

**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

NAZ VARLI

**ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİNDEN
FRANCHISING SİSTEMİ VE TÜRKİYE UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Cihat KARTAL**

KIRIKKALE – 2005

ÖZET

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı dünyamızda sadece iç pazarlarda müşteri bulmak, işletmeler için yeterli olmamaktadır. Dış pazarlardaki müşterilerin alım güçleri, iç pazarda mevcut ve potansiyel müşterilerin alım güçlerinden, daha fazla olabilmektedir. Bu nedenle sadece ulusal pazarda faaliyet gösteren firmalar bir müddet sonra müşteri bulmakta ve tahsilatta büyük zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Özellikle ülkemizde ki ekonomik kriz dönemlerin de, uluslararası piyasalarla ilişkileri olan firmalar krizleri ufak sendelemelerle atlatabilmektedirler. Dolayısıyla bu firmalar avantaj elde etmiş olmaktadır.

Türkiye 24 Ocak 1980 sonrası dönemde ihracata dayalı kalkınmayı benimsemiş, bazı dış ticaret işlemlerini kolaylaştırarak ihracatı teşvik etmiştir. Uluslararası ticarete yabancı olan Türk firmaları 1980' li yıllarda yabancı oldukları çeşitli dış ticaret kavramlarıyla karşılaşmışlardır.

Bu çalışma, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, uluslararası pazarlara adım atmada kullanabilecekleri, ve başarı şansının çok yüksek olduğu bir pazarlama, dağıtım sistemi olan franchising araştırmasıdır.

Dış ticarete adım atma aşamasında olan işletmelerin franchisingi anlama ve bilinçlenme ihtiyacına paralel olarak hazırlanan tez, bu amaca da büyük oranda hizmet edebilecektir.

Türkiye'ye 1980'li yıllarda ilk olarak fast food sektörü ile giren franchising sistemi, otomotivden eğitime ve sağlığa kadar değişik sektörlerde yaygınlaşmıştır.

Tezin birinci bölümün de, uluslararası pazarlamayla ilgili temel kavramlar verilmiş, ikinci bölümünde franchisinge giriş yapılmış, üçüncü bölümde bir sistem olarak franchising tüm boyutlarıyla ele alınmıştır. Dördüncü bölüm de franchising kararının alınmasıyla izlenecek yol özetle verilmiş, beşinci bölümde franchising hukuku ve vergilendirilmesinden, altıncı bölümde Türkiye' deki ve dünyadaki franchisingin gelişiminden bahsedilmiştir. Son olarak yedinci bölümde bazı franchising örnekleri verilmiştir.

Araştırma sonucunda, Türk markalarının yurtdışı pazarlarda yer edinmesinde franchising sisteminin büyük rol oynadığı Türk markalarının franchising modeli ile eğitim, gıda, tekstil ve beyaz eşya sektörlerinde dünya pazarlarına açılmak için franchisingten yararlandıkları görülmüştür.

Türkiye’de 200 civarında marka franchising vermiş, franchising sistemi içinde yer alan kurum sayısı 5 bine ulaşmıştır. Sadece eğitim sektöründe binin üzerinde kurumun franchising sistemi içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir.

Yeni bir işletme kurmak veya kurulu bir işletmeyi sürekli değişen koşullar altında başarıya eriştirmek bireysel yatırımcılar açısından çok güçtür. Büyük işletmelerin sağladığı olanaklardan yararlanarak küçük işletmelerin bu güçlükleri çözmeleri daha kolay olmaktadır. Bu nedenle küçük işletmelerin denenmiş ve kendini ispat etmiş bir ismin ve markanın destek ve güvencesini almayı tercih ettikleri çalışma da tespit edilmiştir.

Türkiye’ de ve dünya da franchising sözleşmesi hala tam manasıyla tanınmamakta, bu yüzden hukuksal anlamda sorunlar yaşanmaya devam etmektedir. Franchising hukukuyla ilgili çerçevelerin çizilmekte gecikildiği görülmüştür.

Bu anlamda “Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Franchising” adlı tez çalışması çok uzun bir geçmişi olan franchisingin, 2005 yılı itibariyle en son tespitlerini yapmıştır. Yıllar önce sihirli değnek olarak tanımlanan yöntemin, değerini yitirmeden arttırdığını, yöntemle hala kısa sürede çok parlak sonuçlara ulaşabileceği araştırmayla tekrar onaylanmıştır.

ABSTRACT

Finding customer only native market isn't sufficient for operation. Customer who is foreign more have capability than native's customer. In this reason; firm's which works only native market faces difficulty on finding customer and revenue. Especially, while recession occurred in Turkey, some firm which works international could get rid of recession. Indirectly, this firm took an advantages.

Turkey had accepted exportingly progression after 24 January 1980, and some process was facilitated in order to incite entrepreneur. Turkish firms which was a stranger to international trading introduced some various concept about exporting.

This working, which can be use for joining international market, is named franchising that is distribution system.

The thesis was prepared in line with needing understanding franchise and the thesis can contribute this aim.

The franchising system which joined Turkish market with fast-food sector in 1980 became widespread various sector like automobile, health and education.

First chapter in the thesis basis concept involving international marketing was given. Second chapter in the thesis made entered the franchising. Third chapter in the thesis was examined by all dimensions of the franchising. Fourth chapter in the thesis was summarized following method while making a decision about joining the franchise. Fifth chapter in the thesis was mentioned rights of the franchising tax. Sixth chapter in the thesis was mentioned advancing of the franchise in Turkey and in the world, and the last chapter in the thesis was given an some example of franchising.

Result of research, franchising system played most important role for Turkish's brand to locate in foreign market. It was seen that Turkish's brand benefited from franchising to be opened global market in the nutriment, textile, education and furniture sector.

Approximately, two hundred brands joined franchising in the Turkey. Association which took part in franchising system reached five thousand and it was fixed association over one thousand took part in only education sector.

Establishing new managing or maintaining success under the established managing against changeable pressure is too difficult. As soon as small management benefit from advantage which is provided by big management, it is too easy to solve this problem. In this reason; it was fixed that small management selected taking support and insurance of any tested-proven brands.

The franchising couldn't have described in the world and Turkey yet, due to keeping on having a legal problem. It was delayed making into a rule of franchising

Franchising, which have too long history was examined under the name "Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Franchising". It was proved anyone could be succesful in a short time with this system which had emerged too long ago and this system increased its value without losing its value.

KİŞİSEL KABUL / AÇIKLAMA

Yüksek Lisans Tezi Olarak hazırladığım “Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinden Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.”

Tarih

Ad-soyad

İmza

ÖNSÖZ

Küreselleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazardan yada dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsat ve avantajlardan yararlanmak, ülkeler için öncelikli amaçlardan olmuştur. Uluslararası pazarlara açılma olgusu; bu pazarlarda yaşanabilecek risk ve belirsizlikler, çeşitli fırsatlar, işletmeleri bazen olumlu, bazen de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden olan franchising de gün geçtikçe tüm dünya da olduğu gibi Türkiye’ de de fark edilip özellikle orta ölçekli firmalar tarafından tercih edilmektedir.

Tanınmış bir ticari isim ve kurulu iş düzeninin kullanma hakkının satılması esasına dayanan franchising yöntemi günümüzün en büyük işletim sistemidir. Büyümenin akıllı yolunu seçen ve pazar ağlarını genişletmek isteyen yerli ve yabancı şirket markası bilinen başarılı bir işletmeyi bir bedel karşılığında kullanmaktadır. Her şeyden önce bu tür işletmeler, daha az yatırımla uluslararası pazarlarda rekabet edebilme şansı yakalamaktadırlar.

Dış pazarlara açılmak isteyen bu işletmeler için ancak bazı belirgin sorunlar ve engeller vardır. İşletmelerin dış pazarlarda başarılı olabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için franchising ile ilgili bu sorunları ve engelleri analiz ederek tanımları onlar için yararlı olacaktır.

Bu amaçla hazırlanan tez dünya da ki ve Türkiye’ de ki franchising olgusunu ortaya koymuştur. Türkiye’ de 2000’li yıllarda atağa geçen franchising’ in ülkemizdeki boyutu diğer ülkelerle kıyaslanarak incelenmiştir. Sorun ve engelleri yine bu tezle vurgulanmaya çalışılmıştır.

Tezin oluşumunda ve yazımında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Cihat KARTAL’a ve Aileme teşekkürlerimi sunarım.

Naz VARLI
Kırıkkale, 2005

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE DURUMLAR

1.1 ULUSLARARASI PAZARLAMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. Uluslararası Pazarlama ve Uluslararası İşletmecilik Kavramları.....	3
1.1.2. Uluslararası Pazarlara Yöneliş Nedenleri.....	6
1.1.3. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinin Belirlenmesini Etkileyen Çevresel Faktörler ve Bu Faktörlerin Analiz Mantığı.....	9
1.1.4. Çevre Faktörlerinin Analiz Teknikleri.....	13
1.1.4.1. Dış Çevre Faktörlerinin Analizi.....	14
1.1.4.2. İç Çevre Faktörlerinin Analizi.....	24
1.1.5. Uluslararası Pazarlara Girişte Stratejik Kararların Alınması.....	27
1.1.5.1. Bölge Seçimi.....	28
1.1.5.2. Giriş Stratejileri.....	28

II. BÖLÜM

FRANCHISING İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1. FRANCHISING KAVRAMI VE BU KAVRAM İLE İLGİLİ DURUMLAR VE AYRIMLAR.....	31
2.1.1. Franchising Kavramı.....	31
2.1.2. Franchising Kavramı ile İlgili Durumlar.....	35
2.1.3. Franchising Kavramı ile İlgili Ayrımlar.....	36
2.1.3.1. Kavramsal Ayrımlar.....	36
2.1.3.2. Franchising'in Sözleşme Tipleri İle Olan Ayrımları.....	45
2.1.3.2.1. Franchising ve Lisans Anlaşmaları.....	45
2.1.3.2.2. Franchising ve Acentelik Sözleşmeleri.....	49
2.1.3.2.3. Franchising ve Tek Satıcılık Sözleşmeleri.....	51
2.1.3.2.4. Franchising ve Vekalet Sözleşmeleri.....	55
2.1.4. Franchising İle İlişkili Diğer Kavramlar.....	56
2.1.4.1. Franchisee (Franchise Alan).....	56
2.1.4.2. Franchisor / Franchiser (Franchise Veren).....	60
2.1.4.3. Area Franchisee (Bölge Franchise Alan).....	61
2.1.4.4. Sub Franchisee (Alt Franchise Alan).....	61
2.1.4.5. Lump Surn Fees (Ön Ödeme).....	61
2.1.4.6. Franchise Fee (Franchise Kullanım Bedeli).....	61

2.1.4.7. Royalty (Giriş Bedeli).....	61
2.1.4.8. Master Franchisee (Master Franchise Alan).....	62
2.1.4.9. Finansal Kaynak Dokümanı.....	63

III. BÖLÜM

BİR SİSTEM OLARAK FRANCHISING

3.1. FRANCHISING SİSTEMİNİ OLUŞTURAN UNSURLAR VE SİSTEMİN GEREKLİLİĞİ.....	64
3.1.1. Franchising Sistemini Oluşturan Unsurlar.....	64
3.1.1.1. Üretim Pazarlama ve İşletme Sistemi.....	64
3.1.1.2. Franchise Sistemi.....	65
3.1.2. Franchising Sisteminin Gerekliliği.....	65
3.1.3. Franchising Sisteminin Uygulama Aşamaları.....	71
3.1.3.1. Franchise Alanın Seçilmesi.....	72
3.2. FRANCHISING SİSTEMİNDEKİ TARAFLAR.....	73
3.3. FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRLERİ.....	74
3.3.1. Ulusal ve Uluslararası Franchising.....	75
3.3.1.1. Doğrudan Yatırım Yapmak (Şube Açmak).....	77
3.3.1.2. Doğrudan Bireylere Franchise Vermek.....	78
3.3.1.3. Master Franchise Vermek	78
3.3.1.4. Ortak Girişim Oluşturmak.....	80
3.3.1.5. İhracat Yapmak.....	81
3.3.2. Ürün ve Marka Franchising’i.....	81
3.3.3. Distribütörlük.....	83
3.3.4. Dağıtım Kanalındaki Araçlar Açısından Franchising Sistemi	84
3.3.4.1. İmalatçı – Perakendeci Franchise.....	84
3.3.4.2. İmalatçı – Toptancı Franchise.....	85
3.3.4.3. Toptancı – Perakendeci Franchise.....	86
3.3.4.4. Perakendeci – Perakendeci Franchise	87
3.3.4.5. Ticari marka, Ticaret Adı, Lisansör Perakendeci Franchise.....	87
3.3.5. İşletmecilik Biçimi Açısından Franchising Türleri.....	87
3.3.6. İkili Franchising.....	88
3.3.7. Mal Franchising’i – Hizmet Franchising’i.....	88
3.3.8. Dönüştürme Franchising.....	89
3.3.9. Bileşim Franchising’i.....	90
3.3.10. İşletme Sistemi Franchising’i.....	90
3.4. FRANCHISING SİSTEMİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....	96
3.4.1. Franchising Sisteminin Avantajları.....	96
3.4.2. Franchising Sisteminin Dezavantajları.....	106

IV. BÖLÜM

FRANCHISING SATIN ALMA KARARININ VERİLMESİ

4.1. FRANCHISE KARARININ VERİLMESİ.....	111
4.1.1. Franchise Edilecek Ürünün ve İşin Özellikleri.....	112
4.1.1.1. Franchise Edilecek Ürünün Özellikleri.....	112
4.1.1.2. Franchise Edilebilecek İşin Özellikleri.....	113
4.1.2. Franchise'in Önceden Test Edilmesi.....	114
4.1.3. Franchise Satılma Kararının Verilmesi.....	116
4.1.3.1. Franchise İçin Değerlendirme Konuları.....	116
4.1.3.1.1. Genel Değerleme.....	116
4.1.3.1.2. Kişisel Değerlendirme.....	119
4.1.3.2. Soru Konuları.....	120
4.1.3.3. Başarının değerlendirilmesi.....	123
4.1.3.4. Franchise'da Fayda ve Risk Analizi.....	126
4.1.3.5. Franchising'de Kontrol.....	128
4.2. FRANCHISE PAKETİNİN İÇERİĞİ ve FRANCHISE ANLAŞMASI.....	130
4.2.1. Franchise Bilgi Paketi ve Franchise El Kitabı.....	131
4.2.2. Diğer Unsurlar.....	136
4.2.3. Franchise Anlaşmasının Yapısı ve İçeriği.....	138
4.2.3.1. Franchise Sözleşmesinin Özellikleri.....	143
4.2.3.1.1. Şekli Özellikler.....	143
4.2.3.1.2. Genel Özellikler.....	143
4.2.3.1.3. Güven Sorunu ve Sözleşmenin Gerekliliği.....	146
4.2.3.1.4. Sözleşmedeki Unsurlar.....	149
4.2.3.2. Sözleşmede Bulunması Gereken Hükümler.....	150
4.2.3.2.1. Franchisor'a Tanınan Haklar ve Franchisor'un Borçları.....	151
4.2.3.2.2. Franchisee'ye Tanınan Haklar ve Franchise Alanın Borçları.....	152
4.2.3.2.2.1. Franchise Açısından Diğer Borçlar.....	153
4.2.3.2.3. Franchisee'ye Verilen Destekler.....	153
4.2.3.2.4. Sözleşmenin Süresi.....	154
4.2.3.2.5. Faaliyet Bölgesi.....	154
4.2.3.2.6. Franchise Bedeli.....	155
4.2.3.2.6.1. Diğer Ödemeler.....	156
4.2.3.2.6.2. Franchising Kredisi.....	159
4.2.3.2.7. Franchise Sözleşmesinin Sona Ermesi.....	160
4.2.4. Franchise Sözleşmesinin Taraflara Yüklediği Yükümlülükler.....	162
4.2.4.1. İlkeler.....	162
4.2.4.2. Franchisor'un Yükümlülükleri.....	165
4.2.4.3. Franchisee'nin Yükümlülükleri.....	165
4.2.5. Ülkemizdeki Mevzuat Açısından Franchise Sözleşmelerinin Akdinde Dikkat Edilecek Hususlar.....	166
4.2.6. Uluslararası Platformda Franchise Sözleşmeleri.....	167
4.2.7. Franchise Sözleşme Tipleri.....	168

V. BÖLÜM FRANCHISING HUKUKU VE VERGİLENDİRME

5.1. FRANCHISING HUKUKU.....	173
5.1.1 Genel Anlamda Franchising Hukuku.....	173
5.1.2. Avrupa Topluluğu Hukuku ve Franchising.....	175
5.1.2.1. Avrupa Topluluğu Üyelerinden Fransız ve Alman Hukuku.....	178
5.1.3. Gümrük Birliği ve Türk Hukuku.....	179
5.1.4. Franchising Sözleşmesi Hukuku, Karşılaştırmalar ve Haklar.....	183
5.1.4.1. Çerçeve Sözleşme ve Birim Sözleşme.....	184
5.1.4.2. Franchising Sözleşmesinde Karşılaştırmalar.....	185
5.1.4.3. Franchising Sözleşmesine Konu Olan Haklar.....	187
5.1.5. Franchise Sözleşmelerinde Anlaşmazlık.....	193
5.1.5.1. Genel Anlamda Anlaşmazlıklar.....	193
5.1.5.2. Vergiden Kaynaklanan Anlaşmazlıklar.....	197
5.1.5.2.1. Vergiden Kaynaklanan Anlaşmazlıkların Çözüm Yolları.....	199
5.2. FRANCHİSİNG'DE VERGİLENDİRME.....	199
5.2.1. Uluslararası Vergilendirme.....	199
5.2.2. Türk Vergi Sisteminde Franchising.....	200

VI. BÖLÜM DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE FRANCHISING

6.1. FRANCHISING'İN DÜNYADA VE TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ.....	209
6.1.1. Dünyada Franchising.....	209
6.1.1.1. Amerika'da Franchising.....	215
6.1.1.2. Kanada'da Franchising.....	218
6.1.1.3. Avrupa'da Franchising.....	219
6.1.1.4. Avustralya'da Franchising.....	220
6.1.2. Avrupa Birliğinde Teşvikler.....	221
6.1.3. Türkiye'de Franchising Uygulamaları.....	222
6.1.3.1. Türk İş Dünyasının Franchising Uygulamalarına Bakışı.....	232
6.1.4. Türkiye'de Franchising Teşvikleri ve Dış Ticaret Müsteşarlığının Desteği.....	236
6.1.4.1. Franchising Teşvikleri.....	236
6.1.4.2. Franchising Desteği.....	237

VII. BÖLÜM

FRANCHISE ÖRNEKLERİ VE DAMAT TWEEN ÜZERİNDE YAPILAN BİR ÇALIŞMA

7.1. FRANCHISE ÖRNEKLERİ.....	239
7.1.1. Hizmet Sektöründe Franchising Uygulama Örnekleri.....	239
7.1.2. Türkiye’deki Örnek Franchise Uygulamaları.....	241
7.1.3. Damat Tween Üzerinde Yapılan Bir Çalışma.....	248
7.1.3.1. Franchisinge İlgili Görüşler.....	248
7.1.3.2. Franchisinge Geçiş Aşamaları.....	249
7.1.3.3. Franchisorlerin Belirlenmesi.....	249
7.1.3.4. Yurtdışı Faaliyetleri İle Damat Tween.....	251
7.1.3.5. Damat Tween’ in Franchise Verdiği Mağazaları.....	253
7.1.3.6. Damat Tween Franchise Sözleşmesi.....	255
SONUÇ.....	263
KAYNAKLAR.....	266
EKLER.....	267

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Genel Strateji ve Rekabet Tablosu.....	11
Tablo 2: Dış Stratejik Faktörler Önem Değer Önem Yorum Puanı.....	26
Tablo 3: İç Stratejik Faktörler Önem Değer Önem Yorum Puanı.....	27
Tablo 4: Franchising Kar Tablosu.....	43
Tablo 5: Lisans Anlaşması ve Franchising Arasındaki Önemli Farklılıklar.....	46
Tablo 6: İş Gücünün Son 20 Yıl İçinde İki Sektördeki Dağılım Yüzdesi.....	68
Tablo 7: Franchising'in Faydaları.....	126
Tablo 8: Franchising'in Risk Analizi.....	127
Tablo 9: Franchising Alan ve Veren Borçlanması.....	149
Tablo 10: Avrupa'da Franchising ile İlgili Göstergeler.....	214
Tablo 11: 2002 Yılında Tescil Edilen Lisans, Know-How, Teknik Yardım, Yönetim ve Franchise Anlaşmalarının Ükelere Göre Dağılımı.....	228
Tablo 12: 2002 Yılında Tescil Edilen Lisans, Know-How, Teknik Yardım, Yönetim ve Franchise Anlaşmalarının Sektörlere Göre Dağılımı.....	229
Tablo 13: Damat Tween' in Franchise Verdiği Yurtiçi Mağazaları.....	253
Tablo 14: Damat Tween' in Franchise Verdiği Yurtdışı Mağazaları.....	254

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Firmanın Pazar Çevresi ve Pazarlama Vasıtaları.....	10
Şekil 2: Yabancı Pazarlara Giriş Yolları.....	29
Şekil 3: Franchise Anlaşmaları.....	139
Şekil 4: Franchising'in Uluslararası Yayılımı.....	218
Şekil 5: Doğrudan Yabancı Yatırımcılar İçin Faaliyet Bilgi Formu 1.....	230
Şekil 6: Doğrudan Yabancı Yatırımcılar İçin Faaliyet Bilgi Formu 2.....	231

GİRİŞ

Çağımızda, dünyada yaşanan en önemli değişimlerden biri “globalleşme” dir. Ekonomik globalleşme ve teknolojik devrimle birlikte, dünya ekonomisinde sağlanan liberalleşme hareketleri, ülkelerin hızlı ve sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmede piyasa ekonomisinin önemini kavramaları sonucunu doğurmuş, uluslararası firmaların sınır ötesi satış yapma ve maliyeti düşürmek amacıyla daha ucuz kaynak sağlama istekleri ortaya çıkmıştır.

Globalleşme ile ülkeler arasında mal ve hizmet, uluslararası sermaye akımları kolaylaşmış ve serbestleşmiş, bunlar sonucunda ekonomik gelişmeler yaşanmıştır. Bir çok ulusal işletme, uluslararasılaşma sürecine girmiştir.

Bir firma, ülkesinin sınırları ötesinde yatırım yaparak ve ya yabancı firmalarla birleşerek, ve ya satın alarak ya da ortak girişimle uluslararasılaşma sürecine girmektedir. Diğer uluslararasılaşma yöntemlerinden bir diğeri de franchising’ tir.

1980’li yıllarla birlikte dünyaya ayak uydurmaya başlayan ve hızla globalleşen Türkiye ekonomisi yepyeni bir sistem olan franchising ile yine 1980’ li yıllarda tanışmaya başladı. Kendini tüketiciye ispat etmiş ve çok tanınan markaların isim hakkını alarak iş dünyasına adım atmak olarak tanımlanabilecek olan bu sistem, tekstilden fast food sektörüne uzanan geniş bir yelpazede yer alan binlerce girişimcinin hedeflerini başarıyla gerçekleştirmesini sağlamıştır.

Bizde yeni yaygınlaşmaya başlayan franchising sistemini dünyaya tanıtanlar, Amerika Birleşik Devletleri kökenli şirketlerdir. İkinci Dünya Savaşı’nın ardından Avrupa bu konuda oldukça yoğun gelişmeler yaşamıştır.

Türkiye’de de hızla önemli bir yer teşkil etmeye başlayan franchising konusundaki hukuki düzenlemeler mevcut genel kanunlar çerçevesinde yürütülmekteyken, 1994 tarihli “Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun” ve bu kanun uyarınca 1998 yılında Rekabet Kurulu tarafından çıkarılan “Franchise Anlaşmalarına İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği” ile daha sağlıklı şekilde uygulama imkanına kavuşmuştur.

Franchisingle girişimci, kendisi gibi aynı işi benimseyen ve işletmelerini kuran insanlarla rahatlıkla fikirlerini paylaşıp, dünyadaki son gelişmeleri takip edebilmektedir.

Bu sistemde girişimcinin arkasında sürekli olarak danışmanlık alabileceği, her konuda kendisine destek olan güçlü markalar var. Böylelikle iş dünyasına yeni adım atan bir girişimcinin finansal olarak istihdam edemeyeceği profesyonellerle beraber çalışabilme şansı doğmaktadır. Aldığı profesyonel destek ona yüksek motivasyon sağlamaktadır.

Ayrıca franchisingle, küçük işletmeci kendi işini kurarken kaybedeceği enerji ve zamanı bu sistemle minimize etmektedir.

Yılların birikimi ve deneyimi girişimcilere kısa zamanda verilen eğitimlerle aktarılıyor. Bu da franchising sistemini benimseyen bir girişimcinin kısa zamanda işin püf noktasını öğrenerek gerçek bir rekabet üstünlüğüne sahip olmasını sağlıyor. Bu da girişimcinin Amerika'yı yeniden keşfetmesini engelliyor.

Girişimci, önemli ölçüde para harcayarak oluşturabileceği müşteri potansiyeline franchising sistemi sayesinde, işini kurar kurmaz sahip oluyor. Böylece franchisingle satış ve pazarlama üstüne yoğunlaşabiliyor.

Bu araştırma da franchising kavramı yeniden irdelenmiş, konu bölümlere ayrılarak franchisingle ilgili son gelişmelere yer verilmiştir.

I.BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE DURUMLAR

1.1. ULUSLARARASI PAZARLAMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1.1. Uluslararası Pazarlama ve Uluslararası İşletmecilik Kavramları

İşletmenin içinde bulunduğu sektör içindeki pazar payını genişletmek, pazarlama anlayışındaki önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım çoğu kez gittikçe ağırlaşan rekabet koşulları altında işletme faaliyetlerinin sürdürülmesini gerektirir.

Pazar payını genişletme çabaları işletmelerin değişen kavramlar ve faaliyetler ile karşılaşmalarına da neden olur. Bunların büyük bir kısmı bölgesel düzeyde daha önce gerçekleştirilen çalışmalar iken büyüme çabaları ile elde edilen verilerin niteliğinde, çalışmaların biçiminde ve verilerin değerlendirme tekniklerinde farklılaşmalar ortaya çıkmıştır. Örneğin; küreselleşme, sınır ötesi yatırım, derinlemesine pazar araştırmaları, pazarlama bilişim sisteminin oluşturulması, bölgesel pazarlama organizasyonlarının oluşturulması, farklı kültürlerin tanınması, satılan ürün yada hizmetlerde kültürler arası uyumun ürün ve pazarlama anlayışı bazında sağlanması, değişen ve gelişen pazarlama faaliyetlerine işletme içinde uyumun sağlanması, örgütsel iklimin küresel kültürlere adapte edilebilir şekilde motivasyonunun sağlanması gibi...

Kısaca pazar payının genişletilme çabaları gittikçe karmaşıklaşan faaliyetler dizisinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Uluslararasılaşma yada uluslararası ticarete yönelim kavramları ise işletme faaliyetlerinin küresel düzeye yayılmasında kullanılmaktadır. Gerçekte uluslararası pazar ulusal pazarın devamı niteliğindedir. Bu nedenle pazarlama faaliyetleri de ulusal pazarlamadaki faaliyetlerin geliştirilmiş benzerleridir.

Genel ekonominin bir parçası olan pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde değişimini sağlamak üzere, malların, hizmetlerin ve fikirlerin üretilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve satış çabalarının planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır.¹

Pazarlama faaliyetlerinin uluslararası düzeyde sürdürülmesi, bu faaliyetlerin bir yada birden fazlasının bulunulan ülkenin coğrafi sınırlarının da dışında gerçekleştirilmesini gerektirir. “Diğer bir ifadeyle, uluslararası pazarlama, ulusal sınırları aşan bir pazarlama uygulamasıdır.”²

Temelde ulusal ve uluslararası pazarlamanın hedeflerinin aynı olduğu da görülebilir. Temel amaç her işletmede olduğu gibi önce varlığı sürdürebilmek ve daha sonra karlılığı maksimize edebilmektir.

Bir başka tanımda uluslararası pazarlama, “Kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri (değişimleri) gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin olarak birden çok ülkede yapılan planlama ve uygulama süreci...”³ olarak açıklanmıştır. Bu tanım bize uluslararası pazarlamanın gerçekleşebilmesi için her şeyden önce malların, hizmetlerin yada fikirlerin coğrafi sınırların dışına çıkmasının gerekliliğine işaret etmektedir.

¹ İlhan CEMALCILAR, **Pazarlamanın Tanımı**, Pazarlama Dünyası, sayı 5, Eylül-Ekim 1987, s.13

² Mete OKTAV, **Uluslararası Pazarlama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir 1995, s.1

³ Ömer AKAT, **Uluslararası Pazarlama**, Ekin Kitabevi, Geliştirilmiş 4.Baskı, Bursa 2003, s. 1

Uluslararası pazarlama kavramı bir başka yönüyle incelendiğinde; kimi ürün, hizmet yada fikirlerin sadece ülke sınırları dışına çıkmakla kalmayıp aynı zamanda bir planlama sürecinin varlığını da ortaya koymaktadır. Kısaca konunun yönetsel niteliği de bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında uluslararası pazarlamanın yönetsel fonksiyonları ve yönetsel işlevleri ile de değerlendirilmesi gerekmektedir. Kültürel değişim, kültürel farklılaşma uluslararası pazarlara uyum çabaları hukuksal bileşenler, gümrük mevzuatları, değişen para birimleri, dil faktörü uluslararası konjonktürel dalgalanmalar, politik değişimler, beğeniler, tutumlar ve inançlar gibi bir çok konuda yönetsel düzeyde ele alınması gereken konulardır.

Uluslararası işletmeler yapısı itibarıyla aşağıdaki şekillerde biçimlenmektedir.

Uluslararası (International) İşletme, yalnız ülke içinde değil yabancı ülkelerde de çeşitli faaliyet dallarından birinde veya bir kaçında üretim veya satış yapan, özel veya kamu işletmeleridir. Bunlar dış ülkelerde faaliyet göstermekle beraber, dışarıda sınırlı yatırımları olan ve çoğunlukla ana firmanın yönetimi ülkesinin vatandaşının elinde bulunan işletmelerdir.⁴

Çokuluslu (Multinational) İşletmeler, uluslararası işletmelerden daha büyük ve kendine özgü özelliklere sahiptir. Yabancı ülkelerdeki üretimi, karı veya personeli, toplam üretimin karının veya personelinin önemli bir miktarını oluşturuyorsa, bu tür işletmeler çok uluslu sayılır. Bu işletmelerin bazı özellikleri şunlardır; a) Sermaye payları iki veya daha çok ülkeye dağılmıştır, b) üst kademe yöneticileri genel merkezden sağlanır, c) her ülkedeki birim belli bir bağımsızlık içinde çalışır, ancak uzun vadeli amaç ve politikalar genel merkezde oluşturulur, d) üretim bir çok ülkede birden sağlanır ve bunlar toplam üretim içinde çoğunluğu oluşturur, e) gittikleri ülkenin kalkınma ve ekonomik sorunlarını göz önünde bulundurmadan sadece kendi kar ve çıkarlarını düşünürler.⁵

Uluslararası (Transnational) İşletmeler ise, hammaddeyi uygun herhangi bir ülkeden, temin etmekte, işçiliği ucuz olan başka bir ülkede üretimi gerçekleştirerek, mamulü başka bir ülkenin pazarında satışa sunabilmektedir. Özellikle son yıllarda ortaya çıkmaya başlayan bir işletme türüdür.⁶

⁴ Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, Timaş Yayıncılık, İstanbul, 1992, s.106

⁵ Age. s.106

⁶ Age. s.106

1.1.2. Uluslararası Pazarlara Yöneliş Nedenleri

Ulusal pazarda faaliyet gösteren bir firma eğer üretim kapasitesi tümüyle kullanılmıyorsa veya kapasite artırma olanağı varsa uluslararası pazarlara açılmak toplam satış ve karın artmasını sağlayacaktır. Kapasite, kullanımının artması ayrıca birim maliyetlerini düşürmek sureti ile birim karının da artması ile sonuçlanacaktır. Eğer uluslararası pazarlar iç piyasadan, hızlı geliyorsa, firmanın büyüme hızı da artacaktır. İç piyasa satışları mevsimlik oynamalar gösteriyorsa, durgun sezonlarda ihracat yoluyla üretim dengeli ve sürekli hale getirilebilir. Çeşitli dış pazarlara yönelmek firmanın iç piyasadaki rizikosunu azaltacaktır. Firma, iç piyasada talebin düşmesi veya rakiplerin faaliyetlerinden ötürü aleyhine meydana gelebilecek değişikliklerden daha az etkilenecektir. Yüksek bir gümrük duvarı ile korunan iç piyasanın dışına çıkmak ve dinamik bir rekabet ortamı ile karşılaşmak firmayı ve ürünlerini daha çağdaş ve verimli hale getirecek, bu iç pazardaki başarısına da katkıda bulunacaktır. Geçmişte mevzuat, ihracat ürünü üreten kuruluşun ihracat gelirinin yarısı kadar döviz ihtiyaçlarının ithalatında kullanmasına olanak tanımaktaydı. Uluslararası pazarlara, yönelik üretici acil hammadde, makine ve aksam ihtiyaçlarını döviz darboğazı şartlarında bile dışarıdan sağlayabilmek ve sadece iç piyasada varlık gösterebilen rakibinden daha kolay şekilde üretimini sürdürebilmek güvencesine sahiptir.⁷

Çeşitli ürünlerin ihracı, dolaylı biçimde desteklenmektedir. Yani, ihracatı kanıtlanan ürünün bazı girdilerine veya navlununa subvansiyon uygulanmaktadır. Ayrıca Eximbank kaynaklarından ihracatçıya kullandırılan ihracat kredileri, düşük faizli olmakta, hem firmanın finansman maliyetini düşürmekte hemde nakit girişine önemli ölçüde ve toplu olarak katkıda bulunmaktadır. Uluslararası pazarlara açılmak firmayı geleceğin getireceği koşullara hazırlayacaktır. Türkiye bir gün Avrupa Birliği'ne katıldığında yabancı pazarlarda açılan olanaklardan en çok o pazarlara önceden, girmiş kuruluşlar yararlanacaktır. Gene AB üyeliği sonucu Türk piyasasına yabancı ürünler kolayca girebilir duruma gelip de Türk firmaları'nın iç piyasa payları azalınca, dış pazarlara önceden açılmış firmalar bu düşüşü dışarıdaki pazar paylarını

⁷ Cem Kozlu, **Uluslararası Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar**, Kültür Yayınları, 8.Baskı, İstanbul, Eylül 2000, s.29.

artırıp kısmen veya tamamen dengeleyebileceklerdir.⁸

Faaliyetlerini uluslararası pazarda geliştiren işletmelerin gelirlerinin önemli bir bölümünü (işletme içinde sağlanan gelirin %30 ila %50 arasındaki bölüm uluslararası ticareten sağlanabilmektedir) uluslararası pazarlama faaliyetlerinden sağlanmaktadır. Uluslararası pazarlara yönelim sonucu sağlanan girdi miktarındaki artış ülkemizde de işletmelerin dışa açılımını cazip hale getirmiştir. Diğer yandan belirli bir sektör içinde artan rekabet işletmelerin sektördeki ulusal pazar paylarını küçültmüş diğer yandan uluslararası ölçekte artan potansiyel ve talebin büyümesi uluslararası pazarlara açılımını bir çok işletme için neredeyse bir amaç haline getirmiştir.

İşletmelerin uluslararası pazarlara yönelik sebepleri şu nedenlerle açıklanabilir;

- İşletmelerin büyüme ve gelişme isteği karşısında ulusal pazarın yetersiz kalması,
- Uluslararası pazarlara yönelen işletmelere uluslararası pazarlamadan elde ettikleri gelirin genel işletme bütçesindeki gelir payının büyüklüğü,
- Ulusal sektör içindeki yoğun rekabet talebin rakip işletmeler arasında dağılması sonucunu ortaya çıkarmakta bu da işletmelerin atıl kapasite ile üretim yapmalarına neden olmaktadır. Uluslararası pazarlara yönelim söz konusu atıl kapasitenin minimize edilmesinin bir sebebidir.
- Uluslararası pazarlara yönelim uluslararası rekabeti de doğuracaktır. Uluslararası rekabet ise işletmelerin teknolojik gelişim ve performans artışı konusunda güdüleyici bir etki bırakmaktadır.
- Finansal girdilerin artırılmasında üretim önemli bir rol oynamaktadır. Daha fazla üretim daha fazla finansal girdinin sağlanması sonucunu ortaya çıkartacaktır. Ulusal pazarların yetersizliği karşısında uluslararası pazarlara açılım üretiminde artırılmasını sağlayacaktır.
- Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde devlet ödemeler dengesindeki açıkları kapatmak ve gerekli olan ithalatı yapmak amacıyla işletmelerin daha kuruluş anında teşvik önlemlerinden veya çeşitli kredilerden yararlandırarak

⁸ A.g.e., s.30.

desteklemektedir. Söz konusu yardım ve desteklerin koşulu da işletmelerin üretimlerinin belirli bir kısmını ihraç etmeleridir.⁹

- Vergi uygulamaları uluslararası düzeyde günümüzde bile bir sorun teşkil etmektedir. Olayın gelir vergisi açısından değerlendirilmesi durumunda düşük vergilerin alındığı bir ülkede faaliyette bulunmak vergi ödemeleri açısından avantaj sağlayacaktır.
- Uluslararası ticarete yönelim teşvik politikaları çerçevesinde bir takım teşvik primlerinin de işletmeye kanalize edilmesini sağlamaktadır. Diğer yandan ihracat sonucu devletten sağlanan vergi iadeleri yatırımlara yönelik olarak işletmelere sağlanan ucuz kredi imkanları da işletmeler açısından bir avantajdır.
- Gelişen teknoloji ürünlerin yaşam eğrisi içinde olgunluk aşamasına gelmesini çabuklaştırmaktadır. Uluslararası pazarlara açılım ürün yaşam eğrisinin son aşamasına gelen ürünler için yeni bir pazar imkanı yaratabilmektedir. Söz konusu durum işletme içindeki teknolojik faktörler içinde geçerlidir.
- Bazı mal dizilerinde iç pazarlara oranla dış pazarlardaki rekabet daha az kırııcı olabilmektedir. Bu durumda rekabetin ağır baskısına dayanamayan işletmeler karlılıklarını devam ettirmek amacıyla uluslararası pazarlara açılabilirler.
- Uluslararası pazarlara açılım çoğu zaman işletmeler için bir prestij sembolüdür.
- Uluslararası rekabet işletmelerin üretmiş oldukları ürün ve hizmetlerde kalitenin artmasını ve teknolojik gelişimi sağlamaktadır.
- Ulusal pazarda sadece tek bir sektöre hitap etmek ya da sadece ulusal pazar sınırları içinde faaliyette bulunmak işletmeler için riskli bir durumdur. Faaliyetlerin sadece belirli bir pazar içinde sürdürülmesi gerek sektörde gerekse ulusal düzeyde yaşanması muhtemel tüm sorunların doğrudan işletmelere de etkisi de ortaya çıkacaktır.
- Uluslararası iletişimin artması tüketici istek ve beğenilerinin ortak noktalarda toplanma sonucunu da ortaya çıkarmıştır. Bu durum özellikle tutundurma faaliyetlerinin kolaylaşmasını temin etmiştir. Ortak beğeni ve isteklerin geliştiği bir ortamda işletmeler daha az ürün çeşitliliğine giderken kitlesel üretime doğru kitlenecektir. Ortak beğeniler uluslararası pazarlara girmeyi kolaylaştıran önemli bir faktördür.

⁹ Eyüp AKTEPE, **Uluslararası Pazarlama**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, no.614, Erzurum 1983, s.32

- Uluslararası pazarlara yönelim kitlesel üretimin artması sonucunu doğuracaktır. Kitlesel üretimin artması standart ürünler ortaya çıkartmanın yanı sıra üretim maliyetlerinin önemli ölçüde azalmasını sağlayacaktır.

1.1.3. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinin Belirlenmesini Etkileyen Çevresel Faktörler ve Bu Faktörlerin Analiz Mantığı

Pazar çevresi yurtdışı müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını ve bunların karşılanma biçimini şekillendiren "Yurtdışı Pazar Çevresi" ile ihracatçının kendi ülkesindeki ihracat fırsatlarını ve tehditlerini belirleyen "Yurtiçi Pazar Çevresi" den oluşur. Bu nedenle, her iki çevrenin bir arada ele alınması ve incelenmesi gerekir. Gerek yurtdışı pazar çevresi, gerek yurtiçi pazar çevresini şekillendiren özelliklerin en azından kısa dönemde firma tarafından değiştirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, bunlara çoğu zaman "Kontrol Edilemeyen Pazarlama Değişkenleri" veya "Firma Dışı Değişkenleri" adı verilir. Uluslararası pazarlama stratejileri ve taktikleri belirlenirken, yurtiçi ve yurtdışı pazar çevresine ilişkin özelliklerin "veri" olduğu kabul edilir. İhracatçı bir firmanın başarısı bu değişkenleri değiştirmeye çalışmakla değil onlara, sunmuş olduğu mal kalite, fiyat ve diğer özellikleri ile en iyi şekilde uyabilmekle gerçekleşecektir.¹⁰

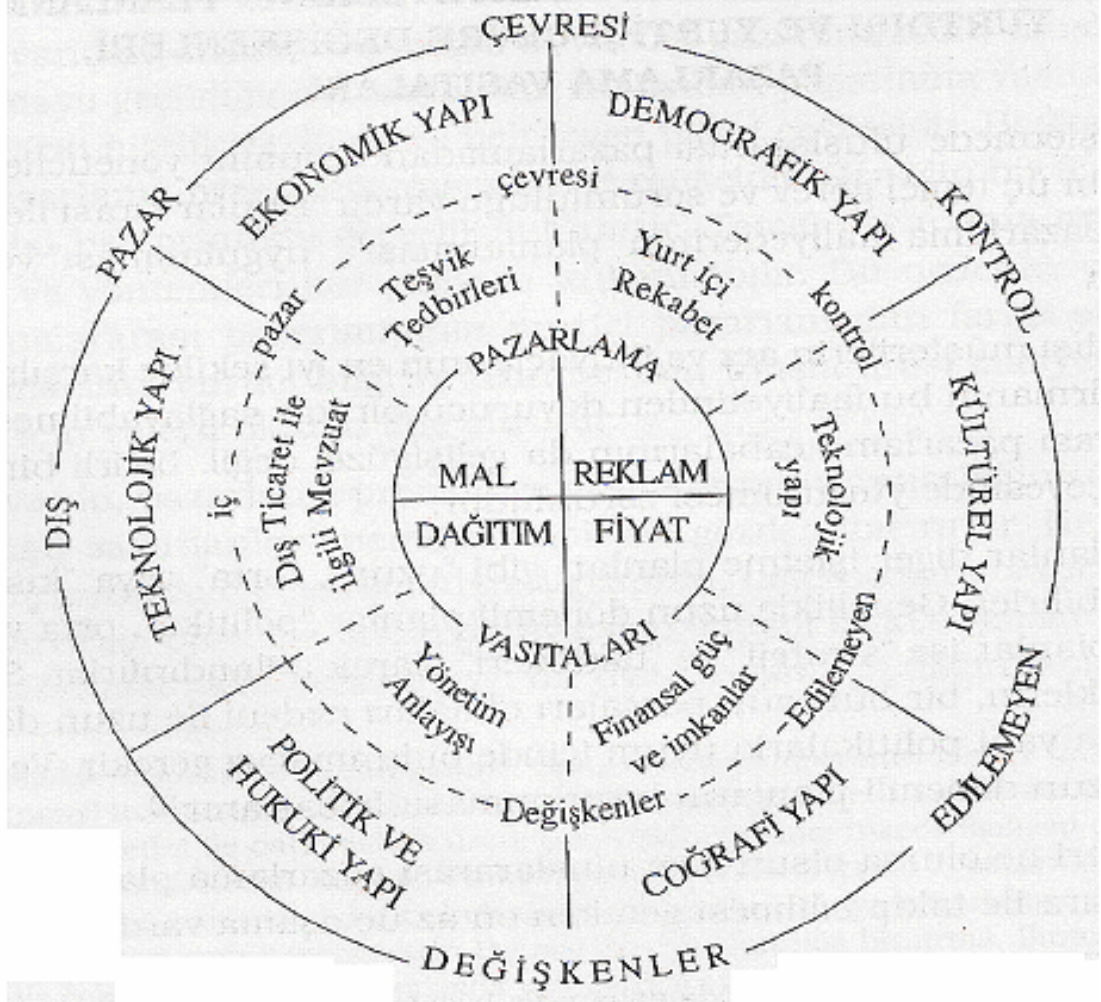
Şekil 1 : Firmanın Pazar Çevresi ve Pazarlama Vasıtaları

Kaynak : Mehmet Karafakioğlu, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2000, s. 12

¹⁰ Mehmet Karafakioğlu, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2000, s. 12

Şekil 1 : Firmanın Pazar Çevresi ve Pazarlama Vasıtaları

Kaynak : Mehmet Karafakioğlu, Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2000, s. 12



Sistem yaklaşımı uluslararası alanda da inceleyebileceğimiz bir kavramdır. Şayet dünyanın kendisi bir sistem ise (ki bir sistemdir) bu sistemi oluşturan alt sistemlerin mevcut olduğu ve sistemin herhangi bir ögesindeki problemin diğer ögelere de yansıtacağı kesindir.

Borri ve Boccaletti (1995); çevre yönetimi yaklaşımlarına ilişkin olarak, pasif, aktif ve proaktif olmak üzere 3 çevre yönetim yaklaşımından bahsetmişlerdir. Çevre yönetiminde pasif yaklaşımın benimsendiği işletmelerde çevre bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmekte, değişime direnç gösterilirken yeni fırsatlara önem

verilmemektedir. Çevre yönetiminde aktif yaklaşımın benimsendiği işletmelerde çevre ile ilişkin faaliyetler sadece yasalara uyumun sağlanması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Üçüncü yaklaşım olan çevre yönetiminde proaktif yaklaşımın benimsendiği işletmelerde çevre konuları, işletmelerin öncelikli konuları arasında görülmekte ve sürekli gelişim politikası çerçevesinde çevre konusunun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve çevre konularının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile uyumlu hale getirilmesi amaçlanmaktadır.¹¹

Öte yandan faaliyetlerini uluslararası düzeyde sürdüren bir işletme uluslararası alanda meydana gelen türlü değişimler konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Zira bir başka ülkedeki herhangi bir problemin varlığı işletme içinde bir tehdit oluşturabilir.

Çevre faktörleri incelendiğinde işletmelerin üç farklı yapısı ortaya çıkar;

- 1- Kendi ulusal sınırları içinde faaliyette bulunan işletmeler,
- 2- Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler,
- 3- Çokuluslu işletmeler.

Belirli bir çevre içinde faaliyet gösteren bir işletme için çevreden bilgiler sağlayabilmek çok önemlidir. Zira çevreden sağlanan bilgiler ile işletme kendi stratejik planını oluşturacaktır.

Tablo 1: Genel Strateji ve Rekabet Tablosu

	GENEL STRATEJİ	REKABET
Başarı Ölçüsü	Satışlarda artış	Pazar payı artışı
İşletmeye Getirisi	Katma değer	Yatırımların kârlılığı
Fonksiyon	Müşteriye fayda yaratma	Uygun pozisyon sağlama
Temel Stratejik Görev	Değişim ve yeniliğe uyum	Engeller oluşturmak
Strateji Belirleme Metotları	Mamul/pazar tanıtımları	Uygun durumu sağlayacak politikalar

İşletmenin çevresinde olup bitenleri değerlendirip, çevresine uyum sağlamasının iki boyutu vardır. İşletme hem çevresi ile uyum içinde olmalı, hem de kendisi ile aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerle rekabet etmelidir. Böylece şirketler ilk olarak misyonlarını belirleyip genel stratejiler geliştirirken ikinci durumda ise

¹¹ http://www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/2003_2/cevreye_duyarli.htm, 02/04/2005

“rekabet üstünlüklerini” ve “rekabet stratejilerini” belirler. Bu iki strateji türü arasındaki fark yukarıdaki tabloda ayrıntısı ile incelenebilir.¹²

“Etkili bir stratejik planlama, sisteme giren inputlarla direk olarak ilişkilidir. Bu inputlar; insan, sermaye, yönetsel ve teknik bilgi ve yetenekleri kapsar. Ama aynı zamanda sistemin dışını da göz önüne almak gerekir. İşletme büyümek, uluslararası arenaya açılabilme ve uluslararası çevrede ayakta kalabilmek için...”¹³ sistemin çevresini iyi tanımak ve onu analiz etmek durumundadır.

Bu anlamda yapılan “çevre analizi; kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir”¹⁴. Çevre analizindeki temel amaç “temasta bulunduğumuz coğrafi alanda trendleri, değişiklikleri tahmin edebilmek ve planımızı doğru bir şekilde yapabilmektir. Söz konusu değişiklikler ekonomi, rekabet, siyasal gelişmeler, teknoloji, müşteri bilgileri, ... gibi çeşitli konularda olabilir.”¹⁵

Özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler için dış çevre faktörlerinin analizi oldukça önem arzeder. Çevresel fırsatların değerlendirilmesi, tehditlerin algılanması, işletme ve ürünün piyasa içindeki yerinin belirlenmesi, düzeltici yada geliştirici önlemlerin alınması çevre analizlerinin sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda gelişir.

Bu inceleme esnasında aşağıdaki noktalar üzerinde önemle durulmalıdır;¹⁶

- I. *İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalıdır.* Ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik,... çevreler bir bütün olarak düşünülmeli ve işletme ile aralarında etkileşim göz önüne alınmalıdır.
- II. *Çevre ile ilgili incelemeler, sürekli ve sistematik olarak yapılmalıdır.* Çünkü dünya hızla artan bir şekilde değişmektedir.

¹² Jülide Kesken, **Stratejik Yönetim Sürecinde Genel ve Rekabet Stratejileri**,

<http://www.hedefim.com/hedefsaglik/Sayi6/sayfa40.asp>, 02/04/2005

¹³ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm>, 02/04/2005

¹⁴ Ömer DİNÇER, A.g.e., s. 97

¹⁵ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm>, 02/04/2005

¹⁶ Ömer DİNÇER, A.g.e., s.98

- III. *Sürekli değişme, geleceğin bilinmezliği, çevrenin karmaşıklığı ve dinamik yapısı karşısında durumsal planlar yapılmalı alternatif durumlara karşı esnek yapı ve stratejiler geliştirilmelidir.*
- IV. *Çevre analizi, işletmenin karar sisteminin bir parçası olarak görülmelidir.*

Uluslararası alanda çevre analizi yaparken, analiz süreci içinde bulunan günün şartlarının değerlendirilmesinin yanı sıra geleceğe yönelik olarak da yapılmalıdır. Gelecek öngörülmediği sürece beklenmedik durumların ortaya çıkması engellenemez. Bu açıdan yaklaşıldığında çevresel analizlerde iki temel zaman yapısı ortaya çıkmaktadır. Şimdiki zaman ve gelecek zaman.

Diğer yandan “dış çevrenin analizinde etkili olabilmek için aşağıdaki hususları da göz önüne almak gerekir;”¹⁷

1. Dinamik dış çevrenin kritik görünümüleri belirlenmelidir,
2. İşe yarayan ön belirtileri tespit etmeli ve uygun tahmin yöntemleri kullanarak yeterli ölçüde tahminler yapılmalı,
3. Bu tahminleri, planlama öncülleri olarak, planlama sürecine dahil edilmelidir.

1.1.4. Çevre Faktörlerinin Analiz Teknikleri

Çevresel analizin yapılmasındaki ilk adım, gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Başlangıçta bilgiye ulaşılacak en kolay yol yazılı bilgilere ulaşmaktır. Yapısı, türü yada niteliği ne olursa olsun tüm araştırmalar öncelikle teorik bir bilgi birikimine dayanmalıdır. Çalışma daha sonra alan araştırmalarına doğru yönlendirilir.

Yazılı kaynakların elde edinimi, istenilen bilginin niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Bu kaynaklar başta kütüphanelerdir. Ancak konu ile ilgili direkt bilgiye ulaşmak istiyorsak ilgili alanda çalışma yapan kurumların dokümanlarından yararlanılabilir. Örneğin; Devlet İstatistik Enstitüsü, yerel düzeyde örgütlenmiş olan

¹⁷ A.g.e., s.98-99

ticaret odalarının yada sanayi odalarının yayınları, sanayi ve işadamları derneğinin yayınları gibi kuruluşların yayınları dikkate alınmalıdır.

Diğer yandan sadece sektöre yönelik olarak faaliyet gösteren dergilerden de bilgiler elde edilmesi mümkündür. Örneğin; Pazarlama ve Marketing Türkiye dergileri gibi. Üniversitelerin alana yönelik olarak geliştirdiği çalışmaları da dikkate alınmalıdır. Özellikle işletme fakültelerinin pazarlama bölümlerinden uluslararası piyasalar ile ilgili pek çok bilginin elde edilmesi mümkündür.

Alan araştırmaları, daha çok teorik bilgilerin elde edilmesi ile başlar. Anket, mülakat ve gözlem alan araştırmalarında en çok kullanılan tekniklerdir. Sözlü kaynaklar ise kimi toplantılar, karşılıklı görüşmeler, sempozyum, panel, mülakat yada konu ile ilgili yöneticilerin sezgileri, düşünceleri gibi unsurlardan oluşur.

Bahsi geçen bu üç kaynağın yanı sıra illegal olarak adlandırılacak bilgi kaynakları da söz konusudur. Rakip işletmelerden casusluk yoluyla bilgiler elde edilmesi yada yatırımlar konusunda el altından bilgilerin elde edilmesi illegal bilgi kaynaklarıdır.

Bir işletme sadece ulusal sınırlar içinde faaliyette bulunsa bile diğer ülkelerdeki problemlerin yada farklı durumların ulusal işletmeyi etkilemesi doğaldır. Örneğin; petrol krizi, bölgesel savaşlar, genel anlamdaki siyasi yada hukuki belirsizlikler bütün dünya ticaretini şu yada bu şekilde etkilemektedir.

1.1.4.1. Dış Çevre Faktörlerinin Analizi

Faaliyetlerini uluslararası sürdürmek isteyen bir işletme için çevre faktörlerinin analizinde “ilk olarak ilgilendiğimiz pazarın, bulunduğumuz ülkedeki iş yapma performansı, insanların ürünümüzü veya hizmetimizi temin edebilme düzeyiyle, ikinci olarak paramızın değeri, alabilirlik seviyesi, enflasyon ve son olarak ürünümüzün hizmet vereceğimiz alanlardaki pazar payı ile ilgilenmektedir. Diğer göz önüne almamız gereken önemli hususlar ise hükümet baskıları, devletçilik anlayışı, siyasi istikrar ve politik risklerdir. İncelememiz gereken bütün bu hususlar

işletmemiz için çevrede mevcut fırsat ve tehdit faktörlerini ortaya koyacaktır.”¹⁸ Bu faktörlerin tespiti ve değerlendirilmesi ile çevre hakkında genel bilgilere sahip olunabilir.

Sistematik biçimde çevresel analizlerde bulunan ve teşhisler yapan işletmeler bu fonksiyonu yapmayanlara oranla daha etkindirler. Çünkü, çevresel analizler stratejist ve planlamacılara fırsatları önceden öğrenme ve uygun stratejik seçimlerde bulunma ve planlama sağlayacaktır. Ayrıca işletmeler bu faaliyetleri sayesinde bir erken uyarı sistemi geliştirecekler, tehlikeleri zamanında önleyecek veya tehlikeyi işletmenin avantajına çevirebilecek stratejiler geliştirebileceklerdir.¹⁹

• Teknolojik Faktörlerin Analizi

Teknolojik çevre faktörlerinden kastedilirken sadece makine, tesis, araç ve gereçler değil aynı zamanda teknolojik bilgi birikiminden de bahsedilmektedir. Teknolojik çevre faktörlerinin işletme üzerindeki en yoğun etkisi geleceğe yönelik risk ve belirsizlikleri ortaya çıkarabilmesidir. Örneğin, doğaya dönüşümü kolay olan ambalajlama ürünlerinin ortaya çıkması bir çok firmanın krizle karşılaşmasına sebep olmuştur. Diğer yandan sıvı içeceklerde güvenliği sağlamak için geliştirilen bilyeli kapak teknolojisi Tekel’ in oldukça önemli bir yatırım yapmak zorunda kalmasına neden olmuştur ki diğer bir çok firma bu ekonomik yükün altına kolaylıkla giremezler.

Uluslararası arenada faaliyet göstermek isteyen bir işletme teknolojik gelişmelerin seyri konusunda bir takım önsezilerde bulunarak kimi konularda önemli kararlar alabilir. Zira teknolojik gelişim, risk ve belirsizlik gibi kavramlar her sektörde kendini aynı şekilde göstermeyecektir. Bu nedenle işletme, bazı konulara yatırım kararı ile birlikte dikkat etmelidir;

- 1- İşletme faaliyette bulunduğu sanayi kolundaki ar-ge çabalarının yoğunluğunu iyi bilmelidir;²⁰ Ar-ge çalışmalarının yoğun olduğu bir sektörde faaliyette bulunmak önemli bir yatırım ve sermaye yoğunluğu gerektirir. Örneğin, bilgisayar sektöründe faaliyette bulunmak chip teknolojisine de yatırımda

¹⁸ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm> 02/03/2005

¹⁹ A.g.e.,

²⁰ Ömer DİNÇER, Ag.e. s.107

bulunmayı zorunlu kılacağı için ilgili firmanın en az 40-50 milyon dolarlık ar-ge yatırımında bulunmasını zorunlu kılar.

2- Teknolojik değişime hızı göz önünde bulundurulmalıdır;²¹ Teknolojik değişim bir ülkenin teknolojik yatırımlara verdiği önemle paraleldir. Bu nedenle teknolojik değişimin hızı kimi zaman ya o ülke içinde ortaya atılan patent sayısına bağlı olarak yada uluslararası düzeyde o sektörde geliştirilen patentlerin sayısına bağlıdır. Teknolojik değişimin hızı aynı zamanda tüketici kitlesi tarafından o ürünün kabul edilebilirliği ile de ilgilidir. Örneğin; ABD, Japonya ve İsrail gibi teknolojik yatırımlara önemli bütçeler ayıran ülke vatandaşlarının talepleri de değişim ve çeşitlilik gösterecektir.

3- Ülke içindeki ve dışındaki teknolojinin mevcut yapısı ve gelişme potansiyeli belirlenmelidir.²² Ülkelerin teknolojiye yatırımları çok farklı alanlarda kendini göstermektedir. Örneğin tarım ülkeleri için doğal olarak en dikkat çekici alan tarımsal gelişimi ve rehabilitasyonu sağlayacak teknolojilerin geliştirilmesi yada elde edilmesi yönünde olacaktır. Bu açıdan yaklaşıldığında bir ülkenin hangi alanda teknolojik gelişmeye ihtiyacı olduğu yada lokomotif sektör olarak gördüğü yada geliştirilmeye ihtiyaç duyduğu sektörler dikkate alınmalıdır.

• Sosyo-Kültürel Faktörlerin Analizi

Sosyo kültürel faktörler bir toplum içinde yaşayan insanların yaşayış biçimleri ve belli olaylar karşısında gösterdikleri tepkiler ile ilgilidir. Kültür faktörü ise insan davranışlarının en önemli belirleyicisi durumundadır. Uluslararası işletmecilik açısından 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 konmalıdır. Üretim ve mal arzı bu toplumsal etkilerin ortaya çıkardığı ihtiyaçların belirlenmesi ile oluşacaktır.

Sosyo-kültürel faktörler incelenirken aşağıdaki konuların dikkate alınması gereklidir;

²¹ A.g.e. s.107

²² A.g.e. s.108

Tüketicilerin davranışları; Hangi tüketicilerin hangi ürünleri aldığı, belirli bir ürünün tüketicilerin bulunduğu sosyal katmanlar içindeki değeri, tüketicilerin herhangi bir ürün yada hizmet için ayırmayı düşündüğü bütçe yada bu bütçeyi ayırmada kullandığı öncelik sırası, satın almada etkili olan referans grupları yada satın alma kararını etkileyen motivasyonel faktörler gibi bir çok konu ortaya konmalıdır.

Tüketicilerin satın alma ile ilgili davranış biçimleri mümkün olduğu kadar kültürel faktörler ile açıklanmalı ve bu şekilde davranışlardaki sapmaların nedenleri açıklanmaya çalışılmalıdır. Örneğin; bir tüketicinin belirli bir ürünü satın almada dikkate aldığı faktörler tüm yönleri ile ortaya konursa tercihlerin diğer ürünlere yönlendirilmesindeki faktörler de tespit edilebilir.

Toplumun ahlaki değerlerinin tespit edilmesi gereklidir; Ahlaki değerler toplumun genelde, kendi toplumsal sınırları içinde kabul etmekte zorlandığı yada reddettiği tutum ve davranışlardır. Ahlaki değerler toplumdan topluma farklılık gösterir. Örneğin; Doğu kültürü dini faktörlere daha fazla önem verirken, Asya kültürü yaşam ve aile faktörlerinin bütünlüğüne önem vermektedir.

Ahlaki değerler toplumun yaşam tarzını oluşturmaktadır. Bu nedenle üretilecek olan ürünlerin niteliği, bileşenleri, fiziksel yapısı ve ürünün sunum ile tanıtımları toplum tarafından yaşam biçimlerine saldırı olarak tanımlanabilir.

Değer ve tutumlara bağlı olarak, hayat tarzı ve dolayısıyla mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğinde değişimler meydana gelebilir. Bu sebeple faaliyette bulunan çevredeki halkın hayat tarzı, ihtiyaçlarının özellikleri, gelir seviyesi, eğitim ve kültür seviyesi, yaşı, ailelerin sayısı ve özellikleri, nüfus artış hızı, coğrafi bölgelere göre demografik özellikleri incelenmelidir. Ayrıca örf ve adetler, ahlaki değerler, toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar işletmenin faaliyetleri için belirleyici faktörler olarak dikkate alınmalıdır.²³

²³ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.htm>, 02.04.2005

*İşletmede çalışanların değerleri*²⁴; Şayet uluslararası alanda çalışılacak ise faaliyetin gösterildiği ülke sınırları içindeki insanlarla da çalışma zorunluluğu olacaktır. Sosyal güvenlik yasaları, sendikalaşma, kişilerin çalışma konusundaki tercihleri, çalışanların toplum içindeki sosyal statüleri ve toplumsal yaşam tarzları, otoriteyi kabul edip etmemeleri, birlikte yada bireysel çalışma konusundaki tercihleri çalışma biçimlerini etkilemektedir.

Yabancı ülkelerin büyük çoğunluğundaki halk, kendi ulusal sınırları içindeki yabancı firmalarda işçi olarak çalışmaya karşı büyük tepkiler göstermektedirler. Bu nedenle çalışanların büyük bir kısmı yabancı ülke firmalarının girişimlerinde yöneticilik rolü almayı istemektedirler. Grup kültürü açısından da incelendiğinde uluslararası işletmeler, çalışanlara motivasyon faktörü olarak idari sorumluluklarda yükleyebilmelidirler.

Son zamanlarda çalışan insanların, yaptığı işe hakim olma istekleri artmış ve ayrıca kendi işinde çalışma eğilimleri artmıştır.²⁵

Tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu çalışanların tutum ve davranışları; Bu grupların norm ve değerleri üyeler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Grup norm ve davranışlarında meydana gelebilecek değişiklikler, tüketiciler ve çalışanlar vasıtasıyla işletme stratejisini de değiştirecektir.²⁶

Sosyal değişimin, hızı, mahiyeti ve sebepleri; Genel anlamda sosyal değişimler hızlı olmamakla birlikte, moda gibi bazı heves ve anlayışlar oldukça çabuk değişebilir. Bu açıdan sosyal değişimin hızı ve niteliği iyi tanımlanmalı ve değişikliği ortaya çıkaran sebepler belirlenmelidir.²⁷

- **Ekonomik Faktörlerin Analizi**

İşletmelerin belirli bir sektör içindeki başarısı o sektöre dolaylı ve dolaysız yönde etki eden ekonomik faktörlerden yararlanabilmeye ve yönlendirebilmeye bağlıdır. Bu

²⁴ Ömer Dineçer, Age. s.108

²⁵ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm>, 02.04.2005

²⁶ Ömer Dinçer, Age. s.109

²⁷ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm>, 02.04.2005

amaçla ekonomik faktörlerin ve bunların sektör üzerindeki etkilerinin irdelenmesi gereklidir. Uluslararası alanda ekonomik krizin direkt etkisi, ilgili sektörle bire bir ilişki kuran işletmeler üzerinde olurken endirekt etki için o sektörle bire bir ilişki olmadığı gibi kimi zaman ilgili ülkenin ticari faaliyetleriyle de doğrudan ilgili olmayı da gerektirmeyebilir.

Stratejik açıdan incelendiğinde bir ülkenin ekonomisi konusunda fikir sahibi olabilmek için bazı faktörlere özellikle dikkat edilmesi gereklidir;

Ulusal Gelir; Belirli bir ülkenin ulusal geliri, bu ulusal gelirin yapısı, fertler bazında dağılımı, kısa ve uzun dönemli periyotlar doğrultusunda geçmişi ve geleceğe yönelik girişim eğilimi, toplumu oluşturan çeşitli sosyal statüler arasındaki gelir dağılımı, söz konusu gelirin dağılımı konusunda toplumun adalet veya adaletsizliği hakkındaki genel yargıları, gibi konular dikkatle incelenmelidir.

Finansman Kurumları; Strateji uzmanları uluslararası para piyasasını, buldukları ülkelerdeki merkez bankasının kararlarını ve devletin para ile kredi kararlarına ilişkin olayları dikkatle izlemeli, mevcut durumun işletmeyi ne yönde etkileyeceğine bakmalıdır. Ayrıca tabii ki ekonomik kararları, işsizlikle ilgili verileri ve fiyat-kredi oranını sürekli takip ederek hangi koşulların kendisi için ne anlama geldiğini iyice belirlemelidir. Bilindiği üzere işletme, sadece çevreden hammadde, yardımcı malzeme ve yarı mamüller tedarik etmez. Bunun yanında olanaklar elverdiği ölçüde faaliyetlerini genişletmek amacıyla yabancı sermaye kaynaklarına başvurarak borçlanmak isteyecektir. Eğer, sermaye maliyetini oluşturan faiz haddi ve komisyonların oranları işletmenin karlılık oranının altında ise, işletme borçlanmaktan çekinmeyecektir. Dolayısıyla, ekonomik ve finansal çevre bir işletmenin parasal güç anlamında ayakta kalabilmesi için hayati önem taşımaktadır. Hükümetin para, maliye ve vergi politikaları, ithalat ihracat rejimi gibi konulara yönelik kararları yakından takip edilmelidir. Kişi ve işletmelerden alınan vergi çeşitleri ve oranları, para değerinin korunması, revalüasyon veya devalüasyon, emisyon hacmi, fon ve kaynak

ullanımları, merkez bankasının fonksiyonları gibi konulardaki değişme ve gelişmelerin işletme için sağlayabileceği fayda ve zararlar üzerinde durulmalıdır.²⁸

Enflasyonist Koşullar; Bir ülkedeki enflasyonist koşullar halkın doğrudan satın alması üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Enflasyon, tüketicilerin ürünlere karşı olan talepleri konusunda tercihlerini, isteklerini ve önceliklerini değiştirecektir. Söz konusu koşulların yoğun yaşandığı ülkelerde girdi miktarlarındaki yüksek maliyet, satın alma gücündeki olumsuzluklar, üretilen ürün ve hizmetlerin pazarlanması konusundaki yeni sıkıntıları ortaya çıkartacaktır. Bu tür koşullar o ülkeye yapılan yeni yatırımların yüksek maliyetlerle gerçekleşmesine sebep olacağı için yatırımların cazibesi üzerinde olumsuz etkiye sahip olacaktır. İşletmenin finansman yapısı, yeni finansman kaynakları yaratabilme ve geliştirebilme konusundaki gücü ve tutarlılığı ile enflasyonist koşullar yatırım kararları üzerinde oldukça etkilidir.

Özellikle işletmenin üretmiş olduğu mal veya hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyonist veya deflasyonist eğilimlerin işletmenin finansmanı üzerindeki etkileri titizlikle incelenmelidir.²⁹

Ekonomik Büyüme Trendi; Bir ülkenin yatırımlara yönelimi; mevcut lokomotif sektörlerin yanı sıra yeni yatırım alanlarının varlığı, ihracattan elde edilen gelirlerin niteliği, yatırımcıların yeni çalışma alanlarına yönelimleri konusundaki istekleri ve yeni yatırımlar konusunda harcanması düşünülen bütçenin niteliği ile miktarı, sektörler bazında ekonomik büyüme oranlarının tespiti ve yatırımda öncelikli yörelerin varlığı, devletin ve siyasilerin yatırımlar konusundaki düşünceleri, devletin teşvik primleri ve bu teşvikler doğrultusunda yapılan yatırımların vergilendirilmesi ile ilgili düzenlemeler ile de ilgilidir.

Ekonominin Gelişme Devresi; Bir ekonomi depresyon, gelişme, yenileme ve refah seviyesi olmak üzere dört devrede incelenebilir. Bazı faaliyet dalları bu safhalardaki

²⁸ Ömer Dinçer, A.g.e., s.109

²⁹ A.g.e., s.109

değişmelerden oldukça etkilenebilir. Ayrıca ekonomik dalgalanmalar, işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz bir çok etkiye sahiptir.³⁰

Hükümetlerin ekonomi ve yatırımlar konusundaki politikaları; Bir ülkenin ekonomik başarısı, ülke politikasının sürekliliği ve tutarlılığına bağlıdır. Hükümetlerin o ülkedeki gerek yerel ve gerekse yabancı yatırımcılara karşı bakış açıları vergi oranlarının belirlenmesi ve vergi tahsilatı konusundaki kararları vergilerdeki çeşitlilikler hükümetlerin ulusal para değerinin korunması konusundaki uygulamaları piyasaya karşı olan yaptırımlar, yerel para politikaları, sübvansiyonlar, merkez bankasının uygulamaları, emisyon hacmi, devlet hazinesinin kaynakları yönlendirmedeki para politikası gibi konular hükümetlerin ekonomi politikaları konusundaki genel düşünceleri hakkında bilgi verir.

Uluslararası yatırım kararlarında ilgili ülkenin politikacılarının siyasi düşüncelerinin tespiti önemlidir. Örneğin Kuveyt, ülkede yapılan yatırımlar sonucunda elde edilen gelirlerin % 60' nın yine kendi ulusal sınırları içinde harcanma zorunluluğunu getirmiştir. Yabancı girişimciler Suudi Arabistan' da doğrudan yatırım yapamazlar. Kraliyet yasaları gereğince bir yabancının yatırım yapabilmesi için arada bir Suud' lunun olması gereklidir.

Mevcut yatırım kararlarına karşı hükümetlerin çeşitli ülke yatırımcılarına karşı bakış açıları farklı olabilmektedir. Politik meselelerin tespiti uluslararası düzeyde yatırım kararlarının verilmesinde dikkate alınmalıdır. Örneğin; Birleşik Devletlerin, Japonya' ya olan tutumu Amerikan halkının Japon arabalarına karşı olan düşünceleri üzerinde önemli etkiler yapmıştır. Benzeri bir olay İtalyan politikacılarının Türkiye aleyhinde olan düşüncelerine karşı Türk halkının İtalyan mallarına karşı tutumunu da değiştirmiştir. CocaCola' nın Orta Doğu pazarından önemli ölçüde çekilmek zorunda kalması yine Birleşik Devletlerin politikası sonucu ortaya çıkmıştır. Görüldüğü üzere stratejik yatırım kararlarında ulusal ve uluslararası politikalar yatımcıya doğrudan etki yapmaktadır.

³⁰ A.g.e., s.109

Dış Ticaret ve Ödemeler Dengesi; Ülkedeki dış ticaretin durumu ve bunun ülke içindeki etkisi, ödemeler bilançosunun açık veya fazlalık vermesi, gümrük duvarları, ihracata ve ya ithalat teşvik politikaları işletme kararlarını belirleyici olabilir.³¹

- **Hukuksal Faktörlerin Analizi**

Uluslararası alanda yatırım yapmak isteyen bir işletme ülkelerin farklı hukuksal yapılarıyla karşılaşır. Yatırımcı açısından ilgili ülkenin ticaret hukukunu, gelir vergisi ve kurumlar vergisi kanunlarını, vergiye bağlı ek ödemelerle ilgili (damga vergisi) kanunları, tüketiciyi koruma kanunu, rekabet kanununu, katma değer vergisi kanunu, gümrük ve ithalat ve ihracat mevzuatları gibi çeşitli mevzuatları çalıştırılacak işçilerden dolayı sosyal güvenlik kanunu gibi kanunlar, mevzuatlar, içtihatlar ve sair hukuksal yapılardan haberdar olmak zorundadır.

Söz konusu kanunların bir kısmı uluslararası işletmecilikle ilgili avantaj ve fırsatları yabancı işletmelere karşı sunmaktadır. Örneğin; ülkemizdeki yabancı yatırımcıyı teşvikle ilgili alınan önlemler ve hukuksal düzenlemeler bunlardan biridir. Diğer yandan söz konusu hukuksal yapı, yabancı yatırımlar konusunda bir takım sınırlamalarda getirebilir. Örneğin; bir işletmede çalışacak yatırımcı ülke işçi sayısı, faaliyet alanları, çeşitli idari pozisyonlarda bulunması zorunlu kılınan idari personel, yabancı bir işletmenin genel merkezi dışında kaç adet şube açabileceği gibi bir takım sınırlar bulunmaktadır.

- **Doğal Çevre Faktörlerin Analizi**

Çevresel faktörlerin yatırımla ilgili iki boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlardan birincisi hammadde kaynaklarıdır. Şayet işletmenin üretim alanı doğrudan çevre faktörlerinden yaralanmayı gerektiriyorsa, (örneğin madencilik işletmeleri gibi) yatırımın belirli bir bölgede yapılması zorunludur. Örneğin; selülözün kullanıldığı işletmeler için birinci dereceden kaynak ağaçların bol bulunduğu ülkelerde yatırım yapmaktır. Bugün Afrika da bir çok Amerikan firması faaliyet göstermektedir.

³¹ Age. s.110

Çevresel faktörlerle ilgili ikinci bir boyut doğal çevrenin korunması ve yaşamsal döngünün dönüşümü ile ilgilidir. Günümüzde bir çok ülke doğal çevrenin korunmasına yönelik yasal önlemler geliştirmişlerdir. Öncelikle yoğun şekilde doğal kaynak kullanan ve üretimsel atıkların doğaya bırakılmasının zorunlu olduğu işletmeler için yasal önlemler geliştirilmiştir. Uranyum ve radyoaktif ürünlerden yararlanılan ürünler için ise uluslararası düzeyde anlaşmalar bulunmaktadır.

Çevre kirliliğini önleyecek tedbirlerin alınması, oldukça büyük oranda maliyet artışlarına neden olmaktadır. Hükümetler, bu konularda da düzenlemeler yaparak ve hatta daha çok ticaret ve hizmet sektörlerini destekleyerek, çevre kirliliğine yol açabilecek sanayi işletmelerini bir nevi cezalandırmaktadır. Planlarımızı bulduğumuz ülkenin çevreci uygulamalarına uygun planlamalıyız. Aksi takdirde ağır cezalarla karşı karşıya kalabiliriz.³²

Günümüzde doğal çevrenin korunması sadece yasalar tarafından değil tüketici kitlesinin ve kamuoyunun yaptırımları ile de sağlanmaktadır. Birleşik Devletler ve Avrupa' daki bir çok tüketici, doğaya dönüşümü olmayan ya da çevresel kaynakların gereğinden fazla kullanımına neden olan ürünleri satın almayı reddetmektedirler.

- **Siyasal Faktörlerin Analizi**

Politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetin hem uluslararası hem ülke çapında, hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir.³³

Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Özellikle dış ticaret (hammadde, enerji ve mal alım satımı), dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar, işgücü arz veya talebi yönündeki ilişkiler politik eğilimlere bağlı olarak gelişmektedir. Siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa

³² <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm>, 03/04/2005

³³ Ömer Dinçer, A.g.e., s.110.

açılma politikaları güderek veya kapanarak, ekonomiyi veya işletmeleri yönlendirmektedirler.³⁴

Bulduğumuz ülkedeki hükümet ve devletin faaliyetleri, işletmenin stratejik seçimleri üzerine etkili olmakta, işletmenin imkan ve fırsatlarını veya tehlikelerini bazen her ikisini de arttırıcı etki yapmaktadır. Örneğin, devlet, yabancı malların rekabeti karşısında yerli üreticileri koruyabilir. Bu amaçla ithalat kısıtlamaları, gümrük vergileri ve anti dumping tedbirleri getirebilir. Ya da tam tersi durum söz konusu olup devlet, antitröst kanunlarla, işletmeler arası birleşmeler veya pazar kartelleriyle oluşan suni tekeller devlet tarafından yasaklanabilir.³⁵

- **Rekabet Analizi**

İşletmeyle rekabet edebilecek firmaları belirledikten sonra rakip işletmeyle ilgili bir çok analizler yapılır. Yapılan analizlerle rakip işletme analitik olarak incelenir ve üretim kapasiteleri, büyüme oranları, maliyetleri bulunmaya çalışılır. Bulduğumuz ülkede sektörümüzle ilgili yerli ve yabancı bütün işletmeleri yakından takip etmeli ve gerekli stratejik bilgileri elde etmeye çalışmalıyız.³⁶

Bir işletme rakiplerini tanıyabilmek için öncelikle rakiplerinin bir profilini çıkarmak zorundadır. Bu profil:³⁷

1. Rakiplerin amaçları,
2. Rakiplerin sektör ve sizin firmanız hakkındaki varsayımları,
3. Rakiplerin şu andaki stratejileri,
4. Rakiplerin rekabet yetenekleri oluşturmaktadır.

1.1.4.2. İç Çevre Faktörlerinin Analizi

Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bir işletmenin çevre analizinde dış faktörlerin analizi, iç faktörlerin analizine göre daha çok önem taşıyacaktır. Özellikle yeterince bilgi sahibi olunmayan bir çevrede yatırım yapabilme ve daha da önemlisi

³⁴ A.g.e., s.110.

³⁵ A.g.e., s.110.

³⁶ A.g.e., s.110

³⁷ Jülide Kesken, A.g.e.,

hayatta kalabilme endişesi daha çok olacaktır. Bu nedenle iç çevre analizi yeterince dikkate alınmamaktadır.

Oysa yatırımların başarısı açısından işletmenin kendisini ve personelini tanıyabilmesi önemlidir. Her organizasyonun farklı zamanlarda değişebilen yada sürekliliğini koruyan güçlü yada zayıf yönleri bulunmaktadır. Amaç bu yönlerin yeterince tanınması ve çeşitli durumlar karşısında dönüştürülebilmesidir.

İyi bir strateji ve planlama sistemi mevcut faaliyetleri düzeltmeyi zorunlu kılmaktadır. Mevcut faaliyetlerin düzeltilmesi ve hatta yeni faaliyetlerdeki başarı şanslarının değerlendirilmesi ise işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin araştırılmasını gerektirmektedir. İşletme değerlendirme, hataları düzeltme olanağını sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak nitelendirilebilir. Bazı düşünürlere göre bu faaliyet “işletmenin kimliğini ortaya koyma” çabası olarak da nitelendirilmektedir. Çünkü söz konusu faktör ve elemanların iyi bir biçimde ortaya koyulması stratejistlere (işletme tepe yöneticileri ve kurmaylara) işletme için en uygun planı yapma imkanı verebilecektir.³⁸

İç çevre analizi yapılırken öncelikle işletme pazarlama faaliyetlerinin yapısı hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Uluslararası piyasada yeterince tutunabilecek ürünlerin olup olmadığı, reklam ve tutundurma çabalarındaki yeterlilik durumu, pazarlama personeli kalitesi gibi konular dikkate alınmalıdır.

İşletmenin önemle dikkate alınması gereken konularından biri de finansal yapıdır. Nakit akışları, firmanın karlılık durumları, portföy yönetimindeki yeterlilik, kısa yada uzun dönemli borçlanma durumları, öz aktif değerlerin, pasif değerlere olan oranı gibi konular analiz edilmelidir.

İşletmenin AR-GE faaliyetleri, araştırma geliştirme personelinin niteliği, başarısı, yeni ürünlerin varlığı yada gerekliliği, teknik gelişmelerin niteliği, üretim araçları ve teçhizatların niteliği, verimlilik durumları yada üretim kapasitesi gibi üretilen faktörler analiz edilirken personel ve yönetsel yapıda dikkate alınmalıdır.

³⁸ Ömer Dinçer, A.g.e., s.110

Sendikalaşma, işçi memnuniyeti, işgücünün eğitsel niteliği, motivasyon durumları, işgücünün verimliliği, işgücünde şirket kültürünün gelişip gelişmediği, bağlılık, yönetici personelin başarısı, yıllar itibariyle işletmenin gelişim periyodları, yakalanan yada kaçırılan fırsatların niteliği ve işletme üzerindeki etkileri, organizasyon yapıları, gerek işletmenin gereksel yönetsel anlamdaki fonksiyonların niteliği yada işlevsel başarıları gibi konular analiz edilmelidir.

Sinerji faktörü ise işletmenin gelişme ve büyüme stratejilerinin seçilmesi ve planlanmasında ürünler, pazarlar ve işletmenin özellikleri arasında uygunluğun sağlanmasına yarayan bir analiz konusunu oluşturur. Aslında işletme sinerjisinin analizi işletmenin bir çok güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirmesine olanak sağlaması açısından çok önemlidir.³⁹

Stratejik plan yaparken dış ve iç çevre analizi yaparak planlamamızda etkili olacak stratejik faktörleri de belirlemiş oluruz. Yaptığımız analize göre de stratejik faktörlerimiz ikiye ayrılır ;

- Dış stratejik faktörleri *Şekil-8* (EFAS – External Strategic Factor Analysis Summary)
- İç stratejik faktörleri *Şekil-9* (IFAS – Internal Strategic Factor Analysis Summary)

Tablo 2 : Dış Stratejik Faktörler Önem Değer Önem Yorum Puanı

Fırsat	0.20	4	0.80	Sağlanmış
• Avrupa ile Ekonomik Entegrasyon	0.10	5	0.50	Kalite mevcut
• Demografik Ölçüm Kalitesi	0.05	1	0.05	Yeni bir Pazar
• Asya'nın Ekonomik Gelişimi	0.05	2	0.10	Zaman alacak
• Doğu Avrupa'nın Çözülüşü	0.10	2	0.20	Rakibi bu konuda zayıf
• Superstore Trendi				
Tehdit	0.10	4	0.40	Devamlı büyümekte
• Büyüyen Devlet Düzeni	0.10	4	0.40	Çok yoğun
• Güçlü Rekabet	0.15	3	0.45	İşletmemizde
• Electrolux ün Güçlü Globalleşmesi	0.05	1	0.05	globalleşme zayıf
• Yeni Üretim Avantajları	0.10	2	0.20	Şüpheli
• Japon Şirketleri				Özellikle Avustralya için tehdit
TOPLAM	1.00		3.15	

Önem : Belirlenen faktörün işletmenin stratejik pozisyonuna olası etkisi.

³⁹ Ömer Dinçer, A.g.e., s.110.

En önemlisi 1.00, önemsiz ise 0.00 değeri verilir.

Değer : İşletmedeki faktörün halihazır durumunu değerlendirir.

