

## HİZMET PAZARLAMASI SORUNLARINA "FRANCHISING" ÇÖZÜMLERİ

M. Mithat Üner\*

Osman M. Karatepe\*\*

### Özet

Hizmet işletmeleri de, geleneksel mal üreten işletmeler gibi pazarlama faaliyetlerini ulusal sınırların dışına taşıyabilir, diğer ülkelerde yaşayan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilirler. Hizmet işletmeleri tarafından, gerek uluslararası pazarlara giriş ve gerekse uluslararası pazarlardaki yoğunluklarını artırma doğrultusunda önemli bazı avantajlara sahip olması nedeniyle, sık tercih edilen bir alternatif strateji de franchising'tir.

Diğer taraftan, hizmetleri geleneksel mallardan farklılaştıran özellikleri dikkate alındığında, hizmet işletmeleri tarafından pazarlama sorunlarının çözümü doğrultusunda farklı stratejilerin uygulanması gerektiği ortaya çıkacaktır. Hizmet pazarlaması literatürünün, hizmetleri geleneksel mallardan ayıran pazarlama sorunlarının çözümü doğrultusunda önerdiği hemen tüm stratejiler, franchising sisteminin özünde bulunmaktadır. Buna göre, franchising hizmet işletmeleri için önemli avantajlar içeren bir uluslararasılaşma veya uluslararası pazarlarla yoğunlaşma yolu olmasının yanı sıra, faaliyetlerin götürüldüğü ülkelerde, hizmetlerin özelliklerinden kaynaklanan pazarlama sorunlarının çözümünde de etkili bir strateji olarak yorumlanabilir.

### Abstract

#### *Franchising Solutions to Services Marketing Problems*

The service firms, like the firms that manufacture traditional goods, might operate on international basis and satisfy the needs and wants of the consumers living abroad. The alternative strategy frequently preferred by the service firms is the franchising since it does comprise some significant advantages of increasing both the international market entry and market concentration levels.

\* Doç.Dr., Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Öğretim Üyesi.

\*\* Başkent Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu Öğretim Görevlisi.

Keywords: Services marketing, Internationalization, marketing problems for services, franchising.

Anahtar Sözcükler: Hizmet pazarlaması, Uluslararasılaşma, hizmet pazarlaması sorunları, franchising.

On the other hand, it is obvious that the different strategies in the solutions of marketing problems need to be implemented by the service firms when the characteristics of services that differentiate services from traditional goods, are taken into consideration. The franchising system already contains almost all the strategies suggested by the services marketing literature to be applied in the solutions of marketing problems that separate services from traditional goods. Accordingly, franchising is not only an effective strategy for the solutions of marketing problems which have originated from the characteristics of services, but also includes the important advantages for the service firms to be internationalized or to be market-concentrated internationally.

### *I. Giriş*

Geleneksel mal üreten işletmeler gibi, hizmet üreten işletmeler de pazarlama çabalarını kendi ulusal sınırlarının dışına taşıyarak, uluslararası işletme statüsüne kavuşabilirler. Hizmet işletmelerinin uluslararası pazarlara girerken kullanabileceği alternatif stratejiler arasında yer alan lisans anlaşmalarının en yaygın türü franchisingdir. Hizmet işletmelerine uluslararasılaşma yolunda bazı önemli avantajlar sağlayan franchising, aynı zamanda uluslararası pazarlarda faaliyette bulunurken, hizmetleri geleneksel mallardan ayıran özelliklerinden kaynaklanan pazarlama sorunlarının çözümüne de önemli katkılar sağlayan bir strateji olarak dikkatleri çekmektedir.

Bu çalışma kapsamında, uluslararasılaşma sürecini açıklayan teoriler tartışıldıktan sonra, hizmet işletmelerinin uluslararasılaşma veya uluslararası pazarlarla yoğunlaşma doğrultusunda başvurabilecekleri stratejiler özetlenecek ve uluslararasılaşma stratejilerinden franchising, detaylı şekilde açıklanacaktır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında ise, pazarlama çabalarının götürüldüğü ülke pazarlarında, hizmetlerin özelliklerinden kaynaklanan pazarlama sorunlarına franchising'in nasıl çözümler getirilebileceği incelenmeye çalışılacaktır.

### *II. Uluslararasılaşma Süreci*

İşletmeler için uluslararasılaşma süreci çeşitli teorilerle açıklanmaya çalışılmıştır. İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini ele alan teorilerin iki ana başlık altında incelenmesi mümkündür. Bunlar: 1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (The Uppsala Internationalization Model-UM), 2. Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleri (The Innovation Related Internationalization Models-IM).

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli'nin temelleri Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) tarafından atılmıştır. UM Modeli diğer bazı akademisyenlere

rehberlik etmiş ve uluslararasılaşma modellerine yenilerinin katılmasını sağlamıştır. Johanson ve Wiedersheim-Paul tarafından geliştirilen öğrenme teorisine dayanan model, uluslararası pazarlara girerken işletmelerin, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç içinde yer aldığını, süreçte bir sonraki aşamaya geçtiklerinde uluslararası pazarlarla daha yoğunlaştıklarını belirtmektedir. UM Modeli uluslararasılaşma sürecinin dört aşamadan oluştuğunu söylemektedir:

1. AŞAMA: İşletmelerin düzenli bir uluslararası pazarlama faaliyeti yoktur.
2. AŞAMA: İşletmeler, bağımsız araçlar (acentalar) kanalıyla ihracat yapmaktadır.
3. AŞAMA: Denizaşırı satış birimlerinin kurulması.
4. AŞAMA: Denizaşırı üretim/üretim birimlerinin kurulması.

İsveç'te gerçekleştirilen araştırma sonuçlarından hareket edilerek ortaya konulan model, uluslararasılaşmanın nasıl gerçekleştiğinin açıklanmasında psikolojik yakınlık kavramına başvurmaktadır. Model, psikolojik yakınlık kavramını işletme ve yabancı pazar arasında bilgi akışını engelleyen ve kolaylaştıran faktörler bütünü olarak ele almaktadır. Bu faktörler arasında lisan, kültür, politik sistemler, eğitim düzeyi veya endüstriyel gelişmişlik sıralanabilir. Johanson ve Wiedersheim-Paul tarafından ortaya konulan bu model, ilerleyen yıllarda Johanson ve Vahlne (1977,1990) tarafından geliştirilmiş ve uluslararasılaşmanın aşamalarda ilerledikçe artan yoğunluğu tartışılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen dinamik model, yapısında yaşanan olayların, tecrübelerin bir sonraki aşama için girdi olduğunu tartışmaktadır.<sup>1</sup>

Diğer taraftan, Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleri, Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981), Czinkota (1982) tarafından geliştirilmiştir. Modellerin tamamı, ihracatı yeniliğin uyarlanması olarak görmektedir. Roger uyarılma sürecinden türetilmiş olan modeller birçok özelliği paylaşmaktadır. Sıralanan modellerin tamamı davranışsal modellerdir; modeller arasındaki temel farklılık, ihracata başlamayı sağlayan faktörler ve uluslararasılaşma aşamalarının sayıları ile herbir aşama için verilen tanımlamalarla ilgilidir. İhracata başlama dışındaki farklılıklar, gerçek olmaktan ziyade semantik farklılıklar olarak dikkat çekmektedir ( Andersen, 1993). Bilkey ve Tesar (1977) ile Czinkota (1982) işletmeleri ihracata başlatan unsurun itici bir mekanizma, yani dışsal faktörler olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, Çavuşgil (1980) ve Reid (1981) işletmeleri ihracata, çekici bir mekanizma, yani dahili faktörlerin sürüklediğini belirtmektedir. Uluslararası pazarlama literatürü, işletmelerin uluslararası pazarlara en düşük oranda risk içeren ve düşük miktarda

<sup>1</sup> Uluslararasılaşma süreciyle ilgili modeller hakkında detaylı bilgi ve eleştiriler için bakınız: Andersen (1993).

kaynak gerektiren ihracat ve hatta dolaylı ihracat alternatifleriyle girme eğiliminde olduklarını, uluslararası pazarları öğrendikçe, uluslararası pazarlama hakkındaki tecrübelerini çoğalttıkça uluslararası pazarlardaki faaliyetlerini lisans anlaşması, joint venture gibi alternatif uluslararasılaşma yollarıyla artırdıklarını vurgulamaktadır (Root,1987).

Yukarıda belirtilen modellerin uluslararasılaşma aşamaları Tablo 1.'dedir:

**Tablo 1. Modellerin Uluslararasılaşma Aşamaları**

Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgöl (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
1.Aşama: İşletme yönetimi ihracatla ilgilenmemektedir.	1.Aşama: Dahili pazarlama: İşletme sadece kendi ülke pazarında mallarını satmaktadır.	1.Aşama: Tamamıyla ilgisiz işletme.	1.Aşama:İhracatın farkında olmamak: Fırsat tanıma, ihtiyaç canlandırma problemi
2.Aşama: İşletme yönetimi sipariş alma isteğindedir. Ancak aktif ihracatın uygunluğunu araştırmak için çaba harcamamaktadır.	2.Aşama: İhracat öncesi: İşletme bilgi temini çabasıdır ve ihracatın uygunluğunu değerlendirir.	2.Aşama: Kısmen ilgili işletme.	2.Aşama: İhracat eğilimi: Motivasyon, davranış, inançlar ve ihracat beklentileri.
3.Aşama: Yönetim aktif ihracatı faal olarak araştırmaktadır.	3.Aşama: Tecrübe cinsinden ihracat: İşletme psikolojik açıdan yakın bazı ülkelere ihracat yapar.	3.Aşama: Araştıran işletme.	3.Aşama: İhracat denemesi: İhracat sayesinde elde edilen kişisel tecrübe.
4.Aşama: İşletme tecrübe temeline göre psikolojik olarak yakın ülkelere ihracat yapar.	4.Aşama: Aktif katılım: Daha fazla sayıda yeni ülkeye ihracat- doğrudan ihracat satış hacmini artırır.	4.Aşama: Tecrübe eden işletme.	4.Aşama:İhracatı değerlendirme: İhracat sonuçları.
5.Aşama: İşletme tecrübeli ihracatçıdır.	5.Aşama: Yönetim sürekli olarak dahili ve yabancı pazarlar arasında sınırlı kaynakların nasıl dağıtılacağı kararlarını verir.	5.Aşama: Tecrübeli küçük ihracatçı.	5.Aşama: İhracatın onayı: İhracatın kabulü veya red edilmesi.
6.Aşama: İşletme psikolojik açıdan uzak ülkelere ihracatın uygunluğunu araştırır.		6.Aşama: Tecrübeli büyük ihracatçı.	

