

İşletmelerarası Bir Birleşme Biçimi : Franchising (İMTİYAZ) Sistemi ve Önemi

Yrd. Doç. Dr. Doğan Y. AYHAN*

GİRİŞ

Günümüzde bir işletme kurmak veya kurulu bir işletmeyi ulusal ve uluslararası sosyal, ekonomik ve politik koşullar ve bu koşullardaki sürekli değişimlere uyumlu kılarak, başarıya erdirmek, oldukça güç uğraşları gerektirmektedir. Bu açıdan, büyük olarak nitelendirilen işletmelerin, daha küçük nitelikli işletmelere oranla, söz konusu güçlükleri, özellikle büyüklüğün sağladığı imkanlardan da yararlanarak,¹ çözümlenmeleri kolay olmaktadır. Hatta büyük girişimci ve işletmelerin, çevresel faktörlerdeki değişimleri kendi amaçlarına uygun kılmaya yönelik çabaları, zamanla küçük ve bağımsız iş yapanların varlıklarını ortadan kaldırmaya kadar uzanan gelişmelere neden olmaktadır. Bu arada, büyük işletmeler daha da büyüyerek, çoğu kez piyasayı denetim altına almalarına imkân veren ve rekabeti ortadan kaldıran, kendilerine çıkar sağlayan anlaşmalara gitmektedirler. Serbest rekabeti bozucu her tür girişim ise, bir yandan, ülke ekonomisi içinde ekonomik kaynakların tek yanlı ve verimsiz dağılım ve kullanımını gündeme getirirken öte yandan, özellikle tüketici kesimlerin istismar edilmelerine neden olmaktadır.²

(*) H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

(1) Berretta, Victor, *Politique et Stratégie de l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1975, s. 249-253.

(2) Kılış, Yıldırım, *Tüketicinin Korunması, Pazarlamacı Karşısında Tüketici*, Arpaz Matbaacılık, İstanbul, s. 22.

İşletmelerin tam rekabet koşullarının bazılarını veya tamamını ortadan kaldırmalarına imkan sağlayan en uygun yollar ise işletmeler arası gerçekleştirilen birleşme ve katılmalarıdır. Söz konusu birleşme ve katılmalar, birleşmeyi oluşturan işletmelerin veya herhangi bir işletmeye katılan işletmelerin ekonomik ve/veya hukuksal bağımsızlıklarının bir kısmının veya tamamının sona ermesi sonucunu doğurmaktadır.³ İşletmelerin hukuksal bağımsızlıklarını koruyarak oluşturdukları, örneğin kartel türü birleşmeler; «aynı konuda çalışan işletmelerin, piyasa koşullarını kendi amaçları doğrultusunda ve ortak çıkarlarını korumak yolunda kullanmaları için aralarında yaptıkları sözleşmelerdir».⁴ Aralarında kartel oluşturan işletmeler, kartelin oluşumuna neden olan konuda ortak hareket ederek, bir yandan kartele girmeyen diğer işletmeleri güç durumda bırakabilmekte, öte yandan, pazara egemen olarak tüketici kesimlerin satın alma gücü ve arzuları üzerinde etkili olabilmektedirler.

İşletmeler arası birleşmelerin bir diğer şekli ise, birleşmeyi yapan işletmelerin ekonomik ve hukuksal bağımsızlıklarını ortadan kaldıran, tröst şeklindeki birleşmelerdir. Özellikle tekelci gelişmeleri de beraberinde getiren bu birleşme biçiminin özünde de piyasayı kontrol etme ve fazla kazanç sağlama gibi nedenler vardır.

Kısaca işaret edilen her iki tür birleşme girişimleri, zaman zaman ülke ekonomilerinin yapısal dengesini bozucu etkiler ortaya koymaktadır. Bir yandan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin daha büyük işletmeler tarafından ortadan kaldırılması veya başka alanlara itilmesi gibi gelişmeler üretim ve istihdam alanında sorunlar yaratırken, öte yandan, tüketici pazarlarının da birleşen ve büyüyen işletmelerin aşırı kâr amaçlı girişimlerine bağımlı kalmalarına neden olmaktadır. Bu tür gelişmeler ise, tüketici kesimlerin örgütlenmesi ve çıkarlarını korumaya çalışmaları,⁵ küçük ve orta

(3) Can, Halil - Tuncer, Doğan ve Ayhan, Doğan, *İşletme ve Yönetim*, Aslunlar Matbaası, Ankara, 1984, s. 101.

(4) *A.g.e.*, s. 102.

