



T.C.
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

**SOSYO-KÜLTÜREL FAKTÖRLERİN FRANCHISING
İŞLETMELERİ ÜZERİNE ETKİSİ: ULUSAL FRANCHISING
CAFE İŞLETMESİ ÜZERİNE TRABZON'DA BİR UYGULAMA**

HANİFE TÜRKER

Yüksek Lisans Tezi

Trabzon 2015

**SOSYO-KÜLTÜREL FAKTÖRLERİN FRANCHISING İŞLETMELERİ
ÜZERİNE ETKİSİ: ULUSAL FRANCHISING CAFE İŞLETMESİ ÜZERİNE
TRABZON'DA BİR UYGULAMA**

Hanife TÜRKER

Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Burak HERGÜNER

Trabzon 2015

KABUL VE ONAY

Hanife TÜRKER tarafından hazırlanan “Sosyo-Kültürel Faktörlerin Franchising İşletmeleri Üzerine Etkisi: Ulusal Franchising Cafe İşletmesi Üzerine Trabzon’da Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 18/09/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

.....
Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL Başkan

.....
Yrd. Doç. Dr. Burak HERGÜNER Danışman

.....
Prof. Dr. Kamil YAZICI Üye

.....
Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. M. Asif YOLDAŞ

Enstitü Müdürü

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(18/09/2015)

Hanife TÜRKER

ÖZET

TÜRKER, Hanife. Sosyo-Kültürel Faktörlerin Franchising İşletmeleri Üzerine Etkisi: Ulusal Franchising Cafe İşletmesi Üzerine Trabzon'da Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2015.

24 Ocak 1980 kararları ile Türkiye'de işletmeler franchising sistemi ile tanışmıştır. Global pazar ile artık Dünya üzerinde sınırlar kalmamıştır, İşletmeler farklı ülke ve bölgelere yayılabilmektedir. Farklı ülke ve bölgedeki insanların sosyo-kültürel farklılıkları olacaktır. Bu farklılıklar işletme ve tüketici arasında etkileşime neden olabilmektedir.

Bu çalışma; franchising sisteminin özelliklerini, sistemin avantaj ve dezavantajlarını belirtmektedir. Bununla birlikte franchising işletmelerin işletme iç kültürü ve işletme dış kültürü üzerindeki etkisi, sosyo-kültürel etkileşimlerini araştırmak amaçlanmıştır.

Franchising sisteminin kültürel değerler ile etkileşimi, 2014 yılında Trabzon ilindeki bir ulusal franchising cafe işletmesinde incelenmiştir. Trabzon'da bir ulusal franchising işletmesinin yerel kültür ile olan etkileşimini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu çalışmada örnek olay yöntemi kullanılmıştır.

Birinci bölümde öncelikle franchising'in tanımı, özellikleri ve türlerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde franchising işletmelerin pazarlara giriş stratejilerinin belirlenmesini etkileyen çevresel faktörlere değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise uygulama yapılan işletmenin anlatılması, analiz, bulgular, sonuç kısımları bulunmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı işletmede yerel kültüre ait izler bulunmamıştır. Ancak tüketicilerin isteği doğrultusunda franchisee franchisor'a tüketici tercihlerini sunup ek sözleşme talep edebilmektedir.

Araştırmanın yapıldığı işletmede işletme i kültürüne ve işletme dış kültürüne önem verilmektedir. Bu durum işletmenin piyasada kalıcılığını artırmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Franchising, Franchisor, Franchisee, Franchising işletmelerin çevresel faktörleri, Franchising-kültür.



ABSTRACT

TÜRKER, Hanife. The Effect of Socio-Cultural Factors on Franchising Operations: An Study of The National Franchising Cafe Business in Trabzon. Master, Trabzon, 2015.

Following the January 24 1980 decisions, the businesses in Turkey were introduced with franchising system. The boundaries disappeared with the integration of global market all over the world. Businesses seized the opportunity to extend their activities to cover other countries and regions in the world. The people living in other countries and regions naturally have different socio-cultural differences. These differences creates interaction between business institutions and the consumers.

This study points to the features, disadvantages and advantages of the franchising system. In addition to this, the aim is also investigate the effect of the franchising businesses on the internal and external cultures of the businesses as well as their socio-cultural interactions.

The effect of the franchising system on the cultural values was investigated in a national cafe shop business in 2014 in the city of Trabzon. The aim was to investigate the interaction of a national franchising business with the local culture. In this study, a case study methodology was used.

First of all, the definition of franchising was made and its features and types were described. Secondly, the environmental factors affecting the determination of market-access strategies of the franchising businesses were addressed. Thirdly, the application and the description of the business under the study, the analysis, findings and the results were given.

Traces of the local culture in the business under the study were not found. However, in line with the requests of the consumers, the franchisee can seek a sub-contract from the franchisor related to the consumer preferences.

In the business where the study was conducted, the internal and external business culture is attached importance. This increases the permanence of the business in the market.

Key Words: Franchising, Franchisor, Franchisee, Environmental factors of franchising businesses, Franchising-culture.



İÇİNDEKİLER

Özet.....	ii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	vi
Tablolar Listesi.....	xi
Şekiller Listesi.....	xiii
Grafikler Listesi.....	xiv
Kısaltmalar ve Simgeler Listesi.....	xv
Önsöz.....	xvi
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FRANCHISING TANIMI, ÖZELLİKLERİ, TÜRLERİ

1.1. FRANCHISING'İN TERMİNOLOJİSİ.....	5
1.1.1. Franchising ile İlgili Tanımlar.....	6
1.1.2. Franchising Sisteminin Başlıca Özellikleri.....	8
1.1.3. Franchising Türleri.....	10
1.2. FRANCHISING SİSTEMİNİN DİĞER SİSTEMLER İLE KIYASLANMASI	11
1.2.1. Bayilik ve Franchising.....	12
1.2.2. Acentelik ve Franchising.....	14
1.2.3. Distribütörlük ve Franchising.....	15
1.2.4. Lisans Anlaşması ve Franchising.....	16
1.3. FRANCHISING SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	17
1.3.1. Dünya'da Franchising Sisteminin Gelişimi.....	17
1.3.2. ABD'de Franchising.....	18
1.3.3. AB'de Franchising.....	19

1.3.4. Türkiye’de Franchising	21
1.4. FRANCHISING SİSTEMİNİN GELİŞİMİNİ HIZLANDIRAN TEMEL UNSURLAR.....	27
1.4.1. Tüketici Eğilimlerindeki Değişim	27
1.4.2. Bilgi ve Hizmet Ekonomisine Geçiş	29
1.4.3. Yeni Rekabetçi Piyasaların Oluşumu.....	30
1.4.4. Kadın Girişimciliğin Artması.....	31
1.4.5. Globalleşme Sürecinin Etkileri	31
1.5. FRANCHISING SÖZLEŞMELERİ	33
1.5.1. Franchisee Olmak (Franchise Almak).....	33
1.5.2. Franchisor’da Aranılan Nitelikler.....	34
1.5.3. Franchisor Olmak (Franchise Vermek).....	36
1.6. FRANCHISING SİSTEMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI	37
1.7. FRANCHISOR’A GETİRDİĞİ AVANTAJLAR	38
1.7.1. Yatırım Tasarrufu ve Hızlı Yayılma	39
1.7.2. Düzenli Nakit Akışı.....	40
1.7.3. Pazar Payının Artırılması	40
1.7.4. Etkin Yönetim	41
1.7.5. Marka İmajı ve Reklam.....	41
1.8. FRANCHISOR’A GETİRDİĞİ DEZAVANTAJLAR	42
1.8.1. İşini Öğretme.....	42
1.8.2. Artan Genel Giderler	42
1.8.3. Fırsat Kaybı	43
1.8.4. Kötü Niyetli Davranışlar ve Marka Riski	43
1.8.5. Tahsilat Riski.....	44
1.9. FRANCHISE ALICISI AÇISINDAN AVANTAJLARI	44
1.9.1. İş Fırsatı ve Kendi İşini Kurma	44
1.9.2. Risk Oranı Düşük Yatırım Olanlığı.....	46
1.9.3. Bölge İmtiyazı ve Gelişme İmkânı.....	46
1.9.4. Eğitim ve Danışmalık Hizmetleri.....	47
1.9.5. Kurumsal Kimliğin Yaratacağı Saygınlık	48
1.9.6. Yeniliklerden Yararlanma	49

1.9.7. Verimli Ortak Reklam.....	49
1.9.8. Yer Seçimi ve Dekorasyon.....	50
1.9.9. Denetim ve Karşılaştırma.....	50
1.9.10. Tüketicinin ve Çevrenin Korunması	51
1.10. FRANCHISE ALICISI (FRANCHISEE) AÇISINDAN DEZAVANTAJLARI ..	51
1.10.1. Sisteme Giriş ve Yatırım Maliyetlerinin Yüksek Olması	51
1.10.2. Gündümlü Çalışma ve Katı Kurallar Getirmesi.....	52
1.10.3. Özgürlüklerin Sınırlandırılması.....	53
1.10.4. Anlaşmanın Kötüye Kullanılması	54
1.10.5. İtibar Kaybı ve Başarısızlık.....	54
1.11. TÜKETİCİYE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR	55
1.12. ALANDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR	56

İKİNCİ BÖLÜM

FRANCHISING İŞLETMELERİN PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

2.1. İŞLETMENİN ÇEVRESEL FAKTÖRLERİ	60
2.2. İŞLETME İÇ ÇEVRESİ.....	61
2.3. İŞLETME DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ (MAKRO ÇEVRE ELEMANLARI)	61
2.3.1. Demografik Çevre	62
2.3.2. Politik ve Yasal Çevre.....	63
2.3.3. Ekolojik ve Coğrafik Çevre.....	64
2.3.4. Teknolojik Çevre.....	65
2.3.5. Ekonomik Çevre.....	66
2.3.6. Sosyal ve Kültürel Çevre.....	66
2.4. MİKRO ÇEVRE	68
2.5. KÜLTÜR	68
2.5.1. Kültürün Tanımı	69
2.5.2. Örgüt Kültürü	72
2.5.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....	74

2.5.4. Kültürün İfade Biçimleri (Görünen Yüzü).....	75
2.6. ULUSAL KÜLTÜR İŞLETME KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	76
2.7. FRANCHISING SİSTEMİ KÜLTÜR İLİŞKİSİ.....	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSAL BİR FRANCHISING CAFE İŞLETMESİ ÜZERİNE TRABZON'DA BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	79
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEMİ.....	80
3.3. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ.....	81
3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI, VARSAYIMI.....	81
3.5. TRABZON'DA UYGULAMA YAPILAN ABC CAFE	81
3.5.1. Bulgular	90
3.5.2. Araştırmanın Demografik Değişkenlerine İlişkin Frekans Dağılımları	90
3.6. METAFOR ANALİZİ	93
3.7. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARA YÖNELTİLEN SORULAR VE CEVAPLARI.....	107
3.7.1. Çalışanların Araştırmanın Yapıldığı İşletme Hakkındaki Düşünceleri.....	107
3.7.2. Diğer İşletmeler ile Karşılaştırıldığındaki Fark	108
3.7.3. En Kalabalık Olunan Gün ve Saatler	108
3.7.4. İşletmenin Yoğun Olduğu Zamanların Değerlendirilmesi.....	109
3.7.5. Yoğun Olunan Gün ve Saatlerin Özelliği	110
3.7.6. Çalışanlara Göre Müşterilerin En Çok Tercih Ettiği Ürünler	111
3.7.7. Çalışanlara Göre Menüde Yerel Kültüre Ait Olanlar.....	112
3.7.8. Yerel Ürünler Olması Konusunda Karşılaşılan Talepler	112
3.7.9. Müşteri Şikayeti/Memnuniyetinin En Çok Yaşandığı Konular	113
3.7.10. Örgüt İçi İletişim	114
3.7.11. Örgütteki Semboller	114
3.8. ARAŞTIRMAYA KATILAN MÜŞTERİLERE YÖNELTİLEN SORULAR, FREKANS DAĞILIMLARI.....	115
3.8.1. Müşterilerin ABC Cafesini Tercih Etme Nedenleri	115

3.8.2. Müşterilerin ABC Cafesini Sevme Nedenleri.....	116
3.8.3. Müşteriler İçin ABC Cafesinin Özelliği.....	117
3.8.4. Müşteriler Gözünde Başka Cafeler ile ABC Cafesinin Farkı	118
3.8.5. Müşterilerin Ulusal Franchising’i; Uluslararası Franchising ve Yerel İşletme ile Kıyaslaması	119
3.8.6. Müşterilerin ABC Cafesinde Trabzon’a Ait Gördükleri.....	121
3.8.7. Müşteriler Açısından ABC Cafesinde Trabzon’a Ait Yerel Ürün İsteyip/İstemediği	121
3.8.8. Müşterilerin ABC Cafesinde Memnun Oldukları/Hoşlarına Giden Özellikler.....	122
3.8.9. Müşterilerin Önemli Günlerinde ABC Cafesini Tercih Etme Nedenleri....	123
3.8.10. Müşterilerin ABC Cafesini Hizmet Yönüyle Değerlendirmesi	123
3.9. MÜŞTERİ VE ÇALIŞANLARA SORULAN ORTAK SORULARDAN OLUŞTURULAN TABLO.....	124
3.10. KÜLTÜR ANALİZİ	128
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	134
KAYNAKÇA.....	138
EKLER.....	146
ÖZGEÇMİŞ	160

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1	Avrupa’da Franchising Gelişimi (17 Avrupa Ülkesinde 2007, 2008, 2009 Franchisor Adedi ve Büyüme Yüzdeleri).....	20
Tablo 2	17 Avrupa Ülkesinde 2009 Yılında Franchisee ve İstihdam Miktarları	21
Tablo 3	Pazarlamayı Etkileyen Yasalardan Örnekler.....	64
Tablo 4	Örgüt Kültürü Tanımları	73
Tablo 5	ABC Cafesine Ait Menü	83
Tablo 6	ABC Cafe 2007-2008/2012-2013 Bilançoları ve Dikey Oranları	85
Tablo 7	ABC Cafe 2007-2008/2012-2013 Gelir Tabloları ve Dikey Oranları.....	87
Tablo 8	ABC Cafe 2007–2008/2012-2013 Yatay Rasyoları.....	89
Tablo 9	Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	90
Tablo 10	Çalışanların ABC Cafesinde Ne Kadar Süredir Çalıştıkları	91
Tablo 11	Araştırmaya Katılan Müşterilerin Demografik Özellikleri	91
Tablo 12	Müşterilerin Cafeye Gitme Sıklığı	92
Tablo 13	Araştırmaya Katılanlara Ait Metaforlar ve Anlamları	94
Tablo 14	İşveren, Çalışanlar, Müşterilerin Ürettiği Metaforlar.....	100
Tablo 15	Görüşmeye Katılanların (İşveren, Çalışanlar, Müşterilerin) ABC Cafesine Ait Metaforlarının Kategorileri	103
Tablo 16	Çalışanların ABC Cafesi Hakkındaki Düşünceleri	107
Tablo 17	Çalışanların ABC İşletmesini Başka İşletmelerle Karşılaştırdığında Ortaya Çıkarılan Farklar	108
Tablo 18	Çalışanlara Göre ABC Cafesinde En Kalabalık Olan Gün ve Saatler	109
Tablo 19	ABC Cafesinin Yoğun Olduğu Zamanların Çalışanlar Açısından Değerlendirilmesi	110
Tablo 20	Çalışanlara Göre Yoğun Olunan Gün ve Saatlerin Özelliği.....	110
Tablo 21	Müşterilerin En Çok Tercih Ettiği Ürünler	111
Tablo 22	Çalışanlara Göre Menüde Yerel Kültüre Ait Olanlar.....	112

Tablo 23	Çalışanların Yerel Ürünler Olması Konusunda Aldıkları Müşteri Talepleri	112
Tablo 24	Çalışanlara Yapılan Müşteri Şikayetlerinin/Memnuniyetlerinin Yoğunlaştığı Konular.....	113
Tablo 25	Çalışanların İşletme İçinde Üstlerinden Yardım Alma Durumları ve Neler Oldukları.....	114
Tablo 26	Çalışanlara Göre İşletmeyi Temsil Eden Semboller	114
Tablo 27	Müşterilerin ABC Cafesine Daha Çok Gelme Nedenleri	116
Tablo 28	Müşterilerin ABC Cafesini Sevme Nedenleri	117
Tablo 29	Müşteriler İçin ABC Cafesinin Özelliği.....	118
Tablo 30	Müşteriler Gözünde Başka Cafeler ile ABC Cafesinin Farkı	119
Tablo 31	Müşteriler Gözüyle Ulusal Franchising, Uluslararası Franchising ve Franchising Olmayan Cafelerin Karşılaştırılması	120
Tablo 32	Müşterilerin ABC Cafesinde Yerel Kültüre Ait Gördükleri Özellikler/Unsurlar.....	121
Tablo 33	Müşteriler Açısından ABC Cafesinde Trabzon'a Ait Ürün İsteyip/İstemediği	122
Tablo 34	Müşterilerin ABC Cafesinde Memnun Oldukları/Hoşlarına Giden Özellikler	122
Tablo 35	Müşterilerin Önemli Günlerde ABC Cafesine Gelme Nedenleri.....	123
Tablo 36	Müşteriler Gözünde ABC Cafesinin Hizmetinin Değerlendirilmesi	124
Tablo 37	Çalışanlar ve Müşterilere Sorulan Ortak Sorulardan Oluşturulan Çapraz Tablo.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1	Franchising Sisteminde Taraflar	8
Şekil 2	Franchisor'un Franchise'ye Sağladığı Olanaklar	37
Şekil 3	İşletme İç ve Dış Çevresi	60
Şekil 4	İşletmenin Pazar Çevresi ve Pazarlama Araçları	62
Şekil 5	Sosyo-Kültürel Çevrede Bazı Önemli Unsurlar	67
Şekil 6	Kültürün Belirleyicileri	71
Şekil 7	Kültür Modeli	77

GRAFİKLER LİSTESİ

<u>Grafik No</u>	<u>Grafik Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Grafik 1	Türkiye’de 2010 Yılında Zincir İşletmeler Yerli ve Yabancı Olarak	22
Grafik 2	Türkiye’de 2010’da Zincir İşletmelerin Sektörel Yüzdesi.....	23
Grafik 3	Türkiye’de Zincir Mağazalar 2010	24



KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AB	: Avrupa Birliği
AVM	: Alışveriş Merkezi
BM	: Birleşmiş Milletler
EFF	: European Franchising Federation (Avrupa Franchising Birliği)
FT	: Franchise Turkey
GATT	: General Agreement on Tariffs and Trade (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması)
IFA	: International Franchise Association (Uluslararası Franchise Derneği)
m.	: Madde
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
UFRAD	: Ulusal Franchising Derneği
ss.	: Sayfa Numarası Yok
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri
WB	: Dünya Bankası
€	: Euro
f	: Frekans
dk.	: Dakika
t.y.	: Tarih Yok
\$: Dolar
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme

ÖNSÖZ

Değişen dünya koşullarında franchising sistemi yaygınlaşmıştır. Girişimciler risksiz bir iş yapmayı tercih ediyor, tüketiciler de güvenilir ve her yerde aynı kaliteyi bulacağı ürünleri satın almak istiyor. Farklı ülke ve bölgelerde faaliyet gösteren franchisor toplumun sosyo-kültürel yapısından etkilenebilir. Bu çalışma ile toplumların sosyo-kültürel yapıları ile franchising sistemine etki edip etmediğini araştırmak amaçlanmıştır. Çalışmanın konusu sosyo-kültürel faktörlerin franchising işletmeleri üzerine etkisi: Ulusal franchising cafe işletmesi üzerine Trabzon’da bir uygulamadır.

Bu yüksek lisans çalışmasında akademik bilgisi ile bana yardımcı olan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Burak HERGÜNER’e, bu çalışmadan akademik bilgisini ve tecübesini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Bayram KAYA’ya, öğrencilik hayatım boyunca öğrenimime katkı sağlamış bütün öğretmenlerime teşekkürü bir borç bilirim.

Trabzon, Eylül, 2015

Hanife TÜRKER

GİRİŞ

Yeni dünya düzeninde rekabet büyük bir hızla artmaktadır. 1980’li yıllarda yerleşik bir felsefe haline gelen “global pazar” kavramı oluşmuştur. Tüketici tercihleri ve rekabet koşulları önemli bir değişim göstermektedir. Özellikle bilişim ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucu dünyanın her yerindeki tüketici müşteri ve her işletme ise rakip konumuna gelmiştir. İşletmelerin bu değişime ayak uydurabilmesi ve pazarda tutunabilmeleri karşımıza “global pazar”, “global rekabet”, “uluslararası işbirliği” kavramlarını çıkarmıştır. Dünya pazarlarında yaygın hale gelen bir diğer eğilim “globalleşme stratejisi”dir. Ülkeler, firmalar arasında işbirliği yaratılmaktadır. Sözleşme, konsorsiyum, ortak girişim, entegrasyon, patent, marka, lisans anlaşması, franchising gibi çeşitli yöntemlerle stratejik işbirliği imkanları oluşmaktadır (Kartal vd., 2006).

Franchising, global pazarların stratejik işbirliği araçlarından biridir. Franchising önceleri işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin dağıtımında karşılaştıkları sorunları çözmek için geliştirilmiş bir pazarlama yöntemi olarak karşımıza çıkar. Günümüzde ise franchising KOBİ’lerin kurulması ve pazarda rakipleri ile mücadele edebilmelerinde önemli fırsatlar yaratan bir sistem haline gelmiştir (Kartal vd., 2006).

Türkiye franchising sistemine 24 Ocak 1980’de alınan kararlar ile hızlı bir geçiş yapmıştır. Türk işletmeleri 1980’li yıllarda yabancı işletmelerle etkileşim içerisine girmiştir.

Rakipler ve müşterilere karşı pazarda kendini kanıtlamış bir işletme ve pazarlama yöntemi olarak franchising Türkiye’de de giderek artmaktadır. Franchising’i Türkiye’ye yabancı şirketler tanıtmış olmasına rağmen, yerli şirketlerde hızlı bir şekilde sistem içerisinde yer almaktadır. Öyle ki Avrupa Franchise Federasyonu istatistiklerine göre Türkiye, franchise veren şirket sayısında birinci sıradadır. Fransa ikinci, Almanya üçüncü sıradadır (EFF, 2011).

Dünya’da hızla büyüyen global pazar ile artık ülkelerin sınırları ortadan kalkmıştır. Büyük işletmeler farklı ülkelere açılabilmekte ve kendi ülkelerinde farklı bölgelere franchise verebilmektedir. Franchising sistemiyle birlikte hızlı bir kültürel etkileşim söz konusu olmaktadır. Farklı ülkelerde hatta aynı ülkede farklı bölgelerde yaşayan insanların: Kültürleri farklı olacağından, yaşam tarzları, alışveriş alışkanlıkları farklı olacaktır. Bu kültürel farklılıkları franchising sisteminde, dezavantajları avantaja dönüştürebilmek gerekir.

Franchising sistemi, ürünlerin (mal ve hizmet) üretiminden, sunumuna bir takım değişiklikler getirmektedir. Yönetimde franchisor ile franchisee eşit yönetim hakkına sahip değildir. Muhasebe kayıtlarının merkez ile ilişkilendirilmesi gerekir. Franchising sisteminde hukuki yönden franchising sözleşmesinin bağlayıcılığı vardır. Franchising girişimciler için yüksek risk taşımayan bir iş fırsatı sunar. Franchising sisteminde ekonomik yönden de; uluslararası markalar faaliyette buldukları ülkelerin ekonomilerinde ne kadar söz sahibidirler?

Bu çalışmanın ana problemi “sosyo-kültürel faktörlerin ulusal franchising işletmesi üzerine etkileri nedir?” amacı doğrultusundadır. Bu amaca ulaşmak için araştırmada aşağıda yer alan alt problem sorularına yanıt aranacaktır.

1. Franchisee’nin tüketici tercihlerini uygulama aşamasında dikkat ettiği hususlar nedir?
2. Franchising sistemindeki işletmelerde işletme iç ve dış kültürünün etkisi nedir?
3. Franchising sistemindeki işletmede tüketici talepleri nedir?
4. Franchising sistemindeki işletmelerde yerel kültüre ait olanlar nedir?
5. Tüketicilerin franchising işletmesini tercih etme nedenleri nedir?

Dünya üzerinde artık sınırlar kalmadığı için işletmeler, işlerini taşıdıkları her ülke ve bölgeye sistem gereği değerlerini götürürler. Bu durum toplum, girişimci, çalışan ve müşteriler açısından ne önem arz ediyor? Bu çalışma, bu konuda bilgi

sağlamak ve sosyo-kültürel farklılıkların franchising işletmelere etkisi üzerine araştırmada bulunmak amacıyla yapılmıştır.

Yapılan literatür çalışması sonucunda sosyo-kültür ve franchising'in birlikte incelendiği çalışmalar olduğu görülmüş ancak Türkiye'de sosyo-kültür ile franchising'i birlikte inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden bu çalışma Türkiye literatürüne önemli katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma ile alanda araştırma yapmak isteyen öğrencilerin, farklı bölgelerde yatırım yapacak franchisor'ların, franchisee'lerin ve franchisor'lara tanınan ayrıcalıklardan dolayı siyasetçilerin yararlanabileceği bir kaynak olması bakımından önemlidir.

Bu çalışma; görüşme yolu ile toplanan veriler, örnek olay derinlemesine inceleme, metafor, kültür analizi ve doküman incelemesi yöntemleri kullanılarak hazırlanmıştır. Elli altı katılımcı tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi olan kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

İşyeri sahibinin bilgisi ve izni doğrultusunda; işyerinin ilk iki yılı ile son iki yıllına ait bilanço ve gelir tablolarından hareketle rasyolar hazırlanmıştır. Kültür analizinde görüşme yolu ile elde edilen veriler ışığında yerel kültürün ABC Cafesine olan etkisi incelenmiştir. Metafor sorusu ile ABC Cafesi hakkında işyeri sahibi, çalışanlar ve müşteriler açısından görünmeyenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay çalışması kullanılmıştır.

Birinci bölümde franchising'in kelime anlamı tanımı, türleri ve özellikleri, franchising sisteminin tarihsel gelişimi ve franchising sisteminin gelişimini hızlandıran temel unsurlardan bahsedilmiştir. Franchising sisteminin gelişimi Dünya'da, Avrupa'da ve Türkiye'de başlıklarıyla araştırılmıştır.

Devamında ise franchising, franchisee ve franchisor olmaktan bahsedilmiş, franchising sisteminin avantaj ve dezavantajları, franchisee ve franchisor açısından ele alınmıştır. Ayrıca franchising sisteminin tüketiciye sağladığı avantajlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise; işletmelerin pazarlara giriş stratejilerinin belirlenmesini etkileyen çevresel faktörler, işletme iç çevresi, mikro çevresinden bahsedilmiş ve dış çevre faktörlerinden bahsedip konunun gereği sosyo-kültürel değer üzerinde durulmuştur. Kültürün tanımı, örgüt kültürü başlıkları ile incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; uygulama, işletmenin tanıtılması, bulgular, analiz, sonuç ve öneriler kısımları bulunmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

FRANCHISING TANIMI, ÖZELLİKLERİ, TÜRLERİ VE ALANDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

1.1. FRANCHISING'İN TERMİNOLOJİSİ

Franchise veya franchising kelimelerinin kökeni, serbest bırakma anlamına gelen Fransızca “franchir” ya da güncel kullanımı ile “affranchir” ve İngilizce’de de aynı anlama gelen “to free” fiillerinden oluşmaktadır (Şoğur,1993: 3). Lugattaki karşılığı “imtiyaz” olan franchise İngilizce bir sözcüktür. Fransızca “Affranchir” olan franchise sözcüğünden “Franchising – İmtiyaz verme” kelimesi türetilmiştir (İstanbul Ticaret Odası, 1998: 1).

Kavram dünya literatürüne İngilizce kullanım şekli ile “franchising” olarak yerleşmiştir. Türkçe’de olduğu gibi başka dillerde de işlemi tam olarak tanımlayan sözlük karşılığı bir kelime bulunmamaktadır. Ancak işlemi tanımlamaya çalışan farklı kelime grupları mevcuttur. Fakat bu da tam anlamıyla bizim franchising’i ele aldığımız anlamda franchising’i tanımlamamaktadır. Konunun gerçek anlamda dilimize çevrilmesi halinde ise, bu bir kavram olmaktan çok, uzun bir kelimeler topluluğu olmaktadır. “Münhasır satış ve servis imtiyazı” veya “isim ve işletme hakkını kullanma” olarak çevrilse bile her iki ifade de kullanım açısından pratik değildir (Şoğur, 1993: 3).

Netice olarak “franchising” kelimesi dünya literatüründe de ülkemiz literatüründe de uluslararası bir kavram olarak, aynı halde yer almaktadır. Franchise işleminde, orijinal hali ile literatürde yer alan iki kavram daha vardır. Bunlar franchise işleminde, işlemi oluşturan tarafların adlarıdır. Franchise’ın sahibi olan “franchisor” ve sahibinden franchise’ın kullanma hakkını alan “franchisee”dir (Şoğur, 1993: 4).

1.1.1. Franchising ile İlgili Tanımlar

Franchisor; bir ürün, hizmet veya bilgi birikimi, bunlara ait kalitesi ispatlanmış ve başarılı bir markaya/isme sahip olup da, bunların satış dağıtım ya da işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı veren taraf anlamına gelmektedir (Cebeci, 2005: 4).

Franchisor ticari ilişkinin haklar ve imtiyazlara sahip tarafıdır. Franchising'i veren taraf franchisor'dur. Buna "franchise vericisi" denilmektedir. Franchising vericisi malın sahibi üreticisi veya üretim reçetesini elinde bulunduran, işletme sisteminin, markanın veya ticari ismin sahibidir (Şoğur, 1993: 7).

Franchisee; doğrudan ya da dolaylı olarak bir malı bedel karşılığında franchisor'un ticari adını/markasını, iş görme ve teknik yöntemlerini, sistemini ve diğer sınai/fikri mülkiyet haklarının kullanımını üstlenen taraf demektir (Şoğur, 1993; Ulaş, 1999).

Franchisee fee; franchisee'nin, marka ya da sistemi kullanma hakkı karşılığında franchisor'a ödediği başlangıç bedeli anlamına gelmektedir. Türkçe karşılığı ile giriş bedelidir (Cebeci, 2005: 4).

Franchisee (franchise alan); ana firmanın adı ve sistemi çerçevesinde iş yapabilme hakkını, düzenlenen franchising sözleşmesinde belirtilen şartlar dahilinde ödeyerek kullanan gerçek veya tüzel kişidir (Aslanoğlu, 2007: 75).

Özdoğan (1993: 3) franchising'i; isim, yöntem ve işletme hakkının satışı olarak tanımlamıştır. Mutlu Can (2008: 111) franchising'i, ana işletmenin başka bir işletmeye imtiyazlarının kullanım hakkını belirli bir bedel karşılığı vermesi, franchisor imtiyazı veren işletme, imtiyazı alan işletme franchisee, imtiyazın kendisi de franchise olarak tanımlamıştır. Kotler ise (1992: 526) franchising'i; çok çabuk büyüyüp, çok geniş alana yayılabilen satış sistemidir şeklinde tanımlamıştır.

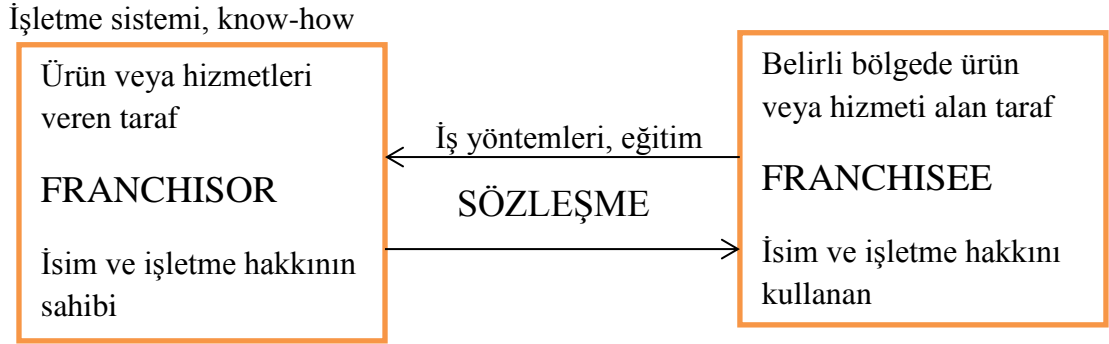
Franchising; Uluslararası Franchising Birliği'nin (IFA) yapmış olduğu tanıma göre ise "Franchise verenin, franchise alanın işi ile ilgili olarak know-how ve eğitim

gibi konularda ona sunduğu ya da kendi kendisini sürekli bir ilgi göstermekle yükümlü kıldığı bir sözleşme ilişkisidir.” Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) ise şöyle tanımlamaktadır; “Bir ürün ya da hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre, şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek (know-how) sağlamak sureti ile imtiyaz hakkını, ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve devamlı bir iş ilişkilerinin bütünü” olarak tanımlamaktadır (Küçük, 2011: 19).

Franchising; bir ticari işletmenin bir başka ticari işletmeye mallarını satma, mamulünü üretme, hizmetlerini sergileme veya ismini kullanma hakkını verdiği ticari ilişkiler içeren geniş bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise franchising; bir pazarlama ya da dağıtım kanalı formu olarak, sistem içinde ana firmanın, bir diğer firmaya, belirli ayrıcalıkları, belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesidir. Bir diğer tanıma göre franchising; bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan, satış etkinliklerinde denenmiş, kendini ispatlamış, bir markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan, birbirinin kopyası olan firmaların, mal ve hizmet dağıtımına yönelik olarak belli bir bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan franchisor ile girmiş oldukları bağımsız bir ticari ilişki türüdür (Şoğur, 1993: 6).

Külter ve Demirgüneş (2006: 95) franchising uygulamalarının temel amacı müşterilere rahat bir perakendeci ortamında kaliteli ve çeşitli ürünler ve/veya hizmet sunmaktır şeklinde tanımlamıştır.

Şekil 1: Franchising Sisteminde Taraflar



Kaynak: Arıkan, 2004: 135.

Franchising; bir sözleşmeye dayalı olarak bir markanın piyasada yaratmış olduğu gücün, franchisor (franchise veren) tarafından franchisee (franchise alan) tarafın yine franchisor'un belirlediği standart ve yöntemlere göre işletilmesi sistemidir (Arıkan, 2004).

1.1.2. Franchising Sisteminin Başlıca Özellikleri

Franchising sisteminin belli başlı özellikleri vardır. Franchising sistemini benzer sistemlerden farklı yapan bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aslanoğlu, 2007: 76):

1. Franchising, sözleşmeye dayalı bütünleşmiş bir sistem olup franchisor'un (franchise verenin) belirli bir marka altında sunduğu ürün veya hizmetin yine kendi kurmuş olduğu bir iş modeline göre franchisee (franchise alan) tarafından dağıtımına imkan sağlamaktadır.
2. Franchising, sistemin işleyiş süresi boyunca franchise veren firmaya franchise alan firma üzerinde kontrol yetkisi veren faaliyetlerin tamamıdır. Franchise verenin sistemin işleyiş sürecinde franchise alan firma üzerindeki kontrolü, imtiyaz verilen işin anlaşma ile belirlenen bir standart ve yöntemlere göre işletilmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.
3. Franchising, franchise veren firmanın franchise alan firmaya yönelik işin kurulması, organizasyon ve yönetim modelinin hazırlanması, pazarlama

faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, personelin eğitilmesi ve bu kapsamda değerlendirilecek diğer işletme faaliyetleriyle ilgili olarak yardımcı ve destek olması konusunda zorunluluk getiren bir özellik taşır. Franchise veren firmanın yardımları daha mikro düzeyde değerlendirildiğinde; satış yerinin seçimi ve dizaynı araç-gereç ve ekipmanların alım ve satımı, işin yürütülmesine yönelik personelin ve yönetimin eğitimi, reklam ve tanıtım yardımı, standart işletme yöntemlerinin kullanımı, mal ve hizmetlerin merkezi alımı ve finansal yardım şeklinde ele alınabilir.

4. Franchising, franchise alan firmanın kendisine sunulan işletme imtiyazına karşılık belirli bir başlangıç franchise ücreti, satışların belirli bir oranını telif (royalty) bedeli ve reklam harcamaları katkı payı bedeli (ihtiyari) şeklinde franchise veren firmaya ödenmesini gerektirir.
5. Franchising sistemine giren firmalar yeni bir marka yaratarak, araştırma geliştirme, pazar araştırması, tüketici tercihleri gibi yönetim araştırmaları yapmadan, denenmiş, tecrübeler ile sistemi yakalamış markaların sahibi ile bir franchising sözleşmesi çerçevesinde anlaşarak işe başlama olanağı bulabilmektedirler.

Franchising'in Özellikleri (Kısakürek, t.y.):

1. Franchising, bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir.
2. Taraflar arasında devamlı bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki bir borç ilişkisidir. Borç ilişkisi olduğu için tarafların hemen veya belli bir zaman içinde edimi yerine getirmelerinden daha çok, sözleşme süresince sürekli faaliyette bulunmayı sağlamaları asıl amaçtır. Sözleşmede başlangıç ücretinin, işletmenin donanımı ile ilgili işlemlerin veya mal alımının hemen gerçekleşmesi, sözleşmenin sürekli niteliğini ortadan kaldırmamaktadır. Ayrıca başlangıçta yapılan sözleşmeye ek olarak değişen pazar koşulları, donanımın yenilenmesi gibi konularda tanımlayıcı sözleşmeler de yapılabilmektedir.
3. Franchise sözleşmesinin tarafları birbirinden bağımsızdır. Franchise alıcısı kendi adına ve hesabına hareket etmektedir. Franchise alan işletme

- personelini kendisi seçmektedir. Bu nedenle franchise verenin franchise alıcısı üzerinde kontrol etkisinin olması onun bağımsızlığını zedelemektedir.
4. Franchise sözleşmesi, hak ve yükümlülüklerin çerçevesini belirleyen bir franchise paketini kapsamaktadır. Bu pakette franchise veren işletmenin pazarlama ve satış politikaları, maddi olmayan varlıkların kapsamı ve organizasyonla ilgili konular yer almaktadır.
 5. Franchise sözleşmesinde franchise alanın yararlanacağı imtiyazın karşılığı olarak bir ücret belirlenir. Bu ücret, başlangıçta ve periyodik (dönemsel) olarak ödenmesi gereken ücretlerden oluşmaktadır.
 6. Franchise sözleşmesi tek satıcılık, lisans sözleşmesi, know-how (bir firmanın üretim teknolojisi veya işletme yönetimiyle ilgili olarak sahip olduğu belirli bilgi ve becerilere verilen isim) gibi sözleşme unsurlarını bir araya getiren, kanuni çerçevesi olmayan karma bir sözleşmedir. Ülkemizde taraflar arasında sözleşme, borçlar kanunundaki genel hükümlere kıyasen yapılmaktadır.

1.1.3. Franchising Türleri

Franchising sistemini uygulamaları yönünden iki grupta incelemek mümkündür. Sistemin uygulandığı ülkeye göre iki gruba ayrılırlar; ulusal ve uluslararası franchising. Sunulan fırsatlar açısından; ürün ve marka franchising'i, işletme sistemi franchising'i şeklinde bir sınıflama yapılabilir.

Ulusal Franchising: Franchising sözleşmesi bir ülkenin sınırları içerisinde, şehirler ya da bölgeler arasında yapılıyorsa ulusal franchising olarak isimlendirilir (Cebeci, 2005: 4).

Uluslararası Franchising: Franchising sözleşme iki ülke arasında gerçekleştiriliyorsa uluslararası franchising olarak isimlendirilir (Cebeci, 2005: 4).

Ürün ve Marka Franchising'i: ABD'de üretici ve satıcı arasında bağımsız bir satış ilişkisi olarak başlamıştır. Bu ilişki çerçevesinde, satıcı firma, kendini üretici firma ile özdeşleştirmeye çalışmaktadır. Belirli ürünlerin, benzer görünümdeki bağımsız

işletmelerde pazarlanması sonucu, üretici ile satıcının aynı imaj altında birleşmesi sağlanmaktadır. Bu tür franchising’de önemli olan belirli bir marka ya da ticari ünvanın kullanılmasıdır. Ayrıca imtiyazı veren firma karşı taraf üzerinde sevk ve idare dahil geniş ve devamlı bir denetim hakkına sahiptir. Bazı önemsiz konularda, franchise alan kuruluş, üretim safhasına da girebilir. Otomobil ve kamyon satıcıları, benzin istasyonları, alkolsüz içki üreticileri bu tür franchising’in en tipik örnekleridirler (İstanbul Ticaret Odası, 1998: 5).

Master Franchise: Ana firma, kendi ülkesi dışında kalan girişimciye direkt franchise verebileceği gibi, bir üçüncü taraf aracılığıyla endirekt olarak da franchise verebilir. Böyle bir durumda master franchise gündeme gelir. Ana firma kendi ülkesinde ya da yabancı ülkede bulunan bir girişimciyle master franchise anlaşması yapar ve girişimciye belirli bir bölgede kendi adına franchise verme hakkını verir. Ana firmanın sözleşme yaptığı franchise alan bu girişimciye “Master Franchisee”, bu özel uygulamaya da “Master Franchise” denir (Cebeci, 2005: 5).

İşletme Sistemi Franchising’i: Burada franchise alan ve franchisor arasında yalnızca ürün, servis ve marka alanında değil, bir bütün olarak işletme sistemi içerisinde pazarlama ve üretimle ilgili tüm faaliyetleri de içeren bir işbirliği yapılmaktadır. Basit bir anlatım ile bu tür franchising “akıl satmak” olarak tanımlanabilir. Oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri bu sınıflandırma içerisinde yer almaktadır. Son yıllarda işletme sistemi franchising’inin büyüme hızı diğer franchising’lere göre daha fazladır (Cebeci, 2005: 5).

1.2. FRANCHISING SİSTEMİNİN DİĞER SİSTEMLER İLE KİYASLANMASI

Franchising sistemine benzeyen sistemler; bayılık, acentelik, distribütörlük, lisans anlaşmasıdır. Franchising sistemini benzer sistemler ile karşılaştırdığımızda farklılıklar olduğunu görüyoruz. Bu farkları şöyle sıralayabiliriz.

1.2.1. Bayilik ve Franchising

Bayi'nin sözlük karşılığı “bazı maddeleri satma izni olan kimse, dükkan veya kuruluşur”. Tekel bayii, lastik bayii, çimento bayii, gazete bayii gibi. Buna göre bayi, toptancıdan kendi adına aldığı malı müşteriye satan tamamen bağımsız üçüncü bir kişi ya da üreticiyle tüketici arasındaki aracıdır (Mustafaoğlu, 1996: 14). Bayilik ve franchising arasındaki farklılıklar şöyle özetlenebilir.

Bayi, genellikle piyasada tanınan ve satışı konusunda tekel hakkına sahip olduğu belirli bir marka malın satışlarıdır. Franchising sisteminde ise franchise veren firma bir üretim, pazarlama ve işletme sisteminin sahibidir. Yalnızca tanınmış bir ürünü satmaz, kendisinin başarılı olmasını sağlayan yöntemleri de franchise alana öğretir (Ulaş, 1999: 114). Dolayısıyla franchising, üründen ziyade bir konsepttir, komple işletmeciliktir. Bir bedel karşılığı satın alınan sistem ile uluslararası bir markaya, deneyime, kaliteye, teknolojiye, organizasyona ve ticari sırlara adeta ortak olunur (Aksoylu, 2000: 25).

Bayi seçilirken bayinin mali gücü, iş tecrübesi, sahip olduğu işyeri vb. yeterli iken franchise verilecek yatırımcıların seçiminde özellikle girişimcilik yeteneklerine önem verilir. Franchise veren firma, işletme sistemini başarıyla uygulayacak, standartlarını koruyacak ve devamlı işinin başında olacak kişilerle çalışmayı ister. Bayiler, üreticinin ürününü alıp kendi mağazalarında satarlar. Taraflar arasındaki sözleşmeye bağlı olarak ana firma kabul ederse başka firmaların ürünlerini de satabilirler. Franchising sisteminde ise franchise alıcısı sadece ana firmanın belirlediği ürün ve hizmetlerin pazarlanmasını ve dağıtımını yapabilir. Bayilerin denetimi franchise alanlara göre daha sınırlıdır ve daha serbest hareket edebilirler. Franchise alan ise standartların dışına çıkamaz. Kendi ticaret unvanını franchise verenin sistemindeki marka, işletme adı vb. tanıtıcı işaretlerin arkasına gizlemek ya da daha küçük boyutlarda yazmak zorundadır. Ayrıca franchise veren franchise alanın defter ve kayıtlarını kontrol edebilme hakkına sahiptir. Bayilerden giriş ücreti, royalty gibi ödemeler talep edilmez. Sadece üreticiden satın aldığı malların bedelini öder. Hatta belirli satış seviyelerine ulaşan bayilere ana firma tarafından kar payı ödenir. Franchise alan ise işe başlarken ana firmaya giriş ücreti ve sözleşme süresince royalty, reklam bedeli vb. gibi ödemeler yapar ve promosyon faaliyetlerine katılır (Arslan, 2006: 5).