Kaynak: Andersen, 1993, s.: 213.

### **III. Hizmet İşletmeleri İçin Uluslararasılaşma Yolları**

İşletmeler kendi ulusal sınırları dışında yaşayan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilmek doğrultusunda, alternatif uluslararasılaşma stratejileri arasından bir veya birkaçını seçerek, faaliyetlerini ulusal sınırlar dışına taşıyabilirler. İşletmeler için alternatif uluslararasılaşma yolları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

A. İhracat Alternatifiyle Pazara Giriş:

1. Dolaylı ihracat,
2. Doğrudan ihracat,
3. Diğer yollar.

B. Anlaşma Yoluyla Pazara Giriş:

1. Lisans anlaşması,
2. Teknik anlaşmalar,
3. Hizmet anlaşmaları,
4. Yönetim anlaşmaları,
5. İnşaat/Anahtar teslimi,
6. Üretim anlaşmaları,
7. Ortaklaşa üretim anlaşmaları,
8. Diğer yollar.

C. Yatırım Yoluyla Pazara Giriş:

1. Sole venture: Yeni kuruluş,  
Sole venture: Mevcut bir işletmenin ele geçirilmesi,  
Joint venture (Root,1987, s.:16).

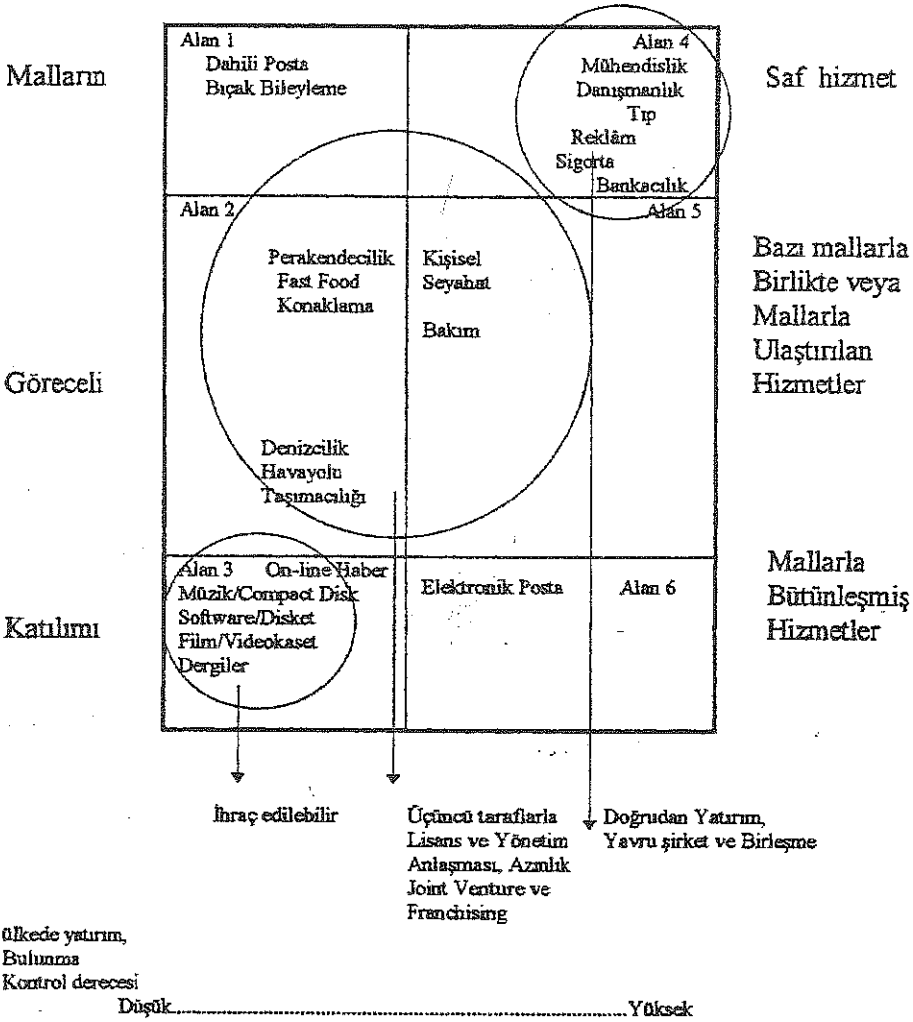
Diğer taraftan, uluslararasılaşma sadece geleneksel mal üreten işletmelerle sınırlı değildir. Geleneksel mal üreten işletmeler gibi, hizmet üreten işletmeler de uluslararasılaşma şansına sahiptir. Hizmet işletmeleri için uluslararasılaşma yolları ele alındığında, hizmetlerin detaylı sınıflandırılmasını inceleyen çeşitli akademisyenlerin görüşlerinden hareket edilerek (Maister ve Lovelock 1982, Lovelock 1983, Curzon ve Curzon-Price 1987, Grubel 1987) temel bir modelin ortaya çıkarıldığı görülmektedir (Vandermerve ve Chadwick 1989).<sup>2</sup>

Modelin açıklanmasında Şekil I'de sunulan matriks, en önemli kavramsal araç olarak dikkatleri çekmektedir.

<sup>2</sup> Model hakkında detaylı bilgi için bakınız: Üner, 1995b, s. 13-21.

## Şekil 1

Hizmetlerin Gruplandırılması ve Herbir Grup İçin  
Uluslararasılaşma Yolları  
Üretici/Tüketici Etkileşim Derecesi



Model kapsamında, somut malların hizmetlere göreceli katılım düzeyi ve üretici/tüketici etkileşim derecesi iki temel değişken olarak ele alınarak hizmetler sınıflandırılmaktadır. Ayrıca, her bir hizmet grubunun uluslararasılaşma doğrultusunda kullanabileceği geleneksel yollar, stratejiler detaylı şekilde tartışılmaktadır. Modele göre, hizmet işletmelerinin alternatif stratejiler arasından tercih kararı, büyük ölçüde, işletmenin yabancı ülkeye tahsis edeceği yatırım miktarına bağlı olacaktır. Aynı şekilde, seçilecek strateji, işletmenin yabancı ülkede kalmayı planladığı süre (mevcudiyet) ve faaliyetlerin kontrolünü de etkileyecektir. Modeli özetleyen şekile baktığımızda, somut malların hizmetlere göreceli katılım düzeyi ve üretici/tüketici etkileşim derecesine göre, hizmetlerin üç ana grupta toplandığı görülmektedir. Bunlar: *1. Somut mallarla bütünleşmiş hizmetler:* Müzik/disk, software/disket, film/video-kaset gibi somut mallarla bütünleşmiş hizmetlerin üretici/tüketici etkileşim derecesi düşüktür. Bu tür hizmetler, yabancı ülkelere yapılacak düşük düzeyde bir yatırım ile uluslararasılaştırılabilir. Bu tür hizmetler, ancak pazarda geçici bulunma ve faaliyetlerin sınırlı düzeyde kontrolüne imkân tanıyan ihracat alternatifiyle diğer ülke pazarlarına taşınabilir. *2. Somut mallarla birlikte veya somut mallar aracılığıyla tüketicisine ulaştırılabilen hizmetler:* Bu grupta yer alan hizmetlere konaklama, bankacılık, perakendecilik, denizcilik, havayolu taşımacılığı örnek olarak verilebilir. Bu grupta yer alan hizmetlerin bankacılık gibi bazılarının üretici/tüketici etkileşim derecesi yüksek iken, denizcilik gibi diğer bazılarının üretici/tüketici etkileşim düzeyi nispeten düşüktür. Bu grupta yer alan hizmetler için alternatif uluslararasılaşma yolları, genellikle bir diğer tarafa ihtiyaç gösteren lisans anlaşması, yönetim anlaşması, franchising ve azınlık joint venture gibi anlaşma yoluyla pazara giriş yollarıdır. Bu grup uluslararasılaşma yolları işletmelere, belirli düzeyde hizmet kalite ve kontrolünü sağlama şansı vermektedir. *3. Saf hizmetler:* Bu grup hizmetler, somut mallara son derece düşük düzeyde veya hiç ihtiyaç göstermeyen hizmetler özelliğindeki eğitim, sigortacılık, danışmanlık gibi hizmetlerdir. Bu grup içerisinde yer alan hizmetlerin üretici/tüketici etkileşim derecesinin yüksek olduğu ve geleneksel uluslararasılaşma stratejilerinin ise; doğrudan yatırım, yavru şirket açma, çoğunluk 'joint venture' gibi yollar olduğu belirtilmektedir. Adı geçen uluslararasılaşma yolları, işletmelerin yabancı pazarlarda daha uzun süre kalabilmelerine ve faaliyetlerin en üst düzeyde kontrolüne imkân tanır. Ancak, önemli miktarda kaynak gerektirirler.