(5) Garrigou, Marcel, *L'Assaut des Consommateurs*, Aubier - Flammarion, Paris, 1981. Bu konuda ayrıca bakınız: Tokol, Tuncer, *Pazarlama Açısından Tüketici Korunması Sorunu*, Bursa İ.T.İ.A. yayını No: 23, Bursa, 1977. Doğu, Ergin, *Tüketicinin Korunması*, DPT yayını, Ankara, 1975. Kalkış, Yıldırım, *a.g.e.*

kapasiteli üretici ve satıcıların veya bunların temsilci kuruluşlarının tepkisi,⁶ ve devletin her iki kesimi de korumaya yönelik müdahaleleri⁷, gibi karşı koyma girişimlerini gündeme getirmektedir. Bu açıdan ,serbest piyasa koşullarının en geniş biçimde uygulandığı Amerika Birleşik Devletleri'nin anti - tekel ve anti - tröst yasalar çıkararak, sosyal ve ekonomik sorunlar yaratan birleşmeleri engelleyici girişimleri,⁸ ilginç bir örnek olarak verilebilir.

Değişik kesimlerin almaya çalıştıkları önlemler karşısında piyasa düzenini bozmaya yönelik birleşme girişimlerinin bir ölçüde engellenmesi mümkün olmaktadır. Ancak, tekelci amaç güden tröst ve karteller, birleşme anlaşmalarının gizli olarak yapılmaları sonucu, çoğu kez varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bu arada bazı yeni birleşme ve işletmeler arası işbirliği türleri de, ya çıkarılan anti - tröst yasalara tepki olarak⁹ veya küçük ve orta büyüklükteki üretici ve ticari işletmeler arasında, mesleki dayanışmayı sağlamak ve güçlenmek amaçlarıyla, ortaya atılmaktadır. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki üretici ve ticari işletmelerin ayakta kalmalarını sağlayan birleşme girişimleri, bu tür işletmelerin sağladıkları yararlar dikkate alınarak,¹⁰ devletten destek de görmektedir.

Söz konusu ettiğimiz birleşme ve ortak işbirliği şekillerinden birisi, Amerika Birleşik Devletleri'nde 19. yüzyıl sonlarından itibaren uygulanmaya başlanan ve 70'li yıllardan itibaren Kıta Avrupası'nda yaygın olarak uygulanmaya çalışılan «Franchising Sistemi»dir.¹¹

(6) Gürdamar, İbrahim, «Ekonomide Diyalog», Cumhuriyet Gazetesi, 21 Mart 1982, s. 6.

(7) Nokta Dergisi, «Tüketici - Korunmaya Doğru», 29 Ekim 1984, s. 50 - 51.

(8) Kotler, Philip, **Pazarlama Yönetimi**, Cilt - 1, 2. Basım, Bilimsel Yayınlar Derneği, Ankara, 1976, s. 94 - 96.

(9) Bourseau, Marcel, **La Géstion Hôtelière, L'Exploitation, Commercialisation, Administration**, Flammarion, Paris, 1976, s. 1076.

(10) Mondy, R. Wayne, Holmes, Robert E., Flippo, Edwin B., **Management Concepts and Practices**, Second Editions, Allyn and Bacon, Boston, 1983, s. 607.

(11) Clément, Jean - Paul, **La Franchise Commerciale et Industrielle, Entreprise Moderne d'Édition**, Paris, 1983, s. 15.

1. Franchising (İmtiyaz) Sistemi¹²

Franchising, orijin olarak Fransız Dili'nde «vergilendirme ve gümrük işlemlerinde serbestlik verme» anlamına gelen «Franchise» sözcüğünden gelmektedir. Serbestlik şeklindeki kullanımına ise Orta Çağ krallıklarında rastlanmaktadır.¹³ Ancak, Franchise sözcüğü ve belirtilen kullanım şekli daha sonra unutulmuştur. Buna karşılık, 20. yüzyıl başlarından itibaren Amerika Birleşik Devletleri'nde, aynı sözcüğün yeni bir kullanım alanı ve amacı için ortaya çıktığını görmekteyiz.¹⁴ Söz konusu edilen tarihte ilk kez yapılan bir «imtiyaz sözleşmesi» ile, bir işletme, seyyar satıcılara, ürünlerinin satışı için, bölgesel bir ayrıcalık hakkı vermekteydi. Oldukça dar kapsamlı olarak ortaya çıkan bir imtiyaz sistemi, daha sonra, Amerikan Otomobil Endüstrisi'nin çıkarılan Anti-tröst yasaları aşmak için bu sistemi kullanmasıyla, oldukça geniş bir uygulama alanı bulmaya başlamıştır.

1.1. İmtiyaz Sisteminin Tanımı

İmtiyaz sistemi, uygulandığı sektörler dikkate alındığında işletmeler arası ortaya çıkan diğer yatay ve dikey işbirliği ve birleşme sistemleri ile ulaşılamayan amaçlara ulaşma imkanı sağlayan ilginç bir teknik görünümündedir. Ancak, imtiyaz sisteminin işletmelere sağladığı yararlar yanında bazı sorunlar getirdiğini de kabul etmek gerekir. Sistemin bu yönlerinin ele alınma öncesi, kapsamının belirlenmesinde yarar vardır. Kapsamı belirlemek için geliştirilen tanım arayışları ise, ortaya değişik tanımların çıkmasına neden olmuştur. Zira, imtiyaz sisteminin uygulandığı ülkelerin, kullanım amaç ve alanlarının çeşitliliği, tek bir tanım sunulmasını güçleştirmektedir. Bu açıdan, sistemin özelliklerini vurgulayan bazı tanım denemelerinin sunulması kaçınılmaz olmaktadır.

