



**T.C**

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

**FRANCHİSİNG UYGULAMASININ BAŞARISINI ETKİLEYEN  
FAKTÖRLER: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**ZEYNEP KURT**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mersin 2016**



**T.C**

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

**FRANCHİSİNG UYGULAMASININ BAŞARISINI ETKİLEYEN**  
**FAKTÖRLER: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. HALUK KORKMAZYÜREK**

**ZEYNEP KURT**

**Mersin 2016**

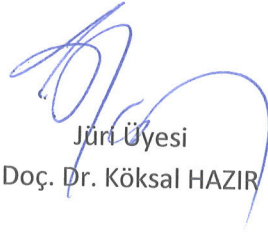
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Zeynep KURT tarafından hazırlanan "Franchising Uygulamasının Başarısını Etkileyen Faktörler: Mersin İlinde Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma 13/05/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



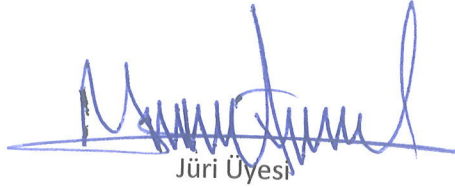
Jüri Başkanı  
Danışman

Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK



Jüri Üyesi

Doç. Dr. Köksal HAZIR



Jüri Üyesi

Doç. Dr. Mehmet İNCE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

## TEZ BEYANNAMESİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Franchising uygulamasının başarısını etkileyen faktörler: Mersin ilinde bir araştırma” başlıklı bu çalışmayı baştan sona kadar danışmanım Prof. Dr. HALUK KORKMAZYÜREK ‘in sorumluluğunda tamamladığımı, verileri, örnekleri kendim topladığımı, analizleri kendim yaptığımı, ilgili başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. 08/03/2016.

Zeynep Kurt



## ÖZET

Stratejik işbirlikleri, işletmelerin birlikte hareket etmek suretiyle rekabetle baş edebilmelerinin aracıdır ve çoğu sektör için artık gereklilik halini almıştır. Farklı nedenlerle belirli bir amacı elde edebilmek için diğer bir işletme ile dayanışma içerisinde, ortak hareket ederek, ihtiyacı olan kaynak ve çeşitli yardımlara erişebilir. İşletmelerin bir araya gelerek ortaya çıkaracakları sinerji, rekabet koşullarının sert etkisini kırarak işletmelerin başarı elde etmelerine de yardımcı olmaktadır. İşletmeler bu sinerjiyi elde edebilmek için farklı yöntemlere başvurumaktadırlar. Günümüz iş hayatında bu yöntemlerin en sık ve yaygın uygulanan şekli Franchise anlaşmalarıdır. En basit hali ile dilimize “isim hakkı” şeklinde geçen franchising kavramı, globalleşen dünya ekonomisinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu tez çalışmasının temel amacı, franchising alan işletmenin başarılı olmasını etkileyen faktörler hakkındaki algıların belirlenmesidir. Bu amaçla Mersin ilinde faaliyet gösteren 44 franchising işletmecisine 25 soruluk bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırma katılımcılarının sorulara verdikleri cevapların değerlendirilmesinde; tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi, frekans analizi, t-testi, anova (varyans analizi) istatistik yöntemleri kullanılmıştır.

Ampirik bulgulara göre, eğitim, deneyim, finansal koşullar, vergi kontrolü asıl faktörler olup, motivasyon gibi destekleyici faktörler “Franchise Sistemi”nde başarının ve etkinliğinin artmasına neden olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik işbirlikleri, Franchising sistemi, Başarı faktörleri.

## ABSTRACT

Strategic alliances are tools of companies in order to deal with competitiveness by acting together and now it has become imperative for most sectors. For different reasons, in order to achieve a specific purpose, companies act in solidarity with other companies, in this manner they can access variety of resources and help that they are in needed. The synergy, which are generated by coming together of the companies, break the harsh effects of competition and also helps them to achieve success. Companies apply different methods in order to achieve this synergy. In today's business life, the most common and widely used one of these methods is named as “Franchise Agreements”. In its simplest form with our language "royalty" represents the “Franchise Concept”, and was created as a result of the globalization of the World economy.

The aim of this study is to determine the factors that affect success of the firms which apply “Franchising” business model. For this purpose, the questionnaire consisting of 25 questions had been implemented into the 44 franchise operator companies in the province of Mersin. Descriptive statistics, reliability analysis, frequency analysis, t-test, ANOVA (analysis of variance) were used as statistical methods in order to evaluate the answers given by the participants to the questionnaire.

According to the empirical results: training, expertise, financial conditions, audit/control can be listed as major factors and also motivation can be counted as supportive factor which cause to increase the success and efficiency of Franchising System.

**Keywords:** Strategic alliances, Franchising system, Success factors.

## ÖNSÖZ

İşbirliği yaparak ve paylaşarak kazanma düşüncesiyle oluşmuş franchising sistemi son yıllarda ülkemizde de önemli ölçüde yaygınlaşmaktadır. Franchising sistemini tercih edilir kılan ise bu sistemde iş yapmanın daha kolay ve risksiz olması, tanıtım, reklam gibi rekabette üstünlük sağlayacak avantajları işletmeciye sağlamasıdır. Tüketicilere aynı fiyat ve kaliteyi birçok noktada sağlayan franchising sisteminin başarısı da bazı faktörlere bağlıdır. Bu çalışmanın amacı da franchising sisteminin başarısını etkileyen faktörlerin tespit edilmesidir.

Tez çalışmamda bana yön veren ve yardımcı olan başta tez danışmanım Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK'e, çalışmamda desteklerini esirgemeyen Doç.Dr. Köksal HAZIR'a ve sevgili aileme teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
1. BİRİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAVRAMI VE İŞLETMELERİN STRATEJİK İŞBİRLİĞİ YAPMA NEDENLERİ.....	3
1.1. Stratejik İşbirliği Kavramı.....	3
1.2. Stratejik İşbirliklerinin Özellikleri.....	5
1.3. Stratejik İşbirliği Türleri.....	6
1.3.1. Bölgesel Acentelik Ve Bayilikler.....	6
1.3.2. Konsorsiyumlar (Endüstriyel Ortaklık).....	7
1.3.3. Know-How Anlaşmaları.....	7
1.3.4. Lisans Anlaşmaları.....	8
1.3.5. Taşeronluk Anlaşmaları.....	9
1.3.6. Franchising Anlaşmaları.....	10
1.3.7. Ortak Girişim.....	10
1.3.8. Yönetim Sözleşmeleri.....	12
1.4. Stratejik İşbirliği Oluşum Süreci.....	13
1.4.1. Stratejik İşbirliği İhtiyacının Duyulması.....	14
1.4.2. Stratejik İşbirliği Türünün Belirlenmesi.....	15
1.4.3. İşbirliği Yapılacak Ortağın Seçimi.....	15
1.4.4. Müzakere Süreci.....	16
1.4.5. İşbirliğinin Gerçekleşmesi Ve Yürütülmesi.....	16
1.4.6. İşbirliği Performansının Değerlendirilmesi.....	16
1.5. İşletmelerin Stratejik İşbirliği Yapma Nedenleri.....	17
1.6. Stratejik İşbirliklerinde Yaşanan Sorunlar.....	24



1.7. Stratejik İşbirliklerinde Başarı Koşulları.....	26
2. İKİNCİ BÖLÜM: FRANCHİSİNG SİSTEMİ.....	29
2.1. Franchising Sisteminin Köken Ve Tanımı.....	29
2.2. Franchising Sistemini Oluşturan Kavramların Tanımı.....	30
2.2.1. Franchise ( Verilen İmtiyaz ).....	30
2.2.2. Franchisor ( Franchise Veren Taraf ).....	30
2.2.3. Franchisee ( Franchise Alan Taraf ).....	31
2.2.4. Franchisee Fee (Franchise Bedeli).....	32
2.2.5. Franchise Contract (Franchise Sözleşmesi).....	32
2.3. Franchising Türleri.....	33
2.4. Franchising Sisteminin Özellikleri.....	34
2.5. Franchising Sisteminin Avantaj Ve Dezavantajları.....	36
2.5.1. Franchise Alan Açısından Avantajları.....	36
2.5.2. Franchise Alan Açısından Dezavantajları.....	39
2.5.3. Franchise Veren Açısından Avantajları.....	40
2.5.4. Franchise Veren Açısından Dezavantajları.....	41
2.6. Franchising Sisteminin Hukuki Niteliği.....	43
2.6.1. Franchise Veren Borçları.....	46
2.6.2. Franchise Alanın Borçları.....	46
2.7. Franchising’de Vergilendirme.....	47
2.7.1. Uluslararası Vergilendirme.....	47
2.7.2. Türk Vergi Sisteminde Franchising.....	48

2.8. Ulusal Franchising Derneği (UFRAD).....	50
2.8.1. Yasal Çerçeve.....	50
2.8.2. Amaçları.....	50
2.8.3. Sağladığı Hizmetler.....	51
2.9. Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Temel Faktörler.....	51
2.9.1. Eğitim.....	51
2.9.2. Uzmanlık.....	53
2.9.3. Finansal Destek.....	54
2.9.4. Denetim/Kontrol.....	55
2.9.5. Motivasyon/İş Memnuniyeti.....	56
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: FRANCHİSİNG SİSTEMİNDE BAŞARIYI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER.....	60
3.1. Araştırmanın Amacı.....	60
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	60
3.3. Araştırmanın Modeli.....	61
3.4. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi.....	64
3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi.....	64
3.6. Verilerin Analizi.....	65
3.7. Anket Verilerinin Demografik Açıdan Değerlendirilmesi.....	66
3.7.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular.....	66
3.7.2. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Bulgular.....	67
3.7.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular.....	68

3.7.4 Katılımcıların Sektördeki Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular.....	69
3.7.5. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular.....	70
3.8. Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi....	71
3.8.1. Eğitim.....	73
3.8.2. Uzmanlık.....	74
3.8.3: Finansal Destek.....	75
3.8.4. Denetim/Kontrol.....	76
3.8.5. Motivasyon/İş Memnuniyeti.....	78
3.9: Katılımcıların Kanaatleri.....	81
3.10: Hipotez Testleri.....	82
3.10.1: Cinsiyete Göre Farklılık Analizi.....	82
3.10.2: Yaşa Göre Farklılık Analizi.....	83
3.10.3: Eğitime Göre Farklılık Analizi.....	84
3.10.4: Sektördeki Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi.....	85
3.10.5: Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi.....	87
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
KAYNAKÇA.....	92
İNTERNET SİTELERİ.....	98
EKLER.....	99

## KISALTMALAR LİSTESİ

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**GVK:** Gelir Vergisi Kanunu

**KDVK:** Katma Değer Vergisi Kanunu

**KVK:** Kurumlar Vergisi Kanunu

**TAV:** Tepe-Akfen-Vie

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**UFRAD:** Ulusal Franchising Derneği



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ortak Girişim.....	11
Şekil 2. Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci.....	14
Şekil 3. Motivasyon Süreci.....	57
Şekil 4: İş Memnuniyetini Belirleyen Etkenler.....	59
Şekil 5: Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Faktörler.....	61
Şekil 6: Eğitim İle İlgili Başarı Faktörleri.....	62
Şekil 7: Uzmanlık İle İlgili Başarı Faktörleri.....	62
Şekil 8: Finansal Destek İle İlgili Başarı Faktörleri.....	63
Şekil 9: Denetim/Kontrol İle İlgili Başarı Faktörleri.....	63
Şekil 10: Motivasyon/İş Memnuniyeti İle İlgili Başarı Faktörleri.....	64
Şekil 11: Anket Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımları.....	66
Şekil 12: Anket Katılımcılarının Yaş Dağılımları.....	67
Şekil 13: Anket Katılımcılarının Eğitim Dağılımları.....	68
Şekil 14: Anket Katılımcılarının Sektördeki Çalışma Süreleri.....	69
Şekil 15: Anket Katılımcılarının Kurumdaki Çalışma Süreleri.....	70

## TABLULAR

Tablo 1: Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Faktörlerin Frekans Ve Oransal Değer Bulguları.....	72
Tablo 2: Tablo 2: Araştırma Katılımcılarının Ağırlıklı Katılım Oranları.....	80
Tablo 3: Franchising Başarı Boyutları Hipotez Testi (Cinsiyet).....	82
Tablo 4: Franchising Başarı Boyutları Hipotez Testi (Yaş).....	84
Tablo 5: Franchising Başarı Boyutları Hipotez Testi (Eğitim).....	85
Tablo 6: Franchising Başarı Boyutları Hipotez Testi (Sektörde Çalışma Sür.).....	86
Tablo 7: Franchising Başarı Boyutları Hipotez Testi (Kurumda Çalışma Sür.)...	88

## **EKLER**

EK- 1: Anket Soruları.....	99
----------------------------	----



## GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun yer edindiği yaşıntımızda ekonomik, siyasi, coğrafi ve kültürel sınırlar neredeyse kaybolmuş, dünya tek pazar haline gelmiş ve bu ortamda işletmelerin ayakta kalabilmeleri, rekabet edebilmeleri oldukça zorlaşmıştır. İşletmelerin bulunduğu ortamın değişken ve belirsizliklerle dolu olması da yine rekabeti zorlaştıran etkenlerdendir.

Ticari tanınırlığı yüksek bir isim ve oturmuş bir iş düzeninin kullanım hakkının satılması temeline dayanan franchising uygulaması günümüzde en gelişmiş ve yaygın işletim sistemidir. Büyümeyi tercih eden ve mevcut ağlarını genişletmek isteyen yerli veya yabancı bir marka tanınan, bilinen, başarısını ispat etmiş bir işletmeyi belirli bir bedel karşılığında kullanabilmektedir. Bu yöntem ile işletmeler daha az maliyet ile dış pazarlarda rekabet edebilme imkanı sağlamaktadırlar.

Bu araştırma, stratejik işbirliği türlerinden franchising sistemini ve sistemin başarısını etkileyen faktörleri incelemektedir. Araştırmanın amacı, franchising alan bir işletmenin başarılı olmasını etkileyen faktörler hakkında, bu tür işletmelerde çalışanların algılarının neler olduğunu belirlemektir. Yapılan literatür araştırmasında franchising stratejisinde başarıyı etkileyen başlıca faktörlerin, eğitim, uzmanlık, finansal destek, denetim/kontrol ve motivasyon/iş memnuniyeti başlıkları altında toplanabileceği görülmüştür. Franchise alanların bu faktörlerin önem dereceleri hakkındaki düşünceleri araştırılmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm stratejik işbirliği ile ilgili literatürün incelenmesini kapsamaktadır. Bu bölümde öncelikle stratejik işbirliği kavramı tanımlandıktan sonra, stratejik işbirliklerinin özellikleri ve uygulamada olan stratejik işbirliği türleri incelenmiştir. Ayrıca, stratejik işbirliği oluşum süreci ele alınmış ve işletmelerin neden stratejik işbirliği yapmaya ihtiyaç duyduklarına ilişkin sebepler, açıklamalarıyla sıralanmıştır. İkinci bölümde franchising kavramının köken ve tanımı yapılmış ve franchising sistemi çeşitleri ve özellikleri bakımından incelenmeye çalışılmıştır. Franchising sisteminin avantaj ve dezavantajları, hukuki niteliği, vergilendirilmesi kapsamlı bir şekilde bir şekilde ele alınmıştır. Yine bu bölümde Ufrad (Ulusal franchising derneği) incelenmiştir.



Üçüncü ve son bölümde ise franchising alan işletmenin başarılı olmasını etkileyen faktörler hakkındaki algıların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bunun için önce, ilk iki bölümdeki literatür incelemesine dayalı olarak, franchising uygulamasının başarısını etkileyebileceği değerlendirilen boyutlar ve alt boyutlar belirlenmiştir. Daha sonra da bu boyutları sorgulamak üzere bir anket hazırlanmıştır. Çalışma kapsamında, Mersin ilinde faaliyet gösteren 44 franchise alıcısına yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan katılımcılara ait tanımlayıcı istatistik bilgiler derlenmiştir. İkinci bölümde ise franchising sistemini etkileyen başarı faktörlerinin franchise alıcıları için gerçekten başarı unsuru olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde de, katılımcılara franchise uygulamalarının başarılı olması için gerekli gördükleri hususların neler olduğu sorulmuştur.

Sonuçların değerlendirilmesi için öncelikle anket sorularının güvenilirliği Alpha istatistik testi ve ile test edilmiş, yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Programda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde frekans analizi yöntemi uygulanmış, başarıyı etkileyen faktörler ile demografik değişkenler arasında anlamlı farklar olup olmadığını incelemek üzere belirlenmiş hipotezleri test etmek için anova (varyans analizi) ve t-testi yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

# STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAVRAMI VE İŞLETMELERİN STRATEJİK İŞBİRLİĞİ YAPMA NEDENLERİ

### 1.1. Stratejik İşbirliği Kavramı

Türkçede stratejik işbirliği, stratejik ittifak ya da stratejik ortaklık olarak karşımıza çıkan kavram çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır.

Stratejik işbirliği kavramı literatürde farklı şekilde tanımlanmış tek bir tanıma bağlı kalmamıştır. Stratejik işbirliği, en basit şekilde, iki işletmenin teknolojik veya pazar kaynaklarını paylaşması (Akkaya, 2007, s.1) yahut gerçek veya potansiyel rakipler arasındaki işbirliği anlaşmaları olarak tanımlanmaktadır (Hill, 2002, s.497).

Bir başka tanımda Stratejik işbirliği; iki ya da daha fazla işletmenin karşılıklı üstünlüklerini sürdürebilmeleri için belli maddi ve maddi olmayan varlık ve kaynaklarını birleştirme konusunda anlaşmalarıdır (Gutterman, 1995, s.1).

Ülgen ve Mirze ise stratejik işbirliğini, “iki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları” olarak tanımlamışlardır (Ülgen ve Mirze, 2007, s.324).

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi stratejik işbirliği, işletmeler arasında çeşitli biçimlerde oluşan ve kaynakları bir araya getirme ve dayanışma faaliyetlerinin bütünüdür. Stratejik işbirliği, işletmeler arasında karşılıklı paylaşımı, desteği içerirken satın alma ve hisse paylaşımı gibi temel sahipliği içeren unsurları içermemektedir.

Literatürde sıklıkla stratejik ortaklık teriminin kullanılması sebebiyle bu yanlış ortaya çıkmaktadır. Stratejik işbirliğinde pay sahipliği, yeni bir girişim veya yeni bir işletme söz değildir. Dolayısıyla stratejik işbirliği ya da stratejik ittifak kavramlarının kullanılması daha doğru olacaktır.

Stratejik işbirliği, satın alma ve birleşme, işletmelerin büyümek için dış kaynaklara erişimde başvurduğu stratejilerdir ve aralarında seçim yapmak, değişen iş koşullarında gittikçe daha zorlaşmakta ancak kaçınılmaz olmaktadır. Bu stratejilerin temel ayırım noktası, işletmenin yasal ve ekonomik bağımsızlığını korumasıyla ilişkilendirilmiştir (Hoffman and Rinkel, 2001, s.132).

Satın alma stratejisi, bir işletmenin mülkiyetinin ya da hisselerinin alınması yoluyla kontrol edilme biçimidir. Bir işletme diğer işletme ya da işletmeleri, borç ve alacaklarıyla tüm varlıklarını satın alarak bünyesine eklemektedir.

İşbirliklerinde ise işletmeler hizmet ve kaynaklarını bir araya getirerek rekabet avantajı kazanabilirken, diğer taraftan hukuki olarak kendi bağımsızlıklarını sürdürebilmektedirler. Stratejik işbirliklerinde kaynaklar, teknolojiler, donanımlar ve ürünler karşılıklı fayda sağlayacak şekilde bir araya getirilir ve karşılıklı değişim yapılır.

Ortaklar, bağımsız kalmak şartıyla bazı gayeler için bir araya gelip, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini sağlar ve birbirlerine pazarlama, teknoloji gibi alanlarda katkıda bulunurlar.

Gayri resmi stratejik işbirliklerinde herhangi bir hisse alışverişi ya da paylaşımı yoktur. Neredeyse ortak gibi hareket eden firmaların esas amaçları üretim, pazarlama, dağıtım, satış gibi konularda birlikte hareket ederek daha fazla verim almaktır. Uzmanlar şirket birleşmelerini evlilik olarak tanımlarken, bu şekilde bir araya gelişleri nişan olarak tanımlamaktadırlar.

Örneğin, Burger King'e gidildiğinde içecek olarak Pepsi ve yan ürünlerinin satıldığı bilinir. Durum yalnızca Türkiye'de değil tüm dünyada da benzer şekildedir. İki şirket, yeni ülkelere girmek için birlikte karar verirler. İki şirketten

birinin girdiği ülkeye diğeri de girişimlerde bulunur, yatırım yapar. Aralarında hiçbir para alış verişi, ortaklık, hisse değişimi yoktur ama birlikte sürdürdükleri başarılı bir işbirliği vardır.

İşletmelerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, ortak yatırım yapmaları, ortak bilgi bankası veya ar-ge çalışması yürütmeleri, üretme ve satma yetkisi vermeleri, dış kaynakları kullanmaları gibi stratejiler işbirliklerine örnek gösterilebilmektedir (Dinçer, 2003, s.215).

İşletmeler arasında işbirlikleri çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Benzer alanlarda faaliyette bulunan işletmeler arasında olabileceği gibi, herhangi bir ürün veya hizmetin üretiminden satışına kadar farklı basamaklarında faaliyette bulunan işletmeler arasında da olabilmektedir.

Üreticiler ile müşteriler arasında (büyük bir satış mağazası kendisine mal üretenlerle) veya aynı pazarda olmamakla birlikte teknolojik güçlerini başka alanlarda kullanmaya karar veren işletmeler (farklı pazarlarda yer alan iki ayrı ülkenin telekomünikasyon şirketinin uzay araştırmaları ve uydu için ortak olması arasında da işbirlikleri olabilir (Dinçer, 2003, s.214).

Apple, Coco-Cola, Nestle ve Toyota çeşitli sebeplerle işbirliği yapmış büyük şirketlerden bazılarıdır.

## **1.2. Stratejik İşbirliklerinin Özellikleri**

Stratejik işbirliklerinin bazı özellikleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Stratejik ortaklık, tarafların önemli gördükleri ve belirli bir alanda ve belirli bir iş, faaliyet veya stratejinin gerçekleştirilmesi için yapılan işletmeler arası anlaşmaya dayalı işbirliğidir.
- Bu işbirliğinde yeni bir ad ve kimlik altında yeni bir girişim söz konusu değildir. Dolayısıyla anlaşmalı işletmeler arasında pay sahipliği veya mülkiyet ilişkileri bulunmamaktadır.

- İşbirliği sadece büyük proje ve işler ile ilgili olarak yapılmaz. Büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik veya müşteri tatmini nedenleriyle, işletmeler için önemli üstünlük sağlayabilecek büyük veya küçük her faaliyet, iş ve her yönetim düzeyindeki stratejilerin gerçekleştirilmesinde de işletmeler arası stratejik ortaklıklar yapılabilir.
- Stratejik ortaklıklar kısa veya uzun süreli olabilir.
- İşbirliği anlaşmaları genellikle yazılıdır. Ancak yasaların izin vermediği bazı durumlarda stratejik ortaklık anlaşmalarını yazılı olarak yapmak mümkün değildir. Örneğin, rekabeti engellemek amacıyla, ürün fiyatı ve çıktı miktarıyla ilgili gizli anlaşmalar yolu ile üstünlük sağlama arzusunda olan tröst veya kartel oluşumlarında yapılan anlaşmalar yazılı olarak yapılmazlar (Ülgen ve Mirze, 2007, s.366).

### **1.3. Stratejik İşbirliği Türleri**

Rekabetin artışıyla birlikte, giderek yaygınlaşan stratejik işbirlikleri; büyüme ihtimalinin yüksek oluşu, şirketlerin birbirlerinin ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip oluşu ve sonuçta sinerji yaratması nedeniyle, yerel işletmelere, küresel boyutta rekabete girme konusunda cesaret vermekte; daha büyük işletmelere ise rekabette avantajı sağlamaktadır. Stratejik ortaklık; işletmeler arasında farklı şekillerde oluşan kaynak birleştirme ve dayanışma faaliyetlerinin bütünüdür.

Stratejik işbirliklerini, işbirliği derecelerine göre bölgesel acentelik ve bayilikler, konsorsiyumlar, know-how anlaşmaları, lisans anlaşmaları, taşeronluk anlaşmaları, franchising, ortak girişim ve yönetim sözleşmesi olarak ayırmak mümkündür.

#### **1.3.1. Bölgesel Acentelik Ve Bayilikler**

Bölgesel işletme ile ana işletme arasında, belirli bir süre için gerçekleştirilen, ana işletme ürünlerinin belirli bir bölgede satış ve dağıtımını için oluşturulmuş işbirliği türüdür. Bölgesel acentelik ve bayilikler; tedarik zincirinde ürünlerin

tüketicie ulaştırılması aşamasında, dağıtımı üstlenen diğer işletmelerle yapılan, sözleşmeye dayalı yaygın bir şekilde başvurulan işbirliği türüdür.

Özellikle satış ve dağıtımın çok maliyetli ve uzmanlık isteyen bir özellik taşması hâlinde işletmenin kârlılığına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır (Dinçer, 2003, s.217).

### **1.3.2. Konsorsiyumlar (Endüstriyel Ortaklık)**

Endüstriyel ortaklık ya da konsorsiyumlar belirli bir proje gerçekleştirmek amacıyla iki ya da daha fazla sayıda, genellikle benzer ya da değişik konuda çalışan işletmenin geçici olarak bir araya gelmeleriyle oluşur. Konsorsiyum ortaklıklarının kurulmasında temel nedenler; yeterli sermayeyi elde etme, işletmelerin uzmanlık ve güçlü yönlerinden yararlanma veya riski yayma gibi etmenlerdir.

Anlaşmaya neden olan proje, örneğin havaalanı inşaatağı gibi, tamamlandığında işletmeler ortaklıklarına son verirler. İşin tamamlanması neticesinde elde edilen kazanç anlaşma doğrultusunda taraflar arasında dağıtılır ( Can, Tuncer ve Ayhan, 2005, s.121). İnşaat ve hizmet sektöründeki projelerden biri olan İstanbul Atatürk Havalimanının yap-işlet-devret formülü ile inşa edilmesi ve işletilmesinde Türk Tepe ve Akfen grupları, Avustralyalı Vie şirketi ile ortak bir girişim gerçekleştirmiş ve Tepe-Akfen-Vie (TAV) ortak girişim grubu olarak havalimanı yapımını ve kontrat müddetince işletimini sürdürmüştür (Ülgen ve Mirze, 2007, s.364).

Genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde ulusal veya uluslararası bir ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden, aynı veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmeler finansal ve teknolojik imkânlarını birleştirip işbirliği yapmaktadırlar (Mutlu, 2008, s.120). Oluşturulan işbirliği, projenin tamamlanmasından sonra geçerliliğini kaybetmektedir. Kazançlar ise işletmeler arasında paylaşılmaktadır.

### **1.3.3. Know-How Anlaşmaları**

Çoğunlukla üretim faaliyetlerinde oluşturulan teknik işbirliklerini kapsamaktadır. Know-how anlaşmalarında ana ürün konusunda tecrübe sahibi olan

işletme, başka bir bölgesel pazarda, aynı üretim faaliyetinde bulunan ama deneyim ve bilgi konusunda yetersiz olan işletmelere üretimle ilgili teknik destek ve danışmanlık sağlar. Bölgesel işletme aldığı teknik destek ile üretim faaliyetlerinde bulunur ve bunun karşılığında desteği sağlayan firmaya ödeme yapar. Sanayinin farklı dallarında üretim yapmak isteyen yeni kuruluşlar bu işbirliği türü yoluyla tecrübeli danışman firmalardan teknik bilgi ve destek alarak işlerinde büyüme sağlamayı amaçlamaktadırlar.

Bir işletmenin kullandığı üretim sisteminin ve teknolojisinin diğer bir firmaya kiralanması ya da satılması diyebileceğimiz know-how anlaşması, Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş (TAI) ile Airbus arasında gerçekleştirilmiştir. Bu anlaşmaya göre Airbus Ve A400M'in bilgi birikimini Türkiye'ye getirecektir.

#### **1.3.4. Lisans Anlaşmaları**

Lisans anlaşması, patent hakkı sebebiyle korunan belirli bir mamulün üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren bir işbirliğidir. Bu yolla bir işletme belirli bir maddi olmayan hakkı (know-how, teknoloji, marka, süreç, bilgi veya yönetimi kullanma hakkı), başka bir işletmeden, belirli bir ödeme karşılığı, belirli bir coğrafi bölgede veya belirli bir süre için satın almaktadır. Lisans veren "lisansör," "lisans" alan "lisansiyer", yapılan anlaşma da "lisans anlaşması" adını almaktadır (Dinçer, 2003, s.216). Yenilik yapmakta zorluk yaşayan, yeni marka ve teknoloji üretemeyen birçok işletme lisans anlaşmaları yoluyla pazara girmeyi tercih etmektedirler.

Lisans anlaşmaları özellikle direkt yatırımın mümkün olmadığı veya risklerin fazlaştığı durumlarda işletmeler için çekici olmaktadır. Lisans anlaşmaları özellikle az gelişmiş ülkeler tarafından tercih edilmektedir. Çünkü lisans anlaşmaları teknoloji transferlerini kolaylaştıran bir araç olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra yabancı işletmelerin ülkeye girişleri ve faaliyetleri yasakladığı durumlarda lisans anlaşması yoluyla ülkeye girmek kolaylaşmaktadır (Özalp, 1995, s.35).

