

FRANCHISING SİSTEMİ VE SÖZLEŞMESİ

Arş.Grv.Gülfidan BARIŞ

Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.

Araştırma Görevlisi.

ABSTRACT

The Franchising System has become quite popular as for the competitive advantages it offers both to the firm which is granted privilege and to the principal which has granted that privilege. It has even formed a strong alternative against the traditional distribution channels (producer, wholesaler-retailer) as a part of penetrating to international markets and also as a part of the rapid growth strategies of many global firms.

In spite of all these, both for the fact that academic studies fall short in this matter of course and for the shortage of applicable knowledge is perceived, many entrepreneurs-although taking interest in this subject-approach it cautiously. In fact the diffusion of the pace and rate of these kinds of systems worldwide urges us to settle this matter from academic point of view in quite short time.

İşletmelerin tek başına çok geniş olan ulusal ve uluslararası pazarlarda yer alma çabaları, günümüz yöneticilerini bu koşullara hızlı ve akılcı tepkiler verebilmek için esnek yaklaşımlar oluşturmaya yöneltmektedir.

Franchising sistemi de stratejik birleşmelerin önemli bir türü olan ve çok çeşitli endüstrilerde ve iş kollarında uygunluğu kanıtlanmış stratejik bir seçimdir.

Franchising'in bir pazarlama tekniği olarak, aslında, Amerika kökenli olduğu düşünülürse de bazı kaynaklar, İngiltere kralı John'un bazı haklarını vergi tahsildarlarına devrettiği orta çağa kadar gitmişler ve işletmecilik alanındaki ilk franchising uygulamalarının 18. y.y. da Alman bira üreticileri ile birahane sahipleri arasında yapılan anlaşmalarla görüldüğünü ifade etmişlerdir ⁽¹⁾. Bununla birlikte franchise stratejilerinin yönetsel bir seçimle yaygın olarak kullanılması Amerika'da 1850'li yıllarda başlamıştır. Otomobil üreticileri ve petrol rafinerileri, belirlenmiş bölgelerde kendi mallarını satmaları için ilk el otomobil satıcıları ve petrol istasyonları ile anlaşmalar yaparak, bu alanın öncüleri olmuşlardır.

Bu başlangıçtan sonra, fikir hızla diğer sektörlerde de yayılmış, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan fırsatlarla, Amerika'da karayolu kıyısında kurulmuş işletmelerin de küçük yatırımcılar, büyük başarılar kazanmışlardır ⁽²⁾. Şimdilerde franchise faaliyetleriyle yürütülen, gıdadan, konaklama sektörüne kadar farklılık gösteren yaklaşık 65 iş kolu olduğu söylenmektedir. Bugün Amerika'da 350'den fazla franchising işletmesi, Kanada, Avustralya, İngiltere ve Japonya da dahil olmak üzere, dünya üzerindeki pek çok uluslararası pazarda faaliyet gösteren 31.000'i aşkın dağıtım noktası ile iş yapmaktadır ⁽³⁾. Franchising anlaşmaları yalnız Amerika'da değil, pek çok ülkede gittikçe artan ilgi görmektedir. Tablo 1 çeşitli ülkelerdeki franchisor (ayrıcalık veren ana işletme) sayısını ve bu tür anlaşmalarla faaliyette bulunan satış noktasını göstermektedir ⁽⁴⁾.

1 Richard C.HOFFMAN, John F.PRABLE, "Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth", Long Range Planning, Cilt 24, Sayı 4, 1991, s.74.

2 A.L. TUNICK, "Are You Ready For Franchising?", Franchising: Instructors' Manual, SMALL BUSINESS ADMINISTRATION, Management Development Program, Ekim 1965, s.37.

3 Peng S.CHAN, Robert T.JUSTIS, "Franchise Management in East Asia", Academy of Management Executive, Cilt 4, Sayı 2, 1990, s.75.

4 Lawrance S.WELCH, "Diffusion of Franchise System Use in International Operations, International Marketing Review, Cilt 6, Sayı 5, Yıl 1988, s.9.

TABLO 1

<u>Ülke ya da Bölge Sayısı</u>	<u>Franchisör Sayısı</u>	<u>Satış Noktası</u>
Kanada	239	9.054
Japonya	66	7.124
Avusturalya	75	2.511
İngiltere	68	2.291
Avrupa Kıtası	73	4.398
Asya (Japonya ve Orta Doğu Hariç)	74	1.452
Karayibler	88	803
Meksika	36	542
Güney Amerika	35	515

NOT:

* Bu tablo 1985 yılı itibariyle geçerli olan verileri içermektedir.

** Veriler, otomobil ve kamyon dağıtıcılarını, petrol istasyonlarını ve meşrubat (soft-drink) dolum tesislerini içermektedir.

Franchising kavramı, ülkemizin gündemine ise, 1985 yılında McDonald's'ın Türkiye'ye gelmesiyle girmiştir. Bunu ise çok büyük bir hızla, diğer ünlü markalar ve güçlü işletmeler takip etmiştir. Aslında bu tür anlaşmalarla açılan iş yerlerinin başarılı olması, Türk girişimcilerinin dikkatini bu tür uygulamalara çekmiştir. Ve çok kısa sayılabilecek bir süre içinde 50'ye yakın yerli ve yabancı firma, bu tür anlaşmalarla Türkiye pazarında kendine yer aramaya girişmiştir (5).