Bayilik sistemi bazen eğitim gerektirmez. Ancak franchise girişimcisinin mutlak suretle eğitimden geçmesi gerekir. Ayrıca, belli bir prosedür çerçevesinde işlevini sürdürme zorunluluğu vardır. Franchisor'dan aldığı sürekli destek karşılığında cirosu üzerinde, isim hakkı, idari gider payı, reklam payı gibi ödemelerde bulunmaktadır (Karavellioğlu, 1993: 94). Bayi seçiminde, bayinin sahip olduğu işyeri, mali gücü gibi kriterler baz alınırken, franchising sisteminde franchisee'nin kişisel özellikleri ve iş tecrübesi baz alınır (Uzun, 1993: 10).

Franchising sisteminde yer alan işletmeler gerek işyerinin görüntüsü ve dekorasyonu olarak, gerekse işletmecilik prensipleri yönünden birbirlerinin aynırırlar (Işın, 1994: 10). Franchising'de belli bir sistem içinde hareket etme zorunluluğu vardır. Bu sistemin dışına çıkılmaz. Faaliyete başlamadan önce alınan eğitim, danışmanlık gibi hizmetler sözleşme devam ettiği sürece de devam eder. Bayiler ise üreticiden ürünü almakta ve mağazasında satmaktadır. Ürüne hiçbir hizmet veya katma değer koymadan sadece onun satışına aracılık yapar. "Al ürünü, sat " yaklaşımı franchising sisteminde "bilgi, teknoloji, üretim ve pazarlama deneyiminden yararlan; beni başarıya ulaştıran tüm ilke ve sırları, kendi ilke ve deneyiminle birleştir, senin pazarında birlikte büyüyelim" yaklaşımına bırakmaktadır (Ayhan, 1984: 84).

Franchising sisteminde çoğunlukla başarıyı oluşturan kurallar önceden belirlenmiştir. Franchisor tarafından önceden belirlenen kurallar anlaşma ile franchise alıcısına katı bir disiplin içinde uygulanması bayilik ve franchising arasındaki bir diğer farktır. Franchise veren ve alanlar, sürekli bilgi alış verişi ve teknik ticari destek ilişkisi kurarlar. Aynı markayı taşıyan tüm işletmelerde standart ürün ve hizmet sunulur. Başlangıçta ve sonrasında olmak üzere çalışanlar ile yatırımcılara sürekli eğitim verilir. İşletme sıkı bir denetim ile varlığını devam ettirir. Bu denetim ile marka imajı korunmuş olur. Konseptte olan talebin devamlılığı sağlanmış olur (Küçük, 2011).

Bayilerden farklı olarak franchise birimleri, genellikle işletme sahipleri tarafından işletilir ve standart görünüm taşırlar. Bu yüzden franchise alan bir firma, bayilere nazaran ana firmaya daha fazla bağımlıdır ve sistemin bir parçası olarak franchise verenin sistemine entegre olur. Sistemdeki her hangi bir başarısızlık franchise

alan kadar ana firmayı da etkileyeceğinden, franchisee franchisor'dan sürekli destek görür (Arslan, 2006: 6).

1.2.2. Acentelik ve Franchising

Türk Ticaret Kanunu'nda acente; ticari mümessil, ticari vekil, satış memuru ya da müstahdem gibi bağımlı bir sıfatı olmaksızın bir yer veya bölge içinde sürekli şekilde bir ticari işletmeyi ilgilendiren sözleşmelerde aracılık etmeyi ya da bunları o işletme adına yapmayı meslek edinen kişi olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanıma göre acente, belirli bir bölgede bir firmanın ya da firmaların ürünlerini, malların sahipliğini üstlenmeden bir komisyon karşılığı pazarlayan kişi veya firmadır. Franchising'de olduğu gibi acentelik sistemi de devamlı bir ilişkiye dayanmakla beraber aralarında fazla bir benzerlik yoktur (Ulaş, 1999: 116). Acentelik ve franchising arasındaki farkları şöyle sıralayabiliriz.

Kendi adına ve hesabına çalışan franchise alıcısının geliri, ürün ve hizmetlerin müşterilere satışından elde ettiği gelirdir. Acentenin geliri ise kendisine ödenen komisyondan oluşur. Acente, yaptığı her satıştan ana firmayla yaptığı sözleşmede belirtilen oranda bir komisyon alır. Bu oran ürüne, taşıdığı ticari sorumluluğa göre değişir ve söz konusu miktar satış fiyatına eklenir (Civaner, 1994: 8).

Franchise alan mal ile hizmetleri kendi namı ve hesabına satarken; acente ana firmanın namı ve hesabına sözleşme yaparak faaliyette bulunur. Acente, malın mülkiyetini üzerine almaz. Ana firmadan aldığı yetkiyle ana firmayı temsil ederek, ana firmanın adına ve hesabına faaliyette bulunur. Acenteler satış elemanı mahiyetindedirler. Satış sırasında ve sonrasında ortaya çıkabilecek problemlere karışmazlar. Acentenin yaptığı işlerdeki yetkileri sözleşme ile tam olarak belirlenip sınırlandırılmıştır. Franchise alan ise franchise verenin temsilcisi değildir. Hukuki açıdan tamamen bağımsız bir işadamı ve işletmedir (Arslan: 2006: 6).

Ana firma acenteyi doğrudan denetleyip, gözetlemez, faaliyeti ve çalışma düzeni ile ilgili şartları tespit etmez. Yalnızca yapılacak sözleşmelerin tür, içerik ve şartları hakkında acenteye talimat verebilir. Franchise verenin, franchise alan üzerindeki

denetim ve gözetimi ise sistemin korunması açısından daha fazladır. Franchise alan, yasal olarak bağımsız bir işletme de olsa franchise verenin sözleşmede belirlediği şartlara uymak zorunda olduğundan fiilen bağımlıdır. Acente, işini sözleşmeyle başkasına devredebilir. Sözleşme yapacağı kişileri özenle seçmek ve ödeme kapasitelerini araştırmakla yükümlüdür. Franchise alan ise işini istediği bireye devredemez. Ana firma, franchise almak isteyenler arasında seçim yapar. Acente, diğer işletmelerle işbirliğine girerek onların da acenteliklerini üstlenebilir. Franchise alan ise kendisine franchise veren dışında bir diğer işletmeden franchise alamaz. Acente, sözleşmede ifade edilen ürünlerin satılması için faaliyette bulunur. Stok yapmaz ve bu iş için hiçbir durumda sermaye koymaz. Satış sonrası hizmet vermez. Franchise alan ise ana firmanın yalnızca ürünlerinin satışında değil, işletme sistemini, markasını, adını kullanma, ürün ve hizmeti satma imtiyazına da sahiptir. Acentenin, ana işletmenin pazarlama, dağıtım konularındaki teknik bilgi ve becerilerinden yararlanması şartı yoktur. Franchise alan ise ana işletmeden know-how'u almak ve kullanmakla yükümlüdür (Arslan, 2006: 7).

1.2.3. Distribütörlük ve Franchising

Franchising sistemine benzer bir diğer dağıtım şekli distribütörlüktür. Distribütör; hukuken bağımsız, ana firmanın ürünlerini belirli bir bölgede kendi adına alıp satma hakkına sahip olan ve belli seviyede stok bulunduran araçtır. Üreticiden temin ettiği ürünlerin fiyatına, yaptığı masrafları ve karı ekleyerek satar. Kendi işletme adını kullanır, faaliyetlerini kendi düzenler, ürünleri kendi hesabına alır ve kendi adına satar. Tedarikçi firma, satış-stok-reklam vb. konularında distribütöre karışmaz (Ulaş, 1999: 39).

Distribütörlük ile acentelik faaliyetleri çoğunlukla birbirine karıştırılmaktadır. Acente, üretici firmanın temsilcisiyken, distribütör hukuki açıdan bağımsızdır. Başka bir farklılık ise acentenin komisyon alması, stoklama, fiziksel dağıtım yapmaması, distribütörün ise fiyat farkından “marj” elde etmesi, stok bulundurması, promosyon ve fiziksel dağıtım yapmasıdır (Akat, 2008: 124).

Franchising'le kıyaslandığında ise franchise verenin, franchise alan üzerindeki kısıtlamalarının çok daha fazla olduğu anlaşılır. Distribütör tedarikçi firmaya royalty ödemez. Üretici veya tedarikçi firmanın karı, imal ettiği ve distribütöre sattığı ürünlerin fiyat farkındandır. Franchising sistemindeki franchise veren ve franchise alan arasındaki ilişki, üretici firma ile distribütör arasındaki ilişkinin daha gelişmiş şeklidir (Ulaş, 1999: 39).

1.2.4. Lisans Anlaşması ve Franchising

Lisans anlaşması, başarılı bir işletmenin sahibi olduğu üretim süreci, patent, ticari sırlar, ticari marka, teknoloji, teknik know-how, firma adı ya da pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını başka bir ülkedeki işletmeye belirli bir ücret karşılığında ve belirli bir zaman şartına bağlı olarak kullanılması için izin verdiği anlaşmadır (Arpacı vd., 1992: 292).

Lisansör; patent, lisans veya marka sahibidir. Lisansiyeye; patent, lisans, know-how veya markayı lisansörden alıp kullanan kişi veya firmadır. Lisans anlaşması, lisans verenle lisans alan arasında bir lisansın verilmesi için yapılmış sözleşmedir ve iki taraf arasında ticari bir ilişki kurar. Lisansör, lisans kullanma hakkını lisansiyeye verir. Konu bir patent lisansı ise kullanma hakkı, yazılı bilgiye dayanır. Know-how lisansı ise gizli bilgiye dayalı bir kullanma hakkı ortaya çıkar ve bu hakların kullanılmasından dolayı royalty ödenir (Arslan, 2006: 8).

Lisans sözleşmeleri ile franchising sisteminin benzerlikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Ulaş, 1999: 119):

1. Franchising ve lisans sözleşmelerinin ikisi de iki tarafa borç yüklemektedir. Franchisor'un ve lisansör'ün sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri; franchisee ve lisansiyeye aktarmaları, eğitim vermeleri, ad ve markalarını kullanma haklarını karşı tarafa vermeleri bu duruma örnek gösterilebilir.
2. Franchisor ve lisansör kullanma hakkının devrinde bürüt satışlardan imtiyaz bedeli, royalty alırlar.
3. Tarafların rekabet etmeme yükümlülükleri vardır.

4. Franchise verene ve lisansör karşı tarafı denetleyebilir; franchise ve lisans alanların kayıtlarını bağımsız denetim firmalarına denetletebilirler.
5. Her iki tarafında sır saklama yükümlülükleri vardır.

1.3. FRANCHISING SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Franchising sisteminin tarihsel gelişimi; Dünya’da, Avrupa’da ve Türkiye’de başlıkları altında ele alınmıştır. Dünya’da ilk franchising örneği nasıl ortaya çıkmıştır ve Amerika’daki ilk örnekler nelerdir? Aşağıda ele alınmıştır.

1.3.1. Dünya’da Franchising Sisteminin Gelişimi

Franchising ilk olarak ortaçağda büyük kilise ile hükümet arasındaki işlemlerde görülmüştür. Ancak gerçek anlamdaki şeklini 18. ve 19. yüz yıllarda kanun yapıcıların ticari ilişkilerin özelliklerini belirleyen kanunları çıkarmaları ile kazanmıştır (Şoğur, 1993: 68). Franchising kavramı Amerikan terimi olarak düşünülmüş olsa da, ortaçağdan beri İngiltere’de kullanılmıştır (Hall ve Dixon, 1988: 4).

Franchising’in ilk örnek işlemlerinden birisi, İngiltere’de yoğun alkol tüketiminin sosyal problemleri ortaya çıkardığı 1700’lü yıllarda alkollü içkilerin satışının sınırlandırılmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu sınırlama alkollü içki satışlarını lisansa bağlamıştır. Lisans almaya gücü yetmeyen içki üreticileri içki lisanslarını kiralama yoluna gitmişlerdir. Böylece alkollü içki satışı yapan yerlerde yalnızca lisans anlaşması yapılan fabrikanın ürününü satma mecburiyeti ve de bir kalite standardı getirilmiştir. 1700’lü yıllarda İngiltere’de alkollü içki satışındaki yasal düzenleme sonucunda, franchising İngiltere’de uygulanmaya başlanmıştır (Şoğur, 1993: 68).

ABD’de ise franchising uygulamalarına 19. yüzyılda geçilmiştir. İlk olarak dikiş makinaları, otomobil, benzin istasyonları ve hafif içkilerin şişelenmesi gibi farklı sektörlerde franchising işleminin başladığı görülmektedir (Şoğur, 1993: 69).

ABD’de ilk franchising uygulaması 1851 yılında L.M. Singe&Company dikiş makinalarının satışının geniş bir pazar ağına anlaşma kapsamında izin verilmesi ile

ortaya çıkmıştır. Sonrasındaki uygulama otomobil sektöründe olmuştur. 1900'li yılların başında otomobil üreticileri ürünlerini ABD sınırları içerisinde pazarlayabilmek için geniş bir dağıtım ağına ihtiyaç duymuşlardır. Ama böyle bir dağıtım ağı kurmanın maliyetinin çok yüksek olması ve her konuda merkezi denetlemenin zorluğundan dolayı franchising sistemini uygulamışlardır. Böylece bu üreticiler ürettikleri otomobilleri franchising yolu ile bölgesel işletmelere devrederek ABD'deki girişimcilikten üst düzeyde yararlanılmıştır. 1990'lı yıllarda ABD'de yolcu taşımacılığında kullanılan araçların %95'i franchising sistemiyle elde edilmiştir. ABD'deki bir diğer franchising uygulaması petrol endüstrisinde olmuştur. 1930 petrol krizinin ortaya çıkardığı sorunlara franchising sistemi bir çözüm olmuştur. ABD'de petrol krizi ile petrol şirketleri bölgesel fiyatları belirlemede başarılı olamadılar. Bu durumun sonucunda ise rekabete giremediler. Petrol şirketleri bu durumdan franchising yolu ile petrol istasyonlarını bölgesel yatırımcılara devrederek aşma yoluna gitmişlerdir. Aynı yıllarda ABD'de franchising uygulamasına bir diğer örnek hafif içki üreticilerinin merkezde ürettikleri ürünlerin şişelenip bölgelere dağıtılması, boşalan şişelerin toplanıp yeniden doldurulup tekrar dağıtılması bu sektörde bir sorun haline gelmiştir. Sektör bu sorunu franchising yolu ile çözmüştür. Şişeleme işlemi bölgesel yatırımcıya devredilip; hafif içkiler konsantre olarak bölge girişimcilerine şişelenmek üzere gönderilmiş, konsantre içkileri imalatçının verdiği formüle göre sulandırarak şişeleyip ve pazara sunmuşlardır (Şoğur, 1993: 70).

1898 yılında General Motors ve 1899'da Coca-Cola'nın franchising sistemini uygulamaya başlamasıyla, sistem işletmecilikte yaygınlaşmaya başlanmıştır. İlerleyen yıllarda Howard Johnson (1925), Baskin–Robins (1940), Kentucky Fried Chicken (1950), Mc Donald (1955), gibi dev firmalar sistemi kullanarak çok önemli başarılar elde etmişlerdir (Kısakürek, t.y.).

1.3.2. ABD'de Franchising

Franchising sistemini incelemeye ABD'den başlamak gerekir. ABD franchising gelişiminin merkezi aynı zamanda franchising sistemleri için en büyük pazardır. ABD'li franchising şirketleri AB içindeki paylarını büyütme çalışmaktadır (Şoğur, 1999).

ABD ekonomisinde franchising önemli bir güçtür. Bu güç, istihdam, satış miktarı, birim sayısı ve uluslararasılaşma verileri açısından düzenli bir büyüme yaşamaktadır. Bu büyümeyi hızlandıran en önemli etkenler; birçok iş dalındaki işletmeler için mülkiyeti kendilerine ait birimler yolu ile büyümenin ekonomik nedenler yolu ile zorlaşmasıdır. Zincirleşemeyen bağımsız işletmelerin birçoğu, durgun veya azalan satışlarını arttırmanın bir yolu olarak franchising sistemine yönelmektedir. İşletmeler kurulu bir zincire katılarak büyük işletmelerin sunduğu avantajlardan yararlanabilmektedir (Arslan, 2006: 45).

ABD’de yapılan franchising işletmelerinin 2007 dahil olarak ekonomik etki çalışması sonuçlarına göre franchise işletmeler içinde ve dolu işlerin sayısı 17.430.700, franchising işyeri sayısı 828.138, franchise işletmelerin ekonomiye katkısı iki trilyon yüz milyar dolar (2.100.000.000.000 \$), franchise işletmeler gayri safi yurt içi hasıla 1.2 trilyon dolar olduğu saptanmıştır (IFA, 2007).

1.3.3. AB’de Franchising

Avrupa’da franchising sistemi Tablo1’de görüldüğü gibi giderek artmaktadır. Bu durum franchisor ve franchisee açısından franchising sisteminin karlı olduğunu gösterir.

Tablo 1: Avrupa’da Franchising Gelişimi (17Avrupa Ülkesinde 2007, 2008, 2009 Franchisor Adedi ve Büyüme Yüzdeleri)

Ülkeler	Franchisor Marka (Adet) 2007	Franchisor Marka (Adet) 2008	Franchisor Marka (Adet) 2009	2Yıl İçinde Büyüme (2009/2007)	% Yerli (Franchisor) Marka 2009
Avusturya	390	411	435	11,5%	55%
Belçika	200	240	320	60,0%	60%
Çek Cumhuriyeti	131	137	150	14,5%	50%
Danimarka	180	185	188	4,4%	82%
Finlandiya	220	255	265	20,4%	75%
Fransa	1.137	1.229	1.369	20,4%	89%
Almanya	910	950	960	5,5%	80%
Yunanistan	544	560	563	3,5%	70%
Macaristan	320	350	341	6,6%	70%
İtalya	847	852	869	2,6%	96%
Hollanda	676	669	679	0,4%	85%
Portekiz	501	521	524	4,6%	55%
Polonya	383	480	565	47,5%	73%
Slovenya	103	106	107	3,9%	48%
İspanya	850	875	919	8,1%	81%
İsveç	350	400	550	57,1%	67%
İngiltere	809	835	842	4,1%	89%
Toplam	9.102	9.687	10.176	16,2%	

Kaynak: EFF, 2011: 2

Tablo 1’de görüldüğü gibi 2007, 2008, 2009 yıllarında Avrupa’da franchisor’un sayısı, büyüme yüzdeleri ve ülkelerin 2009 yılında yerli franchisor yüzdeleri verilmiştir. Bu tabloya göre 2007, 2008, 2009 yıllarında Fransa’da franchisor sayısı daha fazladır. 2009-2007 yıllarındaki büyüme hızı yüksek olan ülke İsveç’tir. 2009 yılında yerli franchisor yüzdesinde İtalya %96 ile ilk sıradadır. 2009 yılında yerli franchisor yüzdesi en az olan ülke Çek Cumhuriyeti’dir.

Tablo 2: 17Avrupa Ülkesinde 2009 Yılında Franchisee ve İstihdam Miktarları

Ülke	Franchise İşletmeler (1000)	Franchise İstihdam (1000)
Avusturya	-	-
Belçika	-	-
Çek Cumhuriyeti	-	-
Danimarka	7.520	32.800
Finlandiya	6.800	42.040
Fransa	51.600	693.164
Almanya	58.000	452.122
Yunanistan	18.089	-
Macaristan	18.000	98.000
İtalya	53.434	180.525
Hollanda	28.475	246.708
Portekiz	-	69.536
Polonya	26.640	350.000
Slovenya	1.527	6.910
İspanya	57.139	235.075
İsveç	18.000	102.000
İngiltere	34.800	453.000

Kaynak: EFF, 2011: 3

Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere 2009’da franchise’lerin en çok olduğu ülke Almanya’dır. Franchise’lerin istihdama katkısı ise en çok Fransa’da olduğu görülüyor. Slovenya’da franchise’lerin istihdama katkısının en az olduğu ülkedir.

1.3.4. Türkiye’de Franchising

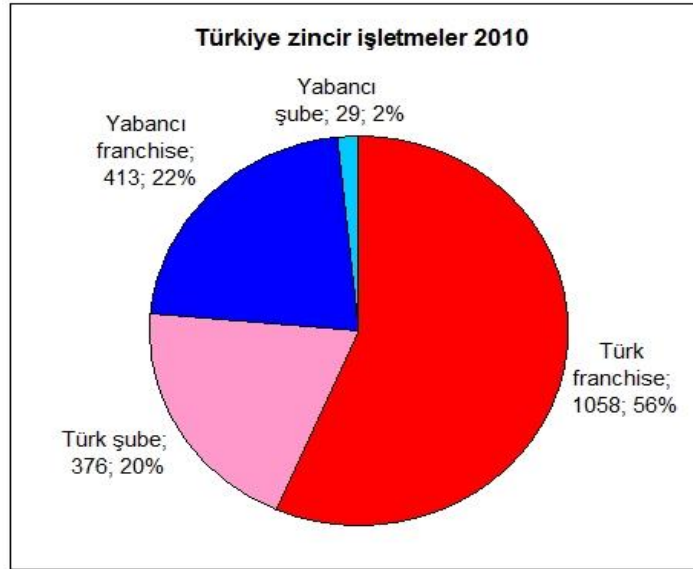
Türkiye’de franchising uygulamasına 1980’den sonra uygulanan ekonomi politikalarındaki değişiklik ile yabancı yatırımcıların ülkemizi tercih etmesi ile başlamıştır. Türkiye’ye franchising olarak gelen sektörler şöyle sıralanabilir; yiyecek, kozmetik, giyim eşyasıdır. Türkiye’de ilk franchising uygulaması 1986’da Mc Donald’sın Türkiye pazarına girmesi ile olmuştur (Arslan, 2006).

1991’de İstanbul’da Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) kurulmuştur. Türkiye’de franchising sistemine güven duyulmasını, sistemin gelişmesini ve yürütülmesini temin etmek için kurulmuştur. Derneğin üyeleri sadece franchise veren firmalardır (UFRAD, 2006).

Türkiye’de zincir işletmelerin (en az iki mağazası olan işletme zincir sayılır) sayısı 1876’dır. Bunların %24’ü yabancı, %74’ü Türk kökenli markalardır. Zincirlere bağlı şube sayısı ise 50.000 civarındadır. Franchise ya da bayilik verenlerin sayısı 1471, zincirler içindeki oranı ise %78’dir. Yalnızca kendi şubelerini açıp kendileri işleten zincirler %22 oranındadır (UFRAD, 2006: ss).

Türkiye’de 1991’de franchising sisteminin yerli ve yabancı temsilcileri tarafından Ulusal Franchise Derneği’nin (UFRAD) kurulmasıyla franchising sistemi gelişmiştir (Nart, 2005: 126).

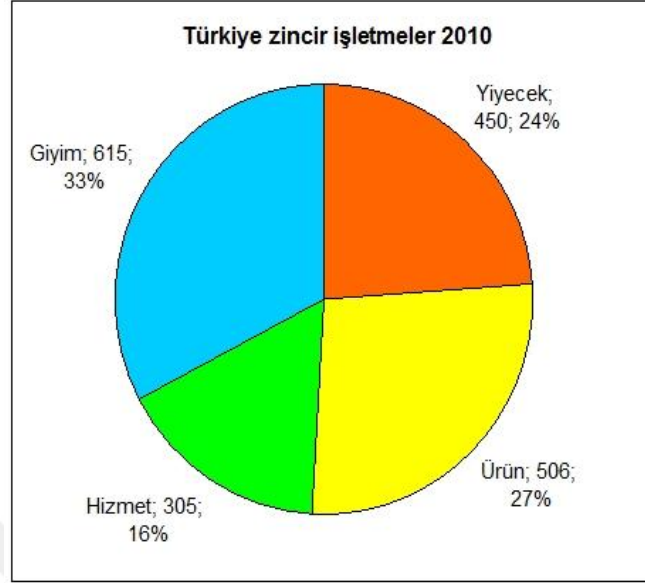
Grafik 1: Türkiye’de 2010’da Zincir İşletmeler Yerli ve Yabancı Olarak



Kaynak: UFRAD Bülteni, 2010: ss

Yukarıdaki grafikte UFRAD 2010 verilerine göre Türk franchise’lerin %56’lık bir dilime sahip olduğu görülüyor. Yabancı franchise’ler ise %22’lik bir paya sahiptir.

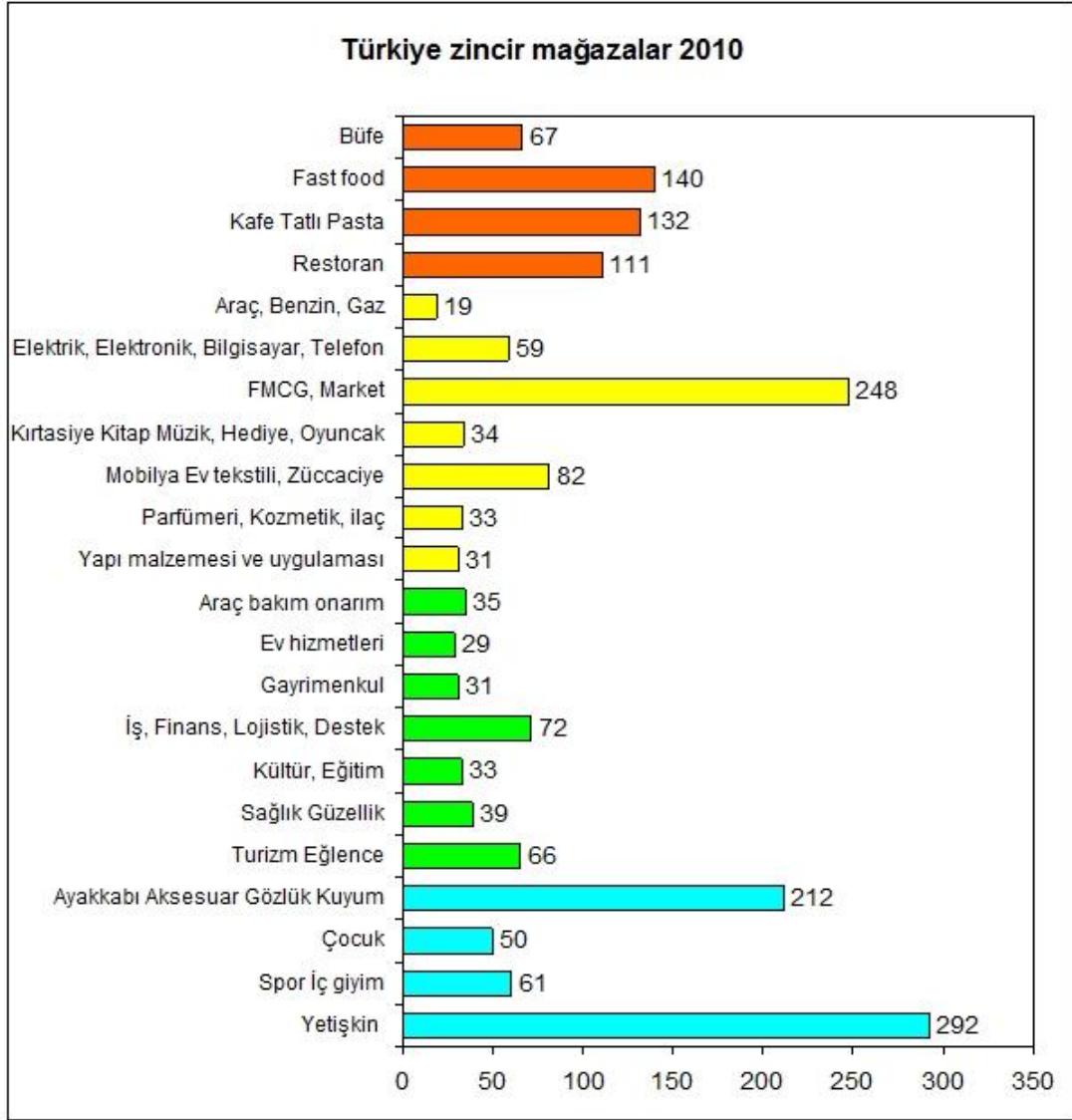
Grafik 2: Türkiye’de 2010’da Zincir İşletmelerin Sektörel Yüzdesi



Kaynak: UFRAD Bülteni, 2010: ss

Grafik 2’de Türkiye’deki sistem içinde yer alan işletmelerin %33’ü giyim, %27’si ürün, % 24’ü yiyecek içecek sektöründe yer almaktadır. En az paya %16 ile hizmet sektörü sahiptir.

Grafik 3: Türkiye’de Zincir Mağazalar 2010



Kaynak: UFRAD Bülteni, 2010: ss

Grafik 3’te görüldüğü gibi zincir işletmelerde marketler ikinci sıradadır. Yetişkin ürünleri ilk sırada yer alıyor. Üçüncü sırada ise ayakkabı, aksesuar, gözlük, kuyumculuk gelmektedir.

Sistemin Türkiye’deki uygulamasına yöneltilebilecek en önemli eleştiri, Türkiye’ye gelen markaların kendi ülkelerinde ve uluslararası alanda ün yapmış markalar olması dolayısıyla KOBİ’lerin sistemden yeterince yararlanamaması şeklinde

ortaya çıkmaktadır. Oysa ABD ve Avrupa'da sistem özellikle KOBİ'lere alternatif iş olanakları sunmak amacıyla geliştirilmiştir (Aynaoglu, 1996: 76).

Öte yandan Türkiye'ye ilk defa gelen ve Dünya'da sektörlerinin lideri durumunda olan birtakım işletmeler ise Türkiye pazarında beklediklerini bulamayarak kısa zamanda ülkeyi terk etmek zorunda kalmışlardır. Bu durumun önde gelen sebepleri arasında Türkiye pazarının iyi incelenmemesi, yetersiz franchising tecrübesi, hukuki boşlukların doğurduğu sorunlar ve franchise verilen kişilerin seçiminde yapılan hatalar sayılabilir. Halbuki sağlıklı temeller üzerine oturtulmuş olsaydı, özgürlüğüne düşkün ve risk almayı seven girişimcilerin yapısına uygun bir sistem olarak franchising çok daha hızla gelişebilirdi. Franchising sisteminin Türkiye'de beklenen ölçüde ve hızla yayılamamasının temel nedenleri olarak aşağıdaki hususlar öne sürülmektedir (Bilge, 1999: 44).

Pazara Uyum: Franchising zincirinin geliştirildiği ve yaygınlaştırıldığı ülkelerdeki tüketici alışkanlıkları farklı özelliktedir. Bu yüzden Türk tüketicisinin ilgisinin uyandırılması, denemesi, beğenmesi ve devamlı müşteri haline gelmesinin beklenmesi için geçecek olan zaman çok daha uzun olabilir. Bu süreyi göze alamayan veya beklemeye tahammülü olmayan firmaların başarılı olması mümkün değildir (Arslan, 2006: 49).

Fiyat Uyumu: Ürün veya hizmetin dünya kalitesinde olması sonucu, maliyet ve dolayısıyla fiyatı da gelişmiş ülkelere yakındır. Bu yüzden yerel tüketiciler ancak deneme olanağını bulacak, ürünü beğense bile sürekli müşteri olamayacaktır. Yerli alternatiflerin daha basit ama çok daha ucuz olması halinde ise tüketici aradaki kalite farkını anlayamadan işletmenin dayanma gücü bitmektedir (Arslan, 2006: 49).

Kendini Kriter Almak: Bazı yatırımcılar ABD veya Avrupa'daki tanıdıkları, oradayken severek kullandıkları ürün ve hizmetleri Türkiye'ye getirirken kendi beğenilerini esas alma eğilimindedirler. Pazar araştırmasını da kendi çevrelerine danışarak yaptıklarından sonuçlar yanıltıcı olmaktadır. Misal, pahalı bir çikolata butiği

zinciri, beş yıldızlı bir otelin lobisinde tek bir dükkan açtığında başarılı olabilir ama her alışveriş merkezinde birer mağaza açtığında bataabilir (Arslan, 2006: 49).

Ağır Yatırım: Yabancı zincirin standartları gereği yatırım da dünya ölçeğinde olmak durumundadır. Türkiye’de benzeri veya alternatif hizmetleri üreten işletmeler çok daha düşük bir yatırımla gerçekleştirilebilir. Sonuçta yerli işletmeler yatırım, perakende fiyatlar ve yatırımın geri dönüş süresi açısından oldukça avantajlı duruma geçmekte ve dünyada başarısı kanıtlanmış bir zincir, Türkiye’deki rakipleri karşısında rekabet edemez hale gelebilmektedir (Arslan, 2006: 49).

Yetersiz Destek: Franchise vericisi işletmelerin bir bölümü, master franchise alan yatırımcısına aynı nitelikte franchise desteği verememektedir. Türkiye gibi ABD’ye uzak bir ülkede, franchising’i henüz yeni tanıyan yatırımcıya gerekli desteği vermek, oldukça masraflı ve uzmanların fazlasıyla zamanını alan bir iş olarak görüldüğü için ancak ciddi ve dünya çapında iddialı zincirler gereken desteği hakkıyla verebilmektedir (Arslan, 2006: 49).

Konuya Yabancılık: Her girişimcinin kendine özgü bir tarzı vardır ve yönetim, işletme, ekip kurma, yatırımın geri dönüş süresi konusunda beklentiler yatırımcıya göre değişebilmektedir. Girişimcinin her şeyi en baştan düşünerek, planlayarak ve önemli ölçüde risk alarak yeni bir iş kurması yerine başarılı bir firmanın sistemini ve isim hakkını kullanma olanağı bulması önemli bir iş fırsatı sağlamaktadır. Bu fırsatın iyi kullanılması halinde, olumsuz örneklere rağmen, franchise veren firmanın ve markanın bir parçası olarak o şirketin tecrübesiyle yerel pazar bilgilerini birleştirmek suretiyle çok olumlu sinerjiler oluşturulması mümkündür (Arslan, 2006: 49).

Yanlış Franchisee Seçimi: Franchise verenlerin franchisee seçiminde yeterince titiz davranmamalarından franchise işletmelerinin başarısız olmaları sonucu tabelalarının inmesi, yatırımcı adayları üzerinde olumsuz izlenim bırakabilmektedir. Her durumda franchise işletmeleri diğerlerine nazaran hem daha başarılı hem de uzun süreli dirler. Nisbi olarak kapanan franchise işletme sayısı çok daha az olsa da tanınan, bilinen marka oldukları için kapanan her işletme girişimci adaylarının dikkatinden kaçmamaktadır (Aksoylu, 2000: 45).

1.4. FRANCHISING SİSTEMİNİN GELİŞİMİNİ HIZLANDIRAN TEMEL UNSURLAR

Günümüzde yaşanan yoğun rekabetin baskısı, işletmeleri artık “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp, “satılabileni yapan” konumuna getirmiştir. Satılabilenin ne olduğunu, “kaliteyi müşteri belirler” anlayışına dayandıranlar, müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra gizli isteklerinin de belirlenmesini esas alarak müşteri mutluluğuna ulaşmayı hedeflemektedirler. Bu gereklilikleri açığa çıkaran dinamikler ise, başta globalleşme olmak üzere fiyat dışı faktörler, bilgi teknolojileri ve tüketici tercihlerindeki değişimlerdir. Bütün bu eğilim ve yönelimler işletmelerin giderek daha çok pazar odaklı hale gelmeleri, klasik pazarlama anlayışını terk etmeleri gereğini ortaya koymaktadır. Pazarlama yöntemine olan yaklaşımların bu şekilde değişmesi ve işletmelerin başarısında pazarlamanın hayati değere sahip olduğu ortaya çıkınca; tüketiciye yönelik pazarlama anlayışının temel felsefesine uygun olarak franchising sisteminin mevcut ve yeni işler için büyük fırsatlar sağladığı, yeni iş, istihdam alanları yarattığı, yeni ürün, yeni hizmetlerle ihracat imkanlarını çoğalttığı anlaşılmıştır. Bu yüzden çok kısa zamanda franchising uygulamalarında kaydedilen gelişmelerin, aynı şekilde ve artan hızla devam edeceği tahmin edilmektedir. Değinen değişimler ve açıklamalar ışığında franchising’in gelişimini hızlandıran temel unsurları aşağıdaki şekilde gruptandırmak mümkündür (Arslan, 2006: 50):

1. Tüketici eğilimlerindeki değişim
2. Bilgi ve hizmet ekonomisine geçiş
3. Yeni rekabetçi piyasaların oluşumu
4. Kadın girişimciliğin artması
5. Globalleşme sürecinin etkileri

1.4.1. Tüketici Eğilimlerindeki Değişim

Günümüzde tüketicilerin daha iyi tasarlanmış, daha kompleks, daha iyi ambalajlanmış mallara yönelmesi; ürün ve hizmetlerde kolaylık, kalite gibi soyut içeriklerin artmasına sebep olmaktadır. Franchising sektöründe, bu anlayışa uygun olarak kalite ve kolaylık yıllardan beri en temel kavram olmuştur. Yakın zamanlara

kadar “düşük maliyet” anlayışına dayalı olarak sürdürülen rekabet, franchising uygulamalarıyla birlikte yerini “kalite ile rekabet” anlayışına bırakmıştır. Özellikle gelişmiş, doymuş pazarlarda tüketiciler ürün maliyeti, kalitesi ve hızlı servisin yanı sıra hizmet kalitesine de büyük önem vermektedir. Bu durum ise global tüketim davranışı, global ürünler ve global markaların giderek yaygınlaşması sonucunu doğurmaktadır. Franchising ise nihai tüketicide sonlanan bir pazarlama uygulaması olduğundan, kaliteyi makul fiyatlar ile sağlama olanağı sunduğu ölçüde başarılı olmaktadır ve olacaktır (Arslan, 2006: 51).

Franchising işletmelerinde ürün kalitesinin yanı sıra müşteri tatmini ve hizmet kalitesi de en üst seviyede sağlanmaya çalışılmaktadır. Normal bir işyerinde müşterilerin isteklerini sistemli bir biçimde karşılayabilmek için asgari belirli nitelikleri taşıyan elemanların istihdam edilmesi gerekir. Bu takdirde bu insanların kaptis ve ruh hallerine bağlı olarak verimlilik, müşteri tatmin düzeyi değişecektir. Böyle bir iş yerinde sürekli olarak çalışanların nasıl motive edilmesi gerektiği sorunu ortaya çıkacaktır. Hiçbir iş yeri bunu uzun zaman sağlayamaz. Franchise sistemi bu önemli soruna sistemli bir çözüm getirmektedir. Kişilere veya uzmanlara değil, bir sisteme bağlı olarak çalışan işyerinde müşterilerin ortaya çıkan sonuca güvenmeleri sonucunda çalışanların da geleceklerinden kuşku duymadan işletmeye bağlılığı söz konusu olacaktır (Büyükokutan, 1995: 108).

Franchise sistemindeki bir diğer önemli gelişme ise bütün müşterilere aynı ürün ya da hizmeti standart bir şekilde sunmasıdır. İşletmenin istikrarlı bir şekilde piyasada yer alması; işletmenin ürün veya hizmetlerini önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde her seferinde aynı bir şekilde yapmasına bağlıdır. Örneğin; mağazaya ilk gelen bir müşterinin aldığı ürünü şık bir paket içerisinde verirken, ikinci müşterinin ürününü alelade paket içerisinde vermek franchise sisteminde mümkün değildir. Kadının çalışma yaşamı içindeki yerinin artmasıyla birlikte geleneksel aile yaşamı değişikliğe uğramıştır. Öyle ki zamanının önemli bir kısmını iş yerinde geçiren kadının var olması ile artık geleneksel aile yaşamı ve tüketici davranışları değişikliğe uğramıştır. Örneğin alış-veriş gibi klasik işleri kolayca yerine getirebileceği altyapının geliştirilmesi ya da bu hizmetlerin bedelini ödeyerek yaptırma imkanına kavuşması gerekmiştir (Arslan, 2006: 51).

Bunların yanı sıra tüketici açısından bir diğer önemli nokta da hizmete ulaşabilmektir. Bağımsız işletmelerde, işletmecinin kişisel gözlem ve beklentileri doğrultusunda şekillenen bu durum, franchise'lerde bilimsel bir araştırmanın sonucunda oluşmaktadır. Tüketici en çok hangi saatlerde hizmete ihtiyaç duyuyor, alışveriş için en yoğun olarak hangi bölgelere gidiyor, bir hizmeti almak için yaklaşık ne kadar zaman harcamaya istekli, türünde soruların cevaplarına göre franchise işletmeleri organizasyonlarını şekillendirmektedirler. Bir diğer ifade ile tüketiciye en yakın noktalarda ve uzun çalışma saatleri ile hizmet vermek tüm franchise'lerin ortak özelliğidir (Türümen, 1994: 10).

1.4.2. Bilgi ve Hizmet Ekonomisine Geçiş

Teknolojik gelişmeler, özellikle iletişimin kolaylaşması ve bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, bilgiye daha çabuk erişimi sağlamakta; bilginin paylaşımına fırsat sunmaktadır. Bu fırsat ve kolaylıklar, imalata dayalı ekonomiden bilgi ve hizmete dayalı ekonomiye geçiş sürecini hızlandırmaktadır. Franchising'in başarısı da büyük ölçüde buradan kaynaklanmaktadır. Çünkü franchising uygulamaları en çok hizmet sektöründe gerçekleştirilmiştir ve bu eğilim halen devam etmektedir (Arslan, 2006: 52).

Franchising'in en yaygın olduğu ABD'de franchise işletmelerinin hangi hizmet sektörlerinde artış gösterdiği incelendiğinde, ilk sırayı yiyecek sektörünün aldığı görülmektedir. İkinci sırada otomobil bakım ve onarım faaliyetleri yer alıyor. Diğer işletme bölümleri ise sağlık, otelcilik, bakım hizmetleri, emlak büroları, oto kiralama, uzmanlaşmış mağazalar, basımevleri, güzellik salonları, iş ve iş bulma kurumları, ev dekorasyonu, büro hizmetleri, spor malzemeleri satışı, seyahat acenteleri, muhasebe büroları, temizlik servisleri, reklam ajansları şeklindedir (Bilge, 1994: 10).

Bütün bu faaliyetler bilgi çağına geçilmesi ve hizmet sektörünün öneminin artması sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçları karşılama amacına yönelik faaliyetlerdir (UFRAD, 2010).

1.4.3. Yeni Rekabetçi Piyasaların Oluşumu

Günümüzde ortaya çıkan rekabetçi piyasalarda, hemen her ürün çok sayıda üretici tarafından üretilmekte ve çok sayıda satıcı tarafından piyasaya sunulmaktadır. Tüketici seçeneklerinin artması; reklam promosyon ve pazarlama araştırmalarına daha çok önem verilmesine sebep olmuştur. Pazarlama, üretime yön verir duruma gelmiştir. Rakip ürün, hizmet, marka ve modeller arasında fiyat farkı çok azalmış, bu da rekabette fiyatın etkisini sınırlayarak fiyat dışı faktörleri daha önemli hale getirmiştir (Demir vd., 2000: 20).

Özellikle yüksek kalitede mal ve hizmet talebi; giyim, gıda, ev dekorasyonu gibi alanlarda uzmanlaşmış mağazalara yeni bir canlılık kazandırmıştır. Daha az zamanı, buna karşın daha fazla harcanabilir geliri olan çalışan kadınlar bu gelişmede önemli rol oynamıştır. Özelleşmiş hizmet sunan mağazaların önümüzdeki yıllarda da tüketicilerin bu yöndeki tercihlerinden gelir sağlamaya devam edeceği beklenmektedir. Son yıllarda ABD’de özel giysi ve aksesuar satan butiklerin büyüme hızı, büyük mağazaların büyüme hızını aşmıştır. Gelecekte de, özelleşmiş mal ve hizmet sunan mağazalara olan talebin çoğalması beklenmektedir (Büyükokutan, 1995: 110).

Franchise sektörü de bu uzmanlaşma trendini izlemektedir. ABD’de franchise alıcılar tarafından verilen hizmetlerin büyük bir bölümü uzmanlaşmış hizmetlerdir. Uzmanlaşma eğiliminin, pazarlama bilgi sistemlerinden yararlanabilen, dış dünya ile sürekli bilgi alışverişinde bulunabilen yönetici ve satış elemanlarını gerektireceği açıktır. Bu tür mal ve hizmet sunan mağazalarda çalışanlar giderek birer danışman haline gelmekte; hem ürünleri hem de müşterilerin ihtiyaçlarını çok iyi tanımak ve anlamak zorunda kalmaktadırlar. Gelişmeler, belirli bir ürün veya hizmette uzmanlaşan franchise vericilerin başarı oranlarının daha da arttığını göstermektedir. Zira uzmanlaşma, eğitimi kolaylaştırmakta, müşterinin daha iyi ve kaliteli hizmet beklentisine cevap vermektedir (Arslan, 2006: 53).

1.4.4. Kadın Girişimciliğın Artması

Franchising sisteminin büyümesinde, aynı anda ortaya çıkan iki eğilimin büyük etkisi vardır. Bu eğilimlerden birincisi ekonomide hizmet sektörünün öneminin çoğalmasına yönelik değişimdir. Bu durum, yeni yaşam biçimine uygun hizmet franchise alıcılarını teşvik eden bir çevre yaratmıştır. Özellikle çalışan kadının ihtiyaçlarını karşılayan hizmetler, franchising yoluyla daha da çabuk şekilde gelişmeye başlamıştır. İkinci eğilim ise daha fazla kişinin özellikle kadınların, franchising'in bu şeklinin yeni bir işe başlarken beklenen riskleri en aza indirerek girişimcilik ideallerini gerçekleştirme fırsatını sunduğunu fark etmesidir. Girişimcileri franchising yoluyla iş yapmaya çeken güç, ana işletmeden bilgi satın almanın mümkün olması gerçeğidir. Franchise vericisi başarısı kanıtlanmış bir sisteme ve markaya sahip olduğu için franchise alıcısı, tek başına girişeceği bir işe göre daha az sermayeyle, daha az risk üstlenerek işletmesini kurup büyütebilmektedir (Göksu ve Canitez, 1999: 16).

