girişimci olarak kabul edilmemektedir (Tablo : 2).

**Tablo : 2**  
**Girişimcilik Tanımları ve Franchising Bağlamına Uygulanabilirliği**

Girişimcilik Tanımları	Franchise verene uygulanabilirliği	Franchise alana uygulanabilirliği
Girişimci, risk alma, liderlik, motivasyon ve kriz çözme yeteneği niteliklerine sahip olan bir bireydir (Liebenstein 1968).	Evet	Evet
Girişimciler liderlerdir ve yeni bir oluşumu yaratma sürecine önemli katkılarda bulunurlar (Schumpeter 1942).	Evet	Hayır
Girişimci, belirsiz yatırımlara girişen ve farklı olarak belirsizliğin düşük seviyede olmasından hoşlanmayan bir bireydir. (Knight 1921)	Evet	Evet
Girişimcilik, yeni organizasyonlar yaratmadır (Low ve MacMillan 1988)	Evet (Konsept için)	Evet (Pazar için)
Girişimciler üretim faktörlerinin (yerleşim, işgücü) yeni kombinasyonlarını yaratırlar (Schumpeter 1934).	Evet	Evet
Girişimcilik belirsiz bir çevrede kaynakların yeni, benzersiz ve değerli kombinasyonlarından kar elde etme sürecidir (Amit, Glosten, Muller 1993).	Evet	Evet (belirsiz çevrede)
Girişimci şu faaliyetlerden bir ikisini başaranıdır:1) Farklı pazarlarla bağlantı, 2) Pazar açıklarını bulma, 3) Sözleşmeli düzenlemeler, örgütsel kaynaklar oluşturma ve yönetme, 4) Pazardaki girdi/kaynak eksikliğini giderendir (Leibenstein 1968)	Evet (1,2,3,4)	Evet (2,4)
Girişimci, kararlı bir şekilde kar merkezli iş faaliyetini başlatan, sürdüren ve geliştirendir (Cole 1968)	Evet	Evet
Girişimciler kar fırsatlarını algırlar ve mevcut tatmin edilmemiş ihtiyaçları doldurmaya ya da yapılmış olandan daha etkili yapmaya çalışırlar (Kirzner 1985)	Evet	Evet
Girişimciler, organizasyonun faaliyetlerini kontrol ederek hak iddia edenlerdir, talep sahipleridir (Shane ve Cable 1997)	Evet (sistem karları/ paylaşılmış kontrol)	Evet (Birim karları/ paylaşılmış kontrol)

**Kaynak:** Patrick J.Kaufmann, Rajiv P.Dant (1998). "Franchising and The Domain of Entrepreneurship Research", Journal Of Business Venturing, vol 14, ss.8.

Bu konu daha kapsamlı bir şekilde taraflar açısından aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır.

### III) FRANCHISING SİSTEMİNİN FRANCHISE ALAN AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Franchising, küçük yatırımcıların farklı bir çok iş alanına yönelebilmelerini, sermayelerini kendi istedikleri alanda değerlendirebilmelerini sağlayan bir yöntemdir (Özgentürk, 1993: 5). Franchise veren ana firma denenmiş ve başarılı olmuş, müşteri potansiyeli olan işletme sistemini, tecrübeleri, know-how (Watson, 2005: 25-26), reklâm, uygun stok seviyesinin ayarlanması, yer seçimi, mağaza düzeni, yönetim ve organizasyon, muhasebe sistemi, kalite kontrol standartlarının yerleştirilmesi konularını franchise alana aktarmaktadır. Ana firmanın, franchise alanların hiç bilmediği bir konuda standardize edilmiş bir eğitim programı vermesi, tecrübesi olmayan franchise alanların başka bir durumda giremeyecekleri bir alana girmelerini, büyük bir firmanın sahip olduğu avantajları yakalayarak, işe başlamalarını sağlayabilecektir. Franchise alan yatırımcı, franchise veren firmanın tecrübesini paylaştığından dolayı daha az hata yapacaktır. Buna ilaveten, franchise almak kendi işini kurmanın en hızlı, başarılı ve kolay yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, bunun başarısızlık oranı, kendi işini kurmaya göre daha düşüktür (Megginson vd., 1997:144).

Franchising sistemi, franchise alan açısından değerlendirilirse;

1) Finans kaynağını, işgücü piyasasını, maddi varlıkları sağlayan franchise alandır (Kaufman ve Dant, 1998:13). Oxenfeldt ve Kelly'e göre franchise alan girişimciler firmaya üç temel kaynak getirmektedir. Yönetim uzmanlığı, yerel pazar bilgisi ve sermaye. Franchise alanlar, franchise birimlerine çok büyük yatırımlarda bulduklarından, yönetim yeteneklerine güvenen kişilerin franchise alması daha fazla görülmektedir. Franchise alan bir kere seçilince, biriminin başarılı olması için iş faaliyetlerini çok dikkatlice izler (Combs vd., 2004:880). Kendi alanında başarılı olacağına inandığı bir alanda, franchise alan yönetici istihdam etmek yerine işin başında durur. Franchise alanlar, çalışmak istedikleri alanda franchise verenin geliştirmiş oldukları işi kendi bölgelerinde uygulamakta ve kaliteyi, hizmeti korumaya çalışmaktadırlar. Yenilik yapma kararı verdiklerinde bunu franchise verenle paylaşmaları ve franchise verenin onayını almaları gerekmektedir. Franchise veren onayladığı takdirde ürün, promosyonda yenilik yapabilirler. Franchise alanlar, standartların bozulmaması gereği franchise verenlerin satış biriminin kurulması ile ilgili politikalarına aynen uysalar bile yasal olarak bağımsız girişimcilerdir. Bu da franchise verenlerin kontrol alanını sınırlar. Franchise alanlar, özellikle fiyatlandırma, promosyonlar, ve yeni ürün tanıtımları ile ilgili konularda franchise verenin politikalarına itaat etmek için sınırlandırılmazlar (Lafontaine, 1998:18). Franchise alanlarda kendi işlerinde kararlı ve azimli olarak çalışırlar, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini belirlemek için gözlem yaparlar, iletişim kurarlar, finans kaynaklarını

