

## PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİ OLARAK FRANCHISING

A. Ercan GEGEZ<sup>1</sup> - Ashlı YÜKSEL<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

<sup>2</sup>Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Dr.

*Abstract: This study focuses on franchising as an international market entry method. Franchising has recently received much attention both in theory and practice. Considering the financial difficulties of entering foreign markets, franchising stands as a good way of doing business abroad with its financial advantages to exporters.*

### I. GİRİŞ

Franchising yöntemi özellikle son yıllarda finansal imkânları sınırlı bulunan girişimcilere tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir. Bu yapıyla Franchising yönteminin en hızlı biçimde pazara giriş ve ekonomik etkinliklere katılımın en kısa yolu olma özelliği kazandığı belirtilebilir. Fizibilitesi (yapılabilirliği) iyi hazırlanır ve incelenirse, hem Franchise veren hem de alan açısından önemli avantajlar sunan bu yöntemin değişik alanlarda uygulama alanı bulduğu görülmektedir. Bu yöntem ilk girişimcilik açısından yurt içi girişimcilikinde önem kazanırken, aynı yöntem dış pazarlara açılmada da gittikçe yaygınlık kazanan bir araç olma özelliğine erişmiştir. Büyük şehirlerin ana caddelerine bakılırsa, bir kaç yıl öncesinin küçük/ orta boy bazı lokanta ve hizmet işletmelerinin tek tek kaybolduğu, halkın adlarını bile doğru dürüst telâffuz edemediği çoğu uluslararası bir dizi fast food işletme zincirinin bunların yerlerini aldığı görülmektedir. Ayrıca, franchising hem franchise alan hem de franchise veren açısından çeşitli finansal avantajlar ve kolaylıklar sağlamaktadır. Özellikle genç girişimcilere finansal açıdan sağladığı fırsat kapıları sistemin hızla yayılmasını kolaylaştırmıştır.

Bu nedenle bu makalede konu hem pazarlama hem de finansman açısından incelenmiştir.

### II. FRANCHISING TANIMI ve KAVRAMI

Franchising, Almanya da ortaya çıkıp A.B.D. de yaygınlaşmış bir iş modelidir [1]. Franchising işlemlerinde; fikrin sahibine giriş parası ödenerek bir fikir ya da iş'in kullanım hakkı satın alınmaktadır. Ödemesinin karşılığında işi yürütecek kişi, işin kurucusundan reçeteyi, ürünü ve üretim inceliklerini öğrenmektedir. İşler uygun gelişme gösterirse, franchise alan da, örneğin uluslararası bir otel zincirinin, ya da "Fast-Food" firmasının veya yapay güneşleme stüdyo zincirinin başarılarına da

katılmış olmaktadır [2]. Franchising ilişkisi çerçevesinde işletmeyi yönetme özgürlüğünün bir anlamda sınırlandırılması, işin yürütmesi açısından sağlanan güvenlik yoluyla beklenen getiri ile az çok dengelenmektedir. Çünkü finansmanı ve yapılacak reklâmların ayrıntısını, franchise veren denetleyecektir. Almanya'da iyi bir planlama yapmadan Franchising ilişkisine girişenlerin % 20' sinin 12 ay sonra işi bıraktıkları görülmektedir [2]. Franchise veren de kendi işinin şubelerini açarak bir dizi finansal yük ve risk altına girmek yerine, Franchising alıcılarından gelecek royalti ve satış üzerinden komisyon biçiminde kasasına taze para girişlerine tanık olmaktadır. İlişkinin iki tarafa da yarar sağlaması için, özellikle Franchise alıcısının kiminle işbirliği yaptığını önceden iyi incelemesi gerekir.

'Franchise' sözcüğü, Fransızca kökenli olmasına karşın başlangıçta şimdiki anlamından daha farklı anlamlarda kullanılmaktaydı. Günümüz Fransızcasında 'franchisen' deyimini öncelikle gümrük ve vergiden muaf anlamına gelmektedir. Daha sonraları ABD ve İngiltere'de kullanılan anlamı egemen olmuş ve deyim, 'ayrıcılıklar tanınması' anlamında kullanılmaya başlanmıştır [3].

Franchising kavramına değişik tanımlar verilmiştir. Bunlardan bir örnek aşağıdaki tanımında görülmektedir. "Franchising; franchise verenin, belirli bir royalti ücretinin ödenmesi karşılığında, markasını ya da markanın servisini franchise alana verdiği ve franchise alanın belirli bir iş kurması ve çalışanların eğitimi konularında yardım üstlendiği ve diğer özel teknik bilgileri açıkladığı, lisans verme işleminin etkili ve özel bir türüdür" [4].

