

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN
FRANCHISING UYGULAMALARININ
MÜŞTERİLERİN MARKA DEĞER ALGISI VE MARKA
BAĞLILIĞINA OLAN ETKİLERİ**

Doktora Tezi

**Hazırlayan
Mustafa Abdurrahman Tuğ**

**Danışmanı
Prof. Dr. M. Zeki AKSAN**

İstanbul – 2017

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN
FRANCHISING UYGULAMALARININ
MÜŞTERİLERİN MARKA DEĞER ALGISI VE MARKA
BAĞLILIĞINA OLAN ETKİLERİ**

Doktora Tezi

**Hazırlayan
Mustafa Abdurrahman Tuğ**

**Danışmanı
Prof. Dr. M. Zeki AKSAN**

İstanbul – 2017

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İŞLETME Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi
..... MUSTAFA ARDURRAHMAN TUĞ tarafından hazırlanan
"STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN FRANCHISING UYGUMLARININ
MÜŞTERİLERİN MARKA DEĞER ALGUSU VE MARKA BAĞLILIĞINA OLAN" adlı bu çalışma
..... ETKİLERİ
jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 10/11/2017

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası:

Jüri Üyesi: PROF. DR. U. ZEKİ ALSTAN

.....

Danışman: TC HALIÇ Üniv. İŞLETME ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: DOÇ. DR. NİHAL SÖZÜZEMİR

.....

TC SAKARYA Üniv. ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: DOÇ. DR. BİLGİN MERİN

.....

TC BOĞAZICI Üniv. ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: YRD. DOÇ. DR. KAHMURİ KAHURCİ

.....

TC HALIÇ Üniv. İŞLETME ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: YRD. DOÇ. DR. FERİHAH YUSUFİ

.....

TC HALIÇ Üniv. İŞLETME ABD Öğr. Üyesi

ÖNSÖZ

Çalışmam boyunca beni bilgilendirip, yönlendiren, desteğini daima hissettiğim, saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. M. Zeki Aksan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme jürimde olan ve kıymetli bilgi ve tecrübelerini bana aktaran değerli hocalarım Doç. Dr. Bilgin Metin, Yrd. Doç. Dr. Mehmet Kahveci'ye gönülden teşekkür ederim.

Tez çalışmam süresince beni her konuda olduğu gibi akademik çalışmalarım da telkin ve teşvik eden Muhterem babam Prof. Dr. Salih Tuğ'a ve hep yanımda olan aileme teşekkür ederim.

İstanbul, 2017

Mustafa Abdurrahman TUĞ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

KISALTMALAR	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
GİRİŞ	1
1. STRATEJİK YÖNETİM	2
1.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları, Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi, Stratejik Yönetim Yaklaşımları ve Analiz Teknikleri	2
1.1.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları	2
1.1.2. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	5
1.1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri	7
1.1.4. Süreç Olarak Stratejik Yönetim	9
1.1.5. Stratejik Yönetimin İşletmeler Açısından Faydaları	10
1.1.6. Stratejik Yönetim Yaklaşımları	11
1.1.6.1. Adrian Slywotzky'nin Stratejik Yönetim Yaklaşımı	11
1.1.6.2. Hamel ve Prahalad'ın Stratejik Yönetim Yaklaşımı	11
1.1.6.3. Grove'un Stratejik Yönetim Yaklaşımı	12
1.2. Uluslararası Stratejik Yönetim Süreci ve Uluslararası Stratejiler	12
1.2.1. Uluslararası Stratejik Yönetim Süreci	13
1.2.2. Stratejik Yönetim Açısından Uluslararası Stratejiler.....	13
1.2.2.1. Uluslararası Ülke/Pazar Seçim Stratejileri	13
1.2.2.2. Uluslararası Ürün Stratejileri	14
1.2.2.3. Uluslararası Kurumsal Stratejiler	14
1.2.2.3.1. Çok Uluslu Strateji	14
1.2.2.3.2. Küresel Strateji	15
1.2.2.3.3. Uluslar Ötesi (Transnasyonel) Strateji	15
1.2.2.4. Uluslararası Rekabet Stratejileri	15
1.2.2.4.1. Düşük Maliyetle Pazar Liderliği Stratejisi	16
1.2.2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi	17
1.2.2.4.3. Odaklanma Stratejisi	19
1.2.3. Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri.....	21
1.2.3.1. İhracat.....	21
1.2.3.2. Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri	22
1.2.3.2.1. Lisans Anlaşmaları	22
1.2.3.2.2. Franchising (İmtiyazlı Lisans Anlaşmaları).....	23
1.2.3.2.3. Sözleşmeli Üretim	24
1.2.3.2.4. Yönetim Sözleşmeleri	25
1.2.3.2.5. Anahtar Teslimi Projeler	25
1.2.3.2.6. Montaj Operasyonları.....	25
1.2.3.3. Yurtdışında Doğrudan Yatırımlar	26
1.3. Stratejik Yönetim Açısından Franchising Sisteminin Önemi	26
2. FRANCHISING SİSTEMİ	28
2.1. Franchising Kavramı, Franchising Sisteminin Unsurları, Franchising Sisteminin Tarihsel Gelişimi ve Franchising Sisteminin Türleri	28
2.1.1. Franchising Kavramı	29

2.1.2. Sistem Olarak Franchising	30
2.1.2.1. Franchising Sisteminin Unsurları	31
2.1.2.1.1. Franchise Veren Taraf (Franchisor)	31
2.1.2.1.2. Franchise Alan Taraf (Franchisee)	31
2.1.2.1.3. Franchise Bedeli (Franchising Fee).....	31
2.1.2.1.4. Franchise Sözleşmesi (Franchise Agreement)	31
2.1.2.1.5. Royalty	32
2.1.3. Franchising Sisteminin Tarihsel Gelişimi	32
2.1.4. Franchising Sisteminde Şekillenen Sözleşme Türleri	34
2.1.4.1. İşletme Franchising’i.....	34
2.1.4.2. Ürün, Mal-Hizmet, Üretim Franchisingi.....	35
2.1.4.3. Perakendeci - Toptancı Franchising’i	36
2.1.4.4. Master Franchising	36
2.2. Franchising’in Özellikleri.....	37
2.3. İşletmelerin Franchising’e Yönelme Nedenleri, Sistemin Avantaj ve Dezavantajları	38
2.3.1. Franchising Anlaşmalarının Başarılı Olmasının Nedenleri	38
2.3.2. Franchising Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları.....	39
2.4. Franchising Sistemine Katılma Aşamaları, Franchising Sözleşme Unsurları, Franchising Sözleşmesindeki Tarafların Borç ve Hakları.....	41
2.4.1. Franchising Sistemine Katılma Aşamaları	41
2.4.2. Franchising Sözleşme Unsurları	42
2.4.3. Franchising Sözleşmesindeki Tarafların Yükümlülükleri ve Hakları	45
2.4.3.1 Franchise Alanın Yükümlülükleri.....	45
2.4.3.2. Franchise Verenin Yükümlülükleri.....	47
2.5. Türkiye ve Dünyada Franchising Sistemi	48
2.5.1. Dünyada Franchising Sistemi	48
2.5.2. Türkiye’de Franchising Sistemi.....	48
3. MÜŞTERİLERİN MARKA DEĞER ALGISI VE MARKA SADAKATI	49
3.1 Marka Kavramı.....	49
3.1.1. Marka Adı ve Marka İşareti.....	50
3.1.2. İyi Bir Marka Adının Özellikleri	52
3.1.3. Marka Türleri.....	52
3.1.3.1. Ticaret Markası	53
3.1.3.2. Hizmet Markası.....	53
3.1.3.3. Bireysel Marka	54
3.1.3.4. Garanti Markası.....	54
3.1.3.5. Ortak Marka	54
3.1.4. Marka (Markalama) Stratejisi/Stratejileri	55
3.1.4.1. Yeni Marka Stratejisi	55
3.1.4.2. Ürün Hattını Uzatma Stratejisi (Mamül Yelpazesini Genişletme / Aile Markası Stratejisi)	55
3.1.4.3. Marka Uzatma Stratejisi (Marka Genişlemesi, Çatı Markası, Şemsiye Marka Stratejisi)	56
3.1.4.4. Çok Marka Kullanma Stratejisi.....	56
3.1.5. Marka Yönetimi Organizasyonu.....	57
3.1.6. Marka Nitelikleri ve Tüketicilerin Marka Tercihi	57
3.1.7. Ulusal ve Uluslararası Pazarlarda Marka ve Markanın Önemi	58
3.2. Algılanan Değer Kavramı.....	58
3.2.1. Algılanan Değer Boyutları.....	59

3.2.2. Algılanan Değer ve Marka Bağlılığı İlişkisi.....	61
3.3. Marka Sadakati.....	61
3.3.1. Marka Sadakati Kavramı	61
3.3.2. Marka Sadakati Gelişim Süreci	62
3.3.3. Marka Performansı/Marka Performans Raporu.....	63
3.3.4. Marka Sadakati İle İlişkili Kavramlar	64
3.3.4.1. Marka İmajı.....	64
3.3.4.2. Marka Güveni.....	65
3.3.4.3. Marka Değeri	65
3.3.4.4. Marka Farkındalığı.....	66
3.3.4.5. Müşteri Tatmini.....	67
3.3.4.6. Müşteri Memnuniyeti.....	68
3.3.4.7. Marka Sadakati Statüsü.....	69
3.3.5. Marka Sadakati Kavramını Açıklayan Yaklaşımlar	70
3.3.5.1. Davranışsal Yaklaşım	70
3.3.5.2. Tutumsal Yaklaşım	71
3.3.5.3. Karma Yaklaşım.....	71
4. SEKTÖREL BİLGİ	72
4.1 Türkiye’de Franchising Pazarı	72
4.2 Anket Uygulamasının Gerçekleştirileceği Türkiye’de Franchising Usulü Faaliyet Gösteren Kafe-Restoran İşletmelerinden Bazı Örnekler	72
5. FRANCHISING UYGULAMALARININ MÜŞTERİLERİN MARKA DEĞER ALGISI VE MARKA SADAĞKATİNE OLAN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....	87
5.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Araştırmanın Cevap Aradığı Sorular	87
5.2. Anakütle ve Örneklem.....	88
5.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçümler	88
5.4. Araştırmanın Modeli, Değişkenleri ve Hipotezleri.....	89
5.5. Verilerin Analizi ve Bulgular	90
5.5.1. Demografik Özellikler	90
5.5.2. Kafe-Restoran Tercihine Yönelik Davranışların Değerlendirilmesi	91
5.5.3. Franchising Uygulamalarına Yönelik İfadeler	94
5.5.4. Marka Değeri Algısına Yönelik İfadeler	95
5.5.5. Marka Sadakatine Yönelik İfadeleri	96
5.5.6. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik (İçsel Tutarlılık) Analizi	97
5.5.7. Açıklayıcı (Exploratory-Keşfedici) Faktör Analizi (AFA)	98
5.5.8. Doğrulayıcı (Confirmatory) Faktör Analizi (DFA).....	101
5.5.8.1. Franchising Uygulamaları Boyutlarına Yönelik Birinci Dereceden DFA	103
5.5.8.2. Franchising Uygulamaları Boyutlarına Ait İkinci Dereceden DFA Modeli.....	107
5.5.8.3. Marka Değer Algısı Boyutlarına Yönelik Birinci Dereceden DFA. 108	
5.5.8.4 Marka Değer Algısı Boyutlarına Ait İkinci Dereceden DFA Modeli111	
5.5.8.5 Marka Sadakati Yönelik Birinci Dereceden DFA	113
5.5.8.6. Ölçüm Modeli	115
5.5.8.7. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM).....	117
5.5.9. Farklılık Analizleri (Gruplar Arası Karşılaştırmalar)	119
5.5.9.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar	119
5.5.9.1.1. Franchising Uygulamalarına Yönelik Cinsiyet Karşılaştırmaları 119	
5.5.9.1.2. Marka Değer Algısına Yönelik Cinsiyet Karşılaştırmaları	120

5.5.9.1.3. Marka Sadakatine Yönelik Cinsiyet Karşılaştırmaları.....	121
5.5.9.2. Gelir Düzeyi Karşılaştırmaları	121
5.5.9.2.1. Franchising Uygulamalarına Yönelik Gelir Düzeyi Karşılaştırmaları	121
5.5.9.2.2. Marka Değer Algısına Yönelik Gelir Düzeyi Karşılaştırmaları...	122
5.5.9.2.3. Marka Sadakatine Yönelik Gelir Düzeyi Karşılaştırmaları	123
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	124
KAYNAKÇA	129
EKLER.....	139
Ek 1: Anket Formu	139
Ek 2. Modifikasyon İndeksleri	142
Ek-2a. Franchising Uygulamaları Kovaryans Tablosu	142
Ek-2b. Franchising Uygulamaları Regresyon Ağırlıkları Tablosu	142
Ek-2c. Marka Değer Algısı Kovaryans Tablosu	143
Ek-2d. Marka Değer Algısı Regresyon Ağırlıkları Tablosu	144
Ek-2e. Marka Sadakati Kovaryans Tablosu	146
Ek-2f. Marka Sadakati Regresyon Ağırlıkları Tablosu.....	146
ÖZGEÇMİŞ.....	147

KISALTMALAR

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
AVE	: Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)
CR	: Critical Ratio (Kritik Oran)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	: Composite Reliability (Bileşik Güvenirlik)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
FA	: Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
KMO	: Keiser-Meyer-Olkin/Örneklem Yeterlilik Ölçütü
MI	: Modifikasyon İndeksi
RMSEA	: Root Mean Square Error Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SE	: Standard Error (Standart Hata)
SD	: Serbestlik Derecesi
SMC	: Squared Multiple Correlation (Kareli Çoklu İlişki Katsayısı)
X²/df	: Ki-kare ve Serbestlik Derecesine Bağlı Uyum İndeksi
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No:
Şekil 1.1: Kurumsal Karne.....	4
Şekil 1.2: Stratejik Yönetim Süreci.....	9
Şekil 1.3: Beş İşletme Düzeyi Stratejisi.....	20
Şekil 2.1: Franchise Veren ve Franchise Alan İlişkisi	30
Şekil 3.1: Marka Adı Yelpazesi.....	52
Şekil 3.2: Fonksiyonel Organizasyon	57
Şekil 3.3: Markanın Zaman İçindeki Oluşumu	63
Şekil 3.4: Aeker'ın Bağlılık Piramidi.....	70
Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli.....	89
Şekil 5.2: Franchising Uygulamaları Boyutlarına Ait Birinci Dereceden DFA Modeli.....	104
Şekil 5.3: Franchising Uygulamaları Boyutlarına Ait İkinci Dereceden DFA Modeli.....	107
Şekil 5.5: Marka Değer Algısı Boyutlarına Ait İkinci Dereceden DFA Modeli	112
Şekil 5.6: Marka Sadakatine Ait Birinci Dereceden DFA Modeli.....	114
Şekil 5.7: Ölçüm Modeli (Birinci Dereceden DFA)	115
Şekil 5.8: Yapısal Eşitlik Modeli	117

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No:
Tablo:2.1: Avrupa’da Franchising ile İlgili Göstergeler.....	34
Tablo 3.1: Markalama Stratejileri	55
Tablo 5. 1: Ölçeğin Oluşturulmasında Referans Alınan Kaynakları.....	88
Tablo 5.2: Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri	89
Tablo 5.3: Katılımcıların Demografik Özellikleri	90
Tablo 5.4: Kafe-Restoran Gitme Sıklığı	91
Tablo 5.5: En Çok Tercih Edilen Kafe-Restoran	91
Tablo 5.6: En Çok Tercih Edilen Kafe-Restoran Markası.....	92
Tablo 5.7: Kafe-Restoran Tercih Etme Nedeni.....	93
Tablo 5.8: Katılımcıların Kafe- Restoran Tercih Etme Nedenlerinin Yerli ve Yabancı Restoran Tercihine Göre Dağılımı.....	93
Tablo 5.9: Franchising Uygulamalarına Yönelik İfadelerin Dağılımı	94
Tablo 5.10: Marka Değeri Algısına Yönelik İfadelerin Dağılımı.....	95
Tablo 5.11: Marka Sadakati Yönelik İfadelerin Dağılımı	96
Tablo 5.12: Ölçeklerin Güvenilirlik Bulguları	97
Tablo 5.13: Franchising Uygulamalarına Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 5.14: Faktör Analizinden Çıkarılan İfadeler ve Sebepleri	99
Tablo 5.15: Marka Değeri Algısına Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 5.16:Faktör Analizinden Çıkarılan İfadeler ve Sebepleri	100
Tablo 5.17: Marka Sadakatine Ait Faktör Analizi Sonuçları	101
Tablo 5.18: Faktör Analizinden Çıkarılan İfadeler ve Sebepleri	101
Tablo 5.19: Franchising Uygulamalarına Ait Gözlenen Değişkenler ve Hata Kodları.....	102
Tablo 5.20: Marka Değeri Algısına Ait Gözlenen Değişkenler ve Hata Kodları	102
Tablo 5.21: Marka Sadakati Ait Gözlenen Değişkenler ve Hata Kodları.....	102
Tablo 5.22: Franchising Uygulamaları Boyutlarına İlişkin 1. Dereceden DFA Modelinin Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları ve Hata Katsayıları	103
Tablo 5.23: Franchising Uygulamaları Boyutlarına Ait 1. Dereceden DFA Modeli Uyum İndeksleri	104
Tablo 5.24: Uyum İndeksleri* Tablosu.....	105
Tablo 5.25: Franchising Uygulamaları Yönelik İçsel Tutarlılık (Güvenirlik) Göstergeleri.....	105
Tablo 5.26: Franchising Uygulamalarına Ait Ayrım Geçerliliği Analizi	106
Tablo 5.27: Franchising Uygulamaları Boyutlarına Ait 2. Dereceden DFA Modeli Uyum İndeksleri.....	107
Tablo 5.28: Marka Değeri Algısı Boyutlarına İlişkin 1. Dereceden DFA Modelinin Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları ve Hata Katsayıları	108
Tablo 5.29: Marka Değeri Algısı Boyutlarına Ait 1. Derece DFA Modeli Uyum İndeksleri.....	110
Tablo 5.30: Marka Değeri Algısına Yönelik İçsel Tutarlılık (Güvenirlik) Göstergeleri.....	110
Tablo 5.31: Marka Değeri Algısına Ait Ayrım Geçerliliği Analizi.....	111
Tablo 5.32: Marka Değeri Algısı Boyutlarına Ait 2. Derece DFA Modeli Uyum İndeksleri.....	113
Tablo 5.33: Marka Sadakati Boyutlarına İlişkin 1. Dereceden DFA Modelinin Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları ve Hata Katsayıları	113

Tablo 5.34: Marka Sadakatine Ait 1. Derece DFA Modeli Uyum İndeksleri.....	114
Tablo 5.35: Marka Sadakatine Ait İçsel Tutarlılık (Güvenirlik) Göstergeleri.....	114
Tablo 5.36: Ölçüm Modeli 1. Dereceden DFA Modeli Uyum İndeksleri.....	115
Tablo 5.37: Ölçüm Modeli Ayrım Geçerliliği Analizi.....	116
Tablo 5.38: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri.....	117
Tablo 5.39: Modelin β Katsayıları	118
Tablo 5.40: β Katsayıları	118
Tablo 5.41: Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları.....	118
Tablo 5.42: Cinsiyete Göre Franchising Uygulamalarına Ait Boyutların Karşılaştırılması.....	120
Tablo 5.43: Cinsiyete Göre Marka Değer Algısına Ait Boyutların Karşılaştırılması.....	120
Tablo 5.44: Cinsiyete Göre Marka Sadakatine Ait Boyutların Karşılaştırılması	121
Tablo 5.45: Gelir Düzeyine Göre Franchising Uygulamalarına Ait Boyutların Karşılaştırılması.....	122
Tablo 5.46: Gelir Düzeyine Göre Marka Değer Algısına Ait Boyutların Karşılaştırılması.....	122
Tablo 5.47: Gelir Düzeyine Göre Marka Sadakatine Ait Boyutların Karşılaştırılması.....	123

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Mustafa Abdurrahman TUĞ
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı Programı
Programı : İşletme Doktora Programı
Tez Danışmanı : Prof. Dr. M. Zeki AKSAN
Tez Türü ve Tarihi : Doktora – Ekim 2017

STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN FRANCHISING UYGULAMALARININ MÜŞTERİLERİN MARKA DEĞER ALGISI VE MARKA BAĞLILIĞINA OLAN ETKİLERİ

ÖZET

Ülkemizde uluslararası düzeyde marka/marka ortaya çıkarmanın eksikliği vardır. Bu açıdan, başarısını ispatlamış küresel markaların başarılarına ortak olmak, bu markaların mevcut işletme bilgisi ve tecrübelerinden faydalanmak müşterilerde marka sadakati yaratmak ve pozitif müşteri değer algısı oluşturabilmek adına franchising sisteminden faydalanmak, Türkiye gibi hızlı bir ekonomik büyümeyi, düşük maliyetli minimum riskle sağlamak durumunda kalan ülkeler bakımından ekonomik stratejinin kritik bir parçası olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmada, işletme düzeyinde stratejik yönetimde franchising uygulamalarının müşterilerin marka değer algısı ve marka sadakatine olan etkileri konusu vurgulanmış, kavramsal noktadan hareketle uygulamaya dayalı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Türkiye Yiyecek ve İçecek Sektöründeki kafe-restoran müşterileri, hipotezlerin ve modelin test edilmesi için gerekli olan veri girişini sağlamıştır. Araştırmaya; Türkiye Yiyecek ve İçecek Sektöründeki kafe-restoran müşterilerinden 447 kişi katılmıştır. Anket çalışmasıyla toplanan veriler SPSS ve Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS programıyla test edilmiştir.

Araştırmada kullanılan verilerin geçerliliklerini doğrulamak için Faktör Analizi yapılmıştır. Araştırmadaki değişkenlerin iç tutarlılıkları, Cronbach Alpha ve Bileşik Güvenirlilik katsayıları göz önünde bulundurularak tespit edilmeye çalışılmıştır. Ölçeğin faktör yapılarının uyumlu olup olmadıklarını tespit için, doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır ve modelin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir ölçüler arasında kaldığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, stratejik yönetim perspektifinden franchising uygulamalarının müşterilerin marka değer algısı ve marka sadakatine olan etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, marka değer algısının franchising uygulamaları ile marka sadakati arasında aracı/bağdaştırıcı/arabulucu (mediating) etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Franchising, Tüketici (Müşteri) Marka Değer Algısı, Marka Sadakati

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Mustafa Abdurrahman Tuğ
Field : Business Administration
Program : Business Administration
Supervisor : Prof. Dr. M. Zeki Aksan
Degree and Date : PhD – October 2017

IMPACTS OF FRANCHISING IMPLEMENTATIONS ON BRAND VALUE PERCEPTION AND BRAND LOYALTY OF CUSTOMERS FROM A STRATEGIC MANAGEMENT PERSPECTIVE

ABSTRACT

In Turkey, a deficiency in creating an international brand is observed in general. Thus, joining an international brand network that already has a proven commercial success and benefiting from its operational know-how and its experience; being part of a franchising system in order to create a positive brand value perception and brand loyalty in customers may be considered as an important aspect of economic strategies in a country such as Turkey, which has to accomplish its economical development as fast as possible at a low cost and low risk.

This thesis focused on impacts of franchising implementations on brand value perception and brand loyalty in strategic management on an operational basis and an ampirical study was conducted starting from a conceptual point. cafe – resturant customers from the Turkish food and beverage sector provided the data necessary to test the developed research model and the proposed hypothesis, In the study, 447 people participated from cafe – restaurant customers of the Turkish food and beverage sector. The data collected by questionnaires were analyzed by SPSS and Structural Equation Modelling AMOS.

Factor Analysis was made to test the validity of data. The reliability of the research variables (internal consistency) was tried to be determined by Cronbach's Alpha and Composite Reliability Coefficient. A confirmatory factor analysis was conducted by using AMOS program to measure the validity and factor structure of the sample and according to the model fit indices, the observed data and the model fit, thus the values of this study are within the acceptable measures.

As a result of this research, after the study conducted to measure the impacts of franchising implementations on brand value perception and brand loyalty of customers from a strategic management perspective, it was found out that the perception of brand value has a mediating effect between franchising implementations and brand loyalty.

Key Words: Strategic Management, Franchising, Customer Perception of Brand Equity, Brand Loyalty

GİRİŞ

Bir yönetim tekniği olarak stratejik yönetim, örgütlerde gelecek odaklı hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere varabilmek için doğru stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasını sağlayan bir süreçtir. Günümüzde, işletme yönetimleri için küreselleşme ve uluslararası pazarlara açılma daha da önemli bir hale gelmiştir. İşletmeler, rekabetin yoğun yaşandığı ortamlarda küresel pazarlara açılarak büyüme ve kar elde etmek isterler. Buradan hareketle, franchising, işletmelerin büyüme ve daha fazla kar elde amaçlarına ulaşmasında ve uluslararası pazarlarda faaliyet göstererek dünyaya açılabilmesinde, uluslararası marka olabilmelerinde, marka sadakati yaratmalarında ve pozitif müşteri değer algısı oluşturabilmelerinde önemli stratejik yöntemlerden birisidir.

Çalışmanın birinci bölümünde strateji ve stratejik yönetim konusu incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca strateji ve stratejik yönetim kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, stratejik yönetim yaklaşımları, analiz teknikleri gibi konular alt başlıklarıyla anlatılmıştır.

İkinci bölümde ise franchising kavramı, franchising sisteminin unsurları, franchising sisteminin tarihsel gelişimi ve franchising sisteminin türleri gibi konulara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, müşterilerin marka değer algısı ve marka sadakati konuları alt başlıklarıyla anlatılmıştır.

Dördüncü bölümünde, sektörel bilgi kapsamında Türkiye’de franchising pazarı değerlendirilmiş, anket uygulamasının gerçekleştirileceği ve Türkiye’de franchise usulü faaliyet gösteren işletmelerden örnekler verilmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise araştırmanın amacı, kapsamı ve taşıdığı önem anlatılarak; kurulan modelinin nasıl oluşturulduğu hakkında bilgi verilmiş ve hipotezler sıralanmıştır. Ayrıca bu bölümde çalışma analizi ile araştırmanın bulgularına yer verilmiş ve araştırmaya yönelik değerlendirmeler yapıp, araştırmanın franchise sektöründeki yönetsel etkileri, araştırmanın sınırlılıkları ve gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler sıralandıktan sonra çalışma noktalanmıştır.

1. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, organizasyonlarda hedefe varılabilmesi için doğru stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasını sağlayan bir süreçtir. Stratejik yönetim, gelir ve karlılıkta uzun dönemdeki başarılı büyüme, rakiplere göre daha fazla karlılık ile ilgilidir. Ayrıca stratejik yönetim, rakiplerin önüne geçebilmek için rekabet avantajı sağlama ve uygulama için lazım olan analitik ve teknik becerilerle ve yöneticilerin stratejilerin seçilmesinde ve uygulanmasında oynadıkları kilit rol ile alakalıdır. Stratejik yönetim, tepe yöneticilerin kararlılığına dayanır ve işletmeyi açık bir sistem olarak görerek, işletmenin uzun vadeli amaçlarını kapsar. İşletmenin hedef ve amaçlarıyla toplum menfaatini bir bütün olarak değerlendirir. Stratejik yönetim, işletme kaynaklarının nasıl verimli kullanılacağını ve nasıl etkili bir biçimde dağıtılacağını anlatır (Toksöz vd.,2014:3).

1.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları, Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi, Stratejik Yönetim Yaklaşımları ve Analiz Teknikleri

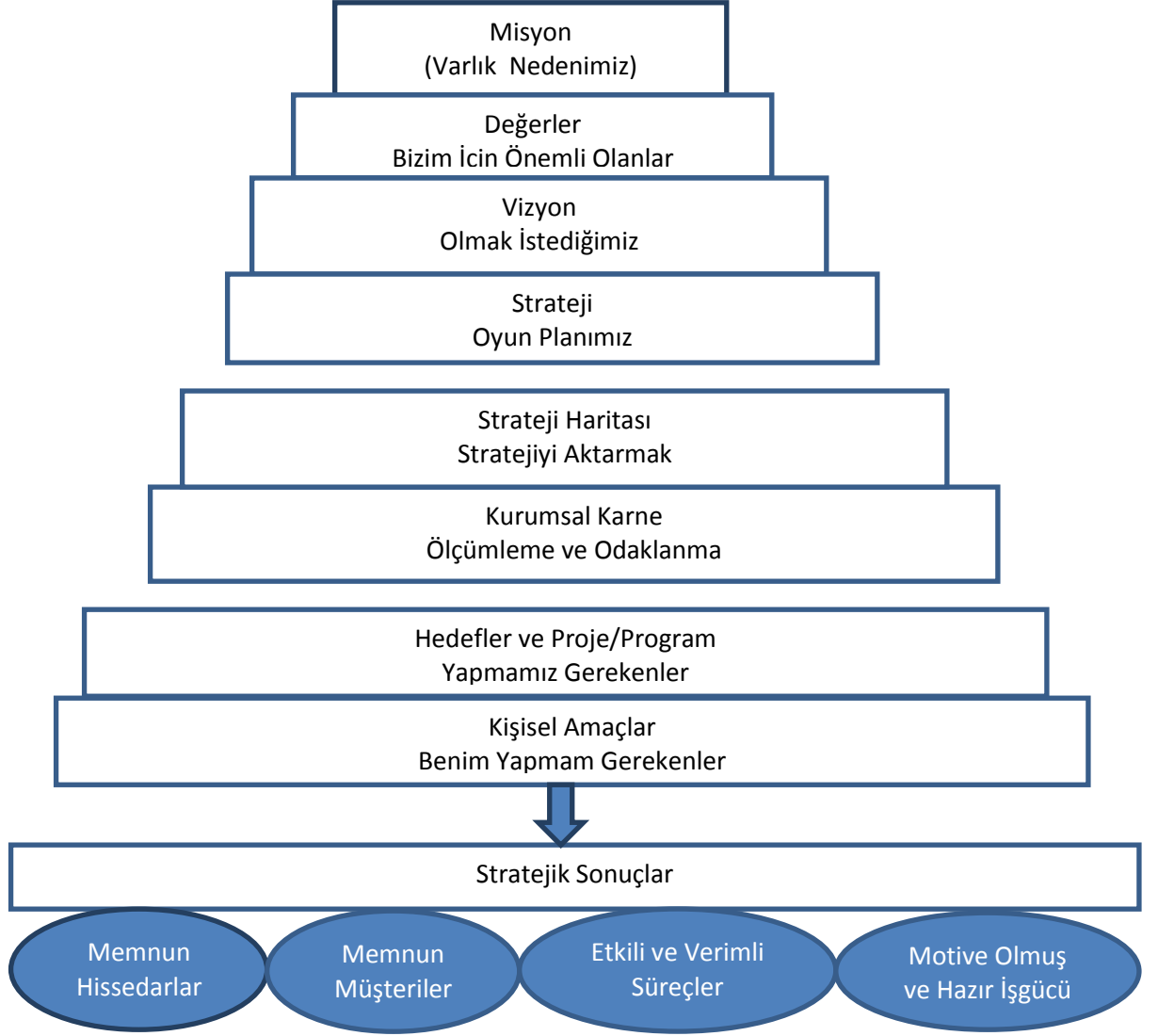
Çalışmanın başlangıç aşaması olan bu kısımda tanım, kavram ve stratejik yönetim yaklaşımları anlatılmaya çalışılacaktır.

1.1.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları

Strateji kelimesi anlam olarak, “sevketme, gönderme-götürme-gütme ve yöneltme”yi ifade etmektedir. Kelime, eski Yunan komutanlarından Sterategos’un malûmat ve sanatına mal edilerek kullanılmaktadır (Dinçer, 1998:14). Stratejinin bilimsel bir disiplin olarak gelişmesi, hucûm ve savunma için askeri alanda kullanılmasıyla başlamış, tarih boyunca orduların askeri tekniklerini etkin ve verimli şekilde kullanmak istemesi, stratejik güçlerinin de göstergesi olmuştur (Eren, 2010:1). Düşmanın ne durumda olduğunu, askeri mühimmatın miktar ve kalitesini, savaş meydanının durumunu, düşmana üstünlük sağlayacak fırsat ve tehditlerin neler olduğunu, kendi asker gruplarının durumunu, güçlü ve zayıf yönlerin tespiti askeri stratejinin temel unsurunu oluşturmaktadır. Askeri sahada stratejiler düşman tarafın ihtimal hamleleri gözönünde tutularak uygulanır. Şayet karşınızda bir düşman hareketi yoksa, bu durumda stratejilere ihtiyaç olmaz, planlar yapılır ve realize edilir. (Ülgen ve Mirze, 2013:35).

1930-1940'lı yıllardan itibaren strateji kelimesi sosyal bilimlerde ve iktisadi yaşamın içerisinde yansımaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı çalışmalarda strateji kelimesine rastlanmıştır da asıl iktisadi anlamıyla ilk kez iktisatçı ve matematikçi olan iki bilim insanı, Neumann ve Morgenstern tarafından kullanılmıştır. Neumann ve Morgenstern (1944), stratejiyi birey ekonomisi noktasından değerlendirmiş ve rakibine karşı üstün gelmeye çalışan iki sporcunun akla uygun davranışlarını sistematik açıdan açıklamaya çalışmışlardır. İktisadi ve toplumsal hadiselerde bu faraziye geçerli olmadığı halde, oyun teorisiyle birlikte strateji kavramı sosyal bilimlerde yansımış ve bir temelin oluşturulması adına önemli bir katkı sağlamıştır (Dinçer, 1998:15). Kavram işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılda fazlaca kullanılmaya başlanmış ve ilerleyen zamanlarda ise rekabetçilik kapsamında ele alınmıştır (Ghemawat, 2002: 37). Kısaca yönetim bilimi olarak strateji, bir organizasyonun vizyon ve misyonu dahilinde izleyeceği yollardır (Bryson, 1998:5).

Strateji, bağımsız bir yönetim süreci olmayıp; bir organizasyonu yüksek bir misyon ifadesinden, bütün ofis çalışanlarının yapmış oldukları işe doğru götüren mantıksal bütün çerçevesinde yapılan bir hamledir. Şekil 1.1, bu konuda pratikte etkili olabileceğini düşündüğümüz bir çerçeve sunmaktadır. Bir organizasyonun misyonu, o organizasyonun varoluş sebebini açıklar ve bir iş biriminin daha geniş organizasyon şemasındaki konumunu belirleyen başlama noktasıdır. Misyon ve ona eşlik eden çekirdek değerler zamanla sabitleşir. Organizasyonun vizyonu gidilen tarafı tayin eden bir gelecek resmi çizer ve kişilerin organizasyonlarına neden ve nasıl destek vermeleri gerektiğini idrak etmelerine katkıda bulunur. Strateji, dış koşulların ve iç kapasitenin sağladığı değişken durumlara hazırlıklı olabilmek için zamanla gelişir ve değişir (Kaplan ve Norton, 2014:58).



Şekil 1.1: Kurumsal Karne

Kaynak: Kaplan, R.S., Norton, D.P (2014). *Strateji Haritaları*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, s.59

Stratejik yönetim kavramı ise; bir örgütün geleceğe yönelik gaye ve amaçların belirlemesine ve bu gaye ve amaçlara nasıl ulaşması gerektiğine ve bu yolda faaliyetleri saptamaya olanak sağlayan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2003:3). Stratejik yönetim, işletmelere rakiplerinden daha verimli ve değişik işler yapabilmeleri için müşterilerine daha iyi bir hizmeti daha düşük fiyatlarla nasıl sunabileceklerine dair benzersiz yollar sunan, rekabet üstünlüğü sağlayan yönetim aracıdır (Engert vd. 2016: 283).

Başka bir ifadeyle stratejik yönetim; etkinlik gösteren stratejiler tasarlamaya ve gerçekleştirmeye, neticelerini tahlil ederek denetlemeyi amaçlayan karar ve faaliyetlerin tümü şeklinde tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998: 35). Stratejik yönetim, stratejilerin seçilebilmesi için icap eden inceleme, araştırma, değer takdir etme ve seçim çabalarının planlanmasını, bu stratejilerin uygulamaya elverişli hale getirilebilmesi için kurumiçi her çeşit yapısal ve güdüsel önlemlerin alınarak işlerlik kazanmasını, stratejilerin amaç ve hedeflere uygunluğunun denetlenmesini içeren ve organizasyonun tepe yönetiminin faaliyetlerini içeren süreçler toplamıdır. Strateji, varılmak istenen hedeflere ulaşmak için izlenen politikalar ve planlar bütünüdür, gelecekle ilgilidir ve işletmenin en uygun duruma ulaşması için seçilmiş olan kararlar dizisinden oluşmaktadır (Satı, 2013:289-290).

1.1.2. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Strateji, 1940'lı yıllara kadar askerliği ilgilendiren bir konu olarak görülmüştür. Askerlik tarihi stratejiyle ilgili hikâyelerle doludur. Hemen hemen yazılı tarihin başlangıcından bugüne kadar liderler düşmanı yenmek amacıyla saldırı, savunma ve karşı saldırı durumlarında nasıl davranılması gerektiği konularını belirlemiştir. Strateji sözcüğü, Yunanca kökeni generallik anlamına gelmektedir. 17. yüzyılın sonlarında İngilizce sözlüğe askeri bir terim olarak girmiştir. O dönemde, düşmanın görüş alanının dışında gerçekleşen savaş hazırlığı anlamında kullanılmıştır. Strateji kavramın kökenlerini M.Ö. 500 yılında General Sun Tzu'nun "Savaş Sanatı" kitabına kadar geriye götürmek te mümkündür (Barutçugil, 2013:49).

Stratejik yönetimin iş dünyasında kullanılmaya başlanması yönetim biliminin doğuşundan oldukça sonraki zamanlara/ 20.yüzyılın ikinci yarısına rastlar (Dinçer, 1998:42). Tarihsel gelişim olarak stratejik yönetim düşüncesini aşağıdaki gibi dönemlere ayırmak mümkündür:

1. 1960-1980'li yıllar *stratejik planlama anlayışı devresi*,
2. 1980-1990'li yıllar *rekabet stratejisi anlayışı devresi*
3. 1990'lı yıllardan günümüze... *temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı devresi*.

Yukarıda üç ana dönem olarak belirtilen her bir anlama biçimi diğerinden ana varsayımları ve önerileri bakımından önemli derecede farklılık göstermekle birlikte, her birinin birbirini tamamlayan anlayışlar olduğu da görülecektir. Bu stratejik anlayışlar günümüzde yönetim ihtiyaçlarına cevap verdikleri için ve gelecekte bunu sağlamayı sürdürmeleri durumunda varlıklarını devam ettireceklerdir (Barca, 2009:35).

2. Dünya Savaşı'nın ardından, Amerikan ekonomisi hızla büyümeye başlamış, işletmelerin yıllık bütçeleri büyüyen bu ekonomide paylarını gösterme açısından yetersiz kalmış ve dış çevrede meydana gelen başdöndürücü değişim geleceği öngörebilme ihtiyacının doğmasına sebep olmuş ve daha uzun vadeli planlamayı zorunlu kılmıştır. Böylelikle örgüt planlaması ve politikası, uzun dönemli planlama konularının çerçevesi içinde incelenmeye başlandı. Gerçekten de 1960'lı yıllarda işletmeler için en önemli sorun, gelecek birkaç yıl için planlar geliştirmek ve onları gerçekleştirmek olmuştur. Bu anlamda işletme politikası, yöneticilere bir kural olarak gelecekte nasıl davranmaları gerektiğini gösteren açıklamaların yapılmasını içermektedir (Dinçer, 1998: 43).

1970'li seneler işletmelerde stratejik iş birimlerinin öne çıktığı ve stratejik planlama çalışmalarının ehemmiyet kazandığı dönem olan, stratejik planlama dönemidir. Stratejik planlama döneminde sadece geleceğe dair öngörülerde bulunmanın hedef ve amaçlara erişmede yeterli olmadığı anlaşılmış ve işletmeler için varılacak amaçlar saptamak yerine takip edilecek yolları ve yöntemleri belirlemenin ne denli önemli olduğunun farkına varılmıştır (Güçlü, 2003: 71). 1980'lere kadar süren bu dönemde, stratejik sonuçlar çevredeki değişimlere göre değerlendirilmiş ve bu değerlendirmelerden sağlanan geribildirimlerle işletmenin kendini yeniden revize etme gereği doğmuştur. Bu durum sonucunda "stratejik yönetim süreci" kurulmaya başlanmıştır (Satı, 2013:291).

1980'ler strateji konusunda yüksek değerlerin oluşturulması ve üstün kurumsal performansın tanımlanmasında/izahında kullanılan iki önemli paradigmadan biri sayılan *Endüstriyel Örgüt Teorisi* bu dönemde ön plana çıkmıştır. Bu teori, stratejik yönetime farklı bir bakış açısı kazandırmakla birlikte, teorinin işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için meydana getirilecek olan stratejileri seçmelerinde, işletmelerin içinde buldukları endüstrinin yapısını, başka bir deyişle, işletmenin dışındaki etkenlerin göz önünde tutulması gerektiği hususunu ön plana çıkarmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 41).

1990'lı yıllar stratejik yönetim sürecinde *Stratejik Görüş* devresi olarak anılmaktadır (Güçlü, 2003: 72). Strateji konusunda yüksek kıymetlerin oluşturulmasını sağlamada ve üstün kurumsal/örgütsel performansın belirtilmesinde/açıklanmasında kullanılan iki önemli değerler dizisinden ikincisi olan *Kaynak Temelli Teori*'nin ortaya çıktığı bu dönemde, işletme stratejilerin oluşturulmasında işletmenin kurumiçi unsurlarını gözönünde bulundurulmasının zorunlu olması tezi ortaya konulmuştur (Güleş ve Bülbül, 2004: 41). 1990'lı yılların stratejik yönetim düşüncesini, hızla değişen çevre koşulları içinde hızla değişip kendini yeniden üretebilecek bir değerler bütünü, bir kültür, bir ortak görüş anlayışı belirlemektedir. 1980'lerden önce, yalnızca çok özel iş sahalarında yalnızca büyük holding ve şirketler tarafından bilinen ve uygulanan stratejik yönetim, bugün pek çok sayıda örgüt/kuruluşlar tarafından amaca ve hedeflere ulaşmada araç olarak kullanılmaktadır. İşletmeler stratejik yönetimle, kurumiçi eylemsel etkinliğin artırılmasına yönelik yönetim uygulamalarından farklı olarak, iş tasarımlarını yeniden gözden geçirerek dışa dönük "farklılıklar" veya "üstünlükler" yaratmayı amaçlamaktadırlar (Satı, 2013:292).

1.1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, işletmenin günlük ve rutin işlerinin yönetimi olmaktan daha çok, örgütün uzun vadeli hayatta kalma periyodunu arttırabilme ve rekabet edebilme kabiliyetinin geliştirilebilmesi noktaları üzerinde durmaktadır (Satı, 2013:304).

Stratejik yönetim, bilgiye ve veriye dayanan, bunları kullanarak gelecek öngörüsünde bulunan, yönetim süreçlerini bu doğrultuda kullanan bir sistemdir. Temel özellikleri itibariyle diğer yönetim şekillerinden ayrılır (Narinoğlu, 2009:127). Stratejik yönetimin ana hususiyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Stratejik yönetimin asıl amacı, işletmelerin/örgütlerin gelecekteki performansını arttırma, verimliliğini ve karlılığını yükseltmektir. Stratejik yönetim, geleceğe dönük olarak vizyon oluşturulmasını amaçlar. Örgütlerde vizyon saptandıktan sonra, örgütü vizyona taşıyacak misyon belirlenir. Örgütlerde vizyon ve misyonun üst yönetimden alt kademeye kadar herkes tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem arz eder fakat yalnızca vizyon ve misyon belirlenmesi örgütsel başarı için kafi olmamaktadır. Örgütsel başarı için

bunların dışında, örgütü hedefe ulaştıracak stratejiler ve aksiyon planları ortaya konulmalıdır.

- Stratejik yönetim, genellikle tepe yönetimi ilgilendiren bir konudur. Tepe yönetimin oluşturduğu stratejik plan daha alt kademelerde çalışacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimde başarıyı yakalayabilmek için stratejik yönetim süreci boyunca görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların isabetli bir şekilde seçilmesi büyük önem taşımaktadır.

- Stratejik yönetim, örgütün dahili ve harici muhitini analiz etmesine olanak tanıyan bir işletme yönetim uygulamasıdır. Stratejik yönetim, örgütün iç bünyesindeki güçlü ve zayıf yönlerin saptanmasını sağlar. Bunlara ilaveten stratejik yönetim, örgütün diğer örgütler karşısındaki pozisyonunu saptamaya olanak sağlar. Örgüt dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler bulunarak, örgütün rekabet edebilmesi, daha başarılı olması için stratejilerin seçilip uygulanmasına çalışılır. Özetlenecek olursa, stratejik yönetimle örgütün elinde bulundurduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf taraflar, dış çevresel fırsatlar ve tehditlerin tespiti ve analizi yapılır.

- Stratejik yönetim, örgütün gelecekteki faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, gerçekleştirilmesi ve denetlenmesi süreçlerini içerir.

- Stratejik yönetim, stratejilerin meydana getirilmesi ve seçilmesinde portföy ve rekabet analizlerinden faylanır. Strateji tercihinde kullanılan Portföy analizleri ile örgütün/işletmenin diğer başka işletmelerle birleşme, pazarda faaliyete devam etme veya pazardan ayrılma, ve bu gibi meselelerde daha sağlıklı karar alması hedeflenir.

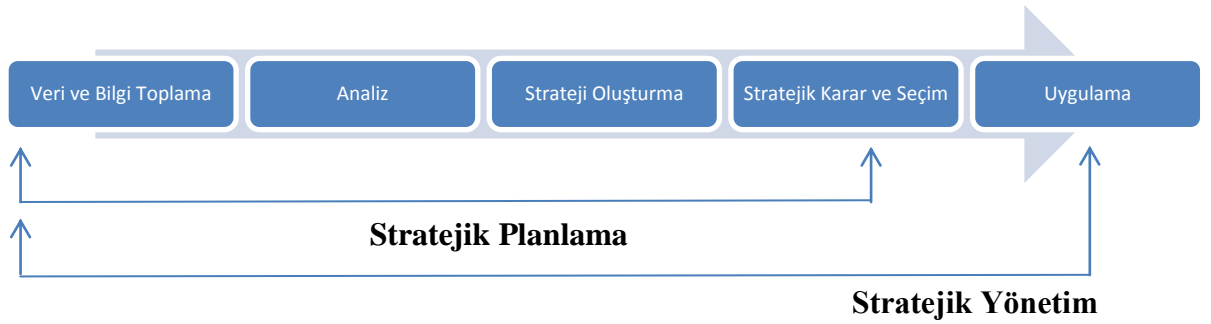
- Stratejik yönetim, en doğru strateji ve taktiklerin belirlendiği *stratejik düşünme* aracıdır. Stratejik düşünmeye yardımcı olur.

- Stratejik yönetim, takım çalışması faaliyetlerine bağlı olarak organizasyonun amaç ve hedeflerine erişebileceğinin ehemmiyeti üstünde durur. Stratejilerin seçimi tepe yönetimin büyük katılımı ile uygulanır ve firma için yüksek düzeyde fayda sağlayacak karar verme teknikleri seçilir.