Franchising uygulamalarının hem ülkemizde hem de uluslararası pazarlarda böylesine popüler olmasını bazı ekonomik ve demografik eğilimlere dayandırabiliriz (6). Bunlardan ilki gittikçe evrenselleşen kültürel yönelişlerin olmasıdır. Harcanabilir gelir miktarı artmış, uluslararası taşımacılık ve iletişim olanakları gelişmiştir. Eğitim düzeyi yükselmiş, buna paralel olarak da yaşam standartları yükselmiştir. İş hayatında kadın işgörenler sayıca artmış, iki ya da daha fazla yerden geliri olan küçük, çekirdek aile sayısı da yükselmiştir (7). Tüm bu faktörlere ilave olarak insanların şehirlerde toplanma oranının artması ve üretim ekonomilerinden, hizmet yoğun bir ekonomiye doğru gittikçe güçlenen global eğilimlerin hizmet sektörlerindeki dağıtım yapısını geleneksel dağıtım kanalından daha farklı bir ağ ile tüketicilere sunma isteğini körüklemesi de dikkate alınırsa, franchising uygulamalarının böylesine popüler olmasının haklı

5 DÜNYA, 3 Mayıs, 1993.

6 CHAN, JUSTIS, s.76.

7 MEGATRENDS, s.108-130.

nedenleri daha iyi kavranabilir.

Yukarıda sözü edilen ekonomik ve domoğrafik nedenlerin yanısıra franchising sisteminin gelişmesinde katkıda bulunan diğer faktörler (8);

- 1- Büyük işletmelerin denetlemede güçlük çekecekleri sayıda bölgesel yatırımlara girmek istememeleri,
- 2- Yatırım maliyetlerinin yüksek olması,
- 3- Malların kalitesine, firma ismine ve üretim standartlarına zarar getirmeden ve sermayelerini kullanmadan piyasa paylarını ve pazar yayılma oranlarını arttırmak istemeleri,
- 4- Ayrıcalığı alanların da hazır bir piyasaya büyük bir sermaye yatırımı yapmadan girme olanağı elde etmeleri olarak sıralanabilir.

O halde böylesine popüler olan ve yerli ve yabancı literatürde sık sık karşılaştığımız franchising nedir?

Kelime anlamıyla imtiyaz, ayrıcalık olan franchising, bir üretici, toptancı ya da hizmet işletmesi ile bağımsız bir girişimci arasında, ayrıcalık sistemi içinde bu girişimcinin faaliyette bulunabilme haklarını elde ettiği, kontrata dayalı bir birleşmedir (9).

Bir başka tanım da franchising; bir mal ya da hizmetin üreticisinin ya da satıcısının bazı ayrıcalıkları kullanma yetkisini yerel ve bağımsız girişimcilere, işi, belirli bir yerde ve belirli bir zaman diliminde, belirlenmiş koşullarla yürütmeleri için devrettiği bir anlaşmadır (10).

Ayrıcalığı veren firmaya franchiser (ana firma), ayrıcalığı alan firmaya franchise (uydu firma) ve ayrıcalığın kendisine de franchise denilmektedir.

Yukarıdaki tanımlardan görüleceği üzere franchising aslında dağıtım kanalındaki dikey bütünleşme türlerinden biridir (11). Ve bütünleşme,

8 Macide ŞOĞUR, İşletme Sistemi Olarak Franchising, Der Yayınları-İstanbul, 1993.

9 Philip KOTLER, Gary ARMSTRONG, Principles of Marketing, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, 1989, s.389.

10 HOFFMAN, PREBLE, s.74.

11 Sandra M.HUSZAGH, Fredrick W.HUSZAGH, Faye S. McINTYRE, "International Franchising in The Context of Competitive Strategy and The Theory of The Firm", International Marketing Review, Cilt 9, Sayı 5, 1992, s.7.

dağıtım kanalı üyeleri arasında yapılan bir kontrata dayanır.

Franchising aynı zamanda, (daha önce de değinildiği gibi) stratejik işletme birleşmelerinin bir biçimidir. Bilindiği gibi işletme birleşmeleri artan rekabetle ya da azalan taleple karşı karşıya kalan işletmeler arasında riski paylaşmaya yönelik düzenlemelerdir. Diğer işletme birleşmesi yöntemleri ile kıyaslandığında, franchising hem daha az risklidir hem de sisteme bağlı organizasyonlar arasında bağımlılık derecesi azdır. Franchising yöntemini tercih ederek büyümenin maliyeti, işe başlamak için gereken yatırımların uyu firma tarafından yapılması nedeniyle lisans anlaşmalarını tercih etmenin maliyetinden çoğunlukla daha büyük, fakat joint-venture (ortak yatırım) anlaşmalarından ise biraz daha azdır. Dahası franchising sistemi, diğer birleşme türlerine nazaran ortağınızı (uydu firma) daha fazla kontrol etme imkanı sunar. Bu ise ana firma ile ayrıcalığı alan firma arasındaki sözleşmenin doğal sonucudur. Eskiden farklı ve birbirinden uzak alanlardaki uydu firmaların performansını izleyip, kontrol etmek daha güçtü. Ancak gelişen teknolojiyle birlikte bu sorunun da üstesinden gelinmiştir. Ayrıca işletme amaçlarına ulaşma açısından en yüksek girişimci motivasyonu sağlayan tek işletme birleşmesi şeklidir (12).