Franchising daha çok bir pazarlama türüdür. Burada bir malın ya da sistemin aynı marka altında satılması amacı güdülür. Franchising sisteminde bir ürün ve hizmetin üretim ve pazarlanması yolları, bağımsız bir işletmeye ücreti (royalti) karşılığında öğretilmektedir. Bu nedenle sistem, bir ürünün satış ya da üretim için lisans yetkisini almaktan farklıdır [5].

Franchising sistemi, klasik bayilik sisteminden farklıdır. Kavram olarak bayilik daha çok dağıtım ve satış modelidir. Ürün ya da hizmette devamlılık esas değildir. Çoğunlukla ürünün perakendeciye ulaşımından sonraki

süreci incelenmez. Bayilikte üretilen ya da ithal edilen ürünün sadece satılması ya da sattırılması işlemi söz konusudur. Franchise sistemi ise üründen daha çok bir felsefedir. Üretilen mamulden söz konusu mamulün temsiline ve pazara sunumuna, renk, dekorasyon, hizmet ve fiyattan mamulün devamlılığına kadar bir bütündür. Sistem henüz ürün satışına geçilmeden alt yapıyı zorunlu kılmaktadır ve bulunduğu ortama düzen getirmektedir [6].

Avrupa Franchise Birliği tarafından geliştirilen bir tanım ise şöyledir: 'Franchising, bağımsız firmalar arasında sürekli borç bağı kuran bir sözleşmeyle dikey düzenlenmiş bir satış sistemidir. Bu sistem pazara katılanlara ortak katılım programı sunar. Programın içindeyse sisteme uygun davranış için yönlendirme ve kontrol hakları vardır.'

Bugün sadece Almanya'da 30 binin üzerinde işletme, bir anlamda, tamamen yasal olarak bir başkasının fikir ve buluşunda şansını arama demek olan Franchising sistemi içindedir. Sadece 1998' de 5000 Franchise alan, 600 kadar Franchise verenin teşebbüsüne katılmıştır. Son üç yılda bu ülkedeki Franchising cirosu ve çalışanı % 50'yi aşan artışlarla 36 milyar mark ve 320 000 çalışan sayısına erişmiş bulunmaktadır.

Bugün ABD'nde de Franchising global olarak en hızlı gelişen işletme biçimi haline gelmiştir. Öyle ki, Amerika'da her iş gününün her sekiz dakikasında bir tane yeni Franchising kuruluşu ortaya çıkmaktadır [8].

Türkiye'de de özellikle "Fast-food" pazarı Franchising'le büyümektedir. 1980'li yılların başında parlayan bu sektör, dünya devlerini Türkiye'ye çekmektedir. Bu pazarın % 90'ı McDonald's, Wimpy, Burger King, Wendy's, Pizza Hut ve Kentucky gibi fastfood firmalarına aittir. Bu firmaların ürünleri Türk kültür ve damak tadına ters olmalarına karşın, reklâm ve güçlü tutundurma faaliyetleriyle genç kuşak kendilerine çekmeyi başarmışlardır [9]. UFRAD (Ulusal Franchising Derneği) verilerine göre son 10 yılda 40' a yakın yerli firma da Franchise dağıtmıştır [10].

Franchising işe atılmada veya işi genişletmede karşılaşılan en önemli iki engel olan insan gücü ve para ihtiyacına karşı bir çözüm sağlamaktadır. Franchising sayesinde deneyimsizlik ve risk gibi kavramlardan doğan dezavantajlar minimuma indirilebilmektedir. Karşılıklı koşulları uygun ve taraflar arası ilişkiler dürüstlüğü dayanıyorsa, Franchise işletmelerin başarı şansının bağımsız işletmelere kıyasla daha yüksek olduğu açıktır.

### III. FRANCHISING'İN PAZARA GİRİŞ STRATEJİSİ OLARAK ÖNEMİNİN ARTMASININ NEDENLERİ

Günümüzün en önemli ve belki de en sofistike dış pazara giriş yöntemlerinden biri sayılabilecek franchising, kökleri geçmişe uzanan bir kavramdır. Bir görüşe göre franchising, hükümetlerin belirli kişilere vergi ve asker toplamak için yetki verdiği Orta Çağ Avrupa'sına dek uzanır. 18. yüzyılda ise İngiltere ve Almanya da bira üreticilerinin ürünlerini bira salonları ve pub'larda satmak için franchise yönteminden faydalanmışlardır. Daha sonraki yıllarda ise modern anlamda franchising'in kullanımını dikiş makinaları üreten Singer şirketiyle görmekteyiz [11].