(12) Franchising sistemi ülkemiz için oldukça yenidir. Bu sisteme benzer bazı uygulamalar, örneğin «temsilcilik verme» veya «bayilik» gibi, sistemi tam olarak açıklayamamaktadır. Franchising sözcüğü ise, dilimize «Ayrıcalık» (Bakınız : Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Cilt - II, a.g.e., s. 181 ve 183-185) ve «İmtiyaz» (Bakınız : Hasan Olalı, **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, Ege Üniv. Yayını : 64/34, İzmir, 1973, s. 68-73) şeklinde çevrilmiştir. Biz de, Franchising ve sistemi daha iyi açıkladığına inandığımız «imtiyaz» sözcüğünü kullanmayı yeğliyoruz.

(13) Clément, Jean - Paul, a.g.e., s. 15.

(14) İbtd.

İmtiyaz sistemini bilimsel olarak ilk tanımlama girişimlerinden biri, Hurt Bill'e aittir. Bill'e göre imtiyaz sistemi; «iki taraf¹⁵ arasında süreklilik gösteren bir ticari ilişkiye dayanan, anlaşmadır». Bu anlaşma doğrultusunda taraflardan imtiyaz veren, imtiyaz alana, mal veya hizmetlerinin satış veya dağıtımını hakkını vermekte, ayrıca, imtiyaz alana, satış ve dağıtım konusunda, örgütünü kurma ve yönetme yardımı yapmaktadır.¹⁶

Bir başka yazar ise, imtiyaz uygulamalarını dikkate alarak, imtiyaz sistemini 3 aşamalı olarak tanımlamaya çalışmaktadır. Buna göre,¹⁷ imtiyaz; iki taraf arasında sorumluluk ve zorunluluk yükleyen bir sözleşmedir. Böylece taraflar arasında süreklilik arz eden işbirliği ilişkileri kurulmaktadır. Taraflardan imtiyaz alan, imtiyaz verenin ticari ünvanı ve pazarlama planı çerçevesinde işlerini yürütmektedir.

Uluslararası İmtiyaz Birliği'nin geliştirmiş olduğu tanım ise, imtiyaz sisteminin tüm yönlerini kapsamaktadır: «Bir imtiyaz sistemi, imtiyaz verenin, imtiyaz alanın ismi ile ilgili olarak know-how ve eğitim gibi konularda ona sunduğu, ya da kendi kendisini sürekli bir ilgi göstermekle yükümlü kıldığı bir sözleşme ilişkisidir. Bu çerçevede imtiyaz alan, imtiyaz veren tarafından sahip olunan veya kontrol edilen bir ticari marka, format ve/veya süreci ortak olarak kullanır ve kendi kaynaklarından bu işine önemli bir yatırım yapmış veya yapacak durumda bulunur.»¹⁸

Sunulan tanımlarda dikkati çeken nokta, imtiyaz sisteminin bir sözleşmeyi gerekli kılmasıdır. Gerçektende, imtiyaz sistemleri söz konusu bu sözleşmelere göre oluşturulmakta, yürütülmekte ve sona erdirilmektedirler.

(15) İmtiyaz sisteminde en az iki taraf bulunmaktadır. Bunlar :

— İmtiyazı veren (= Franchisor),
— İmtiyazı alan (= Franchisee)
taraflardır.

(16) Bakınız : Gross, Herbert; Skaupy, Walther, **Franchising in der Praxis**, Econ. Verlag, Düsseldorf-Wien, 1976, s. 15.

(17) Hunt, Chelby D., «The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution», *Journal of Marketing*, Vol. 36. July 1972, s. 33.

(18) International Franchise Association, (Bakınız : Husson-Dumoutier, Alain; de Montarlot, Louis, **Guide Pratique du Franchising**, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1974, s. 15-16.

İmtiyaz sistemi konusunda oldukça geniş bir tanım ise Fransız İmtiyaz Federasyonu tarafından yapılmıştır. Tanımın özelliği, bir yandan Kıta Avrupasındaki imtiyaz anlayışını yansıtmakta olması, öte yandan, sistemin yasal boyutlarını belirtmeye çalışmasıdır. Federasyona göre,¹⁹ «imtiyaz sistemi; bir yandan imtiyaz veren işletme ile, öte yandan, bir veya daha çok sayıda imtiyaz alan işletme arasında işbirliği yöntemidir. Bu işbirliği yöntemi imtiyaz veren işletme açısından :

- İlk planda, sosyal bir nedenin, ticari bir ünvanın, bir fabrika markasının, ticari veya hizmet marka adı ve simgesinin, imtiyaz alan işletmenin kullanımına sunulabilecek bir bilgi birikiminin, sahipliliğini ve
- İkinci olarak, bir yandan, ilginç ve özel şekilde sunulmuş, öte yandan, belirli ticari tekniklere bağlı kalınarak üretilmiş, piyasada denenmiş, kontrol edilerek geliştirilmiş ürün ve/veya hizmetler karmasını, gerektirir.