Üretim faaliyetlerin ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve danışmanlığında ötesinde işletme, ana işletmenin ürün ve mağaza tasarımını, markasını, iş sistemini, pazarlama yöntemlerini kullanabilme hakkına sahip olmaktadır. Bunun için lisans anlaşmaları know-how anlaşmalarından daha geniş kapsamlıdır. Bahsedilen hakların kullanımı karşılığında lisans alan işletme lisans veren işletmeye lisans ücreti adı altında bir ödeme yapmaktadır.

Lisans anlaşmaları uluslar arası pazarlarda var olmak için tercih edilebilecek pratik bir yöntemdir. Lisans veren markayı, patenti, sahip olduğu ticari sırları belirli bir ücret karşılığında lisans verdiği işletmeye devreder. Lisansa sahip olan işletme düşük riskle yabancı pazarlara iyi bilinen bir marka adı ve imalat uzmanlığıyla adım atmış olur.

Örnek olarak; bir ABD işletmesi olan Pepsico' nun, Kore'de ve Türkiye ile lisans anlaşmaları vardır. Kore ve Türk işletmeleri kendi ülkelerinde Pepsico üretip satmakta ve bunun karşılığında Pepsico' ya lisans ücreti ödemektedirler.

Yine Coca-Cola, Nike ve Sony gibi ünlü marka adlarına sahip firmalar ya da ünlü spor kulüpleri, lisansiyeye isimlerini ya da logolarını kendi ürünleri üzerinde kullanma hakkını verirler. Örneğin, birçok tekstil imalatçıları ünlü ürünlerin, pop ve spor yıldızlarının marka adlarını ya da logolarını taşıyan tişörtler ve diğer spor giysileri üretmektedirler ve ek gelir kaynaklarına ulaşmaktadırlar (URL 1. Notoku.com, 19.03.2016, [www.notoku.com](http://www.notoku.com) ).

### **1.3.5. Taşeronluk Anlaşmaları**

Taşeronluk anlaşması İngilizce işletme literatüründe “subcontracting” teriminin karşılığıdır. Ürünlerin sahibi ana işletme adına üretimi veya diğer faaliyetleri yüklenen işletmelere “taşeron işletme” adı verilmektedir. Taşeron tarafından üretilen ürün veya yüklenen faaliyetler ana işletme adına yapılmaktadır. Örneğin Nike (ABD) ve Adidas (Almanya) spor malzemeleri Taiwan'da başka işletmelere (taşeronlarca) marka sahipleri olan ana kuruluşlar adına üretilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007, s.325).



Yine uluslararası markalardan Sony lcd tv üretimlerinin bir kısmını Tayvan'daki Hon Hai Precision Industry adlı firmaya yaptırmaktadır. Taşeronluk anlaşmaları kısaca dış kaynaklardan faydalanma yöntemi olarak ifade edilebilir. İşletme ihtiyaç duyduğu bazı faaliyet konularında daha uzman firmalardan yardım sağlayarak esas iş alanlarına daha fazla odaklanmakta ve rekabet avantajı elde etmektedir.

Outsourcing, daha önce işletme içinde gerçekleştirilen bir işin, uzun dönemli bir sözleşme ile konusunda uzman bir dış tedarikçiye verilmesi işlemi olarak da tanımlanabilir (Aydın, 2007, s.143; Hitt ve diğerleri, 2005, s.272).

### **1.3.6. Franchising Anlaşmaları**

Franchising, bir ana işletmenin (franchisor) belirlediği süre ve koşullar altında pazarda denemiş ve başarıya ulaşmış bir ürünün veya hizmetin bağımsız bir firmaya (Franchisee) isim hakkıyla birlikte bu ürün veya hizmet ile ilgili bilgi, teknoloji ve işletme yönetimi ve organizasyonu, dağıtım ve pazarlama teknolojileri gibi konularda tanıdığı imtiyazdır (Özalp, 1995, s.36).

Franchising yöntemi ile yaygınlaşan ve tanınırlığı en yüksek olan Burger King, McDonald's ve Pizza Hut gibi fast food tarzı restoranlar bu sistem için iyi örneklerdir. Tüm dünyada faal olan bu restoranlar bir merkez işletmenin diğer yerel işletmelerle imzaladığı franchising sözleşmeleriyle yönetilmektedir. Hizmet sektöründe de bu tür işbirliklerine sıkça rastlanmaktadır.

### **1.3.7. Ortak Girişim**

İşletmelerin belirli bir alanda bilgi ve tecrübelerini birleştirerek oluşturdukları işbirliklerinden diğeri ise ortak girişimlerdir. Ortak girişimlerde belirli bir alanda bir araya gelen işletmeler kaynak ve yeteneklerini bir araya getirerek yeni bir işletme kurmaktadır. Yeni kurulan bu işletmeye ortak girişim (joint venture) adı verilmektedir.

İşletmeler yaptıkları ortak girişime rağmen kendi varlıklarını ve kimliklerini muhafaza etmektedirler. Gerçekleştirilen yeni ortak girişimde üretim, yatırım,

yönetim ve pazarlama politikalarının belirlenmesi gibi temel faaliyetler, hukuki ve ekonomik anlamda birbirinden bağımsız olan ana işletmelerin ortak kontrolündedir.

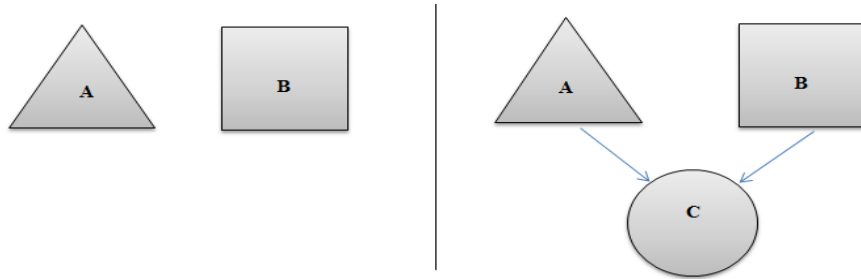
Ortak girişimler işletmelerin yabancı bir ülkede iş yapabilmek için kullandığı bir stratejidir. Birçok yabancı ülke, sınırları içerisinde ticaret yapmak isteyen işletmelere yerli bir ortakla girişimde bulunması koşuluyla izin vermektedir. Dünyada kendisine yer edinmiş dev şirketler bile yeni ve güçlü pazarlara girebilmek için ortak girişimler yapma ihtiyacındadırlar.

Örneğin Unilever, Çin dondurma pazarına girmek istediği zaman Çin devletinin sahipliğindeki Sumstar yatırım şirketi ile işbirliği yaptı. Çin bürokrasisinin ileri teknoloji dondurma fabrikasını onaylamasında ve fabrikanın 12 ay içinde tamamlanarak çalışmaya başlamasında Sumstar'ın rolünün çok önemli bir faktör olduğu söylenmektedir.

Yine Johnson&Johnson bebek bakım ürünleri için Kore pazarına girmek amacıyla yerel bir işletme olan Dong-A Pharmaceuticals ile ortaklaşa çalışıp Johnson&Johnson Korea'yı kurmuştur. (Kotler, 2000, s.377).

Bir araya gelen işletmeler genel yönetim bilgisi, teknoloji, makine, teçhizat gibi fiziksel varlıklar, pazar hakkında bilgi, dağıtım kanalları, malzeme, iş gücü, finans gibi kaynaklar ile ortaklığa katılabilirler. Bu şekilde taraflar eksik olan kaynaklarını, başka bir işletme aracılığı ile sağlamakta ve yeni bir ürün geliştirildiğinde proje riskini paylaşmaktadır.

Ortak girişimin genel yapısı Şekil 1'de görülmektedir:



**Şekil 1. Ortak Girişim (Joint Ventures)** (Ülgen ve Mirze, 2013, s.367).

Ortak girişimlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Ortak girişimler, kısa veya uzun dönemde belli bir proje veya işi gerçekleştirmek için iş birliği yapan ana işletmeler tarafından, ayrı bir ad ve kimlik altında yepyeni bağımsız bir işletme kurularak gerçekleştirilir. İşbirliğini gerçekleştiren ana işletmeler, mevcut faaliyetlerine de kendi kimlikleri ve varlıkları ile devam ederler.
- Ortak girişimin amacı genellikle, ana işletmelerin tek başlarına yapmakta zorlanabilecekleri veya gerçekleştiremeyecekleri projeler ve işlerin yapılmasıdır.
- İşbirliği yapan işletmeler, yeni kurulan girişimde hissedar olarak belirli sermaye paylarına sahiptir.
- İş veya proje, kısa veya uzun dönemde gerçekleştikten, yani amaca ulaştıktan sonra, varlık nedeni ortadan kalktığı için ortak girişim tam tasfiyeye tabi tutulur. Ancak, işbirliği yapan taraflar, arzu ederlerse ortak girişimi yeni bir proje veya iş olasılığı için sürdürebilir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.328).

### **1.3.8. Yönetim Sözleşmeleri**

Yönetim sözleşmesinde işletme sahip olduğu yönetim tecrübesini önemli bir kaynak olarak, belirli bir süreliğine ve belirli bir ücret karşılığında yabancı bir işletmeye transfer etmektedir.

İşletme, mevcut eğitilmiş ve tecrübeli çalışanlarını, uluslararası pazarda faaliyette bulunan bir işletmeye yönlendirerek, o işletmenin yönetimini üstlenmektedir. Böylelikle ek bir yatırım yapılmadan, sadece mevcut yönetim bilgi ve becerisinin kullanımıyla uluslararası pazara girilebilir.

Yönetim faaliyetini devralan firma için yönetim sözleşmesinin başlıca avantajı, işletmenin etkili bir biçimde faaliyet göstermesi ve ana personelin eğitimi vasıtasıyla, yönetim ehliyetine sahip olmasıdır.

Yönetim sözleşmeleri belirlenen bir ücret karşılığında olabileceği gibi ileriye dönük işletme ile ortak olma ya da kar payı alma şeklinde de olabilmektedir. Yönetim sözleşmelerinin birçoğunda yönetim desteği sağlayan çokuluslu şirket anlaşmayı % 2 ile %5 arasında bir pay karşılığında yapmaktadır.

Kısaca yönetim sözleşmeleri tecrübeli bir işletmenin, bu tecrübeye ihtiyaç duyan başka bir işletmenin yönetim ve bazı işletme faaliyetlerini belirli bir süre için yürütmesine imkan tanıyan anlaşmalardır.

### **Stratejik İşbirliği Oluşum Süreci**

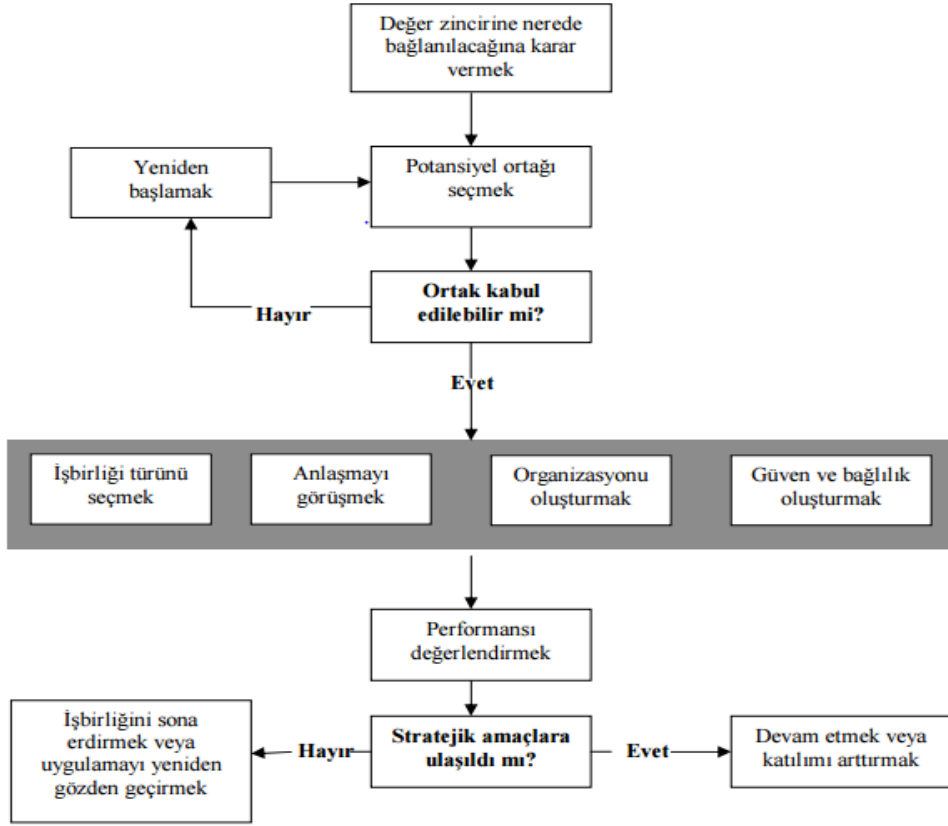
İşbirliklerinde oluşum sürecinin farklı çalışmalarda farklı aşamalarla ilerlediği görülmektedir. Yapılan bir çalışmada bu süreç; oluşum, görüşme, operasyon ve değerlendirme başlıkları altında dört aşamada ele alınmıştır.

İlk aşama olan oluşum aşamasında işletme işbirliği kararını alırken, potansiyel ortaklarını belirlemekte, bu ortaklarla detaylı görüşmeler yapmakta ve bu görüşmeler olumlu ise işbirliğini kurmaktadır. Oluşum aşamasından sonra işbirliğinde operasyon aşamasına gelmektedir. Operasyon aşamasında, taraflar gerçekleştirdikleri anlaşmaya uygun bir şekilde faaliyetlerine başlamaktadırlar.

Son aşamada ise yapılan değerlendirme doğrultusunda, gerekli değişiklikleri gerçekleştirmek suretiyle ya faaliyetlere devam edilmekte ya da ortaklık ilişkileri sona erdirilmektedir. (Das ve Rahman, 2002, s.113). Başka bir çalışmada işbirliği oluşum süreci daha detaylı olarak altı aşamada ele alınmıştır.

Bu aşamalar stratejik işbirliği ihtiyacının duyulması, stratejik işbirliği türünün belirlenmesi, ortağın seçilmesi ve müzakere süreci, işbirliğinin gerçekleşmesi ve yürütülmesi ve işbirliği performansının değerlendirilmesi şeklinde sıralanmaktadır. (Hoffman Schlosser, 2001, s.359).

Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci Şekil 2’de görülmektedir:



**Şekil 2. Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci**

Kaynak: (Cullen, J.B., K.P. Parboteeah 2005, s.294)

#### 1.4.1. Stratejik İşbirliği İhtiyacının Duyulması

Stratejik işbirliklerinde oluşum süreci bir işletmenin mevcut kaynak, yetenek ve beceriler doğrultusunda işbirliği yapmak için amaçlar ve sebepler oluşturmasıyla başlar. Yani bir işletmede stratejik işbirliği yapma fikri stratejik planlama sürecinde oluşmaktadır. İşletmelerin stratejik işbirliği yapma amaçları arasında; potansiyel rakiplerle işbirliği yaparak tehdit oluşturmalarını önlemek, birbirini tamamlayan ürünler üreten işletmelerle birlikte hareket ederek ittifak lehine ağ ekonomileri yaratmak, tek başlarına geliştiremedikleri tamamlayıcı ürünleri, hizmetleri dışarıdan temin etmek, işbirliğinden doğan sinerji ile değer yaratmak ve özellikle temel yeteneklerin, öğrenilip özümsemesini sağlamak bulunmaktadır (Doz ve

Hamel, 1999, s.43). Türkiye’de bulunan işletmeleri işbirliği yapmaya yönlendiren en güçlü sebep ise %74,6 ile rekabette üstünlük sağlamak olduğu görülmektedir. İşbirliği yapmaya yönlendiren diğer sebepler ise, yeni ürün ya da hizmetler oluşturma sürecinde hız kazanmak, yeni teknolojilerden faydalanmak ve mevcut pazarı genişletmek diye sıralanabilmektedir.

#### **1.4.2. Stratejik İşbirliği Türünün Belirlenmesi**

İşbirliği kararı verildikten sonra süreç yapılacak işbirliği türünün seçilmesiyle devam etmektedir. İşbirliği türünün seçilmesi safhasında işletmenin üstüne düşen görev, mevcut yapısını, dahil olunan endüstrinin koşullarını ve rekabet yapısını iyi analiz etmektir.

Stratejik analiz aşamasında işletme tarafından endüstrinin rekabet dinamiklerine ilişkin durumsal analiz yapılmakta ve değer zinciri tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda hangi tür stratejik işbirliğine gidileceğine karar verilmektedir. Yapılan bir çalışmada, anlaşmaya katılan tüm yöneticiler, işbirliğinin başarılı ya da başarısız olmasının işbirliğinin türüne bağlı olduğunu ifade etmiştir (Yoshino ve Rangan, 2000, s.79).

Türkiye’de yapılan bir araştırmaya göre, araştırmaya katılan işletmelerin gerçekleştirdikleri stratejik işbirliği anlaşmalarının büyük kısmının ortak pazar anlaşmaları (%13’6) olduğu, dış kaynaklardan yararlanma anlaşmalarının ise (%4’2) oranında kaldığı görülmektedir.

#### **1.4.3. İşbirliği Yapılacak Ortağın Seçimi**

Stratejik işbirliğinin kapsamı ve amaçlarının belirlenmesinden sonra, üçüncü aşamada ortak seçilmektedir. İşletmenin üst yönetimi işletmenin amaçlarını, beklentilerini ve mevcut pozisyonunu dikkate alarak potansiyel ortaklarını belirlemektedir. Stratejik işbirliği sürecinde ortak seçilirken en çok tamamlayıcılık, güven, bağlılık, ekonomik durum gibi hususlar değerlendirilmektedir. İşbirliklerinde yapılan sözleşmeler yasal olarak bağlayıcı olsa da, ortaklar arasında karşılıklı güvenin oluşması işbirliğinin başarısını artırmaktadır.

Güven sayesinde ortaklar, bir sözleşmenin şartlarını sağlarken daha az zaman ve çaba göstermekte ve birbirlerinden öğrenme süreci kolaylaşabilmektedir. Bunların yanı sıra, ortağın pazar bilgisi, ana tedarikçi veya müşterilerle ilgili bağlantıları, itibarı, büyüklüğü, geçmiş işbirliklerindeki tecrübesi de göz önünde bulundurulması gereken niteliklerdir (Aydın, 2007, s. 121-122).

#### **1.4.4. Müzakere Süreci**

Stratejik işbirliği süreci, tarafların karşılıklı beklentilerini ifade ettiği, kuralların, amaçların ve prosedürlerin belirlendiği ve sözleşmenin imzalandığı müzakere süreciyle devam etmektedir.

Bu safhada işbirliği yapılan ortak ile gerçekleştirilen işbirliğine ilişkin tüm detaylar değerlendirilir. Müzakere aşamasında görüşülecek konular arasında; amaçların açık bir biçimde belirlenmesi, tarafların eşit seviyede katkıda bulunması, mevcut temel yeteneklerin korunması, fırsatçı davranışların engellenmesine yönelik tedbirlerin alınması, hak, kural ve görevlerin saptanması, tarafların beklentilerinin netleştirilmesi gibi hususlar sayılabilir. Bu hususlar üzerinde anlaşma sağlandığı takdirde işbirliğinin tarafları arasında sözleşme oluşturulmakta ve taraflar hukuki olarak birbirlerine bağlanmaktadır.

#### **1.4.5. İşbirliğinin Gerçekleşmesi Ve Yürütülmesi**

İşbirliğinin oluşturularak yürütülmeye başlanmasıyla sürecin en önemli safhasına geçilmiş olmaktadır. İşbirliği bu safhada üst yönetiminde desteğiyle faaliyetlerine devam etmektedir. İletişim ve kordinasyon sistemi kurulmuştur. Aynı kültürlerden gelen personelin bir araya getirilmesi, ortakların farklı beklentilerinden kaynaklanan anlaşmazlıkların giderilmesi, ortaklar arasında ilişkilerin sağlamlaştırılıp, güvenin sağlanması, yeni yönetim yapısının oluşturulması gibi etkinlikler sürecin bu safhasında gerçekleştirilmektedir.

#### **1.4.6. İşbirliği Performansının Değerlendirilmesi**

Stratejik işbirliğinin oluşum sürecinde son aşamada ortaya çıkan sonuçlar ele alınarak detaylı bir şekilde değerlendirilmektedir.

Gerçekleştirilen işbirliğinin verimine ve tarafların memnuniyetine göre bu oluşumun sürdürülmesine ya da bitirilmesine karar verilecektir. Ortakların performansı, kaynak transferlerinin kontrolü, öğrenme süreci, hedeflere ulaşılması gibi konularda edinilen sonuçlar, ortakların işbirliğini sonlandırılması veya devam ettirilmesi yönünde karar almasını sağlamaktadır (Hoffman ve Schaper-Rinkel, 2001, s.363-364). Yapılan işbirliği, başarısız olduğunda veya belirli bir süre için yapılmış anlaşmanın süresi dolduğunda ya da işbirliği hedeflenen amaçlara ulaştığında sona erebilecektir. Taraflar, gerçekleştirdikleri işbirliğinin sonuçlarından memnun olduklarında ise işbirliği devam edebilecektir. Dolayısıyla işletmelerin işbirliği yapma yetenekleri artmakta ve daha fazla verime ulaşılması mümkün olmaktadır.

#### **1.4. İşletmelerin Stratejik İşbirliği Yapma Nedenleri**

Stratejik işbirlikleri çeşitli sebeplerle oluşturulmaktadır. İşletmelerin bu işbirliklerini oluşturmaları işletmenin içerisinde bulunduğu çevresel faktörlere ve işletmeye özel karakteristiklere göre değişmektedir. Stratejik yönetim literatürün de ilk zamanlar işletmelerin stratejik işbirliği oluşturma nedeni tamamlayıcı kaynaklara ulaşma olarak yer almıştır (Lin, 2006, s.11).

Ancak zamanla işletmeleri işbirliği yapmaya yönlendiren çok sayıda farklı nedenin ortaya çıktığı görülmektedir. İşletmeler arası gönüllü işbirliği yapısının en önemli şekli olarak görülen stratejik işbirliklerinin oluşturulmasının temelinde; geniş coğrafik alanda var olabilmek (Pangarkar ve Klein, 2001, s.341), daha fazla esneklik sağlamak, yetenekleri geliştirmek, tamamlayıcı girişim ve yetenekleri bir araya getirmek, yenilikçi fikirler geliştirmek ve bunları yeni durumlarda kullanmak, uzmanlık, bilgi ve pazar konusundaki üstünlükleri birleştirmek, hükümet tarafından ortaya konulan ticari, yasal veya politik bariyerlerin üstesinden gelebilmek, maliyeti ve riski paylaşmak, mevcut pazarda genişlemek veya yeni pazarlara girebilmek, uzmanlaşma stratejilerini sürdürmek, kaynak ve uzmanlıkların birleştirilmesi yoluyla sinerji yaratmak (Paik, 2005, s.491), içsel ve dışsal büyüme sebebiyle finansal olanaklar ve vergi avantajlarından daha fazla yararlanmak, daha yetenekli bir yönetim sistemine sahip olmak (Özgen ve Yalçın, 2006, s.44),



verimlilik kapasitelerini arttırmak, iç yapılarındaki ve dış çevrelerindeki belirsizlikleri azaltmak, kârlılığı arttıracak rekabet avantajlarını elde etmek, gelecekteki iş fırsatlarını değerlendirebilmek, işleri çeşitlendirmek, performansı arttırmak, teknik standartların geliştirilmesini sağlamak, rakiplerden önce harekete geçebilmek, endüstrideki eğilimler takip etmek (Todeva ve Knoke, 2005, s.127–128), yeni teknoloji ve üretim yeteneklerini elde etmek, belirli dağıtım kanallarına ulaşmak, bir marka imajı yaratıp bu imajı yerleştirebilmek, iyi müşteri ilişkileri geliştirebilmek (Akgemci, 2007, s.259), yeni ürün pazarlarındaki üretim ve pazarlama maliyetlerini azaltmak, ürüne değer katmak ve meşruluk kazanabilmek (Inkpen, 2002, s.268) gibi farklı nedenler yer almaktadır.

Stratejik işbirlikleri, ticari engelleri aşma, hedeflenen pazarlara ulaşabilme, yeni ölçek ekonomileri yaratma gibi küresel stratejileri uygulamanın bir takım yararlarından istifade edebilmek içinde gerçekleştirilebilmektedir. Bunun yanı sıra işbirlikleri eksik olan yetenek ve varlıklara erişmek içinde tercih edilebilen bir yöntemdir. Böylece işbirlikleri sayılan sebeplerin dışında, pazarda ihtiyaç duyulan hizmet ve ürün üretimi, daha düşük maliyetli üretim yeteneklerine erişim, kapasitenin tam olarak kullanılabilmesi, gerekli yatırım maliyetinin düşürülmesi gibi amaçlarla da oluşturulabilmektedir. Stratejik işbirlikleri geçmiş iş modelleriyle kıyaslandığında yaşadığımız çağın değişim hızına uyumlu, esnek ve daha az maliyetli yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm dünyada yaşanan hızlı teknolojik değişimler, serbest piyasa ekonomisi, tüketicilerin daha kaliteli ve farklı ürün talebi, işletmeler üzerindeki güçlü rekabet baskısı, işbirliklerinin gerçekleşmesini tetikleyen sebepler olmuştur.

Stratejik işbirliği oluşturmaya dair sebeplerden bazıları şunlardır:

**Sinerji yaratmak:** Tarafların stratejik işbirliği oluşturmalarının başka bir sebebi sinerji yaratmak ve bu sinerjiyle rekabette üstünlük sağlamaktır. İki veya daha fazla kişinin veya organizasyonun yeteneklerini ve kaynaklarını ortak bir hedefe ulaşmak için birleştirmesi taraflar arasında sinerji oluşturmaktadır. (Hefner, 1994, s.13). İşbirliğini oluşturan işletmelerin elinde bulunan güçlü yönler sebebiyle uzun süreli sinerji yaratmaları ve bu sinerjiyi devam ettirmeleri mümkün

olmaktadır. Ortakların katkıları doğrultusunda yaratılan bu sinerjinin amacı “kazan-kazan” durumunu ortaya çıkarmaktır (Dess ve diğerleri, 2005, s.206).

Son yıllarda işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajının, taklit edilmesi zor olan ticari ve endüstriyel bilginin yaratılması, sahip olunması, korunması ve kullanılması yoluyla elde edileceğinin giderek daha fazla bilincinde olmaktadırlar (Reid ve diğerleri, 2001, s.79).

**Rekabet avantajı elde etmek:** Küreselleşme ile birlikte pazarın genişlemesiyle işletmeler için yeni fırsatlar doğmaktadır. Bu fırsatlara sahip olmayı ya da tedarikçi bağlarını güçlendirmeyi amaçlayan işletmeler stratejik işbirliklerini tercih etmektedirler. Çünkü hızlı değişimin yaşandığı ve yeni teknolojilerin endüstrilerdeki rekabet yapısını değiştirdiği çevrede işletmeler açısından işbirliklerini oluşturmak bir gereklilik haline gelmiştir (Buerger ve Nuelle, 1995, s.1). Dolayısıyla, yeni fırsatları yakalamak isteyen ve pazarda rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlayan işletmeler için stratejik işbirlikleri çok önemli organizasyonel yapılar olarak yer almaktadır. Yapılan işbirliklerinde bilgi, uzmanlık ve riskin taraflar arasında paylaşılması, yeni pazarlara daha kolay bir şekilde girilebilmesi sonucunda rekabette üstünlük sağlanabilmektedir.

Bu sebeple rekabetin küreselleştiği ortamda, rekabet üstünlüğünü yakalamak isteyen işletmeler doğru zamanda, doğru ortaklarla işbirliği yapmayı denemelidirler.

**Riski paylaşarak azaltmak:** Günümüzde birçok endüstride rekabetin çok yoğun olması nedeniyle yeni pazara giren veya yeni ürün üreten hiçbir işletmenin başarı garantisi bulunmamaktadır (Griffin ve Pustay, 2003, s.347). Bu anlamda stratejik işbirlikleri tek başına faaliyet gösteren işletmeler için riski azaltmakta ya da riskin kontrol altına alınabilmesine olanak tanımaktadır.

Bu sebeple riski paylaşarak azaltmayı hedefleyen işletmeler stratejik işbirliği oluşturmayı tercih etmektedirler. Riskin bir ortakla paylaşılması faaliyete yeni başlamış, pazarda yeni olan işletmeler açısından önem taşımaktadır.

**İşleri çeşitlendirmek:** İşletmeler için temel bir büyüme stratejisi olarak bilinen çeşitlendirme stratejisinde, işletmeler yeni pazarlarda ve daha çok uluslararası pazarlarda bu konuda tecrübeli işletmelerle işbirliği yaparak yer almaktadırlar. Böylece güç ve yeteneklerin bir araya getirilmesi sağlanmakta ve taraflar karşılıklı bilgi ve tecrübelerden faydalanmaktadırlar. Stratejik işbirlikleri ihtiyaç duyulan kaynakları sağlama hususunda hızlı ve elverişli bir yöntem olması nedeniyle işlerini çeşitlendirmeyi amaçlayan işletmeler için en çok başvurulan strateji olmaktadır.

**Sektör veya pazarda mevcut durumu korumak:** İşletmeler durağan stratejileri uygularken, pazardaki mevcut işletmelerin ve pazara yeni girebilecek işletmelerin olası hareketlerini dikkate alarak çeşitli hususlarda diğer işletmelerle işbirliği yaparak verimliliği artırmaya çalışmaktadırlar. Çünkü maliyetlerin düşmesi ve verimliliğin artması sonucunda pazarda rekabet avantajı sağlanması mümkün olmaktadır.

**Uzmanlık ve bilgiyi paylaşmak:** Stratejik işbirliği oluşturmanın diğer önemli bir nedeni de işletmenin sahip olmadığı bilgi ve uzmanlığı kazanma isteğidir. Burada uzmanlaşmanın sağlayacağı getirilerin koordinasyon maliyetlerinden daha fazla olması önemli bir etkidir (Park ve Ungson, 2001, s.44).