Kadınları girişimciliğe sevk eden birçok etken vardır. Bunlar arasında en önemlileri artan işsizlik, mevcut işinden memnuniyetsizlik ve teknolojik gelişmelerdir. Ekonominin özellikle kadın istihdam eden çeşitli sektörlerinde uzun süre devam eden yüksek orandaki işsizlikle birlikte, kendi işini kurma birçok kadın için önemli bir seçenek haline gelmiştir. Ayrıca, ücret düzeyi yeterli bir işte çalışan kadınların bile, çeşitli iş deneyimlerine sahip olmak için giderek girişimciliğe özendikleri görülmektedir (Arslan, 2006: 54).

1.4.5. Globalleşme Sürecinin Etkileri

Ulaşılabilirlik ve erişilebilirlik olanaklarındaki olağanüstü gelişmeler, dünyayı küçük bir pazar yeri haline getirmiş, işletmeleri bölgesel veya uluslararası ölçekte işbirliği yapmaya sevk etmiştir (Canitez, 1997: 33). Bu işbirlikleri girişimci sermayenin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Öte yandan teknolojinin ürünlerde homojenlik yaratması, ürün satışlarında güçlü referans noktalarına dayanma, yani "marka ve marka imajı", satışları artırmanın en iyi araçlarından biri haline gelmiştir. Bilgi üretimin temel girdisi, verimlilik ise

işletmelerin geleceğini güvence altına alma aracı olmuştur. Bu yüzden global rekabette yarışmacılar arasındaki yetenek farkları çok daha açık şekilde ortaya çıkmakta, işletmeler kendi yetenek ve yeterlik eksiklerini teşhis ederek hızla giderme çabası içine girmektedirler. Bu eksiklikleri gidermenin en hızlı yolunun ise, franchising gibi stratejik ortakların kapasitelerinden yararlanmaktan geçtiğinin farkına varmışlardır. Franchising eğilimlerini güçlendiren üç önemli globalleşme özelliği (Arslan, 2006: 55):

1. Ortak hareket etmek
2. Ortak uzmanlaşma
3. Öğrenme ve özümseme

Ortak Hareket Etme: Global pazarlarda ortaya çıkan fırsatların birçoğu, halen az sayıda işletmenin tümüyle sahip olduğu olanakların kaynaştırılmasını gerektirmektedir. Böylece potansiyel rakiplerin birbirini tamamlayan sağlam bir zincirin halkaları olan işletmeler haline dönüştürülmesi ve önemli avantajlar sağlanması amaçlanmaktadır (Yamak, 1995: 43).

Ortak Uzmanlaşma: Ortak uzmanlaşma, işletmelerin ayrı ayrı ve dikey yöndeki entegrasyonları yerine, yeteneklerinin ve bilgi kaynaklarının ortak kullanımından meydana gelecek “sinerjik” bir değer yaratmaktadır (Rheinsmith, 2000: 16). Her müşteri için bir mal veya hizmetin bedeli vardır. Bu bedel ise aynı mal veya hizmeti kaç farklı kişinin kullandığına bağlıdır. Bu yüzden güçlü ve yaygın bir “şebeke ağı” ile ortaya çıkan işletme uzun süreli avantaj elde edecektir (Arslan, 2006: 55).

Öğrenme ve Özümseme: Yeni yeteneklerin ve başka yollarla elde edilmesi zor olan iş yapma tekniklerinin öğrenilmesi de özümsemesi de önemli bir amaçtır. Ana firmanın sahip olduğu bilgiler açık pazarda satışa sunulmadığından, ancak belirli bir sistem içinde kurulacak ortaklıklar eliyle ve global dünyada kullanılması durumunda önem kazanacaktır. Ayrıca çeşitli belirsizlikleri azaltmak ve öğrenmeyi hızlandırmak üzere anlayış ve kavrayışı bir araya getirme amacına hizmet edebilmek için de franchising gibi sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır (Rheinsmith, 2000: 17).

Anlaşılacağı gibi global pazarlardaki yoğun rekabet, çok az sayıda şirketin baş edebileceği biçimde kapasite ve altyapının, her zamankinden daha çabuk bir şekilde geliştirilmesini gerektirmektedir. Çoğu durumda, şirket içi gelişmeler ve yeni yatırımlar, hızlı hareket etmede hantallık gibi problemler yaratabilir. Bunun tersine, iyi seçilmiş franchise'ler, şirketlerin kapasitelerini yapılandırma ve yeni fırsatları yakalamada hantal ve yüksek maliyetli çabalardan kaçınılmasına imkan tanıyacaktır (Doz ve Hamel, 1999: 28).

Franchising, yukarıda bahsedilen atılımların hızlı yapılması ve stratejik avantaj açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu yüzden ki globalleşme sürecinde dünya çapında hızla yayılan ve giderek daha çok benimsenen bir sistem haline gelmektedir (Arslan, 2006: 56).

1.5. FRANCHISING SÖZLEŞMELERİ

Franchising sisteminde sözleşme her iki tarafa da borç yükleyen, franchise alıcısına ve franchisor'a sürekli borç ilişkisi doğuran ve birbirinden bağımsız işletmeler arasında dikey işbirliği kurmak için kurulmuş çerçeve bir sözleşmedir (Yüksel, 2013: 7).

1.5.1. Franchisee Olmak (Franchise Almak)

Sözleşme ile franchise alıcısına, franchise verenin sahip olduğu know-how'ı ve buna bağlı ticari sırları ve markayı kullanma, belirli bir bölgede satış hakkına sahip olma, franchise vericisinden destek ve hizmet alma hakları verilir. Franchise alan bu hakları kullanırken, basiretli bir tüccar olarak gereken özveriyi göstermek ve franchise verenin üretim-işletme, pazarlama sistemine dahil mal, hizmetlerin satışını çoğaltmak ve geliştirmek için elinden geleni yapmak zorundadır. Aslında, franchise alıcısının yerine getirmek ve kesinlikle uymak zorunda olduğu etkinlikler franchise veren tarafından belirlenmektedir. Bunlara uymamak, anlaşmaya aykırılık teşkil edecektir. Franchise alıcısının bu yükümlülükleri uyup uymadığını kontrol amacıyla, franchise alanın, franchise veren tarafından yapılacak denetimlere katılma mecburiyeti getirilmektedir. Franchise alanın yükümlülükleri açısından franchising sözleşmesinin

tipik ve esaslı unsurlarından bir diğeri ise franchise alanın kendisine tanınan hakları kullanmanın bir karşılığı olarak franchise ücreti ödemesidir. Bu ücret, sözleşmenin akdi ile birlikte yapılan başlangıç ya da giriş ücreti ve sözleşme süresince genellikle franchise alanın yıllık cirosu üzerinden hesaplanan ödemeler (royalty) şeklinde olmaktadır (Arslan, 2006: 11).

Girişimcilerin franchising sistemi içerisinde yer almayı tercih etme nedenleri sektördeki deneyim eksikliklerinden oluşabilecek riskleri ortadan kaldırmaktır. Örneğin çalıştırılacak personelin franchisor'un belirlediği standartlarda ve periyotta franchisor tarafından eğitimi, franchisor tarafından muhasebe finans desteği verilmesi. Girişimci için olumsuz olan tanınmış franchisor'ların küçük işletme sahiplerini korkutan yüksek başlangıç maliyetleri mevcuttur. Franchising sistemi ile girişimciye sürekli destek eşliğinde piyasada iyi bir yerde olan işi sunarak bu deneyim eksikliğini gidermektedir (Ulaş, 1999; UFRAD, 2010).

1.5.2. Franchisor'da Aranılan Nitelikler

Franchisor'a (franchise verene) sorular şunlardır (Franchise Turkey, 2014):

1. Franchise şirketi bir franchising derneğinin üyesi midir?

Franchise endüstri ve ticaret birliği franchise almak isteyen şirketleri üyeliğe kabul etmeden önce sıkı bir denetime tabi tutar. Çok iyi durumdaki şirketlerin bazıları da kendilerine özgü nedenlerden dolayı franchise veren kuruluşa üye olmamış olabilirler. Üyelik eninde sonunda şirketin lehine sonuçlanır.

2. Diğer franchisee'ler aynı sistemde başarılı olmuş mudur?

Potansiyel yatırımcılar en az iki satış noktasını, mevcut franchisee ile franchisor'un yokluğunda ziyaret etmelidir. Ziyaret edilecek satış noktaları tamamen franchisor'un müdahalesi dışında ve özgürce seçilmelidir.

3. Franchisor'un uzun vadedeki başarısı franchisee'lerin başarısına endeksli midir?

Dürüst bir franchisor, telif veya hizmet ücretini sabit bir bedel üzerinden almak yerine; franchisee'nin başarısıyla orantılı bir bedel almayı tercih edecektir.

4. Franchisor, franchisee'ler üzerinde karar vermede seçici davranıyor mu?

Amacı kısa vadeli kazanç olan biri, bu işe para yatırmaya istekli olan herkesi ayırım yapmaksızın kabul edecektir.

5. Anlaşmanızı feshetme kararı aldığınızda alacağınız bedel ne kadar olacaktır?

İyi bir franchise işleminde, verimli çalışan bir satış noktası devredilebilir koşullarla mirasçılara geçebilir. Bu durum franchisee'ye çok ağır yük getirecek finansal borç ya da donanım kirası oluşturabilir. Elbette yatırımın tamamı üzerine daha baştan açık bilgi vermeyen franchisor, franchise'ın temelinde yatan iş ilişkileri açısından ideal bir ortak olmayabilir.

6. Franchising sisteminin gelecekteki potansiyeli nasıl olabilir?

Piyasaya sunulan mal ve hizmete olan talebin devamlılığı sağlanabilecek mi? Aksi takdirde bir modayı değerlendirmek üzere sunulmuş bir talep olur. Zevkler değiştiğinde franchisee'ler değeri kalmamış bir iş ile baş başa kalıyor.

7. Başarı hedefleri gerçekleştirilemeyecek kadar yüksek mi?

Gerçekleşmesi imkansız vaadler sunmaları gerçekleri yansıtmayabilir. Geçmişte düzmece franchise'ların birçoğunun teşhisi çok zor olmamıştır. Buna karşın yine aynı kişilerin, birçok insanın hayatları boyunca biriktirdikleri paralarını gasp etmeleri çok zor olmamıştır. Eğer ciddi şüpheleriniz var ise geri çekilin ve başka bir franchise'a başvurun.

1.5.3. Franchisor Olmak (Franchise Vermek)

Franchise sözleşmesiyle franchise veren, kendisine ait üretim, işletme, pazarlama sistemini ve bu sistemi oluşturan fikri, sınai unsurları franchise alana kullandırma taahhüdü altına girer. Böylece franchise veren, söz konusu gayri maddi mallar üzerindeki haklarını ve know-how'unu franchise alana devretme yükümlülüğünü üstlenmiş olur. Bu yüzden, franchise alanı sürekli olarak desteklemek ve franchise sisteminden en verimli haliyle yararlanabilmesi için ihtiyacı olan her türlü destek ve yardımı sağlamak da franchise verenin yükümlülükleri arasındadır (Arslan, 2006: 10).

Bu yardım ve destek hizmetlerinin başlıcaları; yöneticilerin ve elemanların eğitimi, işyerlerinin açılacağı mekanların saptanmasında dikkat edilecek noktalara ilişkin bilgiler, makine, teçhizat verilmesi, işyeri dekorasyonu, pazarlama desteğiyle reklam kampanyaları ve danışmanlık hizmetleridir (Gürzumar, 1995: 12).

Buna karşılık franchise veren, franchise alıcısına farklı kısıtlamalar getirebilir. Bunların başında franchise alanın faaliyet bölgesinin belirlenmesidir. Her sözleşmede faaliyet bölgesi açık, kesin bir şekilde belirtilir. Coğrafi bölge tayini taraflar arasında önemli müzakere ve pazarlık konularından birini teşkil eder. Franchise alan geniş bir bölgede tekel hakkı isterken, franchise veren faaliyet bölgesini dar tutmak ya da aynı bölgede birden fazla franchise alıcısı tayin etmek hakkına sahip olmayı arzu eder (Büyükokutan, 1995: 78).

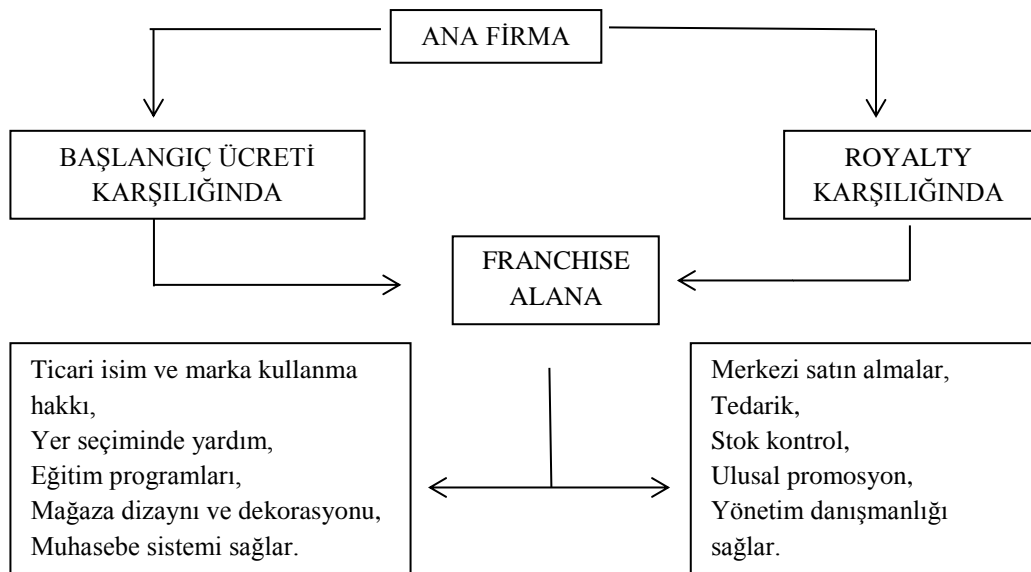
Franchise dönemi boyunca franchisor, işin yürütülüş biçimi üzerindeki kontrolünü yaptırır. Franchise alanın icraatının ve işyerlerini denetleme, muhasebe kayıtlarını inceleme, belirli dönemler şeklinde franchise alandan işin gidişatı ile ilgili raporlar ve bilgiler talep etme, franchise alana sözleşme süresince ve sözleşmenin sona ermesi durumunda belirli bir süre rekabet yasağı getirme haklarına sahip olmak ister. Bütün bunlar, franchisor tarafından temel kabul edilen unsurlardır. Böylece her satış noktasında kendi ticari markasıyla ilişkili tüm işlerin istenilen standartta olmasını garantilemeyi amaçlamaktadır (Arslan, 2006: 10). Franchisee'lerin franchisor'a yapacakları ödemenin miktarını ve şeklini belirlemesi de önemlidir. Bu durum hem başlangıç bedelini hem de sürekli ödemeleri kapsar (Stanworth ve Smith, 1995: 73-79).

Kendini ispatlamış işletme aynı zamanda dinamik ve geniş bir alana yayılacak organizasyon, yönetim ve eğitim ihtiyaçlarını temin edebilecek yapıya sahip olmalıdır. Bu durumda ise piyasanın ve rekabetin araştırılması gerekir. Franchising sisteminde, franchisor hem merkezde hem şubelerdeki ortak masraflardan tasarruf eder. İdari masraflar daha az olacaktır. Yani franchisee kendi personelinden sorumlu olduğundan daha az denetim gerekir (UFRAD, 2010).

1.6. FRANCHISING SİSTEMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Franchising sistemi aslında bir başarıyı türetme biçimidir. Küçük işletmeler yüksek başarısızlık riskiyle karşı karşıya kalırlar, riskleri aşıp başarılı olanları da çoğunlukla az iş alanları yaratır. İşletmenin ayakta kalması ve büyümesinde başarısız olmasının nedenleri çok çeşitlidir. İşe ait bilgiler piyasada test edilmemiştir. Finansal kontrol neredeyse yoktur, fiyatlandırma politikaları hatalıdır. O yüzden franchising sistemi bu temel problemler olan bilgi ve yönlendirme eksikliğini gidermektedir. Franchising sistemi hem franchise verene (franchisor'a) hem de franchisee'ye (franchise alana) sağladığı avantajlar vardır. Bu avantajlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Koç, 2006).

Şekil 2: Franchisor'un Franchisee'ye Sağladığı Olanaklar



Kaynakça: Koç, 2006: 47

1.7. FRANCHISOR'A GETİRDİĞİ AVANTAJLAR

Franchising sistemi ana firmaya sürekli ve periyodik olarak bir gelir sağlamaktadır. Diğer avantajları şöyle sıralanabilir (Ak, 2000: 460):

1. Franchising geniş bir pazarlama ağı kurmak için iyi bir alternatif sistemdir.
2. Ana firmanın işini geliştirmede daha az riskli, daha az yatırım gerektiren bir işletme sistemidir.
3. Franchising sisteminde franchise alıcısı kendi yatırımını kendisi yaptığından, ana firma bir borçlanmaya gitmeden ya da finans sıkıntısı yaşamadan işini büyütebilmektedir.
4. Ana firma franchisor olan firma pazarını daha çabuk genişletmekte, rakiplerine karşı daha güçlü bir hale gelebilmektedir.
5. Franchisee sahibi olan firma sahiplerinin, yaptıkları yatırım kendilerine ait olduğu için, maaşlı yöneticiye oranla iş yapma istekleri, başarılı olma şansları daha fazladır. Bu da satışları, karlılığı ve firma verimini artırıcı en önemli unsurdur.
6. Başarılı olan ücretli yöneticilerin başka firmalara geçiş ihtimali çok yüksek iken, franchisee'nin sahibi için böyle bir durum söz konusu değildir.
7. Franchise alan bir firmanın sahibi, ücretli yöneticiye oranla, bulunduğu çevrenin iş yapabilme potansiyelini daha iyi kullanır.
8. Franchisee sahibinin kendi başarısızlığının riski kendisine aittir. Böyle bir durumda franchise veren firma herhangi bir zarar görmemektedir.
9. Franchisor franchisee'nin karşılaştığı günlük sorunlarla uğraşmak zorunda kalmamaktadır, daha az personel problemi vardır.
10. Organizasyonu idare etmek daha kolaydır.
11. Toptan alımlarda ana firma büyük avantajlar, ödeme kolaylıkları sağlar.
12. Bankaların finans, kredi kolaylıklarından yararlanır.
13. "Satın alan"da süreklilik vardır, bu sayede sağlıklı bir dağıtım sistemi kurulabilmektedir.

14. Üretim, yönetim, tanıtım, pazarlama, satış gibi konuların zorlukları iki taraf arasında paylaşıldığından üretim ve satış arasındaki “optimum miktar uyumsuzluğu” problemi minimum düzeyde ortadan kalkmış olmaktadır.

Franchise sistemleri, hiç şüphesiz franchise alanlar kadar, franchise verenlere de yararlı olduğu için kısa sürede yaygınlaşmıştır. Franchise veren başarılı, karlı, tutunmuş bir markanın ve işletmenin zaten sahibidir. İsterse bu markasını şubeler açarak yaygınlaştırabilir ve müşterilerini kendisine gelmeye zorlayabilir. Hangi halde daha avantajlı olacağını değerlendirerek, kendi şartlarına göre karar alacaktır. Franchise verenin franchise sistemini seçmesinin nedenleri, sistemden beklentileri ve sağladığı avantajlar, aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Kocaman, 1994: 5).

1.7.1. Yatırım Tasarrufu ve Hızlı Yayılma

Franchise verenin kendi şubelerini açması halinde gereken yatırım, franchise sisteminde bütünüyle ortadan kalkmaktadır. Yalnızca franchise sistemini devam ettirmek için gerekli olan altyapı yatırımı yapılmaktadır. Çoğunlukla franchise verenin mali yapısı ve insan kaynakları kısa zamanda çok sayıda şubeyi açmaya uygun olmadığından, franchise tek alternatif olmaktadır (Arslan, 2006: 36).

Pek çok iş için çabuk yayılma hayati bir önem taşıyabilir. Bazen satın alma gücünün rakiplerin önüne geçmesi, bazen reklama başlamak için penetrasyonun gerekmesi, bazen üretimin yapılabilirliği için belli miktarda sürümün sağlanması gerekir. Bu gibi durumlarda kısa zamanda belirli sayıda işletme açılırsa iş yürür, az sayıda işletmede kalırsa iş başarısızlıkla sonuçlanabilir. Şubelere yayılma için geniş bir kadro, büyük yatırım ve fazlasıyla zaman gerekecektir. Genellikle hızlı gelişme ihtiyacında olan ve güçlü sermayeye dayanan işletmeler bu yolu seçmektedirler. KOBİ'ler için şubeleşerek hızlı yayılmak ise neredeyse imkansızdır (Aşıkoğlu, 1997: 65).

1.7.2. Düzenli Nakit Akışı

Şubeler açarak uzun vadede sağlanacak karlılık, franchise verme halinde daha kısa zamanda franchising giriş bedeli ile realize edilebilecektir. Ayrıca franchise verilmesi durumunda, franchise kullanım bedeli (royalty) ödemeleri franchise veren için devamlı ve düzenli bir gelir kaynağı oluşturmaktadır (Rexrodt, 1994: 6).

Üretici ya da toptancı konumundaki işletmeler, genelde satışların bedelini tahsil etmede gecikme ve risk bulunmasından şikayetçidirler. Franchise zinciri kurulduğunda ise her bir işletmenin satış ve tahsilat miktarları izlenerek, öngörülen sürelerin aşılması söz konusu olmayacaktır. Pek çok üretici sadece bu sebeple malını toptan piyasada satmak yerine franchise zinciri kurmak istemektedir (Arslan, 2006: 37).

1.7.3. Pazar Payının Artırılması

Franchise veren, yaptığı anlaşmalarla franchise alıcılarına belirli sürelerle haklar verirken, bir anlamda kendi geleceğini de garantiye almaktadır. Franchise alıcıların ileride yaşayacağı sorunlar, sistemin zorlanacağı noktalar, gelecek rakipler, pazarın daralması, işlerin azalması, sistemin az karlı hale gelmesi vb. gibi olumsuz gelişmeler franchise vereni direkt etkilemeyecektir. Uzun süreli yapılmış franchise anlaşmalarıyla sağlam, güvenilir ve sınıksız bağlı satış noktaları kazanılmış olmaktadır (UFRAD, 1998: 24).

Franchise anlaşmaları franchise verenin (franchisor) haklarını daha çok korumaktadır. Sisteme zarar veren problemlili franchise alıcıları, anlaşmaya dayanarak rahatlıkla tasfiye edilebilirler (Arslan, 2006: 37).

Standart ve sınırlı olanakları olan işletmelerin, şube açma yoluyla bazı pazarlara girmeleri mümkün olamaz. Özellikle uzak bölgeler, reklamın ulaşmadığı alanlar, kendi içine kapalı alıcı grupları buna örnektir. Bu pazarlarda eğer söz konusu ürün veya hizmete ihtiyaç varsa, marka sahibinin girmemesi halinde mutlaka bir başkası girecek, hatta onu taklit edecektir. Franchise verilerek hem kendi ürününün taklit edilmesi önlenmiş olacaktır. Hem de ilave gelir sağlanmış olmaktadır (Aksu, 1993: 19).

1.7.4. Etkin Yönetim

Franchise sistemlerde alınan malzeme ve ürünler kısıtlı, teslim adresleri belli, ihtiyaç duyulan miktarlar düzenlidir. Bu durum göz önüne alınarak kurulacak düzenli dağıtım sistemi, bağımsız işletmelerin her birinin tek tek malzeme temin etmesinden çok daha verimli olacaktır. Bu yüzden franchise veren açısından dağıtımla oluşan bir verimlilik avantajı söz konusudur (Arslan, 2006: 38).

Benzer durumda, şubeler açılması halinde, işletme yönetimindeki profesyonel yöneticilerin verimliliği zamanla azalacaktır. Franchise sisteminde yatırımcı ve işletmeci aynı kişi olduğu için; tüm gücünü, aklını ve emeğini işine verecektir. Bu yüzden işletme verimi artacak, müşteriler memnun kalacak, marka imajı güçlenecektir. Problem profesyonel yöneticinin niteliğinde değil, motivasyonundadır. Merkeze bağlı iken zarar eden şubelerin franchise verildikten sonra aynı yerde, aynı kadroyla kara geçtiği sık karşılaşılan bir olgudur. İşi öğrenmiş profesyonel yöneticilerin çalıştıkları işletmeyi franchise aldıkları takdirde çok daha başarılı yönettikleri bilinmektedir (UFRAD, 1998: 24).

Franchise sistemi kurulduğunda, tüketiciyle temas eden perakendeciler yakın takibe alınmaktadır. İşletmelerdeki şikayet kutuları, merkezdeki müşteri şikayet hattı, yaptırılan anketler, işletmelerde yapılan denetimler vb. ile tüketicinin nabzı kolayca tutulabilmektedir. Bu sayede müşteri isteklerine göre ürün ve hizmetler farklılaştırılmakta, gereken denemeler belirli sayıda işletmede yapılabilmektedir. Benzer bir çalışmanın toptan mal verilen bağımsız perakendecilerde yapılması zor, zaman alıcı, verimsiz, hatta belki de olanaksız olacaktır (Arslan, 2006: 38).

1.7.5. Marka İmajı ve Reklam

Tüketici, birçok yerde aynı marka ürünlerin satıldığı mağazayı görünce etkilenmektedir. Marka imajı, zincir işletmelerle güçlenmektedir. Örneğin büyük bir şehirde birkaç şube açan her marka dikkat çekmekte ve geniş kitlelerce kısa zamanda tanınmaktadır. Bu özellik aslında franchise sistemine özgü bir durum değildir. Bayi ve şube zincirleri de aynı güçten faydalanmaktadır. Fakat franchising bu gücü en iyi halde

kullanabilen bir sistemdir ve bu avantajdan dolayı hızla yayılabilmektedir. Diğer yandan franchise zincirinin ciroları üzerinden alınan makul oranlardaki reklam fonu, bir işletmenin sınırlı cirosu ve kısıtlı reklam bütçesiyle yapamayacağı güçte reklam yapılmasına imkan sağlamaktadır (Arslan, 2006: 38).

1.8. FRANCHISOR'A GETİRDİĞİ DEZAVANTAJLAR

Franchising sistemi franchisor açısından karlı olsada, bazı olumsuzluklarda içermektedir. Franchising sisteminin, franchisor'a sunduğu bazı dezavantajları vardır. Bu dezavantajlar ve açıklamaları şöyledir:

1.8.1. İşini Öğretme

Franchisor, her şeyden önce franchise alıcılarına işletme sırlarını açmakta, kendini başarıya ulaştıran tüm detayları anlatmaktadır. Franchise alanlar her ne kadar anlaşmalarda yer alan rekabeti engelleyici maddeleriyle bağlı ise de, belirli riskler yine de vardır. Misal; franchise alıcısı anlaşma bitiminde aynı işi kendi adına sürdürür ya da sözleşme bitmeden benzer işi yakınları üzerine kurabilir. Franchise alıcısı anlaşmayı bozarak işi kendi adına devam ettirir ya da rakip franchise zincirine geçebilir. Çalışanlar, işi öğrenince ayrılarak kendileri benzer işi kurarlar veya rakip firmaya geçebilirler (UFRAD, 1998: 22).

1.8.2. Artan Genel Giderler

Franchise verildiğinde, mecburi bir şekilde genel giderler artacaktır. Sistemin gereği olan altyapı, eğitim, denetim vb. kadroları oluşacak, bu işler için para harcanacaktır. Franchise uygulamasının kalitesi açısından, genel giderlerin belli miktarların altına düşmesi olanaksızdır. Bu durumda giderler gelirlere göre kısılmamalı, tersine gelirler zorunlu giderleri karşılayabilecek şekilde planlanmalıdır. Yani franchise adedi kısa zamanda belli miktara ulaşmalı ve kurulacak organizasyonun harcamaları satışlardan karşılanmalıdır. Bazı franchise verenlerin aksine davrandığı, franchise harcamalarından tasarrufa yöneldiği ve sisteme gereken desteği vermediği görülmüştür.

Bu tür bir yaklaşımın, ürün ya da hizmet ne kadar mükemmel olursa olsun, sonuçta başarılı bir franchise zincir oluşturması olanaksızdır (Arslan, 2006: 39).

1.8.3. Fırsat Kaybı

Franchise veren, verdiği her franchiseyle kendi potansiyel müşterilerinden bir kısmını kaybeder. Belki günün birinde kendi işletmesine müşteri olabilecek kişiler, artık franchise işletmelere yönelmektedirler. Böylece her yeni açılan işletme, diğerlerinin pazarından pay alabilmektedir. Aynı halde bölge veya alan tahsisi suretiyle franchise veren bir işletme, her franchise bölgesi ile birlikte kendi pazarından bir bölümü devretmektedir. Bu bölgeler sınırlı olduğundan, toplamda en çok karı edebilmek için, her bir bölge en uygun şartlar ile devredilmelidir (Arslan, 2006: 39).

1.8.4. Kötü Niyetli Davranışlar ve Marka Riski

Franchise veren, sistemi paylaşırken yılların birikimi olan markasını da bir anlamda riske etmektedir. Franchise alanların şahsi hataları ya da franchise verenin sistemi sağlıklı kuramaması nedeniyle aynı kalitede üretim yapmamaları veya hizmet vermemeleri, tüketicinin gözünde markayı hemen zayıflatır, olduğundan farklı konumlandırır. Bir marka uzun yıllar içinde, ancak istikrar ve sabırla bulunduğu yere gelir. Bulduğu yerden düşmesi için ise bazen bir hafta yeter (UFRAD, 1998: 24).

Franchise veren, son ve en güçlü yaptırım olarak sözleşmeyi iptal etme yoluna gidebilir. Böyle bir girişim, eğer işletme franchise alana ait ise, tabelanın inmesi anlamına gelecektir. Müşteri gözünde itibar kaybına sebep olan bu durum, franchise veren açısından son derece sakıncalıdır. Franchise veren eğer mümkünse anlaşmazlık halinde işletmeyi devir almalı, değil ise aynı semtte biri kapanırken başka bir işletme açmalı, o da olmuyorsa aynı işyerinde benzer işin devam ettirilmesini engellemelidir (Arslan, 2006: 40).

1.8.5. Tahsilat Riski

Her ne kadar franchise verenin franchise giriş ücreti ve franchise kullanım bedeli alınacağı sözleşme ile teminat altına alınmış ise de, uygulamada işleri yolunda gitmediği takdirde franchise alıcılarının ödemede zorluk çıkardıkları sık sık görülmekte ve bir zaman sonra anlaşmanın iptali ile sonuçlanmaktadır (UFRAD, 1998: 24).

1.9. FRANCHISE ALICISI AÇISINDAN AVANTAJLARI

Franchising sistemi, risksiz yatırım alanları oluşturulması, taklitçiliği önlemesi, hizmet anlayışı ve teknolojinin gelişmesini sağlaması, ayrıca tüketiciyi markaya güvenmeye yönlendirmesi açısından sayısız avantajlara sahiptir. Bu sistemle franchise veren ve alan, karşılıklı olarak belirli yükümlülükleri ve avantajları üstlenmektedirler (Arslan, 2006: 26).

Günümüz işletmelerinin artan rekabet ortamında rekabet avantajı elde edebilmeleri, yüksek düzeyde tüketici tatmini sağlamaları ile mümkün olmaktadır. Franchising, çalışma alanında kendini kanıtlamış, güvenilir kuruluşlar tarafından üretilen ve patent koruması altına alınmış mal ya da hizmetlerin, kendi alanlarında edindikleri deneyim ve bilgilerle birlikte aynı isim, imaj, standart altında bağımsız işletmelere aktarılması ve bu kanalla tüketiciye ulaşmalarını amaçlayan bir pazarlama yöntemidir (Ünüsân, 1999: 32).

Başarısının temel kaynağı ise bireysel girişimcinin işinin sahibi olarak çalışması ile büyük bir işletmenin ekonomik verimliliğinin birleştirilmesidir. Kendi olanakları ile işini sürdürmeye çalışan bağımsız bir işletmenin ilk beş yıldaki başarı oranı %35 iken, franchise sistemi ile kurulan bir işletmenin aynı dönemdeki başarı oranı %95 seviyesindedir (Yanaşan, 1999: 6).

1.9.1. İş Fırsatı ve Kendi İşini Kurma

Günümüzde insanlar kendi işlerinin sahibi olmayı istemektedirler. Ancak yönetimdeki yetersizlikler, yetersiz sermaye ile işe başlamalarından dolayı bu

teşebbüsleri olumlu neticelenmemekte ve çoğunlukla iş yerlerini kapatmak zorunda kalmaktadırlar. İşteki bu başarısızlıklarının büyük oranda sebebi, iş tecrübesizliğinden kaynaklanan yetersiz yönetimdir. Franchise alanın bu eksikliği, ana firma tarafından hem hazırlık aşamasında hem de faaliyet süresince verilen eğitim programlarıyla giderilir. Böylelikle franchise alan bir girişimci büyük bir firmanın sahip olduğu avantajlara sahip olarak işe başlar (Arıkan, 2004: 143).

Franchising alan bir girişimci için en önemli avantaj; piyasada kendini kanıtlamış ve markası tanınmış bir işletmenin ürün ya da hizmetinin satışıyla işe başlamasıdır. Müşteriler, ana firmayı isminden, markasından, işaret, logo ve renklerinden tanıdıkları için franchise alan firmayı tercih ederler. Bu da franchise alan için hazır bir müşteri potansiyeli olmasıdır (Arslan, 2006: 27). Franchising sisteminin en önemli avantajlarından biri, özellikle küçük ölçekte faaliyet gösterenlerle, kendini yenileme, geliştirme potansiyel ve yeteneği olmayanlara kolaylıkla işlerini geliştirebilme, büyütebilme fırsatını vermesidir (Gül, 2001: 14).

Franchising sistemi bir bütün olarak uygulandığında kolay ve başarılı bir işletme ortaya çıktığı için girişimciliği de temelden cazip hale getirmektedir. Franchise alan, kendi işinin patronu olmakta, yalnızca kendi için çalışmaktadır. Franchise alan, konseptin adeta bir şubesi gibi görülmekle birlikte önemli ölçüde sorumluluklar da üstlenmiş olduğundan işletme fonksiyonlarının her aşaması ile ve kazancın kaynağı olan müşteriler ile daha yakından ilgilenmekte, daha verimli olabilmektedir (Aksoylu, 2001: 20). Franchise verenler, franchise alanların belli standartlara uymalarını isterler ve çoğunlukla içinde buldukları sektörde yüksek ürün ve hizmet standartları vardır. Bu standartlar kalite kontrolleri, temizlik, sunulan hizmet kalitesi, verimlilik alanlarında ana firma tarafından belirlenir ve franchise alan firmaların hepsinde bir birlik sağlaması için oluşturulur. Böylece müşteriler bu mağazalardan birine girdiklerinde neyi nasıl bir kalitede alacaklarından emin olur (Arslan, 2006: 28). Franchise alan işletmenin rakiplerinden daha başarılı olmasını ve marka ile birlikte ulusal veya uluslararası standartlara, kaliteye sahip olmasını sağlar. Kendi adıyla iş yapan bir küçük işletmecinin yıllar içinde ancak yakın çevresinde sağlayabileceği etki, franchise işletmelerde tabela asıldığı gün oluşmaktadır. Tanınmış markalar, sürekli müşteri ve iş yapma olanağı sunmaktadır (Gülün, 1996: 10).

1.9.2. Risk Oranı Düşük Yatırım Olanağı

Franchise işletmeleri aynı yatırımı birçok yerde tekrarlamaktadır. Bu yüzden yatırımda kullanılacak malzeme, çalışacak personel, proje, ekipman vb. masraflar için uygun fiyat oluşturulmuş ve devamlı çalışılmış olduğundan yatırım hem daha uygun hem de daha uzun vadeli ve doğru satın alma ile yapılabilmektedir. Franchise alan girişimci sisteme dahil olduğunda, geçerliliğini ve başarısını ispatlamış bir gruba dahil olmaktadır (Örneğin Lacoste, Premaman vb.). Tek başına yapacağı bir girişimde deneme-yanılma yoluyla elde edeceği bütün sonuçları daha işin başında görme şansına sahip olacağı için başarısızlık ihtimali büyük ölçüde eksilecektir (Arslan, 2006: 28).

Özellikle yeni bir iş kurma arzusunda olan girişimci adaylarına belirli bir sistem dahilinde, risk oranı oldukça düşük, başarısı kanıtlanmış ve sonuçlarına göre daha düşük maliyetli bir yatırım olanağı ve iş fırsatı sunması, franchising sisteminin en önemli avantajlarından biridir (Noyan, 1992: 10).

Franchise sistemine dahil olan girişimci yatırım için ne kadar sermayeye ihtiyaç duyacağını ana firmanın kendisine maliyetleri daha önceden hesaplayarak verdiğiinden dolayı bilir. Oysa kendi işini kurmak isteyen bir girişimci iş için gerekli sermaye tutarını hesaplarken yanlışlık yapabilir. Elindeki sermayeyi yanlış varlık kalemlerine yatırarak istediği sonuca varamayabilir. Franchise alan, ürün ve hizmetin marka adı ana firma tarafından sağlandığından, iş denenmiş olduğundan daha az hata yapar ve daha az maliyetle işe başlar (Arıkan, 2004: 144).

1.9.3. Bölge İmtiyazı ve Gelişme İmkânı

Franchise alıcısının yapması gereken, ana firmanın ismini, sistemini, oluşturduğu standartları korumak ve daha yüksek gelir elde etmek için bunları tüketicilere aynen aktarmaktır. Bir takımın veya sistemin parçası olma duygusuyla işine sarılan ve bu şekilde kurum kültürünü benimseyen girişimciler, aklına yatmayan işleri bile kolayca kabullenmekte ve sonuçta başarılı olmaktadır (Özkök, 1996: 10).

Merkezi satın alma, network ağı, ortak reklam, tanınmış bir marka imajı, franchise sisteminin büyümesi için kaçınılmazdır. Bununla birlikte, rekabet ortamının avantajlı bir şekilde düzenlenmesi de çok önemli olduğundan pek çok franchise işletmesi, franchisee'nin iş yaptığı belirli bölgede rekabet ortamı yaratılmayacağı konusunda çeşitli garantiler vermektedir (Yanaşan, 1999: 6).

İşletmenin sürekli büyümesine ortam tanınması, yüksek cirolara, karlılığa ulaşma imkanı sağlamaktadır. Demografik koşullar, nüfus yoğunluğu ve ulaşılabilecek hedef kitlelere bağlı olarak korunmuş olan bölgeler belirlenmektedir. Bu bölgeler işletmenin karlılığını artıracak kadar büyük olmalıdır. Ayrıca rakip işletmelerin giremeyeceği kadar küçük olmasına dikkat edilmektedir (Arslan, 2006: 29).

1.9.4. Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri

Girişimci franchise alıcısı aldığı işi bilmese bile, franchisor'un sağladığı başlangıç eğitimi ile temel bilgilerini öğrenerek iş yerini işletebilecektir. Franchise alıcısı zaman içinde edineceği deneyim ile karlılığını artıracaktır. Franchise işletmeleri bir bütün olarak geliştirilir. Franchise işletme bir konsepttir, bu konsept içerisinde standartlar dahilinde hareket etmek ancak eğitim ile gerçekleşir (Arslan, 2006: 29).

Eğitim, franchisor'un önermesi gereken en önemli unsurlardan biridir. Eğitimde edindiği bilgi ile donanmış bir işletme sahibi, işletmesinde karşılaşılabileceği problemlerin üstesinden kolaylıkla gelebilir. Bunun bilincinde olan tüm franchisor'lar, franchisee'lerine zorunlu eğitim sağlamaktadır. Her franchise işletmesinde bu eğitimin süresi değişmekle birlikte, genellikle iki üç haftadan az değildir. Ayrıca eğitim el kitapları, sürekli destek eğitimi, görsel malzemeler ve kitaplarda sunulmaktadır (Yanaşan, 1999: 13).

Franchise verenin yılların birikimi ile edindiği ve geldiği başarılı noktaya franchisee'lerde, franchise verenlerin organize ettiği her düzey ve birim için değişik formatlarda hazırlanmış, önceden programlanmış "eğitim"ler sayesinde kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Franchising verenin sağladığı eğitimin yanı sıra ürün tavsiyesi, satın alma, stok kontrol ve planlaması, optimal stok seviyelerinin tespiti, mağaza

işletme, mali ve hukuki yol gösterme, modern işletme, yönetim tekniklerinden yararlanma konularında da danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır (Mustafaoğlu, 1994: 10).

Franchise verenler zincirlerindeki üyeleri için tüm birimlerde uygun istihdamın temini ve eğitiminin sağlanmasına katkı sağlar, organizasyonun geliştirilmesinde, iş tanımları ve işletme el kitabının hazırlanıp uygulanması aşamasında motivasyon ve uygun bir ekibin oluşmasında yardımcı olur. Dolayısıyla işe uygun eleman temini ve istihdamı daha kolaydır. Standardizasyon nedeniyle part-time iş olanağı mevcuttur. Kurumsal kimlik ve referans özellikleri, daha optimal ücretlerde iş gören adaylarca tercih edilmesine imkan sağlar (Arslan, 2006: 30).

1.9.5. Kurumsal Kimliğin Yaratacağı Saygınlık

Tüketiciler franchise tarzı işletmelere önceden denediği, memnun kaldığı için tesadüfen değil, isteyerek ve seçerek girmekte ve her işletmede de alıştığı hizmeti aynen bulmaktadır. Bu yüzden franchise işletmelerinin müşterisi büyük oranda “sadık” müşteridir. Ekonomik krizden, yeni rakiplerin reklamlarından fazla etkilenmez. Müşteri bağlılığı ise bir işletmenin sahip olabileceği en önemli sermayedir (Aksoylu, 2001: 21).

Franchising sisteminde franchisee, bilinen saygın bir markanın temsilciliğini kendi namına yapar. Marka ve logo kullanılarak kısa sürede tanınır. Böylece rakip işletmeler karşısında avantaj elde edilir. Çeşitli girdilerin temininde, hatta franchisor’un bizzat üretici olmadığı konseptlerde bile büyük ölçekli tedarikçi olmanın avantajlarından yararlanarak daha optimal seviyelerde, daha iyi fiyat ve ödeme koşulları ile sistem dahilinde satın alma olanağı oluşturulabilmektedir. Ayrıca sisteme ait lojistik merkezlerinin katkısı, zincirdeki tüm işletmelerin karlılığını doğrudan ve olumlu yönde etkilemektedir. En azından satın almayı uzmanlarına bırakarak, harcanan zamandan sağlanan tasarrufun aktif satışa yönlendirilmesi bile işletmenin daha başarılı, karlı olabilmesini sağlayacaktır. Ayrıca franchise veren firmanın stok politikasına bağlı olarak istenilen zamanda, istenildiği miktarlarda ve istikrarlı fiyatlarla mal temini mümkün olabilmektedir. Böylece franchise alıcısının aşırı stok bulundurmasına gerek kalmamaktadır (Arslan, 2006: 31).

1.9.6. Yeniliklerden Yararlanma

Franchising dinamik bir sistemdir. Yani sürekli kendini geliştiren ve yenileyen bir sistemdir. Bu sistem sosyal ve teknolojik yeniliklerden yararlanan olası risklere karşı sistem içerisinde tedbir alınabilmesi mümkündür. Franchisor ürünlerini veya hizmetlerini sürekli geliştirir. Değişen ekonomik koşullar içerisinde rakipler ile daha iyi rekabet edebilmek için devamlı bir araştırma ve geliştirme programı sürdürürken; franchisee (franchise alan), zaman harcamadan, masraf yapmadan bu gelişmelerden yararlanır. Böylece güncel gelişmelere ayak uydurarak rekabet gücü sağlar. Franchisor ve franchise karşılıklı fikir alışverişi ile yeni projeler geliştirip kısa zamanda uç noktalara kadar ulaştırarak her birimin aynı ölçüde yararlanmasına olanak sağlamaktadır. Bu durumun neticesinde bağımsız çalışan işletmeler zamanla gerilerken franchisee'ler devamlı gelişip, yenilenmekte, olası risklere karşı da tedbir olanağına sahip olmaktadır (Arslan, 2006: 31).

Franchise veren; rakiplerine karşı devamlı üretim ve hizmet tekniğini geliştirme, maliyet düşürme, verimi ve kaliteyi artırma, yatırım maliyetini azaltma, müşteri beklentilerini saptama ve sağlama çalışmaları içindedir. Tek başına hareket eden bir işletmenin finans ve yönetim yetenekleri açısından asla yapamayacağı bu tür çalışmalar franchise konseptlerinde rutin olarak görülmektedir (Aksoylu, 2001: 21).

1.9.7. Verimli Ortak Reklam

Günümüzde reklamların tüketici davranışları üzerindeki etkisi tartışılmayacak bir gerçek olmasına rağmen, reklam maliyetleri de hızla artmakta ve bağımsız bir girişimcinin olanaklarını zorlamaktadır. Franchising sisteminde franchise veren ana firma ve franchise alan girişimcilerin ortak hareket etmesi suretiyle reklam maliyetleri paylaşılmakta ve franchise alanlar franchise verenin reklam ve kampanyalarından, ortak kurum-ürün imajından doğrudan olarak istifade edebilmektedirler. Böylece reklam maliyetleri önemli bir yük olmaktan çıkmakta ve daha düşük maliyetlerle reklam verme olanakları yaratabilmektedir. Ayrıca franchise vericisinin dünya, ülke veya bölge çapında yaptığı reklamlardan da birlikte yararlanılabilmektedir (Arslan, 2006: 31).