Franchising son yıllarda global pazarlarda faaliyet gösteren şirketler için en popüler stratejilerden biri haline gelmiştir. Bu popülerliğin temelinde; franchising'in, hızlı büyüme sonucu hızlı tanınma getiren kendine özgü özelliğinin olmasının yanında bazı önemli değişmelerin de rolünün olduğu yadsınamaz.

Franchisingle dış pazarlara açılmanın temel özellikleri uluslararası olarak faaliyet gösteren şirketlere önemli avantajlar sağlarken, uluslararası çevrede yaşanan gelişmelere bu sistemin global anlamda yayılmasını hızlandırmıştır [12]. Franchising'in gelişmiş ülkelerde yayılmasını kolaylaştıran temel faktörleri değişen sosyo ekonomik modeller, ılımlı politik ve kültürel çevre, üretim temelli ekonomilerden hizmet temelli ekonomilere dönüş, ekonomik birleşmelerle dış ticaret engellerinin azaltılması olarak dört ana başlık altında toplamıştır. Aşağıda Quinn'in bu çıkarımları biraz daha ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

#### • Değişen Sosyo-ekonomik Modeller.

Franchising'in önem kazanmasında değişen sosyo-ekonomik modeller itici bir ivme oluşturmuştur. Öncelikle son yıllarda gelişmekte olan ülkelerde küçük işletmelere sağlanan yardımlar ve teşvikler, bireysel girişimciler için franchising'i oldukça tercih edilen bir girişimcilik yöntemi haline getirmiştir. ABD gibi gelişmiş ülkelerde azımlıklar, kadınların ve benzeri grupları franchisingle toplumda ekonomik bağımsızlık kazanmaya teşvik eden sosyal programlar yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Malezya hükümeti franchising'in yaygınlaştırılmasını sağlamak için Girişimci Geliştirme Bakanlığına bağlı olarak çalışan Franchising ve Satış Departmanı ile aktif bir faaliyet içersindedir. Söz konusu departman, hem franchise verenlere hem de franchise alanlara teknik yardım sağlamakta ve federal banka garantisıyla desteklenmiş finansman kaynakları temin edilmektedir [11].

• **İlimli Politik ve Kültürel Çevre.**

Franchisingin önem kazanmasına yol açan nedenlerden bir diğeri de son yıllarda politik çevrede ve kültürel çevrede yabancı sermayeye ve yabancı işletmelere karşı tepkilerin azalmasıdır. Bu ilimli değişim hem politik hem de kültürel anlamda ilerlediği için daha etkili olmuştur. İletişim ve ulaştırma olanaklarının artışıyla franchising yeni bir kültürel oluşum olarak ekonomik hayatta yerini almıştır. Özellikle, Doğu bloku ülkelerinin dışa dönük bir ekonomik politika benimsemelerinin ardından 21. yüzyıla girmekte olduğumuz bu yıllarda franchising'in daha da hızlı artması kaçınılmazdır.

• **Hizmet Temelli Ekonomilere Dönüş.**

Franchising'in yapısı itibariyle en yoğun olarak kullanıldığı alanlardan biri hizmet sektörüdür. Özellikle hizmet sektöründe son yıllarda yaşanan hızlı gelişme franchising'in gelişimiyle paralel olmuştur. Hizmet sektörü ve franchising bir anlamda karşılıklı olarak birbirlerini tamamlayan bir portre çizmektedir.

• **Dış Ticaret Engellerinin Azaltılması.** Son yıllarda, uluslararası ticaret akışını hızlandırmak amacıyla özellikle geçmişte GATT ve benzeri kurumların çabaları ve bireysel veya bölgesel olarak gelişmiş ülkelerin çabalarına ilave olarak WTO'un da katkılarıyla bu alanda önemli ilerlemeler sağlanmıştır. Bu sayede global ve bölgesel ölçekte Avrupa'da (AB) ve Kuzey Amerika'da (NAFTA) gerçekleştirilen gümrük tarifeleri indirimleriyle uluslararası ticaretin serbestleştirilmesine önemli katkılarda bulunulmuştur. Bu durum franchisingi de olumlu olarak etkilemiştir.

Franchising ilişkilerinde kullanılan işletme büyüklükleri genellikle yenileşmelere yatkın ve küçük ve orta boy işletmeler olduğu için büyük bir zincir içinde onlar kendilerine daha esnek bir yol açabilmekte ve dış ticarete katılım olanakları bulmaktadırlar [13].