Franchising, üretici-perakendeci, üretici-toptancı, toptancı-perakendeci ve ticari isme dayalı lisansör perakendeci sistemler olmak üzere dört türü vardır (13).

Bu dört tip uygulamayı ayrıcalığın verilme koşullarını dikkate alarak üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar, Bayilik Sistemleri (Product and Trade Name Franchising), Bütünleşik ve Uzun Süreli Ayrıcalık Sağlayan Sistemler (14) (Business Format Franchising) ve (Conversion) Dönüştürme Yöntemi Franchising'dir.

Bayilik Sistemleri (Product and Trade Name Franchising): Bu sistemde uydu firma, franchisörün, yani ana firmanın malını, yine ana firmanın markası altında satar (15) ve faaliyetlerini bir sözleşmeye dayalı

12 HOFFMAN, PREBLE, s.76.

13 Çağatay ÜNÜSAN- "Türkiye'de Franchising'in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması İçin Önemi", Pazarlama Dünyası, Yıl 7, Sayı 38, Mart/Nisan 1993, s.4-5.

14 Çağatay Ünüsan adı geçen makalede bu kavrama "Ayrıcalıklı Sistemler" demekle birlikte, tarafımızdan bu kavram Bütünleşik ve Uzun Süreli Ayrıcalık Sağlayan Sistemler" olarak adlandırılmıştır.

15 HOFFMAN, PREBLE, s.76.

olarak yürütür.

Kitlesel üretim ve sonuçları, pazarları kontrol eden yeni tip organizasyonların oluşmasına neden olmuştur. Gerçekten, bayilik sistemleri, kitlesel üretim sonucu ortaya çıkan bir organizasyon tipidir. Bu sistemlerde, üretici kendi koyduğu şartlara uyan kişileri bayii olarak belirler. Bayiler de üreticilerin ürünlerini satmanın yanında, servis gibi ek işleri de üstlenirler. Bu sistemlere, otomobil bayilikleri, petrol istasyonları ve meşrubat şişeleycileri (üreticileri) örnek verilebilir (16).

Bütünleşik ve Uzun Süreli Ayrıcalık Sağlayan Franchising Sistemi (Business Format Franchising): 1950'li yıllardan bu yana en hızlı gelişimi gösteren ve bayilik sistemine nazaran daha yeni olan bir diğer franchising uygulaması da bütünleşik ve uzun süreli ayrıcalık sağlayan sistemlerle yapılan anlaşmalardır.

Bu tür sistemlere, paket ayrıcalık (package franchise), hatta sponsor-perakendeci ayrıcalığı (sponpor-retailer franchise) adı da verilmektedir(17).

Sistemde ayrıcalığı veren firma (ana firma), ayrıcalığı verdiği uydu firmaya yalnızca mamül ve hizmet ve bunların maarkasını vermekle kalmaz, bunların yanı sıra, pazarlama stratejisi ve planını, işletme yönerge ve standartlarını ve kalite kontrolünü içeren bütünleşik bir işletme formatını, programını da verir (18). Görüldüğü üzere bu tür franchising sisteminde, ayrıcalığı veren ana firma, yalnızca mal ve hizmetin satış hakkını vermekle kalmaz, anlaşma süresince uydu firmaya muhasebe, finansman, personel seçimi ve eğitimi gibi temel işletme fonksiyonlarına yönelik sürekli yardım ve destekte bulunur.

Bu sistemin belki de en popüler örneklerinden birisi de fast food sektörünün önde gelen isimlerinden McDonald's'dir. McDonald's hali hazırda 44 ülkede bu sistemle faaliyette bulunmaktadır ve uydu firmalarına standart bir görüntünün sağlanabilmesi desteğinin yanı sıra, her satış noktasındaki hamburgerin lezzetinin aynı olması ve müşteriye sunulan hizmetlerin standartlaştırılabilmesi için hizmet içi eğitim veren Hamburger Üniversitesini yıllar önce (1968) açmıştır (19).

16 ÜNÜSAN, s.5.

17 James C.CROSS, Bruce J. WALKER, "Service Marketing and Franchising: A Practical Business Marriage", Business Horizons, Kasım-Aralık 1987, s.51; HOFFMAN, PREBLE, s.76.

