

BİR DAĞITIM KANALI OLARAK FRANCHISING
SİSTEMİ VE DAILY FRESH İŞLETMESİNDE

BİR UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

N.Gözde ÇELİK

Eskişehir-2009

BİR DAĞITIM KANALI OLARAK FRANCHISING
SİSTEMİ VE DAILY FRESH İŞLETMESİNDE
BİR UYGULAMA

N.Gözde ÇELİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. M. Necdet TİMUR

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2009

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ
BİR DAĞITIM KANALI OLARAK FRANCHISING
SİSTEMİ VE DAILY FRESH İŞLETMESİNDE
BİR UYGULAMA

N.Gözde ÇELİK

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2009

Danışman : Prof. Dr. M. Necdet TİMUR

Günümüzde hızla artan rekabet ortamında güçlü olabilmek için pazarın her yerindeki tüketiciye ulaşabilme gerekliliği, etkili bir dağıtım kanalı stratejisi geliştirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Rekabet gücü üzerinde doğrudan etkisi olan başarılı bir dağıtım sistemi, pazara nüfuz etmede ve kaynak tasarrufu sağlamada etkili bir faktör olarak dikkat çekmektedir.

Dağıtım kanallarından biri olan franchising sistemi, pazarın her yerinde bulunmanın en etkin bir biçimde nasıl gerçekleştirilebileceği sorusuna bir cevaptır. Pazarları birbirinden ayıran fiziki sınırların kalktığı küresel rekabet ortamında, franchising sistemi hem franchise alan hem de franchise veren işletmeler için rekabet gücü yaratmayı hedeflemektedir.

Yıllar itibariyle giderek benimsenen ve yaygınlaşan sistemin temelleri ABD’de bir yüzyıl öncesine kadar dayanıyor. Türkiye’ye 1980’li yıllarda ilk olarak fast food sektörü ile giren franchising sistemi, hızla değişik sektörlerde de yaygınlaşmaya devam etmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde dağıtım kanalları bütünlük bir yaklaşımla ele alınmış, ikinci bölümde franchising sisteminin gelişim süreci incelenmeye çalışılmış ve üçüncü bölümde ise franchising sistemini uygulamasıyla ilgili bir örnek ele alınmıştır.

ABSTRACT**FRANCHISING SYSTEM AS A DISTRIBUTION CHANNEL AND AN
APPLICATION ON DAILY FRESH COMPANY****N.Gözde ÇELİK****Department of Business Administration****Anadolu University Social Sciences Institute, September 2009****Advisor : Prof. Dr. M.Necdet TİMUR**

In a world of continuously increasing competition, it has become an obligation for business people to assess and implement an efficient distribution channel strategy to reach customers from every corner of the market. Distribution system, as a major influence on the competitive power, is emphasized as an effective factor in diffusing into the market and saving resources.

Being one of many distribution channels available, franchising system is an answer to the question that how one can effectively establish presence in every level of a market. In the global competition environment, where the influence of physical boundaries are less distinguishable, franchising system aims to emit competitive power for both franchisors and franchisees.

The roots of the system goes back to a century earlier in the US, which today is a widely known and internalized term. Franchising system planted its own roots in Turkey during 1980s and keeps on developing in different sectors rapidly.

In the first part of this study, distribution channels are approached within a complementary perspective, in the second part the development of franchising system is explored and finally, franchising system is analyzed within an example of implementation.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

N. Gözde Çelik'in "Bir Dağıtım Kanalı Olarak Franchising Sistemi ve Daily Fresh İşletmesinde Bir Uygulama" başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Pazarlama)** Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı	İmza
Üye (tez danışmanı) :	Prof. Dr. M. Necdet TİMUR	
Üye :	Prof. Dr. Necdet SAĞLAM	
Üye :	Prof. Dr. Erol KUTLU	

Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

N. GÖZDE ÇELİK

Pazarlama Bilim Dalı

Yüksek Lisans

EĞİTİM

Lisans	1999	Anadolu Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Lise	1994	Anıttepe Lisesi
İlk Öğrenim	1991	Celalettin Seyhan İlköğretim Okulu

İŞ

2008-...	Yüksel İnşaat A.Ş. Muhasebe Birimi
2002-2003	T. Halk Bankası Yardımlaşma Vakfı Kredi Birimi
1999-2002	Sitebank A.Ş. Kredi Birimi

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum yeri ve yılı: 21 Haziran 1976, ANKARA Cinsiyet: Kadın Yabancı dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DAĞITIM KANALLARI

1. PAZARLAMADA DAĞITIM KANALLARI.....	3
1.1 Dağıtım Kanallarının Tanımı.....	4
1.2 Başlıca Dağıtım Kanalı Alternatifleri.....	5
1.2.1. Üretici-Tüketici.....	6
1.2.2. Üretici-Perakendeci-Tüketici.....	6
1.2.3. Üretici-Toptancı-Perakendeci-Tüketici.....	6
1.2.4. Üretici-Acente (veya Komisyoncu)-Perakendeci-Tüketici.....	6
1.2.5. Üretici-Acente-Toptancı-Perakendeci-Tüketici.....	6
1.3 Dağıtım Kanalı Çeşitleri.....	7
1.3.1 Doğrudan Dağıtım Kanalları.....	7
1.3.2 Dolaylı Dağıtım Kanalları.....	8
1.3.2.1 Dolaylı Dağıtımın Tercih Edilmesinin Başlıca Nedenleri.....	9
1.4 Dağıtım Kanalının Seçimi.....	10
1.4.1 Dağıtım Kanalı Seçiminin Önemi ve Genel İlkeler.....	10
1.4.2 Dağıtım Kanalının Seçimini Etkileyen Faktörler.....	13
1.4.2.1 Mal İle İlgili Faktörler.....	14
1.4.2.2 Pazarın Yapısı İle İlgili Faktörler.....	15