- Stratejik yönetim, örgütlerdeki sorunların kolayca tespit edilmesi ve etkili bir şekilde problemlerin giderilmesine yardımcı olur. Toplam kalite yönetimi tekniklerinden büyük oranda yararlanır (Aktan, 2008:6-7).

1.1.4. Süreç Olarak Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim süreci, stratejik planlama faaliyetleri ile başlamakta ve stratejilerin uygulanması ile devam etmektedir. Bu süreç, organizasyonun hedef ve amaçlarına erişme muvaffakiyetinin ölçülmesi ve elde edilen performans bilgisinin stratejik planlama faaliyetlerinde uygulanmasını içeren döngüsel bir yapıya sahiptir (Satı, 2013:294). Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelmektedir. Sürecin mantıki olarak başlangıcını, amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi safhalarından meydana gelmektedir (Dinçer, 1998:49). Şekil 1.2 stratejik yönetim sürecini açıklamaktadır.



Şekil 1.2: Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Ülgen, H., Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, s.39.

Stratejik yönetim konularının sadece geleceği tahmin ve bununla ilgili uygulamaların ötesinde yeni görevler ve misyonlara sahip olması gerektiğini ileri süren bazı düşünürler, her işletmenin kendi geleceğini belirleme şansı olduğunu belirterek, bunların kendi kaderlerini yönetebileceklerini ileri sürmektedir. Böylece çağdaş yöneticilerin, günlük yönetim sorumlulukları yanında işletmelerin geleceklerini de şekillendirmek sorumluluğu taşımaları gerektiğini ve bunun için de geleceği arzu ettikleri şekilde biçimlendirebilecek stratejiler geliştirmekle yükümlü olduklarını ileri süren yeni yönetim paradigmaları, iş hayatında yer edinmeye başlamıştır (Ülgen ve Mirze, 2013:40).

1.1.5. Stratejik Yönetimin İşletmeler Açısından Faydaları

İyi ve uygulanabilir bir stratejik yönetime sahip olan bir işletmede, Ar-Ge faaliyetlerinin daha önceden planlama zorunluluğu olduğundan, çevredeki değişimlere de hazırlıklı olur. Böylelikle entegre olmuş ve uyum içinde çalışan bir şirket konumunu yakalar. Kısaca, uygun ve nitelikli bir yönetim stratejisini elinde bulunduran işletmelere sağladığı azami faydanın, yanlış ve uygunsuz sonuçlara yol açacak kararlar verme durumunda kararın risklerini minimuma indirme olduğu söylenebilir (Köse, 2013:92). Bununla birlikte, stratejik yönetimin uygulanabilmesinde en önemli araç stratejik planlamadır. Stratejik yönetim ile stratejik planlama bir bütündür birbirinden ayrı ve bağımsız olarak düşünülemez. Stratejik yönetimin işletmelere olan yararları, planlama ve yönetim boyutu birlikte değerlendirerek sayılabilir. Stratejinin yönetim açısından faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Narinoğlu, 2009:127-128):

- Kurumun ve işletmenin belirsizlikten kurtarılması,
- Yönetimde dahil olmak üzere işletmenin tüm çalışanlarının; stratejik düşünebilme yetisini artırma, analiz yeteneğini geliştirme, karar alma ve faaliyete geçirme zemininin oluşturulması,
- Alternatif strateji seçeneklerinin saptanabilmesi ve strateji seçimi yeteneğinin geliştirilmesi,
- Kuruma aidiyet duygusunun artırılması,
- Kurum içi liderlik vasfının ortaya çıkarılması,
- Yöneticilerin yönetme kabiliyetinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi,
- Kurumda yönetim ve iletişim kabiliyetinin geliştirilmesi,
- Kurumun değişimini ve yenilenmesini sağlaması,
- Kurumun özgüveninin ve motivasyonunun artırılması,
- Ürün ve hizmetlerde kalite, etkinlik ve verimliliğin artırılması,
- Mevcut durumdan daha iyi bir konuma geçmeyi sağlaması,
- Kurumiçi ve kurumdışı iletişim, koordinasyon ve işbirliğinin daha etkin bir şekilde kullanımına olanak sağlaması,
- Kurumiçi oto-kontrol sisteminin daha işler hale getirilmesi,
- Kurumiçi şeffaflık, dürüstlük ve hesap vermeye zeminin hazırlanması,
- Performans kriterlerinin getirilmesi,
- Ölçme ve değerlendirmeye kurumsal kapasitenin artırılması.

1.1.6. Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Stratejik Yönetim Yaklaşımları alanyazında farklı yazarlar tarafından; Adrian Slywotzky'nin Stratejik Yönetim Yaklaşımı, Hamel ve Prahalad'ın Stratejik Yönetim Yaklaşımı, Andrew Grove'un Stratejik Yönetim Yaklaşımı şeklinde açıklanmıştır.

1.1.6.1. Adrian Slywotzky'nin Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Slywotzky'nin geliştirmiş olduğu kavramların en başında *Değer Göçü* kavramı gelmektedir. Değer Göçü kavramı, kârın ve meydana gelen değer bir sektörden bir diğerine bir işletmeden diğerine doğru ilerlemesidir. Slywotzky, *Değer Göçü* ile klasik rekabet anlayışının (tünel vizyonu) da terk edilmesi gerektiğinin üzerinde durmuştur. Daha net bir ifadeyle, sektörler arasındaki rekabeti ortaya çıkartan *Değer Göçü* kavramı muhim bir kavramdır. Slywotzky'ye göre bir "tünel vizyonu" olan klasik rekabet anlayışı, olaylara, rakiplere, çevreye geniş perspektiften bakmaya mani olur. Çünkü işletmeler yalnızca bu tünelin içindeki kendi sektöründeki rakiplerini, gözleyerek ve onlarla rekabet etme çabasına girerek süreci geçirirler. Bundan dolayıdır ki, birbirlerini ikame edebilecek ve rakip sayılabilecek firmalar arasındaki durumu belirtmek için "Değer Göçü" kavramı kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre Slywotzky'nin ifadesi ile "radar vizyonu"nun uygulanması ile mümkün olabilmektedir. Böyle bir görüş açısı ile endüstriler arası rekabet vurgulanmakta ve işletmelerin sadece belirlenmiş endüstri içerisinde değil, sektör sınırlarını revize ederek daha geniş bir alanda rekabet etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bir diğer ifadeyle Slywotzky'nin rekabet anlayışı bir sektörde pazar payının artmasını sağlamak yerine ana amaç olan kârlılığını artırmak için, yenilik faaliyetleriyle sektörlerin geliştirilmesi gerektiğinin altını çizmektedir (Kırım, 1999: 31–35).

1.1.6.2. Hamel ve Prahalad'ın Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Gary Hamel ve ve C.K. Prahalad, pekçok stratejik düşüncenin veya uygulamanın, işletmelerin mevcut rekabet alanı içinde nasıl konumlandırılacağı konusuna odaklandığını belirterek, bu yaklaşımın firmaları geride bırakacağını iddaa etmektedirler. Buna göre; mevcut sektör yapısını veri olarak kabul etmek ve halihazırdaki geleneklere karşı çıkmamak, geçmişi korumak anlamına gelir. Halbuki

firmalar için gelecek hayati bir öneme sahiptir. Bu açıdan gelecek üzerinde odaklanmak; daha iyi öngörülerle, henüz mevcut olmayan mal ve hizmetleri, hatta sektörleri hayal edebilme ve ortaya çıkarabilme yeteneğine sahip olmak gerekir (Dinçer, 1998:120).

Hamel ve Prahalad, işletmelerin stratejik bir yapılanmaya sahip olmaları gerektiğini ısrarla vurgulamışlardır (Güçlü, 2003: 72). Hamel ve Prahalad'a göre stratejinin devamlı öğrenmeyi, hata yapmamayı ve hatalardan ders almayı sağlayan bir yapısı olmasını önerirler. Bu stratejide ilk adım, çekirdek(öz) yetkinliklerin belirlenmesidir. Sonraki adım ise, işletmenin sahip olduğu bu yetkinliklerle neler yapabileceğini ortaya çıkarmak için pazarın nasıl gelişeceği ve müşterilerin gelecekte neler isteyecekleri gibi konularda sektör öngörüsünün yapılmasıdır son aşama, sektör öngörüsü doğrultusunda bir stratejik niyetin oluşturulmasıdır. Stratejik niyet, işletmenin gelecekle ilgili hayali veya amacını ifade eder. İşletme, bu niyetle yola çıkarak, temel yetkinliklerini kullanan bir stratejik mimariyle kendi geleceğini oluşturacaktır. Çekirdek(Öz) yetkinlikler kavramı günümüzde yönetim dilinde yaygın kullanılmaktadır (Barutçugil, 2013:72). Ana yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonuna ulaşmasını sağlayan, rakip işletmeler tarafından kolaylıkla benzeri yapılamayan bilgi, beceri ve yeteneğidir (Koçel, 2011).

1.1.6.3. Grove'un Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Stratejik yönetim yaklaşımı'na ismini veren Intel şirketinin başkanı Andrew Grove, zamanımızın en büyük mikroişlemci imalatçısı olarak bilinmektedir. Grove, Intel şirketinde yaşadığı tecrübe ve deneyimlerin sonucunda *Stratejik Dönüm Noktası* adını verdiği ve bir temele oturttuğu Stratejik Yönetim Yaklaşımı, strateji ve iş dünyasına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır (Pekdemir, 2000:17-18).

1.2. Uluslararası Stratejik Yönetim Süreci ve Uluslararası Stratejiler

Stratejik yönetimin işletmelerin gelecekle ilgili yeni konumlandırılmasını yapmaya yarayan, aynı zamanda faaliyette bulunduğu pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bir süreç olduğu şüphesizdir. Genel olarak sınırları nispeten ulusal sınırlar içinde belirlenmiş pazarlarda faaliyette bulunan işletmeler, bir müddet sonra geliştikçe veya yaşamlarını sürdürebilmesi onları yeni açılımlara zorladığında, yeni pazarlara yönelmeye çalışmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2013:308).

1.2.1. Uluslararası Stratejik Yönetim Süreci

Uluslararasılaşma yolunda olan bir firma, pazara girerken nasıl bir yol izleyeceği ve pazara katılımın ne düzeyde olacağı konularında karar almak durumundadır. Çoğu firma uluslararası pazarlarda çeşitli evrelerden geçerek gelişmekte ve her evre sonucunda daha fazla uluslararasılaşmanın gerektirdiği strateji ve taktiklerle yol almaktadır (Altınbaşak vd., 2008:47).

Uluslararası stratejik yönetim sürecinin yerel pazarlardaki genel stratejik süreçten tek farkı; faaliyet alanlarının daha geniş, karmaşık, çok sayıda, çeşitli ve farklı kültür ve toplumlardaki tedarikçi, rakip, müşteri ve tüketicilerden oluşması, faaliyette bulunulan pazarın daha geniş olmasıdır. Uluslararası genel ve sektörel çevrede olaylar ve aktörler çok sayıda olacağı için, karmaşıklık ve çeşitlilik gösterebilmektedir. Yapılacak analizler de ulusal pazarlardaki analizlerden farklı olarak daha kapsamlı olacak ve sonuçların yorumlanması da daha zor olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013:310).

1.2.2. Stratejik Yönetim Açısından Uluslararası Stratejiler

Bu bölümde uluslararası stratejiler değişik boyutlarla ele alınarak; uluslararası ülke/pazar stratejileri, uluslararası ürün stratejileri, uluslararası kurumsal stratejiler, uluslararası rekabet stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.2.1. Uluslararası Ülke/Pazar Seçim Stratejileri

Uluslararasılaşma sürecinde faaliyetlerin yapılacağı ülke seçimi, uluslararası pazarlarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ortalamanın üzerinde getiri sağlamak açısından çok önemlidir. Uluslararası pazarlarda başarı kazanma olasılığının yükseltilmesi etkili bir pazar analizi ile gerçekleştirilebilir. Bu durumda; önce ülke seçiminde dikkate alınacak ve değerlendirilmesi yapılacak faktörler belirlenir. Sonraki aşamada çeşitli ülkeler, belirlenmiş faktörler açısından değerlendirilir. Üçüncü aşamada uluslararasılaştırmanın işletme için maliyet-yarar açısından analizi yapılır. Son aşamada ise kriterler açısından en uygun olan ülke seçilir (Ülgen ve Mirze, 2013:330).

1.2.2.2. Uluslararası Ürün Stratejileri

Küresel rekabet ortamında başarıyı yakalamak isteyen işletmeler, herşeyden önce küresel pazarda uygulayacakları ürün stratejilerini belirlemelidirler. Küresel bir ortamda rekabet edebilecek, müşteri bağlılığı ve müşteri memnuniyeti sağlayabilecek yeni ürünlerin meydana çıkarılması ve pazara sunulması ise sürekli olarak pazar araştırması yapılmasına ve pazarlama çalışmalarına ayrılan bütçeye bağlıdır. Küresel ortamda başarıyı yakalayan işletmeler, her yerde ve zamanda kaliteli ürünler sunan işletmelerdir. Bu nedenle, küresel pazarlarda rekabet eden küresel işletmelerin ve küreselleşme sonucunda rekabet ortamında bulunan ulusal işletmelerin temel stratejisi, doğru ürünün doğru yer ve zamanda tüketiciye ulaştırılması olmalıdır (Altınbaşak vd., 2008:356).

1.2.2.3. Uluslararası Kurumsal Stratejiler

Uluslararası işletme stratejileri, kısmi olarak uluslararası arenada seçilen işletmenin şekline bağlı olarak işbirliği sağlayabilmek için seçilen stratejilerdir. Birtakım birleşimler, onlara üye olanların ülkede nasıl bir strateji uygulayacağına karışmazken, bazı birleşimler de dikte yoluyla ürün ve ülkelerde çapraz kaynak paylaşım standartlarını sağlamak için şirket stratejilerinin tüm unsurlarına müdahale ederler. Uluslararası düzeyde işletme stratejisi, hem ürünlere hem de coğrafik farklılaşma/ayırışma yoluyla faaliyet gösteren işletme alanlarına odaklanır. Şayet işletme, birden fazla endüstride ve birden fazla ülke ve bölge alanında faaliyetini sürdürüyorsa, uluslararası seviyeli şirket stratejisini uygulamak zorundadır. Üst yönetim, izlenilen uluslararası şirket stratejisine bağlı olarak işletme ve ülke düzeyine göre yönetim seviyelerinde önemli girdiler olsa dahi, stratejilere rehberlik etmek ister. Çok uluslu, global ve uluslar ötesi olmak üzere üç çeşit uluslararası strateji vardır (Aktaş, 2015:10-11).

1.2.2.3.1. Çok Uluslu Strateji

Çok Uluslu Strateji, strateji seçim ve faaliyet kararlarının, ürünlerin ülkenin yerli müşterisine hitap edebilmesi gayesiyle, ülkelerde faaliyette bulunan işletmelerce satın alınmasını sağlayan bir uluslararası stratejidir (Aktaş, 2015:11). Bu stratejide:

- Farklı ülkelerdeki birimler birbirlerinden bağımsızdırlar.

- Her birim kendi pazarında faaliyette bulunur.
- Uluslararası merkez diğer birimlerden farksızdır.

1.2.2.3.2. Küresel Strateji

Global strateji olarak da nitelendirilen bu strateji sayesinde; merkez ülke ofisinin dikte ettiği rekabetçi strateji ile ülke pazarlarındaki ürünler standart hale getirilir. Küresel stratejinin risk yaratması daha düşük seviyelerde olmasına rağmen, bu pazarların fırsat olarak sunulması ve tanıtılması faaliyetlerinin zayıf olmasından dolayı ve de fırsatların yerel pazarlara adapte edilememesinden dolayı, işletmeler yerel pazarlarda büyüme isteklerinden vazgeçebilmektedirler (Aktaş, 2015: 11-12). Bu stratejide:

- Farklı pazarlardaki/ülkelerdeki birimler bir merkeze bağlı olarak çalışır.
- Uluslararası merkez, farklı ülke pazarlarına standart ürünler geliştirip pazarlamaya çalışır.
- Ölçek ekonomisi oluşturabilmek adına üretim faaliyetleri de tek merkezden yürütülür.

1.2.2.3.3 Uluslar Ötesi (Transnasyonel) Strateji

Transnasyonel stratejide işletmeler, hem küresel pazarlardan faydalanma, hem de yerel duyarlılığa özen gösterme çabası içindedirler. Kaynaklar yabancı ülkedeki faaliyetlere kanalize edilmiştir ve bu amaçla koordine edilmektedir. Transnasyonel işletme stratejisinin genel olarak diğer stratejilerinden daha fazla performans sağlaması en önemli olumlu yönlerinden biridir. Stratejinin uygulanabilirliği zor olmasına rağmen, gittikçe artan rekabet ortamında bir zorunluluk olarak görülmektedir (Aktaş, 2015:12).

1.2.2.4. Uluslararası Rekabet Stratejileri

Aynı pazarda, sektörde aynı ya da benzer mal ve hizmetleri aynı grup tüketicilere arz eden firmalar, birbirlerinin rakipleridir. Rekabet, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılarken, onların istek ve beklentilerine cevap veren ve onlar için fayda yaratıp, değer oluşturan stratejilerle pazarda savaş vermek anlamına gelir. Değer yaratma, müşteriye minimum maliyetli veya farklı nitelikli mal/hizmet sunma olduğuna göre, pazar rekabeti de bu noktalarda yoğunlaşacaktır. İşletmeler ya

minimum maliyetle mal/hizmet üreterek tüketiciye arz eder ya da yüksek fiyatlarla arz edilen farklı nitelikli mal/hizmetlerle tüketicinin talep ve isteklerini karşılar (Ülgen ve Mirze, 2013:257).

Yukarıdaki açıklamalar neticesinde Uluslararası Rekabet Stratejileri; Düşük Maliyetle Pazar Liderliği Stratejisi, Farklılaştırma Stratejisi ve Odaklanma Stratejisi olmak üzere üç ayrı başlık altında incelenmeye çalışılacaktır.

1.2.2.4.1. Düşük Maliyetle Pazar Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği, verimliliği sağlayacak şekilde tesislerin dizayn ve inşa edilmesini, tecrübelerden büyük oranda maliyet minimasyonunu, etkili maliyet politikası ve genel giderlerin denetimini, önemsiz müşteri hesaplarından uzak durulmasını ve AR-GE, reklamlar, satış gücü, servis vb. gibi noktalarda maliyetlerin minimize edilmesini zorunlu kılar. Hizmet, kalite ve diğer benzer unsurlar gözardı edilmeden, rakiplere kıyasla düşük maliyet, bu stratejinin ana unsurudur. Maliyet unsuru, işletmeye rekabet ortamında bir savunma sağlar. Düşük maliyetlilik pozisyonu, işletmeyi alıcılara karşı korur, çünkü alıcılar fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat seviyesine kadar düşürmek için güç kullanabilir. Maliyet liderliği düşük maliyet stratejisini tercih eden işletmeler, hedef maliyetleme yöntemiyle, üretim maliyetlerini, planlama aşamasından başlayarak düzenli bir şekilde indirmeyi hedefler. Hedef maliyetleme, hedeflenen pazar payına ulaşabilmek amacıyla belirlenen satış fiyatına göre hesaplanan piyasa mekanizmasına dayalı bir maliyettir. Hedef maliyetlemede pazar payı ve büyüklüğü, rakiplerin durumu, pazarın satış fiyatına karşı hassasiyeti gibi faktörler, satış hacminin saptanabilmesi için analiz edilmelidir (Bayri, 2005:3).

Peki işletme maliyetleri nasıl, hangi yöntemlerle düşürmeye çalışacak, hangi faaliyetlerin maliyetlerini en aza indirmeye çalışılacaktır? Bu sorulara cevap verebilmek için Porter'ın Değer Zinciri yaklaşımına başvurmak gerekmektedir. Değer zinciri analizinde, destek faaliyetler ve temel faaliyetler vardır ve bu faaliyetler birbirleriyle etkileşim halindedir. Bir işletmenin değer zinciri fonksiyonu, maliyette veya farklılaşmada rekabet avantajı yaratır (Porter ve Millar, 1985:150).

Maliyet liderliği stratejisinde işletmeler müşteriye değer yaratmayan ancak maliyet unsuru olan faaliyetler var ise bunları elimine etmekte ya da değer yaratılabilmeleri açısından tekrar gözden geçirmektedir. Böylelikle maliyetler

rakiplerin maliyetlerinden daha yüksek düzeyde ise indirilmeye çalışılmaktadır. Değer yaratan faaliyetlerde ise işletme iç verimlilik çalışmaları ile maliyetleri düşürmeye çalışılmaktadır. Örneğin, işletme atıl kapasite var ise bunu değerlendirebilir, çalışan sayısını azaltabilir, maliyetleri azaltan yeni üretim teknolojilerini kullanabilir. Faaliyet değer yaratıyor, rakiplerin maliyetlerinden daha aşağı çekilemiyorsa bu durumda işletme değer yaratan faaliyetleri dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yoluna gidebilmektedir (Mirze vd., 2013:41).

Günümüzde saat endüstrisinden Casio ve Timex, otomobil sektöründen Hyundai, perakende sektöründen Wal-Mart, kalem ve jilet endüstrisinden BIC başta olmak üzere pek çok işletme maliyet liderliği stratejisini uygulamaktadır. Perakende sektöründe Wal-Mart maliyet liderliği stratejisini rakipleri ile kıyaslandığında başarı ile devam ettirerek sektöründe rekabet avantajı elde etmektedir. Wal-Mart, bu üstünlüğünü faaliyetlerinde farklı süreç ve uygulamalarla yakalamıştır. Maliyet liderliği stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan başka bir işletme de Dell bilgisayar firmasıdır. Dell, en büyük rakipleri olan Hewlett-Packard, Toshiba, Sony gibi firmalarının aksine ürettiği bilgisayarlarını aracı devreye sokmadan, müşterilerine direkt olarak sunmakta ve böylelikle yüksek dağıtım maliyetlerinden tasarruf etmektedir ve PC sektöründe küresel anlamda en düşük maliyetli üretici konumuyuda anılmaktadır. Türkiye'de ise Carrefour, Yeni Karamürsel (YKM) gibi işletmeler yüklü miktarlarda mal satın alarak, mağazalarına etkin bir şekilde dağıtmakta ve pazarlama maliyetlerini en aza düşürerek, ürünlerini müşterilerine daha az fiyatla satabilmektedir (Bal, 2012: 52).

1.2.2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi

Standart mal ve hizmetlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarına yanıt veremediği durumlarda, beklentinin karşılanamadığı hallerde işletmeler müşterilerin istek, gereksinim ve beklentilerini karşılamak şartıyla, farklı çözümler üretmek durumundadırlar. Sektörde kalıcı olmanın ve rekabet edebilmenin başka bir yolu da budur. Rakiplerin uygulamalarından farklılaşarak, müşteri istek ve beğenilerini kendi mal ve hizmetlerine yönlendirmek farklılaştırma stratejisinin özünü meydana getirir (Ülgen ve Mirze, 2013:264).

Farklılaştırma stratejisinde, bir işletme müşteriler tarafından değerlendirmeye alınan bazı boyutlarda sektöründe tek ve özel olmak isterse,

sektördeki tüketicilerin/müşterilerin önemli/özel olarak attığı bir veya daha fazla özellik seçer ve kendini bu özel ve önemli ihtiyaçları karşılamak için konumlandırır. Yüksek fiyatlandırma bu tek ve özel olma özelliğinin karşılığıdır. Farklılığın anlamı sektörün kendisine özgü olup, sektörden sektöre değişmektedir. Farklılaştırma; ürüne bağlı olarak yapılabileceği gibi, ürünün dağıtım ağına, pazarlama yaklaşımına ya da diğer bazı faktörlere de bağlı yapılabilmektedir. Farklılaştırmayla alakalı yaklaşımlar; marka ismi ya da tasarım, müşteri hizmetleri, teknoloji, satıcı ağı veya diğer boyutlar gibi pek çok farklı açıdan meydana gelebilmektedir. İdeal olan yaklaşım işletmenin kendini değişik boyutlarda farklılaştırmasıdır. Örneğin; ürünle ilgili değişik özellikler sunma (Microsoft Windows), üstün kaliteli servis hizmeti sunma (Fedex), geniş ürün yelpazesine sahip olma ve alternatif seçim imkanı (Amazon.com), yedek parçaya anında rahatlıkla ulaşım (Caterpillar), farklı mühendislik tasarımı ve performans sunma (Mercedes, BMW), üründe maksimum güvenilirlik (Johnson&Johnson bebek ürünleri), üretim liderliği (Honda ve Toyota otomobilleri), teknolojik liderlik (3M), ayrıcalıklı ürün imajına sahip olma (Ralph Lauren) gibi farklı işletmelerden farklılaştırma stratejileri örnekleri görülebilmektedir (Bal, 2012:53).

Farklılaştırma stratejisini uygulayacak işletmelerin aşağıdaki unsurları göz önünde bulundurması gerekmektedir (Mirze vd., 2013:38-39):

- Ürün ve hizmetlerde diğer ürünlere göre imtiyaz veya üstün olmayı elde edebilmek için yalnızca bir yol veya kapsam mevcut değildir. Çok taraflı farklılık yaratmak ve alıcıların dikkatini çekerek ve rakiplere üstün gelinebilecek konular dikkate alınmalıdır. Tüketicilerin istek ve tercihleri aynı değildir. Farklılık belli bir müşteri kesimini hedef almalıdır özellikle de alım gücü yüksek olan tüketicileri hedef almalı ve üretilen mal ve hizmetlerin kullanımları klasik olarak bilinen mamüllerden farklı olmalıdır.
- Mal ve hizmetlerin çekim gücünü devamlı kılmak için sürekli geliştirme ve yenilik gayretleri devam ettirilmelidir.
- Rakip firmalar bu stratejiyi takip etmiyorsa, fiyat düzenlemeleri ile uzun vadede daha kapsamlı bir tüketici kesimi dikkate alınmalı ve uzun süreli kârlılıklar yükseltilmelidir.

1.2.2.4.3. Odaklanma Stratejisi

Rekabet eden işletme sayısının çok olduğu, rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda, bazı orta ve küçük ölçekli işletmeler sahip oldukları varlık ve yeteneklerle bu rekabete dayanamayabilirler. Bu gibi işletmelerin, doğal olarak, rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri hemen hemen olanaksızdır. Dolayısıyla, elde ettikleri getiri de çok düşük olmakta ve uzun dönemde yaşamlarını sürdürmekte zorlanabilmektedirler. Bu durumda olan işletmeler için odaklanmış stratejiler birer kurtarıcı strateji olabilir. Pazarı oldukça daraltarak, çok farklı beklentileri olan müşteri grubuna hizmet ederek, rekabeti bir bakıma engelleyerek veya azaltarak konumlarını güçlendirebilirler, daraltılmış ve özelleştirilmiş pazarların da rekabet üstünlüğü için çalışabilirler (Ülgen ve Mirze, 2013:267).

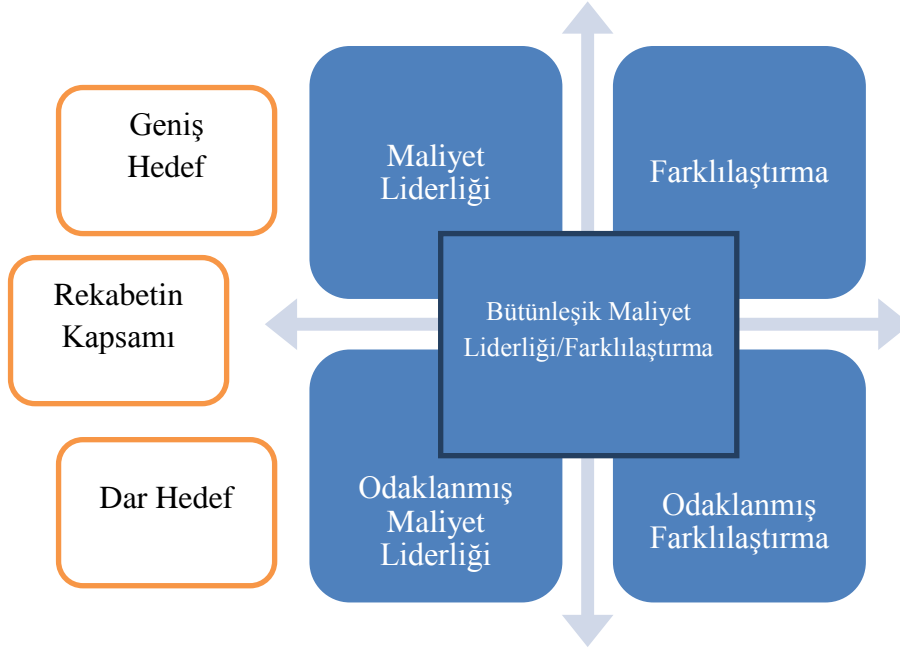
Odaklanma stratejisinde pazarın bütününe değil de, küçük bir kısmına mal ve hizmet sunmaya çalışılır dolayısıyla bu strateji, belli bir pazar bölmesine ya da nişine uygulanabilir stratejidir. Bu stratejiyi tercih eden işletmelerin en belirgin özelliği, dar bir pazarın olduğu müşteri kitlesi içinde yer almak istemeleridir. Bu bağlamda odaklanma stratejileri iki gruba ayrılmaktadır (Mirze vd., 2013:41).

• **Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi:** Az miktarda tüketici kitlesine düşük maliyet uygulayarak hitap etmeyi hedefleyen strateji türüdür. Maliyet liderliği stratejisi için ne biliniyorsa bu strateji için de geçerlidir. Tek fark, tüm pazarda değil belirli küçük bir bölümünde maliyet üstünlüğüne ulaşılmaya çalışılır.

Ülkemizde ve Dünyanın diğer bölgelerinde küçük çaplı çimento, tuğla ve kereste kuruluşları maliyet odaklı kuruluşlardır. Büyüklük itibarıyla bunlar belli bir yöreye hitap ettikleri için KOBİ niteliğindedirler. Ayrıca, ABD’de faaliyette bulunan şehir bankaları, o yöre halkını iyi tanıyan ekipler kurmak suretiyle, sadece belli bir bölgede faaliyetlerini yoğunlaştırmakta, özellikle riskten doğan maliyetlerini minimize ederek, maliyet odaklı strateji izlemektedirler. Bu kuruluşlar yöresel müşteri odaklı olarak çalışmakta, kısıtlı üretim ve hizmet kapasiteleriyle yerel etkinliklerini artırmaktadırlar (Kunt ve Yalçın, 2012: 43).

• **Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi:** Az bir tüketici kısmına farklılaştırma yaparak erişmeyi hedefleyen bir stratejidir. Farklılaştırma stratejisi için bilinen, uygulanan herşey, bu strateji için de geçerlidir. Tek fark, tüm pazarda farklılaştırılmaya gidilmeyip, belirli bir bölümünde farklılaştırmaya gidilmesidir.

Odaklanma stratejisi, firmanın spesifik bir alana odaklanmasına ve dar hedef pazardaki rakiplerden hizmeti daha iyi vermesine imkân verir. İşletmeler odaklanma stratejisi sayesinde müşterilerinin satın alma şekillerini ve tercih ettikleri sıkı bir şekilde analiz edebilme şansı yakalarlar (Kunt ve Yalçın, 2012: 44).



Şekil 1.3: Beş İşletme Düzeyi Stratejisi

Kaynak: Mirze K., Beşler S., Şakar A. N., Barca M., Paşaoğlu D., Ağlargöz O. and Dalyan F. (2013). *Stratejik Yönetim-II*. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3005 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1958, s:41.

Şekil 1.3'ten de görüleceği üzere, düşük maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında, gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına karşın odaklanma stratejisi, hedefini belirli bir pazar bölümünde gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Böylece odaklanma stratejisini uygulamaya koyan firma, daha yaygın bir pazar bölümüne hizmet veren rakiplerine göre girmeyi düşündüğü pazara daha iyi içine girip yayılmaya ve daha iyi servis vermeye gayret eder. Özellikle küçük ve orta ölçekli firmalar bu çeşit stratejileri daha yaygın tercih etmektedirler. Rekabetin çok kuvvetli yaşandığı pazarlarda bu işletmelerin tüm pazardaki tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi imkan dahilinde değildir. Güçlü işletmelerin üstünlüklerine mukabil yaşamlarını sürdürebilmeleri de zordur. İşte odaklanma stratejileri küçük ve orta büyüklükteki firmaların, seçtiği tüketici kitlesinin ihtiyaç ve isteklerini en iyi şekilde karşılayarak seçilmiş bu tüketicilere en iyi servisi vererek ya da değişik fiyat uygulaması yaparak faaliyetlerine devam

etmelerini, rekabet üstünlüğüne sahip olmalarını sağlayan çok önemli stratejilerdir (Mirze vd., 2013:42).

1.2.3. Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri

Yeni dış pazarlara girmek için, ihracat yapmak ve farklı ihracat biçimlerini kullanmak; pazarlama işbirliği anlaşmaları yapmak, lisans ve franchising vermek, ortak girişimler oluşturmak gibi çeşitli stratejik ortaklık kurmak; yurtdışında doğrudan yatırım yapmak, girilecek pazarda doğrudan şirket satın almak gibi yollarla başvurulabilir. Söz edilen bu dış pazarlara giriş yollarının her biri, firmanın örgütsel ve finansal kaynakları açısından birtakım koşulların sağlanmasını gerektirmektedir. Uluslararası pazarlara girmek aslında, hem yeni hem de mevcut köklü pazarlarda rekabet gücünü koruyabilmek bakımından bir tercih değil, bir zorunluluktur (Bradley, 2002:248).

1.2.3.1. İhracat

Birçok işletme uluslararası pazara girmek için en önce ihracat stratejisini benimsemektedir. Birçok küçük işletme için uluslararası pazarlarda mallarını satmanın tek yolu ihracat olarak görülmektedir. İhracat en az düzeyde taahhüt ve kaynak tahsisinin yanında sağladığı avantajlar ve riskinin az olması sebebi ile birçok işletme için uygun olmaktadır. İhracat, firmanın kendi ürünlerinin veya başka firmalara ait mal ve hizmetlerin dış pazarlara sunulması ve bu pazarlarda satılmasıdır. Firmaların büyük çoğunluğu uluslararası pazarlama faaliyetlerine ihracat yapmakla başlarlar. İhracat, uluslararası pazarlara girmenin en kolay yöntemidir ve firmaların uluslararası pazarlarda tecrübe edinebildikleri önemli bir giriş stratejisidir. Ülke ekonomisi ve firmalar için büyümeyi sağlayan önemli bir unsurdur. İhracat lokal pazarların daralması ve sezonluk dalgalanmalara karşı şirketlere alternatif pazar imkânları da sağlayabilmektedir. (Öztürk ve Ersoy, 2013:78).

Makro ekonomik açıdan bakıldığında ihracat döviz kazandırır, istihdamı artırır, yurtdışı pazarlardan sağlanan kaynaklar ile daha yüksek bir hayat standardı sağlar. Mikro açıdan bakıldığında ise firma için rekabet avantajı sağlar, finansal durumu iyileştirir, firmada teknoloji ve araç gereç kullanımını geliştirir. Örneğin Çorlu'da kurulu bir tekstil fabrikasının İngiltere'den bir kerelik sipariş alması tesadüfi bir ihracattır. Hem risk, hem de fırsatlar sınırlıdır. Eğer ihracat yapan

Çorlu'daki fabrika, ithalatçı ile irtibat kurmaz ve takip etmez ise bir daha sipariş alması pek muhtemel değildir (Altınbaşak vd., 2008:331).

1.2.3.2. Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri

Sözleşmeye dayalı uluslararası stratejiler; Lisans Anlaşmaları, Franchising, Sözleşmeli Üretim, Yönetim Sözleşmeleri, Anahtar Teslimi Projeler ve Montaj Operasyonları olmak üzere toplam altı başlık altında incelenecektir.

1.2.3.2.1. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmaları, ürününü geliştirmiş, pazara tanıtmış ve pazara sunmuş olan firmaların deneyimlerinden yararlanma imkanı sağlayarak, ürün ve pazar geliştirme risklerini ortadan kaldıran bir anlaşmadır. Lisans anlaşmaları ayrıca, ortak girişim yapmak ya da kendine ait bir yan satış kuruluşu kurmak için gereken sermayeye ve/veya dış tecrübeye sahip olmayan küçük firmaların uluslararası pazarlara açılmasını sağlayan faydalı bir araçtır (Bradley, 2002:287).

Lisans verme anlaşması ile milletlerarası pazarlara erişimde belli bir ülkedeki bir firma (lisans veren - licensor) diğer bir ülkedeki bir firma ya da şahıs ile (lisans alan - licensee) bir anlaşmaya imza atarak kendine ait bazı olanak ve değerlerin kullanımına imkan veren lisansı (license) vermektedir. Lisans, patent gibi fikrî hakların kullanımına olanak veren bir anlaşmadır. Milletlerarası pazarlarda büyüme ve çeşitlendirmenin bir vasıtası olarak lisans verme ilgi çekmektedir. Lisans alan şirket, lisans verene royalti olarak isimlendirilen bedel ile birlikte diğer bazı verginler de ödeyebilir. Bazı durumlarda lisans anlaşmaları karşılıklı lisans alışverişlerini kapsar. Her iki taraf da birbirlerine bilgiler, ticari haklar ve patentler gibi değerleri karşılıklı olarak verir. Lisans verme ihracat ve yurt dışında doğrudan yatırım stratejileri arasında bir orta yoldur ve her ikisinden de öğeler içerir. Lisans veren sözleşmeye konu olan unsurları ihraç ederken aslında bir yatırım yapmaktadır. Lisans anlaşması uluslararası şirketin ana merkezi ile onun yabancı pazarlarda yer alan bağlı kuruluşları arasında yer alabilir veya uluslararası işletme ile yabancı pazardaki bir özel sektör şirketi ya da devlet işletmesi arasında da olabilir (Öztürk ve Ersoy, 2013:81).

Lisans anlaşmalarına girmeyi teşvik eden çeşitli sebepler bulunmaktadır. Bu sözleşme ile firma dış pazarlara yatırım yapmış olmaktadır. Böylece hedeflenen

pazara hiçbir yönetsel faaliyet gerekmeden girilmiş olunur. Avantajlarının yanısıra, lisans anlaşmalarının dezavantajları da bulunmaktadır. Herşeyden önce lisans veren şirket, lisans sahibinin ülkedeki faaliyetlerini gerektiği kadar denetleyememektedir. Yanlış imalat, yetersiz pazarlama faaliyetleri lisans veren firmanın itibarını zedeleyebilmektedir. (Mutlu, 1999:103).

1.2.3.2.2. Franchising (İmtiyazlı Lisans Anlaşmaları)

Firmalar küresel pazar yerinde fırsatlar yaratmak için imtiyazlı lisans anlaşmaları yöntemini kullanırlar. Özellikle sınırlı bir sermaye ile az risk alarak yabancı bir pazara hızla girmek isteyen firmalar için oldukça uygun bir yöntemdir. İmtiyazlı lisans anlaşmaları bir anlamda lisans verme yöntemine benzer (Altınbaşak vd., 2008:340).

Franchising, bir işletmenin bir diğer işletmeye belirli bir ödeme karşılığında mal ve hizmetlerinin satış müsaadesini, adı ve konseptini kullanma izni veren bir sözleşmedir. (Aslanoğlu, 2007:74-75). Bir işletmeden diğer bir işletmeye belirli ayrıcalıklar, belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkı olarak verilmektedir (Altınbaşak vd.,2008:340). Birbirlerinden müstakil iki taraf arasında oluşturulan anlaşmaya dayanmakta olan bir ilişkiyi ifade eden franchising, bir mal veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre, şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek (know-how) elde etmek suretiyle, imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun süreli ve sürekli bir etkileşimin tümünü temsil eden anlaşmadır (Aslanoğlu, 2007:74).

Franchising lisans anlaşmalarının özel bir türüdür. Lisans anlaşmalarında lisans veren, diğer bir firmanın kendi ürününü bir bütün olarak imal etmesine müsaade ederken (örnek olarak, İngiliz Massey Ferguson firmasının traktörlerinin, Türkiye’de imalat yapmak üzere Uzel Makina firmasına vermiş olduğu lisans) franchise sözleşmesinde franchise veren (franchisor) franchise alana (franchisee) son mamülün belli bazı komponentlerini (bileşen, materyal vs.) ikmal eder. Franchise anlaşmaları için en yaygın olarak bilinen örnekler meşrubat ve hazır yiyecek perakende satış sektörlerindedir. Örnek olarak, Coca Cola’nın franchise verdiği şişeleme firmalarından meydana gelen global bir ağı mevcut bulunmaktadır. Mc Donald’s, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Benetton, Body Shop, Ikea gibi

firmalar da global pazara franchising sistemi ile nufüz etmişlerdir. (Öztürk ve Ersoy, 2013:81).

1.2.3.2.3. Sözleşmeli Üretim

Bir işletmenin pazarına girmek istediği yerel üretici işletmeye ürününü ürettirmesi şeklinde tanımlanan sözleşmeli üretim, eğer işletme malını istenilen kalite ve miktarda üretebilecek yerel bir işletme bulabilirse uygundur (Özcan, 2000:178).

Sözleşmeli üretim yönteminde firma ürünün herhangi bir parçasını veya hepsini yerel bir üreticiye yaptırmaktadır. Bu üretim için genellikle birim başına para ödenmekte ve üretilen ürünler; üretimin olduğu ülkeye, üretimi yaptıran firmanın kendi ülkesine veya diğer ülkelere satılabilmektedir. Örneğin Ikea ve Benetton bu yöntemi uygulayan firmalar arasında bulunmaktadır (Altınbaşak vd., 2008:342).

Sözleşmeli üretim lisans ile üretim ve doğrudan yatırım arasında bir orta yoldur. Uluslararası pazarlara girmek isteyen şirket, yabancı pazardaki bir üreticiye ürünlerinin üretimini sözleşme ile yaptırır. Sözleşmeli üretim yöntemi, bir tür dış kaynak kullanımı (outsourcing) yöntemidir. Sözleşme, genellikle yurt dışındaki üreticiye teknoloji transferi ve teknik yardımı da içerir. Örneğin, 1996 yılında Tayvan'da Acer şirketi ürünlerinin büyük bir kısmını Apple gibi diğer bilgisayar üreticileri için üretmiştir ve bu ürünler alıcıların markaları ile satılmıştır. Benzer şekilde IBM, Hewlett-Packard, ve Digital Equipment da aslında SCI Systems, Solectron ve Merix gibi sözleşmeli üreticiler tarafından üretilmektedir (Ed. Öztürk ve Ersoy, 2013:82-83).

Sözleşmeli üretimin avantajları arasında yatırım maliyeti gerektirmemesi, markalaşmanın ve markanın korunmasının sağlanması, pazar deneyimi edinmeye müsait olması ve anlaşmayla belirlenen standartlar sayesinde fiyat ve üretim sorunları taşımaması sayılabilir. Bu avantajlarının yanında, işletmenin teknik bilgisini üretici işletmeye vermesi sonucunda kendine rakip yaratabilmesi gibi önemli bir dezavantajı vardır. Diğer dezavantajları olarak, üretici firmayı teknoloji yeterliliğinin veya karın tatmin etmemesi, kalite ile ilgili sorunların çıkabilmesi sayılabilir (Akat, 2012:159).

1.2.3.2.4. Yönetim Sözleşmeleri

Lokal bir işletmenin kapital sağlayan yabancı girişimciye yönetim hususunda veri transferi tedarik etmesidir. Lokal işletme, kendi mamullerinden çok idari hizmetler veya yönetim hizmeti ihraç eder. Hilton dünyadaki otellerini bu tarzda yaptığı sözleşmelerle yönetmektedir. Bu strateji yurtdışı pazarlara nüfuz etmede birhayli düşük bir riski barındırmaktadır. Sözleşmeli idare belirli bir bedel karşılığında olabileceği gibi kazançtan pay alma, belirli bir bedelle gelecekte işletmenin ortaklarından olma veya bu üç durumun bileşimi tarzında uygulanabilmektedir. (Ed. Öztürk ve Ersoy, 2013:84).

1.2.3.2.5. Anahtar Teslimi Projeler

Bu metod, anlaşmaya konu olan projenin büyüklüğü ve çok yönlü yapısından dolayı diğer katılım yoluyla gerçekleştirilen faaliyetlerden ayrılmaktadır. Bu tür projeler genellikle çok büyük projelerdir ve milyonlarca dolarlık yatırımı ifade eder. Bu nedenle bu tür faaliyetleri birkaç büyük firma birleşerek yerine getirebilmektedir (Erenler, 2001: 87).

Bu metodla çok karmaşık üretim süreçleri için gerekli olan bilgi ve beceri nispeten ekonomik bir şekilde temin edilmiş olur. Yabancı firmalara doğrudan yatırımın yasak olduğu veya sınırlamaların getirildiği durumlarda firmalara uluslararası pazarlara açılmada yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu yöntem doğrudan yatırım stratejisine nazaran daha az riskli olmaktadır. (Cengiz, 2003: 103 -104)

1.2.3.2.6. Montaj Operasyonları

Montaj, ana firmadan gönderilen parçaların ve girdilerin tek bir parça oluşturmak/nihai ürünü oluşturmak niyetiyle dış pazarlarda birleştirilme sürecidir (Cengiz, 2003: 127).

İhracat yerine bu stratejinin tercih edilmesi için parça veya girdilerin taşıma maliyetlerinin, nihai mamulün nakliye giderlerine göre daha düşük olması gerekir. Ayrıca yine bu stratejinin ihracat yerine seçilmesinin nedeni nihai ürünlerden yüksek gümrük vergilerinin alınmasıdır (Karafakıoğlu, 2012: 204-205).

1.2.3.3. Yurtdışında Doğrudan Yatırımlar

Yabancı direkt yatırım; ulusal sınırlar dışında yabancı bir ülkede yönetime tamamen hakim olacak şekilde üretim imkanlarının teşkil edilmesi ve satın alınmasıdır. Tanımdan da anlaşıldığı gibi, kurulu bir üretim biriminin satın alınması veya bizzat yabancı firma tarafından ulusal sınırları dışında kurulması gerekmektedir. Diğer bir unsur da, ulusal sınırlar dışındaki sözkonusu üretim biriminin yönetimini tamamen elde tutmaktır (Göksu ve Cantez, 1999:20).

Kendi ülkesi dışında ihracat ve lisans verme gibi usullerle deneyim elde eden birhayli firma bir müddet sonra daha fazla yatırım ve bağımlılık gerektiren usulleri tercih ederek diğer bir ülkede yüzdeyüz direkt yatırımı tercih ederler. Direkt yatırım en fazla kaynak ve yönetsel efor, aynı zamanda bağlı olmaya ihtiyaç duyulan bir usuldur. Bu yöntemin tercih edilmesi için pazarın yeterli ölçüde büyük olması, diğer dış pazarlara giriş yöntemlerinin sakıncalarının faydalarından fazla olduğunun görülmesi ve yatırım riskinin katlanılabilir bir düzeyde kalması gereklidir. Çünkü bu yöntemde üretimde katlanılan yurtdışı pazar çevresi risk oranı daha yüksektir (Altınbaşak vd., 2008:346).