İşletmede yönetim pozisyonunda bulunan kişiler, kaynaklara nasıl ulaşacağını, üretimi nasıl yapacağını, bulunduğu ülkenin hukuki düzenlemeleriyle işletmeyi hangi koşullarda yöneteceğini öğrenmek isteyebilmektedirler. Stratejik işbirliği yapılan yerel ortak sayesinde bu bilgiler elde edilebilmekte ve elde edilen bilgiler sayesinde işlerin kolaylaşması ve rekabet avantajının sağlanması mümkün olmaktadır.

### **İşletmenin değerini arttırmak:**

Stratejik işbirliği yoluyla bir araya gelen iki ya da daha çok işletmenin sermaye piyasasındaki hisse senetlerinin değeri yükselebilmektedir. Bu yol ile sermaye kazancını elde etmek isteyen işletmeler işbirliği oluşturmayı tercih etmektedirler.

**Sahip olunamayan varlık ve yetenekleri elde etmek:** Sürdürülebilir rekabet avantajı, işletmenin değerli, nadir ve özel yetenek veya kaynakları bir araya getirebilme yeteneğine bağlıdır (Mowery ve diğerleri, 2002, s.292). Fakat bazı nadir bulunan, taklit edilemeyen, değerli kaynak ve yeteneklere ulaşabilmek işletmeler için zorlayıcı ve maliyetli olabilmektedir. Bu koşullarda işletmeler işbirliği stratejisini uygulayarak ihtiyaç duydukları varlık ve yeteneklere daha az maliyetle ve daha kolay bir şekilde ulaşabilmektedirler.

**Maliyetlerin paylaşılması doğrultusunda verimlilik sağlamak:** Verimliliği yükseltmek amacıyla oluşturulan stratejik işbirliklerinin temelinde varlık ve yeteneklerin atıl olan kapasitelerini doldurarak, maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak ve böylece tasarruf sağlamak yer almaktadır (Hitt ve diğerleri, 1999, s.317). Stratejik işbirliğinde tarafların değerli faaliyetlerini ve sermayelerini bir araya getirerek maliyetlerini düşürmelerini sağlayan sinerji, ölçek ekonomisinden yararlanmalarını ve faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilmelerini sağlamaktadır.

**Varlık ve yetenekleri birleştirerek güçlenmek:** İşletmelerin ortaklık ilişkilerine girmelerinin temel nedenlerinden birisi de, tek başlarına yapamayacakları faaliyetleri birlikte yürüterek fayda elde etmektir (Mohr ve Spekman, 1994, s.135). Bu nedenle işletmeler kullanılan kaynaklarından değer yaratmak, mevcut kaynaklarını daha etkin kullanmak veya yeni kaynaklar yaratmak için diğer işletmelerle işbirliği yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Mitchell ve diğerleri, 2002, s.206). İşletmeler arasında gerçekleştirilen işbirlikleri farklı fırsatlar yakalayabilmek ve elde bulunan işlerdeki etkinliği çoğaltmak için ayrı işletmelerin kaynaklarının bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Eldeki yetenek ve varlıklarını ortaklarıyla bir araya getiren işletmeler, bu yol ile hem faaliyetlerini devam ettirmeyi amaçlamakta hem de rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadırlar.

**Belirsizlikleri azaltmak:** Stratejik işbirliklerinin gelişimini etkileyen en önemli etken, küresel boyutta endüstride yaşanan karmaşa ve belirsizliğin, işletmelerin işbirliği kurmalarına engel olmasıdır. Bu doğrultuda stratejik

işbirlikleri çevresel belirsizliklerin nasıl yönetileceği ve kaynak yetersizliğinin üstesinden nasıl gelineceğine ilişkin stratejilere dayalı olarak oluşturulmaktadır (Zaman ve Mavondo, 2001, s.3).

Özellikle uluslararası iş alanında faaliyet gösteren yöneticiler yüksek düzeyde belirsizlik ile karşı karşıya kaldıkları için bazen hata yapabilmektedirler (Buckley ve Glaister, 2002, s.58). Çünkü uluslararası stratejik işbirliklerinin faaliyetleri, ortakların davranış ve verimlilik normlarının farklılığı, tüketici tercihlerindeki değişime bağlı olan talep belirsizliği, politik istikrarsızlık ve ekonomik belirsizlik gibi unsurlardan etkilenmektedir. Bunlara ek olarak, farklı ülkelerdeki işletme yönetim sistemlerinin farklı olması nedeniyle de önemli belirsizliklerin ortaya çıkması söz konusu olmaktadır (Pangarkar ve Klein, 2001, s.343).

Bu sebeple işletmeler yüksek oranda çevresel belirsizlikle karşılaştıklarında, bu belirsizliklerin azaltılması amacıyla stratejik işbirliği yöntemini tercih etmektedirler.

**Yeni teknolojilerin gelişmesini ve yayılmasını sağlamak:** Stratejik işbirlikleri, faaliyetlerinde yoğun teknoloji kullanan işletmelerin başarısında oldukça önemli bir rol üstlenmektedir. En son teknolojilere sahip olmayı ya da geliştirmeyi isteyen işletmelerin ileri dönemlerde başarılı olabilmeleri için işbirliği stratejisini tercih etmeleri gerekmektedir.

İşletmeler yaptıkları stratejik işbirliği sayesinde iki ya da daha fazla işletmenin teknolojik uzmanlığından yararlanabilmektedir. Ortaklar için işbirliği stratejisini tercih etmek, yalnız ve bağımsız bir şekilde hareket etmekten daha fazla fayda sağlamaktadır.

Teknoloji, organizasyonel alan sınırlarını oluşturma ve içsel yapıları şekillendirmede temel rol oynayan unsurdur (Todeva ve Knoke, 2005, s.131). Bu bağlamda stratejik işbirliklerinin oluşmasını teknolojik değişimdeki hız önemli ölçüde etkilemektedir (Simonin, 2002, s.248). Teknolojinin gelişim ve hızı bir ürünün üretimini kolaylaştırmakta ve aynı zamanda işletmeleri yeni ürün ve yeni

teknoloji geliştirmeye yönlendirmektedir. Böylece gelişen teknolojilere uyum sağlayabilen şletmeler rekabette üstünlük avantajına sahip olabilmektedirler.

**Yeni pazarlara hızlı ve kolay bir şekilde girebilmek:** şletmeler bir veya daha fazla sayıda yabancı şletme ile ortaklık kurarak üretim, tüketim ve yeni ürün geliştirme konularında stratejik şbirlikleri oluşturmak suretiyle yabancı ülke pazar veya pazarlarına girebilmektedirler (Özgen ve Yalçın, 2006, s.96). Gerçekleştirilen stratejik şbirlikleri şletmelerin farklı pazarlara daha ekonomik bir şekilde girmelerine imkan sağlayabilmektedirler.

Pazarda hızlı olmanın şletmeler açısından önemli bir unsur olması nedeniyle, ürün veya hizmet konusunda başarılı olan şletmeler çoğunlukla yeni pazarlara girmeyi amaçlamaktadırlar. Bu sayede, müşteri ihtiyaçları, ürüne ilişkin promosyon ve doğru dağıtım kanalı konusunda gerekli pazarlama uzmanlığına sahip olmakta ve pazar payını garanti altına almaktadırlar (Dess ve diğerleri, 2005, s.203).

Stratejik şbirlikleri yeni pazarlara girmeyi planlayan ancak üretim, teknoloji, dağıtım, satış, markalaşma gibi ana faktörler konusunda yeterlilikleri kısıtlı olan şletmeler açısından oldukça önemlidir.

şletmeler yeni bir pazara girerken, ev sahibi ülkede bürokratik engeller ve yoğun rekabet koşulları gibi birçok sorunla karşılaşabilmektedirler. Girişimin yapıldığı ülkede pazar koşullarını iyi bilen bir ortakla yapılan şbirliği anlaşmaları şletmelere yüksek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. şbirliği stratejisi ile ev sahibi ülkede ürünün dolaşımı kolaylaşmakta ve bürokratik engellerin aşılması mümkün olmaktadır.

**İşleri çeşitlendirmek:** Üst yönetimin sorumluluğunda olan ve temel bir büyüme stratejisi olarak değerlendirilen çeşitlendirme stratejisinde, şletmeler yeni ürün pazarlarına ve özellikle uluslararası pazarlara, bu konuda deneyim sahibi şletmelerle şbirliği yaparak girmektedirler (Hitt ve diğerleri, 1999, s.315). Böylelikle yetenek ve güçlerin birlikte kullanımı sonucunda taraflar karşılıklı bilgi ve tecrübelerden yararlanabilmektedirler.

Stratejik işbirlikleri ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamak açısından hızlı ve esnek bir yöntem olması nedeniyle yeni işler yapmak isteyen işletmeler tarafından en fazla tercih edilen stratejidir.

### 1.5. Stratejik İşbirliklerinde Yaşanan Sorunlar

Günümüzde stratejik işbirliklerinin sayısı her gün biraz daha artarken, bununla birlikte çeşitli sebeplerden dolayı bu işbirliklerinin bir kısmı başarısızlığa uğramaktadır. Gerçekleştirilen işbirliklerinin yarıdan fazlası hedeflerine ulaşmadan değişik sorunlar sebebiyle sona ermektedir. İşbirliklerinin istenilen başarıya ulaşmamasında birden çok sebep bulunmaktadır.

Karşılıklı tarafların menfaatlerini gözetmenin ve kordinasyonu sağlamanın zorluğu, yanlış ortağın seçilmesi, tarafların görevlerini yerine getirmemeleri, kültürel çatışmaların yaşanması, ortakların işbirliği yerine çıkarıcı tutum sergilemeleri, ortaklar arasında işletmenin büyüklüğünden ve stratejik uyumsuzluklardan kaynaklanan sorunların yaşanması gibi nedenler sıralanabilmektedir.

**Kültürel farklılıklar:** Kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar işbirliği yapan tarafların sıklıkla karşılaştığı sorunlardandır. Tarafları farklı ülkelerden olan işbirliklerinde bu konuda daha sık problemle karşılaşılır. Örneğin Japonya’da işletmeler çalışanların menfaatlerini ortakların menfaatlerinden daha fazla önemserken, Amerika’da durum bunun tam zıttı şeklindedir. Batılı şirketler kararları hızlı bir şekilde alırken, Asyalı şirketlerde bu süre uzamaktadır.

Farklı kültürlerden gelen toplumlar ya da insanlar arasındaki tutum, düşünce yapısı, algı, alışkanlıklar, norm ve değerlerdeki farklılıklar bazen tarafların uyumlu bir şekilde çalışabilmesini engellemekte ve ortak biçimde iş yapabilme koşullarını zorlaştırmaktadır. Taraflar sorunları farklı şekillerde algılayabilmekte ve farklı tepkiler verebilmektedirler.

Örgütsel anlamda farklı kültürlere ait işletmeler, ayrı yönetim tarzlarına, ayrı iş yapma alışkanlıklarına, ayrı organizasyon yapılarına sahip oldukları için bu

durum işbirliğinin başarısını olumsuz etkileyebilmektedir. Farklı organizasyonların kendilerine has değerleri, amaçları, tutumları, planları, iş yapma kültür ve prensipleri bulunmaktadır. Bu şekilde örgütsel kültür farklılıkları olan işletmelerin uyum sağlamaları da zor olmaktadır.

**Performans riskleri:** Stratejik işbirliklerinde, işletmeler ortak amaçlara uygun tutum sergilemeler dahi, verimin istenilen seviyeye gelememe ihtimali bulunmaktadır. Bu ihtimal, hükümet politikalarının değişimi, savaş gibi dış çevre etkenlerinden veya deneyim, bilgi eksikliği gibi iç çevre etkenlerinden de kaynaklanabilmektedir. Diğer bir deyişle performans riski, tarafların çabalarına rağmen stratejik hedeflere ulaşamama durumudur. Kurumsal ve teknolojik riskler, ar-ge riskleri, stratejik riskler, uluslararası riskler, ticari riskler performansı etkileyebilecek faktörlerdir ve uygulanacak işbirliği türlerine göre rolleri farklılık gösterebilmektedir.

**Güven eksikliği:** Taraflar arasında güven eksikliği stratejik işbirliklerinin başarısız olmasına sebep olabilmektedir. İşletmeler arasında sağlıklı iletişim kurulamayacak, bilgi paylaşımında sıkıntılar yaşanacak, kaynak değişimleri yapılamayacak, taraflar birbirlerinin hareketlerine şüpheyle bakacak ve çıkar çatışmaları yaşanabilecektir. Dolayısıyla bu durum işbirliğini negatif biçimde etkilerken aynı zamanda istenmeyen maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Örneğin, taraflar arasında güven eksikliği oluşmuş ise işletmeler resmi olmadan yaptıkları işlemler içinde sözleşme hazırlamak zorunda kalacaklardır.

**Yerli veya küresel bir rakip yaratma riski:** Stratejik işbirliklerinde yaşanan bir diğer sorunda bu işletmelerin kendi hataları sebebiyle rakip yaratma olayıdır.

Uyum yeteneği gelişmiş ve gözlem kabiliyeti yüksek işletmeler, işbirliği yaptığı işletmenin temel yeteneklerini alarak, gelecekte yerel ya da uluslararası ölçekte bir rakip olabilmektedirler. Bu durum, genellikle ortaklık ilişkisine giren işletmenin yeteneklerini kaybetmesi veya “içinin boşalması” olarak ifade edilmektedir. Japon ve Uzak Doğu işletmelerinin rekabet güçlerinin artmasında, Amerikan işletmeleri



ile geliştirdikleri bu tarz stratejik ortaklıkların önemli rol oynadığı bilinmektedir (Koçel, 2010 s.40).

**Vizyon, amaç ve hedef farklılıkları:** İşletmeler işbirliğine çoğunlukla birbirinden farklı vizyon hedefleriyle girmektedirler. Taraflar arasında ortak bir vizyon beklentisi oluşturulmadığı müddetçe stratejik işbirliklerinin istenilen başarıya ulaşabilmesi mümkün değildir.

**Açık hükümlerin olduğu resmi sözleşmelerin yapılmaması:** Stratejik işbirliklerinde işletmeler deneyimsizliklerinden dolayı, açık hükümlerin yer aldığı bir sözleşme hazırlamazlar. Bağlayıcı, kısıtlayıcı hükümlerin eksikliği stratejik işbirliği yapılan ortağın hareketlerinin tahmin edilebilmesini engelleyecektir. Öte yandan sözleşmede tarafların ne tür katkılarda bulunacağını ifade edilmemesi de sıkıntılara sebep olacaktır. Sözleşmede entelektüel katkılar, sermaye katkıları ve kontrol hakları yeterince açık ve net değilse taraflardan hangisinin ne şekilde katkıda bulunacağı belirli olmadığı için önemli problemlerle karşılaşacaktır.

**Diğer sorunlar:** Sayılan sebepler dışında, stratejik işbirlikleri üst yönetim için fazladan çaba ve zaman anlamı taşımaktadır. Yanlış bir ortakla oluşturulmuş, entegrasyonun zayıf, iletişimin ve deneyimin eksik olduğu bir stratejik işbirliğinin başarısız olması sürpriz olmayacaktır.

### **1.7. Stratejik İşbirliklerinde Başarı Koşulları**

Stratejik işbirliklerinde başarı, taraflardan birinin karşı tarafın eksik yönlerini tamamlaması ve zayıflıklarını gidermesi yoluyla gerçekleşmektedir. Bazı teorisyenler işbirliğinin tüm hedefleri gerçekleştirme konusunda bireysel faaliyetlerden daha üstün olduğuna inanmaktadırlar (Das ve Teng, 1998, s.492). Dolayısıyla işletmeler için bağımsız bir şekilde yol almak, işbirliği yapmaktan daha maliyetli ve zorlayıcı olmaktadır.

Başarılı stratejik işbirlikleri ortakların iletişim kurabilmesini, işletmeler arası bağların oluşturulmasını ve ortağın faaliyetlerine ve değişen çevreye uyum sağlayabilmeleri için işletmede içsel olarak uyarılama yapılmasını gerektirmektedirler (White ve Siu-Yun Lui, 2005, s.914).

Bu bağlamda Stratejik işbirliklerinin başarılı bir biçimde çalışmalarını için üzerinde durulması gereken bazı hususlar şunlardır:

- İşletmeler pazarda rekabet üstünlüğü sağlama isteğiyle stratejik işbirliklerine yönelmektedirler. Bu nedenle bağımsız işletmeler arasındaki stratejik ilişkileri kapsayan ortaklıklar, birbirleriyle uyumlu hedeflerin paylaşılmasını, karşılıklı faydanın yaratılmasını ve tarafların karşılıklı olarak birbirine bağlılığını gerektirmektedirler (Mohr ve Spekman, 1994, s.135).
- Stratejik işbirliklerinde tarafların daimi olarak faydalanabileceği şekilde planlamalar yapılmalıdır. İşbirliğinin tarafları stratejik avantaj elde edebilecekleri varlık ve kaynakları bir araya getirmelidirler. Stratejik işbirliklerinde taraflar motivasyonlarını başarı elde etme isteğiyle sağladığı takdirde, işbirliğinde meydana çıkan sorunlarla daha kolay başa çıkılmaktadır.
- Stratejik işbirliklerinde başarı faktörü şansa bırakılmamalıdır. Yapılan işbirliğinde başarı elde edebilmek için iyi ortağın seçimi, tarafların sorumluluklarının ve görevlerinin belirlenmesi, işbirliğinin mevcut performansının değerlendirilmesi gibi hususlarda dikkatli olunmalıdır.
- İşbirliğindeki organizasyonlar başarıyı elde etmenin diğer katılımcı organizasyona bağlı olduğunun bilincinde olmalıdırlar (Medina-Muñoz ve Medina-Muñoz, 2004, s.85).
- Oluşturulan işbirliklerinde sahip olunan varlık ve yetenekler iyi korunmalı ve daimi olarak geliştirilmelidir. Bunun yanı sıra her iki tarafında kazanç elde etmesine dikkat edilmelidir.
- Kültürel yönden birbirlerinden oldukça farklı özelliklere sahip ortakların yer aldığı işbirliklerinde işletmelerin örgütsel ve yönetsel prosedürleri, üst düzey yöneticilerin beklentileri, stratejik unsurlara ilişkin yorumları ve bunlara karşı yanıtları farklı olmaktadır. Bu nedenle karmaşık ve yüksek maliyetli bir yapıya sahip olan bu tarz işbirliklerinde ortaya çıkan problemleri çözebilmek için ayrıntılı kontratların düzenlenmesi gerekmektedir (Luo ve diğerleri, 2002, s.833).

- Stratejik işbirliği sebebiyle bir araya gelen işletmeler arasındaki kültür, insan, sistem vb. konulardaki farklılıklarla başa çıkılmalı, bir arada takım ruhuyla hareket etmek için çaba gösterilmelidir.
- Stratejiler, sistemler, organizasyonlar gelişir ve değişirler. Bunun için pazarın ve koşulların değişeceği unutulmamalı esnek davranılmalıdır.
- Stratejik işbirliklerinde taraflar, sağlanacak katkılar ve beklentiler konusunda karşılıklı olarak birbirlerine açık ve net davranmalıdır.
- Stratejik işbirliklerinde ortaklar arasında değişen düzeylerde gerilimler yaşanabilmektedir. Ortakların bunların nedenlerini, olumsuz sonuçlarını ve bunlarla baş edebilmek için uygulayabilecekleri stratejileri doğru bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir (Dev ve Klein, 1993, s.4).
- Yöneticilerin işbirliğinin teknik ve ilişki yönünü yönetebilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca ortaklar arasındaki kültürel ve organizasyonel farklılıkların olumsuz etkilerini azaltabilmek için güçlü kişiler arası yeteneklere sahip olmaları önemlidir (Kelly ve diğerleri, 2002, s.18).
- Stratejik işbirliklerinin başarısı açısından bir ortağın yerine yönetim takımı konusunda taraflar arasında denge sağlanmalıdır (Aaker, 1995, s.317).
- Başarılı işbirliği oluşturma konusundaki önemli faktörlerden birisi doğru personelin istihdam edilmesidir. (Cullen ve Parboteeah, 2005, s.305-306). Bunun için stratejik işbirliğinde görev alacak personelin temel yetenekleri ve işbirliği çerçevesinde çalışabilme becerileri dikkate alınarak seçilmesi gerekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### FRANCHISING SİSTEMİ

#### 2.1. Franchising Kavramının Kökeni ve Tanımı

Franchise sözcüğü, Fransızca bir kelimedir. Başlangıçta daha farklı anlamlarda kullanılmıştır. Bugünün Fransızcasında “franchisen” deyimini, öncelikle gümrük ve vergiden müstesna anlamına gelmektedir. Daha sonra bu kavram anlam değişikliğine uğrayarak ABD ve İngiltere’de de kullanılan biçime dönüşüp “ayrıcılıklar tanınması” anlamını almıştır (Yüksel ve Mermod, 2004, s.311).

Franchising kavramı, dünya literatüründe İngilizce kullanım şekliyle, “franchising” olarak yerleşmiştir.

Kelimenin Türkçe karşılığı ise “isim hakkı” olarak belirlenmiştir (TDK, 2002, s.45).

Franchising sistemi için farklı tanımlar yapılmıştır.

Mal ve hizmet piyasasında, bir firmanın kendi ismi altındaki haklarını ikinci firmaya satması franchising olarak adlandırılmaktadır (Combs vd., 2004, s.907).

Avrupa Birliği’nin 4087/88 sayılı tüzüğünde franchising “nihai kullanıcılara, malların satışı ve hizmetlerin sağlanmasında kullanılmak üzere ticari marka, ticari ünvan, tasarım, telif hakkı, know-how ve patentler ile ilgili fikri ve sınai mülkiyet haklarını içeren bir paket” olarak tanımlanmıştır (Durukan vd., 2006, s.36).

Başka bir tanıma göre franchising, bir işletmenin markasını, adını ve teknolojisini kullanma hakkını başka bir işletmeye vermesidir (Mullins vd., 2005, s.314).

Franchising sistemi bilgi ve teknoloji birikiminin başka ülke ve bölgelere ulaşmasını sağlayan bir yöntemdir.

Literatürde franchising sistemi için yapılmış tanımlarda üç ana unsur gösterilebilir:

- Franchising anlaşmaları en az iki işletme arasında devamlı bir ilişki için gerçekleştirilir.

- Franchising veren ve alan arasında, sorumluluk ve yükümlülükleri belirleyen ve yasal bağlayıcılığı bulunan bir sözleşme yapılır. Ayrıcalığı veren, ayrıcalığı alana göre daha güçlüdür. Başka bir deyişle yaptırım gücü vardır.

- Franchising alan, verenin ismi ve koşulları altında faaliyetlerine devam eder. Örneğin; benzin istasyonları, hazır yiyecek satan (fast-food), otomobil bayileri gibi.

## **2.2. Franchising Sistemi'ni Oluşturan Kavramların Tanımı**

Franchising sistemini oluşturan temel kavramlar; franchise (verilen imtiyaz), franchisor (franchise veren taraf), franchisee (franchise alan taraf) ve franchisee fee (franchise bedeli) şeklinde sıralanmaktadır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.2.1. Franchise (Verilen İmtiyaz)**

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 (Ufrad.org, 28.03.2016, www.ufrad.org).

### **2.2.2. Franchisor (Franchise Veren Taraf)**

Franchising sistemi içerisinde; tanınmış isme, sistemi oturmuş gelişmiş bir iş düzenine, tescilli markaya sahip olup, düzenlenmiş bir sözleşme çerçevesinde ismini, markasını ve iş sistemini kullandıran taraftır. Sistem içerisinde sahiplik ünvanına sahiptir. Franchisor benzersiz bir ürün ya da işletme sistemine sahip olan taraf olarak, ürünün nasıl üretileceğini hizmetin nasıl sunulacağını franchise verdiği işletmelere öğretir devamlı destekte bulunur.

Franchise veren (franchisor), kurmuş olduğu sistemin koruyucusudur. Bu sistemde dahilinde iş yapmak isteyen işletmelere eğitim, uzmanlık, finans, denetim/kontrol ve motivasyon gibi hususlarda destek sağlayabilmektedir.

### 2.2.3. Franchisee (Franchise Alan Taraf)

Franchising sistemi içerisinde alan taraftır, Daha kapsamlı bir ifadeyle; Franchisor'un belirlediği kurallar ve düzen çerçevesinde, bir coğrafi bölgede kendi nam ve hesabına faaliyette bulunan işletmelere franchisee (franchise alan) denir.

Franchisee, belirlenen bir zaman ve ücret karşılığında franchisor'ın ticari markası, işletme sistemi, pazarlama sistemi, know-how'ını ve diğer sınaî veya fikri mülkiyet hakları ve zorunluluğu gibi işletmenin bütün olarak tüm unsurlarını satın alıp, üstlenen ve franchise aldığı taraftan yasal olarak bağımsız fakat fiilen yarı bağımlı bir yatırımcıdır. Franchisor'ın geliştirdiği sisteme dâhil olmak isteyen franchisee, franchisor ile görüşmelere başlar. Görüşme aşamasında ise genellikle franchisor franchisee'den bir başvuru dosyası talep eder. Bu dosyada ise aşağıdaki dokümanlar istenebilir (Birdoğan, 1998, s.304).

- **Franchisee'yi tanıtıcı bilgi:** Bu doküman franchise almak isteyen taraf gerçek kişiye; kişinin özgeçmişi, eğitimi, iş deneyimi, almak istediği iş hakkında bilgiler, franchise almak isteyen tüzel kişiye; firmanın finansal durumunu, pazarlama ve personel yönetim sistemleri, kısa bir şekilde geçmişi gibi bilgileri içerir.
- **Satış kotası:** Franchise veren bazı firmalar, franchise alıcılarının yıllık satış kotalarının sözleşmede yer almasını isterler. Bu durumda, franchise alanın bu kotalara uyup uymayacağı konusunda karar verilmeli ve koşulları iyi değerlendirilmelidir.
- **Faaliyet bölgesi:** Franchising sözleşmelerinde, faaliyet bölgesi belirlenirken sınırlamalar getirilebilir. Bu şekilde karşılıklı bölgesel koruma sağlanmaktadır. Franchise veren ana işletme, istedikleri standartlarda franchise alıcılarını belirlerken, yeni bir noktada dükkan açmak için uygun olan veya ihtiyaç duyulan bölgelere öncelik vermekte ve tercihlerini bu doğrultuda yapmaktadırlar.

#### **2.2.4. Franchisee Fee (Franchise Bedeli)**

Franchise alan tarafın, franchise veren tarafa, franchise sistemine dahil olabilmek için ödediği bedellere denir. Daha geniş bir ifadeyle; “Ana firmanın belirli bir bölgede ve belirli bir sürede ticari adını, logosunu, sistemini, kullanım iznini vermesi karşılığında franchise alanın ana firmaya ödediği belirli ücrettir” (Ulaş, 1999, s. 8).

Franchise alanın (franchisee) kullanım hakkını aldığı marka ve sistem için, franchise verene (franchisor) yapacağı ödemeler şu şekillerde olabilir:

- Belirli dönemlerde yapılan devamlı ödemeler (Royalty)
- Sözleşmede belirlenmiş olan toplu ödeme (Lump Sum Fees)

Franchise veren (franchisor) sağlayacağı destek hizmetleri için ek ödemeler talep edebilir. Bu ödemeler verilen franchisor’ un vereceği hizmetlerin masraflarını karşılamaya yöneliktir. Ödemelerin nasıl yapılacağı (açık hesap, nakit vb.) sözleşme başlığı altında belirlenir.

#### **2.2.5. Franchise Contract (Franchise Sözleşmesi)**

Benzersiz bir ürün, hizmet ya da sisteme sahip olan franchise veren (franchisor) başarılı olmasını sağlayan iş yöntemlerinin kullanım haklarını veya satış haklarını düzenlenen sözleşme ile franchise alana (franchisee) verir.

Franchising sözleşmesi hukuki çerçevesi tam olarak belirli olmayan, lisans sözleşmesi, know-how sözleşmesi gibi sözleşmelerin bazı unsurlarını bir araya getiren karma yapılı bir sözleşmedir.

Dolayısıyla, bu sözleşme yasal olarak bağlayıcı değilken; fiilen taraflar arasında bir bağlam kazanmaktadır ki Türkiye’de franchising sözleşmesi ile ilgili herhangi hukuki bir düzenleme gerçekleştirilmemiştir. İşletmeler arasında, Türk Borçlar Kanunu’ndaki hükümlerin uygulanması ile yapılmaktadır. Böylece taraflar arasındaki ilişki birebir güven unsuruna dayanmaktadır.

### 2.3. Franchising Türleri

Franchising uygulamaları, uygulandığı ülkeye göre ve sunulan fırsatlar açısından iki grupta ele alınıyor. Sistem uygulandığı ülkeye göre; “ulusal” ve “uluslararası” olarak, sunulan fırsatlar açısından ise; “ürün ve marka franchising” i ve “işletme sistemi franchising”i şeklinde sınıflandırılıyor.

**Ulusal Franchising:** Franchising sözleşmesi bir ülke sınırları içerisinde, şehirler ya da bölgeler arasında yapılıyorsa “ulusal franchising”,

**Uluslararası Franchising:** Sözleşme iki ülke arasında yapılıyorsa “uluslararası franchising” olarak adlandırılmaktadır.

**Ürün ve Marka Franchising’i:** ABD’de üretici ve satıcı arasında bağımsız bir satış ilişkisi şeklinde başlayan “ürün ve marka franchising” i ise, satış ilişkisi çerçevesinde satıcı firmanın, kendini üretici firma ile özdeşleştirme çalışmasını kapsamaktadır. Bu tür franchising esas olarak belirli bir marka ya da ticari unvanın kullanılmasını içermektedir. Ayrıca imtiyazı veren firma karşı taraf üzerinde sevk ve idare dahil, geniş ve sürekli bir denetim hakkına sahip olmaktadır. Bazı basit konularda, franchise alan kuruluş üretim safhasına da girebilmektedir. Otomobil ve kamyon satıcıları, benzin istasyonları, alkolsüz içki üreticileri bu tür franchising’in en tipik örneklerini oluşturmaktadır.