Bu işbirliği, taraf olan işletmelerin hızlı gelişimini, yapılacak özel anlaşma hükümleri çerçevesinde tarafların mutlak bağımsızlığına uyularak, insangücü ve sermayeye bağlı şekilde sonuçlanacak ortak girişimleri, amaçlamalıdır. Bu da, marka ve teknik bilginin sahibi imtiyaz verenin, elde edeceği bir ödentiye veya ekonomik bir çıkarı, gerekli kılacaktır.»

1.2. İmtiyaz Sisteminin Özellikleri

Sunulmaya çalışılan tanımlardan anlaşıldığı gibi, tüm imtiyaz sistemlerinin ortak yönü, taraflar arasında bir sözleşmenin olmasıdır. Ancak, her imtiyaz sistemi söz konusu sözleşmede yer alan değişik tür özelliklere göre, biçimlenmektedir.

Bu durumda, tüm yaklaşımların ele aldıkları ortak noktalardan hareketle, imtiyaz sisteminin temel özelliklerini 3 noktada belirtmek mümkündür. Şöyle ki :

- i — Her şeyden önce, imtiyaz sistemi, en az iki bağımsız işletme arasında kurulan bir birleşme ve işbirliği şeklidir. Bu husus, imtiyaz sisteminin ortaya çıkması ve yürütülmesinde

(19) Fédération Française du Franchisage. (Tanım için bakınız : Clément, Jean - Paul, a.g.e., s. 19).

temel bir nokta olmaktadır. Ortak çıkarlar doğrultusunda yapılacak çalışmalar, ne imtiyaz veren, ne de imtiyaz alan tarafların bağımsızlığını tehlikeye düşürmeye ve ortadan kaldırmaya yönelik sonuçlar doğurmayacaktır.

- ii — İmtiyaz veren işletme tarafından, imtiyaz alan işletme veya işletmelere verilecek ürün, hizmet ve bilgi birikimi, ilginç, başarılı, denenmiş, iyileştirilmiş ve kontrol edilmiş olmalıdır. Hatta, imtiyaz veren işletmenin imtiyaz verme öncesi, kendine ait işletmelerde, vereceği imtiyaz konularını uygulamış olması, imtiyaz sisteminin işlerliği ve başarısı için kaçınılmazdır.²⁰
- iii — İmtiyaz alan işletmenin veya işletmelerin, imtiyaz veren tarafta, belirli bir ödenti yapmaları veya benzeri ekonomik çıkar sağlamaları, gerekmektedir.

2. İmtiyaz Sistemi Türleri

İmtiyaz sistemi uygulamaları ve bu konuda ortaya atılan kuramsal açıklamalar²¹ incelendiğinde, bir ürün, bir hizmet veya bir ticari markanın, imtiyaz sisteminin kurulmasına temel teşkil ettiği görülmektedir.²² Dolayısıyla, imtiyaz sistemlerini bu 3 temel dayanağa göre türlendirmek mümkündür.

2.1. Ürüne Dayalı İmtiyaz Sistemleri

Bir firma tarafından üretilen veya dağıtımı yapılan bir ürün veya ürün karmaları dikkate alındığında, aşağıda sunulan imtiyaz türleri, karşımıza çıkmaktadır,

- Bir üretici firma ile perakendeci kuruluşlar arasında oluşturulan imtiyaz sistemi. Örneğin, otomobil ve yedek parçaları satıcıları,
- Bir üretici firma ile bir toptancı kuruluş arasında oluştu-

(20) Clément, Jean-Paul, a.g.e., s. 20.

(21) Bu konuda bakınız. Vaughn, L. Charles, *Franchising*, Lexington Books, Lexington, Second Edition, 1974, s. 5-9; Husson, Alain, a.g.e., s. 28-31; Kotler, Philip, *Pazarlama Yönetimi*, Cilt-II, a.g.e., s. 184.

(22) Havenga, J. J. D., «Medium and Small Size Retailers and Collaboration Practieces», *Retailing: Competition and Trade Practies*, Leiden, 1973, s. 221.

ruhan imtiyaz sistemi. Örneğin, serinletici içki üreticilerinin desteklediği toptancı içki üreticileri (Coca-Cola, Pepsi-Cola, gibi.)

- Bir toptancı firma ve perakendeci kuruluşlar arasında oluşturulan imtiyaz sistemi. Örneğin, otomobil, boya, kozmetik ürün toptancı ve perakendecileri,
- Bir ülke üretici firması ile başka bir ülkede bulunan üretici firma arasında oluşturulan imtiyaz sistemi. Örneğin yiyecek maddesi üreticileri.