1.9.8. Yer Seçimi ve Dekorasyon

Bir işletmenin yer seçimi işletmenin kuruluşu için önemli bir karardır. İşletme nerede kurulursa ne kadar ciro ve kar yapabileceğini iyi tespit edebilmelidir. Franchising’de bu karar uzmanlar tarafından alındığı için yanlış yer seçimi kararının önüne geçilmektedir. Bağımsız girişimciler genellikle bütçelerine uyan yeri seçerken, franchise işletmelerini olumlu etkileyecek yerleri tercih etmektedirler. İşin özellikleri ve gerekleri konusunda sahip oldukları deneyim ve yer seçimi konusunda doğru karar almalarına yardımcı olmaktadır. Franchisor; birikimleri sonucu elde ettiği ürün ve hizmetini kullanılmaya başlayacağından, konsepti için en uygun olan görsellik ve fonksiyonellik sağlayan sunum ve yerleşim tekniklerini alternatifli olarak belirlemiştir. Bu nedenle franchisee hazır ve kolay uygulanabilir bir proje ile karşı karşıyadır (Arslan, 2006: 32).

Tüm tanınmış franchise firmaları, işletmenin dizaynı ve kuruluşu için gerekli standartları tespit edip, destek sağlamaktadır. İstenildiğinde, inşaatın idaresini ve modüler teçhizatın montajını da franchisee’lerine temin etmektedirler. Bir işletmenin görüşünü, ait olduğu tüm zincirin imajına yansıtmaktadır. Franchisor’lar adlarını, logolarını ve işletmelerini tanıtabilmek için reklama büyük harcamalar yapmaktadır. Bağımsız franchise işletmeleri, aynı dizayna sahip olarak bu isimden ve reklamdan faydalanmaktadır (Kocaman, 1994: 21).

1.9.9. Denetim ve Karşılaştırma

Franchise verenin sistemi koruma adına yaptığı sürekli denetimler, franchise alan üzerinde bir baskı, yaptırım gibi görünse de aslında önemli bir avantajdır. Franchise alanın fark edemediği verimsizlik, hırsızlık, yanlışlık ve benzeri zarara neden olan hatalar denetim sonucunda ortaya çıkmakta ve giderilmektedir (UFRAD, 1998: 21).

Mevcut bir franchise zinciri dahilinde franchise alan yatırımcı, işletme körlüğü pozisyonuna düşmez, kendini diğer franchisee’lerle karşılaştırarak eksik taraflarını giderebilme ve önlem alabilme şansına sahip olur. Franchise verenin uzman

kadrolarıyla zincirinde yer alan işletmecileri arasında pazar ve ürünlerle ilgili güncel ve geleceğe ait gerekli bilgilerin aktarıldığı mükemmel bir iletişim oluşturulabilir. Bu sayede her birimin kendi durumunu, sisteme dahil diğer birimlerle karşılaştırılabilmesi ve gerekli önlemleri almasına imkan tanınmaktadır (Arslan, 2006: 32).

1.9.10. Tüketicinin ve Çevrenin Korunması

Franchise veren ana firma, gerek ticari isminin ve markasının korunması, gerekse satışlarını artırmak amacıyla tüketicilerin ve çevrenin korunmasına özen gösterecektir. Özellikle son yıllardaki gelişmeler çevre sağlığı, güvenlik ve tüketicilerin korunması konusundaki duyarlılıkları artırmıştır. Misal, geri dönüşlü ve çevreyi kirletmeyen ambalaj malzemeleri kullanılması, çocuk işçi çalıştırılmaması gibi özelliklerini ön plana çıkaran, uygulayan ve bunu duyuran firmaların ürünleri tüketiciler tarafından tercih edilmektedir (Arslan, 2006: 33).

1.10. FRANCHISE ALICISI (FRANCHISEE) AÇISINDAN DEZAVANTAJLARI

Franchising sisteminin franchising alıcısına sağladığı dezavantajlar mevcuttur. Franchising sisteminin, franchise alıcısı açısından oluşan dezavantajları ve açıklamaları aşağıdaki gibidir.

1.10.1. Sisteme Giriş ve Yatırım Maliyetlerinin Yüksek Olması

Franchise alan, çoğunlukla sisteme dahil olabilmek için bir franchise giriş bedeli ödemek zorundadır. Örneğin Türkiye’de Premamanın zincirine katılmak isteyen bir girişimcinin 20.000 € giriş ücreti, yaklaşık 35.000 € dekorasyon bedeli ve 45.000 € işletme sermayesi olmak üzere toplam 100.000 €’luk bir yatırım bedelini göze alması gerekmektedir. Böylece işlek bir dükkkanı devir alırken verilen hava parası gibi, avantajları olan ve bağımsız bir işletmeden daha çok para kazandıracak bir sistemi alırken de, bir bedel ödenmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, franchise işletmeler belli teknolojileri kullanan, belli kalitede üretim yapan, belli standartlara uyan iş yerleri olduklarından, bağımsız bir işletmecinin belki de seçmeyeceği orijinal, kaliteli

dolayısıyla pahalı malzeme ve ekipman kullanmaktadırlar. Bu nedenle bir benzeri işi yapmak için gereken miktardan daha fazla yatırım yapılması söz konusu olabilmektedir. Franchise alan, kendi masrafları dışında çoğunlukla franchise verene de bir miktar franchise kullanım bedeli ödemek zorunda kalmakta ve bunlara ilave olarak merkezi reklam fonu ödemeleri gündeme gelmektedir. Bu ödemelere katılmak bir süre sonra franchise alıcısına zor gelebilir. Özellikle kendi işletmelerinde belirli bir düzen kurulduktan sonra franchise vericisine yapılan ödemelerin, sağlanan destekten fazla olduğu kanısına varılabilir (Arslan, 2006: 33).

Franchise işletmeler, belli kurallara uymak ve vergilerini düzenli vermek durumunda olduklarından, pazarlarında benzeri işi yapan bağımsız küçük işletmelere göre giderlerinin yüksek kaldığı görülmektedir. Bunun nedeni esasen franchise işletmelerin pahalı çalışması değil, çoğunlukla rakiplerin kurallara uygun davranmayarak haksız rekabet oluşturmalarından kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak franchise alıcısı, franchise sisteminde gerek mali yönden, gerekse psikolojik tatmin yönünden başlangıçta umduğunu bulamayabilir. Bu nedenle, franchise vericisinin ticari ismini kullanma karşılığında ödediği bedel bir süre sonra yük haline gelebilir (UFRAD, 1998: 24).

1.10.2. GÜDÜMLÜ ÇALIŞMA VE KATI KURALLAR GETİRMESİ

Franchise alıcısı hukuki açıdan bağımsız bir girişimci olmakla beraber, franchise verenin kayıtsız-şartsız kontrol ve denetimine tabidir. Bu kontrol, sistemin korunması açısından gereklidir. Ancak bazı yatırımcılar işlerini kendi bildikleri gibi yapmaya büyük önem verirler ve belirli bir zaman sonra bu denetimleri gereksiz bulabilirler ya da kendi işletmelerinin bağımsızlığını zedelediğini düşünebilirler. Bu gibi yatırımcılar kendilerini devamlı baskı altında hissedebilir ve kuralların yanlışlarını yakalamaya ve kuralların dışına çıkmaya çalışabilirler (Arslan, 2006: 34).

Küçük ölçekli işletmelerin “kendi işinin patronu” olduğu ifadesi sık kullanılmakta ve yanlış anlamlara yol açmaktadır. Aslında küçük ölçekli işletmeci, işinin emrindedir. Başkasının işinde çalışırken izin zamanı gelince arkasına bakmadan gidebilen kişi, kendi işi söz konusu olduğunda eğer kendi eksikliğini gideremiyorsa

yıllarca tatile çıkamayabilir. Başkasının işinde çalışırken sıkılınca başından attığı müşterilerin, kendi işinde her kaprisini çekmek mecburiyetinde kalmaktadır (UFRAD, 1998: 24).

Franchising sisteminde kendi işini yapmayı düşünen işletme sahiplerinin işini yaparken istediği gibi davranma, istediği zaman çalışıp, sıkılınca bırakmak gibi bir özgürlükleri yoktur. Bu kişilerin franchising sistemini “çok katı” bulmaları muhtemeldir. Zaten franchise verilirken böyle kişilik yapısına sahip kişilere franchise verilmemesi gerekir. Ayrıca kendi işini yapan kişi kendi istediği ile işletmeyi batırmak pahasına işini devredebilir ya da bırakabilir. Bu yüzden franchise işletmelerinde franchisee seçilirken kişisel nitelik çok önemli olduğundan, franchise anlaşmaları gereğince işletmenin devri halinde önemli kısıtlamalar getirir, işi terk halinde tazminat öngörülmektedir (Arslan, 2006: 34).

1.10.3. Özgürlüklerin Sınırlandırılması

Franchise alan, işletmedeki her türlü iş akışını belirtildiği gibi yapmaya çalışır ve kendinden bir şey katmazsa, yaratıcılığını kaybetmesi kaçınılmazdır. Franchise alıcısı, içinde bulunduğu bölgenin değişen koşullarının standartlaşma nedeniyle göz ardı edildiğini de düşünmeye başlayabilir. Franchise alanların bir kısmında kişilik özelliklerine bağlı olarak bu durum yaşanmaktadır. Aslında franchising sisteminin yaratıcılığı yok etmemesi, tersine özendirilmesi ve bundan yararlanması gerekir. Misal; bir franchise alıcısı yeni bir fikirle geldiğinde franchise veren bu fikri değerlendirir, başarılı bulursa tüm sisteme yayar. Yaratıcılığın yok olduğu saptaması, yaratıcılığı olmayan franchise alıcılar ve sistemini iyi çalıştıramayan franchise verenlere özgü bir durumdur. Franchise alıcısı, çoğu sistemde satın almalarını belirli kaynaklardan yapmak zorundadır. Rekabet Kanunu ile bu durum bir dereceye kadar önlenmiş olsa bile, kalitenin ve standartların sağlanması gerekçesiyle franchise alıcısının istediği yerden istediği marka ürünü alması mümkün olmamaktadır. Benzer durumda geniş dağıtım ağının bütün olanaklarından yararlanan franchise alıcısı, zincirin herhangi bir halkasındaki aksaklıktan da kolayca etkilenebilmektedir (Arslan, 2006: 35).

1.10.4. Anlaşmanın Kötüye Kullanılması

Franchise anlaşmaları, çoğunlukla franchise veren tarafından uzun uğraşlar sonucu hazırlanmış, çoğunlukla franchise vereni koruyan anlaşmalardır. Sistemin standartlarının korunabilmesi ve kötü niyetli franchise alıcılarının marka imajını zedelemelerini engellemek için bu durum makul karşılanabilir. Ender olarak franchise verenin kötü niyetli olması durumunda, franchise alıcısı ciddi zararlara uğrayabilmektedir. Anlaşmaya dayanarak yüksek fiyatla mal satışı, satılmayan stokların franchise alıcısına devredilmesi, sudan bahanelerle anlaşmanın sona erdirilmesi, çok yakınına aynı marka ile yeni ve büyük bir franchise daha verilmesi gibi durumlar yaşanabilir. Franchise alan, anlaşmayı imzalamadan önce, bu anlaşmanın son bulmasına ilişkin bölümünü dikkatle incelenmelidir. Misal, franchise haklarının ailenin bir üyesine devredilme ya da başka birisine satılma veya sözleşmenin sona erdirilmesinin istenmesi durumlarında ne şekilde hareket edilmesi gerektiği önceden bilinmelidir. Franchise verenin sözleşmeye son verebilmesi için “adil bir neden” ortaya koyması gerekliliği veya esaslı bir neden göstermesi gerektiği hususu anlaşma metnine ilave edilmelidir (Arslan, 2006: 35).

1.10.5. İtibar Kaybı ve Başarısızlık

Franchise verenin veya franchise ağındaki diğer franchise alanlardan herhangi birinin itibar kaybetmesi, kötü tanınarak başarısız olması, işinde başarılı olan franchise alıcısının da işini kötü etkiler ve müşterilerini kaybetmesine sebep olur. Franchise verenin kötü imaj uyandıran franchisee'leri ayıklaması gerekmektedir. Kötü performans sergileyen franchise alıcılarına franchise veren tarafından hoşgörülü davranılması durumunda, satışlar olumsuz olarak etkilenecektir. Müşteriler franchise'yi bir bütün olarak görürler. Bu yüzden belirli bir yörede beklentilerine uygun karşılık bulamamaları, müşterilerde diğer yerlerde de ürün kalitesinin düşük olduğu inancını uyandıracaktır (Arıkan, 2004: 147).

1.11. TÜKETİCİYE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Franchising sistemi, ana firmanın kalitesini, standartlarını olduğu gibi sürdüren franchise alıcılarının sayısının çoğalması ile ürün ve hizmetlerde kalite ve teknoloji düzeyinin artmasını sağlar. Tüketiciler tanınmış bir isme sahip olan ana firmaya güvendiklerinden her franchise biriminde, ana firmayla aynı kalite ve standartta ürün ya da hizmet sunulması beklentisi içinde olurlar. Tüketicinin gözünde belirli bir imajı olan ana firmanın yapacağı reklam programları neticesinde, tüketicinin başka franchise alan işletmelere olan güveni artar. Belirli standartlarda ve kalitede olan ürün ya da hizmetlerle tüketici korunur. Franchising sisteminde ürünler markalı, ambalajlı olduğundan tüketicilerin aldatılması önlenir. Fiyatlar her franchise biriminde aşağı yukarı aynı olduğundan tüketiciler aldatılma riskiyle karşılaşmazlar. Franchise alanlardan bazıları ana firmanın saptadığı fiyatlarda belli sınırları aşmamak üzere pazara göre farklılık yapabilirler. Franchising sisteminde ana firma, franchise alan yatırımcıya ve personeline eğitim sunar. Böylece müşteriye nasıl davranması gerektiğini bilen personel kaliteli, güvenilir ve tutarlı hizmeti insanlara verir. Franchising tüketicilere yer, zaman, mülkiyet faydaları sağlar. Misal; Novotel’de konaklamak isteyen bir müşteri her hangi bir Novotel işletmesine giderek rezervasyon yaptırabilir. Buna benzer uygulamalar ulaştırma, oto kiralama ve devre mülk işletmeleri içinde geçerlidir. Tüketiciler uluslararası alanda tanınmış olan, kaliteli yeni ürün veya hizmete taklit edilmeden ulaşırlar. Franchise alanlar tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını ana firmaya zamanında bildirerek, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını ana firmaya zamanında ileterek, tüketicilerin sorunlarının çözümlenmesine yardımcı olurlar. Ürün veya hizmetin kalitesi ve standardı yüksek olduğundan, diğer firmalar ürettikleri ürünleri veya sundukları hizmetin kalite ve standardını yükseltmeye çalışırlar. Franchising sisteminin bu avantajlarının yanı sıra, yapılan bir hata sonucu ana firmanın veya franchise alan diğer işletmelerden birisinin tüketicinin gözünde güvenilirliğini yitirmesinin, zincirdeki diğer işletmeleri olumsuz etkileyeceği unutulmamalıdır (Ulaş, 1999: 26-27).

1.12. ALANDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Literatürde yüksek lisans ve doktora tezleri incelendiğinde yapılan çalışmalar bu çalışmadan farklı olmakla birlikte son yıllarda yapılan birçok çalışma vardır bunlardan; Kırcı (1996)'da "Franchise Sözleşmesi" adlı doktora tezinde; franchise sözleşmelerinin benzer sözleşmelerden olan farkını ortaya koymuştur. Güçer (2008)'de "Avrupa Topluluğu ve Türk Hukukunda Franchising Sözleşmeleri Rekabet Hukuku İlişkisi" adlı doktora tezinde; genel olarak franchise anlaşmalarının münhasırlık ve rekabet etmeme yükümlülüklerini içeren hükümleri nedeniyle inceleme konusu yapıldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte tebliğ hükümlerine aykırı hükümler içeren franchising anlaşmalarının bireysel muafiyet kapsamında değerlendirildiği de görülmüştür. Yüksel (2013)'te "Franchise Sözleşmesinin Genel Olarak İncelenmesi, İfası Sona Ermesi" adlı yüksek lisans tezinde; franchisee alanın korunması gerektiği ve bununda TTK. m.122'nin uygulanması ile sağlanacağı tespit edilmiştir.

Varlı (2005)'te "Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinden Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması" adlı yüksek lisans tezinde; araştırmanın sonucunda Türkiye'de franchising tanımının daha çok pazarlama ve dağıtım aracı olarak tanınmış olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra franchising sisteminde uluslararası pazarlara açılmada problemlerle karşılaştığı tespit edilmiştir. Koç (2006) franchising sisteminin Türkiye'de uygulanabilirliğini saptamak amacıyla yapılan "Bir Girişimcilik Modeli Olarak Franchising" yüksek lisans tezini yaparak şu sonuçlara ulaşmıştır: Değişik türdeki endüstri ve iş kollarına rahatlıkla uygulanabileceği, kısıtlı sermaye ile geniş pazarlara ulaşıldığı saptanmıştır. Seven (2007) "Franchising Uygulamalarında Franchise Alan Firmaları Motive Eden Faktörlerin Belirlenmesi: Gıda ve Giyim Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinde; İzmir'de işletmeleri franchising'e yönlendiren nedenler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmada franchise'e motive eden faktörlerin birincisi gıda alanında faaliyette bulunan işletmelerde marka ve tutundurma avantajlarından yararlanma; giyim alanında faaliyette bulunan işletmelerde ise reklam ve tutundurma faktörlerinin yer aldığı tespit edilmiştir. Aghlmand (2007)'de franchising dersaneleri ile bağımsız dersanelerin öğrenci memnuniyetinin belirlenmesi, dersane ve öğrenci arasındaki kalitenin ölçülmesi, dersane personelinin memnuniyetini belirleme ve her iki dersane grubunun kalite karşılaştırılması amacıyla

“Franchising Sisteminin Eğitim Alanında Uygulanabilirliği” yüksek lisans tezinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğrenci ve personel memnuniyetinin bağımsız dershanelerde daha çok sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Köseadağ-Yılmaz (2008)’de “Örnek Bir Uygulama ile Franchising’in Başarı Faktörleri” yüksek lisans tezi ile bir cafede franchisor ve franchise’nin başarı şartlarını avantaj-dezavantajlarını ve başarı faktörlerini ele almak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda franchising sistemindeki işletmelerin uygun şartlar altında dezavantajdan çok avantaj sağlayabilecekleri sonucu elde edilmiştir. Burgu (2008) “Franchising Sisteminde Güç ve Çatışma İlişkileri (yiyecek sektöründe bir saha araştırması)” yüksek lisans tezinde; İzmit ve Adapazarı bölgesindeki yiyecek sektöründe taraflar arasında işbirliği olmakla birlikte bazı noktalarda iyileştirmeler yapılabileceği sonucuna varılmıştır. Çelik (2009) “Bir Dağıtım Kanalı Olarak Franchising Sistemi ve Fresh İşletmesinde Bir Uygulama” yüksek lisans tezinde ise Türkiye’de kısa sürede franchising sistemi ile büyüyen işletmelerin, franchising sistemi içerisinde bir takım sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir (zaman, ürünlerin sağlıklı muhafazası vb.). Özen (2010)’da hazırlamış olduğu “Türkiye’de Sağlık Turizmi İşletmeciliğinde Franchising Sisteminin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma” yüksek lisans tezinde; franchising sisteminin sağlık turizmi işletmeciliğinde uygulanabilirliğine yönelik bir model önerisinde bulunmuştur. Abdullaev (2011)’de franchise alanların memnuniyet düzeylerini çeşitli değişkenler açısından karşılaştırmak amacıyla, “Franchise Alanların Memnuniyetine Yönelik Bir Araştırma” yüksek lisans tezinde uluslararası franchising markası ile çalışan işletmelerin memnuniyetlerinin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Görgülü (2011) “Yiyecek İçecek Sektöründe Fast Food Uygulamaları ve Franchising Sisteminin Değerlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezinde AVM sayılarının artması ile birlikte franchising sistemi ve hızlı yiyecek sektörü girişimci ilgisini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bu taleplerin bir veya birkaç işletmeye sahip olan restoran işletmelerinin franchisor olmaya itildiği saptanmıştır. Bunun yanı sıra franchising sisteminde kısa vadeli düşünen bazı firmalar gerekli alt yapıyı oluşturmadan franchising vermekte, sonrasında isim bedellerini toplayıp sektörden çıkarak franchise alan işletmeleri kendi kaderleri ile baş başa bıraktıkları tespit edilmiştir.

Küçük (2011) “Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinde Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması” başlıklı yüksek lisans tezinde; Türkiye’de daha yeni yeni yayılmakta olan franchising’i işletmelerin anlama ve bilinçlenme ihtiyacına yönelik yapılan bu çalışma uluslararası franchising olan MADO Cafede incelenmiştir. Adı geçen cafenin uluslararası pazardaki konumundan ötürü franchising yöntemi ile parlak sonuçlara ulaşılabilceği sonucuna varılmıştır. Tekşen (2006) doktora tezinde “Barter İşletmelerin Muhasebeleştirilmesi ve Vergilendirilmesinin Yeni Finansal Tekniklerle Karşılaştırılarak İncelenmesi: Bir Araştırma” konusunu incelemiştir. Değişen dünya koşullarında hızla artan barter şirketler muhasebe ve vergi teknikleri yönünden incelenmiştir. Araştırma sonunda varılan bulgular: Türkiye’deki barter sisteminin iyi bir şekilde işlemediği, Türkiye’deki firmaların büyük bir çoğunluğunun sistem hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığına, sistemde yer alan işletmeler açısından en önemli avantajın nakit sıkıntısı çekilmeden ticaret yapıldığı yönündedir. Nguyen Ba Binh (2014) “Meeting The Challenges For Franchising In Developing Countries: The Vietnamese Experience” başlıklı makalesinde; “Gelişmekte olan ülkelerde Franchising zorluklarını tanımak: Vietnamlıların deneyimi” başlığı ile ele aldığı makalede gelişmekte olan Vietnam’daki franchising gelişimini ele almıştır. Sosyo-kültürel, ticari ve ekonomik faktörler ile yasal ortamın uygunluğu franchising sistemi ile uyumlu olduğunda franchising sisteminin Vietnam’da gelişmesini sağlayabileceği sonucuna varılmıştır. Fiori A Zaferiropoulou ve Dimitrios N.Koufopoulos (2013) “The Influence Of Relational Embeddedness On The Formation And Performance Of Social Franchising” başlıklı makalesinde “ilişkisel bütünleşmenin sosyal franchising oluşumu ve performansı üzerine etkisi” başlığı ile ele aldığı makalede; devletin bütçe açığını azaltma ihtiyacından bahsedilmiş ve bu bağlamda sosyal franchising denilen yeni örgütler arası biçim incelenmiştir. Bu çalışma, iş ortağının performansta önemli rol oynadığına, iş ortağının eğitimi ve bütün ağı desteklemeye odaklanma becerilerinin sosyal franchisor’ların karşılaştığı en önemli sorun olduğu sonucuna varılmıştır. Öncü vd. (2011) “Franchising İşletmelerinde Performans Değerlendirme: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Fast-Food Franchisee İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” konusu incelenmiştir. Bu konu ile İstanbul’da faaliyet gösteren franchisee işletmelerinde performans değerlendirmede neler dikkate alınmıştır, bunu belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Bir ilde ve altı işletmede yapılan araştırmanın sonucunda ise; üst düzey

yöneticilerin performans değerlendirmede finansal, müşteri, çalışan ve örgütsel boyutları önemseyip kullandıkları saptanmıştır.

Yapılan bu literatür taramasından hareketle adı geçen çalışmalardan bu çalışmanın farkı; sosyo-kültürel faktörlerin franchising işletmeleri üzerine etkisinin incelenmiş olması ve Trabzon'da bir ulusal franchising cafe işletmesinde uygulama yapılmış olmasıdır.



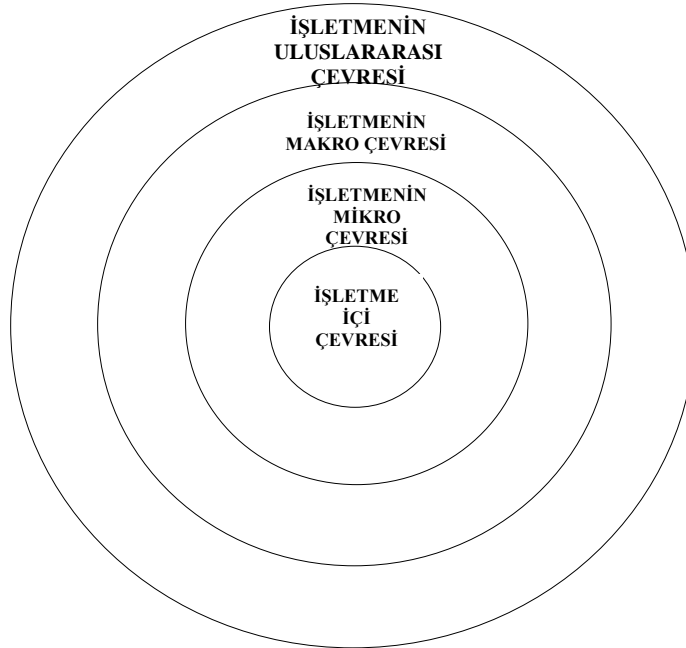
İKİNCİ BÖLÜM

FRANCHISING İŞLETMELERİN PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

2.1. İŞLETMENİN ÇEVRESEL FAKTÖRLERİ

İşletmeler, kuruluş aşamasındayken ve faaliyetlerini devam ettirirken işletme içi ve işletme dışı faktörlerin etkisindedirler. Bunların sürekli gözetlenerek aralarındaki ilişkiyle etkilerinin incelenmesi, analiz edilerek, yeni koşullara uygun önlemlerin alınması ve gerekli düzenlemelerin yapılması, başarılı bir işletmecilik için oldukça önemlidir (Tuncer vd., 2011: 42). Uluslararası pazarlamanın ulusal pazarlamadan farklılıkları; pazarlama teknikleriyle alakalı olmayıp, farklı ülkelerin birbirinden farklılıkları ve artık iç pazar yerine, çoğunlukla birden fazla dış pazarlarla uğraşıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Burada da başta kültürel faktörler olmak üzere; sosyal, ekonomik ve özellikle politik, hukuki faktörler önemli rol üstlenirler (Akat, 2008: 5).

Şekil 3: İşletme İç ve Dış Çevresi



Kaynak: Tuncer vd., 2011: 43

2.2. İŞLETME İÇ ÇEVRESİ

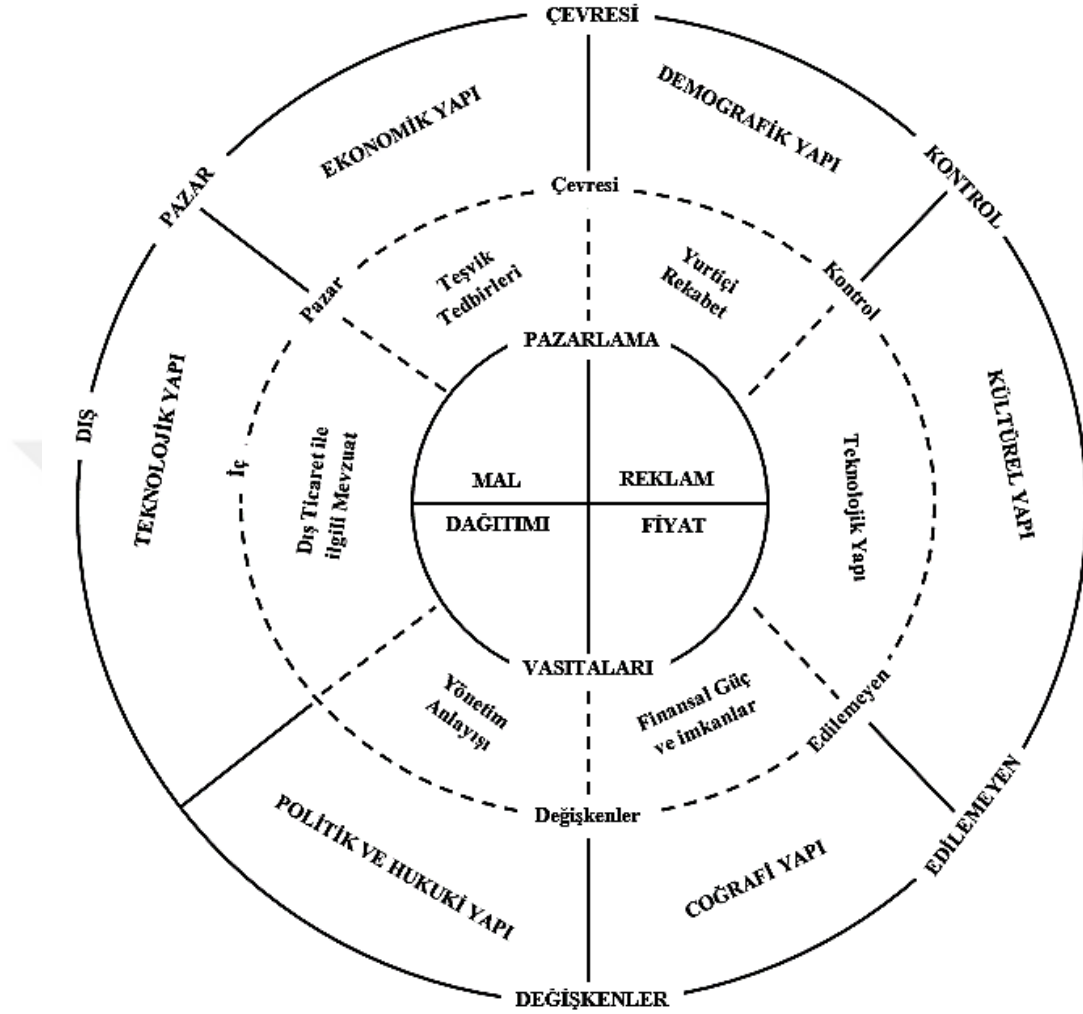
Girişimcinin amaçları doğrultusunda işletmenin nasıl ortaya çıktığı, üretim faktörlerinin temin edilmesi sonucu nasıl bir yapının oluştuğu ve bu yapıya ne şekilde işlerlik kazandırıldığı soruları “işletme sistemi ve işletme işlevleri” ile ilgili bilgilerin incelenmesini gerektirir (Tuncer vd., 2011 : 43).

İç çevre de en az dış çevre kadar önemlidir. Çünkü örgüt kültürü, kurallar, hiyerarşi ve gelenekler örgütün dışa dönük yüzünün mühim bir parçasını kaçınılmaz biçimde oluşturmaktadır. Örgütün üyeleri işlerini bitirdikten sonra ailesi ve arkadaşları ile ilişkilerde olumlu veya olumsuz bir şirket imajını verebilmektedir, hatta iş saatleri içerisinde bazılarıyla bağlantılı olabilmektedirler. Çalışanlar dışarıdakilere şirket hakkında olumsuz şeyler söylediklerinde, söylenenler şirketin promosyon kampanyalarından çok daha inandırıcı olacaktır (Bylthe, 2000: 34).

2.3. İŞLETME DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ (MAKRO ÇEVRE ELEMANLARI)

İşletmenin, kuruluş aşamasından başlayarak ve faaliyetlerini sürdürürken direkt ya da endirekt ilişkide olduğu ulusal makro çevresindeki tüm kişi ve kuruluşlarında içinde yer aldığı ulusal sınırları içinde kalan genel çevresi ve bu çevreyi oluşturan faktörlerdir. İşletme sistemini direkt veya endirekt bir şekilde etkileyen başlıca makro çevre faktörleri şunlardır (Tuncer vd., 2011: 48).

Şekil 4: İşletmenin Pazar Çevresi ve Pazarlama Araçları



Kaynak: Karafakioğlu, 2000: 12

2.3.1. Demografik Çevre

Bir dış pazara, bir mal ya da hizmetten ne kadar satılabileceğini belirleyen en önemli faktör kuşkusuz, o pazardaki müşterilerin sayısıdır. Bu nedenle nüfus ve nüfusun yaşlara, mesleklere, cinsiyete, medeni haline göre dağılımı ön tahminlerde sık sık kullanılır. Çünkü bunların her biri mal ve hizmetin talebi üzerinde, farklı ölçülerde de olsa etkili olur (Akat, 2008: 8).

İşletmeler ürettikleri mal ya da hizmetleri ya bir başka firmaya hammadde olarak üretebilirler ya da tüketiciye sunulmak üzere üretebilirler. Her iki işletme türü de direkt ya da endirekt olarak tüketici ihtiyaçlarını karşılarlar. Bu yüzden tüketicilerin demografik yapısı ve o yapının belirleyicileri işletme sistemlerinin makro çevre faktörleridir (Tuncer vd., 2011).

Demografik çevre faktörleri, ulusal makro çevre içinde yer alan tüm nüfusun; miktar, yaş, cinsiyet, eğitim ve öğretim düzeyi, mesleği, aile yapısı, nüfusun ulusal boyutta kent ve kırsal kesimlere dağılımı, vb. birçok alt özellikten oluşur. Hatta bazı ekonomik özelliklerinde, örneğin; ulusal gelir hesaplarından hareketle, kişisel ulusal gelir, bu gelirin seviyesi, vb. faktörlerden etkilenmesi nüfusun işletmecilik uygulamalarında belirleyici ve yönlendirici etkilerinin daha da belirginleşmesini sağlar (Tuncer vd., 2011: 49).

Demografi; yaş grupları, ülkelerin nüfus yapısı ve yoğunluğu, ırk, cinsiyet, yerleşim veya meslek gibi nüfusla ilgili etmenleri inceleyen bir çalışmadır. Demografik faktörlerdeki değişimler şirketleri etkileyebiliyor. Örneğin: Doğum oranlarının az olduğu batı ülkelerinde bebek kıyafetlerini satışı düşecektir. Ya da kırsal kesimde daha az insan yaşaması talep edilen ürün ve hizmette değişikliğe yol açacaktır (Ülger ve Mirze, 2010).

2.3.2. Politik ve Yasal Çevre

1. Hükümetler işletmeleri etkileyen yasaları onaylattıkları için politik etkenler yasal etkenleri belirler. Örneğin iş güvenliği yasası, vergi yasası, çevre koruma yasası gibi. Bir ülkede hükümetin kamu sektörüne ve özel sektöre karşı tutumu ile tüketicilere, yabancılara karşı tutumları ulusal sınırlar ötesindeki pazarlamayı etkiler. Bazı hükümetler; yabancı yatırımcıları ülkelere çekme yolunda teşvikler verirken, bazı hükümetler ise yabancıların orada iş yapmasını zorlaştırır. Son yıllarda yabancı sermayeyi sınırlayan ülke sayısı bir hayli azalmıştır. Ayrıca devlet yapısındaki bürokrasinin yavaş işleyişi de bir diğer sorundur. Başka ülkelere dış satımda

bulunmak isteyen bir pazarlamacının başlangıçta en azından şu faktörleri dikkate alması gerekir (Akat, 2008: 7-8).

2. Ülke dış politikaları (politik iklim ve istikrar, özellikle yabancı sermayeye karşı tutum ve korumacılık).
3. Ülkelerin uluslararası dış alıma karşı genel tutumları (devletin yasal kısıtlamaları, kotalar, gümrük tarifeleri, gümrük zorlukları, gayri resmi boykotlar, rekabet fiyat, ambalaj, standart, kalite, sağlık, karantina, diğer kısıtlamalar, destek, teşvik ve sübvansiyonlar, vb.) GATT, WB, BM, AB gibi uluslararası kuruluşlar tarafından uluslararası ticarete getirilen kısıtlamalar ve öneriler de ayrıca dikkate alınmalıdır (Akat, 2008: 7-8).
4. Parasal düzenlemeler (kur ayarlamaları, devalüasyon, revalüasyon vb).
5. Devlet bürokrasisi (yabancılara yardım, kayırma, rüşvet vb.)

Tablo 3: Pazarlamayı Etkileyen Yasalardan Örnekler

Ülke	Yasa
Fransa	Televizyonda ve perakendecilerde alkollü içki yasağı vardır.
İngiltere	Keyif maddelerinin televizyondaki gönüllü yasak uygulaması kalkmıştır.
Tayland	Unitel Bradasting Co. Ve Beer Chang firmalarının tekelci durumlarını ortadan kaldıran yasa yürürlüğe girmiştir.
Almanya	Şans oyunları ve savaş oyuncakları reklamı yasağı vardır.
İspanya	Pirinç fiyatı devlet kontrolündedir. Bu tür kısıtlamalar birçok ülkede geçerlidir.
Türkiye	Tütün reklamı yasağı vardır.

Kaynak: Bylthe, 2000: 31

2.3.3. Ekolojik ve Coğrafik Çevre

Zor bulunan hammaddelerin hızlı biçimde azalması, atıkların yarattığı sorunlar ve özellikle çevre etkisi yüksek olan endüstri komplekslerinin uygun yerler bulmaktaki zorlukları gibi faktörler işletmenin karar alma sürecini ciddi bir biçimde etkilemektedir. Pazarlama açısından, firmalar bu konulardaki kamuoyunun görüşlerini dikkate almaktadırlar. Çoğunlukla, bu konularla başa çıkmanın en güzel yolu uyumsuzluk çok fazla yayılmadan ilgili baskı gruplarıyla ilişki kurmakla başlamaktadır. Sosyal

pazarlama kavramını benimseyen işletmeler bu durumu normal bir davranış olarak gerçekleştirirler (Bylthe, 2000: 33).

Çevresel etkenlerin işletmeler ile alakası iki bölümde ele alınmaktadır. İlki hammadde kaynaklarıdır. Örneğin; ağaç sanayisinde kurulacak işletmelerin yatırım tercihlerini ağacın çok olduğu ülkelerde yapması gibi. İkincisi ise yaşamsal döngünün devamı için doğal koşulların korunmasıdır. Örneğin; işletme atıklarını doğaya bırakan işletmeler için yasal önlemler alınmıştır (Akat, 2008).

2.3.4. Teknolojik Çevre

Gelişmiş ülkelerin teknolojik düzeyleri pazarlamayı yakından belki de direkt etkileyen faktörlerden biridir. Son yıllardaki başlıca teknolojik gelişmeler; üretim maliyetlerini düşürücü robotlar, uzayda üretim teknolojisi, sentetik üretim, üçüncü nesil bilgisayarlar, elektronik teknolojisi, "micro-chips", ulaştırma (tren, uçak vb.), uydu iletişimleri, video sistemleri, portatif fotokopi makinesi, tele faks, görüntülü telefon, internet, nano-teknolojik gelişmeler ülkeler arası karşılaştırmalı avantajları değiştirir ve ülkenin sosyo-ekonomik kalkınmalarını hızlandırır. Teknoloji düzeyi düşük olan ülkelerde doğrudan teknoloji transferi veya mamulün ithali düşünülebilir. Örneğin; "Sarı Tehlike" olarak anılan Çin, teknoloji transferi uğruna, ABD ile farklı siyasi rejimleri olduğu halde ilişkilerini sıkılaştırmış ve öyleki kendi rejimini bile yumuşatmıştır. Teknoloji transferinin çok geniş boyutları vardır. Eski teknoloji transferi bu konuda karşılaşılan sorunlardan biridir. Öte yandan, gelişmekte olan ülkeler, teknolojinin çok geliştiği ülkelere, bu ülkelerin çoktan bıraktığı, unuttuğu veya önem vermediği fakat önemli bir pazar hacmi olan, basit teknolojiye dayalı, basit endüstriyel ürünler pazarlayabilirler. Örneğin, Türkiye ABD'ye tek vitesli mikser, basit tarım aletleri vb.'ni pazarlayabilir. Bu bir anlamda "tereciye tere satmak" gibi bir durum olsa da mümkündür. Çünkü gelişmiş ülkeler; gereksinme yanında, politik destek ve planlı eskitme gibi ekonomik çıkarlar nedeniyle bu tür ithalatta bulunabilirler. Ayrıca; el örgüsü halı, kilim, kazak gibi mamuller ve emek-yoğun üretim sonucu elde edilen mallar da (örneğin el sanatları, hediyelik eşya, incik, boncuk vb. mamuller) gelişmiş ülkelere pazarlanabilir (Akat, 2008: 8-9).

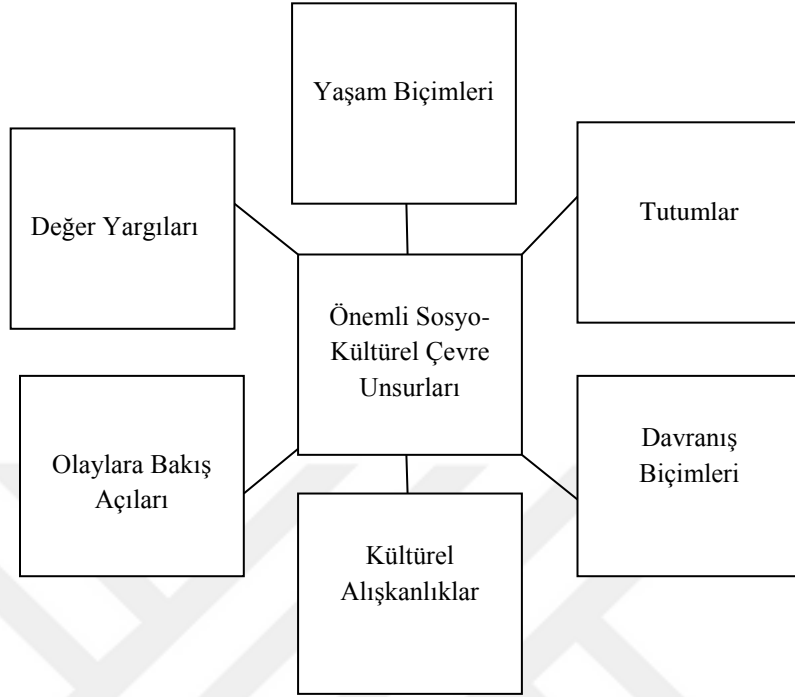
2.3.5. Ekonomik Çevre

Ülkeler ekonomik şartları yönünden birbirlerinden farklıdırlar, endüstriyel yapı, milli gelir ve dağılımı, rekabet pazar dilimleri vb.'dir. Ekonomik faktörleri makro ekonomik faktörler ve mikro ekonomik faktörler olarak iki başlıkta inceleyebiliriz. Makro ekonomik faktörler ekonomik talep yöntemini belirler. Bu durumu da hükümetler yerine getirir. Kamu harcamaları, vergileme politikası gibi sistemleri kullanarak yapar. Mikro ekonomik etkenler; insanların gelirlerini nasıl harcadıklarıyla alakalıdır (Akat, 2008: 6).

2.3.6. Sosyal ve Kültürel Çevre

Sosyo-kültürel faktörler bir toplumun içinde yaşayan insanların yaşayış tarzları ve belli olaylar karşısında gösterdikleri tepkileriyle ilgilidir. Kültür faktörü ise insan davranışlarının en önemli belirleyicisi durumundadır. Uluslararası işletmecilik yönünden toplumdaki kültürel faktörlerin tespiti, niteliği kadar davranışlardaki gelişme ve değişmelerin niteliğinin ve hızının tespiti de gereklidir. Bu anlamda toplumsal etkileri ortaya çıkararak uyaranların neler olduğu ortaya çıkarılmalıdır. Üretim ve mal arzı bu toplumsal etkilerin ortaya çıkardığı ihtiyaçların belirlenmesiyle oluşacaktır (Kartal vd., 2006 : 16).

Şekil 5: Sosyo-Kültürel Çevrede Bazı Önemli Unsurlar



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010: 87

İnsanlar ve onların tüketim kalıpları genelde birbirlerine benzemekle birlikte, uluslararası pazarlamanın belki de en güç yönlerinden biri tüketicilerin tercih, tutum ve davranışlarıyla alakalıdır. Ülkelerin kültürleri arasındaki farklılıklar, pazarlanan mal ve hizmetleriyle pazarlama yöntemlerini etkiler. Bu yüzden her ülkenin gelenek, görenek, tutum, alışkanlık, davranışları, nüfusun gelişimi, dağılımı, din, dil ırk, sosyal sınıflar, aile sistemleri, sosyal değerler ve normlar (inançlar, çalışkanlık, ticarete yatkınlık, disiplin, dürüstlük, zamana değer verme, estetik, sanat, folklor, müzik, drama vb.) uluslararası pazarlamada özellikle incelenmelidir. Türkçe’deki “Müslüman mahallesinde salyangoz satmak.” özdeyişi uluslararası pazarlardaki güçlükleri ifade bakımından kullanılabilir ilginç bir sözdür. Bu sosyo-kültürel çevre koşullarına verebileceğimiz birçok örnek vardır. Örneğin: Ünlü ABD şirketi General Motors’un Chevrolet (Chevy) Nova markalı otomobili İspanyolca’da “yürümez” anlamına geldiğinden İspanyolca konuşan ülkelerde pazarlanamamıştır. Çin’de beyaz matem rengidir, mavi ise Hollanda’da dişiliği, İsveç’te mavi erkeklik sembolüdür. Türkiye’de

kadınlar, Fransa’da ise erkekler yemek pişirmeye meraklıdır. Fakat Türkiye’de en iyi aşçılar erkeklerden çıkmaktadır (Akat, 2008: 6).