**Master Franchise:** Ana firma, kendi ülkesi dışında bulunan girişimciye doğrudan franchise verebileceği gibi, bir üçüncü taraf aracılığı ile dolaylı olarak da franchise verebilir. Böyle bir durumda master franchise gündeme gelir. 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.

**İşletme Sistemi Franchisingi:** Burada franchisee ve franchisor arasında sadece ürün, servis ve marka alanında değil, bir bütün olarak işletme sistemi içerisinde pazarlama ve üretimle ilgili tüm faaliyetleri de içeren bir işbirliği yapılmaktadır. Daha basit bir anlatımla, bu tür franchising “akıl satmak” olarak



tanımlanabilir. Oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri bu sınıflandırma içerisinde yer almaktadır. Son yıllarda işletme sistemi franchising'inin büyüme hızı diğer franchising'lere göre daha fazladır.

İşletme sistemi franchising'i diyebileceğimiz “Business Format Franchising” sözleşmesinde yer alan dört temel unsur ise şöyledir;

- Franchisor sahip olduğu belirli bir ismin veya markanın kullanılması için franchisee'ye izin verir.
- Franchisee üzerinde, sözleşme süresince devam eden bir denetim söz konusudur.
- 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. (URL 2. FranchiseTurkey, 05.03.2016, [www.franchiseturkey.com](http://www.franchiseturkey.com) ).

#### **2.4. Franchising Sisteminin Özellikleri**

Franchising sisteminin bazı özellikleri şunlardır:

- Franchising sistemi dağıtım ve pazarlama yöntemidir.
- Franchise alan (franchisee) bir bölgede belirli zaman için markasını, logosunu, adını kullanma iznini vermesi için franchise verene (franchisor) bazı ödemeler yapar.

Bu ödemeler marka adını kullanmak ve sisteme dahil olmak için ödenen başlangıç ücreti ile franchise verenin franchise alana sağladığı eğitim, denetim vb. destekler için ödenen royalty, ana firmadan temin edilen malzeme ve reklam ücretlerinden oluşur.

Sistemin temelini üç ana nokta oluşturmaktadır. Bunlar, marka için ödenen bedel; hizmette, üründe ve görünümde standart ile eğitimidir (Özkök, 1994, s.10).

Franchising sistemindeki iş ilişkisi uzun dönemlidir. Sözleşme şartları da iki taraf arasında yapılan görüşmeler sonucu belirlenir (Ceylan, 1994, s.14).

Franchising sistemi, girişimciyi karlılığını bildiği, ancak nasıl yapılacağı konusunda hiçbir fikrinin olmadığı bir ise sıfırdan başlamanın dezavantajlarından koruyan bir sistemdir (Panorama, 1993, s.11).

Oldukça basit yapıda olan franchising sistemi isim hakkıyla birlikte hazır bir şekilde elde edilir. Dünyanın her yerinde aynı marka altında faaliyette bulunan bütün mağazalar ürün, hizmet ve dekorasyonlarına kadar birbirlerinin aynısı olmak durumundadırlar.

Franchising sisteminde işleyiş devam ettiği sürece franchise veren (franchisor) firmanın, franchise alan (franchisee) firma üzerinde denetleme yetkisi bulunmaktadır.

Franchise verenin sistemin işleyiş sürecinde franchise alan üzerindeki kontrolü, söz konusu imtiyaz verilen işin, anlaşma ile belirlenen belirli bir standart ve yönetime göre işletilmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır (Nizamettin Aydın and Madhav Kacker, 1990, s.43).

Franchising sisteminde taraflar arasında uyumlu bir ilişki düzeni bulunmaktadır. Bu uyum ana işletmenin başarısının, franchise alanın başarısına bağlı olmasından kaynaklanmaktadır.

İmtiyazı verenler, imtiyazı alanların kazançlarının belli bir yüzdesine ortak oldukları için, imtiyazı alanların genişlettikleri ve büyüttükleri her iş, imtiyazı verenin gelişmesi ve büyümesine yol açar. Ahenk, tarafların hak ve sorumluluklarına riayetleriyle olur (Özbaşar, 1991, s.7).

Belirli bir sistem içerisinde hareket etme mecburiyeti bulunmaktadır. Hazırlanmış bir prosedüre uymak ve iş sistemi içerisinde kalmak gerekir. İş sistemi içerisinde hareket etmek franchising sisteminin başlıca özelliklerindedir.

Franchising' i tanımlayan temel özelliklerin diğ er birkaç ı da sözleşmenin olması, tanınmış bir markanın olması ve eğitim ve danışmanlık gibi hizmetlerin verilmesidir (Paksoy, 1992, s.7).

## **2.5. Franchising Sisteminin Avantajları Ve Dezavantajları**

Franchising sisteminde, yapılan franchising sözleşmesi taraflara sorumluluk yüklemektedir. Öte yandan franchising sisteminde gerek franchise alan ve gerek franchise veren açısından avantajlar ve dezavantajlar bulunmaktadır.

### **2.5.1. Franchise Alan Açısından Avantajları**

Franchising sistemi, yatırımda riski en aza indirmesi, tüketiciye marka güveni sağlaması, kaliteli, hızlı hizmet anlayışını sunması ve taklitçiliğ i önlemesi gibi birçok avantaja sahiptir. Franchising sistemiyle imtiyaz veren ve alan iki taraflı olarak bazı avantajlara sahip olurken ve bazı sorumlulukları da üstlenmektedir.

Franchise alan işletmeci, sektörde tanınmış, başarılı olmuş ve kendini ispatlamış bir marka ve ticari isim ile iş e baş lar. Sıfırdan iş kurmak isteyen bir yatırımcıya göre daha avantajlıdır. Yapılan iş franchise olarak verilmeden önce pazarda başarılı olmuştur. Ana firmayı adından, markasından, işaret, logo, renkler ya da yerleşim düzeninden tanıyan müşteriler İngiltere, Almanya yada Türkiye'deki bir franchise biriminde sunulan ürün ya da hizmetin ana firma ile tutarlı olacağına güvenirlir ve franchise alan firmayı tercih ederler (Ulaş, 1999, s.20).

Çağımızda herkes kendi iş ini kurmak istemektedir. Ancak gerek sermayedeki gerekse yönetim ve deneyimdeki yetersizlikler kurulan birçok iş in başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olmakta ve iş yerleri kapanmaktadır. İşlerin başarısızlıkla sonuçlanmasındaki en büyük etken, yönetimin yeterince iş tecrübesine sahip olmayış ıdır.

Franchise alanın tecrübesizliğ i, franchise veren tarafından gerek hazırlık aşamasında, gerekse faaliyet süresince verilen eğitim programları ile giderilir. Dolayısıyla franchise alarak iş e baş layan bir girişimci büyük işletmenin sahip olduğ u avantajlarla iş e baş lar.

Franchising sistemi, farklı üretim yapılarına sahip endüstriler için en uygun yöntemdir. Farklı sektörlerde üretim ve satış için uygun miktar kavramı büyük değişiklikler göstermektedir. Örneğin otomotiv sektöründe kar elde edebilmek için büyük miktarda ve seri üretim yapmak gerekir. Bununla beraber satış birçok noktada ve az sayıda gerçekleşmektedir. Aynı zamanda bu sektörde çok yaygın ve kaliteli servis bakım ağı kurmak gerekmektedir. Franchising sisteminde iş yapan başka bir endüstri dalı olan fast-food örneğinde ise, ülke çapında dağıtım ağı kurmak daha uygundur. Ama müşteriye sunulan hizmetin kontrolü bölgesel olarak daha kolay yapılabilir. Franchising sistemiyle iş yapan bu iki üretim yapısında yönetim, üretim, reklam, kontrol gibi faaliyetler franchise veren (franchisor) tarafından merkezi olarak yürütülmektedir.

Buna karşılık perakende baz da franchising daha küçük ölçekli yönetimlerle kendi problemlerini çözmektedir. Böylece üretim ve satış arasında optimum miktar uyumsuzluğu sorunu, franchisor ile franchisee arasında paylaşım ile çözüme kavuşmaktadır (Candan,1996, s.19).

Franchising sisteminin bir diğer avantajı da; yeni iş kurmak isteyen girişimcinin, başarısı kanıtlanmış, risk oranı düşük, sonuçlarına göre düşük maliyetli bir sistemde, iş ve yatırım olanağına sahip olabilmesidir.

Franchising sistemi ile kurulan bir iş, sıfırdan bir iş kurmaya göre daha az maliyet gerektirmektedir. Franchise veren, işin kurulması için gereken maliyeti hesap eder, franchise alıcısına finansman bulması konusunda yardımcı olur ve çoğu kez bankalarla anlaşarak düşük faiz içeren finans paketi düzenletir. Franchise sisteminin, sunduğu önemli avantajlardan biride franchise veren (franchisor) işletmenin finans sektörüyle ve bankalarla olan uzun süreli ilişkisinden yararlanarak sistemdeki franchise alan (franchisee) bütün yatırımcılara aynı şartları uygulattırmasıdır.

Franchising sistemi içerisinde iş edinen işletmeci, yatırım için ne kadar sermayenin gerekli olduğunu ana firmanın kendisine bu maliyetleri hesaplayıp bildirmesinden dolayı bilmektedir.

Kendi işini sıfırdan kuran işletmeci, yapacağı girişim için maliyetleri hesaplarken hata yapabilir. Sahip olduğu sermayeyi yanlış bir şekilde kullanarak istediği sonuca varamayabilir. Ürünün ya da hizmetin marka adının franchisor tarafından sağlanması ve işin denenmiş olması, bu sistemde daha az risk ve maliyetle işe başlanabilmesine imkan tanımaktadır.

Franchise alıcıları, franchise verenin adı ve markası altında ulusal ya da bölgesel düzeyde gerçekleştirilen tanıtım ve reklam projelerinden eşit şekilde faydalanabilmektedirler.

Franchising sisteminin girişimcilere sunduğu önemli avantajlardan bir diğeri de sürekli gelişme ortamı sağlaması, yüksek cirolara ve karlılığa erişme olanağı vermesidir. Çünkü bu başarısı ve karlılığı ispatlanmış büyük bir grubun içinde yer alacak franchise alıcısına, bu sistemin halkalarından biri olarak çalışma imkanı sağlanmaktadır (Arslan, 2006, s.29).

Franchise verenin yılların birikimi ile edindiği ve geldiği başarılı noktaya franchisee'ler de, franchisor'un organize ettiği her düzey ve birim için farklı formatlarda hazırlanmış, önceden programlanmış eğitimler sayesinde kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Franchising verenin sağladığı eğitimin yanı sıra ürün tavsiyesi, satın alma, stok kontrol ve planlaması, optimal stok seviyelerinin tespiti, mağaza işletme, mali ve hukuki konularda yol gösterme, modern işletme ve yönetim tekniklerinden yararlanma konularında da danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır (Mustafaoğlu,1994, s.10).

Franchising sistemi, piyasaya hakim olmuş büyük işletmelerin var olduğu ortamda, küçük işletmeler için rekabet edebilme gücü sağlamaktadır. Franchise alan, büyük organizasyonun know-how'unu alır ve güçlü bir sisteme dahil olur. Sistem içerisinde ana firma ile hareket ettiği için işletmenin yürütülmesi ile ilgili daha az risk ve sorunla karşılaşır.

Franchise alıcısı çeşitli problemlerini, değişik işletme yöntemleri gibi, kendi dağıtım ağı içindeki diğer franchise alıcıları ile resmi ya da gayri resmi yollardan her zaman tartışma fırsatlarına sahiptir. Böylece her franchise alıcısı kendi problemlerini diğerleri ile paylaşabilir ve onların deneyimlerinden yararlanabilir (Şoğur, 1993, s.22).

Franchising sistemi, dinamik bir sistemdir. Dolayısıyla yenilik ve gelişmelere açıktır. Sistemde teknolojik ve sosyal yeniliklerden hızlı bir şekilde yararlanabilme ve risk olasılıklarına karşı sistem içerisinde tedbir alınabilme imkanı bulunmaktadır.

Franchise veren değişen ekonomik koşullar içerisinde daha iyi rekabet edebilmek için ürün ve hizmetlerini geliştirip, araştırma geliştirme faaliyetlerinde bulunurken, franchise alan daha az zaman ve maliyetle bu gelişmelerden faydalanır, güncel şartlara uyum sağlayarak rekabet avantajına sahip olur.

Franchise veren ana firmanın yaptığı sürekli denetim ve kontroller franchise alıcısı için bir baskı unsuru gibi görünürken aslında büyük bir avantajdır. Franchise alıcısının farkına varamadığı, kalite değişikliği, verimsizlik, hırsızlık, çeşitli hatalar bu denetim ve kontroller sayesinde ortaya çıkmaktadır.

### **2.5.2. Franchise Alan Açısından Dezavantajları**

Franchise alıcısının sisteme dahil olabilmek için ödemek zorunda olduğu yatırım maliyetlerinin yüksek oluşu büyük bir dezavantajdır. Alıcı genelde sisteme giriş için başlangıçta giriş bedeli ödemektedir.

Franchise alan üyelerle birlikte bir bütün olarak değerlendirilen sistemde, franchise veren firma aleyhine kamuoyunda olumsuz bir imajın oluşması, franchise alan girişimcilerin imajını da olumsuz olarak etkileyecektir (Donald S. Bowersox vd., 1980, s.205).

Franchise alan (franchisee) hukuki olarak bağımsız bir girişimciyken, franchise verenin (franchisee) kayıtsız şartsız denetim ve kontrolü altındadır. Yapılan denetim ve kontroller sistemin muhafazası ve standardizasyonun

sağlanabilmesi için gereklidir. Fakat bazı yatırımcılar işlerini kendi bildikleri usullerle yapmak ister ve denetimleri gereksiz bulabilirler.

Bu şekilde hareket eden yatırımcılar denetim ve kontrol faaliyetlerini baskı unsuru olarak algılayıp sistemin yanlışlarını ortaya çıkararak kurallara riayet etmek istemeyebilirler.

### **2.5.3. Franchise Veren Açısından Avantajları**

Franchising sistemi, franchising alıcıları kadar, franchising verenlere de yararlı olduğu için kısa zamanda yaygınlaşmıştır. Franchise veren (franchisor) kendini ispat etmiş, başarılı bir işletmenin zaten sahibidir. İsterse şubeler açarak yaygınlaşp müşterilerine bu şekilde ulaşabilir.

Franchising sisteminde franchise verenin gelirleri vardır. Bu gelirler; franchise alanın sisteme katılmak için ödediği başlangıç ücreti, kira gelirleri, sürekli alınan royalt'ler, tedarik edilen ürün ve malzemelerin ücretleri ve reklam bedellerinden oluşmaktadır. Gelirler franchise verene düzenli nakit akışı sağlamaktadır.

Franchising sistemiyle yatırım tasarrufu ve hızlı yayılma sağlanmaktadır. Franchisiron' un kendi şubelerini açması için ihtiyaç duyulan yatırım, franchising sistemiyle tamamen ortadan kalkmaktadır. Yalnızca oluşturulan sistemi sürdürüebilmek için altyapı yatırımı yapılmaktadır. Franchise verenin mali yapısı ve gereken insan kaynakları çok şube açmak için yeterli olmadığı için franchising sistemi tek alternatif olmaktadır.

Pazarlama ve satış faaliyetlerini farklı bölgelerde sürdüren şirketler, franchise satış noktalarının hepsinde yönetimin başarılı olmasını, şirketin itibarının sürdürülmesini ve bu yolla satışların artmasını isterler. Franchising sisteminde girişimciler kendi ilgi alanlarına göre franchise alarak işe başladıklarından ve yasal olarak bağımsız olmalarından ötürü motivasyonları daha yüksektir.

Franchise alıcıları kendi işlerine sahip olmak için önemli miktarda finansal yatırımda bulunurlar, bunun için satışlarının en üst seviyede olması için çaba gösterirler.

Kendi satış birimlerine sahip olduklarından ve önemli miktarda finansal yatırımda bulduklarından satışların maksimum olması için çalışırlar. Şirkete ait satış biriminde çalışan bir yönetici ise belirli bir ücret karşılığında çalıştığından, daha iyi bir ücret ya da kariyer beklentisiyle başka bir şirkete geçebilir (Ulaş, 1999, s.25).

Franchise veren yaptığı anlaşmalarla franchise alıcılarına belirli sürelerle haklar verirken, bir anlamda kendi geleceğini de garantiye almaktadır. Franchise alıcılarını ileride yaşayacağı sorunlar, sistemin zorlanacağı noktalar, gelecek rakipler, pazarın daralması, işlerin azalması, sistemin az karlı hale gelmesi vb. olumsuz gelişmeler franchise vereni doğrudan etkilemeyecektir. Uzun süreli yapılmış franchise anlaşmaları ile sağlam güvenilir ve sınıksız bağlı satış noktaları kazanılmış olmaktadır (Ufrad, 1988, s.24).

Birçok yerde aynı marka ürünlerinin satıldığı mağazaları gören müşteri etkilenmektedir. Tüketicinin gözünde marka imajı zincir mağazalarla güç kazanmaktadır. Büyük şehirlerde birkaç şube açan her marka dikkat çekmekte ve kısa süre içerisinde tanınmaktadır.

Bu özellik sadece franchising sistemine ait değildir. Bayi, şube zincirleri de bu güçten faydalanmaktadır. Ama franchising sistemi bu gücü iyi kullanabilen bir sistemdir ve bu sayede hızla yayılabilmektedir. Sistem bir ürünün, hizmetin ya da iş sisteminin taklit edilmesinin de önüne geçmektedir.

#### **2.5.4. Franchise Veren Açısından Dezavantajları**

Franchise veren franchise alıcılarına işletme sırlarını açmakta, kendisini başarıya götüren tüm incelikleri anlatmaktadır. Franchise alanlar her ne kadar anlaşmalarda yer alan rekabeti engelleyici maddeler ile bağlı ise de, belirli riskler yine de mevcuttur. Örneğin; franchise alıcısı anlaşma bitiminde benzer işi yakınları üzerine kurabilir. Franchise alıcısı anlaşmayı bozarak işi kendi adına sürdürür veya rakip franchise zincire geçebilir. Çalışanlar işi öğrenince ayrılarak kendilerini benzer iş yaparlar ya da rakip firmaya geçebilirler (Ufrad, 1988, s.22).



Franchising sisteminde bağımlılık ve bağımsızlık hususları da sorunlara sebep olmaktadır. Franchise alan bağımsız olarak iş yapmak ister. Bunun yanında diğer franchise alıcılarıyla tanıtım kampanyaları gibi bazı ortak etkinlikleri paylaşmak durumundadır. Franchisee bağımsızlık istediğinden dolayı franchisor'a bilgi akışında sorunlar çıkabilir, dört dörtlük bilgi sağlanmayabilir ( Ada, 2009, s.108).

Franchise veren, franchise alıcılarına işletme kapılarını açmakta, kendine başarı sağlayan bütün incelikleri anlatmaktadır.

Franchise sözleşmelerinde alıcılar rekabeti engelleyici maddelerle bağlıdır ancak yinede bazı riskler mevcuttur. Örneğin; franchise alıcıları anlaşma bittikten sonra aynı işi kendi adına devam ettirebilir ya da anlaşma süresi dolmadan benzer işi yakınları adına kurabilir. Yine franchise alıcısı anlaşmayı bozarak işi kendi namına sürdürebilir ya da rakip franchise zincirine katılabilir.

Franchise alıcısı istediği kar seviyesine ulaştıktan sonra, iş başlangıcında sahip olduğu hedeflerden uzaklaşabilir ve motivasyonunu kaybedebilir. Böyle bir durumda, franchise alanın anlaşma koşullarını uyguladığı müddetçe franchisor'ın franchisee'yi değiştirme hakkı yoktur. Franchise anlaşması, franchise verene anlaşmayı bitirme hakkını ancak belli şartlar için verir. Bu şartlar dışında franchise veren hangi nedenle olursa olsun, yarar sağlayamadığı franchise edilmiş bir satış mağazasının kapatılmasını isterse ancak franchise alıcısına değerinin üzerinde bir ödeme yaparak gerçekleştirebilir.

Franchise veren, franchise alanın beyan dışı bir satış yapıp yapmadığından emin olamayabilir. Bu durumda sisteme dahil olan diğer franchisee'lerin kar oranları düşebilir. Franchise veren (franchisor), sistemini paylaşırken başarıya ulaşmış olan markasını da riske atmış olmaktadır. Franchisee'lerin hataları, franchisor'un sistemi sağlıklı kurmayışından kaynaklanan aynı kalitede üretim veya hizmet vermemeleri, tüketicinin gözünde markanın konumunu değiştirmekte, zayıflamasına sebep olmaktadır. Franchise alıcısı kötü niyetliyse, anlaşma veya talimatlar yarar sağlayabilir. Franchise alıcısı markayı izinsiz kullanmayı sürdürebilir, kötü işleterek devir almaya zorlayabilir, süren ticari ilişkiyi suistimal edebilir, markanın itibarı ile avans veya mal toplayıp kaçabilir (Arslan, 2006, s.40).

Franchise verilmesi genel giderlerin artmasına sebep olmaktadır. Sistemin gereği olan eğitim, denetim, alt yapı gibi faaliyetler için kadrolar oluşturulmakta ve para harcanmaktadır. Franchise uygulamasının kaliteli ve başarılı olabilmesi için yapılan giderlerin belirli bir miktarın altına düşmemesi gerekir. Franchise uygulamasında giderler kısılmamalı ve gelirler gerekli giderleri karşılayacak bir biçimde planlanmalıdır. Sistem içerisindeki franchise adedi belirli bir sayıya ulaşmalı ve kurulacak organizasyonun bütçesi satışlarla karşılanmalıdır.

Bazı franchise verenlerin aksine davrandığı, franchise harcamalarından tasarrufa yöneldiği ve sisteme gereken desteği vermediği görülmüştür. Bu tür bir yaklaşımın, ürün veya hizmet ne kadar mükemmel olursa olsun, sonuçta başarılı bir franchise zincir oluşturması mümkün değildir (Arslan, 2006, s.39).

Franchise alıcısı personel seçiminde dikkatli olmazsa kalitede bozulmalar olabilmektedir. Franchise verenin markası ne kadar tanınır ve başarılı olursa olsun üretim ya da hizmette gereken standartların sağlanmaması işletmenin verim almasına engel olacaktır. Dolayısıyla franchise veren ana firmanın kurduğu imaj zarar görecektir. Tanınmış, güvenilir kendini ispat etmiş bir marka uzun zaman ve emek harcanarak, sabır ve istikrarla bulunduğu konuma gelebilmektedir. Bu güvenin ve başarının son bulabilmesi için bazen çok kısa bir süre bile yeterli olabilmektedir.

## **2.6. Franchising Sisteminin Hukuki Niteliği**

İsviçre ve Alman hukuk doktrinleri ve uygulamalarında, franchise aktinin farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Sözleşmenin tanımıyla ilgili ortaya çıkan bu farklılıklar esasen franchising sözleşmesinin hukuki olarak düzenlenmemiş olması, çeşitli türlerinin olması ve içeriğinde birçok kanuni ve ekonomik ilişkinin bulunmasından kaynaklanmaktadır.

Franchising sözleşmesi ile ilgili yapılmış bazı tanımlar şöyledir:

Martinek franchise sözleşmesini: “Franchise sözleşmesi ile franchise veren tarafından yaratılan ve geliştirilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasını kapsayan bir çeşit pazarlama anlayışı (marketingkonzeption) çerçevesinde, franchise veren,

franchise alanların işletmelerini kendi sistemine üye yapmayı ve bu işletmeleri sürekli olarak maddi ve manevi açıdan desteklemeyi borçlanırken; franchise alan, verenin talimatlarına göre mal ve hizmet sürümünü sağlama ve desteklemeyi ve satışlardan bağımsız, periyodik olarak belli bir miktar parayı ödemeyi üstlenir.” şeklinde tanımlamaktadır (Kırca, 1997, s.15-16).

Gürzumar’a göre: “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 entegre etmek ve onu bu sisteme dayalı ticari faaliyet sırasında devamlı olarak desteklemek borcu altına girdiğini; franchise alanın ise hem söz konusu sisteme (franchise verenin belirlediği ilkelere uymak ve verilen fikri/sınai unsurlardan yararlanmak kaydıyla) dahil mal veya hizmetlerin sürümünü kendi nam ve hesabına yapmayı ve desteklemeyi hem de franchise verene belli bir ücret ödemeyi taahhüt ettiği; sürekli bir borç ilişkisi kuran, kanunda düzenlenmemiş ve sinallagmatik (sözleşmenin her iki tarafına karşılıklı olarak hak ve borç yükleyen akit) bir çerçeve sözleşmedir (Gürzumar ve Berat, 1995, s.10). Bununla birlikte franchising sözleşmesinin başlıca unsurları aşağıdaki maddelerde açıklanmıştır.

- **Sürekli borç ilişkisi:** Franchise sözleşmesi, sürekli borç ilişkisi içeren bir sözleşmedir. Buna göre taraflar hemen veya belli bir zaman içinde yerine getirdikleri tek bir edimle değil, sözleşme süresince sürekli hareketlerle veya belirli zaman aralıklarında tekrarlanan tek tek edimlerle yerine getirilir, yani edimler sözleşme süresine yayılmıştır. Franchise sözleşmesinde franchise alanın, sürümü artırma yükümü; franchise verenin franchise alana sürekli yardım etme ve sınai/fikri haklarını kullandırma yükümleri vd. sözleşme boyunca süren asli edim yükümleridir. Franchise sözleşmesinin sürekli bir borç ilişkisi olması sebebiyle, sözleşmenin sona ermesi de diğer tüm sürekli borç ilişkilerinde olduğu gibi sözleşmenin ifasıyla değil, sürenin bitimiyle veya süreler uyularak olağan fesihle veya önemli bir sebebin gerçekleşmesiyle olağanüstü fesihle gerçekleşir. Nitelik icabı akit ileriye etkili olarak (ex nunc) sona ermiş olur (Kırca, 1997, s. 20).

- **Çerçeve sözleşme:** Çerçeve sözleşme, taraflar arasında bağımsız temel yükümlülüklerin hukuki çekirdeğini içeren, taraflara daha sonra yapılacak olan ekonomik anlamda tamamlayıcı diğer sözleşmeleri yapma hakkı veren veya borcunu ödeyen bir sözleşmedir (Kırca, 1997, s.22). Franchise sözleşmesinde tarafların hak ve yükümlülükleri genel sadece genel hatlarıyla düzenlenir ve sözleşme süresince malların teslimi, hammaddelerin temini, eğitim masraflarının belirlenmesi gibi konularda birçok tamamlayıcı sözleşme yapılması gerekir (Kırca, 1997, s.22).
- **Franchise alanın bağımsızlığı:** 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, onun bağımsız işletmeci olmadığını göz etmez (Kırca, 1997, s. 20).
- **Franchise sistemi (paketi):** Franchising sözleşmesinin unsurlarından olan franchising sistemi (paketi) franchise verenin franchise alanı kendi organizasyonuna dahil etme, franchise alanı kendi sisteminin konusunu oluşturan malın ve hizmetin sürümünü sağlarken koruma yükümlülüğünü gerçekleştirmek için gerekli olan edimlerin tamamını içermektedir (Gürzumar, 2009, s.6).
- **Dikey işbirliği:** Franchise sözleşmesinin tarafları, sözleşme konusu mal ve hizmetlerin sürümünü sağlamak için bir araya gelirler. Ancak bu birliktelik yatay (horizontal) değil dikey (vertical) olmakta, yani franchise veren ile alan farklı ekonomik basamaklarda bulunmaktadır (Kırca, 1997, s. 19-20).
- **Ücret:** Franchise sözleşmesi karşılıklı olarak iki tarafa da borç yükleyen bir sözleşme özelliği taşımaktadır. Tarafların eylemleri karşılıklı olmaktadır ve sözleşmeyle bunların değişim konusu olduğu anlaşılır. Franchisee, franchisor'un talimatlarıyla sürüm yapma sürümü artırma, başlangıç ücreti

ödeme ve cirosunun belirli bir yüzdesi oranındaki ücreti ödemekle yükümlü olmaktadır.

- **Anlaşma unsuru:** Franchise sözleşmesi tam iki tarafa borç yükleyen bir sözleşmedir. Tarafların edimleri birbirinin karşılığını oluşturur ve sözleşmede bunların mübadele edilmesi hususunda her iki tarafın da rızası bulunur. Özellikle asli edim yükümlülükleri üzerinde karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarına ihtiyaç vardır. Karşılıklı irade beyanlarının uygunluğu, sözleşmenin hem objektif hem de sübjektif esaslı noktalarını içermelidir (Kırca, 1997, s.32).
- **Tarafların borçları ve hakları**

Tarafların franchise sözleşmelerindeki hak ve borçları genel olarak şu alt başlıklar altında toplanabilir: (Kırca, 1997, s.110-169).

### **2.6.1. Franchise Veren Borçları**

Franchise verenin yaptığı sözleşme sonucunda yükümlülüğü altına girdiği bazı borçlar şunlardır:

- Franchise alanı sözleşme öncesinde bilgilendirme
- İşletme ve pazarlama sistemini franchise alanlara kullandırma
- Franchise alanı destekleme, koruma ve malzeme sağlama
- Franchise verenin aynı bölgede başka bir girişimciyle franchise anlaşması yapmaması ve diğer kişilere mal göndermemesi diye sayılabilir.