1.4.2.3 İşletme İle İlgili Faktörler.....	16
1.4.2.4. Aracılarla İlgili Faktörler.....	16
1.4.3 Dağıtımda Birden Çok Kanal Kullanılması.....	18
1.5. Dağıtım Politikaları.....	20
1.5.1 Yaygın/Yoğun Dağıtım.....	20
1.5.2 Seçimli/Selektif Dağıtım.....	21
1.5.3 Özel veya Tekelci Dağıtım.....	21
1.6. Toptancılık.....	22
1.6.1.Toptancılık Tanımı.....	22
1.6.2 Toptancıların Sağladığı Yararlar.....	23
1.6.3 Toptancılık Çeşitleri.....	24
1.6.3.1.Tüccar (Bağımsız) Toptancılar.....	24
1.6.3.2.Acente ve Komisyoncu Toptancılar.....	25
1.6.3.3.Üretici İşletmelerin Sahip Olduğu Toptancılar.....	25
1.7.Perakendecilik.....	26
1.7.1. Perakendecilik Tanımı.....	26
1.7.2 Perakendecilik Çeşitleri.....	27
1.7.2.1.Mağazalı (Dükkanlı)Perakendecilik.....	28
1.7.2.2.Mağazasız (Dükkansız) Perakendecilik.....	31
1.8 Dağıtım Kanalında Çatışma ve Rekabet.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

FRANCHISING SİSTEMİ VE ÖZELLİKLERİ

1. FRANCHISING SİSTEMİ.....	36
1.1. Franchising Tanımı ve Franchising Terimleri.....	36
1.2. Franchising Sisteminin Özellikleri.....	39
1.3. Franchising Sisteminin Ana Unsurları.....	41
1.3.1. Sistem ve Marka.....	41
1.3.2. Disiplin ve Destek.....	42
1.3.3. Bedel.....	42
1.4. Franchising Sisteminin Tarihi Gelişimi.....	44
1.4.1. Dünyada Franchising.....	44
1.4.2. Türkiye’de Franchising.....	46
1.4.3. Franchising’in Gelişmesine Etki Eden Faktörler.....	48
1.5. Franchising Sisteminin Türleri.....	49
1.5.1. Ülkeler Bazında Franchising.....	49
1.5.1.1 Ulusal Franchising.....	49
1.5.1.2 Uluslararası Franchising.....	50
1.5.2. Fırsatlar Açısından Franchising.....	50
1.5.2.1 Ürün ve Marka Franchising.....	50
1.5.2.2. Master Franchise.....	51
1.5.2.3. İşletme Sistemi Franchising.....	53
1.5.2.4 Dönüştürme Franchising.....	57
1.6. Franchising Sisteminin Tercih Edilmesinin Nedenleri.....	58

1.7. Franchising'in Avantajları ve Dezavantajları.....	59
1.7.1 Franchise Alan Açısından Avantajları.....	59
1.7.2 Franchise Veren Açısından Avantajları.....	61
1.7.3 Tüketici Açısından Avantajları.....	65
1.7.4 Franchise Alan Açısından Dezavantajları.....	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR DAĞITIM KANALI OLARAK FRANCHISING SİSTEMİ VE DAILY FRESH İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

1. UYGULAMANIN KONUSU.....	70
2. UYGULAMANIN ÖNEMİ.....	71
3. UYGULAMANIN AMACI.....	71
4. UYGULAMADA KULLANILAN YÖNTEM.....	71
5. FRANCHISING SİSTEMİNİ UYGULAYAN İŞLETMENİN FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ.....	71
5.1 İşletme Tanıtımı.....	72
5.2 Franchising Sistemi Uygulaması.....	73
5.3 Ürün Özellikleri.....	75
5.4 Belirlenen Büyüme Hedefleri.....	77
5.5 Yardımcı Malzeme ve Ekipman.....	78
5.6 Fiyat Unsuru.....	79
5.7 Satış Tutundurma.....	79
5.8 Dağıtım Faaliyetleri.....	81
SONUÇ	83
KAYNAKÇA.....	86