Sosyo-kültürel etkenler araştırılırken tüketicilerin davranışları, sosyal değişimlerin hızı, sosyal değişimlerin önemi, sosyal değişimlerin nedenleri, işletmedeki çalışanların değerleri, toplum değerleri (manevi müeyyideli hukuk kuralları), vb. konuların dikkate alınması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Tüketicilerin satın almayla ilgili davranış biçimleri mümkün olduğu kadar kültürel faktörler ile açıklanmalı ve bu şekilde davranışlardaki sapmaların sebepleri açıklanmaya çalışılmalıdır. Örneğin; bir tüketicinin belirli bir ürünü satın almada dikkate aldığı faktörler tüm yönleri ile ortaya konulursa tercihlerin diğer ürünlere yönlendirilmesindeki faktörler de tespit edilebilir (Kartal vd., 2006: 16).

2.4. MİKRO ÇEVRE

Bütün işletmeler kuruluş ve işleyiş amaçlarına bağlı olarak kendi içinde bazı işler ve faaliyetleri gerçekleştirecek uyumlu bölümlerden oluşur. İşletmeyi kuruluştaki amacına ulaşmasında etkili olacak mikro çevre elemanları vardır (Tuncer vd., 2011: 44). Mikro çevre, örgüte yakın etkilerde bulunan faktörlerden oluşur, bu faktörler: Rakipler, müşteriler, tedarikçiler, araçlar, kamuoyunun bazılarıdır (Bylthe, 2000: 25).

2.5. KÜLTÜR

Kültür çok geniş bir kavramdır. Toplumları bir arada tutan kültürün varlığı iken, benzer şekilde işletmeleri de güçlü kılan işletme iç kültürleri ve işletme dış kültürleridir. Yani işletmenin çalışanları ve faaliyette bulunduğu çevre ile olan uyumunu anlatır. Kültürün tanımı antropoloji ve sosyoloji açısından incelenmiştir (Sargut, 2001).

2.5.1. Kùltürün Tanımı

Kùltürü birçok yazar farklı biçimde tanımlamıştır. Bunlardan bazıları şöyledir. Webser's kùltürü aktarılan, konuşulan ve diğer nesillere kadar süren fikirler, gelenekler ve insanların veya grupların yetenekleri olarak tanımlar. Hoeck'in kùltür tanımı kùltürün ne olup ne olmadığını da kapsar. Kùltür doğru veya yanlış değildir. Miras bırakılmaz ve kişisel davranışla ilgili değildir. Her ulusal kùltürün içinde inanç ve davranış farklılıkları mevcuttur. Kùltür anlamların bir paylaşım sistemidir. Kùltür insanların Dünya'yı nasıl algıladığını, olayları ve davranışları nasıl yorumladıklarını, toplumlar içindeki davranışları nasıl yorumladıklarını, toplumlar içindeki davranışları ve cevapları ne şekilde tahmin ettiklerini gösterir (Rısner, 2001: 17).

Kùltür görecelidir, kesin değildir. Farklı grupların farklı kùltürel kuralları vardır. Ama kùltürel değerlerin birbirinden daha iyi ya da daha kötü olduklarını gösteren belli bir standart yoktur. Kùltür konsepti toplumun en küçük çekirdeğiyle bile ilgilendiği için, anlaşılması zor bir kavramdır. Bölgesel ve ulusal sınırları geçerek insan ilişkilerinin belirlenmesinde rol alır. İnsan bir kùltürü temsil eder. Kùltür insana özgü bir özelliktir. Kişisel açıdan ele alınınca kùltür bireye özgüdür. Toplumsal açıdan ele alındığında tarihsel boyutludur, kuşaktan kuşağa aktarılan ve insanlar arasındaki ortak davranış kalıplarıdır (Sargut, 2001).

Bir balığın suya olan ihtiyacının farkına, ancak suyun dışına çıktığında varır. İnsanın kùltür ile olan ilişkisi de böyledir. Kùltür, kişiyi ayakta tutar, soluk alıp vermesini sağlar. Kùltür, insanların deneyimlerini yorumlamada ve eylemlerine karar vermede rehber edindikleri anlam dokusudur (Uzunçarşılı vd., 2000: 3-4).

Kùltür sosyal ilimlerde, ortak olan davranış kalıplarını ya da alışkanlıkları içerir. Antropologlar ise kùltürü, insanın estetik zevkinin ötesine giden bir anlam olarak tanımlar. Kùltür, toplumun niteliklerini oluşturan bilimsel inançları, mucizelerle ilgili inançları, dinsel inançları, otorite, örgüt, iş gibi inançları kapsar. Kùltürün sembolik özelliğinden dolayı kùltür kolayca bir insan birliğinden, başka insan birliğine geçebilir. Antropologlara göre kùltür buzdağına benzetilmiştir. E.B.Taylor'a göre kùltür; bilgiyi, inancı, sanatı, ahlakı, örf ve adetleri, kişinin içinde yaşadığı toplumun bir bireyi

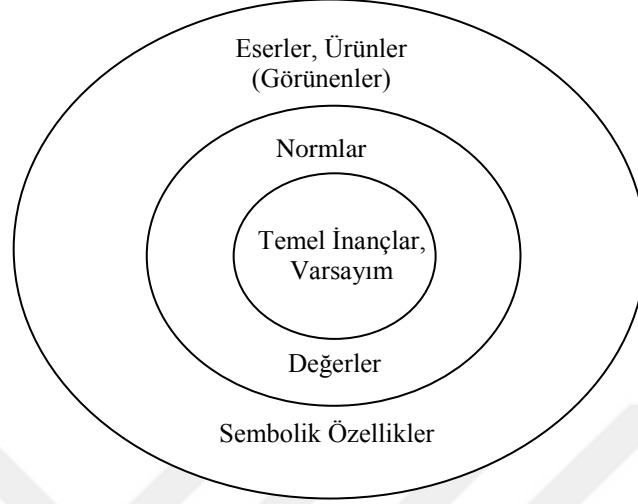
olmasından dolayı kazandığı alışkanlıkları ve tüm becerileri içine alan karmaşık bir bütündür (Erdoğan, 1983: 113).

Değişik kültürel altyapılardan gelen bireylerin oluşturduğu işletmelerde; paylaşılan, ortak değerler ve şirketi bir arada tutan normlar, inançlar, tutum ve düşünceler, şirket kültürünü oluşturur. Toplumsal kültür açısından bakıldığında, şirket kültürü bir alt kültürdür. Şirket kültürü; bir grubun, dışa uyum sağlamak ve içle bütünleşmek için oluşturduğu temel varsayımlardır (Eren, 2000: 119).

Kültür sosyal çevreden öğrenilir. Grupların belli değerler ve anlamlar üzerine toplu bir öngörüsünü yansıtır. Bu yüzden, farklı bölge ve ülkelerde çalışacak olan işletmelerin geniş bir algıya sahip olmaları, başarılı bir etkileşim kurmaları ve yanlış anlaşılmalardan kaçınmak için farklı ülke ya da bölgedeki müşterilerin davranışlarının, damak tatlarının algılarının farklı olduklarının farkında olmaları gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Toplumda bir grubun veya bir kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın alt yapısıymısa; ortak amaçlar, standartlar, değerler, alışkanlıklar, davranışlar, felsefe ve idealleri paylaşmak oluşturur. Bir kuruluşta çalışan ve onun üyesi olan bireyler örgütün kültürel niteliklerini benimseyerek, köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar. Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki başka örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve ilişki düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, değerini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisidir (Uzunçarşılı vd., 2000: 4).

Şekil 6: Kültürün Belirleyicileri



Kaynak: Uzunçarşılı vd., 2000: 6

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi kültürü katmanlardan oluşmaktadır, Güçlü işletmeler, işletme kültürünü oluşturabilmiş, güçlü kültüre sahip işletmelerdir. İşletmeler bu kültür katmanlarını güçlendirdikçe güçlü bir işletme kültürüne sahip olacaktır. Kültür katmanlarının çekirdeğini temel inanç ve varsayımlar oluşturur. Bireylerin tartışmasız kabul ettiği doğru ve yanlışlardır. Mc Donald'sın farklı etlerden hazırlanan köftelerini Türkiye'de menüsüne almaması.

Normlar ve değerler, hedefler ve sosyal ilkeler doğrultusunda oluşan standartlardır. Normlar işletme içinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirlerken değerler ise neyin değerli olduğunu gösterir. Hizmet sektöründe çalışan bir işletmenin müşteri memnuniyeti için personelini güler yüzle çalıştırması veya gıda sektöründe çalışan işletmenin hijyeni önemseyip uygulaması. Görünen öğeler ise; binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç gereçler, kullanılan formalar, giyiniş kültürün dışa yansıyan öğelerini oluşturmaktadır. Bunlar, kültüre ilişkin simge ve sembollerdir. Kültür hem görünen (maddi) öğeleri, hem de görünmeyen (manevi) öğeleri içine alır. İnsan istek ve ihtiyaçlarını giderebilmek için çeşitli araç ve gereçleri kullanırlar. Bu araçlar, gelenek ve göreneklere, alışkanlıklara ve içinde yaşanılan ortamın özelliklerine göre farklılıklar gösterir (Uzunçarşılı vd., 2000: 7).

2.5.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir arada olan kişiler ile gruplar tarafından ortak kabul görülen amaçlar, davranışı yönlendiren kurallar, inançlar ve değerler sistemi olarak tanımlanır. Örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında ve çalışanlara kişilik kazandıracak değişiklik duygusu yaratmalarında örgüt kültürünün, pazarlama stratejilerinin uygulama başarısını nasıl değiştirdiği sorusu büyük önem taşır. Örgüt kültürünün pazarlama stratejilerinin uygulanmasına yönelik etkisi iki şekilde gelişir. Kültür bir yandan çalışanlara örgütte kalıcı olabilmeleri için nasıl düşünceleri ve davranışları gerektiği konusunda yol gösterirken, öte yandan müşterilerine yönelik karar ve uygulamaların neler olacağını şekillendiren temel bir anlayış oluşturur. Örgütsel seviyede, müşteri merkezli inançlara ve değerlere dayalı felsefenin oluşturulması kültür olarak pazarlama düşüncesinin özüdür. Örgütsel seviyede pazarlama düşüncesine dayalı bir kültürün oluşumu, müşteri kısacası pazar yönlü anlayışın da temelidir (Torlak ve Altunışık, 2009: 319).

Örgüt kültürü, bireye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine bireye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir. Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki başka örgüt ve bireylerle ilişkilerini, düzeylerini de yansıtır (Eren, 2000: 119-120).

Örgütsel kültür, örgüt çalışanlarının örgütteki deneyimlerinin sonucunda paylaştıkları bazı varsayımlardan meydana gelir. Bu varsayımların örgüt üyelerinin davranış modellerinde, ifade edilen değerlerinde ve gözlemlenen artefaktlarında aktarılmış olduğu düşünülür (Miroshnik, 2002: 538).

Örgüt kültürünün farklı yazarlar tarafından yapılmış tanımları mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları tablo halinde verilmiştir.

Tablo 4: Örgüt Kültürü Tanımları

Paylaşılan değerlerin tamamı (Peters ve Waterman, 1982),
Paylaşılan anlamların tamamı (Moore, 1985),
Bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi (Deal ve Kennedy, 1982),
Örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler (Sathe, 1983),
Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve ideolojiler (Arogyaswamy ve Byles, 1987),
Değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi (Trice ve Beyer, 1984),
Her hangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi (Pettigrew, 1979),
Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler (Simircich, 1985),
Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklenti örüntüleri (Schwartz ve Davis, 1981),
Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılıtlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler (Kilmann vd., 1988),
Paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi (Louis, 1981),
Sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünü (Knights ve Willmott, 1987),
Normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünü (Singh, 1990),
Paylaşılan anlam ve semboller sistemi (Robbins, 1988), Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, sayılıtlar ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, her hangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme (sosyalleşme) süreci içinde geliştirmiş olduğu sayılıtlar örüntüsü (Schein, 1984; 1985) biçimindedir.

Kaynak: Şişman, 2000: 81

Schein, örgüt kültürünü aşağıdaki gibi (üç boyutuyla) açıklamaktadır.

1. Temel Varsayımlar: Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, doğrular, insan eylemlerinin manası ve insan ilişkilerinin tabiatına dair paylaştıkları temel inançlardır.
2. Temel Değerler: Örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada kabul etmiş oldukları kıstaslardır.
3. Artefaktlar: Genellikle kültürün gözle görülür kısımlarını, teknolojisini, sanatları, mitleri, sembolleri ve efsaneleri; kısacası görülebilen ya da duyulabilen davranış örüntülerini kapsar.

Duncan tarafından yapılan ayırım: Duncan'a göre; kültürde, fark edilen objektif öğeleri (varsayımlar, değerler, inançlar ve anlamlar) kapsayan iki ana boyut vardır.

Trice ve Beyer; kültürü ayırdıkları kısımlar aşağıdaki gibidir.

1. Semboller: Ortam içindeki fiziksel objeler, çevre ve çalışanların dış görünüşleri.
2. Dil: Kullanılan jargon, argo, mimikler, vücut dili, şakalar, dedikodular, sloganlar.
3. Hikayeler: İşletmenin geçmişine yönelik yaşanan vakalar, rivayetler, söylentiler.
4. Uygulamalar: Törenler, tabular ve de seramoniler.
5. Varsayımlar: Doğru ve doğrunun tabiatına ilişkin, bilinç dışına atılmış kabuller.

Kültürün teknolojik, sosyolojik ve ideolojik boyutlarına göre:

1. Teknolojik Boyut: Araçlar, teknikler ve mekanik sistemlerdir.
2. Sosyolojik Boyut: Karşılıklı insan ilişkileridir.
3. İdeolojik Boyut: İnançları, ritüelleri, ahlak anlayışı, mitler, semboller ve değerleri kapsamaktadır.

Kısaca, işletmenin kültürünü üreten ve yeni üyelerin kültürü öğrenmelerini sağlayan araçlar, işletmedeki değer sistemi, mitler, semboller, adetler gibi kültürel unsurlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 42-43).

2.5.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

1. Değerler: Bir grup bir problemle karşı karşıya kaldığında ilk çözüm önerisi bazı bireylerin neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkındaki varsayımlarını yansıtır (Terzi, 2000: 39).
2. Varsayımlar: Varsayımlar, örgütü oluşturan kişiler ve gruplarca paylaşılan, organizasyondaki insan unsuru, organizasyonel ve dış çevresel problemler, insan ilişkileri ve eylemiyle bütün bunlara ilişkin gerçek ve gerçeğin tabiatıyla alakalı temel yorumları kapsamaktadır. Bu yorumlar, zamanın, mekanın kullanımı, yapılan işler ve bu işlerin yapılış tarzlarında somutlaşmaktadırlar. Varsayımların en önemli niteliği ise tartışmaya açık

olmamaları ve sorgusuzca kabul görmeleridir. Varsayımların değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahip olması ve zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendiren yapısı, kültürel değişimde bu unsurları mühim bir direniş alanı durumuna getirmektedir. Bu nedenle kültürel değişimde, temel varsayımların yönetimler tarafından çok iyi analiz edilmesi lazımdır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001: 46).

3. Normlar: Normlar genelde uyulması gereken kurallar şeklinde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış tarzları üzerinde önemli etkiye sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001: 47).
4. İnançlar: Kişilerin kendi iç dünyalarıyla ilgili algılardan oluşan inançlar; bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik bir olay olarak bireysel ilkelerin kaynağı halini almaktadırlar. Kişiler, bilgi, kanaat ve inançlarını açığa çıkarmak istediklerinde, bunu davranış ve tutumları ile belli etmeye çalışmaktadırlar (Şimşek vd., 2003: 52).

Gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin kişinin bilgilerinden oluşur (Bozkurt, 1996: 91). Örgüt kültürünün özünü oluşturan inançlar, bir örgütün üyelerinin kendilerini ve başkalarını değerlendirme yöntemi olarak tanımlanabilir. Bunlar, bir grubun üyelerine farklı durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı kaynağını ve referans çevresini oluşturmaktadır (Schein, 1992: 22).

2.5.4. Kültürün İfade Biçimleri (Görünen Yüzü)

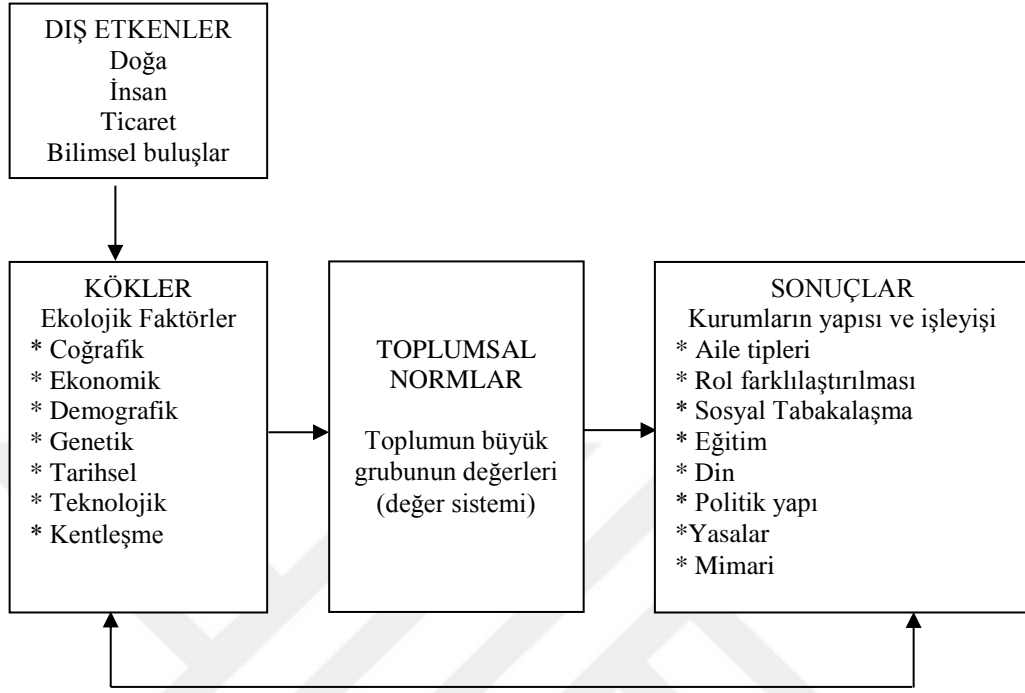
1. Dil: Kültürün en mühim parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisidir (Terzi, 2000: 55).
2. Semboller: Organizasyon için mana ifade eden “şeyler” ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını kuvvetlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 200: 47).

3. Ritüeller (Adetler): Kültürel kalıp ve değerleri kuvvetlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Örgüt içinde önemli tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir (Terzi, 2000: 49).
4. Törenler: Toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde mühim bir konuma sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar çevresinde bütünleştirmek ve örgütsel devamlılığı sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenebilir (Terzi, 2000: 48).
5. Hikayeler ve Efsaneler: Örgüte yönelik hikaye ve efsanelerdir (mitler). Örgütün kurucuları veya örgütte öne çıkan çalışanların hikaye ve mitlerini çalışanların doğru olsun veya olmasın kendilerine paye çıkarıp motive olmalarını örgütle bütünleşmelerini sağlar.
6. Kahramanlar: Örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran bireylerdir. Örgüt içinde her üyenin kişisel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 200: 48).

2.6. ULUSAL KÜLTÜR, İŞLETME KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Kültür, bir toplumun kendine has zihinsel programlamasıdır; her ulusun kültürel kimliği toplumun önemli bir kısmının kabul ettiği, devamlı korunan ve zamanla değişebilen değerler sisteminden oluşur. Bir toplumun değer sisteminin kökleri, ekolojik faktörlerin çeşitliliğinde bulunur ve normlar toplumun gelişmesinin, kurumların yerleşmesinin temelini oluşturur; öte yandan bu kurumlar toplumun normlarını (aile, yasalar, eğitim...) sağlamlaştırırlar (Erdem, 1996: 66).

Şekil 7: Kültür Modeli



Kaynak: Hofstede, 2001: 23

İşletme kültürünü faaliyet gösterdiği bölge, ülke kültürü ile uyumlu hale getirdikleri sürece yıllar sonrasında da varlıklarını sürdürebilirler. İşletme ile çevresinin kültürel etkileşiminin bir sonucudur (Eren, 2000).

Mc Donald's altın kemerlerini yüzondokuzun üzerinde ülkeye taşımış çokuluslu dev bir şirkettir. Peki, geleceğin antropologları uygarlığın dağılmasından yıllar sonra yer altından Ronald Mc Donald's oyuncakları veya antik bir Mc Donald's şubesi çıkarsalar, ne yaparlardı acaba? İster beğenin ister beğenmeyin, yiyeceklerinden ister yiyin ister yemeyin, Mc Donald's fast-food sektörü üzerine devrimci bir etki yaratmış ve sadece yemek tarzımızı değil, dilimizi, mimarimizi, reklam anlayışımızı ve kültürümüzü de değiştirmiştir (Stanford, 2014: 21).

2.7. FRANCHISING SİSTEMİ, KÜLTÜR İLİŞKİSİ

Her insanın bir kişiliği olduğu gibi her franchise şirketinin de bir kültürü vardır. Eğer franchise markanız büyüme ve gelişime uygunsa, kendine şu iki soruyu sorun: Franchise sisteminizin güçlü ve pozitif bir kültürü var mı, franchise satışlarını destekleyen bir kültür mü? Eğer birine ya da ikisine de hayır cevabını verdiyseniz, franchise satışlarında kabiliyetini engelleyen önemli konuları da açığa çıkarmış oluyorsunuz. İyi haber şu ki etrafınızdaki şeyleri değiştirebilir ve franchise satışlarını artırabilirsiniz. Eğer yeni ya da gelişmekte olan bir franchise şirketini yönetiyorsanız şu soruları sorabilirsiniz: Tam olarak kurumsal kültür nedir ve onun güçlü ve pozitif olup olmadığını nasıl bilebilirim? Bu soruyu cevaplamak için kendinize şu soruları sorun: Şirketimin vizyonu ne, inançlarımızın ve değerlerimizin özü nedir? Eğer doğru bir şekilde cevaplayamazsanız, bu problemler için bir işaret olabilir. Kurumdaki her bir paydaş bu sorulara verilen cevapları bilmelidir. Üst yönetim kurulu biliyor mu, peki ya şirketin çalışanları, tedarikçilerin, franchise işçilerin, franchisee'lerin, peki ya müşteriler biliyor mu? Güçlü kurumsal kültüre sahip olan franchise sistemlerinde, kurumdaki her bir kişi şirketin vizyonunu değerlerini ve inançlarını bilir. Güçlü, pozitif kurumsal bir kültür yaratırsanız, bu şirketteki herkesin şirketin vizyon ve misyonunu anladığını, o amaç için çalışacağı anlamına gelir. Herkesin anladığını söylersem, bu sizin franchisee'lerinizi onların bütün çalışanlarını kapsayan bütün paydaşları da içerir, müşteriler de buna dahildir. Şirkete bağlı biriyle aynı hissi alamazlarsa, markanızla yaptıkları her alışverişte ya da mağazalarınızı, logonuzu ve pazarlamanızı ne zaman görseler bu etkiyi hissedeceklerdir (Hackel, 2010: ss.).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSAL BİR FRANCHISING CAFE İŞLETMESİ ÜZERİNE TRABZON'DA BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Görüşme yolu ile toplanan veriler, örnek olay derinlemesine inceleme, metafor, kültür analizi ve doküman incelemesi yöntemleri kullanılarak hazırlanmıştır. Her katılımcı ile ayrı ayrı görüşülmüştür. Görüşmeler ses kaydına alınmıştır.

İşyeri sahibinin bilgisi ve izni doğrultusunda; işyerinin kuruluşundaki ilk iki yılı ve son iki yıllarına ait bilanço ve gelir tablolarından hareketle rasyolar hazırlanmıştır. Kültür analizinde görüşme yolu ile elde edilen veriler ışığında yerel kültürün ABC Cafesine olan etkisi incelenmiştir. Metafor sorusu ile ABC Cafesi hakkında işyeri sahibi, çalışanlar ve müşteriler açısından görünmeyenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay çalışması kullanılmıştır.

Örnek olay çalışması, “Nasıl, Niçin?” sorularına cevap arayan araştırmacının kontrol edemediği bir olayı derinlemesine incelemeye olanak sağlayan bir araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 313). Örnek olay çalışması, araştırma metotlarının; mülakat, gözlem, anket, doküman analizi vb. veri toplama kaynaklarının tümünü kapsayan bir semsiye olarak tanımlanmaktadır (Çepni, 2005: 21). Bu yüzden bu çalışma için örnek olay yöntemi uygun görülmüştür.

Metafor, benzetilmesi istenenin benzetim yoluyla vurgulanmak istenen özelliklerinin iyi bilinen bir başka şeyle açıklanmasıdır. Bilineni kullanarak bilinmeyeni açıklamaktır (İnam, 2008: 7). İnam (2008)'in doktora tezi olan “Televizyon Reklamlarında Metafor Kullanımı”, Erdem (2010)'un makalesi olan “Örgüt Kültürünün Kök Metaforlarla Keşfi: Üniversite Gerçekliği Üzerine Nitel Bir Araştırma”, Eraslan Çapan (2010)'un makalesi olan “Öğretmen Adaylarının Üstün

Yetenekli Öğrencilere İlişkin Metaforik Algıları” çalışmalarında metafor analizi kullanılmıştır.

Antropoloji geleneğini yansıtan kültür analizi kişisel algı, davranış, toplumsal davranış, yapı, işleyiş, değerler, normlar gibi kültürel öğelerin tanımı ve analizi üzerine odaklanmaktadır. Kültür analizinde amaç belirli bir grubun kültürünü tanıma ve yorumlamadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 76).

Nitel araştırmada araştırmanın geçerliliğini artırmak amacıyla, çalışmanın araştırma problemine yönelik yazılı ve görsel materyaller araştırmaya dahil edilir. Araştırılan olgu ve olgular hakkında bilgi içeren materyallerin incelenmesi doküman analizidir. Doküman incelemesi, araştırılmak istenen olgu veya olgular hakkında bilgi sunan yazılı materyallerin analizini içerir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 217).

Görüşme yapılan katılımcıların seçimi için tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi, toplanacak bilginin çok fazla olduğu düşünülen durumların derinlemesine incelenmesine imkan sağlamaktadır. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri birçok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında faydalı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 135). Bu çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri arasından kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEMİ

Bu çalışmanın evreni ABC Cafesinin müşterileri ve ulusal franchising cafe işveren, çalışanlarıdır. Örneklemi ise ABC Cafesine en az iki kez ya da daha fazla giden müşteriler, ABC Cafesinin işvereni ve çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Bu yöntemin seçilme nedeni zaman ve maddi kısıtlardan dolayı kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu çalışma doyum noktasına göre bir işveren, onbeş çalışan, kırk müşteri toplamda elli altı katılımcı ile yürütülmüştür.

3.3. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ

Bu çalışmada görüşme sorularının analizinde ABC Cafe işletmesi işveren, çalışan ve müşterilerinin verdikleri cevaplar ses kaydına alınarak, defalarca dinlendikten sonra aynen metinlere dönüştürülmüştür. Bütün katılımcılar için yazılan metinler, tek tek okunarak araştırma problemine yönelik kodlar oluşturulmuştur. Elde edilen kodlardan temalar oluşturulmuştur. Bulgular başlığında temalar ve frekansları yer almaktadır. Her katılımcı, her soru için birden fazla yanıt verebildiği dikkate alınarak, frekans katılımcı sayısı değil, bir soru için verilen cevap sayısıdır. Ayrıca elde edilen verilerden kültür analizi ve çalışmanın gerçekleştirildiği işletme için çalışmaya katılanların ürettikleri metaforlardan hareketle metafor analizi yapılmıştır. Hesaplanan rasyolar ile işletmenin finans durumu hakkında bilgiye sahip olunmuştur. Bu çalışmada katılımcıların ürettikleri metaforlar ile ABC Cafesinin işletme kültürü hakkında bilgiye ulaşılmak istenmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI, VARSAYIMI

Bu araştırmada franchising sisteminin sosyo-kültürel etkisi incelendiği için; işletmenin diğer çevre faktörleri işletmeyi etkiliyor olmasına rağmen araştırmanın kısıtları gözönünde bulundurulduğunda işletmeyi etkileyen diğer çevre faktörleri değişmez var sayılmıştır. Franchising sisteminin kültürel etkileşimi üzerindeki etkisi, bir ulusal franchising cafede incelenmiştir.

Bu çalışma 2014 yılında Trabzon ilindeki bir ulusal franchising cafe işletmesinde hazırlanmıştır. Tezin hazırlanmasında, zaman ve maddi kısıtlar dikkate alınarak araştırma yapılmıştır.

3.5. TRABZON'DA UYGULAMA YAPILAN ABC CAFE

Cafe yabancı bir kelime olup, Türk Dil Kurumu'ndaki karşılığı kafe olarak geçmektedir. Franchising işletmelerinin değiştirmeden kullandığı bir kelimedir. Cafe ya da Türkçe'deki karşılığı ile kafe: İçecek çeşitleri ve hafif yiyeceklerin satıldığı, bazılarında kapı önlerinde oturacak masaların bulunduğu ayaküstü yiyecek yerleri

şeklinde tanımlanıyor (TDK, 2014). Yani cafeler insanların; yiyip, içmek ve sohbet etmek için tercih ettiği mekanlardır. Bu çalışmada TDK'daki karşılığı olan kafe değil, yaygın olarak kullanılan hali olan cafe kelimesi kullanılmıştır.

Bu çalışmada Trabzon'da araştırma yapılan ulusal franchising işletmesinin gerçek adı kullanılmamıştır. İşletmeye ait sayısal veriler kullanıldığı için ayrıca işletmenin çalışanları ve müşterilerine yönelik işletme bilgileri içerdiğinden cafenin adı ABC Cafe olarak değiştirilmiştir. Franchisor 2002 yılında işletmesini Ankara'da kurmuştur. Araştırma yapılan cafe 2007 yılında franchising sistemi içerisinde yer almıştır. İşletmenin misyonu, "Dünya'nın her yerine işletmemizin lezzetlerini tanıtmak" tır. İşletmenin vizyonu ise "Var olduğumuz piyasada kurumsal değerlerimiz ile işletmemizi bir dünya markası haline getirmek" tir. İşletme misyon ve vizyonu doğrultusunda pazardaki yerini koruyup artırmaktadır. Oluşturulan örgüt kültürü ve konseptleri ile rakiplerinden sıyrılmaktadır.

Ürün çeşitliliği çok fazladır. 2009'da franchisor'un onayı (franchisee ve franchisor arasında ek sözleşme yapılmış, bu durum müşteri talebi ve piyasa koşulları dikkate alınarak Trabzon'daki cafenin menüsüne dahil edilmiştir) ile menüsüne tavuk döneri eklemiştir. Değişen pazar koşullarına uymak için müşteri beklentileri dikkate alınmıştır. Cafede yedi ana menü bulunmaktadır. Diğerleri şöyledir:

Tablo 5: ABC Cafe'sine Ait Menü

Ürün Adı	Kaç Farklı Çeşitte Yapılıyor (Adet Olarak)
Poğaçalar	7
Açmalar	3
Sandviçler	6
Kurabiyeler ve Çörekler	20
Börekler	13
Kahvaltı	13
Tostlar	7
Gözlemeler	5
Sıcak Sandviçler	8
Salatalar	5
Burgerler	4
Dürümler	4
Makarnalar	7
Kumpirler	2
Atıştırmalıklar	2
Pizzalar	6
Ana Yemekler Beyaz Et	6
Ana Yemekler Kırmızı Et	5
Pastalar	9
Çaylar	3
Özel Lezzetler	4
Sıcak Kahveler	2
Dünya Kahveleri	11
Soğuk Kahveler	6
Soğuk İçecekler	12
Taze Meyve Suları	3
Frozen	1
Milkshake	1

Tablo 5'ten anlaşılacağı üzere cafenin menüsü oldukça geniştir. Kurabiyeler ve çörekler 20, pizzalar altı, pastalar dokuz, börekler üç farklı çeşitte yapılıyor. Menüde yer alan yiyeceklerin servise hazırlanma süreleri vardır. Poğaçalar çeşitleri, börek çeşitleri bir iki dakika; ana menü ürünleri, gözleme, pizza 10dk.'da servise hazır hale getirilir.

Bu çalışmada kullanılan ABC Cafesine ait finansal veriler (bilanço ve gelir tabloları dikkate alınarak), kuruluştaki ilk iki yılı ve 2012-2013 yılları karşılaştırılmıştır. Rasyoları hesaplanmıştır. Araştırma örnek olay çalışması olduğu için kullanılan bilançolar, gelir tabloları ve hesaplanan rasyolar sadece ABC Cafesini tanıtmak amacıyla.

Finansal analiz; finansal tabloların bölümlere ayrıştırılarak bu bölümlerin birbirleri ile ilişkilerinin rasyolar (oranlar) olarak gösterilmesidir. Rasyo, finansal verilerin özetlenmesi ile işletmenin finansal gücü ve başarısı hakkında bir görüşe sahip olmayı sağlar. Dikey analiz finansal tabloların oransal analizidir. Bu oranda her kalem bir başka kalemin yüzdesi olarak ifade edilir. Bilançonun dikey analizi, paydada toplam varlıklar veya toplam kaynaklar kullanılarak yapılır ve her kalemin bu toplamlar içindeki yüzdesi hesaplanır. Gelir tablosunun dikey analizinde, tabloda yer alan her gider kalemi satışların yüzdesi olarak gösterilir. Yatay analiz (trend analizi) ise bir işletmenin kendi içinde en az iki yılın bilanço ve gelir tablosunun kıyaslanması ile yapılır. İşletmenin başarılı olup olmadığını sadece bir yılın sonuçlarına bakarak söyleyemeyiz. Bu yüzden en az son iki yılın sonuçlarının kıyaslanması gerekir. Belirli bir yıl baz alınarak en az iki yılın bilanço ve gelir tablolarının dikey analizi sonucu bulunan oranların mukayese edilmesi ile yapılır (Karasioğlu, 2014). Bu çalışmada bu rasyoları hesaplamadaki amaç işletme hakkında bilgilenmektir.

Tablo 6'da ABC Cafesine ait kuruluştaki ilk iki yıl ve son iki yılın bilançoları ve dikey analiz oranları vardır. Tablo 6 aşağıdaki gibidir.

Tablo 6: ABC Cafe2007-2008/2012-2013 Bilançoları ve Dikey Oranları

ABC CAFE	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2012	31.12.2013
VARLIKLAR								
DÖNEN VARLIKLAR	167.688,94	147.851,91	167.142,34	478.592,05	71%	65%	36%	48%
Hazır Değerler	4.997,56	8.333,54	6.551,26	7.020,29	2%	4%	1%	
Stoklar	125.622,10	112.339,26	160.591,08	471.568,71	53%	49%	34%	47%
Diğer Dönen Varlıklar	37.069,28	27.179,11			16%	12%		
Gelecek Aylara Ait Gelir/Gider Tahakkukları				3,05				
DURAN VARLIKLAR	70.065,60	79.960,45	299.670,64	524.702,34	29%	35%	64%	52%
Ticari Alacaklar	1.233,92	1.233,92	1.233,92	1.233,92	0%	9%		
Maddi Duran Varlıklar	57.941,61	55.750,10	233.624,62	231.183,78	24%	24%	50%	23%
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	10.890,07	22.976,43	73.917,51	285.300,69	5%	10%	16%	28%
Gelecek Aylara Ait Gider/Gelir Tahakkukları			894,59	6.983,95				
TOPLAM VARLIKLAR	237.754,54	227.812,36	466.812,98	1.003.294,39	100%	100%	100%	100%
KAYNAKLAR								
KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	261.003,66	297.461,49	344.209,48	440.989,13			74%	45%
Ticari Borçlar	197.555,19	53.232,93	245.991,86	275.471,30	83%	23%	53%	27%
Finansal Borçlar			206,31	370,83				
Diğer Borçlar	58.500,00	238.976,00	82.273,41	144.395,72	25%		18%	14%
Ödenecek Vergi ve Diğer Yükümlülükler	4.948,47	5.252,56	15.737,90	20.751,28	2%	2%	3%	2%
UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR			201.000,00	647.168,54			45%	65%
ÖZKAYNAKLAR	23.249,12	69.649,13	(87.369,50)	(84.863,28)	10%	31%	19%	8%
Ödenmiş Sermaye	104.925,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	44%	66%	32%	15%
Geçmiş Yıl Zararları		-128.174,12	299.003,35	299.003,35		-56%	64%	30%
Geçmiş Yıl Karları			51.299,95	61.606,85			11%	6%
Dönem Net Karı /Zararı	-128.174,12	-91.475,01	10.306,90	2.533,23	-54%	-40%	22%	
PASİF (KAYNAKLAR) TOPLAMI	237.754,54	227.812,36	466.812,98	1.003.294,39	100%	100%	100%	100%

Tablo 6 ABC Cafesinin bilanço kayıtlarına göre: Dönen varlıklar 2007'de 167.688,94 Türk lirası iken 2008'de 147.851,91 Türk lirasına gerilemiştir. 2012'de 167.142,34 Türk lirası olmuştur. 2013'te ise 478.592,05 Türk lirası olmuştur. Dönen varlıkların dikey rasyosu ise 2007'de %71, 2008'de %65, 2012'de %36, 2013'te ise %48'dir.

Duran varlıkları 2007'de 70.065,60 Türk lirasıdır. 2008'de 79.960,45 Türk lirası olmuştur. 2012'de ise 299.670,64 Türk lirası iken, 2013'te 524.702,34 Türk lirasıdır. Duran varlıkların dikey oranı ise 2007'de %29, 2008'de %35, 2012'de %64, 2013'te %52'dir. Toplam varlıkları 2007'de 237.754,54 Türk lirasıdır. 2008'de ise 227.812,36 Türk lirasıdır. 2012'de 466.812,98 Türk lirası iken, 2013'te 1.003.294,39 Türk lirasıdır.

Kısa vadeli yabancı kaynakları 2007'de 261.003,66 Türk lirasıdır. 2008'de 297.461,49 Türk lirası olmuştur. 2012'de 344.209,48 Türk lirasıdır. 2013'te 440.989,13 Türk lirasıdır. Kısa vadeli yabancı kaynaklara ait dikey oranlar 2007 ve 2008'de sıfırın altına düştüğü için yazılmamıştır. 2012'de %74, 2013'de %45'dir.

Uzun vadeli yabancı kaynakları 2007 ve 2008'de kullanılmamıştır. 2012'de 201.000,00 Türk lirasıdır. 2013'te 647.168,54 Türk lirasıdır. Uzun vadeli yabancı kaynakların dikey oranı 2012'de %45'dir. 2013'te %65'tir.

Pasif toplamı 2007'de 237.754,54 Türk lirasıdır. 2008'de 227.812,36 Türk lirasıdır. 2012'de 466.812,98 Türk lirasıdır. 2013'te 1.003.294,39 Türk lirasıdır.

Tablo 7'de ABC Cafesine ait 2007- 2008, 2012-2013 gelir tabloları ve dikey oranları yer almaktadır. Tablo 7 aşağıdaki gibidir.

Tablo 7: ABC Cafe 2007-2008/2012-2013 Gelir Tabloları ve Dikey Oranları

ABC CAFE								
	2007	2008	2012	2013	2007	2008	2012	2013
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER								
Satış Gelirleri	39.289,26	614.941,68	1.467.682,79	1.381.871,32	100%	100%	100%	100%
Satışların Maliyeti (-)	-27.534,25	-492.081,39	-1.231.331,94	-1.290.347,67	-70%	-80%	-84%	-93%
BÜRÜT SATIŞ KAR/ZARARI	11.755,01	122.860,29	246.350,85	91.523,65	30%	20%	-16%	
Genel Yönetim Giderleri (-)	-146.736,16	-213.428,93	203.044,49	73.712,44	-	-38%	-14%	-5%
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri (-)			-23.056,10	-9.390,27			-16%	
Diğer Faaliyet Gelirleri	6.807,03			2.160,72	17%			
Diğer Faaliyet Giderleri (-)								
FAALİYET KARI/ZARARI		90.568,64	20.250,26	8.420,94		15%	1%	
Olağan Dışı Gider ve Zararları (-)		906,37	-9.766,29	-7.741,34		0%	-	-
Finansal Giderler (-)			-177,07	-307,10			-	-
KARI/ZARARI		91.475,01	20.073,19	10.274,56		15%	1%	
DÖNEM KARI/ZARARI	128.174,12	91.475,01	10.306,90	2.533,22		15%	0	0

Tablo 7’de ABC Cafesinin gelir tablosu kayıtlarına göre: Satış Gelirleri; 2007’de 39.289,26 Türk lirasıdır. 2008’de 614.941,68 Türk lirasıdır. 2012’de 1.467.682,79 Türk lirasıdır. 2013’te 1.381.871,32 Türk lirasıdır.

Bürüt satış karı/zararı 2007’de 11.755,01 Türk lirasıdır. 2008’de 122.860,29 Türk lirasıdır. 2012’de 246.350,85 Türk lirasıdır. 2013’te 91.523,65 Türk lirasıdır. Bürüt satış karı/zararı kalemine ait dikey oranlar 2007’de %30, 2008’de %20, 2012 ve 2013’te sıfırın altına düşmüştür.

Faaliyet karı/zararı 2008’de 90.568,64 Türk lirasıdır. 2012’de 20.250,26 Türk lirasıdır. 2013’te 8.420,94 Türk lirasıdır. Faaliyet karı/zararı 2008’de %15, 2012’de %1, 2013’te sıfırın altındadır.

Dönem karı/zararı 2007’de 128.174,12 Türk lirasıdır. 2008’de 91.475,01 Türk lirasıdır. 2012’de 10.306,90 Türk lirasıdır. 2013’te 2.533,22 Türk lirasıdır. Dönem karı/zararı kalemine ait dikey oranlar 2008’de %15, diğer yıllarda sıfırın altındadır.

Tablo 8’de ABC Cafesine ait 2007-2008 ve 2012-2013 yatay rasyoları hesaplanmıştır. Tablo 8 aşağıdaki gibidir.

Tablo 8: ABC Cafe 2007-2008/2012-2013 Yatay Rasyoları

RASYOLAR	2007	2008	2012	2013
Cari Oran=Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	0,64	0,50	0,49	1,09
Asit Test Oranı=Dönen Varlıklar-Stoklar/Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	0,16	0,11	0,02	0,02
Nakit Oranı=Nakit+Nakit Benzeri Değerler /Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	0,01	0,02	0,02	0,02
Toplam Borç Oranı=Toplam Yabancı Kaynaklar/Toplam Aktifler	1,09	1,30	1,19	1,08
Borç/Özkaynaklar Oranı=Toplam Yabancı Kaynaklar/Özkaynaklar	1,09	1,30	6,34	12,82
Uzun Vadeli Borç Oranı=Uzun Vadeli Borç /Toplam Varlıklar			0,45	1,08
Varlık Devir Hızı=Satışlar/Varlıklar	0,17	2,70	3,14	1,38
Varlıkların Getirisi =Net Kar /Aktif Toplam	54%	40%	0,02	0
Özkaynakların Getirisi = Net Kar / Özkaynaklar	5,51	40%	12%	3%
Stok Devir Hızı=Satılan Malın Maliyeti/ Stoklar	0,22	4,38	7,67	2,74
Alacak Devir Hızı=Satışlar/Alacaklar				
Brüt Kar Marjı=Brüt kar/Satışlar	30%	20%	0,17	0,07
Faaliyet Kar Marjı=Faaliyet Karı/Satışlar		15%	0,01	0
Net Kar Marjı=Net Kar/Satışlar	3,26	15%	0	0

Tablo 8’de ABC Cafesinin 2007-2008/2012-2013 yatay rasyolarına göre: Cari oran; 2007’de 0,64’tür. 2008’de 0,50’dir. 2012’de 0,49’dur. 2013’te 1,09’dur. Asit test oranı 2007’de 0,16’dır. 2008’de 0,11’dir. 2012’de 0,02’dir. 2013’te 0,02’dir. Varlık devir hızı 2007’de 0,17’dir. 2008’de 2,70’dir. 2012’de 3,14’tür. 2013’te 1,38’dir.

Rasyolar işletmenin aşırı karla çalışmadığını gösterirken riskin az olduğu anlaşılmaktadır. Yatay analiz sonucu; işletmenin 2007-2008 finansal tablolarına göre, cari oranının yeterli olmasına karşın stokları yüksektir. Bu durum asit test oranı ((Dönen Varlıklar-Stoklar)/Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar) ile teyit edilmektedir. Nakit oranının özellikle düşük olması işletmenin nakit gücü içine girebileceğini gösterir. Yine yatay analiz sonucu; işletmenin 2012-2013 finansal tabloları dikkate alındığında, cari oran yeterli ama yüksek stokla çalışmaktadır. Bu durumu asit test oranı ile teyit ediyoruz.

3.5.1. Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular alt problemler doğrultusunda ele alınmıştır. Çalışanlar için ayrı, müşteriler için ayrı bir başlıkta incelenmiştir.

3.5.2. Araştırmanın Demografik Değişkenlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Bu bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, yaşadığı yer, eğitim durumu gibi demografik değişkenlere ait frekans tabloları yer almaktadır.