2.2. Ticari Markaya Dayalı İmtiyaz Sistemleri

Piyasanın çok iyi tanıdığı bir ticari markanın sahibi ve kullanıcısı işletme ile, bu markayı kullanarak üretim veya dağıtım yapmak isteyen firmalar arasında oluşturulan imtiyaz sistemidir. Örneğin, Lacoste gömlekleri.

2.3. Hizmete Dayalı İmtiyaz Sistemleri

İmtiyaz sisteminin en fazla uygulandığı bir alandır. Örneğin, araba kiralama, otel - motel zincirleri oluşturma, hazır ve hızlı yiyecek - içecek hizmetleri sunma, temizleme hizmetleri, gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin, imtiyaz sistemini yoğun ölçüde kullandıkları görülmektedir. Özellikle uluslararası üne sahip bir çok otel ve motel zincirlerinin (Örneğin, Hilton, Holiday Inns, gibi..) ortaya çıkmaları ve gelişmeleri, imtiyaz sisteminin başarısı olarak değerlendirilebilir.²³

3. İmtiyaz Sistemi ve Diğer Ortak İşbirliği ve Dağıtım Sistemleri

İmtiyaz sisteminin bir çok ülkede karşılaşılan yaygın ve çeşitlilik arzeden kullanımı, buna karşılık kabul görmüş ortak bir tanımının olmaması, diğer işletmeler arası ortak hareket etme teknikleriyle çoğu kez karıştırılma sonucunu doğurmaktadır. Özellikle pazarlama sistemi içinde var olan bazı dağıtım teknikleri, imtiyaz sistemi ile olan benzer yönleri dikkate alındığında bu karışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Ancak, söz konusu sistemlerin temel da-

(23) —, «Chain and Franchise Report», Lodging Hospitality, August 1980, s. 48-49.

yanak noktaları dikkate alınınca, imtiyaz sisteminden farkları da belirlenebilmektedir. Örneğin :

— İmtiyaz ve «ortak satın alma grupları» sistemleri, her iki sistemde de işletmelerin tedarik işlemlerinin ortak olarak yürütülmesi nedeniyle birbirlerine benzerler. Ancak, ortak satın alma grupları, geriye doğru yatay entegrasyona giderek, tedarik pazarlarından iktisadi satın alma yapmayı ve bu pazara karşı güçlü olmayı amaçlarlar. Ama, söz konusu grupların, imtiyaz sisteminde olduğu gibi tüketici pazarlarına yönelik, ortak hareket etmemeleri, birbirlerinden bağımsız olarak pazarlama ve dağıtım çabaları ortaya koymaları, iki sistemi ayıran en önemli noktadır.

— İmtiyaz ve «zincir işletmeler» sistemleri de bir çok yönden benzer özelliklere sahip, ortak işbirliği şekilleridir. İmtiyaz sisteminde de işletmelerin bir araya gelmeleri ve zincir oluşturmaları söz konusudur. Ancak, zincir işletmeler sisteminde zinciri kuran ana işletmenin, zincire giren dağıtım işletmelerine sağladığı işletme yönetimi ve pazarlama teknikleri konusundaki yardım oldukça sınırlı kalmaktadır. İmtiyaz sisteminde ise, imtiyaz veren işletme, işletmecilik ve pazarlama teknikleri konusunda, imtiyaz alan işletmelere oldukça geniş yardımlar yapmaktadır. Böylece imtiyaz sistemi tarafların karşılıklı çıkarlar sağlamaları esasına dayandırılmış olmaktadır.

— İmtiyaz sistemi, bir firmaya bağlı olarak geliştirilen «Satış Şubesi» veya «Satış noktaları» şeklindeki dağıtım sistemlerinden de farklıdır. Aslında, imtiyaz sistemi ile, imtiyaz alan işletmeler, imtiyaz veren işletmenin ticari ünvan, mal veya hizmetlerini, ticari yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bu şekliyle tıpkı imtiyaz veren işletmenin satış şubesi gibi çalışmaktadırlar. Ama, satış şubelerinin ana işletmeye mutlak bağımlı olmaları, tıpkı ana işletmenin ücretli üniteleri gibi çalışmalarını, imtiyaz sistemi içindeki işletmelerden farklı bir yapıya sahip olmaları demektir. Bilindiği gibi imtiyaz sisteminin oluşmasında işletmelerin bağımsız kalmaları, temel koşuldur.