1.3. Stratejik Yönetim Açısından Franchising Sisteminin Önemi

Zor rekabet durumları, şirketleri yeni sahalara yönlendirmekte, milletlerarası meşruluğu olan yeni markalar ve yeni stratejiler oluşturmaya yöneltmekte veya hali hazırdaki hareket sahalarında sıhhatli büyümeye zorlamaktadır. Zamanımızda, artık sadece fiyat rekabeti değil; fiyatla beraber marka, kalite ve hizmet rekabeti bir bütün şeklinde gözönüne çıkmıştır. Faaliyet sürecinde, şirketler büyüme merhalelerinde nasıl rekabet etmelerinin gereğini, ne tip bir büyüme stratejisi oluşturmaları ihtiyacında oldukları ve bu prosesi ve sonrasını ne gibi idare etmeleri gerektiğini gözönünde bulundurmak ve buna göre strateji oluşturmak durumundadırlar. Öte yandan, günümüzde, bilhassa uluslararası geçerliliği olan bir marka oluşturmak oldukça güç olup böyle bir markanın oluşturulması uzun vadeli gayretler gerektirmektedir. Türkiye açısından konuya bakıldığında, ülkemizde marka ve marka yaratmanın noksanlığı bilhassa uluslararası ilişkilerde ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, ticari başarılarını ispatlamış uluslararası markaların ticari başarılarına ve potansiyellerine ortak olmak, bu markaların arkasındaki firma bilgisi ve tecrübesinden faydalanmak için franchising sistemi ile ilerlemek, Türkiye gibi

ekonomik büyümesini hızlı, düşük maliyetli ve düşük riskli olarak gerçekleştirmek durumunda olan ülkeler tarafından, ekonomik stratejinin önemli bir ögesi olarak ortaya çıkabilir. Türkiye’de, son devrelerde yükselme göstermekle birlikte, marka bilinci ve marka çeşitliliğinin ekonominin belli bir bölümü haricinde geliştiğini ifade etmek birhayli zordur. Bu bağlamda, franchising Türkiye’de bölgelerarası gelişmişlik düzeyindeki farkların ortadan kaldırılması ve ekonominin görece olarak gelişmiş ve dış dünyayla bütünleşmiş kesimlerinden yönetim bilgisi ve tecrübesinin aktarılması çerçevesinden de etkili olan bir metottur. (Aslanoğlu, 2007:80).

2. FRANCHISING SİSTEMİ

Son yıllarda en hızlı büyüyen ve en yaygın görülen sözleşmeye dayalı ilişki biçimlerinden olan franchising sözleşmeleriyle, hem yerel hem de küresel pazarlarda büyük fırsatlar yakalanmaktadır ve sınırlı bir sermaye ile az risk alarak büyüme ve yayılma sağlanabilmektedir (Kerin ve Peterson, 2013: 635). ABD’de popüler olan, Avrupa’ya sonra gelen ve özellikle son yıllarda önemi giderek artan franchising dikkate değer bir pazara giriş yöntemlerinden biridir. Franchising’in bu kadar popüler olmasının sebebi; franchising alanın, aynı bir girişimci gibi kapitalini kendisinin sahip olduğu işe yatırmasına karşın yeni bir mamül oluşturmak, yeni bir imalat firması kurmak, mamülü pazardaki tanıtım ve hatta satım için büyük gayretler içine girmek durumunda olmamasıdır. Buna karşılık franchise alan bağımsızlıktan özveride bulunarak franchise verene tüm satışlarının anlaşılabilir oran üzerinden ödemelerde bulunmaktadır (Cengiz vd., 2007: 69). Franchising sisteminin uygulandığı hizmet sektörlerinin başında içecek, otel, restoran perakende, fast-food, araç kiralama gelmektedir. McDonald 32.000’den fazla restoranla (bu restoranların yaklaşık %66’sı ABD dışındadır) hizmet veren küresel franchiser lideri konumundadır (Kerin ve Peterson, 2013: 635). Anwar’ın (2011:244) araştırmasında ise franchising uygulamalarının en çok kullanıldığı 5 kategori aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Yiyecek/restoran/taşımacılık işleri
- Otomobil üretimi, servis hizmetleri ve çocuk ürünleri/egitim
- Bakım/temizlik
- İnşaat işleri
- Alım- satım işleri

2.1. Franchising Kavramı, Franchising Sisteminin Unsurları, Franchising Sisteminin Tarihsel Gelişimi ve Franchising Sisteminin Türleri

Çalışmanın bu aşamasında Franchising tanımı, unsurları, sistemin tarihsel gelişimi ve franchising sisteminin türleri anlatılmaya çalışılacaktır.

2.1.1. Franchising Kavramı

İş dünyasında en hızlı büyüme alanlarından biri olan (Anwar, 2011: 241) franchising, dağıtım kanalı veya pazarlama şekli olarak bir düzen içinde esas şirketin, diğer bir şirket veya şahsa, belli başlı imtiyazları, tespit edilmiş bir süre içinde ve belirtilmiş olan bir sahada faydalanma yetkisi vermesidir. İmtiyazı veren şirket franchisor, imtiyazı olan şirket Franchisee, imtiyazın kendisi ise franchise olarak belirlenmiştir. Bu tanımla franchising'in mamüllerin ya da hizmetlerin imalatçıdan müşterilere en etkili bir biçimde ulaşmasını sağlayan bir dağıtım sistemi olduğu görülmektedir (Yurdakul, 2015:2).

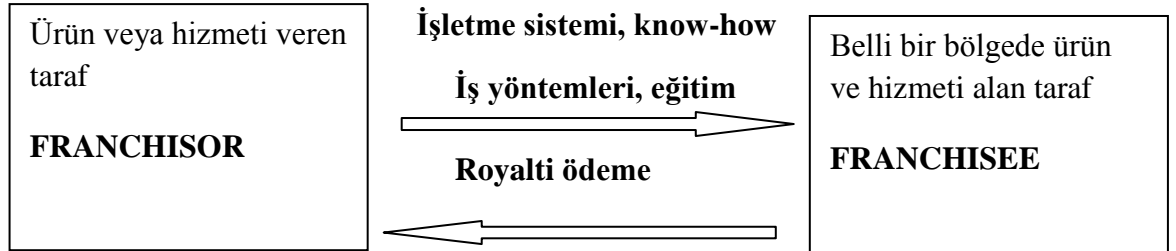
Franchising İngilizce bir kelime olmasına karşın kökeni Fransızcaya dayanmaktadır ve serbest bırakmak, gümrük- vergi harçlarından muaf olmak anlamına gelen affranchair kelimesinden türetilmiştir. Kavram değişikliğe uğrayarak İngilizce serbest bırakmak anlamına gelen “to free” fiilinden hareketle franchising olarak literatürde yerini almıştır. Kavram Türkçe’de isim hakkı anlamına gelmekte olup, imtiyaz, ayrıcalık, özel satış hakkı gibi kelimelerin de karşılığı olarak kullanılmaktadır. Franchise; belirli bir bölgede bir işletmenin ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan resmi izindir (Cowie, 1990: 399). Bu izinle bir firma diğer şirkete belirli bir ödemeye mukabil isim ve formatını kullanma izni verir (Levy ve Weitz, 1992: 64).

Franchising, franchise verenle franchise alan arasında yapılan ve franchise verenin franchise alana kendi firması adına belirlenen bedel veya satışların belli bir oranı biçiminde royalti olarak adlandırılan ücrete mukabil iş yürütme imkanını verdiği iki taraflı bir sözleşmedir. Franchise genellikle Doğu Avrupa’daki gelişen pazarlarda, eski Sovyet Cumhuriyetlerinde ve Çin’de açılan ilk yabancı perakende iş biçimleri arasında yer almaktadır. ABD ekonomisinde oldukça önemli bir yeri olan, perakende satış rakamlarının takriben %40’ı, gayri safi milli hasılanın %10’u franchising’den gelmektedir (Cengiz vd., 2007:69).

Türkiye’de kurulan Ulusal Franchising Derneği (UFRAD)’ın tanımına göre franchising: ‘Ana firmanın imalat veya hizmet sahasında tecrübe edilmiş ve başarı yakalamış ticari ve hizmet markasını, mamüllerin dağıtım ya da hizmeti sunma hakkını belirlenen zaman, koşul ve kısıtlamalarla kanuni ve mali açıdan tümüyle bağımsız olan bir diğer ppartiye verdiği bir pazarlama ve dağıtım biçimidir. Ana

firma, ürün veya hizmetle ilgili bilgi, teknoloji, işletme yönetimi, organizasyon ve pazarlama konularında franchise alana eğitim ve uzmanlık yardımı sağlar ve buna karşılık franchise alan, yıllık satışların belirli bir yüzdesini ve diğer belirli ücretleri ana firmaya öder, ana firmanın standartlarını aynen koruyarak faaliyetlerini sürdürür (Ulaş, 2015:6).

Franchising kavramı ortaçağ dönemlerinde kral ya da bir üst otorite tarafından bireylere belli bir bölgede ticaret yapma hakkının sağlanması anlamında kullanılmıştır. Bu kullanım biçimi oldukça net bir biçimde imtiyaz ya da bazı yasaklamalardan muafiyet durumunu ifade etmektedir. Buna göre, üst otorite tarafından franchise verilmesi demek, belli bir düzeyde özgürlük sağlamak ve kurallara ilişkin istisnalar oluşturmak demektir. Modern çağa ait günümüz pazar koşullarında ise, franchising, birbirinden bağımsız partnerler arasında kurulan ağlar üzerinden mal ve hizmetlerin dağıtım yöntemini anlatan bir kavramdır. Kavramın özünü, bu dağıtım sürecinin etkinliğini ve gücünü artırabilmek için partnerler arasında yapılacak işbirliğinin incelikleri oluşturmaktadır (Varinli, 2010:482).



Şekil 2.1: Franchise Veren ve Franchise Alan İlişkisi

Kaynak: Ulaş, D. (2015) Franchising Sistemi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

2.1.2. Sistem Olarak Franchising

Sistem olarak franchising, firmadaki mevcut ürün, pazarlama ve yönetim stratejilerinin bir bütün olarak (kapsamlı bir know how transferi) iş felsefesi şeklinde sağlanmasıdır (Keegan ve Schlegelmilch, 2001). Dikey işbirliklerine dayalı en gelişmiş dış ticaret aşamalarından biri sayılan franchising, lisans, marka, know-how ve taşeronluk anlaşmalarının birini yahut hepsini kapsamına alır. Sistemle franchising imtiyazını alan firma (franchisee), başka bir yapıya sahip olmasına karşın kendisine bu imtiyazı veren üreticiyi (franchisor) tüm yönleri ile temsil eder, onun

görünümünde, yönetim ve kontrolü altında ama kendi adına, tüm işlevsel faaliyetleri bir ödeme karşılığında yürütür (Mirze, 2011: 100).

2.1.2.1. Franchising Sisteminin Unsurları

Franchising, bir sistem içinde bir firmadan diğer bir firmaya belirli bir zaman diliminde birtakım ayrıcalıkların belirli bir alanda kullanım hakkının verilmesidir (Akat, 2012: 157). Bu sistemin unsurları aşağıdaki maddelerde gösterildiği gibidir.

2.1.2.1.1. Franchise Veren Taraf (Franchisor)

Bir mala, hizmete veya bilgiye, bunlara ait kalitesi ispatlanmış ve başarıyı yakalamış bir markaya sahip olup da, bunların satış, dağıtım, işletme hakkını belirli bir ücret karşılığında veren taraf manasına gelmektedir (Cebeci, 2005:4). Franchisor, kendisi ve bireysel Franchisee'lerinden oluşan franchising sisteminin kurucusu ve uzun sürede koruyucusudur (İstanbul Ticaret Odası, 1998:1).

2.1.2.1.2. Franchise Alan Taraf (Franchisee)

Doğrudan veya dolaylı bir malı bedel karşılığında franchisorun ticari adını/markasını, know-how'ını, iş görme ve teknik yöntemlerini, sistemini ve diğer sınai/fikri mülkiyet haklarının kullanımını üstlenen taraf demektir (Cebeci, 2005:4). Franchisee'nin franchisor'a ödediği bedel; isim, marka veya sistemi kullanma hakkı karşılığında ödenen bir başlangıç ücreti "Franchisee Fee" den ve yıllık ciro ve kardan, anlaşmada belirlenen oranlarda, yüzde olarak ödenen ücretlerden "Royalty"den oluşur (İstanbul Ticaret Odası, 1998:2).

2.1.2.1.3. Franchise Bedeli (Franchising Fee)

Franchising alan tarafın ödediği bedel; marka, isim ya da sistemi kullanma hakkı karşılığında ödenen bir başlangıç ücreti (franchisee fee) ve yıllık ciro ve kardan, anlaşmada belirlenen oranlarda, yüzde şeklinde ödenen ücretlerden (royalty) oluşur (İSO-KATEK, 2004:27).

2.1.2.1.4. Franchise Sözleşmesi (Franchise Agreement)

Sözleşme imzalandıktan sonraki aşama franchisee'nin birim hazırlıklarının başlatılmasıdır ki bu süreçte mağazanın dekorasyonu, franchisee ve çalışanlarının eğitimi çalışmaları vb. gerçekleştirilir (İSO-KATEK, 2004:27).

2.1.2.1.5. Royalty

Senelik ciro ve kazançtan, sözleşmede belirtilen oranlarda ödenen, bir lisans veya ticari marka sahibinin malik olduğu hakları bir başka tarafa devretmesi mukabilinde aldığı ücret demektir. Bunun tam Türkçe anlamı olan terim ise *lisans bedeli*'dir (Cebeci, 2005:4).

2.1.3. Franchising Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Ortaçağ'da kralların asker toplayabilmek için belli bölgelerde baronlara sağladıkları vergi imtiyazları şeklinde ortaya çıkan franchising, ticari bir sistem olarak 18. yy'da İngiltere'de bar sahipleri ve bira üreticileri arasında yapılan anlaşmalar ile ortaya çıkmıştır (Varinli, 2010:497).

1700'lerde bira üreticileri ile bar sahiplerinin arasında yapılan sözleşmelerde franchise ilişkisi oluşturulmuştur. Bu tarihte çıkarılan yasa ile alkollü içki satışlarının lisans ile sınırlandırılması yoluna gidilmiştir. Lisans sayısının kısıtlı tutulması ile lisans fiyatlarının alkollü içki satışı yapan küçük bar sahiplerinin ekonomik güçlerini asan seviyelere yükselmesine neden olmuştur. Bu sorunlara çözüm olarak, yeterli ekonomik güce sahip alkollü içki üreticileri lisanslarını kendi adlarına satın alma ve bölgesel olarak alkollü içki satışı yapan yerlere içki satış lisansları kiralama yoluna gitmişlerdir (www.franchisedestek.com).

Bununla birlikte franchising sisteminin dünya pazarlarında tanınması ve yaygınlaşması Amerikan menşeli işletmeler aracılığı ile gerçekleşmiştir. Singer Dikiş Makineleri ve General Motors'un kurdukları dağıtım sistemleri ve bayilik anlaşmaları diğer Amerikan işletmelerine örnek olmuştur. Buradan hareketle, sistem ilk olarak ABD pazarlarında yaygınlaşmaya başlamıştır (Varinli, 2010:497).

Franchising sistemi en güçlü tanıtımını 1888'de General Motors ve 1902'de ilaç sektöründe franchise veren Racall ile yapmıştır. Daha sonra, araba üreticileri, Pepsi-Cola, Coca-Cola ve Seven up gibi meşrubat firmaları, benzin istasyonları zinciri ve çeşitli perakende satış mağazaları sisteme katılmıştır. 1950'li yılların sonlarında, franchising sisteminde patlama olarak nitelendirilebilecek bir yükseliş olmuş ve onlarca franchising sistemine sahip yapılar kurulmuştur. 1960'lı senelerde franchising yöntemleri kullanılarak, yaratıcı yeni girişimciliğin gelişerek

yükselmesine de katkı sağlanmıştır. Franchising, bağlantılı işadamları, profesyonel iş insanları için de ayrı bir uzmanlık sahası haline almıştır. Bu ilerlemelerin etkileşimi ile 1960 senesinde franchising endüstrisinin öncü birliği olan “Uluslararası Franchising Birliği” (International Franchise Association-IFA) tesis edilmiştir. (İstanbul Ticaret Odası, 1998:3).

1970’li senelerde Avrupa’da hızlı bir şekilde genişleyen franchising sisteminin Türkiye’deki faaliyetleri ise, 1980’li yılların ortalarında başlamıştır. Franchise sistemi ile ülkemiz pazarına ilk giren şirketler; McDonalds’s, Pizza-Hut, Wendy’s ve Kentucky Fried Chicken gibi hızlı yiyecek sahasında dünya çapındaki markalardır. Ülkemize hızlı yiyecek ile giren ve bilhassa hizmet sektöründe yüksek alaka gören franchising çok hızlı bir şekilde yayılmaya başlamıştır (İstanbul Ticaret Odası, 1998:4).

Türkiye’de 1991 senesinde İstanbul’da UFRAD (Ulusal Franchising Derneği) kurulmuştur. UFRAD’ın görevleri; franchising sisteminin doğru şekilde anlaşılmasının ve geliştirilmesinin sağlanması, talep edenleri bilgilendirerek bedelsiz danışmanlık hizmeti verilmesidir. Ayrıca, ülke hukuk sistemi içindeki konumunun tespiti için zorunlu tetkikleri yapmak, franchising hususunda yanlış faaliyetlerde bulunan üyelere karşı yetkili bir kurum olarak tarafların ahenkli bir şekilde çalışmalarına gayret göstermek ve franchisingi Türkiye’de yaygınlaştırmak olmuştur (Bilgili, 2016:45).

ABD’de 1990 yılında perakende satışların %33’ü /yaklaşık 717 milyar dolar), 7.7 milyon kişinin istihdam edildiği 533000 franchise edilmiş mağaza kanalıyla gerçekleştirilmiştir. ABD’de 370’den fazla franchise veren firma ülke dışında faaliyet göstermektedir. Avrupa’da ise franchising henüz yeni yeni gelişmektedir. Fransa’da perakende satışların %9’u, İngiltere’de %10-11’i franchising sistemiyle gelişmiştir. Avrupa Franchising Federasyonuna (E:F.F.) üye ülkelerin franchising ile ilgili göstergeçleri Ocak 1995’teki yayınına göre aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Ulaş, 2015:13-14).

Tablo:2.1: Avrupa’da Franchising ile İlgili Göstergeler

	FRANCHISOR SAYISI:	FRANCHISEE SAYISI:	YILLIK SERMAYE (BİN EUR)	İSTİHDAM SAYISI:
AVUSTURYA	170	2 700	-	-
BELÇİKA	135	2 495	-	-
ÇEKOSLAVAKYA	7	27	0.83	760
DANİMARKA	42	500	-	-
FRANSA	500	30 000	31	310 000
ALMANYA	420	18 000	10	-
MACARİSTAN	150	1 000	-	10 000
İTALYA	361	17 500	7.5	50 000
HOLLANDA	340	12 120	6.8	69 750
NORVEÇ	125	3 500	3	-
PORTEKİZ	70	-	-	-
İSPANYA	250	20 000	2.3	-
İSVEÇ	200	9 000	3.6	-
İNGİLTERE	396	24 900	6.4	188 500

Kaynak: Ulaş, D. (2015) Franchising Sistemi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

2.1.4. Franchising Sisteminde Şekillenen Sözleşme Türleri

Franchising sistemi uygulamalarını; işletme franchisingi, ürün, mal - hizmet, üretim franchisingi, perakendeci, toptancı franchisingi ve master franchising olmak üzere sınıflandırmak mümkündür.

2.1.4.1. İşletme Franchising’i

Bu noktada franchisee ve franchisor arasında yalnız servis, mamül ve isim sahasında değil, bir bütün şeklinde işletme sistemi içinde pazarlama ve imalatla alakalı bütün faaliyetleri de içine alan bir iş birlikteliği gerçekleştirilmelidir. Daha açık bir ifadeyle, bu çeşit bir franchising *fikir satmak* şeklinde ifade edilebilir. Kafe ve restoranlar, oteller, perakende satış dükkanları, danışmanlık ve kiralama hizmetleri bu tasnif içerisinde değerlendirilmektedir. Son zamanlarda işletme sistemi franchisinginin büyüme oranı diğer franchisinglere göre daha yüksektir. (Cebeci, 2005:5).

Günümüzde işletme sistemi franchising ‘Franchisingin Modern Şekli’ veya ‘İkinci Jenerasyon Franchising’ olarak adlandırılmakta ve dört önemli özelliği bulunmaktadır (Ulaş, 2015: 19).

- Franchise veren işletme, franchise alan girişimciye markasından faydalanması amacıyla müsaade eder. Franchise alan, franchise verenin marka tescilli ismi, logosu altında faaliyet gösterir.
- Franchise alan, franchise veren tarafından devamlı olarak denetlenir. Mamül ve marka franchisinginde, franchise alanın daha geniş idare özgürlüğü varken, işletme franchisinginde operasyon detaylı ve sık bir şekilde denetlenir.
- Franchise alan, franchise verenden devamlı olarak destek ve eğitim alır.
- Franchise alan, sisteme dahil olmak için giriş vergini ödemesi yapar, mamül ve marka franchisinginden değişik olarak franchise verene muntazaman ücret ödemeleri yapar. Satış miktarı üstünden de royalti ödemesi yapar.

2.1.4.2. Ürün, Mal-Hizmet, Üretim Franchisingi

ABD'de imalatçı ve satıcı arasında bağımsız bir satış ilişkisi şeklinde başlayan ‘mamül ve marka franchising’i ise, satış ilişkisi çerçevesinde satıcı şirketin, kendini imalatçı şirket ile aynı esasa dayandığını farz etmeye çalışmasını içermektedir. Bu çeşit franchising, belli bir markaya da ticari ünvanından faydalanmasını kapsamaktadır. Bunun dışında ayrıcalık sağlayan şirket diğer taraf üstünde yönlendirme ve yönetimi içeren, geniş ve devamlı bir denetim hakkını elinde bulundurmaktadır. Bazı basit noktalarda, franchise alan firma imalat aşamasına da girme imkanına sahip olabilmektedir. Otomobil ve kamyon satıcıları, benzin istasyonları, alkolsüz içki üreticileri bu tür franchising'in en karakteristik örneklerini meydana getirmektedir (Cebeci, 2005:4-5).

Anlaşma konusunun belirtilen mamüllerin müşteriye sürümünün yapılması olduğu hallerde, mal franchisinginden sözedilir. Mal franchisinginde mallar franchise alan tarafından üretilmez; franchise alan, malları, franchise veren veya franchise verenin belirleyeceği üçüncü bir kişiden alır. Malların franchise veren tarafından belirlenen üçüncü kişiden alınması durumunda; üçüncü kişinin lehdar konumunda olduğu; franchise alan ve franchise verenin de farklı köşelerde olduğu fiili bir üçlü ilişki söz konusu olmaktadır (Arvasi, 2000:141).

Sözleşmenin konusunun standartlaşmış hizmetlerin tüketiciye sunulması olduğu hallerde, hizmet franchisinginden söz edilir. Bu tür franchising özellikle otel, restoran, temizlik ve teminat alanlarında kendini gösterir (Arvasi, 2000:141).

Franchise sözleşmesinin konusunun; franchise alanın, franchise sistemine veya paketine göre bazı hammaddeleri imal ederek veya işleyerek hazır hale getirerek satması olduğu hallerde üretim franchisingi söz konusu olur. Bu tür franchisingde kural olarak franchise alanlar, verenden veya onun göstereceği üçüncü kişilerden aldıkları hammaddelerle malları üretir ve bunları tüketicilere doğrudan satacak olan perakendecilere veya toptancılara satarlar (Arvasi, 2000:141).

2.1.4.3. Perakendeci - Toptancı Franchising'i

Perakendeci-Toptancı Franchising, toptancının desteklediği zincirler ve perakendeci kooperatiflerden meydana gelmektedir. Toptancının liderliğinde buluşan perakendeciler ortak alım imkanından, zincir işletmelerin sağladığı olanaklardan, bağımsızlıklarını kaybetmeden faydalanırlar veya bazı perakendeciler bir araya gelerek grup oluşturur ve franchise veren işletme gibi faaliyette bulunurlar. Sözleşmeye dayanarak, katılımcı perakendecilerin kendisinden alım yapma imkanı sağlayan bir kooperatif oluşturulur (Ulaş, 2015:43)

2.1.4.4. Master Franchising

Ana firma, kendi ülkesi dışında bulunan yatırımcıya direkt olarak franchise verebileceği gibi, bir üçüncü şirket veya şahıs vesilesi ile indirekt olarak da franchise verebilir. Bu noktada master franchise geçerli olacaktır. Esas şirket kendi ülkesinde veya yabancı ülkede bulunan bir yatırımcıyla master franchise sözleşmesi gerçekleştirir ve belirtilen bir alanda kendi adına franchise verme imtiyazını yatırımcıya tevdi eder. Esas şirketin anlaşma yaptığı franchise alan bu yatırımcıya *Master Franchisee*, bu spesifik uygulamaya da “Master Franchise” olarak adlandırılır. (Cebeci, 2005:5).

Master franchise vermenin avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ulaş, 2015:49):

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

Master franchise'ın dezavantajlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Ulaş, 2015:49):

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

Örneğin McDonalds'ın Fransa'daki franchisee'sinin hamburgerlerin lezzetini değiştirmesi büyük problemler yaratmış, şirketi zor durumda bırakmıştır. Böyle bir durum franchise veren ile franchise alanların ortak rekabetinin kaybolmasına ve franchise zincirinin zarar görmesine neden olur (Ulaş, 2015:49):

2.2. Franchising'in Özellikleri

Franchise sistemin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ulaş, 2015:7-8):

- Franchising, bir pazalama ve dağıtım yöntemidir.
- Franchising, yasal ve finansal açıdan birbirinden bağımsız, en az iki taraf arasında anlaşmayla yapılır ve taraflar arasında sürekli bir ilişki ile kurulur.

- Franchise veren (ana firma) eşi olmayan/taklit edilmesi olanaksız olan bir ürüne ya da işletme sistemine sahiptir. Başarılı olmasını sağlayan iş yöntemlerini kullanma hakkını ya da formülü gizli olan ürünün satış hakkını sözleşme ile franchise alana verir.
- Franchising, ana firma ile franchise alanın karşılıklı sorumluluk ve yükümlülüklerini belirten, her iki tarafı kanunen bağlayan bir sözleşme ile yapılır. Anlaşma süresinin ne kadar olacağı, tarafların yükümlülükleri, franchisee'nin faaliyetini sürdüreceği bölgenin sınırları sözleşmede belirtilmelidir. Franchise alan, ana firmanın sisteminin standartlarının korunması için ana firmanın belirlediği sözleşme şartlarına uyarak faaliyetlerini sürdürür. Bu nedenle hukuken bağımsız, fiilen ise yarı bağımlı bir işletmedir.
- Müşteriler açısından, franchising sistemi birbirinden farksız işletmelerden meydana gelmiş bir bütündür. Franchise alan, ana firmanın adı ve sözleşmede belirtilen koşullar altında faaliyetlerini sürdürür, işletme organizasyonunu, ana firmanın oluşturduğu işletme sistemine entegre eder. Sistemin başarısı ürün ya da hizmetin markası ve adının, kalite standardının her franchise biriminde aynı olmasına bağlıdır. Her franchise birimi görünüş ve hizmet sunma şekliyle insanlar tarafından geniş bir zincirin bir parçası olarak tanınmalıdır.
- Franchise sisteminin başarısı evvela ana şirketin faaliyetlerine ve kurduğu sistemin tesirli olmasıyla ilgilidir. Ana şirket, mamül ya da hizmete, işletme sistemine talebin düzeyini ve başarısını, evvela kendi gerçekleştirdiği yatırımla pilot birimlerde test eder ve muvaffakiyet sağlarsa franchise olarak verir.

2.3. İşletmelerin Franchising'e Yönelme Nedenleri, Sistemin Avantaj ve Dezavantajları

Aşağıda işletmelerin franchising'e yönelme nedenleri ile franchise sisteminin avantaj ve dezavantajları açıklanmaya çalışılacaktır.

2.3.1. Franchising Anlaşmalarının Başarılı Olmasının Nedenleri

Franchising anlaşmalarının başarılı olmasının en önemli üç nedeni şunlardır (Bradley, 2002:293) :

- İşletme biçimi sisteminin kalitesi
- Bununla ilişkilendirilen marka adı ve
- Franchising yoluyla faaliyet gösterilen ülkedeki ekonomik faaliyetlerin düzeyi ve işletme çevresi

2.3.2. Franchising Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları

Francise anlaşmaları franchise veren ve francise alan için avantaj sağlayan, başarılı bir iş formülüdür (Doole ve Lowe, 2004: 294).

- **Franchising Sisteminin Avantajları**

Franchising sözleşmeleri, müşterilerle iletişimin ön plana çıktığı iş kollarında fırsat yaratır. Franchise veren yabancı işletme, farklı kültürlerde faaliyet göstermenin dezavantajlarını, o kültürü ve o ülkedeki iş alışkanlıklarını iyi bilen yerel bir girişimciye franchise vererek ortadan kaldırılabılır (Douglas ve Craig, 1995: 162).

Franchising küçük işletmelerin, az yatırım ve insan kaynağıyla, franchisorların deneyim ve tekniklerinden de faydalanarak bilinen ürün, ticari marka ve müşteri alt yapısı ile büyümelerine yardımcı olur (Can, 2012:115). Franchise alan firmanın motivasyonunu sağlayarak performansını artırır ve franchise alınan bölgede yerel kültür, gelenekler, hukuk hakkında bilgi sahibi olunur. Sistem sayesinde ana işletmenin büyük işletmelerle rekabet gücü artar. Franchise sistem zincirinde yer alan işletmelerin hepsi için büyük miktarlarda alım yaptığından tedarikçilerle pazarlık gücünden yararlanarak miktar indirimlerinden ve daha iyi ödeme koşullarından yararlanırlar. Franchise alan firmalar, ürün veya hizmetler taklit edilmeden önce satış yaptıklarından dolayı taklit önlenmiş olur (Çelik, 2009: 75).

Bu avantajlara ilave olarak franchise;

- Yurtdışı pazarlara karşılaştırmalı olarak süratli girme imkanı sunar.
- Franchise veren şirketin perakendeci düzeyinde hergünkü işler ve detaylarla mücadele etmesine ihtiyaç olmaz.
- Lokal pazarlar konusunda bilgi ve tecrübeye sahip yatırımcıların seçilmesi ile yabancı bir ortamda faaliyet gösterme güçlükleri (öncelikle dağıtım olmak üzere) minimum düzeye indirilmiş olacaktır (Cengiz vd., 2007:76).

- **Franchising Sisteminin Dezavantajları**

Yabancı hükümet müdahaleleri büyük problemlerin başında gelmektedir. Örneğin Filipinler'deki franchising ve işletme payı üzerindeki hükümet kısıtlamaları Computer Land's Manila mağazasının servislerinin daha geniş alanlara yayılmasını engellemiştir ve sonunda firma ile franchisee ortaklıklarını sonlandırmışlardır (Can, 2012: 116).

Franchising'in belirli dezavantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Cengiz vd., 2007:76-77).

- Franchise alacak yatırımcıların bulunmasında yaşanan güçlükler (özellikle gelişmekte olan ülkelerde birikmiş sermaye sahibi yatırımcıların mevcut olmamasında birtakım güçlükler olabilmektedir.)
- Performans standartlarının devam ettirilmesinde yaşanan güçlükler (Örnek olarak, McDonald's Rusya pazarında Moskova'ya giriş yaptığında kendi standartlarına uyan patatesler yetiştirmek için lokal patates üreticilerini eğitmek durumunda kalmıştır.)
- Maliyet denetimi güçlükleri (Franchising bir firmaya büyük sermayeye ihtiyaç duymasına gerek kalmaksızın büyüme fırsatı verirken, belli başlı maliyetleri de gündeme getirir. Yurtdışı pazarlarda kültürel unsurlar şirketi mamülünde, tescilli markasında, birtakım ayarlamaları ve düzenlemeleri gerçekleştirmeye itebilir.)
- Anlaşma şartları hakkındaki uyuşmazlıklar ile alakalı zorluklar.
- Başarılı bir franchise'in (mamül ismi, ticari marka, iş yapma tarzı vs.) bilhassa gelişmekte olan ülkelerdeki pazarlarda kopyalama imkanı yüksek olacaktır. Bundan dolayı franchiseeler pazarda faaliyete başladıktan bir süre sonra yoğun bir rekabete maruz kalırlar..

- **Tüketici Açısından Franchising Sisteminin Avantajları**

- Franchising sistemi, esas şirketin kalite ve standartlarına aynen uyan franchise birimlerinin sayılarının artmasıyla, ürün ve hizmetlerde kalite ve teknoloji düzeyinin yükselmesini sağlar. Müşteriler bilinen ve tanınırlığı yüksek bir markaya sahip olan esas şirkete güven duyduklarından her

franchise biriminden de, esas şirketle eşdeğer kalite ve standartta mamül veya hizmet sunulmasını isterler. Müşterilerin gözünde belirli bir imaj elde etmiş esas şirketin gerçekleştireceği reklam faaliyetleri neticesinde, müşterilerin franchise alan başka firmalara olan itimatı çoğalır.

- Franchising uygulamasında esas şirket, franchise alan girişimciye ve ekibine franchising sistemi ve müşterilerine karşı davranışları ile alakalı eğitim verir. Dolayısıyla müşterilere nasıl bir hizmet vermesi gerektiğini öğrenen çalışanlar kaliteli, güvenli ve istikrarlı hizmeti müşterilere verirler.
- Franchising müşterilere zaman, mülkiyet ve yer faydaları sağlar. Örnek olarak, Sheraton otelde kalmak isteyen bir turist, yakınındaki bir Sheraton oteline ulaşarak yabancı ülkedeki bir Sheraton'a rezervasyonu gerçekleştirebilir.

Franchise sisteminin bu avantajlarıyla birlikte, yapılan bir hata sonucu ana firmanın veya franchise alan diğer işletmelerden birisinin tüketicinin gözünde güvenilirliğini kaybetmesinin, zincirdeki diğer işletmeleri olumsuz etkileyeceği unutulmamalıdır (Ulaş, 2015:25-26).

• **Tüketici Açısından Franchising Sisteminin Dezavantajları**

Franchising işletmelerin tüketiciler açısından sakıncalarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Bilgili, 2016:57-58):

- Franchising'lerde her ne kadar bir kalite standardı olsa da, franchisee'ler farklı kişiler olduğundan, işletmecilik açısından standart yakalanamayabilir.
- Bölgesel fiyat farklılıkları uygulama kısıtları nedeniyle, tüketicilerin bölgesel ekonomik düzeyleri konusunda esneklik sunamaz.

2.4. Franchising Sistemine Katılma Aşamaları, Franchising Sözleşme Unsurları, Franchising Sözleşmesindeki Tarafların Borç ve Hakları

Franchise sistemindeki aşamalar ile tarafların borç ve haklarını şu şekilde açıklamak mümkündür.

2.4.1. Franchising Sistemine Katılma Aşamaları

Franchising Sisteminde, franchisor firma ilk olarak franchisee'ye ana firmayla alakalı bilgi paketi ve formdan oluşan ve kişisel ve mali bilgileri içeren bir tanıtım

dosyası hazırlanmalıdır. Bunun dışında Franchise verenin Franchise alana teslim etmekle sorumlu olduğu üç adet el kitabı vardır. Bunlardan ilki, esas firmanın iç operasyonunu tarif eden kitapçıktır; ikincisi, franchise alanın uyulması gerekli kuralları kapsayan franchisee firma içi operasyon el kitabı ve üçüncü olarak da franchise alana organizasyonu nasıl işleteceğini gösteren bütün bilgileri içeren işletme verileridir. Bu işletme kitabı ile birlikte teknik bilgilerde aktarılmaktadır. Franchise alan, franchise veren firmayı tercih ederken birhayli hassas davranmalıdır. Kişisel ve finansal açıdan iyi analiz yapılmalıdır. Aynı zamanda Franchise veren de Franchise alan hakkında detaylı araştırmayı gerçekleştirir. Her iki taraf birbirini araştırma merhalesini bitirdikten sonra franchise veren firma ile franchise alan müzakerelere başlar. Faaliyet alanı tespit edilir. Belirlenen faaliyet bölgesi dikkate alınarak fizibilite çalışmaları gerçekleştirilir. Yapılan fizibilite çalışmasında ihtiyaç duyulan kapital, ödeme şartları, yatırımın ne sürede amorti edilebileceği belirlenir ve bu fizibilite çalışması franchise alana sunulur. Bu fizibilite çalışmasının neticesi franchise alacak aday için karar aşamasıdır. Franchise alacak aday kararını olumlu olarak verirse anlaşma imzalanır. Bu anlaşma detayları fazla ve her konuyu kapsayacak biçimde oluşturulmalıdır. Sözleşmeye karşılıklı imza atılması ile birlikte franchise alanın ödemeleri de başlamış olmalıdır. Ödeme planı anlaşmaya imza atan yetkililere verilmekte ve ödeme planı firmadan firmaya değişebilmektedir. Bu sözleşmelerden sonra franchise alan'nın açılacak mağaza çalışmaları başlar. Söz konusu yer hazırlığı dükkanın dekorasyonunu, franchise alanın ve ekibinin eğitimini de kapsamaktadır. Bazı franchise verenler mağaza konsept inşaat ve dekorasyonunu üstlerine alarak anahtar teslimi olarak konsepti franchisee'ye teslim etmektedir. Anahtar teslim hazırlığın avantajı, maliyetleri en aza indirecek şekilde esas şirketin hazırlıkları yapma ve franchise alanı yönlendirmesidir. Çalışmalar tamamlanmasının akabinde franchise alan faaliyete geçer. Bu başlangıç periodunda franchise alana destek vermek amacıyla franchise veren şirketten bir destek personeli franchise alanın satış noktasında görev yapar (www.ufrad.org.tr).

2.4.2. Franchising Sözleşme Unsurları

Franchise sözleşme unsurlarını; sürekli borç ilişkisi, çerçeve sözleşme, franchise alanın bağımsız olması, franchise paketi, dikey işbirliği, ücret, anlaşma unsuru olarak sınıflandırmak mümkündür.

- **Sürekli Borç İlişkisi**

Franchise anlaşmasında, franchisee'nin, satış hacmini artırma sorumluluğu; franchisor'un da franchisee'ye devamlı destek verme, endüstriyel imtiyazları kullandırma, yönlendirme yükümlülükleri, anlaşma boyunca süregelen, devamlı olan temel eylem yükümlülükleridir. Bu yükümlülüklerin yerine getirilmesi, tek bir eylemle gerçekleşmez, uzun veya kısa belirlenmiş bir süre içerisinde her iki tarafın devamlı faaliyette ve ilişkide olmalarını zorunlu kılar (Arvasi, 2000:137).

- **Çerçeve Sözleşme**

Franchise anlaşmasında yalnızca anlaşma içeriğindeki mamül ve/veya hizmetlerin satımında gerçekleştirilecek işbirliğini hedefleyen esas hak ve yükümler bulunmaktadır. Anlaşma bu özelliğiyle, örnek olarak; satışı gerçekleştirilecek mamüllerle ilgili satış anlaşmaları gibi, ilerde taraflar arasında yapılacak olan bazı istisnai hukuki etkinliklere bir temel tesis eder ve bu istisnai hukuki etkinliklerin uygulanması franchise anlaşmasının gerçekleşme aşamasının muhim bir parçasını teşkil eder. Tüm bu nitelikler ise, franchise anlaşmasının bir çerçeve anlaşma olduğunun göstergesidir (Arvasi, 2000:137).

- **Franchise Alanın Bağımsız Olması**

Franchisee kendi ad ve hesabına faaliyet gösteren bağımsız bir firmadır. Bu öge, franchise anlaşmasını vekalet, hizmet, acente, komisyon gibi kendi ad ve hesabına çalışma ögesi barındırmayan anlaşmalardan ayırır. Franchisee'in, franchisor'un yönlendirmeleri ile bağımlı olması, denetimlerine katlanması, hatta bazen anlaşmada belirtilen ürünleri satış fiyatının franchise verence tespit edilmesi ve işletme muhasebesinin franchisor tarafından yapılması, franchisee'nin bağımsız bir firma olması ögesini zedelemeyecektir. Zira, ancak böyle bir bağımlılık sayesinde franchise alanlar, sanki bir işletmenin şubesiymiş gibi piyasada yerlerini almakta, tek bir imaj etrafında rekabet birliğini gerçekleştirerek sürümü desteklemektedir (Arvasi, 2000:137).

- **Franchise Paketi**

Franchise paketini franchisor'un, franchisee'ye, franchise anlaşması ile verdiği geniş eylemler paketi oluşturur ve genellikle üç alt kısma ayrılır (Arvasi, 2000:137).

- a) Pazarlama Anlayışı (ürün veya hizmetleri tedarik etme, türünü, standardını ve fiyatını belirleme, reklamlar, işletme bölgelerinin saptanması, işletmelerin kiralanması ve donanımı, iş kıyafetleri, dağıtım ve taşımacılık konusundaki franchise verenin ilkeleri)
- b) Gayrimaddi Mallar (patent, marka, işletme adı, tanıtım işaretleri, know-how)
- c) Francise Sistemi (hakim olduğu üretim, işletme ve pazarlama sistemi nedeniyle isim yapmış herhangi bir tacir, franchising ile sürümü arttırma yoluna gidecek olursa, franchise alan olarak seçeceği girişimcilerle arasındaki ilişki ve işbirliğinin esaslarını amaç, araç ve yöntem açısından uzun vadeli olarak belirleyen ve franchise sistemi olarak adlandırabileceğimiz bir konsept oluşturmak zorundadır.

- **Dikey İşbirliği**

Franchise veren ile franchise alanlar arasında dikey işbirliği şeklinde kendini gösteren franchising sistemi, franchise sözleşmesinin tarafları arasında sıkı bir işbirliğinin bulunması, dinamik olması; sürekli ve dayanaklı bir sistem karakteri göstermesi, imaj, ortak pazarlama ve rekabet birliği oluşturması özelliklerine sahiptir (Arvasi, 2000:138).

- **Ücret**

Francise sözleşmesi taraflara yükümlülük getiren bir sözleşmedir. Franchise veren, işin yönetimi ve organizasyonu ile ilgili bilgi ve destek verir; buna karşılık olarak da franchise alana ücret öder (Arvasi, 2000:138).

- **Anlaşma Unsuru**

Franchise sözleşmesiyle her iki tarafa borç yüklenir. Böyle bir akdin kurulabilmesi için tarafların irade beyanları akdin objektif ve sübjektif bütün esaslı noktaları üzerinde uygun olmalıdır. Tam iki tarafa borç yükleyen bir sözleşme olduğu için tarafların fiil ehliyetine sahip olmaları gerekir (Arvasi, 2000:139).

2.4.3. Franchising Sözleşmesindeki Tarafların Yükümlülükleri ve Hakları

Franchise sözleşmelerindeki tarafların yükümlülük ve hakları aşağıdaki şekliyle özetlenebilir:

2.4.3.1 Franchise Alanın Yükümlülükleri

Franchise alanın borçları; belirli bir ücreti ödeme borcu, mal ve hizmetlerin pazara sunulması (sürümün yapılması) borcu, işletme/pazarlama sistemindeki fikri ve üretim unsurlarını kullanma yükümlülüğü, franchise sisteminin içerdiği işletme ve pazarlama ilkelerine uyma borcu olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

- **Ücret Ödeme Borcu**

Franchise-alanın, kendisine tanınan üretim, işletme ve pazarlama sistemini kullanma olanağının ve franchise verenin sunduğu destek ve hizmet paketinin karşılığı olarak, bir ücret ödemesi, franchise sözleşmesinin gerektirdiği bir ana eylem yükümlülüğüdür. Bu ücret, genellikle başlangıç ücreti ve sürekli ücretler olmak üzere ikiye ayrılır. Başlangıç ücreti; franchise-alanın işletmesinin kurulmasında yapılan masraflar ile sözleşmenin kurulmasından sonra, franchise-verenin tüm deneyimleri ve üretim, işletme ve sürüm metodlarını kapsayan know-how karşılığı ödenmektedir. Bu nedenle başlangıç ücreti, sözleşmenin kurulmasından sonra ödenmelidir. Sürekli ücret ise; franchise-alanın cirosuna göre belirlenen ve periyodik olarak ödenen ücrettir. Bu ücret, franchise-verenin franchise-alanı sürekli olarak koruması, gayrimaddi malları kullandırması ve bunlardan yararlandırılması karşılığında ödenir. Hizmet franchisingi sözleşmelerinde sürekli ücret zorunludur. Mal franchisingi sözleşmelerinde ise franchise-veren, franchise-alana sattığı mallardan elde ettiği gelirle kazancını sağlamaktadır. Dolayısıyla buradaki ücret “dolaylı, gizli ücret” olarak nitelendirilmektedir (Develioğlu, 2010:25).

- **Mal ve Hizmetlerin Sürümünü Yapma Yükümlülüğü**

Kendi nam ve hesabına çalışan franchise alan sözleşme konusu malların sürümünü gerçekleştirme ve destekleme yükümlülüğü altındadır. Franchise alan bu temel yükümlülük kapsamında, franchise sözleşme hususu olan mal veya hizmetlerin müşterilere ulaştırılması yükümlülüğündedir. Franchise alan, yükümlülüğü yerine getirirken, kendisinden beklenen hassasiyeti göstermek yoluyla, satışların artması

için de faaliyet gösterir. İcra etmesi prensip olarak bir başkasına tahsis edilmeyecek olan bu yükümlülük itibarı ile, literatürde, sözleşmede açıkça belirtilmemiş olsa dahi mal-franchising'i açısından genel bir alım yükümlülüğünün varlığından bahsedilmektedir. İcra edilecek anlaşmalarda ise satış artışını destekleme yükümlülüğü, genel olarak, minimum miktarda ürün yelpazesini satışa çıkarma, minimum bir iş hacmini yakalama vb. yükümlülüklerle şekillendirilmektedir (Gürzumar, 1999:110).

- **İşletme ve Pazarlama Sistemindeki Fikri ve Sınai Öğeleri Uygulama Yükümlülüğü**

Franchise anlaşmaları için genel bir nitelik barındıran ve franchisee'nin temel yükümlülüklerinden bir başkasını meydana getiren bu yükümlülükte, franchisee'nin, kendisinin uygulamasına serbest bırakılmış olan sistemin öğelerinden, teknik bilgiyi de içermek üzere, fiili olarak faydalanması gerektiğini açıklamaktadır. Bundan dolayı franchisee, franchisor'un tescilli ticari adı, işletme ismi, teknik bilgi vb. hususlar üzerinde sadece kullanma (lisans) imtiyazı ile donatıma sahip olmaz; franchisor'un bu unsurları fiili olarak uygulama ve kullanma yükümlülüğü de bulunmaktadır. Franchisee'ye bu şekilde bir sorumluluk yüklenmezse, her franchise sözleşmesi için şart olan işbirliği, ortak kimlik ve standardlaştırma tehlikeye düşer (Gürzumar, 1999:110).