#### IV. FRANCHISING'İN FİNANSMANLA İLİŞKİSİ

Franchising kuşkusuz bir pazarlama yöntemidir. Bununla birlikte franchising finansmanla da yakın bağlantılıdır. Bu yüzden konu, finansmanla ilgili çalışmalarda da yer alır. Özellikle iç pazar uygulamalarında tasarladığı işletmeyi finanse etmek için öz sermayesi yetmediği gibi, bu çaptaki kredileri sağlayacak kredibilitesi de olmayan genç girişimciler için bu yöntem, amaca hızlı ulaşmanın pratik yolu olarak görülmektedir. Bu tür sözleşmelerde öncelikle franchise veren'in franchise alana önerdiği pakette her koşul altında finansman konuları da ağırlıklı biçimde yer alır.

Burada Franchising alan bakımından ilgi çekici ve önem taşıyan konular arasında

• sisteme girme yoluyla iş ortaklarına karşı kredibilite'sini (krediye yaraşırlığını) artırma,

• işe yatırmak zorunda kalacağı öz sermayeyi en az düzeyde tutma,

• Franchising sayesinde yatırım ve finansman giderlerini düşürme,

• Franchise veren'in yardımları olmasa, onun katkısına konu olan işlem ve yardım giderlerinin aslında daha yüksek olabilmesi ihtimalini önleme,

• Pazarda kabul görmüş bir sistem sayesinde yanlış ve sakat yatırımlardan kaçınma

• Franchise veren tarafından finanse edilmiş bir ürün stokunu işletmesinde el altında bulundurabilme

gibi amaç ve nedenler de vardır [14].

Kuşkusuz işin Franchise veren açısından da finansal avantajları vardır. Bir otel zincirinin yeni bir otel kurması büyük maliyeti gerektirir. Oysa Franchising ilişkisi onu bir şube açmanın ya da yeni otel yapmanın çok kapsamlı giderlerinden koruyacaktır. Bu bağlamda franchisingin sağladığı finansal kolaylıklar özellikle dış pazarlara girişte oldukça yarar sağlar.

#### V. FRANCHISING TÜRLERİ

Farklı franchising türleri mevcuttur. Bir üreticinin franchise alana ürünlerini satma hakkı verdiği franchising tipine ürün franchising'i denir. Bu tip franchising'e otomobil sektöründe rastlanmaktadır. Bu tür franchising, franchise alana belirli bir süreci veya belirli bir formülü ve franchise verenin adını kullanma hakkını verir. Örneğin, Kentucky Fried Chicken bu kapsamda değerlendirilebilir. Modern franchising ise artık iş formatı( business format) şekline dönüşmüştür. Bu tür franchising sadece ismi kullanma hakkını ve ve franchise verenin ürün veya hizmetini satma hakkını vermekle kalmaz, aynı zamanda franchise verenin geliştirdiği iş yapma şeklinin transferini de içerir. Bu tür franchisingde franchise veren bütün işletim sistemini, teknik uzmanlığını, pazarlama sistemlerini, eğitim sistemlerini, yönetim metodlarını ve temel olarak bütün uygun bilgileri yeni franchise alana aktarır [15]. Daha detaylı bir sınıflama yapan Kaub' a göre Franchising'in değişik türleri 7 başlık altında toplanabilir [14]:

### V.1. Satış Franchisingi

Sistem, bir ürün ya da malın satışı içinse, buna *Satış franchise* denir. Almanya'daki franchise'lerin çoğu böyledir. Franchise'yi veren burada ya üreticinin kendisi, ya da ana satış şirkettir. Bunun Almanya'daki ünlü örnekleri Eismann (derin dondurucu ev servisi), Bleyle (tekstil satışı), Yves Rocher (bitkisel kozmetik ürünleri) ve der Teeladendir.

### V.2. Hizmet Franchisingi

Burada franchise edilen bir hizmettir. Burada işlemin özelliği daha çok ortaya çıkar. Franchising alanın becerisi, daha çok Franchising verenin ona ilettiği know-how'dan kaynaklanır. Bu konudaki örnekler ise yiyecek sektöründe McDonald's, Burger-King; otelcilikte Holiday Inn; dil kurslarında Inlinguadır.

### V.3. Ürün Franchisingi

Burada belirli ürünün hem yapımı ve hem de satışı söz konusudur. Buna bazı ülkelerde sanayi Franchising'i de denmektedir. Başlıca örneği Coca Cola şirketi, ya da belirli yoğurt türleri üreten Fransız şirketi Sodima'nın Yoplait Franchisingidir. Franchising'in bu türü know-how lisansıya çok benzerlik gösterir.

### V.4. Shop-in-Shops

Büyük bir mağaza içinde belli bir mal türü için ayrı bölüm açılır ve bu bölümler bir mini franchising işletmesi gibi yürütülür. Franchise alıcısı, bölüm işini dışardaki bir Franchise verenden alabilir. Ya da içinde bulunduğu ana dükkân sahibinden de alabilir. Büyük bir moda evinin sahibi, kendi mağazası için bir mini kuyumcu ya da süs eşyası Franchising'i de alabilir. Türkiye'de örneğin Mudo mağazalarının içinde yer alan (naf naf, aquaverde, chevignon, barbour gibi) çeşitli bölümler de bu tür franchisinge örnek gösterilebilir.