kendileri sağlarlar. Belirsizlik altında karar alma durumuyla karşılaşabilirler. Franchise alanlar sisteme girişimcilik yetenek kaynaklarını sağlamalıdır. Ayrıca yöneticilerden daha fazla motive edildiklerinin beklendiği unutulmamalıdır. Sadece yönetsel yeteneklerini ve iş tecrübelerini getirmezler, ayrıca motive edilmiş insan sermayesi kaynağı sağlarlar. Sistemin etkili olması için franchise verenin sürekli desteği önemlidir. Franchising konusunda yapılan araştırmalarda, franchise verenin franchise alanı seçerken öncelikle franchise ücretini ödeyebilmesine, sonra ticari geçmişlerine satış yeteneklerine ve kişiliklerine dikkat ettiği, franchise verenin desteğinin söz verileden daha düşük olduğu belirtilmektedir. Franchise alanların sistemden ayrılma nedenleri; franchise ücretleri, yönetim ve pazarlama desteği, iletişim konularında olmuştur (Frazer ve Winzar, 2005:1537).

2) Franchise alan, bölgesel ve ülke çapında yapılan reklâmların ve promosyonun her ikisinden de yararlanmaktadır. Reklâm kampanyaları ana firma tarafından düzenlenmekte ve kontrol edilmektedir. Reklamı ana firma geliştirmekte, maliyetlerini franchise alan ile paylaşmaktadır. Her franchise alan yatırımcı, aylık satışlarının belirli bir yüzdesini (genellikle %1-%5 arasında) ana firmaya ödemektedir. Franchise alanlar kendi aralarında ortak reklâm programları düzenleyebilmektedirler. Kendi işini kuran yatırımcı ise tüm bunları kendi başına yapmaktadır. Sistem, daha fazla reklâm etkinliği sağlamaktadır. Franchise veren franchisee'lerinden aldığı reklâm ücretiyle tüm franchise zincirinin reklâmının yapılmasını sağlamaktadır. Yaptığı araştırma, geliştirme sonuçlarını, teknolojiyi, muhasebe rehberliğini küçük işletmeye aktarmaktadır. Gerekli sermaye miktarını dikkatlice hesaplayarak, fizibilite etüdünü küçük işletmeye vermektedir (Ün, 1994:10).

3) Teknolojiyi takip etmek: Franchise alan, franchise verenin patent, ticari markası, ticari sırları ve varsa gizli formül ya da iş süreçlerini kullanabilmektedir. Franchise veren, elde ettiği bilgileri aylık bültenler halinde franchise alan girişimcilere ulaştırmaktadır.

4) Nitelikli personele sahip olma: Franchising sisteminde işe başlamadan ve işe başladıktan sonra franchise veren tarafından sürekli olarak eğitim programları verilmektedir. Böylece çalışanların bilgi ve becerileri arttırılmaktadır. Franchising'de personel alımı franchise alan tarafından gerçekleştirilirken, eğitim franchise veren tarafından verilmektedir. Kendi adına ve hesabına çalışan franchise alan, yöneticilere göre daha iyi motive olur. Franchising sisteminde franchise alanlar, kendi ilgi alanlarına göre franchise olarak işin başına geldiklerinden ve hukuken bağımsız olduklarından kiralık yöneticilere göre daha iyi motive edilirler. Kendi satış birimlerine sahip olduklarından ve önemli miktarda finansal yatırımda bulduklarından satışların maksimum olması için çalışırlar. Franchising Sisteminde franchise alanlar kendi



işlerinin başında çalıştıklarından yönetici kiralamaya gerek kalmamış, genel masraflar azaltılmıştır. Personel, kira ve idare giderleri, pazarlama maliyetleri azaltılmıştır. Franchise alanlar kendi işletme giderlerini üstlenirler ve personellerini tedarik ederler. Şirketin kendilerine ait satış noktalarında ise işgücü, genel masraflar, sigorta, personel yönetimi, işgücü eğitimi gibi bir çok farklı maliyetin karşılanması gerekecektir (Kuriloff 1981:45).

5) Tedarik ve indirim imkanı: Franchise veren, franchise alanlar için büyük miktarlarda malzeme satın aldığından, pazarlık gücünü kullanarak miktar indirimlerinden yararlanır ve böylece franchise alanların maliyetleri düşerek brüt kârları artar (Kinch, Hayes 1986:34).