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı gibi, lisans anlaşması ve bir lisans anlaşması çeşidi olan franchising, hizmet işletmeleri tarafından kullanılacak uluslararasılaşma stratejileri olarak dikkat çekerek.

Lisans anlaşması, "bir işletmenin, sahibi olduğu patent, ticari sırlar, ticari marka, teknoloji, teknik 'know-how', işletme ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını bir anlaşma dahilinde ve doğal olarak bir ücret

karşılığında başka bir ülkede faaliyette bulunan bir diğer işletmeye kullanması için izin vermesidir" (Üner ve diğerleri, 1994, s.:292). Başka bir ifadeyle, lisans anlaşması, "bir işletmenin sahibi olduğu maddi olmayan varlıklarını ihraç etmesidir" (Czinkota ve Ronkainen, 1988, s.:297). Bu ilişkide, maddi olmayan varlıkları sayesinde uluslararasılaşan işletmenin değerine teknik yardım sağlamada yükümlü olduğunu da belirtmek yerinde olacaktır (Stern ve El-Ansary, 1988). Lisans anlaşmasıyla uluslararasılaşma, farklı ülkelerdeki işletmelerin sahip oldukları becerileri biraraya getirmelerinden dolayı "pazar şartlarına kolay uyum sağlanmasına" yardımcı olur ve lisans sahibi işletmeye, değerini belli ölçüde kontrol edebilme ve yatay bütünleşmeyi sağlama imkânı verir (Cateora, 1983, s.:392). Lisans anlaşması yoluyla uluslararasılaşma, düşük miktarda kaynak gerektirmesinin yanısıra, işletmenin ihraç mamullerinin satış fiyatlarını suni olarak yükselten tarifeler ve ihraç miktarını sınırlayan kotalar gibi korumacılık araçlarından kurtulmasına fırsat verir. Diğer taraftan, uluslararası pazarlamada önemli bir maliyet kalemi olan nakliye giderleri de lisans anlaşmaları sayesinde ortadan kaldırılabilir. Lisans anlaşmaları, düşük miktarda politik riske konudur ve bir pazara girişte kullanılacak yegâne strateji olabilir. Lisans anlaşması yoluyla uluslararasılaşmanın en önemli dezavantajı ise, diğer ülke pazarındaki başarının önemli oranda bir diğer işletmeye bağlı olmasıdır. Ayrıca, lisans anlaşmaları elde edilecek geliri miktar ve zaman açısından sınırlandırır ve lisans veren işletme, kendisine belirli bir süre sonunda uluslararası pazarlarda bir rakip yaratabilir.

#### *IV. Lisans Anlaşmasının En Yaygın Yolu Olan Franchising*

Dünyada ilk örneğine eski Roma'da vergi toplama yetkisinin özel kişilere verilmesiyle başlayan franchising, modern anlamda 1851 yılında A.B.D.'nde ortaya çıkmıştır. 1851 yılında I.M.Singer & Company, franchising sistemini kullanarak üretmekte olduğu dikiş makinalarının dağıtımını için bir şebeke oluşturma yoluna gitmiştir. Dağıtım sisteminde yer alan "aracıların sadece Singer dikiş makinaları ve gereçleri satmalarına, bir anlaşma kapsamında izin verilmiştir" (Angelo ve Vladimir, 1994, s.:404). Özetlenen Singer örneğinden sonra, 1898 yılında General Motors ve 1899 yılında Coca Cola'nın franchising sistemini uygulamaya başlamasıyla, sistem işletmecilikte yaygınlaşmaya başlamıştır. Nitekim, "ilerleyen yıllarda Howard Johnson (1925), Baskin-Robbins (1940), Kentucky Fried Chicken (1950), McDonald's (1955)" (Khan, 1994, s.:9), "Kemmons Wilson-Holiday Inns (1950)" (Powers, 1995, s.:408) gibi günümüzün franchising devleri, sistemi kullanarak dağıtım kanalında yatay bütünleşme konusunda çok önemli başarılar elde etmişlerdir.

Özellikle 1960'lı yıllarla beraber sanayileşmiş ülkelerde, hizmet sektöründeki gelişmeye paralel olarak lisans anlaşması ve bu anlaşmanın bir türü olan franchising, işletmeler tarafından en sık tercih edilen bir yol olarak dikkatleri



çekmeye başlamıştır (Zikmund ve d'Amico, 1995, s.:320, Dibb ve diğerleri, s.:334, Root, 1987, s.:110 gibi).

Ülkemizde franchising yeni bir kavram olarak kullanılmasına rağmen, sistemin gerekleri bilinmeden de olsa, uzun yıllar bazı sektörlerde yerine getirilmiştir. 1950'li yıllardan itibaren başlayan kitle üretimi ve işletme mamullerinin dağıtımını daha iyi yapabilmek için karşımıza bayilik, acentalık gibi sistemler çıkmaktadır. Ülkemize franchising olarak ilk gelen sektörler, giyim eşyası, hazır yiyecek (fast-food), güzellik malzemesi gibi sektörler olmuştur. Ayrıca, yerli işletmeler kendi alanlarında kendi franchise'larını oluşturmuştur. Sagra, Turyap, Mudurnu Piliç Ürünleri gibi işletmeleri bunlara örnek olarak gösterebiliriz. 1991 yılında ise, Ulusal Franchising Derneği, franchising sisteminin gelişmesine yardımcı olmak, yararlarını anlatmak ve bu sisteme güven duyulmasını sağlamak amacıyla kurulmuştur.

Franchise veya franchising kelimesinin kökeni, serbest bırakma anlamına gelen Fransızca "franchir" ve İngilizce'de de aynı anlama gelen "to free" fiillerinden gelmektedir. İngilizce'de,

Franchising: Sistemin genel ismidir.

Franchise: İsim ve işletme hakkı, imtiyaz vermedir.

Franchisor: Üretici işletme, ana işletme, isim ve işletme hakkını veren firma, franchise vericisidir.

Franchisee: Franchise alıcısı, ana işletmeden bu hakkı alan gerçek veya tüzel kişidir.

Yukarıdaki terminolojiden hareketle, anlaşma temeline dayalı dağıtım sistemi olarak isimlendirilebilecek franchising (Assael,1990), sadece büyük ölçekli işletmeler tarafından kullanılacak bir strateji değildir, maddi olmayan değerli bir varlığa sahip küçük işletmeler tarafından da kullanılacak bir stratejidir (Czinkota ve Ronkainen,1988, s.:303).

Franchising, bir franchise vericisi (bir üretici, bir toptancı ve bir hizmet işletmesi) ve franchise alıcısı (franchise sistemi içerisinde bir veya daha fazla sayıda birim açma ve işletme hakkını satın alan işletme veya kişiler) arasında anlaşma temeline dayalı işbirliği şeklinde tanımlanabilir. Franchising, normal olarak "franchise vericisi tarafından geliştirilmiş olan özgün mallar, hizmetler ve işletmecilik metodları veya ticari marka ya da patente" dayalı bir işletmecilik tekniğidir (Kotler, 1991, s.:542).

Franchising çeşitleri ise; mamul bazında franchising (distribütörlük, ticari bir marka, ünlü bir isim ve mümessillik), işletme bazında franchising ve diğer franchising yollarıdır (ikili, master ve dönüştürme franchising).<sup>3</sup>

### *V. Franchise Vericisi Açısından Avantajlar ve Dezavantajlar*

Gerek franchise vericisinin ve gerekse franchise alıcısının karşılıklı işbirliği ve güven sayesinde optimum bir seviyede ulaşılabilecek kişisel amaçları olduğundan, franchise işinin bütün işlemsel yönünü anlamak kaydıyla, belirlenen bu amaçlara doğru emin adımlarla yaklaşmak hiç de zor olmayacaktır. Bu sistem çerçevesinde, franchise alıcısı tam olarak sistemi kavramakta zorluk çekebilir ve uygulama açısından önemini anlamakta yetersiz kalabilir (Khan, 1994, s.:50).

#### *A. Franchise Vericisi Açısından Avantajlar*

Franchise vericisi açısından avantajlar; işin büyümesi, satın alma gücü, motivasyon ve işbirliği, işlemsel kolaylık, franchise alıcısının katkısı ve sürekliliğidir. Franchise vericisi, işletmesini veya pazar payını düşük bir maliyete katlanarak büyütme imkânına sahiptir. Her franchise alıcısı kendi satış yerini açacağından ve franchise vericisinin belirlemiş olduğu standartlara uyacağından dolayı, franchise vericisi tatmin edici bir şekilde dağıtım ağını genişletebilir ve rakipleri karşısında üstün duruma geçebilir. Bu, stratejik açıdan can alıcı bir noktadır. Franchise vericisi franchise alıcıları için toptan ekipman ve malzeme teminine de gidebilir; bu da pazarlık ve satın alma gücünü artırır. Bu şekilde büyük iskontolar elde edilebilir. Diğer taraftan franchise alıcıları, bir yöneticiden daha çok kendi işletmelerinin başında oldukları için işlerine dört elle sarılmaktadırlar. Bu yolla, franchise alıcılarının motivasyonu kolaylıkla sağlanmış olur. Düşük satış onlar için az para kazanmak anlamına geleceğinden, franchise alıcıları standardizasyonu korumak ve kaliteyi artırmak için franchise vericisinin kurallarını ve önerilerini uygularlar. Ayrıca, franchise vericisi günlük işlerle ve yönetim sorunlarıyla uğraşmak zorunda değildir; bu tamamen franchise alıcısını ilgilendirmektedir. Franchise vericisi ise, franchise alıcısının kontrolünü yapar. Franchise alıcısı içinde bulunduğu pazarı iyi tanıdığından, günlük olayları iyi algıladığından ve sorunlara çözüm bulmakta daha uzman olduğundan franchise vericisine önemli katkılarda bulunur. Bu katkı, iyi bir performans ve tatminkâr kâr anlamına gelmektedir. Yasal olarak yapılan anlaşmalar ise, franchise vericisinin lehine düzenlenir. Bir franchise alıcısı sisteme belli miktarda yatırım yapacağından, bu sistemden kopması veya başka bir beklentiye girmesi de pek olası değildir.