- **Franchising Sisteminin Kapsadığı (ve/veya Franchisor'un Şekillendirdiği) İşletme ve Pazarlama Prensiplerine Riayet Etme Yükümlülüğü**

Franchise anlaşmalarının karakteristik ögesi olarak meydana gelen yükümlülüklerinden bir diğeri de, franchisee'nin, faydalanmasına açılan sistemde bulunan (ve franchisor tarafından tespit edilmiş olan) işletme ve pazarlama prensiplerine riayet etme yükümlülüğüdür. Bu yüküm, esas olarak ve genel olarak, franchisee'ye aktarılan teknik bilgiyi kullanma sorumluluğu ile kesişmektedir. Çünkü halihazırda, transfer edilen teknik bilginin bizzat kendisi, mal ve/veya hizmetlerin tüketicilere ulaşımında uygulanması zorunlu prensipleri de kapsamaktadır. Bu nedenle, teknik bilgiyi tam olarak uygulayan franchisee, söz konusu prensiplere de riayet etmiş olacaktır (Gürzumar, 1999:112).

2.4.3.2. Franchise Verenin Yükümlülükleri

Franchise verenin borçlarını; franchise alanı aydınlatma borcu, franchise alanı destekleme ve koruma borcu, franchise verenin belli bir bölgede başka franchise sözleşmesi kurmaması ve üçüncü kişilere mal göndermeme borcu olarak sınıflandırmak mümkündür.

- **Franchise Alanı Aydınlatma Yükümlülüğü**

Franchise veren, alanı sözleşme kurulurken üstleneceği borçlar konusunda yeterince aydınlatmalı, franchise sisteminin başarısı hakkında franchise alanın kabaca bir tahminde bulunabileceği ve buna göre kendisini ayarlayabileceği şekilde gerekli bilgileri vermelidir. Franchise verenin bu borcuna kusurlu olarak aykırı davranması sözleşme öncesi görüşmelerdeki kusur nedeniyle, onun sorumlu olmasına neden olur (Arvasi, 2000:143).

- **Gayri Maddi Malları Franchise Alana Kullandırma Yükümlülüğü**

Franchise sözleşmelerine konu olan gayrimaddi haklar, fikri ve sınai haklar ve haksız rekabet hukuku alanındaki gayrimaddi hakların birlikteliğinden oluşmaktadır. Bunlar; fikir ve sanat eserleri, patent, ticaret markası, ticaret ünvanı ve işletme adı, üretim-işletme- pazarlama sırları ile bu alanda elde edilmiş bilgi ve tecrübelerdir (know-how). Franchise alanın bu gayrimaddi mallardan yararlanması bir hak olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluk da teşkil eder (Develioğlu, 2010:28).

- **Franchise Alanı Destekleme ve Koruma Yükümlülüğü**

Franchise veren, franchise alana işletmesinin yer seçimi, büyüklüğü, kurulması için yasal izinlerin alınması, standart muhasebe sisteminin uygulanması, Pazar araştırması, çalışanların giyimi ve eğitimi, vitrin, ambalaj başta olmak üzere işlemin düzgün yürütülebilmesi için gerekli tüm konularda destek vermektedir (Arvasi, 2000:146).

- **Franchise Verenin Belli Bir Bölgede Başka Franchise Sözleşmesi Yapmaması ve Üçüncü Kişilere Mal Göndermeme Yükümlülüğü**

Sözleşmede kararlaştırılmışsa franchise veren o bölge için bir başkasına franchise vermemek ve üçüncü kişilere malın sürümünü yaptırmamak borcu altındadır.

2.5. Türkiye ve Dünyada Franchising Sistemi

Aşağıda Türkiye’de ve dünyada franchising sisteminin nasıl başlayıp geliştiği ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

2.5.1. Dünyada Franchising Sistemi

Franchising uygulamalarının en çok yayıldığı ve terakki ettiği bir uygulama sahası olan ülke Amerika Birleşik Devletleri’dir. Franchising bu ülkeden global pazara bir pazarlama yöntemi olarak yayılmıştır. Avrupa’ya gelince en süratli ilerlemeyi İngiltere kaydetmiştir. Hızlı yiyecek sahasında en büyük şirketlerden biri olan Wimpys İngiltere’deki en büyük hızlı yiyecek franchising yapısıdır. Global pazarda franchising sistemini en iyi kullanan şirketlerin içinde WalMart Süpermarket zinciri başı çekmektedir (Yurdakul, 2015:5).

2.5.2. Türkiye’de Franchising Sistemi

Dünyanın farklı yerlerinde yıllar öncesinde uygulama örneklerine başlanmış olan franchising sistemi, Türkiye’de ilk olarak 1986’da dünyanın en büyük ve en güçlü franchise veren şirketlerinden olan McDonalds şirketinin İstanbul’a gelmesi ile ehemmiyet kazanmış ve hızla sistem yayılmaya başlamıştır. Başka bir yandan Turyap buna benzeyen bir sistemi McDonalds’dan seneler evvel ülkemizde tesis etmiş ilk Türk şirketi olmasına karşın, franchise sisteminin bilinir hale gelmesi ve yayılması 1985 senesinden sonra gerçekleşmiştir. 1993 senesi sonlarına ulaşıldığında Türk franchise endüstrisi yedi sene içerisinde elli yurtdışı şirketle 500’den fazla şirketi içine alacak biçimde gelişmiştir. 1994 ekonomik krizinin akabinde alınan kararlardan sonra ilerleme süratinde bir duraklama olmuş olsada, franchising 1996 senesinden sonra hızlanmıştır. Bu ilerlemenin nedeni olarak, 1990’lı senelerde Türkiye’de AVM’lerin ve hipermarketlerin ülke çapında faaliyetlerini arttırması olarak açıklanabilir (Yurdakul, 2015:5-6).

3. MÜŞTERİLERİN MARKA DEĞER ALGISI VE MARKA SADAKATI

Globalleşen dünya ticaret hacmi genişlerken buna paralel olarak firmalar arası rekabet giderek artmakta ve firmalar ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için marka oluşturma süreçlerine ve markalı ürünleri pazara sürme çabalarına pazarda var olabilmek adına daha fazla önem verme gayretindedirler. Bununla birlikte sürecin sadece marka oluşturmakla bitmediği markalı ürün ve hizmetler için firmaların aynı zamanda marka değer algısını olumlu yönde geliştirmeve marka sadakati oluşturmanın önemini kavrama gerekliliği söz konusudur.

3.1 Marka Kavramı

Marka kelimesi, İngilizce karşılığı 'brand', eski İskandinav dillerinde (eski Norveççe de) 'yakma' fiili olan -brandr- kelimesinden gelmektedir. Ortaçağ İngilizcesinde ateş, alev, meşale isimleri için ve yanma sıfatı karşılığı kullanılan 'brand' brandr kelimesinden türetilmiştir. Zaman içerisinde, 'brand' kelimesi dar kelime anlamından hızla daha geniş anlamlara geçiş yapmıştır. Havada savrulan bir kılıcın alev gibi parlaması, hayvanların sahibi belli olsun diye kızgın demir ile dağlanması, hep aynı kelime ile adlandırılır olmuştur. Bu kullanım şekilleriyle, pazarlama diline ABD'de katılmıştır. Çeşitli sığır çifliği isimleri, soy ve yetiştirme şekilleri ile ünlenmiş, alıcılar ise basit bir damga ile tüm bu özellikleri hakkında bilgi sahibi olur duruma gelmiştir. Bir mamüle has markalaşma, bu şekilde umumi kurumsal markalaşmanın ilerlemesine sebep olmuştur (Haigh ve İlgüner, 2012:12).

Marka tanımı, dış ticaret mevzuatımızda yer alan ve Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Tanıtım ve Tutundurulması ile Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında 2003/3 sayılı tebliğinde yer alır. 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname uyarınca yapılan tanıma göre marka; "bir işletmenin mal veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla çoğaltılabilen her türlü işaretleri ifade eder (Küçükaslan A., Ural T., 2006:344).

Amerikan Marketing Association (1960) marka kavramını Şu Şekilde tanımlamıŐtır; marka, üretici veya satıcıların mal ve hizmetlerini tanıtan, isim, sembol, terim, Şekil ya da bunların kombinasyonudur (Kotler ve Armstrong, 2012: 255). Bu tanım çok fazla ürün ve/veya hizmet odaklı olması ve daha çok markaya ait fiziksel özellikleri vurgulaması sebebiyle, çok sayıda yazar tarafından eleŐtirilmiŐtir. Kısaca, sadece ürün ve/veya hizmetin sunumunu tanımlamayı iğerdiği için, sığ bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir. Çünkü marka, iğerdiği somut değerlerin ötesinde, hedeflenen algılar gibi soyut değerleri de kapsamaktadır. İŞletmeler tüketici odaklı marka oluşturma gereğinin bir sonucu olarak, hedef kitleye yönelik olarak marka imajı ve algılarını oluşturmaya çalıŐmalldır (Erdil ve Uzun, 2010:5).

Günümüzde ticaretin ve rekabetin giderek artması neticesinde, firmalar mamüllerini bir marka ile pazara sürmek pozisyonunda kalmaktadır. Firmaların yaşamlarını sürdürebilmesi ve kar elde ederek büyümesi için, rakiplerden değişik bir isim oluŐurmaları çok ehemmiyet kazanmıştır. Markasız mamüllerin ise hayatta kalma Őansları pek olası görülmemektedir. Bunun nedeni olarak müşterilerin bilinçlenmesi ve markası olmayan mamülleri tüketme eğilimi göstermemeleridir. Dolayısıyla üretilecek mamüllerin marka ile pazara sürmeye gayret edilmesi sonucu, karlılık elde edebilmek imkan dahilinde görülmektedir (Erdil ve Uzun, 2010:3).

3.1.1. Marka Adı ve Marka İŞareti

Bir firmanın, ticari bir markasını kaybetmeyi önlemesi için; ürün yaşam eğrisinin erken safhalarında markasını korumaya alması ve işe, marka adını kendisi seçerek başlaması gerekmektedir (Aaker, 2014: 30). Bir marka adı, doğrudan markayı ve marka değerlerini temsil eder. Her marka isminin anlamı, çağrışımı ve ses değerleriyle, markanın kimliğini ve tüm değerlerini temsil ettiği unutulmamalıdır. Doğru bir marka adı seçimi, bir markanın markalaşma sürecinin ilk ve en önemli stratejik adımlardan biridir. Marka adı bir markanın konumlandırma stratejisi ve sonrasında pazarlama iletişimi sürecini belirleyecek kadar keskin olabilir. Bir marka adı, ilgili markanın önünü açabileceği gibi, daha başlangıçta markayı dezavantajlı duruma sokabilir (Bati, 2015: 37).

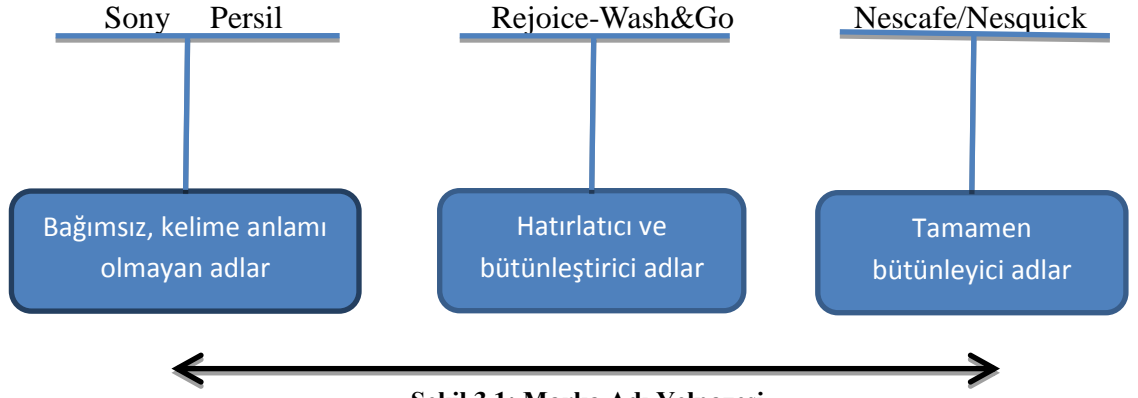
Tüketiciler açısından marka adı en az markanın kendisi kadar önemlidir Coca-Cola örneğinde olduğu gibi. Pepsi de dahil olmak üzere piyasada pek çok kola markası varken Coca-Cola'nın satışları, tercih edilebilirliği ve tanınırlığı hepsinden

fazladır (Kotler ve Armstrong, 2012: 255). Pazarda saygınlık kazanmış markaları tüketiciler daha kolay hatırlayıp, daha çok bağlanırlar (Karafakıoğlu, 2006:128).

Marka adı markanın söylenebilen bölümüdür. Vestel, Sharp, Starbucks, Mado gibi. Markanın söylenemeyen sadece tanımlanabilen, hatırlanan bölümü ise “marka işareti” olarak adlandırılır. Migros’un kangurusu, McDonald’sın M’si, deniz otobüsünün yunusu gibi (Karafakıoğlu, 2006:127).

Marka adının belirlenmesinde gözönünde bulundurulması gereken bir diğer husus, marka için saptanan adın, gerçekte de pazarlama amaçlarına ve marka stratejilerine hizmet verip vermeyeceğidir. Marka adları genel olarak 3 kategoride incelenebilir (Çeliktel, 2008:54).

- **Betimleyici İsimler:** Genellikle basit, temelde tutucu bir tonu kapsayan, kısa sürede ve kolayca iletişim kurabilir nitelikteki isimlerdir. Ancak kolaylıkla taklit edilebilme ve kanuni çerçeveden koruma altına alabilmede güçlükleri gibi dezavantajları vardır.
- **Hatırlatıcı İsimler:** Tüketicilere açık ve net mesajlar vererek kolaylıkla iletişim kurulmasını sağlayan, onların, mamül bölgesini, tescilli ticari bir ismin bu mamül bölgesi ile ilişkisinin idrakini kolaylaştırıcı isimlerdir.
- **Bağımsız İsimler:** Bağımsız isimler, marka-tüketici iletişimde bir takım güçlükler doğuran; manası ve varlığı olmayan birşeyi anımsatarak isimle alakalı kıymetleri müşterinin bizatihi kendisinin üstlenmesini hedefleyen isimlerdir. Müşterilerin anlamasını ve benimsemesini temin etme çok zaman almasının yanında; müşterilerle pozitif bir etkileşim kurarak işbirliğinin temini, tatmin ve etkinlik şeklindeki pek çok yararı da bulunmaktadır ve bu da kuramsallık etkeninin elle tutulur bir öge olarak idrak edilmesi ile mümkündür.



Kaynak:Çelikel, S. (2008) Markalaşma Süreci ve Stratejilerin İncelenmesi, Ankara: T.C. Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı Uzmanlık Tezi.

3.1.2. İyi Bir Marka Adının Özellikleri

Bir marka adı aşağıda sayılacak olan özellikleri ne kadar fazla bünyesinde bulundurursa o kadar çok tercih edilir (Mucuk, 2010:146):

- Kolayca tanınması, hatırlanması,
- Kısa ve basit olması,
- Dikkat çekmeli,
- Ayırtedici olmalı,
- Kulağa hoş gelmesi,
- Ambalaj ve etiketlemeye elverişli olmalı,
- Her dilde söylenmesinin mümkün olması (dış pazarlar açısından)
- Saldırgan olmaması, olumsuz özellikler taşıması,
- Her türlü reklam araçlarının kullanımına uygun olmalı,
- Mal/hizmet kalitesini vurgular nitelikler taşımalı,

3.1.3. Marka Türleri

556 Sayılı Markaların Korunması Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname'ye istinaden marka; hizmet markası, ticaret markası, garanti markası ve ortak marka olarak 4 başlıkta kategorize edilmiştir.

Marka türlerini farklı kıstaslara göre kategorize ederek sunan farklı yazarlar da vardır. Örneğin Hamdi Yasaman ve Fülürya Yusufoglu marka çeşitlerini; uygulama maksadına göre ticaret ve hizmet markaları; aidiyete göre kişisel, ortak ve

garanti markaları; bilindiği ortama göre olağan/sıradan ve bilinen markalar; marka tescilinin etkisinde olan coğrafi bölgeye göre milli, topluluk ve milletlerarası tescilli markalar; tescilli olup olmamasına göre tescilli ve tescilsiz markalar olarak kategorize edilmiştir. Marka çeşitleriyle alakalı genel uygun bulunmuş bir kategorize etme şekli olmasa da, markalar genel uygulanma şekilleri, kanuni düzenlemeler, akademik araştırmalar gözönünde bulundurularak sınıflandırılabilir. (Yıldız, 2015:13). Bu çalışmada marka türleri; ticaret markası, hizmet markası, bireysel marka, garanti markası ve ortak marka olmak üzere açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1.3.1. Ticaret Markası

Mamül veya ürünün paketi üstüne yerleştirilen, ürünlerin üreten firmayı, bu ürünleri nerede pazara sunulduğunu gösteren ve alınıp satılabilen mallarda kullanılan işaretlere “ticaret markası” denir (Gemci vd., 2009:109). Ticaret markasına aşağıdaki örneklerde görüldüğü üzere çok sayıda örnek vermek mümkündür (Güngüneş, 2008:27).



3.1.3.2. Hizmet Markası

Bir firmanın hizmet tarzı ve kalitesini başka bir firmanın hizmet tarzı ve kalitesinden ayırmaya yarayan işarettir (Haigh ve İlgüner, 2012:28). Hizmet markaları, tüketiciye sunulan hizmetlerin üretiminde kullanılan işaretlerdir (Güngüneş, 2008:27).



3.1.3.3. Bireysel Marka

Bir marka, gerçek veya tüzel kişiye ait olup da o markanın sağladığı haklar sadece bir kişiye aitse bu tür markalara “ferdi ya da bireysel marka” denilmektedir (Yıldız, 2015:15).

3.1.3.4. Garanti Markası

Markanın mülkiyetine sahip olanın kontrolünde pekçok firma tarafından o işletmelerin müşterek hususiyetlerini, coğrafi menşelerini, imalat yöntemlerini ve kalite düzeyini garantileyen belirteçtir. (Haigh ve İlgüner, 2012:28). Garanti markası mülkiyetine sahip olan tarafın bizatihi kullandığı bir marka değildir. Bu özelliğiyle garanti markası klasik manada marka olarak kategorize edilemez. Garanti markası ürünün veya hizmetin hangi firmanın ürettiğinin bilgisini içermez. Ürün veya hizmetin belirlenmiş spesifikasyon ve kaliteyi içerdiğini belirtir. Garanti markasının bir başka karakteristiği, markanın belirlenen koşulları ve normları yerine getiren tüm şirketlerin kullanmasının imkanı olduğudur. Garanti markasına örnek olarak Milletlerarası Yün Birliği'nin sahip olduğu “Woolmark”, TSE, ISO9000, ISO9001, “HLL”, “trans yağ içermez” markaları gösterilebilir. (Yıldız, 2015:15).



3.1.3.5. Ortak Marka

Üretim veya ticaret veya hizmet işletmelerinden oluşan, bir grubun mal veya hizmetlerini diğer işletmelerin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan işarettir (Haigh ve İlgüner, 2012:27). Ortak markanın temel fonksiyonu, üzerinde kullanıldığı ürünlerin özellikleri ve kalitesi hakkında tüketiciye bilgi vermesidir. Ortak markaya örnek verilecek olursa, dünyada perakende çiçekçilik endüstrisinde faal olan işletmelerden meydana gelen Interflora ve ülkemizde Ege Bölgesi'ndeki zeytinyağı imalatçılarının meydana getirdiği Tariş markası örnek verilebilir. (Yıldız, 2015:16).



3.1.4. Marka (Markalama) Stratejisi/Stratejileri

Tablo 3.1’de gösterildiği gibi dört farklı markalama stratejisi mevcuttur.

Tablo 3.1: Markalama Stratejileri

	Şimdiki Ürünler	Yeni Ürünler
Şimdiki Marka	Ürün Hattını Uzatma Stratejisi	Marka Uzatma Stratejisi
Yeni Marka	Çok Marka Kullanma Stratejisi	Yeni Markalar Stratejisi

Kaynak: Karafakıoğlu, M. (2006) Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Literatür Yayıncılık, s.131

3.1.4.1. Yeni Marka Stratejisi

Yeni marka stratejisi, pazara sunulacak yeni bir mamüle, yeni oluşturulan marka adının belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir. Yeni marka stratejisinin yeğlenmesinin en muhim sebebi marka adının hedef kitleye ve ürüne olan uygunluğudur. Çünkü marka adı veya logosu seçilirken mamülün faydaları hususunda bazı noktalar dolaylı olarak anlatılır, mamül spesifikasyonlarının anımsanmasına ve rahatlıkla algılanabilir olmasına ve akılda tutulabilirliğine itina edilir, ve başka markalardan rahatlıkla ayırtedilebilirliğine özen gösterilir. Markaya kıymet veren özelliklerine kıyasla yeni marka oluşturma stratejisinin oluşturacağı uygunsuzluk ve negatif durumlar da dikkate alınmalıdır. Yeni bir marka oluşturmak, farkındalık yaratmak, tanınmışlığını genişletmenin maliyeti yüksektir ve ciddi boyutta yatırımlar gerektirir. (Gülçubuk, 2009:194).

3.1.4.2. Ürün Hattını Uzatma Stratejisi (Mamül Yelpazesini Genişletme / Aile Markası Stratejisi)

Mevcut mamül adının sürdürülerek mamülün renginde, lezzetinde ve raihasında, biçiminde, içeriğinde, paket ve ambalaj ölçüsünde değişiklik ve farkındalığa gitme suretiyle ürün çeşidinde genişleme sağlanır. Ürün hattı uzatması yoluyla değişik kesimlerden tüketicilerin beklenti ve taleplerine daha uygun cevap verilir, aracı ve perakendeci müşterilerin beklenti ve istekleri rahatlıkla karşılanır. Ayrıca, eş zamanlı olarak uygulanan ürün çeşidindeki fazlalık, satış mağazalarında daha çok marka

görünümü, sergende daha çok yer alma, satışları arttırma anlamına gelir (Gülçubuk, 2009:195).

3.1.4.3. Marka Uzatma Stratejisi (Marka Genişlemesi, Çatı Markası, Şemsiye Marka Stratejisi)

Marka uzatma stratejisinin temel hedefi bir marka bünyesinde imkan dahilinde çok malın satışını gerçekleştirerek tek marka izlenimini ve güvenini yaratmak ve karlılık oranını arttırmaktır. Tek markada devam edilerek yeni marka oluşturmanın getirdiği maliyet yükünden elde edilecek kazançlar ve müşterek marka stratejisinden başka malların da yararlandırılmasını sağlamak ise temel amacın bir başka getirisidir. Bu nedenle marka yöneticileri, yeni marka geliştirmek için harcayacakları süreyi ve eforlarını sadece satışlara odaklamış olacaktır. Marka genişleme veya marka uzatma stratejisi son senelerde bir hayli sektörün ve bilhassa perakende sektörünün çoğunlukla uyguladığı bir yöntem olmuştur. Stratejinin itibar görmesinin mühim bir sebebi de, yeni mamüllere yeni pazarlara yayılmada var olan markanın mümkün olduğu kadar çok risksiz, yeni sınıflara katılımını büyük oranda teşvik eder ve erişimini kolay şekle getirir olmasındandır. (Gülçubuk, 2009:195-196).

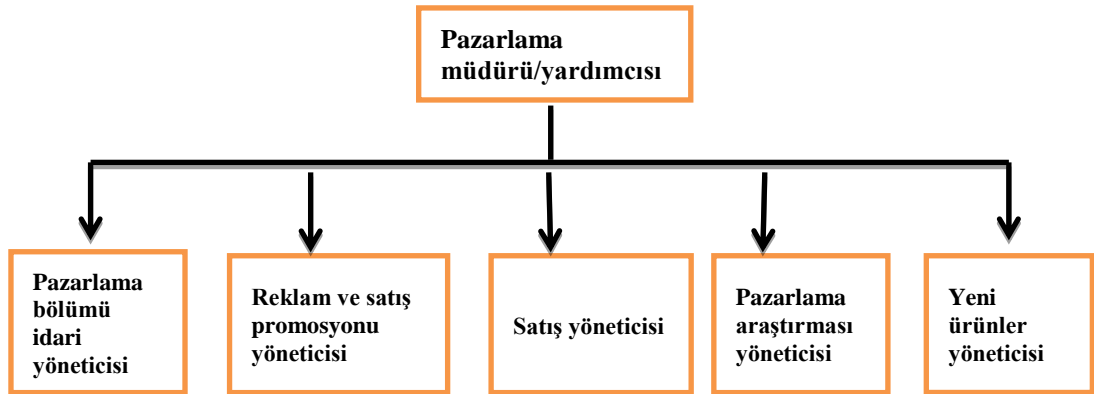
3.1.4.4. Çok Marka Kullanma Stratejisi

Çok Marka Stratejisinden bahsedebilmek için firmanın bir mamül grubunda veya pazarın bir alt sınıfında en az iki marka ile faaliyet göstermesi gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, birden fazla marka ile faaliyet gösterme aynı satıcı firmanın, imalatçının aynı mamül sınıfında iki veya daha fazla marka oluşturması anlamına gelir. Bu işletme kararı firmanın başarılı bir mamül markasına karşısında başka bir rakip çıkarması demektir. Volkswagen Şirketler Grubunun VW, Audi, Seat ve Skoda markaları, ülkemizde Koç Holding'in Arçelik, Beko markaları çok marka stratejisine örnek teşkil eden başarılı makralardır. Çok marka stratejisinde firmaya ait markalar arası başarı mücadelesi aynı endüstride etkin olacağı pazar oranının yükselmesine ve bununla birlikte toplam cironun maksimize edilmesine de vesile olacaktır. Doğal olarak bu firmanın endüstrideki ticari olarak üstün olması ve pazarı etki altında bırakmasını arttıracaktır. Çok marka stratejisinin bilhassa ülkemizde sıklıkla müracaat edilen bir çeşidi ikinci marka çalışmalarıdır. Aynı mamül grubunda ikinci marka çalışması ile imalatçı şirket daha sade ve alışılmış bir mamül tasarımıyla ürün kalitesinden de fazla bir taviz vermeden mamül fiyatı aşağıya indirilir. Ülker markasına mukabil ikinci

marka olarak Halk markası ve Sarar Giyim ile Beymen'in ikinci markalarını bu stratejiye misal gösterebiliriz (Gülçubuk, 2009:192-193).

3.1.5. Marka Yönetimi Organizasyonu

Çeşitli ürünler, markalar üreten işletmeler, bir ürün veya marka yönetimi organizasyonu kurarlar. Ürün/marka yönetimi organizasyonu, fonksiyonel yönetim organizasyonunun yerini almaz, başka yönetim tabakasıymış gibi hizmet görür. Bir ürün/marka yöneticisi, ürün/marka kategorisi yöneticilerini denetler, o da, belirli marka yöneticilerini denetler. Eğer bir işletmenin ürünleri çok farklı ise, bir ürün/marka yönetim organizasyonu oluşturulması kaçınılmazdır. Ürün ve marka yöneticilerinin, rekabet stratejileri geliştirme, yıllık pazarlama planı hazırlama, yeni ürün geliştirme çabaları içinde bulunma, satış ve dağıtıcıların ürün/markayı desteklemelerini teşvik etmek gibi görevleri vardır. Şekil 3.2'de fonksiyonel organizasyon şeması gösterilmiştir (Kotler, 2000:684-685).



Şekil 3.2: Fonksiyonel Organizasyon

Kaynak: Kotler, P. (2000) Pazarlama Yönetimi, Çev: Nejat Muallimoğlu, İstanbul: Beta Yayıncılık

3.1.6. Marka Nitelikleri ve Tüketicilerin Marka Tercihleri

Bir tüketici modeli tüketicilerin marka tercihlerini açıklayabilmelidir. Tüketiciler için bir malın tüm markaları aynı özellikte, kalitede, istenilebilir düzeyde değildir. Kişi kendini tanımlamasına uygun olarak kendine en uygun olan markaya yönelir, satın alır. Tüketiciler bir malın farklı markalarını değerlendirirken malın özelliklerine, markanın kendilerinde yaptığı çağrışıma göre değerlendirirler. Mesela şampuanlar saçları parlatma, temizleme, koku verme, dökmeme gibi niteliklerine göre tercih edilmektedir (İslamoğlu, 2011:152-153).

Tüketicilerin bir markayı alıp almama tercihleri şu durumlara göre değişir (İslamoğlu, 2011:151):

- Marka özelliklerine karşı aşinalık,
- Marka özelliklerine karşı bağlılık geliştirme,
- Markaya yönelik tutum,
- Satınalmada duyulan güven,
- Bireysel eğilim, yaşam tarzı.

3.1.7. Ulusal ve Uluslararası Pazarlarda Marka ve Markanın Önemi

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda güçlü olabilmeleri ve daimi kalabilmeleri için bir takım unsurları gözönünde bulundurmaları şarttır. İşletmelerin ticari yaşamda başarılı olması ve güçlü kalması için yapması gerekenler aşağıda sıralanmıştır (Güngüneş, 2008:38):

- Uzun dönem sürecek imalat ve pazarlama stratejisi seçmek,
- Ürün veya hizmetin çeşidine bağlı pazarlama ve üretim sürecince benzeş özelliklerde ürün veya hizmet vermeyi sürdürmek,
- Değişik özelliklerde imalatların gerçekleştirilmesi adına, bu markaların her birini özelliklerine bağlı olarak değişik marka adlarıyla pazara sunmak,
- Pazarda faaliyete geçirilen markaları ürün veya hizmetin arz edildiği yerlerde marka tescili yaptırmak,
- Yeni pazarların varolup olmadığını araştırarak ve sözkonusu pazarlara yayılma için gerekli tedbirleri temin etmek,
- Yeni pazarları araştırmak ve o pazarlara girebilecek önlemleri almak,
- Araştırma-geliştirme faaliyetleriyle yeni ürünler ve tasarımlar yaratmak.

3.2. Algılanan Değer Kavramı

Tüketicilerin satınalma davranışı sonrasında, mal ya da hizmete ödedikleri bedel ile kalitesi arasında yapılan değerlendirme, algılanan değer olarak adlandırılmaktadır. Yani müşteriler bir bedel karşılığı satın aldıkları ürün ya da hizmetin bu sağlayacağı faydayı maliyetiyle karşılaştırmaktadırlar. Algılanan değer

kişiden kişiye farklılık gösterip, algılanan fayda algılanan maliyetten daha yüksekse, algılanan değer de yüksek olmaktadır (Eren ve Eker, 2012:454).

Algılanan değer, mal ve hizmetlerin genellikle mükemmelliğinin veya üstünlüğünün, ürünün kalitesi hususunda kişisel bakış açılarıyla değerlendirilmesidir. Algılanan kalite, mal ve hizmetin gerçek niteliği değil; müşterilerin mal veya hizmeti kişisel bakış açılarıyla değer biçmesi neticesinde mamül/hizmetin verimliliğinin meziyet veya üstünlüğü hususundaki düşüncelerdir. (Avcılar, 2008:14). Diğer bir anlatım ile algılanan değer, kalite ve fedakarlık algılamaları arasındaki bilişsel değişimin gerçekleştirilmesi; algılanan yararların algılanan fiyata oransal eşitliğidir (Liljander ve Strandvik, 1993: 14).

Tüketiciler açısından yüksek seviyede nitelikli olarak düşünülen markaların doğal olarak markası yüksek değere sahip olacaktır. Bundan dolayı, markayı yönetenler tarafından kalite düzeyinin yüksek seviyelerde algılanmasının sağlanmasının, sürekli bir marka başarısı ve verimliliği bakımından ehemmiyeti yüksektir. Yeni bir ürünün tüketiciler tarafından alınmasındaki algılanan risk ölçüsü ile ürün inovasyonunun kavranması birbiriyle alakalı olma durumundadır. Araştırmalar tüketicinin algıladığı kalitenin istenilen farklı örgütsel verilere, satın alma arzusuna, tüketici tatminine ve müşteri takdirine etki ettiğini göz önüne koymaktadır. (Ayas, 2012:170).

Zeithaml'e (1988) bakılırsa müşteriler, değer kavramını; pahalı olmayan fiyat, ürün veya hizmetten müşterinin ümit ettiği fayda, karşılığı verilen fiyatın mukabilinde umulan nitelik seviyesi, katlanılan özveri gibi durumlarda algılamaktadırlar. Sheth ve diğerleri'ne (1991) göre müşterinin algıladığı değer kavramını; "Sosyal değer, Duygusal değer, Fonksiyonel değer, Ulusal değer ve Durumsal değer" olarak ayırıp tetkik etmiş ve müşterilerin değer algılamalarının bu kademelere göre farklılıklara işaret ettiğini gösterdiğini ifade etmişlerdir. (Turan ve Çolakoğlu, 2009:283).

3.2.1. Algılanan Değer Boyutları

Müşteriye arzedilen değeri; ürün değeri (parasal maliyet), hizmet değeri (zaman maliyeti), kişisel değer (enerji maliyeti) ve imaj değeri (fiziksel maliyet) bileşenlerinin bir bütünü olarak ifade edilebilir. Müşterinin değer algılama

boyutlarını; ürünün özellikleri, bu özelliklerden kaynaklanan performans sonuçları ve ürünün kullanımından doğan müşteri hedeflerine yönelik genel sonuçlar olarak belirtmiştir. Müşteri değerinin, sosyal, duygusal, fonksiyonel, duyusal ve durumsal değeri kapsayan beş boyutlu ayrımı da bulunmaktadır. Sweeney ve Soutar (2001) PERVAL (perceived value model) model olarak isimlendirdiği teorisinde fonksiyonel değeri, kalite ve fiyat olarak iki boyutlu incelemiş ve dayanıklı ürünlerde duyusal ve durumsal değer önemli olmadığını vurgulamıştır. Vakit, gayret ve enerji gibi parasal olmayan faktörlerin fiyattan bile daha muhim olabileceğini ve fiyata ek olarak düşünülmesi gerektiğini ifade eden bazı çalışmalar sonuçta, müşteri değerinin dört anahtar boyutla analiz edilebileceğini meydana çıkarmıştır (Onaran vd., 2013:41).

- **Fonksiyonel değer:** Tüketicilerin ürün veya hizmetleri satın aldıktan sonraki edinimleri ve müşterilerin ürün veya hizmetlerden bekledikleri gerçek etkilerdir. Tüketicinin fiziki ve ruhsal gereksinimlerinin bedel ödenerek alınan mamül veya hizmetlerle telafisi neticesinde ortaya çıkan değerdir.

- **Sosyal değer:** Bir tüketicinin bedel ödenerek satın alınan bir mal veya hizmetten sağlayacağı, şahsi kimlik, statü, aidiyet duygusu, görüntü gibi toplumsal yansımaları belirtir. Sosyal değer, içinde bulunulması arzu edilen grupların tüketiciyi müşteriye fark etmesi vasıtasıyla algılanan menfaatler şeklinde belirtilmektedir.

- **Duygusal değer:** Satın alınan mal veya hizmete rağmen oluşan hissi reaksiyonudur. Mamül veya hizmet tüketicinin hissiyatını farklılaştırıyor veya harekete geçiriyorsa, bu mamül veya hizmetin duygusal değere malik olduğu ifade edilebilir.

- **Müşterinin algıladığı fedakârlıklar:** Bir mamülü veya hizmeti elde etmek adına satın alma bedelinden daha fazla tüketicinin öne çıkardığı ve tahammül ettiğini tasavvur ettiği maliyetlerdir. Ancak tahammül edilen fedakârlıkların yalnızca maddi değerler olmadığını vurgulanması gerekmektedir. Çünkü tüketici, bir mal veya hizmeti bedel karşılığı alırken maddi değerle birlikte; mal veya hizmeti bedel karşılığı almadan evvel, alırken ve almasının akebindeki süreçlerde sarf edilen süre, gayret, enerji ve bu süreçte karşılaşılabilecek zorluklar gibi maddiyatın dışında bedeller de ödemesi mümkün olabilmektedir. Bu çeşit kavramsal ve fiziki gayretler mali, toplumsal ve ruhsal rizikolarıda yanında getirebilmektedir.

Yapılan literatür taramasında *Marka Değer Algısı* ile *Marka Değeri* kavramlarının birbirlerinin ikameleri şeklinde kullanılan benzer kavramlar olduğu görülmektedir. Bu bölümde ele alınacak olan Marka Değer Algısı, Aaker'ın (1991) isimlendirdiği dört boyuttan oluşmaktadır. Aaker'n modeline göre bu 4 ana değişken, marka bağlılığı (brand loyalty), marka farkındalığı (brand awareness), marka çağrışımları (brand associations) ve algılanan kalitedir (perceived quality). Ayas'ın (2012: 175-176) Yoo ve Donthu'nun (2001) geliştirdiği marka değeri ölçeğini kullandığı "Marka Değeri Algılamalarının Tüketici Satınalma Davranışı Üzerine Etkisi" adlı çalışmasında da bu ölçek Türkçeleştirilmiştir. Bu araştırmada Ayas'ın Türkçeleştirdiği ölçek kullanılmıştır.

3.2.2. Algılanan Değer ve Marka Bağlılığı İlişkisi

Algılanan kalite, işletmelerin karlılığını etkileyen önemli bir faktördür. Aaker'ın (1996) 77 İsveç işletmesinin analizi temelinde yaptığı çalışmada, algılanan kalitenin müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli faktör olduğu ve bunun karlılık üzerinde olumlu bir etkisi bulunduğu sonucuna varmıştır. Müşterilerin satın alma eğilimleri markanın algılanmasıyla meydana gelmektedir. Marka değerinin algılanan kalite ölçüsü, mal ve hizmetleri satın alma tercihi konusunda müşterileri motive eder. Müşteriler umdukları kalite ile algılanan kalite arasında olan farkların etkisinde karar verirler. Umulan kalite, tüketicinin mal/hizmetlerden ümit ettiği faydalar veya spesifikasyonlardır. Burada reel kalite ile algılanan kalite arasındaki tutarsızlıkların tespit edilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı algılanan kalitenin fazlaştırılması noktasından reel kalitenin, müşterinin kavrayabileceği, yalın ve sade bir biçimde takdim edilmesinin gereği vardır. Çünkü müşteri açısından algılanan kalitenin artmış olması, kuvvetli ve yüksek marka çağrışımlarının meydana gelmesinde mühim bir etmendir (Marangoz, 2007:463).

3.3. Marka Sadakati

Tüketicilerin belli bir markaya ait istikrarlı satın alma eğilimi olarak ifade edilen marka sadakati, markaya karşı olumlu yaklaşım olarak adlandırılabilir.

3.3.1. Marka Sadakati Kavramı

Belirli bir markaya karşı tüketicinin/müşterinin olumlu tutum geliştirmesi ve ileriki bir zamanda düzenli olarak bu markayı satın alma davranışını gerçekleştirmesi

olarak tanımlanan *marka sadakati*, müşterinin mevcut ikame markalar arasında belirli bir markayı satın alması ve zaman içerisinde alımlarını bu marka yönünde sürdürmesini içeren psikolojik bir süreçtir (Avcılar, 2008:14). Marka sadakati tesadüfi değil bilinçli yapılan bir eylemdir ve belirli bir sürede oluşan davranışsal bir tepki olarak nitelendirilebilir. Satınalma kararını verme ve değerlendirme işleminden sonra, tüketici alternatif markalar arasından seçimini yaparak satınalma davranışını gerçekleştirmektedir (Çakırer, 2013: 27). Marka sadakati yaratarak tüketicilerin yeniden satınalmaları teşvik edilmeye çalışılır (Solomon, 2007:124).

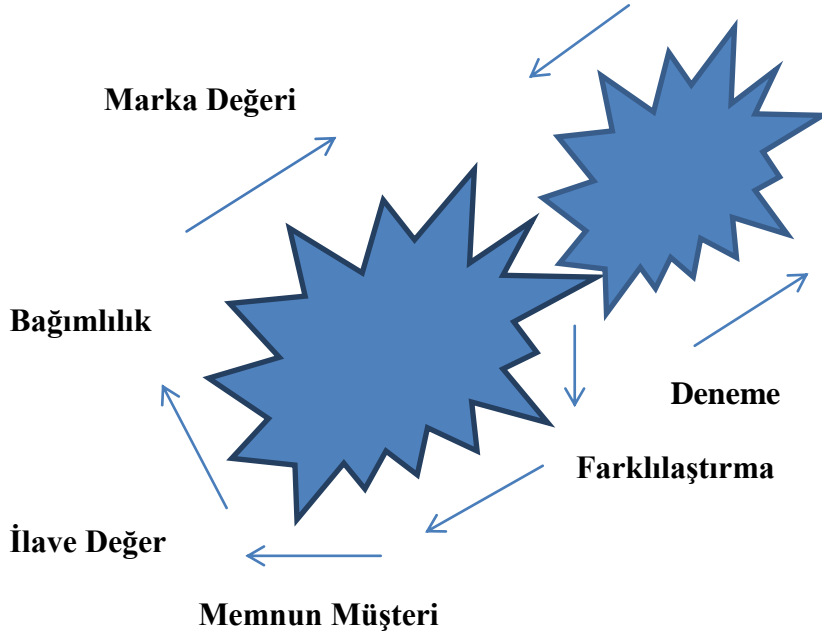
Zeithaml ve diğerlerine göre (1996), vefalı tüketiciler, vefalı olmayan müşterilerden farklı hareket ederler ve firmayla ilişki tesis etmeye ve bunu devam ettirmeye meyillidirler. Vefalı tüketiciler, firmaların mali performansına da katkıda bulunmaktadır. Fiyatlara karşı hassas olmamaları ve devamlı satın alımları ve önerileri mali perspektiften pozitif çıktılardır. Araştırmalar, yüksek bir tüketici değeri oluşturma ve sunmanın hedef tüketicilerle yakın duygusal bağlar oluşturmada firmalara yardım ettiğini ortaya koymaktadır. (Onaran vd., 2013: 42).

Marka sadakati, mal gruplarına göre farklılaşabilmektedir. Örneğin; kahve, çay marka ve çeşitlerinde marka sadakati %52, derin dondurucu ürünlerinde %42, deterjanda %40, kozmetikte ise %54 oranındadır (Yüksel ve Mermud, 2005; 99). Marka sadakati, yalnızca tekrar edilen satın alımlar biçiminde gelişmeyen, tüketicinin her koşulda aynı markayı tercih ettiği, bütünüyle sadakatin mevzubahis olduğu bir durumdur (Özgüven, 2010:143).

3.3.2. Marka Sadakati Gelişim Süreci

Başarısını kanıtlamış bir markanın zamanın akışı içinde gelişimi Şekil 3.3'te gösterilmiştir. Marka gelişimi tümüyle süre kavramıyla kesişen bir mefhumdur. Global veya lokal pazarlarda kısa zamanda ortaya çıkarak başarılı olan marka bulunmamaktadır. Markanın meydana çıkışında öncelikle birinci evreyi kaliteli mamül veya hizmetlerin geliştirilmesi biçimlendirir. Kalite evresinden sonra mamülün benzeşenlerinden ayırt edilmesine imkan verecek tanıtım faaliyetlerine girişilir. Markanın ortaya çıkış zamanı asıl olarak müşterinin markayı kullanmaya başlaması ile vuku bulur. Müşterinin markayı ilk kullanımının sonrasında kullanım tekrarlanırsa, marka formasyonunu gerektiren alt yapının tam olarak kurgulandığı ispat edilmiş olacaktır. Böylelikle tüketici tatmini temin edilmiştir. Bu vesileyle,

müşterinin markayı kullanmasının tekrarını özendirmek için tanıtım, promosyon veya çeşitli kampanyalar organize edilerek tüketici sadakati tesis edilmeye gayret edilir. Tüketici sadakati oluşması ile işler ilerlemeye başlamış olur ve işlerin ilerlemesi markanın ticari faaliyeti boyunca süregelir. (Güngüneş, 2008:31).



Şekil 3.3: Markanın Zaman İçindeki Oluşumu

Kaynak: Güngüneş, H.M. (2008) Marka ve İhracattaki Önemi, T.C. Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı Uzmanlık Tezi, Ankara.

3.3.3. Marka Performansı/Marka Performans Raporu

Marka performansı, firmanın faaliyetleri ve genel stratejisinin önemli bir sonucu olarak görülmektedir. Marka performansı, markanın pazarda ne kadar başarılı olduğuyla yakından ilişki içindedir ve birçok çalışmaya göre pazar payı, büyüme oranı, karlılık ve benzeri kavramlardan meydana gelmektedir. Tüketiciler her gün yüzlerce satınalma kararı verirken, alternatif ürünler arasından seçim yaparken, yine de çoğu zaman, satınalma davranışlarında alışkanlıklarına göre hareket ederek; geçmişte kendisine güven veren, onu tatmin eden markalara ait ürünleri tercih etmektedirler. Bu noktadan hareketle; günümüzde işletmelerin sadık müşteri

kazanabilmelerinin yolu, müşteriye güven vermek ve rakiplerden farklı olarak daha fazla değer sunmak önem kazanmaktadır (Altunışık vd., 2013:142).

3.3.4. Marka Sadakati İle İlişkili Kavramlar

Bir markayı oluşturan ve diğerlerinden ayıran marka imajı, marka güveni, marka değeri, marka farkındalığı, müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti, marka sadakati statüsü kavramları ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

3.3.4.1. Marka İmajı

Üretilen ürün ya da hizmetin hedef kitlesinde oluşan değerlerin toplamı marka imajı olarak tanımlanmaktadır. Marka imajı, o markanın güçlü ve zayıf yönlerini, pozitif ve negatif tarafları gibi genelde kontrolü yapılabilir algılarının bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Bu algılar marka ile direkt veya indirekt bir biçimde tecrübelerden kaynaklanan deneyimler neticesinde zaman içerisinde ortaya çıkmaktadır (Çakırer, 2013: 24).

Bir marka imajı oluşturmaın mühim bazı ana prensipleri bulunmaktadır. Bu prensiplerin bazıları mamülle alakalıdır. Bazıları ise müşterinin gereksinimleri, değerleri ve yaşayış tarzı gibi müşteriyle alakalıdır. Ürünün tüketici için operasyonel yarar elde etmesinin daha ilerisinde bazı manalar yüklendiği gerçeği söz konusudur. Burada sözkonusu manalar, marka imajının “sembolizm” tarafıyla alakalıdır. Diğer bir ifadeyle manalı şekilde organize olmuş bir dizi çağrışım olarak çeşitli iletişimler neticesinde müşterinin aklında tasavvur ettiği algılamalardır (Can, 2007:231).

Marka imajının neden önemli olduğunu aşağıdaki maddelerle açıklamak mümkündür (İslamoğlu ve Fırat, 2011: 117).

- Marka imajı, markanın karşıladığı ihtiyaçların tanımlanmasına imkan sağlar.
- Marka imajı, markayı rakip markalardan ayırır.
- Marka imajı, işletmenin rakipler karşısında korunmasına yardım eder.
- Marka imajı, markanın pazar performansını yükseltir.

Reklamcılar ve pazar araştırmacıları tarafından marka imajı işletmelerin başarısının temeli olarak görülmektedir. Marka imajının tüketiciler tarafından doğru algılanmasının sağlanması, hem markanın karşıladığı ihtiyaçların tüketici tarafından daha iyi anlaşılmasına yarar, hem de markayı rakiplerinden ayırır. Marka imajının oluşturulmasında marka imajını oluşturan ürün özelliklerine, kullanıcı ve kullanımına ait özelliklere, marka adına, işletmenin ismine ve bulunulan ülkeye dikkat

edilmelidir. Bunlardan hangisinde ürün daha güçlü ise stratejilerde ve kampanyalarda belirtilmeli, zayıf olan yönler ise güçlendirilmeye ya da tüketicinin bu konudaki düşüncelerinin değiştirilmesine gayret edilmelidir. Marka imajı, tüketicilerin satın alma olasılığı, tatmini ile ilgili olduğundan rakiplerden farklı olarak, tutarlı ve tüketiciye uygun bir marka imajı oluşturmak satışları da olumlu etkileyecektir (Akkaya, 1999:102-108).