6) Bölge koruması: Franchise alan yatırımcılar Avrupa Komisyonunun Haziran 1987'deki düzenlemesine göre; belirli coğrafik bölgelerde faaliyette bulunabilirler. Böylece aynı franchise ağında olan franchise alanların birbirlerinin bölgelerine girmeleri engellenmiştir (Hall, Dixon, 1988:37).

7) Franchise alan işletmeler, ürün veya hizmetler taklit edilmeden önce satış yaptıklarından taklit önlenmiş olur (Bilge 1994).

8) Franchising, girişimcinin kendi işini kurarken kaybedeceği zamanı ve enerjisini azaltır ve tanınmış ana firmanın müşteri potansiyeline sahip olmasını sağlar. Girişimci, sistemde karşılaştığı problemleri aynı dağıtım alanındaki franchise alanlarla paylaşarak, onların tecrübelerinden yararlanabilir (Nickels, Mchugh, 1990:146).

9) Franchising, yeni bir iş kurmaya göre daha az nakit yatırımı gerektirmektedir. Ana firma, işin kurulması için gerekli maliyetleri hesaplayarak, franchise alana yardımcı olmaktadır. Çok farklı alanlarda yapılabilen franchising'in maliyeti konusuna, yer seçimine, ana firmaya göre değişebilmektedir.

Bununla birlikte franchising sisteminin franchise alan girişimcilerin yaratıcılığını öldürme, standardizasyona uyma gereği kısıtlamalara uyma, kararların alınmasında uzakta olmasına rağmen franchise verenin etkisinin çok olması, sözleşmenin çok sıkı olması, her ay royalty ödeyerek kar paylaşma, yatırım maliyetinin yüksek olması, istenilen yerden tedarik sağlayamama, katı kurullarla karşılaşma ve tam bağımsız olamama gibi dezavantajları bulunmaktadır.

#### **IV) FRANCHISING SİSTEMİNİN FRANCHISE VEREN AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Girişimcilik, franchise veren açısından değerlendirildiğinde, ürünü, markayı, sistemi geliştiren franchise veren yaratıcı girişimcidir. Güvenilir, tanınmış bir markası, imajı ve potansiyel müşterileri bulunmaktadır. Hedeflediği pazara girmeden önce

fizibilite etüdünü, pazarlama araştırmalarını yapmaktadır. Franchise veren ürün, üretim ve bütünleşik pazarlama çabalarının hepsinde birden standardizasyon oluşturacak şekilde kararlar almakta, ticari markasını geliştirmeye çalışmaktadır, ürünün reklam ve satış geliştirme faaliyetleri ile satılması için gerekli bilgiyi üretmektedir. Franchise alan ise, belirli bir coğrafi bölgeye yatırım yapmakta ve iş riskini üstlenmektedir ( Michael, 1996:60). Amacı, franchising sistemi ile iş fikrinin uygulamasını farklı pazarlara yaymaktır. Franchise veren girişimci, işi konusunda bilgi ve tecrübe sahibidir. Yeni hizmet veya perakende işi geliştirmek isteyen girişimciler franchising yöntemini potansiyel bir yayılma yöntemi olarak görmekteyler (Fladmoe, 1996: 423). Bu bakımdan franchising, Justis ve Judd tarafından yerel girişimcilerden sermayeyi, yerel pazar bilgisini elde etme kolaylığı olan ve yönetim kaynakları ihtiyacını azaltacak şekilde motive edilmiş girişimcilerin işin başında bulunduğu bir sistem olarak görülmektedir (Lafontaine, 1998: 17). Franchising sistemi, franchise vermek isteyen girişimciler açısından değerlendirildiğinde;

1) Franchising, franchise veren işletmenin pazar payını, büyük sermaye harcamaları yapmadan hızla genişlettiği, başlangıç maliyetlerinde çabuk geri alınabildiği ekonomik bir yöntemdir (Combs vd., 2004: 878; Stanworth, Curran 1999:330). Ana firma, yeni franchise birimlerinin açılması için gerekli büyük miktardaki sermaye ihtiyacını, şirketin sahipliğini azaltmadan temin eder ve hızla yayılır, diğer insanların sermayelerinin büyük bir oranını kendi işini geliştirmekte kullanır. Franchise veren işletme hisse senetlerinin satışıyla sermayesini arttırabilecekken, şirketin sahipliğini azaltmadan uluslararası alanda franchise vererek yayılmış olur (Diamond, Pintel, 1980:285).

2) Franchise verenin gelirleri, franchise alanın sisteme katılmak için ödediği bir başlangıç ücreti, sürekli ödenen royalty'ler, kira gelirleri ve tedarik ettikleri ürün ve malzemelerin ücretleri, reklam bedellerinden oluşur. Franchise alan, sisteme girmek için başlangıç ücretini ve daha sonra franchise verenin sürekli desteğinden yararlanmak için her ay satışlarının belirli bir yüzdesi olan royalty gelirini franchise verene ödemektedir. İşletme sistemi franchising, ticari marka ve know-how şeklinde entelektüel sermaye haklarının transferiyle ilgilidir. Franchise alan, özellikle gelişmenin ilk aşamalarında yönetim yeteneği, yerel pazar bilgisi ve entelektüel sermaye sağlar. Perakende işinde pazara hızlı bir şekilde nüfuz etmek, perakende marka tüketicilerin zihnine yerleşeceğinden ve tercihlerini şekillendireceğinden dolayı özellikle önemlidir (Watson, 2005: 25-26).