En göze çarpan 5, en göze batmayan 1 değerini alır.

Önem Puanı : Önem x Değer ifadesine eşittir.

Tablo 3 : İç Stratejik Faktörler Önem Değer Önem Yorum Puanı

Kuvvet	0.15	5	0.75	
• İşletmenin Sahip Olduğu Kalite Kültürü	0.05	4	0.20	
• Yöneticilerin Kalitesi	0.10	4	0.40	
• Dikey Entegrasyon	0.05	3	0.15	
• Çalışanların İlişkileri	0.15	3	0.45	
• İşletmenin Uluslararası Oryantasyonu				
Zayıflık	0.05	2	0.10	
• Süreçlere Uyum Sağlayabilme	0.05	2	0.10	
• Dağıtım Kanalları	0.15	2	0.30	
• Finansal Pozisyon	0.20	2	0.40	
• Global Pozisyon	0.05	4	0.20	
• Üretim İmkanları				
TOPLAM	1.00		3.05	

Önem : Belirlenen faktörün işletmenin stratejik pozisyonuna olası etkisi.

En önemlisi 1.00, önemsiz ise 0.00 değeri verilir.

Değer : İşletmedeki faktörün halihazır durumunu değerlendirir.

En göze çarpan 5, en göze batmayan 1 değerini alır.

Önem Puanı : Önem x Değer ifadesine eşittir

1.1.5. Uluslararası Pazarlara Girişte Stratejik Kararların Alınması

Çokuluslu işletmeler iki temel seçim yapmak durumundadırlar. Ülke ve ülke içinde de bölge seçimi. Ülke seçimi yapmak çoğu zaman ikinci seçimi yapmaktan daha kolaydır, çünkü bir ülke içinde yerleşilebilecek birçok bölge vardır.⁴⁰

⁴⁰ Ömer Dinçer, A.g.e., s.111

1.1.5.1. Bölge Seçimi

Yatırım kararları verilirken, genellikle ürün yada hizmet satışında gelişmiş ülkeler, üretim anlamında bir yatırım düşünüldüğünde ise az gelişmiş ülkeler tercih edilmektedir.

Ayrıca genellikle bu ülkeler kendi firmalarını korumak amacıyla bazı kanunlar ve gümrük tarifeleri belirlemiştir. Bu engelleri aşabilmek için o ülkede yerleşmek gerekmektedir. Örnek olarak Amerikanın uyguladığı ithalat kotalarını delmek için Japon firmalar Amerika'da birçok montaj fabrikası kurmuştur. Ülke seçiminde bir diğer önemli husus da ülkenin politik yönetimidir. Hükümetlerin yabancı yatırımlara bakış açısı, onlara kolaylık sağlaması da önemli bir seçim kriteridir. Ülkenin ekonomik durumu, eğitim durumu, vergi kanunu gibi özellikleri de göz önüne alınarak seçim yapılmalıdır.⁴¹

Ülke seçiminin hemen ardından bölge seçimi yapılır. Bölge seçiminde hammaddeye, pazara yada işgücüne yakınlık gibi konular dikkate alınmaktadır.

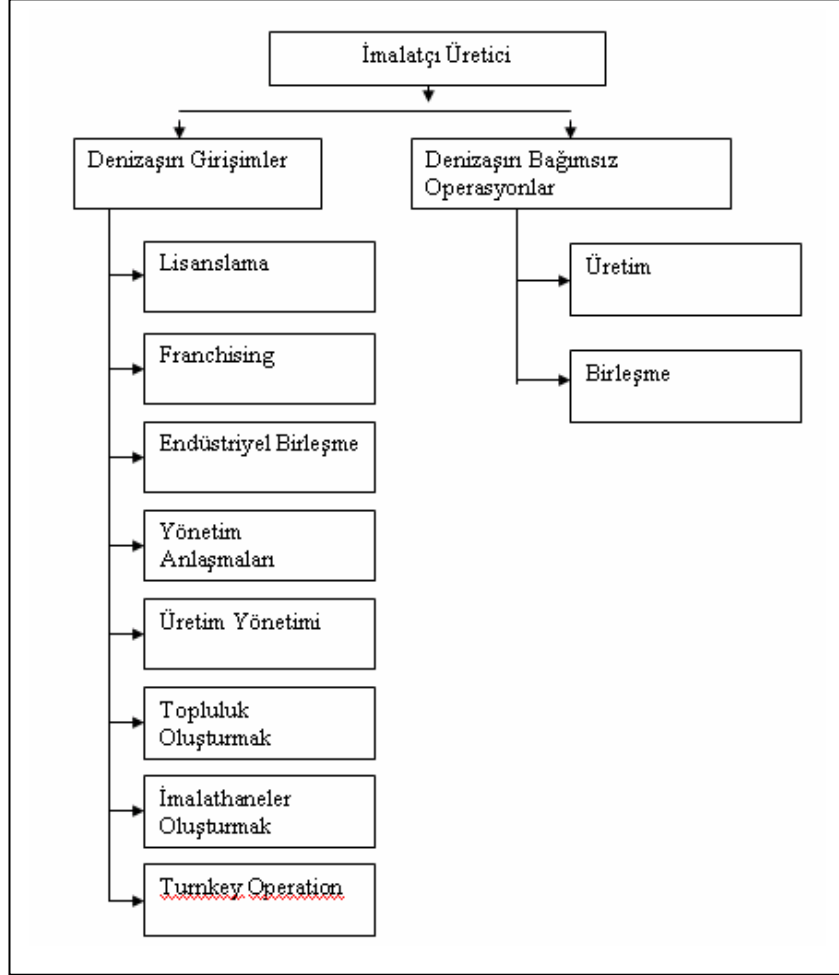
1.1.5.2. Giriş Stratejileri

Yatırımın yapılacağı bölgenin belirlenmesiyle birlikte bu bölgeye girişteki en uygun stratejinin ne olacağına karar verilir.

Temel yapısı itibarıyla giriş stratejileri kendi içinde dörde ayrılmaktadır;

Joint Venture (Ortak Girişim); Alman Hukukunda *Gemeinschaftsunternehmen* veya *Arbeitsgemein schajt*, Fransız hukukunda *association d'entrepn.ses* veya *groupment d'entreprises* olarak ifade edilen joint venture (ortak girişim), *joint adventure* (ortak macera) kelimelerinin birleştirilerek kısaltılmış halidir. Burada anlatılmak istenen iki veya daha çok kişinin bir işin tehlikesini birlikte üstlenmeleridir. Ortak girişim bir Anglo-Sakson hukuku müessesesi olarak bilinse de, ilk örnekleri Roma hukuku döneminde Venedik'te bir seferlik deniz taşımacılığında riskin paylaşılması amacıyla kurulan ortaklıklarda görülmektedir. Çok genel bir tanım vermek istenirse,

ortak girişimin, iktisadi bir amaca ulaşmak için, birden fazla kimsenin güçlerini birleştirmeleri olarak değerlendirilmesi mümkündür.⁴²



Şekil 2 : Yabancı Pazarlara Giriş Yolları

Kaynak : Steve Johnston and Harold Beaton, *Foundations of International Marketing, International*, Thomson Business Pres, First Edition, London UK, 1998, s.105

Lisans Anlaşmaları; Lisans anlaşmaları, dış piyasalara girmenin nispeten kolay yollarından birisidir. Bu anlaşmada lisansör bir üretim sürecini, tekniğini, marka ve patentlerini belirli bir bedel karşılığında satmaktadır. Lisans anlaşmasıyla lisans veren taraf ürünlerini başka bir ülkede üretebilmekte, başka bir ifade ile dış yatırım yapmakta ama bunun için sermaye harcamamakta ve riske girmemektedir. İşletmenin

⁴¹ A.g.e, s.111.

⁴² Pınar Öztürk, *Ortak Girişim, (Joint Venture) ve Uygulanacak Hukuk*, Beta Basım, İstanbul, 2001, s.2.

ürünlerini üretmesi için izin verilen firma satılan her ürün için lisansöre belli bir pay ödemektedir.⁴³

Kullanıcıya devredilen haklar patent, marka gibi sınai mülkiyet hakları, kalite kontrol, yönetim deneyimi, teknik ve mühendislik hizmetleri gibi bilgiler olabilir. Lisans anlaşmalarının bir türü olarak “*franchising*” anlaşmalarıyla da belirli bir isim altında işletme hakları kullanılmaktadır. Lisans sözleşmeleriyle firmalar teknoloji transfer edebilmektedir. Lisans anlaşmaları doğrudan yabancı sermaye yatırımlarında veya farklı firmalar arasında görülebilir.⁴⁴

Franchising; Belirli bir bölgede bir firmanın ürününü ya da hizmetini satabilmek için izin almak olarak tarif edebiliriz. Ana işletmenin bir diğer işletmeye belirli bir süre için ve belirli alanlarda kullanılmak üzere kullanım haklarını vermesidir.⁴⁵

İthalat ve İhracat; Dış pazarlara girmenin en kolay yolu ihracattır. Genellikle finansal gücü fazla olmayan firmalar tarafından kullanılır. Üretilen malların diğer lkeler tarafından talep edilmesi halinde malın yurtdışına gönderilmesi olarak tanımlanabilir.⁴⁶

⁴³ Ömer Dinçer, A.g.e., s.111

⁴⁴ Nilüfer Karacasulu, **Uluslararası Teknoloji Transfer Süreci Ve Yöntemleri**, <http://www.Econturk.Org/Dtm5.Htm>, 16/05/2005

⁴⁵ A.g.e., s.111

⁴⁶ A.g.e., s.111

II.BÖLÜM

FRANCHISING İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1. FRANCHISING KAVRAMI VE BU KAVRAM İLE İLGİLİ DURUMLAR VE AYRIMLAR

2.1.1. Franchising Kavramı

Üretim, pazarlama ve dağıtım süreçlerini bir bütüne dönüştüren franchising, önceleri evlerde üretilen mallara pazar arama çabasından, günümüzde, çeşitli ülkelerin mallarını, kendi kültürlerine göre dünyada pazarlama çabasına dönüşmüştür. Bu dönüşüme büyük katkısı olan medya, dünyanın her yerinde aynı mal ve *hizmet* tipini sunarken, hem ülkelerin büyük bölümünde mal ve *hizmete* standart getirmiş hem de bu standardı isteyen yeni bir tüketici tipi yaratmıştır. Tüketim için kendini yaratan, kendisi ile rekabet halinde olan ve adını tüketmeden varlığını koruma mücadelesi veren bu sistem franchising'dir.⁴⁷

⁴⁷ Nihal Saban, **Franchising ve Vergilendirme**, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 1. Baskı- Temmuz 1997, İstanbul,s.1.

Lügat manası "imtiyaz" olan franchise, İngilizce bir kelimedir. Fransızca "Affanchir"* olan franchise sözcüğünden "Franchising İmtiyaz Verme" kelimesi türetilmiştir.⁴⁸ Fransızca'da Affranchir; serbest bırakma, vergi-resim ve harçlardan muaf tutma anlamındadır.⁴⁹

Franchise, İngilizce serbest bırakma (to be free) anlamına gelmektedir. Terimin Fransızca ve İngilizce kökenli olduğu ileri sürülmekle birlikte, günümüzdeki kavramsal içeriğe kavuşması, Amerikan İngilizce'sinde, uzun bir süreç sonunda gerçekleşmiştir.⁵⁰

Türkçe yazında, kavrama bağlı terimleri aynen kullanmak (Franchising gibi), bazı terimleri aynen kullanmakla birlikte, bazılarını değiştirerek kullanmak (franchise-veren, franchise-alan gibi) veya münhasır satış ve servis imtiyazı sözleşmesi şeklindeki terim denemeleri devam ederken, uluslararası yazında da terimlerin birleştirilmesi çalışmaları sürmektedir.⁵¹

Franchising kelimesinin Türkçe'de tek kelimelik bir karşılığı bulunmamaktadır. Kelimenin tam anlamının verilebilmesi için "satış dağıtım imtiyazı" veya "isim-marka ve işletme hakkının kullanılması" gibi ifade edilmesi gerekmektedir. Özetle "franchising", dikey entegre olmuş bir dağıtım sistemidir ve ekonomik bir organizasyon türüdür.⁵²

En kısa ve basit tanımıyla franchising "Bir şirketin (franchisor) bir başka şirkete (franchisee) ücret karşılığında franchisor'un mal ve hizmetlerini satma iznini vermesi"⁵³dir.

* Affranchir, Fransızca'da serbest bırakma anlamında kullanılmaktadır.

⁴⁸ <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, 28/04/2005

⁴⁹ Mehmet Melemen, Burak Arzova, **Uygulamalı Uluslar arası Ticaret, Finansman Teknikleri, Ticari İngilizce**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, 1998,s. 412.

⁵⁰ Nihal Saban, A.g.e., s.6.

⁵¹ A.g.e., s.6.

⁵² <http://www.opal.com.tr/yd/franchising.asp>, 28/04/2005

⁵³ Curry, Jeffrey Edmund, **Uluslar arası Pazarlama, Uluslararası Pazara Ulaşma Kılavuzu**, Kontent Kitap, İstanbul, 2002.,s.235.

Bu tanımdan franchising'in "franchisee'nin isim ve formatı kullanmasına izin veren bir anlaşma"⁵⁴ olduğu sonucu çıkmaktadır.

Bir dağıtım ve pazarlama sistemi olan olarak da nitelendirilen franchising, "iki taraf arasında süreklilik gösteren ve ticari ilişkiye dayanan bir anlaşmadır. Franchising, bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan satış etkinliklerinde denenmiş, kendini ispat etmiş bir markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan, birbirinin kopyası firmaların mal ve hizmet dağılımına yönelik olarak belli bir bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan firma (franchisor) ile girmiş oldukları bağımsız bir ticari ilişki türüdür. Franchising bir işletme sisteminin ürünlerinin ve hizmetlerinin sunulduğu bir ekonomik paylaşım türüdür."⁵⁵

Franchising' i şöyle bir örnekle somutlaştıralım: (A) mal üreten ve aynı zamanda bunu hizmetle birleştirerek tüketiciye sunan bir şirkettir. (A) pazarın müsait olduğu kendi bölgesi dışında, bu işi kendisi yapabileceği gibi bir başkası (B) tarafından yapılmasına da izin verebilir. (B) bu işi yapacak ise, (A) franchise-veren olarak, işin kendi anlayışına uygun yapılması için gerekli işbirliğini franchise-alan (B)'ye gösterecek ve malların satımında veya hizmetin sunulmasında kullandığı, ticaret ismi, marka, teknik bilgi gibi hakları kullanmasına, bir sözleşmeyle izin verecektir. (A) ile (B) arasında kurulan bu sözleşme ilişkisi (A)'ya kullanılmasına izin verdiği haklar için gelir, (B)'ye (A)'nın ki ile aynı ve onun avantajlarına sahip bir işe başlama olanağı sağlarken. franchising zincirlerinden bir halkayı da oluşturmuş olur.⁵⁶

Bu örnek bize franchising ile ilgili yapılacak diğer tanımlamaların da anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

BFA' (British Franchising Association) nın tanımına göre, franchising; bir kişi tarafından (Franchisor) diğerine (Franchisee) verilmiş ve

⁵⁴ Michael Levy, Barton A. Weitz, **Retailing Management**, Richard D. Irwin Inc, Homewood Boston, USA, 1992, s.64

⁵⁵ http://www.akariyer.com/ana_aday/girisimci/girisimci_franchising.asp, 18/04/2004

⁵⁶ Nihal Saban, A.g.e., s.2.

- Franchisor'a ait veya onunla bağlantılı belirli bir ismi kullanarak veya bu isim altında belirli bir işi franchise dönemi boyunca franchisee'nin yürütmesini izne bağlayan veya zorunlu kılan,
- Franchisor'a franchise dönemi boyunca işi yürütme biçimi üzerinde sürekli kontrol hakkı tanıyan,
- Franchise'ye konu olan işin yürütülmesinde franchisor'ı, franchisee'ye destek temin etmeye zorunlu kılan, bir ruhsattır.⁵⁷

Bir başka tanımda ise franchising “ bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan satış faaliyetlerinde denenmiş ve kendini ispat etmiş bir ismin, markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan, birbirinin kopyası dağıtım müesseselerin mal ve hizmetlerin dağıtımına yönelik olarak belli bir bedel karşılığında söz konusu isim, marka ve sistemin sahibi olan franchisor ile girmiş oldukları bağımsız bir ticari ilişki türüdür.⁵⁸

Hukukçuların ve uluslararası kuruluşların franchising'i değişik şekillerde tanımlamış olmalarına rağmen esasen tüm tanımların temelde içerdiği ve ifade ettiği kavram hemen hemen birbirinin aynıdır. Bu tanımların ortak yanlarını kullanarak hukuki açıdan bir tanım yapmak gerekirse şunu söyleyebiliriz: Franchising, bir işletme çerçevesinde yapılan satış faaliyetlerinde denenmiş ve kendini ispat etmiş bir ismin, markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan birbirinin kopyası dağıtım müesseselerinin, mal ve hizmet dağıtımına yönelik olarak belli bir bedel karşılığında söz konusu isim, marka ve sistemin sahibi olan franchisor ile girmiş oldukları **bağımsız bir ticari ilişki türüdür.**⁵⁹

A.E.T. 4087/88 sayılı tüzüğündeki tanımına göre franchising; "Nihai kullanıcılara malların satışı ve hizmetlerin sağlanmasında kullanılmak üzere ticari marka, ticari unvan, tasarım, telif hakkı, know-how ve patenler ile ilgili fikri ve sınai mülkiyet

⁵⁷ Ferah Sefer, **Franchising İşlemleri ve Vergilendirilmesi**, Vergi Sorunları Dergisi, Sayı:107, Ağustos 1997, s.122

⁵⁸ A.g.e., s.123

⁵⁹ Onur Can SAATÇIOĞLU, **Franchising İşletmelerinin Bağımsızlık Unsuru Açısından İncelenmesi**, ?, 15/06/2005

haklarını içeren bir pakettir.⁶⁰

Türkiye Franchising Derneği UFRAD'ın tanımında ise “Franchising, bir ürün veya 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 sürekli bir iş ilişkilerinin bütünüdür.”⁶¹

Genel olarak, franchising'in literatürde bulunan çeşitli tanımlarından, üç temel unsur gösterilebilir;⁶²

- Franchising en az iki firma tarafından sürekli bir ilişki için oluşturulur.
- Ayrıcalığı veren ve alan arasında, yüküm ve sorumlulukları belirleyen ve kanuni bağlayıcılığı olan bir kontrat (sözleşme) vardır. Ayrıcalığı veren, ayrıcalığı alana nazaran daha güçlüdür. Diğer bir deyişle yaptırım gücü vardır.
- Ayrıcalığı olan ayrıcalığı verenin ismi ve sözleşmede belirtilen koşulları altında faaliyetlerini sürdürür. Örneğin; otomobil bayileri benzin istasyonları, hazır yiyecek (fast-food) satan dükkanlar gibi.

2.1.2 Franchising Kavramı ile İlgili Durumlar

Franchise alan tarafla ilgili olarak bir çok tanımda iktisadi işletme yapısından bahsedilmektedir. Franchise işletmeleri iktisadi işletmelerdir. Ancak iktisadi işletme tanımlarında yer alan özelliklerle uyum sağlamamaktadır. Bunlardan birincisi devamlılık faktörüdür. İktisadi işletmenin süreklilik arz ettiği kuşkusuzdur. Ancak franchise işletmelerinin devamlılığı sözleşme süreleri ile sınırlıdır. Sözleşme süresinin uzun tutulması devamlılık faktörüne olan ilginin göstergesi olabilir.

Diğer yandan iktisadi bir işletmenin en belirgin özelliği bağımsızlıktır. Ancak franchise işletmelerinde bağımsızlıktan söz edilemez. “Yatırımcılar hukuken bağımsız olsalar da son söz franchise verenin yani sistemin sahibindedir.”⁶³

⁶⁰ Dilber ULAŞ, **Franchising Sistemi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.6.

⁶¹ <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, 28/04/2005

⁶² Birdoğan Baki, **Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Franchising**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Ocak 1998, Yıl:2, Cilt:2, Sayı:9, s.303

⁶³ Dilber Ulaş, A.g.e., s.106

Bağımsızlık konusunda hukukçuların farklı görüşleri bulunmaktadır. Kimi hukukçulara göre franchisee'ler bağımsızlığa sahiptirler.

Örneğin, Çiğdem Kırca; “franchise alan, kendi ad ve hesabına çalışan bağımsız bir işletmecidir. Bu unsur franchise sözleşmesini vekalet, hizmet, acente, komisyon gibi kendi ad ve hesabına çalışma unsuru taşımayan sözleşmelerden ayırır. Franchise alanın, franchise verenin talimatlarıyla bağımlı olması bu talimatlar doğrultusunda işini yürütmesi ve adeta franchise verenin işletmesinin bir şubesiymiş gibi franchise sistemine üye olması, onu bağımsız işletmeci olmadığını göstermez” demek suretiyle bu görüşü savunur.⁶⁴

Franchising'den söz edilirken tamamıyla bağımsız bir işletme asla mümkün olamaz. Franchisor ile franchisee'nin iyi anlaşmaları ve işlerin iyi yürütülmesi gibi bir takım haller franchise alan, veren tarafların bağımsızlıkları üzerindeki kısıtlamaları biraz azaltabilirse de bu kısıtlamalar sözleşmenin niteliği gereği hep var olacaktır. Ancak, bağımsızlık unsurunu asla içermez şeklindeki bir kanı da yanlış olacaktır. Çünkü kısıtlamalara rağmen bir çok konuda franchisor, franchisee'yi serbest bırakmıştır. Franchisee iş organizasyonu, eleman alımı, promosyon talebi gibi pek çok konuda amaçla çatışmayacak ölçüde istediği gibi hareket edebilir.⁶⁵

2.1.3. Franchising Kavramı ile İlgili Ayrımlar

2.1.3.1. Kavramsal Ayrımlar

Türkiye'deki üretici ve/veya ihracatçı firma ile onun ürününü veya ürünlerini yabancı bir ülkede dağıtacak ve/veya pazarlayacak firma arasında imzalanacak bayilik anlaşmasının ana amaçları şunlardır;⁶⁶

- İki kuruluş arasındaki ilişkiyi tanımlamak,
- Bu ilişkiyi, hukuki temellere oturtmak,
- Ticari hedefleri ve çalışma şekillerini belirlemek,

⁶⁴ Onur Can Saatçioğlu, A.g.e., ??

⁶⁵ A.g.e., ??.

⁶⁶ Cem Kozlu, A.g.e., s.204.

- Çıkabilecek anlaşmazlıkların nasıl çözüleceğini göstermek.

Franchising, birçok noktada **bayilik** kavramından farklıdır. her şeyden önce bayiler franchise olamazlar. Bayilik yapısında işletme, firmanın tabelasında kendi adını kullanmaktadır. Diğer yandan satılan ürünler için herhangi bir yere maliyet dışında ödeme yapılmamaktadır. Kimi zaman ürünler bayiinin kendi adıyla bile satılmaktadır. Önemli bir fark ise bayi daima bağımsızdır.

Kavram olarak bayilik daha çok dağıtım - satış modelidir. Ürün yada hizmetle devamlılık esas değildir. Ürün gerekli test süresini yaşamadan tutarsa yada diğer bir deyişle kısa süreli kazanç düşüncesi ile doğrudan pazara sunulmuş da olabilir. Çoğunlukla ürünün perakendeciye ulaşımından sonraki süreci incelenmez. Bayilikte üretilen yada ithal edilen ürünün sadece satılması ve/veya sattırılması işlemi söz konusudur.⁶⁷

- Bayi, kendi adını kullanarak tüketicilere ürünlerin satışını yapar. Franchise alan ise isim hakkını satın aldığı ana firmanın adı ve markası altında belirli standartlara uyarak ürün veya hizmeti, pazarlar ve dağıtır. Kendi adını kullanmaz.
- Bayilerin seçiminde bayi olacak kişilerin mali gücü, sahip olduğu işyeri, iş tecrübesi önemli iken, franchise verilecek yatırımcıların seçiminde kişisel özelliklerine de önem verilir. Ana firma işletme sistemini, başarıyla uygulayacak, standartlarını sürdürecektir, azimli, sürekli işinin başında olarak uzun saatler çalışmaya istekli kişileri franchisee olarak seçmeye çalışır.
- Franchising' in ilk şekli olarak kullanılan ürün ve marka franchising' i ile bayilik sistemleri arasında fark yoktur. Bayiler üreticiden ürünü alıp, mağazalarında satarlar ve taraflar arasındaki sözleşmeye bağlı olarak, ana firma kabul ederse başka firmaların ürünlerini satabilirler. Bu taraflar arasındaki sözleşmeye bağlıdır. Bayi, başka firmaların ürünlerini satabilirse ana firmanın bayiye bıraktığı kar marjı daha az olur. Franchise alan ise sadece ana firmanın belirlediği ürünleri satar.
- Bayilerin denetimi franchise alanlara göre daha sınırlıdır, daha serbest

⁶⁷ Mehmet Melemen, Burak Arzova, A.g.e., s. 419.

hareket edebilirler. Franchise alan ise standartların dışına çıkamaz. Franchise veren franchise alanın defter ve kayıtlarını sürekli kontrol edebilme hakkına sahiptir.

- Bayilerden royalty alınmaz. Tersine belirli satış seviyelerine ulaşan bayilere ana firma, kar payı öder. Franchise alan ise markayı kullanmak için ana firmaya işe başlarken başlangıç ücreti ve sözleşme süresince royalty ve reklam bedeli öder, promosyon faaliyetlerine katılır.
- Üretici bayilere ürünün satışında pazara yönelik bilgiler vermez. İşletme sistemi franchisinginde ise ana firma sadece ürün ve hizmetlerin satışında değil, işin nasıl yapılması gerektiği konusunda her aşamayı franchise alana öğretir ve sürekli eğitim, danışmanlık hizmetleri sağlar, pazar araştırması yapar, franchise alanın sistemin dışına çıkmamasını ister ve karşılığında bir bedel talep eder. Bayilikte "Al, ürün sat" yaklaşımı geçerliyken, franchising 'de "bilgi, teknoloji, üretim ve pazarlama deneyimimden yararlan, beni başarıya ulaştıran tüm ilke ve sırları kendi bilgi ve deneyiminle birleştir, senin pazarında birlikte büyüyelim" yaklaşımı geçerlidir.
- Bayilerden farklı olarak franchise birimleri, işletme sahipleri tarafından işletilmeli ve standart görünüm taşınmalıdır.
- Franchise sözleşmelerinde markayı kullanma süresi ve kullanma yetki alanı belirtilirken, bayilikte bu belirtilmemektedir. Bayilikler daha kısa sürelidir.
- Üreticiler hazırladıkları sözleşme şartlarına uyan kişilere bayilik vererek ürünlerinin tüketiciye ulaşmalarını sağlarlar. Franchising sisteminde ise anlaşma karşılıklı görüşülerek yapılır. Uygulamada çoğu kez ana firmanın koşulları kabul edilir. Bununla birlikte, franchise alan önceden hazırlıklı olursa pazarlık gücünü kullanarak bazı kararlarda etkili olabilir.
- Franchise alan bağımsız bir işletme olsa da bayi ile karşılaştırıldığında bayiye göre ana firmaya daha fazla bağımlıdır.

Bayilik ile işletme sistemi franchising'in farklılıklarını yukardaki gibi sıralayabiliriz;⁶⁸

⁶⁸ Dilber Ulaş, A.g.e., ,s.37-38

Franchise sistemi ise üründen daha çok bir felsefedir. Üretilen mamulden, söz konusu bir mamulün temsiline ve pazara sunumuna, renk, dekorasyon, hizmet ve fiyatlan mamulün devamlılığına kadar bir bütündür. Sistem, henüz ürün satışına geçilmeden alt yapıyı zorunlu kılmaktadır. Bulunduğu ortama düzen getirir.⁶⁹

Franchise sisteminde ise ürün yada hizmetler bir marka altında, belirlenen standartlar çerçevesinde satılabilmektedir. Diğer yandan sisteme para ödemesi yapmak zorundadırlar.

Bu farklılıklar şu şekilde özetlenebilir:⁷⁰

- Franchising, her yönü ile denenmiş, standartları ve işleyişi saptanmış bir sistemi tüm ticari sırlarıyla aktarmaktır. (Franchisee, franchise programına girmeden ürün, concept ve formülleri içerir kopyalayamaz.⁷¹)
- Marka ve imajın korunmasını sağlamak amacıyla, sürekli ve yakın kontrol bulunmaktadır.
- Belirlenen sözleşme süresince, belli bir bedel ödeme yükümlülüğü vardır.
- Ulusal reklam ve tanıtım kampanyalarına ortak olma vardır.
- Sınırlı bağımsızlık bulunur. “Franchise ilişkisi, ana şirket-bayilik ilişkisi ile karşılaştırıldığında çok daha hassastır. Bağımlılık ve bağımsızlık kriterleri açısından incelendiğinde her ne kadar franchisee'nin kendini bağımsız olarak hissetmesi istense de (ki büyük ölçüde böyledir) bayi ile karşılaştırıldığında bayi çok daha bağımsızdır.”⁷²
- Seçim kriterinde, bireyin sahip olduğu dükkan veya işyeri veya mali gücü gibi özellikler yerine kişisel özellikler, eğitim durumu ve iş tecrübesinin önemi büyüktür. Çok genel anlamda, tanınmış bir markanın, oluşmuş bir imajın, belli bir bedel karşılığında, belirli standartlar içinde bağımsız yatırımcıya kullanılması olan franchising sistemi de çoğu zaman bir bayilik sistemi olarak, ele alınmasına rağmen, bayilik sisteminden daha hassas ve daha fazla çaba ve sorumluluk gerektiren bir kavramdır.

⁶⁹ Mehmet Melemen, Burak Arzova, A.g.e. ,s. 419.

⁷⁰ <http://www.opal.com.tr/yd/franchising.asp>, 28/04/2005

⁷¹ J.Paul Peter, James H.Donnely, **Marketing Management Knowledge and Skills**, Sec.Ed., Richard D.Irwin Inc, Homewood Boston, USA, s.?

⁷² <http://www.deulcom.com.tr/df/>, 28/04/2005

- Franchise işletmeler gerek işyerinin görüntü ve dekorasyonu olarak, gerekse işletmecilik prensipleri açısından birbirinin tıpatıp aynıdır.⁷³
- Bayi seçiminde bayiinin sahip olduğu dükkan veya işyeri bayiinin mali gücü gibi kriterler önem kazanırken, franchisee seçiminde şahsın kişisel özellikleri ve iş tecrübesi ön plana çıkar.⁷⁴

Franchising sistemi **distribütörlük** sisteminden de farklılıklar göstermektedir. Distribütörlük, belirli bir alanda faaliyet gösteren bir imalatçının belirlenmiş bir alandaki ürün dağıtım hakkının devredilmiş olduğu bir yazılı sözleşmedir.

Distribütör, hukuken bağımsız, firmanın ürünlerini belirli bir bölgede kendi adına alıp satma hakkına sahip olan, firmanın imajını koruyarak standartlarını sürdüren, belirli seviyede stok bulunduran araçtır. İmalatçı firmadan aldığı ürünleri, fiyatının üzerine yaptığı masrafları ve karı ekleyerek satar. Distribütörün kazancı ürünü alış ile satışı arasındaki farktır. İmalatçının ürünlerini en son tüketiciye kendisi teslim eder. Otomobil satıcıları, benzin istasyonları gibi. İmalatçı veya tedarikçi firma bir üçüncü kişiyi ürünlerinin pazarlanmasını yapmak üzere belirler. Distribütör, ürünleri kendi hesabına satın alır ve imalatçının yetkili distribütörü olarak kendi adına satar. Distribütör kendi işletme adını kullanır, faaliyetlerini kendi düzenler. Tedarikçi firma minimum hangi satış seviyesinin gerçekleştirilmesi, minimum stok seviyesinin ne olması gerektiği, reklam gibi konularda distribütöre karışmaz. Distribütör ile acenta birbirine karıştırılmaktadır. Acente, imalatçı firmanın temsilcisiyken, distribütör hukuken bağımsızdır. Diğer bir farklılık ise acentanın komisyon alması, stoklama, fiziksel dağıtım yapmaması, distribütörün ise fiyat farkından "marj" elde etmesi ve stok bulundurması, promosyon, fiziksel dağıtım yapmasıdır. Franchising ile karşılaştırıldığında franchise veren firmanın, franchise alan üzerindeki kısıtlamaları çok daha fazladır. Franchise veren, kendi belirlediği şartları franchise alana kabul ettirmede daha etkilidir. Distribütör tedarikçi firmaya royalty ödemez. Tedarikçi firmanın karı, imal ettiği ve distribütöre sattığı ürünlerin fiyat farkından oluşur. Franchising ile distribütörlük arasında açık bir farklılık olduğunu söyleyebiliriz.

⁷³ A.g.e.

⁷⁴ A.g.e.

Franchising sisteminde franchisor-franchisee arasındaki ilişki tedarikçi firma-distribütör arasındaki ilişkinin daha gelişmiş halidir.⁷⁵

Sistemin acentelikten en büyük farkı ise acentelerin bağımsız olamamasında yatmaktadır. Acente belirli bir mal yada hizmetin satışında kesin olarak bir firmaya bağlı çalışma zorunluluğunu getirmektedir. Acentelikte bağımsızlık yokken franchising’te bağımsızlık vardır.

TTK’ 116 da acente; ticari mümessil , ticari vekil, satış memuru veya müstahdem gibi tabi (bağımlı) bir sıfatı olmaksızın bir sözleşmeye dayanarak belli bir yer veya bölge içinde sürekli şekilde ticari bir işletmeyi ilgilendiren sözleşmelerde aracılık etmeyi veya bunları o işletme adına yapmayı meslek edinen kimse olarak tanımlamıştır.⁷⁶

Acenteliğin, franchising sisteminden farkı ise TTK’nun 116-134. maddelerine göre; “acente ana firma hesabına kendi adına ticaret yapar. Ana firmanın Türkiye’de şubesi yoksa ana firma adına da yapılabilir. Ana firma adına hak koruma amacı ile hareket eder, dava açar, kendisine dava açılır, para tahsil edemez (özel izin gerekir), mukavele yapamaz (özel izne tabi), piyasa hakkında ana firmaya bilgi verir, alım satım dışında yaptığı hizmetler karşılığını ana firmadan isteyebilir” şeklinde tanımlanıyor. Ayrıca acentelikte, marka ve isim birliği bulunmuyor, destek sadece mal ve bölge ile sınırlı kalıyor. Satış veya cirodan bedel ödenmesi de söz konusu değil. Ağırlıklı olarak ticari aracılık ve ilgili muamelelerin takibinden oluşuyor yani acente franchise şartlarının hiç birini tanımıyor.⁷⁷

Franchising sözleşmesinde, franchise veren, ücret karşılığında, bir başka tacire franchise alan) ürettiği mal ve hizmetlerin sürekli şekilde dağıtım ve pazarlanması hususunda imtiyaz tanır. Bu sürekli ilişki içinde franchise veren, alana, kendi işletme adını, markasını, sair tanıtma işaretlerini, ticari teknik bilgi ve becerisini (know-how) kullanma hakkını da devreder. Buna karşılık franchise alan, verenin dağıtım-

⁷⁵ Diber Ulaş, A.g.e., s.39

⁷⁶ Sabih Arkan, **Ticari İşletme Hukuku**, Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 1998, s.186.

⁷⁷ Onur Can Saatçioğlu,A.g.e., ??

pazarlama sistemine uyum sağlamayı, sözleşmede gösterilen mal ve hizmetleri kendisine bırakılan bölge içinde pazarlayarak, tacirin sürümünü artırmayı üstlenir. Franchise veren ise, alanın personelini eğitmek, işin yürütümüne nezaret etmek, destek sağlamakla yükümlüdür. Görüldüğü üzere franchising'de taraflar, sıkı bir işbirliği içerisindedir. Bu özellikleri ile franchising sözleşmesi, değişik sözleşmelere ilişkin (satım, tek satıcılık, acentelik, lisans) edimlerin içiçe geçerek bütünleştiği bir sözleşme türüdür. Acentelikten farklı olarak franchising sözleşmesinde, franchise alan kendi nam ve hesabına hareket eder ve geliri, ürünlerin alım-tekrar satımı arasındaki fiyat farkından oluşur. Franchise verenin, alana ücret ödemesi de söz konusu değildir, aksine franchise alan, verene ödeme yapar. Ayrıca franchising sözleşmesinde, franchise alanın, mal veya sair ürünleri belli bir bölgede pazarlama imtiyazına sahip olması da (*tekel hakkı*), acenteliğin aksine, önemli bir unsurdur. Acentenin, franchising'de olduğu gibi müvekkilinin teknik bilgi ve becerisinden (*know-how*) yararlanma hakkı da, kural olarak yoktur.⁷⁸

Sistem **Dikey Bütünleşmiş Zincirler**den de farklıdır. “Amerikan Pazarlama Derneği'nin tanımına göre; "Bir tek merkeze bağlı ve faaliyetlerinin belli ölçüde merkezden idare edildiği ve genellikle aynı tip perakendeci mağazalardan oluşan bir grup mağazaya zincir mağaza" denir. Zincir mağazalarda birbirine benzeyen mağazalar aynı mülkiyet altında birleşir yada süpermarketler de olduğu gibi bir mağaza yatay olarak pazarda yayılır. Migros, Beymen, iGS gibi. Zincir işletmeleri franchise edilen işletmelerle karşılaştırırsak;”⁷⁹

- Zincir işletmeler yüksek yatırım harcamalarını gerektirir. Çok sayıdaki mağazanın kirası, genel giderler merkez tarafından karşılanır. Franchisingde ise sermayenin büyük bir bölümü franchise alan yatırımcıdan sağlanır ve ana firma genel giderleri üstlenmez. Her franchise birimi bağımsız olarak kendi maliyetlerini üstlenir. Bununla birlikte zincirdeki işletmelerin tüm kazancı merkeze aitken, franchisingde ana firmanın kazancı franchise alan ile paylaşılır.
- Zincir işletmelerde kararlar merkezden verilir. Bu nedenle farklı yerleşim yerlerindeki müşterilerin yaşam tarzlarını, bölgesel ihtiyaçlarını anlamak

⁷⁸ Sabih Arkan, A.g.e., s.192.

⁷⁹ Dilber Ulaş, A.g.e., s.121-123.

zor olabilir. Franchise alan bölgesel yatırımcılar ise kendi bölgelerindeki müşterileri daha iyi tanırlar. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını ana firmaya zamanında bildirerek kısa zamanda iletişimi sağlarlar.

- Yönetimin, zincirdeki her işletmenin faaliyetlerini kontrol etmesi ve kontrolü sürdürmesi zordur. Karar vermede ve kararların zamanında uygulanmasında gecikmeler olabilir.
- Zincir işletmelerde merkez, zincirdeki yetkililere personel politikaları, satın alma, fiyatlandırma, reklam kararları için belli başlı yetkiler verir. Franchising sisteminde ise ana firmanın franchise verdiği yatırımcıların her biri kendi işletmesine sahiptir ve hukuken bağımsızdır. Ana firmanın standartları ve sisteminin dışına çıkmamak üzere işletmelerinde istedikleri kararları alabilirler. Franchise alanlar, kendi işlerinin başında olduklarından zincir işletmelerdeki yöneticilere göre daha iyi motive edilerek, performans gösterirler. Zincir işletmelerde zinciri kuran ana firmanın zincirdeki işletmelere sağladığı işletme yönetimi ve pazarlama teknikleri konusundaki yardımı sınırlı kalmaktadır. Franchising sisteminde ise ana firma, franchise alanına daha geniş yardımlar yapmaktadır. Franchising sisteminde karşılıklı tarafların çıkarları söz konusudur.

Tablo 4: Franchising Kar Tablosu

	ZİNCİR MAĞAZALAR	FRANCHİSE EDİLMİŞ MAĞAZALAR
Satış Miktarı	33	67
Net Kar	30	70
Yönetim Maliyeti	88	12

Kaynak: Dilber Ulaş, **Franchising Sistemi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999,s.123.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere kar zincirleme mağazalara göre franchise mağazalarda çok daha yüksektir.

Sistem **Ortak Girişim**den de farklıdır. Ortak Girişim, iki yada daha fazla bağımsız işletmenin sınırları çizilmiş belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kaynaklarını birleştirmeleridir. Bazı kaynaklarda franchising, ürüne yada hizmete sahip olanla satıcı arasındaki ortak girişim yada işbirliği sözleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Ana firma, ülke dışında şube açmanın dezavantajlarını düşünerek bir ortak girişim oluşturmaya karar verebilir. Herhangi bir ortak girişimde ortak olarak

seçilen, hedef ülkede pazar bilgisine sahip olan bir iş sahibi olabilir. Ortak girişimde tarafların fonksiyonlarının neler olacağına ve kontrolü kimin yapacağına karar verilmelidir. Franchise veren firma, yabancı bir pazara ortak girişim ile girmeye karar verirse master franchise sözleşmesi yapar.⁸⁰

Ortak girişimde iki yada daha fazla sayıda girişimci bir projeyi ayrı ayrı yerine getirmek yerine, birlikte yerine getirmek üzere bir araya gelirler ve bir anlaşma yaparlar. Aralarındaki ilişki franchise veren ile franchise alan arasındaki ilişkiye benzer. Petrol, gaz, otomotiv, kimya, tıp, bilgisayar, inşaat, imalat, hizmet gibi bir çok sanayi dalında ortak girişim yapılabilir. Ortak girişim ile franchising yönteminde olduğu gibi bilinmeyen yeni pazarlara başarısızlık riski azaltılarak daha kolay girilir. Japonya, Güney Kore gibi anti trust yasaların, korumacı tedbirlerin olduğu, %100 yabancı işletme yatırımına izin vermeyen ülkelerin pazarlarına girme imkanı sağlanır. Bir projeyi tek başına gerçekleştirmek, finanse etmek zordur. Yabancı pazar hakkında yeterince bilgi sahibi olunmadığı durumlarda, yabancı piyasaların pazarlarına mülkiyeti ve denetimi paylaşacak şekilde bir ortak bulunarak girilebilir. Ortak girişime örnek olarak Toyota Sabancı işbirliğini verebiliriz. Toyota Sabancı'nın pazar bilgisini, dağıtım sistemini kazanırken, Sabancı Toyota'nın bilgi, tecrübe ve teknolojisinden yararlanmıştı. Franchising ile ortak girişimin farklılıklarını şöyle sıralayabiliriz:⁸¹

- Ortak girişimde her iki taraf da sermayesini ortaya koyar. Yatırım, pazarlama, işletme politikaları üzerinde birlikte karar verilir. Ortaklığa katılan işletmeler yeni işletmenin aktiflerini, risklerini ve karını paylaşırlar. Ortaklığa eşit oranlarda katılmaları gerekli bir şart değildir. İşletme ortaklığa para, teknoloji, know-how, satış organizasyonları, üretim tesisleri ve makina teçhizatlarıyla katılabilir. Tarafların fonksiyonlarının neler olacağı, denetimi kimin sağlayacağı, bir münakaşa olursa ne olacağı gibi konularda birlikte karar verirler. Franchising' de ise firma kendi standartlarının bozulmaması amacıyla franchise alanın belirli şartları kabul etmesini ister. Franchise alan, ana firma tarafından belirlenen şartlara, standartlara sistemin korunması için uymak zorundadır.

⁸⁰ A.g.e.,s.123.

⁸¹ A.g.e.,s.124-125.

- Ortak girişimde yatırımcı sermayenin sadece bir kısmını sağlarken, franchisingde franchise alan tüm sermayeyi sağlar.
- Ortak girişimde şirkete ait birim yönetici tarafından yönetilirken, franchisingde franchise alanın işletme sahibi olarak işin başında durması çoğu zaman aranan bir koşuldur.

2.1.3.2. Franchising'in Sözleşme Tipleri ile Olan Ayrımları

2.1.3.2.1. Franchising ve Lisans Anlaşmaları

Lisans sözleşmesinde, bir fikri veya sınai hakkın sahibi (lisans veren) bu hakkının kullanılmasını bir ücret karşılığında (lisans ücreti) belli süre için, zamanla sınırlı veya sınırsız olarak, başkasına (lisans-alana) devreder. Sözleşmeye konu olan haklar genellikle, patent, ticaret sırları, telif hakkı gibi haklar olabilir.⁸²

Lisans alan, lisans konusunu, kendi ünvanı veya lisans verenin ünvanı altında;⁸³

- Kendi ürünlerinin üretilmesinde bir unsur olarak kullanabilir,
- Pazarlamasını yapabilir, satabilir,
- Veya onunla meydana getirdiği malları satabilir.

Lisans anlaşması ve franchising arasındaki temel farklılıkların başında anlaşmada yer alacak konular gelmektedir. Bir lisans anlaşması "ürünler" ve hatta bazen "sadece bir ürünle" sınırlı iken, franchising bir "iş kavramını" içerir. Bunun içerisinde teknik bilgi, ticari marka, ticari isim, tasarım, patent, ticari sırlar gibi kavramlarla beraber ortak reklam, finansal yardımlar gibi destek unsurları da yer alır. İkinci farklılık konusu taraflarıdır. Lisans anlaşmalarında taraflar yani hem lisans alan hem de lisans veren taraf franchising'e (özellikle franchise alana) kıyasla finansal açıdan daha güçlü, köklü ve önemli bir iş deneyimine sahip büyük işletmelerdir. Öte yandan, franchising'de özellikle franchise alan, daha önce de belirtildiği gibi belirli bir çalışma sermayesine sahip olan ancak buna rağmen genellikle iş deneyimi olmayan girişimci profili çizer. Bir diğer farklılık, anlaşma süresinde yatar. Lisans anlaşmaları franchise anlaşmalarına kıyasla daha uzun süreli (16-20 yıl) iken franchise

⁸² Nihal Saban, A.g.e.,s.7.

⁸³ Ömer Camcı, **Marka Davaları**, Ufuk Reklamcılık ve Matbaacılık, İstanbul, 1999.s.69.

anlaşmaları genellikle 5 ve bazen, 1 yıl süre ile kısıtlıdır. Süre bitiminde franchising sözleşmesinin yenilenmesi gerekir. Kontrol açısından lisans anlaşmaları daha fazla serbestliğe sahiptir. Lisans alan lisans verene dönmeksizin veya bu açıdan fazla bir sorun yaşamadan lisansı tamamen bir başka firmaya devredebilir. Buna karşılık franchising de franchise alan çok sıkı bir şekilde seçilir ve anlaşma süresi boyunca belirlenen performans standartları esas alınarak sürekli kontrol altında tutulur. Son olarak, lisans anlaşmalarında taraflar anlaşma öncesinde uzun müzakerelere girerler ve pazardaki konumlarını kullanarak mümkün olan en iyi anlaşma koşullarını elde etmeye çalışırlar. Franchisingde ise koşullar genel olarak önceden franchise veren tarafından belirlenmiştir. Franchise alanın genellikle anlaşma şartları üzerinde fazla bir etkisi olmaz.⁸⁴

Tablo 5: Lisans Anlaşması ve Franchising Arasındaki Önemli Farklılıklar⁸⁵

	Lisans Anlaşması	Franchising
Konu	Ürün (bazen sadece bir tek ürün).	Bütün iş (teknik bilgi, entellektüel haklar, ticari marka, iş ilişkileri)
Taraflar	Genellikle köklü işletmeler	Özellikle franchise alanlar küçük, girişimci işletmeler
Süre	Genellikle 16-20 yıl	Genellikle 5 yıl süreli anlaşmalar, bazen 10 yıla kadar uzatılabilir.
Kontrol	Az.	Çok
Anlaşma	Pazarlığa açık	Pazarlı(ıa kapalı, standart

Lisansör; patent, lisans veya marka sahibidir. Lisansiyeye; patent, lisans, know-how veya markayı lisansörden alıp kullanan kişi veya firmadır. Birleşmiş Milletler' in tanımına göre lisans anlaşması; lisans verene lisans alan arasında bir lisansın verilmesi için yapılmış sözleşmedir ve iki taraf arasında ticari bağ kurar. Lisansör lisans kullanma hakkını lisansiyeye'ye 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 royalti ödenir.⁸⁶

Franchising ve lisanslama arasındaki ayırımı bazı karışıklıklar söz konusudur. Kelimeler sık sık birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bir çok kaynakta franchising, bir lisans türü olarak ele alınmıştır. Franchising'i uluslararası alanda en hızlı yayılan lisans verme şekli olarak belirten kaynaklar vardır. Franchise, bir bireyin kendine ait know-how, ticari marka ve ününden diğer bir tarafın yararlanmasına izin veren bir

⁸⁴ Emrah Cengiz, Ercan Gegez ve Diğ., **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, DER Yayınları, İstanbul, 2003, s.78-79

⁸⁵ A.g.e., s.79.

⁸⁶ Dilber Ulaş, A.g.e., s.118

lisans sözleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Lisans sözleşmeleri ile franchisingin benzerliklerini şu şekilde sıralanabilir.⁸⁷

- Franchising ve lisans sözleşmelerinin ikisi de iki tarafa borç yüklemektedir. Franchisorun ve lisansörün sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri Franchisee ve lisansiye'ye aktarmaları, eğitim vermeleri, ad, markalarını kullanma haklarını karşı tarafa vermelerini buna örnek verebiliriz.
- Franchisor ve Lisansör kullanma hakkının devrinde brüt satışlardan imtiyaz bedeli, royalti alırlar. “Lisans alanın bedel ödeme borcu genellikle para olarak belirlenir.”⁸⁸
- Tarafların rekabet etmeme yükümlülükleri vardır.
- Franchise veren ve Lisansör karşı tarafı denetleyebilir, franchise ve lisans alanların kayıtlarını bağımsız denetim firmalarına denetletebilirler.
- Franchisor ve Lisansör karşı tarafı eğitip, işyerini kurmada gerekli yardımı yapmalıdır.
- Franchisee ve Lisansiye kendi adına ve hesabına hareket ederler.
- Her iki tarafında sır saklama yükümlülükleri vardır.

Ürün ve marka franchisingine bir lisans verme şekli diyebiliriz ve alkolsüz içecekler şişeleme sözleşmesini lisans anlaşmasına örnek verebiliriz. Hizmet sektöründe bir fikrin veya başarılı bir işletme sisteminin pazarlanmasında uygulanan franchising yöntemi, sanayi sektöründe lisans altında üretim yapmaya eşdeğerdir. Restoranlarda (Mc Donalds, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut), otel ve motellerde (Hilton, Holiday Inn), otomobil kiralamada (Avis, Hertz) lisanslama kullanılır. Aralarında çok benzerlikler bulunan ve kesin çizgilerle birbirlerinden ayıramayan, günümüzde yaygın olarak kullanılan işletme sistemi franchisingi ile lisanslamanın farklılıkları bazı kaynaklarda şu şekilde belirtilmiştir.⁸⁹

- Franchising genellikle toptancılık yada perakendecilikle ilgili pazarlama ve dağıtım faaliyetlerini kapsar ve belirli bir coğrafik alanda ürün yada hizmetin satılması için verilir. Ürün standart olduğundan ürünün

⁸⁷ A.g.e.,s.119

⁸⁸ Saibe Oktay Özdemir, Oktay Özdemir, **Sınai Haklara İlişkin Lisans Sözleşmeleri ve Rekabet Hukuku Düzenlemelerinin Lisans Sözleşmelerine Uygulanması**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993, s.64.

⁸⁹ Dilber Ulaş, A.g.e., s.120-121

adaptasyonunun sağlanması gerekmez. Lisanslama ise daha geniş anlamı olarak bir firmanın diğerine patent, ticari marka, ve teknolojik süreci vermesi üzerine kurulu ve daha çok ürünlerin imalatı ile ilgilidir.

Franchising sözleşmesinde franchise alan, franchise verenin sistemini kullanma, ürün veya hizmetinin satışını gerçekleştirmeye hak kazanır. Lisans sözleşmesinde ise Lisansiye bazen kullanma, bazen satış, bazen de her ikisini birden kazanır. Lisans sözleşmesi, kullanım lisansı, montaj lisansı, satış lisansı, üretim lisansı şeklindeki sözleşmeler olarak ayrı ayrı yapılabılır.

- Lisansör, Lisansiye üzerinde çok az kontrole, denetime sahiptir. Yabancı olduğu pazarda lisansiye'nin kararlarına bağlıdır, pazarlama stratejileri üzerinde kontrolü yoktur. Franchise verenin ise sistemin korunması için franchise alan üzerinde daha geniş bir kontrol yetkisi vardır. Ürünlerin lisansa uygun üretilmeleri için kalite kontrol yapar. Franchisor mal ve hizmetlerin dağıtımını için gerekli bütün know-how'ın, reklam ve eğitimin sağlanmasında yardımcı olur. Lisans sözleşmesinde ise bunlar lisans verenin asli edim yükümlülüğü olmayıp, yan edim yükümlülüklerine girmektedir. Franchise sözleşmesinde sadece mal ve hizmetlerin kalitesi denetlenmeyip; işletmenin nasıl idare edildiği, personel, işletmenin görünüşü de kontrol edilmektedir. Kısaca işletme sisteminin kontrol edildiğini söyleyebiliriz.
- Franchising sözleşmeleri şekle tabi olmadan yapılır ve noterde yapılması gerekmez. Yabancılık unsuru taşıyan sözleşmelerin Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğünde tescil ettirilmesi gereklidir. Lisans sözleşmeleri ise yönetmelik (md.30) ve Danıştay 12. dairesi kararı gereği noterden yapılmalıdır. Devir noterde yapılır.
- Lisansiye kendisine verilen lisansı kullanmak zorunda değildir. Franchise alanın ise kendisine verilen franchise hakkını kullanması yükümlülükleri arasındadır. Bununla birlikte franchisee'nin periyodik olarak aldığı eğitim kurslarıyla ürün ve hizmetler konusundaki son gelişmeleri öğrenmesi gereklidir.
- Lisans sözleşmeleri patentten yada markadan doğan hakların kullanma

yetkisini vermekteyken, franchising sözleşmesinde tescilli ticari bir marka veya hizmet markasına sahip bir ürünün veya hizmetin lisansı verilir.

Tüm bu açıklamalardan sonra franchising' in lisanstan başlıca farkı olarak "franchisee (hakkı kullanan) lisans alana (licensor) kıyasla daha sınırlı olanaklara sahip bulunmaktadır. Temel fark, franchisee' nin franchisor (kullandırma hakkı verenin) ın, işletmesinin bir birim veya unsuru olarak nazara alınmasıdır" diyebiliriz.⁹⁰

2.1.3.2.2. Franchising ve Acentelik Sözleşmeleri

Acentelik sözleşmesi, acente sıfatını haiz bir kimsenin iş gördüren ile yaptığı bir çeşit iş görme sözleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Kanunda tanımlanmayan bu sözleşme, Kara Avrupası ülkeleri hukuk sistemlerinde de Ticaret Kanundaki acente tanımındaki benzer unsurları içermektedir. Ticaret Kanunu 116 madde, "Ticari mümessil, ticari vekil, satış memuru veya müstahdem gibi tabi bir sıfatı olmaksızın bir mukaveleye dayanarak muayyen bir yer veya bölge içinde daimi bir surette ticaret bir işletmeyi ilgilendiren akitlerde aracılık etmeyi veya bunları o işletme adına yapmayı meslek edinen kimseye acente denir." şeklinde tanımlanmıştır. Bu düzenlemeye göre acente ile ilgili unsurlar şunlardır;⁹¹

- Bir ticari işletme ile ilgili işler,
- Tabi olmama,
- Belirli bir yer veya bölge içinde faaliyet,
- Süreklilik,
- Mukavele.

Franchising'de olduğu gibi acentelik te sürekli bir ilişkiye dayanır. Bununla birlikte aralarında fazla bir benzerlik yoktur. Franchise sözleşmeleriyle farklılıkları (şunlardır);

- Franchise alan mal ve hizmetleri kendi adına ve hesabına satarken, acente ana firmanın adına ve hesabına sözleşme yaparak faaliyette bulunur.

⁹⁰ Ömer Camcı, A.g.e., .s.67.

⁹¹ Nihal Saban, A.g.e., s.8-9.

Acente, malın mülkiyetini üzerine almaz. Ana firmadan aldığı yetkiyle ana firmayı temsil ederek, ana firmanın adına ve hesabına faaliyette bulunur. Acenteler satış elemanı konumundadırlar. Satış sırasında ve sonrasında çıkabilecek problemlere karışmazlar. Acente' nin yaptığı işlerdeki yetkileri sözleşme ile tam olarak belirlenip sınırlandırılmıştır. Franchise alan ise franchise verenin temsilcisi değildir. Hukuken tamamen bağımsız bir işadamdır.

- Kendi adına ve hesabına çalışan franchise alanın geliri, ürün ve hizmetlerin müşterilere satışından kaynaklanan, royalty çıktıktan sonra kalan gelirdir. Acentenin geliri ise kendisine ödenen komisyondan ibarettir. Acente yaptığı her satıştan ana firma ile yaptığı sözleşmede belirtilen oranda bir komisyon alır. Bu oran ürüne, taşıdığı ticari sorumluluğa göre %2 ile %15 arasında değişir ve sözkonusu miktar satış fiyatına dahil edilir. Ana firma, acentanın yaptığı faaliyetlerin başarılı olması karşılığında acentaya komisyon ödemekle yükümlüdür. Acentenin masrafları ana firmayı değil, acentayı ilgilendirir ve acenta masraflarını alacağı komisyonla karşılar. Franchise verenin, franchise alana yaptığı faaliyetler için komisyon ödeme yükümlülüğü yoktur, tersine franchise alan ana firmaya royalty öder. Ana firmanın ise birçok konuda franchise alana yardım etme yükümlülüğü vardır.
- Ana firma acentayı doğrudan denetleyip, gözetlemez, faaliyeti ve çalışma düzeniyle ilgili şartları belirlemez. Sadece 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, hukuken bağımsız bir işletme de olsa franchise verenin sözleşmede belirlediği şartlara uymak zorunda olduğundan fiilen bağımlıdır.
- TTK 116'ya göre acentenin faaliyetini belirli bir yer ve bölge içinde göstermesi hakkı tarafların anlaşmasıyla kaldırılabilirdiğinden acentenin şartlarından biri sayılmaz. Franchise sözleşmesinde franchise alanın ürün yada hizmetleri belirli bir yer veya bölge içinde pazarlarına imtiyazına sahip olması, bu hakkın başkalarına aynı yer veya bölge içinde verilmemesi önemli bir şarttır.

- Acenta işini sözleşmeyle başkasına devredebilir. Sözleşme yapacağı kişileri özenle seçmek ve ödeme güçlerini araştırmakla yükümlüdür. Bu konuda acentaya yetki verilmişse, acente kendi yerine koyduğu kişinin verdiği zararlardan, sadece bu kişinin seçiminde ona talimat verilmesinde kusurlu olduğu ölçüde sorumludur. Franchise alan ise işini istediği kişiye devredemez. Ana firma franchise almak isteyenler arasında seçim yapar.
- Acente başka firmalarla işbirliğine girerek acenteliklerini üstlenebilir. Franchise alan ise kendisine franchise veren dışında başka bir firmadan franchise alamaz.
- Acente sözleşmede belirtilen ürünlerin satılması için faaliyette bulunur. Stok yapmaz ve bu iş için hiçbir şekilde sermaye koymaz. Satış sonrası hizmet sunmaz. Acenta, genellikle az miktarlarda satılan tüketim malları (giyim eşyası, ayakkabı, tekstil ürünleri, endüstriye yönelik, pahalı alet, ekipman veya müşterinin talebine göre hazırlanacak stoklanmayan ürünleri), pahalı büyük parçaları pazarlar. Franchise alan ise ana firmanın sadece ürünlerinin satışında değil, işletme sistemini kullanma, ürün ve hizmeti satma imtiyazına sahiptir.
- Acentenin, ana firmanın pazarlama, dağıtım konularındaki teknik bilgi ve becerilerinden yararlanması şart değildir. Franchise alan ise ana firmadan know-how' u almak ve kullanmakla yükümlüdür.

2.1.3.2.3. Franchising ve Tek Satıcılık Sözleşmeleri

Tek satıcı (genel distribütör/ana bayi), bir mal veya hizmeti, tümüyle yada bir bölümüyle, belirli bir yer, bölge yada çevrede, kendi adına ve hesabına satma tekelini, öngörülmuş sorumluluk boyutlarında, sürekli olarak ve bir bedel ödeyerek üstlenen kişidir.⁹²

Tek satıcı, bir başkasının temsilcisi değildir. Ancak bir başkasının hakkını kullanarak, doğrudan sonuçlar edinen kişidir. Bu nitelik, Tek Satıcılık Sözleşmesi ile kurulur. Sözleşme, satışa konu mal veya hizmeti pazarlama yetkisi bulunan taraf ile satıcı arasında yapılır.⁹³

⁹² Zafer Saka, **Ticaret Hukuku, Ticari İşletme**, Beta Basım, İstanbul, 1998, s.378.

⁹³ A.g.e., s.379.

Tek satıcılık sözleşmesi, (Uygulamada bu tip sözleşmeye "genel distribütörlük ana bayiilik de denilmektedir"⁹⁴) yapımcı ile tek satıcı arasındaki hukuki ilişkileri düzenleyen, çerçeve niteliğinde, sürekli öyle bir sözleşmedir ki; bununla yapımcı, mamullerinin tamamını veya bir kısmını belirli bir bölgede, tekele sahip olarak satmak üzere tek satıcıya bedeli karşılığında göndermeyi, buna karşılık, tek satıcı da, sözleşme konusu malları kendi adına ve hesabına satarak bu malların sürümünü artırmak için faaliyette bulunmayı üstlenir.⁹⁵ Bu tanımlamadaki unsurlar ise;⁹⁶

- Belirli bir bölgede satış tekelinin tanınması, “Yapımcı belli bir ülke veya bölgede mamullerini satması, pazarlaması ve servis hizmeti vermesi için tek satıcı ile anlaşma yapar. Bu anlaşma süresince yapımcı sözleşmede belirtilen veya sonradan belirlenecek miktarda malı tek satıcıya satmayı kabul eder. Bu süre içinde belirlenen bölgede başka bir kişiye tek satıcılık verilemez. Bunun gibi, yapımcının diğer bölgeler için tek yetkili satıcı olarak tayin ettiği kişilerin de kendi bölgeleri dışında satış yapmayacaklarını kabul ettirmek zorunluluğu vardır.”⁹⁷”
- Sürekli taşıyan bir çerçeve sözleşme, “Bu tip sözleşmenin özelliği sürekli olmasıdır. Tek yetkili satıcı yapımcının mallarını sürekli olarak belirlenen bölgede satmayı kabul eder. Bu süre içinde malın ve markasının tanıtımını yapar ve belli bir müşteri muhiti yaratır. Sürekli çerçeve ilişki içinde taraflar arasında belli mal tutarları için münferit satış sözleşmeleri yapılır.”⁹⁸”
- Kendi adına ve hesabına hareket. “Tek satıcı, mamulünü satın alacağı ve satacağı ve tekel hakkını aldığı işletmeden bağımsızdır. Yapımcı ile yaptığı sözleşmeye göre malı satın alır ve bu malı kendisine bıraktıkları bölgede kendi nam ve hesabına satar. Tek yetkili satıcı acente gibi yapımcının temsilcisi değildir. Ancak, yapıları anlaşma çerçevesinde tek yetkili satıcı yapımcının malının tanıtımını yapmak, bunun sürümünü artırmak, servis istasyonu açarak malın satış sonrası hizmetini vermek vs.

⁹⁴ Reha Poray, ve Yasaman Hamdi, **Ticari İşletme Hukuku**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 7.Baskı, İstanbul, 1995, s.173

⁹⁵ A.g.e., s.173

⁹⁶ Nihal Saban, A.g.e., s.9-10.

⁹⁷ Reha Poray, ve Yasaman Hamdi, A.g.e, s.174.

⁹⁸ A.g.e., s.174

gibi işlemlerde bulunmayı taahhüt eder. Tek yetkili satıcı sözleşmede belirlenen fiyat ve miktarda mal almayı taahhüt eder. Buna karşılık yapımcı da sözleşme süresi içinde tek yetkili satıcıya mamulünü satmayı ve teslim etmeyi kabul eder. Bunların miktarı ve fiyatı sözleşmenin sürekliliği düşünüldüğünde zamanı içinde tespit edilir.⁹⁹”

Tek yetkili satıcılık sözleşmesine benzer bir sözleşme de "franchising sözleşmesi"dir. Bu sözleşmede de belli bir bölgede franchise alan kendi nam ve hesabına franchise verenin mallarını, onun markası, adı, unvanı veya copyright'ı altında dağıtır, pazarlar, üretir veya hizmetlerde bulunur.¹⁰⁰ Tek satıcılık sözleşmesi hukuksal olarak satım sözleşmesi şeklinde nitelenmektedir. Franchise sözleşmesi ile tek satıcılık sözleşmesi arasındaki en önemli fark, franchisee'nin bir sistem oluşturmasıdır. Yapımcı, tek satıcıya, bir bölgede, kendi marka ve benzeri işareti taşıyan malları satma imtiyazı verirken, franchise-veren, sistemle ilgili bir imtiyaz verir. Franchise-alan sistemin bir parçası olurken, sistemin yüklediklerini de taşımak durumundadır. Örneğin sisteme entegre olmakta veya satış imtiyazında satış sonrası satılan malların onarımı faaliyetlerini de yapmaktadır.¹⁰¹

ABD' de tek satıcılık sistemi, 19. yy.' da Willcox-Gibbs Sewing Machine Co isimli dikiş makinası üreticisinin 1874'te sürümü arttırma yükümlülüğünü üstlenen bağımsız satıcılarla tek satıcılık sözleşmeleri yapmasıyla gelişmiştir. Satıcı, belirli malları yılda asgari miktarda, ve tek üreticiden alma yükümlülüğünü üstlenirken, üretici satıcıya önemli avantajlar sağlayarak, belirli bir bölgede tek satış hakkını sağlamıştır.¹⁰²

Franchise Sözleşmeleriyle Farklılıkları:¹⁰³

- Tek satıcı, genellikle piyasada tanınan ve satışı konusunda tekel hakkına sahip olduğu belirli bir marka malın satışını yapar. Günümüzde kullanılan

⁹⁹ A.g.e., s.174

¹⁰⁰ A.g.e., s.173

¹⁰¹ Nihal Saban, A.g.e,s.10.

¹⁰² Dilber Ulaş, A.g.e., s.114

¹⁰³ A.g.e., s.114

franchising sisteminde ise franchise veren firma, bir üretim, pazarlama ve işletme sisteminin sahibidir. Sadece tanınmış bir ürünü satmaz, kendisinin başarılı olmasını sağlayan yöntemleri franchise alana öğretir. Franchise sözleşmesinin konusu, franchise hakkını hem kullanma hem pazarlama ve satış yetkilerini kapsarken; tek satıcılık sözleşmesinin konusu sadece ürünlerin satışlarıdır.

- Tek satıcılık sözleşmesinde tek satıcı, üreticinin işaretleri yanında kendi ticaret ünvanını, markasını veya diğer tanıtıcı işaretlerini kullanır. Ana firmanın mağaza işaretlerinden, ticari yöntemlerinden yararlanmaz. Franchising sözleşmesinde ise franchise alan, kendi ticaret ünvanını franchise verenin sistemindeki marka, işletme adı, vb. tanıtıcı işaretlerinin arkasına gizlemek zorundadır.
- Franchise sözleşmesinde franchise alan belirli ücretler (başlangıçta ödediği işe giriş ücreti ve Royalty) öderken tek satıcılık sözleşmesinde, tek satıcı sadece üreticiden satın aldığı malların bedelini öder ve kendi adına ve hesabına sattığı mallardan elde ettiği satış karı kendisine kalır. Royalty ödemez. Tek satıcının kazancı malı satın alma ve tekrar satma arasındaki fiyat farkından oluşur.
- Franchising sisteminde franchise alan ve franchise veren riski paylaşırlarken, tek satıcılık sözleşmesinde riske tek satıcı katlanır. Franchising sisteminde ise franchise alan her ne kadar bağımsız olsa da, sistemin bir parçası olarak franchise verenin sistemine entegre olur. Sistemdeki herhangi bir başarısızlık franchise alan kadar ana firmayı da etkilediğinden ana firmadan sürekli destek görür.
- Tek satıcılık sözleşmesine satış sonrası servis, tamir, bakım hizmetleri sunmak, reklam ve tanıtım faaliyetlerinde bulunmak gibi yükümlülükler konabilir. Tek satıcı, üreticiye belirli aralıklarla rapor vermeyi üstlenebilir ama bu şart değildir. Franchise sözleşmesinde ise bu maddelerin yer alması sistemin başarılı olması için şarttır.
- Tek satıcılık sözleşmesinde üretici, sözleşme bölgesinde doğrudan doğruya veya başkaları aracılığıyla başka kişilerle tek satıcılık sözleşmesi yapamaz. Ana firma, franchise alanın bölgesindeki pazar potansiyelinin artması halinde başka kişilere franchise verebileceğini sözleşmede

belirtirse, franchise alanın pazar potansiyeli arttığında başka kişilere franchise verilebilir.

- Tek satıcılık sözleşmesini tanımlayan Kochs'a göre tek satıcı bir yada birden fazla üreticiden kendi adına ve hesabına mal satın alarak, sözleşmeyle belirtilen bölgede bunları tek başına satar. Franchise alan ise sadece franchise verenin ürün, hizmetlerinin yada onun belirlediği üçüncü kişilerden satın aldığı malın pazarlamasını ve dağıtımını yapar.
- Tek satıcının sürümü arttırıp, geliştirme yükümlülüğü vardır. Üreticinin markasına olan güvenin arttırılıp, tüketicinin mallar hakkındaki düşüncelerinin olumlu gelişmesini sağlamaya çalışır. Franchise alan ise sürümü destekler ama sürümü arttıracığını söylemez. Sözleşmede belirtilen asgari satış seviyesine ulaşmak franchise alan için yeterli olabilir.

2.1.3.2.4. Franchising ve Vekalet Sözleşmeleri

Borçlar Kanunu 386 /I' de, vekalet bir akittir ki, onunla vekil, mukavele dairesinde kendisine tahmil olunan işin idaresini veya tekabül eylediği hizmetin ifasını iltizam eyler şeklinde düzenlenmiştir. Bu tanımlamadaki unsurlar;¹⁰⁴

- İş görme,
- İşin müvekkilin menfaatine ve iradesine uygun olarak yapılması,
- Zaman kaydına bağlı olmaksızın ve sonucun elde edilmemesi rizikosu taşımaksızın belli bir yönde iş görme,
- Başkasına ait işin görülmesi için şekle bağlı olması gerekmeyen bir sözleşme ile borç altına girilmesi.

Franchise sözleşmeleri ile vekalet sözleşmeleri arasındaki ayrımlar vekalet ilişkisinde vekil müvekkili adına ve hesabına veya kendi adına müvekkili hesabına hareket eder. Franchise alan kendi adına ve hesabına hareket eder. Bir diğer ayırıcı nokta franchise sözleşmesinde fikri ve sınai hakların kullanımının devri söz konusudur. Vekalet sözleşmelerinde tür haklar söz konusu değildir.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Nihal Saban, A.g.e., ,s.10.

¹⁰⁵ A.g.e., ,s.10.

2.1.4. Franchising İle İlişkili Diğer Kavramlar

2.1.4.1. Franchisee (Franchise Alan);

Franchisor'dan, franchise alandır. Diğer bir yaklaşımla franchise sisteminin yada markanın getirmiş olduğu haklardan yararlanan taraftır. "Franchise veren tarafından getirilen düzenleme ve kurallara uyarak, belirli bir coğrafi bölgede veya herhangi bir coğrafi alan belirlenmeksizin, kendi ad ve hesabına faaliyette bulunan, işletmelere ise "franchise alan" denir."¹⁰⁶

Franchisee belli ödemeler karşılığında, bir işletmenin bütün olarak unsurlarını (marka ticari isim.pazarlama sistemi ve üretim teknikleri) satın alan girişimci yatırımcı veya firmadır. Gerekli analizleri yaparak franchising hakkını almak isteyen kişi veya firma franchisor ile görüşmelere başlar. Görüşme aşamasında genellikle franchisor franchisee' den bir başvuru dosyası talep eder. Bu dosyada aşağıdaki dokümanlar istenebilir:¹⁰⁷

- ✓ **Franchisee'yi Tanıtıcı Bilgi:** Eğer franchisee adayı gerçek bir kişi ise; bu kişinin özgeçmişi, eğitimi, iş tecrübeleri, franchising hakkını almak istediği iş konusunda bilgi ve yetenekleri ve diğer kişisel bilgileri içerir. Franchisee adayı tüzel bir yapıya sahipse bu doküman firmanın kısa bir geçmişi, finansal durumunu, pazarlama, personel ve yönetim sistemlerini içerir.
- ✓ **Satış Kotası :** Franchiseelerin yıllık satış kotalarının bulunduğu sözleşme koşullarını bazı franchisorlar ister. Bu meydana geldiğinde franchisee'nin bu kotalara uyup uyamayacağı konusunda karar verilmelidir ve ciddi bir şekilde bu koşulları değerlendirmelidir.¹⁰⁸
- ✓ **Faaliyet Bölgesi:** Franchising sözleşmelerinde faaliyet bölgesi

¹⁰⁶ Dervrim Eryiğit, "Franchising" Nedir? Ve Neden Franchising?, <http://www.ada.net.tr/hukuk/hukukkonusumart.html>, 28.07.2005

¹⁰⁷ Birdoğan Baki, A.g.e., , s. 304.

¹⁰⁸ Robert Rosenberg, Madelon Bedel, **Profits From Franchising**, McGraw Hill Book Com., USA, 1969, s.111.

sınırlandırılabilir. Bu olay bir anlamda karşılıklı bölgesel korumayı sağlamaktadır. “Bu tür bölgesel kısıtlamalar, kural olarak rekabete aykırı kabul edilmezler.”¹⁰⁹

Çoğunlukla firmalar, belirledikleri standartlara sahip franchisee adaylarını belirlerken, yeni bir dükkan açmak için uygun yada ihtiyaç bulunan bölgelere öncelik tanıyorlar. Örneğin, A markasının franchise 'ını almak için İstanbul'dan on talep geliyorsa ve bu şehirdeki franchise sayısı otuzsa, öte yanda Antalya'da A markasının dükkanı yok ve gelen talep birse üstelik buradaki tüketici eğilimleri belli bir ihtiyacın varlığını gösteriyorsa, firma tercihini Antalya'daki franchise adayı için kullanabiliyor.¹¹⁰

Franchisee' nin kişisel bilgilerinden sonra en önemli konu faaliyet bölgesidir. Franchisor bölge analizinde faaliyet yeri olarak spesifik bir yerin varlığını arar. Örneğin bu yer, eğer fast-food konusunda ise insanların çoğunlukla bulunduğu şehir merkezleri veya bir fast-food restoranı şehir dışında bir yere kurulacaksa, oto yolları ve işlek kara yollarına yakın bir yere kurulmasını tercih eder.

Mağaza yerinin seçimine karar vermek için ilk olarak;¹¹¹

- Hedef pazar belirlenir (Bölge, şehir, yöre): Bu analiz franchise alan değil ana firma tarafından yapılır. Homojen yapıya sahip bölgeler tespit edilerek, ülke içinde yayılmak istenen bölgeler değerlendirilir. Ana firma değerlendirme yaparken amaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin, İstanbul'da yada Türkiye'de büyük şehirlerde mi yayılmayı istiyor karar vermelidir. Amaç, pazar potansiyeli en çok olan bölgenin seçilmesidir. Ana firma, bölgeler arasında seçim yaparken bölgedeki nüfus ve kentleşme oranı, bölgenin gelişmesi, nüfusun satın alma gücü, harcama alışkanlıkları, gelir dağılımı, rekabet, yasalar ve belediye düzenlemeleri gibi faktörleri dikkate alır.
- Seçilen bölge yada şehir' e, mağazanın yerleşim planı dikkate alınarak, mağaza yerine karar verilir. Ana firma, franchise biriminin rakip birimlere

¹⁰⁹ Nurhan Aydın, **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1002,Eskişehir, 1997, s.87.

¹¹⁰ Tempo, **Bayilik Ötesi Bir Sistem**, 3 Şubat 1993, sayı 5., ??,s. 82.

¹¹¹ Dilber Ulaş,A.g.e., s.79-80

yakın yerde açılmasını isterse, benzer birimlerin gruplandığı yerde satış noktasını seçer. Mağaza, alışveriş merkezlerine yakın yerlerde açılabilir. Örneğin, fast food restoranlarının insanların buldukları sinema yada spor tesisleri yakınında yer alması tercih edilir. Satış noktasına karar verilirken alternatif yerlerin günlük yaya, taşıt trafiği akışı hesaplanır. Park yerine yakınlık, yolun tipi (trafik akışı fazla olabilir, fakat arabaların durabileceği park yeri olmayabilir, park sorunu olabilir) dikkate alınır. Hukuki koşullar, ticari koşullar (kira süresi, kira artış oranları) araştırılır. Sonuçta belirlenen alternatif yerler için satış ve maliyet tahminleri yapılarak proforma kar zarar tablosu hazırlanır. Ağırlıklı puanlama yöntemiyle işletmenin satış ve karının en fazla olduğu yer seçilir.

Franchise veren firma, emlakçılar, iş yerinin çevresindekiler ile görüşerek bölgenin ticari geleceği, yaşanan sorunlar hakkında, gelişen bir alan olup olmadığı konularında bilgi alabilir. Ana firma, franchise biriminin olduğu yerde pazar potansiyelinin artması durumunda franchise alanın bölgesel sınırlarında yeni düzenlemelere girebileceğini sözleşmede belirtebilir. Bu durumda pazar potansiyeli artan bölgede ana firma yeni bir franchise verebilir. Franchise almak isteyen bir yatırımcı, ana firmanın yer seçiminde kendisine yardımcı olmasını bekler. Hangi bölgede franchise almak istediğini ana firmaya bildirir. Franchise veren firma uygun yerleşim yerini bulduğunda potansiyel franchise alıcısına birim için teklifte bulunur. Franchise almak isteyen yatırımcı kabul ederse ve anlaşılırsa ana firma, yerleşim yerinde mağaza dizaynını, gerekli düzenlemeleri, renkleri, teçhizat yerleşimini ana firmayla aynı olacak şekilde yaptırır. Bütün bu düzenlemeler, franchise alanın ödediği başlangıç ücretiyle karşılanır. Başlangıç ücretinin içinde kira bedeli, teçhizat ücreti, isim ücreti yer alır. Ana firma mağaza yerinin seçimini yaparsa franchise alandan ayrı bir ücret ister, franchise alanın kendisi uygun yerleşim yerini bulursa sadece, birimin düzenlenmesi için yapılan harcamaları ana firmaya öder. Alternatif yerler arasında yer seçimi, kirası değil, ilerideki getirisi dikkate alınarak yapılmalıdır.¹¹²

Yer seçiminde ne derece başarılı olunacağı önemli bir konudur. Yer seçimi

¹¹² A.g.e.,s.81

kararları firmanın cirosunu, kar ve zararını belirleyici, imajını geliştirici bir karardır. Şirketin gelecekteki yatırımları açısından çok büyük önem taşır. Dükkan açma maliyetleri, aylık ödenen ödemeler, dekorasyon harcamaları milyarları bulmaktadır. Uzun vadede verilmesi zor olan kararlardır. Başarısız bir dükkanı kapatma kararı milyarlarca mal olurken, müşterinin gözündeki imajı başarılı olunamadığı yolunda olur. Kentleşmenin hızlı olduğu ülkeler vardır. Ülkemizde kentleşmenin geleceği, hedef kitle, harcama alışkanlıklarının ne olduğu araştırılmalıdır. Analiz yöntemleri, bir ülkenin belli bölgelere ayrılıp homojen setlere bölünerek hangi bölgede faaliyette bulunacağını belirler. O bölgedeki kentleşme, nüfus harcama alışkanlıkları göz önünde bulun durularak hedef kitle belirlenir. Hangi bölgede büyüme kararı verileceği konusunda karar verilir. Örneğin, İstanbul'da iki yerden biri seçilmek isteniyor olsun. Bu iki yer puanlama yöntemiyle karşılaştırılabilir. Girişimciler büyük bir alışveriş merkezinin satılmak amacıyla mı yoksa kiralanmak amacıyla mı yapıldığına dikkat edilmelidir. En iyi bölgenin kiraların yüksek olduğu yer olmadığını bilmek gerekir. Park imkanlarına bakmak, araç ve yaya trafiğinin incelenmesi, yerleşik nüfusun tüketim alışkanlıklarının, rakiplerin incelenmesi gerekir. Bölge seçiminden sonra satış noktası belirlenirken fiziki özelliklere (mağazanın şekli, kaç metrekare olacağı, cephe genişliği, havalandırma gibi teknik özellikler), yaya araç trafiğine dikkat edilmelidir. Yaya araç trafiği fazla olabilir, mağazanın önünden yüzlerce kişi geçebilir ama burada önemli olan kaçının müşteri olduğudur. Alternatif satış noktalarına ilaveten hukuki koşullara da dikkat edilmelidir. Devam eden davalar olup olmadığı bilen kişilerce inceletilmelidir. Kira süresi, kira artış koşullarının ne olacağı önemlidir. Satın alma veya kiralama değerlemesi de yapılabilir. Satın alma bedelleri ülkemizde çok yüksek, kiralama ise günümüz koşullarında daha uygun olabilmektedir. Her ikisinin de birtakım avantaj ve dezavantajları vardır. Hızlı kentleşme, sanayi kentlerine doğru hızlı artış, orta ve yüksek gelir gruplarının şehir çekirdeklerinden uzakta yaşamalarına özlem duymaları yolunda eğilimler görülmektedir. Franchise verecek olan kişi bu araştırmaları yapmalıdır.¹¹³

¹¹³ A.g.e., s81-82

2.1.4.2. Franchisor / Franchiser (Franchise Veren);

Franchisee'ye franchise verendir. Franchisor, franchise' in getirdiği hakları üçüncü kişilere belirli bir bedel karşılığında verendir. Franchisor sahiplik sıfatını taşımaktadır. Belirli bir ürün, hizmet, marka, patent, know-how ve bilgi birikimi ile bunlara ait denenmiş, güven kazanmış ve kendisini kanıtlamış marka ve işletme hakkına sahip taraftır. Franchisor, aynı zamanda Franchisee'in almış olduğu franchise karşılığında destek yükümlülüklerini yerine getirmek zorunda olan ve bütün bunları bir bedel karşılığında yerine getiren taraftır.

Franchisor, kendisi ve bireysel Franchisee'lerinden oluşan franchising sisteminin kurucusu ve uzun vadeli koruyucusudur. Franchisee; doğrudan veya dolaylı bir malı bedel karşılığında franchisor'un ticari adını ve/veya hizmet markasını, know-how' ını iş görme ve teknik yöntemlerini, sistemini ve diğer sınav ve/veya fikri mülkiye haklarını kullanma hak ve zorunluluğunu, taraflar arasında bu amaçla yapılan yazılı franchise anlaşması süresi ve kapsamı içinde devamlı olarak alacağı ticari ve teknik destek ile üstlenir.¹¹⁴

Franchising veren, bu sistemin varlığı sayesinde;¹¹⁵

- Açacağı her yeni şube için yeni kuruluş masraflarından kurtulmakta ve sermaye yatırımında bulunmadan yayılabilmektedir,
- Marka ve adının ünü ve kazancı genişlemektedir,
- Alıcı firmalar (Franchisee'ler) dan açılışta, reklamlar için aidat türü ek gelirler sağlayabilmektedir. Ödenen başlangıç ücreti (ya da giriş aidatı) dışında; yıllık ciro ve kardan anlaşmada öngörülen oranda belirli bir yüzde (Royalty) alır,
- Franchisor sözleşme ile, franchise alanın icraatını denetleme, muhasebe kayıtlarını inceleme, franchise alana ait işyerinin denetimi belirli dönemler halinde franchise alandan işin gidişatı ile ilgili raporlar ve bilgiler talep etme, franchise alana sözleşme süresince rekabet yasağı

¹¹⁴ <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, 28/04/2005

¹¹⁵ Mehmet Melemen, Burak Arzova, A.g.e., s. 415-416.

getirme haklarını elinde tutar.