### V.5. Yatırım Franchisingi (Corporate Franchises)

Yatırım Franchisingi, franchising skalasının uç örneklerinden biridir. Burada Franchising alanın koyduğu sermaye yüksektir; ayrıca birden çok Franchising'i bulunabilir. Bunların Almanya'daki örnekleri arasında Obi ve McDonald's gibi işletmeler sayılabilir.

Bu türde Franchising alanlar genelde işletmede kendileri çalışmazlar, işi, konunun inceliklerini bilen bir yöneticiye devrederler.

### V.6. Master Franchising

Master franchising, uluslararası franchising'in önemli bir aracıdır. Bir ülkede bulunan Franchise satıcısı

başka bir ülkeye Franchising ihraç eder. Onun için ya o ülkede bir şube açar, ya da oradaki bir firmaya franchise verir. İhraç edilecek ülkedeki bu yeni franchise alan, o ülke içinde dağıtılacak öteki franchisinglerin de merkezi ve yetkilisi olur.

Türkiye'deki uygulamada da yabancı firmalar önce bir firmaya temel dağıtıcılık yetkisi (*master-franchiser*) vermektedir. Belirlenen bu merkez, ülke içindeki öteki franchising ilişkisi sözleşmelerini (*sub-franchising*) yapabilmektedir.

### V.7. Franchising Bölgesi Geliştirme (Area Development Agreements)

Bu daha çok ABD'de görülmektedir. Bu sistemin hızla geliştirilmesine uygun bir yoldur. Franchising alıcısı franchising geliştiriciye belirli bir bölgede, kararlaştırılan plâna göre birden çok Franchising firması açması için yetki verilir. Developer ayrıca istediği kadar alt Franchising'ler de dağıtabilir. Plânın uygulanma süresi de önceden saptanabilir.

## VI. FRANCHISING'İN TARAFLARI

Franchisingde taraflar franchise veren ve franchise alan olmak üzere ikiye ayrılır. Her iki tarafın da birbirlerine karşı genellikle imzaladıkları franchise sözleşmesinden kaynaklanan yetki ve sorumlulukları mevcuttur. Yine her iki taraf açısından da değerlendirilebilecek bazı avantaj ve dezavantajlar mevcuttur.

*Avrupa Franchising Federasyonu (European Franchise Federation - EFF)* 1972 yılında Avrupa Birliği komisyonuyla birlikte "Franchising ilişkilerinde davranış kuralları" (Europaeischen Verhaltenskodex für Franchising) başlığıyla belirli bir düzenleme getirmiştir. Bunlara bazı Avrupa ülkelerinin özel *Franchising* dernek ve kuruluşları kendi ülkelerinin özelliklerine göre bazı eklemeler yapmışlardır.

*Franchise veren*'le ilgili anılan bu kurallarda, söz konusu ilişkiden doğan hak ve üstlenilen sorumluluklar şöyle özetlenebilir:

■ **Franchise alan**, sözleşmenin karşı ortağına; bir işletmeyi **franchise veren**'in konseptine göre kurma ve yönetme hakkını alır. Bunun için gerekli olan iş sistemi ve Know-How bilgileri **franchise veren** tarafından verir. Yeni kuruluşun çalışanlarının eğitimi bu konunun önemli avantajlarından biridir. Bu yüzden Franchising sözleşmelerinin ayrılmaz bir parçası da, bu tür seminer ve eğitim programları olmalıdır.

■ Fakat bunun için **franchise veren**'in önceden bu iş konseptini en azından bir pilot projede denemiş ve uygulamış olması aranır.

■ Bu bağlamda olarak **franchise veren**'in, iş ilişkisinin başlangıcında **franchise alan**'a eğitim vermek ve sözleşmenin süresi boyunca onu ticarî yönden veya/ve teknik yönden desteklemek borcu vardır.

■ **Franchise veren; franchise alan**'la iş ilişkisine girerken ve onu zincirine dahil ederken, özellikle beklenen ciro ile ilgili rakamlar konusunda, kesinlikle doğru ve yanlış anlamalara fırsat vermeyen materyal belge ve bilgileri sunmak zorunluluğundadır.