3) Porter'a göre rakiplerin kimler olduğu ve stratejileri, dağıtım yöntemi, endüstri uygulamaları gibi bilgiler rekabet avantajının tanımlanmasında önemlidir. Franchise alan girişimciler franchise verene bu bilgileri yerel seviyede sağlayabilirler.

Franchise alanlar, yerel ticaret konusunda bilgi sahibi olduklarından dolayı yerel faaliyetler, saatler, fiyatlar ve yerleşime göre karar alırlar, tüketici isteklerini bilirler (Michael, 1996: 60). Franchise alan sisteme sadece finansal sermaye getirmemekte, ayrıca coğrafi yerleşim bilgisini, işgücü piyasası bilgisini ve kendi yönetsel işgücünü de getirmektedir. Bölgelerindeki pazarı daha iyi tanıdıklarından daha iyi pazar iletişimi kurarak ana firmaya fizibilite çalışmalarında yardımcı olurlar. Yerel işletmecilerin müşterilerle iletişimi kurması ve geliştirmesi de daha kolay olacaktır. Franchise alanlar, şirket yöneticilerinde bulunamayacak ve geliştirilemeyecek insan sermayesini sağlarlar. Özellikle genç zincirler için kalite ve yetenekli yönetici elde etmek zor olabilir ve franchising buna çözüm getirir. Franchisingin franchise veren açısından faydaları; kültürel ve coğrafi olarak uzak olan uzak pazarlara girildiğinde insan sermayesi ve yerel pazar bilgisi kazanmadır. Franchise alanların girişimci sayılıp sayılmayacağı konusunda hala farklı görüşler bulunmaktadır. Franchise alanlar risk alma, liderlik, motivasyon ve kriz çözme yeteneği gibi davranışları franchise veren ile paylaşmaktadırlar (Kaufmann ve Dant, 1998:5-16).

4) İşini ülke dışında yaymak isteyen kişilerin kotalar, hükümet düzenlemeleri, vergiler gibi engellerin olduğu ülkelerin pazarlarına girmelerinde franchising cazip bir yöntemdir (Groselli, 1989:276).

5) Franchise veren hızla sistemini yayarken, kendi sermayesi ile farklı verimli alanlara yönelebilir. Yatırım riski, taraflar arasında yayılır.

6) Ana firmanın büyük firmalarla rekabet gücü artar, büyük miktarlarda alımda bulunulduğundan miktar indirimlerinden, daha iyi ödeme koşullarından yararlanır.

Franchise veren açısından franchising sisteminde ödemelerde gecikme olması, markanın hatalı davranışlar sonucu zarar görebilmesi, standardizasyonun, kalitenin bozulabilmesi, kötü niyetli olunması, kazancın sadece bir kısmına katılması gibi dezavantajlar ile karşılaşılabilir.

## V) ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### A) Araştırmanın Önemi ve Amacı

Franchising tanınmış markası ve müşteri potansiyeli olan işletmelerin sistemini yabancı pazarlarda, belirli bir gidere katlanmadan ve hızla yaydığı bir sistemdir. Franchise alan açısından ise, iş tecrübesi olmayan kişilerin belirli bir finansmanla, kendi yerel pazarlarında, başarılı, tanınmış bir markayla birlikte işin sıfırdan öğrenilmesini sağlayan bir girişimcilik sistemi olarak günümüzde önem kazanmıştır. Bu çalışmanın amacı franchising sisteminde taraflar olan franchise alan ve franchise verenlerin girişimcilik özelliklerine sahip olup olmadıklarını değerlendirmektir.

Dolayısıyla, bu çalışma daha önce franchising sisteminin Türkiye’de uygulanabilirliği, franchise alma nedenleri, sözleşme şartlarının oluşturulması konularının ele alındığı “franchising sistemi” çalışmasından (Ulaş 1999) farklı bir amaç ve yaklaşımla hazırlanmıştır.

## **B) Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem Seçimi**

Çalışmanın amacı doğrultusunda, Ankara’da bulunan franchise alan işletmeler arasından görüşmeyi kabul eden altısı ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Bu çalışmada franchise alanların girişimcilik özelliklerinden hangilerine sahip oldukları, kendilerini girişimci olarak görüp görmedikleri, derinlemesine mülakat ve gözlem notlarından yararlanılarak araştırılmıştır. Araştırma Ankara ilindeki altı franchise alan işletme ile sınırlandırılmıştır. İşletmelerin organize olarak bir arada bulunmaları, yerleşim düzenlerinin uygunluğu ve hafta içi saatlerde görüşmeye zaman ayırabilmeleri nedeniyle Armada alışveriş merkezinde bulunan franchise alan işletmeler tipik durum örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Nitel çalışmada amaç genelleme olmadığı için, amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme kullanılmıştır (Yıldırım, Şimşek, 2004 : 85). Tipik durum örneklemesinin kullanılmasının nedeni genelleme yapmak değil, franchising konusunda bilgi sahibi olan birkaç franchise alan firma ile görüşerek, bu konuda fikir sahibi olmak isteyenleri, franchising uygulaması konusunda yeterli bilgiye sahip olmayanları bilgilendirmektir. Armada alışveriş merkezinde, gıda sektöründe çalışan, franchise biriminin başında bulunan ve en az bir yıl faaliyette bulunan altı franchise alan işletme sahibi ile yüz yüze görüşülmüştür. Derinlemesine mülakat yöntemi ile mevcut örnekleme çok sayıda veriye ulaşılmıştır. Tipik durum örneklemesinde bilgi sahibi olduğu düşünülen altı franchise alan işletmeci, girişimcilik konusundaki görüşleri, yaşadıkları sorunları dile getirmişlerdir. Firma sahipleri telefonla aranmış, araştırmanın amacı açıklanmış ve mülakat için randevu talep edilmiştir. Görüşmeyi kabul eden franchise alan firmalar ile önceden hazırlanan mülakat protokolü çerçevesinde, 2006 Nisan ayında bir saat süren yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmede verilen bilgilerin istenmedikçe paylaşılmayacağı, araştırma sonuçlarının yazılırken görüşülen birey ve firma isimlerinin rapora yansıtılmayacağı belirtilmiştir.