2.1.4.3. Area Franchisee (Bölge Franchise Alan);

Franchise veren pazarın her noktasına aynı etkinlikte ulaşamadığı takdirde belli yükümlüklerini ve haklarını bölgesel olarak bölge franchise alana devreder. Bölge franchise alan kendisi işletme açabilir veya alt franchise alanlara açtırabilir. Bir anlamda master franchise alanda bir tür bölge franchise alandır.Yalnız orada pazar bütün dünya, bölge bütün bir ülkedir.¹¹⁶

2.1.4.4. Sub Franchisee (Alt Franchise Alan);

Bölge franchise alan tarafından, tek bir işletme için sistemi ve markayı kullanma hakkı verilen kişi veya kuruluştur. Franchise veren anlaşmada taraf veya lehtar olabilir.¹¹⁷

2.1.4.5. Lump Surn Fees (Ön Ödeme);

Franchise sözleşmesi ile yapılan toplu ödemedir.

2.1.4.6 Franchise Fee (Franchise Kullanım Bedeli);

Franchise alanın, franchise verene ödemiş olduğu başlangıç parasıdır. Franchise fee'yi sisteme dahil olabilmek için bir tür giriş ücreti olarak görebiliriz. Bu bedel sadece bir kez sözleşmenin başlangıcında ödenir. Türkçe karşılığı ile Giriş “Bedeli” dir.¹¹⁸

2.1.4.7 Royalty (Giriş Bedeli);

Royalty kavramı giriş bedeli yada Türkçede sıklıkla kullanılan kavramı ile “Lisans Bedeli” (Royalty Payment) olarak tanımlayabiliriz. “Royalty, patentin kullanımını için patent sahibine ödenen para anlamına gelmektedir.”¹¹⁹

¹¹⁶ <http://www.emlaknet.com.tr/TUR/franedir.htm>, 28/04/2005

¹¹⁷ A.g.e.

¹¹⁸ Rıfat Cebeci, **Franchising Rehberi**, Kosgeb Girişimciliği Geliştirme Merkezi, Ankara, 2005, s.4

¹¹⁹ Gülsen Güneş, **Türk Hukukunda Entelektüel Sınai Haklar ve Vergilendirilmesi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1.Basım, İstanbul, 1997,s.118.

Royalty, franchise alan kişi yada kurumun, franchisor'a, franchise' in kullanım süresince ödemiş olduğu bedeldir. Ödeme, franchise sözleşmesine göre belirlenmektedir. Anlaşma koşulları, kullanım süresince ödenecek belirli bir meblağ olabileceği gibi, franchisee'nin elde etmiş olduğu hasıla üzerinden kesilen belirli bir primde olabilir. Royalty genellikle yüzde olarak ödenen ücretlerden oluşur.

Royalty ödemeleri genellikle brüt ciro üzerinden hesaplanır ve cironun bir oranı şeklinde saptanır. Nadiren aylık maktu ücretler halinde de belirlenebilir. Franchisor verdiği destek hizmetleri için ek ödemeler isteyebilir. Bu ödeme franchisor'un verdiği hizmetler dolayısıyla yaptığı masrafların karşılanmasına yöneliktir. Ödemelerin ne şekilde yapılacağı (nakit, açık hesap, akreditifli ödemeler vs.) da sözleşmenin bu başlığı altında düzenlenir.¹²⁰

Royalty yöntemi fiyatlamadan daha çok tercih edilir. Franchise veren işletmelerin %80' i satışlar üzerinden Royalty isterken, %15' i malzemeleri fiyatlamayı tercih ederler.¹²¹

Franchising' in en önemli özelliklerinden biri de Royalty ödemeleri dışında elde edilen karın büyük bir bölümünün franchise alanda kalmasıdır. Bu durum franchise alan firmanın faaliyet gösterdiği ülke hükümetleri açısından, karın büyük bir kısmının yurt dışına transfer edilmemesi ve istihdam olanaklarını artırması nedeniyle önemli bir avantaj olarak görüldüğünden tercih edilen bir yöntemdir. Bu yüzden ev sahibi ülke hükümetleri için franchising, yabancı firmaların kendi pazarlarına girmeleri aşamasında diğer bazı pazara giriş yöntemlerinden daha avantajlıdır. Buna rağmen bazı hükümetler Royalty ödemelerine de kısıtlama getirebilmektedir. Örneğin Hong Kong'da, Royalty ödemelerinin yurt dışına transferinde belirli bir limit uygulamaktadır. Tayvan hükümeti de kar veya Royalty ödemelerinin yurt dışına aktarımını onaya bağlamıştır.¹²²

2.1.4.8. Master Franchisee (Master Franchise Alan);

Yurt dışında geliştirilmiş bir sistemin bir ülkedeki haklarını alan kişi veya şirket master franchise alan olarak adlandırılır.¹²³

¹²⁰ <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, 28/04/2005

¹²¹ Dilber Ulaş, A.g.e.,98

¹²² Emrah Cengiz, Ercan Gegez ve Diğ., A.g.e. , s.78.

¹²³ <http://www.emlaknet.com.tr/TUR/franedir.htm>, 28/04/2005

Sistem diğer adıyla Master Lisans olarak ta bilinmektedir. “Franchisor firma kendi ülkesi dışındaki ülkelerde tek tek franchise verme yerine, o ülke için bir Master Lisansör bulur ve o ülke içinde franchise verme yetkisini devreder. Bu yetkiyi içeren sözleşmeler master lisans bazen yalnız bir ülkeye değil, birkaç ülkeyi kapsayabilir¹²⁴

2.1.4.9.Finansal Kaynak Dokümanı;

Franchisee'nin franchising hakkını alması halinde bu hak ve ilgili ödemelerin nasıl yapacağını ve bu kaynakları nereden bulacağı ile ilgilidir. Ayrıca bu bölüm altında, franchising hakkının verilmesi halinde, işletmenin ne tür kaynaklarla kurulacağı da önemlidir. Bunların yanı sıra, franchisor, franchising hakkı süresince örneğin 15 yıl franchisee'nin elde edeceği nakit akışını, bilançosunu ve gelir tablosunu isteyebilir. Son olarak franchisee'den mevcut koşullar altında, hangi satış miktarında veya hasılatında başabaş noktasına ulaşacağına dair bir başabaş analizi de talep edebilir.¹²⁵

¹²⁴ <http://www.deulcom.com.tr/df/>, 28/04/2005

¹²⁵ Birdoğan Baki, A.g.e., s. 304.

III.BÖLÜM

BİR SİSTEM OLARAK FRANCHISING

3.1. FRANCHISING SİSTEMİNİ OLUŞTURAN UNSURLAR VE SİSTEMİN GEREKLİLİĞİ

Franchising sistemi iki ana unsurdan meydana gelmektedir. Bu unsurlardan birincisi üretim, pazarlama ve işletme sistemi iken diğeri franchising sistemidir.

3.1.1. Franchising Sistemini Oluşturan Unsurlar

3.1.1.1. Üretim Pazarlama ve İşletme Sistemi

İşletmenin ürettiği ürün çeşitleri, kullanılan üretim yöntemi ve standardı, üretimde kullanılan hammadde, makine ve ekipmanın satın alındığı yer, işletmenin yönetim, personel, pazarlama, reklam, promosyon, muhasebe ve finans konularında izlediği stratejiler, işletmenin üretim, pazarlama ve işletme sistemini oluşturur. Başarılı bir işletmenin kendine ait gizli pazarlama sırları ve piyasada faaliyette bulunduğu süre içinde edindiği işletme yönetimi, üretim ve pazarlama konularında tecrübeleri vardır. Üretilen ürünün şekli ve ambalajının nasıl olacağı, müşterilere

sunuluş şekli, müşterilerin kolayca tanınmasını sağlayacak işaret, amblem ve kutulama şekli, fiyat listesi, işletmenin yerleşim şekli ve düzeni, renkler, personelin kıyafeti ve kıyafeti, hizmeti tanıtıcı söz, işaret ve amblemler yani markası üretim, pazarlama ve işletme sistemini oluşturan unsurlardır. Sistem olmazsa franchising bir pazarlama ve dağıtım yöntemi olarak seçilmez. Franchising yönteminde bütün bu unsurları kullanma hakkı sözleşmeyle karşı tarafa verilir.¹²⁶

3.1.1.2. Franchise Sistemi

Franchise veren firma, kendi işletme sistemini başarıyla uygulayacak girişimciler ile arasındaki ilişkinin nasıl olacağını sözleşme ile belirler. Franchising sisteminde karşılıklı hak ve yükümlülükleri, franchise alanın sahip olması gerekli nitelikleri, franchise satış birimlerinin fizibilite açısından uygun olması gerekli özellikleri, bölgesel haklar, franchise verenin franchise alanı denetim derecesi, franchise alanlardan ücretin nasıl ve ne kadar alınacağı, franchise verenin sağlayacağı eğitim ve danışmanlık kapsamının ne olacağı, taraflar arasında koordinasyonun nasıl sağlanacağı taraflar arasındaki anlaşma ile belirtilir. Anlaşma, franchise veren ile alan arasındaki ilişkinin şeklini sözleşmeden daha kapsamlı olarak açıklar. Franchising yönteminde belirli bir sistem içinde hareket edilir ve bu sistemin dışına çıkılmaz. Franchise vermeden önce firma, geliştirdiği marka, amblem, hizmet isim ve sloganlarının kullanım kapsamı ve standartlarını saptayarak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Sanayi Mülkiyet Dairesine tescil ettirmelidir.¹²⁷

3.1.2. Franchising Sisteminin Gerekliği

Franchising'e ilgi özellikle son yıllarda artış göstermiştir. Franchising'in popülaritesi, yabancı ülkelerin pazarlama sistemleri üzerinde de oldukça etkilidir. Temel üretimler ve iyi tanınan markalar franchisor tarafından satılır. Çeşitli durumlarda sponsorluk, reklam ve promosyon sistemde özel bir dikkatle yürütülür. Franchisor müşterisi için pazar, finansal destek ve eğitim sağlar. ...Sistemde üretim

¹²⁶ Dilber Ulaş, A.g.e.,s.69-70

¹²⁷ Dilber Ulaş,A.g.e., s.70

hattı ve müşteri hizmetleri standardize edilmiştir.¹²⁸

Özellikle perakendeci kesim için ideal gözükken bu sistemin amacı, en basit ve modern metotların benimsenmesi suretiyle asgari kaynakla, azami iş hacimlerine ulaşmaktır. Bir sistem bütünlüğü içinde çalışıldığı ve dayanışmanın esas olduğu bir sistemde, rekabete karşı bir dayanıklılık, tanınmış bir markanın altında çalışılacağı için isim kazanma ve alışkanlık yaratmada zaman ve enerji kazancı, ilişkilendirilmiş firmanın tecrübe ve bilgisinden yararlanma ve işletmelerin tek başlarına yapmaları mümkün olmayan reklam bütçelerinin franchise zincirinde kendiliğinden doğması gibi kazançlar söz konusu olabilmektedir.¹²⁹

Franchising “giriş engellerinin düşük olduğu, buna karşılık, tüketici davranışı ve perakendeci yapısı açısından kültürel olarak farklı pazarlara girişte en uygun stratejilerden biridir. Franchising'in hızlı büyümesinin arkasında yatan başlıca nedenler şu şekilde sıralanabilir:”¹³⁰

- Üretim sektörünün dünya çapında önemini kaybetmesi ve hizmet sektörünün üretim sektörünün önüne geçmesi nedeniyle franchising popüler hale gelmiştir. Bu açıdan özellikle hizmet sektöründe oldukça sık rastlanan bir pazara giriş yöntemidir. Hizmet sektörüne ve emek yoğun ekonomik faaliyetlere uygun bir yöntemdir. Özellikle coğrafi olarak geniş bir alana yayılmış pazarlar için uygun bir perakendecilik yaklaşımıdır.
- Belirli bir çalışma sermayesine sahip olan fakat bir iş deneyimi olmayan küçük işletmeleri ve bireysel girişimcileri teşvik eden nitelikleri franchising'in hızla büyümesini sağlamıştır.
- Dünyada global ekonomik bütünleşmeye doğru gidilmesi franchising dağıtım yönteminin gelişmesini olumlu etkilemiştir. Global pazarlamada iki eğilim vardır. Birincisi her coğrafik pazar bölümünde yada ülkede aynı istekleri duyan, benzer davranışlar gösteren, benzer tatminler isteyen tüketicilerin ihtiyaçlarını aynı malla karşılamaktır. Coca-Cola' nın ve McDonald' s hamburgerlerinin dünya tüketicilerinin ortak istek ve

¹²⁸ Johny k.Johansson, **Global Marketing, Foreign Enrty, Local Marketing, and Global Management**, 2.ed., Irwin McGraw Hill, USA, 2000, s.157.

¹²⁹ Mehmet Melemen, Burak Arzova, A.g.e., s. 412.

¹³⁰ Emrah Cengiz, Ercan Gegez ve Diğ., A.g.e., s.70.

ihtiyaçlarını karşılaması gibi. İkinci eğilim ise, ürünün özünde değişiklik yapmadan farklı özelliklerdeki pazar bölümlerine göre ürünü değiştirerek uyarlama yapmaktır. Honda' nın A.B.D. ve Avrupa pazarına üç ayrı özellikte motosikletle girmesi gibi. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları dünya ölçüsünde birbirine benzemektedir. Tüketiciler daha düşük fiyat ve yüksek kalitede ürün yada hizmet almayı istemektedirler. Günümüzde makine, ekipman ve sistemlerdeki teknolojik ilerlemelerle ürün çeşitliliği azaltılarak benzer ürün veya hizmetler sağlanabilmektedir. İletişim ve ulaşımın hızla gelişmesi ile özellikle genç kuşak insanların zevk ve tercihleri birbirine yaklaşarak, aynı yaşam biçimine göre bir değişme eğilimi oluşmaktadır. Pazarların globalleşmesi ile pazar bölümlendirme, yerel markalar ve küçük ölçekli üretimin yerini standardizasyon, standart mal ve markaların global düzeyde, büyük ölçekli olarak daha düşük maliyetlerle üretilmesi almıştır. Global pazarlama stratejisiyle işletmeler, ürün dizaynı, paketleme, satış promosyonu ve reklamda standardizasyona giderek maliyet tasarrufu sağlarlar. Ürün dizaynında, müşteri servisinde, marka adında, müşterilere yansıtılan imajda tutarlı olunması satışların artmasını olumlu etkiler. Franchising' de her satış biriminde aynı standartta ürün veya hizmetin sunulması ve standart görünümün sağlanması önemli olduğundan, kendi pazarında doygunluğa ulaşmış ve yayılmak isteyen, global pazarlama stratejisini benimseyen başarılı firmalar bir pazarlama ve dağıtım yöntemi olarak franchisingi kullanmaya başlamışlardır. Günümüzde ulaşım ve iletişimin gelişmesi franchise veren yabancı firmaların denetim işini kolaylaştırmış ve global standardizasyonu sağlamalarına yardımcı olmuştur.¹³¹

- Hizmet sektörünün önemi batıdaki ülkelerde gün geçtikçe artmakta ve hizmetin hakim olduğu ekonomilere doğru bir değişme yaşanmaktadır. A.B.D, Almanya, Japonya, İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde sanayi sektörünün milli gelir içindeki payı son on yıl içinde azalırken, hizmet sektörünün payı artmıştır. Gelişmiş ülkelerdeki sanayi sektörü (otomotiv, beyaz eşya gibi) yeni sanayileşmekte olan ülkelere (Uzak Doğu Asya, Türkiye, İspanya, Portekiz) kaymaktadır. Hizmet sektörü teknoloji ve

¹³¹ Dilber Ulaş, A.g.e., s. 16.

organizasyonlardaki değişmelerle gelişmektedir. Sanayi sektöründeki kuruluşlar eğitim, tanıtım, muhasebe, temizlik gibi hizmetleri önceleri kendi bünyelerinde sağlarken günümüzde bu konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanmaktadırlar. Gelişmiş ülkelerdeki hizmet sektöründe franchising yöntemi oldukça yaygın kullanılmaktadır.¹³²

Tablo 6: İş Gücünün Son 20 Yıl İçinde İki Sektördeki Dağılım Yüzdesi.

Tablo : İş Gücünün Son 20 Yıl İçinde İki Sektördeki Dağılım Yüzdesi.		1970 (%)	1980 (%)	1993(%)
ALMANYA	Sanayi:	40	35	33
	Hizmet:	43	55	60
JAPONYA	Sanayi:	38	30	15
	Hizmet:	50	54	58
İNGİLTERE:	Sanayi:	38	31	17
	Hizmet:	52	59	62
AMERİKA:	Sanayi:	38	24	15
	Hizmet:	68	70	80

Kaynak: Cem Alpar, "Hizmet Sektörü", Dünya, 30 Mart 1994.

Türkiye'de işgücünün hizmet sektöründeki payı ise sanayileşmiş ülkelerle karşılaştırıldığında oldukça düşüktür. 1993 yılındaki verilere göre 1988 yılında hizmet sektöründeki işgücü, toplam çalışabilir nüfusun %36.8'ini oluştururken, bu oran 1993 yılında sadece % 37.3' e yükselmiştir. Hizmet sektörünün Türkiye'de gelişmesiyle yeni iş imkanları doğacaktır. Araba kiralama, bakım, onarım, kuru temizleme, otel, motel, fast food, emlakçılık, temizlik gibi hizmet sektöründeki faaliyetlerin artması franchising'in gelişmesini olumlu etkileyecektir.¹³³

- Franchising, istihdam imkanı sağlayarak ekonomiye katkıda bulunur. Çok farklı iş alanlarında franchising yapılabilirdiğinden yeni iş alanlarının açılmasını sağlayarak istihdam olanağı yaratır. Ülke içindeki yan sektörlerin gelişmesini sağlar. Gelişmiş ülkelerdeki hükümetlerin, franchising'in ekonomiye yararlarının farkında olmaları ve desteklemeleri franchising'in gelişmesini olumlu yönde etkilemiştir. Ülkemizde

¹³² A.g.e., s. 16-17.

¹³³ A.g.e., s. 17.

franchising'in gelişebilmesi için güvenilir ve istikrarlı bir ekonominin olması gereklidir. Hükümet franchising' in ekonomiye yararlarını göz önünde bulundurarak gerekli kanuni düzenlemeleri yapmalı, bankalar franchise almak isteyenlere uygun koşullarla kredi veren bölümler oluşturmalıdır.¹³⁴

- Yaşam tarzındaki değişiklikler franchising'in gelişmesinde etkili olmuştur. Amerika'da kendilerine ait bir işi olan kadınların sayısı erkeklere göre daha hızlı bir oranda artmaktadır. 25-54 yaşındaki kadınlar 1975'te %55.4 oranında işgücüne katılırlarken, bu oran 1993'te %74.7'ye yükselmiştir. Kadınların sahip oldukları franchise birimleri %68 büyümüştür. Kadınların sahip oldukları birimlerde, 1986 yılında %11'den 1992 yılına gelindiğinde %18,5'a artış olmuştur. Bu oran kadın ve erkeklerin franchise olarak birlikte çalışmalarını içermemektedir. Kadınlar işlerinde Franchisee olarak geleneksel aile değerlerini yansıtır, çocuk ürünleri, kıyafet, mücevher, yiyecek perakendeciliği, sağlık ve güzellik, iş bulma emlak gibi çeşitli alanlarla ilgilenmektedirler. Kadınların ev işlerine daha az zaman ayırmaları nedeniyle, fast food'lar, kuru temizleme, ev temizliği gibi hizmetlere talebin artması franchising sisteminin gelişmesini olumlu etkilemiştir. Franchisee profilinin demografik özellikleri değişmektedir. Buttner'ın 1993'deki bir araştırmasına göre kadın girişimciler genellikle 30-45 yaşlarında, orta sınıf, eğitilmiş, evli ve çocuk sahibi ve genellikle tecrübe sahibi kişiler olmaktadır.¹³⁵
- Günümüzde bir çok insan kendi işinin sahibi olmayı istemektedir. Büyük organizasyonların bürokratik çevresinden kaçarak kendi işini kurmak isteyen insanların sayısı hızla artmaktadır. Franchising, işverenden çok kendisi için çalışmayı isteyen kişilerin motivasyonunu sağlayan bir yöntemdir. Kendi işini kurmak için gerekli yeteneği yada güveni kendinde bulamayan, iş tecrübesi olmayan, tasarruflarını kendisine ait bir iş kurarak değerlendirmek isteyen küçük yatırımcıların franchise almaları işe başlamalarında, yeni bir iş kurmaya göre daha kolay ve az maliyetlidir.

¹³⁴ Dilber Ulaş, A.g.e., s. 18.

¹³⁵ A.g.e., s. 18-19.

Bununla birlikte bir firmanın kendi sermayesiyle dağıtım ağını oluşturmasının ve sürdürmesinin maliyeti, ülke çapında gelişmesini engelleyici bir faktör olabilir. Franchising, kendi başlarına kredi bulmakta zorlanabilen küçük yatırımcıların ana firmanın desteğiyle kredi bulmalarını, ana firmanın ise ürün yada hizmetlerinin dağıtımını kendi amaçlarına uyum sağlayan küçük girişimciler aracılığıyla, az bir maliyetle gerçekleştirmelerini sağlar.¹³⁶

Diğer yandan “Franchising başarılı bir oluşumdur. İnsan tutkusu hariç her şey bu sistemde sağlanır. Şirketlerinde bağımsız olan insanların olduğu sistemlerde daha başarılı bir gelişim gösterir.”^{137,}

Franchising özellikle, düşük sermaye yatırımıyla dış pazarlara hızla açılmak isteyen (genellikle büyük ölçekli) firmalar için ideal bir yöntemdir. Temel olarak franchising, franchise verenin sahip olduğu başarılı ve çekici bir işin veya sistemin, franchise alanın girişimcilik ruhu ile birleşerek sinerji yarattığı bir yöntemdir. Franchising yöntemi, özellikle ülkedeki genç ve istekli girişimci işgücünü teşvik ettiği için yabancı hükümetlerin sıcak baktığı yöntemler arasında yer alır. Bununla birlikte sunulan hizmetler konusunda bazı müdahaleler olabilmektedir. Ayrıca franchising' in kaynaklandığı ülke hükümetleri de, yöntemin üretim tesislerini yurt dışına kaydırmaması ve ana ülkede istihdamı azaltıcı bir etki yaratmamasından dolayı bu yönetime sıcak bakmaktadırlar.¹³⁸

Franchise anlaşmasının uzun dönemlilik niteliği taşıması nedeniyle ev sahibi ülke istikrarı önemli bir faktör haline gelir. Franchise geliştirme genellikle yerel bir fırsatın algılanması ve ardından franchising kavramının dış pazarlara adapte edilmesi ile oluşur. Bu nedenle başlangıçta odaklanılan pazar iç pazardır. Kaldı ki, iç pazar franchise formatının test edilmesi ve geliştirilmesi açısından daha iyi pazar koşullar sağlar. İletişim kolaylığı nedeniyle pazardan ve franchise alanlardan rahatça bilgi toplanılabilir ve hızlı bir şekilde gerekli düzenlemeler yapılabilir. Eğitim, franchise alanın seçimi, yer seçimi, tedarikçilerin organizasyonu, tutundurma ve mağaza dekorasyonu gibi konularda başlangıçta elde edilen deneyimler sonucunda bir takım

¹³⁶ A.g.e., s. 18.

¹³⁷ Lou Gurnick, **So You Want to be Your Own Boss ?**, www.franchising.org., 30.08.2005.

¹³⁸ Emrah Cengiz, Ercan Gegez ve Diğ., A.g.e., s.71.

format değişiklikleri yapılabilir. Franchise geliştirmenin ilk dönemleri, franchise verenin sadece franchise paketinin pazar koşullarına adapte edilmesinde değil aynı zamanda franchising yönteminin kendisine özğü konularda da önemli bir öğrenme sürecinden geçtiği aşamadır. Franchise veren, iç pazarda kazandığı deneyim sonucunda başarısını ispatlamış bir franchise paketi ve yönetime ilişkin sorunları çözmeye yardımcı olan bir bilgi birikimiyle dış pazarlara açılmaya hazır hale gelir. Bazen franchise verenin dış pazarlara açılma nedeninin arkasında yönetimin isteği değil, iç pazarın doyuma ulaşması yatmaktadır.¹³⁹

3.1.3. Franchising Sisteminin Uygulama Aşamaları

Öncelikle bir franchise veren firma bulunmalıdır.

Franchisor firma öncelikle franchisee'ye bir tanıtım dosyası hazırlamalıdır. Bu tanıtım dosyası ana firma ile ilgili bilgi paketinden ve formdan oluşur. Bu bilgi paketi ile ilgili kişisel ve mali bilgileri içerir. Ayrıca franchisor' un franchisee' ye vermekle yükümlü olduğu 3 adet el kitabı vardır. Bunlardan birincisi, ana şirket içi operasyonu anlatan kitap; 2.si, franchisee'nin uyması zorunlu olduğu kuralları içeren franchisee şirket içi operasyon kitabı ve son olarak ta franchisee'ye nasıl işleteceğine dair tüm bilgileri içeren işletme bilgileridir. Bu işletme kitabı ile birlikte Know-How' da verilmektedir. Franchisee, franchisor'u seçerken çok dikkatli olmalıdır. Kişisel ve mali açıdan iyi analiz etmelidir. Aynı zamanda franchisor'da franchisee için aynı araştırmayı yapar. Karşılıklı olarak tanıma aşaması tamamlandıktan sonra franchisor ile franchisee görüşmelere başlarlar. Faaliyet bölgesi belirlenir. Belirlenen faaliyet bölgesi göz önünde bulundurularak fizibilite çalışması yapılır. Bu fizibilite çalışmasında gerekli sermaye, ödeme koşulları, yatırımın ne kadar sürede geri amorti edeceği belirtilir ve bu fizibilite çalışması franchisee'nin önüne konur. Bu fizibilite çalışmasının sonucu franchisee için karar aşamasıdır. Franchisee karar verdikten sonra sözleşme imzalanır. Bu sözleşme çok detaylı ve her hususu kapsayacak şekilde olmalıdır. Sözleşmenin imzalanması ile birlikte franchisee'nin ödemeleri de başlamalıdır. Ödeme planı sözleşme ekibine verilmekte ve ödeme planı her firma bazında değişmektedir. Bu anlaşmalardan sonra franchisee'nin birim hazırlığı başlar. Bu birim hazırlığı mağazanın dekorasyonunu, franchisee'nin ve elemanlarının

¹³⁹ Emrah Cengiz, Ercan Gegez ve Diğ., A.g.e., s.72.

eğitimini içermektedir. Bazı franchisorlar birim hazırlığını üstlenerek anahtar teslimi her Şeyi hazırlamaktadırlar. Anahtar teslim hazırlığın avantajı maliyetleri minimize edecek Şekilde ana firmanın hazırlıkları yapması ve franchisee' ye yol göstermelidir. Hazırlıklar bittikten sonra franchisee işe başlar. Bu başlangıç süresince franchisee' ye yardımcı olmak amacıyla franchisor firmadan bir destek elemanı franchisee'nin yanında olur.¹⁴⁰

3.1.3.1. Franchise Alanın Seçilmesi

Franchise sisteminin uygulanmasındaki en önemli aŐamalardan biriside franchise alanın seçilmesidir.

Yapılan araştırmalara göre ana firmanın franchise almak isteyenler arasında seçim yaparken en önem verdiği nokta, yatırımcının franchise biriminin oluşturulması için gerekli finansmanı sağlayacak mali güce sahip olmasıdır. Franchise alan kişi, sermayenin önemli bir miktarını sağlamalıdır. Ana firmanın franchise alanı seçerken önem verdiği diğer noktalar; kişisel özellikleri (dürüst olması, uzun saatler çalışmaya istekli olması, gayretli, içten olması), franchise alanın işinin başında bulunmasıdır. Bazı işlerde franchise alanın belirli bir yaŐın altında olması tercih edilir. Bazı işlerde ise eğitim durumu önemli olabilir. Franchise alan, eğitim göreçeğinden dolayı çok tecrübeli olması gerekmez. Önceden iş tecrübesine sahip olması aranan bir faktör olsa da, ana firma franchise almak isteyen kişilerin önceden aynı tür işte çalıŐmış olmalarını istemeyebilir. Ayı alanda çalıŐmış, tecrübeli kişiler franchise verenden yardım almak istemeyerek prosedürleri takip etmekten kaçabilirler. Başvurular görüŐmelerle, testlerle, önceden çalıştığı yerlerden referans alınarak değerlendirilir.¹⁴¹

Franchise veren firmaların bazıları franchise alanlara işe baŐlamadan önce el kitapçıkları vermekle yetinirken bazıları sınıf eğitimi, tartışma grupları, simülasyon, ve diğer teknikleri içeren eğitim programları sağlarlar. Eğitim 4-6 hafta yada daha

¹⁴⁰ <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, 28/04/2005

¹⁴¹ Dilber Ulaş, A.g.e., s.85

uzun süreli olabilir. McDonalds' dan franchise alanlar ülke içinde 8 aylık bir eğitim ve Illionis'de bulunan Hamburger Üniversitesinde 14 gün temizlikten, ürünleri doğru pişirmeye, nasıl muhasebe sistemi tutulacağına kadar her şeyi öğrenirler. Ana firma franchise alanlara mağaza yerleşimi ve dizaynı, teçhizat satın alma, stok kontrol, reklam, muhasebe yöntemleri, işçi seçimi ve eğitimi, mağaza yönetimi konularında eğitim programları sağlamalıdır. Franchise alanlara sağlanan eğitim franchise sisteminin türüne ve gerekli kalifikasyonlara bağlıdır. Ana firmanın bu eğitim programlarını sunmalarının nedeni kendi başarılarının öncelikle franchise alan işletmecilerin başarılarına bağlı olduğunu bilmeleridir. Eğitim programları yöneticileri uzun saatler çalışmaya, strese hazırlar. Franchise alanın sisteme girmek için ödediği başlangıç ücreti eğitim maliyetlerini içerir.¹⁴²

3.2. FRANCHISING SİSTEMİNDEKİ TARAFLAR

Franchising sisteminde, franchise veren (Franchisor) ve alan (Franchisee) olmak üzere iki kişi bulunmaktadır.

Franchisor, tescilli bir marka adı altında bir üretim tekniği yada pazarlama sistemine sahip olan kişidir. Bu kişi sahip olduğu tescilli markanın işletim hakkını vermektedir. Franchisor aynı zamanda müşterisi ile olan ilişkisinin devamını ve başarısını sağlayabilmek için teknik, idari, mali, pazarlama ve eğitim konularında da destekler vermektedir. Sözleşme süresince tanıtım, reklam ve malzeme tedariki gibi türlü hizmetler varlığı zorunlu olan hizmetlerdir. Bu tür hizmetlerin olmadığı franchising sistemi başarıyla yürüyemez. Franchisor müşterisi ile yapmış olduğu iş karşılığında bir sözleşme yapmaktadır. Bu sözleşme özellikle yararlanılacak hizmetlerin niteliği ve ödemeler ile ilgili olarak yoğunlaşmaktadır.

Franchisor' ün müşteri ile olan ilişkisi, anlaşmanın devamlılığını sağlayabilmenin yanı sıra kendi ismini de koruyabilmek endişesidir. Bu nedenle, franchisor, sürekli olarak franchisee' yi yakın takibe almıştır. Anlaşmanın şartlarına uyulup uyulmadığı

¹⁴² A.g.e., s.85-86

yada kendisine karşı ismini lekeleyebilecek bir takım faaliyetlerde bulunup bulunmadığını dikkatle takip etmektedir. Aksi durumların varlığı franchisor' un iş yapamamasına ve sistemin olumsuz etkilenmesine neden olacaktır.

Franchisee ise, franchisor' ın sahip olduğu olanaklardan belirli bir ücret karşılığında yararlanan kişidir. Ödediği ücret karşılığında belirli bir konudaki teknik bilginin yanı sıra franchisor' un deneyimlerinden de yararlanmaktadır. Böylece herkes tarafından kanıtlanmış, başarısı iyi bilinen bir metottan, başlangıç yatırım masrafları olmaksızın yararlanılma olanağına sahip olunmuş olur. Franchisee bağımsız bir girişimci olup franchisor'un verdiği hizmetlerden belirli bir bedel karşılığında yararlanmaktadır.¹⁴³

3.3. FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRLERİ

Franchising değişik kaynaklarda çeşitli sınıflar altında incelenmektedir. Farklı ülkelerin kaynaklarında çok çeşitli sınıflamalara sokulmuştur.

Örneğin, franchise verene ait ticari işletmenin, franchising yönteminin kullanmaya başladığı sıradaki yapısal özellikleri açısından franchising, **kurucu** ve **yapısal dönüşüme yol açan** olmak üzere iki çeşide ayrılmaktadır. Birinci gruba giren franchising türünde, yeni oluşturulmuş konseptlere göre yeni işletme birimleri kurulurken, başka bir ifadeyle, ticari faaliyet baştan itibaren yürütülürken, ikinci gruba giren franchising türünde, başlangıçta kullanılan farklı bir sürüm yönteminin franchising'e dönüştürülmesi söz konusu olmaktadır. Bunun yanı sıra franchising, işbirliği taraflarının pazarın hangi düzleminde faal olduğu kıstasına göre de, üretici-toptancı, üretici-perakendeci, toptancı-perakendeci gibi farklı türlere ayrılmaktadır. Ayrıca özellikle Almanya ve İsviçre'de somut bir franchising ilişkisinde, franchising faaliyetinin yönlendirilmesinde tek söz sahibi olan tarafın franchise veren mi olduğu yoksa bu konuda her iki tarafında eşit haklara sahip ortaklar mı oldukları kıstası

¹⁴³ <http://www.emlaknet.com.tr/TUR/franedir.htm>, 28/04/2005

temel alınarak **tabiyet-franchising'i** ve **ortaklık-franchising'i** şeklinde bir ayırım da yapılmaktadır.¹⁴⁴

Diğer yandan franchising bir başka yapıda da incelenebilir. Bu yapı sistemin ülke sınırları içi yada dışında olmasına göre ulusal yada uluslararası franchising olarak adlandırılmasını gerektirir.

3.3.1. Ulusal ve Uluslararası Franchising

Sistemin uygulanırılıığı yani sözleşmenin kendisi ulusal sınırlar içinde yapılıyor ise ulusal franchising olarak adlandırılır. Ülke içi franchising'te kazanç milli sınırlar içinde kalmaktadır. Sistem ülke sınırları dışında örneğin iki ülke arasında yapılıyor ise uluslararası franchising olarak adlandırılır.

Ulusal Franchising “Tarafların aynı ülke içinde bulunmasıdır. Bir firma franchise vererek farklı büyüme stratejileri izleyebilir. Franchise vererek ülke içinde bir şehirden diğer şehirlere, daha sonra ülke dışında kendi ülkesine benzer ülkelere yayılabilir. Bu strateji zincirleme coğrafik stratejidir. Yada tek bir ürün çeşidi ile işe başlayıp, ürün çeşitlerini arttırarak zincirleme ürün çeşitliliği stratejisi izlenebilir. Bisküvi imalatından kek çeşitlerine doğru ürün çeşitlerinin arttırılması gibi. Firma çok sayıda şehir veya ülkeyi hedef alarak pazarını bunlara doğru geliştirebilir. Yada rastgele seçilmiş coğrafik strateji izleyebilir. Ülke içinde yapılan franchise anlaşmaları şehirler arasında, bölgeler arasında yapılır. Her iki tarafta ülke içinde bulunduğundan elde edilen gelirler ülke içinde kalır. Franchise alana şehirler arasında yapılan franchisingde dar bölge, bölgeler arasında yapılan franchisingde ise geniş bölge imtiyazı verilir. Geniş bölge imtiyazının verilmesi ana bayilik sistemine benzer.”¹⁴⁵ Burada ana franchise vericisi haklarını kendi adına kullanmak üzere bir franchise alıcısına vermektedir. Bu franchising alıcısı da o bölgede franchising vericisi gibi davranmaktadır. Bu bir franchising çeşidi olmayıp sistemin işlemedeki bir özel halidir. ABD de bu özel uygulama "master franchise", İngiltere ve Kara Avrupasında ise "sub-franchise" olarak adlandırılmaktadır.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Osman Berat GÜRZUMAR, **Franchise Sözleşmeleri, ve Bu sözleşmelerin Temelini Oluşturan “Sistemlerin” Hukuken Korunması**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995, s.3

¹⁴⁵ Dilber Ulaş, A.g.e., s.46

¹⁴⁶ Macide SOĞUR, **İşletme Sistemi Olarak Franchising**, Der Yayınları, İstanbul, 1999, s.43.

Franchising işleminin içeriğine; bakılmaksızın franchising taraflarının ayrı ülkelerde olmaları demektir. Franchise vericisi sahibi olduğu malı yada hizmeti başka ülke sınırları içindeki franchise alıcısına vermektedir. Yani söz konusu malı veya hizmeti franchising anlaşması ile ihraç etmektedir. Franchise vericisinin kazancı hem ihraç ettiği malın yada hizmetin geliri, hem de franchising geliri olmaktadır. Bunun yanı sıra franchise alıcısı ithal etmiş olduğu mal, hizmet ve franchising için bir bedeli bir başka ülkeye transfer etmektedir. Franchise alıcısının sağlamış olduğu satış gelirlerinin bir kısmı da böylece yurt dışı çıkmaktadır. Ülke içi franchising'de tanımlanan master franchising veya sub-franchising ülkeler arası franchising işlemlerinde de yapılır. Franchise vericisi, bir başka ülkede doğrudan kendi adına franchising yapabileceği gibi, franchise vericisi olarak o ülkede bir başta şirkete haklarını devir ederek kendi adına hareket etmesini isteyebilir. Bu durumda franchise yapılan ülkede ki şirket master yada sub franchise sıfatını kazanmıştır. Artık aynı ana franchise vericisi gibi davranmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren Alphagraphics ve Mc Donald' s işletmeleri bu konuya örnek gösterilebilir. Amerikan Alphagraphics firmasının Türkiye'yi uygun bir pazar olarak görmesi ve Türkiye'de de bu işi Tifdruk devretmesi ile sistem kurulmaktadır. Böylece Alphagraphics basımevi isim ve lisansını Tifdruk'a satmıştır. Tifdruk artık Türkiye' de Alphagraphics' in bütün haklarını temsile yetkili duruma gelmiştir. Yani "master franchise yada sub-franchise" olmuştur. Böylece Tifdruk Türkiye'deki yatırımcılara franchise verme hakkını elde etmiştir.¹⁴⁷

Franchise veren ve alan tarafların farklı ülkelerde olmasıdır. Bir girişimci yabancı bir ülkenin pazarına çeşitli stratejilerle girebilir. Hedef ülkede,¹⁴⁸

- Doğrudan yatırım yapmak,
- Doğrudan bireylere franchise vermek,
- Master franchise vermek,
- Joint venture oluşturmak,
- İhracat yapmak stratejilerinden birini seçebilir.

¹⁴⁷ A.g.e., s.43-44.

¹⁴⁸ Dilber Ulaş, A.g.e., s.46-47.

Bu stratejilerden hangisini seçeceğine karar vermeden önce işletme ölçeği, uluslararası tecrübe, pazar potansiyeli, yatırım riski, ürünlerin veya hizmetin hedef ülkede başarılı olup olmayacağı konusunda pazar araştırması yapılmalı, franchise veren firmanın yönetim yapısının uygun olup olmadığı, finansal kaynaklar, ülkenin rekabet kanunları, vergi düzenlemeleri, ithalat kontrolleri göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁴⁹

3.3.1.1. Doğrudan Yatırım Yapmak (Şube Açmak)

İşletme, yabancı ülkedeki işçilik, hammadde ve benzeri yatırım faktörleri ucuzsa ve pazar uzun vadede gelecek vaad ediyorsa doğrudan yatırıma karar vererek yabancı ülkede kendi üretim tesislerini kurabilir. Öncelikle pazarın ekonomik, kültürel, politik, hukuki, kambiyo sistemi gibi faktörleri incelenir, girilecek ülkenin hedef pazarının durumu, rakipler ve pazar payları dikkate alınarak tüm mali faktörleri içine alan ciddi bir fizibilite çalışması yapılır. Ayrıntılı olarak yapılan analiz sonucu olumlu olursa pazara girmeye karar verilir. Doğrudan yatırım kararı verilirse hedef pazardaki tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini tatmin edebilecek şekilde pazarlama karması (mal, fiyat, dağıtım, tutundurma) geliştirilir. Doğrudan yatırım hedef ülkeye teknoloji transferi sağladığından firmanın imajı kuvvetlenir, kazançlar aracılarla paylaşılmaz, ürün veya hizmetler, yatırım üzerindeki kontrol tam sağlanır. Tedarik kaynakları, müşteriler, hükümet ile daha iyi ilişkiler oluşturularak mal ve hizmetler bölgeye uyarlanır. Bununla birlikte doğrudan yatırımda pazar hakkında tam bilgi sahibi olmama, maliyetlerin yüksek olması, döviz blokesi, devalüasyon, millileştirme, beklenmeyen pazar koşullarının olabilmesi gibi riskler söz konusudur.¹⁵⁰

¹⁴⁹ A.g.e., s.47

¹⁵⁰ A.g.e., s.47-48

3.3.1.2. Doğrudan Bireylere Franchise Vermek

Franchise veren firma, yabancı bir ülkede bulunan girişimciye doğrudan franchise verebilir. Doğrudan franchising'de birtakım güçlüklerle karşılaşılır. Bunlar;¹⁵¹

- Franchise alanların, franchise veren firmalara yaptıkları ödemelerde güçlüklerle karşılaşılabilir.
- Franchise alan firmanın başka bir ülkede olması, franchise veren firmanın sürekli danışmanlık sağlamasını, bir çok durumda yardım etmesini zorlaştırır.
- Franchise veren hedef ülke hakkında çok az bilgiye sahip olabilir. Uzmanlık eksikliği olabilir.
- Franchise veren başka bir ülkede olduğundan franchise sözleşmesinde uyulması gereken kurallarda, yabancı ülkenin hükümetinin kanuni düzenlemelerinde güçlüklerle karşılaşılabilir.

Franchise veren firmaların doğrudan franchising ile yayılmasına uygulamada pek rastlanmaz. İşletmeler öncelikle kendi ülkelerinin pazarlarında gelişme fırsatlarını araştırırlar. Bununla birlikte franchise veren firmanın hedef ülkede önemli yatırımlar yapması gerekmiyorsa ve hedef ülke coğrafik, dil, kültürel açıdan ana ülkeye benziyorsa doğrudan franchising verilebilir. Kanada ve ABD ile İngiltere ve İrlanda'nın benzemesi gibi. Doğrudan franchising'in avantajları ise; franchise faaliyeti üzerindeki kontrolün kaybedilmemesi ve faaliyetlerden elde edilen gelirin bir üçüncü tarafla paylaşılmamasıdır.

3.3.1.3 Master Franchise Vermek

Gelişen uluslararası franchise'nin yaygın formu olan bir franchisee'yi görevlendirmeyi içerir veya master franchisor spesifik pazar oluşturmak için bütün ülke boyunca hakları satın alır. Çoğu master franchisorları, kendilerini ön franchise

¹⁵¹ A.g.e.,, s.48

birimleriyle desteklemeyi ve geliştirmeyi beklmelerine rağmen, diğerleri ön franchisör'lere verilen haklar verilir. Temelde ülkemizde bir mainfranchisör olursanız, bir ön ödeme veya bağlılık ödemesini kabul ederseniz. Çoğu kendi kendilerine bir veya iki pilot franchise kurarlar, daha sonra orijinal dükkanlardaki planları izlemek için diğerlerini eğiterek şubeler açarlar. Bu tür franchising hem ulusal hemde uluslararası pazarlarda uygulanabilir. Ulusal anlamda uygulanışı şöyledir; Franchise vericisi haklarını kendi adına kullanması üzere belli bir eğitim süreci sonucunda franchise alıcısına verir. Bu franchise alıcısı bulunduğu bölgede franchise vericisi olarak faaliyet gösterir. Uluslararası anlamda ise, franchise vericisi doğrudan başka bir ülkede kendi adına franchising sistemini kurabilir, buna Mc. Donald's işletmesi örnek olarak gösterilebilir.¹⁵²

Bu tür franchising' de, ana franchise vericisi yerli ülkede kendi adına kendine ait hak ve yükümlülükleri yerine getirmek amacıyla bir işletme seçer. Uzun bir eğitim döneminin sonunda yerli ülkede seçmiş olduğu bu işletme ana işletme gibi faaliyette bulunur. Ana ülkedeki işletme adına yerli ülkede franchise dağıtır. Ana ülkedeki işletme adına çeşitli sorumluluklar yüklenir ve çeşitli haklara sahiptir. Mc Donald's ve Burger King bu tür işletmelere en güzel örnektir.¹⁵³

Ana firma kendi ülkesinde veya yabancı ülkede bulunan bir girişimciyle master franchise anlaşması yapar ve belirli bir bölgede kendi adına franchise verme hakkını girişimciye verir. Ana firmanın sözleşme yaptığı franchise alan bu girişimciye "Master Franchisee", bu özel uygulamaya da "Master Franchise" denir.

Master franchisee;¹⁵⁴

- Kendi ülkesinde yada ülkesindeki geniş bir bölgede, ana firma gibi franchise verme hakkına sahip olur,
- Kendi ülkesindeki girişimcilere franchise vererek her alt franchisee' den royalty ve başlangıç ücreti alır ve ana firmaya bu bedellerin bir kısmını (yaklaşık 1/4'ünü) verir.

¹⁵² Birdoğan Baki, A.g.e., s. 307.

¹⁵³ Mehmet Melemen, Burak Arzova, A.g.e.,s. 421.

¹⁵⁴ Dilber Ulaş, A.g.e., s.49

- Ana firma gibi kendi alt franchisee'lerine eğitim ve destek sağlar ve ana firma tarafından belirlenen kalite standartlarına her alt franchisee'nin kendi bölgesinde uymasından sorumlu olur.
- Master franchisee, yabancı bir ülkede bulunan ana firmadan transfer ettiği know-how'u franchise verdiği diğer işletmelere aktarır.

Master franchise vermenin avantajlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;¹⁵⁵

- Franchise vermek isteyen bir firma hükümet düzenlemelerinin kısıtlamalar getirdiği, politik ve ekonomik riskin büyük olduğu pazarlara master franchise vererek girme imkanı sağlar.
- Master franchisee, kendi bölgesindeki pazar hakkında ana firmadan daha fazla pazar bilgisine sahiptir. Ana firmanın hedef ülkedeki yönetim yükünü azaltır, franchise verdiği alt franchisee'lerinden daha çok tecrübeli ve bilgili olan master franchisee, ana firmanın işini kolaylaştırır.
- Ana firma yayılmak için yeterli kaynağa sahip değilse, master franchisee ile yabancı bir ülkenin pazarına girme fırsatı bulur.

Master franchise'in dezavantajları ise şunlardır;¹⁵⁶

- Ana firmanın gelirlerinin daha az olması,
- Ana firmanın amaçlarına uygun master franchisee'yi bulup eğitmenin zor olması,
- Master franchisee üzerindeki kontrolün kaybedilebilmesi, gevşek standartların uygulanabilmesi,
- Master franchisee'nin işi tam olarak öğrendikten sonra franchise'ı bırakması gibi risklerin söz konusu olmasıdır.

3.3.1.4. Ortak Girişim Oluşturmak

Ortak girişim oluşturmak, yabancı ülkedeki girişimcilerle ortak üretim ve pazarlama tesisleri kurmaktır. İhracattan farklı ülke dışında bir miktar üretimin

¹⁵⁵ A.g.e., s.50.

¹⁵⁶ A.g.e., s.50.

yapıldığı bir ortaklığın oluşturulması, doğrudan yatırımdan farkı ise yabancı ülkedeki girişimci ile ortaklık kurulmasıdır.¹⁵⁷

3.3.1.5. İhracat Yapmak

Ülke içinde üretim yapan işletmelerin dış pazarlara yönelerek, mallarını bu pazarlara satmalarıdır. İhracat, doğrudan yada dolaylı olabilir. Doğrudan ihracatta işletmeler hedef ülkede ihracat servisi, ihracat departmanı kurarlar yada ihracat hacmine göre yabancı ülkede şube veya acente açarak, distribütör aracılığıyla ellerindeki malları alıcılara satarlar. Şube ve acenteler, hedef pazardaki olaylar hakkında işletmenin sürekli haber almalarını sağlarlar. Dolaylı ihracatta ise yabancı ülke hakkında fazla bilgi sahibi olmayan, ihracata yeni başlayan işletmeler riski azaltmak amacıyla, hedef ülkede bulunan bağımsız acenteler, distribütörler, ticaret şirketleri gibi pazarlama kuruluşlarıyla çalışırlar ve belli bir tecrübe edindikten sonra hedef pazara doğrudan ihracat yapabilirler. İhracat, firmanın yatırım maliyetlerini azaltan ve ürünlerinin düşük işlem maliyetleriyle dağıtılmasını sağlayan bir yöntemdir. Bununla birlikte hükümet tarifeleri, kotalar, ithalat sınırlamalarının olması gibi dezavantajlar söz konusudur. Dolaylı ihracatta acenteler ve distribütörler ile ilgili sorunlar yaşanabilir. Ana firmanın ürünlerini tutundurma çabalarında bulunmayabilirler.¹⁵⁸

3.3.2 Ürün ve Marka Franchising'i

A.B.D. Ticaret Departmanının tanımına göre ürün ve marka franchise; franchise alanın, üreticinin adı ve markası altında ürünlerini sattığı, üretici ile satıcı arasında kurulan bağımsız bir satış ilişkisidir. Pazarlanan ürünler genellikle franchise veren firma tarafından üretilir. Franchise alan, ana firmanın markası dışında ürün satamaz ve kendisi de üretimde bulunuyorsa ürettiği ürünlerde üreticinin markasını kullanamaz. Ürünler üzerinde sadece ana firmanın kararları önemlidir ve ana firma ürünlerinin pazarlanması üzerindeki kontrolü sürdürmek ister. 18. y.y da Alman bira üreticilerinin kendi markalarındaki biraları satmaları için birahanelerle yaptıkları

¹⁵⁷ A.g.e., s.52.

¹⁵⁸ A.g.e., s.53-54.

sözleşmeler, Singer Dikiş Makinaları Şirketinin makinaların satışı için bayilerle yaptığı sözleşmeler, yetkili lastik, bilgisayar, televizyon satıcıları ürün ve marka franchisingine örnek verilebilir. Günümüzde bu dağıtım şekli otomobil satışları (Fiat, Ford, Tofaş gibi), benzin istasyonları (Shell firması ile Shell bayileri arasındaki sözleşme gibi) ve alkolsüz içecek şişeleme tesislerinde (Coca-Cola, 7-up gibi) bayilik adı altında oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır.¹⁵⁹

Mamul bazında franchising, franchise vericisinin, franchise alıcısına kendi mamullerini daha önceden belirlenmiş coğrafi bölge sınırlarında dağıtım yapma hakkını yasal yolla vermesini kapsar. Burada önemli olanı franchise vericisinin markasının satılmasıdır. Örneğin, franchise alıcısı Sagra Special ürünlerini satıyorsa anlaşma gereği başka çikolata satamaz. Bu franchising çeşidi distribütörlük, ticari bir markanın kullanılmasını, ünlü bir ismin kullanılmasını ve mümessilliğini içerir¹⁶⁰.

Ürün ve Marka Franchising'i, ABD'de üretici ve satıcı arasında bağımsız bir satış ilişkisi şeklinde başlamıştır. Bu ilişki çerçevesinde satıcı firma, kendini üretici firma ile özdeşleştirmeye çalışmaktadır. Belirli ürünlerin benzer görünümdeki bağımsız işletmelerde pazarlanması sonucu, üretici ile imaj birleşmesi sağlanmaktadır. Bu tür franchising'de esas olan belirli bir marka ya da ticari ünvanın kullanılmasıdır. Ayrıca imtiyazı veren firma karşı taraf üzerinde sevk ve idare dahil, geniş ve sürekli bir denetim hakkına sahiptir. Bazı basit konularda, franchise alan kuruluş üretim safhasına da girebilir. Otomobil ve kamyon satıcıları, benzin istasyonları, alkolsüz içki üreticileri bu tür franchising'in en tipik örneklerini oluşturmaktadır.¹⁶¹

Ancak son yıllarda bu tür franchising' te bazı gelişmeler yaşanmakta, üretici ile satıcı arasındaki bağımsız satış ilişkisi, yerini sürekli bir iş ilişkisine bırakmaktadır. Ürün bazlı franchising olarak da nitelendirilen bu tür franchising' de, franchisor kendi ürününü vermektedir. Örneğin; Lacoste ismi altında açılan mağazalar, Lacoste ürünlerinin dışında bir ürün satamamaktadır. Kendileri üretirlerse, bu markayı

¹⁵⁹ A.g.e., s.35-36.

¹⁶⁰ Birdoğan Baki, A.g.e., s. 306.

¹⁶¹ <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, 28/04/2005

taşıyamazlar. Yine, ürünlerin bağımsız işletmelerde satışında, mağazaların aynı tip dekora sahip olmaları, satış elemanlarının belirlenmiş kıyafetleri giymeleri gibi ana firmanın kurallarına uyma zorunlulukları vardır.¹⁶²

Türkiye'de işletmeler daha çok yabancı markaların franchise'ını almaktadırlar. Markaları tanınmış olan firmaların girişimcilere markalarını kullanma hakkını vermeleri ürün ve marka franchising'idir. Markanın korunması, işletme sisteminin korunmasından daha kolay olduğundan, ülkemizde daha çok ürün ve marka franchising'i kullanılmaktadır. Markanın çalınması halinde gerekli kanuni düzenlemeler yapılmıştır. İşletme sisteminin aynen taklit edilmesi veya çalınması halinde ise sistemin hukuken korunmasını sağlayan kanunlar yoktur. Sistemin tüm unsurlarının kanunlarca ayrı ayrı korunması gerekmektedir. Ürün ve marka franchise bazı kaynaklarda "geleneksel" yada "ilk jenerasyon franchising" olarak tanımlanmış, bayilik ve distribütörlük geleneksel yada ilk jenerasyon franchising başlığı altında gruplandırılmıştır. Ürün ve marka franchising'inde franchise alan, işletmesi faaliyete geçtikten sonra franchise verene royalty ödemez.¹⁶³

3.3.3. Distribütörlük

Distribütörlük: bir üretici işletmenin belli bir coğrafi bölgede bulunan gerçek ve tüzel kişiye mamulünü satma hakkını devrettiği bir uygulamadır. Distribütör, üretici işletmenin ticari markasından, olumlu bir şekilde yararlanmaktadır. Ayrıca distribütör üretici işletmenin oluşturmuş olduğu imajın korumakla ve kaliteyi bozmamakla da yükümlüdür. Distribütör faaliyette bulunduğu ülkelerde bayilerle çalışır. Bayiler distribütörlerle, distribütörler ise, üretici işletmeye karşı sorumludurlar. Benzin istasyonları ve otomobil satıcıları bu uygulamaya örnek gösterilebilir.¹⁶⁴

Burada bir konuya daha açıklık getirilmelidir. Daha önce verilen franchising

¹⁶² Fatma Demirci, **Franchising Sistemi ve Türkiye'deki Uygulaması**. İşletme ve Finans Dergisi Ağustos 1993, sayı:89, Yıl: 8, s. 55.

¹⁶³ Dilber Ulaş, A.g.e., s.36.

¹⁶⁴ Birdoğan Baki, A.g.e., s. 307.

tanımlarının bazılarında franchising, distribütörlük, bazılarında ise acentelik olarak yer almaktaydı. Bu tanımlarda görüldüğü gibi acente ve distribütör terimleri sık sık yanlış olarak aynı anlamda kullanılmaktadır. Gerçekte bu iki terim farklı yasal anlamlardadır." Acente, üretici veya toptancı tarafından istihdam edilmeksizin üçüncü kişilere karşı firmayı temsil etme yetki ve sorumluluğunda olan kişi veya kuruluşur" şeklinde tanımlanmaktadır. Yani, acente kesin olarak bir başka kişi yada firma adına hareket etme yetkisinde olan taraftır. Üçüncü şahıslar yani acente ile ilişkide olan müşteriler açısından yasal olarak ana firma ile acente arasında hiçbir fark yoktur. Acentenin her davranışı ana firmayı bağlayıcı niteliktedir. Bir franchising sözleşmesinin temel unsurlarından birisinin franchising alıcısı ve franchising vericisinin yasal olarak bağımsız oldukları düşünülürse, acentelik anlaşmasının tanım olarak franchising kapsamının dışında kaldığı görülmektedir.¹⁶⁵

3.3.4. Dağıtım Kanalındaki Aracılar Açısından Franchising Sistemi

3.3.4.1. İmalatçı–Perakendeci Franchise

İmalatçı franchisor' dur ve perakendeci franchisee ürünü franchisor'dan alarak doğrudan halka satar. Bu tip franchisee' ye örnek araba bayilikleri ve petrol şirketleridir.¹⁶⁶

İmalatçının franchise veren, perakendecinin franchise alan olduğu bu sistemde imalatçı ürünlerini satması ve hizmetini sunması hakkını bir lisans ile bağımsız bir işletmeye verir. Franchise alan, imalatçı tarafından üretilen ürünleri müşterilerin bulabileceği bir pazar oluşturmaya çalışır. Bu kanalda nihai tüketici ile imalatçı arasında sadece bir tek aracı vardır ve franchise alan ürünleri doğrudan doğruya nihai tüketiciye satar. İşletmenin adını kullanır ve lisansı veren işletmenin prosedürlerine uyar. Franchise alanın hangi ürünlerin pazarlanacağı konusunda karar yetkisi yoktur. Ürünleri doğrudan müşteriye satar. Araba bayilikleri (General Motors, Ford, Tofaş), benzin istasyonlarını (Exxon, Mobil) buna örnek verebiliriz.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Macide SOĞUR, A.g.e., s.48.

¹⁶⁶ Ferah Sefer, A.g.e., s.129

¹⁶⁷ Dilber Ulaş, A.g.e., s.44.

Bu kategori otomobil endüstrisinin gelişmesiyle meydana gelmiştir. Otomobil Franchise (imtiyaz) anlaşmasında yetkili Charles Mason Hewitt otomobil üreticilerinin karşılaştığı problemleri şöyle tanımlamıştır.¹⁶⁸

- a. Bazı hızlı kazanım malzemeleri perakendeci çıktılarında minimum dikkat gerektirir, gider ve sabit fiyatlar.
- b. Uluslararası satıştaki gelişme, tüketici teftişi için elde edilebilir ve güvenli arabalar yapmak.
- c. Tamir problemleri bazı şeyler aracılığıyla aşılmıştır.
- d. Sezon stok problemleri aşılmıştır.
- e. Bazı kazanımlar aracılığıyla hazır markette kendi malları için sabit ve yasal kurallarla teslimatı
- f. Eğer mümkünse ilerleme anında teslimatta nakit para kazancı sağlama

Otomobil tüccarları için bu problemleri aşmanın yolu franchising' dir. Amerika da Petrol istasyonlarındaki işyerleri 1930'a kadar Franchising'le tanışamadı.

3.3.4.2. İmalatçı – Toptancı Franchise

Bu franchise türüne en güzel örnek bağımsız şişelemecilere ruhsat veren meşrubat firmalarıdır.¹⁶⁹

İmalatçının franchise veren, toptancının franchise alan olduğu bu sisteme ise meşrubat şirketleri ve bira imalatçıları örnek verebiliriz. Meşrubat üretiminde imalatçı firma, toptancı olan bağımsız şişelemecilere konsantre şurubu verir. Toptancı şurubu ölçüsüne göre sulandırarak nihai ürünü elde eder ve bölgesel perakendecilere dağıtımını yapar. Franchise alan bu sistemde ürünün şekillenmesinde, nihai ürün haline getirilmesinde rol oynar. Bunun yanında imalatçı-

¹⁶⁸ Martin Mendelson, **Franchising in Europe**, Cassell Plc, NY,USA, 1992,s.1-2

¹⁶⁹ Ferah Sever, A.g.e., s.130

perakendeci franchise sisteminde olduğu gibi dağıtılan ürünlerin üzerinde, özelliklerinin belirlenmesinde çok az kontrole sahiptir. Coca-Cola, Pepsi-Cola, 7-up gibi.¹⁷⁰

Hafif içki üreticileri fabrikada şişeler için franchising denemelerini kurduğunda, otomobil endüstrisinde franchising daha geç kurulmuştur. Kısacası yaptıkları şey (ve hala yaptıkları) doğru bir yatırımdı. Şişecilerin içkileri şişelemek ve içki yapmak, üreticinin gereksinimi doğrultusunda bunu kullanmak dağıtım ve sonuç üretimi dahildir. Bu kategorinin ilk örnekleri Coca-Cola, Pepsi-Cola ve Scheweppes'dir.¹⁷¹

3.3.4.3 Toptancı-Perakendeci Franchise

Bu türe, perakendecilerin bir araya gelerek kuracakları franchisor olarak işlem yapacakları bir kooperatif örnek verilebilir.¹⁷²

Toptancı-Perakendeci sistemi, toptancı tarafından desteklenen gönüllü zincirler ve perakendeci kooperatiflerinden oluşmaktadır. Toptancının liderliğinde bir araya gelen perakendeciler ortak alım gücünden, zincir işletmelerin avantajlarından bağımsızlıklarını yitirmeden yararlanırlar. Yada bir grup perakendeci bir araya gelip, franchise veren firma gibi faaliyette bulunur. Yapılan sözleşmeye göre üye perakendecilerin kendisinden alım yapmasını gerektiren bir kooperatif oluşturulur.¹⁷³

Bu kategoride tanımlama yapmak çok kolay değildir, ama madeni eşya, ilaç stoklama otomotiv üretimi gibi alanlarda dağıtım olanakları kazançla kullanıldı ve stoklamanın kullanılmasını maksimize etmek ve üretim için güvenlik çıktıları toptancılar yapabilmelidir.¹⁷⁴

¹⁷⁰ Dilber Ulaş, A.g.e., s.44.

¹⁷¹ Martin Mendelson, A.g.e.,s.2

¹⁷² Ferah Sever, A.g.e., s.130

¹⁷³ Dilber Ulaş, A.g.e., s.44.

¹⁷⁴ Martin Mendelson, A.g.e.,s.2

3.3.4.4. Perakendeci–Perakendeci Franchise

Bu kategoride franchise pazar metodunu kullanarak genişleyen ve başarılı olan perakendeci hareketinin kurulumu ile gelişmiştir. Bu kategori franchisingin ilk şekli olarak meydana gelmiş olup, 1930’larda gelişmiştir. Şu anda bu pazarın en büyüklerinden Mc Dald-Rentuelg’ dir.¹⁷⁵

3.3.4.5. Ticari marka, Ticaret Adı, Lisansör Perakendeci Franchise

Mutlaka imalatçı olması gerekmeyen franchisor’ın normal standart işlemlerle belli bir ticari ad altında satışa sunulmuş bir mal yada hizmeti mevcut olabilir. Bu franchise türüne, evlere hizmet organizasyonundan fast-food restoran zincirine kadar bir çok örnek verilebilir.¹⁷⁶

Bu sistemde “Ana firma bir çok kişi tarafından iyi bilinen, tanınmış bir marka adına sahiptir ve franchise alan (perakendeci) ile anlaşma yaparak markasını, adını kullanma lisansını verir. Perakendeciye başarılı olması için kendi iş yöntemlerini gösterir. Buna da iyi bilinen otel zincirleri (Holiday Inn, Sheraton), restoran zincirleri (McDonalds, Kentucky Fried Chicken), otomobil kiralama şirketleri (Hertz, Avis) örnekleri gösterilebilir. ABD Ticaret Departmanı marka adı franchise sistemini "İşletme Sistemi Franchising" olarak tanımlamıştır.”¹⁷⁷

3.3.5. İşletmecilik Biçimi Açısından Franchising Türleri

İşletmecilik biçimi açısından franchising, başlangıç yatırımının büyüklüğüne göre 3 grupta toplanabilir;

- Meslek (Job) Franchising,
- İş Kolu (Business) Franchising,
- Yatırım (Investment) Franchising.

¹⁷⁵ A.g.e.,s.2

¹⁷⁶ Ferah Sever, A.g.e., s.130

¹⁷⁷ Dilber Ulaş, A.g.e., , s.45.

Meslek franchising en az yatırımı, iş kolu franchising ise ekipman, stok vb. daha fazla yatırımı, yatırım franchising de nispeten çok büyük bir yatırımı gerektirmektedir. Yatırım franchising'e en tipik örnek otel ve fast-food franchising verilebilir.¹⁷⁸

3.3.6. İkili Franchising

İki farklı işin aynı yerde ve aynı zamanda faaliyette bulunmasından oluşur. Bir benzin istasyonunda bir restoranın bulunması ve bu iki farklı mamulün tüketiciye ulaştırılması ikili franchising in en uygun önceliklerinden biridir.¹⁷⁹

3.3.7. Mal Franchising' i – Hizmet Franchising' i

Ürün ve marka franchising'i gibi mal ve hizmet franchising'i ayrımı da mevcuttur.

Belli bir franchise zincirinin halkalarını oluşturan işletmelerin müşteriye mal mı, yoksa hizmet mi sunduklarına bakılarak yapılmaktadır. Müşteriye mal sunuluyorsa “Mal-franchising'i”, hizmet sunuluyorsa “Hizmet-franchising'i” söz konusudur.¹⁸⁰

Franchising özellikle hizmet sektöründe önemli bir yer edinmiştir. Bu anlamda hizmet faaliyetlerinin uluslararası gerçekleştirilmesi halinde aşağıdaki kritik faktörler dikkate alınmalıdır.

(Hizmet Organizasyonlarının Uluslararasılaşmasındaki Kritik Faktörler.¹⁸¹)

Global Strateji

- Global Stratejiler için motivasyon ve etkileyebilirlik,
- Rekabet avantajlarının tanımı,

¹⁷⁸ Ferah Sever, A.g.e., s.130

¹⁷⁹ Birdoğan Baki, A.g.e., s. 307.

¹⁸⁰ Osman Berat GÜRZUMAR, **Franchise Sözleşmeleri, ve Bu sözleşmelerin Temelini Oluşturan “Sistemlerin” Hukukun Korunması**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995, s.4

¹⁸¹ Isobel Doole and Robin Lowe, **International Marketing Strategy, Contemporary Readings**, International Thomson Business Pres, 1.st ed., London, UK, 1997.s.160

- Risklerin ve dezavantajların değerlendirilmesi.

Servis Ürünlerinin Tanımı

- Standartlaştırılmış temel servis karışımlarındaki farklılıklar,
- Kalite performansındaki farklılıklar,
- Her bölgedeki kazançlı malzemeler arasındaki farklar.

Süreci Tanıma

- Müşterilerden öğrenme,
- Bölgesel işbirliği yaparak,
- Organik gelişme/Kişinin kendini geliştirmesi.

Oluşumun Genişlemesi

- Özel birleşmeler tarafından yapılan genişlemeler,
- Şebeke(Network) binası için en uygun dinamik nedir?,
- Birleşme kültürünün nasıl yayıldığı, tamamlayıcı unsurların tanımı.

Yönetim

- Birinci sınıf bilgi ve rapor sisteminin gelişimi,
- Organizasyonel sistemler ve planlama ile verimlilik ve esneklik arasındaki denge,
- Personeli motive etmek.

3.3.8. Dönüştürme Franchising

Satış sorunları olan firmaların bu problemlerine çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Bu franchising türünde, faaliyetini sürdürmekte olan bir işletme, yine aynı sektördeki ana bir firmaya ticari ilişki içerisinde söz konusu ana firmanın perakende satış işlerini üstlenmektedir. Bu sayede ana firma genişletme politikasını gerçekleştirmekte ve franchisee'nin imkanlarını da kullanmaktadır. Diğer taraftan, Franchisee' de düşen satışlarını arttırarak bu sorunu çözmektedir.¹⁸²

¹⁸² Birdoğan Baki, A.g.e., s. 307.

Bu franchising' de, franchise-alanında genellikle önceden, kendi adı altında işini yapmakta olan bir franchise işletmesi vardır. Bu daha sonra aynı alandaki bir başka franchise-alana dönüşür. Tipik bir işletme franchisingi olarak aynı alandaki dönüşümler için kullanılmaktadır.¹⁸³

Bağımsız olarak kendilerine ait satış birimlerinde işlerini yürüten tecrübeli kişilerin işlerini dönüştürerek franchisee olarak çalışmak istemelerinin nedenleri, ortak satın almanın ekonomik olması, yaygın bir ticari isim altında reklamın yapılması, düşük maliyetlerle hizmetlerin sağlanmasıdır. Girişimci işini dönüştürürse ana firmanın kalifikasyonlarına, standartlarına, ve uygulama prosedürlerine uygun olarak işi yürütmeyi kabul eder ve belirli ücretler öder. İşini dönüştüren girişimci, daha önceden aynı alanda iş tecrübesine sahip olduğundan, franchise ilişkisinin ilk zamanlarında ana firmanın kontrolüne karşı koyabilir. Bağımsız bir işletme olarak faaliyette bulunan fakat satışlarında düşüş gözlenen işletmeler için dönüştürme franchising uygun bir yöntemdir. Ana firma ile franchise anlaşması yapan bu tür işletmeler franchisee olarak ana firmanın sağladığı hizmetlerden yararlanabilirler. Dönüştürme franchisingin diğer bir şekli şirketlerin kendi satış birimlerini franchise almak isteyen girişimcileri bularak, franchise birimine dönüştürmeleridir.¹⁸⁴

3.3.9. Bileşim Franchising'i

Franchise ilişkilerinde yeni bir biçim olarak nitelenen bu yapının özelliği, Franchisee'nin genişlemesinde dağıtımda yeni bir yaklaşım getirmektedir. Franchise sisteminde ürün dağıtımında kullanılan farklı kanallar yerine, sistemde varolan franchisee'leri dağıtımda ve yeni dağıtım teknikleriyle kullanmayı amaçlamaktadır ve kısaca franchise içinde franchise" olarak tanımlanmaktadır.¹⁸⁵

3.3.10. İşletme Sistemi Franchising'i

İşletme franchisingi yeni bir türdür. İşletme franchisinginde gelişmiş bir üretim, işletme ve pazarlama sistemine sahip olan herhangi bir tacir (franchise veren), bir

¹⁸³ Nihal Saban, A.g.e.,s.23.

¹⁸⁴ Dilber Ulaş, A.g.e.,s.42-43

¹⁸⁵ Nihal Saban, A.g.e.,s.23.

başkasına (franchise alan), bu sistemin tümünden ve böylelikle de sisteme dahil sınırlardan yararlanma olanağı sunmaktadır. Bu olanaktan yararlanan kişi (franchise alan) ise, söz konusu sistem dahilinde üretilen veya satılan mal ve hizmetlerin dağıtımını, bağımsız bir tacir sıfatıyla (fakat hem kullandığı sistemin içerdiği ve franchise veren tarafından belirlenen ilkelere uyararak, hem de franchise verenin denetimlerine katlanarak) yapmakta ve bunun yansıra bir de ücret ödemektedir.¹⁸⁶

İkinci Jenerasyon franchising olarak da adlandırılan işletme sistemi franchising'inin "ürün ve marka franchise' den farklı 4 önemli özelliği vardır";¹⁸⁷

- Franchise veren firma, franchise alan yatırımcıya adını kullanması için izin verir. Franchise alan, franchise verenin ticari markası, işaretleri altında hizmet sunar.
- Franchise veren, franchise alanı sürekli denetler. Ürün ve marka franchisinginde franchise alana daha fazla yönetim özgürlüğü verilirken, işletme sistemi franchisinginde faaliyet daha sıkı kontrol edilir.
- Franchise veren, franchise alana sürekli yardım sağlar, eğitim verir.
- Franchise alan, sisteme katılmak için başlangıç ücreti öder, ürün ve marka franchisinginden farklı olarak franchise verene düzenli ödemelerde bulunur. Satışlar üzerinden royalty verir.

Modern anlamdaki franchising yani işletmecilik biçimi olarak franchising'in temel özellikleri şöyle sıralanabilir;¹⁸⁸

- Franchise taraflarının karşılıklı yükümlülüklerini ve franchise işlemiyle ilgili tüm deyim ve şartları içeren detaylı bir anlaşma,
- Franchise alıcısına belirli bir bölgede belli bir süre için, franchise vericisinin ticari ismini, logosunu ve işlem biçimini kullanma hakkının verilmesi,
- Franchise alıcısı ürünün veya hizmetin standardizasyonu ve her bir üniteye sunulan kaliteyi aynen koruyabilmek için franchise vericisinin

¹⁸⁶ http://www.akariyer.com/ana_aday/girisimci/girisimci_franchising.asp,28/04/2005

¹⁸⁷ Dilber Ulaş, A.g.e., s.40.

¹⁸⁸ Macide Soğur, A.g.e., s.55.

kendisine sunmuş olduğu bütün işlem ve iş yöntemlerine tamamen uyulması,

- Genellikle franchise vericisi tarafından sağlanan işletmecilik biçiminin önce franchise vericisinin sahip olduğu satış mağazalarında denenmiş ve test edilmiş olarak satılması,
- Franchise alıcısının satış mağazasını açmadan önce işlemin bütün yönleriyle ilgili eğitime tabi tutulması.
- Franchise alıcısının, franchise vericisi tarafından yaratılmış iyi imajdan yararlanması,
- Franchise vericisi tarafından franchise alıcısına sağlanan haklar ve verilen tüm hizmetler karşılığında franchise alıcısının, franchise vericisine bir başlangıç parası vermesi ve daha sonra da sürekli olarak periyodik ödemeler yapması,
- Franchise vericisinin, franchise-alıcısından kendi kaynaklarını da kullanarak yatırım yapmasını ve işlemlerde aktif rol oynamasını istemesi,
- Franchise alıcısının yasal olarak işinin sahibi olması ve istediğinde de işini bırakma hakkına sahip olması,
- Franchise ile ilgili bütün satış noktalarında aynı hizmetin sunulmasıdır.

Böylece işletme franchising' inde, franchise alan, franchise verene ait marka, işletme adı, know how gibi bir çok işletme unsurunu kullanarak ve kendisinin kullanımına açılan üretim, işletme ve pazarlama sisteminden (franchise veren tarafından belirlenen ilkelere uygun bir şekilde) yararlanarak, sisteme dahil mal ve hizmetleri kendi nam ve hesabına alıcıya ulaştırmakta; bunu yaparken de temin, tedarik, üretim, dağıtım, pazarlama, reklam, promosyon, muhasebe gibi bir çok fonksiyon açısından franchise verenden geniş bir hizmet ve destek görmektedir.¹⁸⁹

Amerikan - Ticaret Departmanı' nın tanımına göre işletme sistemi franchising; bağımsız iki firma olan franchise veren ile franchise alan arasındaki işe giriş şeklini, ana firmanın pazarlama stratejisi ve planını, standartlarına uymayı, kalite kontrolünü ve sürekli iki yönlü iletişimi içeren bir satış ilişkisidir. Ana firma, franchise alana

¹⁸⁹ Osman Berat GÜRZUMAR, A.g.e.,s.2

ticari markasını, işin nasıl yürütüleceği konusunda kendi pazarlama stratejisi ve planını, eğitim, standardizasyon, yer seçiminde tavsiye, yerleşim yerinin dizaynı, muhasebe sistemi, kalite kontrol, mobilya ve renk düzeninin nasıl olması gerektiğini verir. Franchise alanın çalışma saatlerine, fiyat politikasına, tedarik kaynaklarına, hizmet kalitesine önem vermesini ister. Yıllara dayanan tecrübelerinden yararlanarak bildiklerini franchise alan yatırımcılarla paylaşır. Franchise alanın işletmesinin dekorasyonunun, personel kıyafetlerinin, ürün ve hizmet kalitesinin ana firmayla aynı olmasını ister. İşletme sistemini korumak için franchise alanın faaliyetlerini kontrol eder.¹⁹⁰

Franchise alan, ana firma tarafından eğitileceğinden tecrübeye ihtiyacı olmaz. Ana firma tarafından belirlenen kuralları takip ederek, işin gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır. İşletme sistemi franchisinginde önemli olan bir işin yapılmasında yada bir hizmetin sunulmasında eşi olmayan, kolay taklit edilemeyecek bir yöntem geliştirmektir. Firmalar yada girişimci bireyler, bu geliştirdikleri görüşü başkalarının da kullanabilmeleri için franchise verirler. Böylece bir taraftan gelir elde eder, bir taraftan da yatırım yapmadan kendi işlerinin yayılmasını sağlarlar. İşletme sistemi franchising' de ürün yada hizmet ön planda olabilir. Ürün ön planda olduğunda, franchise alan yatırımcı ana firmadan tedarik edilen ürünü satmak zorundadır. Baskin Robbins Amerikan dondurmasının veya Pastavilla İtalyan makarnasının satılması zorunluluğunu buna örnek verebiliriz. Hizmetin ön planda olduğu işletmelerde ise ana firma ürün verme yerine, franchise alanların müşterilere nasıl hizmet sunmaları gerektiğini, sistemin işleyiş kurallarını öğretir. Buna da Turyap emlakçılık, Alphagraphies' i örnek verebiliriz. Franchise veren, genelde ürün imal eden bir işletme değildir. Bununla birlikte franchise alanın hizmeti sunmasında kullandığı hammadde ve nihai mamulleri bir tedarikçi gibi temin eder. İşletme sistemi franchising yöntemini genelde hizmet sektöründeki işletmeler kullansa da, restoranlarda olduğu gibi hizmetle birlikte ürün satılabilir.¹⁹¹

¹⁹⁰ Dilber Ulaş, A.g.e., s.40.

¹⁹¹ A.g.e., s.41.

Bu tür franchising'de ana firmadan bir ürün verilmemekte. bir hizmetin işleyişi karşı tarafa satılmaktadır. Alphagraphics, McDonald's, Holiday Inn., gibi hizmet ağırlıklı işletmeler bu gruba örnek verilebilir.¹⁹²

Gıda sektöründe franchise alan bir işletmenin kullandığı malzemeler ana firmadan yada ana firmanın belirlediği yerlerden ana firmanın koşullarına göre alınır. Yerleşim şeklinin düzenlenmesi, aşçı ve garsonların eğitimi, ana firma tarafından düzenlenir. Satış tutarının belli bir yüzdesi ana firmaya ödenir. Otomobil kiralama, bakım ve onarım, temizlik hizmeti sağlayan firmalardan franchise alan işletmeler belirli prosedürlere uyarlar ve personellerine gerekli eğitim sağlaması, isminin kullanılması karşılığında ana firmaya bir bedel öderler. Franchising sisteminde franchise alanın hem işletme sahibi hem de işletmenin yöneticisi olması istenir. Ana firmanın kabul etmesi ve iyi bir iş performansı göstermesi durumunda franchise alan, birden fazla franchise birimine sahip olabilir. Büyük finansal yatırımlarda bulunarak birden fazla satış birimine sahip olan ve satış birimlerinde yönetici istihdam eden franchise alana "Çoklu Franchisee" denir. Bazı franchising sistemlerinde ürün ve marka franchisingi ile işletme sistemi franchisingi arasında belirgin farklar olmasa da işletme sistemi franchising daha kapsamlıdır ve nitelikleri sözleşmelerde belirtilir. İşletme sistemi franchisinginin satışları son yıllarda ürün ve marka franchisingine göre daha hızlı artmaktadır. A.B.D' de 1990 yılında franchise satışlar içinde ürün ve marka franchise' ın oranı %25,9 iken, işletme sistemi franchising' in oranı %74,1'dir.¹⁹³

Birinci kuşak Amerikan franchising türlerinde franchise-alan, sadece franchise-verenin marka ve isim haklarını kullanan bir "tek satıcı" olarak ortaya çıkarken; taraflar arasındaki işbirliği daha yoğun bir ilişkiye dayanan işletme franchising inde, franchise alanın işletmesi, ekonomik açıdan maksimum düzeyde bir entegrasyon sürecine girmekte ve birlikte kullanılan yeknesak bir üretim, işletme ve pazarlama sistemi nedeniyle, müşteri tarafından franchise verene ait olan bir işletmeler zincirinin herhangi bir halkasıymış gibi algılanmaktadır. Bu arada franchise verenin işbirliği çerçevesinde sahip olduğu hizmet, yönlendirme ve denetim işleri de

¹⁹² Fatma Demirci, A.g.e., s. 55.

¹⁹³ Dilber Ulaş, A.g.e., s.42

franchise alanın işletme organizasyonunun franchise verenin işletmesine ekonomik açıdan kapsamlı bir biçimde entegre olmasında önemli bir rol oynamaktadır.¹⁹⁴

Birinci kuşak Amerikan franchising türleri, tek satıcılık sözleşmesi adını alan yöntemlerden farklı özellikler taşımadıkları için, bugün Avrupa'da 'franchising' adı altında yalnızca "İşletme-Franchising" i" ni anlamak yönünde gittikçe artan bir eğilim vardır.¹⁹⁵

Burada Franchisee ve Franchisor arasında sadece ürün, servis ve marka alanında değil, bir bütün olarak işletme sistemi içerisinde pazarlama ve üretimle ilgili tüm faaliyetler yer alır. Çok basit bir anlatımla, bu tür franchising "Akıl Satmak" şeklinde tanımlanabilir. Oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri bu sınıflandırma içerisinde yer alır.¹⁹⁶

İşletme sistemi franchising' i diyebileceğimiz "Business Format Franchising" sözleşmesinde yer alan 4 temel unsur şunlardır¹⁹⁷:

- Franchisor sahip olduğu belirli bir ismin veya markanın kullanılması için Franchisee' ye izin verir.
- Franchisee üzerinde, sözleşme süresince devam eden bir denetimi mevcuttur.
- Yine sözleşme boyunca Franchisor, Franchisee'ye belirli yardım ve hizmetlerde bulunur.
- Bu imtiyaza karşılık bedelin ödeme şekli olan "Royalty" nin miktarı periyodik ödemeler şeklinde tespit edilir.

İşletme sistemi franchising'in gelişim gösterebileceği sektörler açısından bakıldığında Türkiye'de "ev ve ofis hizmetleri, bankacılık sektörünün yan hizmetleri, postalama, reklam hizmetleri, paketlenme ve taşımacılık, insan kaynakları ve personel seçimi, otomotiv tamir ve bakım hizmetleri, yardım servisleri; özellikle

¹⁹⁴ Osman Berat GÜRZUMAR, A.g.e.,s.2

¹⁹⁵ A.g.e.,s.2

¹⁹⁶ <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>,28/05/2005

¹⁹⁷ A.g.e.,

yaşlılara ve özörlölere yönelik hizmetler, sağlık hizmetleri, iletişim ve bilgisayar hizmetleri, tekstil sektörleri”¹⁹⁸ nin gelişim göstermesi beklenmektedir.