■ **Franchise veren;** daha sözleşme yapılmadan önce “Franchising ilişkisi bakımından önem taşıyan bütün önemli bilgi ve belgeleri” **franchise alan**'a sunmak ve göstermek yükümlülüğündedir. Dürüst franchising vericileri, yeni franchising alıcısına, yerine göre kardeş işletmelerden bazılarının bilançolarını göstermektedirler. İmza için ortaya konan sözleşmede, işe yeni katılana sözleşme yaptıktan sonra ileride benzer rakip bir iş kurmama doğrultusunda bir rekabet yasağı konuluyorsa, bu yasaklama dönemi için yeni iş kurana bir para (tazminat) ödenmesi de düşünülmelidir.

**Franchise alan**'la ilgili kuralları da şöylece özetlemek olanaklıdır:

• **Franchise alan,** kendi adına ve hesabına bir işin sahibi olmaktadır.

• İşinin geliştirilmesi ve sürümünün artırılması onun sorundur; buna rağmen **franchise alan** satış zincirinin ortak kimliğini ve şöhretini korumak ve sürdürmek zorundadır.

• **Franchise alan** düzenli olarak ekonomik durumu konusunda **franchise veren**'e düzenli ve doğru bilgiler iletmek ve **franchise veren**'in istemesi durumunda iş belgelerini ve dükkânını Franchise veren'e göstermek zorundadır.

• **Franchise alan, franchise veren**'in kendisine açıklayıp gösterdiği bilgi ve reçeteleri, hem iş ilişkisinin devamı süresince ve hem de iş ilişkisinin kopmasından sonra başka kişilere vermek yetkisine sahip değildir.

• Bundan başka Franchising ilişkileri konusundaki uluslararası kurallar (kodex) yapılacak sözleşmelerin içerik ve biçimi konularında da örnekler ve olası sözleşme taslakları da öngörmektedir. Bütün bunların ortak yanı olarak Franchising etik'inin temel kavramının karşılıklı “dürüst davranış” (*Fairness*) olduğu belirtilmelidir.

**Franchising sisteminde alan ve veren'in avantaj ve yükümlülükleri [21]**

Franchise veren'in edimleri	Franchise alan'ın edimleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelişim ve pozisyon belirleme</li> <li>• İmaj</li> <li>• İşletme Know how'ı</li> <li>• Ürün Know how'ı</li> <li>• Pazarlama planlaması</li> <li>• Alımlar ve lojistik</li> <li>• Pazar araştırması</li> <li>• Basın ve halkla ilişkiler</li> <li>• Kuruluş yeri analizi</li> <li>• Eğitim ve danışmanlık</li> <li>• Finansman yardımı ve danışımı</li> <li>• Reklam önerileri</li> <li>• İşletme Denetimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giriş ücreti</li> <li>• Sürekli Franchise ve reklâm ücreti</li> <li>• Belli kaynaktan mal alma</li> <li>• İş yeri donanım (tefrişatının finansmanı)</li> <li>• Angajman</li> <li>• Riziko üstlenme</li> <li>• Motivasyon</li> <li>• İşletme konseptinin (tasarımının) öngörülen biçimde uygulanması</li> <li>• Çalışanların eğitim ve yönetimi</li> <li>• Yerel reklamlar</li> <li>• İşletme konseptinin (tasarımının) günlük uygulanışı</li> </ul>

*Kaynak: Gloger, Axel; Franchising: Die Lizenz zum Erfolg, Wien 1997*

## VII. FRANCHISING'İN ULUSLARARASI BOYUTLARI

Global pazarlama stratejileri içerisinde en etkin stratejilerden birisi de franchisingdir [16]. Günümüzde, küresel pazarlama yönetimi global olarak operasyon yapan işletmeler açısından önemli bir konudur. Franchising, firmaların global pazarlarda operasyon yapabilmeleri için kullanılan önemli bir methoddur [17]. Özellikle yutduğuşma franchising sistemiyle açılmanın en temel amaçlarından biri hızlı yayılma stratejisidir[1]. Franchising'in gelişimine bir göz atıldığında genel eğilimin yakın pazarlara girişle başlamak olduğu görülmektedir. Bir franchise verenin uzak pazarları hedeflemesi franchise almaya istekli olan firmaları daha özenli bir şekilde seçmesine, kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlara muhatap olmasına ve daha fazla finansal yardıma ihtiyaç duymasına yol açacaktır. Bu bağlamda, en önemli başarı faktörleri iyi bir kalite kontrolünün sağlanması, kalifiye franchise alanların seçilmesi ve franchise alanların desteklenmesi olacaktır [11].

Franchising özellikle, pazara giriş engellerinin düşük olduğu, buna karşılık tüketici davranışı veya perakendecilik yapısının kültürel olarak uzak olduğu pazarlar için uygun bir pazara giriş stratejisidir. Franchisingde en önemli başarı kriteri firma know-how'ının yeni pazarlara transfer edilebilme başarısıdır [18].