<sup>3</sup> Franchising çeşitleri hakkında detaylı bilgi için bakınız: Khan 1992 ve Şoğur 1993.

### *B. Franchise Vericisi Açısından Dezavantajlar*

Dezavantajlar ise; yanlış franchise alıcısı seçimi, franchise alıcısının mali durumu, yanlış personel seçimi ve imajın zedelenmesi, serbestlik eksikliği, iletişim sorunu ve yeni bir rakiptir. Gerekli araştırmaları yapmadan, referanslar toplamadan ve franchise alıcılığı için aday olan kişileri iyi analiz etmeden yapılan seçimler, hem sistemin işleyişini aksatır hem de yıllarca uğraşılıp oluşturulan imajı ortadan kaldıracaktır. Yeterli satış yapamayan franchise alıcıları, ödeme güçlüğüne düşmekle beraber franchise vericisinin de kârlılığını büyük ölçüde düşürebilir. Ayrıca, başarısız franchise alıcılarının işletmeleri veya satış mağazaları borçluluk açısından da sorun yaratabilmektedir. Franchise alıcısı personel alımında gereken dikkati göstermediği zaman, standartlar dışında yapılan bu alımlar, işletmenin hizmet kalitesini kötü yönde etkileyecektir. Ticari markanın veya işletmenin imajı zedelendiğinde veya olumsuz bir imaj oluştuğunda bunu da düzeltmek çok zor olacaktır. Franchise vericisinin franchise birimleri üzerinde dolaysız kontrol kurması ise biraz zordur; bu da politikalar ve usullerde değişiklik yapmayı zorlaştırır. Diğer taraftan, franchise alıcıları uzun vadede yararlı olabilecek değişiklikleri yapmayabilir ve bunların işbirliğine yanaşmaması, franchise vericisi açısından da büyük sorunlar doğurabilir. Franchise alıcısı satış rakamlarını tam olarak franchise vericisine bildirmezse ve/veya belli bir zaman zarfında yapmış olduğu ve yapacağı ödemelerin gereksiz olduğuna kendini inandırırorsa, bu tutum ve davranış, franchise alıcısı ve vericisi arasında hem iletişim hem de kişisel çatışmayı doğuracaktır. Sonuç olarak, franchise alıcısı sistemden ayrıldığı zaman öğrendiği teknikleri ve kazandığı tecrübeyi, aynı bölgede franchise vericisinin karşısına benzer iş kurarak, yeni bir rakip kimliğinde kullanabilir. Bunun yasal yolla engellenmesi mümkündür, fakat uygulama açısından engellenmesi kolay değildir.

### *VI. Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Sisteminin Getirebileceği Çözümler*

Hizmetleri geleneksel mallardan ayıran soyutluk, heterojen olma, eşzamanlılık ve dayanıksızlık özellikleri dikkate alındığı zaman,<sup>4</sup> hizmetlerin pazarlanmasında kendilerine özgü bazı sorunların ortaya çıktığı bilinmektedir. Hizmetlerin özelliklerinden kaynaklanan pazarlama sorunlarının önemli bir kısmına franchising sistemi etkili çözümler üretebilmektedir. Nitekim, franchising, bünyesinde hizmetlerin pazarlanmasında karşılaşılan sorunlara çözümler barındırması nedeniyle, literatür tarafından "hizmet pazarlaması ve franchising pratik bir işletme evliliği şeklinde yorumlanmaktadır" (Cross ve Walker, 1987, s.:50) biçiminde değerlendirilmektedir.

<sup>4</sup> Hizmetleri geleneksel mallardan ayıran özellikler hakkında detaylı bilgi için bakınız: Üner, 1994a, s. 2-11.

Hizmetleri geleneksel mallardan ayıran özelliklerinden kaynaklanan pazarlama sorunları ve adı geçen pazarlama sorunlarının çözümü doğrultusunda hizmet pazarlaması literatürü tarafından önerilen stratejiler Tablo II'deki gibi özetlenebilir.

**Tablo II**  
**Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Alternatif Çözüm Stratejileri**

HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ	PAZARLAMA SORUNLARI	SORUNLARA ÖNERİLEN ÇÖZÜM STRATEJİLERİ	REFERANSLAR
Soyut Olmak	Hizmetler depolanamaz. Patent ile korunamaz. Hizmetler sergilenemez. Fiyat belirleme güçtür.	1. Somut unsurları vurgula.  2. Kişisel olmayan kaynaklardan çok kişisel kaynakları kullan. 3. Kulaktan kulağa iletişimi sağla ve teşvik et. 4. Güçlü bir örgütsel imaj yarat.  5. Fiyat belirlemede maliyet muhasebesi kullan. 6. Satın alma sonrası iletişime önem ver.	Berry (1980), Booms ve Bitner (1982), George ve Berry (1981), Shostack (1977), Donnelly (1980).  Davis, Gultinan ve Jones (1979), George ve Berry (1981), Judd (1968), Knisley (1979), Thomas (1978).  Beard ve Hoyle (1976), Dearden (1978), Bessom ve Jackson (1975), Fisk (1981), Zeithaml (1981).
Eğzamanlılık	Tüketicinin üretim sürecine katılması. Diğer tüketicilerin üretime katılması. Hizmetlerde merkezileştirilmiş kitle üretimi güçtür.	1. Halkla temas içinde olan personelin seçim ve eğitimine önem ver. 2. Tüketicilerin yönetimi. 3. Çöldü yerleşim merkezi kullan.	Berry (1981), Davidson (1978), George (1977), Grönroos (1978), Lovelock (1981), Carmen ve Langeard (1980), Langeard ve diğerleri (1981), Upah (1980).
Heterojen olma	Standardizasyon ve kalite kontrolü zordur.	1. Endüstrileştirilmiş hizmetler. 2. Uyarlanmış hizmetler.	Levitt (1972, 1976), Bell (1981), Berry (1980), Johnson (1981), Regan (1963), Sasser ve Arbeit (1978).
Dayanaksızlık	Hizmetler stoklanamaz.	1. Dalgalanan talep ile başa çıkacak stratejiler kullan. 2. Eğzamanlı talep ve kapasite düzenlemeleriyle her ilisinin birbirlerini yakalamasına fırsat ver.	Lovelock (1981).  Sasser (1976).

Kaynak: Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1985, s.: 35.

Franchising sistemi kapsamında faaliyette bulunmaya başlayan işletmelerin, bağımsız işletmelere nazaran genellikle daha başarılı oldukları araştırma sonuçlarından çıkarılabilir. "Franchising anlaşmasının sonucu olarak"

açılan perakendeci işletmelerin faaliyete başladıkları ilk iki yıl içerisinde başarısızlık oranları sadece yüzde beş ile yüzde sekiz arasında iken, bağımsız yani herhangi bir franchising zincirinin bir halkası olmayan işletmeler için bu oran aynı zaman aralığı için yüzde 54'lere kadar çıkmaktadır" (Urbanski,1988, s.:29). Ülkemiz için franchising sisteminin başarısızlık oranı son derece düşüktür. Örneğin, 1986'dan bu yana franchise vermekte olan Sagra Special'ın franchise alıcılarının arasında sadece %1 oranındaki başarısızlık göze çarpmaktadır (Franchising Semineri,1996).

Franchising anlaşmasının taraflarca imzalanmasından sonra franchise vericisi, alıcısına Tablo III.'de örneği görülebilecek olan bir işletim kılavuzu vererek, alıcının işletmesini nasıl yöneteceği konusunda rehberlik eder. Franchise vericisine özgü, en ince detayına kadar düşünülmüş, geçerliliği çoğunlukla ispatlanmış standart sistemlerin, işlemlerin ve kontrol faaliyetlerinin işletim kılavuzuyla franchise alıcısı tarafından uygulanmaya konulması, hizmetlerin özelliklerinden kaynaklanan birçok pazarlama sorununa da çözüm getirmektedir.

Hizmet pazarlaması literatürünün hizmetlerin eşzamanlılık özelliğinden kaynaklanan pazarlama sorunlarının çözümü doğrultusunda önerdiği stratejiler, halkla temas içinde olan personelin seçimi ve eğitimine önem verilmesi, tüketicilerin yönetimi ve çoklu üretim merkezlerinin açılması şeklindedir.

Hizmetlerin üretildikleri yerde ve üretildikleri anda tüketilmeleri yani eşzamanlılıkları, tüketicilerin hizmet işletmelerinin fiziksel çatısı altında bulunmasını gerektirir. Bu nedenle, işletmeler çoklu satış noktalarıyla faaliyette bulunarak, tüketicilerin hizmetlere kolaylıkla ulaşmasını sağlamaya çalışırlar. Franchising sisteminin önemli bir özelliği, günümüzün hareket halindeki tüketicilerini dikkate alarak, dünyanın çeşitli ülkelerinde standart sistem ve işlemleri uygulamakta olan çok sayıdaki satış noktalarıyla, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılama çabasında olmasıdır. Çoklu satış noktalarıyla, standart sistem ve işlemlerle standart hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, hizmetleri tüketicilerine ihtiyaç duydukları yer ve zamanda ulaştırarak marka sadakatının yaratılmasını da sağlarlar.