18 WELCH, s.7; ÜNÜSAN, s.5.

19 John F.LOVE, Altın Kemer Efsanesi, İlgi Yayıncılık Limited Şirketi, 1989.

Dönüştürme (Conversion) Franchising: Franchise sisteminde gelişmeyi ifade eden bu tür uygulamalarda, franchise sistemine üye olanlar diğer tür uygulamalara kıyasla bir parça daha bağımsızdır. Kendi sektöründe bir işe sahip işadaminin işini, bir franchise konusunda franchise vericisinin bir satış mağazası olacak şekilde dönüştürülmesidir. Franchise vericisinin ticari markasının ve işletme sistemini vermesine karşılık franchise alıcısı da kendi mülkünü, mesleki deneyim ve birikimini franchise zincirine sunar. Sonuçta yeni bir iş kurma yoktur, sadece var olan bir işin işletmecilik biçimi olarak franchiseye dönüştürmesi söz konusudur ⁽²⁰⁾. Faaliyette buldukları sektörde pazarın olgunlaşması ve yoğun rekabet ile yüzyüze gelen bağımsız girişim sahipleri, ulusca bilinen markaların bazı ayrıcalıklı haklarını elde etmek, müşterilerini arttırmak ve satınalma güçleri sayesinde maliyet tasarrufları sağlamak ya da çeşitli faaliyetlerde daha gelişmiş yöntemler sağlamak gibi amaçlarla sahip oldukları girişimi, franchising sistemi ile çalışan bir dağıtım ağının bir üyesi haline getirmek isterler. Ana firmalar da bu tür bir uygulamayı dönüştürmeyi (conversion'u), hızlı bir şekilde büyümenin ve seçilmiş pazarlara girmenin bir aracı olarak kullanırlar. Örneğin, Amerika'da Best Western Hotels diye bilinen bir oteller zinciri, bağımsız çalışan pansiyon sahiplerini kendi sistemlerine çekerek pansiyonculuk sektöründe de ikinci olmayı başarmıştır ⁽²¹⁾).

Franchising'in Üstün ve Zayıf Yönleri

Franchising sistemi, ayrıcalığı alan firma (uydu firma) için bağımsız olarak faaliyette bulunmanın bir alternatifi iken, ayrıcalığı veren ana firma için ise, kendi mülkiyetinde bir dağıtım ağı kurmanın alternatifidir. Ülkemizde ve dünyada sistemin böylesine büyük bir hızla gelişip kabul görmesine dayanarak, böyle bir sistemin hem ayrıcalığı verene, hem de ayrıcalığı alana yararlar sağladığını söylemek yanlış olmaz.

Daha önce de değinildiği üzere franchising, dağıtım kanalında dikey entegrasyonu ifade eder ⁽²²⁾. Dikey entegre olmuş dağıtım kanalının en önemli faydası ise, dağıtım kanalı içindeki tüm faaliyetlerin üreticiden tüketiciye kadar sistemleştirilmesidir. Gerçekten, pazarlama kanallarının organizasyonu gelişmiş ülkelerde yıllarca önce başlamıştır. Günümüzde, A.B.D. ekonomisinde dikey entegre olmuş dağıtım sistemleri hakim durumdadır. Bunun ana nedeni, dikey entegre sistemlerin geleneksel

²⁰ ŞOĞUR, s.61-62.

²¹ HOFFMAN-PREBLE, s.76.

²² HUSZAGH, HUSZAGH, McINTYRE, s.7.

dağıtım sistemlerine olan üstünlükleridir (23).

Dağıtım kanalının sistemleştirilmesinin yanı sıra tüketiciler standart mal ya da hizmetler elde ederler, ancak bunun yanı sıra ihtiyaçlarına paralel olarak farklı özellikler taşıyan mal ve hizmetleri de elde edebilirler. Örneğin, McDonald's'ın farklı ülkelerde menüsünde küçük farklılıklar yapması, bazı oteller zincirlerinin bulunduğu iklim ve ortama göre farklı hizmetler sunması mümkündür.

Yukarıda sayılan faydaların yanı sıra tüketiciler ihtiyaç duydukları malları ve hizmetleri çok geniş bir alan içinde temin edebilirler. Kolaylık, özellikle hizmetlerin satın alınmasında çok önemlidir (24).

1. Ayrıcalığı alan firmanın sağladığı faydalar: Sistem öncelikle ayrıcalığı alan firmaya, en az maliyetle pazarda yer edinmiş bir mal ya da hizmeti ya da markayı satmak üzere bir iş kurma fırsatı yaratır. Hatta eğer bütünleşik ayrıcalık sistemi (business format-franchising) uygulamasına yönelik bir anlaşma imzalanmışsa, işletmenin kuruluş yeri, işletme araç-gerecinin konumlandırılması, faaliyetlerin akışı, satın alma ve tutundurma gibi konularda çok büyük bir yönetim danışmanlık desteği de sağlanmış olur. Pazarda yer edinmiş bir mal ya da hizmetle, bilinen bir markayla ve imajla pazara giren girişimciler tüketicileri daha kolay etkileyip, güven kazanırken bir yandan da denemiş yönetim yöntemlerinin sağladığı kolaylıkla rekabet gücü kazanırlar (25).

Zaman zaman ayrıcalığı veren ana firmanın finansal destek sağladığı uygulamalar da gözlenmektedir. Ayrıca ülkemizde çeşitli finansal hizmet kurumları leasing diye bilinen kiralama hizmetleriyle ayrıcalık alan firmalara destek vermeye çalışmaktadır. Ödemenin orta ve uzun vadeye yayılmasından dolayı da işletmeler avantajlarını arttırabilmektedirler (26).

2. Ayrıcalığı veren firmanın sağladığı faydalar: Daha önce de ifade edildiği gibi bu tür uygulamalar, işletmenin kendi dağıtım kanalını kendisinin kurmasından daha çekici bir yöntemidir. Zira işletme daha az

23 ÜNÜSAN, s.7.

24 A. Ben OUMLIL, "Franchising and Global Services Marketing", Proceeding of The Sixth-Bi-Annual International Conference of The Academy of Marketing Science, İstanbul, Türkiye, 1993, s.106.