— İmtiyaz Sisteminin en fazla benzer olarak nitelendirildiği sistem ise «bayilik»tir. Gerçektende, imtiyaz sisteminde karşılaşılan bir çok özelliğe, bayilik sisteminde de rastlamak mümkündür. Örneğin; satış noktalarının seçimi, taraflar arası dayanışma, kuruluş ve örgütlenme çalışmalarına yardım, üne kavuşturulmuş bir

markanın kullanım hakkını alma, bölgesel ayrıcalık, gibi. Ancak, bayilik sisteminde, imtiyaz sistemine oranla, bayilik veren kuruluşun, bayilerini, ürünün kalite ve ilginçliğini sürdürme, ticari ünvanın yeterince tanıtılması ve diğer sağlanan imkanlara uyulması konusunda denetlemesi, daha sınırlı kalmakta veya sürekli olmamaktadır. Halbuki, imtiyaz sisteminde, imtiyaz veren işletmenin, imtiyaz alan işletmeleri denetimi tam ve süreklidir. Böylece imtiyaz veren işletme, imtiyaz alan işletme ile ilişki kuran tüketici kesimin, tıpkı kendi işletmesi ile ilişki kurması sonucu elde edeceği tatmini elde etmesini, sağlamış olacaktır. Örneğin, Holiday Inn'den imtiyaz alan bir işletmenin oteline giren müşterinin kendisini, Holiday Inn'e ait otelde hissetmesi, imtiyaz sözleşmesinin ortaya çıkması ve yürütülmesi açısından, son derece önemlidir.²⁴ Keza, bayilerin, pazara ve mal ve/veya hizmetin satış durumuna yönelik bilgiler vermesi, bayilik sisteminde yeterince önemsenmezken, imtiyaz sistemi, bu tür bilgilere dayanarak gelişmesini sürdürmektedir.²⁵ İmtiyaz veren işletme için söz konusu bilgiler, bir yandan, pazar araştırması verileri olarak yarar sağlarken, öte yandan, imtiyaz alan işletmenin sözleşmeye uygun faaliyet gösterip göstermediğinin kontrolünde kullanılmaktadır.²⁶ Bayilik sisteminde bayiler, başka firmaların bayiliklerini alabilmektedirler. İmtiyaz sisteminde ise, tarafların ulaşmak istedikleri amaçlar ve çıkarlar dikkate alındığında, imtiyaz alan işletmelerin başka işletmelerle sözleşme süresi içinde işbirliğine gitmeleri, olası değildir. Nihayet, bazı alanlarda verilen bayiliklerin süreleri, örneğin otomobil satıcılarına verilen bayilik yetkilerinde, oldukça kısa tutulurken, imtiyaz sistemi ve ilişkilerinin süreleri daha uzun dönemli olmaktadır.

— Aynı yaklaşım içinde, imtiyaz sistemi, işletmeler arası ortaya çıkan «patent hakkı» ve «lisans hakkı» verme anlaşmalarına, «komisyonculuk» ve «acentalık» verme gibi mal ve hizmetlerin dağıtımına aracılık etme anlaşmalarına, bazı yönleri dikkate alındığında benzemektedir. Ancak, imtiyaz sistemi sonucu imtiyaz veren ve alan işletmeler, sağlanan hak ve diğer imkanlar, tümüyle de-

(24) Johnson, Clifford M., «A New Look at Franchise Sales and Marketing», HSMA World, 1979/3, s. 9.

(25) Husson - Dumoutier, Alain, a.g.e., s. 25.

(26) Montarlot, Louis, *La Franchise, Dix Cas de Réussite*, Entreprise Moderne D'édition, Paris, 1981, s. 131.

ğerlendirilince, imtiyaz sisteminin diğer işletmecilik ve pazarlama alanında geçerli olan ortak hareket etme biçimlerinden farklı, kolayca belirlenebilmektedir.

4. İmtiyaz Sisteminin Yararları ve Sakıncaları²⁷

İmtiyaz sistemi, imtiyaz veren ve alan taraflara sayısız yararlar sağlamaktadır. Buna karşılık, taraflar arasında yapılan sözleşmenin eksikliği, taraflardan birinin diğer tarafa yönelik iyiniyetten uzak yaklaşımı ve imtiyaz sisteminin henüz yasal boyutlarının tam olarak belirlenememiş olması gibi nedenlerle uygulamada bir çok sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Söz konusu yarar ve sakıncaların ayrıntılı ele alınması, imtiyaz sistemini tanıtmaya yönelik bu makalenin kapsamını aşacağından, bazı temel noktalardan hareketle açıklamalar sınırlandırılacaktır.

4.1. İmtiyaz Sisteminin Yararları

İmtiyaz sisteminin, imtiyaz veren ve alan taraflara sağladığı yararları, mali, ticari, personel yönetimi ve genel işletmecilik şeklinde saptayacağımız 4 temel noktada toplayarak, belirtmek mümkündür (Tablo : 1)

(27) Daha geniş bilgi için bakınız : Dumoutier - Husson, Alain, a.g.e., s. 53-91; Redinbaugh, Larry D., **Retailing Management**, Grolier, 1976, s. 56-59; Vaughn, Charles L., a.g.e., s. 61-76; Hunt, Chelby D., a.g.m., Hunt, Shelby D., Nevin, John R., «Tying Agreements in Franchising», *Journal of Marketing*, Vol. 39, (July 1975), s. 20-26; Sherry, John E. H., «The Franchisor's Liability for a Franchisee's Negligence», *The Cornell Quarterly*, November, 1979, s. 59-60.