GİRİŞ

Küreselleşme, dünyayı hem ekonomik hem de sosyal yönüyle sarmış ve sınırları ortadan kaldırmaya öncü olmuş bir kavramdır. Söz konusu ekonomik sınırlar çerçevesinde, ülke içi ve ülkeler arası ticari faaliyetler incelendiğinde, bu anlamda sınırlar yerlerini ekonomik organizasyonlara ve kanallara bırakmaktadır. Dünyanın herhangi bir yerinde üretilen bir ürünü, dünyanın öbür ucunda bile bulmak günümüz itibarıyla mümkün olabilmektedir. Bu imkanın en temel dayanaklarından bir tanesi işletmelerin küreselleşme yoluyla elde ettikleri sınırsızlık avantajıdır. Bu yolla işletmeler, yeni ve yabancı pazarlara geçmişe oranla daha rahat ulaşma fırsatını yakalamışlardır. Elde edilen fırsatların gerçek birer kazanç dönüştürülmesi ise işletmelerin ürünlerini güçlü dağıtım kanalları üzerinden hedef bölgelere ulaştırmalarıyla gerçekleşebilmektedir. Ulusal ve uluslar arası platformlarda kurulan etkin dağıtım kanallarıyla yürütülen faaliyetler, işletmelerin gelişim süreçlerine olumlu katkılarda bulunmaktadır.

Dağıtım kanallarının, günümüzde de oldukça yaygın kullanılan bir çeşidi olan franchising, işletmelerin büyüme stratejilerinde giderek önem kazanan bir sistem haline gelmektedir. Buldukları bölgelerde ürün veya hizmet kaliteleriyle marka haline gelmiş işletmeler, franchising sistemi bünyesinde daha az yatırım, zaman ve yasal işlem gereksinimiyle hedef pazarlara açılabilmişlerdir. Franchise veren konumunda olan bu işletmeler, franchise alan birey veya işletmeler ile yaptıkları franchising anlaşmaları sayesinde hem kazançlarını artırmaktadırlar hem de hedefledikleri büyüme oranlarına ulaşmaları mümkün olabilmektedir. Franchise alan birey veya işletmeler ise, tüketici gözünde başarılı olmuş bir sistemi minimum riskle kendi hedef kitlelerine sunmanın avantajlarından yararlanabilmektedirler.

Franchising sistemi, her ne kadar franchise veren ve alan tarafların kazanç sağladığı ticari bir ilişki kurma olanağını sağlasa da kendi içinde bir takım sınırlılıkları ve eksiklikleri barındırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, dağıtım kanallarının yapısal ve işlevsel yönleri çerçevesinde franchising sistemini incelemek ve bir uygulama üzerinde bu sistemin işleyişini, avantajlarını, sınırlılıklarını ve eksikliklerini tespit etmek ve tanımlanmaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DAĞITIM KANALLARI

1.PAZARLAMADA DAĞITIM KANALLARI

Pazarlama karmasının elemanlarından bir tanesi olan dağıtım kanallarının, pazarlama stratejisi üzerindeki etkisi büyüktür. Dağıtım kanalları uygun bir şekilde belirlenip yönetilmediği takdirde işletmenin ürettiği ürünün veya sunduğu hizmetin tüketiciye zamanında ve satış için gereken koşullar altında ulaşımı sağlanamaz. Tüketicie ulaşamayan bu ürün veya hizmetler işletmeye yalnızca zarar getirir ve anlamsız hale gelir. Bu nedenledir ki işletmenin ürettiği ürünün veya ortaya koyduğu hizmetin tüketiciye ulaşması hayati önem taşımaktadır. Bu noktada devreye giren dağıtım kanalları, üreticiden tüketiciye uzanan yolda gerçekleştirilmesi gereken bütün faaliyetleri içinde barındırır. Bu faaliyetlerin bütünlük içerisinde yürütülmesi işletmenin dağıtım politikalarının ne kadar etkin kurulduğuna göre değişmektedir. Bu yüzden işletmeler kendi fırsat ve maliyetlerini göz önünde bulundurarak dağıtım politikalarına karar verirler.

Dağıtım kanalı, üretici ile toptancıların perakendecilerin ve tüketicilerin karşılıklı ilişki kurdukları bir sistemdir. Başka deyişle kanalda, bu sayılan birimler yer alırlar. Söz konusu birimlerin yapacakları tüm eylemler, malın hareketini ve sahipliğinin devrini gerçekleştirir. Gerçekte, kanalı oluşturan birimler arasında düzeni sağlamakla, eylemleri planlamakla, üyeleri ödüllendirmekle ya da cezalandırmakla görevli bir yetkiliden söz edilemez; kanal üyelerinden birinin bu göreve atanması söz konusu değildir. Üyeler arasındaki ilişkiler karşılıklı pazarlık ve anlaşmayla belirlenir.¹

¹ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama Yönetimi**, (Eskişehir, 1995), s.112

Dağıtım kanalı türünün seçimi çok önemli bir karardır. Seçimden sonra kanalı değiştirmekte ve kültürel alışkanlıklarla mücadelede güçlükler olabilecektir. Bu bakımdan ilk seçim kararı önemlidir.²

1.1 Dağıtım Kanallarının Tanımı

Dağıtım; sunulan mal ve hizmetlerin müşterilerin arzu ettiği zaman ve yerde bulundurulması ile ilgili faaliyetleri kapsar. Bu kapsamdaki faaliyetler içinde; uygun dağıtım kanallarının belirlenmesi, analizi, seçimi ve kullanımı, fiziksel dağıtım sisteminin kurulması, dağıtım politikalarının belirlenmesi, tedarik zinciri faaliyetleri bulunmaktadır.³

Dağıtım, bir işletmenin ürettiği ürünü veya hizmeti tüketiciye ulaştırmak için kullandığı yöntemlerden oluşan bir pazarlama stratejisi unsurudur. Amerikan Pazarlama Derneğinin tanımına göre dağıtım kanalı; malların ve hizmetlerin pazarlanmasını sağlayan işletme için örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıdır.