İşletme sistemi franchising’ inde “Türkiye’de ev ve ofis hizmetleri, bankacılık sektörünün yan hizmetleri, postalama, reklam hizmetleri, paketlenme ve taşımacılık, insan kaynakları ve personel seçimi, otomotiv tamir ve bakım hizmetleri, yardım servisleri, özellikle yaşlılara ve özörlölere yönelik hizmetler, sağlık hizmetleri, iletişim ve bilgisayar hizmetleri, tekstil sektörleri Türkiye’nin de içinde bulunduğu sosyal gelişime paralel yükseliş gösterecektir. Bu sektör değişimlerinin siyasi politikaların dışında toplumun dinamik ve hatta statik değişimleri içinde bağımsız gelişme göstermesi tabiidir.¹⁹⁹

3.4. FRANCHISING SİSTEMİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

3.4.1. Franchising Sisteminin Avantajları

Franchise satın almanın birçok faydası vardır, bunlardan bazılarını ulusal reklam, yerel reklam, alan desteği, stok desteği, sezonsal yardımlar, yönetsel yardımlar, iş bildirileri olarak sınıflandıra biliriz ancak bunlardan en önemlisi müşteri franchise’ nın imajını satın almayı ve bundan faydalanmayı ummasıdır.²⁰⁰

Franchising sisteminin ne işe yaradığını aşağıdaki basit örnekle açıklayabiliriz;

Mesela Mehmet Bey restoran işine atılacak ancak "Mehmet Bey döner burger salonu" mu açsın, yoksa tanınmış bir fast-food zinciri olan McDonalds' ın bir şubelerini mi açsın karar veremiyor, avantajlarını ve kanıtlanmış başarısını da göz önünde bulundurunca basıyor parayı ve McDonalds' ın haklarını satın alıyor. Kentin göbeğine bir şubelerini açıyor ve paraya para demiyor. Bir seferliğe mahsus olan

¹⁹⁸ http://www.akariyer.com/ana_aday/girisimci/girisimci_franchising.asp,28/04/2005

¹⁹⁹ <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 15/06/2005

marka kullanma parasını verdikten sonra her ay kazancının %5-10 gibi küçük bir miktarını da franchiser' a veriyor. Kısa zamanda şehrin diğer bölgelerine açtığı şubelerle de köşeyi iyice dönüyor. Para yönünden sıkıntısı olmadığı için Mehmet beyin yaptığı iş akıllıca; Çünkü eğer işe sıfırdan başlasaydı, konsepti, ürünü belirlemesi ve mağazanın dekorasyonunu yapması zaman alırdı. Ayrıca şirketin becerisinden ve isminden söz ettirmesi yıllar sürebilirdi ve kar etmesi garanti olmazdı.²⁰¹

İstatistiklere göre kendi olanaklarıyla işini sürdürmeye çalışan bir işletmecinin ilk 5 yılda başarı oranı %35 düzeylerinde kalırken, franchise sisteminin içinde yer alan bir işletmenin söz konusu dönem içinde başarılı olma ihtimali %95' tir. Bu oranlar arasındaki çarpıcı fark işletmecilerin gözünde franchising sistemlerini daha cazip hale getirmektedir.²⁰²

Başarısızlık üzerine yapılan bir çalışmaya göre “yeni kurulan işlerde başarısızlık oranının ilk yıl için %25, gelecek 5 yıl için ise %70 olduğunu gösteriyor. Ancak franchise edilmiş işlerde ikinci yıla başarıyla giren kuruluş sayısı %90 olarak ortaya çıkıyor. Yani başarısızlık oranı sadece %10' dur.”²⁰³

Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre ise, franchise alanlar ve kendi işini kuranlar arasında işe devam etme oranı franchise'de %97, kendi işini kuranlarda %47 olmuştur.²⁰⁴

Franchising zincirlerinin bu denli yaygınlaşmasının ve hem alana hem verene yarar sağlamasının ardında yatan nedenler, sistemin temelindeki paylaşım anlayışından kaynaklanıyor. Her iki taraf da aynı işi yalnız yapmak yerine birlikte yapmaya karar verdiklerinde “iş ortağı” oluyorlar. Her ne kadar ayrı tüzel kişilik

²⁰⁰ Lawrence L.Steinmetz, John B.Kline, Donald P.Stegall, **Managing The Small Business**, Richard D.Irwin Inc.,USA,August 1968, s.469.

²⁰¹ <http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=franchising>, 18/06/2005

²⁰² <http://www.ada.net.tr/hukuk/hukukkonusumart.html>, 28/04/2005

²⁰³ Ekonomist, **Franchising İçin Yepyeni İmkanlar**, 30 Ağustos 1992, s.11

²⁰⁴ Özlem Aydın, **Şimdi Moda Franchising**, Marketing Türkiye, 15 Mart 2005, s. 47.

iselerse de, sahip oldukları tanınmışlık, tecrübe, sermaye ve emeği bir araya getirip, kazançları paylaşıyorlar.²⁰⁵

Sistemin avantajlarını da şu şekilde sıralayabiliriz;

- Franchising sistemi, bu sistemden yararlananlara yatırım avantajları sunmaktadır. Belirli bir üretim tekniğini keşfetmek uzun ve masraflı bir olaydır. Sistem, insanlar tarafından iyi bilinen, başarısı kanıtlanmış bir marka adı altında, çalışan ve satış sürekliliği olan teknikleri sıfırdan keşfetmeyi engellemektedir. Bu anlamda bakıldığında Franchising yatırım risklerinin azaltıcı etki yaratmaktadır. Bu açıdan yaklaşıldığında franchising, girişimcilere yatırım kolaylığı sunmaktadır.

İş kurmak için kolları sıvayan biri, hangi alanı denerse denesin tek başınadır. İşte sistem, bu tek başınalığı ortadan kaldırıyor. Üstelik işe başlayan biri yine faaliyet alanı ne olursa olsun, kendini ispat edebilmek için oldukça büyük bir çaba harcamak zorunda. Sistem bu noktada (da) işe yarıyor. Çünkü franchising ile yıllar boyu uğraşılıp, başarısı kanıtlanmış ve tanınmış bir ismi satın alıyorsunuz.²⁰⁶

“Ünlü markaların ismiyle iş yapacak olanların bu işe az yada çok belli bir sermaye koymaları lazım. Sermayenin miktarı, yapacağı işe göre değişiyor. Herkes para koymadan karlı iş yapmak ister. Ancak franchising’ in orta vadeli bir yatırım olduğunu vurgulamakta fayda var. Dünyada her tür işin franchise veriliyor. Türkiye’de mevcut işler dışında henüz Türkiye’ye girmeyen işleri de dünyanın tanınmış markalarının ismi altında yapmak mümkün . Basit bir örnek bebek bakıcılığı. Çok az bir sermaye gerektiren bu işin Türkiye’de franchisingi alınabilir. Aileler karşılarındaki isim yapmış bir kuruluşa, çocuklarını gözü kapalı bırakabilirler. Ama dünyada muazzam paralar kazandıran domuz pirzolasını Türkiye’ye getirirseniz, örf ve adetlerimize aykırı olduğundan iş yapmayabilir. Ancak franchising’in bir avantajı olarak, işin Türkiye’de tutup tutmayacağı konusunda, isim hakkı veren firma tarafından bir pazar araştırması yapılıyor. Yurt dışından hiçbir firma gözü kapalı olarak

²⁰⁵ http://www.mudurnu.com.tr/mudurnu_pilic.htm, 28/04/2005

²⁰⁶ Ekonomist, A.g.y, s.13.

gelmiyor. Ayrıca, dünya markasının Türkiye'deki isim hakkı alan yatırımcı da araştırmasını yapıyor. Dolayısıyla' da franchising'le yapılan işin başarısızlık riski çok az. Yine de temkinli konuşmak gerekirse, yüzde 1 gibi bir oranda.”²⁰⁷

- Bir girişimci riske katlanmak zorundadır, fakat burada önemli olan ne kadar ve ne derecede risk aldığıdır. Oturmuş bir işletme sisteminin malını ve/veya hizmetlerini pazarlamakla diğer sektörlerle veya girişimlere oranla daha az riskin mevcut olduğunu görmek yanlış olmayacaktır. Franchising sistemi ise %100 başarı garanti etmemekle beraber kurallara, söylenenlere uyulduğunda başarının kendiliğinden geleceğini taahhüt eder..... Franchising sistemi başarı garanti etmediği halde, başarıya giden yolları gösterir veya başarıyı getirecek yardımı sağlar.²⁰⁸

Sistem özellikle küçük işletmeler açısından yararlar sunmaktadır. Küçük işletmeler için önemli olan risk ve belirsizlik gibi kavramlar sistemde minimize edilmiştir.

- Franchisor' un personel, kira ve idare giderleri çok düşüktür. Çünkü işin yapısı gereği, franchisee kendi personelini teminle yükümlüdür.²⁰⁹ Diğer yandan “franchise vericisi günlük işler ve yönetim sorunlarıyla ilgilenmek zorunda değildir. Bu tamamen franchise alıcısını ilgilendirmektedir. Franchise vericisi ise, franchise alıcısının kontrolünü yapar.”²¹⁰
- Franchisor'un, franchise alan yatırımcıya eğitim olanaklarını sunması girişimcinin piyasadaki rekabet avantajını arttıracak kadar mücadele kabiliyetlerinin de gelişmesine katkıda bulunacaktır. Bu katkı franchisee' in daha kolay ve daha hızlı ciro elde etmesine ve kar artışına sebep olacaktır.
- Franchisee, sistemin olanaklarından yararlanarak piyasaya sıfırdan girmiş olmamaktadır. Bilakis insanlar tarafından iyi bilinen ve tanınmış bir marka adı altında işe başlayarak rekabet avantajı elde edilmektedir. Sistem bu avantajı ile yatırımcıyı tek başına kalmaktan kurtarmakta,

²⁰⁷ Temel Şahingiray, **Başarısız Olma Riski Yok Gibi**, Panorama, 30 Ocak 1993, s.11.

²⁰⁸ Birdoğan Baki, A.g.e., s. 308.

²⁰⁹ Ferah Sefer, A.g.e., s.127

²¹⁰ Birdoğan Baki, A.g.e, s. 308

sistemin bir üyesi yapmakta, yatırımcıya güven ortamı yaratmakta ve yatırımcıyı tek başına kendini ispat etme yükünden kurtarmaktadır.

Örneğin, Bosh firması dünya genelinde tanınmakla beraber tüketicilerine verdiği hizmetle de bilinmektedir. Bir franchise alıcısı, Bosh zincirinin sistemine girdiği zaman hem tanınmış bir ticari markayı hem de insanlar arasında yayınlanmış olan bir imaj satın almış olacaktır.²¹¹

Franchisee, franchising sistemi sayesinde herhangi bir mali yüke katlanmadan hızlı bir dağıtım ağı oluşturabilmektedir. Firmaların bu sisteme girmek istemelerindeki temel sebepte pazar payını arttırmaktır.

- Rekabet avantajı aynı zamanda franchisor' un piyasadaki ününden yararlanmak suretiyle arttırılmıştır. Markaya karşı olan güven, franchisee açısından piyasadaki kredibilitesinin artmasına sebep olacak bu durum aynı zamanda franchise alan işletmenin piyasada hızla büyümemesine ve pazar payını arttırmasına sebep olacaktır.
- Franchising sistemi aynı zamanda franchisee' ye kredi bulma konusunda da yardımcı olmaktadır. Sistem mali, konularda gereken diğer destekleri de sağlamaktadır. "Çünkü franchising' in risklerinin düşük olması finansal kiralama, şirketlerinin kredi vermelerini kolaylaştırmaktadır"²¹².

Franchising işletmede bazı standartları da sağlamaktadır. Örneğin mal ve hizmet standartları ve bunların devamlılığı sağlanmış olmaktadır. Franchisor tarafından yapılan ara denetimler bir anlamda işletmenin kalite standartlarını oturtması açısından da önemli yararlar sağlamaktadır. (Başarı için maksimum olanak, minimum yatırım ve risk açısından franchising ekonomik ve güvenlidir. Buna rağmen franchise iş kararlarında bazı özgürlüklerden vazgeçer, bunu hizmetin ve kalitenin sürekliliği için yapar.²¹³)

Standartlaşma diğer yandan dekorasyon da da gerçekleşmektedir. Herkes tarafından iyi bilinen bir vitrin ön görüntüsünün sağlanması müşteri hafızalarının daha kolay canlanmasını sağlayacak ve anımsamayı

²¹¹ A.g.e., s. 308

²¹² A.g.e., s. 308

²¹³ Patrik Dunne, Robert Lusch ve Diğ., **Retailing**, College Division, Ohio, USA, 1992, s. 124

kolaylaştıracaktır. Diğer yandan dekorasyon franchisor tarafından uzman bir kadro ile daha kaliteli ve daha ucuza mal edilebilmektedir. Kısaca franchising, Türkiye gibi ülkeler için hizmet ve üretimde batılılaşma anlayışını sağlayacak, buda dışı açılımı kolaylaştıracaktır.

Söz konusu standartların işin başarısındaki anahtar rolüne karşın, belirli ülkelere girişte başta kültürel farklılıklar olmak üzere pazarlama çevresinden kaynaklanan tüm farklılıklar franchise işinde bazı uyarlamalar yapmayı gerektirebilir. Örneğin, Mc Donalds' ın girdiği ülkelerin damak zevkine uygun özel mönü veya ürün eklemesi; Türkiye'de ayran ve Mc Extra satışı, Ramazan mönüleri, vb.²¹⁴

- Sistemin önemli avantajlarından bir diğeri de yatırımcı, kendi markasının kendisine tanınmış olduğu bölgede koruma altında bulunmasıdır. Yani Franchisor o bölgede bir diğeri firmaya franchise vermemektedir. Bu nedenle yatırımcı kendini bir anlamda güvencede hissetmektedir.

Franchisor'a yapılan ödemeler, başlangıçta, yeni bir işin ön yatırımından daha fazla olmasına rağmen, denenmemiş bir iş için yapılacak hata bedellerinin toplamından azdır.²¹⁵ Bu nedenle bu tür girişimlerin işletilmeleri daha ucuzdur ve başarısızlığa uğramaları olasılığı da daha azdır. Buna bir bakıma büyük ölçüde reklam, dağıtım ve işçi eğitimi yapılması neden olur.²¹⁶

- Franchising, franchisor' un araştırma olanaklarından da yararlanmaktadır. Üretim yada sistemin gelişimi franchisor tarafından yapılmaktadır. Yenileme ve gelişme bu sistemde çok kolaydır. Teknolojik bilgi birikimi ve teknolojik materyallerden yararlanma bu sistemde daha da kolaydır. Her iki imkanın varlığı işletmenin diğeri işletmeler karşısında taklitçi durumunda düşmesini engelleyici etkiler yaratmaktadır.
- Girişimci, kendisi gibi aynı işi benimseyen ve işletmelerini kuran insanlarla rahatlıkla fikirlerini paylaşabiliyor ve dünyadaki son gelişmeleri takip edebiliyor.²¹⁷

²¹⁴ Emrah Cengiz, Ercan Gegez ve Diğ., A.g.e., s.77.

²¹⁵ <http://www.emlaknet.com.tr/TUR/franedir.htm>, 28/04/2005

²¹⁶ <http://ankara.usembassy.gov/OUTLINE/OUTLNEC4.HTM>, 28/04/2005

²¹⁷ http://www.tekadres.com/tekadres/content/mm2_sm5_3.htm, 16/08/2005

- İş hayatının ilk basamaklarını çıkarken, beraberinde güven duyabileceği ve onunla beraber adım atan bir desteğin bulunması, girişimciye yüksek motivasyon veriyor.²¹⁸ Franchise alıcıları bir yöneticiden daha çok kendi işletmelerinin başında oldukları için işlerine dört elle sarılmaktadırlar. Bu yolla franchise alıcılarının motivasyonu kolaylıkla sağlanmış olur. Düşük satış onlar için az para kazanmak anlamına geleceğinden, franchise alıcıları standardizasyonu korumak ve kaliteyi arttırmak için franchise vericisinin kural ve önerilerini uygularlar.²¹⁹
- Franchising' in getirmiş olduğu standartlar tüketiciler içinde önemli avantajlar sağlamaktadır. Franchising alan işletme franchisor' ın tüketiciyi koruma konusundaki isteklerine de uymak zorundadır. Bu bir anlamda franchisor' un kendisinin ününü koruması açısından da gereklidir. Bu açıdan yaklaşıldığında franchising tüketicilerin korunması açısından, müşterilere önemli avantajlar sağlamaktadır.
- Franchise vericisi işletmesini veya pazar payını düşük bir maliyete katlanarak büyütme imkanına sahiptir. Her franchise alıcısı kendi satış yerini açacağından, franchise vericisine belli ödemeler yapacağından ve kendisinin belirlemiş olduğu standartlara uyulacağından dolayı, franchise vericisi tatmin edici bir şekilde dağıtım ağını genişletebilir ve rakipleri karşısında üstün duruma geçebilir. Bu stratejik açıdan can alıcı bir noktadır.²²⁰ Dünya piyasalarındaki yoğun rekabet göz önüne alındığında, bu sistem ile yatırım yapmak, yatırımcılar için daha kolay ve risksiz olmaktadır.²²¹ Franchisor' lar herhangi bir büyük genişleme programında kaçınılmaz olarak ortaya çıkabilecek riskleri yaymak için franchising sistemini kullanırlar. Eğer bir şirket satışını kendi mağazalarında yaparken başarısızlığa uğrarsa, bunun riski tamamen şirkete aittir. Oysaki franchising sisteminde, franchisor riskin büyük kısmını franchisee' ye kaydırmıştır.²²²

²¹⁸ A.g.e.,

²¹⁹ Birdoğan Baki, A.g.e., s. 308.

²²⁰ A.g.e., s. 308.

²²¹ <http://www.emlaknet.com.tr/TUR/franedir.htm>, 28/04/2005

²²² Ferah Sefer, A.g.e, s.127

- Franchising sistemi, franchisee' ye başarı şansının yüksekliği konusunda nerdeyse garantiler sunmaktadır. "Öyleki, Amerikan ticari istatistiklerine göre franchise işletmelerde başarısızlık oranı %1.1' dir. Yine aynı istatistiklere göre ilk 10 yılın sonunda aynı işi sürdüren bağımsız girişimcilerde başarı oranı sadece %10 iken bu oran franchisee işletmelerinde %80'lerin üzerine çıkmaktadır."²²³
- Franchising sistemi pazarlama faaliyetlerinin uluslararası düzeyde gerçekleşmesine de yardımcı olmaktadır. Sistem bir uluslararası dağıtım ağının varlığı durumunda dışa açılmayı kolaylaştırmaktadır.
 Sonuç olarak franchising, "yurt dışı pazarlara mukayeseli olarak hızla girme fırsatı verir."²²⁴ Bununla birlikte sistem " yabancı bir çevrede çalışma zorlukları (başta dağıtım olmak üzere) en aza indirgenmiş olur."²²⁵
- Franchising sistemi, ana firmanın kalite ve standartlarını aynen sürdüren franchise birimlerinin sayılarının artmasıyla, ürün ve hizmetlerde kalite ve teknoloji düzeyinin yükselmesini sağlar. Tüketiciler tanınmış bir isme sahip olan ana firmaya güvendiklerinden her franchise biriminde, ana firmayla aynı kalite ve standartta ürün veya hizmet sunulması beklentisinde olurlar. Tüketicinin gözünde belirli bir imajı olan ana firmanın yapacağı reklam programları sonucunda, tüketicinin diğer franchise alan işletmelere olan güveni artar. Belirli standartlarda ve kalitede olan ürün veya 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 belirlediği fiyatlarda belli sınırları aşmamak üzere pazara göre farklılık yapabilirler.²²⁶
- Franchisee aynı zamanda franchisor' un deneyimlerinden yararlanmaktadır. Diğer yandan sistemin olanaklarından da yararlanmaktadır. Eğitim, malzeme, tanıtım, pazar ve mali konular gibi konular ile ilgili bilgiler yeniden keşfedilmeden sahip olunmaktadır.

²²³ A.g.e., s.127

²²⁴ Emrah Cengiz, Ercan Gegez ve Diğ., A.g.e., s.76.

²²⁵ A.g.e., s.76.

²²⁶ Dilber Ulaş, A.g.e.,s.26.

Franchising sayesinde işletmeler düşük giderlerle etkin reklamlar sağlayabilmektedirler.

Diğer yandan sistem, aynı zamanda bir açık öğretim fakültesi gibi de algılanabilir. Yılların birikimi ve deneyimi girişimcilere kısa zamanda verilen eğitimlerle aktarılıyor. Bu da franchising sistemini benimseyen bir girişimcinin, Amerika' yı yeniden keşfetmesini engelliyor. Kısa zamanda işin püf noktalarını öğrenen girişimci, gerçek bir rekabet üstünlüğüne sahip oluyor.²²⁷

- İşletmenin kuruluş aşamasında, kuruluş yerinin seçiminde bilimsel tekniklerin kullanılmasına sistem oldukça açıktır. Sistem kuruluş aşamasında da gereken finansal kaynakları sağlamaktadır.
- Marjinal siyasi ve sosyal akımlara karşı yumuşatıcı role sahiptir. Zira onlar ülkenin çoğunluğunu oluştururlar.²²⁸
- Franchising tüketicilere yer, zaman, mülkiyet faydaları sağlar. Örneğin, Hilton otelinde konaklamak isteyen yabancı bir turist, herhangi bir Hilton işletmesine giderek rezervasyon yaptırabilir. Buna benzer uygulamalar ulaştırma, oto kiralama ve devre mülk işletmeleri içinde geçerlidir.³⁶ Tüketiciler uluslararası alanda ünlü olan, kaliteli, yeni ürün veya hizmete taklit edilmeden ulaşırlar. Franchise alanlar 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 standartını arttırmaya çalışırlar.²²⁹
- Danışmanlık hizmetleri franchising' in önemli avantajlarından biridir. Sistem franchise alan işletmelere gerek mali, gerekse hukuksal anlamda danışmanlıklar vermektedir.

Bu sistemde girişimcinin arkasında sürekli olarak danışmanlık alabileceği, her konuda kendisine destek olan "bir bilen" var. Böylelikle iş dünyasına yeni adım atan bir girişimcinin finansal olarak istihdam edemeyeceği profesyonellerle beraber çalışabilme şansı doğuyor.²³⁰

²²⁷ http://www.tekadres.com/tekadres/content/mm2_sm5_3.htm, 16/08/2005

²²⁸ <http://www.emlaknet.com.tr/TUR/franedir.htm>, 28/04/2005

²²⁹ Dilber Ulaş, **A.g.e.**, s.27.

²³⁰ http://www.tekadres.com/tekadres/content/mm2_sm5_3.htm, 16/06/2005

- Sistemde ön ödemeler, başlangıçta bu işin ön yatırımlarından daha fazladır. Ancak diğer yandan denenmemiş bir işe girmenin riskleri de göz önüne alındığında hata bedellerinin ortadan kalktığı görülmektedir.
- Ülke ekonomisi açısından franchising sisteminin avantajı, sistem sayesinde ülkeye yeni ürün ve hizmetler yanında yeni teknolojiler ve iş organizasyonlarının gelmesidir.²³¹
- Ülke ekonomisine yarar açısından incelendiğinde diğer bir faydanın istihdam kapasitesinin artışı yönünde olduğu söylenebilir. Franchising sistemi aynı zamanda iş bulabilme umudu ile şehirler arası gerçekleşen yerel halkın plansız göçünü de engellemektedir.

Sistemin doğum yeri olan Amerika'da şu anda 7 milyondan fazla insan franchising kanalıyla istihdam ediliyor.²³²

- Makro ekonomik dengesizliklere karşı denge unsurudurlar.
- Bu sistemde herkes kazanıyor. Marka sahibi kendi başına altından kalkamayacağı kadar çok işyeri açtırabiliyor, üzerinden markasının hakkını kazanıyor. Girişimci kendi adıyla sağlayamayacağı kadar çok müşteriye ve ciroyu marka sayesinde kazanıyor. Tüketici de markalı bir ürünü veya hizmeti birçok yerde, uygun fiyatta bulabiliyor, markayla gelen güvenceyi satın alıyor.²³³
- Girişimci, hazır bir sisteme sahip olarak işe başladığı için tüm zamanını ve enerjisini satış ve pazarlama üstüne yoğunlaştırabiliyor.²³⁴
- Girişimci ürününü konseptini oluşturmak için yapacağı alışverişlerde, en ucuz ve en kaliteli ürünü öncelikli olarak alma şansına sahip. Böylelikle, ürün kalitesini standart olarak koruyabiliyor.²³⁵
- Yatırımlar açısından incelendiğinde ülke coğrafyasının değişik bölgelerinde meydana gelen geri kalmışlığından önüne geçebilmektedir. Franchising özellikle işletmecilere yatırım gücü sağlamaktadır.

²³¹ <http://www.emlaknet.com.tr/TUR/franedir.htm>, 28/04/2005

²³² Ekonomist, **Franchising İçin Teklif Yağmuru**, 22 Ağustos 1993, s.10

²³³ Osman Faik Bilge, **Franchising, Çağımızın Loncası**, www.kabifinans.com.tr, 27/06/2005.

²³⁴ http://www.tekadres.com/tekadres/content/mm2_sm5_3.htm, 16/06/20005

²³⁵ A.g.e.,

- En önemlisi de, kendisi gibi girişimcilik ruhuna sahip profesyonellerle sürekli muhatap olduğu için, gereksiz anlaşmazlıklarla, vakit kaybını önlemiş oluyor.²³⁶

3.4.2. Franchising Sisteminin Dezavantajları

Sistem hem franchisor hem de franchisee açısından dezavantajlar taşımaktadır.

- Franchisor için en önemli ve en zor konu kendisini en iyi şekilde temsil edecek bir franchisee bulmaktır. Çoğu zaman bu uygunluk çeşitli aralarda düzenli yada düzensiz olarak yapılacak denetimlerle sağlanabilmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında franchisor' un denetim yapması zorunluluktur. Franchisee'yi kontrol etmek son derece güçtür. Franchisee kimi kuralları uymak konusunda isteksiz davranabileceği gibi uyumsuzda olabilir.

Uyumsuz yada isteksiz davranışlar franchising sisteminin zarar görmesine diğer yandan franchisor firmanın prestij kaybına neden olacaktır.

Gerekli araştırmaları yapmadan, referansları toplamadan ve franchisee alıcısı için aday olan kişileri iyi analiz etmeden yapılan seçimler hem sistemin işleyişini aksatır hemde yıllarca uğraşıp oluşturulan imajı ortadan kaldırabilir.²³⁷

- Franchisor, franchise sözleşmesi ile beraber üretim teknikleri konusunda pek çok bilgiyi franchisee ile paylaşmaktadır. Bu bilgilerin başkaları ile paylaşılıp paylaşılmaması konusunda franchisor firma endişeli olabilir. Diğer yandan franchisee' nin sistemden çıkması durumunda mevcut bilgilerin kullanılmasını franchisor engelleyemez. “Franchisor'un, franchisee' ye güvensizliği, sözleşme ile sağlanan hak ve imkanların sınırlı tutulmasına neden olmaktadır. Bu durum taraflar arasında sürtüşmeler doğurmaktadır”²³⁸

²³⁶ A.g.e.,

²³⁷ Birdoğan Baki, A.g.e., s. 308.

²³⁸ Onur Can Saatçioğlu, A.g.e., ?

Franchise alıcısı sistemden ayrıldığı zaman öğrendiği teknikleri ve kazandığı tecrübeyi aynı bölgede franchise vericisinin karşısına benzer iş kurarak yeni bir rakip kimliğinde çıkabilir.²³⁹

- Franchise sözleşmelerinin borçlar kanununda yerinin olmaması bu sözleşmelerin standartlarının olmaması sonucunu da doğurmaktadır. Diğer yandan franchisor firmanın franchisee'ye uygulayabileceği yaptırımlarda sınırlıdır. Önemli yatırımlarla sisteme giren bir franchisee'yi bu sistemin dışına atmak kolay değildir. Sözleşmelerin yapılmasında gereken önemin gösterilmemesi sonucunda karın önemli bir kısmı franchisor firmaya gidebilmektedir. Öte yandan “sözleşmelerde boşlukların olması durumunda sistemin franchisor lehine çalışması mümkün olabilmektedir.”²⁴⁰
- Franchise alıcısı, personel alımında gerekli dikkati göstermediği zaman, standartlar dışında yapılan bu alımlar işletmenin hizmet kalitesini kötü yönde etkileyecektir. Ticari markanın veya işletmenin imajı zedelendiğinden veya olumsuz bir imaj oluştuğunda bunu da düzeltmek çok zor olacaktır.²⁴¹
- Sözleşme konusu ürünün yaygın kullanımı giriş aidatlarını yükseltmektedir.²⁴²
- Sistem franchisor firmadan kimi destek ürünlerinde alınmasını zorunlu kılabilir. Diğer yandan “anlaşma gereğince franchisor'dan alınması zorunlu bazı ürünlerin piyasadan daha ucuza alınması mümkün olabilmektedir.”²⁴³
- Sistemin franchisee açısından en önemli dezavantajı bağımsızlığının franchisor tarafından elden alınmasıdır. Sürekli kontrol altında bulunma, denetimler sonucunda müdahalelerin olması psikolojik anlamda baskı oluşturmaktadır. Sistem bir takım kurallara uyma ve kısıtlamaları kabul etme zorunluluğu getirmektedir.

Franchise vericisinin standartları ve kalite için getirmiş olduğu şartlar

²³⁹ Birdoğan Baki, A.g.e., s. 308.

²⁴⁰ Onur Can Saatçioğlu, A.g.e., ?

²⁴¹ Birdoğan Baki, A.g.e., s. 307.

²⁴² Onur Can Saatçioğlu, A.g.e., ?

²⁴³ A.g.e., ?

franchise alıcısı açısından bir takım kısıtlamaları beraberinde getirebilir. Ayrıca franchise alıcısının imzasının bulunduğu anlaşma hükümlerine zorunluluk ilkesi uzun vadede sorun yaratabilir. Monotonlaşma olarak franchise alıcısının şikayetleri gündeme geldiği zaman franchise vericisi ve alıcısı arasında çatışma veya anlaşmazlık ortaya çıkabilmektedir. Bu yüzden. franchise alıcılarının uzun dönemde faaliyetleri dikkate alındığında sıkılma, kendini geliştirememesi ve sürekli olarak aynı işi yapma sorun yaratacaktır.²⁴⁴

Franchise vericisinin franchise birimleri üzerinde dolaysız kontrol kurması biraz zordur, bu da politika ve usuller de değişiklik yapmayı zorlaştırır. Franchise alıcıları uzun vadede yararlı olabilecek değişiklikleri yapmayabilir ve/veya işbirliğine yanaşmayarak büyük sorunların doğmasına sebep olabilir.²⁴⁵

- Sürekli denetim altında bulunma, franchisee'nin sisteme yenilikler katmasını engellemektedir.
- Sistem çalışma prosedürü açısından çok zayıf olabilir.²⁴⁶
- Franchisor firma tarafından verilen sair hizmetlerin ücreti, franchisee açısından ödenmesi güç durumları ortaya sokabilmektedir. Diğer yandan yıllık ciro yada kardan alınacak oranların yükseltilmesi durumu franchisee için bir risktir.

Diğer yandan “yeterli satış yapamayan franchise alıcıları ödeme güçlüğüne düşmekle beraber franchise vericisinin de karlılığını büyük ölçüde düşürecektir. Bağımsız franchise alıcılarının işletmeleri veya satış mağazaları borçluluk açısından da sorun yaratabilecektir.”²⁴⁷

- Yaratıcılık yok olmaktadır.²⁴⁸
- Pek çok franchisor tutamayacağı vaadlerde bulunur.²⁴⁹
- Pek çok franchise kötü olanlara yerleşmiş olabilir.²⁵⁰

²⁴⁴ Birdoğan Baki, A.g.e., s. 309.

²⁴⁵ A.g.e., s. 307.

²⁴⁶ Patrik Dunne, Robert Lusch ve Diğ., A.g.e., s. 125.

²⁴⁷ Birdoğan Baki, A.g.e., s. 308.

²⁴⁸ Onur Can Saatçioğlu, A.g.e.,

²⁴⁹ Patrik Dunne, Robert Lusch ve Diğ., A.g.e., s. 125.

²⁵⁰ A.g.e., s. 125.

- Sistemden çıkmak yapılan yatırımlar göz önüne alındığında franchisee içinde güçtür. Öte yandan sistemden çıkmakla beraber anlaşma koşulları franchisee'nin aynı işi yapmasını yada aynı işi aynı bölgede yapmasını engelliyorsa yatırımların geri çekilmesini de engelleyecektir.
- Franchise alıcısı, franchise vericisine bağımlılığını abartılı bir duruma getirirse, bu hareket kendisi açısından sıkıntılı sonuçları beraberinde getirecektir. Franchise alıcısı ekonomik kriz gibi beklenmeyen durumlarda fiyatlama stratejisinde ve tanıtım faaliyetlerinde franchise vericisinin önerilerini tamamen dikkate alırsa, içinde bulunduğu yerel pazarın gereklerini göz ardı edebilir. Ayrıca, bu pazarı kendisi daha iyi tanıdığından veya analiz edebileceğinden dolayı franchise vericisinin her söylediği tamamen uygulaması pek yerinde bir karar da olmayacaktır.²⁵¹
- Franchise alıcısı, satış reklamlarını tam olarak franchise vericisine bildirmezse ve/veya belli bir zaman zarfında yapmış olduğu ve yapacağı ödemelerin gereksiz olduğuna kendini inandırırorsa, bu tutum ve davranış franchise alıcısı ve vericisi arasında hem iletişim hem de kişisel çatışmayı doğuracaktır.²⁵²

Diğer yandan “franchise vericisi tarafından yönetilen reklam faaliyetleri amacına ulaşmamakla beraber franchise alıcısı bu faaliyetleri yetersiz ve anlamsız bulabilir. Franchise alıcısının içeriği başarısız olan bu reklam faaliyetleri için yüklü ödeme yapma zorunluluğu ortaya çıkabilir. Bu da, franchise vericisi ve alıcısı arasında yeni bir anlaşmazlık doğuracaktır.”²⁵³

Pek çok franchising sisteminde, franchisee için reklam hassas bir konu (object) dur. Franchiser' e ücret öderler, ama her zaman fayda sağlayamazlar. Eğer bu meydana gelirse, sıklıkla promosyonun zayıf olduğunu düşünürler.²⁵⁴

- Sistemin içinde fazla sayıda franchise alıcısı olduğuna göre, herhangi birisinin yapacağı yanlış bir hareket diğerlerini de aynı olumsuzluk çerçevesinde etkileyecektir. Bu da satışların düşmesine ve işletmenin

²⁵¹ Birdoğan Baki, A.g.e., s. 309.

²⁵² A.g.e., s. 308.

²⁵³ A.g.e., s. 309.

²⁵⁴ Patrik Dunne, Robert Lusch ve Diğ., A.g.e., s. 125.

zarar etmesine yol açacaktır. Öte yandan, franchise vericisinin ticari markası hakkında çıkan kötü bir söylenti aynı şekilde yukarıda belirtilen sonuçları doğuracaktır.²⁵⁵

²⁵⁵ Birdoğan Baki, A.g.e., s. 309.

IV.BÖLÜM

FRANCHISING SATIN ALMA KARARININ VERİLMESİ

4.1. FRANCHISE KARARININ VERİLMESİ

Bir işletmenin franchise vermesindeki en önemli etkenler;

- Sermaye ve kaynakların sınırlı olması
- Pazar içinde büyüme isteğidir.

Franchise işine sıfırdan başlanıldığı, yeni bir iş fikrini geliştiren girişimcinin bunu doğrudan franchise vererek yaydığı durumlar uygulamada pek görülmemektedir. Ana firma, franchise vereceği her birimde aynı ürün veya hizmet, işletme yönetimi ve dekorasyonunu kısaca aynı standartları tutturmaya çalışmak amacıyla olduğundan belli bazı kriterlere dikkat etmelidir. Franchise vermek isteyen firma, işletme sistemini, franchise ağını oluşturmadan önce bir süre ve en azından bir örnek işletmede başarıyla yürütmüş olmalıdır. Franchise vermek isteyen firmanın büyüklüğü, ürün çeşidi, hizmeti sunuş şekli, rekabet gücü, satışları, aktifleri, finansal gücü, yönetim yeteneği, araçlara sağladığı hizmetler, pazarlama tecrübesi, kısaca firmanın gelişmişlik düzeyi ile birlikte franchise kararının verilmesinde işin franchise

edilebilecek bir iş olup olmadığı, franchise alanın özellikleri, işin pilot satış noktalarında test edilmesi önemlidir. Franchise kararının verilmesi için gerekli kriterler;²⁵⁶

- Franchise edilecek ürün, hizmet ve işin özellikleri,
- İşin pilot satış birimlerinde test edilmesi,
- Hedef pazarın belirlenmesi,
- Franchising paketinin oluşturulması ve pazarlanması,
- Mağaza yerinin seçimi,
- Müracaat el kitabının hazırlanması,
- Potansiyel Franchisee'nin bulunması, seçilmesi ve eğitilmesidir,
- Bölgesel Destek,
- Kalite Kontrol,
- Muhasebe.

4.1.1. Franchise Edilecek Ürünün ve İşin Özellikleri

4.1.1.1. Franchise Edilecek Ürünün Özellikleri

Franchise vermek isteyen firma gireceği pazarda ürünlerinin rekabet şansı olup olmadığını iyi bir pazar araştırmasıyla ölçmelidir. Franchise verenin malları, kendisi tarafından veya talimatları doğrultusunda üretilen, adını veya ticaret ünvanını taşıyan mallardır. Franchise edilecek ürün veya hizmetin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;²⁵⁷

- Ürün markasıyla rakip ürünlerden ayırt edilebilmeli ve tanınabilir özellikte olmalıdır, müşteriler ihtiyaç duyduklarında ürünü bulmaya çalışmalıdırlar. Ürünün ticari veya hizmet markası kolay telaffuz ve tercüme edilebilmeli ve kısa olmalıdır. Ürün, içindekilerin gizli olduğu, benzeri olmayan bir ürün olabilir. Rakiplerce kolay taklit edilmemelidir.

²⁵⁶ Dilber Ulaş, A.g.e.,s.71

²⁵⁷ A.g.e., s.72

- Ürün patentli olmalıdır ve sürekli geliştirilmelidir.
- Ürünün kendine has hazırlanışı ve müşteride yarattığı tatmin benzeri olmayan bir kalitededir. Ürün yada hizmet iyi dizayn edilmeli ve geniş bir alana sunulabilmelidir. Müşterinin sürekli talebini doymalı ve ürün satışları dönemsel dalgalanmalar göstermemelidir. Franchise alanlara sözleşmeyle ana firmadan başkasının ürünlerini satmamaları konusunda kısıtlama getirilmişse, satışları dönemsel dalgalanmalar gösteren ürünler, franchise alanların satışlarını olumsuz etkileyecektir.
- Ürünün satış sonrasında düzenli servisi olmalı ve mevcut parçaların bölgesel stoklarının bulunması gereklidir. (Otomobil tamir servisleri gibi) Teminat ve garantisinin olması gereklidir.
- Belki de en önemlisi diyebileceğimiz madde, işletmenin ürün veya hizmetin sunulmasında standardizasyona gitmesidir. Standardizasyon bütün franchise fikrinin merkezidir. Her franchise biriminin faaliyetleri şu üç alanda tutarlılık göstermelidir:
 - Ürün yada hizmetler,
 - Ürün yada hizmetlerin sunuş şekli,
 - Her birimin tüketicilerin gözünde yarattığı imaj.

4.1.1.2. Franchise Edilebilecek İşin Özellikleri

Franchise edilebilen işin özelliği her yerde kolaylıkla uygulanabilecek, aynı şekilde tekrarlanabilecek bir iş olmasıdır. İşin franchising sistemine uyarlanıp uyarlanamayacağını belirlenmesi yani franchise edilebilir olması önemlidir. Franchise almak isteyen yatırımcının sektörler arasındaki farklılıkları bilmesi kendisi için uygun alanda faaliyet göstermesine yardımcı olacaktır. Franchise edilebilen bir işin özellikleri şunlardır;²⁵⁸

- *Büyüklik ve Dayanıklılık:* İş gelecekte başarıyı düşündürecek kadar uzun süredir işlerlikte mi? Cazip bir yatırım olarak iyi bir gelir seviyesine

²⁵⁸ A.g.e., s.73

ulaştırarak kadar büyük mü?

- *Verimlilik:* Para getirici bir iş mi?, Sürekli mi?
- *Öğrenilbilirlik:* Franchise alanlar, franchise verenin yaptığı gibi başarılı olan yöntemi yani işi başarıya götürecektir olan yöntemi öğrenebilirler mi?
- *Sistematize Edilebilirlik:* İşe ait günlük işlemler analiz edilip müracaat el kitabında tanımlanabilir mi? Franchise alanlar bunları uygulamadan aynı sonucu olabilir mi?
- *Pazarlanabilirlik:* İş etkin bir şekilde yayılabilir ve franchise almak isteyenlere satılabilir mi?
- *Transfer Edilebilirlik:* Ülke içinde ve ülke dışında herhangi bir farklı pazar ortamına uyum sağlanabilir mi?
- *Orijinallik:* Ürünün rakiplerinden farklı olmasını sağlayan özellikleri var mı?
- *Bütçelenebilirlik:* Franchise alan başlangıçtaki yatırımını yaptıktan ve royalti ödedikten sonra yeterli kar elde edebilir mi: Franchise veren için verimli olan bir işin franchise alan içinde verimli olacağı her zaman söylenemez. Bunun için franchise alan kiralama, dekorasyon, makine ve ekipman vb. başlangıç yatırımından sonra kar elde edebiliyor mu dikkat etmelidir.
- *İşin franchise olarak daha önceden verilmiş ve başarılı olmuş olması:*

4.1.2. Franchise'ın Önceden Test Edilmesi

İşin franchise sistemine uygunluğu konusunda araştırmalardan sonra, uygun bulunan iş franchise olarak verilmeden önce pazarda pilot çalışmalarla denenmelidir. Firma, faaliyette bulunduğu işi franchise olarak vermeden önce işin başarılı olacağından emin olmalı, franchise alan yatırımcıları kobay olarak kullanmamalıdır. İlk franchise birimi verilmeden önce franchising yöntemi tam olarak test edilmemiş ve tam bir sonuç alınmamıştır. Ana firma, franchising sistemiyle işini geliştirmeye karar verirse en az bir yıl süreyle farklı yerlerde kendisine ait pilot satış birimleri oluşturmalı ve gerçek çalışma koşulları altında işi test etmek üzere faaliyette bulunmalıdır. Bu süre 1 yılı geçebilir. İş, 12 aydan az bir sürede test edilirse,

satışlardaki dönemsel dalgalanmalar tam olarak görülmeyebilir. Pilot satış birimlerinin yönetilmesi franchise alanların uygulayacağı yöntemlerle aynı olmalıdır. Pilot satış birimlerinde işin test edilmesi sürecinde sadece ürün yada hizmete sürekli bir talep olup olmadığı değil, franchising sisteminin etkili olup olmadığı da anlaşılır. Ürün yada hizmetin tüketiciler tarafından nasıl karşılandığı, mevsimsel dalgalanmalardan etkilenip etkilenmediği, tasarlanan şartlar dışında neleri gerektirdiği belirlenmiş olur. Franchise faaliyetinin her detayı test edilir ve sistemdeki bütün kusurlar düzeltilerek, faaliyet kusursuz olana kadar pilot satış birimlerinde yeniden test edilir. Pilot satış birimlerinin umumi bir yerde kurulması, ortalama franchise alan yatırımcıların faaliyette bulunacakları durumları tam olarak yansıtması açısından önemlidir.²⁵⁹

Birkaç tane pilot uygulama yapılabilir. Pilot uygulamanın sayısı ulaşılması istenen bölgelere göre belirlenebilir. Pilot satış birimlerinde elde edilen finansal sonuçlar ile franchise verenin projeksiyonları karşılaştırılarak yeniden gözden geçirilir. Karşılaştırma sonucu ortaya çıkan değişikliklere göre, düzeltmeler yapılır. Satış birimlerinden biri için kar tahmini yapıldığında, franchise alan bu tahminlerin gerçeği gösterip göstermediğini bilmek ister. Franchise veren, pilot satış birimlerinden elde ettiği sonuçları, bu tahminlerini doğrulamak için kullanır. Pilot satış birimlerinde denenmeden satılan herhangi bir franchise işi kötü imaj yaratarak, daha fazla franchise satılması şansını yok edebilir. Pilot uygulama şu konulara ait çözümler sunar:²⁶⁰

- İşlemler: Personel temini, pişirme, temizleme, servis, bakım, onarım, açılış, kapanış saatleri, hizmet düzeyi, sunulacak mal ve hizmetler, yer seçimi.
- İdare: Mağaza yönetimi, muhasebe, eğitim, sağlık önlemleri, sipariş, faturalama, nakit yönetimi.
- Pazarlama: Satış yönetimi, etiketleme, ambalaj, konumlandırma, dizayn, menü, logo.
- Ürün yada hizmetin kabul edilebilirliği Bölgedeki yasal düzenlemeler.

²⁵⁹ A.g.e., s.77

²⁶⁰ A.g.e., s.78

- İşyeri sağlık, güvenlik koşulları planlama.
- Eğitim koşulları.
- Vergilendirme.
- Yangın düzenlemeleri

4.1.3. Franchise Satınalma Kararının Verilmesi

4.1.3.1. Franchise İçin Değerlendirme Konuları

4.3.1.1.1 Genel Değerleme

Öncelikle hedefi belirleyip neden bir yatırım yapmak istediğine karar vermelidir. Girişimci çok para kazanmak, kendi işinde bağımsız olmak istiyor olabilir. Franchising suistimale çok açık bir konu olduğu için, franchise alacak ve franchise verecek olanların çok iyi bir araştırma yapmaları ve daha sonra franchise alıp vermeye karar vermeleri gereklidir. Franchisingde bir işletme sistemi satılmaktadır. Sistem denenmiştir ve başarılı olmuştur. Sistemi tek uygulayan franchise alacak olan değildir. Başarılı olmuş bir zincirleşme ile hareket edilmektedir. Bunun ise bir bedeli vardır. Franchise alanın düşeceği en büyük yanlışlardan biri franchise alanın merkezden satın alma zorunluluğu olan malları dışardan satın almaya çalışmasıdır. Bu durum sisteme zarar verebilir. Bu nedenle franchise için istenilen bedel değerlendirilirken rakamsal olmayan birtakım noktaları değerlendirmek gerekir. Franchising zinciriyle çalışıldığı takdirde merkezden satın alma zorunluluğu franchise alan için olumlu mu yoksa olumsuz mu olacak iyi düşünülmelidir. Bir görüşe göre neyi kaçta alacağınızı bildiğinizden bu olumludur. İlerde bir rakip ortaya çıkarsa rekabet gücünüz olacaktır. Maliyetin çok olup olmadığına karar vermeden önce sistemin tüm avantaj ve dezavantajları düşünülmelidir. Franchise sözleşmesiyle bölge koruması sağlanır, kendi markanızın size rakip olmayacağını bilerek hareket eder, bir hata yaptığınızda kontrol edilirsiniz, yer seçiminde hata yapılmaması sağlanır, zincirdeki diğer franchise alanlarla karşılaştırmalar yapabilirsiniz.²⁶¹

²⁶¹ A.g.e., s.87-88

Franchise almak isteyen bir yatırımcı franchise veren tarafından o sisteme uygun olup olmadığını belirlemek için birtakım sınavlara tabi tutulur ve kendisine üç soru sorulur. Bunlardan birisi franchising sisteminin, franchise almak isteyen girişimci için uygun olup olmadığı, ikincisi kabul edilebilir bir organizasyon olup olmadığı ve üçüncü olarak sürekli bir organizasyona ayak uydurup uyduramayacağıdır. Sistem iyi bir performansı gerektirmektedir. Örneğin, girişimci her sabah altıda kalkıp kalkamayacağını, geceleri saat 10' a kadar işin başında durup duramayacağını yada başkalarının fikrinden yararlanarak işini kurmanın kendisine ağır gelip gelmeyeceğini kendi kendine sorgulamalıdır. Franchise işini idare etmek için gerekli beceri, tecrübe, eğitim, sabır ve finansal imkanların kendisinde var olup olmadığını kendi kendine sormalıdır. Kendisine ait bir işi idare ederken özerkliğinin bir kısmından vazgeçeceğini bilmelidir. Yatırımcının kendi kendine yapamadığı ama franchisor'un yatırımcı için ne yapabileceği sorusunun cevabını kendisine sormalıdır. Ülkemizde franchising bir anlamda akıl satma sanatı olarak kullanılmaktadır. Bazı kişiler ben niye akıl alayım, ben akılsız mıyım gibi düşüncelere sahip olabilir. Franchising almaya karar verip aldıktan bir süre sonra bundan vazgeçilmemesi önemli bir konudur. Örneğin 10 yıllık bir franchise sözleşme yaptıktan 5 yıl sonra ben artık yorulduğum bu işi yapmak istemiyorum, biraz da kardeşim işin başında dursun denilmesi sisteme zarar verecektir. Bunun için karar verilmeden önce iyi bir araştırma yapılması, franchise verenlerin karşılaştırılması, bu konudaki her türlü yayının okunması, internet aracılığı ile diğer ülkelerdeki franchising konularındaki bilgilere ulaşılması, kitapların, makalelerin okunması, master tezlerinin incelenmesi gerekmektedir. Franchising konusunda tecrübeli hukukçu, yatırım danışmanı gibi konunun uzmanı danışmanların tavsiyelerine başvurulmalıdır.²⁶²

Franchise yayınları incelenmeli, her türlü faaliyetlere katılmaya çalışılmalıdır. Franchise almak isteyen yatırımcılar aynı sektörde başarılı olmuş bir franchise zinciriyle işbirliği yapabilir yada bu konuda düzenlenen fuarlardan yararlanabilirler. Her yıl Washington' da düzenlenen seminerler, ulusal yada uluslararası fuarlar vardır. Bu fuarlara katılmanın avantajı birinci elden bilgi alabilmenin mümkün olmasıdır.

²⁶² A.g.e., s.88.

Franchise verenin ne derece profesyonel olduğu ortaya çıkmakta tecrübeli olup olmadığı anlaşılabilir. Ve daha sonra franchise veren firmalardan gerekli olan bilgiler temin edilebilir. Franchise veren işletmeyi daha iyi araştırmak için denetimden geçen kar zarar, maliyet tablolarını, yatırım ve fizibilite raporlarını alabilirsiniz. Bu franchise almak isteyenlerin en doğal hakkıdır. Franchise verenin abartılarına kanılmamalıdır. Alınan broşürler, markanın ünü yatırımcının gözünü karartmamalı ve gerekli araştırmaları yapmalıdır. Dünyada 36 franchising derneği olup bu derneklere üye olan şirketler vardır. Başkalarının yaptığı incelemeden çok, yatırımcının kendisinde araştırmada bulunmalıdır. Örneğin, bir banka için önemli olan vereceği kredi için alacağı garantidir. Sermayenin belirli bir bölümü, yüzdesi araştırma için harcanmalıdır. Yardım alınabilecek kuruluşların listesi çıkarılmalı, tüm görüşmelerin yazılı olmasına dikkat edilmelidir.

Franchise alan, franchise vereni incelerken yıllardır işini başarıyla sürdüren, güvenilir bir aday bulmaya çalışmalıdır. Aynı sektördeki franchise verenler incelenirken bazı sorularla karşılaştırma yapılabilir. Satış potansiyeli, talebin durumu, gelişip gelişmeyeceği, moda akımı olup olmadığı, sektörün büyüme hızı, mevcut franchise alanların listesinin ne olduğu, franchise biriminin kurulacağı bölgenin konumunun nerede olacağı (bölge seçimi), yaya trafiği, park sorunu incelenmelidir. Örneğin bir moda akımıysa bir süre sonra eskiyeceğinden bundan kaçınılmalıdır. Franchise veren, franchise almak isteyen yatırımcıya mevcut franchise alanların listesini vermek istemiyorsa buna dikkat edilmelidir. Franchisingde standart bir sözleşme vardır ve franchise veren bu sözleşmeyi değiştirmek istemez. Çünkü bu durumda sistemde bir bozulma olursa kendisi zarar görecektir. Ticari fikrin sahibi olan franchisor belirli koşullarla o fikri yatırım yapmak isteyenlere satmaktadır. Aralarında güven ve iletişim olması gerekir. Franchisor sürekli yatırımcıyı eğitimden geçirerek, yeni ticari fikirlerden, yeniliklerden yatırımcıyı haberdar eder.²⁶³

²⁶³ A.g.e., s.90.

4.1.3.1.2. Kişisel Değerlendirme

Franchise almaya karar vermeden önce kişi kendi işini kurmaya karar vermelidir. “Kendi işine sahip olmaktan hoşlanan herkes kendini değerlendirmeli, yapabilirliğini ve uzun süreli kazançlarını detaylıca ölçmelidir.”²⁶⁴,

Bu anlamda franchisee’ler²⁶⁵;

- Kendini kontrol etmeli ve değerlendirmeli,
- Tamamen kendisiyle barışık ve samimi olmalı,
- Kendisine sorduğu sorunun doğru cevabını bilmesine rağmen, kendini asıl arzularını sürdürmekle kandırmamalı.

Franchise satın almadan önce, satın alma kararını verecek olan franchisee adayı iyi bir franchisee olup olamayacağı konusunda karar vermelidir. Bu durum çoğu zaman sistemin kendi içindeki performansında da bağlıdır. Ancak franchisee adayı sistem içinde yer alma fikrine adapte olup olmayacağını belirlemelidir. Bu nedenle önce sisteme giriş konusunda başlangıç soruları sorulmalıdır.

Bu sorular;²⁶⁶

- Ben sisteme uyum gösterebilir miyim?
- Bunun için yeterli fiziksel enerjim var mı?
- Yeterli eğitime sahip miyim? En önemlisi yeterli sermayem var mı?

Bu soruların dışında, bir de işin, başından gözükmeyen yanları vardır. Bunun için kendinize şu sorulan sorun:²⁶⁷

- Hangi işi severek yapabilirim?
- Çok çalışıp mali risk alabilir miyim?
- Ailem, arkadaşlarım ve yakın çevrem bu işi başarabileceğime inanıyorlar mı?

²⁶⁴ Martin Mendelson, A.g.e., s.119

²⁶⁵ A.g.e., s.119

²⁶⁶ <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 07/07/2005

²⁶⁷ A.g.e.,

- Nasıl biriyim?
- Örgüt içinde çalışmayı seviyor muyum? Yoksa...
Tamamıyla özgür olmayı ve kimsenin işime karışmamasını mı istiyorum?
- Eğer pasif bir yatırımcı rolünü oynarsam firma bunu kabul eder mi?
- Kişisel olarak firmanın kamuoyundaki imajını, ürünlerini ve hizmetlerini beğeniyor muyum?

4.1.3.2. Sorgu Konuları

Franchise almak isteyenler aşağıdaki konuları detaylı bir şekilde sorgulamalıdır.²⁶⁸

Ürün veya Hizmetle ilgili Konular

- Ürün yada hizmetin kalitesi, talebin durumu, geçici olmaması.
- Ürün yada hizmetin rekabet gücü.
- Patentinin olup olmaması. Kolayca taklit edilememesi.
- Marka müşterilerce ne kadar tanınıyor? Ulusal reklam programları var mı? .
Ürünlerin satın alma haklarında kısıtlama var mı?
- Ürünün karlılığı, cari ekonomik sonuçlar.
- Ürün satış stratejileri ve taktikleri.

Fiyat ve Maliyetlerle ilgili Konular

- Yatırımın toplam maliyeti nedir?, Extra gizli maliyetler var mı?
- Başlangıç ücreti, reklam ücreti, royalty ne kadardır?
- Sürekli ödemem gereken maliyetler nedir?
- Franchisor'ın tedarik ettiği ürünlerin ve teçhizatın maliyeti piyasa fiyatının altında mı, üstünde mi?

Yer Seçimi ile ilgili Konular

- Nerede yerleşeceksiniz? Yer seçiminizi kim yapıyor?

²⁶⁸ Rifat Cebeci, A.g.e., s.12-13.

- Bölgeniz neresi? Bölge için özel bir fizibilite çalışması yapılmış mı?
- Bölgeniz yeterince büyük mü? Ulaşım, trafik, nüfus yapısı nasıl?
- Sizi koruyan sınırlamalar neler, yasal kısıtlamaların durumu nedir?
- Rakiplerim kimler?
- Pazarın gelişim trendi nedir? Genişleme olanakları var mı?
- Franchise uluslararası mı, ulusal veya bölgesel mi?

Kontrol ve Destekleme ile ilgili Konular

- Üzerimdeki kontroller nelerdir? (Malzeme satın alımında, satış kotası, fiyatlama, gerekli stok seviyesi, farklı ürün satmama gibi konularda)
- Hangi desteği alabiliyorum? Franchisor gerekli desteği verecek mi? (yer seçimi, eğitim, insan ilişkileri, teçhizatın sağlanması...)
- Franchisor'ın franchise verdiği diğer yatırımcılar kimler?
- Ana firma ne zamandır franchise veriyor, kaç tane franchise vermiş? Ana firmanın sahip olduğu ve franchise verdiği birimlerin sayısı nedir?
- Bölge ve yer seçiminde franchisor yardım ediyor mu?
- Bölgede tek satıcılık hakkını mı veriyor, yoksa aynı bölge içinde başka franchise'lere de franchise veriyor mu?
- Ne gibi teçhizat ve ekipmana ihtiyaç var? Leasing anlaşması düzenleniyor mu?
- Ne kadar franchise birimi başarısız olmuş ve neden?
- Hangi konularda eğitim alacaksınız?
- Reklam politikası nasıl, el kitabı veriliyor mu?

Bu sorularla beraber değerlendirmede²⁶⁹;

- Franchising'in neyle ilgili olduğunu iyice anladım mı ?
- Kendimi kontrol etmede fiziksel ve manevi şekilde kaliteli miyim ?
- Yaşım ve sağlığım bu işi sürdürmeye yetecek kadar yeterli mi ?
- Kendi işimi başlatacak kadar finansal kaynağım var mı ?

²⁶⁹ Martin Mendelsohn, A.g.e., s.123-124

- Beklenmedik durumların üstesinden gelme konusunda ve işimi koruma konusunda sakin ve soğukkanlı olabilecek miyim?
- Doğal yeteneklerim neler?
- İnsanlar ile iyi kaynaşabiliyor muyum?
- İyi ve düzgün çalışma yeteneğine sahip miyim?
- Sosyal olmayan saatlerde çalışmaya hazır mıyım?
- Ailem benim kararlarımı nasıl etkileyecek?
- Ailem tüm kalbiyle beni destekleyecek mi ?
- Risk altında kalmaya hazır mıyım?
- Aradığım nedir?, ve bunu başarabilecek miyim?
 - * İş maneviyatı
 - * Kazanç
 - * Çok para
 - * Yatırım
- İş ortamında etkili bir meydan okuma gücüm olabilecek mi?
- Franchising sisteminin disiplinini kabul edebilir miyim?
- Hayatta başarıma isteğim neler?

Yukarıda yer alan soruların hemen ardından “Franchise satın almadan önce bazı konularda kararlar alınmasına dikkat edilmelidir. Bu kararlar, öncelikle sistemden etkin olarak yararlanmayı sağlarken, sistemden yararlanmanın gerekli yada gereksizliğini de ortaya koyabilmektedir”.²⁷⁰

- İşletme tam olarak ne yapmak istediğini ortaya koyabilmiş midir? Hedefleri ile sistemin imkanları birbirleriyle örtüşüyor mudur?
- Sisteme dahil olmak işletme açısından ne tür yararlar sağlayacaktır?
- Söz konusu bu yararlar işletmenin katlanacağı maliyetler açısından değer bir özellik göstermekte midir. Yani fayda maliyet oranı istenen düzeyde midir?
- Sistem içinde franchisor’un hangi deneyimlerinden hangi ölçüde yararlanılacaktır. Yada bu olanağa tam anlamıyla sahip olunabilecek midir?

²⁷⁰ <http://www.emlaknet.com.tr/TUR/franedir.htm>, 28/04/2005

Son olarak aşağıda yazılı diğer konular hakkında da kararlar verilmelidir;

- Yapılmak istenen iş tam olarak belirli çizgiler altında açıklanabilmelidir.
- Bu çalışmanın yapılabilmesi için gerekli olan finansal kaynaklar, çalışma saati ve personel konusunda kararlar alınmalıdır.
- Sisteme dahil olmakla beraber katlanılacak diğer maliyetler nelerdir? Elde edilen gelir ile gider arasındaki ilişki tatminkar düzeyde olabilecek midir?
- Franchisor firmanın geçmişteki deneyimleri dikkatle incelenmelidir.
- Franchisor firmadan hangi konularda ve nasıl destek alınacaktır. Bunların işletmeye maliyeti ne olacaktır.
- Sisteme dahil olan diğer franchisee'lerin elde etmiş olduğu başarılar nelerdir? Karşılaştıkları güçlükler nelerdir? Ayrılan yada başarısız olan firmaların başarısızlık nedenleri nelerdir dikkatle incelenmelidir.
- Franchise anlaşması hangi şartlar altında yapılacaktır.

4.1.3.3. Başarının Değerlendirilmesi

Sistemde başarı garanti değildir. Franchisor gereken imkanları sağlar ancak başarı franchisee'nin başarısı bunları kullanma yeteneğine ve sunulan olanakları değerlendirmesine bağlıdır;²⁷¹

- Franchisee özellikle kendi işinde olmalıdır.
- Franchisee kendi kendine yetebilmelidir.
- Franchisee sakin ve soğukkanlı olabilmelidir.
- Franchisee sistemi takip etmelidir.
- Franchisee diğer gruptan gelen engeller karşısında durabilmelidir.
- Franchisee yapılacak iyilikleri engelleme gibi algılamamalıdır.
- Franchisee kendisi için pek çok şeyin yapıldığını ummalıdır.

Franchisor farklı nedenlerden dolayı başarısız olabilir²⁷²;

- Kasten sahtekarlık olabilir.

²⁷¹ Martin Mendelsohn, A.ge., s.119

²⁷² A.g.e., s.136.

- Kötü bir şekilde franchise yapılandırılmış olabilir.
- Franchise etkin bir şekilde denenmemiş ve test edilmemiş olabilir.
- Özellikle ilk yıllar için franchisor işin sonunu kötü bitirir.
- Franchise sistemi iyi olabilir. Ama franchisor işin sonunu kötü bitirir.
- Franchisor hatalı (kötü) politik kararlar alabilir.
- Franchisor müşterilerinin seçimini kötüleştirebilir.
- Beklide aşırı bir hızla gelişmiş ve bundan dolayı da müşterilerini desteklemekten yoksun olabilir.
- Belki franchisor organizasyonu yönetmede bir eksikliği olabilir.

Bazı durumlarda franchisee başarılı olmayabilir. Farklı koşullar altında zorlu tecrübelerde elde edilebilir²⁷³;

- Dış faktörlerin etkisi ve genel ekonomik koşullar,
- Franchisor'un sistemdeki ve hizmet desteğindeki bazı farkları,
- Franchisor'dan öğrenilen derslerin uygulanmasında, franchisee'nin davranışlarındaki farklar başarı üzerinde etkilidir.

Diğer yandan ilişkiler açısından da sorunlar olabilir. "Franchisor'un müşteriyle ilişkisi oldukça özel ve diğer iş ilişkilerinden farklıdır. Aile-çocuk ilişkisi ile franchisor-franchisee ilişkisinde benzerlikler vardır. Bu ilişkide pek çok sorun çıkaracak alanlar vardır²⁷⁴;

- Franchisee kendi işi için uygun değildir.
- Franchisee bu iş için doğal yeteneğe sahip değildir.
- Franchisee gerçekte umduğunu yapamazsa kendini hayal kırıklığı içinde bulabilir.
- Franchisee'nin ilk seviyelerinde müşteri, franchisor'un etkili bir şekilde yöneteceğini düşünmez.

²⁷³ A.g.e., s.141.

²⁷⁴ A.g.e., s.143-144.

- Franchisor, franchisee'nin etkili bir performans ortaya koymadığını hissedebilir.
- Franchisor, franchisee'nin hizmetinden memnun değildir.
- Franchisee zamanında ödeme yapmada ve rapor vermede başarısızdırlar.
- Franchisee çalışma standardını sürdürmede başarısızdır.
- Franchisee sistemden ayrılmak istemektedir.
- Yerleşim yerinde kalite yoktur yada eksiktir.
- Haberleşmede hatalar vardır.
- Franchisor'un davranışları çok otokratiktir.
- Franchisee yeniliklere ve değişimlere direnç göstermektedir.
- Franchisee, franchisor'un reklam ve promosyon çalışmalarından memnun değildir.
- Franchisee işin olmasını düşündüğü kadar başarılı değildir.
- Franchisee, franchisor'un düşündüğü kadar başarılı değildir.
- Franchisorun destek ve olanakları iyi değildir.
- Franchisor, franchisee'nin Pazar yerindeki rekabetçiliğini, araştırmalarını, gelişimini göremez yada anlayamaz.

Önemli olan konulardan biri de franchisor'un başarılı olup olmadığının tespit edilebilmesidir. Bu tespit bize franchise alıp almama konusunda yol gösterecektir.

Başarısız franchisor'un şu özellikleri vardır;²⁷⁵

- Kendisine yöneltilen sorulardan kaçınmaya çalışması,
- Sisteme girmek için ödenen başlangıç bedelinin çok yüksek istenmesi,
- Franchise verdiği diğer yatırımcıların adreslerini vermekten kaçınması,
- Tanıtım broşürlerinin abartılı olması ve çok şey vaad etmesi,
- Franchise projesinin yasaya uyumsuz olması,
- Franchise edilmek istenen işin daha önceden denenmemiş olması,
- Yönetim eksikliği,
- Franchise alanlara yeterli eğitim, destek verilmemesi,
- Franchise alanların önerilerinin hiçbir şekilde değerlendirilmemesi,

²⁷⁵ Dilber Ulaş, A.g.e., s.93

yatırımları hakkında kolay referans verememesi,

- Aşırı büyüme nedeniyle merkezden alınan kararların franchisee'ler için uygun olmaması.

4.1.3.4. Franchise' da Fayda Ve Risk Analizi

Franchise aşağıdaki fayda ve risklere neden olmaktadır*

Tablo 7 : Franchising'in Faydaları

Fayda ve Risk Analizi	
Franchise Alana Faydaları	Franchise Verene Faydaları
<ul style="list-style-type: none">• Kendi İşini Kurmak• Sistemin Parçası Olmak• Tanınmış Marka• Reklam ve tanıtımda tasarruf ve kalite• Standardizasyon• Ulusal ve Uluslararası standart ve kalite• Başlangıç Eğitimi• Eleman Temini ve Denetim• Mali, Hukuki ve eğitim desteği• Minimize edilen risk• Teknolojik Gelişim• Verimli Ortak Reklam• Bilimsel tekniklerle yapılan kuruluş yeri seçimi• Yönetim Teknikleri• Düşük ve Gerçekçi Yatırım• Ucuz Satın Alma• Sürekli Müşteri ve İş Yapma Olanağı• Müşteri Bağlılığı ve İtibar• Kredi Temini ve finansal destek• Azalan Risk• Hızlı Karlılığa Geçiş• Bölge Korunma• Uzman Personel Desteği• Ar-Ge desteği	<ul style="list-style-type: none">• Yatırımın Azalması• Hızlı Nakit Giriş• Artan kredibilite• Sürekli Gelir ve artan kar• Hızlı Yayılma• Daha hızlı selektif bir dağıtım• Yerinden Etkin Yönetim• Ulaşılamayacak Pazarlarda Kar• Artan Reklam Gücü• Artan Reklam Tanınırlığı• Artan Satın Alma Gücü• İyi Yerlerde Bulunma• Anlaşmalı İşletmeler• Etkin Dağıtım Hızlı Tahsilat• Pazarda Bilgi Akışı• Denetleyebilme• En az Maliyetle Büyüme• Artan Verim ve İktisadilik

* <http://www.emlaknet.com.tr/TUR/franedir.htm> ve <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp> (28/04/2005) sitelerinden derlenmiştir.

Tablo 8 : Franchising'in Risk Analizi

Franchise Alanın Riskleri	Franchise Veren Riskleri
<ul style="list-style-type: none">• Yüksek Yatırım• Ürünün yaygın kullanımı giriş ücretini artırır• Yüksek İşletme Giderleri• Güdümlü Çalışma• Olası pahalı girdiler• Katı Kurallar ve uyma zorunluluğu• Devir ve Terk Kısıtlama• Yaratıcılığın Yok Olması• Satın Alma Özgürlüğünü Kaybetme• Yetersiz anlaşma halinde karın önemli kısmının franchisor'a verilmesi• Sözleşme boşluklarının franchisor lehine dönmesi• Anlaşmanın Kötüye Kullanılabilmesi• Güvensizlik ortamı sonucu franchisee' in sınırlı olanaklardan yararlanma durumunda kalması	<ul style="list-style-type: none">• İşi Öğretme• Kötü Niyet• Franchisee'nin tek taraflı sürekli yararlar beklentileri• İşletme Kapatmada İtibar Kaybı• İşbirliği anlayışındaki güçlükler• Franchisee'nin hatalı faaliyetleri sonucu zarar görebilme• Fırsat Kaybı• Bölge Tahsisi• Artan Genel Giderler• Markanın Riski• Tahsilat Riski

Franchisor, sistemde en iyi kar eden durumundadır. Giriş ödentisi ve diğer ödemeler ile karını maksimize edebilmektedir. Diğer yandan herhangi bir yatırıma gitmeksizin maddi kaynaklara sahip olma imkanı franchisor için en önemli avantajdır. Franchisor bu sisteme en az maliyetle girmektedir. Bu durum büyüme maksimizasyonunuda sağlamaktadır. Franchisor açısından yatırım yapmaksızın büyüme imkanı bulunmaktadır. Böylece franchisor sistemde “daha hızlı ve selektif bir yatırım”²⁷⁶ elde etmiş olmaktadır.

Franchisor'un piyasaya sunduğu ürünün, tüketiciler tarafından yaygın kullanımının olması halinde verimliliğinde gittikçe arttığı görülmektedir. Diğer yandan tanınan bir ürün yada mal dizisinin sisteme dahil edilmesi franchisor firmanın kredibilitesinin daha da artmasına neden olacaktır.

²⁷⁶ Onur Can SAATÇİOĞLU, A.g.e., ?

Franchisee'nin sistemden gereken girdileri alamaması, franchisor açısından gerekli tahsilatları yapamama durumunu da ortaya çıkarabilmektedir. Franchisor'ında franchisee'den beklentilerinin tatmin edememe durumu da bulunmaktadır. Franchisee'nin gereken özeni göstermemesi, satışları arttırma yönündeki çabalarının yetersiz kalması, isim ve markaya karşı sadakatsizlik yada kötüye kullanım gibi durumların varlığı önemli problemlerdendir.

4.1.3.5. Franchising' de Kontrol

Bir yabancı ülkede franchise başarısızlığı sadece gelir kaybıyla sonuçlanmaz. Firma uluslararası alanda imaj kaybına uğrar. Bu yüzden yabancı ülkelerde bireysel düzeyde yaşanan başarısızlıkların firma imajını uluslararası çapta zedelememesi için gereken tedbirlerin alınması ve kontrollerin yapılması gerekir. Dış pazarlara girişte franchising'de de, diğer yöntemlerde olduğu gibi, uluslararası pazarlama hız gerektirir. Aynı bölge içinde rakipler pazara *daha önce* ve *daha hızlı* nüfuz edebilmek için çaba göstermektedir. Bu yüzden zaman zaman, franchise alanların seçiminde ince eleyip sık dokuyan bir yaklaşım pazara giriş hızını yavaşlatabilir. Her bir pazar için hedefler belirlendikten sonra arzulanan franchise alan işletme sayısına planlanan zamanda ulaşmak önem kazanır. Bu sebeple yurt dışında franchise sistemi kurmada hızlı hareket etmek başarı için anahtar faktördür. Franchising' in doğasında olan *hızlı hareket etme* güdüsü yukarıda da belirtildiği gibi başarı için anahtar faktörlerden biriyken bazen franchise veren firmaya problem de yaratabilmektedir. Hızlı hareket etme uğruna franchise alan seçiminde yapılan hatalar geri dönülmez başarısızlıklara yol açabilmektedir. Bu yüzden en az hızlı hareket etmek kadar *franchise alan firmanın doğru seçimi ve eğitimi* de önem kazanır. Bu noktada formül, "pazarda geç kalmayacak kadar hızlı; doğru seçim ve eğitim sağlayacak kadar yavaş" olarak belirlenmektedir. Bu yüzden, ara çözüm ana franchise alan firmaların diğer alt franchise alanların seçiminde yetkilendirilmesinde yatmaktadır. En azından, ana franchise alan kendi kültürel değerleri çerçevesinde söz konusu franchise alan seçiminde o kültürü hiç tanımayan franchise verenden daha tecrübeli davranma şansına sahiptir. Elbette ki ana franchise alanın seçimi diğer franchisee'lerin seçimindeki başarı ve başarısızlığı etkileyeceğinden franchise

verenin en azından ana franchise alanı çok iyi bir şekilde seçmesi gerekir.²⁷⁷

Bütün kontrol çabalarına rağmen, her zaman için franchise alanın, yanlış faaliyetlerle franchise veren firmaya ait markanın kalitesini düşürme olasılığı mevcuttur. Franchise veren firmaların büyüklüklerinden ve dünya çapında tanınmış markalarından kaynaklanan güçlerinin karşısında, franchise alanın da yerel pazar gücünden ve sözleşmeyi sona erdirmeye hakkından doğan bir gücü vardır. Gelişmiş ülkelerde franchise alanların franchise verenlere karşı haklarını koruyabilmek için çeşitli organizasyonlar kurdukları görülmektedir. Bu tür organizasyonlar sadece sistem içinde franchise verene karşı caydırıcı bir güç olmakla kalmayıp hükümet düzeyinde franchise alanlar lehine lobi faaliyetlerine de girişebilmektedir. Çatışma kaynaklarının çoğu franchise anlaşmasının temel niteliğinden kaynaklanır. Franchise alanla franchise verenin çıkarları arasında birçok ortak nokta bulunmasına rağmen zaman zaman çatışmalarda ortaya çıkabilmektedir. İki taraf arasındaki ilişki ilerledikçe franchise alanların kaynakları artmaya başlar ve franchise verenin önceden belirlenmiş kar miktarını hak etmediği kanısı ortaya çıkabilir. Zaman geçtikçe franchise veren tarafından franchise alana yapılan eğitim, reklam vb. gibi yardımlar konusunda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bunların dışında çatışma konuları şu şekilde sıralanabilir:²⁷⁸

- Franchise alanların diğer firma ürünleri için anlaşma yapma hakları,
- Franchise alanların malzemelerini franchise verenlerin belirlediği tedarikçiler dışında temin etmeye kalkışmaları,
- Bölgesel kısıtlamalar,
- (Yeniden) satış fiyatlarının belirlenmesi,
- Anlaşmanın sona erdirilmesi.

Başarılı bir franchise genellikle genişlemek için sınırsız hak ister. Ama bazı değerler karşılığında herhangi birinin gelişmesine izin vermek ve franchisor'un genişlemesini kontrol etmede hariç tutulur.²⁷⁹

²⁷⁷ Emrah Cengiz, Ercan Gegez ve Diğ., A.g.e., s.80.

²⁷⁸ A.g.e., s.81.

²⁷⁹ Patrik Dunne, Robert Lusch ve Diğ., A.g.e., s. 125.

Franchisor'lar, franchisee potansiyel gelişimin kontrolünü ve kontrolden gelir elde etmeyi amaçlar. Franchisee'ler her zaman onlara verilen işte rahat değildirlendir. Bazı durumlarda franchisee'ler yer seçiminde yeteri kadar yardım alamadıkları için yada franchisor tarafından seçilen yerlerin uygunluğu kabul edilir ve bulunmadığı için franchisor'lar ile davalıdır.²⁸⁰

Sistemdeki bozukluk diğer franchisee'ler için tolere edildiğinde pek çok anlaşmazlık meydana gelir. Franchisor'un standardı sürdürme ve şirketin yapabilirlik gücü franchisee'leri etkileyen en önemli şeylerden biridir. Franchisor ile franchisee'ler arasındaki uyumsuzluğu tolere etmesi tam sisteme zarar verebilecek standart altı bölümleri ortadan kaldırma yeteneğini etkileyebilir.²⁸¹

Başlangıçta olası bir franchise güçlü bir franchisor ve daha fazla yardım ister. Buna rağmen başarılı olduğunda kendine verilen yerel pazar koşullarını geliştirmek ve daha fazla yaratıcı olmak için daha fazla özgürlük ister. Bunun devamında franchisee kendi ilgilendiği şeyleri başarmaya çalışacak sistemin ilgilendiği şeyleri başarmaya çalışacak sistemin ilgilendiği gerekli şeyler için çaba harcamayacaktır.²⁸²

4.2. FRANCHISE PAKETİNİN İÇERİĞİ

Bir franchise veren tarafından franchise alana devredilen bir franchising paketi aşağıdaki unsurları kapsar²⁸³;

- Ticari marka, Ticari isim, Telif hakkı
- Dizayn,
- Patent,
- Ticari Sır,
- İş Bilgisi (Business know-how),
- Coğrafi ayrıcalık,

²⁸⁰ A.g.e., s. 125.

²⁸¹ A.g.e., s. 125.

²⁸² A.g.e., s. 125.

²⁸³ Emrah Cengiz, Ercan Gegez ve Diğ., A.g.e., s.74.

Şu yada bu şekilde bir franchisor firma, franchisee ararken, firmasını, ürünlerini ve taleplerini bildiren bir tanıtım dosyası hazırlamalıdır. Bu dosya anlaşma süresince gereken her türlü bilgiyi içermelidir.

4.2.1. Franchise Bilgi Paketi ve Franchise El Kitabı

a) Franchise Bilgi Paketi

Franchise bilgi paketi sözleşme öncesinde franchisee'ye verilen bir dosyadır. Bu dosyada franchisor ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

Bilgi paketi aşağıdaki bilgileri içermektedir;²⁸⁴

- **Franchise Veren Hakkında Bilgiler**

Bu bölüm franchise veren ana firma veya ülke temsilcisinin tam adı, adresi, statüsü (anonim, limited, ortaklık veya gerek kişi) ve faaliyet konusunu içerir. Ayrıca firmanın bu faaliyet konusunda ne kadar süredir franchising sistemi ile isim hakkını sattığı belirtilmelidir.

- **Franchise Veren Firmanın Yöneticileri ve Yönetim Kurulu Üyelerinin İsimleri ve İş Tecrübeleri**

Bu bölümde şirket sorumlularının (genel müdür, genel müdür yardımcıları, finans-pazarlama-eğitim-işletme-franchise ilişkileri bölüm müdürleri) son 5 yılı kapsayan iş tecrübeleriyle ilgili bilgiler bulunur. Çalıştıkları yer, konu ve işveren bu çalışmanın bir parçası olarak belirtilmelidir. Ayrıca, eğer firma bölge temsilcisi veya franchise komisyoncusu kullanıyorsa, bu şahıslarla ilgili bilgilerde verilmelidir.

- **Dava Kayıtları**

Yukarıdaki maddede belirtilen kişilerin veya franchise verenin son 10 yılda taraf olduğu tüm hukuki davalar bu bölümde belirtilir.

²⁸⁴ <http://girisim.net/franchisingnedir.htm>, 25/06/2005

- **Konkordato veya İflas Geçmişi**

Franchise verenin veya yöneticilerinin (genel müdür, genel müdür yardımcıları ve yönetim kurulu üyeleri) son 15 yılda yaşadıkları iflas ve konkordato bu bölümde belirtilmelidir.

- **Franchise Sisteminin Tanımı**

Bu bölümde franchise veren ürün ağını, içinde bulunduğu sektörü ve pazarı somut bir şekilde anlatmalıdır.

- **Franchise Alanın İlk Yatırımı**

Franchise veren, franchise alanın franchise hakkını alması ve işletmeyi kurması için gerekli tüm yatırım miktarını, ödeme şeklini, ödeme zamanını ve yatırımın iade edilebilir kısmını açıklamalıdır. Ayrıca, tavsiye edilen işletme sermayesi de bu bölümde belirtilmelidir. Her franchise alandan aynı franchise ücreti alınıp alınmadığı, alınmıyorsa bu ücretin belirlenmesinde kullanılan yöntem ve formülün açıklanması gerekir. Franchise veren aldığı parayı genel anlamda ne amaçla kullandığını da belirtmelidir.

- **Tekrarlanan Ödemeler**

Franchise verene ödenecek tüm dönemsel ödemeler belirtilmelidir. Bunlar leasing, royalti, reklam fonu ve kira gibi ödemelerdir.

- **Belirtilen veya Onaylanan Kaynaklardan Belirli Özellikler Dahilinde Alışveriş Zorunlulukları**

Franchise veren franchise alana bu tür zorunluluklar getiriyorsa, hangi satıcıları, hangi amaçla kullanacağını ve bu satıcılarla kendisinin bir iş ilişkisi bulunup bulunmadığını açıkça belirtmelidir. Franchise veren franchise alanın satın alması, kiralaması veya finansal kiralaması gereken tüm ekipmanı, envanteri, tabela ve diğer hizmet ve malzemelerin listesini, bunlar için uygulanan özellik ve zorunluluklarla birlikte açıklamalıdır.

- **Finansman Paketi**

Franchise veren, finansman konusunda franchise alana sağlayacağı veya aracı olacağı tüm yardımları detayı ile burada anlatır.

- **Franchise Verenin Franchise Alana Karşı Sorumlulukları**

Franchise verenin, finansman konusunda franchise alana sağlayacağı veya aracı olacağı tüm yardımları detayı ile burada anlatır.

- **Satışa ve Korunmalı Bölgeye Uygulanan Kısıtlamalar ve Yasaklar**

Franchise alanın satacağı ürün ve hizmetlerin ve satışı yapabileceği coğrafi bölgenin tanımı bu bölümde yapılır. Uygulanan her kısıtlama için bir açıklama getirilmelidir. Ayrıca, franchise alana verilen bölgenin korunması için gerekli bir satış hacmi var ise önceden belirtilmelidir.

- **Tescilli Tüm Ticari Marka, Logo, Sembol ve İsimler ile İlgili Bilgi**

Tescilli tüm trademark, logo, sembol ve isimler ile ilgili tüm bilgilerin bu bölümde franchise alana verilmesi gerekir. Eğer herhangi bir hususta hukuki bir problem varsa ayrıca açıklanmalıdır.

- **Patent ve Copyright**

Tescilli tüm patent ve copyright'lar ile ilgili bilgilerin bu bölümde franchise alana verilmesi gerekir.

- **Franchise Alanın İşletmesinde Kendisinin Bulunma Zorunluluğu**

Franchise alanın katılımı zorunlu ise, yapması gereken tüm katılım aktiviteleri ve işletme sorumlulukları belirtilmelidir.

- **Franchise Anlaşmasının İptali, Değiştirilmesi, devri, Tekrar Satılmasını, Uzatılması**

Bu tür durumlarda franchise alanın ve franchise verenin yapması gerekenler, hakları ve sorumlulukları açıklanmalıdır.

- **İstatistik Bilgiler**

Franchise veren franchise alanlara ve kendisine ait kaç tane işletmeye sahip olduğunu bildirmek zorundadır. Ayrıca franchise verilmiş fakat henüz açılmamış işletmelerin sayısı ve gelecek bir yıl içinde kaç tane franchise satılması hedeflendiğini de bildirmelidir. Son üç yıl içinde kaç tane anlaşmanın fesh edildiği, yenilendiği veya değiştirildiğini bildirmelidir.