Tablo : 1. İmtiyaz Sisteminin Taraplara Sağladığı Yarar ve İmkânlar.

İmtiyaz sisteminin sağladığı temel yararlar	İmtiyaz Sistemi Tarafları	
	İmtiyaz Veren	İmtiyaz Alan
I. Grup : Mali yarar ve imkânlar	1 — Tek başına yapılacak yatırımlardan kurtulma.	1 — İşletmenin kuruluş aşamasında ucuz kredi ve mali destek.
	2 — İmtiyaz alan işletmelerden sağlanacak giriş ödentisi ve benzeri ekonomik çıkarlar.	2 — Üretim ve/veya satış faaliyetlerini yürütülmesinde sağlanan kredi, indirim ve uzun dönemli ödeme imkânı.
	3 — Mal veya hizmetlerini daha fazla satma sonucu sağlanan iş hacmi genişlemesi, finansal kuruluşlardan kredi bulma imkânının artması.	3 — İş hacminin genişlemesi sonucu, mali itibarının artması.
	4 — Büyüme ve iş hacminin artması sonucu sağlanan iktisadilik .	
II. Grup : Ticari yarar ve imkânlar	1 — Birleşme sonucu pazarlama tekniklerinin kullanımında daha dinamik olma.	1 — Daha önce denenmiş ve başarılı olmuş pazarlama tekniklerini kullanma.
	2 — Yeni ürün ve teknolojileri arama imkânı	2 — Diğer imtiyaz alan işletmelerle güç birliğine gitme.
	3 — Dağıtım sisteminin rahat ve tam denetimi.	3 — Pazarı rahat tanıma.
	4 — Pazar hakkında sürekli bilgi sağlama.	4 — Sürekli müşteri bulma ve iş yapma imkânı.

İmtiyaz sisteminin sağladığı temel yararlar	İmtiyaz Sistemi Tarafları	
	İmtiyaz Veren	İmtiyaz Alan
	5— Uluslararası pazarlama sisteminin işleyişinde kolaylık. ²⁸	
III. Grup: Personel yönetimine özgü yarar ve imkânlar	1— Kendi işletmecilik ve pazarlama politikalarına uygun satış gücünü, imtiyaz alan işletmeler bünyesinde oluşturma imkânı. 2— Söz konusu satış elemanlarının sağlayacağı imtiyaz veren işletmeyi tanıtmaya hizmetleri ve geri bildirim.	1— İmtiyaz veren işletmenin sağladığı eğitim ve uzman personel desteği. 2— Kaliteli personel bulma, işe alma ve yetiştirme konularında, imtiyaz veren işletmenin tekniklerinden yararlanma.
IV. Grup: Genel işletmecilik konularında sağlanan yarar ve imkânlar	1— İmtiyaz veren, merkezleşmeye imkânına kavuşarak, pazar ve satışa yönelik karar verme yetkilerini, imtiyaz alana devrederek yükünü azaltır. 2— Teknik konuları imtiyaz alana vererek, belirli konularda uzmanlaşabilir.	1— İmtiyaz veren işletme ile ortak hareket ederek, küçük işletmelerin karşılaşacakları risk ve işletmecilik sorunlarından kurtulma imkânı. 2— Malî, ticari ve personel konularında sağlanan destekle, teknik işlemlere (satış, üretim, dağıtım gibi) ağırlık verebilir. Başarı şansı artar.

(28) Leroy, George-Richard, Guy-Sallenave, Jean-Paul, *La Conquête des Marchés Extérieurs*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1980, s. 83.

4.2. İmtiyaz Sisteminin Sakıncaları

Bunlar, imtiyaz sisteminin oluşturulması esnasında karşılaşılan güçlükler ve uygulanması sırasında imtiyaz veren ve alan taraflar arasında, özellikle, sözleşme hükümlerine uyma konusunda, ortaya çıkan sorunlardır. Söz konusu sakıncaları da 4 temel faktör çerçevesinde ele alıp özetlemek mümkündür (Tablo : 2).

Tablo : 2. İmtiyaz Sisteminin Sakıncaları.