Üretilmiş bulunan mal ve hizmetlerin, tüketicilere dağıtılmasıyla ilgili tüm çabaları içermektedir.⁴

İşletme düzeyinde ele alındığında dağıtım, işletmelerin bir mamulün tüketiciye ulaştığı yollarla ilgili olarak aldıkları kararlar ve davranışları içerir.⁵

Dağıtım kanalı fikir, ürün, hizmetler gibi değeri olan şeylerin doğuş, çıkarım veya üretim noktalarından son kullanım noktalarına kadar götürülmesiyle uğraşan, birbiriyile bağımlı bir dizi kurum ve kuruluşun oluşturduğu örgütsel bir sistemdir.⁶

² Muhittin Karabulut, İsmail Kaya, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, (İstanbul, 1998), s.27

³ Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, (3.Baskı,İstanbul 2004), s:285

⁴ Erdoğan Kumcu; **Pazarlama Yönetimi**; I.Ü. İşletme Fakültesi; Pazarlama Enstitüsü Yayını No: 10; (İstanbul 1978); s. 257.

⁵ Kumcu, **a.g.e.**, s. 258

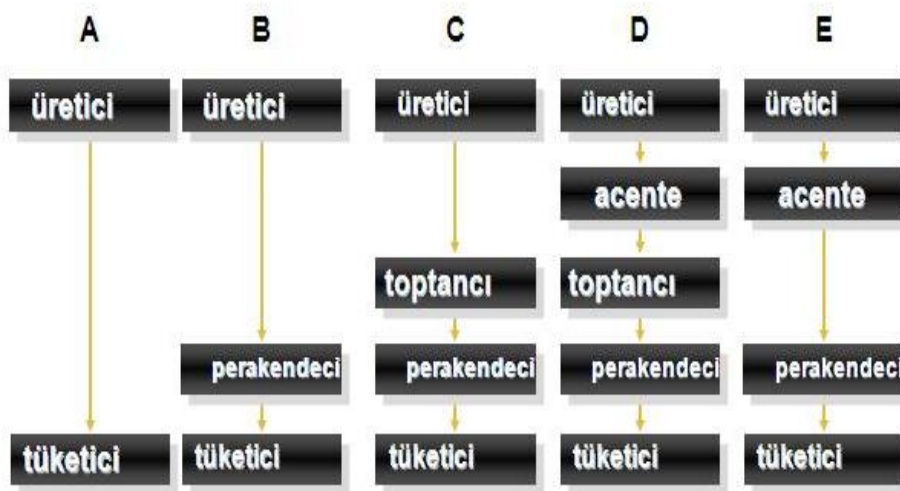
⁶ Remzi Altunışık, Şuayıp Özdemir, Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, (4.Baskı,İstanbul 2006), s.56

Başka bir ifade ile dağıtım kanalı, bir ürünü ya da hizmeti tüketiciler ya da işletmeler için kullanılabilir/tüketilebilir hale getiren işletmeler setidir.

Dağıtım kanalları ürünleri üreticiden tüketiciye ulaştırırken bazı işleri de yerine getirilmektedir. Bunlar: bilgi toplama ve dağıtma; promosyon; müzakere; fiziksel dağıtım; finansman ve risk üstlenme gibi fonksiyonlardır. ⁷

1.2 Başlıca Dağıtım Kanalı Alternatifleri

Bir mamulün üreticiden tüketiciye akışını sağlayan dağıtım kanalları aşama sayısına göre birbirinden ayrılırlar. Aslında hem tüketim malları, hem de endüstriyel mallar için geçerli bir dağıtım kanalı örneği vermek güçtür; çünkü alternatifler çok çeşitlidir. En çok kullanılan beş kanal Şekil 1'deki gibidir. ⁸



Şekil 1 Tüketim Malı Üreticisi İçin Dağıtım Kanalı Alternatifleri.

Kaynak: Remzi Altunışık, Şuayıp Özdemir, Ömer Torlak, Modern Pazarlama, 4.Baskı, İstanbul, 2006, s.237

⁷ Bölüm 5: Acenta/Distribütör Seçimi, kobi.mynet.com/pdf/5acenta_distributor_secimi.pdf, Erişim: 21 Haziran 2009

⁸ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, (Türkmen Kitabevi, İstanbul 2005), s.254

1.2.1 Üretici-Tüketici. Bu ilk alternatif, dağıtımda en kısa ve en basit kanalı oluşturmakta ve mal, aracı kullanılmadan direkt olarak tüketiciye ulaştırılmaktadır. Tarımsal mallarda ve bazı tüketim mallarının imalat yerinde, direkt satışında veya kişisel satış ve postayla satış usullerinde görülür. Aracı sayısı bakımından sıfır aşamalı kanaldır ve direkt dağıtım söz konusudur.