Diğer taraftan, yine hizmetlerin eşzamanlılık özelliği nedeniyle, "üretim ve pazarlama çabalarına birçok kişi aynı anda katılır" (Stanton ve diğerleri, 1991, s.: 491). Potansiyel tüketici, riskli olarak algıladığı hizmetlerle ilgili ipuçlarını, işletmenin fiziksel ortamında ve katılımcılarda, yani diğer tüketici ve hizmet üretimine katılmakta olan işletme personelinde bulmaya çalışacaktır. Başka bir deyişle, işletme personeli, potansiyel tüketicilerin satın alma kararına ulaşmasında önemli bir faktör olacaktır. Ayrıca, hizmetlerin üretimine makina ve teçhizata nazaran emeğin yoğun olarak katılması, standart sistem ve işlemlerin uygulanmasında işletme personelinin öneminin bir kat daha artmasına neden

olacaktır. Bununla beraber, "tüketicilerin bir hizmeti satın alıp kullandıktan sonra elde edecekleri tecrübeler her zaman satın alma öncesi beklentilerine cevap veremeyebilir. Elde edilen tecrübelerin satın alma öncesi beklentilerin altında kalması durumunda, tüketici için tatminsizlik ortaya çıkar. Hizmet işletmesi personelinin, tatminsizlik durumunda veya tatminsizliğin oluşmasında iki önemli rolü olabilir" (Üner, 1994a, s.: 9). Bunlardan birincisi, tüketicinin hizmet ile ilgili beklentilerini satın alma öncesinde şekillendirmek, yani tüketicinin yönetimidir. İkincisi ise, tatminsizlik durumunda, "başarısızlık nedenlerinin personel tarafından tüketiciye mantıklı bir şekilde açıklanarak, başarısız bir hizmetin tatmin edici ve hatırdı kalıcı bir hizmete dönüştürülmesidir" (Üner, 1994a, s.: 9).

Hizmet işletmelerinde personelin yukarıda özetlenmeye çalışılan önemini son derece iyi kavrayan franchising sistemi; personel seçimi, eğitimi ve motivasyonuna gereken önemi vermektedir. Örneğin, McDonald's işletmesi, franchise alıcılarına en ince detayına kadar işi öğretmektedir. Eğitim programları 8-12 ay kadar sürmektedir. Tam gün süren eğitim programları genellikle restoranlarda geçmekte ve merkez ofiste verilen kurslarla takviye edilmektedir. İlk iki ay temel operasyon öğretilmekte ve bunu takip eden süre ise değişik sorumluluk ve görevlerin gösterilmesini kapsamaktadır. Eğitim programının son iki haftasında işletmeci adayı, Chicago'da bulunan Genel Merkez'deki Hamburger Üniversitesi'nde "İleri Operasyon Kursu"na katılmaktadır. Bu eğitim programlarını başarıyla bitiren adaylar McDonald's lisans imkânına sahip olabilmektedirler (Franchising Semineri, 1996).

Aynı şekilde, franchise vericileri alıcılarına istenilen standartta personel alımını zorunlu kılmıştır. Kaliteyi doğrudan etkileyecek olan bu anlayış ve uygulama, istenilen standartta personel alımı yapıldıktan sonra, sürekli ve uzun dönemli işe alıştırma programlarının uygulanmasını gerektirir. Bu işe, hizmet kalitesini öğretmek veya aşılacak açısından kritik bir unsurdur.

Öte yandan, hizmet sektörünün genellikle emek-yoğun oluşu, düşük ücretli personel istihdamının tercih edilmesi, işgücü devir hızının yüksek olması gibi nedenlerle kısa vadede personel verimliliğinin artırılması ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkar. Bu önemli sorun, franchising sisteminin sunduğu standart işlemlerle büyük ölçüde ortadan kaldırılabılır. Standart sistemler ve işlemler ile personel seçim ve eğitimi, personel verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

Hizmet pazarlaması literatürünün, hizmetlerin eşzamanlılık özelliğinden kaynaklanan sorunlarının çözümü için önerdiği bir diğer strateji de tüketicinin yönetimidir. Çalışmanın önceki kısımlarında özetlendiği gibi, tüketicinin yönetimi ifadesiyle kastedilen, işletme hizmetine ilişkin standart ve gerçekçi beklentilerin yaratılması çabalarıdır. Franchising sistemi kapsamında, pazarlama faaliyetlerinin yönetimi tek bir merkezden gerçekleştirilmektedir ki, çoğu stratejik

pazarlama kararlarının merkezileştirilmesinin, franchise faaliyetlerinin özellikleri arasında yer almasının iki temel nedeni vardır.

- Standart hizmetler, standart pazarlama programlarını gerektirir.

- Birçok franchise alıcısı adı geçen pazarlama programlarını biraraya getirebilecek pazarlama uzmanlarına sahip değildir. Bu çabaları etken şekilde koordine edebilmenin yolu, franchise alıcısının kendi yaklaşımını uygulaması yerine, merkezileştirilmeden geçer (Cross ve Walker, 1987, s.: 55).

Maliyetlerin sistemin bütününe dağılmasına fırsat tanıyan merkezileştirilmiş pazarlama faaliyetleri içinde yer alan tutundurma çabalarıyla da, sistem hizmetine ilişkin standart ve gerçekçi tüketici beklentileri yaratılmaya çalışılır. Özetle, franchising sistemi başta reklâm olmak üzere tutundurma çabaları yardımıyla ve franchise alıcısı başına düşen oldukça düşük bir giderle standart ve gerçekçi tüketici beklentisi yaratmakta etkili bir sistemdir.

Ayrıca, franchise vericileri sistemin etkenliğini sağlamak doğrultusunda kontrol faaliyetlerine de önem verirler. Kontrol amacıyla müfettişlerini haberli ve/veya habersiz olarak franchise alıcılarının işletmelerine gönderirler. Bu kişiler, franchise alıcılarının standartlara göre çalışıp çalışmadıklarını, reklâm faaliyetlerini ve satış sonrası hizmetlerini yerinde inceler ve franchise vericisine rapor ederler. Franchise alıcılarının altına imza koydukları işletim kılavuzuna uymamaları halinde, yasal ve maddi yaptırımlar gündeme gelebilmektedir.

Günümüz hizmet işletmelerinin büyük bir çoğunluğu için "kalite kültürünün oluşturulması" kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir (Heymann, 1994, s.: 52). Kalite kültürünü oluşturma zorunluluğunun farkına varan çok sayıda "franchise vericisi, franchising sistemlerine toplam kalite anlayışını yerleştirme" yoluna gitmişlerdir (Bojanic ve Rosen, 1994, s.: 10).

Toplam kalite anlayışı kapsamında öncelik, tüketici beklentilerine, yani tüketici istek ve ihtiyaçlarına aittir. Tüketicilerin hizmetten beklentilerinin belirlenmesinden sonra, bu beklentilere cevap verebilecek hizmet kalitesinin ortaya konulması, toplam kalite anlayışının ikinci aşamasını oluşturur. Nihayetinde, üretilen hizmet ile kalite standartları arasında tutarlılığın yakalanması ise bir zorunluluktur.

Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği gibi, birçok franchise paketi; standart üretim metodları, tutundurma çabaları, kuruluş yeri seçimi, işletmelerin dekor ve düzeni, muhasebe sistemi, finansal uygulamalar, yoğun personel eğitimi gibi alanları kapsamına alacaktır. Franchise paketinin kapsadığı standart sistem ve işlemlere toplam kalite anlayışının uygulanmasının doğal sonucu, tüketici istek

ve ihtiyaçlarının her zaman şekillendirilmiş beklentiler doğrultusunda tatmin edilmesi ve kârlılık olacaktır.

Hizmetleri geleneksel mallardan ayıran özellikleri arasında yer alan heterojen olma, hizmetlerin önemli bir kısmının üretimine insan unsurunun, makine ve teçhizata nazaran daha yoğun olarak katılmasından kaynaklanır. Başka bir ifadeyle, hizmet endüstrilerinin önemli bir kısmı emek yoğunudur. Eğer herhangi bir hizmet veya malın üretimine, makine ve teçhizata nazaran insan unsuru yoğun olarak katılmakta ise, üretilen birimlerin tamamıyla birbirinin aynı olabilmesi mümkün değildir. Standart birimler üretmeye tehlikesi ise, tüketicilerin çeşitli satın almalarında farklı kalitedeki hizmetlerle karşılaşmasına ve değişik düzeylerde tatmin ya da tatminsizlikle işletmeden ayrılmasına neden olabilecektir. Diğer bir ifadeyle, farklı kalitedeki hizmetlerle karşılaşan tüketici satın alma davranışını muhtemelen tekrar etmeyecektir.

Franchising sisteminin en önemli özelliklerinden birisi, franchise vericisinin kendine özgü standart sistemi ve işlemlerini franchise alıcılara vermesiydi. Standart sistem ve işlemlerin, franchise alıcıları tarafından toplam kalite anlayışı ilkelerine sadık kalınarak uygulanmasıyla, standart hizmet üretimi gerçekleşecektir. Bu şekilde, hizmetleri geleneksel mallardan ayıran heterojen olma özelliğinden kaynaklanan pazarlama sorunlarına franchising sistemi etkili çözümler getirecektir.

Hizmetlerin dayanıksızlık veya stoklanamama özelliğinden kaynaklanan sorunlarına franchising sisteminin özü, alternatif çözüm önerilerini getirmiştir. Bunlar; dalgalanan talep ile başa çıkacak stratejilerin kullanılması ve eşzamanlı talep ve kapasite düzenlemeleriyle her ikisinin birbirlerini yakalamasına fırsat verilmesidir. Diğer taraftan, hizmet pazarlama karması elemanlarından olan süreç yönetimi de tüketicilere istediği zamanda, istediği hizmeti, tutarlı kalitede verilmesi amacını taşımaktadır. Başka bir deyişle, süreç yönetimi tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının zamanında karşılanamamasından kaynaklanan sorunlara çözümü ele almaktadır.