Araştırmaya katılan bir işverenin demografik özellikleri: 37 yaşında, erkek, evli, orta öğretim mezunu ve şehirde yaşamaktadır. Çalışanların demografik özellikleri Tablo 9'dadır.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	KADIN	ERKEK	Toplam	%
	9	6	15	Kadın % 60 Erkek% 40
Yaş				
(18-25)	4	4	8	53
(26-30)	3	1	4	27
(31-Üstü)	2	1	3	20
Medeni Durum				
Evli	7	1	8	53
Bekar	2	5	7	47
Yaşadığı Yer				
Kent	9	6	15	100
Köy	-	-	-	-
Eğitim Durumu				
İlkokul	1	3	4	27
Orta Öğretim	7	3	10	67
Üniversite	1	-	1	7

Tablo 9'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların %60'ı kadın, %40'ı erkektir. Çalışanların %53'ü (18-25) yaş arası, % 27'si (26-30) yaş arası, %20'si 31 yaş ve üstüdür. 15 çalışanın %53'ü evli, %47'si bekarıdır. %100'ü şehirde yaşamaktadır. Çalışanların %27'si ilköğretim mezunudur, %67'si ise orta öğretim mezunu, %7'si üniversite mezunudur.

Tablo 10: Çalışanların ABC Cafesinde Ne Kadar Süredir Çalıştıkları

Çalışanların ABC Cafedeki Çalışma Süreleri	f
1 ay	4
2 ay	1
4 ay	1
5 ay	2
8 ay	2
11 ay	1
18 ay	1
24 ay	1
54 ay	1
60 ay	1

Tablo 10’da görüldüğü gibi; dört çalışan bir aydır ABC Cafesinde çalışıyor. Bir çalışan 60 ay, bir çalışan 54 ay, bir çalışan 24 ay, iki çalışan sekiz aydır ABC Cafesinde çalışıyor.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Müşterilerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	KADIN	ERKEK	Toplam	%
	22	18	40	Kadın % 55 Erkek%45
Yaş				
(18-25)	8	4	12	30
(26-30)	4	8	12	30
(31-Üstü)	10	6	16	40
Medeni Durum				
Evli	12	7	19	48
Bekar	10	11	21	53
Yaşadığı Yer				
Kent	20	18	38	95
Köy	2	0	2	5
Eğitim Durumu				
İlkokul	1	2	3	8
Orta Öğretim	11	3	14	35
Üniversite	10	13	23	58

Tablo 11’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 40 müşterinin %55’i kadın, %45’i erkektir. Müşerilerin %30’u (18-25) yaş arası, %30’u (26-30) yaş arası, %40’ı 31 yaş üstüdür. 40 müşterinin %48’i evli, %53’ü bekar. %95’i şehirde yaşıyor, %5’i köyde yaşıyor. %8’i ilkokul mezunudur, %35’i orta öğretim mezunu, %58’i üniversite mezunudur.

Çalışanların ve müşterilerin demografik değişkenlerinin sosyo-kültürel etkenler üzerindeki faktörü incelenmiştir.

Müşterilere sorulan üçüncü soru “Ayda kaç kere cafeye gidirsiniz?” ve dördüncü soru “Bu cafede ayda kaç kere oturursunuz?” sorularına müşterilerin verdiği cevaplar Tablo 12’deki gibidir.

Tablo 12: Müşterilerin Cafeye Gitme Sıklığı

Sorular	Kaç Kere Gidildiği	f
Bir Ayda Cafeye Gitme Sıklığı (Kaç Kez Gittiği)	2-9	15
	10-19	10
	20-29	9
	30-35	6
Bir Ayda ABC Cafesine Gitme Sıklığı (Kaç Kez Gittiği)	2-9	28
	10-19	8
	20-29	4

Tablo 12’de ABC Cafesinin müşterileri bir ayda bütün cafeler dahil, cafeye gitme sıklığı şöyledir: 15 müşteri 2-9 kere aralığında cafeye giderken, 10 müşteri 10-19 kere aralığında cafelere gitmektedirler. Bir ayda sadece ABC Cafesine gitme sıklığı ise şöyledir: 28 kişi 2-9 kere aralığında ABC Cafesine gitmektedir.

3.6. METAFOR ANALİZİ

Metafor, bir örgütün derinliklerine inerek orada görünmeyen farklı yönleri görüp keşfetmeyi sağlayan araç olarak nitel araştırmada kullanılır (Erdem, 2010: 71). Metafor ile bireyin algılarını belirlemek için yani buz dağının görünmeyen yönünü belirlemede bir araç olarak kullanılmıştır.







Bir diğer metafor tanımı ise, kavramın kişi üzerinde yarattığı anlam, etiket veya kavramsal ifadelerdir. Kişinin görme ve anlama sürecidir. Kişilerin en yalın bir halde bir kavramı bir başka kavramla anlatmasından daha önemli ve güçlü bir zihinsel üretimdir. Çünkü söz konusu kavrama dönük sahip olunan derinliği ve deneyimleri ifade eder (Eraslan, 2011: 1).

Araştırmaya katılan işveren, çalışan ve müşterilere sormuş olduğumuz metafor sorusu “ABC Cafesini neye benzetirsiniz?” bu soru ile işletme kültürü hakkında bilgi sahibi olmak istenmiştir.

Bu metafor sorusuna işverenin vermiş olduğu cevap: “çocuk” cevabını vermiştir.

Tablo 13’te görüldüğü üzere, metafor sorusuna işveren, çalışanlar ve müşterilerin ürettiği metaforlar sözlük ve kavramsal anlamları ile birlikte sıralanmıştır. Metaforların sözlük anlamları TDK’nın sözlüğünden yazılmıştır. Kavramsal anlamlar katılımcının ürettiği metafora verdiği cevaptan hareketle halk içerisinde yaygın olarak kullanılan anlamlarıdır.






Tablo 13: Araştırmaya Katılanlara Ait Metafor ve Anlamları

Metafor	Adı	Anlam	Kavramsal Anlam
	Çocuk	Bebeklik çağı ve ergenlik çağı arasındaki gelişme döneminde bulunan insan.	Abdal düğünden çocuk oyundan usanmaz (bir kimse sevdiği işi sürekli olarak yapmaktan bıkmaz).
	Ağaç	Meyve verebilen, gövdesi odun veya kereste olmaya elverişli bulunan ve uzun yıllar yaşayabilen bitki.	Kökleri ile toprağı korurken, gövdesi ile de fayda veren nesiler boyu ayakta kalan; ağaç olmak, bir yerde ayakta durarak çokça beklemek.
	Çiçek	Bir bitkinin, üreme organlarını taşıyan çoğu güzel kokulu, renkli bölümü.	Temiz, bakımlı, güzel. İşletmedeki özveri, özen, iş yapış biçimi vurgulanmıştır.
	Aile	Evlilik ve kan bağına, başka deyişle karı-koca, ana-baba-çocuklar, kardeşler vb. arasındaki ilişkilere dayalı bir toplum çekirdeği.	Beklentisiz sevgi ocağı. Örgüt içi iletişimin iyi olduğu vurgulanmıştır.
	İkinci Aile	Bireyin kendi ailesinden sonra ikinci aile olarak gördüğü aile ortamı.	Ailesi gibi olan. ABC Cafesinde örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin iyi olduğunu anlayabiliriz.
	Hızlı Tren	Normal trenlere göre daha hızlı yolculuk etme olanağı sağlayan bir demir yolu aracıdır.	Bazı şeylerin zaman kaybı yaşanmadan çok hızlı yaşanması. İşletme içi dinamiklerinin çok yüksek olduğunu anlayabiliriz.

Tablo 13'ün devamı

	Ev	Bir kimsenin veya ailenin içinde yaşadığı yer, konut, hane.	Yuva, kişinin kendini güvende hissettiği yer. İşletmede işletme iç ve dış kültürü iyi diyebiliriz.
	Evim	Bireyin kendisine ait olan konut.	Dört duvar arası insanın rahat ettiği yer. İşletmede bir düzen kurulmuş bu düzene alıştığını, yaşayıp gittiğini, çalı idi çırpı idi, evim idi der gibi işletmeyi benimsemiş diyebiliriz.
	Karadeniz	Türkiye'nin kuzeyindeki büyük deniz.	Asi ruhlu güzel deniz. Karadeniz'de gemilerin mi battı? Durgun insanlar için söylenir. İşletmeyi üzüntüsünden dalıp giden bir insana benzetilmiş. İşletmede her şeyin yolunda gitmediğini anlayabiliriz.
	Çığ	Dağın bir noktasından kopup yuvarlanan ve yuvarlandıkça büyüyen kar kümesi.	Can alan ortalığı toz duman eden kartopu cinsi. İşletme dinamiklerinin hızlı değiştiğini anlayabiliyoruz.
	Kaos	Evrenin düzene girmeden önceki biçimden yoksun, uyumsuz ve karışık durumu.	Kargaşa. İşletme teknolojik yönden gelişirken, işletme iç çevresi ile duruma ayak uyduramadığını anlayabiliyoruz.
	Tom ve Jerry	Ev kedisi Tom ile onunla aynı mekanı paylaşan ev faresi Jerry arasında geçen şiddetli ve komik mücadeleleri anlatan animasyon serilerinin genel adıdır.	Kedinin tuzaklarına düşmeyip ince fikirleri ile bu tuzaklardan kurtulan farenin hikayesi. İşletme içerisinde gruplaşmaların yaşandığını, işletme iç çevre uyumunun çok iyi olmadığını anlayabiliriz.
	Kırk Yılda Bir Özlenen Arkadaş	Yokluğunda fazla bir şeyin kaybedilmeği dost.	İstenmeyen, sevilmeyen, görse bir kaşık suda boğacağı arkadaş. İşletme kültürüne uyum sağlayamamış olduğunu anlayabiliriz.







Tablo 13'ün devamı

	Pasta	İçine katılmış türlü maddelerle özel bir tat verilmiş, fırında veya başka bir yolla pişirilerek hazırlanmış bir tür hamur tatlısı.	Nefis tatlı. Sonuçta ortaya tatlı çıkabilmesi için, içerisinde çok değişik malzemeler kullanılmıştır. İşletme kültürü bütün basamakları ile benimsenmiştir diyebiliriz.
	AVM	Çeşitli ürünlerin satışı konusunda genelde bir firma bünyesinde bazen de kooperatif olarak faaliyet gösteren büyük satış mağazası.	Tüketim toplumunun uğrak yeri. İşletme ürettikleri ile toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir diyebiliriz.
	Gül	Gülgillerin örnek bitkisi. Bu bitkinin katmerli, genellikle kokulu olan çiçeği	Güzel kokulu bir çiçek, kırmızısı sevgiyi ifade eder. Gülü seven dikenine katlanır. İşletmenin sevilmeyen yönleri olmasına karşın sevilen özellik/unsurlarına karşın sevilmeyen yönlerine de katlanabilmektedir diyebiliriz.
	Menekşe	Menekşegillerden bir veya çok yıllık otsu bir bitki.	İnsanın konuşması gelir baktıkça, çok savunmasız, çok sevimlidir. Biraz yalnızlık biraz hüzün demektir. İşletmeyi hüzünlü, yalnız olarak değerlendirmiş. İşletme çevre faktörlerine uyum sağlayamadığını ve bu durumdan işletmeyi yalnız olarak değerlendirmiştir.
	Tulumba Tatlısı	Kızartılmış hamurun şekerli şurup içinde servis edildiği bir Türk tatlısı.	Kıvamı gerçekten güzel tutturulduğunda yemekten bıkmayan tatlıdır. İşletmenin çevre faktörleri, işletme iç ve dış kültürü ile uyum içerisinde olduğunu anlayabiliriz.
	Jelibon	Renkli şekilli lokum benzeri şekerleme.	Sevmeyeni az görülen plastik gibi şeker. İşletmede her şey yolunda gibi görülse de, aslında iç dinamiklerinde her şeyin çok sağlıklı işlemediğini düşünebiliriz.

Tablo 13'ün devamı

	<p>Tren Garı</p>	<p>Demir yolu ile yolculuk edenlerin gereksinimlerinin geniş ölçüde karşılandığı büyük tren istasyonu.</p>	<p>İnsanları ayıran ve kavuşturan; üzen ve sevindiren mekan. İşletmede, sevincin de hüznün de hakim olduğunu anlayabiliriz.</p>
	<p>Müzik Kutusu</p>	<p>Kurmalı kapağı açıldığında içinden, müzik sesi gelen kutu.</p>	<p>Hep aynı melodiyi çalan ve eskiden sevgililere alınan hediye. İşletme iç ve dış kültürü açısından hep aynı ama yine de benimsenmiş, değer veriliyor diyebiliriz.</p>
	<p>Okul Kantini</p>	<p>Okul içerisinde bulunan, öğrenci, öğretmen ve okul personeline yiyecek içecek hizmeti sunan yerdir.</p>	<p>Öğrencilerin sırayla kendi yemeklerini alıp yedikleri samimiyet ve canlılığın olduğu bir yer. İşletmede self servis olması, katılımcıda böyle bir benzerlikten bu metaforu geliştirmiştir diyebiliriz.</p>
	<p>İstanbul</p>	<p>Türkiye'nin Marmara Bölgesi'nde yer alan illerinden biri.</p>	<p>Taşı toprağı altın sayılan, Dünya tarihinin başrol oyuncusu medeniyetler beşiği. 15 milyonluk nüfusu ile Türkiye'nin en büyük şehri ayrıca çoğu ülkenin nüfusundan büyük şehir ülke. İşletme piyasada öncü konumundadır. Çalışanlarına sağladığı istihdam ile farklı bir noktadadır diyebiliriz.</p>
	<p>Galata Kulesi</p>	<p>İstanbul'un Galata semtinde bulunan ve şehrin en önemli sembollerinden biri olan 528 yılında inşa edilmiş bir kuledir. Kuleden İstanbul Boğazı, Haliç ve İstanbul panoramik olarak izlenebilmektedir. Galata Kulesi dünyanın en eski kulelerinden biri olup, Bizans İmparatoru Anastatius tarafından 528 yılında fener kulesi olarak inşa edilmiştir. 17. yüz yılın ilk yarısında IV. Murat döneminde Hazafer Ahmet Çelebi, Okmeydanı'ndan rüzgarları kollayıp uçuş talimlerini yaptıktan sonra, tahtadan</p>	<p>İstanbul'u ayaklar altına seren ve Hazafer Ahmet Çelebi boşuna oradan uçmamış diye düşündüren kule. İşletmenin yeri itibarı ile merkezi bir yere sahip olduğunu, yüksek bir binaya sahip olması ile de işletmenin yer seçiminin (fizibilitesinin) iyi olduğunu söyleyebiliriz.</p>

Tablo 13'ün devamı

		yaptırdığı kartal kanatlarını sırtına takarak 1638 yılında Galata Kulesi'nden Üsküdar-Doğancılara uçmuştur.	
	Komşu	Konutları yakın olan kimselerin birbirine göre aldıkları ad.	Aynı yerde oturan ve birbirleriyle yardımlaşan kimseler. Komşu komşunun külüne muhtaçtır. İşletme ürünleri ile toplumdaki bir açığı kapatırken işletme çevresi ile etkileşim halindedir.
	Baba Evinin Balkonu	İnsanların evlenmeden önce anne-baba-kardeşleri ile yaşadığı yer baba evi. Bu evdeki balkon baba evinin balkonu.	Baba evinin rahatı, huzuru ve güveni var. İşletme iç ve dış kültürü ile uyumludur diyebiliriz.
	Deniz Manzarası	Bakıldığında görülen deniz görüntüsü.	Huzuru simgeleyen insanı rahatlatan görüntü. İşletme iç ve dış kültürü benimsenmiştir diyebiliriz.
	Öğretmen	Mesleği bilgi öğretmek olan kimse.	Ders anlatan kişi. İşletme sahip olduğu özellikleri/unsurları ile rakiplerine, iç ve dış çevresine bilgi aktarmaktadır diyebiliriz.
	Türk Kahvesi	Türkler tarafından bulunan kahve hazırlama ve pişirme metodunun adıdır. Kendine has tadı, köpüğü, kokusu, sunuluş biçimiyle özgün bir kimliği ve geleneği vardır. Telvesi ile ikram edilen tek kahve türüdür.	Kırk yıl hatırı olan bol köpüklü içecek. İşletme iç ve dış çevresi ile uyumludur diyebiliriz.
	Kule	Çoğunlukla kare veya silindirik biçimindeki yüksek yapı.	Boyu eninin en az birkaç katı olan yüksek yapı, uzun boylu, hava toplarına hakim futbolcular için kullanılan deyim. İşletmenin fizibilitesi ile rakiplerine fark yarattığını söyleyebiliriz.

Tablo 13'ün devamı

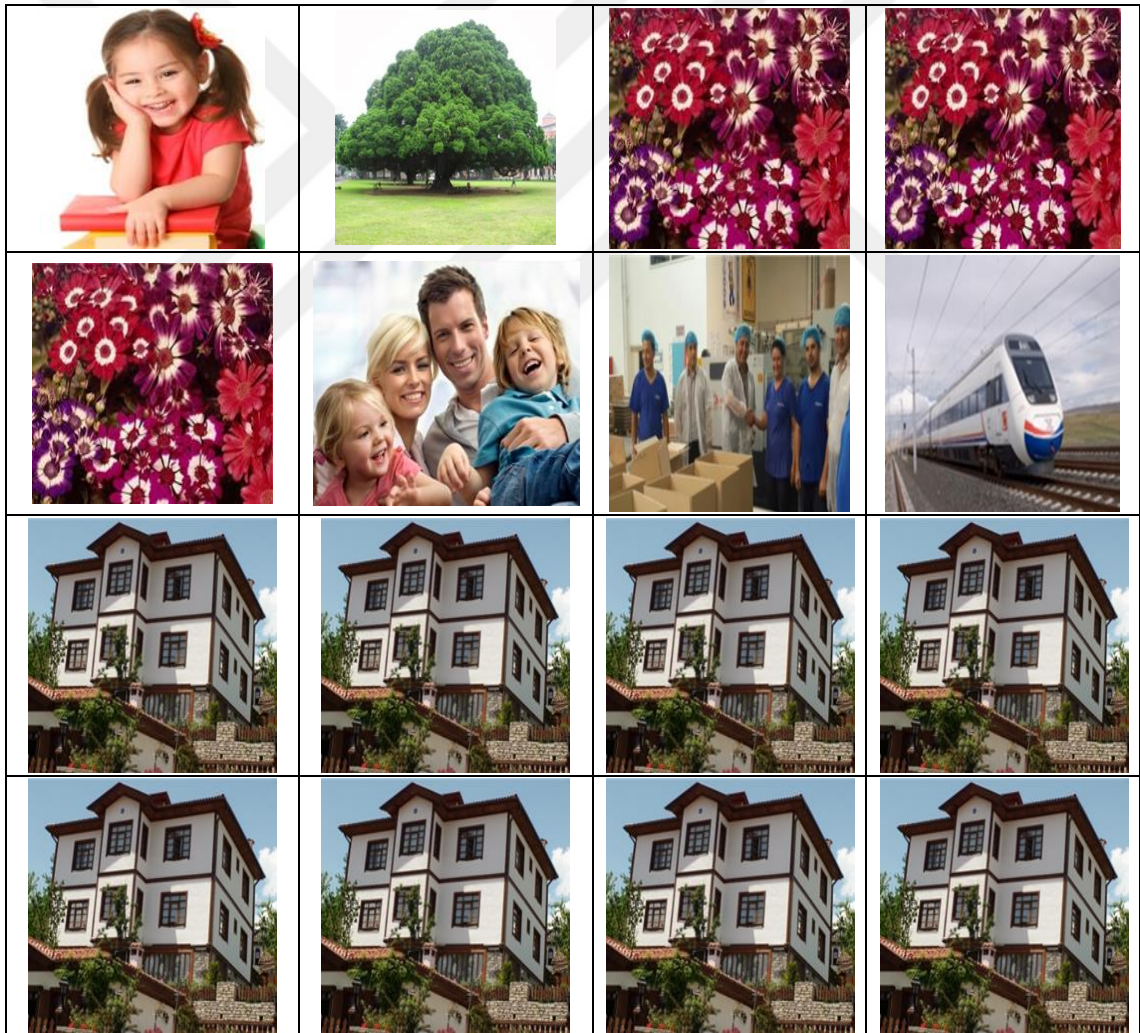
	<p>Teknoloji</p>	<p>Bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanan araç, gereç ve aletleri, bunların kullanım biçimlerini kapsayan uygulama bilgisi, uygulamayı bilimi. İnsanın maddi çevresini denetlemek ve değiştirmek amacıyla geliştirdiği araç ve gereçlerle bunlara ilişkin bilgilerin tümü.</p>	<p>Hayatı kolaylaştıran şeyler. İşletmenin dış çevre faktörü olan teknolojiyi takip edebildiğini hatta bu anlamda öncü olduğunu söyleyebiliriz.</p>
	<p>Gökkuşağı</p>	<p>Yağmurdan sonra, gökyüzünü bir uçtan bir uca saran renkli kuşak</p>	<p>Altından geçildiğinde, altınlarla dolu hazineye ulaşılacağı söylenen rengarenk görüntü. İşletmede zorlukların ardından güzelliklerin yaşandığını, işletme iç ve dış dinamikleri açısından zorluklar yaşansa da sonuç güzel oluyor diyebiliriz.</p>
	<p>Hapishane</p>	<p>Hükümlülerin içinde tutuldukları yapı.</p>	<p>İnsanın özgürlüğünün elinden alındığı yer. Bir yaşanmaz kılmak. Dünyayı zindan etti gibi. İşletmenin iç ve dış kültürüne uyum sağlanmadığını anlayabiliriz.</p>

Tablo 13'te görüldüğü gibi üretilen metafor çiçektir. Çiçek sözlük anlamına göre bir bitkinin, üreme organlarını taşıyan çoğu güzel kokulu, renkli bölümüdür. Kavramsal anlamı; temiz bakımlı, güzel. İşletmedeki özveri, özen, iş yapış biçimi vurgulanmıştır. Ev metaforu üretilmiştir. Ev sözlük anlamına göre; bir kimsenin veya ailenin içinde yaşadığı yer, konut, hanedir. Ev metaforunun kavramsal anlamı; yuva, kişinin kendini güvende hissettiği yer. İşletmede işletme iç ve dış kültürü iyi diyebiliriz. Kule metaforu üretilmiştir. Kulenin sözlük anlamı; çoğunlukla kare veya silindir biçimindeki yüksek yapıdır. Kulenin kavramsal anlamı; boyu eninin en az birkaç katı olan yüksek yapı, uzun boylu, hava toplarına hakim futbolcular için kullanılan deyimdir. İşletmenin fizibilitesi ile rakiplerine fark yarattığını söyleyebiliriz. Üretilen bir diğer metafor AVM'dir. AVM'nin sözlük anlamı; çeşitli ürünlerin satışı konusunda çoğunlukla bir firma bünyesinde bazen de kooperatif olarak faaliyet gösteren büyük satış mağazasıdır. Kavramsal anlamı; tüketim toplumunun uğrak yeridir. İşletme ürettikleri ile toplumun

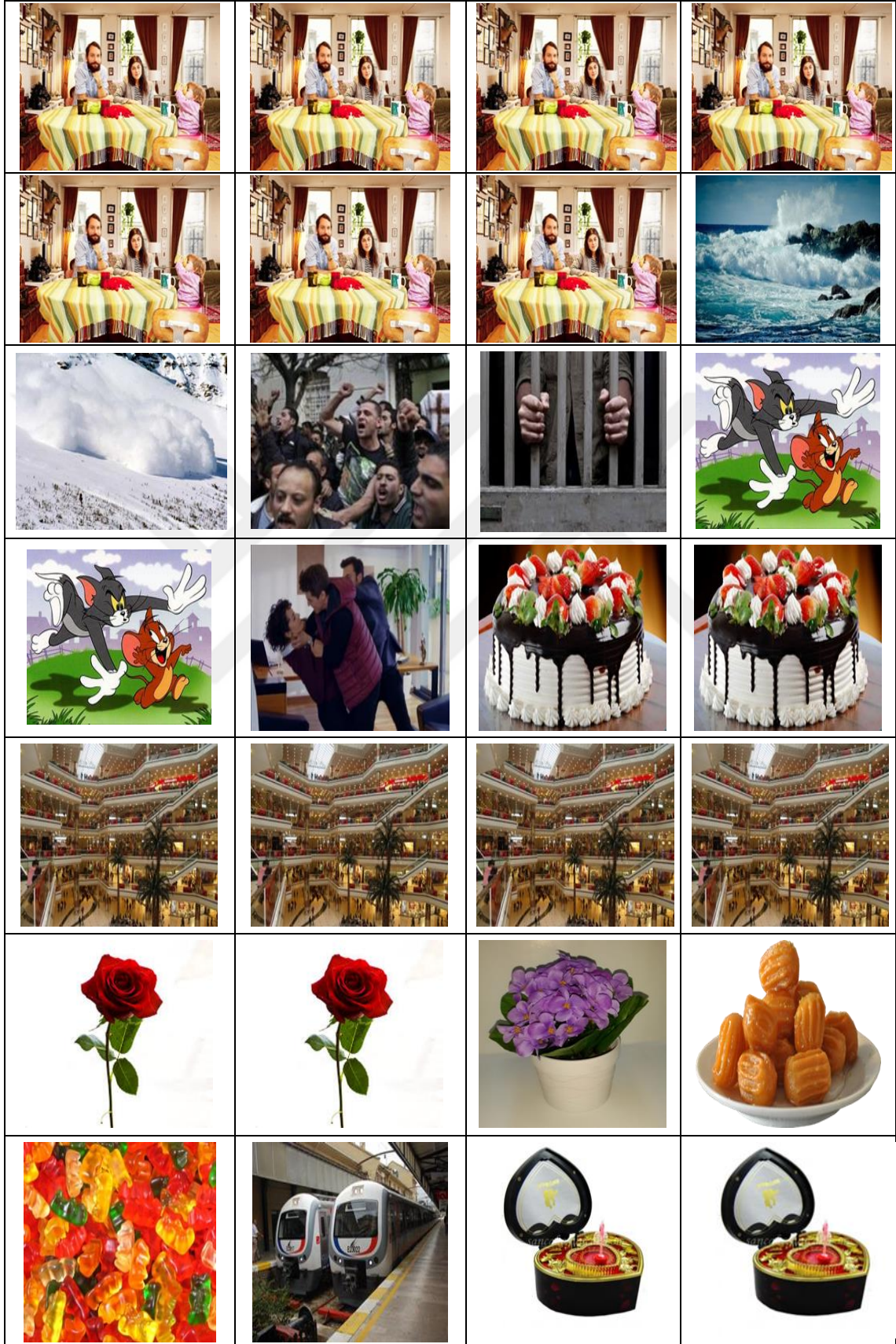
ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir diyebiliriz. Üretilen bir diğer metafor İstanbul'dur. İstanbul'un sözlük anlamı: Türkiye'nin Marmara Bölgesi'nde yer alan illerinden biridir. Kavramsal anlamı; taşı toprağı altın sayılan, Dünya tarihinin başrol oyuncusu medeniyetler beşiğı, 15 milyonluk nüfusu ile Türkiye'nin en büyük şehri ayrıca çoğı ülkenin nüfusundan büyük şehir ülke. İşletme piyasada öncü konumundadır. Çalışanlarına sağladığı istihdam ile farklı bir noktadır diyebiliriz.

Tablo 14'te işveren, çalışanlar ve müşterilerin ürettiğı metaforların fotoğrafları yer almaktadır. Tablo 14 aşağıdaki gibidir.

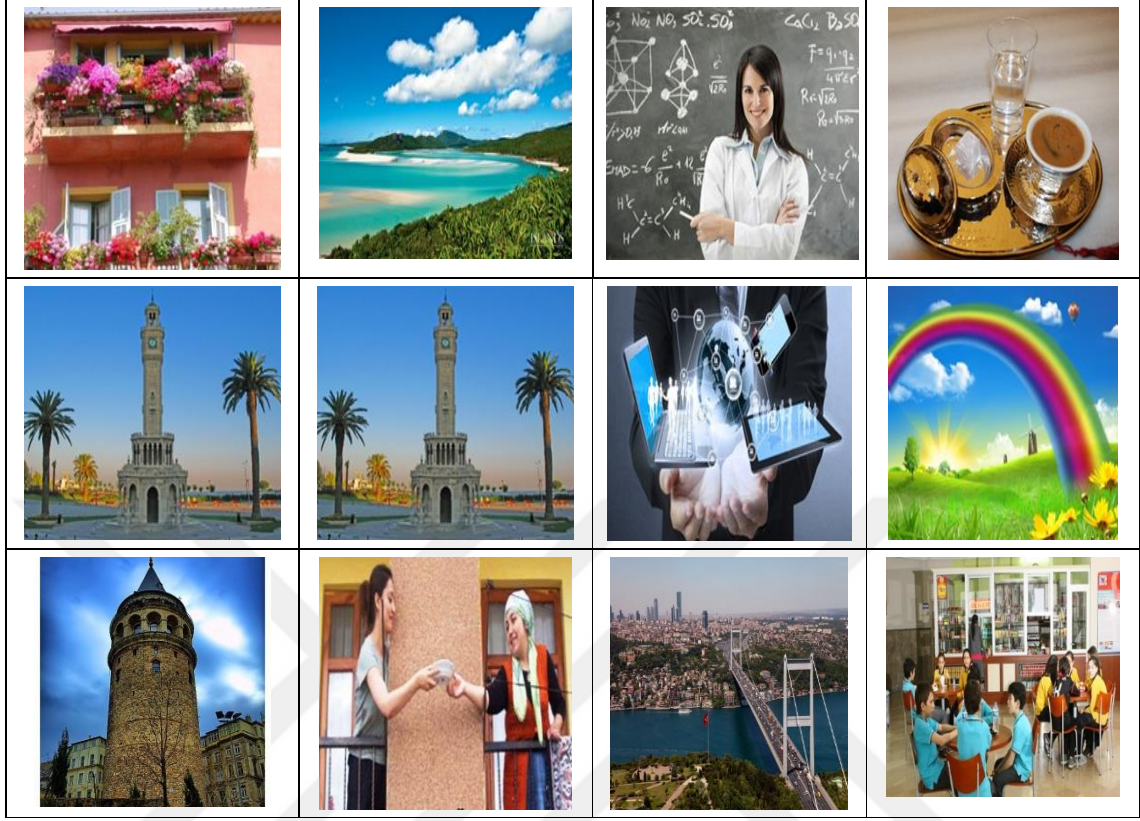
Tablo 14: İşveren, Çalışanlar, Müşterilerin Ürettiğı Metaforlar



Tablo 14'ün devamı



Tablo 14'ün devamı



Tablo 14 araştırmaya katılan 56 kişiye sorulan ABC kafesi için ‘‘Bu kafeyi neye benzetirsiniz?’’ sorusuna her katılımcının ürettiği metafor yukarıdaki tabloda tek tek görsel olarak yer almaktadır.

Oluşturulan bu metaforlar dikkatli bir şekilde incelenerek kategorilere ayrılmıştır. Bu işlem sözlük anlamları ve kavramsal anlamları dikkate alınarak yapılmıştır. Kategori, üretilen metaforlardan hareketle benzer algıları ortaya çıkaranların oluşturdukları gruplardır. Metaforlar kategorize edildiğinde dokuz kategori oluşmuştur. Bu kategoriler Tablo 15’te görüldüğü gibi frekans ve yüzdeleri hesaplanmış olarak yer almaktadır. Tablo 15 aşağıdaki gibidir.

Tablo 15: Görüşmeye Katılanların (İşveren, Çalışan, Müşterilerin) ABC Cafesine Ait Metaforlarının Kategorileri

Kategoriler	Metaforlar	f	%
Zamanın hızlı geçtiği bir mekan olarak işletme	Hızlı tren	1	2
Sorunlu, problemlerin yaşandığı bir yer olarak işletme	Kaos	8	14
	Çığ		
	Hapishane		
	Karadeniz		
	Tom ve Jerry		
	Kırk yılda bir özlenen arkadaş		
Keyif alınan –eğlenceli bir yer olarak işletme	Müzik kutusu	20	36
	Türk kahvesi		
	Çiçek		
	Deniz manzarası		
	Pasta		
	Tulumba tatlısı		
	Jelibon		
	AVM		
	Gül		
	Menekşe		
	Gökkuşuğu		
Korunaklı güvenceli bir yer olarak işletme	Baba evinin balkonu	17	30
	Ev		
	Evim		
	Ağaç		
Sevilen değer verilen bir yer olarak işletme	Ailem	2	4
	İkinci ailem		
Yeni deneyimlerin yaşandığı bir yer olarak işletme	Teknoloji	2	4
	Galata kulesi		
İlgi isteyen bir yer olarak işletme	Çocuk	1	2
Farklı olmanın bir simgesi olarak işletme	Kule	2	4
Kalabalık yoğun bir yer olarak işletme	Tren garı	3	5
	Okul kantini		
	İstanbul		
Öğrenilen bir yer olarak işletme	Öğretmen	2	4
	Komşu		

Tablo 15’te görüldüğü gibi görüşmecilerin %36’sı ABC Cafesini keyif alınan eğlenceli bir yer olarak görmektedir. Bu kategorideki metafor açıklamalarından bazıları şunlardır:

“ABC Cafesi gül gibidir. Çünkü gül anlamlı günlerde hediye edilir. Anlamlı günleri simgeler, önemli günlerin simgesidir. O yüzden burasıda benim için önemli günleri simgeliyor. Arkadaşlarım ile oturup iyi vakit geçirdiğimden.”,

“ABC Cafesi çiçek gibidir. Çünkü çiçek mutlu anlarda hediye edilir, çiçeğe baktıkça mutlu olursun ya burası da benim için mutlu anlarımın geçtiği bir yer.”,

“Pastaya benziyor. Çünkü tok olsanız da reddedemeyeceğiniz lezzetler vardır ya burasıda oturup bir çay içip arkadaş ile sohbet edip dinleneceğim bir yer.”,

“ABC Cafesi müzik kutusu gibidir. Çünkü müzik kutusunu açtığınızda hep aynı müziği duyarsınız ama yine de dinlemekten keyif alırsınız. Burası da benim için öyle her seferinde aynı lezzeti buluyorum, keyif alıyorum.”,

“Türk kahvesine benziyor. Çünkü kahve insana zindelik verir canlı tutar. Burasıda hizmet kalitesi ve yiyecekleri ile benim gün içindeki yorgunluğumu alıyor.”,

“Gökkuşığına benziyor. Çünkü gökkuşığı gibi renkli bakınca hoşuma gidiyor. Burasıda ürünleri, çalışanları, dekorasyonu ile hoşuma gidiyor.”,

“AVM’ye benziyor. Çünkü AVM’de de keyifli vakit geçiririm.”. Bu kategoride yer alan metaforlar Tablo 15’te sıralanmıştır.

Görüşmecilerin %30’u ABC Cafesini korunaklı güvenceli bir yer olarak görmektedir. Bu kategorideki metafor açıklamalarından bazıları şöyledir:

“ABC Cafesi baba evinin balkonuna benziyor. Çünkü baba evimin balkonunda geniş, ferah, güvenilir; toplanır otururduk. Buraya bakınca ben o güveni ve rahatlığı hissediyorum.”,

“ABC Cafesi evim gibi. Çünkü evimde de bildiğim lezzetler temiz bir şekilde yapılır. Mutfakım temizdir, evimde kavga olmaz. Burada da kavga gürültü olmuyor, yiyecekler temiz, lezzetli evimdeki gibi o yüzden evim gibi.”,

“ABC Cafesi eve benziyor. Çünkü ev insanı yağmurdan, aşırı güneşten korur. Güven içinde uyursunuz. Burası da benim için tek başıma bile güven içinde oturabileceğim bir yer.” gibi.

Görüşme yapılan kişilerin % 14’ü sorunlu problemlerin yaşandığı bir yer olarak görüyor. Bu kategoride yer alan metaforların bazıları şunlardır:

“ABC Cafesi Tom ve Jerry’e benziyor. Çünkü çizgi filmde olduğu gibi burada da sürekli didişme oluyor.”,

“ABC Cafesi çığa benziyor. Çünkü çığ yuvarlanırken önüne kattığını içine katar ve büyüyerek yuvarlanır. Burda da bir yanlış olsa içine kattığını götürüyor.”,

“Kırk yılda bir özlenen arkadaş gibi. Çünkü aşırı baskı ve sorunun olması bende iz bırakıyor. O yüzden burası benim için kırk yılda bir özleyeceğim arkadaşım gibi.”,

“Hapishaneye benziyor. Çünkü ceza alınca izin kullanılamıyor, dışardan arkadaş gelince sohbet yasak uyarı alınmıyor. O yüzden benim için hapishane gibi.” gibi.

%5’i ise işletmeyi kalabalık yoğun bir yer olarak görmektedir. Bu kategorideki metafor açıklamalarının bazıları şöyledir:

“ABC Cafesi tren garına benziyor. Çünkü tren garında yolculardan bazıları giderken bazıları tren garına yeni gelir. Sürekli birileri gidiyor, yenileri geliyor. Burada da müşterilerin bir kısmı gidiyor bir kısmı geliyor.”,

“İstanbul gibi. Çünkü İstanbul’da kalabalık var ama herkes ne yapacağını biliyor. Burda da müşteriler yiyip içip gidiyor, herkes ne yapacağını biliyor.” gibi.

Görüşme yapılan kişilerin %4’ü ABC Cafesini öğrenilen bir yer olarak görüyor. Bu kategorideki bir metaforun açıklaması şöyledir:

“Öğretmen gibi. Çünkü öğretmenler yetiştirdikleri öğrenciler ile topluma iyi hizmet sunar, burası da topluma iyi hizmet sunuyor. Ürünleri, hizmeti ile.”.

Görüşülen kişilerin %4'ü ABC Cafesini sevilen değer verilen bir yer olarak görüyor. Bu kategorideki metafor açıklamaları şunlardır:

“Aileye benziyor. Çünkü çalışanlar birbirimize yardım ediyoruz, destek çıkıyoruz. Tıpkı aile gibi ailelerimizde bize destek çıkar yardım eder. Burada da iş ile ilgili birbirimize yardım ediyor destek çıkıyoruz.”,

“İkinci ailem. Çünkü ailemden çok iş arkadaşlarımı görüyorum. İşletme sahibi babam gibi çalışanlar abilerim, ablalarım, kardeşlerim oldular. Hepsi ile iyi ilişkilerim var o yüzden ailem gibi.”.

Katılımcıların %4'ü ABC Cafesini yeni deneyimlerin yaşandığı bir yer olarak görüyor. Bu kategorideki metafor açıklamalarından bazıları şunlardır:

“Teknolojiye benziyor. Çünkü bu cafede sevdiğim ürünlerin olması ve yeni lezzetler tatmam teknolojik bir ürün gibi hem hayatımı kolaylaştırıyor, hem de yeni lezzetler keşfetmemi sağlıyor. O yüzden ben bu cafeyi teknolojiye benzetiyorum.”

Görüşmecilerin %4'ü ABC Cafesini farklı olmanın bir simgesi olarak algılamaktadır. Bu kategorideki metaforun açıklaması şöyledir:

“Kuleye benziyor. Çünkü kuleler görüntüleri itibarı ile farklıdırlar dikkat çekerler. Burayıda çok katlı oluşu ve modern görüntüsünden dolayı kuleye benzetiyorum.”.

Sonuç olarak katılımcıların % 36'sı ABC Cafesini, keyif alınan-eglençeli bir yer olarak değerlendirmiştir. İnsanlar cafeye iyi vakit geçirmek amacıyla giderken, %30'u söz konusu cafeyi korunaklı bir yer olarak görüyor. İşletmeye güveniyor, orada kendini güvende hissediyor.

3.7. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARA YÖNELTİLEN SORULAR VE CEVAPLARI

Araştırmaya katılan 15 çalışan ile tek tek görüşülmüştür. Bir görüşme yaklaşık 20dk. sürmüştür. Görüşme boyunca katılımcının verdiği cevaplar not alınıp, ayrıca sesli kayıt alınmıştır. Her bir görüşmeciden toplanan veriler tekrar tekrar dinlenerek, her bir görüşmeci için her soruya verdiği cevaplardan metinler oluşturulmuştur. Metinlerden kodlar oluşturulmuş, kodlardan temalar oluşturulmuştur. Çalışanlara yöneltilen sorular ve cevapları aşağıda sıralanmıştır.

3.7.1. Çalışanların Araştırmanın Yapıldığı İşletme Hakkındaki Düşünceleri

Üçüncü soru olan “Bu işletmede en çok beğendiğiniz nedir?” sorusu sorulmuştur. 15 çalışanın vermiş olduğu bilgiler Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Çalışanların ABC Cafesi Hakkındaki Düşünceleri

Çalışanların ABC Cafesi Hakkındaki Düşünceleri	f
İş dayanışması var	8
Çalışanlara çıkan yemekleri seviyor	5
İş yeri memnuniyeti var	2
İş yeri memnuniyeti yok	2
Haftada bir gün izin günü olması	1

Tablo 16’da görüldüğü gibi alınan cevaplar şöyledir: Sekiz cevap iş dayanışması vardır, beş cevap çalışanlara çıkan yemekleri seviyor, iki cevap iş yeri memnuniyeti yok şeklindedir.

3.7.2. Diğer İşletmelerle Karşılaştırıldığında Fark

Dördüncü soru olan “Sizce diğer işletmelerle karşılaştırıldığında fark nedir?” sorusu ile amaç franchising işletmelerin çalışanları ile olan ilişkilerini ortaya çıkarmaktır.

Tablo 17: Çalışanların ABC İşletmesini Başka İşletmelerle Karşılaştırdığında Ortaya Çıkarılan Farklar

Fark		f
Fark yok	Otoriter yönetim	3
	Başka iş deneyimi yok	1
	Aynı	1
Fark var	Yaptığı iş ve iş yerinden memnun olmayanlar	4
	İş dayanışması var	2
	İş yeri memnuniyeti var	2
	Çalışana değer veriliyor	1
	Çalışına değer verilmiyor	1

Tablo 17’de araştırmaya katılan çalışanların beşi ABC Cafesinin diğer işletmelerden farklı olmadığını düşünüyor; ABC Cafesi ve bütün işletmelerin otoriter bir yapıda olduğunu düşünen üç çalışan vardır. Bir çalışan ABC Cafesi ile diğer işletmeler arasında fark olmadığını aynı olduğunu düşünmektedir. ABC Cafesinin diğer işletmelerden farklı olduğunu düşünenler on çalışandır. Farklılıkları şöyle sıralamaktadırlar: Dört çalışan olumsuz fark belirtip yaptığı işten ve iş yerinden memnun olmadığını, iki çalışan ABC Cafesinde iş dayanışması olduğunu, iki çalışan iş yeri memnuniyeti yaşarken, bir çalışan işyerinde çalışanlara değer verildiğini söylerken, bir çalışan da ABC Cafesinde çalışanlara değer verilmediğini söylemiştir.

3.7.3. En Kalabalık Olunan Gün ve Saatler

Beşinci soruda çalışanlara böyle bir soru sorarak müşterilerin sosyal alışkanlıkları hakkında bilgi edinmek istenmiştir. Çalışan bireyler değişen dünya koşullarında zamanını nasıl geçirmeyi tercih ediyor aile, eş, dost ziyaretleri ile mi? Yoksa bireysel tercihleri ile mi geçirmeyi tercih ediyor. Dolayısıyla bu soru ile franchising cafe işletmesinin bireyin sosyal alışkanlıkları üzerindeki etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 18: Çalışanlara Göre ABC Cafeesinde En Kalabalık Olan Gün ve Saatler

Gün	Saatler	f
Cumartesi	09 ⁰⁰ – 20 ⁰⁰	1
	09 ⁰⁰ – 23 ⁰⁰	1
	09 ⁰⁰ – 18 ⁰⁰	2
	10 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	1
	12 ⁰⁰ – 18 ⁰⁰	1
	14 ⁰⁰ – 21 ⁰⁰	1
	14 ⁰⁰ – 15 ⁰⁰	1
	12 ⁰⁰ – 21 ⁰⁰	1
Cumartesi – pazar	15 ⁰⁰ – 20 ⁰⁰	1
	08 ⁰⁰ – 21 ⁰⁰	1
	10 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	1
Her gün	13 ⁰⁰ – 14 ⁰⁰	1
	12 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰	2

Tablo 18’de ise çalışanlar işletmenin yoğun olduğu saatleri söylemiştir. Söz konusu veriler ışığında sabah saatlerinde, öğle saatlerinde ve mesai bitiminde müşterilerin daha fazla olduğunu görüyoruz. Her gün öğle saatlerinde ve cumartesi-pazar günlerinde işletmede yoğunluk yaşanıyor.

3.7.4. İşletmenin Yoğun Olduğu Zamanların Değerlendirilmesi

Çalışanlar için hazırlanan görüşme formunun altıncı sorusu olan “Kalabalık olduğunuz o gün ve saatlerde olağan dışı/olağan üstü neler oluyor? Sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19: ABC Cafesinin Yoğun Olduğu Zamanların Çalışanlar Açısından Değerlendirilmesi

Değerlendirme	f
Daha çok çalışılıyor ve yoruluyor	5
Zamanın nasıl geçtiğini anlamıyor	5
Hizmet yavaşlıyor	3
İş dayanışması artıyor	1
Hesap almak unutuluyor	1
Müşteri profili farklılaşıyor	1
Mevsim ve tatil faktörlerinden dolayı yoğun	1

Tablo 19’da çalışanların çoğu yoğun olunan saatleri değerlendirirken daha çok çalışıp yorulduklarını söylemiştir. Verilen beş cevapta o gün ve saatlerde daha çok çalışıp yorulduklarını, beş cevapta zamanın nasıl geçtiğini anlamadıklarını, üç cevap ise hizmetin yavaşladığını, bir cevap iş dayanışması artıyor, bir cevap müşteri profilinin farklılaştığını, bir çalışan mevsim ve tatil faktörlerinden dolayı yoğunluk yaşandığını söylemiştir.