3.3.4.2. Marka Güveni

Güven, bir kişinin karşısındaki kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve buna göre hareket etme istekliliği olarak tanımlanmaktadır. Marka güveni tüketicinin marka üzerindeki pozitif beklentilerini ve markaya inançlarını ortaya koymaktadır. Diğer bir açıklamayla, marka güveni, sıradan bir müşterinin markanın bir işe yarayabileceğine olan inancıdır (Gürbüz ve Melek, 2013:241).

Güven; bir markayı satın alma yönündeki niyetten önce markaya inanmaktır. Bu noktada müşterinin iyi niyeti de önemlidir. Müşteri, bir markayı kişileştirilmiş bir varlık olarak düşünür ve bu varlıktan güvenli ve aynı zamanda uzun vadeli reaksiyonlar bekler. Bu beklenti karşılanırsa müşteri mutluluk duyacağını varsaymaktadır. Diğer yandan güven, tüketicilerin olumlu bir ilişki oluşturmak amacıyla geçirmeleri gereken bir süreçtir (Eren ve Erge, 2012:4458).

Markaya karşı hissedilen güven oluşumunun iki farklı boyutta gerçekleştiği söylenmektedir. Bu boyutlar; güvenilirlik odaklı güven ve performans ya da memnuniyet odaklı güven'dir. Güvenilirlik odaklı itimatın meydana gelişi, markanın imajı ile ilgili geçmişten bugüne kadar meydana getirmiş olduğu kanı çerçevesinde biçimlenmektedir. Produktivite veya memnuniyet odaklı itimat ise tüketicinin söz konusu markanın bir mamül veya hizmetinden hoşnut olması yönünde biçimlenmektedir (Torlak vd., 2014:151).

3.3.4.3. Marka Değeri

Marka değeri hem akademik araştırmalar için hem de işletmecilik uygulamaları için çok önemli bir kavramdır. Çünkü işletmeler başarılı markalar sayesinde rekabet avantajı kazanabilir. Literatürde marka değerinin birçok tanımı olmasına rağmen, tam olarak henüz bir fikir birliği yoktur (Marangoz, 2007:461).

Marka değeri kavramı güçlü bir marka isminin ve sembolünün tüketicinin zihninde yarattığı olumlu izlenimlerin ürün ve tüketiciye kattığı ek değerdir. Söz konusu değer olumlu izlenimler nedeniyle ürünün ve işletmenin pazardaki değerini işletmenin aktiflerinden daha kıymetli bir duruma getirmektir. İşletmelerin, tüketiciler gözündeki güçlü bir marka değeri, tercihleri, satışları, karı ve pazar payını etkilemekte, bu durum da marka değerinin etkilenmesi anlamına gelmektedir (Özgüven, 2010:142).

Tüketicinin bakış açısıyla güçlü bir marka değeri, tüketici tercihleriyle satışların karı ve pazar payına etki edecektir. Bu da markanın finansal değerini artıracaktır. Ancak bir marka adının finansal değerini ölçmek oldukça güçtür. Marka değeri perakendeci açısından, pazar payı lideri anlamına gelir. Tüketici açısından ise seçilen ve istenen markadır (Yeniçeri vd.,2005: 79-80).

3.3.4.4. Marka Farkındalığı

Tüketicinin çevresindeki ortamdan etkilenecek zihninde şekillenen/oluşan marka değerinin bir elemanı olan marka farkındalığının meydana gelişinde, başta tanıtım olmak üzere ailenin ve yakın çevrenin rolü önemlidir. Sponsorlukların marka farkındalığı oluşturmada etkili olmasından dolayı markalar, iletişim kanalları aracılığıyla pek çok sponsorluk anlaşmaları yapmakta ve sponsorluklarını televizyon aracılığıyla sergilemektedirler. Markanın logosu ve ismi de marka farkındalığı yaratmakta, artırabilmekte veya azaltabilmektedir. Özetle marka farkındalığı, tüketicilerin satın alma kararlarını ve tüketim tercihlerini etkileyen bir olgudur (Torlak vd., 2014:149).

Farkında olmanın da belirli aşamaları vardır. Evreleri tanımlamak, hangi evrede, hangi çalışmaların ele alınacağını ve önem sıralamasının nasıl yapılacağını tanımlanmasıdır (Yeniçeri vd., 2005: 89-90):

- **En üst düzeyde algılama:** Müşteri markanın varlığından haberdardır, markayı fark etmiştir; marka bilincinde yer almıştır, ayrıca bir çaba harcayıp, farkındalık yaratmaya gerek yoktur. Bu aşamada önemli olan onun beklentilerinin karşılanmasıdır. İnsanlar Beymen'in, Arçelik'in farkındadır. Asıl önemli olan bu farkındalığa bağlı olmak üzere müşteri memnuniyeti sağlayarak sadakat yaratabilmektir.

• **Marka Tanıma:** Tüketicilerin zihninde onun ilgilenmiş olduğu markanın sürekli olarak yenilenen bir yeri vardır. Örnek verilecek olursa, müşteri Milka markalı çikolatayı tanıyor, onun tercihlerinin arasında Milka'nın yeri var. Fakat Ülker'e göre daha geri planda yer almaktadır. Burada söz konusu olan, müşterinin Milka'yı tanınması, fakat tercihini Ülker'den yana kullanmasıdır.

• **Marka Hatırlama:** Marka, tüketicinin zihninde yer almıştır ama henüz pekiştirilmemiştir. Bu durumun sebebi ise, müşterinin ürün grubuna olan uzaklığı ya da markanın yeterince tanıtılmamasıdır. Örnek verilecek olursa, bir tüketicinin uzun süre beyaz eşya talebi olmadığından dolayı yalnızca Vestel, Arçelik, Bosh, Siemens markalarını biliyor olabilir. Sharp diye bir markayı duymuşluğu olabilir fakat müşterisi olmayacak kadar ilgisizdir.

• **Farkındalık Yok:** Tüketici henüz markayı fark etmemiştir, bir marka farkındalığı oluşmamıştır. Tüketicinin markayı farketmesi için alt yapı çalışmalarına ciddi zaman ayırmak ve farkındalığı inşa etmek gerekir.

3.3.4.5. Müşteri Tatmini

Müşteri tatmininin sağlanması işletmeler için anahtar bir konudur. Çünkü müşteri tatmini, sadakati meydana getirir. Bu da daha iyi bir işletme performansı oluşturur. Tatmin olmuş müşterilerin işletmeye kazandırdığı en önemli katkı müşterilerin işletmeye sadık hale gelmesidir. Diğer katkılar ise; tatmin olmuş müşteri (Çatı ve Koçoğlu, 2008:173);

- Daha fazla ürün satın alma yoluna gider.
- İşletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın alır.
- İşletme ve işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili pozitif düşünceler beslenildiğinden dolayı işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunur.
- Rakip işletmelerin markalarına, ürünlerine karşı daha az duyarlıdır.

Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bir müşterinin beklentilerinin hangi düzeyde olduğu müşteri tatmin düzeyini temsil ederken, o müşterinin hangi olasılıkta bir işletmeye geri geleceği ve geri gelmeye devam edeceği, müşterinin işletmeye sadakatini göstermektedir. Her sadık müşteri tatmin edilmiş müşteridir ancak her tatmin edilmiş müşteri sadık müşteri değildir (Çatı ve Koçoğlu, 2008:174).

3.3.4.6. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti düşüncesi, tüketiciyi memnun etme ve müşterinin firmaya olan sadakatini sağlamada esaslı prensiplerden biri olmuştur. Firmaya aidiyet geliştirerek vefa duygusu ile münasebeti olan tüketiciler, firmanın en büyük kar sağlama gelir getirme araçlarındandır. Günümüzün küresel dünyasında işletmeler, yoğun rekabetin yaşandığı pazarlarda müşterilerinin arzu ve isteklerini karşılayıp onları memnun edip, müşteri sadakati oluşturmak amacıyla mal ve hizmetlerini çok yüksek kalitede arz etmeyi amaçlamaktadırlar. Araştırmalar, firmayla herhangi bir iletişimi bulunmayan, işletmeyi tanımayan yeni müşteri elde etmenin, mevcut devamlı surette ilişkisi olan bir tüketiciyi kaybetmekten beş katı daha çok finansal maliyete katlanılmasının gerektiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, işletmeyi terk etme aşamasının sonunda olan bir tüketicinin kararını değiştirmesi de birhayli zordur. Müşterinin kaybedilmesi istenmeyip, müşteri sadakatinin devam etmesi isteniyorsa, firmaların daha tüketicilerini elden kaçırmadan veya dertyanma aşamasına ulaşmadan isteklerini karşılayıp, tatmin olmalarını ve hoşnutluklarını büyük oranda muhafaza etmeleri önem arz etmektedir. Firmalar rekabetin yoğun olarak yaşandığı alanlarda varlığını devam ettirebilmek ve kazanç seviyelerini maksimize edebilmek amacıyla tüketici rahatsızlıklarını ve bu rahatsızlıkların ve sitemlerin fonksiyonel biçimde idaresini işletme stratejisi haline getirmeye çalışmaktadırlar. İşletmenin halihazırdaki tüketicisinin işletme için potansiyel bir tüketiciye ağızdan ağıza yapılan olumlu anlatımların çok değerli bir tanıtım usulü ve bununla birlikte de tanıtım için katlanılan mali yükü hafifleten bir unsur olduğu tartışılmazdır (Turgut, 2015:905).

Tüketicinin ön planda tutulduğu günümüzde, müşterilerin ihmal edilmemesi gerekmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi için müşteri kazanması, tatmin etmesi, elde tutmayı sağlayacak her türlü çabayı göstermesi gerekmektedir. Müşterileri elde tutarak, müşteri sürekliliğini sağlanmak için temel esasları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Acuner, 2003: 44-45):

- Müşteriyi tanımak,
- Müşteriye yakın olmak,
- Müşteriyi dinlemek,
- Müşteriden gelen geri bildirimleri dinlemek,

- Eleştiri, şikâyet ve önerilerden yeni politikalar geliştirmek,
- İstek ve beklentilere uygun mal ve hizmet tasarımlarına gitmek,
- Satış ve satış sonrası hizmetlere önem vermek.

3.3.4.7. Marka Sadakati Statüsü

Marka sadakati, müşterinin belli bir markaya bağlılık oranını açıklamaktadır ve bunun yanında markanın öz sermayelerinden biridir. Marka bağlılığı, günümüzün kuvvetli rekabete sahip pazar şartlarında uzun vadeli müşteri ilişkileri tesis edebilmek adına firmalar ve markalar için muhim bir pazarlama vasıtasıdır. Firmalar ve markalar, ürüne odaklanan pazarlama kavrayışının çok ilerisinde bulunan zamanımızın pazarlama muhitinde tüketiciyi elde etmek kadar tüketiciyi elde tutma faaliyetlerine özen göstermektedir (Torlak vd., 2014:148).

Tüketicilerin mağazalara, diğer varlıklara bağlılığı gibi markalara da muhtelif düzeylerde bağlılıkları vardır. Satın alıcılar, marka bağlılığı statüsüne göre dört gruba ayrılabilirler:

- **Çekirdeğine kadar bağlılık gösterenler:** Her zaman aynı markayı satın alanlar,
- **Bölünmüş Bağlılıklar:** İki ya da üç markaya sadık kalan tüketiciler,
- **Değişen Bağlılıklar:** Bir markadan öteki markaya geçen tüketiciler,
- **Değiştirenler:** Hiçbir markaya bağlılık göstermeyen tüketiciler.

Her pazarda farklı sayıdaki dört tipten satın alıcı bulunur. Bir diş macunu pazarı, bira pazarı, oldukça yüksek düzeyde marka sadakatli pazarlardır (Kotler, 2000:269). Marka sadakatinin farklı farklı seviyeleri vardır. Aaker'ın bağlılık piramidi 5 seviyeli bir müşteri sadakatinden bahseder.



Şekil 3.4: Aaker'ın Bağlılık Piramidi

Kaynak: Aaker, D. (2009) Marka Değeri Yönetimi, İstanbul: MediaCat Yayınları

3.3.5. Marka Sadakati Kavramını Açıklayan Yaklaşımlar

Bir tanıma göre marka sadakati, müşterinin belli bir zaman içerisinde bir mamül sınıfında mevcut olan bir veya birden fazla markaya mukabil gösterdiği pozitif seçim (tercih) ve davranış reaksiyonu olarak belirtilmiştir. (Tenekecioğlu vd., 2004:110). Bu açıdan bakıldığında marka sadakati kavramını açıklamada davranışsal ve tutumsal ve karma olmak üzere üç farklı yaklaşımdan söz etmek mümkündür.

3.3.5.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımın savunucularına göre, marka sadakati "aynı ürün ya da hizmet sınıfındaki birçok marka içinden sürekli aynı markayı seçme ve satınalma davranışını gerçekleştirme" olarak tanımlanabilir (Devrani, 2009: 408). Davranışsal yaklaşım, müşteri sadakatini yalnızca satın alma sıklığı ile açıklamaktadır. Fakat bazı araştırmacılar, davranışsal yaklaşımın, müşteri sadakatini tek başına açıklamakta yetersiz olduğunu ileri sürerek, sadakatin tutumsal yönüne dikkat çekmektedirler. Çünkü bir müşterinin sürekli olarak aynı işletmeyi tercih etmesi sadece işletmeye karşı psikolojik bağlılığı olarak açıklanamaz. Belki müşterinin tercih edebileceği başka bir işletme olmayabilir. Bu durumda müşterinin aynı işletmeyi tercih etmesi zorunlu olmaktadır (Çatı vd., 2010:433). Bu yaklaşımda satınalmadaki gerçek

nedenlere bakılmadan, sadakat için satınalma sıklığına bakılmaktadır (Taşkın ve Akat, 2012: 135).

3.3.5.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal açıdan marka sadakati; söz konusu markayı birinci tercih olarak satın alma isteği ile ifade edilir. Tutumsal yaklaşım tüketici isteklerinin markaya bağlı olmasını vurgular (Taşkın ve Akat, 2012: 135-136).

Tutuma dayalı marka sadakatının sağlanması, devamlı müşteriler için program geliştirme ya da bu müşterilere hediyeler verme gibi stratejilere dayanmamakta, sadakat ve güven gibi unsurlar da önem kazanmaktadır. Araştırmalar marka sadakatının sadece alım davranışının yinelenmesi olmadığını, markaya olan çok yönlü tutumun da bir sonucu olduğunu göstermektedir. Bentler ve Speckart 1981 yılındaki araştırmalarında tutumların davranışlardan öncelikli olduğunu bulmuşlardır. Peter ve Olson ise tutumlardaki negatif bir değişimin, müşterilerin çoğunun başka markalara kaymasına neden olduğu, dolayısıyla tutum değiştirmenin marka sadakati ve marka değiştirme için iyi bir gösterge olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Back ve Parks 2003:419-435).

Tutumsal vefa duygusu olan bir tüketici, firmanın mal ve hizmetlerini devamlı olarak kullanmasa dahi, bu ürünleri başka potansiyel müşterilere salık verebilir. Bundan dolayı, tutumsal vefa duygusuna sahip olan tüketiciler firmalar açısından önem arz etmektedir. Çünkü bu tür tüketiciler, firmaya duygusal açıdan bağlıdırlar (Çatı vd., 2010: 434).

3.3.5.3. Karma Yaklaşım

İlk iki yaklaşımın bir bileşimi olup, sadakati, müşterilerin ürün tercihlerine, marka değişim tercihlerine, ürün veya hizmeti satın alma sıklığına ve toplam satın alma miktarına göre açıklamaktadır. Karma yaklaşıma göre, müşteri sadakati; müşterinin, işletmenin ürün ve hizmetlerini tekrar tekrar satın alması ve işletmenin ürün ve hizmetlerini başkalarına tavsiye etmesi şeklinde tanımlanabilir (Çatı ve Diğerleri, 2010:434).

4. SEKTÖREL BİLGİ

Çalışmanın bu kısmında, Türkiye’de franchising pazarının durumu hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, Türkiye’de franchising usulü faaliyet gösteren kafe-restoran işletmelerinden örnekler verilip, bu kafe-restoranların faaliyetleri, şirket bilgileri hakkında açıklamalar yapılmıştır.

4.1 Türkiye’de Franchising Pazarı

Avrupa’da 1970’lerde yaygınlaşmaya başlayan franchising sistemi, Türkiye’de 1980’lerin ikinci yarısında yaygınlaşmaya başlamıştır. Türkiye’de genç nüfusun fazlalığı, jeopolitik konumu ve dünya pazarlarına yakın oluşu gibi artı özellikler, franchise anlaşması yaparak Türkiye gıda sektörüne McDonalds, Wendys, Kentucky-Fried-Chicken ve Pizza-Hut, gibi fast-food firmaların girmesini sağlamıştır. Yerli firma olarak da ilk kez Mudurnu Chicken fast food sektöründe franchising sistemini başlatmıştır. Ardından Pizza Pizza, Köfteci Ramiz, Tatlıses Lahmacun, Sultanahmet Köftecisi, Hosta ve Battalbey gibi yerli sermayeli franchising işletmeleri sektöre girmiştir.

Türkiye’de 43 milyar dolarlık sektör haline gelen franchising sistemi sayesinde Türkiye’de franchise veren şirket sayısı günden güne artmaktadır.

4.2 Anket Uygulamasının Gerçekleştirileceği Türkiye’de Franchising Usulü Faaliyet Gösteren Kafe-Restoran İşletmelerinden Bazı Örnekler

1.BIG CHEFS CAFE & BRASSERIE



FRANCHISE MARKASI: BIG CHEFS CAFE & BRASSERIE

ANA FİRMA MENŞEİ: TÜRKİYE

TÜRKİYE’DE FAALİYETE BAŞLADIĞI TARİH: 2007

FRANCHISE YATIRIMI YAPAN FİRMA: Büyük Şefler Gıda A.Ş.

TÜRKİYE’DEKİ ŞUBE SAYISI: 43

Big-Chefs kafe-restoran markası 2007 senesinde başkent'te, Gamze Cizreli'nin girişimi ile tesis edilmiştir. 2009 yılına gelindiğinde Yeni Karamürsel Mağazaları YKÜ olan Saruhan Tan ortaklığına katılması ile Big-Chefs merkezini İstanbul'a taşınmış ve 2011-2013 yılları arasında %350 büyüyerek, 2014 yılında Dubai'de şube açılmıştır. Bugün 31 şubesi ve 2000'e yakın çalışanı ile hem yurtiçinde hem de yurtdışında yılda 4 milyonun üzerinde misafir ağırlamaktadır. Türkiye'de yeni mekanlar açarak restoran sayılarını artırmayı, ve bununla birlikte New York, Bakü ve Moskova gibi şehirlerde şubeler açmayı hedeflemektedirler.



Big-Chefs kafe-restoranlarında birçok ürün Big-Chefs için hususi olarak üretilmektedir. Big-Chefs mekanlarında satışı yapılan narekşisi sosu Hatay bölgesinden, zeytinyağı ise Ayvalık'da özel imalathaneler tarafından hazırlanmaktadır. Mekanlardaki et ürünleri ise Trakya'daki imalatçılardan tedarik edilmektedir. Bahse konu ürünler kafe-restoran müşterileri tarafından çok beğenilmesi neticesinde zeytinyağı, nar ekşisi ve şaraplar restoran içinde ayrıca satılmaya başlanmıştır. Big-Chefs'in; İstanbul, Ankara, Antalya, Bodrum, Gaziantep, Mersin, Diyarbakır, İzmir, Adana, İskenderun, Birleşik Arap Emirlikleri, Kuveyt, İran, Suudi Arabistan'da bulunmaktadır (www.bigchefs.com.tr).

2.MADO



FRANCHISE MARKASI: MADO

ANA FİRMA MENŞEİ: TÜRKİYE

TÜRKİYE'DE FAALİYETE BAŞLADIĞI TARİH: 1992

FRANCHISE YATIRIMI YAPAN FİRMA: Yaşar Dondurma ve Gıda Mad. A.Ş.

TÜRKİYE'DEKİ ŞUBE SAYISI: 320

Yüz yıllar önce Ahir Dağı'ndaki mağara ve oyuklarda birikmiş karı, yazın meyve özleriyle karıştırıp “karsambaç” adlı tatlıyı üreten ve sonraları da, süt, bal, salep gibi katkılarla Maraş Dondurmasını yaratan Yaşar Ailesinden Osman Ağa Mado'nunda dondurmacılık serüvenini dört kuşak önce başlatmıştır. Mado'nun ilk mühim girişimi Yaşar Pastanesi kurularak atılmıştır. Yaşar Pastanesi, 150 senelik tecrübe ve emeğin sonucu olan dondurma seven müşterilerin bulunduğu bir pastane olmuştur.

Kahramanmaraş'da 1965 senesinde faaliyete başlayan buz imalathanesi bölgenin yanısıra Yaşar Pastanesi içinde önem arz etmektedir. Üretimin devam ettiği mekan büyütülerek üretim miktarı arttırılmıştır. Sözkonusu sene imalathaneye derin dondurucu satın alınmıştır, ve dondurmanın yirmidört saat saklanması mümkün hale gelmiştir. Kahramanmaraş Dondurması'nın günümüzdeki bilinirliğe sahip olmasına beşiklik yapan Yaşar Pastanesi 1980 senesinde Kahramanmaraş ilinin Trabzon Caddesi'nde faaliyete başlamıştır. İlk konsept mekanını 1992 senesinde Caddebostan, İstanbul da açan Mado, standart tat ve kalitedeki dondurmayı lokal ve uluslararası pazarlarda dondurma sevenlere sunmaktadır. Türkiye'deki gezici parakende dondurmacılıktan kafe dondurmacılığına transformasyon, bu ilk kafe ile başlamıştır. Dondurmayı senenin her mevsimi tatlıya dönüştüren işletme, kafelerle yeni trendlerin oluşmasına da katkıda bulunmuştur. Dondurma ürününün yanında, pasta ve sütlü ürünler, tatlı ve börekler, salep ve farklı içecek çeşitleri sayesinde Mado Kafe'deki sunum zenginliği, farklı müşteri isteklerine icabet eder hale gelmiştir.

Mado Kafe'ler, gördüğü yoğun talep neticesinde ilk 6 ayında yirmi şube açarak oluşturduğu zincir ile önemli bir franchise markası olabileceğinin de göstergelerini vermiştir. Türkiye'de olduğu kadar yurtdışında da birçok mekan ile müşterilerine hizmet veren Mado, standart ile kaliteden taviz vermemesinin neticesine, 2002 senesinde “Türkiye'nin Franchising Sistemini En İyi Uygulayan Markası Ödülü” ile kavuşmuştur. (<https://mado.com.tr>).

3.DİLEK



FRANCHISE MARKASI: DİLEK

ANA FİRMA MENŞEİ: TÜRKİYE

TÜRKİYE'DE FAALİYETE BAŞLADIĞI TARİH: 2004

FRANCHISE YATIRIMI YAPAN FİRMA: Fatih Dilek Gıda San. Tic. A.Ş.

TÜRKİYE'DEKİ ŞUBE SAYISI: 34

1957 yılında yolculuğuna Fatih'de başlayan, bugün ise İstanbul'da birçok noktada ve yurt dışında hizmet vermeye devam etmekte olan, Pastane-Kafe-Restoran konseptini bir arada uygulayan ilk şirkettir. Dilek menüsü her yaştan müşterilere hizmet verebilecek şekilde tasarlanmıştır. Dilek rahat ve konforlu mekânlar ve geniş ürün yelpazesi ile hizmet veren markalardan biridir. Ülkemizde hızla gelişen hizmet sektörü globalleşmenin etkisi ile sosyalleşen yeni kitleleri ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle insanların yiyecek içecek ihtiyaçlarını karşılamak için damak tatlarına hitap edecek dünya mutfaklarından menülere ihtiyaç duyulmaktadır. Dilek, Kafe ve Restoranlarında geniş pastane ürünlerinin yanısıra, ün yapmış açık büfe kahvaltı çeşitleri ve Dünya mutfaklarından farklı lezzetler müşterilere sunulmaktadır. Dilek kendi fabrikasında üretimini yaptığı, özel gün pastaları, yaş pastalar, unlu mamuller, kekler, çörekler, sütlü tatlılar, baklava çeşitleri ve Dünya mutfaklarından seçme menüler ile her gün saat 07:00 ile 24:00 arasında satış noktalarında müşterilerine hizmet vermektedir. Dilek 2004 yılından bugüne franchising sistemiyle büyümektedir. Franchising sisteminde hem girişimcinin hem de seçilen mağaza ve lokasyonun uygunluğu temel ilkeyi oluşturmaktadır. Bu sistem, etkin kontrol ve uygulama ile başarıyı getirmektedir. Dilek Pastanesi'nin İstanbulda 40 şubesi bulunmaktadır. Dilek, 41.şubesini de Suudi Arabistan Cidde'de açmayı planlamaktadır.

Dilek, misafirlerine keyifli mekanlar sağlayarak, istikrarlı büyümeyle iş ortaklarının ve çalışanlarının mutlu olduğu aynı zamanda güven duyduğu bir şirket kültürü oluşturmaktadır. 6 bin 500 m²'lik üretim tesisinde pasta, unlu mamuller,

sütlü ve geleneksel tatlılar ile dünya mutfaklarından seçilmiş lezzetlerin üretimi yapılmaktadır. Teknolojinin kullanıldığı üretim tesisinde, ürünler ehil ustalar eliyle hazırlanmaktadır. Tüm mekanlarında mutfak operasyonu bulunan Dilek müşterilerine masa servis operasyonu ile müşterilerine hizmet vermektedir (www.dilek.com.tr).

4.LAVAZZA



FRANCHISE MARKASI: LAVAZZA BEST COFFEE SHOP

ANA FİRMA MENŞEİ: İTALYA

TÜRKİYE'DE FAALİYETE BAŞLADIĞI TARİH: 2008

FRANCHISE YATIRIMI YAPAN FİRMA: Best İthalat A.Ş.

TÜRKİYE'DEKİ ŞUBE SAYISI: 60

Best İthalat, 9 Ekim 2003 tarihinde; sıcak içecek ve atıştırılabilir ürün (snack) otomat makinelerinin ithalatı için kurulmuştur. Şirketin faaliyeti, Kavacık'taki merkezinde 1600 m2 alan içerisinde sürdürülmektedir. Kahvenin içinde olduğu içecek endüstrisiyle ilgili her çeşit makine ve mamül satışı, servis hizmeti ve franchise hizmeti yürütülmektedir. Otomat makine sağlayıcısı olarak yapılan incelemeler neticesinde, Avrupa'nın en büyük imalatçılarından İtalyan firma Saeco International Group S.p.A.'nın Türkiye distribütörlüğü alınmıştır. Cafe Valente markası oluşturularak yurt içi HORECA pazarına kahve ürünleri satışına başlanmıştır. 2004-2005 yıllarında otomat makineleri bölge işleyişini devam ettirmek ve ilgili alıcılara makine satışını da yapabilmek amacıyla "Er ben Otomatik Satış Sistemleri" şirketi kurulmuştur. Makine kurulumu ve bölge operasyonunu yürütmek üzere ise Er vendo Otomatik Satış Sistemleri şirketi faaliyete geçmiş, bu şirkete bağlı "Bakkal24" markası teşekkül edilerek otomat makinaları bölge işlemleri faaliyete geçmiştir.

2006 senesinde kahve marketinin muhim bir dalı durumundaki filter kahve ve hazır kahve konularında da otomat makinesi ihtiyacını gidermek amacıyla Avrupa'nın iyi tanınan ve kalitelisi iyi bilinen imalatçılarından Hollanda merkezli BRAVILOR-BONAMAT BV (Hollanda) şirketinin, kahve mamülleri içinde

zuccaciye ve yan ürünleri noktasında spesifik tasarımları ve koleksiyonları ile muhim bir pazar payına sahip olan “La Cafetiere” (İngiltere) ürünlerinin distribütörlük anlaşması yapılmıştır. İtalya'da kahve pazarının yüzde ellisini elinde bulunduran ve uluslararası pazarda da üst sıralarda yer alan, yüz senelik geçmişi ile en iyi bilinen şirketlerinden LAVAZZA'nın LAVAZZA BLUE kapsül kahve ürünlerinin Türkiye pazarında exclusive yetkili dsitributorlüğü anlaşması yapılmıştır. 2007 senesinde ise LAVAZZA'nın bütün mamülleri için Türkiye exclusive distribütörlük anlaşması yapılmıştır.

2008 senesinde Best Coffee Shop”un ilk pilot uygulaması Vodafone şirketinin Maslak'taki genel merkezinde yapılmıştır. Ervendo firmasına bağlı olarak operasyonel faaliyetlerde kullanılan “Bakkal24” markası, şirket ve marka arasındaki farklılığı ortadan kaldırmak maksadıyla Bakkal24 Otomatik Satış Sistemleri İşletmecilik ve Pazarlama Ltd. Şti. olarak unvanını değiştirilmiştir. 2009 senesinde otomat makine operasyonları hariçindeki bütün faaliyetler bir araya getirilerek firma Best ithalat ihracat Pazarlama ve Ticaret A.Ş.'ye dönüştürülmüştür. Otomat endüstrisinde ilk olarak bütün otomatlar için “Vendora Otomat Takip Sistemi” kurulmuştur. Söz konusu sistem ile satışı yapılarak depodan sevk edilen bir mamulün son tüketiciye ulaşana kadar geçen aşamaları ve tüketicinin yaptığı ödemeye kadar olan akışı anlık takibi mümkün olmuştur.

2010 senesinde daha etkili çalışabilmek ve maliyetleri düşürmek maksadı ile Erben ile Best firmaları birleştirilmiştir. 2011 senesinde GarantiBankası ile yapılan anlaşma ile kredikartı okuyucular' otomatlar ile entegre edilerek ve kahve otomatı makinelerinde kredikartı ile satışlar başlamış olmuştur. 2012 yılında BEST COFFEE SHOP kafe zinciri, 2012 yılında yeniden yapılanmaya gidilerek 25 adede yükseltilmiştir. Kafelere tüketim ürünleri dağıtımında G2M ile Türkiye genelini kapsayan Lojistik sözleşmesi yapılmıştır. Lavazza'nın 2010 yılında satın alımını yaparak bünyesine kattığı ve suda eritilebilen toz çikolata ürünlerinde 40 yıldan fazla bir geçmişi olan İtalya'nın en bilinen markası Eraclea firmasının Türkiye distribütörlüğü alınmıştır. Bakkal24 ve Best İthalat şirketleri birleştirilmiştir. 2013 yılında Best Coffee Shop zincirinde %50'nin üzerinde büyüme sağlanarak 38 kafeye ulaşılmıştır. İlk Türkiye dışı şubesi Azerbaycan/Nahçıvan'da açılmıştır. Ev, ofis ve zincir market satış kanalları için Coffetech ve Teatech markaları ve LAVAZZA BLUE kapsül kahve satış grubu oluşturulmuştur.

2014 yılında Best Coffee Shop zincirinde 25 yeni kafe açılışı yapılmış, problemlili kafelerin faaliyetine son verilmiş ve faaliyetteki kafe sayısı 54'e çıkarılarak %42'nin üzerinde büyüme sağlanmıştır. Bu şube sayısı ile franchising veren kahve markası olarak Türkiye'de ilk 5 marka arasına girilmiştir (www.bestcoffeeshop.com.tr).

5.STARBUCKS



FRANCHISE MARKASI: STARBUCKS COFFEE

ANA FİRMA MENŞEİ: ABD

TÜRKİYE'DE FAALİYETE BAŞLADIĞI TARİH: 2003

FRANCHISE YATIRIMI YAPAN FİRMA: Shaya Mağazacılık A.Ş.

TÜRKİYE'DEKİ ŞUBE SAYISI: 396

Şirket, 1971 senesinde Seattle'da tarihi Pike Place pazarında mevcut tek bir mağaza ile faaliyetine başlamıştır. Starbucks, yalnızca küçük olan bu dükkandan dünyanın en kaliteli, taze kavrulmuş kahve çekirdeklerini pazara arz etmekteydi. Moby Dick'ten esinlenen ismi, eski kahve tacirlerinin denizcilik gelenekleri ve açık denize olan sevdalarından gelmektedir. 1981 senesinde, Howard Schultz (Starbucks YKB ve CEO) bir Starbucks dükkanına ilk ziyaretini yaptı. Schultz, ilk defa almış olduğu bir bardak Sumatra kahvesi ile Starbucks'a girmiş ve bir sene sonra firmaya iştirak etmiştir.

Bir sene sonra, 1983 senesinde Howard Schultz İtalya'ya gitmiş ve İtalyanların espresso barlarından ve kahve deneyimine olan sevdalarından çok etkilenmiştir. Shultz İtalyan kafe geleneğini ABD'ye getirmeyi planlamıştır. Bu da insanların aynı ortamda toplandıkları, muhabbetlerini ettikleri bir mekan yaparak; ev ve iş yerlerinden sonra üçüncü adreslerini oluşturmak düşüncesindeydi. Schultz, II Giornale kafelerini faaliyete geçirmek için kısa süreliğine Starbucks'dan ayrılmış ve lokal yatırımcıların yardımlarıyla Starbucks'ı satın alarak 1987 senesinin Ağustos ayında firmaya geri dönmüştür.

Starbucks, kurulduğu günden beri farklı bir firma olma yolunda faaliyetlerine devam ederek, sadece kahve ve zengin bir kahve kültürü değil, bir tecrübe sunmayı hedeflemiştir. Günümüzde Starbucks 65 ülkede 21.000'in üstünde konsept dükkanı ile, kahve satışı yapılması ve kavrulması konusunda faaliyetlerini sürdürmektedir. Starbucks mekanlarında self servis hizmet operasyonu bulunmaktadır. (www.starbucks.com.tr).

6.CAFFE NERO



FRANCHISE MARKASI: CAFFÈ NERO

ANA FİRMA MENŞEİ: İNGİLTERE

TÜRKİYE'DE FAALİYETE BAŞLADIĞI TARİH: 2007

FRANCHISE YATIRIMI YAPAN FİRMA: Caffè Nero Gıda Ürünleri A.Ş.

TÜRKİYE'DEKİ ŞUBE SAYISI: 54

Hedefi, İngiltere'ye Avrupa' daki kafelere benzeyen, nitelikli bir kafe yaklaşımı getirmek olan Gerry Ford, Caffè Nero'yu 1997 yılında kurmuştur. Gerçek İtalyan kahve markası oluşturmak, espresso esaslı 1. kalite içecekler ve taze ve nitelikli gıdalar arz etmek ve semtin buluşma mekanı oluşturmayı hedeflenmiştir.

Gerry Ford, 1997 senesinde Londra'da 5 mağaza mekanının satın alınma işlemini tamamlayarak hayalini gerçekleştirmek için ilk adımı atmıştır. Markanın tutundurulması bir senesini almış, 1998 senesinde Londra'da 3 mekanı daha faaliyete geçirerek toplam dükkan miktarını 8'e çıkarmış ve 1999 senesinde Londra'nın dışında ilk mağazası, İngiltere'nin Manchester şehrinde faaliyete geçmiştir. 2000 senesinin son dönemine gelindiğinde 31 dükkanlı milli bir marka olmuş ve en iyi kurum kimliği dalında "İngiltere Tasarım Konseyi" ödülüne hak kazanmıştır. Caffè Nero, Mart 2001 senesinde Londra Borsası'na kote olarak İngiltere'nin en büyük halka açık kahve firması olmuştur. Sene sonu itibariyle yirmidört şehir ve kazada seksen mekana ulaşmıştır.

2002 senesinde Aroma ticari markasının 29 mekanın satın alınması ile birlikte, 106 dükkan ile İngiltere'de en büyük bağımsız kahve firması oldu. 2004 yılında Coffee Republic markasının oniki mağazasında gruba dahil oldu. 2005 senesinin Ekim ayında Caffè Nero, Business Week dergisi tarafından Avrupa'nın yirminci 'en hızlı büyüyen firma'sı seçildi. Yine 2005 senesinde, Allegra eliyle hazırlanmış olan İngiltere kahve sıralamasında birinciliğini beş sene korumuştur ve Ford, Financial Times tarafından İngiltere'de yılın girişimcisi seçilmiştir. Gerry Ford, 2007 senesinin başlarında Caffè Nero'nun idari değişim ve revizyonunu neticelendirdi ve firma yaklaşık 500 milyon USD'lik pazar değeri ile İngiltere'nin özel sektöre ait en büyük bağımsız kahve firması oldu. Gelişmeden hiç geri durmayan Gerry Ford, yine 2007 senesinde firmanın İngiltere dışındaki ilk mağazasını ülkemizde faaliyete geçirirken, İngiltere'de bulunan tren garı ve istasyonlarında da Nero Express kiosk ve dükkan konseptini de kurmuş bulundu. Ülkemizde ilk olarak İstinye Park mağazası ile pazara adım atan Caffè Nero, aynı zamanda Türkiye ortağı Işık K. Aşur ile birlikte realize ettiği ortak girişimi Türkiye'de kahve endüstrisinde oluşturulan ilk iş ortaklığı olma özelliğini de taşımaktadır. 2009 senesinde Dubai ve U.A.E 'de ilk mağazaları açmıştır.

Günümüzde Caffè Nero, ülkemizde altısı Nero Express olarak İzmir, Ankara ve İstanbul'da toplamda kırkbeş dükkan ve 500 çalışanı ile müşterilerine hizmet vermektedir. Ayda bir milyonun üzerinde müşteriye hizmet sunmaktadır. Uluslararası pazarda 7 ülkede 1.000'e yaklaşan mağazasıyla toplam eleman sayısı 5.000 'den fazladır. Kahve kültüründe önemli bir unsur olan Caffè Nero, en çok bilinen ve tercih edilen kahve markalarından biridir. Ford, 1997 yılında olduğu gibi günümüzde de firmanın en önemli üyelerindedir. (www.caffenero.com.tr)

7.KAHVE DİYARI



FRANCHISE MARKASI: KAHVE DİYARI

ANA FİRMA MENŞEİ: TÜRKİYE

TÜRKİYE'DE FAALİYETE BAŞLADIĞI TARİH: 2005

FRANCHISE YATIRIMI YAPAN FİRMA: İşlekler Çek.Kahve ve Gıda San. A.Ş.

TÜRKİYE'DEKİ ŞUBE SAYISI: 126

Kahve Diyarı, İzmir merkezli bir kahve zinciridir. Kahve Diyarı Atlantis AVM, zincirin Ankara'daki ilk şubesidir. 2005 senesinde ilk olarak İzmir Çankaya'da kurulmuş olan Kahve Diyarı, çok kısa bir süre içinde hızla büyüyerek, 49 şubeye ulaşılmıştır.

Gerek kurucusunun, gerekse çalışan personelinin; yurtdışı eğitimi ve iş tecrübelerini Türkiye şartlarında harmanlanmasıyla oluşturulmuş bir kurumdur. 6 yıl gibi kısa bir sürede 40 farklı noktada açılan şubelerde hedeflenen kotaları %90 gibi bir oranda yakalanmıştır.

Kahve Diyarının temel prensibi; insanlar arasındaki iletişimin vazgeçilmez şartı olan karşılıklı güven ortamının sağlandığı işbirliğini oluşturmaktır. Karabağlar'da merkez ofis bulunmaktadır. Merkez ofis tüm bayilerin malzeme isteklerini, üretim ve temin yoluyla tedarik edip, sevk etmektedir. Tüm kahve ürünleri 'Kahve Diyarı' markası adı altındadır ve üretimi Kahve Diyarı'na aittir.

Birçok sosyal sorumluluk projesinde sponsorluk yapmakta olan Kahve Diyarı, insanımızın hasret kaldığı kaliteli kahve tadını sunmak için çalışmaktadır. Kalite anlayışı; nezih bir ortam, tam hijyenik çalışma koşulları, güler yüzlü servis ve bunların sonucunda memnun kalan misafirler olmaktadır. Kahve Diyarı mekanlarında mutfak operasyonu ve masaya servis hizmeti bulunmaktadır. (www.kahvediyari.com.tr).

8.KAHVE DÜNYASI



FRANCHISE MARKASI: KAHVE DÜNYASI

ANA FİRMA MENŞEİ: TÜRKİYE

TÜRKİYE’DE FAALİYETE BAŞLADIĞI TARİH: 2004

FRANCHISE YATIRIMI YAPAN FİRMA: Altıncılıklar Kah. K. Ü. T. ve S. A.Ş.

TÜRKİYE’DEKİ ŞUBE SAYISI: 146

2004 senesinde Eminönü’nde açtıkları ilk mağaza ile Kahve Dünyası olarak, müşteri odaklı yaklaşımları, Türk misafirperverliğini yansıtan güler yüzlü karşılamaları, masaya servis anlayışları ve ikram kültürleri sayesinde kısa sürede beğenilerek ağızdan ağıza tanıtım yoluyla önerilen bir marka haline gelmiştir.

Kurulduğu günden itibaren hızlı bir büyüme trendi göstererek, bugün Türkiye’nin pek çok ilinde hizmet vermekte olan Kahve Dünyası, tüm noktaların işletmesini kendileri yürütmekte, bayilik vermemektedir. Bu satış noktalarındaki mağaza, korner ve metro kioskları olmak üzere 3 ana kategoride toplamaktadır. Ekim 2015 itibariyle toplam 130 satış noktasında hizmet vermektedir.

Kahve Dünyası, mağazalarında satılan veya masaya servis edilen tüm kahve, çikolata, dondurma ve unlu mamul çeşitlerini “üreticiden tüketiciye” anlayışı ile taze bir şekilde sunarak, Türkiye’de benzeri olmayan bir kahve mağazacılığı konsepti oluşturmuştur. Birbirinden lezzetli ürünlerle dolu zengin menüleri ile özellikle Türk kahvesinin yaygınlaşmasına ve bu geleneksel tadın dünyanın her yerinde sevilerek içilmesine öncülük etmeyi amaçlamaktadır. Türk kültürünün ikram ve konukseverlik geleneğinden ilham alarak, bu hizmet anlayışı ile de farklılaşmaya ve müşterilerine yepyeni lezzet deneyimleri yaşatmaya önem vermektedirler.

Yurtdışındaki ilk mağazası Kasım 2011’de Londra’da Piccadilly Circus’ta açılmıştır. Mağaza açıldığı ilk günden itibaren de hem İngilizler, hem de dünyanın dört bir yanından Londra’yı ziyaret eden turistler tarafından büyük ilgi görmüştür (www.kahvedunyasi.com).

9.BAMBİ CAFE



FRANCHISE MARKASI: BAMBİ CAFE

ANA FİRMA MENŞEİ: TÜRKİYE

TÜRKİYE’DE FAALİYETE BAŞLADIĞI TARİH: 1974

FRANCHISE YATIRIMI YAPAN FİRMA: Bambi Restoran İşletmeleri A.Ş.

TÜRKİYE’DEKİ ŞUBE SAYISI: 16

Bambi Cafe, 1955 senesinde Rize Çayeli’de dünyaya gelen Mustafa Güner tarafından 1974 yılında İstanbul Beyoğlu’nda, Sıraselviler 20 numarada bulunan ilk BambiCafe’yi faaliyete geçirmesiyle hizmete başlamıştır. Dürüst ve titiz çalışma disipliniyle kısa zaman içerisinde Beyoğlu ve çevresinden başlayarak ciddi bir hayran kitlesine kavuşan BambiCafe, Beyoğlu müdavimlerinin de uğramadan geçemedikleri bir yer haline gelmiştir.

Mustafa Güner'in bütün ayrıntılarıyla ilgilenerek, yiyecek içecek sektöründe önemli bir yere getirdiği Bambi Cafe, şimdi babalarından aldıkları ilhamla dört oğlu tarafından devam ettirilmektedir. Bambi Cafe tam 40 senedir lezzet ve kalitesi ile öncü, hizmet ve ürün çeşitliliği ile Türkiye'nin en yenilikçi Kafe-fastfood markası olma ayrıcalığını korumaya çalışmıştır. BambiCafe’nin İstanbul’da 17 şubesi bulunmaktadır (www.bambicafe.com.tr).

10.SİMİT SARAYI



FRANCHISE MARKASI: SİMİT SARAYI

ANA FİRMA MENŞEİ: TÜRKİYE

TÜRKİYE'DE FAALİYETE BAŞLADIĞI TARİH: 2002

FRANCHISE YATIRIMI YAPAN FİRMA: Simit Sarayı Yatırım ve Tic. A.Ş

TÜRKİYE'DEKİ ŞUBE SAYISI: 220

Simit Sarayının hayata geçmesi, YKB'nı Haluk Okutur'un; AVM'lere, süpermarketlere ve diğer kapitalist kuruluşlara karşı geleneksel tatların korunabileceği ve 21.yüzyıla adapte edilebileceği bir konsept düşünmesiyle başlamıştır. İstanbul'a taşınmadan önceki hayatını Erzincan'da geçirmiş olan Haluk Okutur; bu amacı için tam 8 yıl süren bir araştırma yapmış, bu çalışma çerçevesinde geleneksel ve yöresel unsurların ayakta kalabilmesi için çeşitli müşteri ilişkileri, satış ve satın alma teknikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Sıra ürüne geldiğinde ise ilk aklına gelen ürünler olan ekmek ve simit arasında; simitten yana tercih yapmıştır. Türkiye'de girişimcilik yapmak için en uygun yer İstanbul olduğu için; 2002 yılında İstanbul'a taşınmış, uygulamaya geçebilmek için yollar aramaya başlamıştır.

Okutur'un Simit Sarayı ticari yolculuğunda en çok zorlandığı kısım ilk aşamalar olmuştur. Bu iş için dört dörtlük konumlardaki dükkan kiralama sermayesi yetmeyen Okutur'a eski bir arkadaşı yardımcı olmuştur. Simit ustası Kenan Usta ile çalışmaya başlayan Haluk Okutur; hem işlerinin kalitesini arttırmış, hem de İstanbul'un birçok stratejik noktasında şube açmıştır. Bu girişim; dört çalışan ile işe başlamış ve şu anda 3500 çalışanla yola devam edilmektedir.

Okutur'un hedefi; 100.000 çalışanı olan *Simit Sarayı* ailesi olmaktır. Bunun nedenleri, insanların önce kendileri için, sonra ailesi için, daha sonra ise ülkesi için çalışması gerektiğini düşünmesidir. Diğer bir hedefi ise, dünyada en fazla restoran sayısı ile McDonalds'ın sahip olduğu otuzdört bin mağaza sayısına karşılık 34.000+1 Simit Sarayı mağazasıyla dünya markası olmaktır.

Simit Sarayı, yurtiçi ve yurtdışı açılışlarını tüm hızıyla sürdürmektedir. Geleneksel yiyecek olan simide bambaşka bir yaklaşım getiren marka, mağazalarında günde 650 bin kişiyi ağırlamaktadır. Amerika, Almanya, Hollanda, Belçika, Kıbrıs, Kuveyt, Mısır ve Suudi Arabistan gibi 14 ülkede 318 mağazası bulunan Simit Sarayı, şube sayısını 500'e çıkarmaya odaklanmıştır (www.simitsarayi.com).