Franchise vericileri bu sorunu gözönüne alarak farklı uygulamaları ortaya koymaktadır. Örneğin, gelir yönetimi (yield management) uygulaması otel odalarının ve yan hizmetlerin satışını kolaylaştırmıştır. Getirilen bu yol, önemli bir kuralı açığa çıkarmaktadır. Bu "indirimli fiyattan satılmış her oda, satılmamış her odadan daha kârlıdır" kuralıdır. (Kasavana ve Brooks, 1995, s.: 337).

Franchising sistemi kapsamında talebin yüksek ve düşük olduğu dönemlerde, yani talebin dalgalandığı dönemlerde kullanılan stratejiler ise şunlardır: Yüksek talep dönemlerinde; ilave tam gün personel istihdamı, ilave



yarım gün personel istihdamı, mevcut personelin fazla mesai yapmasını sağlamak, tüketicinin hizmeti talebin azaldığı dönemlerde kullanmasını sağlamak için düşük fiyat gibi teşviklerin önerilmesi, tüketicinin hizmeti talebin azaldığı dönemlerde kullanması için eğitilmesi, işletmeyi başka faaliyet alanlarına yönlendirmek, karşılıklı anlayışı geliştirmek için yöneticiler ve tüketiciler arasında doğrudan ilişkinin sağlanması ve/veya artırılması, personelin kaliteli hizmet üretip üretmediklerini kontrol edebilmeleri için yöneticilerin yoğun eğitim programlarına katılmaları, ekip çalışmasına önem verilmesi ve işletmenin diğer satış noktalarından destek istenmesidir. Düşük talep dönemlerinde ise; fiyat farklılaştırması veya fiyat indirimlerinin uygulanması (gelir yönetimi-yield management), tutundurma çabalarını arttırmak; özellikle reklâmların içeriğinin verilen hizmeti duyurduğundan emin olunması, işletmenin farklı faaliyetlere yönelmesi, personele ücretsiz izin verilmesi ve/veya bazılarının işten çıkarılması, talebin düştüğü zamanlarda işletmenin sahip olduğu kaynaklardan yararlanabilmek için değişik hizmetlerin tüketicilerin kullanımına sunulması ve tüketicilerle temas kurarak işi hızlandırmaya çalışmaktır.

Hizmetlerin soyut olma özelliğinden kaynaklanan pazarlama sorunlarının çözümü doğrultusunda, literatür tarafından önerilen stratejiler arasında; somut unsurların vurgulanması, kişisel kaynakların kullanımına öncelik verilmesi, kulaktan kulağa iletişimin sağlanması ve teşvik edilmesi, güçlü bir örgütsel imaj yaratılması ile satın alma sonrası iletişime önem verilmesi yer almaktadır.

Elle tutulamayan, gözle görülemeyen sadece bir tecrübeden ibaret olan hizmetlerin, satın alma kararı öncesinde denenilememesi ve hizmetlerin üretimine genellikle insan unsurunun yoğun olarak katılması nedeniyle, potansiyel tüketicilerin işletme yetenekleri ve hizmet kalitesi hakkında ciddi bazı şüpheleri ortaya çıkar. Bir başka ifadeyle, hizmetler, geleneksel mallara nazaran potansiyel tüketicileri tarafından satın alma kararı öncesinde riskli olarak algılanırlar. Potansiyel tüketiciler, riskli olarak algıladıkları soyut hizmetlerle ilgili şüphelerini giderebilmek için çeşitli ipuçları ararlar. Potansiyel tüketicilerin aradığı somut ipuçları ise, işletmenin fiziksel ortamında ve katılımcılarda bulunabilecektir. Örneğin; hizmet işletmesinin ısı, ışıklandırması, gürültüsü, renkleri, müzik ve kokusu gibi beş duyuya hitap eden özellikleri, hizmet üretiminde kullanılan makineler, teçhizat, mobilyalar, işletme ismini gösteren tabelalar, logolar, inşaatta kullanılan malzemeler vs. gibi unsurların tamamı, işletmenin üretmekte olduğu hizmetle ilgili ipuçları olacaktır. Yukarıdaki unsurların tamamıyla birlikte, katılımcılar, yani hizmeti satın almak üzere işletmenin fiziksel ortamında yer alan gerçek ve potansiyel tüketicilerle hizmetin üretimine katılan işletme personeli, somut diğer bazı unsurlar olarak potansiyel hizmet tüketicilerine hizmet kalitesi hakkında bazı ipuçları verebilecektir.

Franchise vericileri, gerek hizmetle ilgili risk algulamalarını en aza indirebilmek ve gerekse tüketici tatminini en yüksek düzeye çıkarabilmek doğrultusunda fiziksel çevrenin düzenlenmesini bütünüyle üstlenirler. Bu şekilde de somut unsurların vurgulanmasını sağlarlar.

Ayrıca, yine franchising sisteminin merkezileştirilmiş pazarlama faaliyetleri arasında yer alan tutundurma çabalarıyla da, soyut hizmete ilişkin somut ipuçları sergilenir. Bir diğer somut unsur olan katılımcıların franchising sistemi kapsamında ele alınışı ise, çalışmanın önceki kısımlarında detaylı şekilde tartışılmıştı.

Hizmet pazarlaması literatürünün, hizmetleri geleneksel mallardan ayıran soyut olma özelliğinden kaynaklanan pazarlama sorunlarının çözümü için önerdiği bir diğer strateji ise, güçlü bir örgütsel imaj yaratılmasıydı. Franchise vermeyi başaran McDonald's, Holiday Inn gibi birçok işletmenin bu başarılarında, güçlü bir örgütsel imaj yaratmaları önemli rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle, bir işletmenin ticari markasının, sisteminin, maddi olmayan değerlerinin bir başka işletme tarafından talep edilmesinde, yaratılan örgütsel imajının da son derece olumlu etkileri olacaktır. Bu nedenlerdir ki franchising sistemi, özünde güçlü bir örgütsel imajı da bulunduracağından, hizmetlerin soyutluk özelliğinden kaynaklanan sorunların çözümüne katkı verecektir.

Hizmetlerin soyutluk özelliğinden kaynaklanan sorunların çözümü için fiyat belirlemede maliyet muhasebesi sisteminin kullanılması, literatürün önerileri arasında yer almaktaydı. Gerçekten, hizmetlerin maliyetlerini ve dolayısıyla da birim satış fiyatlarını belirlemek oldukça zordur. Ancak, franchising sisteminde, franchise vericisi standart muhasebe sistemini uygulanmak üzere tüm satış noktalarına sunar. Kaldı ki, franchising sisteminin merkezileştirilmiş pazarlama faaliyetleri genellikle fiyatla ilgili kararları da kapsar. Bu şekilde de, franchise alıcısı, hizmet işletmeleri için ciddi bir sorun olan fiyatlandırma kararlarında sorumluluğu franchise vericisine devreder.

Nihayetinde, franchising sistemi, hizmetlerin soyutluk özelliğinden kaynaklanan pazarlama sorunlarının çözümü doğrultusunda satın alma sonrası iletişime de önem verir. Örneğin, bazı oteller tüketici adreslerine değerlendirme formları göndermek suretiyle tüketici tatminini ölçmeye çalışırlar (Lewis ve Nightingale, 1991, s.33).

**Tablo III**  
**İşletim Kılavuzu (Bir Restoran Franchise Vericisinin**  
**Franchise Alıcısına Verdiği İşletim Kılavuzu)**

1. Giriş	-Şirket hakkında bilgi -Örgüt şeması -Kalite anlayışı-Toplam Kalite Yönetimi
2. Finansman	-Finansal tabloların hazırlanması
3. Mallar	-Mönü planlama -Tahminleme -Satın alma -Tesellüm -Depolama -Depodan dağıtım -Hazırlık (Metod, teknik vs.) -Sunum (Servis, ambalajlama, vs.) -Bulaşık (Metod ve kullanım) -Yiyecek ve içecek maliyet hesabı
4. Ekipman	-Şartnameler -Faaliyet -Temizleme -Bakım
5. Pazarlama	-Reklam -Halkla ilişkiler -Satış noktaları
6. İş Tanımları	-Yöneticiler, şefler ve servis elemanları
7. Eğitim	-İşbaşı ve işdışı eğitim
8. Personel	-Personel bulma ve seçme, işe alıştırma ve personel değerlemesi  -İzin uygulamaları  -Disiplin, uyarılar ve işten çıkarma
9. Standart Formlar	-Standart yazışmalar  -İş başvuru formu  -Sözleşmeler

Kaynak: Acheson ve Wicking, 1994, s.: 154.

## VII. Sonuç

İşletmeler bir diğer ülkenin ulusal sınırları içinde yaşayan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek uluslararası işletme statüsüne kavuşabilirler. Uluslararasılaşma sadece büyük ölçekli işletmelerin başvurabileceği bir strateji olmadığı gibi, sadece mal üreten işletmelerle de sınırlandırılmaz. Başka bir deyişle, hizmet işletmeleri de uluslararasılaşma şansına sahiptir.

Hizmet işletmelerinin uluslararasılaşma doğrultusunda kullanabileceği alternatif stratejiler arasında franchising de yer alır. Özetle, işletmelerin maddi olmayan varlıklarını ihraç etmesi şeklinde tanımlanabilen franchising, hizmet işletmeleri için farklı bir önem ifade edecektir.

Hizmetleri geleneksel mallardan ayıran özellikler; soyutluk, eşzamanlılık, heterojen olma ve dayanıksızlık şeklinde sıralanabilir. Hizmetlerin sıralanan özelliklerinden kaynaklanan pazarlama sorunları, hizmet pazarlaması literatürünün özel ilgi alanı olmuş ve geliştirilen stratejilerle, bu sorunlara çözümler getirilmeye çalışılmıştır.