## **C) Araştırmanın Bulguları**

### **1) Deneklere İlişkin Bilgiler**

Örneklemedeki deneklerin faaliyet yılı, çalışan sayısı, faaliyet alanları, royalti bedeli, giriş bedeli, franchise almadan önce iş tecrübesi, satış şubesi ve franchise sayısı,

sözleşme süresine yönelik bilgiler Tablo : 3'de verilmiştir. Araştırmaya katılan işletmeciler gıda sektöründe çalışan, faaliyet süreleri 2-10 yıl arasında değişen, genellikle küçük işletmeler grubuna giren işletmelerdir. Sisteme giriş bedeli 20 000- 40 000 \$ arasında değişmekte olup, franchise alanların daha önce iş tecrübeleri bulunmaktadır. Taraflar arasında sözleşme, 5-15 yıl arasında değişen sürelerle yapılmaktadır (Tablo : 3).

## **2) Verilerin Değerlendirilmesi ve Bulgular**

Araştırmanın verileri betimsel analiz ile belirlenen temalara göre gruplandırılmış ve özetlenmiştir. Gruplandırma franchise alanların, franchising sistemine girme nedenleri, sistemin zor yönleri ve bu sistemde kendilerini girişimci olarak görüp görmediklerine ilişkin kategorilere ayrılarak yapılmıştır. Görüşülen franchise alanlara numara verilerek birden altıya sıralanmıştır. Böylece altı franchise alan işletmecinin söyledikleri karşılaştırılmış, elde edilen bulgular düzenlenerek tablo haline getirilmiştir.

Araştırmanın geçerliliği için literatürde yapılan araştırmalar incelenmiş ve aynı alanda çalışan diğer araştırmacıların görüşlerine başvurulmuştur. Güvenirlik için franchise alanların söylediklerinden doğrudan alıntı yapılmış ve okuyucuya yorum katılmadan sunulmuştur.

Franchise alanların, franchising sisteminde franchise alma sürecine yönelik faaliyetleri konusundaki görüşleri Tablo : 4'de ve franchise alanların girişimcilik özelliklerine yönelik görüşleri Tablo : 5'de verilmiştir. Derinlemesine mülakat yapılan altı franchise alan işletmecinin franchise alma nedenleri marka bilinirliği, hazır müşterinin olması, satışın kolay olması, tavsiye edilmesi, önceden eğitim, tecrübe gerektirmemesi, riskin azaltılması, ürünün belli bir standartta gelmesi gibi nedenlerdir. Franchising'de başarısızlık nedenleri; ana firma ile sürtüşme olabilmesi, genel değerlendirme yerine ani denetimlerin yapılması, ürünün beğenilmemesi, talep görmemesi, bölge koruması olmaması sonucu yerleşim bölgesine yakın yerlerde rakip işletmelerin ortaya çıkabilmesi riski, yanlış yer seçimi, standardın bozulması, kalitenin düşürülmesi olarak belirtilmektedir. İşletmeciler daha önceden sistemden ayrılan olduğunu duyduklarını belirtmişlerdir. İşletmecilerin bir çoğu, franchise alan olarak seçilirlerken öncelikle mali kaynak durumlarına, daha sonra kişilik özelliklerine dikkat edildiğini belirtmişlerdir. İşletmeciler için sistemin zor tarafları; kısıtlı hareket etmek ve kurallara uyma zorunluluğunun olması, ana firmanın denetimi, royaltı ödemeleri, değişiklik yapamamak olarak belirtilmiştir (Tablo : 4).

Sözleşme belirlenirken ve karar alınırken çoğunlukla ana firmanın kuralları kabul edilmekte ve ana firmaya danışılmakta, değişiklik sadece tutundurma, fiyat

konularında yapılabilmekte, ana firmanın belirlediği yerde faaliyet gösterilmektedir. Bununla birlikte franchise alan işletmecilerin çoğu piyasadaki gelişmeleri takip ederek bunu ana firma ile paylaşmakta ve kendilerini girişimci olarak hissetmektedir (Tablo : 5).