### **2.6.2. Franchise Alanın Borçları**

Franchise alanın, yaptığı sözleşme sonucunda yükümlülüğü altına girdiği bazı borçlar vardır şunlardır:

- Aldığı franchise sistemi karşılığında ücret ödeme
- Anlaşma konusu olan mal ve hizmetlerin sürümünü kendi ad ve hesabıyla yapma
- Anlaşmayla kendisine sunulan gayri maddi malları kullanma
- Franchisor'un talimat ve kontrollerine katlanma

- Franchise verenin menfaatlerini koruma ve sadakat
- Rekabet etmeme yükümlülüğü
- Sır saklama yükümlülüğü
- Sözleşmeyle üstlendiği borçları ödeme ve sözleşmeden doğan hakları devredememe
- Franchisor'a bilgi ve hesap verme
- Gerekli ürün ve malzemeleri franchisor'dan tedarik etme borcu diye sayılabilir.

## **2.7. Franchising' de Vergilendirme**

Franchising sisteminde vergilendirme konusunu iki açıdan ele almakta yarar vardır; uluslararası vergilendirme ve Türk vergi sisteminde vergilendirme.

### **2.7.1. Uluslararası Vergilendirme**

Uluslararası franchising'de franchise veren sistemi yurt dışına çıkarmak istediğinde, sistemi taşıyacağı ülkede franchise için oluşturacağı işletme tipi ve franchise alıcısı sistemin taşınmasında belirleyiciyken, aynı zamanda seçilen modele uygun, ödenmesi gereken vergide önemlidir. Şöyle ki; birçok ülkede gelir ve kurumlar vergisi, kişi ya da kurumların tüm gelirlerinin vergilendirmesi şeklinde düzenlenmiştir. Franchise veren hem kendi ülkesi hem de sistemi taşıdığı ülke olmak üzere iki ayrı ülkenin vergilendirme sistemine tabi olacaktır. Franchise verenin sistemi taşıdığı ülke ile kendi ülkesinin vergi sisteminin çakışması söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla iki ya da daha fazla ülkenin, aynı vergi yükümlüsünü, aynı vergi döneminde, benzer vergilerle vergilendirmesi, büyük bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Franchise verenin gelirin belirlenmesi ve bu gelirin franchise verenin kendi ülkesi ya da sistemi taşıdığı ülkelerden hangisinin vergilendirme yetkisine bağlı olacağının tespiti, vergi yetkisinin paylaşımını gerektirmektedir. Bu paylaşım kurallara göre yapılmaktadır ve franchisor bu kurallara göre vergiye tabi olacaktır. Bu safhada franchise alanın ülkesi ile verenin ülkesi arasında çift vergilendirmenin

önlenmesi hususunda özel kurallar olup olmadığı önemlidir. Çift vergilendirme ile ilgili özel kuralların bulunması çifte vergilendirmeyi ortadan kaldıracaktır.

## **2.7.2. Türk Vergi Sisteminde Franchising**

### **Gelir Vergisi Açısından:**

Gelir Vergisi Kanununun 70. Maddesine göre franchise sözleşmesinin konusunu oluşturabilecek gayri maddi mallar: Arama, işletme ve imtiyaz hakları, ruhsatlar, ihtira beratı (ihtira beratının mucitleri veya kanuni mirasçıları tarafından kiralanmasından doğan kazançlar, serbest meslek kazancıdır), alameti 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 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 (Ayanoğlu, 1996, s.86).

Dolayısıyla elde edilen kira GVK 'nın 70/5 md. sine göre Gayri Menkul Sermaye iradıdır. Ancak bu kiraya verilen hakkın ve imtiyazın ticari bir işletmeye dahil olup, ticari işletme tarafından kiralanması dolayısıyla elde edilen kazançlar bu kazancın niteliği bu kazancın niteliği göz önüne alınmaksızın ticari kazanç olarak kabul olunacaktır (Harmandar, 1994, s.57).

### **Kurumlar Vergisi Açısından:**

Franchising işlemlerinde her iki tarafın tam mükellef kurumlar vergisi mükellefi olması durumunda franchise veren firma, franchise alan firmanın borçlandığı ve ödemek zorunda olduğu bedel mukabilinde fatura düzenlemek suretiyle kurumun dönem kazancını tespiti sırasında kanuni defterlerinde gelir, franchise alan kurum is gider olarak kayıtlarında yer alacaktır.

Uluslararası franchising işlemlerinin vergilendirilmesinde ise bir takım farklılıklar mevcuttur. Bu durumda franchising vericisi firmanın (ya da kişinin) yabancı bir ülkede bulunmasından ötürü dar mükellefiyet esasına göre

vergilendirme yapılacaktır. Nitekim KVK'nın 11'inci maddesinde kanuni ve iş merkezlerinden her ikisi de Türkiye'de bulunmayanları, yalnızca Türkiye'de elde ettikleri kurum kazançları üzerinden vergilendirme yapılacağı belirtilmiştir. Aynı kanunun 12'inci maddesinde ise gayrimenkul sermaye iratlarında gayrimenkullerin, hakların ve menkul malların Türkiye'de kiralanmasından elde edilmiş sayılarak dar mükellefiyet esasında vergilendirilmesi gerektiği hüküm olunmuştur (URL 3. Franchising sistemi ve vergilendirilmesi, 05.04.2016, [www.suryay.com.tr](http://www.suryay.com.tr) ).

### **Katma Değer Vergisi Açısından:**

Franchise sözleşmesinin içeriğini oluşturan gayri maddi hakların kiralanması işlemi Katma Değer Vergisi Kanunu'na (KDVK) tabidir. KDVK. 1.3/f fıkrası GVK. 70'nci maddede belirtilen mal ve hakların kiralanması işlemlerini Türkiye'de yapılmış olmak koşuluyla Katma Değer Vergisi Kanunu kapsamında 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 (Ulaş, 1999, s.6).

### **Damga Vergisi Kanunu Açısından:**

Franchise'da ilişkilerin bir yazılı sözleşme ile düzenleniyor olması damga vergisine konu olmasını gerektirir. Ülke içinde ya da 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.

Franchising sistemi gereği düzenlenen ve belirli bir bedel ihtiva eden sözleşmeler, Damga Vergisi Kanunu'na ekli (1) sayılı tablonun I-1 bölümünde yer alan akitlerle ilgili kağıtlar kapsamına damga vergisine tabidir. Damga Vergisi Kanunu'nun 1'inci maddesinin 3'üncü fıkrası hükmü uyarınca "Yabancı 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. Buna



göre franchise vericisinin yurt dışında olması halinde düzenlenen franchising anlaşmasının da damga vergisine tabi tutulması gerekmektedir (Franchising sistemi ve vergilendirilmesi, 05.04.216, [www.suryay.com.tr](http://www.suryay.com.tr) ).

## **2.8. Ulusal Franchising Derneği (Ufrad)**

Ulusal franchising derneği (Ufrad) dünyadaki diğer benzerleri gibi franchise veren firmaları bir araya getiren bir kuruluştur. 1991 yılında sekiz yerli franchisor, franchising sisteminin geniş imkanlar vaat ettiğini görmüş ve bu derneği kurmuştur. Ulusal franchising derneği' nin amacı, franchising sisteminin Türkiye' de doğru bir şekilde öğrenilmesi, gelişmesi, temel kuralların belirlenmesi ve uygulamasının gerçekleştirilmesidir. Ulusal franchising derneği, franchising sisteminin gelişmesi için bilgi kaynakları oluşturmakta ve Türk hukuk sistemi içerisindeki yerini bulması için çalışmalar yapmaktadır. Ulusal franchising derneği bu amaçları gerçekleştirebilmek için çeşitli faaliyetler yapmaktadır. Bu çalışmaların bir kısmı Ufrad üyelerine, diğer kısmı ise franchising sistemiyle ilgili diğer kişilere yöneliktir. Ulusal franchising derneği, üyeleri için gereken bilgileri edinir ve onlara iletir. Aylık yayınlanan Ufrad bülteni üyelere, ilgililere ve basına ulaştırılmaktadır.

### **2.8.1. Yasal Çerçeve**

Ulusal franchising derneği Türkiye'de franchising sisteminin güvenilirliğini sağlamaya çalışan bir kuruluştur. Dernek mevzuattaki eksiklikleri tamamlayabilmek amacıyla yurt dışındaki uygulamaları takip etmektedir. Franchising sistemini ve bu sistemin ihtiyaçlarını tanıtmak için faaliyetlerde bulunmaktadır. Ülkemizde Ulusal franchising derneğine üye olmayan franchise zincirleri de bulunmaktadır. Bunlardan bazıları franchise vermedikleri için Ufrad'a üye olamazken bazıları üyelik için başvuruda bulunmamış, diğer kısmı da bazı nedenlerden ötürü üyelikten çıkartılmışlardır.

### **2.8.2. Amaçları**

Ulusal franchising derneği' nin temel amacı, franchising sisteminin ülkemizde doğru bir şekilde öğrenilmesini ve gelişmesini sağlayabilmek, sistem için ana kuralları belirlemek ve uygulamasını sağlamaktır. Ufrad, franchising sisteminin

Türk hukuk sistemi içerisindeki yerini bulabilmesi sağlıklı bilgi kaynakları edinmekte ve sistemin gelişmesi için çalışmalar yapmaktadır.

### **2.8.3. Sağladığı Hizmetler**

- Sosyal ve ekonomik konularla ilgili problemlerin çözümünde gereken araştırmaları yaptırmak
- Bildiri, bülten, dergi ve gazete gibi çeşitli yayın faaliyetlerinde bulunmak
- Franchising sisteminde yaşanan sorunları (ekonomik, hukuksal) ve gelişmeleri düzenli şekilde yayınladığı haber bülteni ve bilgi servis ağlarıyla sağlamak
- Ülkedeki franchise veren firmaların, yurt dışı pazarlara girişinde ilişkiler kurmak ve devamlı destek sağlamak
- Franchise veren firmaların ilgi alanlarını kamuoyunda ilgili çevrelere yansıtmak

## **2.9. Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Temel Faktörler**

Franchising sistemi bir firmanın ülke içinde ya da ülke dışında pazar payını yüksek masraflar yapmadan ve firmanın sahipliğini azaltmadan genişlettiği, yayılmak için gerekli sermayeyi franchise alanlardan temin ettiği akılcı bir yöntemdir. Bu sayede şube sayısı fazla olan firmalar da franchise vererek maddi ve idari yükümlülüklerini azaltabilmektedirler. Küreselleşen dünyada, tüketici talep ve beklentilerini, bilinmeyen, güçsüz markamızla karşılamak yerine kendini ispat etmiş bir firmanın ağına katılarak karşılamak daha pratik ve akılcıdır.

İşletmecilere birçok yönden avantajlar ve kolaylıklar sağlayan franchising sisteminde de, sistemin daha sağlıklı ve başarılı olabilmesi için gereken bazı temel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda ana başlıklar halinde şunlardır:

### **2.9.1. Eğitim**

Franchise alıcılarının doğru seçilmesi, bu sistemin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Araştırmalara göre franchise veren firmaların, franchise almak isteyenler arasında seçim yaparken en önem verdiği husus, adayın franchise

işletmesini oluşturması için gereken finansmana sahip olmasıdır. Franchise alıcısı kişi sermayenin önemli kısmını sağlamalıdır.

Franchise veren firmanın, franchise alıcısını seçerken üzerinde durduğu diğer noktalar; şahsi özellikler (çalışkan, uzun iş saatlerine dayanıklı, içten, dürüst) franchise alıcısının iş başında bulunmasıdır. Yapılan bazı işlerde franchise alıcısının belirli bir yaşın altında olması istenirken, bazı işlerde eğitim durumuna dikkat edilmektedir. Franchise alıcısı eğitime tabi tutulacağından deneyimli olması gerekmemektedir. İş tecrübesi avantaj sağlayan bir faktör olsa da, franchise veren, franchise alıcılarının daha önce aynı işte çalışmış olmalarını istemeyebilir.

Aynı alanda çalışmış, tecrübeli kişiler franchise verenden yardım almak istemeyerek prosedürleri takip etmekten kaçabilirler. Başvurular görüşmelerle, testlerle, önceden çalıştığı yerlerden referans alınarak değerlendirilir (Buell, 1986, s.102-7).

Franchise veren firmaların bazıları franchise alanlara işe başlamadan önce el kitapçıkları vermekle yetinirken bazıları sınıf eğitimi, tartışma grupları, simülasyon, ve diğer teknikleri içeren eğitim programları sağlarlar. Eğitim 4-6 hafta ya da daha uzun süreli olabilmektedir. McDonalds' dan franchise alanlar ülke içerisinde 8 aylık bir eğitim ve İllionis'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 (Ulaş, 1999, s.97).

Franchise veren firmanın eğitim programları vermesinin sebebi kurmuş oldukları sistemin başarısının franchise alan işletmelerin başarısına bağlı olduğunu bilmelerindedir. Sağlanan eğitim programları franchise yöneticilerini uzun çalışma saatlerine ve iş stresine hazırlamaktadır. Sisteme girebilmek için ödenen başlangıç ücreti, eğitim masraflarını da içermektedir.

McDonalds'ın 1930'lardan günümüze kadar başarısını sürdürmesinde etkili olan işletme sistemini oluşturan Ray Kroc'a göre bu başarıda; "Birinci derecede işi yürütecek olan işletmeciler (franchise alanlar), ikinci derecede kaliteli malzeme sağlayacak tedarikçiler ve en son ana şirket önemlidir". Öncelikle franchise alan kazanmalıdır ki ana firma kazansın (Love J., 1989, s.101).

Yine Coco-Cola şirketinin dünyada yaklaşık 1800 şişeleme tesisi vardır. Harvard İşletme Okulunun yaklaşımı kullanılarak franchise alanlara pazarlama, para yönetimi ve personel yönetimini içeren yönetim seminerleri verilmektedir. Şirket yabancı pazarlara böylece kendisine ait şişeleme tesisinden çok franchise alanlarla girmektedir (Ulaş, 1999, s.97).

### **2.9.2. Uzmanlık**

Uzmanlık gücü, yöneticinin beceri, yetenek veya uzmanlık bilgisinden dolayı astlarının davranışlarını etkileme yeteneğini ifade etmektedir (Koçel, 2001, s.386). Bilgi ile ilişkilendirilen bu güç, kişisel kaynaklardan beslendiği için üstün bilgi, yetenek ya da beceri ile donatılmış yöneticilerin astlarını etkilemede oldukça etkili olmaktadır (Palmer, 1993, s.39). Uzmanlık; aynı zamanda bireysel şekilde kazanılabilen, bununla birlikte birçok kişinin istifade edebildiği bir kavramın karşılığıdır.

Franchising sisteminde franchise veren franchise alanlara eğitim, tanıtım, reklam, malzeme, bölgesel destek vb. yardım ve hizmetler sunmaktadır. Bir başka deyişle, franchise alan sistemin işleyiş sürecinde franchise verenden sağladığı sürekli yardım ve destekler sonucunda, daha önceden bilmediği ve deneyimi bulunmadığı bir alanda mal/hizmet üretip satabilecek hale gelmektedir (Tuncay, 1992, s.51).

Franchise verenin uzmanlık gücü franchise alan için özellikle işin yeni başladığı dönemlerde oldukça önemlidir. Franchising sistemini tercih edilmesinde bu faktör büyük rol oynamaktadır. Franchising sistemi mevcut işin uzun süreli olarak devam ettirilebilmesinde de katkı sağlamaktadır. Franchise alanın işe ilişkin

bilgileri edinmesi, franchisor' un yardımına daha az ihtiyaç duyması, uzmanlık gücünün zaman içerisinde etkinliğini kaybettiği şeklinde yorumlanabilir.

Bir franchising sözleşmesi çok sayıda şartı içermektedir. Franchise veren, franchise alıcılarına destek olmalıdır. Bu destek, yer seçimi, pazar araştırması, dekorasyon, lease, yönetici ve personel eğitimi, reklam, tanıtım ve sistem ile ilgili genel faaliyetleri kapsamalıdır.

Franchise alan işletme, ürünlerin satışı, fiyat, çalışma saatleri, mağazaların durumları, stok seviyesi, sigorta, personel, muhasebe sistemlerinde kontrol yapılmasını, bölge denetimini kabul eder (Kenneth ve Hardy, 1988, s.365). A.B.D 'de franchise veren firmaların yukarıda sayılan kanuni yükümlülükleri yerine getirmeleri zorunludur. Franchise veren ile alan, ürün, servis, ticari marka, pazarlama stratejileri, standartlar konularında sıkı bir işbirliğine girmektedirler (Ulaş, 1999, s.104).

### **2.9.3. Finansal Destek**

Franchise veren işletme, franchise almak isteyen işletmelerden franchise ücreti almaktadır. Franchise başlangıç ücreti, franchise alan işletmelerin işe başlarken tanınmış bir marka adını, ismini elde etmelerini, faaliyet yöntemlerini, işin idare edilmesinde uyulması gereken prosedürlerin öğretilmesi amacıyla verilen eğitim ile yeni bir franchise birimi açma maliyetlerini içerir ve ana firmayla sürekli bir ilişkiyi içermediğinden başlangıçta ödenir (Kuriloff, 1981, s.230).

Franchise vericisi olmak ve bu sistemi yürütmek için büyük sermayeye ihtiyaç vardır. Ulusal çapta franchise sistemi kurmanın ve bu sistemi geliştirmenin maliyeti yüksek olmaktadır.

Franchise verilen işletmede yapılan masraflar, net satışlar ve sabit maliyetler arasındaki ilişkide, başabaş noktasından itibaren kar elde edilmeye başlanmaktadır. Başabaş noktası, maliyet ve normal karın fiyata eşit olduğu üretim miktarıdır. Franchising sisteminde franchise veren, franchise alanların sisteme katılmak için ödedikleri başlangıç sermayesine oldukça güvenir. Franchise alanın başlangıçta ödediği ücret, franchise işini geliştirmek, işe başlamadan franchise alana eğitim

vermek vb. alanlarda kullanılır. Franchise veren halka menkul kıymet satışı yapmadan ya da borç almadan, sisteme katılan her yeni yatırımcıdan alınan ücretlerle çalışma sermayesinin temel kaynağını sağlar. Bununla birlikte ana firma, yeni bir birim açmak için gerekli sermayeyi menkul kıymet satışıyla sağlarsa, fonların kullanımında şahsi karar verebilme yetkisi sınırlı olup, şartlara bağlı olacaktır (Ulaş, 1999, s.78).

Bir franchise birimi açıldıktan sonra sistemin kurulması, işleme, satışların artması, zaman gerektirdiğinden finans sağlayıcı kuruluşlar borç vermekten kaçınılırlar. Bunun için franchise veren firma, franchise alan firma kurulan işten kar sağlayana kadar, franchise alandan royalti almayarak franchise alana yardımcı olmalıdır. Franchise veren ana firma, teçhizat, reklam, dekorasyon, personel için gereken masrafları ilk zamanlarda kendi sermayesiyle karşılayabilir.

Franchising'de sermaye maliyeti oldukça yüksektir. Bununla birlikte franchising'de sermayenin büyük kısmı franchise alan tarafından sağlanır. Ana firma farklı yerleşim bölgelerinde satış mağazalarını kendisi açarsa satış hacmi ne olursa olsun genel masraflara tek başına katlanmak zorunda kalır. Franchise alanlar ise genel masrafların çoğunu üstlenirler. Karar verilmeden önce alternatiflerin çoğu değerlendirilmelidir (Ulaş, 1999, s.78).

#### **2.9.4. Denetim/Kontrol**

Franchising sisteminde kontrol; franchise alanların pazarlama stratejilerinin etkin bir şekilde oluşturulabilmesi ve faaliyetlerde üyeler arasında uyumun yaratılabilmesi için, franchise verenin franchise alanların stratejik kararlarını etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreçte franchise veren yalnız ürün veya hizmetin satışına ilişkin şartları belirlemekle kalmamakta, franchise alanın işinin kurulma aşamasından başlamak üzere gelişmeleri yönlendirebilmektedir (Whittemore, 1984, s.21).

Franchise veren ana firma, franchise birimlerinde, mağazalarda bazı standartların uygulanıp uygulanmadığını anlamak için devamlı bir denetim kontrol çalışması yapmak zorundadır.

Denetim kontrol çalışmaları standartların korunabilmesi ve sistemin başarısı için oldukça önemlidir. Yapılan çalışmaların nasıl devam ettirildiği, hijyen koşullarının sağlanıp sağlanmadığı, personele güncel eğitim verilmesi, değişim ve gelişimlerin yatırımcı ve personele bildirilmesi, varsa yapılmış hataların bulunarak yerinde çözümlenmesi için gözetmen bir ekip devamlı olarak denetim ve kontrol çalışmalarını sağlamaktadır.

Franchise verenin hakları arasında franchisee'nin uygulamasını denetleme, muhasebe kayıtlarını inceleme, iş yerini kontrol etme, belirli dönemlerde raporlar ve bilgiler talep etmek, sözleşme süresince ya da sözleşme sona erdikten sonra belirli süre rekabet yasağı getirme, franchise konusu olan marka, isim, know-how ve diğer belirleyici maddi ve gayri maddi hakların sahibi olmak veya bunları başkalarına kullandırma hakkını verebilmek için malikin lisans ve onayına sahip olmak olabilir (Ulaş, 1999, s.101).

#### **2.9.5. Motivasyon/İş Memnuniyeti**

Motivasyon (güdüleme) kelimesinin dilimizde tam karşılığını bulmak zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türetilmiştir (Eren, 2000, s. 474). Motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Bu kuvvetin pozitif veya negatif olması arasında motivasyon sağlama bakımından bir görev farklılığı yoktur. Bu kuvvet bizi rahatlatan bir olay olabileceği gibi, bize hayal kırıklığı tattıran bir olayda olabilir (Kim, 2005, s.13).

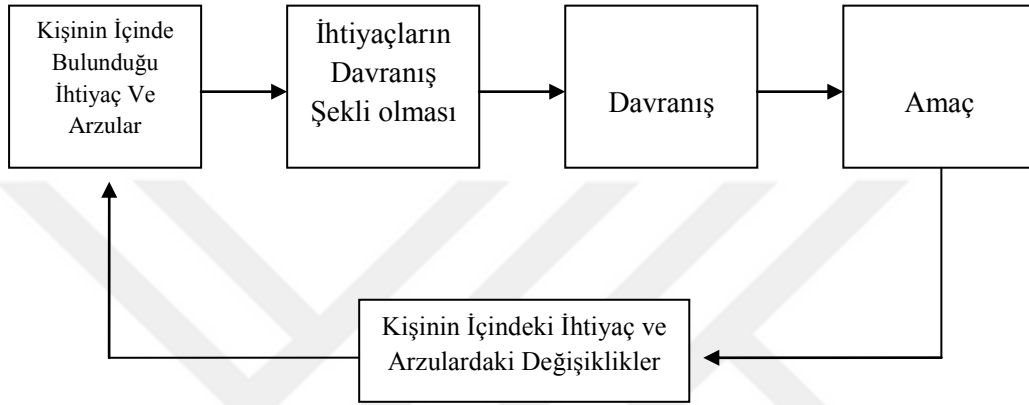
Motivasyon, çalışanların içinde buldukları örgütün amaçları doğrultusunda, işlerini daha başarılı ve kaliteli yapabilmeleri ve içlerinde iş isteğinin oluşabilmesi için sunulan ek haklar ve ödünlendir diye ifade edilebilir. İşletmelerin başarılı olabilmesi her biri birbirinden farklı, karmaşık ve çok yönlü olan insan faktörünün anlaşılabilmesine ve bu unsurun gözetilerek uygun iş ortamının sağlanabilmesine bağlıdır.

Motivasyon bir işi yapma isteğini sağlayan ve tatmin düzeyi arttıkça oranı da artan bir olgudur. İnsan davranışlarının başlatılmasını, yönetilmesini ve devam ettirilebilmesini sağlayan, performansımızı etkileyen, mevcut kapasite ve

kaynaklarımızı hedeflediğimiz amacımız için kullanabilmemize yarayan bu güç yapılan her işin sürdürülebilmesi için şarttır.

Motivasyon aynı zamanda ihtiyaçlarının duyulması ve ihtiyaçların tatmini aralığında geçen bir süreçtir.

Motivasyon süreci Şekil 3’de görülmektedir:



**Şekil 3. Motivasyon Süreci** (Koçel, a.g.e., s. 511).

Franchising’ in bir kanal stratejisi olarak önemli avantajlarından biri franchise alan yatırımcının, ana firmanın satış biriminde çalışan yöneticiye göre daha iyi motive edilmesidir. Franchise alan kendi işyerinde kendi hesabına çalıştığından daha iyi motive olur ve uzun saatler çalışması gerekse de çalışır. Franchise alan girişimci, kendi bölgesinde kendine ait bir işi olan ünlü bir firma sahibi olarak tanınır ve toplum içinde iş adamı imajıyla tanınması çalışma isteğini artırır. Yine franchise verenin sahip olduğu itibar ve saygınlık, franchise alan işletme için avantaj niteliği taşımaktadır (Ulaş, 1999, s.79).

Franchise alıcılarının iş memnuniyeti uluslararası literatürde sıklıkla işlenen bir konudur. Franchising sisteminin yer aldığı ve geliştiği ülkelerde bu sistemle ilgili akademik çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan akademik çalışmalar ulusal yayınlarda yer almaktadır.

Dant ve arkadaşları, franchising sisteminde hizmet ve ilişki kalitesi arasında bir model kurmayı amaçlayan çalışmalarında ilişki kalitesinin unsurlarını; sözleşme



şartlarının bilincinde olma, sözleşmenin açıklığı, sözleşmenin kapsamı, ilişkinin odak noktası, karşılıklılık, esneklik, kısıtlayıcılık, işbirliği, etkili stratejilerin kullanımı, bilgi değişimi, karar alma sürecine katılım, herhangi bir çatışma durumunda çözüm süreci ve üyeliğe başlama yeterliliği olarak sıralamışlardır (Dant et al, 1995, s.111).

İş memnuniyeti “kişinin işinin veya iş deneyiminin fiyatının belirlenmesi ile sonuçlanan, haz duyulabilen veya pozitif duygu içeren bir durumdur” (Locke, 1976, s.170).

Bir girişimcinin iş memnuniyetiye, kişinin kazandıklarıyla performansı ya da amaçlarıyla beklentileri arasındaki fark olarak ifade edilebilir. Deneysel çalışmalar iş performansının, iş ilişkisinin ve karşılıklı örgütsel ilişkilerdeki gelişimin iş memnuniyetini artırıcı etkiye neden olduğunu göstermiştir. Franchise alan ile veren arasında kurulan sağlıklı ilişki, sistemin ilerleyen dönemlerdeki başarısını belirleyen bir etkidir.

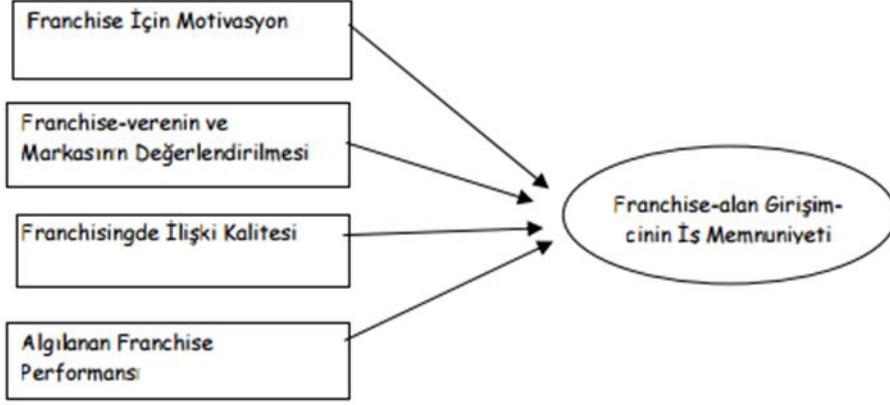
Franchise alan işletmecinin, iş memnuniyetini üç faktörün etkilediği öngörülmektedir. Bu faktörler;

- Franchise verenin sağladığı iş desteğinin franchise alanın beklentilerini karşılaması
- Franchise alanların sisteme yaptıkları olumlu katkıların ödüllendirilmesi
- Franchise veren ana firmanın dürüst olmasıdır.

Gösterilen performans ile sağlanan memnuniyet arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu, yüksek performansın yüksek memnuniyet ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bununla beraber amacın sürmesi ile iş memnuniyeti arasında bağlantı olduğu belirlenmiştir.

Girişimcilerin iş memnuniyetleri, gerçekleşen ortaklıkların devam ettirilip ettirilmemesinde oldukça etkilidir. Franchise sisteminde iş memnuniyetini gösteren Şekil 4’de görülmektedir. Söz konusu modelde iş memnuniyetinin belirleyicisi olarak dört ana faktörün ortaya konulduğu görülmektedir.