Jain'e göre firmaların yurt dışına franchising yöntemiyle açılmalarının arkasında yatan temel nedenler [19]

- Pazar genişletme fırsatları
- Kar potansiyeli
- Uluslararası firma olarak tanınma isteğidir.

Bu fırsatlarına rağmen franchising yöntemiyle dış pazarlara açılmada gözönüne alınması gereken bir takım faktörler de mevcuttur.

### VII.1. Uluslararası Franchising'de Gözönüne Alınması Gereken Konular

Uluslararası pazarlara açılmada franchising yönteminin kullanılması sırasında gözönüne alınması gereken bazı önemli faktörler vardır. Ülkelerarası bankacılık düzenlemeleri, vergi kanunları, işletmecilik ve finans uygulamalarının farklılığı nedeniyle biraz karmaşıktır. Çokuluslu şirketler de her ülkeden sermaye çıkışı ve girişi ile ilgili değişen hükümet sınırlamalarını izlemek, kur dalgalanmalarına karşı riski yönetmek durumundadırlar [20].

Uluslararası pazarlara franchising yöntemiyle girişte pazar seçerken önem kazanan faktörler şöyle sıralanabilir [11]:

- Orta sınıfın mevcudiyeti
- Politik istikrar
- Yüksek ekonomik büyüme seviyesi
- Harcanabilir gelirin yüksek olması

Öncelikle ürün veya hizmetin pazar için uygunluğu önem taşır. Bir ülkedeki ürünün başarısı bir diğer ülkede de başarıyı garanti etmez. Zaman zaman yabancı ülkelerde pazarlanması gereken mal ve hizmetlerde bazı küçük değişikliklerin yapılması gerekebilir. Franchising yönteminde bu karar, franchise alan ve franchise veren tarafından ürün değişiklik maliyetleri, imaj değişiklik maliyetleri gibi faktörlere bağlıdır.

Adaptasyon unsuru ve global pazarda etkin kanuni düzenlemeler ve standartların olmaması franchising faaliyetlerinin en önemli sorunlarından [16].

Bir diğer önemli konu yurt dışı pazarlara franchising yöntemiyle açılmadan önce franchise verenin kendi ülkesindeki franchising deneyimi ve franchising ağıdır. Dış pazarlara franchising gibi oldukça sofistike bir yöntemle açılmak oldukça beceri ve deneyim gerektirir.

Ayrıca, franchise verenin yurt dışındaki franchise alanlara yeterli desteği (eğitim, reklam, vs.) sağlayabilecek güçte olması potansiyel franchise alanları teşvik edecektir.

Tedarikçi ilişkileri de özellikle bazı ürünlerin üretiminde gerekli malzeme ve hammaddelerin yurt dışında temin edilebilirliği açısından önemlidir. Ayrıca temin edilebilirliğin ötesinde söz konusu malzeme ve hammadde desteğinin sürekliliği ve kalitesi de önemlidir. Bunun yeni bir dış pazarda garanti edilememesi durumunda bir diğer alternatif malzeme ve hammadde desteğinin franchise veren firma tarafından sağlanmasıdır. Özellikle belirli bir gizli formüle sahip hammaddeler franchise alanlara bu şekilde temin edilir. Bununla birlikte, hammaddenin stratejik bir özelliğinin olmaması ve yeni pazarda temin olanağının bulunmaması halinde franchise veren bu pazara girmek konusunda genellikle daha isteksiz davranır.

Dış pazarlara franchising yoluyla açılmada karşılaşılan en önemli konulardan biri de pazarlama faaliyetleridir. Pazarlama ve reklam faaliyetleri franchise alanı için başarısı açısından ve franchise vereni ise iyi imajının sürdürülmesi açısından etkiler. Reklam ve pazarlama faaliyetlerinin kültürel duyarlılığı da önemlidir. Bazı reklamların franchise alanın ülkesinde kullanılabilmesi mümkün olmayabilir. Bu ve benzeri zorlukları aşabilmek için reklam ve pazarlama konularında franchise alan ve franchise verenin koordineli çalışması şarttır.

Dış pazarlardaki rekabet yasaları da oldukça önemlidir. Örneğin A.B.D.'de Sherman Anti-Tröst Yasası franchise alanların aynı markayı pazarlayıp aynı sisteme dahil olsalar bile birbiriyle rakip olduklarını kabul eder. Buna göre, kanun franchise alanların bölge ve müşteri tahsisleriyle rekabeti azaltmalarını yasaklamıştır [11]. Franchise verenler için faaliyet gösterdikleri ülkede marka adı ve patent koruması sağlayan sınai mülkiyet hakları yaşamsal öneme sahiptir. Franchise veren için marka kendisinin ve kendisinin kullanım için yetkili kıldığı franchise alanların belirli bir kalitenin ve ürünün rakiplerin ürünlerinden farklılığını kanıtlayan bir değerdir. Bu açıdan marka adı ve patentlerin koruma altına alınmasında sorunların yaşandığı ülkeler franchise verenler için pek cazip olmayan pazarlar statüsündedir.