11.GÖNÜL KAHVESİ



FRANCHISE MARKASI: GÖNÜL KAHVESİ

ANA FİRMA MENŞEİ: TÜRKİYE

TÜRKİYE'DE FAALİYETE BAŞLADIĞI TARİH: 2002

FRANCHISE YATIRIMI YAPAN FİRMA: Gönül Kahvesi Gıda San. ve Tic. A.Ş

TÜRKİYE'DEKİ ŞUBE SAYISI: 86

1993 senesinde gıda sektöründe faaliyete başlayarak 2002 senesinden bu yana "Gönül Kahvesi" markasıyla yoluna devam etmektedir. Türk kahvesindeki tadı ve lezzeti, kendi geliştirdiği özgün ürünlerin özel formülleri ile sunmaktadır. İlk şubelerini 2002 yılında İzmir'de açan Gönül Kahvesi, bugün Türkiye'de ve yurt dışında 72 şubesiyle, kendi iş alanında en bilinen marka olma hedefini belirleyerek; kendine özgü ürün yelpazesi, mağaza konsepti ve yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımıyla, amaçlarına her geçen gün daha da yaklaşmaktadır.

2014 yılında Gönül Kahvesi, Türkiye'nin yanı sıra önce Avrupa, Ortadoğu, daha sonra Amerika'dan gelen yoğun teklifler karşısında yurt dışına açılma kararı alarak, ilk yurt dışı şubelerini Mayıs 2014'te Saraybosna'da açmıştır. Yeni açılacak şubeler arasında; Avrupa'nın birçok şehri ile Dubai ve ABD'de bulunmaktadır (www.gonulkahvesi.com.tr).

12. CARIBOU COFFEE



FRANCHISE MARKASI: CARIBOU COFFEE

ANA FİRMA MENŞEİ: ABD

TÜRKİYE’DE FAALİYETE BAŞLADIĞI TARİH: 2011

FRANCHISE YATIRIMI YAPAN FİRMA: Al Sayer Group

TÜRKİYE’DEKİ ŞUBE SAYISI: 65

Amerika Birleşik Devletleri’nin ikinci büyük kahve zinciri olan Caribou Coffee, dünyanın birçok ülkesinde franchise vererek büyümeye devam etmektedir. Türkiye’de 2011 yılında Yıldız Holding ve Al Sayer Grubu tarafından franchise anlaşması yapılarak Türkiye’de faaliyete başlamıştır. İlk şubesini Caddebostan, Bağdat Caddesinde açan Caribou 2017 yılına gelindiğinde 14 farklı şehirde 60 şubesi ile faaliyetini sürdürmektedir. Caribou Coffee lerde “sana herşeyin en iyisini ve doğalını sunmak için elimizden geleni yapıyoruz” ana şirket felsefesi ile hareket eden mekanlarda kalite, inovasyon, sorumluluk sahibi, eğlenceli, özgün, dürüst temel değerlerine bağlılık vurgulanmaktadır. Kahve sunumlarını otomatik makinelerle yapan Caribou Coffe’lerde geleneksel olduğunu söylemek mümkün değildir. Sıcak ve soğuk içeceklerin yanında hafif hazır yemekler sunan mekanlarda mutfak operasyonu bulunmamaktadır. Sıcak hazır ürünler mini fırınlar vasıtasıyla sunuma hazır hale getirilmektedir. Caribou Coffee’lerde self-servis olarak hizmet verilmekte ve müşteriler ağırlanmaktadır. (www.cariboucoffee.com.tr).

5. FRANCHISING UYGULAMALARININ MÜŞTERİLERİN MARKA DEĞER ALGISI VE MARKA SADAKKATİNE OLAN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmanın cevap aradığı sorular, anakütle/örneklem, veri toplama aracı, araştırmanın modeli, değişkenleri ve hipotezleri, verilerin analizine ilişkin bulgular ve araştırma sonucuna değinilmiştir.

5.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Araştırmanın Cevap Aradığı Sorular

Bu çalışmada pozitivist paradigma temel alınarak, tanımlayıcı araştırma tasarımı benimsenmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın amacı, cevap aranan sorular, araştırmanın modeli ve hipotezleri ile veri toplama yöntemi ve analizi bu kısımda tartışılmıştır.

• Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı stratejik yönetim perspektifinden franchising uygulamalarının müşterilerin marka değer algısı ve marka sadakatine olan etkilerini ortaya koymaktır.

Araştırma franchising uygulamalarının yoğun olduğu yiyecek-içecek sektöründe gerçekleştirilmiş olup, Türkiye’de faaliyet gösteren kafe-restoranları tercih eden müşteriler istenen veri girişini sağlamıştır.

• Araştırmanın Cevap Aradığı Sorular

Araştırma kapsamındaki aşağıdaki sorularla cevap aranmaktadır.

1. Kafe-restoran tercihinde tüketici davranışları nasıldır?
2. Franchising Uygulamalarına yönelik algılar, Marka Değer Algısı ve Marka Sadakati demografik unsurlara göre farklılık gösterir mi?
3. Franchising Uygulamalarının Marka Sadakati üzerindeki etkisi nasıldır?
4. Franchising Uygulamalarının Marka Değer Algısı üzerinde etkisi var mıdır?
5. Marka Değer Algısı Marka Sadakatini etkiler mi?
6. Marka Değer Algısı bir aracı (mediator) değişken mi?

5.2. Anakütle ve Örneklem

Bu çalışmanın anakütlesini, Türkiye’de kafe-restoran hizmetlerinden yararlanan 18 yaş ve üzeri müşteriler oluşturmaktadır. Ancak, tam sayım yapılmasının imkansız olması örnekleme yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın zaman ve mali kısıtları nedeniyle İstanbul ve Sakarya illerinde kolayda örnekleme (convenience sampling) yapılması uygun görülmüştür. Minimum örneklem büyüklüğü, %95 belirlilik katsayısı temel alındığında 384 olarak tespit edilmiştir (Altunışık vd., 2013). Fakat anketlerin geri dönüş oranı, cevaplardaki eksiklikler ve hatalı anketlerin olabileceği varsayılarak 500 birimlik bir örneklem alınmıştır ve toplam 447 müşteriden geri dönüşüm sağlanmıştır.

5.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçümler

Çalışmanın anket sorularını meydana getiren ifadeler, farklı araştırmacıların çalışmalarında kullandığı, ifadelerdir. Bu ifadelere/ ölçeklere kapsamlı yapılmış olan literatür taraması sonucunda ulaşılmıştır. Anket formu iki bölümden meydana gelmektedir. İlk bölüm açık uçlu, çoktan seçmeli sorulardan oluşmakta ve anket katılımcılarının demografik özelliklerini tesbit etmektedir. İkinci bölüm ise 5’li Likert Ölçeği kullanılarak katılımcıların 1’den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5’e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar sıralanan ifadelerden oluşmaktadır. Çalışma Türkiye’de yapıldığından dolayı İngilizce olan ifadeler bir uzmanında yardımı ile Türkçe’ye tercüme edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler/ifadeler Tablo 5.1’de gösterildiği gibidir.

Tablo 5. 1: Ölçeğin Oluşturulmasında Referans Alınan Kaynaklar

DEĞİŞKEN	SORU S.	YAZAR VE MAKALE ADI
FRANCHISING UYGULAMALARI <ul style="list-style-type: none">Performans AlgısıGirişimcilik Özelliğini Algılama	11 (7) (4)	Olufunmilola (Lola) Dada, Anna Watson (2013) <i>Entrepreneurial Orientation and the Franchise System: Organisational Antecedents and Performance Outcomes</i> , European Journal of Marketing Vol. 47 No. 5/6, pp. 790-812
MARKA DEĞER ALGISI <ul style="list-style-type: none">Marka BağlılığıAlgılanan KaliteMarka FarkındalığıMarka Çağrışımları	19 (6) (8) (3) (2)	*Yoo,B., Donthu, N. (2001) “Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale,” <i>Journal of Business Research</i> , 52(April), pp.1-14. **Nevriye Ayas (2012) Marka Değeri Algılamalarının Tüketici Satın Alma Davranışı Üzerine Etkisi, <i>Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi</i> (7:1), 163-183.
MARKA SADAKATI <ul style="list-style-type: none">Marka Sadakati	5	Baldauf, A., Cravens, K. S., Binder, G. (2003). “Performance Consequences of Brand Equity Management: Evidence from Organizations in the Value Chain”. <i>Journal of Product & Brand Management</i> , Vol. 12(4), pp. 220 – 236.

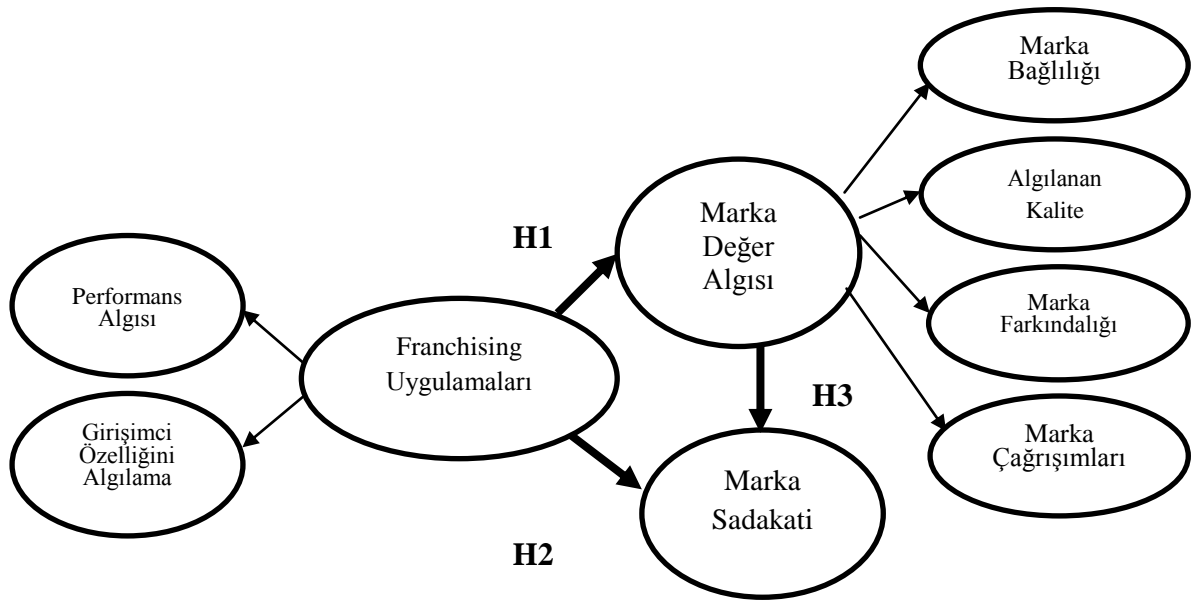
5.4. Araştırmanın Modeli, Değişkenleri ve Hipotezleri

Araştırma modelinde 3 ana değişken vardır (2 bağımlı, 1 bağımsız) Bu doğrultuda, her bir boyutta yer alan ifadelerin kullanıldığı alana göre almış oldukları değişken özellikleri aşağıdaki Tablo 5.2’de verilmektedir.

Tablo 5.2: Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri

Değişken Türleri	Değişken İsimleri
Bağımsız Değişken Sürekli	Franchising Uygulamaları (2 boyut) <ul style="list-style-type: none">• Performans Algısı• Girişimci Özelliğini Algılama
Bağımlı Değişken Sürekli	Marka Değer Algısı (4 boyut) <ul style="list-style-type: none">• Marka Bağlılığı• Algılanan Kalite• Marka Farkındalığı• Marka Çağrışımları
Bağımlı Değişken Sürekli	Marka Sadakati (1 boyut)

Literatür taraması sonucunda değişkenler arası ilişkileri veren model Şekil 5.1’de verildiği gibi oluşturulmuştur.



Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli

Literatür bağlamında, Franchising Uygulamaları, Marka Değer Algısı ve Marka Sadakati arasındaki beklenen ilişkiler aşağıdaki hipotezler ile şöyle ifade edilebilir:

H₁: Franchising Uygulamaları Marka Değer Algısını etkiler

H₂: Franchising Uygulamaları Marka Sadakatini etkiler

H₃: Marka Değer Algısı Marka Sadakatini etkiler

H₄: Marka Değer Algısının, Franchising Uygulamaları ile Marka Sadakati arasındaki ilişkide aracı (mediator) etkisi vardır

5.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu kısımda örneklemin demografik profili ve cevap aranan sorularla ilgili tanımlayıcı istatistikler ve çıkarımsal istatistikler yer almaktadır.

5.5.1. Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında yer alan 447 katılımcıya ait özellikler Tablo 5.3'te sunulmuş ve katılımcıların demografik özellikleri değerlendirilmiştir.

Tablo 5.3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler	Seçenekler	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	288	64,4
	Erkek	159	35,6
Medeni Hal	Evli	129	28,9
	Bekar	318	71,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	27	6,0
	Lise	268	60,0
	Yüksekokul	30	6,7
	Üniversite	104	23,3
	Lisansüstü	18	4,0
Yaş	18-25	268	60,0
	26-35	84	18,8
	36-45	64	14,3
	46-55	27	6,0
	56 ve üzeri	4	0,9
Aylık Gelir	1300 TL'den az	251	56,2
	1301-3000 TL arası	130	29,1
	3001 TL ve üzeri	66	14,8
Meslek	Öğrenci	257	57,5
	Özel Sektör Çalışanı	132	29,5
	Kamu Çalışanı/Memur	28	6,3
	Serbest Meslek	14	3,1
	Emekli	4	0,9
	Ev Hanımı	12	2,7

Katılımcılar demografik özellikler bakımından incelendiğinde, çalışmanın büyük bölümünün (%65,4) kadın ve bekar (%71,1) kişilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcılar yaşları bakımından incelendiğinde, % 60'ının 18-25 yaş aralığında olduğu, aylık gelir açısından değerlendirildiğinde ise 1300 TL'den daha az gelire sahip olan katılımcıların tüm katılımcılar arasında 56,2'lik bir yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Meslek grupları dikkate alındığında ise katılımcıların %57,5'inin öğrenci, %29,5'ünün özel sektörde çalışanı olduğu görülmektedir.

5.5.2. Kafe-Restoran Tercihine Yönelik Davranışların Değerlendirilmesi

Katılımcıların kafe-restorana gitme sıklıkları, en çok tercih edilen kafe-restoranlar ve markaları ile kafe-restoranı tercih etme amaçlarına ait frekans ve yüzde dağılımları aşağıda yer alan ve bir birbirini izleyen tablolarda sunulmuştur.

Tablo 5.4: Kafe-Restoran Gitme Sıklığı

Seçenekler	Frekans	%
Her gün	37	8,3
Haftada 3-4 kez	120	26,8
Haftada bir	150	33,6
15 günde bir	74	16,6
Ayda bir	39	8,7
Yılda bir	10	2,2
Daha seyrek	15	3,4
Hiç gitmem	2	0,4

Tablo 5.4 incelendiğinde, katılımcıların %30'dan fazlasının haftada bir, yaklaşık olarak dörtte birinin ise haftada 3-4 kez kafe-restorana gittiklerini belirtmişlerdir. Kafe-restorana her gün (%8,3) ve ayda bir (%8,7) gidenlerin sayısı neredeyse birbirine eşittir.

Tablo 5.5: En Çok Tercih Edilen Kafe-Restoran

Seçenekler	Frekans	%
Yerli Kafe-Restoran	339	75,8
Yabancı Kafe-Restoran	108	24,2

Tablo 5.5'te katılımcılar tarafından en çok tercih edilen kafe-restoranların 75,8'lik bir yüzde (%) ile yerli kafe-restoran oldukları görülmektedir.

Tablo 5.6: En Çok Tercih Edilen Kafe-Restoran Markası

Seçenekler	Frekans	%
Kahve Dünyası	106	23,7
Starbucks	90	20,1
Mado	64	14,3
Simit Sarayı	41	9,2
Kahve Diyarı	35	7,8
Gönül Kahvesi	30	6,7
Lavazza	11	2,5
Cafe-Nero	8	1,8
Caribou	7	1,6
Dilek	5	1,1
Diğer	50	11,2
Osmanlı Kahvecisi	5	1,1
Benzin	3	0,7
Happy Moon's	3	0,7
Kaffa-Çikolata	3	0,7
Tekno Cafe	3	0,7
Alaçatı Muhallebicisi	2	0,4
Leman Kültür	2	0,4
Özsüt	2	0,4
Sadık Paşa Konağı	2	0,4
Saray Muhallebicisi	2	0,4
Sümela	2	0,4
Arşiv	1	0,2
Bahadır	1	0,2
Beltur	1	0,2
Beylerbeyi Profiterol	1	0,2
Beyzade	1	0,2
Big Station	1	0,2
Borsa	1	0,2
Burger King	1	0,2
Cafe De Rio	1	0,2
Çaykur	1	0,2
Değirmen	1	0,2
Divan	1	0,2
Güzelce Kafe	1	0,2
Kahvaltı Sarayı	1	0,2
Kirpi Cafe	1	0,2
Manolya Cafe	1	0,2
Mcdonald's	1	0,2
Nargile Cafe	1	0,2
Odin Cafe	1	0,2
Sütiş	1	0,2
Thsibo	1	0,2
Zamane Kahvesi	1	0,2

Katılımcıların en çok tercih ettikleri kafe-restoran markaları arasında ilk üç sırada (%23,7) Kahve Dünyası, (%20,1) Starbucks ve (%14,3) Mado gelmektedir. En çok tercih edilen kafe-restoranlardan diğer seçeneğini işaretleyenler arasında ise Benzin Cafe, Happy Moon's, Kaffa- Çikolata ve Tekno Cafe'yi tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 5.7: Kafe-Restoran Tercih Etme Nedeni

Seçenekler	Frekans	%
Arkadaşlarla muhabbet	204	45,6
Menüler güzel ve lezzetli	138	30,9
Güler yüzlü hizmet	65	14,5
Temiz olması	25	5,6
Ferah ve güzel manzara	15	3,4

Tablo 5.7’de katılımcıların kafe-restoranları tercih etme amacına ait cevaplar yer almaktadır. Cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcıların %45,6’lık bir kısmının kafe-restoranı arkadaşlarıyla muhabbet etmek amacıyla tercih ettiklerini, % 30,9’nun menülerin güzel ve lezzetli olduğu için tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Kafe-restoran tercih etme amacı arasında ferah ve güzel manzaraya sahip olma ve kafe ve restoranın temiz olması gibi özellikler oldukça az kişi tarafından değerlendirilen özellikler olarak belirlenmiştir.

Tablo 5.8: Katılımcıların Kafe- Restoran Tercih Etme Nedenlerinin Yerli ve Yabancı Restoran Tercihine Göre Dağılımı

			En Çok Tercih Edilen Kafe-Restoran		Toplam	
			Yerli Kafe-Restoran	Yabancı Kafe-Restoran		
Kafe-Restoran Tercih Amacı	Güler yüzlü hizmet	<i>f</i>	53	12	65	
		%	11,9	2,7	14,5	
	Menüler güzel ve lezzetli	<i>f</i>	95	43	138	
		%	21,3	9,6	30,9	
	Arkadaşlarla muhabbet	<i>f</i>	160	44	204	
		%	35,8	9,8	45,6	
	Ferah ve güzel manzara	<i>f</i>	13	2	15	
		%	2,9	0,4	3,4	
	Temiz olması	<i>f</i>	18	7	25	
		%	4,0	1,6	5,6	
	<i>Total</i>		<i>f</i>	339	108	447
			%	75,8	24,2	100,0

Katılımcıların kafe- restoran tercih etme amaçlarının yerli ve yabancı restoran tercihinine göre dağılımını gösteren Tablo 5.8 incelendiğinde, % 35,8’inin arkadaşlarını ile muhabbet etmek için yerli kafe-restoranı tercih ettikleri, yaklaşık %10’nun menüleri güzel ve lezzetli olduğu için yabancı restoranı tercih ettikleri görülmektedir. Temizliği göz önünde bulundurarak tercih yapanların yerli restoranı daha çok tercihe ettikleri, ferah ve güzel manzara ise hem yerli hem yabancı cafe-restoranlarda en son tercih nedeni olmuştur.

5.5.3. Franchising Uygulamalarına Yönelik İfadeler

Araştırmada, katılımcıların franchising uygulamalarına yönelik ifadelere verdikleri cevapların dağılımları ve ortalamaları Tablo 5.9’da sunulmuştur.

Tablo 5.9: Franchising Uygulamalarına Yönelik İfadelerin Dağılımı

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama
	%	%	%	%	%	
Bu kafe-restoran franchise markasının verimli ve etkin çalıştığını düşünüyorum.	2,5	5,6	19,7	58,4	13,9	3,83
Bu kafe-restoran franchise markasının satışlarının arttığını düşünüyorum	0,9	4,9	24,8	56,2	13,2	3,82
Bu kafe-restoran franchise markasının pazar payının yüksek olduğunu düşünüyorum	0,7	4,3	25,1	51,5	18,6	3,84
Bu kafe-restoran franchise markasının ortalama performansı beni memnun ediyor.	0,9	5,4	18,3	62,0	14,3	3,75
Bu kafe-restoran franchise markasının güvenilir olduğunu düşünüyorum.	2,2	3,8	19,0	57,3	17,7	3,82
Bu kafe-restoran franchise markasının hedeflerine fazlasıyla ulaştığını düşünüyorum.	0,4	4,0	32,0	47,6	16,1	3,77
Bu kafe-restoran franchise markasının ortalama olarak performansından memnunum.	0,4	5,6	16,8	65,8	11,4	3,41
Bu kafe-restoran franchise markasının müşteri odaklı olduğunu ve sürekli olarak yenilikler yaptığını düşünüyorum.	2,5	6,7	20,6	51,7	18,6	3,46
Bu kafe-restoran franchise markasının sürekli olarak yeni mal ve hizmetler ürettiğini düşünüyorum.	3,1	11,0	38,5	36,5	11,0	3,57
Bu kafe-restoran franchise markasının son beş yıl içerisinde pek çok yenilik yaptığını düşünüyorum.	2,5	8,7	40,0	37,8	11,0	3,83
Bu kafe-restoran franchise markasının rakiplerine fark attığını düşünüyorum.	2,5	8,9	33,1	39,6	15,9	3,82
FRANCHISING UYGULAMALARI (GENEL)						3,71

Tablo 5,9’da yer alan ifadeler katılım düzeylerine ait ortalamalar açısından değerlendirildiğinde söz konusu kafe-restoran markasının ortalama olarak performansından memnun olma, müşteri odaklı hareket ederek sürekli olarak yenilikler yapma ve sürekli olarak yeni ürünler (mal ve hizmet) üretme konusunda katılımcılar kararsızlık göstermektedir. Ayrıca katılımcıların franchising uygulamalarına yönelik düşünceleri genel olarak değerlendirildiğinde, olumlu düşüncelere sahip olma ve ifadelere katılma eğilimlerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların cevaplarının dağılımları yüzdeler açısından değerlendirildiğinde ise % 40’ı söz konusu kafe-restoran franchise markasının son beş yıl içerisinde pek çok yenilik yaptığını düşünme, %38,5’i franchise markasının

sürekli olarak yeni mal ve hizmetler ürettiğini düşünme ve kafe-restoran franchise markasının hedeflerine fazlasıyla ulaştığını düşünme konusunda kararsızlık yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların franchise markasının ortalama performansından memnun oldukları (%65,8) ve franchise markasının verimli ve etkin çalıştığına (%58,4) yönelik ifadelere katılım düzeyleri oldukça yüksektir.

5.5.4. Marka Değeri Algısına Yönelik İfadeler

Araştırmada, katılımcıların en fazla tercih ettikleri kafe-restoranları göz önünde bulundurarak marka değer algılarına yönelik ifadelere verdikleri cevapların dağılımları ve ortalamaları Tablo 5.10'da sunulmuştur.

Tablo 5.10: Marka Değeri Algısına Yönelik İfadelerin Dağılımı

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama
	%	%	%	%	%	
Bu zincir kafe-restoran markası ilk tercihimdir.	3,4	12,5	20,4	49,9	13,9	3,58
Başka bir kafe-restoran markası bu kafe-restoran ile aynı özelliklere sahip olsa bile bu kafe-restoran markasını tercih ederim.	3,1	19,2	25,5	41,2	11,0	3,38
Diğer bir kafe-restoran markasının herhangi bir farkı olmasa da bu kafe-restoran markasını tavsiye ederim.	2,9	17,4	23,5	45,4	10,7	3,44
Bu kafe-restoran markası dışında başka marka tercih etmem.	16,6	33,8	23,3	19,2	7,2	2,67
Farklı bir kafe-restoran olsa dahi yine de bu kafe-restoranı tercih ederim.	8,1	31,1	23,9	30,6	6,3	2,96
Diğer kafe-restoranlar aynı özelliklerde olsa bile bu kafe-restoran markası benim için farklı bir anlam ifade etmektedir.	9,2	22,6	19,9	38,5	9,8	3,17
Bu kafe-restoran markasının beklenen kalitesi oldukça yüksektir.	1,8	8,5	24,6	51,7	13,4	3,66
Bu kafe-restoran markası çok yüksek oranda güvenilirliğe sahiptir.	1,1	6,3	28,9	49,4	14,3	3,70
Bu kafe-restoran markası yüksek oranda pek çok ihtiyaca cevap vermektedir.	1,3	8,7	26,2	53,9	9,8	3,62
Bu kafe-restoran markası çok yüksek kalitededir.	1,8	10,5	32,4	42,1	13,2	3,54
Bu kafe-restoran markası çok sık reklam yapmaktadır.	8,1	22,8	31,1	32,0	6,0	3,05
Bu kafe-restoran markasının bazı özellikleri aklıma hemen gelmektedir.	0,7	10,1	20,6	53,9	14,8	3,72
Bu kafe-restoran markasının logo ya da sembolünü hemen hatırlıyorum.	2,0	6,9	14,5	52,1	24,4	3,90
Bu kafe-restoran markası en kaliteli ürünleri sunmaktadır.	3,8	7,6	27,5	47,9	13,2	3,59
Bu kafe-restoran markasını tanıyorum (farkındayım).	3,8	5,1	13,2	55,9	21,9	3,87
Bu kafe-restoran markasını diğer rakip markalar arasından ayırt edebilirim.	2,5	6,3	15,4	53,0	22,8	3,87
Rakip markalara kıyasla bu kafe-restoranın daha fazla şubesi bulunmaktadır.	4,7	9,2	26,6	44,1	15,4	3,56
Bu kafe-restoran markası çok çeşitli fiyat dağılımı sunmaktadır.	3,1	12,3	28,4	45,4	10,7	3,48
Bu kafe-restoran markası yeni ürün geliştirmede lider bir markadır.	7,7	18,1	38,3	29,1	9,8	3,21

Tablo 5.10'da yer alan ifadeler katılım düzeylerine ait ortalamalar açısından değerlendirildiğinde söz konusu kafe-restoran markası yerine farklı bir kafe-restoran olsa dahi yine de aynı kafe-restoranı tercih etme, söz konusu kafe-restoran

markasının çok sık reklam yaptığını düşünme ve diğer kafe-restoranlar aynı özelliklerde olsa bile bu kafe-restoran markasının farklı bir anlam ifade etme konusunda katılımcılar kararsızlık gösterdiği, ancak kafe-restoran markasında ait logo ya da sembolü hemen hatırladığını ve diğer rakip markalar arasından ayırt edebileceğini belirtirken söz konusu marka dışında başka markayı da tercih edebileceğini söylemek mümkündür. Ayrıca katılımcıların marka değer algılarına yönelik düşünceleri genel olarak değerlendirildiğinde olumlu düşüncelere sahip olma ve ifadelere katılma eğiliminde olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların cevaplarının dağılımları yüzdeler açısından değerlendirildiğinde ise % 55,9'u kafe-restoran markasını tanıdığını, % 53,9'u kafe-restoran markasının bazı özellikleri aklına hemen geldiğini, % 51,7'si kafe-restoran markasının beklenen kalitesi oldukça yüksek olduğunu belirttiği görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %18,1'i söz konusu kafe-restoran markasının yeni ürün geliştirmede lider bir marka olduğunu ve %19'2'sinin bir kafe-restoran markasının söz konusu kafe-restoran ile aynı özelliklere sahip olsa farklı olan kafe-restoranı tercih edebileceğini görülmektedir.

5.5.5. Marka Sadakatine Yönelik İfadeleri

Araştırmada, katılımcıların marka sadakatine yönelik ifadelere verdikleri cevapların dağılımları ve ortalamaları Tablo 5.11'de sunulmuştur.

Tablo 5.11: Marka Sadakatine Yönelik İfadelerin Dağılımı

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama
	%	%	%	%	%	
Bu kafe-restoran markasına bağlı olduğumu düşünüyorum	8,3	17,2	28,0	36,9	9,6	3,22
Bu kafe-restoran markası ilk sırada tercih edeceğim markadır.	6,9	9,8	24,4	46,3	12,5	3,48
Bu kafe-restoranda istediğimi bulamam bile başka kafe-restorana gitmem.	20,4	28,0	25,1	20,8	5,8	2,64
Eğer bu kafe-restoranda istediğimi bulamazsam, aralarında çok az farklılık olduğunu düşündüğüm diğer marka kafe-restorana giderim.	3,1	10,1	21,0	51,2	14,5	3,64
Eğer başka bir kafe-restoran markası indirimli ürünler sunuyorsa indirimde olan kafe-restoran markasını seçerim.	4,5	15,2	26,4	38,5	15,4	3,45
MARKA SADAKATI (GENEL)						3,28

Tablo 5.11’de yer alan ifadeler katılım düzeylerine ait ortalamalar açısından incelendiğinde, katılımcıların söz konusu kafe-restoranda istediğini bulamazsa başka kafe-restorana gidebileceğini eğer bu kafe-restoranda istediğini bulamazsa, aralarında çok az farklılık olduğunu düşündüğüm diğer marka kafe-restorana tercih edebileceğini ve eğer başka bir kafe-restoran markası indirimli ürünler sunuyorsa, indirimde olan kafe-restoran markasını seçebileceği görülmektedir. Diğer taraftan katılımcıların 36,9’u söz konusu kafe-restoran markasına bağlı olduğumu düşündüğünü ve %46,ü ise söz konusu kafe-restoran markası ilk sırada tercih edeceği bir marka olduğunu belirtmektedir. Ayrıca katılımcıların marka sadakatine yönelik düşünceleri genel olarak değerlendirildiğinde kararsızlık eğiliminde olduklarını sadakatın kuvvetli olmadığını söylemek mümkündür.

5.5.6. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik (İçsel Tutarlılık) Analizi

Stratejik yönetim perspektifinden franchising uygulamalarının müşterilerin marka değer algısı ve marka sadakatine olan etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada 11 ifadeden oluşan “Franshising Uygulamaları”, 19 ifadeden oluşan “Marka Değer Algısı” ve 5 maddeden oluşan “Marka Sadakati” ölçeğine ait ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeklerin içsel tutarlılığına ait analiz sonuçları Tablo 5.12’de sunulmuştur.

Tablo 5.12: Ölçeklerin Güvenilirlik Bulguları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Franchising Uygulamaları	,852	11
Marka Değeri Algısı	,878	19
Marka Sadakati	,549	5

Franshising uygulamaları için 11 ifadelik, marka değer algısı için 19 ifadelik ölçeği oluşturan maddeler için güvenilirlik testi (Cronbach alpha) sonuçları kabul edilebilir eşik değer olan 0,70’in üzerinde çıktığından, ölçeklerin iç tutarlılıklarının yüksek oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmada marka sadakati oluşturan 5 ifadelik ölçeğin Cronbach’s alpha değeri ise 0,549 olarak hesaplanmıştır.

Stratejik yönetim perspektifinden franchising uygulamalarının müşterilerin marka değer algısı ve marka sadakatine olan etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada, izleyen kısımda sırasıyla *Açıklayıcı (Exploratory-*

Keşfedici) Faktör Analizi (AFA), Doğrulayıcı (Confirmatory) Faktör Analizi (DFA) ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM-Structural Equation Modeling-SEM) kullanılmıştır.

5.5.7. Açıklayıcı (Exploratory-Keşfedici) Faktör Analizi (AFA)

Yukarıda belirtilen Franchising Uygulamaları için 11 ifadeli ölçek, Marka Değer Algısı için 19 ifadeli ölçek ve Marka Sadakati için 5 ifadeli ölçeği oluşturan maddeler için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alpha) hesaplanarak, ölçeğin iç tutarlılığını arttırmak maksadı ile maddeler arası korelasyon matrisleri, madde toplam korelasyonları ve herhangi bir değişken silindiği takdirde geriye kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını gösteren (Alpha If Item Deleted) istatistikler dikkate alınarak iç tutarlılık katsayılarındaki artma temelinde bazı maddelerin elenip elenmeyeceği kontrol edilmiştir. Bu ölçeklere başlangıçta iç tutarlılık testi yapılarak Cronbach alpha katsayıları sırasıyla $\alpha_1= 0,852$ $\alpha_2= 0,878$ ve $\alpha_3= 0,549$ olarak bulunmuştur. Yukarıda bahsedilen istatistiklerden yararlanılarak ölçekleri temsil etmeyen herhangi bir madde olup olmadığı araştırılmıştır. Marka Sadakati ölçeğinde yer alan 2 ifadenin (MB4 ve MB5) ölçeği temsil etmeyen bir madde olduğu tespit edilerek analizden çıkarılıp iç tutarlılık analizi tekrarlanmıştır. Tekrarlanan iç tutarlılık analizi sonucunda Franchising Uygulamaları ölçeğine ait Cronbach alpha katsayısı $\alpha_2=0,653$ olarak bulunmuştur. Ölçeğinin iç tutarlılığı bozan ifadenin çıkarılması ardından araştırma modelindeki değişkenler için “temel bileşenler faktör analizi” uygulanmıştır.

Faktör analizinin uygunluğunun KMO (Kaiser -Mayer- Olkin) değerleri Franchising Uygulamaları için 0,880, Marka Değer Algısı için 0,895 ve Marka Sadakati için 0,618 olarak bulunmuştur. Faktör yükleri dikkate alındığında ise Franchising Uygulamaların’dan pratik açıdan 0,50’den küçük faktör yüküne sahip ve tam olarak ayrılmamış toplam 1 ifade (FU8), Marka Değer Algısı’ndan 2 ifade (MDA12 ve MDA 18) ve Marka Sadakati’nden (MB4 ve MB5) analizden çıkarılmıştır. Çıkarılan ifadelerden sonra tekrarlanan faktör analizi sonucunda Franchising Uygulamaları 10 ifade ve 2 alt faktör (boyut), Marka Değer Algısı 17 ifade ve 4 alt faktör, Marka Sadakati 3 ifade ve tek faktör altında toplanmıştır.

Franchising uygulamaları oluşturan 2 boyut toplam varyansın %52, 801’ini, Marka Değer Algısı’ni oluşturan 4 boyut toplam varyansın % 61,353 ve Marka Sadakati’ni oluşturan 1 boyut toplam varyansın %59,499’unu açıklamaktadır. Faktör

çözümüne ait Tablo 15, 17 ve 19’da faktörler, faktör yükleri, herbir faktörün ortaya koyduğu varyans yüzdesi ve her bir faktöre ait güvenilirlik testi (Cronbach alpha) neticeleri yer almaktadır. Franchising uygulamaları, marka değer algısı ve marka sadakati ölçeğine ait faktör analizi sonucunda analizden çıkarılan ifadeler ve çıkarılma sebepleri ise Tablo 5.14, 5.16 ve 5.18’de sunulmaktadır.

Tablo5.13: Franchising Uygulamalarına Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Faktör 1: Performans Algısı		33,500	,843
FU1.Bu kafe-restoran franchise markasının verimli ve etkin çalıştığını düşünüyorum.	,787		
FU4.Bu kafe-restoran franchise markasının ortalama performansı beni memnun ediyor.	,749		
FU5.Bu kafe-restoran franchise markasının güvenilir olduğunu düşünüyorum.	,746		
FU7.Bu kafe-restoran franchise markasının ortalama olarak performansından memnunum.	,673		
FU2.Bu kafe-restoran franchise markasının satışlarının arttığını düşünüyorum.	,663		
FU3.Bu kafe-restoran franchise markasının pazar payının yüksek olduğunu düşünüyorum.	,645		
FU6.Bu kafe-restoran franchise markasının hedeflerine fazlasıyla ulaştığını düşünüyorum.	,559		
Faktör 2: Girişimcilik Özelliğini Algılama		19,301	,691
FU10.Bu kafe-restoran franchise markasının son beş yıl içerisinde pek çok yenilik yaptığını düşünüyorum.	,825		
FU9.Bu kafe-restoran franchise markasının sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler ürettiğini düşünüyorum.	,792		
FU11.Bu kafe-restoran franchise markasının rakiplerine fark attığını düşünüyorum.	,643		
Açıklanan Toplam Varyans %		52,801	
Kaiser -Meyer- Olker (KMO) Orneklem Yeterliliği		0,880	
Bartlett 's Test of Sphericity		$\chi^2 = 1633,570$	df = 55 p = ,000

Tablo 5.14: Faktör Analizinden Çıkarılan İfadeler ve Sebepleri

İfade	Analizden Çıkarılma Nedeni
FU8. Bu kafe-restoran franchise markasının müşteri odaklı olduğunu düşünüyorum.	*Düşük faktör yükü *Birden fazla boyutta yer alma

Tablo 5.15: Marka Değer Algısına Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Faktör 1		19,489	,832
MDA5.Farklı bir kafe-restoran olsa dahi yine de bu kafe-restoranı tercih ederim.	,780		
MDA2.Başka bir kafe-restoran markası bu kafe-restoran ile aynı özelliklere sahip olsa bile bu kafe-restoran markasını tercih ederim.	,743		
MDA4.Bu kafe-restoran markası dışında başka marka tercih etmem.	,741		
MDA3.Diğer bir kafe-restoran markasının herhangi bir farkı olmasa da bu kafe-restoran markasını tavsiye ederim.	,711		
MDA6.Diğer kafe-restoranlar aynı özelliklerde olsa bile bu kafe-restoran markası benim için farklı bir anlam ifade etmektedir.	,700		
MDA1.Bu zincir kafe-restoran markası ilk tercihimdir.	,596		
Faktör 2		17,877	,836
MDA8.Bu kafe-restoran markası çok yüksek oranda güvenilirliğe sahiptir.	,762		
MDA10.Bu kafe-restoran markası çok yüksek kalitededir.	,743		
MDA9.Bu kafe-restoran markası yüksek oranda pek çok ihtiyaca cevap vermektedir.	,732		
MDA7.Bu kafe-restoran markasının beklenen kalitesi oldukça yüksektir.	,708		
MDA14.Bu kafe-restoran markası en kaliteli ürünleri sunmaktadır.	,596		
Faktör 3		14,964	,752
MDA16.Bu kafe-restoran markasını diğer rakip markalar arasından ayırtedebilirim.	,747		
MDA13.Bu kafe-restoran markasının logo ya da sembolünü hemen hatırlıyorum. (<i>Algılanan Kalite</i>)	,713		
MDA15.Bu kafe-restoran markasını tanıyorum (farkındayım).	,683		
MDA17.Rakip markalara kıyasla bu kafe-restoranın daha fazla şubesi bulunmaktadır.	,639		
Faktör 4		9,023	,489
MDA11.Bu kafe-restoran markası çok sık reklam yapmaktadır.	,781		
MDA19.Bu kafe-restoran markası yeni ürün geliştirmede lider bir markadır.	,652		
Açıklanan Toplam Varyans %		61,353	
Kaiser -Meyer- Olker (KMO) Orneklem Yeterliliği		0,895	
Bartlett 's Test of Sphericity		$\chi^2 = 2818,121$	df = 136 p = ,000

Tablo 5.16:Faktör Analizinden Çıkarılan İfadeler ve Sebepleri

İfade	Analizden Çıkarılma Nedeni
MDA12. Bu kafe-restoran markasının bazı özellikleri aklıma hemen gelmektedir.	*Düşük faktör yükü *Birden fazla boyutta yer alma
MDA18. Bu kafe-restoran markası çok çeşitli fiyat dağılımı sunmaktadır.	*Düşük faktör yükü *Birden fazla boyutta yer alma

Tablo 5.17: Marka Sadakatine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Faktör 1: Marka Sadakati		59,499	0,653
MB1.Bu kafe-restoran markasına bağlı olduğumu düşünüyorum	,838		
MB2.Bu kafe-restoran markası ilk sırada tercih edeceğim markadır.	,771		
MB3.Bu kafe-restoranda istediğimi bulamamam bile başka kafe-restorana gitmem.	,699		
Açıklanan Toplam Varyans %		59,499	
Kaiser- Meyer-Olker (KMO) Örneklem Yeterliliği		0,618	
Bartlett 's Test of Sphericity		$\chi^2 = 204,246$	$df = 3$ $p = ,000$

Tablo 5.18: Faktör Analizinden Çıkarılan İfadeler ve Sebepleri

İfade	Analizden Çıkarılma Nedeni
MB5. Eğer başka bir kafe-restoran markası indirimli ürünler sunuyorsa indirimde olan kafe-restoran markasını seçerim.	*Düşük Anti Image korelasyon değeri
MB4. Eğer bu kafe-restoranda istediğimi bulamazsam, aralarında çok az farklılık olduğunu düşündüğüm diğer marka kafe-restorana giderim.	* Düşük Anti Image korelasyon değeri * Yetersiz temsil kabiliyeti

Açıklayıcı Faktör analizi bulguları, ölçeklerde yer alan ifadelerin literatürden elde edilen boyutlarla tam olarak örtüşmediğini göstermektedir. Bu nedenle, her bir alt boyutun ölçüm hatalarından arınmış bir gizil (latent) değişken olarak tanımlandığı ve faktörler (gizil değişkenler) arasındaki ilişkilere yer veren doğrulayıcı faktör analizinin (confirmatory factor analysis) yapılması, elde edilen verinin faktör yapısına uyumunun değerlendirilmesi açısından daha doğru bir yaklaşım olarak düşünülmektedir. Aşağıda doğrulayıcı faktör analizi yer almaktadır.

5.5.8. Doğrulayıcı (Confirmatory) Faktör Analizi (DFA)

Bu kısımda faktör analizi ve regresyon analizinin birlikte kullanıldığı, birden fazla regresyon analizini bir arada yapma olanağı sağlayan ve karmaşık ilişkilerin ortaya çıktığı koşullarda kullanışlı bir yöntem olan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılacaktır.

Stratejik yönetim perspektifinden franchising uygulamalarının müşterilerin marka değer algısı ve marka sadakatine olan etkilerini ölçmek amacıyla yapılan bu araştırma kapsamında, elde edilen verinin önerilen yapıyla uyum sağlayıp sağlamadığını

test etmek amacıyla DFA yapılmıştır. Modelde yer alan Franchising Uygulamaları, Marka Değer Algısı ve Marka Sadakati boyutlarına yönelik gerçekleştirilecek DFA ait gözlenen değişkenler ve hata kodları Tablo 5.19, 5.20 ve 5.21’de verilmiştir.

Tablo 5.19: Franchising Uygulamalarına Ait Gözlenen Değişkenler ve Hata Kodları

FRACHISING UYGULAMALARI		
Boyut	Gözlenen Değişken	Hata Kodu
Performans Algısı	FU1	ef1
	FU2	ef2
	FU3	ef3
	FU4	ef4
	FU5	ef5
	FU6	ef6
	FU7	ef7
Girişimcilik Özelliğini Algılama	FU8	ef8
	FU9	ef9
	FU10	ef10
	FU11	ef11

Tablo 5.20: Marka Değer Algısına Ait Gözlenen Değişkenler ve Hata Kodları

Marka Değer Algısı		
Boyut	Gözlenen Değişken	Hata Kodu
Marka Bağlılığı	MDA1	emd1
	MDA2	emd2
	MDA3	emd3
	MDA4	emd4
	MDA5	emd5
	MDA6	emd6
Algılanan Kalite	MDA7	emd7
	MDA8	emd8
	MDA9	emd9
	MDA10	emd10
	MDA11	emd11
	MDA12	emd12
	MDA13	emd13
	MDA14	emd14
Marka Farkındalığı	MDA15	emd15
	MDA16	emd16
	MDA17	emd17
Marka Çağrışımları	MDA18	emd18
	MDA19	emd19

Tablo 5.21: Marka Sadakati Ait Gözlenen Değişkenler ve Hata Kodları

Marka Sadakati		
Boyut	Gözlenen Değişken	Hata Kodu
Marka Sadakati	MB1	emb1
	MB2	emb2
	MB3	emb3
	MB4	emb4
	MB5	emb5

5.5.8.1. Franchising Uygulamaları Boyutlarına Yönelik Birinci Dereceden DFA

Franchising uygulamalarına ait uygulanan DFA sonucunda boyutlara ilişkin ifadelerin standartlaştırılmış regresyon ve hata katsayıları Tablo 5.22’ de verilmiştir. Boyutlara ilişkin 1. Dereceden DFA Modeli ise Şekil 5.2’de sunulmuştur.

Tablo 5.22: Franchising Uygulamaları Boyutlarına İlişkin Birinci Dereceden DFA Modelinin Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları ve Hata Katsayıları

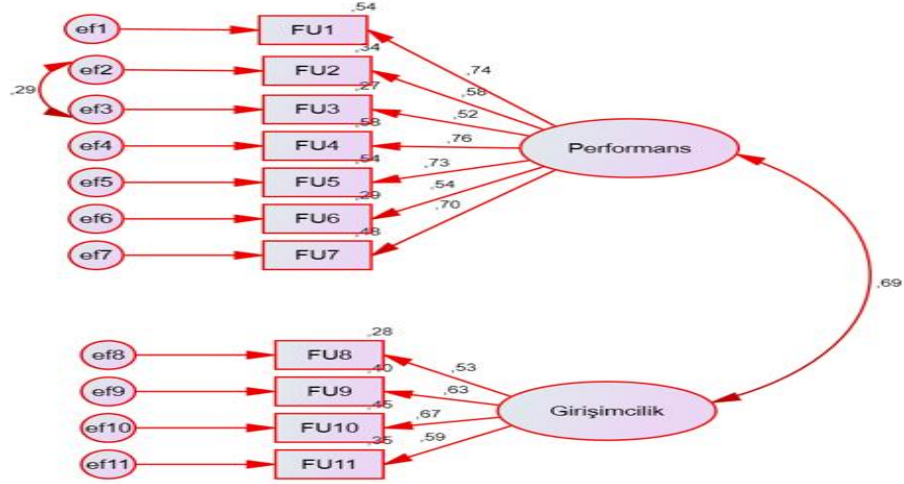
FRACHISING UYGULAMALARI			
Boyut	İfadeler	Std. Regresyon Katsayıları* (λ)	Hata Katsayıları ($e=1-\lambda^2$)
Performans Algısı	FU1.Bu kafe-restoran franchise markasının verimli ve etkin çalıştığını düşünüyorum.	,737	,541
	FU2.Bu kafe-restoran franchise markasının satışlarının arttığını düşünüyorum	,584	,659
	FU3.Bu kafe-restoran franchise markasının pazar payının yüksek olduğunu düşünüyorum	,517	,733
	FU4.Bu kafe-restoran franchise markasının ortalama performansı beni memnun ediyor.	,763	,418
	FU5.Bu kafe-restoran franchise markasının güvenilir olduğunu düşünüyorum.	,734	,462
	FU6.Bu kafe-restoran franchise markasının hedeflerine fazlasıyla ulaştığını düşünüyorum.	,536	,712
	FU7.Bu kafe-restoran franchise markasının ortalama olarak performansından memnunum.	,696	,516
Girişimcilik Özelliğini Algılama	FU8.Bu kafe-restoran franchise markasının müşteri odaklı olduğunu ve sürekli olarak yenilikler yaptığını düşünüyorum.	,533	,716
	FU9.Bu kafe-restoran franchise markasının sürekli olarak yeni mal ve hizmetler ürettiğini düşünüyorum.	,634	,598
	FU10.Bu kafe-restoran franchise markasının son beş yıl içerisinde pek çok yenilik yaptığını düşünüyorum.	,671	,549
	FU11. Bu kafe-restoran franchise markasının rakiplerine fark attığını düşünüyorum.	,594	,647

*Tüm katsayılar için anlamlılık düzeyi; $p < 0,001$ olarak bulunmuştur.