- **Ünlülerin Sistem İçinde Varlığı**

Eğer toplum tarafından ünlü bir kişi franchise sistemi ile ilgili bir faaliyette bulunuyorsa, ilişkinin tür ve şekli açıklanmalıdır.

- **Franchise Verenle İlgili Mali Bilgiler**

Yıllık bilançolar ve ödenen vergilerin franchise alana bu bölümde verilmesi gerekir.

- **Dökümanlar**

Örnek franchise anlaşması ve diğer imzalanması gereken kontratların örnekleri franchise bilgi paketinin bir parçası olarak verilmelidir.

- **Teyid**

Franchise alanın franchise bilgi paketini aldığına dair imzalayacağı bölümdür. Bir adet koparılabılır sahifeden ibaret olan bu bölüm; franchise veren bir franchise bilgi paketini verdiği kanıtıdır.

b) Franchise El Kitabı

Franchisor'un, franchisee'ye vermekle yükümlü olduğu üç adet el kitabı vardır. Bunlardan birincisi, ana şirket içi operasyonu anlatan kitap, ikincisi franchisee'nin uyması zorunlu olduğu kuralları içeren franchisee şirket içi operasyon kitabı ve son olarak ta franchisee'ye nasıl işleteceğine dair tüm bilgileri içeren işletme bilgileridir.

285

²⁸⁵ Onur Can SAATÇİOĞLU, A.g.e., ?

Franchise alan yatırımcının işi idare etmesini sağlayacak detaylı açıklamalar ve franchise alanın yapması gereken işler ana firma tarafından liste haline getirilerek, işin daha kolay ve iyi anlaşılmasını sağlayan bir müracaat el kitabı hazırlanır. Franchise alan, böylece günlük faaliyetler ile ilgili karşılaştığı her problemde tavsiye ve yardım almak için ana firmaya danışmak zorunda kalmaz. Franchise verenin işletme sistemine yönelik hazırlanan müracaat el kitabı, franchise alanların sistemi doğru uygulamalarına ve bir çok problemi çözmesinde yardımcı olur. Böylece ana firma, franchise alanların önemsiz problemleriyle ilgilenmekten kurtularak, yönetimin ve bütün zincirdeki faaliyetlerin etkili olması üzerinde yoğunlaşır.²⁸⁶

Müracaat el kitabında yer alan bilgileri sıralarsak,²⁸⁷

- Mağaza açılış saatleri, günleri,
- Ticaret modeli,
- Personel program ve rotası,
- Standart yapı ve prosedürler,
- Personelin görünümüne ilişkin standartlar Personel eğitim yöntemleri,
- Personel istihdam prosedürleri,
- Personel disiplin prosedürleri,
- Fiyat politikaları,
- Satın alma politikaları,
- Ürün standartları,
- Hizmet standartları,
- Personel Vergileri,
- Franchise ücret ödemeleri,
- Muhasebe,
- Bankacılık Uygulamaları,
- Pazarlama ve reklam.
- Franchise verenin marka ve hizmet markasının nasıl kullanılması gerektiği ve franchise biriminin görünümü,
- Sigorta,

²⁸⁶ Dilber Ulaş,A.g.e., s.83.

²⁸⁷ A.g.e., s.84.

- Stok kontrol yöntemleri.

4.2.2. Diğer Unsurlar

Bu işletme el kitabı ile birlikte Know-How da verilmektedir. Franchisee, franchisor seçerken çok dikkatli olmalıdır. Kişisel ve mali açıdan iyi analiz etmelidir. Aynı zamanda franchisor'da franchisee için aynı araştırmaları yapar. Karşılıklı olarak tanıma araştırması tamamlandıktan sonra franchisor ile franchisee görüşmelere başlarlar. Faaliyet bölgesi belirlenir. Belirlenen faaliyet bölgesi göz önünde bulundurularak fizibilite çalışması yapılır. Bu fizibilite çalışmasında gerekli sermaye, ödeme koşulları, yatırımın ne kadar sürede amorti edeceği belirtilir ve bu fizibilite çalışması franchisee'nin önüne konur. Bu fizibilite çalışmasının sonucu franchisee için karar aşamasıdır. Franchisee karar verdikten sonra sözleşme imzalanır.²⁸⁸

Sözleşme ile birlikte franchisee'nin birim hazırlığı başlar. Birim hazırlığı dekorasyon ve personel eğitimini içermektedir. Kimi zaman bu konuda franchisor'lar anahtar teslim şeklinde franchise verirler. Anahtar teslim franchisee için maliyetlerinin minimize etmek demektir. Tüm hazırlıkların sonunda franchisee işe başlar ancak bu arada çalışmalara destek olması açısından uzman denetçi yada yardımcı elemanlarda franchisee yanında görev yaparlar.

Franchisor firmanın verdiği bilgilerin neler olması gerektiği ABD' de kesin olarak tanımlanmıştır. Ülkemizde ise kesin bir tanımı yoktur. ABD'de franchisee'lerin ve bayilerin ortak bir derneği vardır "American Associated of Franchisees & Dealers".²⁸⁹ Bu dernek franchise almayı düşünenlere dikkate alması gereken hususları yedi temel başlık altında belirtmiştir.

A-Franchisor firma öncelikle mal ve hizmetini satmaya çalışmalıdır. Bazı firmalar öncelikle franchise satmayı tercih ederler. Kısa vadede hızla satılan dükkanlardan gelen para, uzun vadede dükkanların gelirinden alınacak yüzdelerden daha cazip olabilir. Bu durumda franchisee kendini kısa süre sonra yalnız bulabilir.

²⁸⁸ Onur Can SAATÇİOĞLU, A.g.e., ?

²⁸⁹ <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, 28/04/2005

Ülkemize başlangıçta dünyanın en tanınmış ve güvenilir zincirleri geldi. Bunların oluşturduğu pembe tablo yatırımcıyı yanıltmamalıdır. Her ülkelerde olduğu gibi hızla franchisee'ler oluşturup sonra ortadan kaybolan zincirler bizde de türeyebilir. Franchisee adayları bu noktayı iyi değerlendirmelidir.²⁹⁰

B-Franchisor firma pazarlama kanalı olarak öncelikle Franchisee'lerini kullanmalıdır. Satışının çoğunu kendi dükkanlarında yapan ve malını, kitle, katalog, tv gibi değişik kanallardan pazarlayan franchisorlar tercih edilmelidir. Franchisor pazarlamada franchisee'ye muhtaç durumda ise daha iyi ilişkilerin kurulması doğaldır.²⁹¹

C-Üretilen mal veya hizmetin hazır bir pazarı olmalıdır. Pazarı doymuş bir ürün veya bağımsız işletmelerden alınmaya alışılmış bir hizmet söz konusu ise zincirin halkası olmak, beklenen verimi getirmeyebilir. Örneğin, sıcak bir lokanta veya otel atmosferi ancak tanıdığınız bir kişinin işlettiği küçük bir yerde bulunur. Zincir işletmeye girdiğinizde ister istemez birbirinin aynı "Kişisizleştirilmiş" bir ortam bulursunuz.²⁹²

D-Marka iyi bilinmeli ve tanınmalıdır. Yatırımcıyı franchise almaya yönlendiren en önemli etken markadır. Markanın hangi kesimlerce, nasıl bilindiği üzerinde durulmalıdır. Değişik tüketici gruplarının görüşleri alınmadan franchise almaya karar verilmemelidir.²⁹³

E-Franchisor firma yeterli eğitim, sürekli destek ve etkili bir pazarlama sunabilmelidir.

F-Franchisor firmanın Franchisee'leri ile ilişkiler iyi olmalıdır. Sistemin işleyişi, eğitimin yeterliliği açısından franchisor'ın bilgisi sorgulanmalıdır. Franchisor aleyhine açılmış dava olup olmadığı, gerekçeleri ve sonuçları öğrenilmelidir.²⁹⁴

²⁹⁰ A.g.e.,

²⁹¹ A.g.e.,

²⁹² A.g.e.,

²⁹³ A.g.e.,

²⁹⁴ A.g.e.,

G- Franchisee veya Franchisor tarafından işletilen dükkanların satış ve maliyetlerinin detayları açıklıkla verilmelidir.

- Franchisor hakkında tanımlayıcı bilgi. Franchisor tüm yönleri ile franchisee ye tanıtılmalıdır. Daha önceki referansları, yöneticileri, finansal yapısı, personel yapısı, danışman kadrosu, önceki faaliyetleri ve şirket tarihi gibi bilgiler bulunmalıdır.
- Franchise alan işletme açısından bölgeye verilen franchise miktarları, daha önce verilen toplam franchise miktarları ve başarıları hakkında bilgiler verilmelidir.
- Franchise verilen konu hakkında tam açıklayıcı bilgiler bulunmalıdır.
- İşletmenin franchise alandan beklentileri açıkça ifade edilmelidir. Faaliyetlerle ilgili olarak hangi noktalarda sınırlar getirildiği, hangi noktalarda serbesitenin söz konusu olacağı açıkça ifade edilmelidir. Örneğin; yer seçimi, personel seçimi, yatırımların büyütülmesi yada geliştirilmesi, hizmetlerin niteliğinin belirlenmesindeki serbesite gibi konular açıklanmalıdır.
- Franchisor un hangi türden sorumluluklar taşıdığı belirtilmelidir. Eğitim ve destek konularının niteliği ifade edilmeli, reklam, finans, yönetim, hukuksal konular gibi konularda hangi ölçüde ve sıklıkta destek verileceği açıklanmalıdır.
- Mali konularda net bilgiler verilmelidir. Örneğin, franchising ile ilgili olarak, alıcı işletmenin periyotlar halinde ödemesi gerekenler yada başlangıç sırasında ödemesi gereken gibi finansman konuları yer almalıdır.
- İşletmenin geçmiş sicili konusunda bilgiler bulunmalıdır.
- Franchise firmasında görev yapan yöneticiler hakkında bilgiler olmalıdır. Çalışma biçimleri, iş tecrübeleri, beklentileri ve hassasiyet konuları gibi.
- Taraflar arasında yapılacak olan sözleşmenin niteliği, yasal durumlar, sözleşmenin feshi, yenilenmesi gibi konular açıkça ifade edilmelidir.

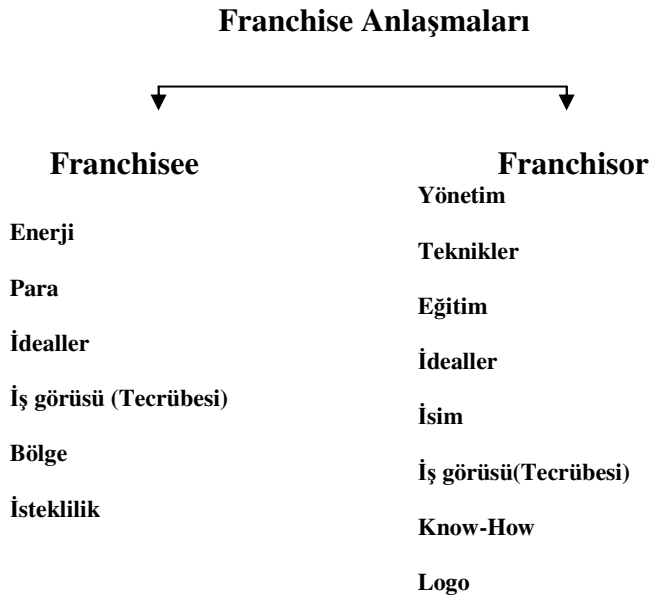
4.2.3. Franchise Anlaşmasının Yapısı ve İçeriği

Franchising tarafları, sistemin oluşumunda kendi çıkarları doğrultusunda birbirlerini seçme hakkına sahiptir. Franchise alıcısı; franchise vericisini seçerken,

franchising'e konu olan malın piyasada tutunmuş bir markaya sahip olmasını, franchise vericisinin isminin itibarlı olmasını ve her ikisinin de uzun yıllar piyasada denenmiş olmasını tercih eder. Bunun yanı sıra yakın bölge ve çevresinde kendi piyasasını bölecek aynı sektörden bir işletmenin ve aynı franchise vericisinin başka bir kuruluşunun olmamasına da dikkat eder.²⁹⁵

Esas itibarıyla franchising anlaşmasında “veren firma, belli bir ödeme karşılığı isim kullandırma hakkını satıyor. Alan firma, o isim altında açacağı iş yerlerinde tek tip dekorasyona ve belirlenen kaidelere uymayı, satılacak malların tamamını isim veren firmadan satın almayı taahhüt ediyor.”²⁹⁶

Franchise anlaşmaları esas itibarıyla franchisee ile franchisor arasında bir köprü oluşturmaktadır. Etkili bir franchise her iki tarafa da yarar sağlamaktadır.²⁹⁷



Şekil 3: Franchise Anlaşmaları

Franchise vericisi de, sahip olduğu malı, ismi, markayı, hizmeti, kullanma hakkını isteyen franchise alıcısını seçmekte özgürdür. Franchise vericisi kendisine başvuran franchise alıcısının bulunduğu bölge açısından franchising konusu iş için

²⁹⁵ Macide SOĞUR, A.g.e., s.10

²⁹⁶ Güngör Uras, **Franchising İsim Verene de, Üretene de Satana da Kazandırıyor.**, www.kobifinans.com.tr, 27/08/2005.

²⁹⁷ Fred Luthans, Keith Davis, **Small Business Management Fundamentals**, McGraw-Hill Series, USA,19??,s.78.

uygun olup olmadığını, yatırımcının ticari itibarının ve yatırım olanaklarının yeterli olup olmadığını inceler. Eğer koşullar her iki taraf için de uygun ise oluşan franchising fikri franchising sözleşmesine doğru yol alır.²⁹⁸

Franchising sözleşmeleri ile bağımsız şirketler(in) uluslararası zincirler şeklinde faaliyet gösteren büyük kuruluşlarla birlikte çalışmasına imkan tanınmıştır. Bu kapsamda dünyada 1980' li yıllarda Amerika'da başlayan franchising sistemi ülkemizde teknoloji transferlerini güçlendirecek bir araç olarak görülmelidir.²⁹⁹

Bu sözleşmeler Trade Mark anlaşmalarına benzerlik göstermekte ise de faaliyet bölgesinin ülke sınırları olarak tanımlanmaması faaliyet bölgesinin satışın yapılacağı pazar yeri olarak sınırlandırılması, franchising'i trade mark sözleşmelerinden ayıran önemli bir husustur.³⁰⁰

Tipik bir franchise sözleşmesinde genel olarak aşağıdaki hususlar bulunur,³⁰¹

- Sözleşme taraflarının beyanları, franchise faaliyet alanları ve tarih,
- Franchising imtiyazları,
- Bölgesel hükümler,
- Reklamla ilgili konular,
- Eğitimle ilgili konular,
- Stok ve tedarik politikaları,
- Çalışma saatleri,
- Fiyat politikaları,
- Royalti ödemeleri,
- Anlaşmayı sona erdiren hükümler,
- Kontrol hükümleri,
- Tazminata yol açabilecek durumlar,
- Franchising sözleşmesinin yenilenmesine ilişkin hükümler.

²⁹⁸ Macide Soğur, A.g.e., s.11.

²⁹⁹ Haldun A.Danışman, Tülin Yücel, A.g.e., s.7

³⁰⁰ A.g.e., s.7

³⁰¹ Emrah Cengiz, Ercan Gegez ve Diğ., A.g.e., s.74-75.

Örnek alınabilecek standart bir franchise anlaşma metni yoktur. Anlaşmanın içeriği ürün ve hizmetin çeşidine, işin türüne, franchisor ve franchisee' nin iş ve hizmet ilişkisine, çalışılan sektöre göre çok değişik şekiller almaktadır. Ancak bir franchise anlaşması taraflarca imzalanmadan önce, franchisee veren taraf ciddi bir pazar araştırması yaparak, ünlerinin söz konusu pazardaki şansını ölçmek durumundadır. Bu açıklamalardan sonra, franchise anlaşmasının başlıca özelliklerini şöyle sıralayabiliriz,³⁰²

1. Franchise iki taraflı ticari bir anlaşmadır ve bu anlaşma tarafları bağlayıcı niteliktedir.
2. Ürün veya hizmetin markası ve adı her yerde aynı olur.
3. Franchisor, üretilecek mal ve hizmet ile ilgili eğitim, tanıtım, reklam, malzeme, bölge tahsisi gibi destek ve hizmetler sunar.
4. Franchisee, kendisine sunulan hizmet bedelini karşı tarafa öder.
5. Franchise anlaşması ile franchisor ve franchisee arasında sürekli bir ilişki kurulur.
6. Franchise sözleşmesi, franchise alıcısı ile franchise vericisi arasında sürekli bir borç ilişkisini gösterir.³⁰³
7. Franchise sözleşmesi sadece bir hizmet yada mal ilişkisi üzerine kurulabileceği gibi her ikisinin birlikte olması şeklinde de olabilir.³⁰⁴
8. Franchise sözleşmesi franchise alıcısına bir seri lisans sağlamaktadır. Bunun yanı sıra maddi olmayan varlıkların kullanım hakkında faydalanma ayrıcalığı sağlar. Franchise vericisi bu sözleşme ile kendine ait ticari ve endüstriyel bilgilerden franchise alıcısını yararlandırmayı üstlenir.³⁰⁵
9. Franchise sözleşmesi ile franchise vericisi satış mağazası veya servis istasyonu kurmak için proje ve kredi konusunda franchise alıcısına yardımda bulunmayı kabul eder.³⁰⁶

³⁰² Fatma Demirci, A.g.e., s. 54

³⁰³ Birdoğan Baki, A.g.e., s.305

³⁰⁴ A.g.e., s.305

³⁰⁵ A.g.e., s.305

³⁰⁶ A.g.e., s.305

Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, franchisor' un yabancı bir işletme olması halinde sözleşmeleri, franchisee'ye tanınan haklar, eğitim, faaliyet bölgesi, sözleşmenin süresi, sözleşmenin Royalty ödemeleri gibi kriterler açısından inceleyip onaylayan merciidir*. Bu işlemin yasal dayanağı 20.03.1992 tarih ve 92/2789 sayılı kararname ile ve yabancı sermaye çerçeve kararı hakkındaki 1 nolu tebliğdir.Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü bu sözleşmeler ile kaliteli mal ve hizmet sunumunu teşvik etmeyi ve rekabeti arttıracak bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır.³⁰⁷

Franchise anlaşması taraflar arasındaki hukuki problemlerin çözümünü önceden sunan anlaşmalardır.

Bir Franchisor, bireysel franchisee adayının bir ön anlaşma imzalamasını şart koşarsa, aşağıdaki ilkeler kabul edilmelidir. Herhangi bir ön anlaşma imzalanmadan önce, ön anlaşmanın amacı, ön anlaşma süresince ve ön anlaşma nedeniyle doğacak masraflar için franchisor'dan ödemesi istenebilecek karşılıklar bireysel franchisee adayına yazılı olarak verilmelidir. Franchise anlaşması yürürlüğe girdiğinde söz konusu ödemeler geri verilmeli veya bireysel franchisee'nin ödeyeceği olası başlangıç bedeline sayılmalıdır.³⁰⁸

Franchise anlaşması, ülke hukukuna, Avrupa Birliği hukukuna ve ... Dürüst Franchise İlkeleri' ne ve onun her türlü ülkesel ekine uygun olmalıdır. Anlaşma, Franchisor'un sınai ve fikri mülkiyet haklarını koruma ve ortak kimliği ve saygınlığı sürdürme konusunda franchise zinciri mensuplarının çıkarlarını yansıtmalıdır. Franchise ilişkisiyle bağlantılı tüm anlaşmalar ve anlaşmaya bağlı düzenlemeler yazılı olmalı, franchisee'nin bulunduğu ülkenin resmi dilinde yapılmalı veya yeminli tercüman kanalıyla resmi diline çevrilmelidir. İmzalanan anlaşmalar derhal bireysel franchisee'ye verilmelidir.³⁰⁹

* Söz konusu yeni düzenlemede franchising işlemleri ile ilgili olarak Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'ne başvuru mecburiyeti kaldırılmıştır.

³⁰⁷ Haldun A.Danışman, Tülin Yücel, **A.g.e.**, s.7

³⁰⁸ <http://girisim.net/franchisingnedir.htm>, 26/06/2005

³⁰⁹ A.g.e.,

Franchise anlaşması, belirsizliğe yer vermeden, tarafların karşılıklı yükümlülük ve sorumluluklarını ve ilişkiyi ilgilendiren diğer tüm hususları düzenlemelidir.

4.2.3.1. Franchise Sözleşmesinin Özellikleri

4.2.3.1.1. Şekli Özellikler

Franchise sözleşmesi, kural olarak, geçerlilik şartı oluşturan herhangi bir kanuni şekle tabi değildir. Uygulamada ise, anlaşılır nedenlerle, istisnasız olarak, yazılı sözleşme tercih edilmektedir. Ancak sözleşme konusu olan ve üzerinde franchise-alana kullanma hakkı tesis edilen üretim, işletme ve pazarlama sistemi, bir marka, patentli bir teknik buluş veya fikir ve sanat eserleri kanunu anlamında bir eserde içeriyorsa, ülkemiz hukuku açısından, franchise sözleşmesindeki kanuni şekil serbesitesinin....³¹⁰ olup olmadığı gündeme gelir. “Markalar kanununun m.34/III’ e göre marka lisansı sözleşmeleri ve ihtira beratı kanunu m.25/I’ e göre patent lisansı sözleşmeleri noterde düzenleme usulüne, eser üzerindeki mali haklara dair sözleşme ve tasarruflar da, Fikir ve Sanat Eserleri Kanununun 52. maddesine göre, yazılı şekle tabiidir.³¹¹

4.2.3.1.2. Genel Özellikler

Franchise sözleşmesi, franchise verenin kendisine ait üretim, işletme ve pazarlama sistemini oluşturan, fikri ve sınai unsurlar üzerinde, franchise alana kullanma (lisans) hakları tanıyarak, onu kendi işletme organizasyonuna (yani söz konusu sisteme göre faaliyet gösteren işletmeler zincirine) entegre etmek ve onu bu sisteme dayalı ticari faaliyeti sırasında devamlı olarak desteklemek borcu altına girdiği; franchise alanın ise, hem (söz konusu sistemin içerdiği ve franchise verenin belirlediği ilkelere uymak ve kendisine kullanma hakkı verilen fikri/sınai unsurlardan yararlanmak kaydıyla) bu sisteme dahil mal veya hizmetlerin sürümünü kendi nam ve hesabına yapmayı ve desteklemeyi, hem de franchise verene belli bir ücret

³¹⁰ Osman Berat Gürzumar, A.g.e., s.30

³¹¹ A.g.e., s.30

ödemeyi taahhüt ettiği; sürekli bir borç ilişkisi kuran ve tam iki tarafa borç yükleyen bir çerçeve sözleşmedir.³¹²

Bir diğer tanımıyla franchise sözleşmesi, **franchise-verenin**, kendisine ait üretim, işletme ve pazarlama sistemini oluşturan fikri ve sınai unsurlar üzerinde, franchise alana kullanma (lisans) hakları tanıyarak, onu kendi işletme organizasyonuna (yani sözkonusu sisteme göre faaliyet gösteren işletmeler zincirine) entegre etmek ve onu bu sisteme dayanan ticari faaliyeti sırasında devamlı olarak desteklemek borcu altına girdiği; **franchise-alanın** ise hem (sözkonusu sistemin içerdiği ve franchise-verenin belirlediği ilkelere uymak ve kendisine kullanma hakkı verilen fikri/sınai unsurlardan yararlanmak kaydıyla) bu sisteme dahil mal veya hizmetlerin sürümünü kendi nam ve hesabına yapmayı ve desteklemeyi, hem de franchise verene belirli bir ücret ödemeyi taahhüt ettiği; sürekli bir borç ilişkisi kuran, kanunda düzenlenmemiş ve tam iki tarafa borç yükleyen bir çerçeve sözleşmedir.³¹³

Franchising sözleşmesi sözleşme türlerinden hiç birine benzemiyor ve tamamıyla kendi(ne) özgü yapı sergiliyor.³¹⁴

Franchising, birbirinden bağımsız iki taraf arasında meydana getirilen sözleşmesel bir ilişkidir. Franchising'in doğumunu sağlayan belge franchisor ile franchisee arasındaki sözleşmedir. Franchising sözleşmesi bağlayıcılığı olan ve her iki tarafa da karşılıklı hak ve yükümlülükler getiren hukuki bir belgedir. Bu sözleşmenin (Franchise Contact) çok detaylı ve hemen her hususu kapsayacak şekilde kaleme alınması normal ve olağan bir uygulamadır. Franchise sözleşmesi, borçlar yasamızda düzenlenmiş değildir. Bu sebeple franchising sözleşmeleri sözleşme özgürlüğü prensibi uyarınca, fakat hukuki düzenin içinde kalmak kaydıyla taraflar arasında serbestçe düzenlenir. Franchise sözleşmesinin satış, kira, vekalet hizmet, hasılat kirası sözleşmeleri gibi borçlar kanununda yer alan sözleşme türlerine

³¹² <http://www.jura.uni-sb.de/turkish/CBaygin1.html>, Culpa In Contrahendo'nun Amerikan İçtihat Hukukuna Girişi, 17/06/2005

³¹³ Osman Berat Gürzumar, A.g.e., s.10

³¹⁴ ?**Franchising Sistemi Henüz Yasalar Tarafından Tanımlanmıyor**, Dünya Gazetesi, 30 Aralık 1994, Sf.10

benzer yanları olduğu gibi, ticaret kanunumuzda yer alan acentelik ilişkisine de benzediği görülür. Ancak belirtmek gerekir ki, franchise sözleşmelerini, yukarıda belirtilen sözleşme tiplerinden hiçbirine kesin çizgiler içinde oturtmak mümkün değildir. Bu nedenle hukuken en doğru nitelendirme franchise sözleşmesinin **kendine özgü yapısı olan** bir sözleşme tipi olduğudur.³¹⁵

Franchising sistemini uygulamaları açısından iki grupta incelemek mümkündür. Sistemin uygulandığı ülkeye göre; Ulusal ve Uluslararası Franchising’ ten söz edilebilir. Sunulan fırsatlar açısından; ürün ve marka franchising’i, işletme sistemi franchising’i şeklinde sınıflandırma yapmak mümkündür. Franchising sözleşmesi bir ülke sınırları içerisinde, şehirler yada bölgeler arasında yapılıyorsa ulusal franchising, iki ülke arasında yapılıyorsa uluslararası franchising’ ten söz edilebilir. Ürün ve marka franchising’i ABD’ de **üretici ve satıcı arasında bağımsız bire satış ilişkisi** şeklinde başlamıştır. Bu ilişki çerçevesinde satıcı firma, kendini üretici firma ile özdeşleştirmeye çalışmaktadır. Belirli ürünlerin benzer görünümdeki bağımsız işletmelerde pazarlanması sonucu, üretici ile imaj birleşmesi sağlanmaktadır. Bu tür franchising’te esas olan belirli bir marka yada ticari ünvanın kullanılmasıdır. Ayrıca **imtiyazı veren firma karşı taraf üzerinde sevk ve idare dahil, geniş ve sürekli bir denetim hakkına sahiptir.** Bazı basit konularda, franchise alan kuruluş üretim safhasına da girebilir. Otomobil ve kamyon satıcıları, benzin istasyonları, alkolsüz içki üreticileri bu tür franchising’in en tipik örneklerini oluşturmaktadır.³¹⁶

Franchising’in bir başka türü işletme franchising’idir. Burada franchisee ve franchisor arasında sadece ürün, servis ve marka alanında değil, bir bütün olarak işletme sistemi içerisinde pazarlama ve üretimle ilgili tüm faaliyetler yer alır. Çok basit bir anlatımla , bu tür franchising “Akıl satmak” şeklinde tanımlanabilir. Oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri bu sınıflama içerisinde yer alır. Son yıllarda işletme sistemi franchising’inin büyüme hızı diğer franchising’ lere göre daha fazladır.³¹⁷

³¹⁵ Onur Can Saatçioğlu, A.g.e., ?

³¹⁶ A.g.e.,?

³¹⁷ A.g.e., ?

4.2.3.1.3. Güven Sorunu ve Sözleşmenin Gerekliği

Franchise sözleşmesinde, diğer sözleşmelerde olduğu gibi, sözleşme öncesi görüşmeler esnasında taraflar arasında bir güven ilişkisi kurulur. Franchise sözleşmesinin taraflar arasında sürekli ve yoğun bir işbirliği ilişkisi kuran bir sözleşme olması nedeniyle sözleşme öncesi güven ilişkisi, bu ilişkiye girmek isteyenlerin birbirlerini aydınlatma yükümünü özenle yerine getirmelerini gerekli kılar. Zira franchise alan, bu sözleşmeye girmekle önemli yatırımlar ve masraflar yapmak zorunda kalacak; franchise veren de, daha önce geliştirmiş olduğu sistemini franchise alana kullanılmakla sistemin başarısını adeta onun ellerine bırakmış olacaktır. Bu itibarla sözleşme görüşmeleri sırasında görüşmeciler, sözleşmenin kurulmasında etkili olan konularda birbirlerine gerekli bilgiyi vermek, aydınlatmak ve bu konularda özen göstermekle yükümlüdürler. Bu bağlamda franchise veren, potansiyel franchise alana, sistemin işleyiş tarzı, bu işe koyacağı sermaye miktarı, yapacağı yatırımlar, çalıştıracağı personel konusunda gerekli açıklamalarda bulunmalıdır. İşte, franchise veren, bu aydınlatma yükümlülüğüne kusurlu olarak aykırı davranıp, görüşmelerin başlamasıyla potansiyel franchise alanla aralarında kurulmuş bulunan güven ilişkisini ihlal ettiği takdirde, sözleşme öncesi görüşmelerde kusur (culpa in contrahendo) nedeniyle bundan doğan zarardan sorumlu olacaktır.³¹⁸

Franchise sözleşmesi yapılırken ulusal ve uluslararası hukuk kurallarına dikkat edilmelidir. Anlaşmanın temelinde dürüstlük olması bir erdemdir.

Sözleşme, taraflar arasında sonradan çıkabilecek her türlü anlaşmazlıkların çözümü açısından son derece önemlidir. Aşağıdaki örnek, Birleşik Devletlerde yaşanmış ve franchise verenin, franchise alana karşı sözleşme öncesi sorumluluğuna dair en çok bahsedilen bir olaydır:³¹⁹

³¹⁸ <http://www.jura.uni-sb.de/turkish/CBaygin1.html>, Culpa In Contrahendo'nun Amerikan İçtihat Hukukuna Girişi, 17/06/2005

³¹⁹ A.g.e.,

Hoffman - Red Owl Stores'e karşı davasıdır. Karısı ile birlikte bir fırın çalıştıran Mr.Hoffman, kendi bölgesinde bir Red Owl Store açmak için araştırmalar yapan ve süper marketler zinciri işleten -franchise veren- Red Owl'a başvurdu. Mr.Hoffman, franchise veren ve vekiline yatırım için sadece 18.000 dolar mevcudunun olduğunu söyledi ve vekil, ona bu miktarın yeterli olacağını garanti etti. Mamafih, franchise veren, müstakbel franchise alanı (Mr.Hoffman) yanlış yola sevketti. Şöyle ki, Mr.Hoffman, Red Owl'ın tavsiyesi üzerine, tecrübe kazanmak niyetiyle küçük bir bakkal dükkanı satın aldı. Sonra dükkan kâr ederken Red Owl, Hoffman'a onu satmasını ve bir Red Owl Store'de deneyim kazanması için başka bir kasabaya taşınmasını tavsiye etti. Mr.Hoffman, fırını (2.000 dolar kayıpla) ve bakkal dükkanını (bütün bir yaz kârını kaybederek) sattı ve ayrıca taşınma ve taşındığı kasabada yeni bir ev kiralama masraflarına maruz kaldı. Ancak onun süper market işi hiç bir zaman gerçekleşmedi. Hoffman'ın, franchise veren Mr. Owl'a başvurduğu günden bu yana aradan iki yıl geçmişti ve Red Owl, Hoffman'ın bir dükkan inşa etmesi veya satın alması ve franchise alan olması için parasal kaynak bulmasına yardım ederek onunla işbirliği yapmıyordu. Red Owl ondan 34.000 dolar katkıda bulunmasını istediğinde, Hoffman dava açtı. Zira Hoffman, Owl'ın franchise verdiği kişilerin hemen hemen iki misli miktarda yatırım yapmak zorundaydı.

Red Owl'ın, Hoffman'a franchise alan olacağı hakkında birçok beyanda bulunmasına ve garanti vermesine rağmen, tarafların aralarında bir sözleşme kurulması için esaslı unsurlar üzerinde anlaşmaya varamadıkları bu olay, konuya en uygun meseledir. Mahkeme 90 promissory estoppel'in analizi vasıtasıyla davayı çözümlenmiştir. Mahkeme, gerekli üç bölüm testi olaylara uyguladı ve davacının zararlarının ödenmesi gerektiğine hükmetti. Zararların hesaplanması farklı olduğu için, culpa in contrahendo'nun franchising olaylarında promissory estoppel'den daha iyi bir doktrin olacağı ileri sürülmüştür. Promissory estoppel, güven yararlarını, sadece haksızlıktan kaçınmak için lazım gelen derecede verir. Bunun yanında culpa in contrahendo zarar gören tarafın bütün menfi çıkarlarını tazmin eder. Bu kavramı Red Owl davasına uygularken, davacı için zarar farkı 16.735 dolar kadar büyük olabilecektir. Promissory estoppel'e göre, mahkeme, Hoffman'ın küçük bakkal dükkanının satışının (onun kaybettiği diğer şeyler içinde bir yaz kârının) tazmin edilemeyeceğine karar verdi. Mamafih, culpa in contrahendo'ya göre, bir

sözleşmenin meydana geleceğine güvenen masum tarafın maruz kaldığı bütün zararlar kusurlu tarafça tazmin edilmelidir. Bunun için Red Owl, Hoffman'ın uğradığı diğer güven zararlarına ilave olarak kâr kayıplarından da sorumlu olacaktır.

Bir başka franchising davası ise aşağıdaki şekilde gelişmiştir ;³²⁰

Walters - Marathon Oil Company'e karşı dava. Bu olayda, bir karı koca, münhal bir alanda servis istasyonu ve yiyecek dükkanı kurulması imkanı hakkında franchise verenden bilgi edindi. Çift, istasyonu satın aldı, ona eklentiler yaptı ve devamlı olarak franchise veren ile müzakere etti. Dokümanların (referanslar, mali beyanlar, garanti anlaşmaları, kiralama düzenlemeleri) mübadelesi normal olarak ilerledi fakat çift, tekliflerini son onay için franchise verene arz ettiklerinde, söz konusu şirket, franchise için yeni başvurular yapıldığı gerekçesiyle kararını tehir ettiğini ifade ederek anlaşmayı imzalamayı reddetti. Bu dava ilginçtir, zira mahkeme, tazminata esas olarak promissory estoppel'i kullanmasına rağmen, zararları aynı culpa in contrahendo'da olduğu şekilde hesapladı. Promissory estoppel davalarında (yoksun kalınan kârlar sözleşme ihlalleri için bir hukuki himaye olduklarından) genellikle kâr kayıplarının tazminine müsaade edilmiyordu. Fakat bu örnekte kâr kayıplarının tazminine cevaz verildi. Mahkeme aşağıdaki gibi karar verdi: Temyiz edenin onlara benzin şebekesi temin etme taahhüdüne güvenen davalılar, benzin istasyonu satın aldı ve paralarını ve zamanlarını (bu işe) yatırdılar. Onların, bu para ve zaman yatırımlarının bir kâr getireceğini tahmin etmediklerini farz etmek mantıksızdır. Bundan başka, onlar, temyiz edenin taahhüdüne güvenerek, başka bir yere yatırım yapma fırsatını baştan kaybetmişlerdir. Görüldüğü gibi, kayıtlar, temyiz eden taahhüdüne göre hareket ettiği takdirde, davalıların tahminen 22.200.00 dolar net kâr alacağını yansıtmaktadır.

³²⁰ A.g.e.,

4.2.3.1.4. Sözleşmedeki Unsurlar

Franchise sözleşmelerindeki amaç, tarafları sözleşme içinde yer alan maddelerden ve sözleşmede yer almayan unsurlardan dolayı korumaya almaktır. Sözleşme tarafların franchise anlaşması sırasındaki kusurlarını ortaya koyabilmesinde de önemlidir. Sözleşme, taraflardan birinin sorumluluklarından kaçmasını engelleyecek yada olumsuz durumların varlığı halinde zararın tazmininde sorumlu kılacaktır.

Franchising sözleşmesi her iki tarafa borç yükleyen bir sözleşme türüdür. Buna göre ister mal, ister hizmet, ister üretim franchising' i sözleşmesi yapılsın, hem franchise alanın, hem de verenin karşılıklı borçları mevcuttur.³²¹

Tablo 9: Franchising alan ve verenin borçlanması

Franchise Veren (Franchisor)	Franchise Alan (Franchisee)
Yüklediği Asil Borç - Sistemi Franchise Alana Kullandırmak - Franchise alanı sürekli desteklemek -Franchise alanı zincire entegrelemek	Yüklediği Asil Borç - Bu sistemi kullanarak - Franchise verenin talimatlarına uyararak - Kendi adı ve hesabına yaparak ücreti ödemek

(Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere) franchise sözleşmesi bağlayıcılığı olan ve her iki tarafa da karşılıklı hak ve yükümlülükler getiren hukuki bir belgedir.³²²

Franchise sözleşmesi, borçlar kanunumuzda yer almış bir sözleşme türü değildir. Sözleşme serbesitesi prensibi uyarınca taraflar arasında serbestçe düzenlenmektedir. Bu nedenle, franchise sözleşmesi kendine özgü bir yapısı olan karma bir sözleşme tipi olarak nitelendirilmektedir.³²³

Franchising sözleşmesinde 4 temel unsur bulunmaktadır³²⁴;

³²¹ <http://www.ada.net.tr/hukuk/hukukkonusumart.html>, 28/04/2005

³²² Ferah Sefer, A.g.e., s.124

³²³ A.g.e., s.124

³²⁴ A.g.e., s.125

- Franchisor sahibi olduğu markanın, ismin yada ticaret ünvanının kullanılması için franchisee' ye izin verir.
- Sözleşme süresi boyunca franchisor, franchise üzerinde etkin bir denetime sahiptir.
- Franchisor, franchisee'ye yine sözleşme süresince belirli yardım ve hizmetlerde bulunur. (Örneğin, franchisor, franchisee'ye işletmesinin yer seçimi, büyüklüğü, pazar araştırması, kredi temini, çalışanların eğitimi vb. konularda desteğini verir.)
- Franchise alan franchise verene franchise ücreti (Bir defaya mahsus sisteme giriş ve teknoloji bedeli) ile Royalty (Yıllık ciro veya kar payı üzerinden devamlı ve belirli dönemler halinde yapılan ödeme) öder.

4.2.3.2. Sözleşmede Bulunması Gereken Hükümler

Ülkemizde ve yurt dışında ortaya çıkan ve ciddi olarak kaleme alınmış hemen her franchise sözleşmesi, taraflar arasındaki bu anlaşmanın ekonomik ve hukuki yapısına uygun olarak yorumlanmasını kolaylaştıracak bir **giriş** ve **önsöz** ile başlamaktadır. Bu giriş bölümünde, franchise verenin fikri ve sınai bir çok unsurdan oluşan üretim, işletme ve pazarlama sistemine dayanan ticari etkinliği ile müşteri gözünde sahip olduğu imaj vurgulanmakta ve sözleşmenin amacı ile tarafların asli yükümlülükleri, ana hatlarıyla özetlenmektedir. Giriş bölümünden sonra ise sırasıyla tarafların hak ve yükümlülükleri, sözleşmenin süresi, sona ermesi ve sözleşme sonrası yükümlülükler düzenlenmekte ve bunu takibinde hakem kayıtlarına ve uyuşmazlık durumunda başvurulacak yetkili mahkemeye ilişkin hükümlere yer verilmektedir.³²⁵

Franchise sözleşmesi, bir çerçeve sözleşme niteliği taşır. Bu sebeple, sözleşme süresince malların teslimi, hammaddelerin temini, eğitim esaslarının belirlenmesi gibi konularda bir çok tamamlayıcı sözleşmenin yapılması gerekir.³²⁶

³²⁵ Osman Berat GÜRZUMAR, A.g.e., s.8

³²⁶ Onur Can SAATÇIOĞLU, A.g.e., ?

Bir franchise sözleşmesinde en az aşağıdaki bilgilerin bulunması gereklidir;

4.2.3.2.1. Franchisor' a Tanınan Haklar ve Franchisor' un Borçları

Franchise sözleşmesinde franchisor, franchisee üzerinde belli haklar elde etmektedir. Franchisor her şeyden önce, franchisee'yi denetleme hakkına sahiptir. Sözleşme, franchisor'un haklarını net biçimde ortaya koymalıdır. Sözleşme süresince franchisor defterleri istediği gibi denetleyebilme, sözleşmeyi tek taraflı olarak fesih edebilme, işyerlerinin denetlenmesi, uygulamalarda standartların getirilmesi yada rekabet yasağının temin edilmesi gibi haklar franchisor'a verilebilmektedir.

Franchise sözleşmesinde, franchise veren kendisine ait olan üretim, işletme ve pazarlama sistemini, başka bir ifadeyle, bu sistemi oluşturan (marka, işletme adı, mal veya hizmetleri, tanıtıcı diğer işaretler, üretim, işletme ve pazarlama alanında sahip olunan sırlar veya bilgi ve tecrübeler gibi) fikri ve sınai unsurları, franchise alana kullandırma borcu altına girer.³²⁷

Söz konusu borç, franchise alanın sözleşmeyi yapmaktaki ekonomik motiflerine uygun olarak, onun ilgili franchise zincirine, yani pazarda müşteri gözünde bir birlik oluşturan işletmeler bütününe, maksimum düzeyde entegre olmasını sağlamaya yöneliktir. Bu nedenle de, franchise verenin üretim, işletme ve pazarlama sistemine dahil fikri ve sınai unsurlardan hangilerinin franchise alanın kullanımına açıldığının tespitinde şüphe ortaya çıkarsa, bu hususun kıstas olarak alınması, yerinde olur.³²⁸

Franchise verenin sözleşme ile yüklendiği borcun diğer kısmını, franchise alanı, bu sıfatıyla sürdüreceği ticari etkinliğinde sürekli olarak destekleme yükümlülüğü oluşturur.³²⁹

³²⁷ Osman Berat Gürzumar, **A.g.e.**, s.11

³²⁸ A.g.e., s.11

³²⁹ A.g.e., s.12

4.2.3.2.2. Franchisee'ye Tanınan Haklar ve Franchise Alanın Borçları

Franchisee her şeyden önce, franchisor'un vermiş olduğu markayı kullanma hakkına sahip olacaktır. Sözleşme süresince üretim teknolojileri konusunda bilgi alma, franchisor'dan destek almak gibi hakları bulunmaktadır. Franchisee, almış olduğu franchise karşılığında franchisor'dan ürünün yada hizmetin satışı ile ilgili olarak kısıtlamalar isteyebilir. Örneğin belli bir bölgedeki belirlenen dairesel alan içinde tek satıcı firma olmak gibi.

Bu haklar tanınırken bir yandan da çeşitli kısıtlamalara tabi tutulur. Örneğin, marka ve ismin sadece belirli bir bölgede kullanılabilmesi kısıtlaması getirilebilir veya nadir olarak görülse de franchisor marka veya ismi belli bir bölgede birden fazla franchise alana kullandırma hakkını kendi uhdesinde saklı tutabilir. (Unit franchise sözleşmelerinde olduğu gibi)³³⁰

Franchise alanın franchise sözleşmesi ile üzerine aldığı ve bu sözleşmenin esaslı unsurlarından birini oluşturan asli edim yükümlülüğünün çekirdeğini franchise verenin üretim, işletme ve pazarlama sistemine dahil mal veya hizmetlerin sürümünü kendi nam ve hesabına yapmak ve desteklemek teşkil eder. Franchise alan bu yükümlülüğü çerçevesinde, sürümün artması için kendisinden basiretli bir tacir olarak beklenebilecek olan özeni göstermek zorundadır.³³¹

Franchise sözleşmelerinin tipik bir unsuru olarak ortaya çıkan hususlardan bir diğeri de, franchise alanın, bu sözleşmeye dayanarak yürüteceği sürümü destekleme faaliyetini, hem kendi kullanımına açılan üretim, işletme ve pazarlama sisteminin içerdiği, hem de franchise veren tarafından belirlenen ilkelere uyarak gerçekleştirme yükümlülüğüdür.³³²

³³⁰ Onur Can Saatçioğlu, A.g.e., ?

³³¹ Osman Berat Gürzumar, A.g.e., s.12

³³² A.g.e., s.14

4.2.3.2.2.1. Franchise Açısından Diğer Borçlar

Franchise verenin pazardaki imajının geleceğinin bir anlamda franchise alanın ellerine emanet edilmiş olması, ona sözleşmede açıkça kararlaştırılmamış olsa bile, davranış yükümlülüğünü ifade eden bir yan borç olarak, genel bir “çıkarları koruma ve sadakat borcu” nun yüklenmesi gereğini ortaya koymaktadır.³³³ Söz konusu borç, her iki taraf açısından da, diğerlerinin çıkarlarını koruyabilecek ve kendisinden beklenebilecek davranışlarda bulunma ve özellikle de, diğerine zarar verecek her türlü davranıştan kaçınma zorunluluğunu ifade eder.³³⁴

Franchise alan, sözleşmede açıkça kararlaştırılmamış olsa bile, çıkarları koruma ve sadakat borcunun bir sonucu olarak, sözleşme ilişkisi devam ettiği sürece franchise veren ile rekabet etmeme yükümlülüğü altındadır. Bu yükümlülük, bir yandan , kendi kullanımına açılmış sistemi kullanmadan ilgili franchise zincirinden bağımsız bir tacir olarak bu sisteme dahil mal veya hizmetlerin sürümünü yapmama, diğer yandan da, başkalarının benzer mal yada hizmetlerinin sürümün yapmaktan kaçınma zorunluluğunu ifade eder. Franchise alanın rekabet yasağına uymaması sözleşmeye aykırılık (akdin müspet ihlali) teşkil eder ve franchise-veren bu nedenle uğradığı zararın tazminini talep edebileceği gibi, franchise-alanın aykırı davranışı, güven ilişkisine dayanan sözleşmenin amacını tehlikeye düşürecek yoğunlukta ortaya çıkmışsa veya uyarıya rağmen devam ettiriliyorsa sözleşmeyi haklı nedenle feshetme hakkını da kazanır.³³⁵

4.2.3.2.3. Franchisee’ ye Verilen Destekler

Franchisor tarafından sağlanan desteklerin neler olduğu, söz konusu desteklerin niteliklerinin ne olacağı, zaman ve miktar açısından değerlendirilmelidir. Sözleşmede söz konusu desteklerin tam olarak verilip verilmemesi gibi konularda bulunmalıdır. Franchise ödemiş olduğu bedel karşılığında örneğin bir üretim tekniği hakkında tam bilgiye sahip olmak isteyecektir. Franchisor, söz konusu destekler ile ilgili olarak ek

³³³ A.g.e., s.16

³³⁴ A.g.e., s.17

³³⁵ A.g.e., s.17

ödemeler talebinde de bulunabilir, bu durumda ödenecek ücretlerin niteliği konusunda da bilgiler elde edilmelidir.

4.2.3.2.4. Sözleşmenin Süresi

Franchising sözleşmeleri genellikle uzun zaman dilimini kapsar çünkü her iki taraf da yatırımların meyvelerini toplamayı mümkün kılacak bir zaman sürecine sahip olmayı arzu eder.³³⁶

Uluslararası franchise sözleşmelerinde genellikle 5-10 yıl arasında bir süre saptandığı görülmektedir. Bununla birlikte 20 yıla kadar varan sürelerin kararlaştırıldığına da rastlanmaktadır.³³⁷

Amerika'da insanların çalışma süreleri 20 yıl olarak düşünüldüğünden 20 yıllık anlaşmalar yapılıyor.³³⁸

4.2.3.2.5. Faaliyet Bölgesi

Her sözleşmede bu açık ve kesin şekilde belirtilir. Coğrafi bölge tayini taraflar arasında önemli müzakere ve pazarlık konularından birini teşkil eder. Bir taraftan franchisee geniş bir bölgede tekel hakkı isterken, franchisor aksine yumurtalarını tek bir sepete koymaktan kaçınmayı yeğleyecek ve faaliyet bölgesini dar tutmaya ve aynı bölgede birden fazla franchisee tayin etmek hakkına sahip olmayı isteyecektir.³³⁹

Franchise bölge analizinde faaliyet yeri olarak spesifik bir yerin varlığını arar. Örneğin, bu yer, eğer fast food konusunda ise, insanların çoğunlukla bulunduğu şehir

³³⁶ Onur Can Saatçioğlu, A.g.e., ?

³³⁷ Ferah Sefer, A.g.e., s.126

³³⁸ Panorama, **Ünlü Markalarla İş Yapma Zamanı**, 30 Ocak 1993, s.12

³³⁹ <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 15/06/2005

merkezleri veya bir fast-food restoran şehir dışında bir yerde kurulacaksa, otoyollara ve işlek karayollarına yakın bir yere kurulmasını tercih eder.³⁴⁰

Sözleşme şayet belli bir coğrafi alanı kapsıyor ise açıkça belirtilmelidir. Örneğin, Türkiye’de verilen franchisee’lerin önemli bir bölümü Türkiye geneli içindir ve bölge kısıtlaması bulunmamaktadır.

Bazı yazarlara göre franchise verenin, franchise alana bu sıfatıyla ve ilgili üretim, işletme ve pazarlama sistemini kullanarak yürüteceği sürüm faaliyeti için belli bir tekel bölgesi tanınması, franchise sözleşmesinin tipik ve (objektif) esaslı unsurlarındandır.³⁴¹

4.2.3.2.6. Franchise Bedeli

Franchise alanın kullanma hakkını aldığı marka ve sistem için franchisor’ a yapacak ödemeler çeşitli şekillerde olabilir. Sözleşmenin akdi ile yapılan toplu ödeme (Ön ödeme/Lump sum fee). Devamlı ve belli dönemler halinde yapılan ödemeler (royalty). Royalty ödemeleri genellikle brüt ciro üzerinden hesaplanır ve cironun belirli bir oranı şeklinde saptılır. Nadiren aylık maktu ücretle halinde de belirlenebilir.

Franchisor’un verdiği destek hizmetleri için yapılan ek ödemeler. Bu ödeme franchisor’un verdiği hizmetler dolayısıyla yaptığı masrafların karşılanmasına yöneliktir.

Ödemelerin ne şekilde yapılacağı da (nakit, açık hesap, akreditifli ödemeler vs.) sözleşmenin bu başlığı altında düzenlenir. Yukarıda belirtilenlerin dışında rekabet yasağına ilişkin hükümler, sözleşmenin feshi ve sona ermesi, sır saklama yükümlülüğü vs. gibi daha birçok hususlar franchise sözleşmesinde yer alır. Burada belirtilenler kısıtlayıcı değildir. Taraflar müzakerelerde üzerinde anlaştıkları her hususa sözleşmelerde yer vermelidir.³⁴²

³⁴⁰ Birdoğan Baki, A.g.e., s.305

³⁴¹ Osman Berat Gürzumar, A.g.e., ,s.15 ve Birdoğan Baki, A.g.e., s.305.

³⁴² <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 15/06/2005

Franchisee'nin kullanma hakkını aldığı marka ve sistem için franchisor'a yapacağı ödemeler çeşitli şekillerde olabilmektedir.³⁴³

- Sisteme giriş ve teknoloji transfer bedeli olarak yapılan toplu ödeme,
- Devamlı ve belirli dönemler halinde yapılan ödemeler (Royalty). Royalty ödemeler genellikle brüt cironun belli bir yüzdesi olarak hesaplanır. Bu yüzde genellikle %5 ila %10 arasında değişmektedir,
- Franchisor'ın verdiği destek hizmetleri için yapılan ek ödemeler. Bu ödeme, franchisor'un verdiği hizmetler dolayısıyla yaptığı masrafların karşılanmasına yöneliktir.

Franchise sözleşmelerinin tipik ve esaslı unsurlarından sonuncusu, franchise alanın, kendisine tanınan, üretim, işletme ve pazarlama sistemini kullanma olanağının ve franchise verenin sunduğu destek ve hizmet paketinin bir karşılığı ve asli bir edim yükümlülüğü olarak franchise ücreti ödemesidir. Franchise sözleşmelerinde bu ücret, sözleşme yapıldıktan sonra başlangıçta ödenen **giriş ücreti** ve sözleşme süresince, franchise alanın (genellikle yıllık) cirosu üzerinden hesaplanan **sürekli franchise-ücretleri** şeklinde yahut toptan ve sadece bir defaya mahsus olarak yapılan bir ödeme biçiminde düzenlenmektedir. Franchise sözleşmelerinde ücret unsuru, doğrudan veya dolaylı olarak, her zaman mevcuttur.³⁴⁴

4.2.3.2.6.1. Diğer Ödemeler

a) Gayri Maddi Hak Bedeli: Franchise işlemi tamamlanıp franchise mağazası açıldıktan sonra, genellikle sözleşme, gayrimaddi hak bedeli veya lisans ücreti ödenmesini içerir. Bu sürekli ödemeler franchise' nin kullanımı karşılığı olduğu için doğası gereği şarta bağlıdır. Franchise dükkanındaki satış yüzdesi üzerinden hesaplanabileceği gibi standart bir ödeme biçiminde de yapılabilir.³⁴⁵

³⁴³ Ferah Sefer, A.g.e., s.126

³⁴⁴ Osman Berat Gürzumar, Ag.e. ,s.15

³⁴⁵ Nihal Saban, A.g.e., s.46-47

Gayrimaddi hak bedeli ödemelerinin niteliği nedir? Gayrimaddi hak bedeli ödemelerinin niteliğini tespit edebilmek için franchise sözleşmesinin niteliği tartışmasına tekrar dönmek gerekiyor. Çünkü franchise sözleşmesini satış veya kullanım hakkı doğuran sözleşme olarak nitelemek elde edilecek gelir unsurunun niteliğini değiştirecektir. GVK sistemi açısından baktığımızda, gayri maddi hakların kiralanması, durumunda gelir gayrimenkul, sermaye iradı satışı söz konusu olduğunda gelir değer; artış kazancı olacaktır. Kullanım hakkı veren sözleşme olarak kabul edildiğinde de franchise' nin ticari işletmeye dahil olup olmaması gelirin ticari kazanç yada gayrimenkul sermaye iradı olarak vergilendirilmesini gerektirdiği gibi gerçek kişi yada kurum portföyünde olması da farklı vergilendirmeye yol açabilecektir. Franchise-alan tarafından yapılacak ödemelerin, gerçeği ne kadar yansıttığı, örneğin satış yüzdesi üzerinden ödenecek gayrimaddi hak bedelinin franchise-alan tarafından ifade edildiği kadar olup olmadığı önemli bir sorundur. Bunun aşılması için sözleşmelerde, franchise-verenin denetim hakkı ile ilgili hükümler yer alır, ancak, franchise-veren için en sağlıklı yol standart mali tablolarla denetim yapmaktır.³⁴⁶

b) Ek Hizmet Bedeli: Franchise endüstrisinin rekabetçi doğası gereği birçok franchise veren, ayrıca ihtiyari-ek franchise hizmetleri önerebilir: Bunlar franchise-veren için ek gelir kaynağı oluşturacaktır. Bunlara örnek olarak, muhasebe ve çek yazım servisi franchise-alan sigorta veya emeklilik programı, franchise-verenden doğrudan ürün satımı gibi hizmetler gösterilebilir.³⁴⁷

c) Bölge Tekeli Ücreti: Franchise endüstrisinde gelişim trendi, çok üniteli franchisee' ler yönündedir. Franchise-alanlar, piyasa etkisini, büyük satın alma gücünün kullanılmasının çok üniteli franchise sahipliği ile oluşturulduğunu öğrenmiş durumdadır. Günümüzde, artık franchise alanların franchise-verenlerden daha büyük ve mali olarak daha güçlü olduğu, çoğu zaman görülmektedir. Bölge sözleşmelerinde, bazı franchise-verenler franchise sistemlerinin daha hızlı gelişmesi için tekel bölgesi vermeyi tercih etmektedirler. Gerçekte, bölge sözleşmelerinin, tek anlamı franchise sisteminin geliştirilmesidir. Bu tür sözleşmelerde franchise veren,

³⁴⁶ A.g.e., s.47-51.

³⁴⁷ A.g.e., s.51.

alt-franchise-veren ile giriş ücreti, gayrimaddi hak bedeli, lisans ücreti veya servis ücretini bölüşmektedir.³⁴⁸

d) Reklam Fonu Katkı Payı : Başarılı bir franchise' nin kalbi olarak kabul edilen reklam, bu konuda harcama gerektirmektedir. Reklam programları harcamaları için gelir oluşturma işlemi genellikle, paranın toplanması tutulması ve harcanması sürecini içerir. Katılanlar, franchise-alan, franchise-veren, sistemin tamamındaki destekleyiciler ve reklam kampanyası iş ortaklıkları olabilir. Fonun temel amacı, reklam için paranın toplanması ve reklam programlarının, oluşturulmasıdır. Bir çok franchise-veren reklam fonu birikimleri oluşturur. Bu fon, reklam programları dizaynı, franchise dükkanları için bina satışı, zincir oluşturulması ve zincir kimliğinin korunması gibi amaçlara hizmet eder. Ayrıca franchise-verene, bireysel franchise-alan için, reklam malzemeleri ve kaynak birikimi için daha etkili radyo ve TV ve basılı medya reklamları üretim olanağı verir. Bu fonlar franchise-veren tarafından oluşturulur ve gayrimaddi hak bedeli, lisans ücreti ve hizmet ücreti gibi satış yüzdesine dayanır. Franchise veren ulusal reklam fonunu kendisi yönetebileceği gibi, franchise alanlardan bir temsilci grubuna da yönettirebilir. Bu tür fonlarda, alternatif bir yaklaşım, reklam kooperatifleri organizasyonu temin etmek olabilir. Franchise-veren için diğer olasılık ise bu tür reklam fonu yönetmek yerine harcamaların asgari düzeyinde reklam amacıyla her bir franchise-alanın katılacağı bir fon oluşturabilir. Son olasılık ise, yukarıdaki reklam tekniği yapılarından herhangi birinin kombinasyonunun seçilmesidir. Fon için yapılan ödemeler franchise-alan tarafından franchise verene yapılmaktadır. Ancak fon üzerinde gerçekte kimin hakimiyet olduğu tartışılır. Ancak franchise-veren tarafından toplanan paralar franchise-verenin geliri olmadığı yaklaşımı yapılan harcamalarında gider olarak indirilmesine izin verilmeyecektir.³⁴⁹

³⁴⁸ A.g.e., s.51.

³⁴⁹ A.g.e., s.51-52.

4.2.3.2.6.2. Franchising Kredisi

Franchising sisteminden yararlanmak isteyen teşebbüs sahiplerine bankalar franchising kredisi vermektedir. Franchising kredisi a) Daha önce ticari bir faaliyetle işgal etmeyen ancak sisteme yeni girecek olanlara, b) Mevcut ticari faaliyetlerine franchising sisteminin dahil edecek olanlara, c) Her hangi bir franchising sistemine dahil olup sistemi geliştirmek isteyenlere yada yeni bir franchising sistemini ilave etmek isteyenlere verilmektedir.

Franchising kredisinin kapsamı, sistem içinde yapılabilecek tüm ödemeleri içermektedir.

Kredi limitleri bankadan bankaya değişiklik göstermektedir. Örneğin; Vakıfbank belgelenmiş olmak kaydıyla ilgili belgelerin %50' sine kadar kredi verebilmektedir.*

Diğer yandan franchising ve leasing birbirini çok iyi tamamlayabilir...(sistemde sermaye demirbaşaya yatırılmak yerine döner sermayeye yatırılmaktadır)...Bu sistem şöyle işliyor; Satışa yardımcı kiralama, alıcı olan kişi satıcıya giderek pazarlığını yapar, fiyatında anlaşır. Alıcının mala sahip olması için satıcı tarafından leasing önerildiğinde alıcı direkt (leasing şirketi ile irtibata geçiyor)...Veya satıcı (leasing firması adına) fiyat vererek kredilendirmenin süresi ve miktarını belirler... Leasing finansmanı franchise verenler içinde avantajlı, çünkü leasing te mal bedeli satıcıya peşin olarak ödendiğinden, franchise alanlara vadeli mal satma durumunda olan franchisor'ların üzerinde herhangi bir finansman yükü kalmıyor. Franchise alanlar için ise avantajı, müşteriler franchise veren satıcı kanalıyla geldiği için sözleşmeleri hiç zaman kaybedilmeden bir gün içinde hazırlar. Böylelikle malları kendilerine hemen teslim edilir. Franchise alanlar tek başlarına geldiklerinde, bu süre birkaç haftaya yayılabilir.³⁵⁰

* <http://www.vakifbank.com.tr/kobikredileri/franchisingkrd.htm>, 28/04/2005

³⁵⁰ Metin Yılmaz, **Nakit Paranızı Demirbaşaya Yatırmayın...**, Panorama, 30 Ocak 1993, s. 14.

Leasing sistemi; geri ödemeleri orta vadeye yayılan bir yatırım finansmanı şeklinde olması sebebiyle, yeni girişimcileri sermayelerini işletme ihtiyaçlarında kullanmaları konusunda serbest bırakır. Diğer yandan yatırım mallarını, fizibilitelelerinde uygun gördükleri nakit akışlarına göre kendilerinin belirlediği vade ve miktarlardaki kiralarla ödeyerek sahip olma imkanı sağlar. Franchisor dediğimiz dünyaca tanınan ana şirketlerin Türkiye’de buldukları adaylarda aradığı özellikler içinde önemli bir kısmı, leasing şirketinin kiracısında arayacağı vasıflar ile ortak olması, fizibilite ve pazar araştırmalarının sağlıklı yapılmasıdır.³⁵¹

Franchising’i banka kredisiyle yapmak pek doğru değil faizleri yüksek bir ülkede yaşıyoruz... (bu nedenle finansman kaynağı yaratırken dikkat edilmesi gereken) finansmanın yüzde 50’sini kendilerinin karşılamaları, yüzde 50’ sini de bankadan veya leasing şirketinden kullanmaları. Eğer büyük bir finansman ihtiyacınız varsa, leasing daha avantajlı. Çünkü vade daha uzun ödeme imkanları daha geniş. Bunun dışında, işinizin yüzde 75-80’ni finanse edecek paranız olup da az bir nakit açığınız kalıyorsa ve kendinizi uzun süre leaseinge bağlamak istemiyorsanız, banka kredisi daha avantajlı.³⁵²

4.2.3.2.7. Franchise Sözleşmesinin Sona Ermesi

Sürekli borç ilişkisi kuran sözleşmelerde, asli edim yükümlülüğü ile zaman arasında sürekli bir ilişki olup, asli edim sözleşme sona erinceye kadar devam etmektedir. Burada edimler sözleşme süresine yayılmıştır. Yani, edimler sözleşme süresince yerine getirilir. Bu sözleşmelerde tarafların menfaati, zaman içerisinde bir sürecin gerçekleşmesi ile olmaktadır. O yüzden sözleşme, edimlerin ifası ile değil, sözleşme süresinin dolması veya sürelerle uyularak yapılan feshi ihbar ile yada haklı bir sebebin gerçekleşmesi halinde olağanüstü bir şekilde sona ermektedir. İşte, teknik bilgi lisans sözleşmesi de sürekli bir borç ilişkisi kurduğundan, belirli bir süre ile yapılmışsa, bu sürenin dolması ile kendiliğinden sona erer.³⁵³

³⁵¹ Murat Saygı, **Franchising’de Kredibilite Yüksek, Panorama**, 30 Ocak 1993, s.16.

³⁵² Nasip Buldanlıoğlu, **Teminatsız’da Olur**, Panorama, 30 Ocak 1993, s.17.

³⁵³ Mustafa Baş, **Teknik Bilgi (Know-How) Lisans Sözleşmesi**, Yetkin Yayınları, Ankara,2000, s.129.

Belirli süreli franchise sözleşmeleri, kural olarak, sürenin dolmasıyla kendiliğinden sona erer. Uygulamadaki franchise sözleşmeleri, çoğunlukla, bir asgari süre için akdedilmekte ve bir uzatma kaydı içermektedir. Bu uzatma kaydına göre, asgari sürenin geçmesinden önce belli bir süre içinde, sözleşmeye devam edilmeyeceği taraflardan birine açıklanmazsa, sözleşme, ya (önceden kararlaştırılmış) belirli bir süre, yada belirsiz bir süre için kendiliğinden yenilenmiş sayılmaktadır. Buna karşın, franchising uygulamasında çok sık rastlanmamakla birlikte, sözleşmede kararlaştırılmış olan süre bir azami süre teşkil ediyorsa o zaman, bu sürenin bitiminde franchise sözleşmesi de kural olarak kendiliğinden sona erer.³⁵⁴

Taraflar, sürekli borç ilişkisinin süresini ve buna bağlı olarak sona ermesini düzenlemedikleri takdirde sözleşme süresi belirsiz sürelidir.³⁵⁵ Öte yandan franchise sözleşmeleri fesih yoluyla da sona erdirilebilmektedir. Bu durum daha çok belirsiz süreli franchising sözleşmelerinde görülmektedir. Ancak bu durumda “franchise-veren, olağan fesih yoluna başvurduğunda, en az 6 aylık bir feshi ihbar süresine uymalı”³⁵⁶ dır. Sözleşmede belirli bir müddetin olması halinde müddetin sona ermesi beklenmeden de fesih işleminin uygulanması halinde haklı sebeplerin olması gereklidir. “Ehliyetsizlik, borçlara riayet etmeme, rekabet yasağına muhalefet³⁵⁷” gibi hususlar haklı sebepler olabilir.

Franchise sözleşmesinin sona ermesi aşağıdaki önemli sonuçlar doğmaktadır;³⁵⁸

- Franchise alıcısı sözleşmenin sona ermesinden sonra da sır saklamak zorundadır.
- Franchise tarafları arasındaki ilişkinin güvene dayalı olması nedeniyle sözleşmenin sona ermesinden sonra da franchise alıcısı, franchise vericisi ile rekabet etmemelidir.
- Franchise vericisi sözleşmenin sona ermesi sırasında franchise alıcısının elinde kalmış olan malların eritilmesi için ona yardım etmeli, mümkünse

³⁵⁴ Osman Berat Gürzumar, A.g.e. ,s.169

³⁵⁵ Mustafa Baş, A.g.e., s.130.

³⁵⁶ Osman Berat Gürzumar, A.g.e., s.171

³⁵⁷ Reha Poray, ve Yasaman Hamdi, A.g.e., s.170

³⁵⁸ Macide Soğur, A.g.e., s.17.

yeni franchise alıcısına bu malların devrini sağlayarak eski franchise alıcısının zarara uğramasına engel olmalıdır.

4.2.4. Franchise Sözleşmesinin Taraflara Yüklendiği Yükümlülükler

4.2.4.1. İlkeler

Franchising sözleşmesinin taraflara yüklemiş olduğu yükümlülükler ilkeler doğrultusunda gerçekleşmektedir. IFA ve EFF nin dürüstlük ilkeleri franchising sözleşmesine yol gösteren ilkelerdir.

Franchising yoluyla gelişmeyi düşünen franchisor ile o mal hizmet ve teknolojiyi alan franchiseenin uyması gereken ilkeler sistemin gelişmesi açısından oldukça önemli. Franchisor, bir iş sistemini franchise zinciri haline getirmeden önce, makul bir süre boyunca ve en azından örnek bir işletmeyi başarıyla yürütmüş olmalı. Zincirin isim, marka ve diğer ayırt edici özelliklerinin sahibi olmalı veya yasal olarak kullanı!nın hakkına sahip olmalıdır. Üçüncü bir şık ise anlaşma süresince bireysel franchiseeye başlangıçtaki eğitimi ve sürekli ticari ve teknik desteği vermiş olması(dır).³⁵⁹

a. IFA(International Franchising Federation) Franchising İlkeleri³⁶⁰

- 1) Üye, franchising yada satıcılık verirken uygulamada olan bütün yasa ve düzenlemelere uymalıdır. Franchising alanlara verilecek başvuru bilgileri onların yatırımlarını yanlış yönlendirmeyecek şekilde tam, açık ve doğru olmalıdır.
- 2) Her iki taraf arasındaki hak ve yükümlülüklerini açıklayan bütün önemli maddeler bir yada birkaç sözleşmede toplanmalıdır.
- 3) Üyenin kabul edeceği franchising alıcısı ve satıcı, sosyal ve mali açıdan yeterli özelliklere sahip, franchising işinin ve diğer sözleşmelerinin gerektirdiği kurallara uyabilecek nitelikte olmalıdır.
- 4) Üye, franchising verirken ırk, din, uyruk ve cinsiyet ayrımı yapmamalıdır.
- 5) Üye, franchising alanlara ve satıcılarına sözleşmenin gerektirdiği yardımı

³⁵⁹ Dünya, **Dürüst Franchising İlkeleri**, Para, 10 Aralık 1995, s. 50.

³⁶⁰ Dilber Ulaş, A.g.e., s.188.

yapmalıdır.

- 6) Üye ile franchising alan ve satıcılar arasındaki bütün İlişkiler dürüstlük esasına dayanır.
- 7) Üye, franchising alan ve satıcı ile arasında oluşabilecek anlaşmazlıkları önlemek için elinden geleni yapmalıdır. Franchising alana veya satıcısına sözleşmenin iptali için makul bir uyarıda bulunmalı ve sorunların çözülmesi için fırsat tanımalıdır.
- 8) Franchising veren kazancını yeni franchising alıcılarından alacağı isim katkı bedellerine değil de, mevcut franchising almış olanların cirolarından alacağı paya dayandırmalıdır.

b. EFF (European Franchising Federation) Franchising İlkeleri³⁶¹

EFF ‘Dürüst Franchise İlkeleri’ ile uygulamaya belli standartlar getirmiştir. Bu standartlara üyelerin uyması zorunludur. Söz konusu ilkeler dürüstlük ilkeleri olarak bilinmektedir.

European Franchise Federation ilkeleri aynen kabul edilerek Türkiye’de uygulanmaya başlanmıştır.³⁶²

- 1) Franchise veren, franchising sisteminin yönlendiricisidir.
- 2) Franchise veren, franchising ağını kurmadan önce en azından bir ticari projeyi makul bir süreden beri ve en azından bir pilot proje ile başarılı olarak uygulamış olmalıdır.
- 3) Franchise veren, franchising konusu olan sistemin sahibi olmak veya bunları başkalarına kullandırma hakkını verebilmek için malikin lisans ve onayını almak zorundadır.
- 4) Franchise veren, her franchise alana eğitim hizmetlerinin yanı sıra, sözleşme boyunca sürekli olarak gerekli ticari ve teknik yardım hizmetlerini vermek zorundadır.
- 5) Franchise alanlar kendi işletmelerinin gelişmesi ve büyümesi için gerekli

³⁶¹ A.g.e., s.189.

³⁶² Rifat Cebeci, A.g.e., ,s.7

performansı ve sistemin imajının ve markanın korunması için gerekli gayreti göstermek zorundadır.

- 6) Franchise alanlar, franchise verenlere veya onun görevlendireceği kişi ve kuruluşlara denetleme için gerekli belgeleri göstermek ve inceleme yapmalarına izin vermek zorundadır.

Franchising sistemi tarafları bazı yükümlülükler altına sokmaktadır. Bu yükümlülükler Franchisor ve Franchisee açısından olmak üzere ikiye ayrılmaktadır;

Anlaşma, Franchisor'un sınai ve fikri mülkiyet haklarını koruma ve ortak kimliği ve saygınlığı sürdürme konusunda franchise zinciri mensuplarının çıkarlarını yansıtmalıdır. Franchise ilişkisiyle bağlantılı tüm anlaşmalar ve anlaşmaya bağlı düzenlemeler yazılı olmalı, franchisee'nin bulunduğu ülkenin resmi dilinde yapılmalı veya yeminli tercüman kanalıyla resmi diline çevrilmelidir. İmzalanan anlaşmalar derhal Bireysel Franchisee'ye verilmelidir.³⁶³

Bir Franchise anlaşmasına aşağıdaki bilgiler yer almalıdır;

- Tarafların isimleri,
- Taraflara sistemde tanınan haklar,
- Tarafların yükümlülükleri,
- Anlaşmanın süresi,
- Anlaşmanın sona ermesi ile ilgili özel durumlar,
- Anlaşmanın sona ermesi ile birlikte taraflara yüklenecek özel durumların var olup olmadığı yada iadesinin gerekli olduğu materyaller yada kullanım haklarının bitirilmesi gibi şartların var olup olmadığı,
- Fesih şartları,
- Ödemeler ile ilgili bilgiler ve ödeme şartları,
- Anlaşmazlık türleri ve olası çözüm yolları,
- Alım şartının olması halinde Franchisee'nin hangi mal yada hizmetleri hangi koşullar altında alacağı,

³⁶³ http://www.akariyer.com/ana_aday/girisimci/girisimci_franchising.asp, 28/04/2005

- Franchisor'un logo, isim gibi unsurları nasıl, nerede ve hangi koşullarda kullanacağı,
- Sözleşmede geçerli olan koşulların hangi şartlar altında değişeceği ve uyum ile ilgili durumlar,
- Sözleşmenin yenilenmesi ile ilgili şartlar.

4.2.4.2. Franchisor'un Yükümlülükleri

Franchisorun vereceği destek hizmetleri (yardım), sözleşmelerin akdi ile başlar ve sözleşme boyunca devam eder.

- Herhangi bir sistemi franchise haline getirmeden belirli bir süre boyunca sistemin güvenilirliğini test etmelidir. Bu test örnek bir işletme uygulaması ile de gerçekleştirilebilir,
- Franchisor söz konusu markanın yada sistemin bizzat sahibi yada yasal kullanıcısı olmalıdır,
- Ortaya çıkabilecek borç yükümlülükleri konusunda franchise alan işletmeyi önceden uyarmak, franchise alanı her konuda bilgilendirmek, mevcut haklardan yararlanmayı franchisee adına temin etmek,
- Franchise anlaşması süresince gerekli her türlü desteği Franchisee'ye vermelidir,
- Anlaşmazlık durumlarında yazılı ikazda bulunmalı ve makul süreler tanınmalıdır,
- Anlaşma süresince belirlenen bölgede başka bir franchise sözleşmesi yapmamak,
- Anlaşmazlıkları dürüst biçimde çözmelidirler,
- Anlaşma süresince iyi niyetli olmalıdır.

4.2.4.3. Franchisee'nin Yükümlülükleri

- Sistemin işlerliği için elinden gelen her tür çabayı göstermelidir,
- Sistemin saygınlığını koruyan her türlü gayreti göstermelidir,

- Franchisor işletmeye kendisi ile ilgili bilgileri doğru olarak vermelidir,
- Franchisor firmanın işletmeyi denetlemesi konusunda her tür desteği vermelidir,
- Anlaşmazlıkları dürüst biçimde çözmelidirler,
- Anlaşmanın kendisine yüklemiş olduğu borç yükümlülüklerini yerine getirmek,
- Franchise'ye konu olan ürün yada malın piyasa içindeki sürümünü en etkin şekilde yapmak ve bunun için gerekli önlemleri almak,
- Franchise verenin menfaatlerini korumak,
- Anlaşma süresince iyi niyetli olmalıdır,
- Sadakat franchisee'nin en önemli yükümlülüğü arasında yer almaktadır.

4.2.5. Ülkemizdeki Mevzuat Açısından Franchise Sözleşmelerinin Akdinde Dikkat Edilecek Hususlar

Franchisorun yabancı bir işletme olduğu hallerde (Uluslararası bir franchise ilişkisinde) Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığı'na bağlı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü (YSGM) franchise sözleşmesini inceleyip, onaylar*. YSGM'nin onayını almadan royalty ve diğer ödemelerin yapılması mümkün değildir. YSGM'nin sözleşmeyi onaya tabi tutmasının yasal dayanağı 12.2.1986 tarihli, 86/10353 sayılı kararname ile 1986 tarihli yabancı sermaye çerçeve karar hakkındaki 1 no.'lu tebliğdir. Buna göre, sözleşme hazırlandıktan sonra tebliğde belirtilen bazı ek dokümanlar ile birlikte YSGM' ye sunulur. YSGM, adı geçen tebliğin hükümleri çerçevesinde bir inceleme yapar ve aykırı gördüğü maddelerin değiştirilmesini veya tamamen çıkarılmasını isteyebilir. Prensip olarak, YSGM' nin franchise sözleşmesine bakış açısı olumludur. Böyle bir ilişkinin ülkede istihdam yaratacak olması, kaliteli mal ve hizmet sunumunu teşvik edecek nitelikte bulunması ve rekabeti artıracak bir ortam geliştirecek olması bakımından YSGM tarafları teşvik edici bir tutum içerisindedir.³⁶⁴

* YSGM'nün sözleşmeyi onaylama mecburiyeti kaldırılmıştır.

³⁶⁴ <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 15/06/2005

4.2.6. Uluslararası Platformda Franchise Sözleşmeleri

Franchisor, sahip olduğu franchise'yi yabancı bir ülkeye taşımak istiyorsa, yapılan sözleşme uluslararası bir sözleşme olarak nitelenebilir.

Franchise-veren, yabancı ülkeye sistemi ihraç etmek istediğinde, gideceği ülkede franchise ilişkisinin kurulmasında seçilecek yöntem ilişkinin niteliği de belirleyecektir. Seçilecek yöntemi belirleyen genellikle franchise veren olmaktadır. Ancak, franchise-veren bu seçimi yaparken, çeşitli olanak ve olasılıkları değerlendirmek zorundadır. Değerlendirmeye alınması gereken konular özellikle şunlardır:³⁶⁵

- ✓ **İnsan kaynaklarına ulaşabilme:** Franchise-verenin sistemin kuruluş aşamasında öncelikle ihtiyacı olan sistemi kuracak niteliklere sahip yönetici personel bulmaktır.
- ✓ **Mali kaynaklara ulaşabilme:** Franchise-verenin sistemi kurmaya çalıştığı zaman dilimi tahmin edilenden uzun sürebilir. Bu süreçte franchise verenin uygun bir ortak bulması, ortak bulmuş olsa bile görüşme süresinin, uzaması, franchise veren açısından maliyetin artmasını beraberinde getirecektir.
- ✓ **Fiziksel uzaklık:** Franchise- verenin kendi ülkesi ile franchise alanın ülkesi arasındaki uzaklık kritik bir uzaklık kritik bir nokta olarak ele alınmalıdır.
- ✓ **İletişim sisteminin kalitesi ve ulaşılabilirliği:** Günümüz teknolojisinin aldığı yol çok,önemli olmakla birlikte, göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür.
- ✓ **Franchise-alanın eğitimi:** Franchise-alana içinde bulunulan duruma göre kendi mağazalarında eğitim verebilir ya da başka bir ülkeye açılıyorsa orada eğitim için gerekli teşkilatı kurulabilir.
- ✓ **Farklılıklar:** Kültür, dil, ahlak, alışkanlık ve geleneklerin farklı olması, franchise-verenin yapacağı seçim açısından çok önemli bir rol- oynayacaktır:

³⁶⁵ Nihal Saban, A.g.e., s.62-63.

Dilin farklı olması, yapılan sözleşme görüşmelerinde bazı önemli noktaları, atlanmasını, reklam ve .promosyon ile ilgili belgelerin çevrilmesini, bazen de kültürün çok farklı olması sebebiyle franchising sisteminde bazı, değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılabilir. Franchise-veren bu zorlukları aşabilecek bir ortak bulma zorundadır.

- ✓ **Hukuk sisteminin, yasaların ve ticari uygulamaların farklılığı:** Franchise-veren ile franchise- alanın aynı sistem içinde yer almayışı çeşitli problemleri de beraberinde getirecektir. Örneğin, Amerika ile Kanada arasındaki franchise ilişkilerinde önemli zorluklar yaşanmaktadır. Çünkü sistem yakınlığı söz konusudur.
- ✓ **Özel yasaların varlığı:** Bazı ülkelerin hukuk sistemlerinde yer alan özel düzenlemeler, franchise-verenin yapacağı seçimi önemli ölçüde etkileyebilir. Bazı biçimler mümkün olmazken, bazıları da yararlı olmayabilir. Bazen de teknoloji transferi, know how transferi sınırlanmış olabilir.
- ✓ **Politik sistem ve yerleşiklik:** Ülkenin politik sisteminin dünü ve bugünü dikkate alınmalıdır. Ekonomi sağlam değilse; franchise veren, sadece bir mağaza açabilir, çok riske girmeden ya da o bölgeden ortaklarla çalışabilir.
- ✓ **Ekonominin aktivite derecesi:** Ekonominin gelişmişlik düzeyi, büyümesi, yabancı yatırımcılara bakış, yabancı malların ithali ile ilgili izin gibi konular franchise-veren tarafından dikkate alınmalıdır.
- ✓ **Ürünlerin yapısı ve hizmetler:** Bazı ürünlerin; dağıtımının franchise- veren tarafından yapılması, bazılarının franchise alan tarafından alınması koşullara göre uygun olabilir.

4.2.7. Franchise Sözleşme Tipleri

A. Franchise-verenin yabancı ülkede, yabancı franchise-alan ile birim sözleşmesi yapması

Birim franchise sözleşmesi, franchise-veren ile franchise alan arasında yapılan bu sözleşme, birim franchise mağazasının açılması ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Sistemin kullanılması, ticaret markası, sınırlamalar, satış, sigorta, haksız rekabet ile ilgili hükümler bu sözleşmede yer alır. Franchise-veren yabancı ülkede ister doğrudan kendisi mağaza açsın, ister dolaylı yollar kullanması durumunda. franchise ile ilgili

haklar bu sözleşmeyle geçer.³⁶⁶

B. Franchise-verenin yabancı ülkede geliştirici ile dar bölge tekeli sözleşmesi yapması

Franchise-veren belli bir bölgede franchise dükkanlarının açılabilmesi için o bölgede geliştirici, ile dar bölge tekeli verilmesini sağlayan sözleşme yapar. Bu sözleşme, franchise-verenin franchise-alana o bölgede franchise işinde tekel hakkını vermesini içerir. Franchise alan, daha sonra bu sözleşmeye dayanarak belirli bir bölgede ve belirli sayıda franchise dükkanını, kendisi kurar ve işletir. Uluslararası franchising'de bu bölge yabancı ülkenin bir parçası veya tamamıdır. Gelişim sözleşmesi, gerçekte franchise sözleşmesinden ziyade bir çerçeve sözleşmedir ve sonuç olarak franchise sistemi ve ticari markaların kullanım hakkı imtiyazını içermez. Franchise-veren geliştiriciye sadece belli bir bölgede franchise sistemini tek geliştirici olma hakkı ve daha sonra da, belli bir bölgede, franchise dükkanlarının kurulması, sahip olunması ve işletilmesiyle ilgili olarak birim franchise sözleşmesi hakkı verir.³⁶⁷

Gelişim sözleşmesi, franchise sözleşmesi olarak oluşturulmamalı ve sistem ve ticaret markası ile ilgili haklar ancak birim franchise sözleşmesi ile geçirilmelidir. Özellikle, bir franchise sözleşmesi ile birden fazla franchise dükkanını kapsıyorsa, dükkanlardan biri iyi çalıştığı diğerleri iyi çalışmadığında tek sözleşme ile sorunların çözümü mümkün olmayabilir. Bunun için, her dükkan için ayrı ayrı sözleşme yapılması, daha uygun olacaktır. Gelişim sözleşmesi süresince, gelişimcinin, açmayı taahhüt ettiği, asgari sayı ya da belirli sayıdaki dükkanlar, her gelişim çizelgesine bağlanır. Bu çizelgedeki hedeflerin belirlenen sürede gerçekleşmemesi durumunda sadece gelişim sözleşmesi değil bütün birim franchise sözleşmeleri sona erebilir. Franchise veren sadece gelişim sözleşmesini iptal edebileceği gibi gelişim çizelgesindeki taahhütlerde de değişikliğe gidilebilir. Sözleşme süresi, taahhüt edilen son dükkanın açılması ile sona erer ve genellikle süresi birim franchise

³⁶⁶ A.g.e., s.65.