## SONUÇLAR

Franchising sisteminde franchise alan girişimci, büyük bir organizasyonun markasını, adını, işletme sistemini alır ve güçlü bir sistemin parçası olur. Sistemde ana firma ile birlikte hareket edildiğinden karşılaşılan risk ve işletmecilik sorunları azaltılmaktadır. Bununla birlikte bir girişimcinin franchise almaya karar vermeden önce iyi düşünmesi gereklidir. Franchising sistemine girmek isteyenler, bağımsızlığın bir kısmından vazgeçmeye karar vermelidirler. Bu sistemde, franchise verenin düzenlemeleri, kuralları kabul edilerek, düzenli olarak ödemelerde bulunulması, kararlarda, yapılacak yeniliklerde ana firmaya danışılması gerekmektedir. Franchise almak isteyen iş adamı, ana firmanın başarısını kanıtlamış markası ve adının desteği altında gerekli yardımları ve teşviği alırsa faaliyetlerini başarıyla sürdürebilir. Diğer taraftan, bağımsız bir işletmeci olsa da istediği her değişikliği yapamayacağını göz önünde bulundurarak, franchise alıp almamaya karar vermelidir. Bununla birlikte franchise alan işletmecilerin çoğu kendilerini girişimci olarak görmektedirler. Franchise alan işletmeciler piyasadaki gelişmeleri takip etmekte, talep açığını gördüklerinde ana firmaya bildirmekte ve organizasyonun faaliyetlerini kontrol ederek riski paylaşmakla birlikte yönetici de istihdam etmektedirler. Böylece, franchise alan, fırsat girişimcisi olarak kabul edilebilecektir.

Franchising konusunda yapılan mülakatlar sonucunda franchise verilirken mali durumu iyi olan kişilerin franchise alan olarak seçildiği ve sözleşme şartlarının belirlenmesinde daha çok ana firmanın şartlarının kabul edildiği, zaman içinde ana firmanın denetiminin, kısıtlı hareket etmenin, royalty ödemelerinin, değişiklik yapamamanın zor gelebildiği ortaya çıkmıştır. Franchise almak isteyenler, işletmesi faaliyetine başladıktan sonra ana firmanın gerekli yardımları sürdüreceğinden emin olmalı, franchise veren firma ile ilgili bilgileri tam olarak almalıdır. Amerika'da franchise verenin franchise alacak olanı tam olarak bilgilendirmesi şartı aranırken, Türkiye'de kesin bir tanımlama getirilmemiştir. Türkiye'de franchise alan girişimcilerden taraflar arasında yapılan anlaşmada franchise alanın faaliyet gösterdiği bölgenin yakınına başka bir franchise verilmemesi gerektiğini diğer bir ifadeyle, bölge korumasının olması gerektiğini bilmeyen girişimciler bulunmaktadır. Sistemin başarısının korunması için ana firma denetimlere önem vermektedir. Ana firma, gizli müşteri olarak denetimde bulunabilmektedir. Bir anlık yapılan denetimler yerine, genel

değerlendirmelerin yapılması franchise alanların kendilerini sistemin bir parçası olarak görmelerini ve gergin hissetmemelerini sağlayacaktır. Kırk, elli sayfalık uzun sözleşmeler, franchise almak isteyen girişimcilerin kafasını karıştırmaktadır. Franchise almak isteyenlerin nelerden sorumlu olduğu, franchise kararı verilmeden önce girişimciye özet olarak açıklanmalıdır. Franchise alan tarafından önerilen konuların, bir süre sonra ana firma tarafından, ana firmanın çabalarıyla bulunmuş gibi uygulamaya konulması franchise alanın yaratıcılığını olumsuz etkilemektedir. Ana firmanın toplu alımlarla yaptırdığı indirimlerden sadece ana firma değil, franchise alan girişimciler de yararlanmalıdır.

Sonuç olarak, franchising yöntemi, taraflar arasındaki ilişki işbirliği ve güven içinde yürütüldüğü sürece her iki tarafın da memnun olmasını sağlayan bir yöntemdir.

**Tablo : 3**  
**Franchise Alan İşletmelerin Özellikleri**

KATEGORİLER	FRANCHISE 1	FRANCHISE 2	FRANCHISE 3	FRANCHISE 4	FRANCHISE 5	FRANCHISE 6
Faaliyet Yılı	2002	2004	Aralık 1996	1986	2001	2001
Çalışan Sayısı	20-30	8	10-12	12	20	4-5
Faaliyet alanı	Restoran	Köfte-restoran	Restoran-Bar	Restoran	Restoran	Restoran
Royalty bedeli	%13 (royalty (%8). reklam(%5)	Yok	% 6	-	%5	-
Giriş Bedeli	40 000 \$	20 000 \$	20 000 \$	50 000\$	40 000 \$	30 000\$
Franchise almadan önceki iş tecrübesi:	Tecrübe var	Ticaret (inşaat)	Bu konuda çok tecrübe yok ama bir iki kafe işletmeciliği denemesi var.	Ticaret	Tecrübe yok	Ticaret
Satış şubesi ve franchise sayısı	Yaklaşık 125 restoran var ve 20 si kadarı franchisee	52 franchise, 4-5 tn'si doğrudan yatırım.	16 franchisee var	Çoğu doğrudan yatırım.	-	55 franchisee var
Sözleşme süresi	10-15 yıl değişiyor	-	-	-	15 yıl	5 yıl