Tablo 5.22’de yer alan standartlaştırılmış regresyon katsayıları incelendiğinde her bir boyuta ait ifadelerin, madde ağırlıklarının yüksek ve anlamlı düzeyde olması ve madde faktör ağırlıklarının tatminkâr sonuçlar vermesinden dolayı ifadelerin ait oldukları boyutları iyi temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Franchising uygulamalarını oluşturan boyutların her birinin temsil gücünün araştırmak üzere, önce birinci dereceden Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılarak

her bir alt boyutun (faktörün), daha sonra da ikinci dereceden DFA yapılarak ana boyutun (franchising uygulamaları) yapısı test edilmiştir.



Şekil 5.2: Franchising Uygulamaları Boyutlarına Ait Birinci Dereceden DFA Modeli

Modelin Modifikasyon İndeksleri (MI) incelendiğinde (Ek-1A) , FU2 ve FU3 maddelerinin hataları arasında yüksek korelasyon (,292) olduğu görüldüğünden, modelin eldeki veriye daha iyi uyumu açısından bu maddelerin aralarına bağlantı eklenmesini gerekmiştir.

Uyum iyiliği istatistikleri yardımıyla her bir alt boyuta ait maddelerin ilgili alt boyutu ne derece temsil ettiği araştırılmıştır. Ana boyutu temsil eden iki faktörün her biri için yapılan DFA neticesinde ortaya çıkan uyum indeksleri Tablo 5.23'te sunulmuştur.

Tablo 5.23: Franchising Uygulamaları Boyutlarına Ait Birinci Dereceden DFA Modeli Uyum İndeksleri

Franchising Uygulamaları	Uyum İndeksleri*					
	χ^2/df	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA
	4,071	,934	,896	,894	,919	,083

*Tabloda literatürde en fazla yer alan uyum indeksleri yer almaktadır.¹

Franchising uygulamaları ana boyutu için elde edilen Birinci Dereceden DFA'ya ait uyum indeksleri incelendiğinde, indekslerin tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir. Tablo 5.24'te verilen uyum indeksi referans değerleri model sonuçlarıyla karşılaştırıldığında Birinci Dereceden DFA modelinin eldeki veriyle iyi uyum sağladığı görülmektedir.

¹ Tabloda literatürde en fazla yer alan uyum indeksleri bulunmaktadır (Bayram, 2013:86; Meydan ve Şeşen, 2011:31-36; Schermelleh-Engel vd., 2003:52)

Tablo 5.24: Uyum İndeksleri* Tablosu

Kriter	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 5$
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$
TLI	$0,90 \leq TLI \leq 1$	$0,85 \leq TLI \leq 0,90$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,09$

Sonuç itibariyle, gerek uyum indeksleri tatmin edici gerekse madde faktör ağırlıklarının yüksek ve anlamlı düzeyde olmasından dolayı boyutlara ait yapı geçerliliğinin sağlandığını söylemek mümkündür.

Tablo 5.25: Franchising Uygulamalarına Yönelik İçsel Tutarlılık (Güvenirlilik) Göstergeleri

Boyutlar	Cronbach's Alpha	C.R. ²	AVE ³
Performans Algısı	,843	,838	,430
Girişimcilik Özelliğini Algılama	,691	,702	,372

Franchising uygulamalarını belirleyen her bir boyutun kendi içindeki tutarlılığı Cronbach alpha katsayıları⁴ ile belirlenmiştir. Tablo 5.25'teki bulgular incelendiğinde; franchising uygulamaları ana boyutunu oluşturan Performans Algısı (,843) boyutunun Cronbach alpha katsayısı 0,70'ten büyük, Girişimcilik Özelliğini Algılama (,691) boyutu ise 0,70'e yakın değer ürettiğinden alt boyutların kendi içinde tutarlı ya da güvenilir olduğu söylenebilir. Tablo 27'de yer alan bulgular incelendiğinde her boyut için bileşik güvenilirlik testi⁵ sonuçları da 0,70'ten büyük olarak bulunduğundan ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

² Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability - C.R.) hesaplanmasında; $C.R. = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \epsilon}$ formülü kullanılmıştır (Hair vd., 1998).

³ Çıkarılan Ortalama Varyans <Average Variance Extracted-AVE> hesaplanmasında; $AVE = \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum \epsilon}$ formülü kullanılmıştır (Fornell ve Larcker, 1981).

⁴ Cronbach's alpha katsayısının 0,70'ten büyük değerleri kabul edilebilir değerlerdir (Lapierre, 1996)

⁵ Doğrulayıcı faktör analizlerinde güvenilirliğin değerlendirilmesi her göstergeye (maddeye) ilişkin açıklanan varyanslar (R^2) (1- hata oranı) dikkate alınarak yapılabilir (Sümer, 2000, akt. Sütütemiz, 2005:158). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları kullanılarak yapılabilecek diğer güvenilirlik testi ise Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability-C.R.) testidir ve değer 0,70'den büyük olması arzu edilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd.,1998).

Boyutların çıkarılan ortalama varyans (AVE⁶) değerleri incelendiğinde, Performans Algısı (,430) ve Girişimcilik Özelliğini Algılama (,372) boyutlarına ait AVE değerleri 0,50 değerinin altında bulunmuştur. Tablo 5.25’ te boyutlara ait AVE değerleri yer almakta ve ölçeğin güvenilir olup olmadığını gösteren bulgular sunmaktadır.

Franchising uygulamalarını oluşturan boyutların farklı yapılar olup olmadığını ya da her bir boyutun gerçekte farklı bir özelliği ölçüp ölçmediğini test etmek amacıyla ayırım geçerliliği (discriminant validity) sonuçları incelenmiştir. Ana yapıyı oluşturan bütün boyutlar arasındaki korelasyonlar “1” e eşitlenerek “kısıtlandırılmış bir model” oluşturmuştur. Oluşturulan kısıtlandırılmış modele karşı, boyutlar arasındaki korelasyonlara izin verilen bırakıldığı “kısıtlandırılmamış model” oluşturulmuştur. Oluşturulan her iki model test edilmiş⁷ ve bulgular Tablo 5.26’da sunulmuştur.

Tablo 5.26: Franchising Uygulamalarına Ait Ayırım Geçerliliği Analizi

<i>Modeller</i>	χ^2	<i>Df</i>
Kısıtlandırılmış Model	364,667	43
Kısıtlandırılmamış Model	170,964	42
$\Delta \chi^2$	193,703	
ΔDf		1

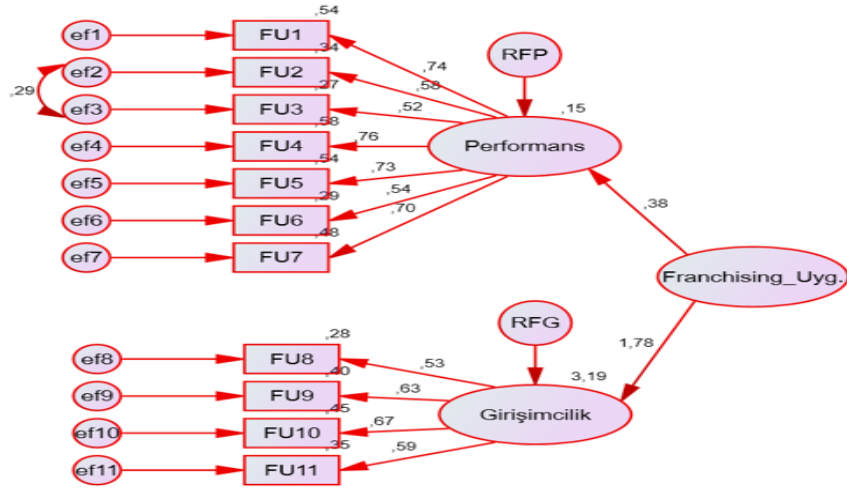
Sonuçlar değerlendirildiğinde, 15 serbestlik derecesinde %5 anlamlılık düzeyi kritik değeri $\chi^2_{.05} = 3,841$ olarak bulunmuştur. Dolayısıyla $193,703 > 3,841$ olduğundan dolayı Franchising Uygulamaları’nı oluşturan alt boyutların her birinin diğerinden farklı yapıları temsil ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu ayırım geçerliliğinin sağlandığının göstergesidir.

⁶ Ölçeğin güvenilirliği ile ilgili bir diğer değerlendirme kriteri ise Çıkarılan Ortalama Varyanslar’dır (Average Variance Extracted-AVE) (Hair ve diğ., 1998; Fornell ve Larcker, 1981). AVE değerleri 0,50’den yüksek ise, boyutların güvenilir olduğuna karar verilir. Diğer bir güvenilirlik testi ise güvenilirlik değerlerinin tatmin edici olması durumunda 0,50’nin altındaki değerlerin de kabul edilebileceği belirtilmektedir (Berthon vd., 2005)

⁷ Ayırım geçerliliğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu analizde test edilen hipotez $H_0: \rho = 1$ ’dir. Burada ρ boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Buradaki amaç, bütün yapıların aynı yapılar olduğu iddia edilen null hipotezin (H_0) reddedilmesidir. Bu nedenle kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış modeller arasındaki χ^2 ve serbestlik derecesi arasındaki farklar alınarak ΔDf için χ^2 dağılım tablosuna göre karar verilir.

5.5.8.2. Franchising Uygulamaları Boyutlarına Ait İkinci Dereceden DFA Modeli

Franchising uygulamalarına ait maddelerin her bir alt boyutu ve alt boyutların da temel boyut ne derece iyi temsil ettiğini belirleyebilmek amacıyla 2. Dereceden DFA analizi yapılmıştır. Bu analizin grafiksel gösterimi Şekil 5.3'te, uyum indeksleri ise Tablo 5.27'de verilmektedir.



Şekil 5.3: Franchising Uygulamaları Boyutlarına Ait İkinci Dereceden DFA Modeli

Tablo 5.27: Franchising Uygulamaları Boyutlarına Ait İkinci Dereceden DFA Modeli Uyum İndeksleri

Franchising Uygulamaları	Uyum İndeksleri*						Std. Regresyon Katsayıları**
	χ^2/df	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	
	4,071	,934	,896	,894	,919	,083	

Şekil 5.3 ve Tablo 5.27 beraber değerlendirildiğinde, alt faktörlerde yer alan maddelerin, ilgili alt faktörleri tatminkar düzeye sahip ağırlıklarla temsil ettiği ve alt faktörlerin de franchising uygulamalarını oldukça tatminkar katsayılarla açıkladığını söylemek mümkündür. 11 madde, 2 faktör ve bir üst düzey faktörle temsil edilen çok göstergeli modelin uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyde olduğundan Franchising Uygulamaları ana faktörünü, 2 alt faktörün tatmin edici düzeyde temsil ettiğini söylemek mümkündür.

5.5.8.3. Marka Değer Algısı Boyutlarına Yönelik Birinci Dereceden DFA

Marka değer algısı ait uygulanan DFA sonucunda boyutlara ilişkin ifadelerin standartlaştırılmış regresyon ve hata katsayıları Tablo 5.28’de verilmiştir. Boyutlara ilişkin Birinci Dereceden DFA Modeli ise Şekil 5.4’te sunulmuştur.

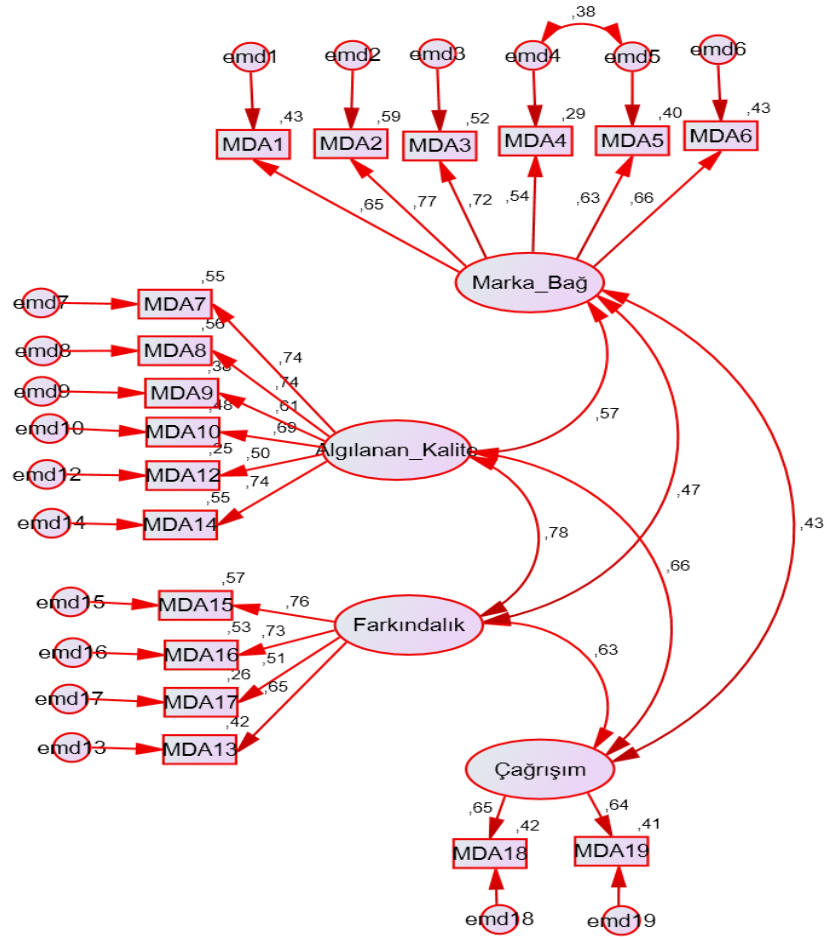
Tablo 5.28: Marka Değer Algısı Boyutlarına İlişkin Birinci Dereceden DFA Modelinin Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları ve Hata Katsayıları

MARKA DEĞER ALGISI			
Boyut	İfadeler	Std. Regresyon Katsayıları* (λ)	Hata Katsayıları ($e=1-\lambda^2$)
Marka Bağlılığı	MDA1.Bu zincir kafe-restoran markası ilk tercihimdir.	,655	,572
	MDA2.Başka bir kafe-restoran markası bu kafe-restoran ile aynı özelliklere sahip olsa bile bu kafe-restoran markasını tercih ederim.	,765	,414
	MDA3.Diğer bir kafe-restoran markasının herhangi bir farkı olmasa da bu kafe-restoran markasını tavsiye ederim.	,719	,483
	MDA4.Bu kafe-restoran markası dışında başka marka tercih etmem.	,540	,708
	MDA5.Farklı bir kafe-restoran olsa dahi yine de bu kafe-restoranı tercih ederim.	,630	,603
	MDA6.Diğer kafe-restoranlar aynı özelliklerde olsa bile bu kafe-restoran markası benim için farklı bir anlam ifade etmektedir.	,658	,568
Algılanan Kalite	MDA7.Bu kafe-restoran markasının beklenen kalitesi oldukça yüksektir	,743	,447
	MDA8.Bu kafe-restoran markası çok yüksek oranda güvenilirliğe sahiptir.	,745	,445
	MDA9.Bu kafe-restoran markası yüksek oranda pek çok ihtiyaca cevap vermektedir.	,613	,624
	MDA10.Bu kafe-restoran markası çok yüksek kalitededir.	,691	,523
	MDA12.Bu kafe-restoran markasının bazı özellikleri aklıma hemen gelmektedir.	,497	,753
	MDA14.Bu kafe-restoran markası en kaliteli ürünleri sunmaktadır.	,744	,446
Marka Farkındalığı	MDA13.Bu kafe-restoran markasının logo ya da sembolünü hemen hatırlıyorum.	,649	,578
	MDA15.Bu kafe-restoran markasını tanıyorum (farkındayım).	,756	,429
	MDA16.Bu kafe-restoran markasını diğer rakip markalar arasından ayırt edebilirim.	,729	,468
	MDA17.Rakip markalara kıyasla bu kafe-restoranın daha fazla şubesi bulunmaktadır	,507	,743
Marka Çağrışımı	MDA18.Bu kafe-restoran markası çok çeşitli fiyat dağılımı sunmaktadır.	,647	,581
	MDA19.Bu kafe-restoran markası yeni ürün geliştirmede lider bir markadır.	,639	,591

*Tüm katsayılar için anlamlılık düzeyi, $p<0,001$ olarak bulunmuştur.

Tablo 5.29’da yer alan standartlaştırılmış regresyon katsayıları incelendiğinde her bir boyuta ait ifadelerin, madde ağırlıklarının yüksek ve anlamlı düzeyde olması ve madde faktör ağırlıklarının tatminkâr sonuçlar vermesinden dolayı ifadelerin ait oldukları boyutları iyi temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Marka değeri algısına ait boyutların her birinin temsil gücünün araştırmak üzere, önce birinci dereceden Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılarak her bir alt boyutun (faktörün), daha sonra da ikinci dereceden DFA yapılarak ana boyutun (marka değeri algısı) yapısı test edilmiştir.



Şekil 5.4: Marka Değeri Algısı Boyutlarına Ait Birinci Dereceden DFA Modeli

Modelin Modifikasyon İndeksleri (MI) incelendiğinde (Ek-1C), MDA4 ve MDA5 maddelerinin hataları arasında yüksek korelasyon (.384) olduğu görüldüğünden, modelin eldeki veriye daha iyi uyumu açısından bu maddelerin aralarına bağlantı eklenmesini gerekmiştir.

Uyum iyiliği istatistikleri yardımıyla her bir alt boyuta ait maddelerin ilgili alt boyutu ne düzeyde temsil ettiğini araştırılmıştır. Ana boyutu temsil eden iki faktörün her biri için yapılan DFA neticesinde ortaya çıkan uyum indeksleri Tablo 5.29'da sunulmuştur.

Tablo 5.29: Marka Değer Algısı Boyutlarına Ait Birinci Derece DFA Modeli Uyum İndeksleri

Marka Değer Algısı	Uyum İndeksleri*					
	χ^2/df	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA
	2,840	,918	,890	,904	,920	,064

Marka değer algısı ana boyutu için elde edilen 1. Dereceden DFA' ya ait uyum indeksleri incelendiğinde, indekslerin tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir. Netice itibariyle, gerek uyum indeksleri tatmin edici gerekse madde faktör ağırlıklarının yüksek ve anlamlı düzeyde olmasından dolayı boyutlara ait yapı geçerliliğinin sağlandığını ifade etmek mümkündür.

Tablo 5.30: Marka Değer Algısına Yönelik İçsel Tutarlılık (Güvenirlilik) Göstergeleri

Boyutlar	Cronbach's Alpha	C.R.	AVE
Marka Bağlılığı	,832	,825	,442
Algılanan Kalite	,830	,872	,552
Marka Farkındalığı	,752	,759	,445
Marka Çağrışımı	,585	,586	,414

Marka değer algısını belirleyen her bir boyutun kendi içindeki tutarlılığı Cronbachs alpha katsayıları ile tespit edilmiştir. Tablo 5.30'daki bulgular incelendiğinde; marka değer algısı ana boyutunu oluşturan Marka Çağrışımı (,585) alt boyutu dışındaki boyutların Cronbach alpha katsayıları 0,70'ten büyük değerler ürettiğinden alt boyutların kendi içinde tutarlı ya da güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 5.30'da yer alan bulgular incelendiğinde Marka Çağrışımı (,586) boyutu dışındaki bileşik güvenilirlik testi sonuçları 0,70'ten büyük olduğundan ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla diğer güvenilirlik ölçümleri yeterli düzeyde bulunduğu %50'nin altındaki değerler kabul edilebilir⁸

Boyutların çıkarılan ortalama varyans (AVE) değerleri incelendiğinde, Algılanan Kalite (,552) dışındaki diğer boyutlara ait AVE değerlerinin 0,50 değerinin altında bulunmuştur. Tablo 5.30'daki boyutlara ait AVE değerleri yer almakta ölçeğin güvenilir olup olmadığını gösteren bulgular sunmaktadır.

⁸ Fornell ve Larcker,1981.

Marka değer algısını oluşturan boyutların farklı yapılar olup olmadığını ya da her bir boyutun gerçekte farklı bir özelliği ölçüp ölçmediğini test etmek amacıyla ayırım geçerliliği (discriminant validity) sonuçları incelenmiştir. Ayırım geçerliliğine ait olan bulgular Tablo 5.31’de yer almaktadır.

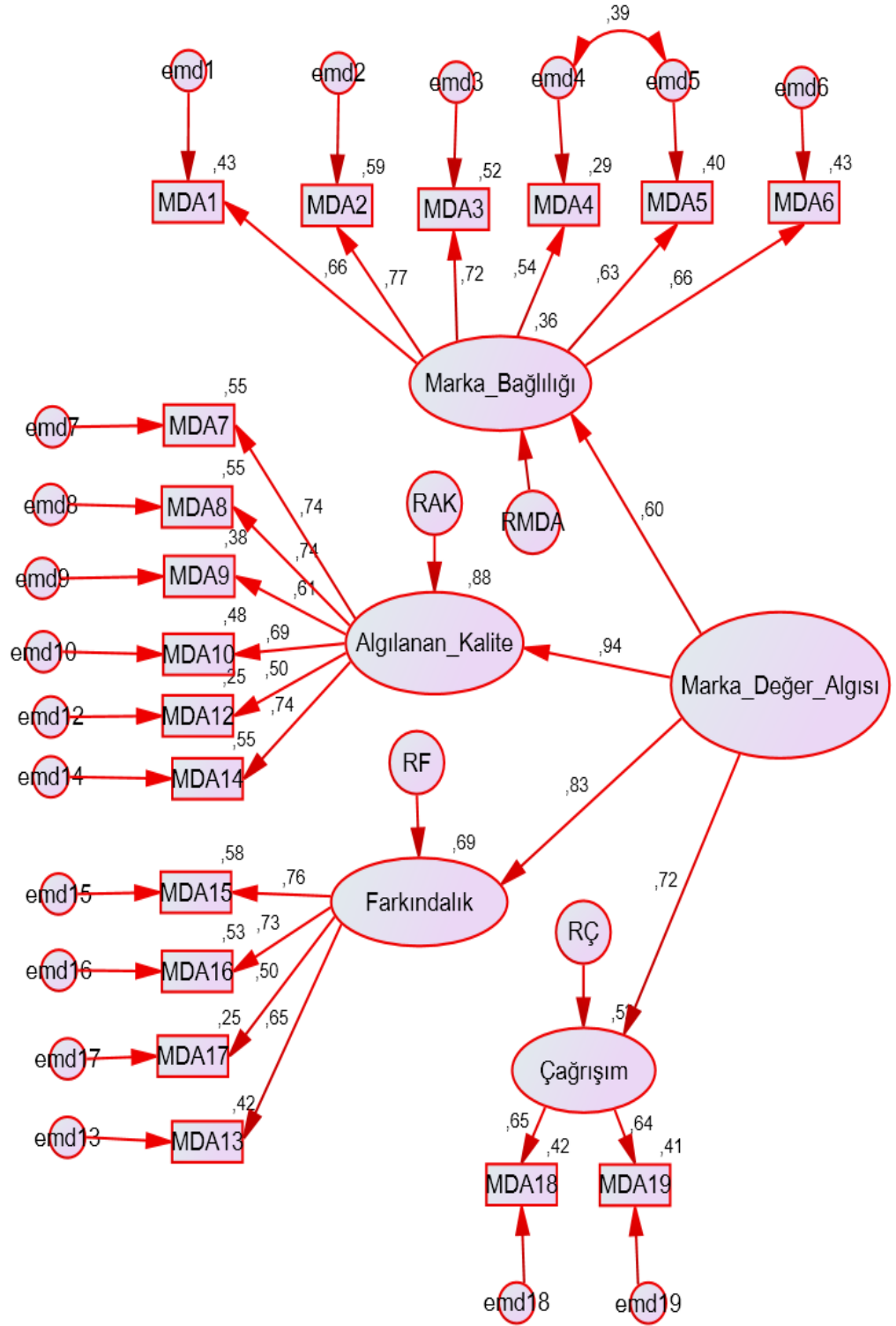
Tablo 5.31: Marka Değer Algısına Ait Ayırım Geçerliliği Analizi

<i>Modeller</i>	χ^2	<i>Df</i>
Kısıtlandırılmış Model	648,791	135
Kısıtlandırılmamış Model	363,527	128
$\Delta \chi^2$	285,264	
ΔDf		7

Tablo 5.31’de yer alan bulgular incelendiğinde, 7 serbestlik derecesinde %5 anlamlılık düzeyi kritik değeri $\chi^2_{.05} = 14,067$ olarak bulunmuştur. Dolayısıyla $285,264 > 14,067$ olduğundan dolayı Marka Değer Algısı’nı oluşturan alt boyutların her birinin diğerinden farklı yapıları temsil ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu ayırım geçerliliğinin sağlandığının göstergesidir.

5.5.8.4 Marka Değer Algısı Boyutlarına Ait İkinci Dereceden DFA Modeli

Marka değer algısına ait maddelerin herbir alt boyutu ve alt boyutların da ana boyutu ne düzeyde iyi temsil ettiğini tespit edebilmek maksadıyla 2. Dereceden DFA analizi uygulanmıştır. Bu analizin grafiksel gösterimi Şekil 5.5’te, uyum indeksleri de Tablo 5.32’de sunulmaktadır.



Şekil 5.5: Marka Değer Algısı Boyutlarına Ait İkinci Dereceden DFA Modeli

Tablo 5.32: Marka Değer Algısı Boyutlarına Ait İkinci Derece DFA Modeli Uyum İndeksleri

Marka Değer Algısı	Uyum İndeksleri*						Std. Regresyon Katsayıları**
	χ^2/df	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	
	2,806	,917	,891	,906	,920	,064	,50-,77

**Tüm katsayılar için anlamlılık düzeyi; $p < 0,001$ olarak bulunmuştur.

Şekil 5.5 ve Tablo 5.32 beraber değerlendirildiğinde, alt faktörlerde bulunan maddelerin, bağlantılı alt faktörleri tatminkar düzeye sahip ağırlıklarla temsil ettiği ve alt faktörlerin de marka değer algısını oldukça tatminkar katsayılarla açıkladığını söylemek mümkündür. 19 madde, 4 faktör ve bir üst düzey faktörle temsil edilen çok göstergeli modelin uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyde olduğundan Marka Değer Algısı ana faktörünü, 4 alt faktörün tatmin edici düzeyde temsil ettiğini söylemek mümkündür.

5.5.8.5 Marka Sadakati Yönelik Birinci Dereceden DFA

Marka sadakatine ait uygulanan DFA sonucunda boyutlara ilişkin ifadelerin standartlaştırılmış regresyon ve hata katsayıları Tablo 5.33'te verilmiştir. Boyutlara ilişkin Birinci Dereceden DFA Modeli ise Şekil 5.6'da sunulmuştur.

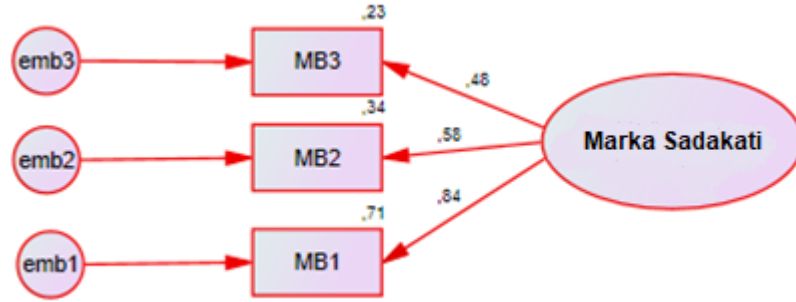
Tablo 5.33: Marka Sadakati Boyutlarına İlişkin Birinci Dereceden DFA Modelinin Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları ve Hata Katsayıları

MARKA SADAKATI			
Boyut	İfadeler	Std. Regresyon Katsayıları* (λ)	Hata Katsayıları ($e=1-\lambda^2$)
Marka Sadakati	MB1.Bu kafe-restoran markasına bağlı olduğumu düşünüyorum	,840	,774
	MB2.Bu kafe-restoran markası ilk sırada tercih edeceğim markadır.	,585	,658
	MB3.Bu kafe-restoranda istediğimi bulamasam bile başka kafe-restorana gitmem.	,475	,295

*Tüm katsayılar için anlamlılık düzeyi; $p < 0,001$ olarak bulunmuştur.

Tablo 5.33'te yer alan standartlaştırılmış regresyon katsayıları incelendiğinde her bir boyuta ait ifadelerin, madde ağırlıklarının görece yüksek ve anlamlı düzeyde olması, madde faktör ağırlıklarının tatminkâr sonuçlar vermesinden dolayı ifadelerin ait oldukları boyutları iyi temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Marka sadakatini oluşturan faktörlere ait modifikasyon indekslerinin (Ek-1E) incelenmesi sonucunda MB4 değişkeninin açıklayıcılığının oldukça düşük olması; MB5 değişkenine ait madde ağırlığının düşük ve katsayısının anlamsız olmasından dolayı bu iki değişkenin analizden çıkartılması uygun görülmüştür.



Şekil 5.6: Marka Sadakatine Ait Birinci Dereceden DFA Modeli

Tablo 5.34’te yer alan uyum indeksleri incelendiğinde; marka sadakati boyutu üç gözlenen değişkene sahip olduğundan dolayı serbestlik derecesi “0” olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda serbestlik derecesine göre hesaplanan AGFI, TLI ve RMSEA değerleri hesaplanamamıştır. Her bir gözlenen değişkenin marka sadakatini açıklayıcılığını gösteren standartlaştırılmış regresyon katsayıları 0,48-0,84 arasında olduğundan kabul edilebilir değerlerdir. Bu nedenle bu değişkenin ilgili maddeler tarafından yeterince açıklandığını söylemek mümkündür.

Tablo 5.34: Marka Sadakati Ait Birinci Derece DFA Modeli Uyum İndeksleri

Marka Sadakati	Uyum İndeksleri*					
	χ^2/df	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA
	-	1	-	-	1	,389

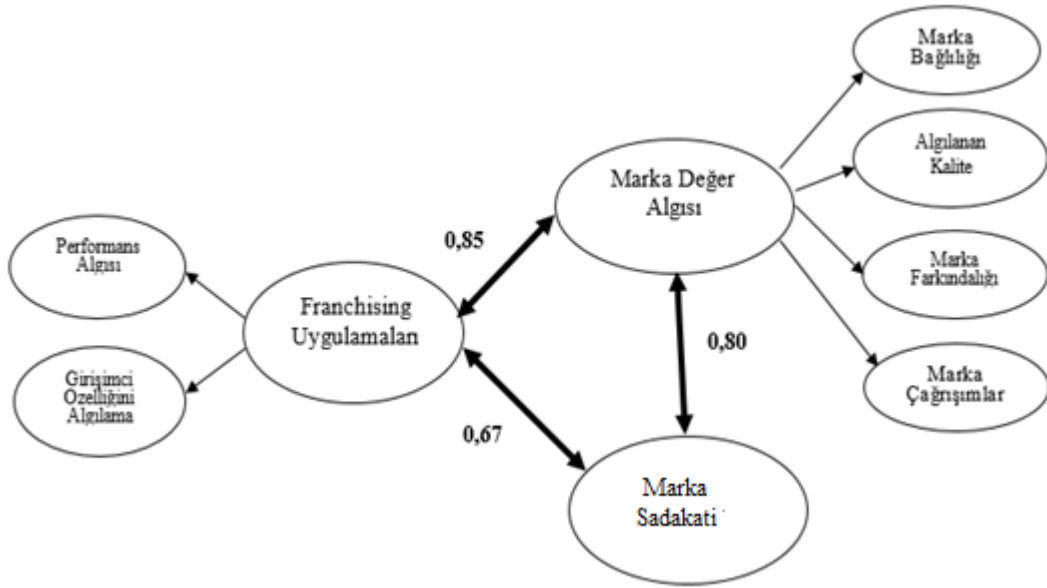
Marka sadakati boyutunu açıklayan ve boyutun kendi içindeki tutarlılığını belirleyen Cronbach Alpha katsayısı, çıkarılan ortalama varyans ve bileşik güvenilirlik sayıları sırasıyla Tablo 5.35’te verilmektedir. Bulgular ifadelerin kendi içinde tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.35: Marka Sadakatine Ait İçsel Tutarlılık (Güvenirlilik)

Boyutlar	Göstergeleri		
	Cronbach’s Alpha	C.R.	AVE
Marka Sadakati	,653	0,676	,424

5.5.8.6. Ölçüm Modeli

Yapısal modelde yer alan her bir gizil değişkenin ölçüm modeli için DFA uygulanmış ve uyum iyiliği incelenmiştir. Yöntem açısından incelediğinde modelde bulunan her bir gizil değişkenin yer aldığı ölçüm modelinin test edilmesinin amacı Yapısal Eşitlik Modeli' ne (YEM) geçilmeden ayrı ayrı her bir ölçüm modelinde yapılacak modifikasyonlarla modelin uyumunu güçlendirmektir (Şimşek, 2007:12). Dolayısıyla yapısal model test edilmeden önce tüm gizil yapılar birlikte doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmıştır.



Şekil 5.7: Ölçüm Modeli (Birinci Dereceden DFA)

Ölçüm modelinin hedeflenen göstergelerin gizil değişkenleri ne oranda temsil ettiğinin saptanması ve gizil değişkenler arasındaki korelasyonların belirlenmesidir. Bu bağlamda üç gizil ve otuz iki gösterge değişkenden oluşan ölçüm modeli uyum indeksleri, regresyon ağırlıkları ve faktör yükleri, hata oranları, korelasyon katsayıları ve modifikasyon indeksleri (MI) açısından değerlendirilmiştir. Ölçüm modelinin DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo 5.36'da sunulmuştur.

Tablo 5.36: Ölçüm Modeli Birinci Dereceden DFA Modeli Uyum İndeksleri

Ölçüm Modeli	Uyum İndeksleri*					
	χ^2/df	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA
	2,839	,840	,814	,835	,841	,064

Tablo 5.36'daki sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda uyum indekslerinin kabul edilebilir değerlere yakın olması nedeniyle modelin eldeki veriye tatmin edici düzeyde uyum sağladığı söylenebilir.

Model yapı geçerliliği açısından değerlendirildiğinde; uyum indeks değerlerinin istenilen seviyede olduğu ve tahmin edilen standartlaştırılmış regresyon katsayılarının Franchising Uygulamaları 0,58-0,80 aralığında, Marka Değer Algısı için 0,53-0,79 aralığında ve Marka Sadakati için 0,47-0,75 aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm katsayılar $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda ölçüm modelinin yapısal geçerliğinin sağlanmış olduğu söylenebilir.

Gizli kalmış değişkenler arasındaki korelasyonlar önerilen ilişkilerin yönüne ve gücüne ilişkin bilgiler vermektedir. Şekil 5.7'deki bütün korelasyonlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Franchising Uygulamaları ile Marka Değer Algısı arasındaki ilişki 0,85; Franchising Uygulamaları ile Marka Sadakati arasındaki ilişki 0,67 ve Marka Değer Algısı ile Marka Sadakati arasındaki ilişki 0,80 olarak bulunmuştur.

Her bir gizli kalmış değişkenin başka türlü bir yapıyı temsil edip etmediği ayırım geçerliliği ile araştırılmaktadır. Bu amaçla yapılar arasındaki korelasyon katsayıları "1" e eşitlenerek oluşturulan kısıtlandırılmış model ile korelasyonların serbest bırakıldığı modelin $\Delta\chi^2$ istatistiği Tablo 5.37'de sunulmaktadır.

Tablo 5.37: Ölçüm Modeli Ayırım Geçerliliği Analizi

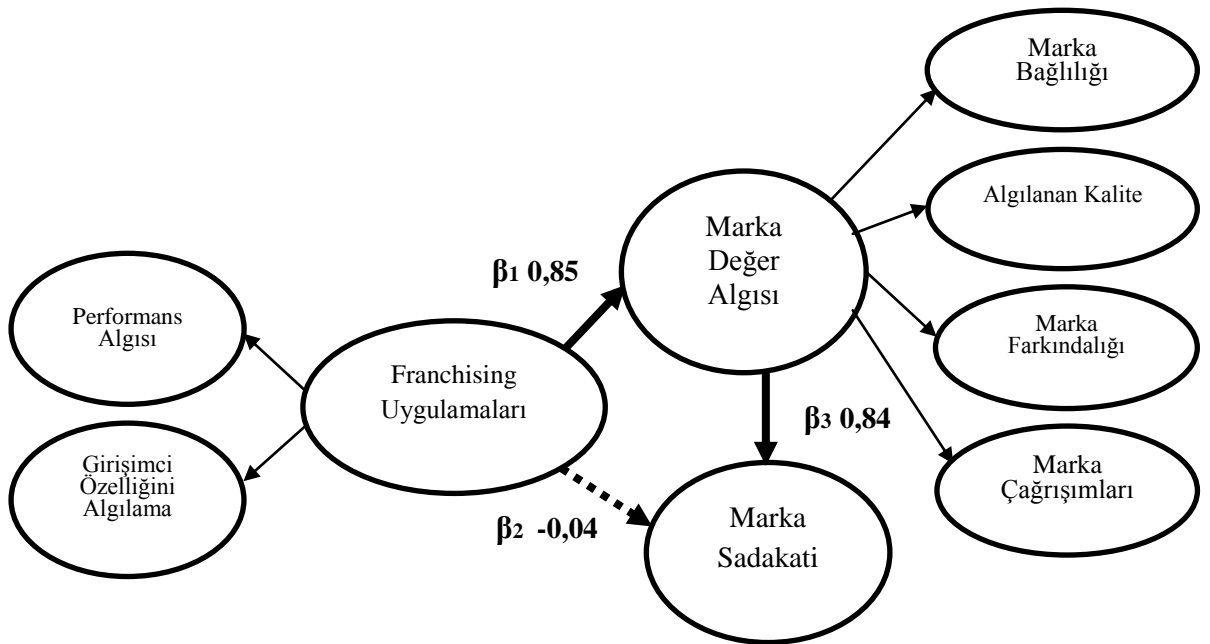
<i>Modeller</i>	χ^2	<i>Df</i>
Kısıtlandırılmış Model	1378,594	457
Kısıtlandırılmamış Model	1288,777	454
$\Delta\chi^2$	89,817	
ΔDf		3

Tablo 5.37'deki sonuçlar dikkate alındığında ${}_3\chi^2_{.05} = 7,815$ ve $\Delta\chi^2 = 89,817 > 7,81$ olduğundan, tüm yapıların farklı ve ayırt etme geçerliliğinin sağlanmış olduğunu söylemek mümkündür.

5.5.8.7. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Sınanan ölçüm modelinin içsel tutarlılık ve geçerlilik açısından ikna edici sonuçlar vermesinden dolayı, bahis konusu modelde yer alan değişkenler bağlamında “Yapısal Eşitlik Modeli (Araştırma Modeli)” teste tabi tutulacaktır.

Yapısal eşitlik modelinde amaç gizil değişkenler arasındaki yapısal ilişkiyi belirlemek ve araştırma kapsamında önerilen hipotezi test etmektir. Yapısal Eşitlik Modeli’ne ait sonuçlar Şekil 5.8’de ve modelin uyum indeksleri Tablo 5.38’de yer almaktadır. Katsayılar, standartlaştırılmış değerler olarak belirtilmiş ve ortaya çıkan sonuçlara tüm katsayıların $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.



Şekil 5.8: Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 5.38: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri

Yapısal Eşitlik Modeli	Uyum İndeksleri					
	χ^2/df	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA
	2,839	,840	,814	,835	,849	,064

R^2 (Marka Sadakati) = ,64

Tablo 5.38’de sunulan uyum indeksleri modelin eldeki veriye tatminkâr düzeyde uyum sağladığını ortaya koymaktadır. Model uyumunun ikna edici şekilde neticelenmesi ihtimallere dayanan yapısal katsayıların, hipotezlerin sınanması noktasından değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda araştırmanın

hipotezleri; H1 (0,85; p<0,05), H2 (-0,04; p<0,05), ve H3 (0,84; p<0,05) hipotezi doğrulandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Modele ait katsayılar Tablo 5.39’da sunulmaktadır.

Tablo 5.39: Modelin β Katsayıları

β	Std. Regresyon Katsayıları	C.R.	p.
β_1	,855	11,196	,000
β_2	-,045	-,343	,732
β_3	,838	5,685	,000

Araştırmanın modeli kapsamında aracı/bağdaştırıcı/arabulucu etkiyi (mediating) ortaya koymak amacıyla araştırma modeli sınanmış ve beta (β) katsayıları incelenerek Tablo 5.40’da sunulmuştur.

Tablo 5.40: β Katsayıları

β	Std. Regresyon Katsayıları	C.R.	p.
β_1	,851	11,167	,000
β_3	,798	9,861	,000

Tablo 5.39 ve 5.40’da yer alan değerler incelendiğinde ve karşılaştırıldığında stratejik yönetim perspektifinden franchising uygulamalarının müşterilerin marka değer algısı ve marka sadakatine olan etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, marka değer algısının franchising uygulamaları ile marka sadakati arasında aracı/bağdaştırıcı/arabulucu (mediating) etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.41: Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H ₁ : Franchising Uygulamaları Marka Değer Algısını etkiler	Desteklenmiştir
H ₂ : Franchising Uygulamaları Marka Sadakatini etkiler	Desteklenmemiştir
H ₃ : Marka Değer Algısı Marka Sadakatini etkiler	Desteklenmiştir
H ₄ : Marka Değer Algısının, Franchising Uygulamaları ile Marka Sadakati arasındaki ilişkide aracı (mediator) etkisi vardır	Desteklenmiştir

Stratejik yönetim perspektifinden franchising uygulamalarının müşterilerin marka değer algısı ve marka sadakatine olan etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada, marka değer algısının franchising uygulamaları ile marka sadakati arasında aracı/bağdaştırıcı/arabulucu (mediating) etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Franchising Uygulamaları ile Marka Değer Algısı arasındaki ilişki 0,85; Franchising Uygulamaları ile Marka Sadakati arasındaki ilişki 0,67 ve Marka Değer Algısı ile Marka Sadakati arasındaki ilişki 0,80 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar araştırmanın başında ortaya atılan hipotezlerin desteklendiğini göstermektedir.

5.5.9. Farklılık Analizleri (Gruplar Arası Karşılaştırmalar)

Araştırmanın cevap aradığı sorular arasında, araştırma modelinde yer alan ana boyutları oluşturan alt boyutların cinsiyet ve gelir durumu açısından farklılık gösterip göstermediği bulunmaktadır. Bu soruya cevap bulabilmek için cinsiyet açısından karşılaştırmalarda Bağımsız Örneklem t-Testi, gelir düzeyi açısından yapılan karşılaştırmalarda ise One-Way ANOVA analizi kullanılmıştır. İzleyen kısımda franchising uygulamaları, marka değer algısı ve marka sadakatini oluşturan ve DFA sonucunda ortaya çıkan modelde yer alan değişkenler ışığında analizler gerçekleştirilmiştir.

5.5.9.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar

Franchising Uygulamaları, Marka Değer Algısı ve Marka Sadakati ana boyutlarını oluşturan alt boyutların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyabilmek için Bağımsız Örneklem t testi gerçekleştirilmiş, bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

5.5.9.1.1. Franchising Uygulamalarına Yönelik Cinsiyet Karşılaştırmaları

Franchising uygulamalarının cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için bağımsız örneklem t-testi ile karşılaştırmalar yapılarak ve sonuçlar Tablo 5.42'de sunulmuştur.

Tablo 5.42: Cinsiyete Göre Franchising Uygulamalarına Ait Boyutların Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t	sd.	p
Performans Algısı	Kadın	288	3,8219	,54202	,03194	1,295	445	,196
	Erkek	159	3,7493	,61028	,04840			
Girişimcilik Özelliği Algısı	Kadın	288	3,6155	,63637	,03750	2,622	445	,009
	Erkek	159	3,4450	,69563	,05517			

Elde edilen bulgular, franchising uygulamalarını oluşturan iki alt boyuttan sadece Girişimcilik Özelliği Algısı alt boyutuna yönelik verilen cevapların ortalamalarının cinsiyete göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$), söz konusu bahis boyutlarda kadınların erkeklere göre daha yüksek cevap ortalamalarına sahip oldukları görülmektedir.

5.5.9.1.2. Marka Değer Algısına Yönelik Cinsiyet Karşılaştırmaları

Marka değer algısının cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için bağımsız örneklem t-testi ile karşılaştırmalar yapılarak sonuçlar Tablo 5.43’de sunulmuştur.

Tablo 5.43: Cinsiyete Göre Marka Değer Algısına Ait Boyutların Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t	sd.	p
Marka Bağlılığı	Kadın	288	3,2332	,76579	,04512	1,228	445	,220
	Erkek	159	3,1373	,83324	,06608			
Algılanan Kalite	Kadın	288	3,7101	,59335	,03496	2,989	279,715	,003
	Erkek	159	3,5115	,71209	,05647			
Marka Farkındalığı	Kadın	288	3,8672	,70367	,04146	2,603	445	,010
	Erkek	159	3,6840	,72776	,05771			
Marka Çağrışımları	Kadın	288	3,3889	,82205	,04844	1,422	445	,156
	Erkek	159	3,2736	,81849	,06491			

Tablo 5.43’i incelendiğinde, marka değer algısını oluşturan dört alt boyuttan sadece Algılanan Kalite ve Marka Farkındalığı boyutlarına yönelik verilen cevapların ortalamalarının cinsiyete göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık gösterdiği ($p < 0,05$), sözkonusu boyutlarda kadınların erkeklere göre daha yüksek cevap ortalamalarına sahip olduklarını söylemek mümkündür.

5.5.9.1.3. Marka Sadakatine Yönelik Cinsiyet Karşılaştırmaları

Marka sadakatinin cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için bağımsız örneklem t testi ile karşılaştırmalar yapılmış ve sonuçlar Tablo 5.44'te sunulmuştur.

Tablo 5.44: Cinsiyete Göre Marka Sadakatine Ait Boyutların Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t	sd.	p
Marka Sadakati	Kadın	288	3,3889	,82205	,04844	1,422	445	,156
	Erkek	159	3,2736	,81849	,06491			

Tablo 5.44'in bulguları, Marka Sadakati'ne verilen cevapların ortalamalarında cinsiyet açısından istatistiki olarak bir farklılığın ortaya çıkmadığını ($p>0,05$) göstermektedir.

5.5.9.2. Gelir Düzeyi Karşılaştırmaları

Franchising Uygulamaları, Marka Değer Algısı ve Marka Sadakati ana boyutlarını oluşturan alt boyutların katılımcıların gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyabilmek için One-Way ANOVA analizi gerçekleştirilmiş, bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

5.5.9.2.1. Franchising Uygulamalarına Yönelik Gelir Düzeyi Karşılaştırmaları

Franchising uygulamalarına ait gelir düzeyi karşılaştırmaları One-Way ANOVA analizi ile gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 5.45'te verilmiştir.