İmtiyaz sisteminin sakıncalı yönleri	İmtiyaz Sistemi Tarafları	
	İmtiyaz Veren	İmtiyaz Alan
I. Grup : Mali sorun ve güçlükler	1— Sisteme giriş aidatlarının ödenmemesi. 2— İmtiyaz alan işletmelere sağlanan mal, hizmet ve benzeri imkânların karşılıklarını almada karşılaşılan güçlükler.	1— İmtiyaz veren işletmenin ününün yaygın olması, giriş aidatını yükseltmekte. 2— Sağlanan mal, hizmet ve diğer imkânların fiyatlarının yüksek tutulması. 3— Ödeme ve kredi kolaylıkları, sağlamama.
II. Grup : Ticari sorun ve güçlükler	1— İmtiyaz alan işletmelerin, sistem sayesinde güçlendikten sonra imtiyaz veren işletmenin ticari politikalarına aykırı davranışları. 2— İmtiyaz veren işletmenin ticari faaliyetleri denetlemesini engelleme.	1— Sözleşme maddelerinin eksik düzenlenmesi nedeniyle, ticari imkânların tümünün sağlanmaması. 2— İş hacmi yoğun olan imtiyaz alan işletmelere daha fazla imkân sağlanması.

İmtiyaz sisteminin sakıncalı yönleri	İmtiyaz Sistemi Tarafları	
	İmtiyaz Veren	İmtiyaz Alan
III. Grup: Personel yönetimine özgü sorun ve güçlükler	1— İmtiyaz veren işletmenin, uzman personel sağlama ve personel sağlama ve personeli istememe.	1— İmtiyaz veren işletmenin, imtiyaz alan işletmelerin personeli kendine bağlama ve ele geçirme girişimleri.
IV. Grup: Genel işletmecilik ile ilgili sorun ve güçlükler	1— Sistemin oldukça yeni olması ve belirsizliği, imtiyaz almak isteyen işletme sayısını azaltmakta, bu da aralarında iyi bir seçim yapılmasını engellemektedir. 2— İmtiyaz alan işletmelerin sistemin sağlayacağı yararları tek taraflı olarak imtiyaz verenden beklemeleri, işbirliği anlayışını zedelemektedir.	1— Yasal boşluklar yapılan sözleşmelerin tek taraflı ve imtiyaz veren işletmenin istemlerine uygun gerçekleşmesine neden olmaktadır. 2— İmtiyaz veren işletmenin, alan işletmelere güvensizliği, sözleşme ile sağlanan hak ve imkânların sınırlı tutulmasına neden olmaktadır. Böyle bir durum ise zamanla taraflar arasında sürtüşmeler doğurmaktadır.

SONUÇ

Kısaca değinilmeye çalışılan sorunlarına rağmen, sağlanan sayısız yararlar, imtiyaz sistemini, işletmeler arasında hızla kabul gören ve uygulanan bir birleşme şekli olmasına itmiştir. Özellikle, küçük ve bağımsız girişimcilerin ekonomik sistem içinde başarılı bir şekilde ayakta kalmaları, imtiyaz sistemi çerçevesinde oluşturacakları birleşmelerle, gerçekleşmektedir. Küçük ve bağımsız girişimcilerin çoğunlukla seçtikleri faaliyet alanları olan dağıtım

veya hizmet üretimine yönelik sektörler, imtiyaz sistemi uygulamalarının da yoğunluk arzettiği sektörler özelliğini taşımaktadırlar. Ancak, imtiyaz sisteminin uygulandığı ülkelerde, yasal yapıya kavuşturulması, standart sözleşme biçimlerinin geliştirilmesi, imtiyaz alan ve veren işletmeler arası sürtüşmelerin en aza inmesini sağlayacak, böylece söz konusu sistemin uygulandığı alanlarda çeşitlenecektir.

İmtiyaz sistemi, küçük işletme olmanın olumsuz yönlerini kaldırarak, sınırlı imkanlarla bağımsız iş kuran veya kurmak isteyenlere, yeni faaliyet alanları ve başarılı olabilmek şansı sağlayan, bir sistemdir. Küçük işletmelerin başarılı bir iş ortamına itilmeleri aynı zamanda onların verimli çalışmalarını da sağlamış olacaktır. Bu ise, sonuçta faaliyetlerin kanalize olduğu tüketici kesimlerin tatmin olgularının artması demektir.

İmtiyaz sisteminin, bir yandan küçük ve bağımsız işletmelere sağladığı yararlar, öte yandan, tüketici kesimlere daha iyi mal ve hizmet sunabilme konusunda işletmeler arasında ortak işbirliğini özendirici etkileri, aslında, ülke kaynaklarının yerinde ve verimli kullanımı açısından son derece önemlidir. Zira, zaten kıt olan ülke kaynaklarının güçsüz bir girişimcilik amacı doğrultusunda kullanımı, başarısızlık yüzdesinin yüksek olmasına neden olabilir. Aksine, imtiyaz sisteminin, imtiyaz veren işletmenin denediği ve başarıya ulaştırdığı bir ürüne, ticari marka ve tekniklere dayalı yönü, imtiyaz alacak işletmeler için bir güvence oluşturur ve en azından risk olasılığını azaltır. Böylece, kıt toplumsal kaynakların verimli şekilde kullanımları, garantiye alınmaktadır. Bu durum ise, ülke kaynaklarının iktisadi ve verimli kullanımına son derece gereksinim duyan az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler açısından ulaşılmak istenen önemli bir sonuçtur.