**Tablo : 4**  
**Franchising Sisteminde Franchise Alma Sürecine Yönelik Faaliyetler**

Kategoriler	Franchisee 1	Franchisee 2	Franchisee 3	Franchisee 4	Franchisee 5	Franchisee 6
Franchise alma nedenleri	Marka bilinirliği Hazır müşterinin olması Her şeyin hazır olması Satışın kolay olması	Tavsiye edilmesi Marka sayesinde piyasaya girme	Bir zincir işletmenin parçası olmak ciddiyet oluşturan bir unsur. Güvenirlilik, yaratılan standartların kaliteli olması, özeni gerektirmesi.	Önceden eğitim, tecrübe gerektirmemesi, ana firmanın, markanın tanınmış olması, hazır bir pazarın olması.	Marka, kendi işini kurma riskini azaltması	Her şeyin hazır olması, ürünün belirli bir standartta gelmesi, işçilik maliyetlerinden kurtulma şube ağına sahip olma
Franchisingde başarısızlık nedenleri,	Ana firma ile sürüşme olabilmesi, genel değerlendirme yerine ani, bir anlık denetimlerin yapılması.	Ürünün beğenilmemesi, talep görmemesi. Ana firma, kolacilarla yapılan anlaşma ile indirimin sağlansa bile bunun sadece %5 ini yansıtmadı. Bölge koruması olmaması	Konumundan kaynaklı hatalar (yer seçimi), ana firma ile ilişkilerde ödemeler konusunda rahatsızlık duyulabildiğini itiyoruz.	Standartı bozmak, talebin azalması, ekonomik kriz	Denetime uymamak, kaliteyi düşürmek	İşletme idaresi, markaya güven duyulmaması, reklama önem verilmemesi
Sistemden ayrılma durumu	Farklı sektörlerde var	Tedarikte farklı girdi kullandığından, bırakılan mevcut	Var	Yok	Yok	Var
Franchise alanın seçim süreci (mali kaynak, işin başında olmak, kişilik özellikleri)	1)Mali kaynak, 2)İşin başında sürekli durmak	1) Mali kaynak. 2) 4-5 aday varsa sonra kişilik özellikleri,	1)Kişilik özellikleri, 2) Mali kaynak, Franchisee olma teklifi ana firmadan geldi.	1)Kişisel özellikler, 2) Mali kaynak birlikte önemli	1) Mali kaynak	1)Mali kaynak, 2) Kişilik özellikleri. Teklifi ana firma getirdi
Franchise almanın zor tarafları	Kısıtlı hareket Kurallara uyma zorunluluğu	Ana firmanın kuralları gereği aynı sektördeki diğer firmalar gibi tutundurma yapamama, rakiplerin kaliteyi düşürerek ucuza satabilmeleri.	Sistemdeki şartlar kalite ve standartı tutturmayı gerektirdiğinden zor gelmiyor, başkalarına zor gelebilir.	Ana firmanın denetimi Standartların dışına çıkamama	Royalty ödemeleri	Piyasa koşullarında ürünün verilen fiyattan satılması, rakip karşısında değişiklik yapılamaması, düşük fiyatta satış



**Tablo : 5**  
**Franchise Alanların Girişimcilik Özelliklerine Yönelik Görüşler**

Kategoriler	Franchisee 1	Franchisee 2	Franchisee 3	Franchisee 4	Franchisee 5	Franchisee 6
Sözleşmenin belirlenme şekli	Ana firmanın kuralları kabul ediyor	Ana firmanın kuralları kabul ediyor	Karşılıklı görüşme ile belirlenir	Ana firmanın kuralları kabul ediyor	Ana firmanın kuralları kabul ediyor	Ana firmanın kuralları kabul ediyor
Karar alırken Danışma Durumu	Zorunlu	Zorunlu	Karşılıklı görüşme	Zorunlu	Zorunlu	Zorunlu
Değişiklik yapılabilen alanlar	Değişiklik yapılamaz	Fiyat değiştirilebilir	Değişiklik yapılamaz	Fiyat, tutundurma değiştirilebilir	Değişiklik yapılamaz	Fiyat değiştirilebilir
Risk çeşidi	Yer, konum riski var	Ana firmanın mali durumunun bozulması, tedarik sağlanamaması riski var.	Yer, konum riski var.	Diğer birimin hatası olursa, marka adı zedelenebilir	Risk daha az	Piyasadaki olumsuz bir haber sektörü etkileyebilir
Yenilik yapma durumu	Ana firma tarafından belirlenen yenilikler yapılması zaman alıyor	Self servis yapılabilecek salata barın eklenmesi.	Dekorasyon, hizmet çeşitliliği gibi bazı uygulamalar yapıldı	Tutundurma yapıldı.	Yapılmadı	Yapıldı, levha, salata bar değişimi gibi
Girişimci hissetme durumu	Evet	Üretim açısından hayır	Evet	Evet	Biraz, yarı bağımlı	Evet
Başka yönetici istihdam etme durumu	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır
Ana firmaya danışılan kararlar:	Yönetici atama, işten çıkarma, ekipman, yer değiştirme her kararda danışılıyor	Her kararda	Her kararda	Tedarik, yerleşim, her kararda	Her kararda	Aksaklık olduğunda danışılıyor, yoksa çark kendisi dönüyor
Bağımsız bir iş ortamına sahip olup olmama	Tam bağımlı, tek karışan var. Çalışma ortamı içinde ise rahat	Hayır	Evet	Hayır	Evet ama yarı bağımlı olarak.	Hayır, kiracının kiracısı durumundayız.
Piyasadaki gelişmeleri takip etme durumu	Ana firma gerekli araştırmaları yapıyor	Rakipler, yeni açılan çarşılar takip ediliyor	Evet	Evet	Evet, rakipler, gelişmeler izliyoruz	Evet
Franchising sistemi ile kendi işini kurma arasındaki tercih	Franchise alurdum	Kendi işimi kurardım	Karar vermek güç. Başka bir yerde yeni bir işle ortaya çıkmak kararı zor	Evet	Evet	Kendi işim de var ama disiplin, düzen açısından franchisingi tercih ederim
Kuruluş yerinin belirlenmesi	Ana firma karlı olabilecek yerleri kendilerine saklıyor, yer seçimini kendi yapıyor	Ana firma	Ana firma	Ana firma	Ana firma	Ana firma