Franchise alan girişimcinin iş memnuniyetini belirleyen etkenler Şekil 4’te görülmektedir:



**Şekil 4: İş Memnuniyetini Belirleyen Etkenler**

(Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### FRANCHİSİNG SİSTEMİNDE BAŞARIYI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, franchising alan bir işletmenin başarılı olmasını etkileyen faktörler hakkında, bu tür işletmelerde çalışanların algılarının neler olduğunun belirlenmesidir. Başarıyı etkilediği düşünülen faktörler, literatür araştırmasının sonuçlarına dayalı olarak eğitim, uzmanlık, finansal destek, denetim/kontrol ve motivasyon/iş memnuniyeti başlıkları altında beş grupta ele alınmıştır. Yukarıda belirtilen temel amaç doğrultusunda, çalışanların algılarını, bir başka ifade ile yukarıda belirtilen faktörlerin franchising'in başarısını etkilemesi konusundaki beklentilerini belirlemek üzere, veri toplama sürecinde aşağıdaki konular üzerinde sorgulama yapılmıştır:

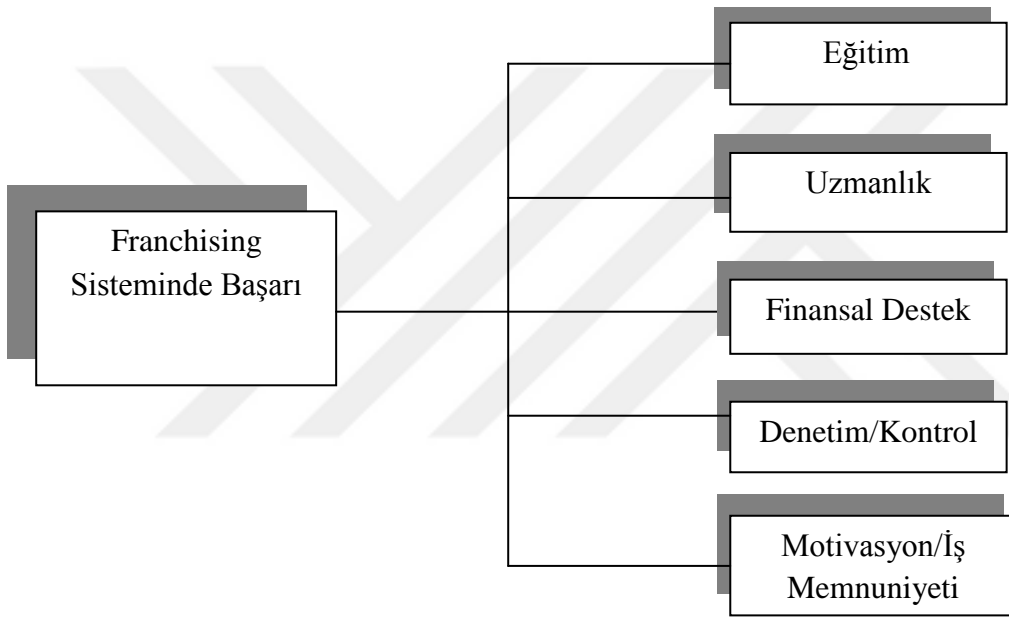
- Franchising sisteminin başarısı, eğitim faktörlerinden ne kadar etkilenmektedir?
- Franchising sisteminin başarısı, uzmanlık faktörlerinden ne kadar etkilenmektedir?
- Franchising sisteminin başarısı, finans faktörlerinden ne kadar etkilenmektedir?
- Franchising sisteminin başarısı, denetim/kontrol faktörlerinden ne kadar etkilenmektedir?
- Franchising sisteminin başarısı, motivasyon/iş memnuniyeti faktörlerinden ne kadar etkilenmektedir?

#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma Mersin ilinde bulunan farklı sektörlerde (gıda, mağazacılık, eğitim vb.) franchising almış işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Modeli

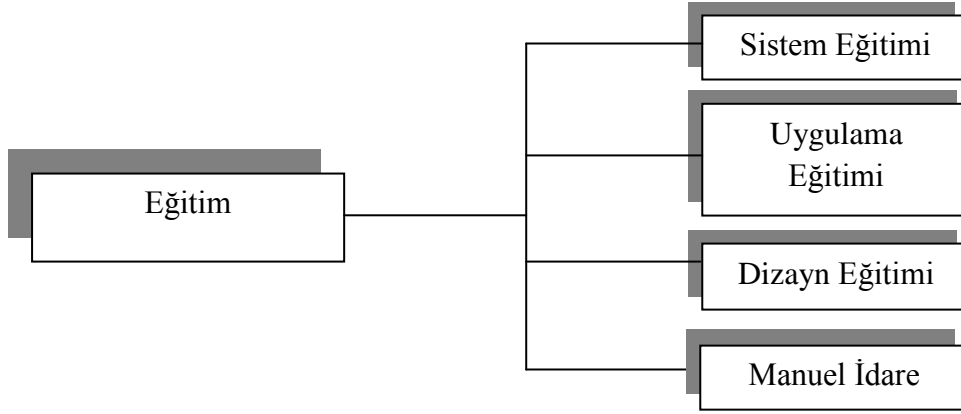
Franchising sisteminde başarıyı etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu modelde bağımlı değişken “franchising işletmesinin başarısı”dır. Bu bağımlı değişkeni etkileyeceği düşünülen faktörler yani bağımsız değişkenler ise çalışmanın ikinci bölümünde yapılan literatür çalışmasında belirlenen eğitim, uzmanlık, finansal destek, denetim/kontrol, motivasyon/iş memnuniyeti olup bu bağıntı Şekil 5’ te görülmektedir.



**Şekil 5: Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Faktörler**

Franchising sisteminde başarıyı etkileyen faktörlerden eğitim Şekil 6’da dört ölçüt ile ölçülmeye çalışılmıştır. Eğitim ile ilgili alt boyutları inceleyen anket sorularının numaraları aşağıda verilmiştir.

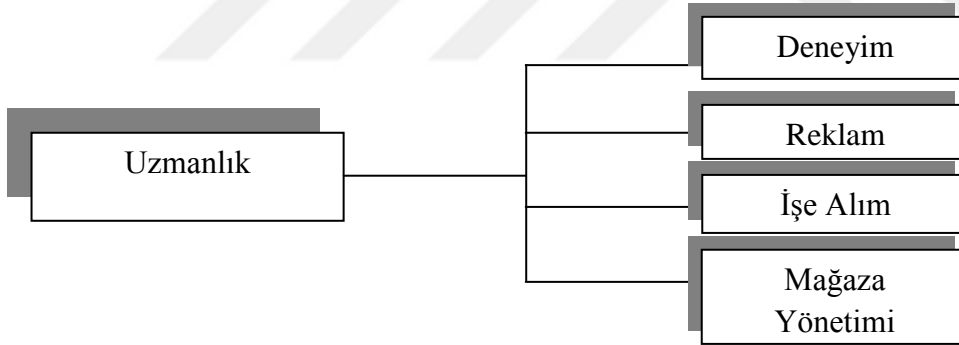
- Sistem Eğitimi; 6
- Uygulama Eğitimi; 7
- Dizayn Eğitimi; 8
- Manuel İdare; 9 numaralı sorulardır.



**Şekil 6: Eğitim İle İlgili Başarı Faktörleri**

Franchising sisteminde başarıyı etkileyen “uzmanlık” faktörü Şekil 7’de görüldüğü gibi, dört başlık altında (dört ölçüt ile) incelenmiştir. Uzmanlık ile ilgili alt boyutları inceleyen anket sorularının numaraları aşağıda verilmiştir.

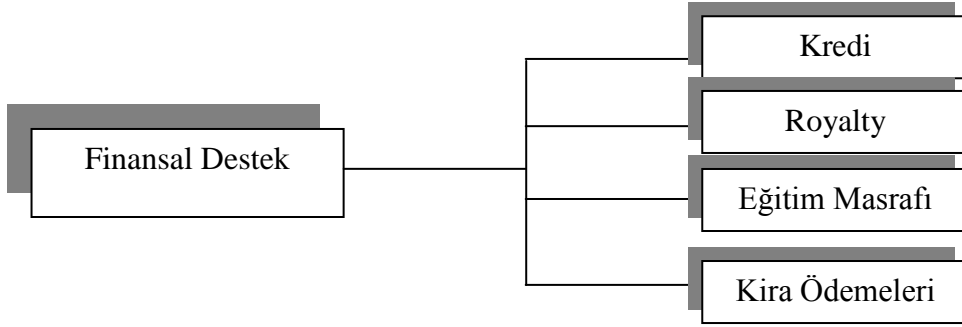
- Deneyim; 10
- Reklam; 11
- İşe Alım; 12
- Mağaza Yönetimi; 13



**Şekil 7: Uzmanlık İle İlgili Başarı Faktörleri**

Franchising sisteminde başarıyı etkileyen başka bir faktör olan finansal destek boyutu ise, Şekil 8’de dört başlık altında (dört ölçüt ile) incelenmiştir. Finansal destek ile ilgili alt boyutları inceleyen anket sorularının numaraları aşağıda verilmiştir.

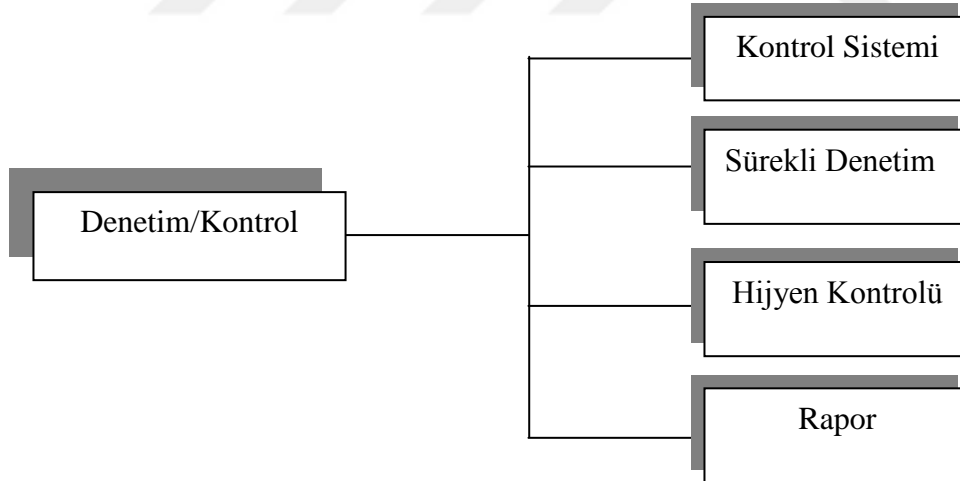
- Kredi; 14
- Royalty; 15
- Eğitim Masrafı; 16
- Kira Ödemeleri; 17



**Şekil 8: Finansal Destek İle İlgili Başarı Faktörleri**

Franchising sisteminde başarıyı etkileyen diğer bir faktör olan denetim/kontrol Şekil 9’ daki gibi dört ölçüt ile ölçülmeye çalışılmıştır. Denetim/kontrol ile ilgili alt boyutları inceleyen anket sorularının numaraları ise aşağıda verilmiştir.

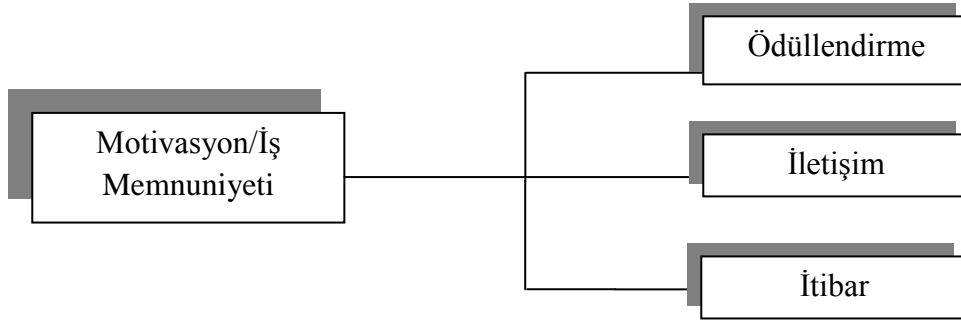
- Kontrol Sistemi; 18
- Sürekli Denetim; 19
- Hijyen Kontrolü; 20
- Rapor; 21 numaralı sorulardır.



**Şekil 9: Denetim/Kontrol İle İlgili Başarı Faktörleri**

Son olarak başarı faktörleri arasında yer alan motivasyon/iş memnuniyeti Şekil 10’ daki gibi üç ölçüt ile ölçülmeye çalışılmıştır. Motivasyon/iş memnuniyeti ile ilgili alt boyutları inceleyen anket soruları aşağıda verilmiştir.

- Ödüllendirme; 22 - İletişim; 23 - İtibar; 24 numaralı sorulardır.



**Şekil 10: Motivasyon/İş Memnuniyeti İle İlgili Başarı Faktörleri**

Katılımcıların ayrıca franchising sistemiyle ilgili kişisel kanaatleri sorulmuş, katılımcılardan sistemin başarısı için eklemek istedikleri görüşleri var ise belirtmeleri ankette açık uçlu soru ile rica edilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini 2015 yılı kasım ayında Mersin ilinde faaliyet gösteren franchise alıcıları oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem büyüklüğünü artırmak için daha çok sayıda işletme ziyaret edilmiş, bazı noktalarda anketi cevaplayacak işletme sahibi ya da müdür gibi yetkililere ulaşılamamıştır. Çeşitli sektörlerde (giyim, gıda, eğitim) ulaşılan katılımcı sayısı yani araştırmanın evreni toplam 44 kişidir. Katılımcılara Ek-1’de sunulan anket elden dağıtılmış ve yüz yüze görüşmede doldurulmuştur.

### **3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerle oluşturulan araştırma modelinde yer alan boyutları ve onların ölçütlerini sorgulayacak şekilde oluşturulmuştur. Anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler yer alırken, ikinci bölüm franchising sisteminde başarıyı etkileyen faktörlere ilişkin algıların belirlenmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde son soru olarak, açık uçlu bir soru ile katılımcıların franchising sisteminin başarılı olabilmesi hakkında, gerek franchise’ı alan gerekse

veren açısından önemli olduğunu düşündükleri başka faktörlerin olup olmadığı sorulmuş ve bu konudaki varsa görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Son şeklini alan anket 44 kişiye yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Katılımcıların değerlendirme yaparak cevap vermeleri gereken sorular için beşli Likert ölçeği uygulanmıştır. Ölçekte sorulara cevaplar için ifade seçenekleri aşağıdaki şekildedir:

Likert Ölçeği :

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle Katılıyorum

### **3.6. Verilerin Analizi**

Franchising sisteminde başarıyı etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik Mersin ilinde yapılan araştırmada çeşitli sektörlerde franchise almış noktalara anket uygulaması yapılmış ve veriler analiz için SPSS 23 programına girilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket sorularının birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını belirten güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha testi yapılmış ve  $\alpha$  katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik değeri (0,90)  $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  aralığında olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Bu değer, franchising başarısını ölçmek için belirlenen beş ana boyut ile her boyu için belirlenen ölçütlerin, söz konusu başarının ölçümü için güvenle kullanılabileceğinin bir göstergesidir. Anket yoluyla toplanan verilerin değerlendirilmesinde, katılımcıların demografik özellikleri belirlemek üzere frekans analizleri yapılmıştır. Katılımcıların franchising başarısını etkileyen faktörlere ilişkin cevapları arasında istatistiksel anlamlı farklar olup olmadığını değerlendirmek amacıyla da t-testi ve anova (varyans analizi) yöntemleri kullanılmıştır.

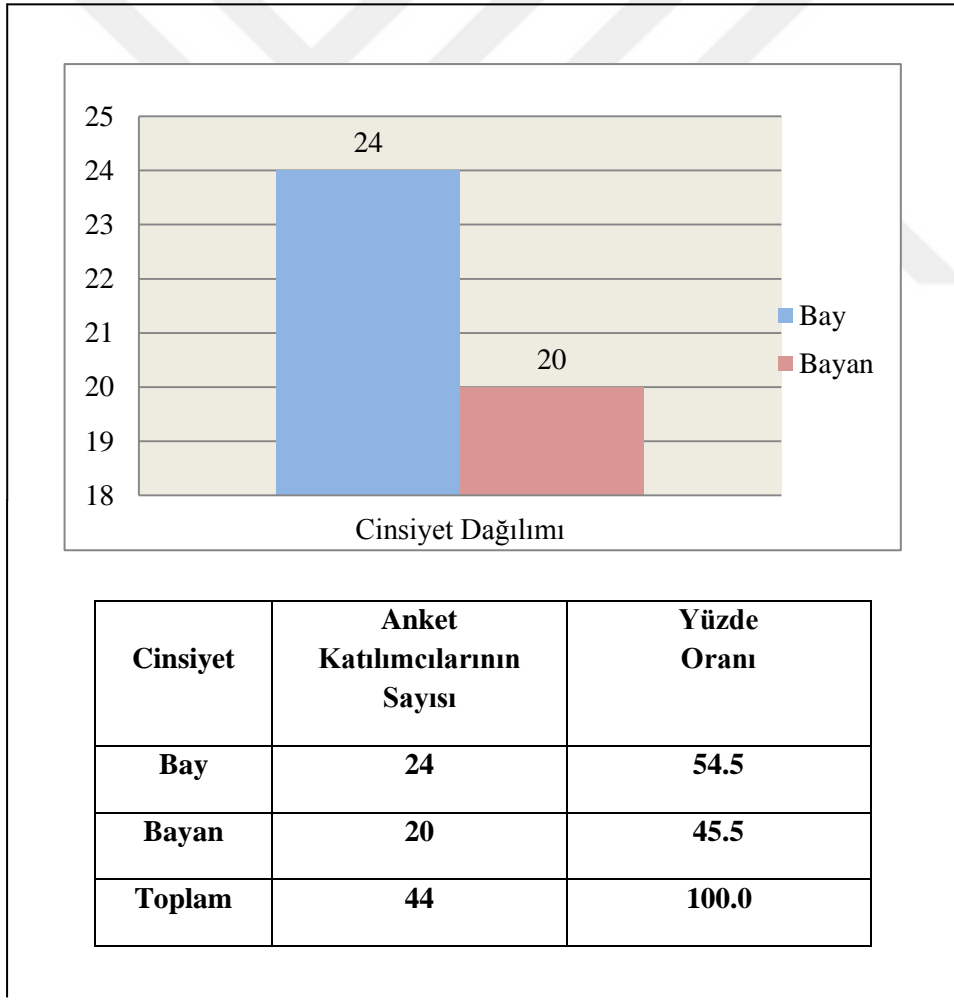


### 3.7. Anket Verilerinin Demografik Açıdan Değerlendirilmesi

Ankette katılımcıların demografik özellikleri kapsamında, franchising başarısını etkileyen faktörlere ilişkin algıların şekillendirilmesi üzerinde etkili olabileceği düşünülen cinsiyet, yaş, eğitim, sektörde çalışma süresi ve kuruluşta çalışma süresi olmak üzere beş ana özellik belirlemiştir. Bu özelliklere ilişkin dağılımlar takip eden bölümlerde açıklanmıştır.

#### 3.7.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

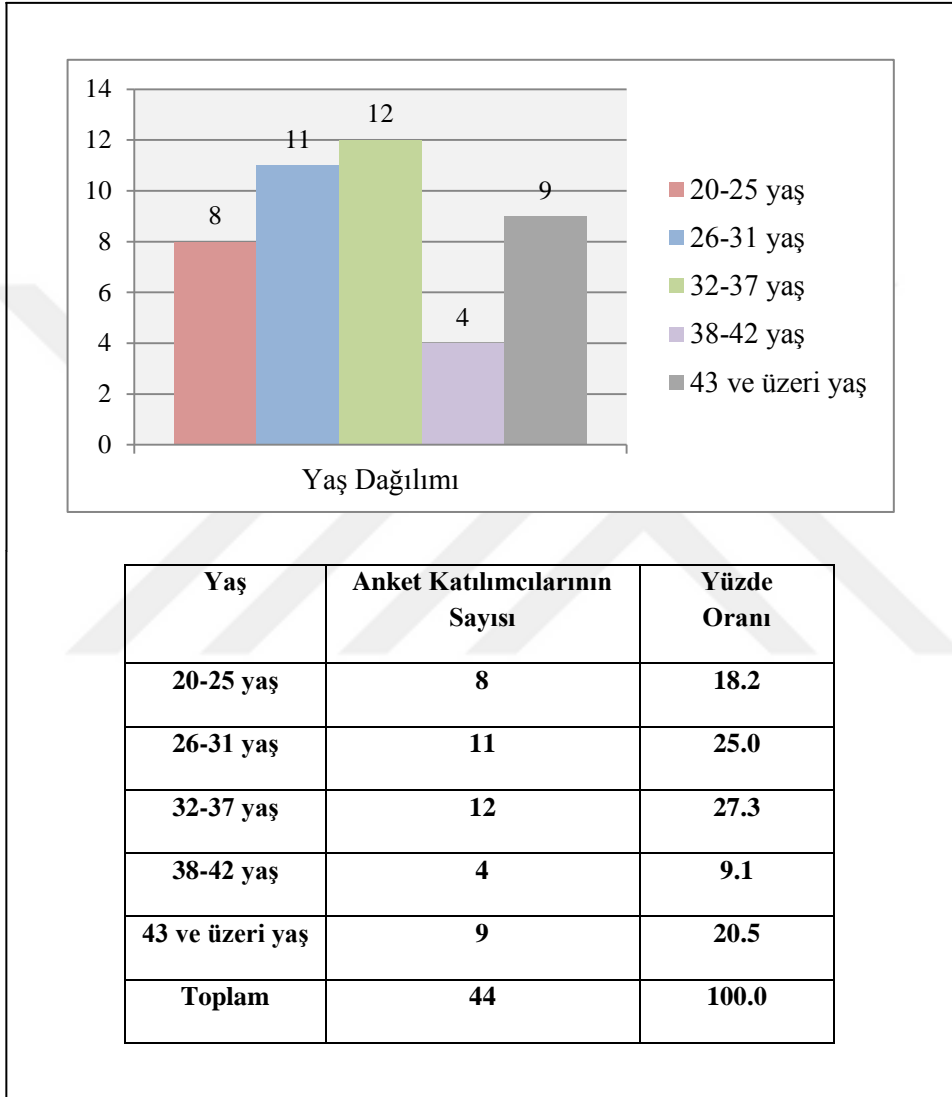
Katılımcılarının cinsiyet dağılımları Şekil 11’de görülmektedir. Buna göre, katılımcıların %54.5’i (24) erkeklerden, %45.5’i (20) bayanlardan oluşmaktadır. Bu dağılım, katılımcılar arasında nispeten dengeli bir dağılım olduğunu göstermektedir.



## Şekil 11: Anket Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımları

### 3.7.2 Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Bulgular

Katılımcılarının yaş dağılımları Şekil 12’de görülmektedir.



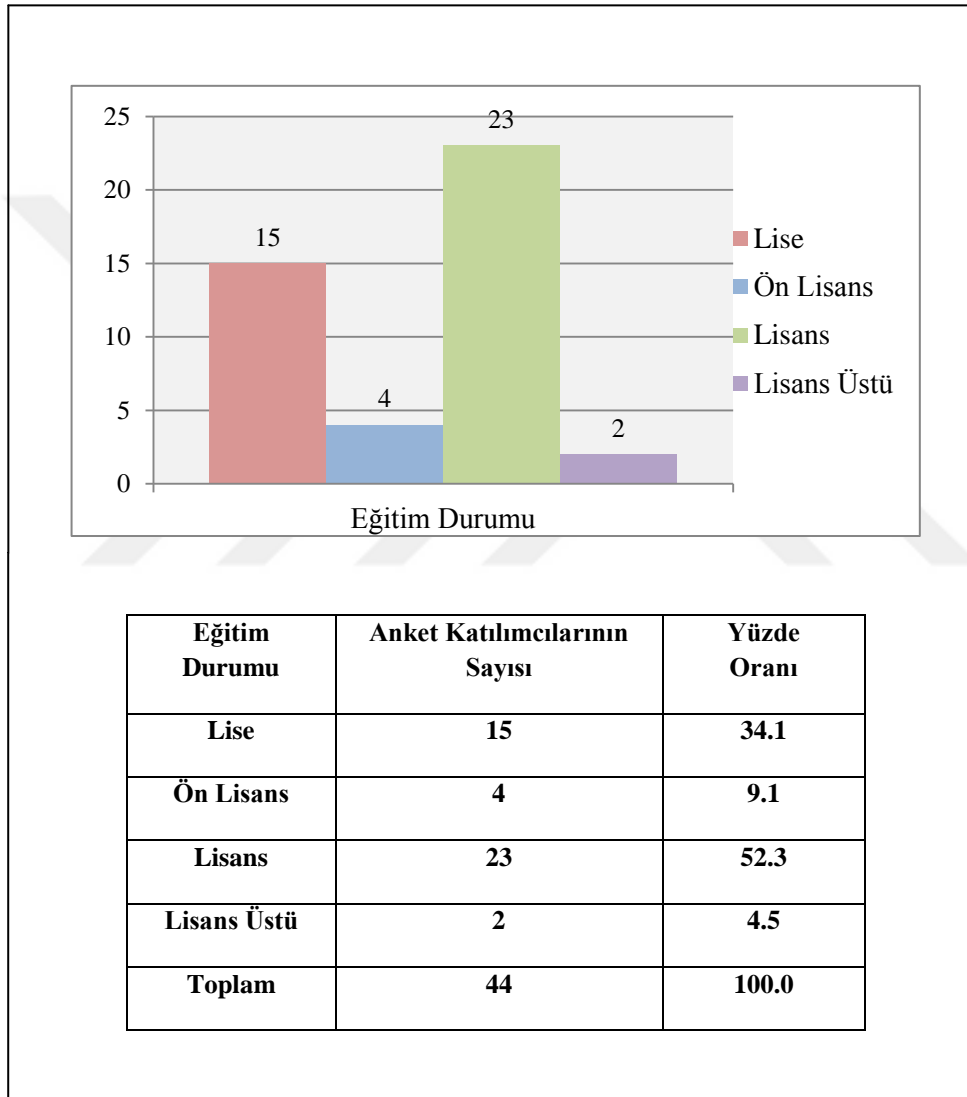
## Şekil 12: Anket Katılımcılarının Yaş Dağılımları

Buna göre, araştırma katılımcılarının %27,3’ ü 32-37 yaş (12), %25’i 26-31 yaş (11), %20.5’i 43 ve üzeri yaş (9), %18.2’ si 20-25 yaş (8), %9.1’ i 38-42 yaş (4) grubundadır. Bu dağılım, katılımcıların yarıdan fazlasının (%25 + %27,3 + %9,1= %61,4) 26-42 yaş grubu aralığında toplandığını göstermektedir. Bu yaş grubunun

da, franchising uygulamasındaki başarıyı etkileyen faktörler hakkında yeterli bir bilgi ve tecrübe birikimi kazanmış olabilecek bir yaş aralığını gösterdiği değerlendirilmektedir.

### 3.7.3 Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular

Aşağıdaki şekilde anket katılımcılarının eğitim durumları görülmektedir.



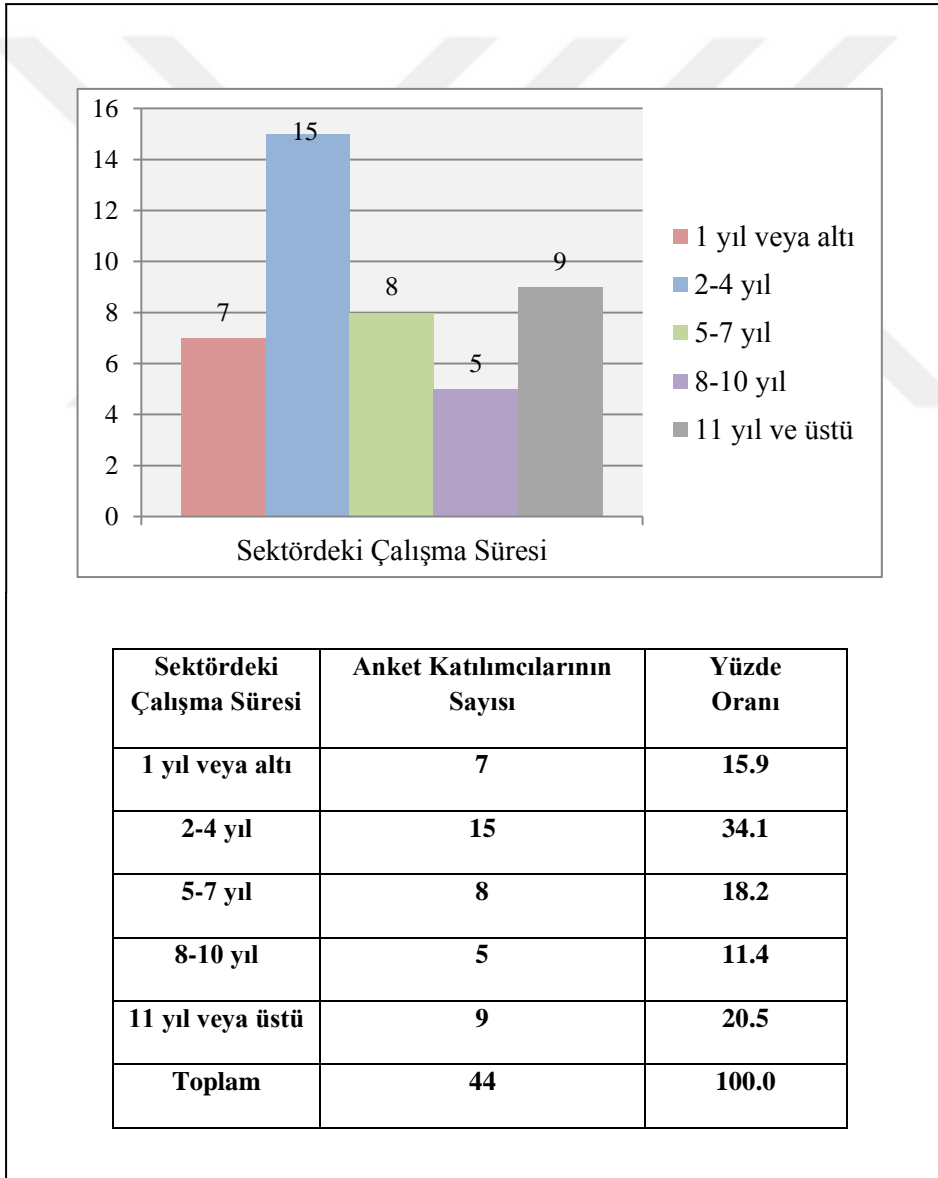
Şekil 13: Anket Katılımcılarının Eğitim Dağılımları

Buna göre, araştırma katılımcılarının %52.3' ü lisans (23), %34.1' i lise (15), %9.1'i ön lisans (4), %4.5,i lisans üstü eğitim seviyesine sahip katılımcılardan

oluşmaktadır. Bu dağılım, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%9.1 + %52.3 + %4.5= %65.9) ön lisans ya da lisans üstü eğitim grubu aralığında olduğunu göstermektedir. Bu eğitim grubunda, franchising uygulamasındaki başarıyı etkileyen faktörler hakkında yeterli bilimsel birikimi kazanmış olabilecek bir eğitim aralığını gösterdiği değerlendirilmektedir.