25 HOFFMAN-PREBLE, s.76; CROSS-WALKER, s.52.

26 DÜNYA, 22 Şubat, 1993.

sermaye ile daha az risk üstlenerek, çok geniş bir pazara hitap edebilir. Görüldüğü üzere faydalar daha çok finansmana odaklansa da (zira işletmenin yatay genişlemesi ayrıcalığı alan firmaların fonları ile finanse edilir) ayrıcalığı alan firmanın kendi işine kendisinin sahip olmasının verdiği motivasyon, işletmenin kendisine ait dağıtım kanalında çalışan her hangi bir işgörenin motivasyonundan fazla olacaktır (27). Bu ise yönetsel etkinliği ve verimliliği arttıracaktır.

Ayrıcalığı veren firmalar ayrıca, isim ve bazı ayrıcalıkların alınması karşılığında belirli bir miktar gelir (franchise fee) ya da yıllık ciro veya kârdan pay (royalty) da almaktadır. Örneğin, McDonald's fast food zincirlerinde ana firmanın gelirlerinin yaklaşık olarak % 25'i satışlara dayanarak hesaplanan paylara dayanmaktadır (28).

Ayrıca ayrıcalığı veren firma, daha önce bahsedilen motivasyon yüksekliğinden hareketle, hızlı, etkin ve güvenli bir dağıtımını gerçekleştirmiş olur. Ayrıca satış masrafları da, kendilerine anlaşmayla bağlanmış araçların olması nedeniyle daha az olur (29).

Tüm bu faydalara rağmen sistemin eleştirildiği bazı noktalar da vardır. Örneğin, ana firma, ayrıcalığı alan ortağını kontrol etmede güçlüklerle karşılaşabilmektedir. Ana firmanın faaliyetleri kontrol etme gücünün azalması da zaman zaman ana firmanın imajını tahrip edebilmektedir. Ayrıca standartlaştırılmış bir sistemin ayrıcalıklarının verilmesi ana firmanın danışmanlık maliyetlerini arttırabilmektedir. Örneğin, ayrıcalığı alan işletmelerin personelinin eğitilmesi ana işletmeye büyük maliyetler getirmektedir. Ayrıca bilinen işletme risklerine ilave olarak, yapılan bazı sisteme yönelik hatalar da bu uygulamalara zarar verebilir. .

Bunlara ilave olarak, eğer ayrıcalık dönüştürme (conversion) franchising şeklinde ise ayrıcalığı veren ana firma, uzman olduğu alanı geliştirebilmek için daha çok zamana sahip olur, en azından dağıtımına yönelik fonksiyonlarını ayrıcalığı verdiği işletme ile paylaşır.

Ayrıcalığı alan firmanın karşılaştığı dezavantajlar ise şöyle özetlenebilir: Ayrıcalığı alan firma, anlaşma şartları ne olursa olsun kârından bir kısmını 1) yıllık cirosu ya da satışları üzerinden pay vermekle 2) tedarik ettiği

27 CROSS-WALKER, s.52.

28 BUSINESS WEEK, s.46.

29 SMALL BUSINESS ADMISTRATION, s.9-10.

malların alış ve satış fiyatı arasındaki farkla ya da 3) sabit bir yıllık ücret ödeyerek ana firma ile paylaşmak zorundadır (30). Ana firmanın öngördüğü mamül ya da hizmet hattına yeni mallar ekleme konusunda özgür değildir. Ana firmanın belirlediği satış hedeflerine, en azından minimum satış hedeflerine ulaşması beklenir. Ana firmaya periodik olarak belirli standartlara sahip olan raporları sunabilmek için zamana ihtiyaç duyar. Yalnızca pazarlamaya yönelik kararlarda değil diğer yönetsel kararlarda da ana firmaya yoğun bağımlılık hissedebilir (31).

Ayrıca, bu tür ayrıcalıkların elde edilmesi süre ile sınırlandırılmıştır. Bu ise sözleşmenin doğal bir uzantısıdır. Ancak, bu noktada ayrıcalığı alan ile veren arasında çatışma çıkabilmektedir. Ayrıcalığı alanlar genellikle franchising sistemi içinde sürekli bir bağlantıya ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaç ise onları süre konusunda daha hassas yapar (32).

Franchising Uygulamalarında Tarafların Bir Araya Gelmesi

Franchising sistemine yeni bir ünite kazandırmak isteyen ya da kendine franchising ağı kurmak isteyen ana firmalar öncelikle bunu çeşitli medya ortamları ile konu ile ilgilenen girişimcilerin dikkatine sunarlar. Konu ile gerçekten ilgilenen girişimciler, önce ana firma tarafından hazırlanan bir başvuru formu doldururlar. Eğer başvurular potansiyel olarak kabul edilebilir bir nitelikteyse ana firma ile aday uydu firmalar arasında bir toplantı gerçekleştirilir, bunu ise bir dizi toplantı takip eder ve adayların uygunluğu, yetenekleri, kaynakları ve taahhütleri değerlendirilir (33). Bu değerlendirme sürecinin karmaşıklığı aday firmanın özellikleri ile ana firmanın beklentilerinin oluşturduğu değişkenlere bağlı olacaktır. Ancak, franchise sistemini genişletecek ana firmalar, uydu firmaları seçerken iyi bir araştırma yapmalı, adayın temel niteliklerine, ticari bilgi ve tecrübeye, makul bir eğitim düzeyine ve işin gerektirdiği yeterli mali kaynaklara sahip olup olmadığını bilmeli ve kararını bu faktörleri dikkate alarak

30 HOFFMAN-PREBLE, s.76; CROSS-WALKER, s.52.

31 SMALL BUSINESS ADMINISTRATION, s.28-29.

32 David STRUTTON, Lov E. PELTON, James R. LUMPKIN, "The Influence of Psychological Climate on Conflict Resolution Strategies in Franchise Relationships" Journal of the Academy of Marketing Science, Cilt 21, Sayı 3, Yaz 1993, s.207.