Tablo 5.45: Gelir Düzeyine Göre Franchising Uygulamalarına Ait Boyutların Karşılaştırılması

Boyutlar	Gelir Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	F	p
Performans Algısı	1300' TL den az	251	3,7553	,57862	,03652	1,531	,217
	1301-3000 TL arası	130	3,8571	,54507	,04781		
	3001 TL ve üzeri	66	3,8312	,56419	,06945		
Girişimcilik Özelliği Algısı	1300' TL den az	251	3,5468	,67420	,04256	,125	,883
	1301-3000 TL arası	130	3,5788	,64852	,05688		
	3001 TL ve üzeri	66	3,5379	,65228	,08029		

Tablo 5.45 incelendiğinde herhangi bir boyutta gelir düzeyine göre istatistikî açıdan anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

5.5.9.2.2. Marka Değer Algısına Yönelik Gelir Düzeyi Karşılaştırmaları

Marka değer algısına ait gelir düzeyi karşılaştırmaları One-Way ANOVA analizi ile gerçekleştirilmiş ve Tablo 5.46’te sunulmuştur.

Tablo 5.46: Gelir Düzeyine Göre Marka Değer Algısına Ait Boyutların Karşılaştırılması

Boyutlar	Gelir Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	F	p
Marka Bağlılığı	1300' TL den az	251	3,2145	,80259	,05066	1,486	,227
	1301-3000 TL arası	130	3,2462	,78728	,06905		
	3001 TL ve üzeri	66	3,0480	,74522	,09173		
Algılanan Kalite	1300' TL den az	251	3,6673	,60983	,03849	1,139	,321
	1301-3000 TL arası	130	3,6397	,71039	,06231		
	3001 TL ve üzeri	66	3,5328	,63463	,07812		
Marka Farkındalığı	1300' TL den az	251	3,7809	,77479	,04890	,743	,476
	1301-3000 TL arası	130	3,8654	,63119	,05536		
	3001 TL ve üzeri	66	3,7576	,64446	,07933		
Marka Çağrışımı	1300' TL den az	251	3,3785	,85450	,05394	1,587	,206
	1301-3000 TL arası	130	3,3731	,78333	,06870		
	3001 TL ve üzeri	66	3,1818	,75771	,09327		

Tablo 5.46 incelendiğinde herhangi bir boyutta gelir düzeyine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

5.5.9.2.3. Marka Sadakatine Yönelik Gelir Düzeyi Karşılaştırmaları

Marka Sadakatine ait gelir düzeyi karşılaştırmaları One-Way ANOVA analizi ile gerçekleştirilmiş ve Tablo 5.47’de sunulmuştur.

Tablo 5.47: Gelir Düzeyine Göre Marka Sadakatine Ait Boyutların Karşılaştırılması

Boyutlar	Gelir Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	F	p
Marka Sadakati	1300 TL den az	251	3,3785	,85450	,05394	1,587	,206
	1301-3000 TL arası	130	3,3731	,78333	,06870		
	3001 TL ve üzeri	66	3,1818	,75771	,09327		

Tablo 5.47’deki sonuçlar marka sadakati boyutunda gelir düzeyine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Franchising uygulamaları marka değer algısını, marka sadakatini etkiler ve franchising sistemiyle, ürün ve hizmetlerde kalite ve yüksek teknoloji ürünler ortaya çıkar. Müşteriler, bilinen bir markaya sahip ana şirkete güven duyduklarından dolayı her franchise biriminden, ana firmaya eş değer kalitede ve standartta ürün/hizmet sunulmasını bekler. Müşterinin zihninde pozitif bir imaja sahip ana şirket vereceği reklam neticesinde, müşterilerinin diğer franchise işletmelerine olan güvenini arttırmış olacaktır. Franchise işletmelerinde ürünler markalı, ambalajlı ve fiyatlar da benzer olduğundan dolayı tüketicilerin aldatılmasının önüne geçilir. Franchising sistemindeki ana şirket, franchise alan işletmeye ve personeline eğitim vermektedir. Bu vesileyle, personel müşteriye nasıl davranılması gerektiğini bilir ve müşterilerine servis kalitesi yüksek, güvenilir ve istikrarlı bir hizmet sunar. Böylece sadece ürün kalitesinde değil, hizmet kalitesinde de standart sağlanmış olur. Franchising müşterilerine zaman, yer ve mülkiyet faydaları sağlar.

Araştırmada, franchising uygulamaları boyutlarından olan performans algısı ve girişimci özelliğini algılamanın; marka değer algısının marka sadakatine etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu etkileri saptayabilmek amacıyla da Türkiye’de franchise usulü çalışan kafe-restoran müşterilerinden veri toplama yoluna gidilmiştir. Bu sebepten dolayı Türkiye’de kafe-restoran franchise zincir ağına sahip olan, Big Chefs, Mado, Dilek, Lavazza, Starbucks, Cafe Nero, Kahve Diyarı, Kahve Dünyası, Bambi Cafe, Simit Sarayı, Gönül Kahvesi, Caribou, Alaçatı Muhallebici, Arşiv, Bahadır, Beltur, Benzin, Beylerbeyi Profiterol, Beyzade, Big Station, Borsa, Burger King, Cafe De Rio, Çaykur, Değirmen, Divan, Güzelce Cafe, Happy Moon's, Kaffa-Çikolata, Kahvaltı Sarayı, Kirpi Cafe, Lemn Kültür, Manolya Cafe, McDonalds, Nargile Cafe, Odin Cafe, Osmanlı Kahvecisi, Özsüt, Sadık Paşa Konağı, Saray Muhallebici, Sümela, Sütiş, Tekno Cafe, Thsibo, Zamane Kahvesi müşterileri, araştırmanın anketine katılmıştır. Araştırmaya 447 müşteri katılmıştır.

Verileri analiz etmek için, SPSS ve AMOS programından faydalanılmıştır. SPSS yardımıyla verilerin, tanımlayıcı analizleri ve demografik sorulara ilişkin frekans dağılımları analizleri yapılmıştır. SPSS’ te yapılan güvenilirlik analizinden sonra, AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi ve potansiyel değişkenlerin eşzamanlı olarak birbiriyle ilişkilendirilerek YEM (yapısal eşitlik modeli), test edilmiştir.

Hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmesinden önce verilerin geçerliliklerini test etmek amacıyla Faktör Analizi yapılmış ve analiz neticesinde iki faktör elde edilmiştir. İki faktör de araştırmanın teorik bölümündeki boyutlarla tamamen aynı noktalarda kesişmektedir. Değişkenlerin güvenilirlikleri, Cronbach's Alpha ve birleşik güvenilirlik katsayılarıyla saptanmıştır. Çalışmadaki ölçeklerin hepsi, Alpha ve Bileşik Güvenirlik 0.70 alt sınırının üzerinde kabul edilebilir değerde bulunmuştur.

Bu çalışmaya ait yapısal modelin uyum indeks değerleri kabul edilebilir ölçüler arasındadır. Yapısal modelin X^2/df değeri 4.071 düzeyinde, *GFI* (Uyum İyiliği İndeksi) 0.934, *RMSEA* ise 0,09'un altında (0,083) olma şartını yerine getirmiştir. *CFI* değeri ise 0,919 ile kabul görülebilir yakınlıktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayıları ise her bir boyuta ait ifadelerin, madde ağırlıklarının yüksek ve anlamlı düzeyde olması ve madde faktör ağırlıklarının tatminkâr sonuçlar vermesi ve bundan dolayı ifadelerin ait oldukları boyutları iyi temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Katılımcılar demografik özellikler bakımından incelendiğinde, çalışmanın büyük bölümünün (%65,4) bayan ve bekâr (%71,1) kişilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcılar yaşları bakımından incelendiğinde, % 60'ının 18-25 yaş aralığında olduğu, aylık gelir açısından değerlendirildiğinde ise 1300 TL'den daha az gelire sahip olan katılımcıların tüm katılımcılar arasında 56,2'lik bir yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Meslek grupları dikkate alındığında ise katılımcıların %57,5'inin öğrenci, %29,5'ünün özel sektörde çalışanı olduğu görülmektedir. Ayrıca, katılımcılar tarafından en çok tercih edilen kafe-restoranların 75,8'lik bir yüzde (%) ile yerli kafe-restoran oldukları görülmektedir.

Araştırma, katılımcıların %45,6'lık bir kısmının kafe-restoranı arkadaşlarıyla muhabbet etmek amacıyla tercih ettiklerini ortaya çıkarmıştır. % 30,9'u ise menülerin güzel ve lezzetli olduğu için tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Kafe-restoran tercih etme amacı arasında ferah ve güzel manzaraya sahip olma ve kafe ve restoranın temiz olması gibi özellikler oldukça az kişi tarafından değerlendirilen özellikler olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların % 40'ı söz konusu kafe-restoran franchise markasının son beş yıl içerisinde pek çok yenilik yaptığını düşünme, %38,5'i franchise markasının

sürekli olarak yeni mal ve hizmetler ürettiğini düşünme ve kafe-restoran franchise markasının hedeflerine fazlasıyla ulaştığını düşünme konusunda kararsızlık yaşadıklarını söylemektedir. Ayrıca katılımcıların %65.8'i, franchise markasının ortalama performansından memnun olduğunu, %58.4'ü ise franchise markasının verimli ve etkin çalıştığına inanmaktadır. Katılımcılar ayrıca, söz konusu kafe-restoran markası yerine farklı bir kafe-restoran olsa dahi yine de aynı kafe-restoranı tercih etmektedir. Söz konusu kafe-restoran markasının çok sık reklam yaptığını düşünme ve diğer kafe-restoranlar aynı özelliklerde olsa bile bu kafe-restoran markasının farklı bir anlam ifade etme konusunda katılımcılar kararsızlık gösterdiği görülmektedir. Buna karşılık, kafe-restoran markasında ait logo ya da sembolü hemen hatırladıkları da belirtilmiştir. Ayrıca katılımcıların marka değer algılarına yönelik düşünceleri genel olarak değerlendirildiğinde olumlu düşüncelere sahip olma ve ifadelere katılma eğiliminde olduğu söylenebilir.

Marka değer algısı boyutlarının cinsiyet açısından karşılaştırmaları incelendiğinde, algılanan kalite ve marka farkındalığı boyutlarında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Her iki boyutta da kadınların algı ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Kalite kadınlar açısından daha yüksek düzeyde algılanmaktadır. Erkeklerin kafe restoran kalite algılarını yükseltmek için sektörde çalışanların, erkeklerin kalite algılamalarını arttıracak faktörleri araştırmalarını tavsiye etmek mümkündür. Diğer yandan, marka farkındalığı açısından da erkeklerin farkındalığını arttırmak gerekliliği olduğu söylenebilir. Marka farkındalığını arttırmanın bir yolu, erkeklerin dikkatini çekebilecek medya mesajlarını vermek olabilir. Ancak, bu bulguların örnekleme sınırlı olduğunu söylemek doğru bir yaklaşımdır. Daha tutarlı ve genelleştirilebilecek sonuçlarla yargılar üretmenin olasılığa dayalı farklı örneklemlerle alınacak sonuçlara bağlı olacağını söylemek mümkündür.

Gülmez'in (2008: 403) çalışmasında altın satın alan müşterilerin özellikle franchise markalı (ismi duyulmuş, bilinen marka) ürünleri öncelikli olarak tercih ettikleri ve bu markalara bağlı oldukları ortaya çıkmıştır. Gülmez'in çalışmasıyla benzer şekilde daha önce yapılmış pek çok araştırmada da franchise markalı ürünlerin müşteride marka sadakati oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan bu çalışma sonucunda da daha önce gerçekleştirilmiş olan diğer ampirik çalışmalarla benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Yönetimsel Etkiler

Elde edilen bulgulara dayanılarak, yiyecek-içecek sektöründe bulunan ve franchising sistemiyle çalışan kafe-restoran işletme yöneticilerine sunulan öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Franchising sistemi ile çalışan firmaların yöneticilerinin, franchisingi ciddiyle incelemesi, bayii sistemi ile franchise sisteminin farklı olduğunu anlaması gerekmektedir.
- Yöneticilerin, çalıştırdıkları personeli eğitilmiş, tecrübeli olanlardan seçmesi franchisingin başarısı için olmazsa olmazlardan.
- Franchiser firma yöneticisinin, üretim aşamasından, mekândaki sunum tabağının hazırlanmasına, dekorasyona, personel kıyafetinin seçilmesine, çatal bıçak kılıflarına, mekânın cephesi, tabelasına kadar yaptırım yetkisine sahip olması gerekmektedir.
- Franchise yöneticisi için mekânın açılışı kadar, o mekândaki müşterilerin memnuniyeti, mekânın doluluğu, hizmetin kalitesi de sürdürülebilirlik, marka sadakati oluşturmak yaratmak için önemli olmalıdır.
- Franchise şubesi açılan mekanda bir müşteri topluluğu oluşturmak önemlidir. Araştırmanın neticelerinden de anlaşılacağı üzere müşteriler büyük oranda arkadaşları ile birlikte olmak ve sosyalleşmek için mekan tercihi yapmaktadırlar.
- Yöneticiler, müşterilerin franchise markalı mamüllere gösterdikleri güven, marka sadakati ve marka sadakati korelasyonunun varlığı sebebiyle bilinçli hareket edip, pazardaki paylarını korumalıdır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralandığı gibidir:

- Araştırmanın sadece kafe-restoran müşterilerine yapılmış olması
- Araştırmadaki anket sorularını yalnızca kafe-restoran müşterilerinin cevaplamış olması
- Cevapların kişisel algılara dayanmasından dolayı kafe-restoran müşterilerinin sorulara objektif cevap vermeme olasılığı
- Varolan durumla kişisel algılar arasında farkların olma ihtimali

- Araştırmanın sadece İstanbul ve Sakarya’da yapılmasından dolayı bölgesel farklılıkların tespit edilememe olasılığı

Araştırmanın bazı kısıtları yüzünden Türkiye’deki bütün sektörler için bir genelleme yapılması mümkün değildir fakat, araştırma sonucunda ortaya çıkan bilgilerin aynı paraleldeki çalışmalar için fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırma verilerinin çözümlenmesinden çıkarılan bilimsel sonuçlardan hareketle ileride franchising uygulamaları, marka değer algısı, marka sadakati ile ilgili yapılacak çalışmalara, araştırmacılar için yapılan öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma, yiyecek-içecek sektöründe faaliyeti bulunan ve Türkiye’de franchising usulü hizmet sunan kafe-restoran müşterileriyle yürütülmüştür. Türkiye’de farklı şirketler ile ve farklı sektörlerle yapılabileceği gibi yurt dışındaki şirketler ile de yürütülerek benzer bir araştırma karşılaştırılabilir
- Bu çalışmanın araştırma kısmında veri girişi elde etmek maksadı ile müşterilerle mülakat ve ankete iştirak aşamaları vakit engeli nedeniyle kısa sürede sonuçlandırılmıştır. İleride gerçekleştirilecek benzer bir araştırma daha uzun zaman periyoduna dağılması ve periyodik aralıklarla tekrar edilerek karşılaştırma yapılabilme niteliği kazanması sağlanabilir.
- Araştırmada uygulanan ölçeklerden değişik, daha geniş kapsama sahip ve farklı ölçekler uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. (2009). *Marka Değeri Yönetimi*, Çev. Ender Orhanlı, İstanbul: MediaCat Yayınları
- Aaker D. (2014). *Güçlü Markalar Yaratmak*, Çev. Erdem Demir, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Acuner, Ş.A. (2003.) *Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- Anwar, S.T. (2011). Franchising: Category Issues Changing Dynamics and Competitiveness, *International Journal of Commerce and Management*, Vol:21, Iss:3.
- Akat, Ö. (2012). *Uluslararası Pazarlama*, Bursa: Ekin Kitabevi, 8. Basım
- Akkaya, E. (1999). *Marka İmajı Bileşenleri, Otomobil Sektöründe Bir Uygulama*. 4.Ulusal Pazarlama Kongresi, Hatay: 18-20 Kasım.
- Aktan, C.C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Aktan, C.C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, 22 (4): 4-21.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1,s: 22-32
- Altınbaşak, İ., ve diğerleri. (2008). *Küresel Pazarlama Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Altunışık, R. Çalık, N. Sütütemiz, N. (2013). Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt: 9, Sayı:19
- Arvasi, Z. (2000). *Franchise Sözleşmesi*, Ankara Barosu Dergisi.
- Aslanoğlu, S. (2007). Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi; Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu ve Muhasebe Uygulaması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C. IX, S.1

- Avcılar, M.Y. (2008). Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı:1, s:11-30
- Ayas, N. (2012). Marka Değeri Algılamalarının Tüketici Satınalma Davranışı Üzerine Etkisi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7,1, 163-183.
- Back, K., Parks, S. C. (2003). A Brand Loyalty Model Involving Cognitive, Affective, and Conative Brand Loyalty and Customer Satisfaction, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 27; No. 4.
- Bal, Y. (2012). Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma, *Yönetim Dergisi*, Yıl: 23, Sayı:72.
- Baldauf, A., Cravens, K. S., Binder, G. (2003). "Performance Consequences of Brand Equity Management: Evidence from Organizations in the Value Chain". *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 12(4), pp. 220 – 236.
- Barca, M. (2009). *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi*, Ankara Sanayi Odası, Nisan-Mayıs-Haziran Sayısı, 34-52.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- Batı, U. (2015). *Marka Yönetimi (Vazgeçme Çağında Yüksek Sadakat Markaları Yaratmak)*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Bayram, Nurhan (2013) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Bayri, O. (2005). Maliyet Liderliği Stratejisi Açısından Maliyet-Hacim Analizleri, *Mufad Journal*, Sayı:28, Ekim
- Berthon, P., Ewing M.J. and Hah L.L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), pp.151-172.
- Bilgili, B. (2016). *Marka Farkındalığı ve Zincir (Franchising) İşletmeler*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Brandley, F (2002). *Uluslararası Pazarlama Stratejisi*. Çev: İçlem Er, İstanbul: Bilim Teknik Kitabevi.

- Bryson, John M. (1998). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Can, E. (2007). Marka ve Marka Yapılandırma. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt XXII, Sayı 1.
- Can, E. (2012). *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Cebeci, R. (2005). *Franchising Rehberi*, Ankara: KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi.
- Cengiz, E. (2003). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*, İstanbul: Der Yayınları.
- Cengiz, E., Gegez, A. E., Arslan, M., Pirtini, S. ve Tıǧlı, M. (2007). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Cowie, A.P. (1990). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Oxford: Oxford University Press
- Çakırer, M., A. (2013). *Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri*. Bursa:Ekin Yayınevi.
- Çatı, K., Koçoǧlu, C.M. (2008). Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, Sayfalar 167.
- Çatı, K., Koçoǧlu, C.M., Gelibolu, L. (2010). Müşteri Beklentileri İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, Sayfa 429-446.
- Çelik, N.G. (2009). Bir Dağıtım Kanalı Olarak Franchising Sistemi ve Daily Fresh İşletmesinde Bir Uygulama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Çeliktel, S. (2008). Markalaşma Süreci ve Stratejilerin İncelenmesi, Ankara: T.C. Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı Uzmanlık Tezi.
- Develioǧlu, M.H. (2010). *Franchising Sözleşmesi*. İstanbul: Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayını.

- Devrani, T. K. (2009). Marka Sadakati Öncülleri: Çalışan Kadınların Kozmetik Ürün Tüketimi Üzerine Bir Çalışma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı:3, ss.408-409.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beşinci Basım, İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Douglas, S. P., Craig, C. S. (1995). *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, Inc.
- Dole, I., Lowe, R. (2004). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. London-UK : Thomson Learning.
- Engert.S., Rauter, R., Baumgartner, R.J. (2016). Exploring the Integration of Corporate Sustainability Into Strategic Management: A Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850.
- Erdil, S.T., Uzun, Y. (2010). *Marka Olmak*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Sekizinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, S.S., Erge, A. (2012). Marka Güveni, Marka Memnuniyeti ve Müşteri Değerinin Tüketicilerin Marka Sadakati Üzerine Etkisi, *Journal of Yasar University* 26 (7) 4455-4482.
- Eren, S.S., Eker, S. (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Marka İmajı, Algılanan Değer, Müşteri Tatmini ve Marka Sadakatine Etkisi Üzerine Bir Saha Araştırması: X Markası Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, C.17, S.2, s.451-472.
- Erenler, S., (2001). Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemlerinin Analizi ve Bir Model Önerisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fornell, C. and Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

- Gemci, R., Gülşen, G., Kabasakal, F.G. (2009). Markalar ve Markalaşma Şartları. Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 1,105-114.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. Business History Review, 76 (1), 37-74.
- Göksu, N. Cantez, M. (1999). Uluslararasılaşma Yolları. Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı 79
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:2, 60-67
- Gülçubuk, A. (2009). Yeni Ürünlerde Markalama Stratejilerinin Önemi, Seçimi ve Değerlendirilmesi. journal.mufad.org/attachments/article/183/15.pdf
- Güleş, H. K., Bülbül, H. (2004). Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gülmez, M. (2008). Markalı Takı Satın Alınmasını Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı: 1.
- Güngüneş, H.M. (2008). Marka ve İhracattaki Önemi, T.C. Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Gürzumar, O. (1999). Franchise Anlaşmaları ve Rekabet Hukuku. Ankara: Perşembe Konferansları Yayınları.
- Haigh, D., İlgüner, M. (2012). Marka Değeri. İstanbul: Markating Yayınları.
- Hair, J.F. Jr. , Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998). Multivariate Data Analysis, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gürbüz, A., Melek D. (2013). Tüketicilerin Markaya Duyduğu Güven ve Marka Bağlılığı İlişkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 19.
- İslamoğlu, A. H. Fırat, D. (2011). Stratejik Marka Yönetimi. İstanbul: Beta Basın Yayım.
- İslamoğlu, A. H. (2011). Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Beta Basın Yayım.

- İSO-Kalite ve Teknoloji Geliştirme İhtisas Kurulu (2004). Yeni İş Geliştirme Kılavuzu, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını.
- İstanbul Ticaret Odası (1998). Sorularla Franchising, İstanbul: Mega Ajans, Yayın No: 1998-65.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P (2014). Strateji Haritaları. Çev. Şeyma Öztürk, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Karafakıoğlu, M. (2006). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitapevi. 5. Baskı
- Karafakıoğlu, M. (2012). Uluslararası Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Beta Basın Yayım. 9. Baskı
- Keegan, W.J., Schlegelmilch, B.B. (2001). Global Marketing Management A European Perspective, UK: Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Kerin, R.A., Peterson, R.A. (2013). Strategic Marketing Problems: Cases and Comments, England: Pearson Education Limited.
- Kırım, A. (1999). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T., (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basın Yayım
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). Principles of Marketing. England: Pearson Education.
- Kotler, P. (2000). Pazarlama Yönetimi, Çev: Nejat Muallimoğlu, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köse, A. (2013). Doğru Düşünmek ve Doğru Karar Vermek Stratejik Yönetim. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Kunt, V., Yalçın, G. (2012). Tedarik ve Değer Zincirleri Analizi Metodoloji Aktarım Semineri, Ankara.
- Küçükaslan, A., Ural, T. (2006). Markanın Gelişim Modeli: Bölgesel Markadan Ulusal ve Uluslararası Markaya Geçiş Aşamaları. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt XXI (1).

- Lapierre, Jozee, (1996),“Service Quality: The Construct, Its Dimensionaity and Its Measurement”, Advances in Services Marketing and Management, Vol. 5, s. 45-70.
- Levy, M., Weitz, B. (1992). Retailing Management. Richard D. Irwin Inc.Homewood, Boston.
- Liljander, V., Strandvik, T. (1993). Estimating Zones of Tolerance in Perceived Service Quality and Perceived Value. International Journal of Service Industry Management. 4 (2). 6-28.
- Marangoz, M. (2007). Marka Değeri Algılamalarının Marka Yayılmaya Etkileri, Ege Akademik Bakış, 7(2), 459-483.
- Meydan, C. H. ve şeşen H. (2011) Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları, Detay Yayınları, Ankara.
- Mirze K., Beşler S., şakar A. N., Barca M., Paşaoğlu D., Ağlargöz O.and Dalyan F. (2013). Stratejik Yönetim-II. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3005 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1958
- Mirze, S.K. (2011). İşletme, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mucuk, İ. (2010). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mutlu, E.C. (1999). Uluslararası İşletmecilik. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Narinoğlu, A. (2009). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama. İstanbul: Mart Matbaacılık.
- Olufunmilola (Lola) Dada, Anna Watson (2013)*Entrepreneurial Orientation and the Franchise System: Organisational Antecedents and Performance Outcomes*, European Journal of Marketing Vol. 47 No. 5/6, pp. 790-812
- Onaran, B., Bulut, Z.A., Özmen, A. (2013). Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Business and Economics Research Journal, Volume 4, Number 2, pp. 37-53.
- Özcan, M. (2000). Uluslararası Pazarlama. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Özgüven, N. (2010). Marka Değeri: Global Markaların Değerlendirilmesi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:1.
- Öztürk, S.A., Ersoy, N.F. (2013). Küresel Pazarlama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Pekdemir, I. (2000). Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme. İstanbul: ARC Eğitim Yayınları
- Porter, M., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review, 63(4), 149–160.
- Satı, Z.E. (2013). İnovasyonu Yönetmede Kesitler. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Schermelleh-Engel K., Moosbrugger H. ve Müller H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness Of-Fit Measures, Methods of Psychological Research – Online, 8 (2), 23-74.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Ekinox.
- Solomon, M.R. (2007). Consumer Behaviour, Buying, Having and Being, New Jersey: Prentice Hall.
- Sümer, Nebi, (2000), Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar, Türk Psikoloji Yazıları, Cilt.3, Sayı.6,s. 49-74.
- Sütütemiz, Nihal (2005). Müşteri Sadakati Belirleyicileri ve Modellerinin Karşılaştırılması: Bankacılık ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Taşkın, Ç., Akat, Ö., (2012). Marka Ve Marka Stratejileri. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Tenekecioğlu ve diğ., (2004) Pazarlama Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Toksöz, N. ve Diğ. (2014). Stratejik Yönetim-I. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Torlak, Ö., Doğan, V., Özkara, B.Y. (2014). Marka Farkındalığı, Marka İmajı, Markadan Etkilenme ve Markaya Güvenin Marka Bağlılığı Üzerindeki Görece Etkilerinin İncelenmesi: Turkcell Örneği. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt: IX Sayı: I.
- Turan, A.H., Çolakoğlu, B.E. (2009). Yaşlı Tüketicilerde Algılanan Marka Değeri ve Satınalma Niyeti, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.XI, S.1
- Turgut M. (2015). Şikayet Yönetimi ve Müşteri Bağlılığının İşletme Ekonomilerindeki Döngüleri, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 8, Sayı 36
- Ulaş, D. (2015). Franchising Sistemi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Ülgen, H., Mirze, K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Altıncı Baskı, İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Varinli, İ., Çatı, K. (2010). Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeniçeri, M., Kocabaş, F., Pira, A. (2005) Küresel Pazarlarda marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler. İstanbul: Dönence Basım ve Yayım.
- Yıldız, O. (2015). Marka İmajı Yaratma ve Marka Yerleştirme Stratejileri, Ankara:T.C. Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı Uzmanlık Tezi.
- Yoo, B. Ve Donthu, N. (2001) Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale, Journal of Business Research, 52(April), 1-14.
- Yurdakul, M. (2015). Franchising Sisteminin Kobi'lerde Pazarlama İşlevi Bakımından Değerlendirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 8.8, 1-12.

İnternet

<http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, 10 soruda Franchising, UFRAD, Franchising Derneği

<http://www.franchisedestek.com/konu-franchising-sisteminin-tarihi-6025.html>, Erişim Tarihi: 08.05.2016.

www.bigchefs.com.tr, Erişim Tarihi: 02.03.2016.

<https://mado.com.tr/>, Erişim Tarihi: 02.03.2016.

www.dilek.com.tr/, Erişim Tarihi: 02.03.2016.

www.bestcoffeeshop.com.tr/, Erişim Tarihi: 02.03.2016.

www.starbucks.com.tr/, Erişim Tarihi: 02.03.2016.

www.caffenero.com.tr/ Erişim Tarihi: 03.03.2016.

<https://www.kahvediyari.com.tr/>, Erişim Tarihi: 03.03.2016.

www.kahvedunyasi.com/, Erişim Tarihi: 03.03.2016.

www.bambicafe.com.tr/, Erişim Tarihi: 03.03.2016.

www.simitsarayi.com/, Erişim Tarihi: 03.03.2016.

www.gonulkahvesi.com.tr/, Erişim Tarihi: 04.03.2016.

www.cariboucoffee.com.tr, Erişim Tarihi: 28.05.2016.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

FRANCHISING UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerde size uygun cevaba X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

1) FRANCHISING UYGULAMALARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
Franchising Sisteminin Tüketicisi Açısından Performans Algı Boyutu	1	Bu cafe-restoran franchise markasının verimli ve etkin çalıştığını düşünüyorum.				
	2	Bu cafe-restoran franchise markasının satışlarının arttığını düşünüyorum				
	3	Bu cafe-restoran franchise markasının pazar payının yüksek olduğunu düşünüyorum				
	4	Bu cafe-restoran franchise markasının ortalama performansı beni memnun ediyor.				
	5	Bu cafe-restoran franchise markasının güvenilir olduğunu düşünüyorum.				
	6	Bu cafe-restoran franchise markasının hedeflerine fazlasıyla ulaştığını düşünüyorum.				
	7	Bu cafe-restoran franchise markasının ortalama olarak performansından memnunum.				
Franchising Sisteminin Tüketicisi Açısından Girişimcilik Özelliğini Algılama Boyutu	8	Bu cafe-restoran franchise markasının müşteri odaklı olduğunu ve sürekli olarak yenilikler yaptığını düşünüyorum.				
	9	Bu cafe-restoran franchise markasının sürekli olarak yeni mal ve hizmetler ürettiğini düşünüyorum.				
	10	Bu cafe-restoran franchise markasının son beş yıl içerisinde pek çok yenilik yaptığını düşünüyorum.				
	11	Bu cafe-restoran franchise markasının rakiplerine fark attığını düşünüyorum.				

MARKA DEĞERİ/MÜŞTERİLERİN MARKA DEĞER ALGISI

Aşağıdaki ifadelerde size uygun cevaba X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

2) MÜŞTERİLERİN MARKA DEĞER ALGISI			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			1	2	3	4	5
MARKA BAĞLILIĞI	12	Bu zincir cafe-restoran markası ilk tercihimdir.					
	13	Başka bir cafe-restoran markası bu cafe-restoran ile aynı özelliklere sahip olsa bile bu cafe-restoran markasını tercih ederim.					
	14	Diğer bir cafe-restoran markasının herhangi bir farkı olmasa da bu cafe-restoran markasını tavsiye ederim.					
	15	Bu cafe- restoran markası dışında başka marka tercih etmem.					
	16	Farklı bir cafe-restoran olsa dahi yine de bu cafe-restoranı tercih ederim.					
	17	Diğer cafe-restoranlar aynı özelliklerde olsa bile bu cafe-restoran markası benim için farklı bir anlam ifade etmektedir.					
ALGILANAN KALİTE	18	Bu cafe-restoranın markasının beklenen kalitesi oldukça yüksektir.					
	19	Bu cafe-restoran markası çok yüksek oranda güvenilirliğe sahiptir.					
	20	Bu cafe-restoran markası yüksek oranda pek çok ihtiyaca cevap vermektedir.					
	21	Bu cafe-restoran markası çok yüksek kalitededir.					
	22	Bu cafe-restoran markası çok sık reklam yapmaktadır.					
	23	Bu cafe-restoran markasının bazı özellikleri aklıma hemen gelmektedir.					
	24	Bu cafe-restoran markasının logo ya da sembolünü hemen hatırlıyorum.					
	25	Bu cafe-restoran markası en kaliteli ürünleri sunmaktadır.					
MARKA FARKINDALIĞI	26	Bu cafe-restoran markasını tanıyorum (farkındayım).					
	27	Bu cafe-restoran markasını diğer rakip markalar arasından ayırtedebilirim.					
	28	Rakip markalara kıyasla bu cafe-restoranın daha fazla şubesi bulunmaktadır.					
MARKA ÇAĞRIŞIMLARI	29	Bu cafe-restoran markası çok çeşitli fiyat dağılımı sunmaktadır.					
	30	Bu cafe-restoran markası yeni ürün geliştirmede lider bir markadır.					

MARKA SADAKATI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerde size uygun cevaba X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

3) MARKA SADAKATI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
31	Bu cafe-restoran markasına bağlı olduğumu düşünüyorum .					
32	Bu cafe-restoran markası ilk sırada tercih edeceğim markadır.					
33	Bu cafe-restoranda istediğimi bulamasam bile başka cafe-restorana gitmem.					
34	Eğer bu cafe-restoranda istediğimi bulamazsam, aralarında çok az farklılık olduğunu düşündüğüm diğer marka cafe-restorana giderim.					
35	Eğer başka bir cafe-restoran markası indirimli ürünler sunuyorsa indirimde olan cafe-restoran markasını seçerim.					

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

Yaş Aralığınız

18-25 26-35 36-45 46-55 56 ve üzeri

Medeni Durumunuz

Evli Bekar

Eğitim Durumunuz

ilköğretim Lise Yüksekokul Lisans Lisansüstü

Aylık Geliriniz

1300 TL'den az 1301-3000 TL arası 3001 TL ve üzeri

Mesleğiniz

Öğrenci Özel sektör çalışanı Kamu çalışanı Serbest meslek Emekli Ev hanımı

EK 2. MODİFİKASYON İNDEKSLERİ

Ek-2A. Franchising Uygulamaları Kovaryans Tablosu

Değişkenler		Değişkenler	M.I.	χ^2 'deki Değişim
ef8	<-->	Girişimcilik	13,622	-,077
ef8	<-->	Performans	25,275	,086
ef9	<-->	Performans	4,909	-,036
ef10	<-->	Girişimcilik	4,467	,038
ef10	<-->	Performans	8,816	-,045
ef10	<-->	ef9	8,972	,080
ef11	<-->	ef8	9,139	-,094
ef2	<-->	ef8	6,321	-,062
ef2	<-->	ef1	9,050	,056
ef3	<-->	ef2	32,426	,117
ef4	<-->	ef8	4,002	,042
ef4	<-->	ef2	8,090	-,047
ef5	<-->	ef8	19,415	,106
ef5	<-->	ef10	4,952	-,049
ef5	<-->	ef2	14,682	-,072
ef5	<-->	ef3	13,719	-,075
ef5	<-->	ef4	4,521	,034
ef6	<-->	ef9	5,866	,061
ef6	<-->	ef2	8,065	,058
ef6	<-->	ef3	4,370	,046
ef6	<-->	ef4	15,806	-,070
ef7	<-->	ef11	4,496	,045
ef7	<-->	ef1	4,034	-,032
ef7	<-->	ef2	5,321	-,038
ef7	<-->	ef3	4,150	-,037
ef7	<-->	ef5	8,692	,048

Ek-2B. Franchising Uygulamaları Regresyon Ağırlıkları Tablosu

Değişkenler		Değişkenler	M.I.	χ^2 'deki Değişim
FU8.müşteriodaklı	<---	Performans	10,058	,266
FU8.müşteriodaklı	<---	FU11.rakip	5,198	-,093
FU8.müşteriodaklı	<---	FU1.verimliveetkin	11,220	,152
FU8.müşteriodaklı	<---	FU4.mutluperformans	11,695	,173
FU8.müşteriodaklı	<---	FU5.güvenilir	24,587	,228
FU9.yeniürünhizmet	<---	FU10.yenilik	4,123	,085
FU10.yenilik	<---	FU9.yeniürünhizmet	4,697	,081
FU10.yenilik	<---	FU1.verimliveetkin	4,556	-,088
FU10.yenilik	<---	FU4.mutluperformans	4,209	-,094
FU10.yenilik	<---	FU5.güvenilir	7,313	-,113

Değişkenler		Değişkenler	M.I.	χ^2 'deki Değişim
FU11.rakip	<---	FU8.müşteriodaklı	6,042	-,104
FU11.rakip	<---	FU7.memnunperformans	4,458	,114
FU1.verimliveetkin	<---	FU2.satisartırma	5,255	,087
FU2.satisartırma	<---	FU3.pazarpayı	21,307	,174
FU2.satisartırma	<---	FU5.güvenilir	6,163	-,090
FU2.satisartırma	<---	FU6.hedef	5,386	,089
FU3.pazarpayı	<---	FU2.satisartırma	18,612	,181
FU3.pazarpayı	<---	FU5.güvenilir	5,734	-,093
FU4.mutluperformans	<---	FU2.satisartırma	4,706	-,073
FU4.mutluperformans	<---	FU6.hedef	10,635	-,108
FU5.güvenilir	<---	FU8.müşteriodaklı	11,358	,110
FU5.güvenilir	<---	FU2.satisartırma	8,505	-,112
FU5.güvenilir	<---	FU3.pazarpayı	9,059	-,112
FU5.güvenilir	<---	FU7.memnunperformans	4,143	,084
FU6.hedef	<---	FU9.yeniürünhizmet	5,208	,079
FU6.hedef	<---	FU2.satisartırma	4,628	,089
FU6.hedef	<---	FU4.mutluperformans	5,672	-,101

Ek-2C.Marka Değer Algısı Kovaryans Tablosu

Değişken		Değişken	M.I.	χ^2 'deki Değişim
emd15	<-->	Çağrışım	9,616	-,075
emd15	<-->	Marka_Bağ	4,064	,041
emd15	<-->	emd18	9,422	-,084
emd16	<-->	emd18	5,782	,067
emd17	<-->	Çağrışım	26,605	,161
emd17	<-->	emd18	6,730	,092
emd17	<-->	emd19	12,714	,134
emd7	<-->	Farkındalık	8,287	-,037
emd8	<-->	Farkındalık	4,726	-,027
emd8	<-->	emd17	6,530	-,067
emd8	<-->	emd7	18,813	,080
emd9	<-->	emd18	4,812	,059
emd9	<-->	emd8	9,631	,061
emd10	<-->	Farkındalık	8,833	-,042
emd10	<-->	Algılanan_Kalite	6,255	,043
emd10	<-->	emd19	4,151	,059
emd10	<-->	emd9	7,655	,063
emd12	<-->	Farkındalık	4,951	,034
emd12	<-->	emd9	4,779	-,053
emd13	<-->	Farkındalık	48,280	,111
emd13	<-->	Algılanan_Kalite	19,134	-,085

Değişken		Değişken	M.I.	χ^2 'deki Değişim
emd13	<-->	emd16	26,408	,138
emd13	<-->	emd17	8,510	,099
emd13	<-->	emd8	10,589	-,074
emd13	<-->	emd9	6,018	-,063
emd13	<-->	emd10	5,670	-,063
emd13	<-->	emd12	21,137	,129
emd14	<-->	Farkındalık	7,620	,038
emd14	<-->	Algılanan_Kalite	6,080	-,040
emd14	<-->	emd15	18,348	,096
emd14	<-->	emd9	4,015	-,044
emd14	<-->	emd10	5,560	,053
emd6	<-->	Algılanan_Kalite	5,049	,052
emd5	<-->	emd14	4,330	-,054
emd4	<-->	Çağrışım	7,578	,087
emd4	<-->	Farkındalık	18,093	-,080
emd4	<-->	emd19	13,807	,141
emd4	<-->	emd15	10,144	-,097
emd4	<-->	emd16	5,397	-,073
emd4	<-->	emd12	6,680	-,085
emd4	<-->	emd13	5,516	-,081
emd4	<-->	emd6	13,852	,151
emd3	<-->	emd18	4,602	,063
emd3	<-->	emd16	4,145	,052
emd3	<-->	emd17	9,608	-,101
emd2	<-->	emd15	7,155	,066
emd2	<-->	emd6	5,982	-,079
emd1	<-->	Farkındalık	6,688	,042
emd1	<-->	emd15	7,749	,073

Ek-2D.Marka Değer Algısı Regresyon Ağırlıkları Tablosu

Değişken		Değişken	M.I.	χ^2 'deki Değişim
MDA18.fiyatdağılı	<---	MDA17.fazlasube	5,040	,087
MDA19.lidermarka	<---	MDA17.fazlasube	8,725	,121
MDA19.lidermarka	<---	MDA5.farklıcafe	6,151	,094
MDA19.lidermarka	<---	MDA4.dışındamarka	16,194	,142
MDA15.farkındalık	<---	MDA18.fiyatdağılı	7,863	-,098
MDA15.farkındalık	<---	MDA14.kaliteliürün	8,925	,105
MDA15.farkındalık	<---	MDA2.aynözellik	7,379	,089
MDA15.farkındalık	<---	MDA1.ilkerceh	9,011	,101
MDA16.ayrıtetme	<---	MDA13.logosembol	15,590	,147
MDA16.ayrıtetme	<---	MDA4.dışındamarka	7,808	-,081
MDA17.fazlasube	<---	Çağrışım	7,564	,222
MDA17.fazlasube	<---	MDA18.fiyatdağılı	10,308	,145

Değişken		Değişken	M.I.	χ^2 'deki Değişim
MDA17.fazlasube	<---	MDA19.lidermarka	15,001	,166
MDA17.fazlasube	<---	MDA13.logosembol	5,349	,108
MDA17.fazlasube	<---	MDA3.herhangifark	7,720	-,120
MDA7.beklenenkalite	<---	MDA8.güvenirlilik	7,794	,102
MDA8.güvenirlilik	<---	MDA17.fazlasube	6,805	-,075
MDA8.güvenirlilik	<---	MDA7.beklenenkalite	7,690	,092
MDA8.güvenirlilik	<---	MDA9.ihitiyaç	5,786	,084
MDA8.güvenirlilik	<---	MDA13.logosembol	7,154	-,085
MDA9.ihitiyaç	<---	MDA13.logosembol	4,048	-,071
MDA10.yüksekkalite	<---	MDA9.ihitiyaç	4,585	,086
MDA12.aklınagelme	<---	MDA13.logosembol	14,196	,147
MDA12.aklınagelme	<---	MDA4.dışındamarka	8,212	-,088
MDA13.logosembol	<---	Farkındalık	7,630	,230
MDA13.logosembol	<---	MDA15.farkındalık	8,303	,115
MDA13.logosembol	<---	MDA16.ayrıtetme	25,458	,206
MDA13.logosembol	<---	MDA17.fazlasube	13,621	,136
MDA13.logosembol	<---	MDA8.güvenirlilik	4,314	-,093
MDA13.logosembol	<---	MDA12.aklınagelme	14,975	,168
MDA13.logosembol	<---	MDA4.dışındamarka	4,232	-,066
MDA14.kaliteliürün	<---	MDA15.farkındalık	9,866	,107
MDA6.anlam	<---	MDA5.farklıcafe	4,157	,083
MDA6.anlam	<---	MDA4.dışındamarka	13,835	,140
MDA5.farklıcafe	<---	MDA14.kaliteliürün	4,259	-,084
MDA4.dışındamarka	<---	Farkındalık	8,869	-,289
MDA4.dışındamarka	<---	MDA19.lidermarka	6,009	,106
MDA4.dışındamarka	<---	MDA15.farkındalık	14,399	-,176
MDA4.dışındamarka	<---	MDA16.ayrıtetme	11,437	-,161
MDA4.dışındamarka	<---	MDA9.ihitiyaç	4,654	-,113
MDA4.dışındamarka	<---	MDA12.aklınagelme	9,065	-,152
MDA4.dışındamarka	<---	MDA13.logosembol	7,904	-,134
MDA4.dışındamarka	<---	MDA6.anlam	6,929	,099
MDA3.herhangifark	<---	MDA17.fazlasube	6,373	-,090
MDA1.ilktercih	<---	Farkındalık	9,948	,264
MDA1.ilktercih	<---	Algılanan Kalite	6,612	,146
MDA1.ilktercih	<---	MDA15.farkındalık	13,699	,148
MDA1.ilktercih	<---	MDA17.fazlasube	4,856	,082
MDA1.ilktercih	<---	MDA9.ihitiyaç	5,567	,107
MDA1.ilktercih	<---	MDA12.aklınagelme	6,534	,112
MDA1.ilktercih	<---	MDA13.logosembol	6,853	,108
MDA1.ilktercih	<---	MDA14.kaliteliürün	5,881	,097

Ek-2E.Marka Sadakati Kovaryans Tablosu

Değişken		Değişken	M.I.	χ^2 'deki Değişim
emb4	<-->	emb5	25,286	,237
emb3	<-->	emb5	6,481	,138
emb3	<-->	emb4	5,837	-,116
emb2	<-->	emb5	4,442	-,096

Ek-2F.Marka Sadakati Regresyon Ağırlıkları Tablosu

Değişken		Değişken	M.I.	χ^2 'deki Değişim
MB5.indirim	<---	MB4.diğermarka	24,185	,258
MB5.indirim	<---	MB3.istediğinibulma	4,702	,092
MB4.diğermarka	<---	MB5.indirim	24,944	,209
MB4.diğermarka	<---	MB3.istediğinibulma	4,238	-,077
MB3.istediğinibulma	<---	MB5.indirim	6,394	,122
MB3.istediğinibulma	<---	MB4.diğermarka	5,587	-,127
MB2.ilksıra	<---	MB5.indirim	4,384	-,085

ÖZGEÇMİŞ

29.01.1966 yılında İstanbul'da doğdu. 1989 yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldu. 1990 yılında askerlik görevini bitirdikten sonra yurtdışına giderek muhasebe, finans ve bilgisayar konusunda dersleri başarı ile tamamladı. 1991 yılında Kavala Şirketler Grubunda Maliyet Analisti olarak göreve başladı. 1993 yılında ENG Dış Ticaret ve Otomatik San. Ve Tic. Ltd. şirketinin kurucu ortağı olarak iş hayatına atıldı. 1997 yılında Hay Tekstil ve Turizm San. ve Tic. Ltd. ve 2000 yılı ve sonrasında kurduğu şirketlerle özel sektörde sanayi ve bilhassa dış ticaret alanında faaliyet alanını genişleterek sürdürdü. Ticari faaliyetlerine devam ederken 2006 yılında İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Ticaret Yüksek Lisans programından mezun oldu. Haliç Üniversitesinde 2011 yılında İşletme Doktora öğrenimine başladı. 2017 yılında Dünya Nitelikli Kahve Birliği'nin (Specialty Coffee Association) yetkili eğitimcisi oldu. T.C. Haliç Üniversite'sinde Yönetim ve Organizasyon konusunda tez çalışmalarına devam etmektedir.

Evli ve 3 çocuk sahibi olup İngilizce bilmektedir.

Mustafa A. Tug

Stratejik Yönetim Perspektifinden Franchising Uygulamalarının Müşterilerin Marka Değer Algısı ve Marka Bağlılığına Olan Etkileri

ORIJINALLIK RAPORU

%**20**

BENZERLIK ENDEKSİ

%**18**

İNTERNET
KAYNAKLARI

%**6**

YAYINLAR

%**12**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BIRINCIL KAYNAKLAR

1	www.arastirmax.com İnternet Kaynağı	%1
2	Submitted to Haliç Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%1
3	www.berjournal.com İnternet Kaynağı	<%1
4	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
5	Submitted to Selçuk Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
6	acikerisim.aku.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<%1
7	Submitted to Istanbul Ticaret Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
8	acikerisim.bahcesehir.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<%1