### 3.7.4 Katılımcıların Sektördeki Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki şekilde anket katılımcılarının sektördeki çalışma süreleri görülmektedir.

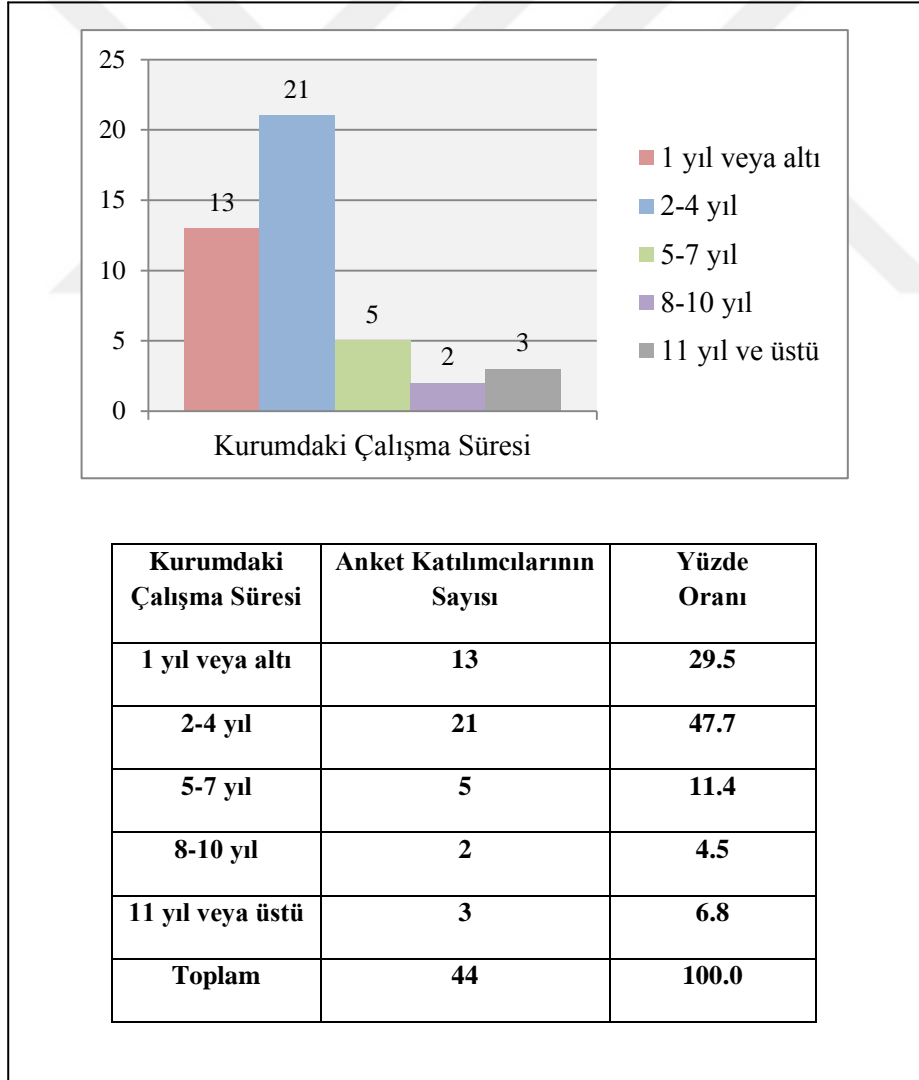


### Şekil 14: Anket Katılımcılarının Sektördeki Çalışma Süreleri

Buna göre, araştırma katılımcılarının %34.1'i 2-4 yıl (15), %20.5' i 11 yıl veya üstü (9), %18.2'si 5-7 yıl (8), %15.9'u 1 yıl veya altı (7), % 11.4'ü 8-10 yıl (5) buldukları sektörde çalışmaktadırlar. Bu dağılım, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%34.1 + %18.2 + %11.4 +%20.5= %84.2) 2-11 yıl veya üstü aynı sektörde çalıştığı görülmektedir. Bu süre aralığı franchising uygulamasındaki başarıyı etkileyen faktörler hakkında yeterli birikim ve deneyim kazanmış olabilecek çalışma süresi olarak değerlendirilmektedir.

#### 3.7.5 Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki şekilde anket katılımcılarının kurumdaki çalışma süreleri görülmektedir.



### **Şekil 15: Anket Katılımcılarının Kurumdaki Çalışma Süreleri**

Şekil 15’de görüldüğü gibi, araştırma katılımcılarının %47.7’ si 2-4 yıl (21), % 29.5’i 1 yıl veya altı (13), %11.4’ü 5-7 yıl (5), % 6.8’i 11 yıl veya üstü (3), % 4.5’i 8-10 yıl (2) buldukları kurumda çalışmaktadırlar.

Bu dağılım katılımcıların büyük çoğunluğunun (%47.7 + %11.4 + %4.5 + %6.8= %70.4) 2-11 yıl veya üstü aynı sektörde çalıştığı görülmektedir.

Bu süre aralığı franchising uygulamasındaki başarıyı etkileyen faktörler hakkında yeterince deneyim ve tecrübe kazanmış olabilecek çalışma süresi olarak değerlendirilmektedir.

### **3.8. Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi**

Araştırmanın bu bölümünde franchise alıcılarının eğitim, uzmanlık, finansal destek, denetim/kontrol, motivasyon/iş memnuniyetinden oluşan başarı faktörlerine verdikleri önem dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Diğer bir deyişle belirtilen başarı faktörlerinin franchise alıcıları için bir başarı kaynağı olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 1’de franchising sisteminde başarıyı etkileyen faktörlere katılımcıların verdikleri cevapların frekans dağılımları ve yüzde oranları görülmektedir.

**Tablo 1: Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Faktörlerin Frekans Ve Oransal Değer Bulguları**

Franchising Sistemi	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam Katılımcı Sayısı
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
<b>Başarıyı Etkileyen Faktörler</b>											
<b>Sistem Eğitimi</b>	29	65.9	10	22.7	3	6.8			2	4.5	44
<b>Uygulama Eğitimi</b>	18	40.9	16	36.4	5	11.4	3	6.8	2	4.5	44
<b>Dizayn Eğitimi</b>	15	34.1	21	47.7	6	13.6	1	2.3	1	2.3	44
<b>Manuel İdare</b>	13	29.5	18	49.9	8	18.2	4	9.1	1	2.3	44
<b>Deneyim</b>	24	54.5	13	29.5	2	4.5	3	6.8	2	4.5	44
<b>Reklam</b>	25	56.8	11	25.0	4	9.1	2	4.5	2	4.5	44
<b>İşe Alım</b>	5	11.4	16	36.4	11	25.0	10	22.7	2	4.5	44
<b>Mağaza Yönetimi</b>	9	20.5	25	56.8	8	18.2	1	2.3	1	2.3	44
<b>Kredi</b>	7	15.9	9	20.5	12	27.3	15	34.1	1	2.3	44
<b>Royalty</b>	19	43.2	16	36.4	4	9.1	4	9.1	1	2.3	44
<b>Eğitim Masrafı</b>	16	36.4	17	38.6	7	15.9	3	6.8	1	2.3	44
<b>Kira Ödemeleri</b>	9	20.5	17	38.6	8	18.2	7	15.9	3	6.8	44
<b>Kontrol Sistemi</b>	12	27.3	22	50.0	3	6.8	5	11.4	2	4.5	44
<b>Sürekli Denetim</b>	10	22.7	23	52.3	6	13.6	4	9.1	2	4.5	44
<b>Hijyen Kontrolü</b>	10	22.7	23	52.3	6	13.6	4	9.1	1	2.3	44
<b>Rapor</b>	7	15.9	19	43.2	14	31.8	3	6.8	1	2.3	44
<b>Ödüllendirme</b>	24	54.5	12	27.3	5	11.4	1	2.3	2	4.5	44
<b>İletişim</b>	24	54.5	14	31.8	3	6.8	1	2.3	2	4.5	44
<b>İtibar</b>	25	56.8	11	25.0	5	11.4	1	2.3	2	4.5	44

### 3.8.1. Eğitim

**Sistem Eğitimi:** Franchising sisteminin başarısı ile sistem eğitimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ankette 6 nolu soru ile sorulan “Franchise veren, uygulamanın başarılı olması için franchise alana eğitim vermelidir” ifadesine katılım dereceleri sorgulanmıştır. Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların %65.9’luk kısmını oluşturan 29 kişinin bu ifadeye kesinlikle katıldığı, %22.7’lik (10) ise katıldığı görülmüştür. Katılımcıların %6.8’i (3) kararsız kalırken, %4.5’i (2) ifadeye kesinlikle katılmadıklarını belirtmiştir. Sonuç olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun ( $\%65.9 + \%22.7 = \%88.6$ ), sistem eğitiminin franchising sisteminde başarıyı doğrudan etkilediğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

**Uygulama Eğitimi:** Franchising sisteminin başarısı ile uygulama eğitimi arasındaki ilişki ankette 7 nolu soru ile; “Franchise anlaşmasının başarılı bir şekilde uygulanması, franchise verenin bana ve çalışanlarıma, uygulama konusunda eğitim vermesine bağlıdır” ifadesiyle sorgulanmıştır. Alınan cevapların dağılımına bakıldığında katılımcıların %40.9’luk (18) kısmının ifadeye kesinlikle katıldığı, %36.4 (16) katıldığı, %11.4’ünün (5) kararsız kaldığı, %6.8’ (3) inin katılmadığı ve %4.5’inin (2) kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Sonuç olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun ( $\%40.9 + \%36.4 = \%77.3$ ), uygulama eğitiminin başarıyı doğrudan etkilediğini düşündükleri sonucuna varılmıştır.

**Dizayn Eğitimi:** Bu unsur ankette 8 no.lu soru ile sorgulanmaktadır. “Franchise veren, başarımız için, bana mağaza yerleşimi ve dizaynı konularında eğitim sağlamalıdır.” İfadesine verilen cevapların dağılımı şu şekildedir; ankete katılan katılımcıların %34.1’lik (15) kısmının ifadeye kesinlikle katıldığı, %47.7’lik (21) katıldığı, %13.6’sının (6) kararsız kaldığı, %2.3’ünün katılmadığı ve %2.3’ünün kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun ( $\%34.1 + \%47.7 = \%81.8$ ) dizayn eğitiminin başarıyı doğrudan etkilediğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

**Manuel İdare:** “Franchise veren, başarımız için, bana iş kurulduğunda geçici bir süre manuel idare konusunda yardımcı olmalıdır.” ifadesine katılımcıların



%29.5'lik (13) kısmının kesinlikle katıldığı, %49.9'luk (18) kısmının katıldığı, %18.2'lik (8) kısmının kararsız kaldığı, %9.1'inin (4) katılmadığı, %2.3'lük kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Bu durumda katılımcıların büyük çoğunluğunun ( $\%29.5 + \%49.9 = \%79.4$ ), manuel idare konusunda yapılacak yardımların, franchising sisteminde başarıyı etkileyen faktörler arasında yer aldığını düşündüğü görülmektedir.

### 3.8.2: Uzmanlık

**Deneyim:** Franchising sisteminin başarısı ile deneyim arasındaki ilişki ankette 10 No.lu soru ile sorulan “Franchise veren firmanın sektörde tecrübe sahibi olması başarımız için önemlidir.” ifadesiyle sorgulanmıştır. Alınan cevapların dağılımına bakıldığında katılımcıların %54.5'lik (24) kısmının kesinlikle katıldığı, %29.5'lik kısmının katıldığı, %4.5'inin (2) kararsız kaldığı, %6.8'lik (3) kısmının katılmadığı ve %4.5'lik (2) kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Sonuç olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun ( $\%54.5 + \%29.5 = \%84$ ), franchise veren firmanın sahip olduğu deneyim birikiminin franchising sisteminde başarıyı etkileyen faktörler arasında yer aldığını düşündüğü görülmektedir.

**Reklam:** Bu unsur ankette 11 no.lu soru ile sorgulanmaktadır. “Franchise veren, uygulamanın başarısı için, mal/hizmet tanıtımı amacıyla işletmemize reklam ve tanıtım yardımlarında bulunmalıdır.” ifadesine katılımcıların; %56.8'lik (25) kısmının kesinlikle katıldığı, %25.0'lik (11) kısmının katıldığı, %9.1'lik (4) kısmının kararsız kaldığı, %4.5'lik kısmının katılmadığı ve %4.5'lik kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Buna göre katılımcıların büyük kısmının ( $\%56.8 + \%25.0 = \%81.8$ ), franchise veren firmanın reklam ve tanıtım konusunda sağladığı yardımların başarıyı doğrudan etkilediğini düşündüğü sonucuna varılmıştır.

**İşe Alım:** Bu unsur ankette 12 No.lu soru ile sorgulanmaktadır. “Franchise veren, uygulamanın başarılı olabilmesi için işe alımlarda yardımcı olmalıdır.” ifadesine ankete katılanların %11.4'lük (5) kısmının kesinlikle katıldığı, %36.4'lük (16) kısmının katıldığı, %25.0'lik (11) kısmının kararsız kaldığı, %22.7'lik (10)

kısımının katılmadığı ve %4.5'lik (2) kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür. .  
Sonuç olarak franchise alanların yarıya yakın kısmının (%11.4 + %36.4= %47.8),  
işe alımlar konusunda yapılacak yardımların başarıyı etkilediğini düşündükleri  
görülmektedir.

**Mağaza Yönetimi:** Franchising sisteminde başarıyı etkileyen faktörler ile mağaza yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ankette 13 nolu soru ile sorulan “Franchise verenin mağaza yönetimi konusunda ki uzmanlığı işimizin başarılı şekilde devam etmesinde etkilidir.” ifadesine katılımların dereceleri sorgulanmıştır. Alınan cevapların dağılımına bakıldığında katılımcıların % 20.5'lik (9) kısmının kesinlikle katıldığı, %56.8'lik (25) kısmının katıldığı, %18.2'sinin (8) kararsız kaldığı, %2.3'lük (1) kısmının katılmadığı ve %2.3'lük kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Sonuç olarak franchise alanların büyük kısmının (%20.5 + % 56.8= %77.3) sistemin başarısı için, mağaza yönetimi hususunda sağlanacak desteğin önemli olduğunu düşündüğü görülmektedir.

### 3.8.3: Finansal Destek

**Kredi:** Bu unsur ankette 14 nolu soru ile sorgulanmaktadır. “Franchise veren, uygulamanın başarılı olabilmesi için bana finans kaynağı ve kredi bulma gibi konularda yardımcı olmalıdır.” ifadesine katılımların dereceleri sorgulanmıştır. Alınan cevapların dağılımına bakıldığında katılımcıların %15.9'luk (7) kısmının kesinlikle katıldığı, %20.5'lik (9) kısmının katıldığı, % 27.3'lük (12) kısmının kararsız kaldığı, %34.1'lik (15) kısmının katılmadığı ve %2.3'lük (1) kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür.

Bu ifadeye katılanların (16 kişi) ve katılmayanların (16 kişi) sayısının birbirine eşit çıkması ve ayrıca kararsız olanların sayısının (12) yüksek olması, katılımcıların bu konuda net bir tercih ortaya koymadıklarını göstermektedir.

**Royalty:** Bu unsur ankette 15 nolu soru ile sorgulanmaktadır. “Franchise veren, belirli bir satış düzeyinin üstüne çıkılması (üstün performans) durumunda bana royalty (sürekli telif) ödemelerinde ek indirimler sağlamalıdır.” ifadesine katılımların dereceleri sorgulanmıştır. Alınan cevapların dağılımına bakıldığında

katılımcıların %43.2'lik (19) kısmının kesinlikle katıldığı, %36.4'lük (16) kısmının katıldığı, %9.1'lik (4) kısmının kararsız kaldığı, %9.1'lik (4) kısmının katılmadığı ve %2.3'lük (1) kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Sonuç olarak franchise alanların büyük kısmının ( $\%43.2 + \%36.4 = \%79.6$ ) royalti konusunda sağlanan desteğin franchising sisteminin başarısını etkilediğini düşündükleri görülmektedir.

**Eğitim Masrafı:** Bu unsur ankette 16 nolu soru ile sorgulanmaktadır. "Franchise veren, uygulamanın başarısı için, eğitim masraflarını karşılamalıdır." İfadesine katılımların dereceleri sorgulanmıştır. Alınan cevapların dağılımına bakıldığında katılımcıların %36.4'lük (16) kısmının kesinlikle katıldığı, %38.6'lık (17) kısmının katıldığı, %15.9'lük kısmının kararsız kaldığı, %6.8'lik (3) kısmının katılmadığı ve %2.3'lük kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Sonuç olarak franchise alanların çoğunluğunun, ( $\%36.4 + \%38.6 = \%75$ ), eğitim masrafları konusunda yapılacak desteğin, başarıyı olumlu yönde etkilediğini düşündükleri görülmektedir.

**Kira Ödemeleri:** Bu unsur ankette 17 nolu soru ile sorgulanmaktadır. "Franchise veren firmanın, kira ödemelerinde yardımcı olması başarımızı etkiler." İfadesine katılımcıların %20.5'lik (9) kısmının kesinlikle katıldığı, %38.6'lık (17) kısmının katıldığı, %18.2'lik (8) kısmının kararsız kaldığı, %15.9'lük (7) kısmının katılmadığı ve %6.8'lik (3) kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Sonuç olarak franchise alanların yarıdan fazlasının ( $\%20.5 + \%38.6 = \%59.1$ ), kira ödemeleri ile ilgili sağlanan desteğin franchising sisteminde başarıyı etkilediğini düşündükleri sonucuna ulaşmıştır.

#### **3.8.4: Denetim/Kontrol**

**Kontrol Sistemi:** Bu unsur ankette 18 nolu soru ile sorgulanmaktadır. "Franchise anlaşmasının başarısı için, kalite kontrol faaliyetleri, franchise veren firma tarafından sağlanmalıdır." İfadesine verilen cevapların dağılımı şu şekildedir; ankete katılan katılımcıların %27.3'lük (12) kısmının ifadeye kesinlikle katıldığı, %50.0'lık (22) kısmının katıldığı, %6.8'lik (3) kısmının kararsız kaldığı, %11.4'lük (5) kısmının katılmadığı ve %4.5'lik kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür.

Sonuç olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun ( $\%27.3 + \%50.0 = \%77.3$ ), kalite kontrol faaliyetlerinin franchise veren firma tarafından sağlanması gerektiği görüşüne sahip oldukları görülmektedir.

**Sürekli Denetim:** Bu unsur ankette 19 nolu soru ile sorgulanmaktadır. “Franchise anlaşmasının başarılı bir şekilde uygulanması, franchise veren firmanın denetim çalışmalarını düzenli aralıklarla yapmasına bağlıdır.” İfadesine verilen cevapların dağılımı şu şekildedir; ankete katılan katılımcıların  $\%22.7$ 'lik (10) kısmının ifadeye kesinlikle katıldığı,  $\%52.3$ 'lük (23) kısmının katıldığı,  $\%13.6$ 'lık kısmının kararsız kaldığı,  $\%9.1$ 'lik (4) kısmının katılmadığı ve  $\%4.5$ 'lik (2) kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Sonuç olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun ( $\%22.7 + \%52.3 = \%75$ ) denetimde sürekliliğin franchising sisteminde başarıyı etkileyen faktörler arasında yer aldığını düşündükleri görülmektedir.

**Hijyen Kontrolü:** Bu unsur ankette 20 nolu soru ile sorgulanmaktadır. “Franchise veren, uygulamanın başarısı için, hijyen koşullarını denetlemelidir.” İfadesine verilen cevapların dağılımı şu şekildedir; ankete katılan katılımcıların  $\%22.7$ 'lik (10) kısmının ifadeye kesinlikle katıldığı,  $\%52.3$ 'lük (23) kısmının katıldığı,  $\%13.6$ 'lık kısmının kararsız kaldığı,  $\%9.1$ 'lik kısmının katılmadığı ve  $\%2.3$ 'lük kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Buna göre katılımcıların büyük kısmının ( $\%22.7 + \%52.3 = \%75$ ), franchise verenin sağladığı hijyen denetiminin, franchising sisteminde başarıyı etkileyen faktörler arasında yer aldığını düşündükleri görülmektedir.

**Rapor:** Bu unsur ankette 21 nolu soru ile sorgulanmaktadır. “Franchise anlaşmasının başarılı bir şekilde uygulanması franchisee'nin düzenli rapor vermesine bağlıdır.” İfadesine verilen cevapların dağılımı şu şekildedir; ankete katılan katılımcıların  $\%15.9$ 'luk (7) kısmının ifadeye kesinlikle katıldığı,  $\%43.2$ 'lik (19) kısmının katıldığı,  $\%32.8$ 'lik kısmının kararsız kaldığı,  $\%6.8$ 'lik (3) kısmının katılmadığı ve  $\%2.3$ 'lük kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Sonuç olarak katılımcıların yarıdan fazlasının ( $\%15.9 + \%43.2 = \%59.1$ ) franchisee' nin düzenli rapor vermesini başarıyı etkileyen bir unsur olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

### 3.8.5: Motivasyon/İş Memnuniyeti

**Ödüllendirme:** Franchising sisteminin başarısı ile ödüllendirme arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ankette 22 nolu soru ile sorulan “Franchise veren, iş başarımız ve motivasyonumuz için ödüllendirmelerde bulunmalıdır.” ifadesine katılım dereceleri sorgulanmıştır. Katılımcıların %54.5’lik (24) kısmının ifadeye kesinlikle katıldığı, %27.3’lük (12) kısmının katıldığı, %11.4’lük (5) kısmının kararsız kaldığı, %2.3’lük (1) kısmının katılmadığı ve %4.5’lik kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Sonuç olarak araştırma katılımcılarının büyük çoğunluğu (%54.5 + %27.3= %81.8), franchising sisteminin başarısı ile ödüllendirme unsuru arasında önemli bir ilişki olduğunu düşünmektedirler.

**İletişim:** Bu unsur ankette 23 nolu soru ile sorgulanmaktadır. “Franchise anlaşmasının başarısı için, franchise veren benimle karşılıklı iletişim halinde olmalıdır.” İfadesine verilen cevapların dağılımı şu şekildedir; ankete katılan katılımcıların %54.5’lik (24) kısmının ifadeye kesinlikle katıldığı, %31.8’lik (14) kısmının katıldığı, %6.8’lik (3) kısmının kararsız kaldığı, %2.3’lük (1) kısmının katılmadığı ve %4.5’lik (2) kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Sonuç olarak araştırma katılımcılarının büyük çoğunluğu (%54.5 + %31.8= %86.3), franchising sisteminin başarısı ile iletişim unsuru arasında önemli bir ilişki olduğunu düşünmektedirler.

**İtibar:** Bu unsur ankette 24 nolu soru ile sorgulanmaktadır. “Franchise veren firmanın, sektörde ünlü ve itibarlı olması motivasyonumuz için önemlidir” ifadesine verilen cevapların dağılımı şu şekildedir; katılımcıların %56.8’lik (25) kısmının ifadeye kesinlikle katıldığı, %25.0’lük (11) kısmının katıldığı, %11.4’lük (5) kısmının kararsız kaldığı, %2.3’lük (1) kısmının katılmadığı, %4.5’lik kısmının kesinlikle katılmadığı görülmüştür.

Sonuç olarak araştırma katılımcılarının büyük çoğunluğu (%56.8 + %25.0= %81.8) franchising sisteminin başarısı ile marka itibarı arasında önemli bir ilişki olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmaya katılanların, araştırmada ele alınan boyutlara ilişkin cevaplarının dağılımı, özet olarak Tablo 2'de verilmiştir. Görüldüğü üzere, en yüksek düzeyde fikir birliği yüzde 88.6 ile sistem eğitiminin franchising başarısına katkısı üzerine olmuştur.

Katılımcıların en az desteği gösterdikleri veya bir başka ifade ile fikir birliğine varamadıkları, konu ise yüzde 36.4 ile franchising alanın krediye ihtiyaç duyması hakkında olmuştur.

Katılımcılar, böyle bir ihtiyacın franchising başarısı üzerinde etkisi olmadığını düşünmektedirler. Benzer şekilde, katılımcıların yarısından azı (yüzde 47.8), işe alım boyutunun, bir başka deyişle, çalışanların seçiminin, franchising başarısı üzerinde büyük bir etkiye sahip olmadığını düşünmektedir.

Dikkati çeken bir başka alt boyut ise, kira ödemelerinin franchising başarısı üzerindeki etkisi olmuştur. Katılımcıların sadece yüzde 59.1 'i bu faktörün başarı açısından önemli olduğunu düşündüğü anlaşılmaktadır.

Diğer boyutlara katılımın yüzde 75-80 aralığının da olduğu dikkate alındığında, yüzde 59.1'lik bir destek oranının, franchising başarısında kira ödemelerinin yüksekliğinden ziyade performans ile ilgili diğer boyutların daha önemli olduğu söylenebilir.

**Tablo 2: Cevapların Araştırma Boyutlarına Göre Dağılımı**

ANA BOYUT	ALT BOYUT	KATILIMCILARIN AĞIRLIKLIL GÖRÜŞÜ	KATILANLAR YÜZDESİ
EĞİTİM	Sistem Eğitimi	Franchising sisteminin başarısını doğrudan etkilemektedir.	88.6
	Uygulama Eğitimi	Franchising sisteminin başarısı için uygulama eğitimi önemsenmektedir.	77.3
	Dizayn Eğitimi	Franchising sisteminin başarısını doğrudan etkilemektedir.	81.8
	Manuel İdare	Franchising sisteminin başarısı üzerinde önemli etkisi vardır.	79.4
UZMANLIK	Deneyim	Franchising sisteminin başarısını doğrudan etkilemektedir.	84
	Reklam	Franchising sisteminin başarısı üzerinde önemli etkisi vardır.	81.8
	İşe Alım	Franchising sisteminin başarısını etkilemektedir.	47.8
	Mağaza Yönetimi	Franchising sisteminin başarısı üzerinde önemli etkisi vardır.	77.3
FİNANSAL DESTEK	Kredi	Franchise alıcıları kredi yardımına ihtiyaç duymaktadırlar.	36.4
	Royalty	Franchising sisteminin başarısını etkilemektedir.	79.6
	Eğitim Masrafı	Franchising sisteminin başarısını etkilemektedir.	75
	Kira Ödemeleri	Franchising sisteminin başarısını etkilemektedir.	59.1
DENETİM KONTROL	Kontrol Sistemi	Franchising sisteminin başarısı üzerinde önemli etkisi vardır.	77.3
	Sürekli Denetim	Franchising sisteminin başarısı üzerinde önemli etkisi vardır.	75
	Hijyen Kontrolü	Franchising sisteminin başarısı üzerinde önemli etkisi vardır.	75
	Rapor	Franchising sisteminin başarısını etkilediği düşünülmektedir.	59.1
MOTİVASYON/İŞ MEMNUNİYETİ	Ödüllendirme	Franchising sisteminin başarısını doğrudan etkilemektedir.	81.8
	İletişim	Franchising sisteminin başarısını doğrudan etkilemektedir.	86.3
	İtibar	Franchising sisteminin başarısını doğrudan etkilemektedir.	81.8

### 3.9. Katılımcıların Kanaatleri

Araştırma kapsamında uygulanan anketin üçüncü yani son bölümünde katılımcılara; franchise uygulamalarının başarılı olması için gerek franchise'ı alan gerekse veren açısından önemli olduğunu düşündüğünüz başka faktörlerin olup olmadığı sorulmuştur.

Araştırmaya katılan toplam 44 katılımcıdan 29'u anket sorularını yeterli bulmuş ve kişisel kanaat belirtmemiştir. Diğer 15 katılımcı kişisel kanaatlerini belirtmiş olup alınan görüşler çerçevesinde katılımcıların önemsendiği diğer faktörler şunlardır;

- Araştırmaya katılanlardan 4'ü franchising sözleşmelerinin genel olarak franchising veren firmaları koruyucu kapsamda olduğunu ve sözleşmelerde franchising alanların yeteri kadar korunmadıklarını düşünmektedir.
- Bir katılımcı özellikle gıda sektöründe hizmet verenler, veren firmaların kar amaçlı ucuz ve daha düşük kalitede ürün yönelişinde olduğunu ve bu durumun müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir.
- Araştırmaya katılanlardan 3'ü franchising veren firmaların işletmenin lokasyonunu göz önünde bulundurmasını ve bölgesel tercihlerin daha fazla dikkate alınmasını belirtmektedir.
- İki katılımcı, franchising veren firmaların, alıcı firmaları motive edici ve destekleyici kampanyalar yapmalarını istemektedirler.
- Bir katılımcı franchising alan firmaların güncel olarak franchisor'a (veren) bilgi aktarımında ve geri bildirimde bulunması gerektiğini düşünmektedirler.
- Yine bir katılımcı franchise veren firmaların düzenli aralıklarla yapacağı ziyaretlerin kalite standartlarını olumlu etkileyeceği kanaatindedir.
- Katılanlardan 1'i bulunulan ildeki sosyo-ekonomik düzeyin daha iyi araştırılması gerektiğini, fiyat, tanıtım gibi unsurların bu eksende düzenlenmesi gerektiği fikrini belirtmiştir.
- İki katılımcı ise sözleşmede franchise alan firmanın daha katı ve bağlayıcı kurallara tabi tutulduğunu ve hafifletilmesi gerektiğini düşünmektedir.