Franchising'in, hizmet işletmeleri açısından yukarıda belirtilen özel önemi de, hizmetleri geleneksel mallardan ayıran özelliklerinden kaynaklanan pazarlama sorunlarına özünde çareler barındırmasından kaynaklanır. Başka bir ifadeyle, hizmet pazarlaması literatürünün pazarlama sorunlarının çözümü doğrultusunda önerdiği hemen tüm stratejiler zaten franchising sistemi kapsamında bulunmaktadır. Buna göre, franchising, hizmet işletmeleri için uygun bir uluslararasılaşma yolu olmasının yanısıra, ulusal ve uluslararası pazarlarda karşılaşılan pazarlama sorunlarının hemen tamamına etkili çözümleri de yapısında bulunduran bir stratejidir.

## Kaynakça

- Acheson, D. ve N. Wicking (1994), "Fast Food Franchising and Finance", Ball, Stephen (Ed.): *Fast Food Operations and Their*, Stanley Thorne Ltd., Cheltenham.
- Andersen, Otto (1993), "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Volume: 24, No: 2, Second Quarter.
- Angelo, Rocco M. ve Andrew N. Vladimir (1991), "Hospitality Today: An Introduction", The Educational Institute of the AHMA, East Lansing.
- Assael, Henry (1990), "Marketing and Strategy", The Dryden Press, Orlando.
- Barsky, Jonathan D. ve Richard Labagh (1994), "A Strategy for Customer Satisfaction", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Volume: 32, No:1, May.
- Beard, Larry H. ve Valarie A. Hoyle (1976), "Cost Accounting Proposal for an Advertising Agency", *Management Accounting*, Volume: 58, December.

- Bell, Martin L. (1981), "Tactical Service Marketing and the Process of Remixing", Donnelly, J.H ve W.R George (Ed.): *Marketing of Services*, American Marketing, Chicago.
- Berry, Leonard L. (1980), "Service Marketing is Different", *Business*, Volume: 30, May-June.
- \_\_\_\_\_ (1981), "The Employee as Customer", *Journal of Retail Banking*, Volume: 3, March.
- Bessom, Richard M. ve David W. Jackson (1975), "Service Retailing-A Strategic Marketing Approach", *Journal of Retailing*, Volume: 8, Summer.
- Bilkey, Warren J. ve George Tesar (1977), "The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, Volume: 9, Spring/Summer.
- Bojanic, David C. ve L. Drew Rosen (1994), "Measuring Service Quality in Restaurants: An Application of the ServQual Instrument", *The Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education*, Volume: 18, No: 1, January.
- Booms, Bernard H. ve Mary J. Bitner (1982), "Marketing Services by Managing the Environment", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Volume: 23, May.
- Carmen, James M. ve Eric Langeard (1980), "Growth Strategies of Service Firms", *Strategic Management Journal*, Volume: 1, January-March.
- Cateora, R. Philip (1983), "International Marketing", Fifth Edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood.
- Cross, James C. ve Bruce J. Walker (1987), "Service Marketing and Franchising: A Practical Business Marriage", *Business Horizons*, Volume: 30, No: 6, November-December.
- Curzon, Gerald ve Victoria Curzon-Price (1987), "Including Services in the International Trade System", Paper Prepared for the Conference on Trade in Services and the Uruguay Round Negotiations, Geneva.
- Czinkota, Michael R. (1982), "Export Development Strategies: US Promotion Policies", Praeger Publishers, New York.
- \_\_\_\_\_ ve Ilkka A. Ronkainen (1988), "International Marketing", The Dryden Press, Hinsdale.
- \_\_\_\_\_, Pietra Rivoli ve Ilkka A. Ronkainen (1989), "International Business", The Dryden Press, Hinsdale.
- Çavuşgil, S. Tamer (1980), "On the Internationalization Process of Firms", *European Research*, Volume: 8, November.
- Davidson, David S. (1978), "How to Succeed in a Service Industry-Turn the Organization Chart Upside Down", *Management Review*, Volume: 67, April.
- Davis, Duane L., Joseph P. Gultinan ve Wesley H. Jones (1979), "Service Characteristics, Consumer Search, and the Classification of Retail Services", *Journal of Retailing*, Volume: 55, Fall.
- Dearden, John (1978), "Cost Accounting Comes to Service Industries", *Harvard Business Review*, Volume: 56, September-October.

- Dibb, Sally, Lydon Simkin, William M. Pride ve O.C. Ferrell (1994), "Marketing: Concepts and Strategies", Second European Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Donnelly, James H., Jr. (1980), "Service Delivery Strategies in the 1980s Academic Perspective", Berry, Leonard L. ve James H. Donnelly (Ed.): *Financial Institution Marketing Strategies in the 1980s (içinde)*, Jr., Consumer Bankers Association, Washington DC.
- Fisk, Raymond P. (1981), "Toward a Consumption/Evaluation Process Model for Services", Donnelly, J. H. ve W. R. George (Ed.): *Marketing of Services (içinde)*, American Marketing, Chicago.
- Franchising Semineri, (1996), "Seminer notleri" İstanbul.
- George, William R. (1977), "The Retailing of Services: A Challenging Future", *Journal of Retailing*, Volume: 53, Fall.
- \_\_\_\_\_ ve Leonard L. Berry (1981), "Guidelines for Advertising Services", *Business Horizons*, Volume: 24, July-August.
- Grönroos, Christian (1978), "A Service-Oriented Approach to Marketing of Services", *European Journal of Marketing*, Volume: 12, No: 8.
- Grubel, Herbert G. (1987), "All Traded Services Are Embodied in Materials or People", *The World Economy*, Volume: 10 No: 3, Fall.
- Heymann, Kenneth (1994), "Quality Management: A Ten-Point Model", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Volume: 33, No: 5, October.
- Johanson, Jan ve Finn Wiedersheim-Paul (1975), "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Volume: 12, No: 3.
- Johanson, Jan ve Jan-Erik Vahlne (1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Volume: 8 Spring/Summer.
- \_\_\_\_\_ (1990), "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, Volume: 7 No: 4.
- Johnson, Eugene M. (1981), "Personal Selling in Financial Institutions", Donnelly, J. H. ve W. R. George (Ed.): *Marketing of Services (içinde)*, American Marketing, Chicago.
- Judd, Robert C. (1968), "Similarities or Differences in Products and Service Retailing?", *Journal of Retailing*, Volume: 43, Winter.
- Kasavana, Michael L. ve Richard M. Brooks (1995), "Front Office Procedures", Fourth Edition, The Educational Institute of the AHMA, East Lansing.
- Khan, Mahmood A. (1994), "Restaurant Franchising", Van Nostrand Reinhold, New York.
- Knisely, Gary (1979), "Financial Services Marketers Must Learn Packaged Goods Selling Tools", *Advertising Age*, Volume: 50, March.
- Kotler, Philip (1991), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control", Seventh Edition, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs.

- Langeard, Eric ve diğerleri (1981), "Service Marketing: New Insights from Consumer and Managers", Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Levitt, Theodore (1972), "Production-Line Approach to Services", *Harvard Business Review*, Volume: 50, September-October.
- \_\_\_\_\_ (1976), "The Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, Volume: 54, September-October.
- Lewis, Robert C. ve Michael Nightingale. (1991), "Targeting Service to Your Customer", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Volume: 32, No: 2, August.
- Lovelock, Christopher H. (1976), "The Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, Volume: 54, September-October.
- \_\_\_\_\_ (1981), "Why Marketing Management Needs To Be Different For Services", Donnelly, J. H. ve W. R. George (Ed.): *Marketing of Services* (içinde), American Marketing, Chicago.
- \_\_\_\_\_ (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Insights", *Journal of Marketing*, Volume: 47, Summer.
- \_\_\_\_\_ (1996), "Services Marketing", Third Edition, Prentice Hall International, New Jersey.
- Maister, D. H. ve Christopher H. Lovelock (1982), "Managing Facilitator Services", *Sloan Management Review*, Summer.
- Melaniphy, John C. (1994), "Restaurant and Fast Food Site Selection", John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Powers, Thomas (1995), "Introduction to Management in the Hospitality Industry", Fifth Edition, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Records, Harold A. ve Michael F. Glennie. (1991), "Service Management and Quality Assurance", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Volume: 32, No: 1, May.
- Regan, William J. (1963), "The Service Revolution", *Journal of Marketing*, Volume: 47, July.
- Reid, Robert D. (1989), "Hospitality Marketing Management", Second Edition, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Reid, Stan D. (1981), "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Volume: 12, Fall.
- Root, Franklin R. (1987), "Entry Strategies for International Markets", Lexington Books, Lexington.
- Sasser, W. Earl, Jr. (1976), "Match Supply and Demand in Service Industries", *Harvard Business Review*, Volume: 54, November-December.
- \_\_\_\_\_ ve Stephen Arbeit (1978), "Selling Jobs in the Service Sector", *Business Horizons*, Volume: 19, June.
- Shostack, G. Lynn (1977), "Breaking Free From Product Marketing", *Journal of Marketing*, Volume: 41, April.