33 Jim FORWARD-Christina FULOP, "Elements of a Franchise: The Experiences of Established Firms", The Service Industries Journal, Cilt 13, Sayı 4, Ekim 1993, s.164.

vermelidir⁽³⁴⁾.

Önceden de ifade edildiği gibi franchising sisteminin bazı dezavantajları olsa da, Amerika'da yapılan araştırmalar, franchising anlaşmaları ile oluşan işletme birimlerinde başarısızlık oranının gerçekten çok az olduğunu ortaya koymaktadır. The International Franchise Association'un verdiği bilgilere göre 1986 yılı içinde 175 ayrıcalık alan firma (franchiser) başarısızlıkla karşılaşmıştır. yani başarısızlık oranı 0,07'dir ⁽³⁵⁾). Ülkemizde ne yazık ki bu tür istatistiki veriler bulunmamaktadır. Bu konuda söylenenler kişisel tahminlerden öteye gitmemektedir. Örneğin, Ulusal Franchising Derneği "Franchisinge yapılan işin başarısızlık riski çok az, yüzde 1 gibi bir oran" şeklinde belirtmektedir ⁽³⁶⁾.

Aslında franchising sisteminin başarılı olabilmesi işletmelerin iyi bir ortak bulmalarına, aralarındaki anlaşmanın niteliğine ve belirlenen franchising stratejilerine bağlıdır.

Özellikle uluslararası pazarlarda, yeni bir ülkedeki pazar dilimlerine hitap etmek isteyen franchiserler, o ülkenin vatandaşları ile ortaklık kurmaya çalışırlar. Bu suretle girilecek ülkenin pazar koşullarına adapte edilmiş stratejiler geliştirebilmeleri kolaylaşmaktadır. Yerli ortaklar yabancı dil sorunlarının ve kültürel farklılıkların üstesinden daha kolay gelirler.

Örneğin, İngiltere'de Mc.Donald's tüketicileri yemekten sonra masalarını temizlemeleri konusunda ikna etmede zorluk çekmiştir. Bu sorun ayrıcalığı alan aracı kurumların yardımıyla çözülebilmiştir. Yerel ortaklar ile yeni bir ülkenin pazarına girilmesinin altında yatan bir başka neden ise o ülkenin yasal zorunlulukları olabilir. Yerel olarak ülkesinin politik ve bürokratik problemlerine, yabancı ortakdan daha çok vakıftır. Hatta zaman zaman bu tür yasal engelleri aşmak isteyen uluslararası franchiserler hükümetlerle de franchising anlaşmaları yapmaktadır. Örneğin, bu tür bir strateji özellikle Çin pazarına girmek isteyen işletmelerce kullanılmaktadır. Kentucky Fried Chicken, Sheraton Corporation Çin Hükümeti ile franchising anlaşması yapan işletmelerdendir ⁽³⁷⁾.

34 Ulusal Franchising Derneği, Dürüst Franchise İlkeleri, Temmuz 1993.

35 CROSS, WALKER, s.52.

36 PANORAMA, 30 Ocak, 1993, s.11.

37 Martin MENDELSON, The Guide to Franchising, 5. Baskı, Cassell, Bookcraft Bath Ltd. England, 1992, s.164.

Franchise Sözleşmesi

Gerçekte, bir franchise anlaşması, ana firma ile yatırımcı uydu firma arasındaki zaman zaman yalnızca bir sayfalık, zaman zaman da çok detaylı hazırlanmış bir yatırım sözleşmesidir.

Franchise sözleşmesinde ana ve uydu firma olmak üzere iki taraf olmakla birlikte, iki tarafın faaliyetlerinden, sisteme dahil olan diğer uydu firmalar, kamu ve tüketiciler de etkilenecektir. Bu nedenle, sözleşmede tüketiciler ve diğer üçüncü kişilerin de göz önüne alınması gerekir. Örneğin sisteme dahil olan herhangi bir uydu firmanın iyi ya da kötü bir davranışı sisteme ait zincirin tüm halkalarındaki firmaları etkileyecektir. Bu nedenle herhangi bir uydu firmanın, ana firmaya olduğu kadar diğer firmalara karşı da büyük bir sorumluluğu olacaktır.

Sözleşme kapsamına tüketicilerin de alınması gerektiğinden söz ettik. Zira, tüketiciler sunulan mal ve hizmeti, imajı, markayı satın alırlar. Bu nedenle de uydu firma görevlerini tam olarak yerine getirmediğinde "sorumluluğun uydu firmadan kaynaklandığını ve ne yazık ki bu uydu firma ile bazı sorunların olduğu"ndan bahsetmek (ya da bunun tam tersi) pek anlamlı olmayacaktır. Zira tüketicinin tüm bildiği ne zaman franchise zincirine ait bir mağazaya gitse, belirli bir markada sunulan aynı standartta mallar ve hizmetler alacağıdır. Bu nedenle de uydu firmaların standartları sürdürmede büyük sorumluluğu vardır (38).