³⁶⁷ A.g.e., s.66.

sözleşmesinden daha kısadır. Gelişme sözleşmelerinin genellikle belli sayıda dükkan taahhüdünü içerdiği göz önüne alındığında, gelişim çizelgesindeki hedeflere ulaşıldığında taraflar tatmin olmayabilirler, yada pazarın daha fazla dükkanı kaldırabileceğine karar verebilirler. O zaman ilave dükkanlar için yeni bir gelişim sözleşmesi yapılabilir; Bir başka alternatif ise geliştiricinin gelişim sözleşmesinde sahip olduğu öncelik hakkını yeni bir gelişim sözleşmesi ile kullanması veya varolan sözleşmenin sona ermesi halinde o bölgedeki gelişim haklarının devrini önermesi yada yeni bir sözleşme yapmasıdır. Gelişim sözleşmesinin sona ermesi ile birlikte, sözleşmeye bağlı haklar tekrar franchise-verene geçer ve yeni franchise'leri kendisi kurabilir yada üçüncü kişilere bu imtiyazı verir. Birçok gelişim sözleşmesi, gelişim ücretinin ödemesini içerir ve bu ücret diğer ücretlerden bağımsızdır. Geliştiricinin açtığı dükkanlara bağlı olarak ödenecektir. Gelişim sözleşmesinin sona ermesi birim franchise sözleşmesini sona erdirmez, bununla beraber, birim sözleşmesinin sona ermesi gelişim sözleşmesini sona erdirir. Bunun yanında, franchise sisteminin temel standartlarının ihlali, markanın kötü kullanımı gibi nedenler, franchise verenin sözleşmeyi sona erdirmesini sağlayabilir.³⁶⁸

C. Franchise verenin yabancı ülkede alt, franchise veren ile geniş bölge tekeli sözleşmesi yapması

Geniş bölge tekeli olarak niteleyebileceğimiz bu sözleşme, alt-franchise-verenin, alt-franchise alana, alt-franchise sözleşmesi ile belli bir bölgede tekeli hakkının geçirilmesine, yönelik olarak belli bir bölgede, franchise dükkanlarının açılmasını içeren bir sözleşmedir. Buradaki tekeli hakkı verilen bölge bir veya birden fazla ülke olabilir. Tekeli hakkı verilen bölgenin daha da genişleyeceği beklentisinin olması durumunda; ülke içi veya başka ülkeler için rüçhan hakkı ile ilgili kurallar sözleşmede yer alabilir. Franchise-veren, alt franchise veren ile tekeli hakkını, geçiren bir sözleşme yapar. Bu sözleşme alt-franchise verenin kendini geliştirmesi ve kendi franchise dükkanlarını açabilmesine yöneliktir. Alt franchise veren, franchise sisteminin veya ticaret markasının kullanılmasında, franchise veren gibi hareket eder. Ancak bu sözleşmede alt-franchise-veren olarak hangi haklara sahip olduğu, franchise sistemi ve ticari markaların geçirilmesi yanında, örneğin satışı yapılan

³⁶⁸ A.g.e., s.66-67.

malların dağıtımını yapıp yapamayacağı, dağıtım başka kanallardan yapılıyor ise bunların nasıl yapılacağına çok açık biçimde belirlenmesi gerekir. Sonuç olarak franchise sisteminin kurulması, devamı ve ilerletilmesi gibi konularda mali yük ve riskleri taşıyacaktır.³⁶⁹

Bu sözleşme meselelere yöneliktir, tipik birim franchise sözleşmesi ile ilgili değildir. Çerçeve sözleşmelerin doğası gereği, dar bölge tekeli veren sözleşmelere benzer. Bu sözleşmeler; birim franchise sözleşmesine dönüştürmek üzere hazırlanmaz; Alt – franchise veren ile alt - franchise-alanın ayrıca birim franchise sözleşmesi yapması gerekir. Franchise-veren alt franchise verene, benzer bulunduğu ülkenin yasalarını, ticari uygulamalarını; alışkanlık ve müşterilerini tanıması nedeniyle, franchise sistemini geliştirme yönünde güvenmek zorundadır. Franchise-veren franchise sözleşmesinin süresindeki her yıl boyunca belli sayıda franchise dükkanının kurulmasını, işletilmesini içeren asgari gelişme çizelgesinde ısrar etmelidir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise, franchise verenin uzun dönemli yararı açısından sadece belirli sayıda dükkan açılması değil, bu zaman diliminde bazı dükkanların kapanması olasılığı da düşünülerek, belli sayıda dükkanların işler biçimde olması da gelişme çizelgesinde yer alması gereken konular içinde olmalıdır. Burada da gelişme çizelgesine uyulmaması tekel hakkının kaybedilmesine yol açacaktır. Franchise-veren yatırımını korumak istediğinde kendisi alt-franchise-veren olarak davranıp, gayrimaddi hak bedelleri ve diğer gelirleri birim franchise sözleşmesi ile alacaktır. Bu durumda, franchise-veren bulunduğu ülkede gelişme çizelgesi, tamamlanmadığı zaman dışarıda kalmayacaktır. Bu özellikle, franchise sözleşmesinin bazı ülkelerde yetkili otoriteler tarafından yeniden gözden geçirilmesi zorunluluğu olan hallerde franchise-veren için de kolaylık sağlayacaktır.³⁷⁰

D. Franchise-verenin yabancılarla iş ortaklığı sözleşmesi yapması

İş ortaklığı kavramı, günümüz ekonomik yaşamında ve franchise ilişkilerinin kurulmasında oldukça önemli, bir yere sahip olmasına rağmen, bir çok ülkede özel yasalar bulunmamaktadır. Özel yasaların bulunmaması, bu alanda bazı tanımlamaları

³⁶⁹ A.g.e., s.67-68.

³⁷⁰ A.g.e., s.68.

yapma zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. İş ortaklığı, iki veya daha fazla kişinin bir sözleşme temelinde oluşturduğu, para, mal, bilgi, ustalık, deneyim, zaman ve diğer kaynaklarını, özel bir proje yada taahhüde dayanarak, genellikle kar ve zararın paylaşılmasında anlaşarak ve her birinin risk üzerinde belli oranlarda kontrolünün olduğu bir birliktir şeklinde tanımlanabilir. Böylesi bir tanımlama, kavramın Amerikan hukukundaki yakın bir diğer kavramla "partnership" benzerlikleri ve ayrılıkları ile, yada sui generis hukuksal başlık altında değerlendirilmesi gerektiği tartışmaların yanısıra, kavramın rekabet kurallarını ihlal edip etmediği tartışmalarını da gündemde tutmuştur.³⁷¹

İş ortaklıklarının, rekabeti kısıtlayıp kısıtlamadığı ile ilgili tartışma, Avrupa Topluluğunda haksız rekabeti yasaklayan Roma Anlaşması'nın 85 md. çerçevesinde de tartışılmıştır. Komisyon daha sonra Blok Muafiyet Tüzüğü'nün içine dahil ettiği Araştırma ve Geliştirme ile ilgili düzenlemede, birlikte, araştırma kavramını bu çerçevede değerlendirmiştir. Franchise-veren, iş ortaklığını yabancı ülke yasalarına göre oluşturur. Bu ortaklığı oluşturanlar yabancı ülkenin vatandaşları veya yabancı ülkenin vatandaşları tarafından kontrol edilen bir şirket olabileceği gibi kişi ortaklığı da olabilir. İş ortaklığı ile ilgili hukuksal yapı yukarıda belirlenen biçimde oluşturulduktan sonra (şirket ya da gerçek kişi) franchise-veren ile dar bölge veya geniş bölge tekeli veren sözleşme yapılır. Dar bölge tekeli veren sözleşme yapıldığında iş ortaklığı şirketi geliştirici olarak rol alır. Geniş bölge tekeli veren sözleşme yapıldığında, iş ortaklığı şirketi, alt-franchise-veren olarak rol oynar. İş ortaklığı yapılanmalarında, şirket kurulurken katılan ortaklar, bunların oy hakkı, oy kontrolü göz önünde bulundurulması gereken faktörlerdendir. Katılım ve oy sözleşmeleri söz konusu ise, ortakların yönetim kurulunda eşit temsiline özen gösterilmedir.³⁷²

³⁷¹ A.g.e., s.70.

³⁷² Nihal Saban, A.g.e., s.71.

V.BÖLÜM

FRANCHISING HUKUKU VE VERGİLENDİRME

5.1. FRANCHISING HUKUKU

5.1.1. Genel Anlamda Franchising Hukuku

Franchisee'nin yasal düzenlenmesi ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Bu açıdan uygulamayı iki ana grupta toplamak mümkündür. ABD başta olmak üzere, bazı ülkelerde franchising ayrıntılı biçimde yasal düzenlemelere konu olmuştur. Bunun için ABD'de ayrı bir franchise yasası (Franchise Investment Law) ve Ticari Düzenleme Kuralları (Trade Regulation Rules) mevcuttur. Böylece franchise bu ülkede federal devletin ve eyaletin koyduğu sıkı kurallara göre yürütülür. Daha çok Kara Avrupa' sında, bu konu yeni olduğu için yasal düzenleme yoluna gidilmemiştir ve franchising uygulaması genel hukuk düzeni içinde yürütülmeye çalışılmıştır. Avrupa franchise faaliyetlerinin ABD' deki seviyeye ulaşması için uzun bir yol kat edilmesi gerektiğini göstermektedir. Ancak günümüzde, Avrupa'daki franchising uygulamaları, ABD' deki franchising' e benzer seviyede iken sahip olunmayan bilgi seviyesinden de yararlanma imkanına sahiptir. Her ülkede Ulusal Franchise Derneği

kurulmuş ve bunlar daha sonra Uluslararası Franchise Derneği'nde (IFA) birleşmişlerdir. Ayrıca Avrupa Franchise Federasyonu (EFF) tüm ulusal birliklerce yerel şartlara adapte edilerek uygulanmak üzere gerekli ahlak kurallarını (Codes of Ethics) kabul etmiştir.³⁷³

21 Ocak 1979' da "Franchising ve İş Fırsatlarıyla İlgili Bilgilendirme ve Yasaklar Kanunu" çıkarmıştır. Bu kanuna göre franchise veren işletmeler franchise alan işletmelerle ilk kez bir araya geldiklerinde yada franchise sözleşmesi imzalanmadan 10 gün önce yada para ödemedi önce faaliyetleriyle ilgili detaylı bilgileri franchise alanlara vermelidirler. Bilgilendirici belge, franchise verenin iş tecrübesini, şirketin geçmişini, yöneticilerin sorumluluklarını, franchise eğitim programlarını, ürünün nereden tedarik edildiğini, kalite üzerindeki kısıtlamaları, franchise verenden sağlanacak yardımları, bölgesel koruma ve kısıtlamaları, şirketin geçmişte iflasa uğrayıp uğramadığını, ödenmesi istenen franchise ve royalty ücretlerini, faaliyet yöntemlerini, diğer franchise alanların adları, adresleri, sayıları ile ilgili bilgileri içermektedir. Bununla birlikte franchise veren firma hakkındaki tüm gerekli bilgileri içermez.³⁷⁴

Bu belgenin verilmesinin amacı, franchise almak isteyenlerin, franchise' a konu olan işle ilgili ön araştırmalarına yardımcı olmak, franchise veren firmanın faaliyet durumunu göstermektir. Girişimciler bu bilgiyi sadece işe başlama kararını verirken kullanırlar. Ayrıca franchise veren firmaların belirli şartlar dışında sözleşmeyi sona erdiremeyeceklerini belirten kanunlar vardır. A.B.D.' de franchising, "Franchise Yatırım Yasası" ve "Ticareti Düzenleme Kuralları"na göre yasal olarak düzenlenmiştir ve federal devletin ve eyaletlerin koydukları sıkı kurallara göre yürütülmektedir.³⁷⁵

Gelişen franchising hukuku alanında, şikayetçi franchise alanların yerine getirilmemiş beklentiler, yanıltıcı beyanlar ve taahhütlerin ihlali kavramlarına dayanarak franchise verenlere karşı açtıkları davaları kapsayan çok sayıda olay

³⁷³ <http://www.deulcom.com.tr/df/>, 18/06/2005

³⁷⁴ Dilber Ulaş, A.g.e., s.107

³⁷⁵ A.g.e., s.107

mevcuttur. Bazı akılda kalan davalar, franchise alanların bir franchise sözleşmesi temin etme hazırlıklarında büyük miktarda para harcaması veya örneğin bir mağaza yerinin hazırlanması yada bir tecrübe sürecinin tamamlanması ve daha sonra franchise verenden franchise sisteminden yararlanma yetkisinin alınamaması halleriyle ilgilidir. Geleneksel sözleşme hukukuna göre, taraflar arasında şekli anlaşma yapılmadığından ve “anlaşmalar için anlaşma” mahkemelerce genellikle zorlayıcı olarak telakki edilmediğinden, franchise alan, bu paraları franchise verenden geri almaya muktedir olamayacaktır.³⁷⁶

5.1.2. Avrupa Topluluğu Hukuku ve Franchising

Franchising genel hukuk kuralları içinde ve her ülkede kurulan franchising derneklerinin yardımıyla yürütülmeye çalışılmaktadır. Avrupa Topluluğunu kuran Roma antlaşmasında üye ülkeler arasında ortak bir pazarın kurulması ve ekonomik politikalarının birbirine yaklaştırılması" yoluyla, toplulukta ekonomik faaliyetlerin uyumlu bir biçimde geliştirilmesi, dengeli ve sürekli bir büyümenin sağlanması, ekonomik istikrarın artırılması, yaşam düzeyinin hızla yükseltilmesi ve üye ülkeler arasında yakın ilişkiler kurulması amaçlarına ulaşılması için ortak pazarda rekabetin bozulmadan işlemlerini sağlayacak bir düzen kurulması kararlaştırılmıştır. Ortak pazarda rekabeti bozacak yada rekabeti tehlikeye düşürecek uygulamalar, haksız rekabet uygulamaları, teşebbüsler arasındaki rekabeti sınırlayan anlaşma ve kararlar yasaklanmıştır.³⁷⁷

Roma antlaşmasına göre tüketicilere adil bir pay sağlayan, malların üretimi veya dağıtımının geliştirilmesine, teknolojik ilerlemenin hızlandırılmasına katkıda bulunan uygulamalara belirli şartlar altında muafiyet tanınmıştır. Franchising bu uygulamalardan birisidir ve en az şu şartları içermelidir.³⁷⁸

- İsim ve markanın ortak kullanımı ve sözleşmede belirtilen bina veya taşıma araçlarının merkezle aynı olması,
- Franchise veren firmanın, kendisinden franchise alan yatırımcılara know-how

³⁷⁶ <http://www.jura.uni-sb.de/turkish/cbaygin1.html>, Culpa In Contrahendo'nun Amerikan İçtihat Hukukuna Girişi, 17/06/2005

³⁷⁷ Dilber Ulaş, A.g.e., s.108

³⁷⁸ A.g.e., s.108-109

aktarması,

- Franchise veren firmanın, franchise alana anlaşma süresince sürekli ticari veya teknik destek sağlaması gereklidir.

Avrupa Birliği'nde franchising ile ilgili kuralların oluşumunda Pronuptia davası önemli bir rol oynamıştır. Dava konusu olayda, Fransız Pronuptia de Paris GmbH Firması, Firma Pronuptia de Paris hıngrad Sehillgalis'e Almanya'nın Hamburg, Oldenburg ve Hannover şehirlerini kapsayacak bir franchise vermiştir. Daha sonra, Pronuptia de Paris GmbH, franchise sözleşmelerinde kararlaştırılan ücreti vermediğinden dava açar. Franchise-alan, franchise sözleşmesinin Roma Antlaşmasının 85. maddesini ihlal ettiğinden dolayı hükümsüz olduğunu ileri sürerek bir üst mahkemeye başvurur. Bunun üzerine mahkeme, Roma Antlaşmasının 177 md. sinin verdiği yetkiye dayanarak Topluluk Adalet Divanı'na başvurur.

Adalet Divanına yöneltilen sorular şunlardır:³⁷⁹

- Olayda Avrupa Ekonomik Topluluğunun kurucu Anlaşmasının 85 (1) fıkrası uygulanabilir mi?,
- Eğer birinci soru olumlu yönde cevaplanırsa, Roma Anlaşmasının 85 (3) maddesinin uygulanmasıyla ilgili 67/67 no.lu Komisyon Tüzüğü franchise sözleşmelerine uygulanabilir mi?

Topluluk Adalet Divanı sorularla ilgili şunları tartışmıştır: Pronuptia franchise sözleşmesinde aşağıdaki hükümler yer alıyorsa 85(1)'i ihlal eder. Bunlar:³⁸⁰

- Franchise-verenin işletmesi franchise-alanın işletmesi ile rekabet etmeyecek, ayrıca franchise-veren aynı bölgede başka bir franchise atamayacaktır,
- Franchise-verenin bir parçası olan işletme, aynı franchise sistemi içinde, bir başkasına franchise işletmesi açma izni verilmiş ise, işletme açamaz,
- Franchise-alanın işletmesi başka bir işletme açamaz. Bununla beraber, bu işletmenin açılması, başka bir üye ülkede franchise açılmasını engellemiş ise 85(1)'i ihlal edecektir.

85 (1)'e göre rekabeti bozacak uyumlu eylemlerin amaç dışında pazardaki rekabeti bozucu bir etki meydana getirmesi, yani fark edilebilir veya sezilebilir

³⁷⁹ Nihal Saban, A.g.e., s.25-26.

³⁸⁰ A.g.e., s.26-27.

olması gerekir. Kararda ayrıca bazı koşulların varlığının 85(1)'i ihlal etmeyeceğine yer verilmiştir. Franchise-alan için varolan bu iki yükümlülük şunlardır;³⁸¹

- Franchise-verene ait olan know-how gibi hakların korunması ve başkaları tarafından ele geçirilmesinin engellenmesi için getirilen yükümlülükler,
- Franchise-verenin ticaret markası ve unvanı, şöhreti ve kimliğinin korunması amacıyla getirilen yükümlülükler, 85(1)'i ihlal etmeyecektir. 67/67 numaralı tüzük satım ve servis imtiyazı veren franchising sözleşmelerine uygulanamaz. Çünkü bu tüzüğün uygulama alanına tek satıcılık sözleşmeleri girmektedir.

Topluluk Adalet Divanı, bu kararında franchising lehine bir değerlendirme yaparak, franchising'in ekonomik değerini tanımış bu sözleşmeyle getirilen sınırlamaların sistemin yürütülmesi için zorunlu olduğuna karar vermiştir. Ancak, bir tekel bölgesinde franchise-veren ve franchise-alan için standart koruma getiren sözleşmeler **85(1)'i** ihlal edecek ve geçersiz olacaktır. Bunun anlamı, franchise - verene sunulan seçenek, ya bu tekel bölgesi ile ilgili standart koruma getiren hükümlerin sözleşmeden çıkarılması ya da Komisyona bildirimde bulunarak 85 (3)'e göre bireysel muafiyet talebi olacaktır. Nitekim, Adalet Divanı bu kararı ile Pronuptia için bireysel muafiyet oluşturmuş ve bunu diğerleri izlemiştir.³⁸²

A.T. Komisyonunun rekabet politikasıyla ilgili raporuna göre; franchise alan, ekonomik açıdan bağımsız bir işletme olsa da, franchise veren firma franchise alanın ticaret politikasına çeşitli aşamalarda müdahale edebilir. Ayrıca franchise sözleşmesinde rekabeti sınırlamayan hükümler şunlardır;³⁸³

- Franchise alanın sözleşme süresince ve bitiminden sonra benzer bir faaliyete girişmesini engelleyen ve franchise kurallarına uymayı zorunlu kılan hükümler,
- Franchise alanın, franchise verenin onayını almadan sözleşmeyi sona erdirmesini yasaklayan hükümler,

³⁸¹ A.g.e., s.27.

³⁸² A.g.e., s.27-28.

³⁸³ Dilber Ulaş, A.g.e., s.109

- Franchise veren tarafından üretilen ürünleri alması zorunluluğu,
- Reklam, personel eğitimiyle ilgili zorunluluklar,
- Franchise alanın belli kalitede ürün satması zorunluluğu,
- Franchise'ın sadece sözleşmede belirtilen tesislerde kullanılmasıdır.

Franchise veren ile alan arasında pazarların paylaşılmasını ve franchise alanların bireysel fiyat politikalarını etkileyen hükümler ise rekabeti sınırlayan hükümler olarak kabul edilmiştir. Avrupa Hukukunda bölge sınırlaması yokken, bizde bölge sınırlaması getirilmektedir. Ayrıca Avrupa Hukukuna göre franchise alanın bireysel fiyat uygulamasına izin verilirken, bizde franchise alanların büyük bir kısmı ana firmanın belirlediği fiyatlara uymak zorunda kalmaktadır.³⁸⁴

5.1.2.1. Avrupa Topluluğu Üyelerinden Fransız ve Alman Hukuku

a) Alman Hukuku

Franchise sözleşmeleri, know-how, lisans ve hizmet unsurlarından oluşan özel bir satım sözleşmesi olarak nitelenmektedir. Sözleşmede, franchise-alan, verilen ticaret unvanını veya know-how gibi verilen teknikleri kullanarak, bazı malların satımı ve dağıtımını ve/veya hizmetleri sunar. Bu organizasyon franchise-verenin denetim, gözetim ve reklam politikası altında yapılır. Franchising'in bir sistem olması, talimat ve kontrolü sistemin önemli bir parçası haline getirmiştir. Franchise-alanın kararlarında özgürlüğü olmadığı gibi, bütün risk de ona aittir. Bu franchise - alan franchise-verenin işçisi haline getirir ki bu da iş ahlakı açısından geçerli değildir. Çok katlı pazarlama sistemi ya da İlerlemeci franchising'de, eğer gelecekteki franchise-alanın yardımıyla mal satımı ya da hizmet sunuluyorsa, bu sözleşmeler geçerli kabul edilmez. Franchise verenin, sözleşmenin makul olmayan bir süreden önce feshini istemesi geçersiz olacaktır ve 20 yıldan fazla süre de makul bulunmamaktadır.³⁸⁵

³⁸⁴ A.g.e., s.109-110

³⁸⁵ Nihal Saban, A.g.e., s.30.

b) Fransız Hukuku

Franchise sözleşmesinin tek dağıtıcılık sözleşmesine yakın olduğu kabul edilmektedir. İkisi arasındaki ayrım dağıtım sözleşmelerinin, sadece ürün dağıtımına yönelik olması, franchise sözleşmelerinin, sadece ürün dağıtımını değil, mal üretme ve hizmet vermeyi de içermesidir. Franchise ile ilgili özel bir düzenleme yoktur. Çeşitli yasalar ve kararnamelerde, Franchisee' nin adı geçmemekte. Fakat franchisee' yi de etkileyecek düzenlemeler yer almaktadır. Franchise sözleşmesi. franchise-verenin ticaret unvanı ticaret markası veya işaretlerini franchise-alana geçiriyorsa bazı sözleşme öncesi yükümlülükler uylmalıdır. Örneğin, ticaret markası mutlaka National Institute of Industrial Property'ye kayıt olmalıdır. Fransa'da yerleşik olanlarla olmayanlar arasında gerçekleştirilen franchise sözleşmelerinde bilimsel yada teknik yardımla ilgili sınai yada fikri hakların devri mutlaka Ministry of Industry'ye bildirilmelidir. Franchise-veren, franchise-alana know-how ve teknik yardım temini yükümlülüğü altındadır ve know-how mutlaka franchise veren tarafından denenmiş olmalı ve sürekli güncel tutulmalıdır. Sözleşme ile transfer edilen ticaret markası yada know-how orjinal değil ise sözleşme geçersiz olacaktır. Ayrıca franchise-alan mağazasının iç ve dışında kullandığı reklamları ve yasal dokümanları ile, bağımsız bir girişimci olarak, tüketicileri bilgilendirme yükümlülüğü altındadır.³⁸⁶

5.1.2. Gümrük Birliği ve Türk Hukuku

Franchisee, çok büyük sıkıntılar yaşamadan yoğun rekabetin altından kalkmayı başarabilecektir. Yani butikçi Ahmet ile örneğin X adlı firmanın franchisee' si konumundaki butik yada hazır giyim mağazası sahibi Mehmet arasında ciddi bir rekabet olmayacaktır. Ancak butikçi Ahmet büyük devlerin rekabeti sırasında ezilirken franchisee Mehmet dükkanını açık tutmaya devam edebilecektir. Sistem şöyle çalışıyor: Franchisor ile franchisee arasında bir franchising sözleşmesi imzalanır. Türk hukuk sisteminde franchising sözleşmesi henüz tanımlanmadığı için mevzuata göre "özel sözleşme" sayılmakta ve ilgili yasalar kapsamında değerlendirilmektedir. Yapılan sözleşmeler genellikle uzun bir süreyi (3-5-15 yıl) kapsamaktadır. Yurtdışından gelen bir markayla ilgili franchising sözleşmeleri,

³⁸⁶ A.g.e., s.31-32.

Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından onaylanmaktadır*.³⁸⁷

6 Mart 1996'da Türkiye ile AT. arasında imzalanan ortaklık konseyi kararına göre Türkiye'nin, kamu ve özel teşebbüslere verilen münhasır yetkilerle ilgili kurallarının mevzuata uyumunu sağlaması, franchising mevzuatını AT mevzuatı ile uyumlu hale getirmesi gereklidir. Bugüne kadar yapılmış olan tüm franchising anlaşmaları bu durumda geçersiz sayılmakta ve ilgili mevzuata göre kural ve yükümlülüklerin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Türkiye, Avrupa Birliği Gümrük Birliği kapsamında gerekli mevzuat uyumu gerçekleştirilerek, 13.12.1994 tarihinde rekabetin korunması kanunu yürürlüğe girmiştir. Komisyonun franchising anlaşmaları ile ilgili 4087/88/AET sayılı tüzüğü 1 Şubat 1989'da yürürlüğe girerek belirli şartlar altında franchising anlaşmalarına muafiyet tanınmıştır. Tüzük 31 Aralık 1999 tarihine kadar yürürlükte kalacaktır. Ticari marka ve know-how ile bağlantılı sınai ve fikri mülkiyet hakları lisanslarından oluşan franchising anlaşmaları tüzüğe göre en az şunları içermelidir:³⁸⁸

- İsim ve markanın ortak kullanımı ve sözleşmede belirtilen bina veya taşıma araçlarının merkezle aynı olması,
- Franchisor'ın franchisee'ye know-how aktarması,
- Franchisor'ın anlaşma süresince franchisee'ye sürekli ticari veya teknik destek sağlaması gereklidir.

Franchising anlaşmaları AB.'de uygulanan rekabet kurallarına göre tüzüğün 85(1) hükümlerinden muaf tutulabilir. Muafiyetin gerçekleşmesi şu durumlarda olur;³⁸⁹

- Franchisee, diğer franchisee'lerden franchise konusunu oluşturan malları sağlamakta serbesttir. Mallar, yetkili dağıtıcı aracılığıyla dağıtılıyorsa franchisee, malları en son dağıtıcıdan alabilir.

* YSGM'nün sözleşmeyi onaylama mecburiyeti kaldırılmıştır.

³⁸⁷ Trend, **Gümrük Birliğine Franchising İle Girin**, 31 Ekim 1993, s. 35.

³⁸⁸ Dilber Ulaş, A.g.e., s.110.

³⁸⁹ A.g.e., s.110-111.

- Franchisor, kendi malları için franchisee'den garanti sağlama yükümlülüğü isteyebilir ve bu yükümlük ortak pazarda aynı garantiyi veren diğer dağıtıcılar, franchise ağında yer alan herhangi bir üyeden tedarik edilen mallar içinde geçerlidir.
- Franchisee, bağımsız bir girişimci olarak statüsünü belirtmekle yükümlüdür. Bunun yanında franchisee'nin statüsü, ortak isim, tabela, anlaşma kapsamındaki tesisler ve ulaşım vasıtalarının tek tip görünümünden kaynaklanan franchise ağının ortak kimliği ile çakışmamalıdır.

AT. Komisyonunun rekabet politikasıyla ilgili 15. raporunda franchising, taraflar arasında sürekli bir ilişkinin olduğu, franchisee'nin ekonomik açıdan bağımsız olsa da franchisor'un franchisee'nin ticaret politikasına çeşitli kademelerde müdahale edebileceği bir ticaret şekli olarak tanımlanmıştır. Ayrıca franchisee'nin sözleşme süresince ve bitiminden sonra benzer bir faaliyete girişmesini engelleyen, franchise kurallarına uymayı zorunlu kılan, franchisee'nin sözleşmeyi franchisor'un onayını almadan son vermesini yasaklayan hükümler, franchisor tarafından üretilen ürünleri alması zorunluluğu, reklam, personel eğitimiyle ilgili zorunluluklar, franchisee'nin belli kalitede ürün satması zorunluluğu, franchise'ın sadece sözleşmede belirtilen tesislerde kullanılması rekabeti sınırlamayan hükümler olarak kabul edilmiştir. 6 Mart 1996'da Türkiye ile AT arasında imzalanan ortaklık konseyi kararına göre Türkiye'nin, kamu ve özel teşebbüslere verilen münhasır yetkilerle ilgili kurallarının mevzuata uyumunu sağlaması, franchising mevzuatını AT mevzuatı ile uyumlu hale getirmesi gereklidir. Bugüne kadar yapılmış olan tüm franchising anlaşmaları bu durumda geçersiz sayılmakta ve ilgili mevzuata göre kural ve yükümlülükler yeniden gözden geçirilmelidir.³⁹⁰

Ürün, hizmet ve işletme sistemleriyle piyasada başarıyla faaliyette bulunan işletmelerin artan rekabet koşullarında başarılarının sürekliliğini sağlayabilmeleri, sistemlerinin kanunen korunmasıyla mümkündür. Aynı sektörde faaliyette bulunmak ve aynı başarıyı yakalayabilmek isteyen diğer işletmelerin üç alternatifleri vardır;³⁹¹

³⁹⁰ A.g.e., s.111.

³⁹¹ A.g.e., s.112

- Sistemi tamamen baştan yaratmak. Bu zaman, para ve emek ister.
- Sistemi taklit etmek.
- Sistemin sahibi olan ana işletme ile anlaşarak franchise sözleşmesi yapmak ve sistemi kullanma hakkına sahip olmak.

Türkiye'de sistemi hukuki açıdan koruyan normlar olmasa, sistemi kullanmak isteyenler sistemi taklit etmek isteyebilirler. Sistem hukuken korunursa, sistemi kullanmak isteyenler anlaşma yoluna giderek ana firma ile aralarında franchise sözleşmesi yapacaklardır. Franchise sözleşmesi, her sözleşmeden birtakım unsurları içerse de hiçbirine tam olarak benzemeyen, sürekli bir borç ilişkisi kuran, karma nitelikte, bir anlaşmadır ve sözleşmedeki konular Borçlar Hukukunun kira, hasılat kirası, istisna akdi, hizmet ile ilgili çeşitli maddelerine girmektedir.³⁹²

Yurt dışında belirlenen kurallar çerçevesinde UFRAD aşağıdaki kuralları belirlemiştir;³⁹³

a) Üyelik: UFRAD' a üye olabilmek için, iki üyenin tavsiyesi istenir. Eğer yabancı bir zincirin Türkiye halkaları alınmışsa, ana firmanın kendi ülkesindeki franchise derneğine üye olması, temsilcinin üye olarak kabulü için yeterli sayılır. Yerli bir firma franchise veren ise veya yabancı ülkede dernek üyesi olmayan bir zincirin temsilciliğini almış ise, önce iki tane franchise verilmesi bekleniyor, sonra franchising uygulamalarına bakılarak üyelik başvurusu kabul yada reddedilmektedir.

b) Dürüstlük ve Açıklık İlkeleri: UFRAD üyeleri, UFRAD' ın 1995 yılında kabul ettiği dürüstlük ve açıklık ilkelerini uygulamayı taahhüt etmişlerdir. Dürüstlük ilkeleri, Avrupa ülkelerindeki franchise-verenlerin gönüllü olarak benimsediği temel ilkeleri, açıklık ilkeleri ise Amerika Birleşik Devletleri' ndeki franchise isteyene verilecek bilgi paketini, tanımlamaktadır.

c) Bilgilendirme: UFRAD franchising konusunda ücretsiz danışmanlık yaparak, franchise-almak isteyenleri yönlendirmektedir. Kitaplığından araştırmacıları ve

³⁹² A.g.e., s.112

³⁹³ Nihal Saban, A.g.e., s.32-33.

yatırımcıları yararlandırmakta, üniversitelere, işadamlarına, sanayi ve ticaret odalarına ulaşarak franchising'i tanıtmaktadır. Paneller düzenlemekte kitap, gazete, istatistik toplayarak, bunları yorumlamakta ve kamuoyuna duyurmaktadır. UFRAD'ın bu çalışmaları sürerken Avrupa Topluluğu ile Türkiye arasındaki ilişkiler 6 Mart 1995 tarihli AET-Türkiye Ortaklık Konseyi Kararı ile yeni bir sürece girmiştir. Ortaklık Konsey Kararı son dönem uygulamalarına ilişkin kuralları belirlemiştir. Bu yeni süreç franchising ile doğrudan ilgili olmamakla birlikte, franchisee'de önemli yeri olan kavramlara yeni bir hukuk düzeni getirmesi açısından önemlidir. Şöyle ki; Gümrük Birliği sürecinde gerekli yasal düzenlemelerin yapılması amacıyla Bakanlar Kuruluna, Kanun Hükmünde Kararname çıkarma yetkisi verilmiş ve Bakanlar Kurulu bu yetkiyi patent, endüstriyel tasarımlar, coğrafi işaretler ve markalar ile ilgili kuralların yer aldığı Kanun Hükmünde Kararnameleri yayınlamakla kullanmıştır. Gümrük Birliğinde geline nokta başlangıç kabul edersek ve franchising'in bir sistem olduğunu düşünürsek. Avrupa Topluluğu Hukuku çerçevesinde franchising türleri bağlı ortaklıklar bilanço denetim haksız rekabet gibi kavramlar Topluluk Hukuku içinde bir bütün olması nedeniyle franchising için bir paket düzenleme yapmak gerektiğini ortaya koymaktadır.

5.1.4. Franchising Sözleşmesi Hukuku, Karşılaştırmalar ve Haklar

Franchise sözleşmesi, (franchise-alanın sürümü destekleme ve franchise-verenin hizmet ve yardım sunma borçları açısından) iş görme sözleşmelerine ve (franchise-verenin, fikri ve sınai unsurlardan franchise-alanı yararlandırma borcu açısından) kullanma ve yararlanma hakkı veren sözleşmelere özgü edimleri bir araya getiren bir hukuki ilişkidir.³⁹⁴

Franchising sözleşmesine Borçlar Kanunundaki genel hükümler ve bu sözleşmeye benzeyen sözleşmelerin hükümleri kıyasen uygulanır. Türkiye'de medeni kanunun 2. maddesindeki iyi niyet ve dürüstlük kuralı sözleşmeye uygulanabilir. Franchise sözleşmeleri standart sözleşmelerdir. Her bölgenin, piyasanın koşullarına

³⁹⁴ Osman Berat Gürzumar, A.g.e., s.21

göre değişiklikler gösterse de dünyanın her yerinde aynıdır. Borçlar kanununa göre kanunun açıkça şekle tabi kılmadığı her anlaşmayı taraflar kendi aralarında sözleşme de yapabileceklerinden, franchise sözleşmesi sözleşme de yapılabilir.³⁹⁵

5.1.4.1. Çerçeve Sözleşme ve Birim Sözleşme

Franchisee'de hakların transferi sözleşme ile olur. Franchisee'nin bir sistem olması nedeniyle sistemi aktarmayı hedefleyen sözleşmeler ile sistemin içinde yer alan hakları aktarmayı hedefleyen sözleşmeler farklıdır. Franchisee'de birden fazla sözleşme var ise, o halde sistem kavramı neyi ifade ediyor? Franchisee'de sistem, franchise sistemi ve üretim, işletme ve pazarlama sisteminden oluşan bir bütünü ifade eder.³⁹⁶

Franchise-veren, oluşturduğu işletmeyi birlikte taşıyacağı kişilerle işbirliği içinde olmak zorundadır. Franchise-alan olarak seçeceği girişimcilerle arasındaki ilişki ve işbirliğinin esasları amaç, araç ve yöntem açısından uzun vadeli olarak belirleyen ve "franchise sistemi" olarak adlandırabileceğimiz bir konsept oluşturmak zorundadır. Franchisee'de bu sistemi aktaran sözleşme bir çerçeve sözleşmedir. Bu çerçeve sözleşme franchisee'deki hakları devrinden ziyade meselelere yöneliktir. Örneğin, dar bölge ve geniş bölge tekeli sözleşmelerdir ve franchise sistemindeki hakların kullanılması ve ticaret markasının devrini içermez ancak sistemin içinde yer alan bu hakların yerine getirilmesini istemeyi sözleşme hakkı olarak verir. Meselelere yönelik olan bu çerçeve sözleşme sürekli bir borç ilişkisi oluşturur.³⁹⁷

Franchisee' de üretim, işletme ve pazarlama sistemi birim sözleşmelerle geçer ve genellikle bir tek franchise mağazasının açılmasına yönelik olarak yapılır. Bu sözleşmeler uygulamada franchise veren tarafından hazırlanan standart sözleşmelerdir. Franchise alanın sözleşmede yer alan ve genel hükümler biçiminde oluşturulan kurallara itiraz şansı fazla değildir. Sözleşmelerde temel olarak, know-how, tek el bölgesi, franchise-verenin başlangıç yükümlülükleri, sürekli yükümlülükleri, alt franchise-verenin yükümlülükleri, belirlenen süre zarfında

³⁹⁵ Dilber Ulaş, A.g.e., s. 99

³⁹⁶ Nihal Saban, A.g.e., s.37.

³⁹⁷ A.g.e., s.38-39.

açılması hedeflenen mağaza sayısı, başlangıç eğitimi, sürekli eğitim, franchise ve yönetim hizmeti ücreti, fatura, sürüm ve reklam, marka, denetim, işletmenin satışı, sözleşmenin sona ermesi, ayrılma, tazminat ve sorumluluğun sınırlanması, franchise-verenin işletmeyi devri, tahkim, sigorta, bildirim, uygulanacak hukuk, dil, mücbir sebep ile ilgili kurallar yer alır.³⁹⁸

5.1.4.2. Franchising Sözleşmesinde Karşılaştırmalar

Franchise sözleşmesi ile karşılaştırılması gereken sözleşmelerin başında acente gelir. Bundan maksat elbette, aracılık acentesi değil. Sözleşme yapan acentedir. Acente ile franchise sözleşmesi arasındaki en önemli fark, franchise alanın, sözleşme konusu mal veya hizmetleri, kendi adına veya hesabına satması, acentenin ise müvekkilin adına ve hesabına sözleşme yapmasıdır.³⁹⁹

Öte yandan franchise sözleşmesi bir (alelîtlak) vekalet sözleşmesi de değildir. Çünkü franchise sözleşmesindeki, fikri ve sınai hakların kullandırılması ediminin (yani lisans öğelerinin) bir asli unsur oluşturması durumu, vekaletle yabancıdır. Ayrıca (temsil gerektiren) vekalette vekil müvekkili adına ve hesabına (doğrudan temsil) veya kendi adına müvekkili hesabına (dolaylı temsil) hareket ederken, franchise alan her zaman kendi adına ve hesabına hareket eder.⁴⁰⁰

Franchise sözleşmesi, bir **hizmet sözleşmesi** de değildir. Çünkü franchise sözleşmesi, taraflardan birine (yani franchise-verene), diğerinin (yani franchise-alanın) tam anlamıyla kişisel tabiiyetini kuran bir ilişki değil, hukuken kendi adına ve hesabına faaliyet gösteren iki bağımsız tacirin, kendilerine ait ticari işletmelerini esas alan bir işbirliğidir. Yani hizmet sözleşmesindeki bağımlılık unsuru, franchise sözleşmesinde yoktur.⁴⁰¹

Franchise sözleşmesine, belki de en çok benzeyen, yine kanunda düzenlenmemiş bir çerçeve sözleşmesi olan “**tek satıcılık sözleşmesi**”dir. Bu sözleşmede yapımcı, ürünlerin sürümünü belli bir bölgede münhasıran yapma hakkını tek satıcıya tanıırken

³⁹⁸ Nihal Saban, **A.g.e.**, s.39-40.

³⁹⁹ Osman Berat Gürzumar, **A.g.e.**, s.22

⁴⁰⁰ A.g.e., s.22

⁴⁰¹ A.g.e., s.23

(ve böylece de bu ürünleri o bölgede bedeli karşılığında sadece tek satıcıya göndermeyi üstlenirken), tek satıcı da, yapımcının kendisine bahsettiği bu tekel bölgesinde bu sözkonusu ürünleri kendi adı ve hesabına satarak sürümü destekleme borcu altına girer. Ancak franchise-alanın, franchise-verenin üretim, işletme ve pazarlama sistemini, bunun içindeki fikri ve sınai unsurlarla , özellikle de know-how ile birlikte kullanma hakkı (ve yükümlülüğü) ve franchise-veren tarafından (bununla da bağıntılı olarak) üstlenilen geniş kapsamlı hizmet ve yardım yükümlülüğü, tek satıcı ile yapımcı arasındaki ilişkiye yabancısıdır. Elbette, tek satıcıya yapımcının markasını veya buna benzer tanıtıcı işaretlerini kullanma hakkı (ve borcu) veren (yükleyen) tek satıcılık sözleşmeleri de vardır. Hatta bunlar artık çoğunluktadır. Ancak, tek satıcılık sözleşmelerinde düzenlenen hak ve yükümlülükler, tek satıcının yapımcının işletme organizasyonuna ekonomik anlamda maksimum düzeyde entegre olmasına ne yöneliktir, ne de yeterlidir. Oysa bu, franchise sözleşmesinin en tipik özelliğidir. Franchise sözleşmesine dayanan bir işbirliğinde, franchise-alan, pazarda ilgili franchise zincirinin (dağıtım ağının) bağımsız olmayan bir halkası olarak veya sanki franchise-verenin işletmesinin bir şubesiymiş gibi algılanırken ve sözleşmede bunu sağlayacak hak ve yükümlülükler içerirken, tek satıcılık sözleşmesinde böyle bir durum söz konusu değildir.⁴⁰²

Franchise sözleşmesi ilişki kurulabilecek bir diğer sözleşme de benzerliği nedeniyle lisans sözleşmesidir. “ Franchise sözleşmesinin, lisans sözleşmesi ile ortak olan özelliği, franchise verenin asli edim yükümlülüğünün çok önemli bir parçasının, kendisine ait bir üretim, işletme ve pazarlama sistemi içerisindeki gayri maddi mallardan (fikri ve sınai unsurlardan) yararlanma ve onları kullanma olanağının franchise-alana tanınması şeklinde ortaya çıkmasıdır. Ancak saf bir lisans sözleşmesinde, lisans alanın, lisans verenin dağıtım organizasyonuna entegre edilmesine yönelik düzenlemeler yer almadığı gibi, lisans alanın sürümü destekleme şeklinde ortaya çıkan bir asli edim yükümlülüğü de söz konusu değildir. Bunun yanı sıra lisans sözleşmelerinde lisans verene sık sık tanınan talimat ve denetim yetkileri, franchise-verenin, franchise-alan karşısında sahip olduğu (ve esas itibarıyla, detaylı

⁴⁰² A.g.e., s.24-25

şekilde organize edilmiş olan sistem bütünlüğünün korunmasına yönelik) talimat ve denetim yetkilerine nazaran çok daha sınırlıdır.⁴⁰³

5.1.4.3. Franchising Sözleşmesine Konu Olan Haklar

Franchisee' ye konu olan mallar gayrimaddi mallardır. Gayrimaddi mal kavramı, hukuktaki klasik mal kavramından farklı, insan zekasının ürünü olan ve (asıllarında herhangi bir değişikliğe uğramaksızın) her zaman her yerde varlıklarını sürdürebilme ve algılanabilme özelliğine sahip bulunan ekonomik değerlerdir. Gayrimaddi mal kavramı, hukuktaki klasik mal kavramından farklı olduğuna göre ve franchise 'de de bu malların transferi söz konusu olduğuna göre, acaba bu mallar üzerindeki hakların özelliği nedir? Hak, hukuk düzeninin ve kurallarının verdiği menfaat ve yetkiler olarak tanımlanır ve her hakkın bir sahibi vardır, Bir şahsın maddi ve gayri maddi mallar üzerinde; doğrudan sahip. olduğu, herkese karşı ileri sürülebilen haklar mutlak haklardır, o halde gayri maddi mal sahiplerinin bu mallar üzerinde öncelikli olarak mutlak hakları vardır ve bu haklar objektif hukuk düzenince korunur. Gayrimaddi mallardan bazıları üzerindeki subjektif haklar açıkça belirlenmemiş ve düzenlenmemiştir. Ancak mevzuat, üçüncü kişilerin bu mallarla ilgili olarak objektif hukuk normlarını ihlal eden davranışlarını yasaklayan hükümler içermektedir. Birinci durumda, menfaatleri ihlal edilenler, kendisine bu gayri maddi mal üzerinde açıkça bir mutlak hak tanımış olan yasa hükmüne dayanır. Bu tür haklara tam münhasır haklar, ikincilere ise, eksik münhasır haklar denilmektedir.⁴⁰⁴

Aşağıdaki haklar franchising sözleşmesine konu olan haklardır;

- Fikir ve sanat eserleri,
- Patent,
- Ticaret markası,
- Ticaret unvanı ve işletme adı,
- Üretim, işletme ve pazarlama sırları ile bu alanda elde edilmiş bilgi ve tecrübeler.

⁴⁰³ A.g.e., s.26-27

⁴⁰⁴ Nihal Saban, A.g.e., s.40-41.

a) Fikri ve Sanat Eserleri Üzerindeki Haklar; Fikir ve sanat hukuku, konusu bilim, edebiyat ve sanat eserleri olan hukuki ilişkileri düzenler ve bu alandaki yaratıcı faaliyetin ürünlerine korunma sağlar. İnsanın yaratıcı zekasının ürünü olan eser, Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu 1' md. sinde şöyle tanımlanmıştır: Bu kanuna göre eser sahibinin hususiyetini taşıyan ve aşağıdaki hükümler uyarınca ilim, edebiyat, musiki, güzel sanatlar veya sinema eserleri sayılan her nevi fikir ve sanat mahsulleridir. Bu tanımlama, yasanın kapsamı içindeki alanda özellik taşıyan yaratmaları eser olarak kabul etmektedir. Eserin yaratıcısı olarak, eser sahibinin eser üzerindeki hakkı, günümüzde dahi fikri mülkiyet teorileri ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Eser sahibinin eser üzerinde maddi ve manevi olmak üzere iki tür hakkı vardır. Eser üzerindeki maddi haklar işleme hakkı, çoğaltma hakkı, yayma hakkı, temsil hakkı ve radyo ile yayın hakkı ve pay hakkı, manevi haklar ise, eserin açıklanmasına ilişkin manevi haklar eser sahipliğinin belirlenmesine ilişkin manevi haklar, eserin tümlüğüne ve özelliklerine ilişkin manevi haklar ve eser sahibi ile parça halindeki eserin malik ve zilyetleri arasındaki ilişkiler olmak üzere sıralanabilir.⁴⁰⁵

b) Patent Hakları; Fikir ve sanat hukukunun ikinci önemli dalı ihtira hukukudur ve bunlar da insanın yaratıcı zekasından doğarlar. Sınai mülkiyet kavramı içinde değerlendirilen patent (ihtira beratı), kanundaki koşulları karşılayan bir teknik buluş için hukuk düzeninin buluş sahibine garanti ettiği ve zamansal açıdan sınırlı olan hukuki korunma durumunu ifade eder. Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname patent üzerindeki hakkı ikiye ayırmıştır. Bunlardan biri, Patent İsteme Hakkı başlığı altında 11 md.de düzenlenmiştir. Buna göre, patent üzerindeki hak, buluşu yapan kişinin veya kişilerin patent almak üzere yetkili makama başvurusudur. Diğeri ise, Patentten Doğan Hakkın kapsamı başlığı ile 73.md.'de düzenleme altına alınmıştır. Bu, patentten doğan haktır ki, patent sahibine teknik buluştan inhisaren yararlanma hakkı sağlar.⁴⁰⁶

c) Marka; Marka, Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname 5 md. de, bir teşebbüsün mal hizmetlerini bir başka teşebbüsün, mal ve hizmetlerinden

⁴⁰⁵ A.g.e., s.42.

⁴⁰⁶ A.g.e., s.42-43.

ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir, şekilde tanımlanmıştır. O halde marka, aynı cins malları bunları imal veya istihsal eden veya piyasaya süren müesseselere atfen birbirinden ayırmaya yarayan işaretlerdir. Marka üzerindeki hak suis generis bir hak olarak nitelenmektedir. Markanın iki önemli fonksiyonu vardır ve bunlar çerçevesinde korunur. Bunlardan birincisi, emtianın kaynağını gösterme işlevi, o diğeri ise, emtiayı ayırt etme işlevi. Emtianın kaynağını gösterme işlevi, markanın, üzerine konduğu malları üreten veya satıma çıkaran kurumlan açık ve somut olarak belirtmek zorunda olduğu şeklinde anlaşılmalıdır. Emtiayı ayırt etme işlevi ise, markanın belli bir işletmeden kaynaklanan bir malı, başka işletmelerden kaynaklanan aynı ve benzeri mallardan ayırma görevini ifade eder.⁴⁰⁷

d) Ticaret Ünvanı; Ticaret ünvanı, tacirin, ticari işletmesine ilişkin işlemleri yaparken ve bu işlemlerle ilgili senet ve diğervrakı imzalarken kullandığı addır. İşletme adı, işletme sahibini hedef tutmaksızın doğrudan doğruya işletmeyi tanıtmak ve benzer işletmelerden ayırt etmek için kullanılan addır.⁴⁰⁸

e) Know-How; Know-How franchise-verenin tecrübe ve testlerle edindiği, patentli olmayan "**gizli**", "**önemli**" ve "**tanımlanmış**" pratik bilgilerdir. "Gizli", bir bütün veya onu oluşturan parçalarının kesin bir bileşimi olan know-how "genel olarak bilinmiyor veya kolayca ulaşamıyor" demektir. "Önemli":know-how malların satışı veya hizmetlerin nihai tüketiciye sunulması konusunda önemli bilgiler, içeriyor demektir. Özellikle malların satıcıya sunulması, hizmetlerin sunulmasıyla bağlantılı, olarak malların işlenmesi. müşterilere davranış yöntemleri, işletme ve finans, yönetimini ilgilendiren konuları içerir. Know-how, anlaşma tarihi itibariyle franchise-alana yarar sağlamalı, onun rakipleri karşısındaki konumunu güçlendirmeli, özellikle onun performansını yükseltmeli yeni bir pazara girmesine yardım etmelidir. "Tanımlanmış", know-how, gizli ve önemli sayılmaya yeterli de-recede ustalıklamukayeseli biçimde, tanımlanıyor demektir. Know-how tanımı

⁴⁰⁷ A.g.e., s.43-44.

⁴⁰⁸ A.g.e., s.44.

franchise sözleşmesinde veya sözleşme dışında yapılmış veya uygun herhangi bir şekilde kaydedilmiş olabilir.⁴⁰⁹

Know how sözleşmesinin franchise sözleşmesi ile olan ilişkisi açısından incelersek;

Know-how sözleşmesi, lisans sözleşmesi gibi sözleşmelerin unsurları ile tek satıcılık sözleşmesinin unsurlarını aynı zamanda taşıyan ve karma sözleşme hukuki niteliğine sahip Franchise sözleşmesinde, satış imtiyazı, satış sonrası servis ihtiyacı, yapımının marka, amblem ve flamasını kullanma imtiyazları da vardır ve bu imtiyazları tanıyana franchisor, imtiyaz verilen kişiye franchisee denilmektedir.⁴¹⁰

Franchise sözleşmesinde, franchise veren tarafından üretilen veya pazarlanan mal ve hizmetlerin franchise alan tarafından belirli ad, marka veya sembol kullanılarak sürümü amaçlanır. Franchise sözleşmesinin know-how sözleşmesi ile yakınlaştığı nokta, franchise verenin, franchise organizasyonu ile ilgili bilgi ve deneyimleri franchise verene aktarmak yükümlülüğü altında bulunduğu hallerde ortaya çıkar. Bu halde, franchise veren know-how devretme borcu altında bulunmaktadır. Ancak know-how devretme borcu, hiçbir zaman eser, vekalet, hizmet, hasılat kirası, tek satıcılık ve lisans sözleşmelerine ilişkin unsurları ihtiva edebilen franchise sözleşmesinin niteliğini belirleyen bir unsur değildir. Bununla beraber, franchise verenin know-how devretme borcuna know-how sözleşmelerine ilişkin hükümler uygulanabilecektir.⁴¹¹

Franchise sözleşmesi, sürekli bir borç ilişkisi doğurur. Taraflar sözleşme kapsamında yerine getirmek zorunda oldukları edimleri, ani ve bir defada değil, sözleşme süresince sürekli olarak veya belirli aralıklar ile yerine getirirler Franchise sözleşmesinde, franchise alanın satışı artırma yükümü, franchise verenin de yardım etme, sınai hakları ve muhtemel know-how' larını kullandırma ve tavsiyelerde bulunma yükümü, sözleşme boyunca sürekli olarak devam eder. Sözleşmenin sürekli

⁴⁰⁹ A.g.e., s.45.

⁴¹⁰ Cevdet Yavuz, **Türk Borçlar Hukuku Özel Hükümler**, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 6.Baskı, İstanbul, 2002,s.35.

⁴¹¹ Tufan Oğuz, **Know-How Sözleşmesi**, Filiz Kitapevi, İstanbul,2001,s.80.

bir borç ilişkisi doğurması, sözleşmenin asli bir unsurunu ifade eder. Franchise sözleşmesi bir çerçeve sözleşmesi niteliğindedir. Sözleşmede tarafların hak ve yükümlülükleri, genel hatlarıyla belirlenir; daha sonra ortaya çıkan malların teslimi, personelin eğitimi gibi hususlar bu çerçeve sözleşmesine göre belirlenir. Daha sonra ortaya çıkan bu hususlara ilişkin olarak, çerçeve sözleşmesine uygun tamamlayıcı sözleşme yapılır. Franchise alan sözleşmede, franchise verenden bağımsızdır. Diğer bir ifadeyle, franchise alan, sözleşmede kendi ad ve hesabına çalışır. Sözleşmenin bu unsuru (niteliği), franchise sözleşmesini, vekalet, hizmet ve acenta gibi bağımlı hizmet edimi öngören sözleşmelerden ayırır. Sözleşmenin diğer bir unsuru da, franchise sistemi veya franchise paketidir. Franchise sistemi veya paketi, kapsamlı edimler bütünüdür. Gayri maddi mallar, know-how'lar, pazarlama anlayışı ve franchise organizasyonu, franchise sistemi veya paketi içindeki edimleri oluşturur.⁴¹²

Franchise veren ve alanın sözleşme kapsamındaki karşılıklı menfaatleri aynı düzeyde değildir. Taraflar sözleşme ilişkisinde farklı ekonomik basamaktadırlar. Franchise sözleşmesinde tarafların ortak amacı, mal ve hizmetlerin sürümünün artırılmasıdır. Franchise alan birden fazla franchise verenle ilişki halindedir. Franchise veren bakımından bu ilişkiler bir birine bağlı zincir özelliğindedir. Bu bakımdan taraflar arasındaki ekonomik menfaat, eşit düzeyde bir ortaklık değil, dikey bir menfaat işbirliği niteliğindedir. Franchise sözleşmesinde ücret ve tarafların anlaşması, sözleşmenin son iki unsurudur. Franchise sözleşmesi tam iki tarafa borç yükleyen bir sözleşme olduğu için ücret, franchise verenin edimlerinin karşılığını oluşturur. Franchise alanın ödemek zorunda olduğu ücret, başlangıç ücreti ile dönemsel olarak ödenmesi gereken ücreti ifade eder. Başlangıç ücreti, franchise verenin kullanma hakkını verdiği maddi olmayan malların ve işletmenin kurulması sırasında işyeri bulma, donanımını yapma, planlama, reklamlar, eğitim gibi konularda yaptığı yardımların karşılığında, franchise alan tarafından sözleşmenin başında ödenen parayı ifade eder. Dönemsel aralıklarla ödenmesi gereken ücret ise, ciroya göre belirlenen ve aylık aralıklarla ödenen parayı ifade eder. Bütün iki tarafa borç yükleyen hukuki işlemlerde olduğu gibi, geçerli bir sözleşmeden bahsedebilmek için, tarafların sözleşmenin asli unsurları konusunda anlaşmaya varmaları gerekir.

⁴¹² İsmail Erbay, **Know-How Sözleşmesi**, Yetkin Yayınları, Ankara, 2002,s.148.

Tarafların anlaşmaları asli tüm edim yükümlülüklerini kapsamalıdır.⁴¹³

Franchise verenin, alana, ismi, markası, sınai hakları ile birlikte sözleşme kapsamında know-how'larını da vermesi iki sözleşmenin ortak noktasını teşkil etmesine rağmen; know-how sözleşmesi ile franchise sözleşmesi arasında önemli farklar mevcuttur. İki sözleşme arasındaki ilk fark, sözleşmelerin amacı noktasındadır. Franchise sözleşmesinin amacı, sözleşme konusu malların üçüncü kişilere satılması yoluyla kazanç sağlanmasıdır. Know-how sözleşmesinde ise, bilgi ve tecrübeler sözleşmenin karşı tarafına açıklanır. Sözleşmeyle güdülen ekonomik menfaat, araya üçüncü kişi sokulmaksızın doğrudan sözleşmenin karşı tarafından elde edilir. Franchise sözleşmesi, sürekli bir borç ilişkisi kurar. Bu özellik sözleşmenin asli bir unsurudur. Buna karşılık, know-how sözleşmesinde, knowhow bedeli ciroya göre belirlense bile, kural olarak sürekli bir borç ilişkisi yoktur. Know-how sözleşmesinde, tarafların belirlediği bir çerçeve sözleşmesi de mevcut değildir. Know-how sözleşmesinde, bir tip sözleşme vardır. Sözleşmenin asli unsurları dışındaki yan unsurlarının, daha sonra anlaşmak üzere bırakılması ve bu hususlar üzerinde sonradan anlaşmaya varılması, ilk sözleşmeyi, bir çerçeve sözleşmesine dönüştürmez; sözleşme, asıl sözleşmedir.⁴¹⁴

Franchise sözleşmesi ile know-how sözleşmesi arasındaki diğer bir önemli fark, franchise sözleşmesinde, sözleşme konusu malların satımına ilişkin organizasyonda, kendi sermayesi ve iş gücü olmaksızın, işletme rizikosunu almayarak franchise verenin menfaatinin ön plana çıkarken; know-how sözleşmesinde her bir taraf sözleşmeyle kendi menfaatini takip ederler, franchise alanın, franchise alana bağımlılığı nedeniyle, franchise sözleşmesinin de iş görme sözleşmelerinden olduğu söylenebilir. Know-how sözleşmesi, franchise sözleşmesi gibi, asli edim yükümü olarak kompleks bir edim yükümlülüğü içermez. Sözleşme kapsamında, know-how verenin borcu, know-how'ın açıklanmasıdır. Know-how veren, ayrıca sözleşmenin asli unsuru olarak bir organizasyon kurmak zorunda olmadığı gibi, ürün veya hizmetin sürümü için herhangi bir reklam da yapmak zorunda değildir. Know-how unsuru franchise sözleşmesinin asli bir unsuru değildir; know-how olmaksızın da

⁴¹³ A.g.e., s.149.

⁴¹⁴ A.g.e., s.150.

franchise sözleşmesi olabilir. Buna karşın, know-how, know-how sözleşmesinin konusudur; know-how'sız bir sözleşme kumlamaz. Know-how verilmesi, franchise sözleşmesinin asli unsuru değildir; sözleşme kapsamında know-how yer alsa bile, know-how, sözleşmede edimlerden sadece birini ifade eder. Franchise sözleşmesinde know-how da devrediliyorsa, know-how'a ilişkin kurallar burada da uygulanır. İki sözleşmeyi ayırt etmek için sözleşmelerin amacı dikkate alınmalıdır.⁴¹⁵

5.1.5. Franchise Sözleşmelerinde Anlaşmazlık

5.1.5.1. Genel Anlamda Anlaşmazlıklar

Franchise-veren ile franchise-alan arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlayan franchise sözleşmelerinde yer alan hükümler zaman zaman anlaşmazlık çıkmasına neden olmaktadır. Anlaşmazlıkların ağırlık noktasını sözleşme süresinin sona ermesi, ticaret markası, ticaret unvanı ve know-how' un kullanılmasıyla ilgili olanlar oluşturduğu gibi sözleşmede mal teslimi ve dağıtım ile ilgili kurallara yer alıyorsa bunlar da anlaşmazlık konusu olabilir. Sözleşmelerde genellikle anlaşmazlıkların çözümü konusunda uygulanacak hukuk, başvurulacak çözüm yolları ile ilgili kurallar yer almaktadır. Bu özellikle uluslararası franchising açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü, hukuk sistemleri farklı ülkeler arasında anlaşmazlık durumunda, maddi hukuk ve usul kukuyla ilgili birçok problemin yaşanacağı kuşkusuzdur. Bu anlamda, tarafların ileride doğacak anlaşmazlığın nasıl çözüleceği ile ilgili kuralları sözleşmeye koymaları durumunda en azından belirsizlik giderilmiş olmaktadır. Anlaşmazlık çıkacağı varsayımı üzerine konulan sözleşme hükümleri içinde öncelikle uygulanacak hukuk, bunun tespitinden sonra tahkim veya arabuluculuk yollarından birisi seçilebilir.⁴¹⁶

Franchise-alan ve franchise-veren arasında, franchise sözleşmesinin uygulanmasından doğan anlaşmazlık, tarafların yerli (ulusal franchise) ve yabancı

⁴¹⁵ A.g.e., s.151.

⁴¹⁶ Nihal Saban, A.g.e., s.133.

(uluslararası franchising) olmasına göre dava yolunu kullanmalarında farklılıklar taşımaktadır. Tarafları Türk olan bir franchise ilişkisinde anlaşmazlık çıktığında Türk mahkemeleri yetkili olacaktır. Taraflarından biri Amerikalı, diğeri Türk olan franchise ilişkisinde, sözleşmenin yabancılık unsuru taşıması nedeniyle, Türk Mahkemeleri mi yoksa Amerikan Mahkemeleri mi yetkili olacaktır? Uluslararası franchise sözleşmelerindeki önemli hükümlerden birini yetki seçimi ve uygulanacak hukuk diğeri deyişle, hangi ülkede dava açılacağı ve açılan davada yargıcın hangi ülke hukukunu uygulayacağı ile ilgili kurallar oluşturmaktadır. Birçok davada haklı çıkabilme olasılığına rağmen, yetki yeri ve uygulanacak hukukun seçiminde "hangi yetki ve hukuka başvurulsa iyi olur" yaklaşımı sözleşmelerdeki bu hüküm açısından belirleyici olmaktadır.⁴¹⁷

Yabancılık unsuru taşıyan sözleşmelerde, devletler özel hukuku kurallarına göre, uygulanacak hukukun seçiminde bir ülkenin hukukuna veya o ülkenin kanunlarına atıf yapılabilir. Bu atıf kanunlar ihtilafı kurallarına göre yapılacak ve bu da zorunlu iki unsurun tespiti yani bağlama konusu ve bağlama noktasının tespitini gerektirmektedir, Uygulanacak hukukun seçimi bağlama noktasını oluştururken, sözleşmede yer alan hükümlerden örneğin sürenin haksız sebeple sona ermesi bağlama konusunu oluşturmaktadır. Franchise sözleşmelerinde ağırlıklı olarak uygulanacak hukuk franchise-verenin ülkesi olmaktadır, bu da franchise-verenin sözleşme yapılırken sahip olduğu güç ve kendi ülkesinin yasalarına duyduğu güvenden kaynaklanmaktadır. Burada üzerinde, durulması gereken, tarafların yetki yada uygulanacak hukuk konusunda özgürlüğünün olup olmadığı yada bu alanda milletlerarası bir yetkinin tarafların böylesi bir sözleşme yapmalarını engellemesidir.⁴¹⁸

Taraflar sözleşmeye yetki ve uygulanacak hukuk konusunda anlaşmazlık çıkması durumunda, anlaşmazlığı çıkaran tarafın ikametgahının olduğu yer hukuku uygulanmaz ve yetki ve uygulanacak hukuk bakımından anlaşmazlığı çıkarmayan tarafın hukukuna başvurulur şeklinde bir hüküm koyabilirler. Ayrıca sözleşmenin

⁴¹⁷ A.g.e., s.134.

⁴¹⁸ A.g.e., s.134-135.

yabancı ülke hukuku tarafından yönetileceği fakat istenilen yetki ile ilgili prosedürün franchise-verenin ikametgah ülkesi hukuku olacağı biçiminde veya tam aksi kurallar konulabilir. Yetki ve uygulanacak hukukla ilgili franchise-verenin veya franchise-alanın ülkesinin mi olması gerektiği tartışması, franchise alanın franchise işini yürüttüğü ülke ve hukuku olduğu uluslararası franchising'de genel kabul görmektedir.⁴¹⁹

Uluslararası franchising' de sözleşme tahkim ile ilgili kural içerebilir. Tahkimde, bir hukuk düzeni içinde karar verme yetkisi, özel irade beyanlarıyla, mahkeme yerine resmi olmayan organlara bırakılmaktadır. Anlaşmazlıkların çözümünde tahkim yolunun seçilmesi, franchise-veren ve franchise-alan açısından bazı avantajlar yanında dezavantajlarda taşımaktadır. Avantajları şöyle sıralanabilir: Anlaşmazlık dava yoluna göre daha ucuz ve çabuk çözülür, anlaşmazlık, franchising sisteminin iyi bilinmediği veya ticaret hukukun yeterince gelişmediği ülkelerin mahkemelerine göre daha yetkin kişiler tarafından çözümlenir, bu kişiler, uluslararası anlaşmazlıkların çözümünde, ulusal mahkemelerden daha tarafsız davranabilecektir. Dezavantajları ise, tahkim anlaşmazlığı sonuçlandırır, bu da eğer franchise-alanın aleyhine ise, sistem açısından franchise-vereni zor durumda bırakabilir, başvurulacak üst kurumun olmaması, yetkin olmayan hakem kararları konusunda franchise-veren açısından risk oluşturabilir. Bir diğer problem, bazı ülkelerin hukuklarında farklı olan delil ibrazı veya usul ile ilgili kurallar, diğer ülke hukuku açısından geçerli olmayabilir yada aynı prosedüre tabi' olmayabilir. Bu da taraflar açısından birtakım zorluklar demektir.⁴²⁰

Taraflar tahkim yolunu kullanacakları zaman, anlaşmazlığın tahkim ile çözüleceği konusunda kurallar sözleşmede yer almalıdır. Çözüm arayan taraflar hakları bunun dışında kalmamalıdır. Örneğin, hakem kararın bazı usul kuralları çözüme bağlanamaması veya tahkim usulünün içermediği bazı meseleler özel olarak mahkemenin yetkisine bırakılacağı konusunda sözleşme hükümleri konulabilir. Ancak temel olarak tahkim ile ilgili sözleşmede şu kurallar:⁴²¹

⁴¹⁹ A.g.e., s.138.

⁴²⁰ A.g.e., s.139.

⁴²¹ A.g.e., s.140.

- Tahkimde başvurulacak kurallar, örneğin Amerikan Tahkim Kurulunun kuralları,
- Tahkimin yapılacağı yer,
- Tarafların dinlenmesi sırasında, kullanılacak dil,
- Tahkim kararının nihai ve bağlayıcı olup olmayacağı,
- Hakem sayısı ve bunların atanması kuralı,
- Kararın tesliminin gecikmesi hali,
- Parasal ödemenin hangi parayla yapılacağı,
- Parasal ödemenin faiz içerip içermeyeceği,

Mutlaka yer almalıdır. Tahkimin risk oluşturması ve tatmin edici olmayan kararların çıkmasına imkan vermesi nedeniyle, uygulama ile ilgili kuralların çok titiz ve dikkatlice hazırlanması gerekmektedir ki, tahkimin avantajları franchising'de bölgesel dava alternatifi gibi göz önünde bulundurulmalıdır.

Tahkimi uygulayacak hakem heyeti nasıl seçilebilir? Seçim, birçok ülkede varolan Tahkim Enstitüleri arasından yapılacaktır. Bunlara örnek olarak; Amerikan Tahkim Heyeti ve Tahkim Kuralları, Uluslararası Ticaret Odası ve Tahkim Kuralları, Londra Uluslararası Tahkim Mahkemesi ve Kuralları, Birleşmiş Milletler Uluslararası Ticaret Hukuku Tahkim Kuralları Komisyonu, UNCITRAL Tahkim Kurallarına göre kurulacak ve çalışacaktır. Bunlar dışında Stocholm Ticaret Odası Tahkim Enstitüsü ve Uluslararası ticari tahkim ile ilgili Avrupa Konvansiyonu da bunlar arasında sayılabilir. Bir başka alternatif, Franchise Tahkim ve Arabuluculuk Şirketi olup franchise-veren ve franchise-alan arasında anlaşmazlıkların çözülmesi amacıyla özel olarak kurulmuş ve sadece bu alanda hizmet vermektedir. Uluslararası franchising anlaşmazlıklarına da özel uzmanlar göndermekte veya bilgi aktarımında bulunmaktadır. Şirket tarafından Model Tahkim Hükümleri içeren bir sözleşme de hazırlanarak. tahkimin içeriği ve uyulacak kurallar tespit edilmiştir.⁴²²

Franchising'de ve özellikle uluslararası geniş bölge tekeli veren sözleşmelerde franchise-veren ve alt-franchise-veren arasında çıkan anlaşmazlıkların dava ya da tahkim yolu ile çözülmesi mümkündür. Ancak anlaşmazlığın çözülmesi, genel olarak

⁴²² A.g.e, s.141-142.

bir tarafın kaybetmesi anlamına geldiğinden taraflar arasındaki ilişkileri de olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmazdır. Taraflar arasındaki anlaşmazlığın dostane biçimde çözülmesi, franchising'in uluslararası oluşmuş sistemine zarar vermemesi amacıyla önerilen yol arabuluculuktur. Arabuluculuk kurumunun sağladığı kolaylıklar taraflar arasında yapıcı ilişkiler taraflar arasında geçici anlaşmazlığın yaygınlaşmasına izin vermeden çözümünü sağlar. Franchise ile ilgili anlaşmazlıklardan kaçınma franchise-verenin temel amaçlarından olup ilişkinin devamı içinde problemlerin dostça çözümlenmesi gerekmektedir. Arabuluculuk geleneksel olarak bağlayıcı kararlar sonuçlanmaz, ancak taraflar arabulucunun kararının bağlayıcı olacağını yazılı biçimde hüküm altına alırlarsa o zaman bağlayıcı nitelik kazanabilir. Arabuluculuk ustalık ve teknik donanımına sahip bir arabulucunun varlığı altında oluşturulan görüşmeler, Problemin tanımlanması ve taraflarca kabul edilebilecek çözüm olanlıklarının oluşturulması üzerine kurulur. Taraflar zaman ve paradan kazandıkları gibi problemin kamuoyunca duyulmadan gizlilik içinde çözülmesini sağlamış olurlar.⁴²³

5.1.5.2. Vergiden Kaynaklanan Anlaşmazlıklar

Vergilendirme işlemlerinde tarhiyat yada tahsilat aşamasında anlaşmazlık çıkması mümkündür. Örneğin kaynakta kesintiye tabi olan bir gelir unsurunun stopajının yapılmamış olması veya dar yükümlülükte elde etme değerlendirme kavramları vergi idaresi ile vergi yükümlüsü tarafından farklı değerlendirilebileceği gibi vergi borcunu ödeyecek taraf ile ilgili hükümler yer almış olabilir. Franchise-veren ile franchise-alan arasında vergi borcunun devrine yönelik yapılan anlaşmalar VUK, B.III fıkrası gereğince vergi idaresini bağlamaz. Bu nedenle yapılan sözleşmelerde vergi borcunun devri ile ilgili hükümlere yer verilemeyecektir verilebilecek geçerli olmayacaktır. Örneğin franchise sözleşmesinde gayrimaddi hak bedellerinin kaynakta vergi kesintisi franchise-alan tarafından değil veren tarafından yapılacaktır hükmü bu çerçevede geçerli olmayacaktır. Franchise-veren yada alan

⁴²³ A.g.e., s.142-143.

vergi ile ilgili anlaşmazlıkların çözümünde yargı yolunu kullanabilirler.⁴²⁴

Kamu hukukuna ait kanunlar ihtilafı kaideleri kural olarak kendi hukukunun uygulama alanını belirler yabancı hukukla ilgilenmez. O halde kamu hukuku kanunlar ihtilafı kuralları kaideten tek taraflı kanunlar ihtilafı kurallarıdır. Bu çerçevede GVK. 3 md.' de Türkiye'de yerleşmiş olanların GVK.'na tabi olduğunu belirlerken aynı zamanda GVK' nin uygulama alanını da belirlemiş olmaktadır. Bu konuda bir başka örnek ise Amerikan mahkemelerin yabancıların davalarına bakmasında yetki unsuru "iş yapma" ölçüsüne bağlanmıştır. New York mahkemeleri vergilendirme alanındaki anlaşmazlıklarda yetkisinin olup olmadığını New York Income Tax &209 'a göre belirlemektedir. Bu da "eyalette iş yapma" veya "sermaye kullanma" ölçüsüdür.⁴²⁵

Franchising'de sözleşmeden doğan anlaşmazlıkların yanında, uluslararası franchising'de, çifte vergilendirmenin önlenmesi anlaşmalarının uygulanmasından da anlaşmazlıkların doğması mümkündür. Bu genellikle anlaşma metninde konu ile ilgili kuralın yer alınması, anlaşma metninin farklı yorumlanması gibi nedenlerden çıkabilir. Anlaşmalar konusunda özelliği olan alan, tarafların vergi anlaşmalarında yer alan kuralları hileli bağlanma yoluyla kendi lehlerine değiştirmeleridir. Bu nasıl olacaktır? Sözleşmelerde hileli bağlanma olarak tespit ettiğimiz "forum shopping" vergi alanına geçtiğimizde "treaty shopping" olarak karşımıza çıkar. "Treaty shopping" Akit Devletlerden birinin mukimi olsun olmasın, bir kişinin, normalde kapsamına girmediği bir anlaşmanın lehde hükümlerinden faydalanmak amacıyla Akit Devletlerden birinde oluşturduğu yapay kuruluşlar aracılığı ile faaliyette bulunmasıdır . Taraflar bağlama noktası olarak tespit edilen ikametgah yada işyerini yapay kuruluşlar veya kanal şirketler vasıtasıyla değiştirerek vergi anlaşmalarındaki yetki hükmünü aşmaktadırlar. Bir başka deyişle vergi anlaşmalarında yer alan yetki bölüşümünü, hileli bağlanma yolu değiştirerek lehlerine vergilendirme yetkisi oluşturmaktadırlar. "Treaty shopping" vergi anlaşmalarının kötüye kullanılması olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle anlaşma hükümleri özenle uygulanmalıdır.⁴²⁶

⁴²⁴ A.g.e., s.144.

⁴²⁵ A.g.e., s.145.

⁴²⁶ A.g.e., s.147.

5.1.5.2.1. Vergiden Kaynaklanan Anlaşmazlıkların Çözüm Yolları

Karşılıklı anlaşma usulü, iki Akit Devletin yetkili makamlarının karşı karşıya gelerek, vergi anlaşmasından doğan sorunları tartışma ve bunlara her iki tarafça da kabul edilebilecek ortak bir çözüm arama usulüdür. Vergi anlaşmalarının uygulanmasından doğan anlaşmazlıklarda tahkim sözleşmelerde olduğu kadar yaygın değildir. Bu konuda Avrupa Topluluğu Bağlı İşletmelerin Kararlarının Ayarlanmasından Doğan Çifte Vergilendirmenin Ortadan Kaldırılması Hakkında Avrupa Topluluğu Anlaşması bu konudaki önerileri hayata geçirmiştir. Anlaşmaya göre, gelir vergisi bakımından, vergi mükelleflerinin bağlı işletmeler arasında yapılan kar ayarlamalarına karşı önce Karşılıklı Anlaşma Usulüne başvurmalarını, Akit Devletlerin yetkili makamlarının iki yıl içinde anlaşmaya varamamaları halinde konunun oluşturulacak bir Danışma Komisyonuna götürülmesini öngörmektedir.⁴²⁷

5.2. FRANCHISING' DE VERGİLENDİRME

5.2.1. Uluslararası Vergilendirme

Uluslararası franchising' de, franchise-veren sistemi ihraç etmek istediğinde, sistemi taşıyacağı ülkede franchise için oluşturacağı işletme tipi ve ilişkiye geçeceği franchise alan sistemin taşınmasında belirleyici olurken, seçilen modele uygun olarak ödenecek vergi de en az bunlar kadar önemli olmaktadır. Çünkü, birçok ülkedeki gelir ve kurumlar vergisi, kişi veya kurumların bütün gelirlerinin vergilendirilmesi yönünde düzenlenmiştir. Franchise-veren, bir yanda sistemin kaynağı ülke diğer yandan sistemi taşıdığı ülke olmak üzere, iki farklı devletin vergilendirme yetkisi altında olacaktır. Franchise-verenin sistemi taşıdığı ülke ile kendi ülkesinde uygulanan vergilendirme ilkeleri veya vergilendirme yetkilerinin çakışması söz konusu olacaktır. O halde, iki veya daha fazla devletin, aynı vergi yükümlüsünü, aynı vergi konusu ile bağlantılı olarak ve aynı vergilendirme dönemi için, benzer vergilerle vergilendirilmesi, bir diğer deyişle çifte vergilendirme öncelikli problem olarak karşımıza çıkacaktır. Franchise-verenin elde ettiği gelirin nitelenmesi ve bu gelir

⁴²⁷ A.g.e., s.147-148.

unsurunun franchise-verenin ülkesi veya sistemi taşıdığı ülkelerden hangisinin vergilendirme yetkisine bağlanacağını tespiti, vergilendirme yetkisinin bölüşümünü gerektirmektedir. Bu bölüşüm bağlama kurallarına göre yapılacaktır ve franchise-veren bu ilkeler çerçevesinde vergilendirilecektir. Bu aşamada franchise-veren ile franchise-alanın ülkesi arasında çifte vergilendirmenin önlenmesi ile ilgili bir anlaşmanın olup olmadığının tespiti önemlidir. Eğer anlaşma var ise, problemler anlaşma da yer alan hükümler vasıtasıyla çözümlenecektir. Eğer bir anlaşma yok ise, ilgili ülkelerin kanunlarında, başka ülkelerde ödenen vergiler ile ilgili mahsup ve istisna ile ilgili kuralların olup olmadığı önemlidir. Mahsup ve istisna ile ilgili kuralların olması da, çifte vergilendirmeyi bir anlamda ortadan kaldıracaktır.⁴²⁸

Franchise-veren sistemi ihraç etmek istediğinde, yabancı ülke de sabit işyeri olmaksızın faaliyette bulunabilir veya şube açabilir yada bağlı şirket oluşturabilir. Bu üç alternatifte uygun olarak gerçekleştirilen işletme yapıları farklı vergilendirme kurallarına tabi olacaktır. Sözleşmede yer alan hükümler elde edilecek geliri de belirleyeceği için, vergilendirme genellikle sözleşme çerçevesinde yapılacaktır.⁴²⁹

5.2.2. Türk Vergi Sisteminde Franchising

a) Gelir Vergisi Açısından

Gelir Vergisi Kanunu (GVK.) 70, 1'e göre franchise sözleşmesinin konusunu oluşturabilecek gayrimaddi mallar:⁴³⁰

"5. Arama, işletme ve imtiyaz hakları ve ruhsatları, ihtira belgesi (ihtira belgesinin mucitleri veya kanuni mirasçıları tarafından kiralanmasından doğan kazançlar, serbest meslek kazancıdır), alımeti farika, marka, ticaret unvanı, her türlü teknik resim, desen, model, plan ile sinema ve televizyon filmleri, ses ve görüntü bantları, sanayi ve ticaret ve bilim alanlarında elde edilmiş bir tecrübeye ait bilgilerle gizli bir

⁴²⁸ A.g.e., s.73-75.

⁴²⁹ A.g.e., s.76.

⁴³⁰ A.g.e., s.99-100.

formül veya bir imalat usulü üzerindeki kullanma hakkı veya kullanma imtiyazı gibi haklar (Bu hakların kullanılması için gerekli malzeme ve teçhizat bedelleri de gayrimenkul sermaye iradı sayılır.)" dır.

Bu bağlamda franchise sözleşmesi, franchise veren ile franchise alan arasında yapılan bir kira anlaşmasıdır. Dolayısıyla elde edilen kira GVK' nın 70/5 md.sine göre Gayrı Menkul Sermaye İradıdır. Ancak bu kiraya verilen hakkın ve imtiyazın ticari bir işletmeye dahil olup, ticari işletme tarafından kiralanması dolayısıyla elde edilen kazançlar bu kazancın niteliği göz önüne alınmaksızın ticari kazanç olarak kabul olunacaktır.⁴³¹

Bu düzenlemeye göre, yukarıdaki gayrimaddi malların kullanma hakkı veya kullanma imtiyazının kira karşılığı devrini doğuran sözleşme Gelir Vergisi Kanunu anlamında franchise sözleşmesi olarak kabul edilecektir. Sözleşmenin taraflarını oluşturan franchise-veren ve franchise alanın vergi borcunun oluşumu konusunda birden fazla faktörün etkisi vardır. Bunlar oluşturulan veya içinde bulunulan hukuksal yapılanmalara göre, örneğin gerçek kişi veya kurum elde edilen gelirin niteliğine göre örneğin, gayrimenkul sermaye iradı veya ticari kazanç, bulunulan ülke ile oluşturulan hukuki ilişkiye göre dar yükümlü veya tam yükümlü, olmak üzere çeşitli ölçeklerle belirlenebilir. Çalışmanın bu bölümünde, temel vergi kanunlarının kapsamına göre, yükümlülük esas alınarak, gelir unsurunun tespiti yapılacaktır.⁴³²

b) Kurumlar Vergisi Açısından

Franchise-verenin Kurumlar Vergisi Kanunu kapsamında değerlendirilebilmesi için KVK. 1.md.de yer alan hukuksal yapılanmalardan (kurum) birine uygun olması gerekir. Buna göre kurumlar vergisi yükümlüleri şunlardır:

- a) Sermaye şirketleri,
- b) Kooperatifler,

⁴³¹ Ümit Yıldırım, **Franchising İşlemleri, Vergi Yasaları Karşısındaki Durumu ve Muhasebeleştirilmesi**, T.C. Marmara Üniversitesi SBE,İşletme ABD, Muh-Finansman Bilim Dalı, Y.Lisans Tezi, İstanbul 1998, s.65.