1.2.2.Üretici-Perakendeci-Tüketici. Tek satış aracısının bulunduğu bu kanal şeklinde (tipik olarak tüketim mallarında) perakendeci, üretici ile tüketici arasında yer alır. Böyle bir aşamalı dağıtım kanalı tarımsal mallarda ve ev eşyalarında yaygındır.

1.2.3.Üretici-Toptancı-Perakendeci-Tüketici. Bu kanal, tüketim mallarında geleneksel dağıtım kanalıdır. Küçük imalatçılarla küçük perakendeciler için en uygun ve en ekonomik olma niteliğine de sahiptir.

1.2.4.Üretici-Acente (veya Komisyoncu)-Perakendeci-Tüketici. Bazı işletmeler, toptancı yerine acente veya komisyoncu vasıtasıyla perakendecilere, özellikle büyük perakendecilere, ulaşmayı tercih ederler.

1.2.5.Üretici-Acente (veya Komisyoncu)-Toptancı-Perakendeci-Tüketici. Bazı işletmeler küçük perakendecilere ulaşmak için de dördüncü alternatiften farklı olarak, acenteler vasıtasıyla toptancılara; toptancılar vasıtasıyla da perakende pazarına ulaşırlar.⁹

⁹ Mucuk, a.g.e, s.255

1.3 Dağıtım Kanalı Çeşitleri

1.3.1 Doğrudan Dağıtım Kanalları

Üreticinin hiçbir aracı kullanmadan mal veya hizmetleri tüketici veya kullanıcıya ulaştırması söz konusudur. Başka bir deyişle doğrudan dağıtım, üretici ile tüketici arasındaki alım-satım ilişkisinin gerçekleşmesi için taraflardan birinin, dağıtım fonksiyonlarının tümünü veya önemli bir bölümünü üstlenmesiyle gerçekleşir.

Böyle bir dağıtım kanalının oluşması, mal veya hizmetin, üretimin, tüketimin, üretici işletmenin nitelikleri ve tüketicilerin üretim yerine yakınlığına bağlıdır. Bazı koşulların varlığı bu tür dağıtım kanalının oluşmasını kolaylaştırıcı rol oynamaktadır:

- Üretim ve tüketim bölgelerinin yakınlığı,
- Üretim ve tüketim hızının aynı olması,
- Tüketicilerin sayısının sınırlı ve belli bölgelerde yoğunlaşmış olması¹⁰

Doğrudan dağıtımın, üretici işletme yönünden birtakım yararları bulunmaktadır.¹¹

- Üretici, tüketici ile yakın ilişki kurabilmesi nedeniyle pazardaki değişimleri daha iyi izleyebilme olanağına sahip olur; talep değişmelerine göre üretimde ve pazarlama karması unsurlarında gerekli değişiklikleri ve düzeltmeleri yapar.
- Üretici genel olarak, geniş bir hareket serbestisine sahip olur.
- Satış faaliyetleri etkin bir biçimde kontrol edilebilir.
- Olağanüstü bir satış çabası veya teknik hizmet gerektiğinde, üretici bunları kendi satış örgütü ile sağlayıp sağlayamayacağını bilebilir.

¹⁰ Tamer Arpacı ve diğerleri, **Pazarlama**, (Gazi Yayınları, Ankara,1992) s.147

¹¹ Mucuk, **a.g.e.**, s.251

Yukarıda belirtilen yararlarla rağmen dolaylı dağıtımın; yüksek sabit yatırım, geniş depolama olanakları, yüksek finansal güç ve fazla riske katlanma gibi sakıncaları bulunmaktadır.

1.3.2 Dolaylı Dağıtım Kanalları

Dolaylı dağıtımda işletmeler hukuken ve ekonomik yönden bağımsız ticari kuruluşlar aracılığı ile satışlarını yapar ve hizmetlerini sunarlar.¹²

Dağıtım kanalının değişik düzeylerinde yer alan bağımsız ticari kuruluşlar; toptancılar, yarı toptancılar, satış temsilcileri, komisyoncu ve değişik türde perakendecilerdir. Bu kuruluşların sistem içinde hangi ölçüde bulunacağı, dağıtılacak mal veya hizmetlerin özellikleri ile ilgili işletmelerin amaçları kadar başka nedenlere de bağlıdır. Bu nedenler arasında, taşıma, depolama, finans v.s. görevlerin üretici işletmece üstlenilmesinin getireceği maliyetlerin yüksekliği ve böylece üstlenilen riskin önemli boyutlara ulaşması sayılabilir.¹³

Aracıların kullanılması işletmeleri dağıtıma zaman ve kaynak ayırmaktan da kurtarmıştır. Dağıtım kanalı oluşturmak ve yönetmek için gerekli ekibi, stratejisi, finansal kaynağı ve yeterliliği bulunmayan işletmeler, bu eksiklerini kapatmaktan ziyade daha az bir maliyetle aracılarla çalışmayı seçerek kaynak ve zaman tasarrufu sağlayabilmişlerdir. Maliyetlerin düşmesinin yanı sıra, pazarı iyi tanıyan ve kendi dağıtım yollarını kurmuş ve yönetebilen aracılar işletmelere daha verimli bir dağıtım faaliyeti sunmuşlardır.