Tıpkı diğer faaliyetlerde olabileceği gibi, franchising zincirinde de zaman zaman tüketiciler ve/veya üçüncü kişiler zarar görebilmektedir. Bu durumdan markayı, imajı, ismi kullanan, ancak bağımsız bir girişimci olan uydu firma mı, yoksa mamülünü/hizmetini, markasını, ismini kullandıran ana firma mı sorumlu olacaktır? Aslında bir detay gibi görünse de bu hususun sözleşme şartlarına girmesi her iki taraf arasında doğabilecek anlaşmazlıkların çözümü açısından önemlidir. Franchise sistemine yönelik literatürde her iki tarafın da vekaleten sorumluluğu (vicarious liability) kavramına çok değinilmiştir (39). Bunun en önemli nedeni ise bu konularda zaman zaman sorunların doğması ve olayların çözümü için yasal yollara baş vurulmasıdır. Örneğin Amerika'da otel ve motel

38 Bkn.Jnon ADAMS-KV Prichard JONES, Franchising: Practice and Precedents in Business Format Franchising, İkinci Baskı, Butterworths and Co Ltd., Londra, 1987, s.21-33.

39 George T.KLIAVFOFF, Controlling the Vicarious Liability of Hotel and Motel Franchisors",The Cornell HRA Quarterly,Cilt.35,Sayı 1,Şubat 1994,s.59-73.

franchisingi yapan işletmelerde konaklama biriminde meydana gelen olaylardan zarar gören tüketicilerin ya da üçüncü kişilerin tazmin edilmesinde pek çok sorun ortaya çıkmış ve olaylar yasal mercilere aktarılmıştır. Bu konuda verilen örnekler, vekaleten sorumluluk kavramının önemini vurgular niteliktedir. Otelde çıkan küçük bir yangından, hırsızlık olaylarına, müşterinin kredi kartı için yanlış provizyon alınmasına kadar uzanan örnekler, taraflar arasında yapılacak sözleşmenin önemini ortaya koymaktadır (40). Bu konuda çarpıcı bir örneği, olayı duymuş olanlar hemen anımsayacaklardır. Mc.Donald's, fast-food zincirlerinden birinde, aldığı kahvenin üzerine dökülmesiyle yanan yaşlı bir bayana oldukça yüklü bir tazminatı "evlerde yapılan kahvenin ortalama ısısının 60 derece olduğu ancak sözü geçen yanma olayında kahvenin ısısının 90 derece olması" gerekçesiyle ödemek zorunda kalmıştır. Özellikle ülkemizde franchising'in özel sözleşmeler kapsamı dahilinde olması ve bu konuda hiçbir yasal düzenleme bulunmaması konunun önemini daha da arttırmaktadır.

Sözleşme Unsurları

Bazı durumlarda sözleşmede uydu firma elemanlarının giyeceği üniforma standartlarından, mamülün ya da hizmetin tam olarak tanımlandığı maddelere ek olarak çalışma sürelerine kadar farklı içeriği olan maddelerde bulunabilmektedir. Aslında tahmin edilebileceği gibi standart bir sözleşmeden söz edilemez, zira sözleşmenin içeriği verilecek hizmete ya da iş türüne göre ve ana firmanın uydu firmaları seçme yöntemlerine bağlıdır. Ancak her durumda bu tür bir sözleşme yasal bir danışman olmaksızın imzalanmamalıdır.

Franchising sözleşmesi ayrıcalığı veren ana firma ile ayrıcalığı alan uydu firmanın hak ve yükümlülüklerine yönelik düzenlemelerin açık ve resmi ifadesi olacağı için şu sorulara cevap aranmalıdır (41):

- Uydu firmanın ödemesi gereken belirli bir miktar (franchise fee) ya da yıllık ciro veya kârdan pay söz konusu olacak mıdır? Diğer ödemeler nelerdir ve nasıl yapılacaktır?

- Gereken toplam nakit yatırım miktarı nedir ve ana firma ile ayrıcalığı alan firma arasında nasıl bir yatırım dengesi kurulmak istenmektedir?

- Nakit yatırımlar, donanım ve işletme malzemelerini kapsar mı?

40 SMALL BUSINESS ADMINISTRATION, s.37; UFRAD, Dürüst Franchise İnkeleri; MENDELSON, s.163-180.

41 DÜNYA, 12 Şubat 1993.

- Tutundurma ve duyurum masraflarına katılım nasıl olacaktır?
- Ana firmanın mal veya hizmeti, ana firma tarafından sigortalanmış mıdır, bu sigortanın kapsamı uydu firmayı da içerecek genişlikte midir?
- Hangi koşullar altında franchising sistemi iptal edilebilir?
- Ana firma, uydu firmaya işin yürütümüne yönelik ne tür danışmanlık ve hizmetleri verecektir?
- Ayrıcalığı alan işletme, hangi koşullar altında, kime ve hangi fiyatla satış yapabilecektir?
- Uydu firma ayrıcalığı alıp, işi kurduktan sonra, ana firmanın pazara sunduğu herhangi yeni bir malı da satmaya mecbur bırakılacak mıdır?
- Ana firmanın başarısı, ayrıcalığı alan firmanın başarısına bağlı mıdır?
- Franchiser'un sistemi yenileme ve uygulanan metodları değiştirme konusunda yaklaşımı nedir?
- Uydu firmanın ayrıcalıklı markayı, know-how'ı, belirleyici işaret, isim, logo, dizaynı kullanma hakları neler olacaktır?
- Sözleşmenin süresi nedir? Ayrıcalığı alanın yaptığı yatırımları amorti edebilecek süreyi kapsıyor mu?
- Sözleşmenin yenileme ve devretme koşulları nelerdir? Böyle bir durumda franchiser'un ön-alım hakkı olacak mıdır?
- Herhangi bir nedenle, durumdan memnun olunmadığında sözleşmeye nasıl son verilebilir? Son verme işinin prosedürü ne olacaktır?