⁴³² Nihal Saban, A.g.e., s.100.

- c) İktisadi kamu müesseseleri,
- d) Dernek ve vakıflara ait iktisadi işletmeler,
- e) İş ortaklıkları.

Bu kurumlara baktığımızda hepsinin franchise-verenin kullanacağı yapılara uygun olmadığını görüyoruz. Bunlardan kullanılabilir yapılar, sermaye şirketleri ve iş ortaklıklarıdır. Ancak dernek ve vakıflara ait iktisadi işletmelerin' de bu yapılar içinde olabileceği düşünülebilir. Bu yapıları franchise-veren açısından inceleyelim: KVK.2,1, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kurulmuş olan anonim eshamlı komandit ve limited şirketler ile aynı mahiyetteki yabancı kurumlar, sermaye şirketleridir. Sermaye Piyasası Kanununa göre kurulan yatırım fonları bu Kanunun uygulanmasında sermaye şirketi addolunacaktır şeklinde düzenlenmiştir. Bu düzenlemeye göre franchise-veren Türk kanunlarına göre bir sermaye şirketi kurabileceği gibi, başka ülke kanunlarına göre kurulmuş sermaye şirketlerini de Türkiye'ye taşıyabilecektir.⁴³³

Bir diğer biçim ise Mükerrer Md.6 'da düzenlenen iş ortaklıklarıdır. Bu düzenlemeye göre, sermaye şirketleri, kooperatifler, iktisadi kamu müesseseleri ve dernek ve vakıflara ait iktisadi işletmelerin kendi aralarında, şahıs ortaklıkları veya gerçek kişilerle belli bir işin birlikte yapılmasını müştereken taahhüt etmek ve kazancını paylaşmak amacıyla kurdukları ortaklık iş ortaklığıdır. Bu yasal düzenleme net olmayan kavramları içermektedir. Maliye ve Gümrük Bakanlığı 31 No. lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği ile kavrama açıklık getirmiş ve adi şirketin iş ortaklığı olarak kabul edilebilmesi için, yapacağı işin birden fazla takvim yılına yaygın, inşaat, onarma, montaj ve teknik hizmetlerden olması gerektiğini belirlenmiştir.⁴³⁴

Franchising işlemleri franchisor ve franchisee arasında kira sözleşmesi ile yapılabilmektedir. Kira sözleşmesiyle elde edilen kira, gelir vergisi mevzuatı açısından değerlendirildiğinde 70/5 maddesine göre gayrimenkul sermaye iradı

⁴³³ A.g.e., s.108-109.

⁴³⁴ A.g.e., s.110.

olarak kabul edilmektedir. Bu maddeye göre arama, işletme, imtiyaz hakları ve ruhsatları ihtira beratı (ihtira beratının mucitleri ve kanuni mirasçıları tarafından kiralanmasından doğan kazançlar, serbest meslek kazancıdır), alameti farika, marka, ticaret ünvanı, her türlü teknik resim, desen, model, plan ve sinema, televizyon filmleri, ses ve görüntü bantları, sanayi ve ticaret ve bilim alanlarında elde edilmiş bir tecrübeye ait bilgilerle gizli bir formül veya imalat usul üzerindeki kullanma hakkı veya kullanma imtiyazı gibi haklar, bu hakların kullanılması için gerekli malzeme ve teçhizat bedellerinin de gayrimenkul sermaye iradı sayılacağı kabul edilmiştir. Gayrimaddi malların Gelir Vergisi Kanunu 70, 1.'inci fıkrasına göre "kiraya verilmesinden" elde edilen iratlar gayrimenkul sermaye iradıdır. Gelir Vergisi Kanunu'ndaki bu düzenleme franchising sistemindeki franchise'ın kiralanarak sistemin çalışmasını sağlayan temel kavramdır. Franchising sistemi kira üzerine kurulu olduğu için Gelir Vergisi Kanunu'na tabi gerçek kişi tarafından yada Kurumlar Vergisi'ne tabi bir kurum (anonim şirket, limited şirket gibi) tarafından Türkiye'ye taşınması durumunda ilgili kurumlardaki vergilendirme ile ilgili kurallar işleyecektir.⁴³⁵

Franchising işlemine konu olan hakkın yada imtiyazın ticari işletmeye dahil olması durumunda elde edilecek kazançlar niteliğine bakılmaksızın ticari kazanç hükümlerine göre tespit edilip (KVK Md.13) kurumlar vergisine tabi tutulacaktır. Franchisor ve franchisee'nin tam mükellef olması durumunda franchisor, franchisee'nin borçlandığı ve ödemek zorunda olduğu bedel mukabilinde fatura düzenleyerek yasal kayıtlarında gelir, franchisee ise gider olarak gösterecektir. Franchisor ve franchisee'nin farklı ülkelerde bulunması durumunda ise franchising işlemlerinin vergilendirilmesi daha farklıdır. Franchisor yabancı bir ülkede bulunuyorsa dar mükellef esasına göre vergilendirilecektir. Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 11. Maddesine göre kanuni ve iş merkezlerinden her ikisi de Türkiye' de bulunmayanların yalnızca Türkiye' de elde ettikleri kurum kazançları üzerinden vergilendirilecekleri belirtilmiştir. Kanununun 12. Maddesine göre gayrimenkul sermaye iradlarında gayrimenkul, haklar ve menkul malların Türkiye'de kiralanmasından elde edilen iratlar Türkiye'de elde edilmiş sayılarak dar mükellefiyet

⁴³⁵ Dilber Ulaş, A.g.e., s.149

esasinda vergilendirilecektir. Türkiye'de yerleşik bulunmayan yani yabancı franchisorların franchise vermeleri durumunda elde ettikleri gelirleri gayrimenkul sermaye iradı sayılarak dar mükellefiyet esasına göre vergilendirilecektir. Yabancı franchisor'lara ödenen bedel üzerinden franchise alan Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 24. Maddesine göre kurumlar vergisi tevkifatı yapacaktır. Bu tevkifat oranı 30.12.1993 tarih ve 93/5147 sayılı BKK gereğince % 20'dir.⁴³⁶

Birlikte “ her ne kadar stopaj oranı %20 olsa da Türkiye'nin çeşitli ülkelerle yapmış olduğu çifte vergiyi önleme anlaşmaları gereğince stopaj daha düşük bir oran olarak ta uygulanabilmektedir.^{437,}”

Franchise'i oluşturan gayrimaddi malların kullanma hakkı veya imtiyazının kira karşılığı devri sonucu elde edilen gelir olan "royalty" satış yüzdeleri üzerinden hesaplanmaktadır. Bu rakamların doğruluğunu kontrol için franchise veren sözleşmeye denetlenmiş mali tablolar, bağımsız denetim ile ilgili kurallar koymaktadır. Sistem içinde hali muhasebe sisteminin oluşturulması çalışması sürecinde bulunduğu için franchise işlemleri için muhasebe standardı oluşturulamamıştır. Türk Ticaret Kanunu ve Türk Vergi Kanunları bağımsız denetim zorunluluğu getirmez. Franchising ödemeleri üzerinden yapılacak vergi tevkifatları, dönem kazancına intikal ettirildiği tarihte yapılmalı, yurt dışına transfer edilmesi beklenmemelidir. Bununla birlikte sözleşmeye göre ödemeler periyodik olarak yapılıyorsa tevkifat zamanı, yurt dışına transferin yapıldığı tarihtir.⁴³⁸

c) Katma Değer Vergisi

Franchise sözleşmesinin içeriğini oluşturan gayrimaddi hakların kiralanması işlemi Katma Değer Vergisi Kanunu'na (KDVK) tabidir. KDVK. 1.3/f fıkrası GVK. 70' inci maddede belirtilen mal ve hakların kiralanması işlemlerini Türkiye'de yapılmış olmak koşuluyla Katma Değer Vergisi Kanunu kapsamında

⁴³⁶ Dilber Ulaş, A.g.e., s.150.

⁴³⁷ Ümit Yıldırım, A.g.e., s.66

⁴³⁸ Dilber Ulaş, A.g.e., s.151

değerlendirilmiştir. Yurt dışında yapılacak olan franchise işlemlerinde ise, mal ve hizmetten yararlanan kişi veya kuruluş Türkiye'de olduğu için KDV Türkiye'de ödenecektir. Franchise ile bağlantılı mal hizmetlerde KDV kapsamındadır.⁴³⁹

Franchisor yurt dışında ise, franchise işlemlerinde mal ve hizmetten yararlanan kişi veya kuruluş Türkiye'de bulunduğundan KDV' nin Türkiye'de ödenmesi gerekmektedir. KDV tutarı franchisee tarafından indirim konusu yapılacaktır. Franchisee, KDVK Genel Tebliği'nin F/1 bölümündeki açıklamalar uyarınca sorumlu sıfatıyla katma değer vergisini tahsil ederek 2 nolu KDV Beyannamesi ile beyan edip ödeyecek ve aynı zamanda bu vergiyi ilgili olduğu dönemde indirim KDV olarak dikkate alacaktır.⁴⁴⁰

Bilindiği üzere; K.D.V.K.' nun 1 'inci maddesi hükmüne göre, Türkiye'de yapılan teslim ve hizmetler katma değer vergisine tabidir. Kanunun 4'üncü maddesinde ise hizmet, teslim ve teslim sayılan haller ile mal ithalatı dışında kalan işlemlerdir şeklinde tanımlanmış ve bu işlemin bir şeyi kiralamak şeklinde de gerçekleşebileceği belirtilmiştir. İşlemlerin Türkiye'de yapılması ise, anılan Kanunun 6. maddesinde; "malların teslim anında Türkiye'de bulunmasını, hizmetin Türkiye'de yapılmasını, değerlendirilmesini veya hizmetten Türkiye' de faydalanılmasını (değerlendirme Gelir Vergisi Kanununun 7. maddesine göre tayin olunur) ifade eder" şeklinde açıklanmıştır. Gelir Vergisi Kanununun 7. maddesinde ise değerlendirmeden maksadın, ödemenin Türkiye'de yapılması veya ödeme yabancı memlekette yapılmışsa, Türkiye'de ödeyenin veya nam ve hesabına ödeme yapılanın hesaplarına intikal ettirilmesi veya karından ayrılması olduğu belirtilmiştir. Öte yandan, K.D.V. Kanununu 8'inci maddesinde; kimlerin K.D.V.'si mükellefi olduğu sayılmış, anılan maddenin (h) bendinde ise "gelir vergisi kanununun 70. maddesinde belirtilen mal ve hakları kiraya verenlerin katma değer vergisi mükellefi olduğu hüküm altına alınmıştır. Anılan Kanunun 9. maddesinde ise "vergi sorumlusu" açıklanmış ve "mükellefin" Türkiye içinde ikametgahının, işyerinin, kanuni merkezi ve iş merkezinin bulunmaması hallerinde ve gerekli görülen diğer hallerde Maliye ve Gümrük Bakanlığı, vergi alacağının emniyet altına alınması amacıyla, vergiye tabi

⁴³⁹ Nihal Saban, A.g.e., s.113.

⁴⁴⁰ Dilber Ulaş, A.g.e., s.151.

işlemlere taraf olanları veya diğer ilgili bir şahsı verginin ödenmesinden sorumlu tutabilir" denmiştir. Maliye ve Gümrük Bakanlığı bu yetkisini kullanarak, 16.12.1988 tarihinde yayımlanan 30 seri nolu Katma Değer Vergisi Genel Tebliğinin F/1. bölümünde, kiralama işlemlerinde sorumluluk uygulamasını getirmiştir. Anılan bölümde; Katma Değer Vergisi Kanununun 1. maddesinin 3/f bendinde, Gelir Vergisi Kanununun 70. maddesinde belirtilen mal ve hakların kiraya verilmesi işlemlerinin verginin konusuna girdiğinin hüküm altına alındığı, buna göre, sözkonusu mal ve hakların kiraya verilmesi işleminin ticari, sınai, zirai ve serbest meslek faaliyeti çerçevesinde verilen bir hizmet olmasa dahi katma değer vergisine tabi olacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla yukarıdan beri yaptığımız açıklamalar çerçevesinde yurt dışındaki kişi ve kuruluşlar tarafından Gelir Vergisi Kanununun 70'inci maddesinde sayılı gayrimaddi hakların Türkiye'de kiralanması işlemi K.D.V.'nin konusunu oluşturacak ve kiraya veren bu verginin mükellefi olacaktır. Ancak sözkonusu katma değer vergisi, anılan kanunun 9'uncu maddesi uyarınca Türkiye'de ödemeyi yapan tarafından sorumlu sıfatıyla 2 nolu K.D.V. beyannamesi ile beyai} edilerek ödenecek ve aynı zamanda indirim KDV olarak dikkate alınacaktır. Diğer taraftan, bu gibi durumlarda sorumlu sıfatıyla Katma Değer Vergisinin ne zaman hesaplanıp ödeneceği önem arz etmektedir. Bilindiği gibi K.D.V.'nin konusunu oluşturan hizmet işlemlerinde vergiyi doğuran olay hizmetin ifasıdır. Bize göre royalti ödemelerinde vergiyi doğuran olay, yurtdışındaki kurumun anılan ödemeye hak kazanması, diğer bir deyişle royalti ödemesinin ilgili şirketin kayıtlarına intikal ettirilerek gider yazılması anıdır. Dolayısıyla sorumlu sıfatıyla KDV bu tarihte hesaplanmalıdır.⁴⁴¹

d) Damga Vergisi Kanunu

Franchise' da ilişkilerin bir yazılı sözleşme ile düzenleniyor olması damga vergisine konu olmasını gerektirir.

Ülke içinde yada ülke dışında yapılan franchising anlaşmalarının her ikisi de damga vergisine tabidir. Harçlar Kanunu'na göre ise noter ve tescil harçlarına da tabi olup noterde düzenlenecektir. DVK'nun 1/3. maddesine göre "Yabancı

⁴⁴¹ Ümit Yıldırım, A.g.e., s.70-72

Memleketlerde düzenlenen kağıtların Türkiye'de resmi dairelere ibraz edildiği, üzerine devir veya ciro işlemleri yürütüldüğü veya herhangi bir suretle hükümlerinden faydalanıldığı takdirde vergiye tabi tutulacağı" belirtilmiştir.⁴⁴²

Bilindiği üzere, Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 1' nci maddesinde kurum kazancının Gelir Vergisi mevzuuna giren gelir unsurlarından terekküp edeceği öngörülmüştür. Gelir Vergisi Kanununun 70' inci maddesinin 5 numaralı bendinde ise; sanayi ve ticaret ve bilim alanlarında elde edilmiş bir tecrübeye ait bilgilerle gizli bir formül veya bir imalat usulü üzerindeki kullanma hakkı veya kullanma imtiyazı gibi hakların; sahipleri, mutasarıfları, zilyedleri veya kiracıları tarafından kiraya verilmesinden elde edilen iratlar gayrimenkul sermaye iradı olarak addolunmuştur. Öte yandan, Kurumlar Vergisi Kanunu'nun II 'inci maddesine göre; kanuni ve iş merkezlerinden her ikisi de Türkiye'de bulunmayan dar mükellefler, sadece Türkiye'de elde ettikleri kurum kazançları üzerinden vergilendirileceklerdir. Ayrıca; anılan Kanununun 12'nci maddesi uyarınca; gayri menkullerin, hakların ve menkul malların Türkiye'de kiralanmasından elde edilen iratlar dar mükellefiyet mevzuuna girecek ve anılan Kanununun 24' üncü maddesi çerçevesinde, dar mükellefiyete tabi kurumların gayrimenkul sermaye iradları kurumlar vergisi stopajına tabi tutulacaktır. Stopaj oranı ise 31.12.1993 tarih ve 21801. sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 93/5147 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 3/b maddesinde %20 olarak belirlenmiş olup, söz konusu tevkifatı yapacak olanlar, dar mükellef kurumlara gayrimenkul sermaye iradları sağlayanlar veya diğer bir anlatımla, kurumlar vergisi tevkifatına tabi kazanç ve iradları nakden veya hesaben ödeyen veya tahakkuk ettiren gerçek ve tüzel kişilerdir (KVK. md.24). Anlaşılacağı gibi, dar mükelleflere yapılan gayrimenkul sermaye iradı mahiyetindeki royalti ödemelerinden vergi tevkifatı yapılacaktır. Ancak, bu durumda sözkonusu tevkifatın ne zaman yapılması gerektiği önem arz etmektedir. Yukarıda verdiğimiz madde hükmünden de anlaşılacağı üzere; Kanun koyucu dar mükelleflerle ilgili vergi tevkifatlarının bir an önce gerçekleşmesi amacıyla tevkifat zamanını belirleyen hükmü çok geniş tutmuştur. Bu nedenle royalti ödemeleri üzerinden yapılacak vergi tevkifatları için ilgili ödemenin Yurt dışına transfer anının beklenmemesi, gider olarak dönem kar-zararına intikal ettirildiği tarihte anılan tevkifatın yapılması gerekmektedir. (Ancak hemen belirtelim ki yapılan

⁴⁴² Dilber Ulaş, A.g.e., s.152.

sözleşme gereği royalti ödemelerin transferi dönem içinde periyodik bir şekilde yapılmakta ise bu durumda tevkifat zamanı olarak yurtdışına transferin yapıldığı tarih dikkate alınmalıdır.⁴⁴³

⁴⁴³ Ümit Yıldırım, A.g.e., s.68-69.

6. BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE FRANCHISING

6.1. FRANCHISING'İN DÜNYADA VE TÜRKİYE' DEKİ GELİŞİMİ

6.1.1. Dünyada Franchising

Franchising kavramına bir sözleşme boyutuyla bakıldığında “dünyada ilk franchising sözleşmesine 1215 yılında İngiltere’de kral ve Baronlar arasında yapılan sözleşme olarak gösteriliyor. Bu sözleşme türünün ilk ticari kullanımını ise Singer dikiş makineleri gerçekleştiriyor.”⁴⁴⁴

Bir başka kaynağa göre franchising uygulamalarının gelişimi şu şekilde olmuştur; “ilk olarak ortaçağda krallar vergilerin toplanması için daha önceden belirledikleri kişilere para verirdi. Bu tür bir vergi toplama yoluydu, vergileri düzenli olarak toplayıcı görevliler kral tarafından ücretleri dışında ödüllendirilirdi. Terim yada

⁴⁴⁴ Nesrin Nas, **Uluslararası Deneyimlere En Kolay Ulaşma Yolu: Franchising.**, Dünya Gazetesi, 6 Kasım 1992, sf.7

aktivite olarak bu Amerikan terimi olarak düşünölmüşse de, ortaçağdan beri İngiltere’de kullanılmıştır. Örneğın, İngiltere’de 1700’lerde bira üreticileri ile bar sahiplerinin arasında yapılan sözleşmelerle franchising ilişkisi oluşturulmuştur. Bu tarihte çıkarılan yasa ile alkollü içki satışlarının lisans ile sınırlandırılması yoluna gidilmiştir. Lisans sayısının kısıtlı tutulması ise lisans fiyatlarının alkollü içki satışı yapan küçük bar sahiplerinin ekonomik güçlerini aşan seviyelere yükselmesine neden olmuştur. Bu sorunlara bir çözüm olarak yeterli ekonomik güce sahip alkollü içki üreticileri içki lisanslarını kendi adlarına satın alma ve bölgesel olarak alkollü içki satışı yapan yerlere içki satış lisansları kiralama yoluna gitmişlerdir.”⁴⁴⁵

Tarihsel açıdan değerdendirmedi; Ortaçağ Fransa’sında varolan feodal sistemin ilk franchising uygulaması olduğu söylenmekte ise de, modern anlamda bir dağıtım ve pazarlama yöntemi olarak franchising, ilk kez 19. yüzyılın sonlarında A.B.D’ de ortaya çıkmış ve 1970’ li yıllarda da Avrupa’da hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. ⁴⁴⁶ Amerika Birleşik devletlerinde ise 18 yy.da toprakların işlenmesi veya demiryolların kurulması ve işletilmesi gibi devletin tekelindeki bazı hakların verilmesi, bir imtiyaz anlamındaki franchising ile ifade edilmekte idi.⁴⁴⁷

Buradaki imtiyaz, kralın veya devletin kişilere verdiği öncelikli bir durumu gösterdiği için bu anlamıyla franchising, hiyerarşi ilişkisini ifade etmekteydi. Franchising zamanla altlık-üstlük değil, eşitlik ilkesi içinde verilen bir imtiyaz şeklinde şeklinde kullanılmaya başlanmıştır.⁴⁴⁸

Franchising ilk olarak A.B.D.’ de başlamakla beraber sistemi dünyaya tanıtanlar yine ABD’ li işletmeler olmuştur.

A.B.D.’ de franchising sistemi, Singer Dikiş makineleri şirketinin 1863’ te finansal olarak bağımsız olan işletmelerini franchising yoluyla birleştiren bir dağıtım

⁴⁴⁵ Birdoğan Baki, A.g.e., s.303-304.

⁴⁴⁶ <http://www.opal.com.tr/yd/franchising.asp>,28/04/2005

⁴⁴⁷ Çiğdem Kırcı, **Franchise Sözleşmesi**, Doktora Tezi, T.C. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Ana Bilim Dalı, Ankara, 1996, s. 4

⁴⁴⁸ A.g.e., s. 4

sistemi kurmasıyla başlar. Daha sonra 1888' de General Motors ve 1902' de ilaç sektöründe Racall, sistemin gelişimine katkıda bulunurlar.⁴⁴⁹

1863 yılında Singer Dikiş Makineleri ile temelleri oluşmaya başlayan sistem, General Motors (1988), Coca-Cola ve ilaç sektöründe Racall Şirketi (1902) ile başlayan uygulamalar daha sonra diğer otomobil üreticileri, çeşitli benzin istasyonları zincirleri, Pepsi Cola, Coca-Cola ve Seven Up gibi içecek firmaları ve çeşitli perakende satış mağazalarıyla gelişmiş önce ABD'ye sonraysa Avrupa'ya yayılmaya başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı'nın ardından Avrupa bu konuda oldukça yoğun gelişmeler yaşamış ve nihayet 1980'den itibaren franchising sistemi, Türkiye'de de uygulanmaya başlanmıştır.⁴⁵⁰

1950'li yılların sonlarında, franchising sisteminde patlama olarak nitelendirilebilecek bir artış olmuş ve düzinelerce franchising sistemi oluşturulmuştur. Yine 1950' li yıllarda, rekabet ve ekonomik gelişme üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle halkın daha da çok ilgisini çeken franchising sistemi yeni bir hız kazanmıştır. Bu dönemden sonra franchising, iş yapımının farklı bir yöntemi olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama, sistemin 1960' lı yıllarda franchising yöntemi kullanılarak yaratıcı yeni girişimciliğin gelişmesine de olanak sağlamıştır. Franchising, ilgili işadamları ve profesyoneller için farklı bir uzmanlık alanı haline gelmiştir. Bu gelişmelerin etkisiyle 1960 yılında franchising sektörünün ilk birliği olan IFA "Uluslararası Franchise Birliği" (International Franchise Association) kurulmuştur. Sistem sadece ekonomik faydaları için değil, aynı zamanda sosyal önemi açısından da tercih edilmiştir. Böylece büyük işletmeler ve küçük girişimciler kendilerine karşılıklı olarak fayda sağlayan bir birliğe bağlanma olanağına kavuşmuşlardır.⁴⁵¹

1970'lerin başında franchising kabul edilir bir durumda değildi, zorunlu yasaların tehditleri, bazı franchiseelerin değişik durumlarda franchisorlarına uymaması, para harcama korkusu, şirketlerin aşırı bir hızla büyümesi, franchiseelerin satışlarındaki

⁴⁴⁹ <http://www.ba.metu.edu.tr/pdf>, 05/06/2005

⁴⁵⁰ <http://www.ada.net.tr/hukuk/hukukkonusumart.html>, 28/04/2005 ve <http://www.opal.com.tr/yd/franchising.asp>, 28/04/2005 den derlenmiştir.

⁴⁵¹ <http://www.deulcom.com.tr/df>,28/04/2005

yanlış sunumlar ve Wall Street'in franchising üzerindeki negatif etkisi franchising konusunda ters bir etkiye neden olmuştur.aynı yıllardan yaklaşık 10 yıl sonra, özellikle fastfood franchisinginde gidiş yavaşlamıştır.⁴⁵²

Bu gelişmelerin sonucu olarak, ABD' de 1991 yılında perakende satışların %35' i franchising işletmeleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu yıl, satışların değeri 757,8 milyar \$' a ulaşmıştır.⁴⁵³

Örneğin, Amerika'da franchising firmalarının tüm zincirleriyle birlikte perakende satış ve hizmetlerde 1989 rakamlarına göre 678.8 milyar dolarlık bir yer tuttuğunu ve bunun tüm perakende satış ve hizmetlerin 1/3'ünü oluşturduğunu söyleyebiliriz. Amerika'da her 17 dakikada bir franchise zinciri açılmaktadır.⁴⁵⁴

1992 yılı itibarıyla 1992'de Birleşik Devletleri'nde otomobil satış mağazalarını, benzin istasyonlarını, lokantaları, emlak komisyonculuklarını, oteller ve motelleri ve kuru temizleme merkezlerini de içeren yaklaşık 535.000 franchising işletmesi bulunuyordu. Bu 1970'e oranla yüzde 35'lik bir artış demektir. 1975-1980 arasında franchising sistemi içindeki perakendeci işletmelerin satışlarındaki artış bu sisteme dahil olmayanlardaki artışın çok üstündeydi ve 2000 yılına gelindiğinde franchising şirketlerinin ABD'deki perakende satışların yaklaşık yüzde 40'ını gerçekleştirmesi bekleniyordu. Buna karşın, güçlü ekonomi franchising dışında da pek çok teşebbüs olanağı yarattığı için bu sistemin yayılması 1990'larda bir parça yavaşlamış olabilir. Bazı franchising işletmecileri de aynı işi yapan diğer birimleri satın alıp birleşerek kendi sistemlerini kurma yolunu seçtiler. Sears Roebuck & Co. gibi şirketlerin sahip olduğu mağaza zincirleri de yoğun bir rekabet oluşturdu.⁴⁵⁵

Franchising dağıtım yöntemi ilk geliştiği yıllarda acentelik, bayilik ve tek satıcılık sözleşmesi ile hemen hemen aynı anlamlarda kullanılmıştır. Bu dönemlerde franchising dağıtım yönteminin kullanılmasının amacı franchise alanlardan sermaye

⁴⁵² National Franchise Reports, The 1971 Franchise Annual, Burton Publishing Corp., California, USA, 1971, s.3

⁴⁵³ <http://www.deulcom.com.tr/df/,28/04/2005>

⁴⁵⁴ <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 07/07/2005

⁴⁵⁵ <http://ankara.usembassy.gov/OUTLINE/OUTLNEC4.HTM>, 28/04/2005

sağlamak, talebin olduğu farklı bölgelere dağıtımını daha ekonomik yaparak dağıtım maliyetlerini azaltmak, merkezi denetimin güçlüğü nedeniyle bölgesel işletmelere bazı haklar vererek yönetimin yükünü azaltmaktır. Benzin istasyonlarının, otobüs firmalarının, buzdolabı imalatçılarının belirli şartlar ve sınırlamalarla bayilikler vermeleri franchising' in geleneksel olarak kullanıldığı dönemin örneklerindedir ve hala günümüzde bayilik sistemleri adıyla kullanılmaktadır. Bazı kaynaklarda bayilik sistemi, franchising'in bir türü olarak belirtilse de, bayilik sisteminin günümüzde kullanılan işletme sistemi franchising' i tam olarak anlatmadığı ve franchising'in bayilik olarak çevrilemeyeceği görüşündeyiz. Franchising Sistemi ikinci dünya savaşından sonra gelişerek, başarılı bir işletme sisteminin kullanım hakkının karşı tarafa verilmesi anlamını kazanmıştır. İmalatçı ile satıcı arasındaki satış ilişkisi 1960'larda yerini bağımsız iki firma arasında sürekli bir ilişkinin kurulduğu işletme sistemi franchising'ine bırakmıştır. Franchising'in günümüzde kullanılan şekli daha çok geleneksel franchising'in gelişmesiyle ortaya çıkan "İşletme sistemi franchising' dir." Günümüzde bu şekliyle kullanılan franchising anlaşmalarının diğer anlaşmalardan ve dağıtım yöntemlerinden farklılık ve benzerlikleri ilerideki bölümlerde açıklanmıştır.⁴⁵⁶

1960'larda franchise vererek ülke içinde hızla yayılan bir çok firma, kısa zamanda içini yayarak zengin olmak isteyen kişileri franchising vermeye özendirmiştir. Hükümet düzenlemelerinin olmaması, franchise alanlara yeterli eğitim verilmemesi, yer seçiminin kötü yapılması ve franchise veren firmanın franchise alan yatırımcıya yönetim desteği sağlamaması nedenleriyle 1960'ların sonlarında 50 restoran, franchise sistemini doğru uygulamadıkları için iki yıl içinde başarısız olmuştur. 1963'lerde dünyada başlayan ekonomik kriz ve 1974 resesyonu ABD'de gelişmekte olan franchisingi olumsuz etkilemiştir. Yönetim kontrolün iyi yapılmaması, gerekli finansmana sahip olmayan franchisorların sağlam bir işletme örgütü kuramaları, bazılarının franchisingi karlı görüp hileli davranışlarda bulunmaları, franchisorların denenmemiş franchise satmaları nedeniyle problemlerle dolu bir dönem yaşanmıştır. McDonalds, Holiday Inn bu dönemde başarılarını sürdürürken, yüzden fazla franchise veren firma 1970'de iflas etmiştir ve binlerce franchise alanı peşinde sürüklemiştir. 1975' te ekonomik krizin kalkmasıyla ve 1979'da kanuni

⁴⁵⁶ Dilber Ulaş, A.g.e., s.13.

düzenlemelerin yapılmasıyla franchising ekonomik gelişmelerle yeniden önem kazanmıştır. ABD'de 1990 yılında perakende satışların % 33'i (yaklaşık 717 milyar dolar), 7.7 milyon kişinin istihdam edildiği 533 000 franchise edilmiş mağaza kanalıyla gerçekleştirilmiştir. 370'den fazla franchise veren firma ülke dışında faaliyet göstermektedir. Avrupa'da ise franchising henüz yeni yeni gelişmektedir. Fransa'da perakende satışların % 9' u, İngiltere'de % 10-11 'i franchising sistemiyle gerçekleştirmiştir. Avrupa Franchising Federasyonuna (E.F.F.) üye ülkelerin franchising ile ilgili göstergeleri Ocak 1995'teki yayınına göre tablo 1'de verilmiştir.⁴⁵⁷

Tablo 10 : Avrupa'da Franchising ile ilgili Göstergeler.

Avrupa'da Franchising ile ilgili Göstergeler				
	FRANCHISOR SAYISI:	FRANCHISEE SAYISI:	YILLIK SERMAYE (BİN ECU)	İSTİHDAM SAYISI:
AVUSTRALYA	170	2700	-	-
BELÇİKA	135	2495	-	-
ÇEKOSLAVAKYA	7	27	0.83	760
DANİMARKA	42	500	-	-
FRANSA	500	30 000	31	3 LO 000
ALMANYA	420	18 000	10	-
MACARİSTAN	150	1000	-	LO 000
İT AL Y A	361	17 500	7.5	50 000
HOLLANDA	340	12 120	6.8	69750
NORVEÇ	125	3500	3	-
PORTEKİZ	70	-	-	-
İSPANYA	250	20 000	2.3	-
İSVEÇ	200	9000	3.6	-
İNGİLTERE	396	24 900	6.4	188500

Kaynak: Avrupa Franchising Federasyonu Yayını, (Ocak 1995).

⁴⁵⁷ A.g.e., s.13-14.

Franchising yapılan her ülkede yalnızca bir dernek kurulmuştur. 1995 sonu itibariyle 36 ülkenin her birinde tek bir franchise derneği faaliyettedir. Bu ülkeler sırasıyla: Almanya, ABD, Arjantin, Avustralya, Avusturya, Belçika, Brezilya, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Çin, Danimarka, Endonezya, Finlandiya, Fransa, Güney Afrika, Hollanda, Hong Kong, İngiltere, İrlanda, İspanya, İsrail, İsveç, İtalya, Japonya, Kanada, Macaristan, Malezya, Meksika, Norveç, Polonya, Portekiz, Romanya, Singapur, Slovakya, Yunanistan. Franchising konusunda uluslararası örgütlerin en eskisi IFA (Uluslararası Franchise Derneği) ABD'de kurulmuştur. Amerika dışından franchise veren firmalardan 800 üyesi bulunmaktadır. Bütün ülkelerdeki dernekler, UFRAD da dahil olmak üzere IFA' da kardeş dernek statüsündedir. Avrupa'daki franchise derneklerinin üst kuruluşu ise EFF-Avrupa Franchise Federasyonudur. UFRAD' ın EFF' ye üye olabilmesine izin veren Bakanlar Kurulu kararı çıkmış, üyelik için başvurulmuş, işlemleri halen sürmektedir. Her ülkede yalnızca bir tek derneğin olması, franchise derneklerine bir takım fonksiyonlar yüklemiştir. Devletten beklenecek hizmetlerin bir kısmını da bu dernekler üstlenmişlerdir. Örneğin, EFF, "Dürüst Franchise İlkeleri" ile uygulamaya belli standartlar getirmiş ve üyelerinin uymasını zorunlu tutmuştur. ABD' deki ve Kanada'daki derneklerde kendi üyelerine yönelik benzeri ilkeler getirmişlerdir. Franchise Konusunda bilgi ve istatistiklerin toplanma yeri de dernek olmaktadır. Araştırmacılar ve yatırımcılar aradıkları bilgileri derneklerden edinmektedirler. Dernekler fuar düzenlenmesinde de öncü rol oynamaktadır.⁴⁵⁸

6.1.1.1. Amerika'da Franchising

Franchising Amerika' da 1851' den bu yana çeşitli biçimlerde görülmektedir. Isaac Singer kendi buluşu olan dikiş makinelerini, bağımsız satıcıların belli bir ücret karşılığında, belli bölgelerde satmalarına izin vermiştir. 1898' den sonra General Motors'un pazarlama teknikleri ve 1930' dan önce de otomobil ve petrol endüstrilerinde kullanılmıştır. Franchising asıl olarak 1920' de Ben Franklin' in toptan satış mağazalarında, parakende satışın başlamasıyla gelişmiştir. Ekonominin-hizmet sektöründe, ulusal zincirlerin başlangıcı 1938'de Aitlur Murray Dance

⁴⁵⁸ <http://www.deulcom.com.tr/df/>, 18/06/2005

Studios, 1940'da Baskin-Robbins dondurma mağazaları ve 1943'de ise DJraclean halı temizleme zincirleri olarak görülmüştür. Franchising, 1950'nin son on yılında dikkate değer bir gelişme göstermiştir. Savaş sonrası ekonomi ve büyüyen iç otoyol sistemi, benzin istasyonları ve restoranlar franchising ortaklıklarını geliştirmiştir. Bu dönemin en önemli örneğini, Harlen Sanders tarafından oluşturulan, 600 civarında restoran açan, Kentueky Fried Chicken işletmesi oluşturur. Harlen Sanders'i izleyenler, Dunkin Donuts ve McDonalç's olmuştur. 1953'lerde ise, emlak büroları ve otelcilik alanında görülmüştür. 1956'ya kadar olan dönemde ise, kuru temizleme, iş bulma, kurumları ve vergi alanında yaygınlaşmıştır. 1980'lerde ise ulusal ekonomide itici güç olmuştur. 1990'larda ise, Amerika'nın her kasabasında, büyük cadde üzerinde, en az bir franchise restoranı vardır. Dış ülkelerde açtıkları Franchisee'ler ise, ayrı yerel sistemler oluşturmaya başlamış ve kendi ülkelerindeki rekabetçileri olmuşlardır.⁴⁵⁹

Amerikan şirketleri 1960' larda İngiltere ve Avustralya'da restoran ve özellikle de fast-food yiyecek mağazalarıyla görülmeye başlamış, 1987' de Japonya'da Amerikan şirketleri yaygınlaşmıştır. Kanada, ekonomi ve hukuk gibi birçok konuda Amerika'nın aynası olma özelliği nedeniyle, franchising burada da çok gelişmiştir. 1984'de Kanada ekonomisinde franchise vasıtasıyla zincir satışlar toplam satışın % 45'i, 1985'de % 50'si ve franchising satışlarında yıllık büyüme 1988-1992 arasında % 40 olarak hedeflenmiştir. Kanadalıların franchisee'de tercih ettikleri ülke ise İngiltere' dir.⁴⁶⁰

A.B.D' de endüstriyel devrimle birlikte teknolojinin ilerlemesi, taşımacılık ve kitle iletişim araçlarının gelişmesiyle kitle üretimi oluşmuştur. İmalatçılar, ürünlerinin bölgesel pazarlara dağıtımıyla başarılarının artacağını anlamışlardır. Franchising' in tarihi gelişmesi üç sektörde incelenmektedir. Otomobil, alkolsüz içecek ve petrol endüstrisi. Franchising dağıtım yönteminin bu üç sektörde nasıl geliştiğini kısaca açıklayalım; Otomobil imalatçıları, ülke çapında bir dağıtım ağı geliştirmek için gerekli sermaye miktarının çok fazla olması ve merkezi denetimin

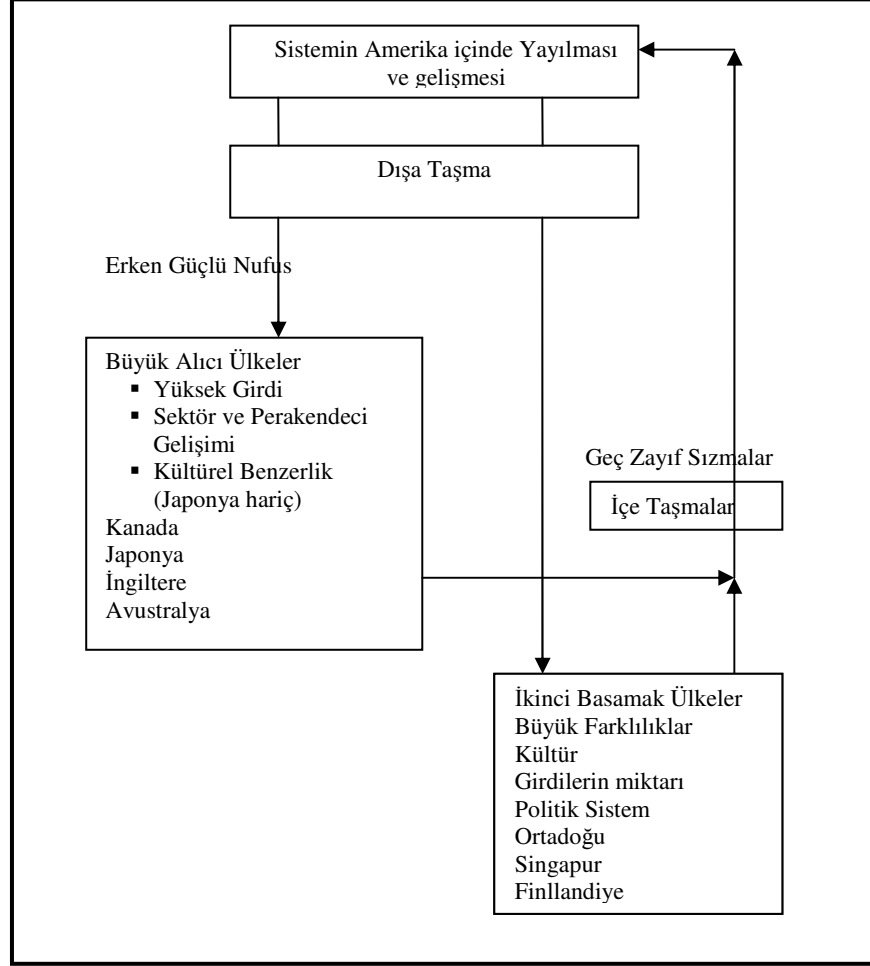
⁴⁵⁹ Nihal Saban, A.g.e, s.15-16.

⁴⁶⁰ A.g.e.,s.16.

zorluğu nedeniyle bölgesel işletmelere dağıtım hakkını vermişlerdir. Böylece gerekli sermayeyi bölgesel işletmelerden temin ederek maliyetlerini düşürmüşlerdir. Belirli bir bölgede satış yapan satıcılar aynı modeli satan diğer satıcıların rekabetinden korunarak satış miktarının fazla olmasını garanti etmişlerdir. Otomobil sektöründeki ilk franchisee 1898' de buharlı otomobil satan William E. Metzger' dir. Perakende birimlerini açmak için sermayeye ihtiyacı olan General Motors Şirketi, imal edilen otomobillerin satışının yapılması ve satış sonrası hizmetin sunulması için ilk başarılı franchise sistemini 1898' de kurarak bağımsız kişilere franchisee olma hakkını vermiştir. Franchise dağıtım yöntemini kullanan ikinci önemli sektör alkolsüz içecek şişeleme endüstrisidir. 1899' larda alkolsüz içecek imalatçıları, nihai ürünün en uygun dağıtım yöntemini bulmaya çalışmışlardır. Ana firmanın, yüksek oranda su içeren içecekleri merkezde imal ederek, uzaktaki bölgelere dağıtımını yapması ekonomik olmadığından ana firma, bölgesel şişeleme tesisleri bularak lisans sözleşmeleri yapmıştır. Ana firmada imal edilen konsantre, yapılan sözleşmeler ile bölgesel şişeleme tesislerine verilir. Bölgesel şişeleme tesisi, konsantre şurubu ölçüsüne göre sulandırarak nihai ürün haline getirir ve şişeleyerek satışını yapar. Böylece ana firma uzaktaki bölgelere daha az maliyede dağıtım yapar. Günümüzde oldukça tanınmış olan Coca-Cola, Pepsi-Cola, 7-up gibi alkolsüz içecek firmaları ürünlerinin dağıtımlarını franchising yöntemiyle gerçekleştirirler. Franchise dağıtım yöntemini kullanan üçüncü önemli sektör petrol endüstrisidir. Otomobil satışlarının ve dağıtımlarının artmasıyla, benzin ve yağ ürünlerine olan talep artmıştır. 1930' larda yaşanan petrol krizi sonucu petrol şirketleri merkezden bölgesel rekabet fiyatları belirleyememişlerdir. Bağımsız petrol ofislerinin fiyat kırımları sonucunda rekabet güçleri ve karları azaldığından, bölgesel yatırımcılarla franchise sözleşmeleri yaparak petrol ofislerini yatırımcılara kiralamışlardır. Bölgesel petrol ofisleri (franchise alan), koşullara göre fiyatı belirlerlerken, petrol şirketleri de kira geliri elde etmişler ve imajlarını yeniden kuvvetlendirerek, petrol satışlarını arttırmışlardır.⁴⁶¹

⁴⁶¹ Dilber Ulaş, A.g.e., s.11-12.

Sistemin Amerika içindeki gelişimini aşağıdaki tabloda gösterebiliriz.



Şekil 4: Franchising'in Uluslararası Yayılımı

Kaynak: Lawrence S.Welch, *Diffusion of Franchise System Use in International Operations*, International Marketing Review, March, 1988, copyright 2001,s10

6.1.1.2. Kanada'da Franchising

Kanada' da, Amerika' ya benzer şekilde federal düzenleme yok. On eyaletten sadece Alberta franchise ile ilgili özel yasaya sahiptir. Alberta Franchises Act kayıt, açıklama, icap ve kabul gibi kulları düzenler. Chief of the Alberta Securities Commission Agency, başvurudan itibaren çalışma süresince uyulması gereken kurallara uyulmadığını denetler. Kanada ile Amerika arasında 1 Ocak 1989 itibarıyla

yürürlüğe giren Serbest Ticaret Anlaşması, tipik iki taraflı bir ticaret anlaşması olup dayanağını Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması' nın XXIV maddesinden alır. Bu maddeye göre, taraflar birbirine ticaret ilişkilerini kolaylaştırmak amacıyla farklı kurallar uygulayabilirler. Franchising ile ilgili kurallar hizmet başlığı altında düzenlenen bölümde yer alır ve temel olarak;⁴⁶²

- a) Ulusal muamele prensibi,
- b) Ayrım yapmama prensibi, üzerine kurulmuştur.

Kanada ve Amerika franchising' de üretim, dağıtım, satım, pazarlama, teslim gibi konularda bu prensiplerle bağlıdırlar. Ancak, FTA' nın yürürlüğe girdiği dönemde uygulanacak kurallar ulusal muamele prensibine bağlı olmasına rağmen, FTA yürürlüğe girdiği tarihten sonra ayırım yapmama ilkesine göre davranılmak zorunluluğunu getirmiştir.⁴⁶³

6.1.1.3. Avrupa' da Franchising

Fransa Avrupa franchising' inin kalbi ve ruhunun olduğu yer olarak nitelenmektedir. 1971' de-Centre d'Etude de la Commercialisation et la Distribution (CECOD) 34 franchise zinciri tespit etmiştir. 1988' de 657 franchising-verenin satışı, toplam perakende satışın %51' i gibi bir orandadır. Franchising, İngiltere' de yeni bir fenomen değildir. Ancak kötü uygulamalar yüzünden kötü bir üne sahiptir. 1977' de British Franchise Association (BFA)' nın kurulmasıyla bu yargı ortadan kalkmaya başlamıştır ve 1988' de franchise-veren sayısı 270' e ulaşmıştır. Master franchising (Master franchising, franchising'e eklenen en önemli olgulardan biridir. Aslında şimdiki araştırmalara göre franchising'in %57' si, master franchising çeşitleriyle ilgilidir.... Aslında master franchising, lisans anlaşmasının bir çeşididir.⁴⁶⁴ Amerikan franchise-verenleri tarafından yaygın olarak kullanılırken hizmet franchising' i halı temizleme çocuk oyun merkezleri ve ev hizmetlerinde yaygın olarak görülmektedir.

⁴⁶² Nihal Saban, A.g.e., s.23.

⁴⁶³ A.g.e., s.24.

⁴⁶⁴ Patrick, j.Kaufman, **Franchising : Contemporary Issues and Research**, The Haworth Pres Inc.,NY, USA, 1995.,p.50.

Almanya' da 1960' a kadar pek bilinmeyen ki sadece 12, civarında franchise-veren olduğu bilinmektedir. 1972'de 60, 1986'da 186, 1990'da ise 400'e ulaşmıştır. Yaygın olduğu alan ise yiyecek sektörüdür.⁴⁶⁵

İspanya' da Avrupa Topluluğu'na katılıncaya kadar, çarpıcı bir gelişme görülmemiştir. Franchise, yiyecek ve giyecek alanında yaygındır. Diğer ülkelere birkaç örnek verecek olursak Japonya' da 1963' de sadece iki franchise-veren varken bu sayı 1978' de 350' ye, 1988' de 700' e çıkmıştır. Yaygın olduğu alanlar, ürün dağıtımı, yiyecek hizmetleri ve iş bağlantılı hizmetlerdir. Avustralya 1960' larda işletme franchising' inin uygulama alanı olmuştur. 1988' lerde 500 franchise-veren ile geniş bir ağ yaratılmıştır. Yaygın olduğu alan, yiyecek dağıtımı ve hizmet sektörüdür. Günümüzde çeşitli ülkelerde, muhasebe/vergi hizmetleri, kozmetik eğlence, sağlık klüpleri gibi, çeşitli alanlarda franchising satış ve hizmetleri verilmektedir.⁴⁶⁶

6.1.1.4. Avustralya'da Franchising

Amerikalı franchisorlar için Avustralya ilk yerlerden biridir. Uzun mesafeye rağmen, gelişmiş hizmet sektörü Amerikan şirketlerinin, Avustralya' ya doğru yüksek oranda güçlü bir katılım potansiyelini sağlamıştır.⁴⁶⁷

Avustralya'ya, franchising platformunda 1970 ortalarında Mc Donalds giriş yapmıştır. Ancak bunun öncesinde, içecek şişeleme, oto galericileri ve çeşitli alanlarda girişimler yapılmıştır.⁴⁶⁸

İlk girişimlerdeki başarılarından sonra pek çok Avustralya şirketi bazılarının aksine bu sisteme girmeyi kabul etmişlerdir. Kaçınılmaz olarak bu olgunun Avustralya' da genişlemesiyle uluslararası ilişkilerin başladığını düşünebiliriz. Yabancı franchisee' lerin ilgisini çektiği için, bu ülkenin küçük işletmeleri çok hızlı gelişmiştir. Bundan

⁴⁶⁵ Nihal Saban, A.g.e., s.16-17.

⁴⁶⁶ A.g.e., s.17.

⁴⁶⁷ Lawrence S.Welch, **Diffusion of Franchise System Use in International Operations**, International Marketing Review, March, 1988, copyright 2001,s.9.

⁴⁶⁸ A.g.e., s.9.

dolayı Avustralyalı franchisorların dışa açılma hareketlerinin geliştiğini görebiliriz.⁴⁶⁹

6.1.2. Avrupa Birliğinde Teşvikler

Franchising karlı, iş güvencesi yüksek bir iş kolu olduğundan, genellikle teşvike muhtaç olmuyor. Bununla birlikte, franchise işletmeler genelde hizmet sektöründe faaliyet gösteren küçük işletmeler olduklarından, KOBİ'lere verilen teşviklerden yararlanıyor. AB üyesi ülkelerde bu kapsamda verilen devlet yardımları, ana hatları ile:⁴⁷⁰

- Kuruluş için hibe, düşük faizli kredi veya kredi garantisi,
- Yeniliklere yönelik yatırımlar için yardım ya da düşük faizli kredi,
- Enerji tasarrufu sağlayan yatırımlar için yardım ya da düşük faizli kredi.

Yönetim ve satış danışmanlığı için yardım AB Komisyonu'nun 15/6/1994 tarihli toplantı sonrasında Bölgesel Politikalar Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan bildiriye, KOBİ'lerin desteklenmesinin esasları ve öncelikleri belirtilmiştir. Bunlar;⁴⁷¹

- Kalite, teknoloji, yönetim, iletişim, çevre ve enerjinin korunması, araştırma merkezleri, pazara giriş, çalışanların eğitimi, kredi ve finansman alanlarında yoğunlaşmaktadır.

AEA anlaşmasının 61 (3c) maddesinde belirtilen "ticareti ve rekabeti bozmayacak yardımlar" kapsamında verilecek destekler şu şekilde sınırlandırılmaktadır.⁴⁷²

- Destek gören alanlarda en çok net yüzde 30,
- 61 (3a) kapsamında ise en çok net yüzde 75,
- Destek görmeyen alanlarda en çok brüt yüzde 15,
- Eğitim ve danışmanlık hizmetinde en çok brüt yüzde 50,
- Ar-Ge için büyük firmalara verilenden yüzde 10 fazlası,
- Yeni iş yaratılmasını amaçlayan yatırımlarda en çok 3.000 ECU,

⁴⁶⁹ A.g.e., s.9.

⁴⁷⁰ <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 07/07/2005 ve http://www.humanresourcesfocus.com/proje8_1.asp 28/04/2005

⁴⁷¹ A.g.e.,

⁴⁷² A.g.e.,

- Özel amaçlı yatırımlarda en çok yüzde 15,
- Diğer yatırımlarda en çok 200.000 ECU,
- 3 Yıllık süre içinde AB'ye bildirilmeden en çok 50,000 ECU.

6.1.3. Türkiye'de Franchising Uygulamaları

Türkiye' de franchising sistemi, 1960' lı yıllarda şehirlerarası yolcu taşımacılığının gelişimi ile önem kazanmıştır. Buna bağlı olarak benzin istasyonlarının oluşumu, otobüs firmaları, bu firmalara ait bilet satışı belirli şartlarla ve sınırlamalarla diğer şehirlerdeki bağımsız ofislere verilmiştir.⁴⁷³ Dağıtım kanalının tam belirlenmemesi dolayısıyla pazarda satış karışıklıkları yaşanmıştır. Bu nedenle imalatçılar perakende satış birimlerini 2400 bağımsız perakendeciden 1000 satıcıya indirmişler ve belirli şartlarla bayilikler vermeye başlamışlardır. 1970 ve 1980' lerde bayilik sistemleri otomobil, beyaz eşya, kozmetik sektörlerinde kullanılmıştır.⁴⁷⁴

24 Ocak 1980 kararları sonucu bürokratik engellerin kalkmasıyla, Türkiye yabancı yatırımcılar için cazip bir pazar haline gelmiştir. Ekonominin dışa açılmasıyla Türkiye pazarına giren yabancı firmaların sayısı hızla artmıştır. Yabancı firmalar, kendi marka adlarını, işletme yöntemlerini kullanma haklarını yerel pazar koşullarını daha iyi bilen Türk yatırımcılara franchising olarak vermeye başlamışlardır.⁴⁷⁵

Türkiye pazarına franchise vererek giren ilk şirketler arasında, Mc Donald' s, Pizza Hut, Fried Chicken ve Burger King gibi fast-food alanında dünyaca tanınan hazır yiyecek şirketleri sayılabilir.⁴⁷⁶

Ancak TURYAP, benzer sistemi McDonald's' dan yıllar önce Türkiye' de kurmuş ilk Türk firmasıdır. Türkiye' de sistemin kendi adıyla anılması ve yaygınlaşması

⁴⁷³ <http://www.opal.com.tr/yd/franchising.asp>, 28/04/2005

⁴⁷⁴ Dilber Ulaş, A.g.e., s.140-141.

⁴⁷⁵ A.g.e., 141.

⁴⁷⁶ <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, 28/04/2005

yabancı sistemlerin Türkiye' ye yatırımı ile başlamıştır ki bu da McDonald' sa nasip olmuştur.⁴⁷⁷

Daha sonraları Nectar Beauty Shop, Wimpy, Kentucky Fried Chicken, Benetton gibi tanınmış yabancı firmalar Türkiye pazarına girmişlerdir. Yabancı firmalar, Türkiye' de bir firmaya franchise verme yetkisi vererek (master franchise) yada kendileri bir şirket kurarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Kendi işini kurmak isteyenler önceleri bayi, acente açarlarken, günümüzde tanınmış bir firmadan franchise alarak kendi işlerinin sahibi olmaya başlamışlardır. Yabancı firmalarla birlikte Sagra, Turyap, Mudurnu Piliç, Hacıoğlu Lahmacun, Sultanahmet Köftecisi, Kayserili, Tadım Pizza, Mudo, Limon gibi Türk firmaları da franchise vermeye başlamışlardır. Nilay Gelinlik, Coton-Bar, Sagra ülke dışında franchise veren ilk Türk firmalarıdır.⁴⁷⁸

1985' te yabancı franchising işletmesi olarak Mc Donalds' ın, Türkiye piyasasına girmesinden bu yana sektör 200' e yakın franchisor ve 4000' in üzerinde franchisee barındırır hale gelmiştir. Franchisor' ların üçte biri yabancı işletmelerdir. Türkiye' deki franchising işletmelerinin 1998' yılı sonundaki ortalama cirosu 900 milyon dolar civarındadır ki bu da 1997 yılına göre %85' lik bir artış gösterir. Bu miktarın yarısı yabancı işletmelerden kaynaklanmaktadır.⁴⁷⁹

Yakın zamanda franchising sistemini oluşturan ve temizlik hizmetlerini bu örgütlenme altında tüketiciye sunmayı hedefleyerek franchise vermeye başlayan Jani-King gibi şirketler ise sektöre farklı bir bakış açısı getirmektedir. Bugün franchising sisteminin içindeki firmaların sayısı 150' ye ulaşırken, işletmelerin sayısı ise 2000 civarına yükselmiştir.⁴⁸⁰

Tüm bu yatırımlara rağmen “Eğitim yetersizliği, yatırımların sabırsızca geri dönüşünün telaşı birçok firmayı açtıkları yerleri kapatmaya zorlamıştır. Nitekim Fuddrakers, Dairy Queen, Baskin Robbins, Ice Cream, Jani King gibi dünyaca

⁴⁷⁷ <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 07/07/2005

⁴⁷⁸ Dilber Ulaş, A.g.e., s.141.

⁴⁷⁹ Onur Can SAATÇİOĞLU, A.g.e., ?

⁴⁸⁰ <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, 28/04/2005

tanınmış başarılı zincirler, Türkiye operasyonlarında açtıkları yerleri teker teker kapatmışlardır. Bu hayal kırıklığındaki en büyük pay sahibi ise kendileri olmuşlardır. Zira yeterli pazar araştırması yapmayarak franchise alanı başıboş bırakanlar sonunda umduklarını karlarına yansıtamamışlar ve operasyonlarını sona erdirmek zorunda kalmışlardır. Bir kısım zincirler ise işlerini başka yatırımcılara devretmişlerdir. Söz konusu zincirleri ilk getiren yatırımcıların devretmeleri diğerleri gibi başarısızlık diye tanımlanmayabilir. Kimi az kar ettiğinden, kimi fazla kar ettiğinden devretmiştir. Her durumda arzulanan, işe sonuna kadar sarılacak kişinin bulunamaması, tecrübe eksikliği vb. Ancak yine de master franchiseelerin insan kaynakları seçimlerini doğru uygulayamamaları, bölgesel araştırmalara önem vermeyişleri ve franchising sistemini iyi etüt edememiş olmaları onların işlerini devretmeye zorlamıştır⁴⁸¹

Bu neticede tabii olarak franchisorların da suçu yok değildir. Onlar da üstlerine düşen franchising ilkelerine çok da sadık kalmamışlardır. Yerli zincirler de benzeri dalgalanmalar yaşamışlardır. Coğunlukla başarılı bir marka ve isme sahip olanlar franchising' i seçmişler, ancak iyi etüt edememeleri ve uzun vadeli düşünmemeleri onları sorunlarla karşı karşıya bırakmıştır. Yetersiz tecrübe, yasal boşluklar, franchising verilen kişide seçici davranmamaları ve işletme kıskançlıklarından ötürü sayıları hızla ortan zincirler, iki-üç sene içinde yeniden küçülmüşlerdir. Franchising sisteminin Amerika' daki başarılı ve muazzam gelişmeleri, keza bazı Avrupa ülkelerinde de olduğu gibi, yatırımcıları sistemi, sistem deneyimlerini fazla incelemeden franchising uygulamalarına yöneltmiştir. Ancak, franchising' in sağlıklı temeller üzerine oturması gerektiği, yoğun bir hazırlık devresi ihtiyacı, standartlaşma için gerekli emeğin sabırla harcanması bilinci henüz yatırımcıların belleğinde yer etmeye başlamıştır. Madalyonun öbür yüzüne bakıldığında ise görünen o ki, sistem Türk girişimcisinin özgürlüğüne düşkün, risk almayı seven yapısına çok uygundur. Sistemin Türkiye'deki seçeneklerine şöyle bir bakacak olursak karşımızda üç seçenek buluruz.⁴⁸²

⁴⁸¹ <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 07/07/2005

⁴⁸² <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 07/07/2005

1. Seçeneklerinden birincisi Amerika' dan, Avrupa' dan ve dünyanın diğer bölgelerinden franchise vermekte olan yabancı firmalardan biriyle franchise anlaşması yapmaktır. Bu seçenekte girişimciler, ürün/marka veya işletmecilik imtiyazını yurtdışındaki ana firmadan anlaşma yoluyla satın almaktadır.

(Şu ana kadar bu yolla ülkemize gelen dünyaca ünlü markalara McDonald' s, 7-Eleven, Pizza Hut, Sicil' y, Baskin Robbins, Benetton, Levi' s, Holiday Inn., Alphagraphics, Nutra Slim ve Wimpy örnek verilebilir.)⁴⁸³

2. Girişimciler için ikinci seçenek ise ürün/marka veya işletmecilik imtiyazını yurtdışındaki ana firmadan değil, Türkiye' den almaktır. Ana firmayla Türk firması arasında yapılan "master lisans" anlaşmasıyla yerli firma ürün/marka veya işletmecilik imtiyazını iç piyasada hem kendisi kullanmakta hem de Türk girişimcilere kullanırmaktadır.

(Türkiye'de bunu uygulayanlara Kentucky Fried Chicken, 7-Eleven, Sicily' s, Pizza Hut, Baskin Robbins, Benetton, Levi' s, Nutra Slim ve Lee Cooper örnek verilebilir. Türk girişimciler, bu seçenek sayesinde, yurt dışından aldıkları isim veya işletmecilik hakkını iç piyasada satma imkanını elde etmektedir.)⁴⁸⁴

3. Franchising' de üçüncü seçenek, piyasada pazar payı oluşmuş, tanınmış yerli markaların şemsiyesi altına girmektir.

(Türk firmaları arasında Turyap, Sagra Special, Limon, Mudo, Şütte, Mudurnu, Kayserili Restaurant sayılabilir. Günümüzde franchising' in önemini kavrayan ve franchise vermeye başlayan yerli firmalar, henüz uluslararası olamamışlar, ancak, yurt içinde yaygınlık kazanmaya başlamışlardır.)⁴⁸⁵

Bugün Türkiye' deki franchising uygulamalarına bakıldığında yatırımcıların henüz sistemi tanıma aşamasında olduğu, ancak iki-üç sene öncesinin

⁴⁸³ Fatma Demirci, A.g.e., s. 56.

⁴⁸⁴ A.g.e., s. 56

⁴⁸⁵ A.g.e., s. 56

sabırsızlığından ve tecrübesizliğinden kurtuldukları, görülmektedir. Daha çok eğitim programları ve uzun vadeli yatırım bilinci franchisingde Türk yatırımcısının artık bildiği unsurlardır.⁴⁸⁶

Finansal yapıdan incelendiğinde “Türkiye’de franchising sistemine giden para 1 milyar dolar. Bu, 50 milyar dolarlık toplam perakende harcamasının içinde yüzde 2’ si demek. Bu da markalaşma ve kurumsallaşmanın daha başındayız anlamına geliyor. Bir taraftan daha çok fırsat var da denebilir. Türkiye’ de şirketler hızla açılıyor, çünkü girişimci bir milletiz. Ama aynı hızla kapanıyor. Deneme yanılma yöntemi ülke ekonomisine de zarar veriyor.”⁴⁸⁷

Türkiye’ de de hızla önemli bir yer teşkil etmeye başlayan franchising konusundaki hukuki düzenlemeler mevcut genel kanunlar çerçevesinde yürütülmekteyken, 1994 tarihli “Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun” ve bu kanun uyarınca 1998 yılında Rekabet kurulu tarafından çıkarılan “Franchise Anlaşmalarına İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği” ile daha sağlıklı şekilde uygulama imkanına kavuşmuştur.⁴⁸⁸

Türkiye’ de işgücünün yaklaşık %8.4’ ü işsizdir. Çalışanların %15.6’ sı sanayide istihdam edilmektedir. Gelişmiş ülkelerde sanayi %16-20 arasında bir kesime iş verebilmektedir. Bu oran Japonya’da %23, Almanya’da %30’ u bulmaktadır. Türkiye’de çalışanların %52’ si tarım alanında istihdam edilmektedir. Gelişmiş ülkelerde bu oran %3-8 arasında değişmektedir. Türkiye’de iş gücünün yarısının tarımsal kesimde iş bulması gizli işsizliği ortaya çıkarmaktadır. İstihdamın asıl hizmet sektöründe yoğunlaşması gerekmektedir. Girişimcinin başladığı işi başaramaması sermayenin uçup gitmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu istihdamı elde etmektedir. İşte burada franchising’ in avantajı devreye giriyor ve girişimci hiç bilmediği bir konuda güvenle yatırım yapabiliyor. Sistem sayesinde aranan elemanların özellikleri tam anlamıyla tanımlanmaktadır, yapacağı işler talimatname olarak verilmektedir, benzeri işyerinde iş başında eğitim

⁴⁸⁶ <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 07/07/2005

⁴⁸⁷ Mayir Saranga, **Franchise’da Yerli Mallar Öne Geçti**, www.kobifinans.com.tr, 27/06/2005.

⁴⁸⁸ <http://www.ada.net.tr/hukuk/hukukkonusumart.html>, 28/04/2005

verilebilmektedir. Eğitimsizlik oturmuş bir franchise işletmesi için sorun oluyor. Hizmetin kalitesi eleman değişikliklerinden en az seviyede etkilenmektedir. Ayrıca, iş pazarının durumu açısından yeni iş yerlerinin açılması, istihdam politikası bakımından önem taşımaktadır. Sürekli olarak yeni ürünler, hizmetler ve pazarlama stratejileri ortaya çıkmakta, bunlar sayesinde yeni istihdam olanakları ve dolayısıyla yeni talep yaratmaktadır.⁴⁸⁹

Franchising sistemi ile çalışan yaklaşık 60 iş kolu mevcuttur. Bunlar arasında; Otomobil Kiralama, Otomobil Servis Ürünleri, İş Yardım Servisleri, İş Araçları, Giyim ve Ayakkabı, Yapı Dekorasyon, Bilgisayar, Kozmetik, Perakende Satış Mağazaları, Eğitim, Yiyecek, Sağlık Ürünleri, Ev Aletleri, Kuru Temizleme, Fast-Food, Otelcilik ve Lokanta vb. sektörler bulunmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çeşitlendirme hızla artmaktadır”.⁴⁹⁰

Bugün “Türkiye’ de bulunan girişimciler, yabancı bir firmanın franchise’ ını almak istediklerinde taraflar arasında yapılan sözleşme yabancılık unsuru taşıdığından Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne tescil edilmesi halinde yürürlüğe girer. Franchising sistemiyle, ülke içinde elde edilen gelirlerin yurt dışına transfer edilmesinin ülke ekonomisine zarar vereceği yolunda çeşidi görüşler vardır. Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü sözleşmede belirtilen royalti ödemelerinin üzerinde gerekli kontrolü yapmakla yetkilidir.⁴⁹¹

Franchise vermek isteyen yabancı bir firmanın 6224 sayılı kanun ve çerçeve kararı uyarınca 25.5.1986 tarihinde yayınlanmış olan 1 no’ lu tebliğe göre onay müracaatı şu belgelerle yapılır;⁴⁹²

- Anlaşma taslağı,
- Anlaşma konusu mal ve hizmetin yapılacağı veya üretileceği tesislere ait tevsik edici belgeler,
- Yapılabilirlik (Fizibilite) Raporu,

⁴⁸⁹ <http://www.deulcom.com.tr/df/>, 18/06/2005

⁴⁹⁰ <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, 28/04/2005

⁴⁹¹ Dilber Ulaş,A.g.e., s.51.

⁴⁹² A.g.e., s.51.

- Dışarıdaki kuruluşun mali durum veya yıllık cirosunu gösterir belgeler ve yaptığı araştırma geliştirme masrafları,
- Anlaşma konusunda tescilli bir patent veya know-how varsa, tevsik edici belge.

Sonuç olarak Türkiye’ de Franchising sistemi işlevselliğini günbegün arttıracaktır. Zira “Toplum bilimciler, Türkiye’ deki göç olgusunu da göze alarak tüketim kültürlerini ve bu kültürler içindeki sapmaları incelediklerinde, kişilerin tüketim aşamasındaki arzu ve davranışlarının güven esasının içgüdüsel tepkileri ile paralel olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuçta çeşitliliğin, farklılığın aksine tüketimde insanların standartlar ve detaylardaki benzer öğeleri tercih ettiklerini ve bunu sevindiklerini göstermektedir. Dolayısıyla franchising’de birbirine benzerlik bir avantaj durumundadır.”⁴⁹³

Türkiye’ de kamu ve özel sektör kuruluşları, dışarıdan yerleşik kişi ve kuruluşlarla yapacakları lisans, know-how, teknik yardım, yönetim ve franchise anlaşmalarının tescili için Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü’ne müracaat ederler.⁴⁹⁴

Tablo 11 : 2002 Yılında Tescil Edilen Lisans, Know-How, Teknik Yardım, Yönetim ve Franchise Anlaşmalarının Ülkelere Göre Dağılımı.

Ülke	Sayı	Ülke	Sayı
A.B.D	17	Japonya	7
Almanya	13	Danimarka	3
Hollanda	12	Singapur	2
İngiltere	9	İsle Of Man	1
Fransa	8	Macaristan	1
İsviçre	8	B.A.E.	1
İtalya	7	Diğer	6

Kaynak : Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Yabancı Sermaye Raporu 2002, Ankara, Şubat 2003,s.34

⁴⁹³ <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 07/07/2005

⁴⁹⁴ Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, **Yabancı Sermaye Raporu 2002**, Ankara, Şubat 2003,s.34

2002 yılı verilerine göre Türkiye’de tescili gerçekleştirilen lisans anlaşmaları en çok hizmet sektöründe gerçekleşmektedir.

Tablo 12: 2002 Yılında Tescil Edilen Lisans, Know-How, Teknik Yardım, Yönetim ve Franchise Anlaşmalarının Sektörlere Göre Dağılımı.

Sektörü	Adet	Sektörü	Adet
Diğer Toplumsal hizmetler	22	Lastik Sanayi	1
Taşıt Araçları Yan sanayi	12	Madeni Eşya Sanayi	1
Elektronik Sanayi	7	Metal Madenciligi	1
Elektrik Mak. Techi. San	6	Restoran, Kafe, Yeme-İç. Yer.	1
Hazır-Giyim Sanayi	5	Sağlık Hizmetleri	1
Ticaret	5	Seramik, Pişm. Kil ve Çim.Ger	1
Diğer İmalat Sanayi	3	Sinema ve diğer Eğlence Yerleri	1
Endüstriyel Kimyasal Ürünler	3	Taşımacılıkla ilgili Diğ. Hiz.	1
Kimya Sanayi	3	Taşıt Araçları İmalat Sanayi	1
Otel Pansiyon ve Kamping İşletmeleri	3	Çimento Sanayi	1
Plastik Sanayii	3	Ölçü-Kontrol ve Optik Do.İm.Sa.	1
Bitkisel Üretim	2	Özel Eğitim	1
Diğer Kimyasal Ürünler	2	İplik, Dokuma, Örme ve Apre Sanayi	1
Diğer Faaliyetler	1	Dokuma, Giyim ve Deri Sanayi	1
Diğer Petrol ve Kömür Ürünleri	1	Elektriksiz Makine İmalat Sanayi	1
Diğer Çeşitli Şahsi Hizmetler	1	Gıda Sanayii	1

Kaynak : Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Yabancı Sermaye Raporu 2002, Ankara, Şubat 2003,s.34

Türkiye’deki herhangi bir işletmenin franchise vermesi halinde Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü’ne başvurması gerekliydi. Şimdiki uygulama bu zorunluluk ortadan kaldırılmıştır. Şimdi sadece teşvik almak amacıyla Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü’ne müracaat edilmektedir. Başvuru sırasında aşağıdaki form kullanılmaktadır.

Şekil 5 : Doğrudan Yabancı Yatırımcılar İçin Faaliyet Bilgi Formu 1

DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLAR İÇİN FAALİYET BİLGİ FORMU	
EK:1	BU FORM HER YIL MAYIS AYI SONUNA KADAR, BİLANÇO VE GELİR TABLOSU İLE BERABER YABANCI SERMAYE GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE GÖNDERİLECEKTİR.
KAR TRANSFERLERİ	
Transfer Edilen Miktar	
ABD Doları Karşılığı	
Transfer Edilen Ülke	
Transfer Tarihi	
LİSANS, KNOW-HOW, TEKNİK YARDIM, FRANCHISE ANLAŞMALAR VE TRANSFERLER	
Lisansör	
Lisansörün Ülkesi	
Lisansın Konusu (EK-5 Listedeki Kod 4 'e göre Seçilecek)	
Transfer Edilen Miktar	
ABD Doları Karşılığı	
Transfer Edilen Ülke	
Transfer Tarihi	
DIŞ TİCARET	
Son Yıl İhracatı (ABD Doları)	
Son Yıl İthalatı (ABD Doları)	
PERSONEL DURUMU	
Yerli Personel Sayısı	
Yabancı Personel Sayısı	
Toplam Personel Sayısı	
YIL İÇİNDEKİ ÜRETİM FAALİYETLERİ	
Üretilen	
Ürünler / Hizmetler (Miktar / EK-5 Listedeki Kod 4 'e göre Seçilecek)	
Ürünler / Hizmetler (Değer / EK-5 Listedeki Kod 4 'e göre Seçilecek)	
YATIRIMLAR	
Geçtiğimiz Yıl Yatırım Yapıldı mı?	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>
Bu soruya "evet" cevabı verdiyseniz aşağıdaki soruları cevaplandırınız	
Yatırımın Konusu (EK-5 Listedeki Kod 4 'e göre Seçilecek)	
Yatırımın Cinsi	Yeni <input type="checkbox"/> Tevsii <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
Yatırımın Miktarı (ABD Doları)	
Bu Yatırım İçin İstifade Edilen Devlet Destekleri (Varsa Teşvik Belgesi Numarası ve Tarihi)	
Şirket Kaşesi ve Yetkili İmza	

Şekil 6 : Doğrudan Yabancı Yatırımcılar İçin Faaliyet Bilgi Formu 2.

DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLAR İÇİN FAALİYET BİLGİ FORMU			
EK:1		BU FORM HER YIL MAYIS AYI SONUNA KADAR, BİLANÇO VE GELİR TABLOSU İLE BERABER YABANCI SERMAYE GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE GÖNDERİLECEKTİR.	
A.ŞİRKETE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER			
Ünvanı			
Adres			
İli			
Posta Kodu			
Telefon No			
Faks No			
E-Posta			
İnternet Sitesi			
Vergi Dairesi			
Vergi Hesap No			
Genel Müdür/Müdür Adı Soyadı			
Sektörü (EK-5 Listeden Kod 4 'e göre Seçilecek)			
Türkiye'deki Markaları			
Ticari İsimleri			
Bağlı Ortaklıkları/İştirakleri-Ünvanı			
Bu İştirakteki Ortaklık Oranı			
Varsa Şubelerin Bulunduğu İller			
B.ŞİRKETİN ORTAKLIK YAPISI			
Ortak Adı	Tabiyeti	Ortaklık Oranı (%)	Sermaye Payı (TL)
I. Yabancı Ortaklar			
II. Yerli Ortaklar*			
	T.C.		
	T.C.		
Diğer Yerli Ortaklar	T.C.		
III. İMKB'de İşlem Gören Hisseler			
Toplam			
* En büyük üç yerli ortak yazılacaktır.			
YABANCI ORTAK / ORTAKLAR HAKKINDA BİLGİLER **			
Adı / Ünvanı			
Yurtdışı Adresi			
E-posta			
İnternet Adresi			
Uluslararası Markaları			
Yabancı Ortağın Çok Uluslu Bir Şirket Olması Durumunda Merkez Şirketin İsmi ve Ülkesi			
***Yabancı ortağın birden fazla olması durumunda ek sayfa yapılacaktır.			

17 Haziran 2003 Tarih ve 25141 sayılı resmi gazetede ilan edilen 5.6.2003 tarihinde kabul edilen 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu' nunda Md3-a/1 ile Türkiye'de doğrudan yabancı yatırımın yapılması serbest, Md.3-a/2 ile yerli yatırımcılarla eşit kılınmıştır. Md 3-c ile ülke içinde edinilen gelirlerin yurt dışına transferi serbest bırakılmıştır. Md3-d ile mülkiyet serbesitesi sağlanmıştır.⁴⁹⁵

6.1.3.1. Türk İş Dünyasının Franchising Uygulamalarına Bakışı

a. Ulusal Franchising Derneği (UFRAD)

Türkiye'de Franchising sistemi ile ilgili problemlerin çözümü konusunda UFRAD derneği bulunmaktadır. "UFRAD Franchising Derneği, Türkiye' de franchising sisteminin gelişmesi, sağlıklı bir şekilde yerleşmesi ve yürütülmesi, sisteme güven duyulmasını sağlamak amacı ile 1991 yılında kurulmuştur. UFRAD' ın amacı, franchising' in Türkiye' de doğru bir biçimde öğrenilmesini ve sağlıklı bir biçimde gelişmesini sağlamak, temel kuralları belirlemek ve uygulanmasını sağlamak, Türk hukuk sistemi içinde yerini bulması ve sisteme güven duyulması için gerekli çalışmaları yapmak ve sistemin gelişmesi için bilgi kaynakları oluşturmaktır.⁴⁹⁶

UFRAD üyeleri, UFRAD' ın 1995 yılında kabul ettiği "Dürüstlük ve Açıklık İlkeleri" ne uymayı taahhüt etmiştir. Dürüstlük İlkeleri Avrupa devletlerindeki franchise verenlerin gönüllü olarak benimsediği temel ilkelerdir. Açıklık İlkeleri ise, ABD' de halen geçerli kanunlara göre, franchise almak isteyenlere verilecek olan bilgi paketini tanımlamaktadır. Üyeler hakkında UFRAD' a gelen şikayetler değerlendirilerek, gerekirse üye firmanın hatalı uygulaması sona erene kadar ismi listeden çıkartılır. Yani bir anlamda "Beyaz Liste" yapılmaktadır. Bu listedeki firmaları yatırımcılar nezdinde avantajlı duruma getiriyor, listede yer almayanları aynı ilkeleri uygulamaya özendiriyor, yatırımcıları koruyor. UFRAD, ülkemizde franchising sisteminin güvenilir kalması için çalışmaktadır. Mevzuattaki eksikliklerin tamamlanması için yurt dışındaki uygulamaları izlemektedir. Kamu yetkileri

⁴⁹⁵ T.C. Resmi Gazete, 17 Haziran 2003, sayı:25141,s.2

⁴⁹⁶ <http://www.deulcom.com.tr/df/>, 18/06/2005

nezninde franchising' i ve ihtiyaçlarını tanıtılmak için girişimlerde bulunmaktadır. Türkiye' de UFRAD üyesi olmayan franchise zincirleri de var. Bunların bir kısmı şimdilik franchise vermedikleri için UFRAD' a üye olamıyorlar, bir kısmı üyelik için başvurmamıştır, diğer bir kısmı da çeşitli nedenlerden dolayı üyelikten çıkartılmışlardır.⁴⁹⁷

b. UFRAD' ın Hizmetleri

UFRAD “Ülkemizin ekonomik politikasıyla ilgilenen kişilere, özellikle esnaf ve sanatkarlara, özel girişimcilere serbest meslek mensuplarına, özel ve kamu kesiminde çalışan yöneticilere hitap ediyor. Ekonomik (sınai, ticari, mali) ve sosyal konulara yönelik sorunların çözümünde gerekli araştırmaları yapıyor, yaptırıyor. Bülten, bildiri, gazete, dergi gibi yayın faaliyetlerinde bulunuyor. Bilgi akışını franchising sektörünün ekonomik ve hukuksal sorunlarını, gelişmelerini düzenli olarak yayınladığı haber bültenlerinde bilgi servis ağı ile sağlıyor. İşletme sistemi sahibi franchise veren firmaların ilgi alanlarını politik ve ekonomik arenada ve kamuoyunda ilgili çevrelere yansıtıyor. Yerli franchise sahibi firmaların, yatırımlarını yurtdışı pazarlara taşımasında ilişkileri kuruyor, sürekli destek yaratıyor. Politik arenada kredisel, bankasal teşvik ve leasing aracılığına destek oluyor.”⁴⁹⁸ Tüm bu işlemler karşılığında UFRAD üyelerinden giriş aidatı olarak 150 milyon TL, yıllık üyelik aidatı olarak 100 milyon TL almaktadır.

c. UFRAD' ın Faaliyetleri

Bilgi kaynaklarını sürekli kamuoyuna açıyor. Anadolu şehirlerinde Ticaret ve Sanayi Odalarında eğitim çalışmaları ve seminerler düzenliyor. Dernek merkezinde bulunan eğitim ve seminer salonunda franchise veren firma yöneticilerine ve franchise alan girişimcilere yönelik her ay en az iki kere olmak üzere seminerler düzenliyor. Sektör yuvarlak masa toplantıları düzenliyor. Franchising sektörünü konu alan televizyon programlarına destek veriyor ve düzenliyor. Her yıl ekim ayında İstanbul' da düzenlenen Franchising fuarına destek veriyor. Her ay iki bin

⁴⁹⁷ A.g.e.,

⁴⁹⁸ <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 07/07/2005

adrese ulaşan aylık franchise bülteni yayınlıyor ve ücretsiz dağıtıyor. Danışma kurulu vasıtasıyla franchise ihtilaflarını Türk hukuku ve uluslararası franchise ilkeleri doğrultusunda inceliyor. Türkiye Franchise Magazin' e destek veriyor.⁴⁹⁹

d. UFRAD Üyelikleri

Demeğin asli ve fahri olmak üzere iki tür üyesi var. Üye olabilmek için, iki üyenin tavsiyesi gerekiyor. Eğer yabancı bir zincirin Türkiye hakları alınmışsa, ana firmanın kendi ülkesindeki franchise derneğine üye olması temsilcinin üye kabulü için yeterli oluyor. Yerli bir firma franchise veriyorsa veya yabancı ülkede dernek üyesi olmayan bir zincirin temsilciliği alınmışsa önce iki tane franchise verilmesi bekleniyor, sonra franchising uygulamalarına bakılarak üyelik başvurusu red veya kabul ediliyor. Üye olmak isteyenler örneğine uygun başvuru formunu doldurarak derneğe verir⁵⁰⁰

Bununla birlikte UFRAD uluslararası alanda International Franchise Association (IFA) ve European Franchise Federation (EFF) üyesidir.

e. UFRAD Franchise Bilgi Paketi⁵⁰¹

1- Franchise Veren Hakkında Bilgiler: Franchise veren ana firmanın veya Türkiye temsilcisinin tam adı, adresi, statüsü, (Anonim, Limited, Ortaklık veya gerçek kişi) ve faaliyet konusu, firmanın ne zamandır franchising sistemiyle isim hakkını sattığı belirtilir.

2- Franchise Veren Firmanın Yöneticileri ve Yönetim Kurulu Üyelerinin isimleri ve iş Tecrübeleri: Şirket sorumlularının (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Finans- Pazarlama- Eğitim-İşletme Franchise ilişkileri Bölüm Müdürleri) son beş yılı kapsayan iş tecrübeleri, çalıştıkları yer, konu, işverenin kimliği ile ilgili bilgiler verilir. Firma bölge temsilcisi veya franchise komisyoncusu kullanıyorsa, bu şahıslarla ilgili bilgilerde verilmelidir.

⁴⁹⁹ <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 07/07/2005

⁵⁰⁰ A.g.e.,

⁵⁰¹ Dilber Ulaş, A.g.e., s.138-140

3- Dava Kayıtları: 2.maddede belirtilen kişilerin veya franchisorun son on yılda taraf olduğu tüm hukuki davalar bu bölümde belirtilir.

4- Konkordato veya iflas geçmişi: Franchisor' un veya yöneticilerinin (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, ve Yönetim Kurulu Üyeleri) son 15 yılda yaşadıkları iflas ve konkordato belirtilir.

5- Franchise Sisteminin Tanımı: Franchisor ürününü, içinde bulunduğu sektörü, ve pazarı somut bir şekilde anlatmalıdır.

6- Franchise Alanın ilk Yatırımı: Franchisor, franchisee' nin franchise hakkını alması ve işletmeyi kurması için gerekli tüm yatırım miktarını, ödeme şeklini ve zamanını, yatırımın iade edilebilir kısmını açıklamalıdır. Ayrıca, tavsiye edilen işletme sermayesi de bu bölümde belirtilir. Her franchisee' den aynı miktarda franchise ücreti alınıp alınmadığı, alınmıyorsa bu ücretin belirlenmesinde kullanılan yöntem ve formülün açıklanması gerekir. Franchisor aldığı parayı genel anlamda ne amaçla kullandığını da bildirmelidir.

7- Tekrarlanan Ödemeler: Franchisor' a ödenecek tüm dönemsel ödemeler belirtilmelidir. Bunlar leasing, royalty, reklam fonu, kira gibi ödemelerdir.