¹² A. Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama İlkeleri**, (Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi, Trabzon, 1993), s.356

¹³ Arpacı ve diğerleri, **a.g.e.**, s.148

1.3.2.1 Dolaylı Dağıtımın Tercih Edilmesinin Başlıca Nedenleri

Dağıtım kanalları ve kanal üyeleri olarak aracı işletmeler pazarlamanın ve genelde ekonomik hayatın en tartışmalı konularından birini oluştururlar. Zira dağıtım giderleri esasen yüksektir ve dağıtım kanalının gereğinden uzun olması da pazarlama giderlerinin daha da yüksek olmasına yol açar. Üretici işletmeler dağıtım kanalında kendi ara işletmelerini kurarak tüketiciye direkt satış yapabilirler; ama, günümüzde çoğunlukla, özellikle de tüketim mallarında bu yola gitmeyip, aracı işletmelerden yararlanmayı tercih ederler.¹⁴

Üreticilerin satış işlemlerini aracılara devretmeleri veya aracı kullanmaları ürün ve hizmetlerin kime nasıl satıldığı konusundaki kontrol hakkından tamamen veya kısmen caymaları anlamına gelmektedir. Dolayısıyla önemli bir karardır. Aracı kullanmanın başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir:¹⁵

- Aracı kullanmak üreticiler ile alıcılar arasındaki uzaklığı kapattığı gibi dağıtım kanallarındaki ilişki sayısını ve yapılacak işlerin miktarını da azaltır.
- Üretici işletmeler büyük de olsalar, çoğunlukla mallarını doğrudan doğruya nihai tüketiciye yönelen bir dağıtım kanalı sistemini kuracak mali güce sahip değildirler. Zira, depolama, taşıma, finansman vb. fonksiyonları da yüklenmenin maliyetleri ve yaratacağı risk hayli güçlük yaratır.¹⁶
- Üretici işletmenin dağıtım kanalı sisteminde ekonomik olarak çalışabilmesi, onun diğer üreticilerin tamamlayıcı malları için aracı durumuna gelmesini gerekli kılar. Bu yüzden de, mevcut ve yaygın özel dağıtım şebekelerinden yararlanmak çok daha rasyonel bir davranış olur.

¹⁴ Mucuk, a.g.e., s.252

¹⁵ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlke ve Uygulamaları**, (Özel Baskı, İzmir,1991), s.358

¹⁶ Mucuk, a.g.e., s.252

- Aracı işletmelerin kullanılması, bunların temel pazarlama görev ve fonksiyonları açısından üstünlüklerine ve etkinliklerine dayanır. Gerçekten, aracı işletmeler ihtisasları ve pazar deneyimleri, diğer araçlarla ve tüketicilerle olan ilişkileri ve pazarda yerleşmiş olmaları gibi nedenlerle üreticinin kuracağı bir dağıtım kanalı sistemine göre daha fazla başarı şansına sahip olurlar.

1.4. Dağıtım Kanalının Seçimi

Her bir üretici, kanal faaliyetlerini tasarlarırken kendini iki durum arasında bulur. Bazı üreticiler, özel iş kuruluşlarını kanala katmak için güçlük duymazlar. Temel sorun üreticinin istenilen nitelikte araçlar arasından seçim yapmasıdır. Üretici, hangi niteliklerin aracı adaylarının başarılı olacaklarını göstereceği konusunda karar vermelidir. Diğer durum ise; üreticinin kanal alternatifini seçtiği zaman istenen sayıda kaliteli aracıyı sağlamak için çok sıkı çalışmak zorundadır. Üretici öncelikle üstün nitelikli araçlar ile çalışmayı istese de, bazı durumlarda bulabildiği araçlarla çalışmak durumunda kalabilir.

Pazarlama kanalını seçimi esas olarak üç basamağı kapsar. Birinci olarak, işletme pazarlama programındaki amaçları gerçekleştirebilecek ve dağıtım sistemiyle yerine getirilebilecek genel bir kanal seçer. Bundan sonra ikinci olarak, pazarda gerekli olan araçların yoğunluğunu ya da sayısı belirlenir. Sonuncu olarak, yine araçların kullanılacağı varsayımına dayanarak, ürün satın alabilecek işletmeler seçilir ve onlarla günlük çalışmalardan doğan ilişkiler yürütülür.¹⁷

1.4.1 Dağıtım Kanalı Seçiminin Önemi ve Genel İlkeler

Üreticiler, araçlar ve tüketiciler için dağıtım kanalını bir tek eylem kümesi olarak görmek, düşünmek gerekir. Üreticilerin, mallarının dağıtımını yapacak araçların eylemleriyle koordinasyon sağlamalarına büyük ihtiyaç vardır. Herhangi bir dağıtım

¹⁷ Cemalcılar, a.g.e, s.58

sistemi, kurulup işlemeye başladıktan sonra, işletmeler önemli üstünlükler sağlayan kuvvetli bir rekabet aracı durumuna gelir. Dağıtım kanalı, ayrı bir rekabet aracı olarak gelişme gösterir.