3.7.5. Yoğun Olunan Gün ve Saatlerin Özelliği

Çalışanlara görüşme formunda yedinci soruda “Sizce o günlerin özelliği nedir?” sorusu ile araştırmaya katılan çalışanlara, yoğun olunan gün ve saatlerin özelliğini sorduk. Alınan cevaplar Tablo 20’de görüldüğü gibidir.

Tablo 20: Çalışanlara Göre Yoğun Olunan Gün ve Saatlerin Özelliği

Özellik	f
Tatil olması	15
Dershaneler, sınavların olması	8
Hava durumları etken	2
Yemek saati olması	1

Tablo 20’de çalışanların onbeşi yoğun olunan gün ve saatlerin özelliğini tatil olmasına bağlamıştır. Verilen cevaplar içerisinde sekizi dershanelere ve dershanelerin

düzenlediği sınavlara bağlamıştır. İki cevap hava durumu etkendir derken, bir cevap yemek saati olmasına bağlamıştır.

3.7.6. Çalışanlara Göre Müşterilerin En Çok Tercih Ettiği Ürünler

Sekizinci soruda “En çok tercih edilen ürünleri sayabilir misiniz?” sorusunu sorduk. ABC Cafesinde en çok tercih edilen ürünler Tablo 21’de sıralanmıştır. Bu tabloda da bir kişi birden fazla yanıt vermiştir. Görüşmecilerin vermiş olduğu bilgilerden aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 21: Müşterilerin En Çok Tercih Ettiği Ürünler

Ürün Çeşitleri	f
Çay	11
Tavuk döner	10
Pasta çeşitleri	7
Limonata	7
Pizza çeşitleri	6
Kumpir	6
Dondurma	5
Taze sıkılmış meyve suları	4
Su böreği ve börek çeşitleri	4
Poğaç çeşitleri	4
Nescafe çeşitleri	4
Salep	3
Hamburger	3
Türk kahvesi	3
Sıcak çikolata	3
Sandviç	2
Bitki çayları	1
Latte	1
Ana yemekler	1
Tost	1

Tablo 21’den anlaşılacağı üzere en çok tercih edilen ürünler çay, tavuk döner, taze sıkılmış meyve sularıdır. Bu soruya alınan cevaplar şöyledir: Onbir cevap çay, on cevap tavuk dürüm, yedi cevap pasta çeşitleri, yedi cevap limonata, altı cevap pizza çeşitleri, altı cevap kumpir, beş cevap dondurma, dört cevap taze sıkılmış meyve suları, üç cevap hamburger, üç cevap sıcak çikolata, üç cevap Türk kahvesi, iki cevap sandviç, bir cevap latte, bir cevap ana yemekler, bir cevap tost şeklinde olmuştur.

3.7.7. Çalışanlara Göre Menüde Yerel Kültüre Ait Olanlar

Dokuzuncu soru olan “Trabzon’a yöreye özgü ürünleriniz var mı?” sorusuna alınan cevaplar Tablo 22’deki gibidir.

Tablo 22: Çalışanlara Göre Menüde Yerel Kültüre Ait Olanlar

Değerlendirme		f
Yok	-	12
Var	Tavuk döner, çay	3

Tablo 22’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların 12’si menüde yerel kültüre ait bir ürün olmadığını söylemiştir.

3.7.8. Yerel Ürünler Olması Konusunda Karşılaşılan Talepler

Onuncu soru “Yöreye ait ürünler olması konusunda müşteri talepleri ile karşılaştınız mı?” sorusuna alınan yanıtlar Tablo 23’te görüldüğü gibidir.

Tablo 23: Çalışanların Yerel Ürünler Olması Konusunda Aldıkları Müşteri Talepleri

Değerlendirme	f
Talep almadı	10
Talep almış	5

Tablo 23'ten anlaşıldığı gibi on çalışan müşterilerden yerel ürünler olması konusunda talep almadı, beş çalışan müşterilerden yerel ürünler olması konusunda talep aldığını söylüyor.

3.7.9. Müşteri Şikayet/Memnuniyetinin En Çok Yaşandığı Konular

Onbirinci soruda “Müşterileri şikayet/memnuniyetleri en çok hangi konularda?” sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24: Çalışanlara Yapılan Müşteri Şikayetlerinin/Memnuniyetlerinin Yoğunlaştığı Konular

Genel Olarak	Konularına Göre	f
Olumsuz olanlar	Servisin gecikmesi, kötü olması	6
	Hizmet kalitesinin düşmesi	4
	Pastanın bayat olması	1
Olumlu olanlar	Güler yüzlü personelin olması	7
	Kaliteli hizmet ve hızlı servis	6
	Çayın lezzeti	4
	Ürünün sıcak servis edilmesi	1

Tablo 24'te görüldüğü üzere şikayet ve memnuniyetler vardır. Şikayetler servisin gecikmesi ve kötü olduğu konusunda şikayet aldığını söyleyen altı cevap alınmıştır. Dört cevap ise hizmet kalitesinin düştüğü konusunda müşteri şikayeti ile karşılaşmıştır. Bir cevapta pastaların bayat olduğu konusunda şikayet aldığını söylemiştir. Bir çalışan ise ürünlerin sıcak servis edilmesinden kaynaklı müşteri memnuniyeti ile karşılaşmıştır. Yedi cevap güler yüzlü personelin olması, altı cevap kaliteli hizmet ve hızlı servis, dört cevap çayın lezzetli olduğu konularında müşteri memnuniyeti ile karşılaşmıştır.

3.7.10. Örgüt İçi İletişim

Onikinci soruda “Şefinizden yardım alabiliyor musunuz?”, onüçüncü soruda ise “Ne gibi örneklendirir misiniz?” soruları sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 25’te bir arada verilmiştir.

Tablo 25: Çalışanların İşletme İçinde Üstlerinden Yardım Alma Durumları ve Neler Oldukları

Değerlendirme		f
Yardım alıyor	Mesai içinde izin alabildi	9
	Sınav günü izin aldı	
	Üstü onu dinliyor, yardım ediyor	
	İstediği güne izin yazdırabildi	
Yardım alamıyor	Ayrımcılık ve baskı var	6
	Yasaklar nedeniyle	
	Çalışma saatlerini değiştiremedi	
	Çekiniyor	
	İzin gününü değiştiremedi	
	İzin istediğinde alamadı	

Tablo 25’te görüldüğü gibi dokuz çalışanın ABC Cafesinde örgüt içi iletişimin var olduğunu söylerken, altı çalışan örgüt içi iletişimin kötü olduğunu söylüyor.

3.7.11. Örgütteki Semboller

Çalışanlara sorulan ondördüncü soru şöyledir: “İşletmenizi temsil eden bir işaret, renk, üniforma var mı?” sorusu soruldu bu soru ile işletme kültüründeki semboller öğrenilmek istenmiştir. Konu ile ilgili alınan cevaplar Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26: Çalışanlara Göre İşletmeyi Temsil Eden Semboller

Semboller		f
İş yeri	Üniforma var, tabak, peçete, fincan, servis malzemeleri	15
İş dışı	yok	15

Tablo 26’da araştırmaya katılan çalışanların tamamı işletme içerisinde ABC Cafesini temsil eden bir sembolün var olduğunu söylerken, işletme dışında ABC Cafesini temsil eden bir sembol olmadığını söylemiştir.

3.8. ARAŞTIRMAYA KATILAN MÜŞTERİLERE YÖNELTİLEN SORULAR, FREKANS DAĞILIMLARI

Bu çalışmada 40 müşteri ile görüşülmüştür. Görüşme formları önceden hazırlanmıştır. Her görüşme yaklaşık 20dk. sürmüştür. Görüşme boyunca katılımcının verdiği cevaplar not alınıp, ayrıca sesli kayıt alınmıştır. Her görüşmeciden toplanan veriler tekrar tekrar dinlenerek, her görüşmeci için her soruya verdiği cevaplardan metinler oluşturulmuştur. Metinlerden kodlar oluşturulmuş, kodlardan temalar oluşturulmuştur. Cafeye en az iki kez ve daha fazla gelen müşteriler ile görüşülmüştür. Müşterilere ABC Cafesi ve ürünlerine yönelik sorular sorulmuştur. Amaç müşterilerin sosyo-kültürel etkileşimini belirlemektir.

3.8.1. Müşterilerin ABC Cafesini Tercih Etme Nedenleri

Beşinci soruda “Bu cafeye daha çok ne için gelirsiniz?” sorusu sorulmuştur. 40 müşterinin bu soruya verdiği cevaplar aşağıda Tablo 27’de görüldüğü gibidir.

Tablo 27: Müşterilerin ABC Cafesine Daha Çok Gelme Nedenleri

Nedenler	f
Ortamı rahat, sakin ve geniş	21
Açlık gidermek	18
Arkadaş ile vakit geçirmek	13
Lezzetli, çeşit bol, sevdiği lezzetlerin olması	9
Merkezi	8
Hijyenik	6
Uygun fiyat	3
Müşteri profili iyi	3
Oturmak ve yorgunluk atmak	3
Müziğin kısık sesli olması	3
Personelin iyi olması	3
Ders çalışmak	3
Müşteriye değer verilmesi	2
Yalnız otururken sıkılmaması, iyi vakit geçirmek	2
Sağlıklı, güvenilir	2
İnternetin olması	1
Alışkanlık	1

Tablo 27’de görüldüğü gibi müşteriler ABC Cafesini 21 cevap ile ortamı rahat, sakin ve geniş olduğu için tercih ettiğini söylemiştir. 18 cevapta ise açlık gidermek için tercih ettiğini söylerken; 13 cevap arkadaş ile vakit geçirmek; dokuz cevap lezzetli, çeşit bol, sevdiği lezzetlerin olması; sekiz cevap merkezi; altı cevap hijyenik; üç cevap uygun fiyat; üç cevap personelin iyi olması; iki cevap yalnız otururken sıkılmaması, iyi vakit geçirmek; iki cevap sağlıklı, güvenilir cevaplarını vermiştir.

3.8.2. Müşterilerin ABC Cafesini Sevme Nedenleri

Altıncı soruda, “Bu cafeyi neden seviyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 28’de görüldüğü gibidir.

Tablo 28: Müşterilerin ABC Cafesini Sevme Nedenleri

Neden	f
Ortam sakin, rahat, güzel, ferah ve geniş	20
Lezzetli, sevdiği lezzetler, standart lezzet, çeşit bol	14
Merkezi olması	10
Personel güler yüzlü, saygılı ve özverili	10
Alıştı, seviyor	10
Uygun fiyat	9
Hizmet kaliteli, standart	7
Müşteri profili iyi	5
Dinlenmek, iyi vakit geçirmek, öylesine oturmak	6
Hijyenik	6
Kısık sesli müzik olması	3
Açlık gidermek	3
Güvenilir bir yer	3
Arkadaş buluşması	2
Müşteriye değer veriliyor	2
İnternette yararlanmak	1

Tablo 28’de müşterilerin ABC Cafesini tercih etme nedenleri şöyledir: 20 cevap ortam sakin, rahat, güzel, ferah ve geniş olduğu için; 14 cevap lezzetli, sevdiği lezzetler, standart lezzet, çeşit bol; 10 cevap alıştı seviyor; dokuz cevap uygun fiyat; yedi cevap hizmet kaliteli standart; altı cevap hijyenik olduğu için ABC Cafesini tercih ettiğini söylemiştir.

3.8.3. Müşteriler İçin ABC Cafesinin Özelliği

Yedinci soruda, “Bu cafenin sizin için özelliği ne, neden burda oturuyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 29’da görüldüğü gibidir.

Tablo 29: Müşteriler İçin ABC Cafesinin Özelliği

Özellik	f
Ortam iyi, rahat, sessiz, güzel ve geniş	26
Uygun fiyat	9
Hizmet iyi, güler yüzlü personel, personel gerektiği kadar ilgili	8
Merkezi	8
Standart lezzet, sevdiği lezzet, değişik lezzet, bol çeşit	8
Güvenmesi, hijyenik olması	7
Arkadaş ile gelmesi, arkadaş buluşması ve tek başına sıkılmaması	7
Müşteri profili iyi	7
Karnını doyurmak	4
Müziğin kısık sesli olması	3
Kendini iyi hissetmek ve öylesine oturmak	3
Ders çalışmak	2
Müşteriye değer veriliyor	2
Mescidin olması ve ezan sesinde müziğin kapatılması	2
Alışkanlık	1

Tablo 29’da müşteriler için ABC Cafesinin özelliği sıralanmıştır. 26 cevap ortam iyi, rahat, sessiz, güzel ve geniş; dokuz cevap uygun fiyat; sekiz cevap hizmet iyi, güler yüzlü personel, personel gerektiği kadar ilgili; sekiz cevap standart lezzet, sevdiği lezzet, değişik lezzet, bol çeşit cevapları verilmiştir.

3.8.4. Müşteriler Gözünde Başka Cafeler ile ABC Cafesinin Farkı

Sekizinci soruda, “Sizce başka cafelerle bu cafenin farkı ne?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya alınan cevaplar Tablo 30’da görüldüğü gibidir.

Tablo 30: Müşteriler Gözünde Başka Cafeler ile ABC Cafesinin Farkı

Fark	f
Ortam iyi, rahat, geniş, gürültüsüz, dekorasyon iyi	20
Standart lezzet, sevdiği lezzet, lezzetli, bol çeşit	10
Güler yüzlü personel ve saygılı	10
Uygun fiyat	7
Güvenilir	6
Müşteriye değer veriliyor	6
Müşteri profili iyi	6
Ezan vakti müziğin kapatılması ve mescidin olması	5
Hijyenik	5
Merkezi	4
Hizmet iyi, iyi vakit geçirmek	4
Bir şey yiyip içmeden istediği kadar oturabilmek	2
Kısık sesli müzik	2
Fark yok	1

Tablo 30’da görüldüğü gibi 20 cevap ortam iyi, rahat, geniş, gürültüsüz, dekorasyon iyi; 10 cevap standart lezzet, sevdiği lezzet, lezzetli, bol çeşit; 10 cevap güler yüzlü personel ve saygılı; yedi cevap uygun fiyattır demiştir. Altı cevap müşteri profili iyi, beş cevap hijyenik bulunduğunu söylemiştir.

3.8.5. Müşterilerin Ulusal Franchising’i; Uluslararası Franchising ve Yerel İşletme ile Kıyaslaması

Sekizinci soruda, ”Sizce başka cafelerle bu cafenin farkı ne?” sorusu sorulmuş ve aynı soru içerisinde müşterilerin ABC Cafesini, uluslararası cafe ve yerel cafelerle kıyaslamaları istenmiştir. Alınan cevaplar Tablo 31’de görüldüğü gibidir.

Tablo 31: Müşteriler Gözüyle Ulusal Franchising, Uluslararası Franchising ve Franchising Olmayan Cafelerin Karşılaştırması

Cafe	Fark	f
X Uluslararası Franchising Cafesi	Güvenmiyor	16
	Sağlıksız	11
	Yemekten sonra oturulamıyor, gürültülü	9
	Lezzetsiz, Türk mutfağı değil	4
	Yabancı firmayı desteklemek istemiyor	3
	Gitmedi, sevmiyor	3
	Çocuklar tercih ediyor	2
	Hizmet kalitesiz	2
	Müşteriye değer verilmiyor	2
	Seviyor	2
T Pastanesi	Gitmedi	15
	Çeşit az, lezzetsiz	6
	Pastaları taze, lezzetli	4
	Pahalı	4
	Temizliğine güvenmiyor	3
	Personel soğuk, ilgisiz	2
	Hizmet iyi	2
	Pastane ortamı, hizmet kötü	2
	Arkadaşları tercih etmiyor	1
	Fark yok	1
	Müşteriye değer verilmiyor	1
P Pastanesi	Gitmedi	11
	Pastane ortamı, mekan kötü, konsept farklı	10
	Çok pahalı	10
	Çalışanlar soğuk, asık suratlı	8
	Pastaları taze, daha kaliteli, lezzetli	3
	Hizmet kötü	2
	Müşteriye değer verilmiyor	1
	Lezzetsiz	1
	Müşteri profili farklı	1

Tablo 31’de görüldüğü gibi uluslararası franchising işletmesine yönelik verilen cevaplar şöyledir: 16 cevap uluslararası franchising işletmesine güvenmiyor; 11 cevap sağlıksız buluyor; dokuz cevap yemekten sonra oturulamıyor, gürültülü cevabını vermiştir.

Yerel cafelere ABC Cafesinin müşterilerinin vermiş olduğu cevaplar T Pastanesi için: 15 cevap gitmedi; altı cevap çeşit az, lezzetsiz; dört cevap pastaları taze şeklindedir.

ABC Cafesi müşterilerinden ABC Cafesini, bir diğer yerel cafe P Pastanesi ile karşılaştırılması istendiğinde alınan cevaplar Tablo 39’da görüldüğü gibi şöyledir: 11 cevap gitmedi; 10 cevap pastane ortamı, mekan kötü, konsept farklı; 10 cevap çok pahalı; bir cevap müşteri profili farklı olduğunu söylemiştir.

3.8.6. Müşterilerin ABC Cafesinde Trabzon’a Ait Gördükleri

Dokuzuncu soruda, “Trabzon’a ait bu cafede sizce ne var?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 32’de görüldüğü gibidir.

Tablo 32: Müşterilerin ABC Cafesinde Yerel Kültüre Ait Gördükleri Özellikler/Unsurlar

Değerlendirme		f
Var	Yiyecek, içecek	6
	Dekorasyon	-
	Sunum, servis	-
	Çalışanların kıyafeti	-
	Müzik	-
Yok	Müzik	40
	Dekorasyon	40
	Sunum, servis	40
	Çalışanların kıyafeti	40
	Yiyecek, içecek	34

Tablo 32’de görüldüğü gibi 34 cevap ABC Cafesinde yerel mutfaktan yiyecek-içecek görmezken; altı cevap yerel mutfaktan yiyecek içecekler görmektedir. Tablo 32’den de anlaşılacağı üzere 40 cevap: dekorasyon, sunum-servis, çalışanların kıyafeti, müzikte yerel özelliklerin/unsurların olmadığını söylemiştir.

3.8.7. Müşteriler Açısından ABC Cafesinde Trabzon’a Ait Yerel Ürün İsteyip/İstemediği

Onuncu soruda, “Trabzon’a ait yerel bir ürün olsun ister miydiniz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 33’te tablolandırılmıştır.

Tablo 33: Müşteriler Açısından ABC Cafesinde Trabzon’a Ait Yerel Ürün İsteyip/İstemediği

Değerlendirme	f
İstiyor	34
İstemiyor	6

Tablo 33’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan müşterilerin 34’ü ABC Cafesinde yerel ürünler olmasını istiyor, altı müşteri ise istemiyor.

3.8.8. Müşterilerin ABC Cafesinde Memnun Oldukları/Hoşlarına Giden Özellikler

Onbirinci soruda, “Bu cafede memnun olduklarınızı/hoşunuza giden şeyleri söyler misiniz?” sorusuna karşılık alınan cevaplar Tablo 34’te görüldüğü gibidir.

Tablo 34: Müşterilerin ABC Cafesinde Memnun Oldukları/ Hoşlarına Giden Özellikler

Özellikler	f
Çalışanların güler yüzlü, saygılı olması	16
Yemeklerin lezzetli, sağlıklı ve sevdiği lezzetlerin olması, çeşit bol	15
Hijyen olması	12
Ortamin güzel, sakin, rahat ve geniş olması	8
Ezan vakti müziğin kapatılması	7
Müziğin güzel ve kısık sesli olması	6
Hizmetin kaliteli ve standart olması	6
Mescidin olması	5
Dekorasyonun güzel olması	4
Müşteriye değer veriliyor olması	3
Fiyatların uygun olması	2
Müşteri profilinin iyi olması	2
İhtiyaçlarını karşılayabilmesi, istediği kadar oturabilmesi	2

Tablo 34’te görüldüğü gibi müşterilerin bu soruya verdikleri cevaplar şöyledir: 16 cevap çalışanların güler yüzlü, saygılı olması; 15 cevap yemeklerin lezzetli, sağlıklı ve sevdiği lezzetlerin olması, çeşit bol; 12 cevap hijyen olması; sekiz cevap ortamın güzel, sakin, rahat ve geniş olması; yedi cevap ezan vakti müziğin kapatılması şeklindedir; altı cevap ise müziğin güzel ve kısık sesli olmasıdır.

3.8.9. Müşterilerin Önemli Günlerinde ABC Cafesini Tercih Etme Nedenleri

Onikinci soruda, “Önemli günlerinizde buraya gelir misiniz?” sorusuna karşılık araştırmaya katılan müşterilerden alınan cevaplar Tablo 35’teki gibidir. Müşterilerin daha çok ABC Cafesine gelme nedenlerini 22 cevap ile arkadaş buluşması için ABC Cafesini tercih ettiklerini söylemişlerdir.

Tablo 35: Müşterilerin Önemli Günlerde ABC Cafesine Gelme Nedenleri

Tercih Nedenleri	f
Arkadaş buluşması için	22
Gitmiyor	14
Sınav sonrası, ders çalışmak için	3
Yaş günü için	2

Tablo 35’te görüldüğü gibi verilen cevaplar şöyledir: 22 cevap arkadaş buluşması; 14 cevap gitmiyor; üç cevap sınav sonrası, ders çalışmak için; iki cevap yaş günü için ABC Cafesini tercih etmektedir.

3.8.10. Müşterilerin ABC Cafesini Hizmet Yönüyle Değerlendirmesi

Müşterilere görüşme formunda onüçüncü soru, “Hizmeti nasıl buluyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya alınan yanıtlar Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36: Müşteriler Gözünde ABC Cafesinin Hizmetinin Değerlendirilmesi

Değerlendirme	f
Hizmeti kaliteli	26
Personel güler yüzlü, anlayışlı ve saygılı	16
Hijyenik	11
Müşteriye değer veriliyor	9
Lezzetler standart, sevdiği lezzet	3
Yoğunlukta hizmet aksıyor	2
Ortamın güzel, iyi olması	1
Personel laubali	1

Tablo 36’da görüldüğü gibi 26 cevap hizmet kaliteli; 16 cevap personel güler yüzlü, anlayışlı ve saygılı; 11 cevap hijyenik; 9 cevap müşteriye değer veriliyor şeklindedir.

3.9. MÜŞTERİ VE ÇALIŞANLARA SORULAN ORTAK SORULARDAN OLUŞTURULAN TABLO

Araştırmaya katılan 15 çalışan, 40 müşteriye ayrı ayrı düzenlenen görüşme formlarındaki sorulardan hareketle ortak olan soruların yer aldığı tablo aşağıda Tablo 37’de olduğu gibidir. Katılımcılar metafor sorusu hariç bir soruya birden fazla cevap vermişlerdir.

Tablo 37: Çalışanlar ve Müşterilere Sorulan Ortak Sorulardan Oluşturulan Çapraz Tablo

Sorular	Cevaplar	Çalışanların Verdikleri Cevaplar İçin Frekans	Müşterilerin Verdikleri Cevaplar İçin Frekans	
İşletmeyi beğenme nedenleri	İş dayanışması var	8		
	Çalışanlara çıkan yemekleri seviyor	5		
	İş yeri memnuniyeti var, ABC Cafesinden memnun	2	80	
	İş yeri memnuniyeti yok	2		
	Haftada bir gün izin günü olması	1		
	Arkadaş ile vakit geçirmek		13	
	Oturmak ve yorgunluk atmak		3	
	Ders çalışmak		3	
	Yalnız otururken sıkılmaması, iyi vakit geçirmek		2	
Alışkanlık		1		
Başka cafeler/işletmeler ile ABC Cafesinin farkı nedir?	Fark Yok	Otoriter yönetim	3	
		Başka iş deneyimi yok	1	
		Aynı	1	1
	Fark Var	Yaptığı işten ve iş yerinden memnun olmayanlar	4	
		İş dayanışması var	2	
		İş yeri memnuniyeti, ABC Cafe memnuniyeti var	2	82
		Çalışanlara değer verilmiyor	1	
Çalışanlara/müşterilere değer veriliyor	1	6		
Bir şey yiyip içmeden istediği kadar oturabilmek		2		
ABC Cafesindeki yerel ürünler nelerdir?	Yerel ürün yok	12	34	
	Yerel ürün var	3	6	
Yerel ürünler olması konusunda alınan talepler nasıldır?	Talep almadı, istenmiyor	10	6	
	Talep aldı, istiyor	5	34	
Hizmetin değerlendirilmesi	Hizmeti kalitesiz ve yetersiz bulanlar	11	3	
	Hizmeti kaliteli ve yeterli bulanlar	18	66	

Tablo 37'nin devamı

ABC Cafesi için üretilen metaforlar	Ağaç	1	
	Çiçek	1	2
	Aile	1	
	İkinci ailem	1	
	Hızlı tren	1	
	Ev	1	7
	Evim	2	5
	Karadeniz	1	
	Çiğ	1	
	Kaos	1	
	Hapishane	1	
	Tom ve Jerry	2	
	Kırk yılda bir özlenen arkadaş	1	
	Pasta		2
	AVM		4
	Gül		2
	Menekşe		1
	Tulumba tatlısı		1
	Jelibon		1
	Tren garı		1
	Müzik kutusu		2
	Okul kantini		1
	İstanbul		1
	Galata kulesi		1
	Komşu		1
	Baba evinin balkonu		1
	Deniz manzarası		1
	Öğretmen		1
	Türk kahvesi		1
	Kule		2
	Teknoloji		1
	Gökkuşuğu		1

Tablo 37’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışan ve müşterilere “ABC Cafesini beğenme nedenleri sorulmuştur.” Alınan yanıtlar şöyle olmuştur: Çalışanlardan sekiz cevap iş dayanışmasının var olduğunu belirtmiştir, çalışanlardan beş cevap işyerinde çalışanlara çıkan yemekleri beğendiği için ABC Cafesini beğeniyor, 40 müşterinin vermiş olduğu cevapların ABC Cafesinden memnuniyetini yansıtan farklı 80 cevap vermişlerdir. İki cevap iş yeri memnuniyetine değinmiştir. İki cevap işyeri memnuniyeti olmadığını belirtmiştir. Bir cevap çalışanlar açısından bir gün izin günü olmasını beğenmektedir. Müşterilerden 13 cevap ABC Cafesini arkadaş ile vakit geçirilen bir yer olduğu için seviyor, üç cevap oturmak ve yorgunluk atmak için ABC Cafesini tercih etmektedir, üç cevap ders çalışmak, iki cevap yalnız otururken sıkılmamak ve iyi vakit geçirmek şeklindedir. Cevaplardan anlaşıldığı gibi gerek çalışanlar, gerek müşteriler açısından işletme için memnuniyet vardır. Bu memnuniyetten işletmenin çalışanlarına ve müşterilerine değer veriyor sonucuna varabiliriz.

Diğer soruda, “Başka cafeler/işletmeler ile ABC Cafesinin farkı nedir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya fark yok diyenlerin cevapları şöyledir: Üç cevap otoriter yönetim, bir cevap iş deneyimim yok, bir çalışanın cevabı aynı fark yok, bir müşteri cevabı aynı olduğundan fark yok demiştir. Fark var diyenlerin verdikleri cevaplar şöyledir: Dört çalışan cevabı yaptığı işten ve iş yerinden memnun olmayanlar, iki cevap iş dayanışması var, çalışanların iki cevabı ve müşterilerin 82 cevabı iş yeri memnuniyeti olduğunu ifade eden cevaplardır. Bir cevap çalışanlara değer verilmiyor, bir cevap çalışanlara değer veriliyor, altı cevap müşterilere değer veriliyor, iki cevap bir şey yiyip içmeden istediği kadar oturabilmektir. Verilen bu cevaplar işletmenin rakiplerinden farklı olduğunu; işletmenin müşterilerine, çalışanlarına olumlu farklar yarattığını söyleyebiliriz.

Diğer soru, “ABC Cafesinde yerel ürünler nelerdir?” sorusuna alınan cevaplar şöyledir: Yerel ürün yok cevapları 12 çalışan ve 34 müşteri cevabı vardır. Yerel ürünün olduğunu söyleyen üç çalışan ve altı müşteri cevabı vardır. Aslında bu cevaplar bize göstermektedir ki bazı çalışan ve müşterilerin yerel ürün algılarının yanıltıcı olduğu çünkü yerel ürün var diyenler “çay ve tavuk döner”e yerel ürün demişlerdir. Adı geçen

ürünler yerele ait olmamakla birlikte yerel ürünmüş gibi algılanmışlardır. Bu cevabı verenlerin yerel ürünleri seçmekte yanılığa düştüklerini gösterebilmektedir.

Soru, “Yerel ürünler olması konusunda alınan talepler nasıldır?” bu soruya alınan cevaplar şöyledir: Talep almadı, istemiyor 10 cevap çalışanlardan ve altı cevap müşterilerden gelmiştir. Talep aldı istiyor cevabı ise beş çalışan, 34 müşteri cevabıdır. Bu durumdan şu sonuca varabiliriz: Müşteriler işletmede yerel ürünler istemekle birlikte, konseptte alıştıkları için bu isteklerini çalışanlara çok fazla yansıtamıyor olabilirler.

Soru, “Hizmetin değerlendirilmesi”. Cevaplar: hizmeti kalitesiz ve yetersiz bulduğu anlamına gelen cevaplar; çalışanlar için 11 cevap, müşteriler için üç cevap şeklindedir. Hizmetin kaliteli ve yeterli olduğu anlamına gelen 18 çalışan cevabı ve 66 müşteri cevabı vardır. Bu cevaplar aslında işletme iç kültürünün çalışanlar ve müşteriler tarafından beğenildiğini ve kabullenildiğini gösterebilir.

Araştırmaya katılan çalışan ve müşterilerin ürettiği metaforlara baktığımızda iki çalışan evim metaforunu üretirken, beş müşteride evim metaforunu üretmiştir. Üretilen bu ortak metafordan hareketle ABC Cafesinin müşteri ve çalışanları için korunaklı güvenceli bir yer olduğunu söyleyebiliriz. Çiçek metaforunu üreten bir çalışan ve iki müşteri vardır. Çiçek metaforu ile çalışan ve müşteriler açısından işletme keyif alınan- eğlenceli bir yerdir. Ev metaforunu üreten bir çalışan ve yedi müşteri vardır. Bu metafor ile ABC Cafesi korunaklı ve güvenceli bir yer olarak görülmektedir.

3.10. KÜLTÜR ANALİZİ

Kültür analizi araştırma yapılan her neyse onun kültürel yönden değerlendirilmesidir. Bu analizde analizi yapılacak olan kültürün anlaşılması, yani yoğun bir veri toplama süreci vardır. Veriler gözlem, görüşme, mecazlar yolu ile elde edilir. Toplanan veriler analiz edilir. Analizler, betimsel analiz veya içerik analizi ile yapılır. Amaç araştırma konusu olan kültürün tanımlanması ve bu süreçte de bu kültürü oluşturan bireylerin veya grupların algılarının, deneyimlerinin ve tutumlarının kendi bakış açılarından aktarılmasıdır. Bu nedenle ortaya çıkan bulgular araştırmaya katılan

grubun diliyle sunulur ve doğrudan alıntılara sık sık yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 77-78).

ABC Cafesi kültür analizi bir çalışan ve bir müşteri ile yapılmıştır. Bir çalışana sorulan sorular ve cevapları aşağıdaki gibidir.

Soru, “Bu işletmede en çok beğendiğiniz nedir?” sorusunu sorduk.

Cevap “Arkadaşlarım iyi birbirimizi anlıyoruz. Öyle arkadaşlarım var zor durumda olunca yardım istiyorum, hemen gelip yardım ediyorlar. Bazen müşterinin ne zaman geleceği belli olmuyor. O zamanlarda yardımcı olan arkadaşlarım var. Ben de elimden gelen yardımı yaparım. İş arkadaşlarım iyi”. Verilen bu cevaptan iş yerinde bir iş dayanışması olduğu kanısına varabiliriz.

Bir diğer soru, “Sizce diğer işletmelerle karşılaştırdığınızda fark nedir, anlatabilir misiniz?”.

Çalışanın verdiği cevap: “İlk iş deneyimim diğer işletmeleri bilmiyorum. Her halde aynıdır. Para verip işlerini yaptırırlar diye düşünüyorum”. Bu cevap çalışanın ilk iş deneyimi olmasına rağmen yine de bütün işletmeleri aynı görüyor. Para ile işlerin yaptırıldığını düşünüyor. İşletmede otoriter bir yapının var olduğunu söyleyebiliriz.

Soru, “En kalabalık olduğunuz gün ve saatleri söyleyebilir misiniz?”.

Çalışanın verdiği cevap, “Cumartesi 9.⁰⁰-20.⁰⁰” arası ABC Cafesinde yoğunluğun yaşandığını söylemiştir. Aslında bu cevapla insanların cumartesi günlerini dışarda yiyip içerek geçirdikleri kanısına varıyoruz.

Soru, “Kalabalık olduğunuz o gün ve saatlerde olağan dışı/olağan üstü neler oluyor?”.

Alınan cevap, “Günü yoğun geçirdiğim için zaman hızlı geçiyor. Günün sonunda yorgunluk kalıyor. Gün içi telaşlı koşuşturmacalı geçiyor. O zamanlarda

ayrılmıyoruz. Ayrılacağımız zaman birbirimize yardım ediyor. Birbirimizin yerine bakıyoruz”. Cevap işletmede iş dayanışması var olduğunu gösterir.

Soru, kalabalık olunan günler için “Sizce o günlerin özelliği nedir?”.

Cevap, “Herkesin tatil günü, dersaneler sınav yapıyor, sınav günleri olduğundan, hava yağmurlu olursa daha çok müşteri gelir. Yazın hava çok sıcak bunaltıcı olursa da müşteri daha çok gelir”. Bu soruya alınan cevap, ABC Cafesine ait yoğunluk yaşanan günler hakkında bize yoğunluğun nedenlerini net bir şekilde ifade ediyor.

Soru, “En çok tercih edilen ürünleri sayabilir misiniz?”.

Cevap, “Yazın limonata, dondurma; çay nescafe çeşitleri, kumpir, pizza, pastalar, tavuk döner”. Yine bu cevap müşteri tercihleri hakkında bilgi vermektedir.

Soru, “Trabzon’a yöreye özgü ürünleriniz var mı?”.

Alınan cevap, “Yok”. ABC Cafesinde yerel ürün bulunmamaktadır.

Soru, “Trabzon’a yöreye ait ürünler olması konusunda müşteri talepleri ile karşılaştınız mı?”.

Cevap, “Almadım... Bir kez bir ürünü sormuştu müşteri sipariş verecekti var mı? Diye sordu. Yok dedim. Başka bir şey sipariş verdi”. Bu cevap ile müşterilerin aslında bu duruma alıştıklarını görüyoruz.

Soru, “Müşteri şikayet/memnuniyetleri en çok hangi konularda?”.

Cevap, “Siparişin hızlı oluşu memnuniyet konusu oluyor. Çay için beğendik diyende oldu. Sipariş aksayınca, ürün yavaş gelince, müşteri o zaman da şikayet ediyor. Sizi patronunuza şikayet edeceğiz diyen oluyor. Şikayet için patronun odasına çıkıyorlar. Patron bize bir şey söylemiyor”. Cevaptan anlaşılacağı üzere yoğun saatlerde çalışanlar yetersiz kalmaktadır. Bu durum müşteriler tarafından şikayet olarak dile getiriliyor.

Soru, “Şefinizden yardım alabiliyormusunuz, ne gibi örneklendirir misiniz?”.

Cevap, “Alabiliyorum. Sınav günümü önceden söyledim o gün bana iş yazmadı. Bir sıkıntı yaşamadım”. Bu cevaptan ABC Cafesinde örgüt içi iletişimin iyi olduğunu anlıyoruz.

Soru, “İşletmenizi temsil eden bir işaret, renk, üniforma var mı?”.

Cevap, “...İş yerinde var, iş dışında yok”. Cevaptan da anlaşılacağı üzere işletme içinde işletmeyi temsil eden semboller vardır.

Kültür analizi için ABC Cafesinin bir müşterisine sorulan sorular ve cevapları aşağıdaki gibidir.

Soru, “Ayda kaç kere kafeye gidirsiniz?”. Sorusunu sorduk.

Alınan cevap, “Dört kez giderim”.

Soru, “Bu kafede ayda kaç kere oturursunuz?”.

Cevap, “Üç kez gelirim”.

Soru, “Bu kafeyi neden seviyorsunuz?”.

Cevap, “Kendimi burada rahat hissediyorum. Arkadaşlarla çay içip sohbet ediyorum. Ürünlerini seviyorum. Beğeniyorum. İnternette yararlanabiliyorum. Yalnız oturunca bile sıkılmıyorum. Personelin güler yüzlü olması, çayın güzel olması, benim için hepsi bir etken”. Alınan yanıtta anlaşıldığı gibi müşterinin ABC Cafesini tercih etme nedeni: Ürün memnuniyeti, hizmet kalitesi, rahat bir ortamın olması ABC Cafesinin müşterisi için ABC Cafesini tercih etme nedeni olmuştur.

Soru, “Bu kafenin sizin için özelliği ne, neden burada oturuyorsunuz?”.

Alınan cevap, “Bu cafe sessiz sakin isteklerime cevap alabiliyorum. Burada kendimi rahat hissediyorum. Arkadaşlarım ile otururken de yalnız otururken de gürültü yok, başım ağrımıyor. Müşteriler sesli konuşup gürültü yapmıyor. Müzik çok yüksek sesli değil. O yüzden sakin bir ortamı var”. Görüldüğü gibi ABC Cafesinin müşterisi bir ayda dört kez cafeye gidiyor. Ayda üç kez ABC Cafesinde oturuyor. ABC Cafesini tercih etme nedenini işletme iç ve dış kültürü olarak açıklayabiliriz.

Soru, “Sizce başka cafelerle bu cafenin farkı ne, mümkünse örnekleyebilir misiniz?”.

Verilen cevap, “Belki böyle müziğin yüksek sesle çalınmadığı cafelerde vardır, ama burada müşteriler dip dibe masalarda oturup birbirini duyacak şekilde sohbet etmiyor. Benim için o iyi gürültülü ortamları sevmem”. Müşteri işletme kültürünü beğeniyor. Bu sorunun yanısıra ABC Cafesini diğer cafelerle kıyaslaması istenmiştir.

Soru, “Uluslararası franchising ile kıyaslar mısınız?”.

Cevap, “Bana göre değil; sağlıklı değil, güvenilir bulmuyorum. Tercih etmem”.

Soru, “T Pastanesi ile kıyaslar mısınız?”.

Cevap, “Pastane ortamı ve pahalı”.

Soru, “P Pastanesi ile kıyaslar mısınız?”.

Cevap, “gitmedim”. Verilen yanıtlardan şu sonuçlara ulaşabiliriz. Müşteri, uluslararası cafeye güvenmiyor. Diğer sorularda yerel cafe örneği vardır. Müşteri en az birine gitmiştir diyerek iki yerel işletme örnek verilmiştir. Araştırmaya katılan müşteri yerel işletmeyi pahalı bulmakta ve ortamından dolayı tercih etmemektedir.

Soru, “Trabzon’a ait sizce bu cafede ne var?”.

Cevap, “Bir şey yok. ...”.

Soru, “Trabzon’a ait yöresel ürün olsun ister miydiniz?”.

Cevap, “Trabzon simidi, lahana dolma vb.”. Verilen yanıtta anlaşılacağı gibi, müşteri ABC Cafesinde yerel özellik/unsur göremiyor, sevdiği lezzetlerin olmasını istiyor.

Soru, “Bu cafede memnun olduklarınızı/hoşunuza giden şeyleri söyler misiniz?”.

Cevap, “İsteklerime cevap veriyorlar. Yani çalışanlar güler yüzlü, ürünleri lezzetli, temiz bir ortamı var. Sakin oluşunu da seviyorum. Gürültülü değil rahat ediyorum”.

Soru, “Önemli günlerinizde buraya gelir misiniz?”.

Cevap, “Arkadaşlar ile oturmak sohbet etmek için...”.

Soru, “Hizmeti nasıl buluyorsunuz?”.

Cevap, “Güzel buluyorum. Güler yüzlü personeli var. Ürünlerini güven içinde yiyip içiyorum. Hijyenik, ortam temiz, ürünlerde bir sorun yaşamadım. Ürünlerin içinden bir şey çıkabilir, bardak kirli olabilir. Ama öyle bir şey yaşamadım. O yüzden güven içinde geliyorum”. Görüldüğü gibi müşteri ABC Cafesinde işletme iç kültüründen de, işletme dış kültüründen de memnun, yerel ürünler olması konusunda isteği var.

Yapılan bu araştırmada bir müşteri şöyle söylemiştir: “...Türk kahvesi sunumundaki su bardakları hoşuma gitti, bende küçük bardaklar aldım orada su servis ediyorum. Çikolata için küçük porselen kaplarda ayrıca hoşuma gidiyor... Bulursam almayı düşünüyorum...” Bir katılımcının bu yöndeki düşüncesi, bu işletmenin müşterilerini sunum-serviste etkilediğini söyleyebiliriz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Franchising sistemi hızla yayılmaktadır. Çünkü işletmeler büyümenin bir yolu olarak franchising'i görmektedir. Franchising sistemi sınırlı sermaye ile geniş pazarlara ulaşabilmeyi sağlamaktadır. Bu sistem bir ülkenin, ekonomisine, istihdamına, işin yapılış biçimi ile rakiplerine kaliteyi öğretmek, faaliyet gösterilen sektörde öncülük yapmak gibi önemli görevler üstlenmektedir.

Değişen dünya koşullarında işletmeler örgüt kültürleriyle birlikte, bölgesel ve ulusal kültürlerini de franchising sistemi ile franchise alıcıları aracılığı ile öğretmekte, aynı zamanda pazardaki konumlarını muhafaza edebilmek için yerel kültürün etkilerine de yer vermektedirler.

Franchising dekorasyonu, ürünleri, çalışanların kıyafetleri, hizmet kalitesinin standart olduğu birbirinin aynı görünüme sahip bir sistemdir. Araştırmanın yapıldığı cafenin müşterileri söz konusu cafenin dekorasyonunda, ürünlerinde, çalışanların kıyafetlerinde, sunum ve serviste, cafede çalınan müziklerde yerellik olmadığını söylemiştir. Katılımcılar araştırmanın yapıldığı ABC Cafesindeki konseptte alışmakla birlikte yerele ait yiyeceklerin olmasını istemektedir. 40 katılımcının 34'ü yerel yiyeceklerin olmasını istemektedir. Ancak franchise alıcısı bu talepleri franchisor'un onayı olmadan hayata geçiremiyor. Franchisor'un onayı işletmenin pazar payı ile ilgilidir.

Araştırmanın yapıldığı ulusal franchising cafe işletmesinde de durumun farklı olmadığı tespit edilmiştir. Söz konusu işletme ana menüsünde Ankara'ya özgü ürünleri Trabzon'a taşımıştır. Bununla birlikte piyasada kalıcı olabilmek için müşteri tercihlerini de dikkate almıştır. Öyle ki işletme sahibinin söylemine göre: franchisor ile ek sözleşme imzalayıp menülerine bazı ürünleri dahil etmişlerdir. Bu durum müşteri talepleri dikkate alınarak, rakipler ve pazar açısından bir değerlendirme yapılarak; franchisor'a bilgi verilmiştir. Franchisor'un yapmış olduğu araştırma neticesinde vardığı karar ile ek sözleşme imzalanmıştır. Bu ek sözleşme ile Trabzon'daki menüye, müşterilerin tercih ettiği ve rakip işletmelerde var olan ürünler eklenmiştir. Bu durum franchising sisteminde franchise alıcısının faaliyet gösterdiği bölgedeki ürün tercihlerini pazarda

kalıcı olabilmek adına dikkate aldığını gösteriyor. Franchisor'da böyle bir durumla karşılaştığında, karını koruyabilmek için gerekli piyasa araştırmasını yaptıktan sonra, franchise alıcısı ile ek sözleşme imzalayabilmektedir.

Metafor analizi ve görüşme sorularından aynı amaç için sorulmuş soruların analizinden ABC Cafesinin çalışan ve müşteriler açısından: keyif alınan-eğlenceli ve korunaklı bir yer olduğu cevaplarının fazla olması şu sonuçlara varmamızı sağlamıştır. Çalışanların çoğunluğunun ürettikleri metaforlardan; iş yerlerini sevdiklerini, iş ortamlarından memnun olduklarını, ast-üst ilişkisinin iyi olduğunu görüyoruz. Alınan çalışan cevaplarından görüyoruz ki çalışanlar işletme iç kültürünü benimsemiştir. Müşterilerin ürettikleri metaforlardan; ABC Cafesini çalışanları, ürün, hizmet ve konsepti ile beğenildiğini anlıyoruz. Çalışanların müşterilerin gözü önünde birbirleri ile olan iletişimlerinin iyi olması, hijyenik olunması müşterilerin beğenisini kazanmıştır. Bu durum ile müşterilerin de işletme iç kültüründen memnun oldukları kanısına varılmıştır.

ABC Cafesi'nin çalışanları ve müşterileri iş yeri memnuniyetine sahiptir. Bu durum işletmenin işletme iç kültürü ve işletme dış kültürünün iyi olduğunu gösterir. Başka cafeler ile ABC Cafesinin kıyaslanmasının olumlu yönde yapılması yine aynı şekilde; işletme iç kültürünün çalışanlar tarafından benimsenip uygulandığını ve işletme dış kültürünün de iyi olduğunu müşteriye değer vermeleri ile anlaşılıyor.