- Şoğur, Macide (1993), "İşletme Sistemi Olarak Franchising", Der Yayınları, İstanbul.
- Stanton, William J., Michael J. Etzel ve Bruce J. Walker (1991), "Fundamentals of Marketing", Ninth Edition, International Edition, McGraw-Hill, New York.
- Stern, Louis W. ve Adel I. El-Ansary (1988), "Marketing Channels", Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Terpsta, Vern (1988), "International Dimensions of Marketing", Second Edition, PWS-KENT Publishing Company, Boston.
- \_\_\_\_\_ ve R. Sarathy (1991), "International Marketing", Fifth Edition, The Dryden Press International Edition, Orlando.
- Thomas, Dan R. E. (1978), "Strategy Is Different in Service Business", *Harvard Business Review*, Volume: 56, July-August.,
- Upah, Gregory D. (1980), "Mass Marketing in Service Retailing: A Review and Synthesis of Major Methods", *Journal of Retailing*, Volume: 56, Fall.
- Urbanski, Al (1988), "The Franchise Option", *Sales and Marketing Management*, February.
- Üner, M. Mithat (1994a), "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karmaşı Elemanları Değişiklik Gösterir mi?", *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 8, Sayı: 43, Ocak/Şubat.
- \_\_\_\_\_ (1994b), "Konaklama İşletmeleri İçin Uluslararasılaşma Yolları", *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 8, Sayı: 46, Temmuz/Ağustos.
- \_\_\_\_\_, Doğan Tuncer, Doğan Y. Ayhan, Erinc Böge ve Tamer Arpacı (1994), "Pazarlama", Gazi Yayınları, Ankara.
- Vandermerve, Sandra ve Michael Chadwick (1989), "The Internationalization of Services", *The Service Industries Journal*, January.
- Zeithaml, Valarie A. (1981), "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", Donnelly, J. H. ve W. R. George (Ed.) *Marketing of Services* (içinde), American Marketing, Chicago.
- \_\_\_\_\_, A. Parasuraman ve Leonard L. Berry (1985), "Problems and Strategies in Service Marketing", *Journal of Marketing*, Volume: 49, Spring.
- Zikmund, William G. ve Michael d'Amico (1995), "Effective Marketing: Creating and Keeping Customers", West Publishing Company, St. Paul.



## YAZARLARA DUYURU

Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'ne Türkçe, İngilizce, Fransızca ve Almanca yazılar gönderilebilir. Makaleler, hem bir disket üzerine bilgisayar çıktısı olarak kaydedilmiş biçimde ve hem de kağıdın bir yüzüne en az iki satır aralığıyla yazılmış biçimde iki kopya olarak gönderilmelidir. Şu andaki teknolojik olanaklarımız nedeniyle disketteki yazımın Macintosh uyumlu olması gerekmektedir.

Makaleyle birlikte, makalenin yazıldığı dilde en çok 150 kelimelik bir özet (öz, abstrak) hazırlanacaktır. Bundan başka, eğer makale Türkçe ise, yine en çok 150 kelimelik İngilizce bir özet eklenmelidir. Makale İngilizce ise, ikinci özet Türkçe olacaktır. Makale Fransızca veya Almanca olarak kaleme alınmışsa, aynı dilde yazılan özeti dışında, en çok 150'şer kelimelik Türkçe ve İngilizce özetler de gereklidir. Her durumda Türkçe özeti yanında İngilizce özeti de istenmesi, iktisadi ve idari bilim kollarında İngilizce yayınlanan uluslararası açıklamalı bibliyografyaların ve veri tabanlarının gittikçe fazlalaşması gerçeğine dayanan ve yazarların daha geniş bir okur kitlesine sunulması ilkimizden esinlenen bir zorunluluktur.

Özetleri hazırlarken unutulmaması gereken en önemli husus, bunların bir giriş veya makale konusunun tanıtımı anlamında değil, makalenin sonuç ve katkılarının özetlenmesi amacıyla yazılması gerektiğidir. Bu açıdan yazılacak özet, çalışmanın (varolduğu ölçüde) dayandığı kuram ve geliştirip ölçtüğü hipotez ve modellerine, (varsa) kullanılan ampirik teknik ve yöntemler ile veri toplama süreçlerine ve bulgulara değinmek uygun düşecektir. Özeti hitap edeceği okur kesimi düzeyi, uzmanlaşmış meslek adamı seviyesindedir.

Özetler dikkatle hazırlanmalıdır. Çünkü bazı hallerde, kabul edilen makalelerin yazı içeriğini yeterince yansıtmayan özetler, yazarlara düzeltilmekte ve bu durum, makalenin yayını geciktirebilmektedir. Editörlük, isteğe bağlı olarak, kapsamlı bir özet çıkartma kılavuzunu yazarlara yollama olanağına sahiptir.

Makalenin çeşitli veri tabanlarında yer almasını kolaylaştırmak üzere, yazımın konu aldığı kavram, öge ve ilişkileri belirten anahtar sözcükler veya birkaç sözcükten oluşan anahtar deyimler de, yazarlarca makale ile birlikte gönderilmelidir. Anahtar sözcük veya deyimler, makalenin özetlerinin yazıldığı tüm dillerde ifade edileceklerdir. İstek halinde özet çıkartma kılavuzu ile birlikte anahtar sözcük türetme kılavuzu da yazarlara gönderilebilir. Yazarlar, metni notu veya dipnotu verirken, kaynakçalarını hazırlarken, şekil ve grafiklerini düzenlerken, tablolarını oluştururken, formüller yazarken dergi standartlarına uymak zorundadırlar. Bu standartlar, genelde kabul görmüş kuralları içeren, yazar stilini ve hukuk, ekonomi gibi çeşitli alanlardaki yazım alışkanlıklarını da uluslararası standartların elverdiği ölçüde koruyan, esnek yapılara sahiptirler. Dergimizin standartları açısından yazarlar için en iyi uygulamalı örnek, elinizdeki dergi sayısındır.

Dergide yayınlanmak üzere kabul edilmiş olan yazılardaki küçük hatalar ve sözkonusu standartlar ile ilgili ufak uyumsuzluklar, editörlükçe düzeltilecektir. Ancak standartlardan çok sayıda, sistematik veya ciddi sapmalar varsa, bunların düzeltilmesi yazarlardan istenir. Aynı şekilde imla ve dilbilgisi hatalarının giderilmesine yeterli özen

gösterilmemiş olan Türkçe veya yabancı dildeki yazı metinleri (eğer makalelerin onların düzeltilmesi ile yayınlanabilecek duruma gelmeleri mümkünse), yazarlarına düzeltilirler. Dergi standartlarını ayrıntılı bir şekilde açıklayan kılavuz, istek halinde veya yukarıda değinilen düzeltmelere gerek duyulduğunda yazara gönderilir. Öte yandan basılması uygun bulunmuş bir yazıda, editörlükçe istenen değişiklikler yapılmadıkça onun yayınlanması mümkün olamayacağından, yazarların gerekenleri yapma hususunda yeterli bir özen ve çabuklukla davranmalarının ne değin yararlı olacağı açıktır.

Verilen çift aralıklı yazım boyu esas alındığında, bir makalenin uzunluğu, 25 adet A4 büyüklüğünde sayfayı geçmemelidir. Yazının daha uzun olmasını gerektiren özel durumlarda, editörlükçe ayrıca iletişim kurulmalıdır. Ancak her durumda yazı uzunluğu, yukarıda verilen kıstası fazlaca aşamaz.

Dergiye gönderilen yazıların daha önce başka bir yerde yayınlanmamış olması, genel olarak tercih edilir. Öte yandan, daha önce özetlenerek veya genişletilmiş bir şekilde diğer bir yerde yayınlanmış bulunan bir çalışma sözkonusu ise, dergimize yapılan başvuruda bu husus belirtilmeli, değinilen yayının bir fotokopisi ekte gönderilmeli ve çalışmanın dergiye teklif edilen yeni haliyle basılmasının yazarca niçin öngörülmüş olduğu da gereklendirilmelidir.

Derginin politikası, özgün çalışmaların yayınlanmasına yöneliktir. Bu bakımdan, çeviriler teşvik edilmez. Yine de, dergiye çeviri yazılar gönderilebilir. Çevirmenin editöre, çevirin yayınlanması halinde sağlayacağını düşündüğü katkıyı, yazılı olarak anlaması gerekir. Sözü edilen ve benzeri tüm durumlarda dergi editörlüğü, yayın ilkeleri çerçevesinde gerekli kararları alacaktır.

Yukarıda değinilenlerin ötesinde dergiye, kitap eleştirileri, bilimsel duyurular, yayın duyuru ve özetleri, bilimsel notlar, editörlüğe mektuplar ve önceden yazılmış bir makaleye getirilen (İngilizce "addendum" anlamında) ekler, (İngilizce "comment" anlamında) eleştiri ve yorumlar, (İngilizce "reply" anlamında) yanıtlar, (İngilizce "rejoinder" anlamında) yanıtla yanıtlar da yazılabilir. Bunların yayınlanması ve yayınlanma biçimi ile ilgili kararlar, editörlükçe verilir. Editörlük ve yazarın işbirliğini zorunlu kılan durumlarda, yazarlardan beklenen duyarlılığın önemini vurgulamaya herhalde gerek yoktur.

Dergi editörlüğüne ulaşan makaleler, editörlükçe, yazı konularına göre belirlenecek uzman hakemlere değerlendirilecektir. Editörlük, hakem raporlarından yararlanarak, bir makale hakkında yayınlanmanın reddi, değiştirilmeden yayınlanma veya değiştirilerek yayınlanma sonuçlarından birine varabilir.

Değiştirilerek yayınlanma kararı alınrsa, önerilen değişiklik, ekleme ve kısaltmalar yazara bildirilir. Yazının içeriği ile ilgili bu öznel taleplerin ötesinde, elbette ki yazım şekline ve standartlara özgü yukarıda belirtilen nesnel talepler de sözkonusu olabilir. İçerik önerilerinden çoğunun, konusunun uzmanları olan adı saklı hakemlerden gelmiş olacağı gözönüne alınrsa, öznel değişikliklerle ilgili olarak yazarın, editör aracılığıyla kurabileceği verimli bir diyalogla yazı kalitesini bazen ne derecede yükseltebileceğini tahmin etmek zor olmasa gerekir.