Dağıtım kanallarının seçiminde ve yönetiminde önemli yararlar sağlayan bazı genel ilkeler vardır. Bunlar; ¹⁸

- **Dağıtım kanalları, nihai tüketiciden başlayarak geriye doğru üreticiye gelecek şekilde düşünülerek düzenlenmelidir;** çünkü dağıtım kanallarını, tüketicilerin satın alma alışkanlıkları belirleyecektir.
- **Seçilen kanallar işletmenin pazarlama programının amaçlarına uygun olmalıdır.** Eğer yaygın dağıtım amaçlanıyorsa, sadece perakende düzeyinde satış yeterli ve uygun olmayacaktır.
- **Dağıtım kanalları önceden belirlenmiş bir pazar payı sağlayacak şekilde olmalıdır.** Pazar payını daraltıcı nitelikte bir yol izlenmemelidir.
- **Kanallar, bir kanalı kullanmanın diğerinden vazgeçmeyi gerektirmeyecek şekilde esnek olmalıdır.** Üretici işletme toptancılar vasıtasıyla dağıtım yapıyorsa bu onun, doğrudan üreticiden alım yapmak isteyen büyük perakendecilere satış yapmasını engellememelidir.
- **Bir ürünle ilgili dağıtım kanallarındaki bütün işletmeler arasında ileri düzeyde karşılıklı bir bağımlılık mevcut olduğundan, her işletme diğerini destekleme durumundadır;** üretici toptancının, toptancı da perakendecinin iyi çalışması ve başarılı olması ile başarı sağlayabilir.
- **Dağıtım kanalları ve tüm araçlar sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutulmalı ve gerektiği zaman değişiklikler yapılmalıdır.** Aracı kuruluşlar ekonomik ve sosyal bakımdan arzu edilir oldukları ölçüde var olabilirler. Ayrıca rekabet ortamında yeni üstlenecek veya mevcut işleri daha iyi yapacak yeni araçlar ortaya çıkacaktır.

¹⁸ Mucuk, a.g.e, s.256

Uluslararası pazarlamada dağıtım kanalının seçimi ilave bazı karmaşıklıklara neden olmaktadır. Her bir ülkenin zaman içinde oluşmuş ve çok yavaş değişen kendine özgü bir dağıtım sistemi bulunmaktadır.

Kanal sisteminin değişik üyelerinin önemi ülkeden ülkeye değişmektedir. Toptancıların perakendecilere karşı rolü ülkeden ülkeye ve ürüne göre değişiklik göstermektedir. Örneğin İngiltere'de gıda ve içecek perakendeciliğinde sözleşmeli distribütörlerin ürünlerin üreticiden perakendeciye teslim edilmelerinde üstlendikleri rol İspanya, Almanya, Fransa, İtalya gibi diğer Avrupa Birliği ülkelerine kıyasla çok daha önemlidir. Yine, bu ülkelere kıyasla İngiltere'de bakkaliye ürünleri pazarında çok çeşitte perakendecinin egemenliği çok daha kapsamlı ve yaygındır.

Dağıtım kanallarındaki bu ülkeler arası farklılıklar ülkelerin tarihi, gelenekleri, hukuki koşulları ve verimliliğin arkasında yatan ekonomik sebeplere bağlıdır. Bu çerçevede ihracatçıların kanal seçim ve kararlarını her bir ülke pazarındaki mevcut özgün yapıyı göz önünde bulundurarak belirlemeleri gerekmektedir.

Bazı pazarlarda dağıtım sistemi oldukça karmaşık ve takip etmesi zor bir şekilde pek çok katmandan ve fazla sayıda araçtan oluşmaktadır. Buna Japonya güzel bir örnek teşkil etmektedir.

Japon dağıtım sistemi çok sayıda ve çeşitte toptancılık kanallarına sahip olması, yüksek yoğunlukta ve küçük büyüklükte perakendecilerin bulunması ile tanınmaktadır. Ülkenin dağıtım sisteminin bir diğer özelliği ise sistemde diğer ülkelerde bulunmayan çok sayıda kendine özgü geleneksel tüccarların bulunması ve yine geleneksel fiyat ve komisyon uygulamaları bulunmasıdır. Japonya'nın ekonomik ve teknolojik alanda gösterdiği başarıya rağmen ülke, tarihsel geçmişi ve geleneklerine bağlılığı nedeniyle bu antik dağıtım yapısına bağlı kalmıştır. Ülkenin dağıtım ağı Japon firmalar arasındaki geleneksel sıkı bağları da yansıtmaktadır. Alışverişlerde kişisel bağlar ve ilişkiler önemli rol oynamaktadır.

Aynı zamanda Japon yaşam tarzı da ülkenin dağıtım sistemini önemli ölçüde etkilemektedir. Dar alanlarda yaşamak durumunda olan Japonlar, evde depolama olanakları bulunmadığı için haftada bir kaç kez, güvendikleri ve tanıdıkları küçük dükkanlardan alışveriş yapmayı tercih etmektedir. Japon dağıtım sisteminde bazen bir ürün üreticiden tüketiciye ulaşıncaya dek bir düzine acenteden geçebilmektedir.