Son olarak, herhangi bir yanlışlık durumunda gerek yasal gerekse operasyonel anlamda yapılabilecek müdahalelerin önceden belirlenmiş olması hem franchise alan hem de franchise veren açısından koşulların daha açık ve net bilinmesini sağladığı için yararlı olur.

## VIII. SONUÇ

Franchising sistemi bu gün sadece ülke içi Pazar etkinliklerinde kullanılmakla kalmayarak, uluslararası pazarlara girişte de önemli bir araç haline gelmiştir. Özellikle Avrupa uygulamasında Franchising genç müteşebbisler ve yeni atılımcılar için ilk varlık kuruluşlarında başvurulmuş bir sistem olma özelliği kazanmıştır. Franchise alanlar ve franchise verenler potansiyel ortaklarını dikkatlice planlamalı ve araştırmalıdır. Karşılıklı güven için bu şarttır. Franchise veren franchise alanın önceden belirlenmiş ilkelere bütünüyle sahip çıkacağına ve potansiyel franchise alanın kendisi için uygun bir ortak olup olmadığına ikna olması gerekir. Franchise alan da franchise verenin kendisini her zaman destekleyeceğine ikna olmalıdır. Franchise anlaşması tarafları karşılıklı olarak hukuki ve manevi yükümlülük altına sokar. Franchise veren'in istediği ücrete hangi teknik bilgi, marka ya da patentin dahil olduğu iyi incelenmelidir.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Czinkota, Michael R.; A. Ronkainen, Ilkka; Tarrant, John. J., **The Global Marketing Imperative NTC Business Books**, 1995.
- [2] Loheide, Boris, **Existenzgründung: Franchising**, Hochschul- Anzeiger Nr: 46, 1999.
- [3] Skaupy, Walter, **Franchising Handbuch für die Betriebs-und Rechtspraxis**, 2. Auflage, Verlag Vahlen, 1995.
- [4] Kedia, Ben L.; Ackerman, David J.; Bush Donna E.; Justis Robert T.,; "Study Note Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors", **International Marketing Review** 11, 4 August 1994.
- [5] Yüksel, Ali Sait, **Bankacılık Hukuku ve İşletmesi**, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 8. Baskı.
- [6] Arzova, Burak; Melemen, Mehmet, **Uygulamalı Uluslararası Ticaret ve Finansman Teknikleri**, Türkmen Yayınları, 2000.
- [7] -----, [www.dfv-franchise.de](http://www.dfv-franchise.de).
- [8] Koiranen, Matti, "Spread of Franchising: A Multinational Comparison Based on the Nations of Innovation Diffusion", **Asia Pacific Journal of Logistics**.
- [9] -----, "Fast-food Pazarı Franchising'le büyüyor", **Finansal Forum**, 2.3.1998.
- [10] Sarıca, Özlem, "Franchising Garantili Yatırım Oldu", **Sabah Ekonomi**, 25.2.1996
- [11] -----, <http://strategis.ic.gc.ca/SGG>.
- [12] Quinn, Barry, "The Internationalisation Process Of a Franchise System: An Ethnographic Study", **Asia Pacific Journal Of Marketing and Logistics**, ss.66-83.
- [13] Sydow, Jörg, "Franchise Systems as Strategic Networks: Studying Network Leadership in the Service Sector"; **Asia Pasific Journal of Marketing**.
- [14] Kaub, Erich, **Erfolg in der Gastronomie**, Frankfurt/M., 1990.
- [15] -----, [www.neosoft.com](http://www.neosoft.com).
- [16] Canitez, Murat, "Etkin Bir Global Pazarlama Stratejisi: Franchising", **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 11, Sayı: 65, Eylül-Ekim, 1997.
- [17] Ünüsan, Çağatay " Ülkemizde Franchising Sistemleri ile Bağımsız Perakendecilerden Alışveriş yapan Tüketicilerin Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması Araştırması", **Pazarlama Dünyası**, 1998.
- [18] Keegan, Warren J; Green Mark S., **Global Marketing**, Second Edition, Prentice Hall, 2000.
- [19] Jain, Subhash C., **International Marketing Management**, PWS-Kent Publishing Company, 1990.
- [20] Berk, Niyazi, **Finansal Yönetim**, 5. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000.
- [21] Gloger, Axel, **Franchising: Die Lizenz zum Erfolg**, Wien, 1997.