### 3.10. Hipotez Testleri

Araştırmaya katılanların, franchisingin başarısını etkileyen faktörlere ilişkin yukarıdaki tablolarda açıklanan algıları (verdikleri cevaplar) arasında demografik değişkenlere göre anlamlı farklar olup olmadığını incelemek üzere belirlenmiş hipotezleri test etmek için t-testi, varyans analizi (anova) testleri yapılmıştır. Bu testlerin sonuçları takip eden maddelerde açıklanmıştır.

**3.10.1. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi:** Araştırma katılımcılarının %54.5'i (24) erkeklerden, %45.5'i (20) bayarlardan oluşmaktadır. Bunların eğitim, uzmanlık, finansal destek, denetim/kontrol, motivasyon/ iş memnuniyeti boyutlarında verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 1: Ankete katılan kadın ve erkeklerin franchising başarı boyutları hakkında verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

**Tablo 3: Franchising Başarı Boyutları Hipotez Testi (Cinsiyet)**

	Cinsiyetiniz nedir?	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.(2-tailed)
Eğitim	kadın	20	4,2250	,56137	,12553	,345
	erkek	24	4,0104	,86439	,17644	,328
Uzmanlık	kadın	20	4,1125	,52862	,11820	,126
	erkek	24	3,7500	,91782	,18735	,110
Finans	Kadın	20	3,9125	,71301	,15943	0,66
	Erkek	24	3,4896	,76072	,15528	0,64
Denetim/Kontrol	Kadın	20	3,7250	,64838	,14498	,645
	Erkek	24	3,8333	,85867	,17528	,636
Motivasyon/İş Memnuniyeti	Kadın	20	4,5500	,42268	,09451	,063
	Erkek	24	4,0417	1,12637	,22992	0,50

Tablo 3'de görüldüğü gibi; sig. değeri 0,05'den küçük olan bir faktör bulunmadığından, cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkekler arasında franchising başarı boyutları hakkında verilen cevaplar arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık görülmemiş olup Hipotez 1 reddedilmiştir.

Ancak, motivasyon/iş tatmini boyutunda oluşan 0.05 sig değeri, aslında, kadın ve erkek katılımcılar arasında, bu faktörün başarıyı etkileme derecesi açısından bir fark olabileceğini düşündürmektedir. Ancak bu konu daha ayrıntılı araştırma gerektirmekte olup, bu çalışmanın kapsamı açısından bu bulgu ve yorum ile yetinilmiştir.

**3.10.2. Yaşa Göre Farklılık Analizi:** Araştırma katılımcılarının %18.2'si 20-25 yaş, %25'i 26-31 yaş, %27.3'ü 32-37 yaş, %29.6'sı 38-42 yaş ve üzeri grubundadır. Bunların eğitim, uzmanlık, finansal destek, denetim/kontrol, motivasyon/iş memnuniyeti boyutlarında verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 2: Ankete katılan yaş gruplarının franchising başarı boyutları hakkında verdikleri cevaplar arasında istatistiksel anlamlı farklılık vardır.

Bu hipotezin testine ilişkin bilgiler Tablo 4'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, sig. değerleri 0,05'den küçük olmadığı için yaş değişkeni ile franchising başarı boyutları hakkında verilen cevaplar arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık yoktur. Hipotez 2 reddedilmiştir.

**Tablo 4: Franchising Boyutları Hipotez Testi (Yaş)**

	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.(2-tailed)
Eğitim	20-25 yaş	8	4,4063	,42125	,535	,711
	26-31 yaş	11	4,0909	,47792		
	32-37 yaş	12	3,9167	,80716		
	38-42 yaş	13	4,0000	,91287		
	Total	44	4,1080	,74201		
Uzmanlık	20-25 yaş	8	4,0625	,37201	,434	,783
	26-31 yaş	11	3,9773	,57505		
	32-37 yaş	12	3,8542	1,10504		
	38-42 yaş	13	4,1875	,42696		
	Total	44	3,9148	,77935		
Finans	20-25 yaş	8	3,8438	,86538	,976	,432
	26-31 yaş	11	3,7727	,78625		
	32-37 yaş	12	3,5208	,82199		
	38-42 yaş	13	4,1875	,31458		
	Total	44	3,6818	,76128		
Denetim/Kontrol	20-25 yaş	8	4,0000	,42258	,468	,759
	26-31 yaş	11	3,9318	,77533		
	32-37 yaş	12	3,6250	,97991		
	38-42 yaş	13	3,5625	,89849		
	Total	44	3,7841	,76362		
Motivasyon/İş memnuniyeti	20-25 yaş	8	4,3750	,27817	1,070	,384
	26-31 yaş	11	4,6364	,40701		
	32-37 yaş	12	4,0833	1,17314		
	38-42 yaş	13	4,5000	,43033		
	Total	44	4,2727	,90726		

**3.10.3. Eğitime Göre Farklılık Analizi:** Araştırma katılımcılarının %34.1'i lise, %9.1'i ön lisans, %52.3'ü lisans, %4.5'i lisansüstü eğitim grubundadır. Bunların eğitim, uzmanlık, finansal destek, denetim/kontrol, motivasyon/iş memnuniyeti

boyutlarında verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 3: Ankete katılan eğitim gruplarının franchising başarı boyutları hakkında verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

**Tablo 5: Franchising Başarı Boyutları Hipotez Testi (Eğitim)**

Eğitim	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.(2-tailed)
lise	15	4,3000	,41404		
ön lisans	4	4,5625	,71807		
lisans	23	3,9674	,87355	1,867	,151
lisans üstü	2	3,3750	,17678		
Total	44	4,1080	,74201		

Tablo 5’de görüldüğü gibi sig. değerleri 0,05 den küçük olmadığı için eğitim değişkeni ile franchising başarı boyutları hakkında verilen cevaplar arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık yoktur. Hipotez 3 reddedilmiştir.

**3.10.4. Sektördeki Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi:** Araştırma katılımcılarının %34.1’i 2-4 yıl (15), %20.5’ i 11 yıl veya üstü (9), %18.2’si 5-7 yıl (8), %15.9’u 1 yıl veya altı (7), % 11.4’ü 8-10 yıl (5) buldukları sektörde çalışmaktadırlar.

Bunların eğitim, uzmanlık, finansal destek, denetim/kontrol, motivasyon/iş memnuniyeti boyutlarında verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 4: Katılımcıların sektördeki çalışma süreleri ile franchising başarı boyutları hakkında verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

**Tablo 6: Franchising Başarı Boyutları Hipotez Testi (Sektörde Çalışma Sür.)**

	Sektörde Çalışma Süresi	N	Mean	Std.Deviation	F	
Eğitim	1 yıl veya altı	7	4,5714	,47246	1,370	,262
	2-4 yıl	15	4,1167	,80659		
	5-7 yıl	8	4,2188	,55802		
	8-10 yıl	5	3,8500	,54772		
	11 yıl ve üzeri	9	3,7778	,93076		
	Total	44	4,1080	,74201		
Uzmanlık	1 yıl veya altı	7	4,0000	,45644	,468	,759
	2-4 yıl	15	3,9667	,95836		
	5-7 yıl	8	3,8750	,64087		
	8-10 yıl	5	4,2000	,41079		
	11 yıl ve üzeri	9	3,6389	,95288		
	Total	44	3,9148	,77935		
Finans	1 yıl veya altı	7	3,7857	,46611	,433	,784
	2-4 yıl	15	3,7500	1,00445		
	5-7 yıl	8	3,8125	,45806		
	8-10 yıl	5	3,6500	,89443		
	11 yıl ve üzeri	9	3,3889	,68592		
	Total	44	3,6818	,76128		
Denetim/Kontrol	1 yıl veya altı	7	3,9286	,67259	,712	,588
	2-4 yıl	15	3,6333	1,03452		
	5-7 yıl	8	3,9375	,45806		
	8-10 yıl	5	4,1500	,37914		
	11 yıl ve üzeri	9	3,5833	,67315		
	Total	44	3,7841	,76362		
Motivasyon/İş memnuniyeti	1 yıl veya altı	7	4,3333	,43033	,457	,767
	2-4 yıl	15	4,2000	1,03740		
	5-7 yıl	8	4,4583	,64087		
	8-10 yıl	5	4,6000	,54772		
	11 yıl ve üzeri	9	4,0000	1,30171		
	Total	44	4,2727	,90726		

Tablo 6'da görüldüğü gibi; sig. değerleri 0,05 den küçük olmadığı için sektörde çalışma değişkeni ile franchising başarı boyutları hakkında verilen cevaplar arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık yoktur. Hipotez 4 reddedilmiştir.

**3.10.5. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi:** Araştırma katılımcılarının %34.1'i 2-4 yıl (15), %20.5' i 11 yıl veya üstü (9), %18.2'si 5-7 yıl (8), %15.9'u 1 yıl veya altı (7), % 11.4'ü 8-10 yıl (5) buldukları sektörde çalışmaktadırlar. Bunların eğitim, uzmanlık, finansal destek, denetim/kontrol, motivasyon/iş memnuniyeti boyutlarında verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 5: Anket katılımcılarının kurumdaki çalışma süreleri ile franchising başarı boyutları hakkında verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

Katılımcıların cevaplarının kurumdaki çalışma sürelerine göre analizinin sonuçları Tablo 7'de görülmektedir. Buna göre, sig. değerleri 0,05 den küçük olmadığı için verilen cevaplar arasında, katılımcıların kurumda çalışma süreleri açısından istatistiksel anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısı ile Hipotez 5 reddedilmiştir.

**Tablo 7: Franchising Başarı Boyutları Hipotez Testi (Kurumda Çalışma Süresi)**

	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.(2-tailed)
Eğitim	1 yıl veya altı	13	4,4038	,48454	1,321	,279
	2-4 yıl	21	4,0833	,75966		
	5-7 yıl	5	3,6500	,37914		
	8-10 yıl	2	4,2500	,35355		
	11 yıl ve üzeri	3	3,6667	1,70171		
	Total	44	4,1080	,74201		
Uzmanlık	1 yıl veya altı	13	4,0192	,50478	2,410	,066
	2-4 yıl	21	3,8214	,81832		
	5-7 yıl	5	4,4000	,57554		
	8-10 yıl	2	4,5000	,00000		
	11 yıl ve üzeri	3	2,9167	1,25831		
	Total	44	3,9148	,77935		
Finans	1 yıl veya altı	13	3,6731	,58971	,269	,896
	2-4 yıl	21	3,7857	,88842		
	5-7 yıl	5	3,5000	,53033		
	8-10 yıl	2	3,5000	,00000		
	11 yıl ve üzeri	3	3,4167	1,25831		
	Total	44	3,6818	,76128		
Denetim/Kontrol	1 yıl veya altı	13	3,8846	,72612	,160	,957
	2-4 yıl	21	3,7500	,91515		
	5-7 yıl	5	3,7000	,32596		
	8-10 yıl	2	4,0000	,00000		
	11 yıl ve üzeri	3	3,5833	,76376		
	Total	44	3,7841	,76362		
Motivasyon/İş memnuniyeti	1 yıl veya altı	13	4,3333	,40825	2,521	0,56
	2-4 yıl	21	4,3968	,92867		
	5-7 yıl	5	4,4667	,76739		
	8-10 yıl	2	4,3333	,94281		
	11 yıl ve üzeri	3	2,7778	1,67774		
	Total	44	4,2727	,90726		

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş ortamında işletmeler; küreselleşme, artan teknolojik koşulların sebep olduğu yoğun değişim ve sert rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bununla birlikte mevcut ortam işletmeleri işbirliği oluşturmaya yönelmektedir. Yetenek, donanım ve kaynaklarını rekabette üstünlük kurmak amacıyla birleştiren işletmeler, gerçekleştirilen işbirlikleriyle yeni yetenek, donanım ve kaynaklara sahip olmaktadır. Günümüzde dünyaya yayılmayı planlayan büyük işletmeler bu plan çerçevesinde işbirliği yapmayı tercih etmektedirler.

Bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de, yaygınlaşan ve önem kazanan franchising sistemi, Türk işletmecilerinin franchising veren duruma gelmesiyle gerek ülke ekonomisine katkı sağlaması gerekse yeni pazarlarda var olabilmek adına büyük önem arz etmektedir.

Franchising sisteminde başarıyı etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır.

### **Franchising Sisteminde Başarıyı Hangi Faktörlerin Etkilediği İle İlgili Sonuçlar;**

- Franchise alanlar sistem eğitimin başarıyı büyük ölçüde etkilediğini düşünmektedirler.
- Katılımcılar franchisor’ın (verici) vereceği uygulama eğitiminin başarıyı büyük ölçüde etkileyeceğini düşünmektedirler.
- Katılımcılar işletmenin dizaynı konusunda verilecek eğitimin başarıyı olumlu yönde etkileyeceğini düşünmektedirler.
- Katılımcılar iş başlangıcında franchisor’ın vereceği manuel idare desteğinin başarıyı olumlu yönde etkileyeceğini düşünmektedirler.
- Franchising veren firmanın deneyimli olmasının başarıyı olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.



- Katılımcılar franchisor'un (veren) reklam konusunda vereceği desteğin başarıyı olumlu yönde etkileyeceğini düşünmektedirler.
- Katılımcılar işe alımlar konusunda franchisor'un sağlayacağı desteğin başarıyı olumlu yönde etkileyeceğini düşünmektedirler.
- Franchising veren firmanın mağaza yönetimi konusunda sağlayacağı desteğin başarıyı olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.
- Katılımcılar finansal destek unsurlarında kredi konusunda net bir tercih ortaya koyamamışlardır.
- Katılımcılar royalty (sürekli telif) ödemeleri konusunda sağlanacak desteğin başarıyı olumlu yönde etkileyeceği fikrindedirler.
- Katılımcılar eğitim masrafları ile ilgili sağlanacak desteğin başarıyı olumlu yönde etkileyeceği düşüncesindedirler.
- Franchise veren firmanın, kira ödemelerinde sağlayacağı yardımın başarıya olumlu yönde etki edeceği düşünülmektedir.
- Katılımcılar kalite kontrol faaliyetlerinin franchisor (veren) firma tarafından üstlenilmesinin başarıyı olumlu yönde etkileyeceği düşüncesindedirler.
- Franchise veren firmanın belirli aralıklarla yapacağı denetimin başarıyı olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.
- Franchisor (veren) firmanın yapacağı hijyen kontrolünün başarıyı olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.
- Katılımcılar düzenli rapor verilmesi ile başarı arasında olumlu bir ilişki görmüşlerdir.
- Franchise verenin ödüllendirmelerde bulunması ile iş başarısı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Franchisor (veren) ile franchisee (alan) arasında sağlanan iyi iletişimin başarıyı olumlu etkilediği düşünülmektedir.
- Katılımcılar franchise veren firmanın itibarlı olmasının başarıyı artıracaklarını düşünmektedirler.

**Öneriler:** Elde edilen bulgulara göre, franchising sisteminin başarısını artırmak ve faaliyetlerin daha verimli bir şekilde devamlılığını sağlamak için yararlı olabilecek başlıca öneriler şunlardır:

- Franchising sisteminin başarısını artırmak için franchisor (veren), franchisee'yi (alan) eğitim konusunda desteklemelidir.
- Franchisor (veren) uzmanlıkla ilgili hususlarda franchise alıcılarına destek vermelidir.
- İşletmenin kuruluşunda ve devamında franchisor (veren) finansal destek sağlamalıdır.
- Franchisor denetim/kontrol faaliyetlerinde de aktif olmalı, işletmenin sürekli denetimi, hijyen kontrolü gibi hususlarda franchisee'yi (alan) yalnız bırakmamalıdır.
- Franchisor (veren), motivasyonu artırmak için ödüllendirmelerde bulunmalı, karşılıklı olarak iletişime önem verilmelidir.
- Franchising sözleşmelerinin her iki tarafın çıkarlarını korumasına, daha adaletli bir sistem devamlılığını sağlamasına dikkat edilmelidir.
- Daha fazla kar sağlamak için yapılan daha düşük kaliteli ve ucuz ürün kullanımından kaçınılmalıdır.
- Franchisor (veren) firmalar, işletmelerin bölgesel farklılık ve tercihlerini göz önünde bulundurmalarıdır.

## KAYNAKÇA

Aaker D. (1995), "Developing Business Strategies, Fourth Edition, USA: John Wiley.

Ada N. (2009), "Franchising Sistemi, Ülkemizde ve Dünyada Uygulamaları Bir Model Önerisi" Dayanışma Dergisi İzmir, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası, Sayı: 107, s. 7-22.

Akgemci T. (2007), "Stratejik Yönetim", Ankara: Gazi Kitabevi.

Akkaya C. (2007), "Technology Based Strategic Alliances: A Turkish Perspective".

Arslan K. (2006), "Kobilerde Yönetim Ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising", İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.

Ayanoğlu E. (1996), "Franchising Ve Türkiye Uygulaması", Vergi Dünyası Dergisi, Sayı: 176, s.86.

Aydın S. (2007), "Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik", Isparta: Fakülte Kitabevi.

Birdoğan B. (1998), "Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Franchising", İstanbul Marmara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.9.

Bowersox D.J. (1980), "Management In Marketing Channels, Mc Graw Hill International Book", New York.

Buckley P.J, K.W. Glaister (2002, "What do we know about international joint ventures?", Cooperative Strategies and Alliances, Ed. F.J Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd. S.49-69.

Buerger ve Nuella (1995). "Strategic Partnering, Chief Executive Publishing" (U.S), November.

Can H., Tuncer D., ve Ayhan Y., (2005), "Genel İşletmecilik Bilgileri", Ankara: Siyasal Kitabevi.

Candan B. (1996), “Bir Pazarlama Yöntemi Olarak Franchising”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Ceylan A. (1994), “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Franchising ve Leasing”, Bursa Ekonomi Dergisi, ss.14-15.

Child J. D. Faulkner (1998), “Strategies of Cooperation”, Oxford: Oxford University.

Combs vd. (2004), “A Strategic Groups Approach To The Franchising-Performance Relationship”.

Cullen J.B, K.P. Parboteeah, (2005), “Multinational Management: A Strategic Approach, Third Edition”, South Western: Thomson Inc.

Das T.K, B.S. Teng, (1998), “Between Trust And control: Developing Confidence In Partner Cooperation In Alliances”, Academy of Management Review, Vol:23, Sayı:3 s.491-512.

Das T.K, N. Rahman, (2002), “Opportunism Dynamics in Strategic Alliances”, Cooperative Strategies And Alliances, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., s.89-118.

Dess G.G, G.T. Lumpkin, A.B. Eisner, (2005), “Strategic Management, Text And Cases, Second Edition”, New York: McGraw Hill Companies Inc.

Dev C.S, S. Klein, (1993), “Strategic Alliances In The Hotel Industry”, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, February, s.1-5.

Dinçer Ö. (2003), “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Durukan T., Kartal C., Varlı N. (2006), “Uluslar arası Pazarlara Giriş Stratejileri, Franchising Sistemi Ve Türkiye Uygulaması”, Ankara: Asil Yayınları.

Doz Yves L., Gary H. (1999), "Alliance Advantage: The Art Of Creating Value Through Partnering", İstanbul: Sabah Yayınları.

Emulti D., Yunus K. (2001), "An Overview Of Strategic Alliances Management Decision", 39/3.

Eren E. (2000), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", İstanbul: Beta Kitabevi.

Griffin R.W., M.W. Pustay (1998), "International Business: A Managerial Perspective", Second Edition, Addison-Wesley Publishing.

Gutterman A.S. (1995), "The Law of Domestic And International Strategic Alliance": A Survey For Corporate Management.

Gürzumar O. (1995), "Franchise Sözleşmeleri Ve Bu Sözleşmelerin Temelini Oluşturan Sistemlerin Hukuken Korunması", İstanbul.

Gürzumar O. (2009), Franchise Sözleşmeleri, Rekabet Kurumu Perşembe Sohbetleri, Ankara.

Harmandar V. "Know-How Karşılığında Yapılan Ödemelerin Vergi Kanunları Karşısındaki Durumu", Vergi Dünyası, Sayı: 156, s.57.

Hefner L. (1994), "Strategic Alliances And Human Resource İmplications For Record Managers".

Hill C. (2002), "International Business: Competing in The Global Marker Place", Boston: McGraw-Hill.

Hitt M.A., D.A. Ireland, R.E. Hoskisson, (1999), "Strategic Management", South Western, USA.

Hoffman H., Schapar-Rinkel, W. (2001), "Acquire or Ally? A Strategy Framework for Deciding Between Acquisition and Cooperation", Management International Review, s. 363-364.

Hoffman W.H, Schlosser R. (2001). "Success Factors Of Strategic Alliances in Small Medium-Sized Enterprises".

Inkpeen A.C. (2002), "Learning, knowledge management and strategic alliances: So many studies, so many unanswered questions". Cooperative Strategies and Alliances, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., s.267-289.

Kelly M.J., J.L. Schaan, H. Joncas (2002), "Managing Alliance Relationships: Key Challenges in The Early Stages of Collaboration". R&D Management, Sayı:1, s.2-11.

Kırca Ç. (1997), "Franchise Sözleşmesi, Banka ve Ticaret Hukuku Enstitüsü", Ankara.

Kim S. (2005), "Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu", İstanbul: Timaş Yayınları.

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (2005), 10 / 2 s.123-149.

Koçel T. (2001), "İşletme Yöneticiliği", İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Lin J. (2006), "An Analysis Of Strategic Alliance Formation From Resource-based view", Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki Univesity of Technology, s.1-22.

Luo Y., O Shenkar, N.K. Park (2002), "Contract Completeness in İnternational Joint Ventures", Cooperative Strategies and Alliances, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Neterlands, Elseiver Science, s.829-848.

Mitchell W., P. Dussauge, B. Garrette (2002), "Alliances with Competitors", Creativity and Innovation Management, Vol: 11, No: 3, s. 203-223.

Mohr J. Ve R. Spekman (1994), "Strategic Management Journal", Vol:15, s.135-152.

Mowery D.C., J.E. Oxley, B.S. Silverman (2002), "Cooperative Strategies and Alliances" Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., s.291-31.

Mustafaoğlu M. (1994), "Girişimciler franchisingi benimsedi", Dünya Gazetesi, 26 Ağustos.

Mutlu E.C. (2008), "Uluslararası İşletmecilik", İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Nizamettin A. ve Madhav K. (1990) International Outlook of us-based franchisers, ss.43-53.

ÖZALP, İ., (1995), "Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar 2", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özbaşar S. (1991), "Franchising Nedir, Ne Degildir?", Dünya Gazetesi, 12 Ağustos.

Özgen H., A. Yalçın (2006), "Temel İşletmecilik Bilgisi", 3. Baskı, Adana: Nobel Kitabevi.

Özkök Ü., (1994), "Başarısızlık Riskinin Az Olması Sistemi Cazip Kılıyor" Dünya Gazetesi, 30 Aralık.

Paik Y. (2005), "Risk Management of Strategic Alliances and Acquisitions Between Western MNC and Companies in Central Europe", Thunderbird International Business Review, Vol: 4, s.489-511.

Paksoy S. (1992), Hukuki Yönüyle Franchising, Dünya Gazetesi Franchising, Ekim sayısı.

Palmer H. (1993), "Yönetimde Kadınlar", İstanbul: Rota Yayıncılık.

Panorama Dergisi, (1993), "Ünlü Markalarla İş Yapma Zamanı", Sayı:11

Pangarkar N., S. Klein (2001). "The Impacts of Alliance Purpose and Partner Similarity on Alliance Governnance, British Journal of Management", s.341-353.

Park S., G.R. Ungson (2001), "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity, Organization Science", Vol:1, s.37-53.

P. Kotler (2000), "Marketing Management, International Edition", The Millenium Edition, Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

Reid D., D. Bussiere, K. Greenaway (2001), "Alliance Formation Issues For Knowledge-Based Enterpries", Sayı:1, s.79-100.

R. Medina-Munoz (2004),"Control and Success İn Collaborative Strategies", Sayı:2, s.81-101.

Semra A. (2004), "Girişimcilik, Temel Kavramlar Ve Bazı Güncel Konular", Ankara: Siyasal Kitabevi.

Simonin B.L. (2002), "The Nature Of Collaborative Know-How", Cooperative Strategies And Alliances, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., s.237-263.

Şoğur M. (1993), "İşletme Sistemi Olarak Franchising", İstanbul: Der Yayınları.

TDK (Türk Dil Kurumu). (2002), "Yabancı Kelimelere Karşılıklar", (2. Baskı).

Todeva E., D. Knoke (2005), "Strategic Alliances And Models of Collaboration", Management Decision, Sayı: 1, s.123-148.

Ufrad Türkiye Rehberi, (1988).

Ulaş D. (1999), "Franchising Sistemi", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ülgen H., Mirze K. (2007), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", İstanbul: Arıkan Basım Yayın.



Ülgen H., Mirze K. (2013), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul: Beta Basım Yayın.

White S., S. Siu-Yun Lui (2005), “Distinguishing Costs of Cooperation And Controlin Alliances, Strategic Management Journal”, Vol: 26, s.913-932.

Yoshino M.Y., Rangan U.S. (1994), “Strategic Alliances: An Enterpreneurial Approach to Globalization”. Boston: Harvard Business School Pres.

Yüksel Ü., Mermod, A.Y., (2004), “Hizmet Pazarlaması”. İstanbul: Beta Basım

Zaman M., F. Movondo, (2001), “Measuring Strategic Alliance Success: A Conceptual Framework”, Unpublished Manuscript, Monash University, Australia.

### İNTERNET SİTELERİ

- URL 1: [www.notoku.com](http://www.notoku.com) Erişim: 19.03.2016.
- URL 2: [www.franchiseturkey.com](http://www.franchiseturkey.com) Erişim: 05.03.2016.
- URL 3: [www.suryay.com.tr](http://www.suryay.com.tr) Erişim: 05.04.2016

## EK-1: Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Temel Faktörler

Bu ölçekte “Franchising Sisteminde Başarıyı Etkileyen Temel Faktörleri” belirlemeyi amaçlayan sorular yer almaktadır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara uygun olarak topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete adınızı, soyadınızı yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz ve mutlaka her soruyu cevaplandırınız. Sizce en doğru olan seçeneği mutlaka doğru yere işaretlemeye dikkat ediniz.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

Prof. Dr. Haluk Korkmazşyrek

Danışman

Zeynep Kurt

Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM 1

1. Cinsiyet:

- a. ( ) Bay                      b. ( ) Bayan

2. Yaşınız:

- a. ( ) 20-25              b.( )26-31              c.( )32-37              d.( )38-42              e.( )43 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz:

- a. ( ) Lise              b. ( ) Ön Lisans              c. ( ) Lisans              d. ( ) Lisans üstü              e. ( ) Doktora

4. Sektördeki Çalışma Süreniz:

- a. ( ) 1 yıl veya altı              b. ( ) 2-4 yıl              c. ( ) 5-7 yıl              d. ( ) 8-10 yıl              e.( )11 yıl ve üzeri

5. Kurumdaki Çalışma Süreniz:

- a. ( ) 1 yıl veya altı              b. ( ) 2-4 yıl              c. ( ) 5-7 yıl              d. ( ) 8-10 yıl              e.( )11 yıl ve üzeri

## BÖLÜM 2

Bu bölümde size uygun olan seçeneği ( x ) işareti ile işaretleyiniz.

Franchisor: Franchise Veren Firma --- Franchisee: Franchise Alan Firma		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Franchise veren, uygulamanın başarısı için franchise alana eğitim vermelidir.					
2	Franchise anlaşmasının başarılı bir şekilde uygulanması, franchise verenin bana ve çalışanlarıma, uygulama konusunda eğitim vermesine bağlıdır.					
3	Franchise veren,başarımız için, bana mağaza yerleşimi ve dizaynı, konularında eğitim programları sağlamalıdır.					
4	Franchise veren, başarımız için, bana iş kurulduğunda geçici bir süre manuel idare konusunda yardımcı olmalıdır.					
5	Franchise veren firmanın sektörde tecrübe sahibi olması başarımız için önemlidir.					
6	Franchise veren, uygulamanın başarısı için, mal/hizmet tanıtımı amacıyla işletmemize reklam ve tanıtım yardımlarında bulunmalıdır.					
7	Franchise veren uygulamanın başarılı olabilmesi için işe alımlarda yardımcı olmalıdır.					
8	Franchise verenin mağaza yönetimi konusunda ki uzmanlığı işimizin başarılı bir şekilde devam etmesinde etkilidir.					
9	Franchise veren, uygulamanın başarılı olabilmesi için bana finans kaynağı ve kredi bulma gibi konularda yardımcı olmalıdır.					
10	Franchise veren, belirli bir satış düzeyinin üstüne çıkılması (üstün performans) durumunda bana royalti (sürekli telif) ödemelerinde ek indirimler sağlamalıdır.					
11	Franchise veren, uygulamanın başarısı için, eğitim masraflarını karşılamalıdır.					
12	Franchise veren firmanın, kira ödemelerinde yardımcı olması başarımızı etkiler.					
13	Franchise anlaşmasının başarısı için, kalite kontrol faaliyetleri,franchise veren firma tarafından sağlanmalıdır.					
14	Franchise anlaşmasının başarılı bir şekilde uygulanması, franchise veren firmanın denetim çalışmalarını düzenli aralıklarla yapmasına bağlıdır.					
15	Franchise veren, uygulamanın başarısı için, hijyen koşullarını denetlemelidir.					
16	Franchise anlaşmasının başarılı bir şekilde uygulanması Franchisee'nin düzenli rapor vermesine bağlıdır.					
17	Franchise veren, iş başarımız ve motivasyonumuz için ödüllendirmelerde bulunmalıdır.					
18	Franchise anlaşmasının başarısı için, franchise veren benimle karşılıklı iletişim halinde olmalıdır.					
19	Franchise veren firmanın, sektörde ünlü ve itibarlı olması motivasyonumuz için önemlidir.					

20) Franchise uygulamalarının başarılı olması için gerek franchise'ı alan gerekse veren açısından önemli olduğunu düşündüğünüz başka faktörler varsa lütfen aşağıda açıklayınız.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