**Tablo : 5'in Devamı**  
**Franchise Alanların Girişimcilik Özelliklerine Yönelik Görüşler**

Kategoriler	Franchisee 1	Franchisee 2	Franchisee 3	Franchisee 4	Franchisee 5	Franchisee 6
Talep açığını fark etme ve ana firma ile paylaşma	"Önerilen konular, kendi çabalarıyla bulunmuş gibi altı ay, bir yıl sonra hizmete sunuluyor."	Evet	Evet, işler centilmence yürütülüyor. İsim hakkı veren franchise alanı dinlemeze satış gelirleri dolayısıyla royalti geliri düşecektir.	Evet	Evet	Evet
Girişimciler, organizasyonun faaliyetlerini kontrol ederler	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

### KAYNAKÇA

- BARONCELLI, Alessandro ve MANARESİ Angelo. (1997). "Franchising as a Form of Divestment: An Italian Study", *Industrial Marketing Management*, vol: 26, ss.223-235.
- BİLGE, Osman. (9 Eylül 1994). "Franchising ve Hizmet Sektörü", *Dünya*.
- COMBS, James G., KETCHEN David J. Ve HOOVER Jr, Vera L (2004). "A Strategic Groups Approach To The Franchising-Performance Relationship", *Journal of Business Venturing*, vol 19, ss.877-897.
- DEMİRCİ, Fatma. (1993), "Franchising Sistemi ve Türkiye'deki Uygulaması", *İşletme ve Finans*, sayı:89, 48-56.
- DIAMOND, Jay ve PİNTEL Gerald (1980). *Principles of Marketing*, second edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- FRAZER Lorelle ve HUME Winzar (2005). "Exits and expectations: why disappointed franchisees leave", *Journal of Business Research*, vol 58, ss.1534-1542.
- GARG Viany K. ve RASHEED Abdul A. (2003). "International multi-unit franchising: an agency theoretic explanation", *International Business Review*, vol 12, ss. 329-348.
- GROSELLI, Johny (1989). *A Bridge Between Large and Small Enterprises, Partnership Between Small and Large Firms*, Graham&Tratman.
- HALL, Peter ve DİXON Rob (1988). *Franchising*, Pitman Publishing, London.
- İŞİN, Sermet. (30.4.1993), "Türkiye'değişkenlik Finansal Kiralama Yoluyla KOBİ'lerde Franchising Uygulamaları", *Uluslararası Üniv-Btso-Ufrad Paneli*, Bursa,
- İZRAELI, Dov (1972), *Franchising and The Total Distribution System*, First Published, Longman Pres, London.

- WATSON Anna, STANWORTH John, HEALEAS Simon, PURDY David ve STANWORTH Celia (2005), "Retail Franchising: an intellectual capital perspective", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol 12, ss. 25-34.
- KAUFMANN, P.J., Dant R.P. (1998). "Franchising And The Domain Of Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 14, ss. 5-16.
- KINCH, John E. ve HAYES John P. (1986). *Franchising : The Inside Story*, Trimark Publishing Company.
- KURILOFF, Arthur H. ve HEPHILL John M. (1981). *How To Start Your Own Business And Succeed*, Mc Graw Hill Company.
- KÜÇÜK Orhan (2005), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, 2.baskı, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- LAFONTAINE Francine. (1998). "Franchising Versus Corporate Ownership: The Effect on Price Dispersion", *Journal of Business Venturing*, vol 14, ss.7-34.
- MEGGINSON, William L., BYRD Mary Jane, SCOTT Charles R. ve MEGGİNSON, Leon C. (1997), *Small Business Management*, Second Edition, McGraw Hill, Boston.
- MICHAEL Steven C.(1996), "To Franchise Or Not To Franchise: An Analysis Of Decision Rights And Organizational Form Shares", *Journal of Business Venturing*, vol 11, ss. 57-71.
- MÜFTÜOĞLU Tamer (1994). *İşletme İktisadı*, İkinci Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- NICKELS William G., MCHUGH James M. ve MCHUGH Susan M. (1990). *Understanding Business*, Irwin Inc, Homewood.
- ÖZGENTÜRK 16 Mart 1993., "Özel Girişimcilik Patlaması Oldu.", *Milliyet*.
- STANWORTH John ve CURRAN James (1999). "Colas, Burgers, Shakes and Shirkers: Towards A Sociological Model of Franchising in TheMarket Economy" *Journal of Business Venturing*, vol 14, ss. 323-344.
- ULAş Dilber (1999), *Franchising Sistemi*, Nobel Yayın Dağıttım, Ankara.
- ÜN, E.Ferhat , 6 Mayıs 1994 , "Franchising", *Dünya*.
- YILDIRIM Ali ve Hasan şimşek (2004), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin yayınevi, 4.baskı.