Araştırmanın yapıldığı cafe tüketici haklarını benimsemiş olduğu müşteri memnuniyetlerinden anlaşılmaktadır. Müşterilerin ürün memnuniyetsizlikleri gibi şikayetlerinin anında değerlendirilmesi ve gerekenin yapılması bunun bir göstergesidir. ABC Cafesi bir işletme olarak tüketici kanunlarına uymaktadır. Bu durum da ABC Cafesinin müşterilerini müşteri memnuniyeti konusunda olumlu etkilemektedir.

ABC Cafesinde yerel ürünler olması konusunda çalışanların talep alması, müşterilerin yerel ürünler olması konusunda isteğinin olması; ABC Cafesi müşterilerinin yerel ürünler olmasını istediklerini gösterir. ABC Cafesi'nin yerellikten etkilenmesi söz konusudur. Fakat franchisor'un isteği doğrultusunda hareket etmesi gerektiğinden ABC Cafesi müşteri taleplerini dikkate alamıyor. Müşteriler genel olarak işletmenin konseptine alışmak ile birlikte yerel ürünlerinde olmasını istemektedirler. Bu

durum ancak franchisor'un yapacağı piyasa araştırması sonucunda; franchisor tarafından gerek görülürse ek sözleşme ile franchisor'un izin verdiği bir durumdur. Yani franchise alıcısı yalnızca müşteri tercihlerini dikkate alarak tek başına karar alamamaktadır.

Öyleki araştırmanın yapıldığı ABC Cafesinin menüsüne ek sözleşme ile rakip işletmelerde var olan ürün alınmıştır. Müşteri talebi ve rakiplerin durumu; franchisor tarafından piyasa araştırması yapılmıştır. Araştırma sonucunda franchisor'un bilgisi ve izni doğrultusunda ABC Cafesinin menüsüne ilave yapılmasına karar verilmiştir. Bu durum franchisor ve franchise alıcısı arasında ek sözleşme ile kabul edilmiştir.

Hizmet kalitesinin çalışanlar ve müşteriler açısından yeterli bulunması; işletme iç kültürünün iyi olduğunu çalışanlar tarafından benimsenip uygulandığını gösterir. İşletme iç kültürünün iyi olması müşterilerde de olumlu etki yaratıyor. Araştırmanın yapıldığı işletmenin, işletme dış kültürüne değer verdiği görülmüştür. İşletme dış çevre ile olan uyumunu iyi bir şekilde yürütmektedir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplardan hareketle ABC Cafesinin işletme dış kültürünün iyi olduğu görülmüştür.

Araştırmanın yapıldığı cafenin örgüt içi iletişimleri iyi olmakla birlikte bazı çalışanlar için yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu durum beraberinde iş memnuniyetsizliğini getirmektedir. Bu yüzden araştırmanın yapıldığı cafenin örgüt içi iletişimlerini gözden geçirip değerlendirmeleri, işletme çalışanlarının işlerini benimsemelerine ve performanslarına olumlu etki edecektir.

Araştırmanın yapıldığı işletme toplumda bir ihtiyaca cevap verirken, müşterilerinin ihtiyaçlarını yerine getirirken; diğer yandan toplumda sosyal yapı üzerinde önemli etkilere sahip olmaktadır. Öyle ki insanların alışkanlıklarına etki edip, yeme içme boş zamanların değerlendirilmesinde etkili olmaktadır. Sosyo-kültürel faktörler direkt olarak ABC Cafesini etkileyememekte, dolaylı olarak işletmenin pazardaki konumundan dolayı etkileyebilmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak gelecekte yapılacak çalışmalar için yapılabilecek öneriler şunlardır:

1. Bu çalışmada sosyo-kültürün ulusal franchising işletmeler üzerine etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda uluslararası franchising işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkenin sosyo-kültürel değerlerinden nasıl etkilendikleri ortaya konulmaya çalışılabilir.

2. Sosyo-kültürel faktörlerin etkisi; her sektördeki franchising işletmesinden en az bir örneğe yer vermek suretiyle, gerek ulusal franchising ve gerek uluslararası franchising açısından araştırılabilir.

3. İlerideki araştırmalar; işletmenin çevresel faktörlerinin sosyo-kültürel çevreyle birlikte dikkate alınarak, piyasada kendini ispat etmiş ulusal franchising ve uluslararası franchising işletmelerin faaliyette buldukları piyasada uzun yıllar nasıl kaldıklarını ve sektörlerine nasıl öncülük yaptıklarını araştıran bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Abdullaev, Bakytbek. 2011, **Franchising Uygulamalarında Franchise Alanların Memnuniyetine Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aghlmand, Neziha. 2007, **Franchising Sisteminin Eğitim Alanında Uygulanabilirliği**, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Ak, Mehmet. 2000, ““Franchising”, Marka, İmaj...”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi**, Kaynak:<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuifd/issue/view/1019001231>, (Erişim Tarih: 19.12.2014).

Akat, Ömer. 2008, **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Bursa: Ekin Basın Yayın.

Aksoylu, Recep. 2000, “Bayilik Franchising Değildir”, **İş Fikirleri**, S. 48, ss. 25.

Aksoylu, Recep. 2000, “Franchising’imiz Neden Gelişemiyor?”, **İş Fikirleri**, S. 46, ss. 45.

Aksoylu, Recep. 2001, “Franchising’de İş Güvencesi ve İstikrar”, **İş Fikirleri**, S. 51, ss. 21.

Aksoylu, Recep. 2001, “Franchising’in İstihdama Katkısı”, **İş Fikirleri**, S. 3, ss. 20.

Aksu, Mustafa. 1993, “Uluslararası Pazarlamanın Önemi ve Dışa Açılma Düşüncesinde Olan İşletmelerin Dikkate Alması Gereken Faktörler”, **Pazarlama Dünyası**, Y.6, S. 42, ss.19.

Arıkan, Semra. 2004, **Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Arpacı, Tamer. Doğan Tuncer. Doğan Yaşar. Ayhan Erinç Böge. Mithat Üner. 1992, **Pazarlama**, Ankara: Gazi Yayınları.

Arslan, Kahraman. 2006, **KOBİ’lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising**, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.

Aslanoğlu, Suphi. 2007, Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi, Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu ve Muhasebe Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi **İİBF Dergisi**, (IX), 1.

Aşıkoğlu, H. Rıza. H. Çelikkol. M. Çelikkol. 1997, **Yerel Rekabetten Global Rekabete Geçişte İşletmelerin Finansal İşbirliği Yönelimleri**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Ayanoğlu, Ejder. 1996). “Franchising ve Türkiye’deki uygulaması”, **Vergi Dünyası**, S. 176, ss. 76.

Ayhan, Doğan Y.. 1984, “İşletmeler Arası Bir Birleşme Biçimi: Franchising (İmtiyaz) Sistemi ve Önemi”. **Hacettepe Üniversitesi**, Cilt 2, S. 3, ss. 84.

Bilge, Osman. 1994, “Franchising ve Hizmet Sektörü”, **Dünya Gazetesi**, (09 Eylül).

Bilge, Osman. 1999. “Franchising Kurbanları”, **Para Franchising Magazin**, S. 28, ss. 44.

Binh, Ba Nguyen. 2104, “Meeting the Challenges for Franchising in Developing Countries: The Vietnamese Experience”, **Journal of Marketing Channels**, Vol. 21, Num. 10, pp. 220-221.

Bozkurt, Tülay. 1996, **İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Burgu, Ali. 2008, **Franchising Sisteminde Güç ve Çatışma İlişkileri (Yiyecek Sektöründe Bir Saha Araştırması)**, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Büyükokutan, Melek. 1995, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunlarının Çözümünde Etkin Bir Araç Olarak Franchising Sistemi**, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bylthe, Jim. 2000, **Pazarlama İlkeleri**, Çev. Yavuz Odabaşı, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Canitez, Murat. 1997, “Etkin Bir Global Pazarlama Stratejisi: Franchising”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y. 11, S. 65, ss. 33.

Cebeci, Rıfat. 2005, **Franchising Rehberi**, Ankara: KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi.

Civaner, Emine Çiğdem. 1994, **İhracatta Pratik Bilgiler**, Ankara: İGEME (TC. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi).

Çapan-Eraslan, Bahtiyar. 2010, “Öğretmen Adaylarının Üstün Yetenekli Öğrencilere İlişkin Metaforik Algıları”, **Uluslar Arası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 3, ss. 140-154.

Çelik, Gözde. 2009, **Bir Dağıtım Kanalı Olarak Franchising Sistemi ve Daily Fresh İşletmesinde Bir Uygulama**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Çepni, Salih. 2005, **Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş**, Trabzon: Celepler Matbaacılık.

Demir, Nazmiye. Dilek Birbil. Nevda Atalay. Şevket Yıldırım. 2000, **Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Doz, YvesL. Garey Hamel. 1999, **Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı**, Çev. Atilla Bostancıoğlu, İstanbul: Sabah Kitapları.

EFF. 2011, “Franchising: a Vector for Economic Growth in Europe”, Kaynak: [http://www.efffranchise.com/IMG/pdf/Franchising a Vector for Economic Growthin Europe 2011 v472011.pdf/](http://www.efffranchise.com/IMG/pdf/Franchising_a_Vector_for_Economic_Growthin_Europe_2011_v472011.pdf/), (Erişim Tarihi: 07 Aralık 2014).

Eraslan, Levent. 2011, “Sosyolojik Metaforlar”, **Akademik Bakış Dergisi**, S. 27, ss. 1-22.

Erdem, Ferda. 1996, **İşletme Kültürü**, Ankara: Friedrich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Erdem, Ferda. 2010, “Örgüt Kültürünün Kök Metaforlarla Keşfi: Üniversite Gerçekliği Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Yönetim Araştırmaları**, S. 1-2, C. 10, ss. 71-96.

Erdoğan, İlhan. 1983, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Evrim Matbaa (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi).

Eren, Erol. 2000, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Franchise Turkey. 2014, “Franchisor’a Sorulacak Sorular”, Kaynak: http://www.franchiseturkey.com/franchise_bayilik_nedir/franchisor'a_sorulacak_sorular_ne_olmalı/11/, (Erişim Tarihi: 16 Aralık 2014).

Göksu, Nusret. Murat Canitez. 1999, “Uluslararasılaşma Yolları”, **Pazarlama Dünyası**, S. 76, ss. 16.

Görgülü, Muhammet. 2011, **Yiyecek İçecek Sektöründe Fast Food Uygulamaları ve Franchising Sisteminin Değerlendirilmesi**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Gül, Alper D.. 2001, “Bir Başarı Reçetesi: Franchising”, **Dünya Gazetesi**, (14 Eylül).

Gülgün, Necdet. 1996, “Franchisee Olmak ya da Olmamak”, **Dünya Gazetesi**, (22 Ağustos).

Gürzumar, Osman Berat. 1995, **Franchise Sözleşmeleri ve Bu Sözleşmelerin Temelini Oluşturan “Sistem”lerin Hukuken Korunması**, İstanbul: Beta Basın Yayın.

Hackel, Evan. 2010, “Franchise Update Sales Report”, Washington: **Franchise Update Media Group/IFA.1**.

Hall, P.. P.H. Dixon. 1988, **Franchising**, London: Pitman Publishing.

Hofstede, Geert. 2001, **Culture’s Consequences**, London: Sage Publications.

IFA , (2007). Kaynak: www.franchise.org/, (Erişim Tarihi: 13 Nisan 2014).

Işın, Sermet. 1994, “Franchising Bir Nevi Özelleştirmedir”, **Dünya Gazetesi**, (22 Nisan).

İnam, Özgül. 2008, **Televizyon Reklamlarında Metafor Kullanımı**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

İTO. 1998, **Sorularla Franchising**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Karafakioğlu, Mehmet. 2000, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**, İstanbul: Beta Yayınları.

Karasioğlu, Fehmi. 2014, **Finansal Muhasebe**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karavellioğlu, Aydın. 1993, “Franchising Bayilikle Karıştırılmamalı”, **Dünya Gazetesi Franchising Eki**, (18 Kasım).

Kartal, Cihat. Tülin Durukan. Naz Varlı. 2006, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara: Asil Yayın.

Kısakürek, Mustafa. t.y., “Franchising”, **Hacettepe**, Kaynak: <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~mmk/baglantilar/franchasing.html>, (7.12.2014).

Kocaman, B. Arif. 1994, “Franchising”, **İş Dünyası**, Y.4, S. 5, ss.5.

Koç, Murat. 2006, **Bir Girişimcilik Modeli Olarak Franchising**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kotler, Philip. 1992, **Pazarlama Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Dağıtım.

Küçük, Betül. 2011, “Uluslararası Giriş Stratejilerinde Franchising Sistemi ve Bir Uygulama”, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Kaynak: http://www.ktu.edu.tr/dosyalar/37_00_00_82cf6.pdf#page=19, (Erişim Tarihi: 19 Aralık 2014).

Küçük, Betül. 2011, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinde Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Külter, Banu. Kartal Demirgüneş. 2006, “Franchise Değeri ve Franchise Değerinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 21, S. 2, ss. 93-106.

Miroshnik, Victoria. 2002, “Culture and International Management: A Review”, **Journal of Management Development**, Vol. 21, Num. 7, pp.538.

Mustafaoğlu, Mehveş. 1994, “Girişimcilik Franchising’i Benimsedi”, **Dünya Gazetesi**, (26 Ağustos).

Mustafaoğlu, Mehveş. 1996, **Sorularla Franchising Türkiye Uygulaması**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Mutlu Can, Esin. 2008, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Nart, Sima. 2005, “Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.10, C. 2, ss.123-149.

Noyan, Doğan. 1992, “Şimdiki Rağbet Franchising’e”, **Dünya Gazetesi**, (27 Ekim).

Öncü, Mehmet Akif. Muammer Mesci. Öznur Şahin. 2011, “Franchising İşletmelerde Performans Değerlendirme: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Fast-Food Franchisee İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik&Ekonomik Yorumlar**, C. 48, S. 561, s.97.

Özdoğan, Abdullah. 1993, “Leasing Franchising İçin İyi Bir Yöntem”, **Dünya Gazetesi**, (22 Şubat).

Özen, Yeşim. 2010, **Türkiye’de Sağlık Turizmi İşletmeciliğinde Franchising Sisteminin Uygulanabilirliğine Yönelik Niteliksel Bir Araştırma**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Özkök, Ülkü. 1996, “Küçük İşletmeler İçin Çözüm: Franchising”, **Dünya Gazetesi**, (24 Nisan).

Rexrodt, Günter. 1994, “Girişimciler için Yeni Bir Şans; Franchising”, **Max George Meier TOSYÖV**, S. 19, ss. 6.

Rhinesmith, Stephen H.. 2000, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Çev. Gülden Şen, İstanbul: Sabah Kitapları.

Risner, Mary E. 2001, **Successful Fast-Food Franchising İn Brazil and The Role Of Culture: Four Cases**, Universty Of Florida and Social Sciences Institute, Florida, Master Thesis.

Richardson, Mark. Dan Berelowitz. 2012, “Investing In Social Franchising”, **International Centre For Social Franchising**, file:///C:/Users/a/ Downloads/ICSF-Social-Franchising-Complete-Report%20(7).pdf/, (Erişim Tarihi: 20 Ekim 2014).

Sabuncuoğlu, Zeyyat. Melek Tüz. 2001, **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitap Evi.

Schein, Edgar H.. 1992, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers .

Seven, Suat. 2007, **Franchising Uygulamalarında Franchise Alan Firmaları Motive Eden Faktörlerin Belirlenmesi: Gıda ve Giyim Sektöründe Bir Uygulama**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Stanford, Naomi. 2014, **Organizasyon Kültürü**, Çev. Ümit Şensoy, İstanbul: Yaylacık Matbaacılık.

Stanworth, John. Brian Smith. 1995, **Franchising “Başarılı Markalar ve Siz”**, Çev. Ercan Gürvit, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Şimşek, M. Şerif. Tahir Akgenci. Adnan Çelik. 2003, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Seçkin Yayınları.

Şişman, Mehmet. 2002, **Örgütler ve Kültürler**, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Soğur, Macide. 1993, **İşletme Sistemi Olarak Franchising**, İstanbul: Der Yayınları.

TDK. “Büyük Sözlük”, Kaynak: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54a09805986b67.14490026/, (Erişim Tarihi: 29 Aralık 2014).

Tekşen, Ömer. 2006, **Barter İşletmelerinin Muhasebeleştirilmesi ve Vergilendirilmesinin Yeni Finansal Tekniklerle Karşılaştırılarak İncelenmesi**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Terzi, Ali Rıza. 2000, **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Torlak, Ömer. Remzi Altunışık. 2009, **Pazarlama Stratejileri**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Tuncer, Doğan. Doğan Yaşar Ayhan. Demet Varoğlu. 2011, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Tuncer, Doğan. Tamer Arpacı. Yaşar Ayhan. Erinç Böge. M. Mithat Üner. 1994, **Pazarlama**, Ankara: Gazi Yayınları.

UFRAD. 1998, Franchise Türkiye Rehberi, İstanbul: UFRAD Bülteni, (5 Ekim).

UFRAD. 2006, Franchise, Kaynak: <http://www.franchise.com.tr/>, (Erişim Tarihi: 10 Nisan 2014).

UFRAD. 2010, Franchise Pazarı, Kaynak: <http://www.franchise.com.tr/franchise-pazari.html/>, (Erişim Tarihi: 10 Nisan 2014).

Ulaş, Dilber. 1999, **Bir Pazarlama ve Dağıtım Yöntemi Olarak Franchising Sistemi**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Uzun, Gözün. 1993, “Turyap Emlak Sektöründe Franchise Veren Tek Firma”, **Dünya Gazetesi Franchising Eki**, (18 Kasım).

Uzunçarşılı, Ülkü. Meral Toprak. Oğuz Ersun. 2000, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul Ticaret Odası: Mega Ajans.

Ülgen, Hayri. S. Kadri Mirze. 2010, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ünusan, Çağatay. 1999, “Geleneksel mi Pazarlamalı Yoksa Modern mi?”, **Para Franchise Magazin**, S.17, ss.10.

Varlı, Naz. 2005, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinden Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması**, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yamak, Oygur. 1995, “Küreselleşme ve yeni Üretim Stratejisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Y. 6, S. 22, ss.43.

Yanaşan, Serdar. 1999, “Tek Sistem Franchising”, **Para Franchise Magazin**, S. 6, ss. 30-5.

Yıldırım, Ali. Hasan Şimşek. 2013, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz –Kösedag, Hülya. 2008, **Örnek Bir Uygulama ile Franchising Başarı Faktörleri**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yüksel, Hasan Levent. 2013, **Franchise Sözleşmesinin Genel Olarak İncelenmesi, İfası ve Sona Ermesi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Zafeiropoulou, Fiori A. . Dimitrios N. Koufopoulos. 2013, “The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising”, **Journal of Marketing Channels**, Vol. 20, Num. 10,pp.73-98.



EKLER

Ek: 1

FRANCHISING SÖZLEŞME ÖRNEĞİ

Editör: Tülin DURUKAN, Yrd. Doç. Dr. Cihat KARTAL, Yrd. Doç. Dr. Tülin DURUKAN ve Naz VARLI'nın yazmış olduğu "Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması" kitabından alınmıştır.

TANIMLAR

Sürekli Ödemeler: İşletme brüt hasılatının %.....'sini oluşturan franchise ödemeleri.

Know-how: Franchisor'ın dönem boyunca franchisee'ye verdiği, işletme sistemi ve yöntemleri.

El Kitabı: Franchisor tarafından çıkarılan ve dönem boyunca zaman zaman bazı düzeltmelere tabi tutulan, know-how'da içeren ve bu anlaşmanın bir parçasını oluşturduğu kabul edilen işin yürütülmesi için gerekli ve gizli, yazılı sistem ve yönetmeliklerdir.

Marka: Franchisor'ın dönem boyunca kullanımını uygun bulduğu marka ve buna ek ve tamamlayıcı markalar ve bunlarla bağlantılı logolar, dizayn ve lejandlar.

ANLAŞMA

TARİH..... 19.....

1.TARAFLAR

Bir tarafta kayıtlı işyeri merkezi.....adresinde olan,
.....bundan böyle franchisor olarak tanınacaktır.

Diğer tarafta kayıtlı ofisi/işyeri merkezi.....adresinde
olan.....bundan böyle franchisee olarak tanınacaktır.

2.TANIMLAMALAR

Aşağıdaki terimler şu anlamlarda kullanılacaktır:

2.1 .Reklam Katkı Ücreti: İşletmenin brüt satış hasılatının (Koşullar bölümünün 3.12. maddesinde belirtildiği şekliyle) %.....'i.

2.2. İşletme: (Yapılacak işin detayları.....) için franchisor tarafından belirlenen tarz ve biçimde, kullanımına izin verilmiş isim altında, marka ve know-how'ın ticari faaliyetlerde karşılıklı çıkarlar doğrultusunda kullanımıdır.

2.3. Koşullar: Anlaşma ekinde bulunan ve bir bütün olarak anlaşmaya dahil oldukları kabul edilen standart ve varsa özel koşullarıdır.

2.4. Sürekli Ödemeler: İşletme brüt hasılatının (Koşullar bölümünün 3.12. maddesinde belirtildiği şekilde) %'sini oluşturan franchise ödemeleri.

2.5. Ticari Yıl:(Yıl sonu tarihi)'nde biten dönemin kapsadığı her yıl.

2.6. Başlangıç Ücreti:tutarında başlangıç ücreti.

2.7. Know-how: Franchisor'ın dönem boyunca zaman zaman franchisee'ye verdiği işletme sistemleri ve yöntemleridir.

2.8. Satış Birimi: Kısaca satış birimi olarak tanımlanan binalar veya dönem boyunca franchisor tarafından onaylanan diğer binalar.

2.9. El Kitabı: Franchisor tarafından çıkarılan ve dönem boyunca zaman zaman bazı düzeltmelere tabi tutulan, kısmen know-how'ı da içeren ve bu anlaşmanın bir parçasını oluşturduğu kabul edilen (seri no'su.....), işin yürütülmesi için gerekli ve gizli, yazılı sistem ve yönetmelikler.

2.10. Marka: Franchisor'ın dönem boyunca kullanımına uygun bulduğu marka, buna ek ve tamamlayıcı markalar ve bunlarla bağlantılı logolar, dizayn ve lejandlardır.

2.11. Asgari Paket:

2.11.1. Her türden ekipman ürünleri ve stoklar listesi.

2.11.2. Dönem boyunca zaman zaman el kitabında şart koşulan satış biriminde asgari personel düzeyi.

2.12. Ödeme Tarihleri:

2.12.1. Başlangıç Ücreti İçin: Bu anlaşmanın imzalandığı tarih.

2.12.2. Reklam Katkı Ücreti ve Sürekli Ödemeler İçin: Bir önceki takvim ayında gerçekleştirilen işe bağlı olarak dönem boyunca her takvim ayının (on)'uncu günü.

2.13. Ruhsatlı İsim: Franchisee'nin "....." olarak kullanılmasına izin verilmiş isim.

2.14. Dönem: Koşullar uyarınca daha önceki bir tarih belirlenmediği müddetçe.....'da (Başlangıç Tarihi) başlangıç,.....'da (Başlangıç Tarihi) başlayıp,.....'da (Bitim Tarihi) sona eren yıl.

2.15. Bölge: Coğrafi bölge. (Ayrıca bu anlaşma'nın eki olarak verilen bir haritada sınırlar kırmızıyla belirtilecektir.)

3. HAK

Franchise tarafından franchisor'a ödenen başlangıç bedeli, sigorta primi, reklam katkı ücreti ve sürekli ödemeler bağlamından, franchisee ile yapılan bu anlaşma uyarınca franchisor franchisee'ye, marka ve know-how kullanım haklarını sadece aşağıda belirtilen durum ve koşullarda vermektedir.

3.1. İşletme'de,

3.2. Satış noktasında,

3.3. Bölge dahilinde,

3.4. Dönem boyunca,

3.5. Ruhsatlı isim altında,

3.6. El kitabına uygun olarak,

.../19...tarihinde (Franchisor'ın ismi)'nin nam ve hesabına (yönetici adı) tarafından imzalanmıştır. (Franchisee'nin ismi)'nin nam ve hesabına.....(yönetici adı) tarafından imzalanmıştır.

STANDART KOŞULLAR

1.ÜNVAN

Franchisor marka ve know-how'ın lehdar sahibi olduğunu garanti eder.

2. FRANCHISOR'IN YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Franchisor aşağıdakileri kabul eder.

2.1. Eğitim: Maliyeti başlangıç ücretine dahil olmak üzere bu tarihten itibaren 90 gün içinde franchisor tarafından belirlenecek bir yerde franchisee'nin bir müdürü ve tüm başlangıç çalışanlarına işin akışı içinde gereken eğitimi temin etmek.

2.2. El kitabı: El kitabı franchisor'ın mülkiyetinde kalmak kaydıyla franchisee'nin bir müdürü ve tüm başlangıç çalışmalarına işin akışı içinde gereken eğitimi temin etmek.

2.3. Reklam: Anlaşmanın imzalandığı ülkenin seçilen bölgelerinde marka için, reklam katkı ücretinin makul ölçülerde kullanımını sağlayacak biçimde reklam ve tanıtım programını üstlenmek ve gerçekleştirmek.

2.4. Reklam Fonu Banka Hesabı: Franchise verene ait olan diğer mağaza ve satış birimlerinden gelen benzeri katkılarla birlikte reklam katkı ücretini sadece bu amaçla franchise veren adına açılan ayrı bir banka hesabına yatırmak.

2.5. Giderler: Franchise verenin herhangi bir zamanda geçmiş veya gelecek yıllardaki tüm reklam katkı bedelinin tümünün oluşturduğu fondan geri tahsil etme hakkı baki kalmak üzere, dönem ticari yılda yapılan reklam tanıtım masraflarının tümünü içeren hesapları franchise alana vermek.

2.6. Kişiyi veya Kuruluşa Özel: Bu bölgede bahsi geçen iş konusunda franchise verenin faaliyette bulunmaması ve diğer kişilere franchise vermemesi.

2.7. Bilgi: Franchise veren, franchise alanı dönem boyunca bilgilendirerek işle ilgili destek verir, işle ilgili sürekli tavsiyelerde bulunur, danışmanlık yapar.

2.8. Mal Temin Etme Koşulları: İşletme için gerekli ürünlerin franchise alanlara franchise veren tarafından veya onayladığı üçüncü bir kişi tarafından temin edilmesini sağlar.

2.9. Ek Satışlar: Franchise verenin onaylaması kaydıyla, özel sipariş ve talepleri karşılamak amacıyla benzer ürün ve donanımların satışı için franchise alana izin verir.

2.10. Dekorasyon: Franchise alanın işletmesinin dekorasyonunun merkezle aynı olmasını sağlar.

2.11. Kayıtlar: Franchise veren franchise alanın doğru satış kayıtları oluşturması için satış raporları ve muhasebe formları sağlar.

3.FRANCHISE ALANIN YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Franchise alıcısının franchise veren ile yaptığı anlaşmada yükümlülükleri aşağıdaki gibidir.

3.1. Eğitim: Franchise alanın bir yöneticisi ve tüm personelin, franchise verenden eğitim almadan ve uzman olduklarına ilişkin onay almadan işe başlamamaları, işe yeni eleman alınırsa franchise verene bildirmeleri, eğitim tamamlanmadan hiç kimsenin işe başlamasına izin vermemeleri ve gerekli görüldüğünde franchise veren tarafından verilen eğitim seminerlerine katılmaları gereklidir.

3.2. Devam Etme: Bütün zamanını ve enerjisini, dikkatini işe vermek, müşterilere tutarlı olarak iyi servis ve standart kalitede ürün ve hizmet sunmak.

3.3. Raporlar: Franchise alan tarafından gerçekleştirilen satış ve hizmetlere ait doğru bilgileri, raporlar halinde hazırlayarak franchise verene posta ya da elektronik araçlar yardımıyla göndermek. Franchise veren tarafından belirlenen yeminli muhasebe firmasına denetletirilir.

3.4. Ücretlerin Ödenmesi: Franchise alan franchise verenin temin ettiği tüm malzeme, ürün ve donanım için franchise verenin gönderdiği tarihten itibaren belirli bir sürede (21 gün gibi) ödeme yapmalıdır. Diğer üreticilerin ödemelerini de normal vade koşullarında yapmalıdır.

3.5. Kira Ödemesi: Kirayı sözleşmeye uygun olarak zamanında ödemelidir.

3.6. Ticari Sırlar ve Gizlilik: Franchise alan, iş ve franchise veren tarafından işte kullanılan sistem ve yöntemlerle ilgili hiçbir bilgiyi üçüncü şahıslara vermemelidir. İşte çalışan işçinin görevleri için gerekli durumlar haricinde bilgi vermemelidir. El kitabının herhangi bir bölümü çoğaltılmamalıdır.

3.7. İş Hacmi: Franchise alan kendi satış biriminde en büyük satış hacmine ulaşmak için gereken tüm çabayı göstermelidir.

3.8. Başka İş Yasağı: Franchise verenin önceden uyarısına gerek kalmaksızın satış biriminde başka bir iş veya ticaret yapmamalı, başka bir işe doğrudan ya da dolaylı olarak girişmemelidir.

3.9. KDV Şartı: Dönem boyunca başlangıç ücreti, sürekli ödemeler ve reklam katkı bedelleri üzerinden hesaplanan KDV veya onun yerini tutan vergi ve yükümlülükler franchise verene ödenmelidir.

3.10. İşletmenin Yürütülmesi: İşletmeyi el kitabında belirtilen standart ve kalitede, devlet tarafından konulan yükümlülükler uygun olarak, franchise veren tarafından onaylanan satış biriminde, tümü eğitilmiş personel ile yürütmek.

3.11. Sigorta: Franchise veren tarafından belirlenen bir sigorta şirketi aracılığıyla hazırlanan sigorta poliçesinden doğan borçları ödemek. Franchise verenin yaptığı harcamaları ödemek.

3.12. İşletme Yerinin Denetimi: Franchise veren ya da temsilcisi istediği zaman franchise alanın satış birimini denetleyebilir.

3.13. Hakların Bildirimi: Franchise verenin patent, telif, ticari isim hakkı gibi hakları franchise alanın antetli kağıt ve basılı evrak üzerinde kullanması.

3.14. Hak İhlali Tazminatı: Franchise alan herhangi bir patent, ticari marka veya benzeri hakkı izinsiz kullanırsa, yönetmelik veya tüzüğü ihlal ederse, işletmeyi yürütmesi, tutumu, konusunda üçüncü bir kişiden şikayet gelmesi durumunda franchise verene tazminat öder.

3.15. Alt Franchise Yasağı: Marka, know-how veya işle ilgili diğer kişilere franchise veremez.

3.16. Tanıtım: Franchise alan yerel reklam ve tanıtım harcamalarına brüt hasılatın %.....'ından az harcama yapamaz ve bölgesi içinde tanıtım faaliyetlerine katılır.

3.17. Devir: Franchise verenin onayını almadan işletmesini üçüncü kişilere devredemez.

3.18. Yöneticiye İtimat: Franchise veren franchise alanın yöneticilerine duyduğu güven sonucunda bu hak verildiğinden, franchise verenin onayını almadan yönetici değiştirilemez.

3.19. Fiyatlar: Hiçbir müşteriye el kitabında belirtilenin haricinde yüksek fiyat uygulanamaz.

3.20. Konut: Dekorasyonu iyi durumda ve tamir edilmiş olarak korumak, franchise veren istediğinde iç dekorasyon ve mobilyalarda değişiklik yapmak.

4. SONA ERDİRME PROSEDÜRÜ

Franchise alan anlaşmanın sona ermesi durumunda aşağıdakileri kabul eder.

4.1. İş'te kullanılan telefonları alıkoymamak ve franchise verenin uygun gördüğü kişiye devrini engellemek

4.2. İş'te kullanılan tüm malzemeleri franchise verene devretmek.

4.3. Tüm ilan, reklam ve tanıtım malzemelerini franchise verene devretmek.

4.4. El kitabını sağlam ve kopyalamadan franchise verene iade etmek.

4.5. Ticaret sicilinden kayıt silinmesi gerekçesiyle markanın kullanımını sona erdirmeye konusunda bir tebliğ imzalamak.

4.6. İşi derhal sona erdirmek.

4.7. Franchise alan franchise verenin kiracısı ise kira sözleşmesini franchise verene teslim etmek, satış biriminden hemen ayrılmak.

5. SONA ERDİRME FİNANSAL PROSEDÜRÜ

Franchise veren sözleşmenin sona ermesi tarihindeki tahmini ciro ve müşteri listesi hazırlanmalı ve brüt satış hasılatı üzerinden ödenmesi gerekli ücretler ödenmelidir.

6. DİĞER

6.1. Hakların Saklı Tutulması: Franchise alana verilmemiş tüm haklar, franchise verene aittir. Franchise veren herhangi bir yükümlülük altına girmeden üçüncü kişilere bölgede veya başka bir yerde işle ilgili markayı temsil edecek ürünün lisansını verebilir.

6.2. Faiz: Franchise alan franchise verene karşı borçlarını (Başlangıç ücreti, reklam katkı payı, sürekli ödemeler) zamanında ödemezse günlük %.....'nin altında olmamak üzere banka faiz oranları üzerinde %.....olacak şekilde günlük faiz alınır.

6.3. Vadesinde Yapılmayan Ödemeler: Franchise alan vadesinde ödemeleri yapmazsa franchise veren sipariş almayı, mal teslimatını derhal keser.

6.4. Makbuz: Franchise veren para aldığına ilişkin makbuz verir.

6.5. Zorunlu Haller: Her iki tarafında isteği dışında savaş, hükümet kısıtlamaları gibi nedenlerle anlaşma sona ererse taraflar karşılıklı yükümlülüklerinden muaf kalabilirler.

6.6. Anlaşmanın Feshi: Anlaşmanın veya koşulların herhangi bir maddesinin geçersiz, hukuka aykırı olduğu bir yargı makamı ya da uzman kurum tarafından beyan edilirse madde düzeltilir ya da anlaşma feshedilir.

6.7. Satışların Azlığı: Franchise alan makul bir ciroya (Bölge koşulları ve diğer franchise alanlar karşılaştırılarak incelenir) ulaşmaması durumunda franchise veren anlaşmayı fesheder.

6.8. Yeni Satış Birimleri: Franchise alanın bölgesinde nüfus yoğunluğu birden fazla birimin açılmasını gerektirecek kadarsa franchise veren bu durumu franchise alana bildirir. Franchise alan franchise verenin belirlediği bir yerde ek satış birimi açabilir. Eğer ek satış birimi açmazsa, franchise veren başka bir üçüncü kişiye franchise verebilir.

6.9. Daha Önceden Oluşan Yükümlülükler: Anlaşmanın sona ermesi tarafların daha önceden oluşan yükümlülüklerini ve haklarını azaltmaz, ortadan kaldırmaz.

6.10. Uyarı: Tarafların yaptığı tüm uyarılar posta aracılığıyla gönderilir ve belirli bir süre içinde (posta 72 saat, elektronik posta 24 saat) karşı tarafın eline geçtiği kabul edilir.

6.11. Şube Olmama Durumu: Franchise alan franchise verenin temsilcisi değildir ve franchise alan adına taahhütte bulunamaz.

6.12. Anlaşmanın Bütünü: Franchise alan anlaşmanın taraflar arasındaki ilişkide zemini oluşturduğunu kabul eder.

6.13. İhlal Prosedürü: Franchise alanın tasfiyeye gitmesi durumunda franchise veren anlaşmayı fesh edebilir, franchise alan tarafın hiçbir alacaklısı franchise'dan doğan hakları kullanamaz, işi yürütemez. Franchise veren franchise alan borçlarını ödeyene kadar tüm ürünler üzerinde, stok kayıtlarında ipotek hakkına sahiptir.

6.14. Çözümsüzlük: Franchise alanın tasfiyeye gitmesi durumunda franchise veren anlaşmayı fesh edebilir, franchise alan tarafın hiçbir alacaklısı franchise'dan doğan hakları kullanamaz, işi yürütemez. Franchise veren franchise alan borçlarını ödeyene kadar tüm ürünler üzerinde, stok kayıtlarında ipotek hakkına sahiptir.

6.17. Anlaşmanın Yenilenmesi: Franchise alanın anlaşma süresi bitmeden franchise verene tebligat göndermesi, iyi bir performans göstermesi ve tüm yükümlülüklerini yerine getirmesi durumunda anlaşma yenilenir.

6.18. Ölüm veya Yetersizlik: Franchise alanın ölümü halinde temsilcileri durumu franchise verene bildirir. Franchise verenin onaylaması durumunda işe devam edebilir.



Ek:2

FRANCHISING SÖZLEŞME EL KİTABI

Editör: Tülin DURUKAN, Yrd. Doç. Dr. Cihat KARTAL, Yrd. Doç. Dr. Tülin DURUKAN ve Naz VARLI'nın yazmış olduğu "Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması" kitabından alınmıştır.

Franchise verenin franchise alana vermekle yükümlü olduğu üç el kitabı vardır. Birinci kitapta şirket içi operasyonu, ikinci kitapta franchise alanın uymak zorunda olduğu kuralları içeren şirket içi operasyon kitabı, üçüncü kitapta franchise alanın işletmeyi nasıl işleteceğine dair tüm bilgileri içeren kitaplardır. Franchise alan yatırımcının işi idare etmesini sağlayacak detaylı açıklamalar ile liste haline getirilmiş olarak bir müracaat el kitabı oluşturulur. Müracaat el kitabında yer alan bilgiler:

- 1) Mağaza açılış saatleri, günleri,
- 2) Ticaret modeli,
- 3) Personel program ve rotası,
- 4) Standart yapı ve prosedürler,
- 5) Personelin görünümüne ilişkin standartlar personel eğitim yöntemleri,
- 6) Personel istihdam prosedürleri,
- 7) Personel disiplin prosedürleri,
- 8) Fiyat politikaları,
- 9) Satın alma politikaları,
- 10) Ürün standartları,
- 11) Hizmet standartları,
- 12) Personel vergileri,
- 13) Franchise ücret ödemeleri,
- 14) Muhasebe,
- 15) Bankacılık uygulamaları,
- 16) Pazarlama ve reklam,
- 17) Franchise verenin marka ve hizmet markasının nasıl kullanılması gerektiği ve franchise biriminin görünümü,
- 18) Sigorta,
- 19) Stok kontrol yöntemleri.

Ek: 3

SOSYO-KÜLTÜR'ÜN FRANCHISING'E ETKİSİNDE İŞVERENE GÖRÜŞME SORULARI

Demografik Sorular

Kadın..... Erkek.....

Yaşınız.....

Evli..... Bekar.....

Meslek.....

Yaşadığınız Yer: Kent... Köy... Kasaba...

Eğitim Durumu: İlkokul... Orta Öğretim ... Üniversite ... Üniversite Üstü ...

1) Aylık Ortalama Harcamanız.....

2) Aylık Ortalama Eğlence Harcamanız Ne Kadardır?.....

Sinema.....

Cafe.....

Tiyatro.....

Seyahat.....

Tatil.....

3) İşletmenizi neden franchising sektöründen seçtiniz?

4) Sizin işletmenizi diğer cafe farchisinlerden ayıran fark nedir, fark yaratabildiniz mi?

5) Bu iş yerini açtığınız dönemi bize temsil edecek önemli olay, olgu, benzetim ile açıklar mısınız?
(işletmeniz ve pazar açısından)

6) Size göre iş yerinizi açtığınız dönemde tüketici eğilimleri nasıldı?

7) Şimdi tüketici eğilimlerinde ne değişti?

Bu amaca ulaşabildiniz mi?

Bir yanılığınız var mı?

8) İşinizde fikirlerinizi/insiyatiflerinizi uygulayabiliyor musunuz?

9) İmzaladığınız sözleşmede memnun olduğunuz/olmadığınız maddeleri sayabilir misiniz?

Sözleşmedeki bölgesel konular nelerdir?

Sözleşme şartlarını nasıl belirlediniz?

10) Üye olduğunuz kurum kuruluşlar nelerdir?

11) Tüketici haklarına uyuyor musunuz?

12) Tüketiciler ile ürün ve çevre ile ilgili her hangi bir sorunuz çıktı mı? (Trabzon'da)

13) Franchising sistemi cafenize ne kattı?

Sizi Amçlarınıza ulştırabildi mi? (işletme amaçları: karlılık, topluma hizmet ...)

14) İş arkadaşlarınız ile dayanışmanız var mı? (kısa vadeli kredi, bürokratik engelde yardım...)

15) Çalışanlarınız ile iş dışında görüşür müsünüz? (hasta ziyareti, düğün...)

16) İş arkadaşlarınız ile iş içinde, iş dışında ilişkiniz var mı?

17) Trabzon'da bu işyerini açarken en çok etkilendiğiniz olumlu/olumsuz koşullar neydi?

18) İşletmeyi kurduğunuz dönemde franchising; işletmenize o dönemde ve şimdi ne kattı?

19) İşletmeyi kurduğunuz dönemde franchising; çalışanlarınıza o dönemde ve şimdi ne kattı?

20) İşletmeyi kurduğunuz dönemde franchising; işletmeciliğinize o dönemde ve şimdi ne kattı?

21) İşletmeyi kurduğunuz dönemde franchising; ortamınıza o dönemde ve şimdi ne kattı?

22) İşletmenizi temsil eden bir işaret, renk, üniforma var mı?

Nelerdir, sayabilir misiniz?

23) İşletmenizin yaratıp/kabul ettiği özel günler var mıdır? (kuruluş yıl dönümü gibi)

24) Örnek çalışmanız var mıdır?

25) Bu iş yerini neye benzetirsiniz?



Ek: 4

SOSYO-KÜLTÜR'ÜN FRANCHISING'E ETKİSİNDE ÇALIŞANLARA GÖRÜŞME SORULARI

Demografik Sorular

Kadın ... Erkek...

Yaşınız...

Evli ... Bekar...

Meslek..... Çalışan.....

Yaşadığınız Yer: Kent... Köy... Kasaba...

Eğitim Durumu: İlkokul... Orta Öğretim... Üniversite... Üniversite Üstü...

1) Aylık ortalama harcamanız.....

2) Aylık ortalama eğlence harcamanız ne kadardır?.....

Sinema.....

Cafe.....

Tiyatro.....

Seyahat.....

TATİL.....

3) Bu işletmede en çok beğendiğiniz nedir?

4) Sizce diğer işletmelerle karşılaştığınızda fark nedir anlatabilir misiniz?

5) En kalabalık olduğunuz gün ve saatleri söyleyebilir misiniz?

6) Kalabalık olduğunuz o gün ve saatlerde olağan dışı/olağan üstü neler oluyor?

7) Sizce o günlerin özelliği nedir?

8) En çok tercih edilen ürünleri sayabilir misiniz?

9) Trabzon'a/yöreye özgü ürünleriniz var mı ?

Sayabilir misiniz?

10) Trabzon'a yöreye ait ürünler olması konusunda müşteri talepleri ile karşılaştınız mı?

11) Müşteri şikayet/memnuniyetleri en çok hangi konularda?

12) Şefinizden yardım alabiliyor musunuz?

13) Ne gibi örneklendirir misiniz?

14) İşletmenizi temsil eden bir işaret, renk, üniforma var mı?

15) Bu işletmeyi neye benzetirsiniz?

Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?



Ek: 5

SOSYO-KÜLTÜR'ÜN FRANCHISING'E ETKİSİNDE MÜŞTERİLERE GÖRÜŞME SORULARI

Demografik Sorular

Kadın... Erkek...

Yaşınız.....

Evli... Bekar...

Meslek.....

Yaşadığınız Yer: Kent... Köy... Kasaba...

Eğitim Durumu: İlkokul... Orta Öğretim... Üniversite... Üniversite Üstü...

1) Aylık ortalama harcamanız.....

2) Aylık ortalama eğlence harcamanız ne kadardır?.....

Sinema.....

Cafe.....

Tiyatro.....

Seyahat.....

Tatil.....

3) Ayda kaç kere cafeye gidersiniz?

4) Bu cafede ayda kaç kere oturursunuz?

5) Bu cafeye daha çok ne için gelirsiniz?

6) Bu cafeyi neden seviyorsunuz?

Sakıncası yoksa anlatır mısınız?

7) Bu cafenin sizin için özelliği ne, neden burada oturuyorsunuz?

Özel bir nedeni var mı?

Sizin için bir sakıncası yoksa anlatır mısınız?

8) Sizce başka cafelerle bu cafenin farkı ne? (mümkünse örnekleyebilir misiniz?)

Örneğin X uluslararası franchising'den

Örneğin T pastnesinden

Örneğin P pastanesinden

9) Trabzon'a ait bu cafede sizce ne var?

Örneğin yiyecek, içecek

Örneğin dekorasyon

Örneğin sunum servis

Örneğin çalışanların kıyafeti

Örneğin müzik

10) Trabzon'a ait yöresel bir ürün olsun ister miydiniz?

En çok istediklerinizi sayar mısınız?

11) Bu cafede memnun olduklarınızı/hoşunuza giden şeyleri söyler misiniz?

12) Önemli günlerinizde buraya gelir misiniz? (yaş günü, bayram, arkadaşla buluşma...)

13) Hizmeti nasıl buluyorsunuz? (örnek verebilir misiniz?)

14) Bu cafeyi neye benzetirsiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Trabzon doğumlu olup, Trabzon'da sırası ile şu okulları bitirdi. İlkokulu Fatih İlköğretim Okulu ve Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okullarında tamamladı ve Fatih Lisesini bitirdi. Aynı yıl Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesine başladı. 2003 yılında lisans eğitimini tamamladı. 2013 yılında Avrasya Üniversitesinde İşletme Anabilim Dalında yüksek lisansa başladı.

Bilgisayarlı muhasebe programları bilmektedir. Ayrıca: ISO 9001:2008 iç denetçiliği eğitim ve OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği sertifikalarına sahiptir.