SONUÇ

Franchising sistemi, hem ayrıcalığı alan firmaya, hem de ayrıcalığı veren ana firmaya sağladığı rekabetçi avantajlar nedeniyle son yıllarda oldukça popüler hale gelmiştir. Hatta pek çok global firmanın uluslararası pazarlara girme ve hızlı büyüme stratejilerinin bir parçası olarak, geleneksel dağıtım kanallarına (üretici-toptancı-perakendeci) karşı güçlü bir alternatifi oluşturmaktadır.

Tüm bunlara rağmen ülkemizde, bu konuda hem bilimsel çalışmalar yetersiz kalmaktadır, hem de uygulamaya yönelik bilgi eksikliği hissedilmektedir. Pek çok girişimcimiz, bu konuya ilgi duymakla birlikte, sistemi tam olarak tanımadıkları için şüpheyle yaklaşmaktadır. Oysa, bu tür sistemlerin dünya üzerindeki yayılım hızı ve oranı, çok kısa zamanda konuya bilimsel açıdan açıklık getirmemiz gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu konuda önemli bir eksiklik de bu tür sistemlere yönelik yasal düzenlemelerin yapılmamış olmasıdır. (Bu noktada hem ana firmaları hem de ayrıcalığı alan firmaları güçlü bir kontrat ile yatırım yapmaya

zorlamaktadır. Her iki taraf için de güçlü bir sözleşmenin yaratılması, ancak sistemin çok iyi kavranıp, analiz edilmesiyle mümkün olabilir.

KAYNAKLAR

ADAMS Jhon-JONES KV Prichard, Franchising: Practice and Precedents in Business Format Franchising, İkinci Baskı, Butterworths and Co Ltd., Londra, 1987.

CHAN Peng S., TJUSTIS Roben, "Franchise Management in East Asia", Academy of Management Executive, Cilt 4, Sayı 2, 1990.

CROSS James C., WALKER Bruce J., "Service Marketing and Franchising: A Practical Business Marriage", Business Horizons, Kasım-Aralık 1987.

FORWARD Jim - FULOP Christina, "Elements of a Franchise: The Experiences of Established Firms", The Service Industries Journal, Cilt 13, Sayı 4, Ekim 1993.

HOFFMAN Richard C., PRABLE John F., "Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth", Long Range Planning, Cilt 24, Sayı 4, 1991.

HUSZAGH Sandra M., HUSZAGH Fredrick W., McINTYRE Faye S., "International Franchising in The Context of Competitive Strategy and The Theory of The Firm", International Marketing Review, Cilt 9, Sayı 5, 1992.

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Principles of Marketing, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, 1989.

LOAVFOFF George T. K, Controlling the Vicarious Liability of Hotel and Motel Franchisors", The Cornell HRA Quarterly, Cilt 35, Sayı 1, 1994.

LOVE John F., Altın Kemer Efsanesi, İlgı Yayıncılık Limited Şirketi, 1989.

MENDELSONH Martin, The Guide to Franchising, 5. Baskı, Cassell, Bookcraft (Bath Ltd.), London, 1992.

OUMLIL A. Ben, "Franchising and Global Services Marketing", Proceeding of The Sixth-Bi-Annual International Conference of The Academy of Marketing Science, İstanbul, Türkiye, 1993.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

STRUTTON David, PELTON Lov E., LUMPKIN James R., "The Influence of Psychological Climate on Conflict Resolution Strategies in Franchise Relationships" Journal of the Academy of Marketing Science, Cilt 21, Sayı 3, Yaz 1993.

ŞOĞUR Macide, İşletme Sistemi Olarak Franchising, Der Yayınları-İstanbul, 1993.

TUNICK A.L., "Are You Ready For Franchising?", Franchising: Instructors' Manual, SMALL BUSINESS ADMINISTRATION, Management Development Program, Ekim 1965.

ÜNÜSAN Çağatay , "Türkiye'de Franchising'in Gelişimi ve Ülkemiz kalkınması İçin Önemi", Pazarlama Dünyası, Yıl 7, Sayı 38, Mart/Nisan 1993.

WELCH Lawrance S., "Diffusion of Franchise System Use in International Operations, International Marketing Review, Cilt 6, Sayı 5, Yıl 1988.

BUSINESS WEEK.

DÜNYA, 12 Şubat, 1993, 22 Şubat 1993, 3 Mayıs 1993.

MEGATRENDS.

PANORAMA; 30 Ocak, 1993.

Ulusal Franchising Derneği, Dürüst Franchise İlkeleri, Temmuz 1993.