8- Belirtilen veya Onaylanan Kaynaklardan Belirli Özellikler Dahilinde Alışveriş Zorunlulukları: Franchisor, franchisee' ye hangi satıcıları, hangi amaçla kullanacağını ve bu satıcılarla kendisinin bir iş ilişkisinin bulunup bulunmadığını açıkça belirtmelidir. Franchisor, franchisee' nin satın alması, kiralaması veya finansal kiralaması gereken tüm ekipman, envanter, tabela, ve diğer hizmet ve malzemelerin listesini, bunlar için uygulanan özellik ve zorunluluklarla birlikte açıklamalıdır.

9- Finansman Paketi: Franchisor, finansman konusunda franchisee'ye sağlayacağı veya aracı olacağı tüm yardımları detayları ile bu bölümde anlatır.

10- Franchisor' un Franchisee' ye Karşı Sorumlulukları: Franchisor franchisee' ye açılış öncesi ve sonrası yapacağı tüm yardımlar, sağlayacağı hizmet ve sorumluluklar bu bölümde somut olarak açıklanır. Verilecek eğitim, eğitimin süresi, ve yer seçiminde gösterilecek yardım açıklanmalıdır.

11- Satışa ve Korunmalı Bölgeye Uygulanan Kısıtlamalar ve Yasaklar: Franchisee' nin satacağı ürün ve hizmetlerin ve satışı yapabileceği coğrafi bölgenin tanımı bu bölümde yapılır. Uygulanan her kısıtlama için bir açıklama getirilmelidir. Franchisee' ye verilen bölgenin korunması için gerekli bir satış hacmi var ise

önceden belirtilmelidir.

12- Tescilli Tüm Ticari Marka, Logo, Sembol ve isimler ile ilgili Bilgi: Tescilli tüm ticari marka, logo, sembol, ve isimler ile ilgili tüm bilgilerin bu bölümde franchise alana verilmesi gerekir. Herhangi bir hususta bir problem olursa açıklanır.

13- Patent ve Copyright: Tescilli tüm patent ve copyright' lar ile ilgili bilgilerin bu bölümde franchisee' ye verilmesi gerekir.

14- Franchisee' nin işletmesinde Kendisinin Bulunması Zorunluluğu: Franchisee' nin yapması gerekenler ve sorumlulukları belirtilir.

15- Franchise Antlaşmasının iptali, Değiştirilmesi, Devri, Tekrar Satın Alınması, Uzatılması: Bu türlü durumlarda franchisee' nin ve franchisor' un yapması gerekenler, hakları ve sorumlulukları açıklanmalıdır.

16- İstatistik Bilgiler: Franchisor franchisee' lere kendisine ait kaç tane işletmesi olduğunu bildirmelidir. Franchise verilmiş fakat henüz açılmamış işletmelerin sayısı ve gelecek bir yıl içinde kaç tane franchise satılması hedeflendiğini bildirmelidir. Son 3 yıl içinde kaç tane anlaşmanın fesh edildiğini, yenilendiği veya değiştirildiğini bildirmelidir.

17- Ünlülerin Sistem içinde Varlığı: Eğer toplum tarafından tanınan ünlü bir kişi franchise sistemi ile ilgili bir faaliyette bulunuyorsa, ilişkinin tür ve şekli açıklanmalıdır.

18- Franchise Verenle ilgili Mali Bilgiler: Yıllık bilançolar ve ödenen vergilerin franchisee' ye bu bölümde verilmesi gerekir.

19- Dökümanlar: Örnek franchise anlaşması ve diğer imzalanması gereken kontratların örnekleri franchise bilgi paketinin bir parçası olarak verilmelidir.

20- Teyid: Franchisee'nin franchise bilgi paketini aldığına dair imzalayacağı bölümdür. Bir adet sayfadan ibaret olan bu bölüm, franchisor için franchise bilgi paketini verdiğinin kanıtıdır.

6.1.4. Türkiye' de Franchising Teşvikleri ve Dış Ticaret Müsteşarlığının Desteği

6.1.4.1. Franchising Teşvikleri

Öncelikle her biri ayrı işletmeciye ait fakat aynı marka altında faaliyet gösteren, aynı sistemi kullanan, aynı fondan reklam yapan, aynı kaynaktan mal temin

eden, aynı yerde eğitim alan işletmeleri tek bir teşvik belgesi kapsamında görmek gerekir. Sisteme teşvik verilmesi ile parasal destekten çok daha önemli olan moral ve destek kontrol gelecektir. Bireysel yatırımcı işe daha büyük güvenle girecek. İş yanda bırakırsa teşvikle sağlanan avantajlarını kaybedeceğinden, işine daha sıkı sarılacak. Ana firma teşvik alabilmek için işin gereği olan bilgi birikimi, kurumsal altyapı, destek hizmetleri yatırımı ve yönetim organizasyonunu tamamlayacak. Ana firma teşvikin muhatabı olacağından, işletmelerin başarısızlığa uğramaması için daha çok çalışacak. Teşvik almak, bir anlamda projesini yetkili makamlara kabul ettirmek gibi görülecek. Sağlanacak güvenle, kamuya ait olmayan bankalardan nispeten uygun şartlarla kredi veya leasing temin edilebilecek. Devletin verdiği teşvik kimsenin projesine kefil olmayacağından, UFRAD üyeliği veya UFRAD kurallarına uymuş olmak önemli bir kriter oluşturacak. Böylelikle UFRAD hatalı uygulama içinde olan üyelerine karşı bir önemli yaptırım elde edecek. Zamanla franchise alanlar nezdinde önemli ve yetkili bir şikayet mercii olacak. Ülkemizde franchising sektörünün nabzını elinde tutacak. Sistemin kontrol mekanizması olacak. UFRAD başvurusundan sonuç almayan şikayetçiler TOSYÖV ile küçük işletmelere sahip çıkan kuruluşlara, 'Tüketici Mahkemeleri' ne veya ilgili bakanlığa gidebilecekler. Türkiye' de franchising sistemine yarar gördüğümüz teşvikler ise şunlardır: Yatırım indirimi, ithalatta vergiden muafiyet, yatırım mallarında KDV erteleme, Ar-ge, tanıtım, patent, marka, danışmanlık masraflarına katkı, uzun vadeli, düşük faizli kredi ve leasing sağlanması, kredilere teminat desteği.⁵⁰²

6.1.4.2. Franchising Desteği

Destek ödemesi talebinde bulunulan ve franchising sistemi ile yurtdışında açılan ve faaliyete geçirilen mağazayla ilgili⁵⁰³ aşağıdaki belgeler istenmektedir.

1) Onaylanmış franchising sözleşmesinin aslı veya noter yada uygulamacı kuruluşun aslını görerek onayladığı örneği ve söz konusu kontratın noter onaylı tercümesi,

2) Söz konusu mağazayı açan ve faaliyete geçiren şirketin onaylanmış tescil belgesinin aslı veya noter yada uygulamacı kuruluşun aslını görerek onayladığı örneği ve söz konusu belgenin noter onaylı tercümesi,

⁵⁰² <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 07/07/2005

⁵⁰³ T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, **2003/3 Sayılı Moda Marka Tebliği Uygulamalı Usul ve Esasları**, 28.08.2003 Tarih ve 25213 Sayılı Resmi Gazete, s.70.

3) Dekorasyon harcamalarına ilişkin onaylanmış fatura ve faturanın ödendiğine dair onaylanmış banka dekontu, çek vb' nin aslı veya noter yada uygulamacı kuruluşun aslını görerek onayladığı örneği ve söz konusu belgelerin noter onaylı tercümelere,

4) Mağazanın faaliyete geçirildiğine dair Ticaret Müşavirliği ve/veya Ticaret Ataşeliğinden temin edilecek yazının aslı veya noter yada uygulamacı kuruluşun aslını görerek onayladığı örneği,

5) Mağazaya ilişkin fotoğraflar,

6) Müsteşarlık (ihracat Genel Müdürlüğü) ve/veya uygulamacı kuruluş tarafından istenilen diğer bilgi ve belgeler.

VII. BÖLÜM

FRANCHISE ÖRNEKLERİ VE DAMAT TWEEN ÜZERİNDE YAPILAN BİR ÇALIŞMA

7.1. FRANCHISE ÖRNEKLERİ

7.1.1. Hizmet Sektöründe Franchising Uygulama Örnekleri

a. WESTMINSTER Bankası Modeli

Westminster Bankası' nın franchise bölümü büyüdü. Bu bölüme 4 başka franchise amirinin desteği de dahil, 12 takım tarafından önderlik edildi.⁵⁰⁴

Nat west franchise bölümü üç ana ögeden oluşur;

1. 3200 branşlık bir banka ağını desteklemek, lokal yöneticiler potansiyel müşteri ihtiyacını tartışırken, bu zaman da herhangi özel franchise bilgisini ve franchisingin genel manasıyla merkezi ve bölgesel ofislerin kendi işlerini desteklemek,

⁵⁰⁴ Martin Mendelsohn, A.g.e., s.102

2. Franchising formatının müşteri ve genel halk üzerindeki anlaşılabilir durumunu bilgilendirerek aşmak, onlara olası bir rehber niteliğinin de franchisor vererek endüstrinin ihtiyaçlarını, franchising' in gelişimi için müşteri önerilerini tartışmak,
3. Müşteri için finans kaynağı sağlamada yardım etmek. Kendi müşterileri için elde edilebilir. Finans kaynaklarından yararlanabilecek franchisorlarla yakın ilişkiyi sürdürmek.

Banka Franchising çalışma şeklinin yapısının farkında olmalı. Banka franchise çalışması için yetkili olmaz ya da önerilmemesine rağmen genel bilgilerle olası müşteri sağlayabilir. Franchise olanaklarını değerlendirmede yardımcı olacak banka kontrol listesi buna dahildir.

b. Royal Bank of Scotland

Royal Bank kendi franchise bölümünü franchise ve lisanslama departmanı diye adlandırmıştır. Banka da 1985 yılından itibaren franchising popülaritesini artırmıştır. Bankada bu nedenle bu bölüm için yer ve uzman temin etmiştir. 1988' de lisanslama uzmanlık gerektiren özel bir alan olarak tanımlanmıştır. Ve bu departmanın aktivitelerini lisansla ilgiliymiş gibi eklenmesine karar verildi. Royal Bank lisans ve franchising bölümü şu an Edinburgh, Manchester, Londra' da üslenmiş üç kolu birleştirmiştir. Her bir departman kendi bölgesinin sorumluluğu ile yöneticilerin kontrolü altındadır. Her departmanın Edinburgh' taki merkezinde kendi müdürleri bulunmakta, ve bunun ile birlikte İngiltere içinde ve dışında franchising ile alakalı özel uluslararası departman bulunmaktadır. 1988' de Royal Bank İspanya' nın en iyi bankalarından biri olan Banco Santander ile birleşti. Bu iki banka Madrid' te franchise ve lisans kuruluşunda bünyelerine dahil etti. Bu iki banka franchise şirketlerine buralardaki pazarlara girme arzularında ek yardım yaptı. Bu bankanın franchise ve lisans bölümü iki ana yapıdan oluşmaktadır. Birincisi: Franchisor ve kendi müşterileri için hizmet sağlamak, büyük franchise şirketleriyle yakın ilişkiyi sürdürmektir. İkinci büyük rolü de: Bilgi alış-verişinde yardımda bulunmak, kendi müşterileri ve kendi müşterisi olmayan ama franchisinge ilgilenen insanlara yardım

etmek, sunumlar, seminerler ve diğ er yollarla bilgilendirmek ve Royal Bank sponsorluğ unda kurulan BFA kurumunu kurarak franchisor yetiştirmektedir.⁵⁰⁵

7.1.2. Türkiye’deki Örnek Franchise Uygulamaları*

a. Mudurnu Chicken

Mudurnu Franchising sistemini, Self Servis Hizmet Veren Fast Food ve Garsonlu Hizmet Veren Restaurant ile uygulamaktadır. Sistem fast food için 100-150 m², restaurant için 150-200 m² alan istemektedir. Franchise alan işletme malzeme ihtiyaç larını Mudurnu’ dan karşılamak durumundadırlar. Firma müşterilerine kuruluş yeri seçimi gibi konularda destek olmaktadır.

b. Koza Kağıtçılık

Kağıt sektöründe faaliyet gösteren Koza, Türkiye’ nin herhangi bir yerinde olmak üzere Franchising vermektedir. Yatırım şartı olarak 2005 yılı itibarıyla giriş bedeli olarak 15.000 \$, sermaye olarak 50.000 \$ ve %3 oranında sürekli ödeme talep etmektedir. Franchisee’ lerini eğitim, proje, dekorasyon ve reklamlarla desteklemektedir.

c. Hacıoğ lu

Fast Food sektöründe lahmacun üreterek hizmet veren Hacıoğ lu, Türkiye’ nin herhangi bir yerine Franchising verebilmektedir. İşyeri kuruluşunda aradıkları esas özellik ana arterlerde yerleşik olmalarıdır. İsim hakkı dahil 300-350 bin \$’ lık yatırım ve %5 oranında sürekli ödeme talep etmektedirler. Eğitim, operasyon, satın alma, ekipman, yer seçimi, finansman ve denetim hizmetlerini sunmaktadırlar.

d. Edo Dondurma

Merkezi Maraş’ ta olan firma yatırımcılarının kendini 18 ayda amorti edeceklerini belirtirken hedef bölgeleri Türkiye genelidir. Giriş şartı olarak 15-35 bin \$, ortalama sermaye olarak 10.000 \$, Sürekli ödeme olarak %1 ve ortalama

⁵⁰⁵ A.g.e., s.103.

* Türkiye örnek uygulamaları ile ilgili bilgiler birebir görüşmenin yanı sıra, ilgili web sitelerinden ve <http://212.154.21.40/2001/06/02/girisim/franchising.htm> adresinden temin edilmiştir.

yatırım bedeli olarak 60-200 bin \$ istemektedirler. Franchisee'lerine eğitim, el kitabı, proje, yer seçimi, mal temini, pazarlama, bölge koruması ve reklam desteği vermektedirler.

e. Yimpaş

Sisteme dahil olabilmek için tek katlı 500-2400 m² lik mağaza talepleri bulunmaktadır. Sözleşme süreleri 10 yıl olarak belirlenmiştir. Franchisee'lerine deneyimlerini, dağıtım ağını ve uygun fiyatlı ürünlerini sunmaktadır.

f. Sam-Pi

Sam-Pi' nin genel merkezi Ankara' da bulunmakta ve Türkiye genelinde franchise vermektedir. İki farklı konseptte verilen franchise için giriş bedelleri küçük, restoranlar için 15 bin büyükler için 25 bin dolar. Açılacak işletmenin inşaat, dekorasyon, tesisat, mimari proje, reklam gibi giderleri dahil olmak üzere toplam yatırım tutarı ise 100 bin doları buluyor. Bu fiyat 120 metrekarelik bir restoran için geçerli. Restoranın 300 metrekareye çıkması halinde toplam yatırım 153 bin 750' ı buluyor.⁵⁰⁶

g. Gymboore

Amerika kökenli çocuk oyun ve eğlence merkezi Gymboree Türkiye' de master franchise vermektedir. Minimum yatırım tutarı 85 bin dolar olan yatırım için girişimciler üç haftalık eğitimden geçirilecek. Firma beş yaşa kadar olan çocuklara yönelik eğlenceli ve sportif etkinlikler düzenliyor. Okul, ev gibi müşterilerin istediği yerde yapılan etkinliklere anne ve babalar da katılabiliyor. Firma ayrıca eğitici oyuncak, kitap ve kaset satışı da yapıyor. Firma şu ana kadar 12 ülke de 450' den fazla şube açmıştır.⁵⁰⁷

h. Kanz

Almanya' da 1949 yılında kurulan 0-14 yaş arası çocuk giyim ürünleri mağazası Kanz yeni şubeleri Türkiye' de açacak. Türkiye genelinde franchise sistemiyle yayılan firmanın öncelik verdiği iller; İstanbul, Ankara, İzmir, Yalova, Diyarbakır,

⁵⁰⁶ Referans Gazetesi, Girişim, 13 Haziran 2005 Pazartesi, s.17.

⁵⁰⁷ A.g.y., s.17

Erzurum, Edirne, Bolu, Denizli, Çorum, Aydın ve Tekirdağ. Franchise giriş bedeli istemeyen firma, yerel reklamların yüzde 50' sini karşılarken ulusal reklamların tamamını kendi veriyor. Mağaza için gerekli ortalama işletme sermayesi ise 350 bin Euro. Açılacak mağazanın en az 100 metrekare olması gerekiyor.⁵⁰⁸

i. Clinika

Dr. Pakize Tarzi Laboratuvarları Grubu' nda yer alan ayakta tedavi merkezi Clinica, franchising ile büyümeyi hedefleyen şirketlerden biri. Clinika ilk kez 1 milyon dolara Gayrettepe'de faaliyete geçmişler, yeni şubelerini ise İstanbul Anadolu yakasında açacaklar.⁵⁰⁹

j. Speedy*

Otomobil sektöründe faaliyet gösteren Speedy Türkiye' ye franchise veren kuruluşlardan biri. Şirketin hali hazırdaki servis sayısı 14 ve bu sayıyı 100' e çıkartmayı hedefliyor. Franchise giriş bedeli olarak 15.000 euro isteyen firma, kaporta ve ağır bakım hariç tüm hizmetleri ortalama olarak 45 dakika da veriyor. "Anında ve randevusuz bakım" konseptiyle çalışan Speedy, ana arterler, alışveriş merkezleri ve benzin istasyonları olmak üzere üç farklı lokasyonda franchise veriyor.

Speedy franchise' ı almanın toplam maliyeti bölgeye göre 50.000 ile 100.000 dolar arasında değişiyor. Franchise giriş bedeli olarak 15.000 Euroya ek olarak ciro üzerinden yüzde 1 sürekli franchise ödemesi ve yüzde 3 ise reklam katkı payı ödeniyor. Ancak firma girişimciler için hazırladığı destek paketiyle yatırımın yansına kadar makine, stok ve nakit desteği veriyor.

Servisin açılacağı bölge belirlendikten sonra ve anlaşmalar yapıldıktan 45 gün sonra girişimciye anahtar teslim ediliyor. Servisi tüm teknik ekipmanlarından posterlerine kadar hazır halde verdiklerini söyleyen Yalman "Servisin açılma süresi içinde girişimcileri ve personeli 40 günlük bir eğitime alınmakta. Açıldıktan sonra ise bölge müdürleri serviste bir hafta zaman geçiriyor ve işin başlamasına yardımcı oluyorlar.

⁵⁰⁸ A.g.y., s.17.

⁵⁰⁹ Dünya Gazetesi, **Şirket Haberleri**, 13 Haziran 2005 Pazartesi, s.11.

k. Sağra Mağazaları*

SAGRA MAGAZASI AÇABİLMEK

- ✓ Mağazayı açacak kişi işin başında olmalıdır.
- ✓ Eğitime açık ve iş görecek dinamizme sahip olmalıdır.
- ✓ Kişi iyi ahlaklı, esnaflığa uygun olmalı, referans verebilmelidir.
- ✓ Yabancı mamul satmama taahhüdü ve teminatı verebilmelidir.

Bölge:

- ✓ Her yerleşim birimi için tek üyelik (mağaza açma izni) verilmektedir.

Mağaza:

- ✓ Önerilen dükkanın konumu Sagra Special ürünleşirinin satışı için uygun olmalıdır.
- ✓ Minimum 4.5 metre cephe ve depo hariç 30 metrekare alan bulunmalıdır.
- ✓ Özel dekorasyon gerekmektedir. Mimari hizmet Sagra tarafından sağlamakta; bedelini mağaza sahibi taksitlerle ödemektedir. (Ortalama 3000 - 4.500 USD)

Mağazada:

- ✓ 1 veya 2 adet elektronik terazi,
- ✓ 1 adet telefon ve faks makinesi,
- ✓ 1 adet klima kullanılacaktır.

Avantajlar:

- ✓ Marka kullanma ve ürün satma hakkını vererek imtiyazlı olduğunuzun beyanı.
- ✓ Üretim ve pazarlama tekniklerinden yararlanarak, mal ve hizmet standardında süreklilik.
- ✓ Piyasa tecrübesine ihtiyaç duymaksızın hazır konsept.
- ✓ Minimum riziko.
- ✓ Her bir franchisee' nin tek başına yapamayacağı reklam tanıtım olanağı.
- ✓ Uzman kadro ile piyasanın geleceği hakkında bilgi alma, korunma olanağı.

* www.kobifinans.com.tr (27/08/2005) adresinden derlenmiştir.

* Mehmet Melemen, Burak Arzova, A.g.e., s. 418-419.

- ✓ Sistem içinde çalışma nedeni ile yüksek verim ve kar olanağıyla ikinci mağaza açma şansı.

I. McDonald' s *

Ülke orijini: ABD

Kuruluş yılı: 1955

Yetkili firma: Mc Donald' s Corporation 711 Jorie Boulevard, Oak Brook, Il, 60523;

Phone: (888) 800-7257/(630) 623-6196;

Fax: (630) 623-5645;

Contact: Franchising Department

Website: <http://www.mcdonaid.com>;

e-mail: franchisedept@mcdonaid.com

Faaliyet alanı: Fast-food

Tanım: Hamburgeri tavuklu sandviç, kızarmış patates ve mcfurry ürünleri ile global hizmet sektöründe fast food alanında lider olma,

Yatırım seviyesi: \$ 413,100 - \$ 672,200

Toplam franchising işletme sayısı: 18.361

Toplam Firmaya ait (mc corporation) işletme sayısı: 5262

Eğitim: Verilmekte

Finans: Finansal katkıda bulunmuyor.

Türkiye için Franchise vermeye başladığı tarih: 1986

Toplam işletme sayısı: 111

Franchise giriş bedeli: 45 bin Dolar

Başlangıç sabit yatırım tutarı: 200 bin Dolar

Sürekli franchise ödemesi: Yüzde 5

Reklam katkı payı: Yüzde 4

Yetkili kişi: Sermet Işın

Adres: Büyükdere Cad. No:122/11 80600 Zincirlikuyu/İstanbul!

Telefon: (0212) 28890 13

Genel bir bilgi: Türkiye' ye giren ilk uluslararası zincir olan McDonald' s Türkiye, 1991 yılından bu yana genel merkez McDonald' s Corporation' a bağlı olarak

* www.humanresourcesfocus.com, **Franchising Sistemi Üzerine Bir Örnek Uygulama Çalışması, McDonald's Cooperation**, 27/06/2005

faaliyet gösteriyor.

McDONALD' S TÜRKİYE

Türkiye McDonald' s ile 1986 yılında tanıştı İstanbul Taksim' de açılan ilk işletmeci Mc Donald' s restoranını, kısa sürede yenieri izledi. McDonald' s' ın Türkiye' deki yapılanmasındaki en önemli adımı ise, 1991 yılında McDonald' s Corporation' ın Türkiye'ye gelerek merkez ofisi'ni kurması oluşturmuştur. İlk gününden itibaren gördüğü büyük ilgi, Türkiye'yi McDonald's'ın hızla büyüdüğü ülkeler arasına sokmuştur. Bugün artık, her yaştan ve her kesimden Türk insanı belli bir sıklıkta McDonald' s' ı ziyaret ediyor. 25 yerleşim merkezinde, 111 restoranla hizmet veren McDonald' s, Türkiye' de 4 binden fazla kişiye istihdam sağlamaktadır. McDonald' s' ın Türkiye'de hizmet götürdüğü iller arasında İstanbul, İzmir, Ankara, Bursa, Edirne Mersin, Gaziantep, Adana, Aydın, Muğla, Afyon, Denizli, Antalya, Trabzon, Balıkesir, Konya, Kayseri, Kocaeli, Tekirdağ ve Eskişehir bulunmaktadır. McDonald' s tarafından, Türkiye' de faaliyete başladığı 1986 yılından 2000 yılının sonuna kadar yaklaşık 10.600 ton et tüketimi, 6.350 ton tavuk eti tüketimi, 227 milyon adet ekmek tüketimi 96.550.000 litre içecek ve 25.500 tonun üzerinde patates tüketimi gerçekleşmiştir

TÜRKİYE'DE McDONALD'S FRANCHISING SİSTEMİ

McDonald' s, kendi geliştirdiği restoranların işletmeciliğiyle ilgili lisans verir. Verilen lisans, işletmecinin firma adı ve markası altında ticari faaliyette bulunmasına hak tanır. McDonald' s, işletmeciliği sadece şahsın kendisine verir. Bu kişi başkalarıyla parasal yada başka şekilde ortaklık içinde olamaz. Şirketlere işletmecilik veremez. İşletmeci, tüm zaman ve gücünü restoranın işletilmesine ve idaresine ayırması gerektiğinden; başka işlerin sorumluluğunda yada yönetiminde olamaz. İşletmeciler her zaman işinin başında olan işletmecilerdir, uzaktan idare edenler değildirler. McDonald' s bir bölge imtiyazı vermemektedir, verilen lisans yalnızca bir restoranın işletmeciliği ile sınırlıdır. McDonald' s' ı genişleme stratejilerine uygun olarak, Türkiye genelinde nerelerde restoran açılacağını bir öncelik sırasına koyar ve uygun bir emlak bulunabildiği takdirde emlak kiralar veya satın alır. Tadilat

projelerini hazırlayıp restoranın inşaat işleri, dekorasyon ve ekipmanının tespitini McDonald's yapar. Bu işlere paralel işletmeci olmak isteyen aday adaylarından, McDonald' s normlarına en uygun şahsı seçer ve bu şahsı 8-12 ay süren A' dan Z' ye McDonald' s işinin öğretildiği bir eğitime tabi tutar. İşletmecimiz restoranın başına geçerken mutfak ekipmanı, oturma grupları, dekor ve iç-dış reklam panoları gibi eşyaların yatırımını yapar, Bu yatırım, restoranın büyüklüğüne göre değişmektedir. Ayrıca işletmeci adayı, lisans anlaşmasının imzalanması esnasında McDonald' s başlangıç ücreti ve lisans süresi sonunda iade edilen depoziti öder. İşletmeciler, lisans aldığı süre boyunca, aylık net satışları üzerinden belli bir yüzde geliştirme ücreti ve isim hakkı ücreti ödemektedir.

McDONALD' S TÜRKİYE VE FRANCHISEE

McDonald' s zincirinin yüksek kaliteli bir iş organizasyonu olarak tanınması ve en iyi lisans imkanlarından birisi olmasının temel nedeni, başarısının büyük oranda işletmecilerinin üstün niteliklerine dayanmasıdır. Tabii, bu başarıyı pekiştiren diğer unsur, hemen hemen hiçbir işletmenin sağlayamadığı yüksek kalitede verilen McDonald' s eğitim ve destek programlarıdır. Diğer üstün özellikler dışında işletmecilerinden beklediği temel özellikler şunlardır:

- Girişimci bir ruh ve başarıya tutkusu,
- Özellikle insan yönetimi ve finansal yönetimde geniş tecrübeler,
- Tüm zaman ve gücünü restoran yönetimi için harcama isteği ve imkanı,
- Hareketlilik,
- Katılıma bağlı olarak 8 ay veya daha uzun sürebilen eğitim programına katılabilmek,
- McDonald' s işletmeciliğinin gerektirdiği yatırımları karşılayabilecek finansal imkanlara şahsen sahip olmak,
- Yatırım maliyeti restoranın tipine ve büyüklüğüne bağlı olmakla birlikte 400.000 - 500,000 USD arasındadır.

7.1.3. Damat Tween Üzerinde Yapılan Bir Çalışma

Uluslararası franchising standartlarına uygun bir şekilde, uluslararası franchise veren Damat Tween franchising yöntemini büyük ölçüde benimsemiştir. Damat-Tween' in dahil olduğu Orka grup, en uygun uluslararası pazarlara giriş ve yayılma stratejisinin franchising yöntemi olduğunu kabul ederek yurtdışında 38 mağazayla hizmet vermektedir. Yurt içinde de 16 Orka mağazası, franchise mağazası ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Damat-Tween bir dünya markası olmayı bir misyon olarak belirlemiştir. Bu misyonu da Damat- Tween konsept mağazalarında en yeni trendleri, en uygun fiyat ve ürün kalitesiyle buluşturarak gerçekleştirmektedir.

Damat-Tween Dış Ticaret ve Ar-ge Koordinatörü Mustafa Özdemir bize araştırma konumuz olan franchising ile ilgili kendi firmalarındaki uygulamaları hakkında mümkün olan bilgileri vermeye çalıştı.

7.1.3.1. Franchisingle İlgili Görüşler

Damat Tween Dış Ticaret Koordinatörü Mustafa Özdemir, marka olarak güçlü olmanın uzun vadede kalıcı olabilmenin en önemli ve en temel koşulu olduğunu vurgulamıştır. Firma olarakta çalışmalarında markayı var etmeyi, onu korumayı ve tanıtmayı gözetmektedirler. Bunun hem firma açısından hem de Türkiye açısından bir çok olumlu sonuçlar doğuracağını belirtmektedir.

Firma olarak tüm dünya tüketicilerinin marka eğilimlerini ar-ge çalışmalarıyla takip ederek faaliyetlerini yönlendirmektedirler. Markanın tüketici açısından öneminin farkına vararak Türkiye' de yarattıkları markanın birçok farklı ülkede ayın başarıyı yakalamasını istemektedirler. Bunun içinde en uygun yöntemin franchising olduğu firmanın beyin takımı tarafından kabul edilmiştir. Bir adım daha ileri gidecek olursak dış ticaret ve ar-ge koordinatörü küçük ve orta ölçekli tüm firmalar için de bu yöntemin en uygunu olduğunu belirtmiştir.

7.1.3.2. Franchisinge Geçiş Aşamaları;

Nihai amaçlarının ihracat olduğu bilinciyle çalışmalarını yoğunlaştırmaktadırlar. Fakat çok malı çok fiyata göndermek yerine, bazı maliyetlere katlanarak aranan bir marka olmayı amaçlamışlardır. Bu yüzdende çalıştıkları birçok firmayla franchising sözleşmesi yapmaya başlamış bunu da büyük ölçüde tamamlamışlardır. Daha önce aralarında sadece sıradan bir ticari sözleşme yapılmış firmalarla da daha sonra bunları franchise sözleşmeleri yaparak sözleşme sınırlarını daha açık ifadelerle çerçeve altına almışlardır. Amaçları da bu doğrultu da tüm zincir mağazaları franchise çatısı altında toplamak olmuş, bu amaçla franchise' yi yasal sınırlarını belirleyerek Damat-Tween olarak franchising' in Türkiye' ye de de yasalar bakımından da tanınmasında yardımcı olmaktadır.

7.1.3.3. Franchisorlerin Belirlenmesi

Mustafa Özdemir Damat-Tween' den franchise almak için en az 300 başvuru olduğunu vurgulamaktadır. Fakat Damat-Tween olarak oldukça seçici davranarak başvuruları değerlendirdiklerini söylüyor. Kesinlikle her gelen başvuruyu değerlendirmemektedirler. Onlar, öncelikle daha önce çalıştıkları, iş yaptıkları güvenilir kimseleri daha sonra da genç girişimcileri değerlendirmektedirler. Bunlarla bir ön protokol imzalamakta, taahhütlerini yerine getirip getirmediğini takip edip onları test etmektedirler. Bu yapılan protokol dahilinde şahıslar ve işletmeleri tekrar gözden geçirilip franchise sözleşmesi yapılarak işletmeler kontrol altına alınmaktadır.

ABD dışında hiçbir ülke de franchisingle ilgili yasal bir düzenleme olmadığı için franchising' le ilgili sorunlarla karşılaştıklarında başvuracakları herhangi bir mercii bulamadıkları şikayetlerini dile getirmişlerdir. Dolayısıyla bu da onların çalışabilecekleri pazarlamalara kısıtlama getirmektedir. Çünkü Amerika dışında seçilecek diğer ülkelerdeki firmalarla yaptıkları anlaşmalar da mağduriyetleri durumunda haklarını arayabilmek için başvurabilecekleri bir mahkeme olmayacaktır. Franchising konusunda daha çok karşılaştıkları problemin isim hakkı konusunda olduğunu Sn. Mustafa Özdemir belirtmişlerdir.

Ülke seçiminde yerel yasaların önemini belirleyen Özdemir dikkat edilmesi gerekli unsurları şöyle sıralamıştır.

- Döviz kısıtlamaları var mı?
- İsim hakkı kullanma da vergi var mı?
- Sizinle ilgili antitiröst yasa var mı?

İsim hakkının, franchising sistemiyle uluslararası alanda tanıtımı işletmemizin en büyük kazancı olmaktadır. Ancak bu demek değildir ki risk altında değilsiniz! Kazancımızın büyüklüğü doğrultusunda da, kaybımızın da tamiri nerdeyse mümkün olmayacaktır.

Yabancı bir franchisee başvurduğunda bu iş için uygun olup olmadığını belirlerken bütçesindeki kaynakların uygunluğuna ve yapacağımız sözleşme ile yüksek taşıma maliyetlerine katlanma da yerel kaynaklardan yararlanma şansı olup olmadığına dikkat edilmesi gereklidir. Ulaşım maliyetleri seçim kriterlerinin en önemli unsurudur.

Bunun dışında, uluslararası iletişim faktörü de dikkate alınmalıdır.

Franchising sözleşmelerin de genellikle 4 yıllık sürenin tercih etmektedirler. Sözleşme süresini uzatmak için 3 aylık önceden bir haber verme süresi biçmişlerdir.

Dekorasyon masrafları için 10 000 € değerindedir. Franchisee dilerse, Damat-tween dekorasyon için görevli kimseleri gönderebilmektedir.

Çalıştıkları ülkelerden söz eden Özdemir, Güney Afrika da gümrük vergilerinin yüksekliğinden söz etmekte, Hindistan' ı hedef pazar seçtiklerini belirtmektedir. İran' da ise 1 yıl içinde 3 mağaza açtıklarını ve bu şekilde hızlı bir büyüme trendi yakaladıklarından bahsetmiştir. Bilbao' da master franchise ile yeni bir başlangıç yapmışlardır. Lübnan' ını da hedef pazar olarak gösteren Özdemir, yavaş ama sağlam

adımlarla büyümenin Damat-Tween için temel strateji olduğunu vurgulamıştır

7.1.3.4. Yurtdışı Faaliyetleri İle Damat Tween

BERLİN

Yarattığı Damat-Tween markalarıyla 18 ülkede 32 mağazaya ulaşan Orka Group, Almanya'nın başkenti Berlin'de en önemli alışveriş merkezilerinden biri olan Kudamm' da açtığı 2. mağazası ile Berlin kentini üs seçmiş oldu. Orka Group, Damat-Tween Deutschland GmbH'ı kurarak da, Almanya, İsviçre ve Avusturya'ya bu merkezden yayılma adımını attı. Orka Group Genel Koordinatörü Osman Akar , Berlin' de atılan adımı şöyle tanımlamıştır: "Berlin'deki ilk mağazamız üç yıl önce açılmıştı. Şimdi ikinci mağazayı açtık. Üçüncü mağazamızı da Doğu Berlin' le Batı Berlin' in buluşma noktasında yeni yaratılan cazibe merkezinde 2004' te açacağız. ***Hedefimiz nüfusu 300 binin üzerinde olan tüm kentlerde franchising yoluyla mağaza açmak.*** Bunun dışında Almanya'da 2 bin 500 noktaya da toptan satışlarımızla ulaşmamız mümkün. İşte bu hedef doğrultusunda Berlin' de showroom açtık. Şuradan Almanya, İsviçre ve Avusturya'daki satış noktalarına ulaşmayı hedefliyoruz. 2004' te 140, 2005'te de 260 satış noktasına ulaşabileceğimizi düşünüyoruz."

Almanya' da yılda yüzde 25-45 fiziksel büyüme planladıklarını belirten Osman Arar, Almanya pazarında tanıtıma da ağırlık vereceklerini vurgulamıştır; "Almanlar alışverişte duyguya, markaya kalben bağlılığa yer vermez. Onlar alışverişini kafada halleder. Onların bu özelliklerini de dikkate alarak tanıtım faaliyetlerimizi yoğunlaştıracağız. Dev markaların 1 milyar Euroyu gözden çıkarıp, tanıtım yaptığı bir ortamda bizim öyle bir gücümüzün olmadığı açık. Ancak, dar bütçemizi iyi kullanıp yayılacağız. Bizde çoraptan gömleğe, cüzdandan ayakkabıya 70 değişik ürün var. Bunun dışında Tween' de 350, Damat'ta da 350 olmak üzere 700 farklı parça giyim ürünümüz vitrine çıkıyor, renk farklılıklarını da katarsak farklı ürün sayımız 1000'i aşıyor."

ABD ve İSPANYA

Arar, Berlin' de kurdukları showroom-dağıtım üssü benzeri bir yapılanmayı ABD ve İspanya' da da başlattıklarını ifade etmiştir. "ABD'de 30 bin, Almanya' da 2 bin 500, İspanya'da da 2 bin 500 ayrı satış noktasına ulaşmak mümkün. Elbette bir anda bunların tamamına ulaşmak söz konusu değil. Ancak, ABD' de 600, Almanya ve İspanya' da da 250 şer noktaya bir-iki yılda ulaşabileceğimizi düşünüyoruz. Attığımız bu adımlar bizi hızlı ve sağlıklı bir organik büyümeye götürecektir."

Orka Group Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Orakçioğlu' da 2003 yılını 36-37 milyon dolarlık ciroyla kapatacaklarını belirtti. Bu cironun 20-21 milyon dolarının Damat-Tween' den geldiğini ifade ederek; "2004' te grup olarak ciro hedefimiz 45 milyon dolar olacak. Damat-Tween' in 2004 cirosu da 30 milyon dolara çıkacak. 2004' te yurtdışında 50 mağazaya ulaşmayı planlıyoruz. 2004' te mağaza açacağımız ülkeler arasında Suudi Arabistan, Kazakistan ve ABD' de yeni noktalar var. Örneğin Las Vegas' da bunlardan biri olacak. ABD' ye dönük büyük beklentilerimiz söz konusu. ABD sabır isteyen, zor bir pazar 3-4 yıl yatırılırsınız, bu sürenin sonunda ciddi siparişler almaya başlarsınız. Ancak, ABD' de test siparişi bile Avrupa' daki herhangi bir ülkenin normal siparişine bedeldir."

Orakçioğlu, Damat-Tween markasını dünyada oturtmak için yatırımlarını sürdürdüklerini belirterek, Amerika' da erkek moda dünyasının önemli ismi "Fashion Guy" Lawrence Zarlán, ABC kanalında 85 milyon izleyici ye Tween kıyafetleri ile sesleniyor. New York' ta L'Uomo Voué Dergisi için özel çekimler yapıldı. Ayrıca yıl boyunca 11 fuara katıldıklarını ifade etmiştir.

7.1.3.5. Damat Tween' in Franchise Verdiği Mağazaları

Tablo 13 : Damat Tween' in Franchise Verdiği Yurtiçi Mağazaları

Yurtiçi Mağazalar ORKA Mağazaları

1	Adana	
2	Ankara	Armada
3		Migros
4	Bursa	Asmerkez
5		Carrefour
6	İzmir	Alsancak
7		Agora
8	İstanbul	Akmerkez
9		Nişantaşı
10		Beylikdüzü
11		Carrefour
12		Carousel
13		Profilo
14		Osmanbey
15		Laleli
16	İzmir	Kipa

Franchise Bayii

1	Antalya	Laura
2		Migros
3	Bodrum	Oasis
4	Diyarbakır	Megacenter
5	Gaziantep	
6	Mersin	
7	Galleria	
8	Suadiye	
9	Konya	Kulesite
10	OR-MOD	İdealtepe
11		Maslak

Shop Bayii

1	Elazığ	
2	İzmit	
3	Malatya	
4	Samsun	
5	Gebze	
6	Konya	Masera

Kaynak : 2004 Damat Tween Tanıtım Kitapçığı

Tablo 14 : Damat Tween' İn Franchise Verdiği Yurtdışı Mağazaları

Yurt Dışı Mağazalar

1	Almanya	Berlin
2		Menden
3	Azerbaycan	Bakü
4	Bahreyn	Manama
5	Birleşik Arap Emirlikleri	Abu Dabi
6	Bulgaristan	Sofya
7	Güney Afrika	Johannesburg
8	Hindistan	Yeni Delhi
9	Hollanda	Zwolle
10		Deventer
11	İran	Tahran1
12		Tahran2
13	İspanya	Madrid
14		Gijon
15		Logrona
16		Almeria
17		Victoria1
18		Victoria2
19		Bilboa
20		Bilboa-Max Center
21	Kazakistan	Almatı
22	K.K.T.C.	Lefkoşa
23		Gazi Magosa
24	Letonya	Riga
25	Lübnan	Beyrut1
26		Beyrut2
27		Beyrut3
28		Beyrut4
29	Macaristan	Budapeşte
30	Romanya	Bükreş1
31		Bükreş2
32	Rusya	Khabarovsk
33		Volgograd
34		Kazan
35	Suriye	Şam
36	Türkmenistan	Aşkabad
37	Umman Sultanlığı	Muskat
38	Ürdün	Amman

Kaynak : 2004 Damat Tween Tanıtım Kitapçığı

7.1.3.6. Damat Tween Franchise Sözleşmesi

TARAFLAR

Bu Franchise Anlaşması,

Türkiye kanunlarına göre kurulmuş ve halen mevcudiyetini devam ettiren, ticari merkezi... .. adresinde bulunan (Telefon:.....) bir şirket olan.....(Bundan sonra "Franchise alan" olarak adlandırılacaktır.)

Türkiye kanunlarına göre kurulmuş ve halen mevcudiyetini devam ettiren, ticari merkezi.....adresinde bulunan (Telefon:..... Faks:) bir şirket olan"..... " (Bundan sonra "Franchise veren" olarak adlandırılacaktır.) arasında, aşağıda yazılı konu ve şartlarda bir anlaşma akdedilmiştir.

KONU

Franchise veren Franchise alana, bu anlaşmada belirtilen şartlar ve koşullara tabi olmak üzere, şehrinde bir mağaza açma hakkını vermektedir.

TANIMLAMALAR

Aşağıdaki kelimeler karşılarında ifade edilen anlamları taşır:

Ürün-Mal: Franchise veren' in kendi markasıyla ürettiği ve/veya dizayn ettiği her türlü giysi, tekstil ürünleri ve sair ürünler.

Bölge: ili sınırları,

El Kitabı: Franchise veren tarafından işleri yürütmek üzere çıkarılmış ve Anlaşma süresince zaman zaman tadil edilen ve kısmen *Know-How* hakkı içererek, anlaşmanın ayrılmaz bir parçasını teşkil eden gizli ve yazılı sistem ve düzenlemeler.

Ciro: Ürünlerin (Katma Değer Vergisi dahil) satışlarının toplam tutarı.

Marka: Franchise verenin malik olduğu markaları ile ileride sahibi olacağı diğer markalar.

"Mağaza": Franchise alanın bölge dahilinde açacağı, Kısaca..... olarak tanımlanan ve münhasıran Franchise verenin ürünlerinin satılacağı mağazalar.

KAPSAM

- Bu anlaşmadaki sınırlamalara tabi olmak üzere, Franchise veren Franchise alana sözleşme süresince aşağıdaki hak ve yetkileri vermektedir:
- Bölge içinde yer alan bir saha ve yerde, Franchise veren tarafından aksine karar verilmedikçe, anlaşmanın hüküm ve şartlarına dayanarak bir mağaza işletmek;
- Bu mağazada Franchise verenin ürünlerini satışa sunmak ve pazarlamak
- Ürünleri daha sonra müşteriye satacak başka bir satıcıya satma hakkı. Mağaza dışında başka bir yerde herhangi bir ürün satma hakkı, veya mağaza dışında başka bir yerde Franchise verenin adını ve/veya markalarını kullanarak bu anlaşmada verilmeyen herhangi bir hizmeti ifa etme ve/veya üretim yapma. dizayn yapma veya herhangi bir faaliyet yürütme hakkı Franchise verene ait olup bu anlaşma kapsamında Franchise alana verilen haklara dahil değildir.
- Franchise alan mağazada Franchise veren ürünlerinden başka ürün bulunduramaz, pazarlayamaz ve teşhir edemez.

HAKLARIN KULLANILMASI

- Franchise alan, yalnızca sözleşme süresince ve sözleşmenin gereklerine uygun olarak Franchise verenin markalarını ve know-how hakkını kullanabilecektir.
- Franchise alan, Franchise verenin sahip olduğu münhasır hak ve/veya haklara sahip değildir. Franchise veren, anlaşmadaki hakların kısmen dahi olsa üçüncü kişi veya kurumlara devredemez, kullandırtamaz, yararlandıramaz. Sözleşmenin kapsam ve amacı dışında bir amaçla kullanılmaz.
- Franchise alan, bölgede yalnız bir Franchise mağazası açabilir. Franchise mağazanın yeri önceden Franchise verenin onayına sunulacaktır. Belirtilen bölgede ikinci bir Franchise mağazası açılabilmesi Franchise verenin yazılı onayına tabidir. Bu takdirde, anlaşmanın tüm hükümleri ikinci veya müteakiben açılacak Franchise mağazalar için de geçerli olacaktır.
- Franchise alan bu anlaşma hükümlerinin tümüne ve Franchise verenin genel tedarik prensip ve şartları ile özellikle renk, beden, malların sınıflandırılması, her teslimatın asgari sipariş miktarı ve Franchise verenin siparişleri birleştirme hakkı gibi hususlara uyacaktır. Franchise veren, zaman zaman bu

prensip ve şartlar hakkında ve bunlar üzerinde yapılabilecek değişikliklere dair bilgi verecektir. Bu anlaşmanın hükümleriyle Franchise verenin genel tedarik prensip ve şartları arasında uyumsuzluk olması halinde, söz konusu prensip ve şartlar geçerli olacaktır,

- Franchise alan, mağazada uygun miktar ve çeşitlilikte ürün bulunduracak şekilde siparişlerini düzenlemek zorundadır.

EĞİTİM

- Mağazanın açılmasından sonra, ve eğer Franchise veren dilerse, mağaza açılmadan önce, Franchise verenin zaman zaman kararlaştırabileceği yer, tarih ve dönemde Franchise veren, Franchise alana ve onun bir müdürüne eğitim verebilir. Bu eğitim kursları için harcanacak tüm seyahat ve ikamet masrafları Franchise alan tarafından karşılanacaktır.

REKLAM, PROMOSYON VE SARF MALZEMELERİ

- Franchise veren, herhangi bir ücret talep etmeksizin Franchise alana katalog, poster, videolar, sezon CD' leri, ve Franchise veren faaliyetlerini gösteren moda dergileri, marka logoları, vitrin ve sezon trendleri için promosyon malzemesi olarak etiket ve pleksiglas temin edebilir.
- Ambalaj malzemeleri, yaka bilgi kartı, hediye paketleri, elbise askıları, elbise kılıfları.., vb. sarf malzemeleri Franchise veren tarafından temin edilecek, fatura bedeli ise; Franchise alan tarafından ilk ödeme gününde ödenecektir.

HERKESE AÇIK OLMA

- Franchise veren bölgede kendisi mağaza açabileceği gibi herhangi bir üçüncü kişiye de Franchise yetkisi verebilir. Eğer Franchise veren bölgede başka bir Franchise mağazası açmaya karar verirse, sadece kendi takdirine bağlı olarak, bu anlaşmanın hüküm ve şartlarını tahdit etmeksizin, bu Franchise mağazası üzerine anlaşma yapmak için ilk teklifi Franchise alana götürebilir. Bu anlaşmanın hiçbir hükmü; Franchise verenin kendi ürünlerini doğrudan doğruya veya dolaylı olarak satmasının ve/veya bölgede bir distribütör veya acente tayin etmesinin kısıtlandığı ve/veya buna izin verilmediği şeklinde yorumlanamaz.

MAĞAZA

- Franchise alan, iş bu anlaşmanın akdedilmesinden sonra 90 gün içinde, önceden Franchise verenin onay vereceği mahal ve yerde bir perakende satış mağazası işletmeye başlar,
- Mağaza, Franchise verenin temin edeceği dizayn, çizimler, mobilya ve renk sistemine tamamen uygun olarak donatılır ve dekore edilir. Mağazanın yeri ve dekorasyonu tedarikçinin imajı, itibarı ve pazarlama politikalarına uygun olmalıdır.
- Mağazanın proje ve dekorasyona göre donatılması ve dizayn edilmesine Franchise verenin temsilcileri tarafından yerinde karar verilir ve mağaza Franchise verenin temsilcisinin yazılı onayından sonra işletilmeye başlayabilir.
- Mağazaların dekorasyonu bu anlaşmanın süresi boyunca daima iyi durumda muhafaza edilir. Franchise verenin talebi üzerine, mağazanın iç dekorasyonu ve mobilyası gerektiği şekilde yenilenir ve/veya değiştirilir.
- Mağaza, Franchise alan tarafından masrafları kendisine ait olmak üzere kiralanır, kira ücreti, çalışanların maaşları, mağazaların kullanılması ve muhafaza edilmesiyle ilgili dekorasyon giderleri de dahil, fakat bunlarla sınırlı kalmayan tüm masraflar Franchise alan tarafından karşılanır.

RAPORLAR VE İŞYERİ İNCELEMESİ

- Franchise veren bizzat veya tayin edeceği bir inceleme elemanı vasıtasıyla Franchise alanın işyerine veya mağazalarına dilediği zaman girebilir ve buralarda inceleme ve denetleme yapabilir.
- Franchise alan, bölgedeki müşterilerin bir veri tabanını oluşturur, bu veri tabanım günceller ve buradaki müşterilerle ilgili bilgileri periyodik olarak yazılı formlar halinde Franchise verene sunar.

STOK KONTROLÜ

- Franchise alan, gerçekleştirdiği satışlara ait doğru bilgileri, günlük raporlar halinde hazırlayarak Franchise verene yazılı olarak bildirecektir. Bilgisayar ağıyla kurulacak sistemle satışlar ve stok günlük olarak takip edilecektir
- Franchise alan, hesap ve muhasebe kayıtlarını, doğru ve geçerli muhasebe

kurallarına uygun olarak tutacaktır.

TEMİNAT, FİYAT, ÖDEMEME TESLİMAT

- Franchise alan, Franchise verene tutarında kesin ve süresiz Teminat Mektubu verecektir.
- Ödemelerin zamanında yapılmaması halinde; Franchise veren, Franchise alanın vermiş olduğu teminatı nakde çevirebilir.

REKABET ETMEME TAAHHÜDÜ

- Franchise alan, önceden Franchise verenin yazılı onayı olmaksızın, bu anlaşma süresi esnasında ve anlaşmanın süresinin sona ermesinden/ feshedilmesinden sonra iki yıl süreyle, ister kendi adına ister başkalarının adına, şahsen veya bir firmanın hissedarı sıfatıyla, bu anlaşmanın konu kapsamı içine giren diğer işleri yapmamayı kabul ve taahhüt eder.

TİCARİ SIRLAR VE GİZLİLİK PRENSİBİ

- Franchise alan, Franchise verenin bu anlaşma çerçevesinde Franchise alana verdiği sistem, metot ve fiyat politikası hakkındaki bilgi ve verilerin Franchise verene, Franchise verenin müşterilerine, Franchise verenin hizmet götürdüğü firmalara, Franchise verenin iştiraklerine ve iş ortaklarına ait olduğunu ve bunların mesleki sırlarını teşkil ettiğini sebebi her ne olursa olsun herhangi bir bilgiyi (Anlaşmanın süresinin sona ermesinden ya da fesihden sonra dahil olsa) herhangi bir şekilde üçüncü kişilere açıklarsa, Franchise veren ve ilgili firmaların bu açıklama dolayısıyla kayıp veya zarara uğrayabileceği; bu bilgi ve verileri herhangi bir üçüncü kişiye açıklarsa. Franchise veren işbu anlaşmayı feshetme ve/veya kayıp ve/veya zararının tazminini talep etme hakkının olduğunu kabul ve taahhüt eder.

SÜRE VE YENİLEME

- Bu anlaşmada sunulan haklar.....yıl süreyle geçerli olacaktır. yıllık dönem bu anlaşmanın akdedildiği tarihte başlayacak olup, bu anlaşma hükümleri uyarınca daha önceden feshedilebilir.
..... yıllık dönemin sona erdiği tarihten en az üç (3) ay önce taraflardan

herhangi birinin yazılı olarak bildirimde bulunarak anlaşmayı feshetmemesi halinde, bu anlaşma bir yıl süreyle kendiliğinden yenilenir.

FESİH

- Eğer Franchise alan bu anlaşma hükümlerini ihlal ederek herhangi bir patent, ticari marka veya benzeri fikri veya edebi hakkı kullanır veya tatbik eder, ya da herhangi bir ödemeyi yapmaz veya vadesi tarihide herhangi yükümlülüğünü yerine getirmez, Franchise verenin el kitabı veya diğer talimatlarında belirtilen herhangi bir direktife uymaz, Franchise alanın ticari şekil veya tutumlarıyla ilgili olarak üçüncü kişi niteliğindeki müşterileri tarafından haklı şikayetler söz konusu olur, ve/veya Franchise alan herhangi bir yükümlülüğüne uygun hareket etmez ise, fesih hakkı açıkça belirtilmiş olsun ya da olmasın ve bu ihlaller önemli adledilsin ya da edilmesin, Franchise veren yazılı olarak bildirimde bulunmak suretiyle işbu anlaşmayı derhal feshedebilir.
- Franchise alanın vefatı, iflası, icra takibine maruz kalması, acze düşmesi, tasfiyesi, mağazalardaki varlıkların haczedilmesi durumlarında veya Franchise alanın işbu kontrat kapsamında yer alan yükümlülüklerini yerine getirme kabiliyetini büyük ölçüde etkileyecek diğer hallerde, Franchise veren işbu anlaşmayı feshetmekte serbesttir. Franchise alanın hiçbir alacaklısı bu anlaşmadan doğan herhangi bir hakkı kullanamaz, işleri devralamaz veya idare edemez.

SÜRENİN SONA ERMESİ

- Anlaşmanın süresinin sona ermesi veya feshedilmesi halinde, Franchise alan, tüm promosyon malzemeleri ile müşterilerinin isim ve adreslerini içeren müşteri veri tabanını Franchise verene sunar.

FİYATLANDIRMA

- Franchise alan taraf Franchise veren tarafın tavsiye ettiği perakende satış fiyatlarının dışına çıkamaz ve bilgisi dışında indirimlere gidemez.

TAKSİT KART

- Franchise alan, sadece Franchise verenin anlaşmalı olduğu "Taksit Kart" ve benzeri kartlarla satış yapmak zorunda olup başka kartlarla satış yapmayacağını taahhüt eder. Franchise alan, kendisine taksit avantajı sağlayan bankalardan doğacak tüm risklerin kendisine ait olduğunu kabul ve taahhüt eder.

ÖNCELİK HAKKI

- Franchise alan firmasını ve/veya mağazayı satmaya ve/veya devretmeye karar verirse, bu işlemden 30 gün önce Franchise verene bir ihbarname gönderir. İhbarnamede, devir alan/alıcı adı ve adresi ile devir şartları beyan edilecektir. Bu ihbarnamenin alındığı tarihten itibaren Franchise veren, Franchise alanın firmasını ve/veya mağazasını satın alma/devralma hususunda öncelik hakkına sahip olur, Franchise veren yukarıda belirtilen süre içinde bu hakkını kullanmazsa, Franchise alan firma ve/veya mağazanın satışıyla ilgili olarak herhangi bir üçüncü kişiyle anlaşma akdedebilir, böyle bir durumda Franchise veren, tabiri kendisine ait olmak üzere, işbu Franchise anlaşmasını feshedebilir ya da devralanla yeni bir sözleşme akdedebilir.

İHTİLAFLARIN ÇÖZÜMÜ

- İş bu sözleşmenin, eklerinin ve ayrılmaz parçalarının yorum ve uygulamasından doğabilecek ihtilafların çözümünde İstanbul (Sultanahmet) Mahkemeleri yetkili olacaktır.

ÇEŞİTLİ HÜKÜMLER

Firmanın yönetimi: Franchise alan firmanın yönetiminde ve/veya hisse çoğunluğunda bir değişiklik olması durumunda Franchise veren bu sözleşmeyi feshetme hakkına sahip olacaktır.

İkamet adresi: Taraflar, sözleşmede yazılı adreslerinin tebligat adresleri olduğunu ve adres değişikliğini diğer tarafa yazılı olarak bildirmesi halinde, bu adreslere yapılacak tebligatın geçerli olacağını ve geçerli bir tebligatın tüm hükümlerini doğuracağını kabul ederler.

Sube Olmama: Franchise alan Franchise verenin temsilcisi olmayıp, Franchise veren

adına hiçbir taahhütte bulunamaz.

Bütünlük: Bu anlaşma hükümlerinin herhangi bir kısmı, bir taraf veya. dununa uygulandığı şekliyle, bu mahkeme tarafından geçersiz, hükümsüz veya icra edilemez nitelikte görülürse, bu hükümler anlaşmanın diğer koşullarını, diğer durumlarda bu hükümlerin uygulanmasını veya anlaşmanın geçerliği ya da icra edilebilirliğini hiçbir surette etkilemez,

Tebliğat: Bu kontratla ilgili yazışma ve tebligatlar yukarıda adresi görülen ilgili tarafa taahhütlü posta, özel kurye, teleks veya tele faks yoluyla gönderilir. Adres ve/veya faks numarasındaki her türlü değişiklik diğer tarafa derhal bildirilecektir.

Ek: Ekler bu anlaşmanın ayrılmaz bir parçası olup, bu anlaşma şartlarıyla birlikte tefsir ve tatbik olunur,

Bu anlaşma, burada belirtilen konuyla ilgili olarak tarafların vardıkları tüm mutabakat noktalarını içermekte olup, tarafların tüm eski ve yardımcı anlaşmaları, mutabakatları, beyanları ve müzakerelerini iptal ederek, onların yerine geçer. Taraflar, anlaşma konusuna istinaden, açıkça burada ifade edilenler dışında, ister sözlü ister yazılı olsun, hiçbir beyan, teşvik, taahhüt veya muvafakatte bulunulmadığını teyit ve tasdik eder.

SONUÇ

Franchising sistemi, kurum kültürünü benimseyen, özgüveni olan ve kendi işini kurmak isteyen Türk piyasasında ki girişimciler tarafından da fark edilmiştir.

Çok sayıda farklı franchising tanımı bulunmaktadır. Halk arasında daha çok bilinen anlamı imtiyazdır. Araştırma sonucun da ülkemiz de daha çok bir pazarlama ve dağıtım aracı olarak tanınmakta olduğu tespit edilmiştir. Sistem de know-how sahibi ve ya marka sahibi, işletme sistemini belirli bir bedel karşılığında ikinci bir tarafa kullanılmakta, genellikle eğitim ve teknik destek sağlamaktadır. İki bağımsız taraf arasında bir sözleşme ile uzun dönemli bir iş ilişkisi kurulmaktadır.

İlk kuşak franchising olarak da bilinen ürün ve ticari marka franchising' i ve ikinci kuşak franchising, Franchising'in başlıca görülen iki biçimi olarak da adlandırılan işletme sistemi franchising'dir. Franchising, tarafların buldukları ülke bakımından ülke içi franchising ya da ulusal franchising ve uluslararası franchising olarak ikiye ayrılabilir.

Franchising gerek franchise-alana, gerekse franchise-verene birçok avantajlar sağlamaktadır. Fakat bu avantajların yanı sıra özellikle uluslararası pazarlara açılmada franchising yönteminde birçok problemle de karşılaşmaktadır. Çünkü Türkiye' de ve dünya da franchising sözleşmesinin çerçevesi tam anlamıyla çizilmemiştir. En çok karşılaşılan problemler; yabancı devlet müdahalesi, franchise-alan seçimi ve eğitimi, mağaza yer seçimi, toplumsal tavır ile geleneksel ve yerel ihtiyaçların bilinmesi, operasyonel problemler ve uygulanacak metodunun seçimi, tedarik ve lojistik, patent, ülke hukuku ve hukuksal sorunlar, ülke standartları, altyapı ve teknoloji, tüketici hakları, maliyetleri karşılayabilecek kaynak kıtlığı ve yüksek yatırım, yetersiz bilgi ve bilgi paylaşımından kaçma, marka tanınmadan ve tam gelişmeden franchise vermek, sistem adaptasyonu, yetersiz destek ve konuya yabancılık, başarısızlık oranları, veri toplama, uluslararası franchising arabuluculuk programı, dağıtım kanallarında çatışma, franchise-alan ile franchise-veren ilişkisi ve franchising'de çatışma olarak sıralanmaktadır

Franchising, ülkemizde 1980'lerin ikinci yarısından itibaren görülmeye başlamıştır. Franchising yöntemini kullanarak ülkemize gelen ilk yabancı firma McDonald's olmuştur. Ülkemizde sistem henüz 15 yıllık bir geçmişe sahip olmasına rağmen perakende satışların yüzde 5'inden fazlası franchising yolu ile gerçekleşmektedir.

Etkin bir pazarlama ve dağıtım metodu olan franchising, uluslararası alanda firmaların genişleme ve yeni pazarlara girmek için kullandıkları bir yöntem olmaktadır. Franchisor, uluslararası arenada franchise sistemini genişletirken; direkt franchising, master franchising ya da joint venture gibi yöntemleri kullanabilmektedir.

Franchising, Türkiye'de girişimcilere önemli fırsatlar yaratmakta ve franchising sisteminden yararlanacak olan girişimcilerin sistemi iyi bir şekilde incelemeleri ve sistemi oluşturmadan önce detaylı ön çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Türkiye'de franchising sistemlerinin oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasında etkin olarak grup çalışması ve proje yönetimi uygulanırsa franchising yönteminde karşılaşılan problemler en aza indirgenecek ve başarı elde edilecektir

Yapılan Damat-Tween çalışmasında da görülmüştür ki taraflar arasında yapılan sözleşmeler, daha sonra franchising sözleşmesine çevrilmektedir. Ama yine de belirtilmelidir ki, franchising anlaşmalarının yapılması yine karşılıklı güvене dayanmakta franchise adayları gelişi güzel seçilmemektedir. Ülkenin büyük firmalarından olan Damat- Tween' de bu konu da oldukça seçici davranmaktadır.

Araştırmaya göre Damat-Tween' de ikinci seçim kriteri; adayların genç ve yeni girişimciler olması. Önce belli bir süre değerlendirilen franchisee adayları ile daha sonra sözleşme yapılmaktadır. Araştırmaya göre franchising genç girişimcilere yeni fırsatlar yaratmakta ve onları cesaretlendirmektedir. Sözleşme için genel de kısa süreler belirlenmekte, franchisee üzerinden eğitim ve teknik destek esirgenmemektedir.

Franchising' in bayilik ve acentelikle karıştırılıyor olması franchising' in ülkemizdeki dezavantajlarından biridir. Bayilik ve acentelik, her ikisi de franchising' ten farklı kavramlardır. Bayiler kendi hesaplarına çalışmaktadırlar. Bayiler ana firmaya para ödemezler. Bayi sadece üretici ve tüketici arasındaki aracıdır. Acentelik ise marka ve isim birlikteliği yoktur. Franchising birçok nokta da bayilik ve acentelikten ayrılmaktadır.

Mado ve Hacıoğlu, Damat-Tween gibi bir çok Türk firması master franchising yöntemiyle yurt dışına açılmışlardır. Ülkemiz de de tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi franchising sistemi uluslararası pazarlara açılmakta büyük oranda tercih edilmektedir.

Giderek daha fazla kendi işine sahip olma arzusu ve batılı tarzda işletmeciliğe verilen değer giderek artması nedenleriyle franchising sektörü büyümeye devam edecektir.

Ancak franchising adına alınması gereken birçok önlem vardır. Türkiye' de mevcut bulunan Franchising Derneği UFRAD, sadece ulusal anlamda franchising veren firmalara destek olmaktadır. UFRAD' ın faaliyetlerini uluslararası düzeyde çalışan firmalar düzeyinde de geliştirmesi gerekmektedir.

UFRAD, ayrıca çalışmalarını franchising hukuku üzerine de yoğunlaştırmalıdır. Çünkü Türkiye' de franchising sözleşmesi tam manasıyla tanınmamaktadır. Yasalar da bu yönde oldukça yetersizdir. Araştırma sonucun da, bütün yerli ve yabancı firmaların şikayetlerinin bu noktada toplandığı görülmüştür. UFRAD dünya genelinde franchisingle ilgili organizasyonlar ve tanıtımlar yapmalıdır. UFRAD olarak tüm faaliyetleriyle dünya franchising dernekleri arasında çalışmalarını öncü olmalıdır.

Franchising tüm dünya da olduğu gibi, Türkiye' ye de de küçük ve orta ölçekli işletmeler ve de genç girişimciler için ulusal ve uluslararası piyasalarda büyük fırsatlar yaratmaya devam edecektir.

KAYNAKLAR

- AKAT Ömer, **Uluslararası Pazarlama**, Ekin Kitapevi, Geliştirilmiş 4.Baskı, Bursa 2003.
- AKTEPE Eyüp, **Uluslararası Pazarlama**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, no.614, Erzurum 1983.
- ARKAN Sabih, **Ticari İşletme Hukuku**, Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 1998.
- AYDIN Nurhan, **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1002, Eskişehir, 1997.
- AYDIN Özlem, **Şimdi Moda Franchising**, Marketing Türkiye, 15 Mart 2005.
- BAKİ Birdoğan, **Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Franchising**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Ocak 1998, Yıl:2, Cilt:2, Sayı:9.
- BAŞ Mustafa, **Teknik Bilgi (Know-How) Lisans Sözleşmesi**, Yetkin Yayınları, Ankara, 2000.
- BİLGE Osman Faik, **Franchising, Çağımızın Loncası**, www.kabifinans.com.tr, 27/06/2005.
- BULDANLIOĞLU Nasip, **Teminatsız'da Olur**, Panorama, 30 Ocak 1993.
- CAMCI Ömer, **Marka Davaları**, Ufuk Reklamcılık ve Matbaacılık, İstanbul, 1999.
- CAN Onur SAATÇİOĞLU, **Franchising İşletmelerinin Bağımsızlık Unsuru Açısından İncelenmesi**, ?, 15/06/2005.
- CEBECİ Rıfat, **Franchising Rehberi**, Kosgeb Girişimciliği Geliştirme Merkezi, Ankara, 2005.
- CEMALCILAR İlhan, **Pazarlamanın Tanımı**, Pazarlama Dünyası, sayı 5, Eylül-Ekim 1987.
- CENGİZ Emrah; Ercan Gegez ve Diğ., **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, DER Yayınları, İstanbul, 2003.
- DANIŞMAN Haldun A., Tülin Yücel, **Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nün Franchising Sözleşmelerine Bakışı**, Dünya Gazetesi, 6 Kasım 1992.

DEMİRCİ Fatma, **Franchising Sistemi ve Türkiye’deki Uygulaması**, İşletme ve Finans Dergisi, Ağustos 1993, sayı:89, Yıl: 8.

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, Timaş Yayıncılık, İstanbul, 1992.

DOOLE Isobel and Robin Lowe, **International Marketing Strategy, Contemporary Readings**, International Thomson Business Pres, 1.st ed., London, UK, 1997.

DUNNE Patrik; Robert Lusch ve Diğ., **Retailing**, College Division, Ohio, USA, 1992.

Dünya Gazetesi, **Dürüst Franchising İlkeleri**, Para, 10 Aralık 1995.

Dünya Gazetesi, **Franchising Sistemi Henüz Yasalar Tarafından Tanımlanmıyor**, 30 Aralık 1994, Sf.10.

Dünya Gazetesi, Şirket Haberleri, 13 Haziran 2005 Pazartesi.

EDMUND Curry Jeffrey, **Uluslararası Pazarlama, Uluslararası Pazara Ulaşma Kılavuzu**, Kontent Kitap, İstanbul, 2002.

Ekonomist, **Franchising İçin Teklif Yağmuru**, 22 Ağustos 1993.

Ekonomist, **Franchising İçin Yepyeni İmkanlar**, 30 Ağustos 1992.

Ekonomist, **Yeni İş Kuracaklara Franchising İmkani**, 16 Haziran 1991.

ERBAY İsmail, **Know-How Sözleşmesi**, Yetkin Yayınları, Ankara, 2002.

ERYİĞİT Dervrim, **“Franchising” Nedir? Ve Neden Franchising?**
<http://www.Ada.Net.Tr/Hukuk/Hukukkonusumart.Html>, 28/07/2005.

GURNİCK Lou, **So You Want to Be Your Own Boss ?**, www.franchising.org., 30.08.2005.

GÜNEŞ Gülsen, **Türk Hukukunda Entellektüel Sınai Haklar ve Vergilendirilmesi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1.Basım, İstanbul, 1997.

GÜRZUMAR Osman Berat, **Franchise Sözleşmeleri, ve Bu Sözleşmelerin Temelini Oluşturan “Sistemlerin” Hukuken Korunması**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.

GÜRZUMAR Osman Berat, **Franchise Sözleşmeleri, ve Bu sözleşmelerin Temelini Oluşturan “Sistemlerin” Hukuken Korunması**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.

JOHANSSON K. Johny, **Global Marketing, Foregin Enrty, Local Marketing, and Global Management**, 2.ed., Irwin McGraw Hill, USA, 2000.

JOHNSTON Steve; Harold Beaton, **Foundations of International Marketing, International**, Thomson Business Pres, First Edition, London UK, 1998.

KARACASULU Nilüfer, **Uluslararası Teknoloji Transfer Süreci Ve Yöntemleri**, <Http://www.Econturk.Org/Dtm5.htm>, 16/05/2005.

KARAFAKİOĞLU Mehmet, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2000.

KAUFMAN Patrick J., **Franchising : Contemporary Issues and Researc**, The Haworth Pres Inc.,NY, USA, 1995.

KESKEN Jülide, **Stratejik Yönetim Sürecinde Genel ve Rekabet Stratejileri**, <http://www.hedefim.com/hedefsaglik/Sayi6/sayfa40.asp>, 02/04/2005.

KIRCA Çiğdem, **Franchise Sözleşmesi**, Doktora Tezi, T.C. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Ana Bilim Dalı, Ankara, 1996.

KOZLU Cem, **Uluslararası Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar**, Kültür Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, Eylül 2000.

LEVY Michael; Barton A.Weitz, **Retailing Management**, Richard D.Irwin Inc, Homewood Boston, USA, 1992.

LUTHANS Fred; Keith Davis, **Small Business Management Fundamentals**, McGraw-Hill Series, USA,19??.

MELEMEN Mehmet; Burak Arzova, **Uygulamalı Uluslararası Ticaret, Finansman Teknikleri, Ticari İngilizce**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, 1998.

MENDELSONH Martin, **Franchising in Europe**, Cassell Plc, NY,USA, 1992.

MENDELSONH Martin, **The Guide Of Franchising**, Cassel Wellington House, 5.edition, Lodon, UK, 1993.

NAS Nesrin, **Uluslararası Deneyimlere En Kolay Ulaşma Yolu: Franchising.**, Dünya Gazetesi, 6 Kasım 1992.

National Franchise **Reports, The 1971 Franchise Annual**, Burton Publishing Corp., California,USA, 1971.

OĞUZ Tufan, **Know-How Sözleşmesi**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 2001.

OKTAV Mete, **Uluslararası Pazarlama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir 1995.

ÖZDEMİR Saibe Oktay, **Sınai Haklara İlişkin Lisans Sözleşmeleri ve Rekabet Hukuku Düzenlemelerinin Lisans Sözleşmelerine Uygulanması**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993.

ÖZTÜRK Pınar, **Ortak Girişim, (Joint Venture) ve Uygulanacak Hukuk**, Beta Basım, İstanbul, 2001.

Panorama, **Ünlü Markalarla İş Yapma Zamanı**, 30 Ocak 1993.

PETER J.Paul; James H. Donnelly, **Marketing Management Knowledge and Skills**, Sec. Ed., Richard D. Irwin Inc, Homewood Boston, USA.

PORAY Reha; Hamdi Yasaman, **Ticari İşletme Hukuku**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 7. Baskı, İstanbul, 1995.

Referans Gazetesi, **Girişim**, 13 Haziran 2005 Pazartesi.

ROSENBERG Robert, Madelon Bedel, **Profits From Franchising**, McGraw Hill Book Com., USA, 1969.

SABAN Nihal, **Franchising ve Vergilendirme**, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 1. Baskı Temmuz 1997, İstanbul.

SAKA Zafer, **Ticaret Hukuku, Ticari İşletme**, Beta Basım, İstanbul, 1998.

SARANGA Mayir, **Franchise'da Yerli Mallar Öne Geçti**, www.kobifinans.com.tr, 27/06/2005.

SAYGI Murat, **Franchising'de Kredibilite Yüksek**, Panorama, 30 Ocak 1993.

SEFER Ferah, **Franchising İşlemleri ve Vergilendirilmesi**, Vergi Sorunları Dergisi, Sayı:107, Ağustos 1997.

STEİNMETZ Lawrence L., John B. Kline, Donald P. Stegall, **Managing The Small Business**, Richard D.Irwin Inc.,USA,August 1968.

ŞAHİNGİRAY Temel, **Başarısız Olma Riski Yok Gibi**, Panorama, 30 Ocak 1993.

ŞOĞUR Macide, **İşletme Sistemi Olarak Franchising**, Der Yayınları, İstanbul, 1999.

T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, **2003/3 Sayılı Moda Marka Tebliği Uygulamalı Usul ve Esasları**, 28.08.2003 Tarih ve 25213 Sayılı Resmi Gazete.

T.C. Resmi Gazete, 17 Haziran 2003, sayı:25141.

Tempo, **Bayilik Ötesi Bir Sistem**, 3 Şubat 1993,sayı5.

Trend, **Gümrük Birliğine Franchising ile Girin**, 31 Ekim 1993.

ULAŞ Dilber, **Franchising Sistemi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

URAS Güngör, **Franchising İsim Verene de, Üretene de Satana da Kazandırıyor**, www.kobifinans.com.tr, 27/08/2005.

WELCH Lawrence S.; **Diffusion of Franchise System Use in International Operations**, International Marketing Review, March, 1988, copyright 2001.

Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, **Yabancı Sermaye Raporu 2002**, Ankara, Şubat 2003.

YAVUZ Cevdet, **Türk Borçlar Hukuku Özel Hükümler**, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 6.Baskı, İstanbul, 2002.

YILDIRIM Ümit, **Franchising İşlemleri, Vergi Yasaları Karşısındaki Durumu ve Muhasebeleştirilmesi**, T.C. Marmara Üniversitesi SBF, İşletme ABD, Muh- Finansman Bilim Dalı, Y.Lisans Tezi, İstanbul 1998.

YILMAZ Metin, **Nakit Paranızı Demirbaşa Yatırmayın...**, Panorama, 30 Ocak 1993.

DİĞER KAYNAKLAR

- <http://ankara.usembassy.gov/OUTLINE/OUTLNEC4.HTM>, 28/04/2005.
- <http://ankara.usembassy.gov/OUTLINE/OUTLNEC4.HTM>, 28/04/2005.
- <http://girisim.net/franchisinggiris.htm>, 15/06/2005.
- <http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=franchising>, 18/06/2005.
- <http://www.ada.net.tr/hukuk/hukukkonusumart.html>, 28/04/2005.
- http://www.akariyer.com/ana_aday/girisimci/girisimci_franchising.asp, 18/04/2004.
- <http://www.ba.metu.edu.tr.pdf>, 05/06/2005.
- <http://www.deulcom.com.tr/df/>, 18/06/2005.
- <http://www.deulcom.com.tr/df/>, 28/04/2005
- <http://www.emlaknet.com.tr/TUR/franedir.htm>, 28/04/2005.
- http://www.humanresourcesfocus.com/proje8_1.asp 28/04/2005.
- <http://www.jura.uni-sb.de/turkish/CBaygin1.html>, Culpa In Contrahendo'nun Amerikan İçtihat Hukukuna Girişi, 17/06/2005.
- http://www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/2003_2/cevreye_duyarli.htm, 02/04/2005.
- http://www.mudurnu.com.tr/mudurnu_pilic.htm, 28/04/2005.
- <http://www.opal.com.tr/yd/franchising.asp>, 28/04/2005.
- <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.htm>, 02/04/2005.
- http://www.tekadres.com/tekadres/content/mm2_sm5_3.htm, 16/08/2005.
- <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, 28/04/2005.
- <http://www.vakifbank.com.tr/kobikredileri/franchisingkrd.htm>, 28/04/2005.
- <http://www.humanresourcesfocus>, **Franchising Sistemi Üzerine Bir Örnek Uygulama Çalışması, McDonald's Cooperation**, 27/06/2005.

e-mail:

Doğum Tarihi:

Medeni

Durumu:

Bulunduğu
ülkede kaldığı
süre:

İlgilendiği İl:

Mezuniyet
Durumu:

Bölümü:

Mezun olduğu
okulun adı:

İlgilendiği Franchise Türü

A: Kurs (İngilizce, Bilgisayar,
İletişim, Turizm,
İşletme, Diploma)

B: Üniversite Hazırlık Dershanesi

C: Yurtdışı Eğitim Danışmanlığı

D: Kurumsal Eğitimler-İnsan
Kaynakları Yönetim Danışmanlığı

Halen Çalıştığı İş

Görevi

İşe Başlangıç
Tarihi

İMZA

TARİH

Lütfen özgeçmişinizi aşağıdaki e-mail adresine ya da faksa gönderiniz.

E-mail : , Faks: (0212) 293 00 82

EK-2 Franchise Anlaşmasının Kısaltılmış Şekli

John Adams, K.V. Prichar Jones, Praetiee and Preeedents in Business Format Franchising, Second Edition, Kınd Permission of the Publishers, Butterworths'dan çevrilmiştir.⁵¹⁰

⁵¹⁰ Dilber Ulaş, A.g.e., s.170-179

Tanımlar:

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 merkeziadresinde 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) kullanımınıdır.

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)' de 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 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' unda 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 ve 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 için: Bu anlaşmanın imzalandığı tarih.

2.12.2. Reklam katkı ücreti ve sürekli ödemeler için: Bir önceki takvim ayında gerçekleştirilen iş'e bağlı olarak dönem boyunca her takvim ayının (on)'uncu günü.

2.13. "Ruhsatlı İsim": Franchisee'nin "....." olarak kul-
lanmasına 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": (Burada bölgeyi tanımlayınız) coğrafi bölgesi. (Ayrıca bu anlaşma'nın eki olarak verilen bir haritada sınırlan kırmızıyla belirtilecektir.)

3) HAK:

Franchisee tarafından franchisor' a ödenen Başlangıç Bedeli, Sigorta Primi, Reklam Katkı Ücreti ve Sürekli Ödemeler bağlamında, franchisee ile yapılan bu anlaşma uyarınca franchisor franchisee' ye, marka ve know-how kullanım hakların sadece aşağıda belirtilen durum ve koşullarda vermektedir.

3.1. İşletme'de,

3.2. Satış Noktası' nda,

3.3. Bölge Dahilinde,

3.4. Dönem Boyunca,

3.5. Ruhsatlı isim altında,

3.6. Elkitabına uygun olarak,

..... .1...../ 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' ın yükümlülükleri:** Franchisor şunları 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. Elkitabı: Elkitabı franchisor' ın mülkiyetinde kalmak kaydıyla franchisee için bu elkitabı' nı basmak ve güncelleştirmek.

2.3. Reklam: İngiliz Adaları' nın 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. Kişiyeye 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 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.

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

3.Franchise Alanın Yükümlülükleri: Franchise alıcısının franchise veren ile yaptığı anlaşmada yükümlülükleri şunlardır:

3. 1. Eğitim: Franchise alanın bir yöneticisi ve tüm personelin, franchise verenden eğitim almadan ve uzman olduklarına dair 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 yada elektronik araçlar yardımıyla göndermek. Franchise alan hesap ve muhasebe kayıtlarını müraacat el kitabında belirtilen koşullar doğrultusunda tutar. Franchise veren tarafından belirlenen yeminli muhasebe firmasına denetlettirir.

3.4. Ücretlerin Ödenmesi: Franchise alan franchise verenin temin ettiği tüm malzeme, ürün, 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, 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 iş yasağı: Franchise verenin önceden uyarısına gerek kalmaksızın satış biriminde başka bir iş veya ticaret yapmamalı, başka bir işe doğrudan yada 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 yada 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 itimat: Franchise veren franchise alanın yöneticilerine duyduğu güven sonucunda bu hak verildiğinden, franchise verenin onayını almadan yönetici değiştirilemez.

3.19. Fiyatlar: Hiçbir müşteriye el kitabında yer yer belirtilen 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 Erdirme Prosedürü: Franchise alan anlaşmanın sona ermesi durumunda şunları 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 Erdirme Finansal Prosedürü: Franchise verene sözleşmenin sona ermesi tarihindeki tahmini ciro ve müşteri listesi hazırlanmalı ve brüt satış hasılatı üzerinden ödenmesi gerekli ücretler ödenmelidir.

6. Diğer:

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 dair makbuz verir.

6.5. Fors Majör: 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 yada uzman kurum tarafından beyan edilirse ya madde düzeltilir yada 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 alan koşulları yerine getirmezse franchise veren 30 gün içinde yazılı olarak bildirmek kaydıyla anlaşmayı feshedebilir.

6.14. Çözumsuzlük: 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, 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 edilir.

EK-3 Dünyadaki Franchising Kuruluşları

EEF (European Franchising Federation) (Avrupa Franchising Federasyonu)

IFA (International Franchising Association) (Amerikan Franchising Birliği)

BFA (The British Franchising Association) (İngiltere Franchising Birliği)

FCA (Franchising Consultants Association) (İngiltere Franchising Danışma Birliği)

FAA (Franchisors Association of Australia) (Avustralya Franchisorlar Birliği)

ABF(Association Belge du Franchising) (Belçika Franchising Birliği)

ACF (Association of Canadian Franchisors) (Kanada Franchisorlar Birliği)

DFE (Danish Franchise Federation) (Danimarka Franchising Birliği)

IFA (Irish Franchise Association) (İrlanda Franchise Birliği)

FFF (Federation Française de la Franchise) (Fransa Franchising Federasyonu)

NFV (Nederlandse Franchise Vereniging) (Hollanda Franchise Birliği)

AIF (Associazione Italiana del Franchising) (İtalya Franchising Birliği)

JFA (Japan Franchise Association) (Japon Franchising Birliği)

NFA (Norwegian Franchise Association) (Norveç Franchising Birliği)

SFA (Swedish Franchise Association) (İsviçre Franchising Birliği)

DFV (Deutscher Franchise Verband) (Almanya Franchise Birliği)

FTC(Federal Trade Commission) (Federal Ticaret Komisyonu Amerika)

UFRAD (Ulusal Franchising Derneği) (Türkiye)

Argentina Franchise Association

Austrian Franchising Association

Franchisors Association of Australasia

Bresil Franchise Association

Canadian Franchise Association

Danish Franchise Association

German Franchise Association

Irish Franchise Association

Italian Franchise Association

Mexican Franchise Association

Associacao Portuguesa da Franchise

South African Franchise Association

Swiss Franchise Association

ÖZGEÇMİŞ

Naz VARLI 1979'da Lefkoşa' da doğdu. İlköğretimini İstanbul' da, orta ve lise tahsilini ise 1997 yılında Kırıkkale'de tamamladı. Yine aynı yıl Kırıkkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölüm'ünde lisans eğitimine başladı. 2001 yılında Üniversiteden mezun olduktan sonra, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Bölümün de yüksek lisans dersleri aldı ve yine 2001 yılında Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü' nde Yüksek Lisans' ına başladı. Ve şu an özel sektör de çalışmaya devam etmektedir.