Diğer bir uç örnek ise gelişmekte olan ülkelerde dağıtım sistemlerinin verimsiz , dağılık ya da eksik olması, bulunmamasıdır. Örneğin Çin ve Hindistan yüz milyonlarca insanın bulunduğu çok büyük pazarlardır. Ancak gerçekte bu pazarlar yetersiz dağıtım sistemi nedeniyle gerçekte sahip oldukları nüfustan çok daha küçük pazarlardır. Firmalar yalnızca bu ülkelerin en zengin şehirlerine karlı satışlarda bulunabilmektedir.

Pazar araştırması yapmak ülke, ürün ve hitap edilen pazar bölümüne en uygun kanal üzerinden tüketiciye ulaşılmasını sağlayacaktır.¹⁹

1.4.2 Dağıtım Kanalının Seçimini Etkileyen Faktörler

Dağıtım kanallarının oluşturulması kararları firmaların karşı karşıya kaldığı en karmaşık ve zorlayıcı kararlar olmuştur. Firmanın kanal seçimi firmanın pazarlama kararlarını doğrudan etkilemektedir. Her bir kanal sistemi değişik bir gelir ve maliyet düzeyi yaratmakta, aynı zamanda farklı bir pazar bölümüne ulaşmaktadır.

Kanal dizaynı firmanın hedef pazar bölümünün ihtiyaçları, firmanın kaynakları (insan, bilgi, ilişkiler, varlıklar) ve hedef pazardaki koşullar ve ürününün özellikleri çerçevesinde belirlenir. Firma daha sonra aracı türleri, aracı sayısı ve her birinin kanaldaki sorumluluğu çerçevesinde başlıca kanal alternatiflerini belirler. Her bir kanal alternatifi ekonomik, kontrol ve esneklik kriterlerine göre değerlendirilmeli ve bu kriterler çerçevesinde firmanın ürünü ve firma kaynakları ile uyumlu kanal seçilmelidir.

¹⁹ Bölüm 5: Acenta/Distribütör Seçimi, kobi.mynet.com/pdf/5acenta_distributor_secimi.pdf, Erişim: 21 Haziran 2009

Ekonomik Olma: Kanal alternatiflerinin karlılığının karşılaştırılmasıdır. Bu, her bir kanalın yapabileceği satışların ve bunların maliyetlerinin karşılaştırılması anlamına gelmektedir.

Kontrol Derecesi: Aracı kullanmak ürünlerin satışı ve promosyonu üzerindeki kontrolün bir kısmını aracıya devretmek anlamına gelmektedir. Ancak bazı araçlar daha fazla kontrole sahiptir. Kontrolün mümkün olduğunca firmada kalması idealdir. Ancak ürün ve ülke koşulları da bazen kontrolün devredilmesini gerektirebilmektedir.

Esneklik: Kanalın mümkün olduğunca esnek olması firmanın ülkedeki, pazar bölümünün zevk ve ihtiyaçlarındaki v.b. değişen koşullara uyum sağlayabilmesi açısından önemlidir.²⁰

Dağıtım kanallarının yapısını etkileyen faktörleri mal, pazar, aracı kuruluşlar ve işletme açısından ele alarak dört grup halinde sınıflandırmak mümkündür.

1.4.2.1 Mal İle İlgili Faktörler

Bunlara malların kendine özgü nitelikleri de denebilir. Çünkü malların şu ya da bu özellikte olmaları dağıtım kanalını farklılaştırmaktadır. Dağıtım kanalı seçilirken mala ilişkin şu nitelikler, dikkate alınmalıdır;

- **Malın Birim Değeri:**

Birim değeri yüksek mallar, birim değeri düşük mallara oranla daha kısa kanaldan tüketicilere ulaştırılmaktadırlar.

- **Malın Biçimi:**

Modaya bağlı mallarla, çabuk bozulabilir mallar, modaya bağlı olmayan ve çabuk bozulmayan mallara göre daha kısa kanaldan dağıtılmalıdırlar.

²⁰ Bölüm 5: Acenta/Distribütör Seçimi, kobi.mynet.com/pdf/5acenta_distributor_secimi.pdf, Erişim: 21 Haziran 2009

- Malın Satış Sonrası Hizmet Gerektirmesi:

Teknik düzeyi yüksek mallarda üretici, satış sonrası montaj, çalıştırma, bakım-onarım gibi hizmetleri yürütmek zorunda kalabilir. Bu durumda, üreticinin tüketiciyle yüz yüze gelmesi yani doğrudan dağıtım kullanması en doğru yoldur.

- Malın Standart Olması:

Standart malların pazarlanmasında normal dağıtım kanalları kullanılır. Kanalın uzun ya da kısa olması önemli değildir.

1.4.2.2. Pazarın Yapısı İle İlgili Faktörler

- Tüketicilerin Sayısı ve Coğrafi Dağılımı:

Eğer tüketicilerin sayısı sınırlı ve coğrafi bakımdan belirli yerlerde toplanmışsa, doğrudan dağıtım kanalından yararlanılabilir. Aksine tüketici sayısı çok ve farklı coğrafi bölgelere dağılmışsa bu durumda aracılardan yararlanılması dolaylı dağıtım kanalı seçilecektir.

- Tüketici Davranışları:

En önemli pazar etmeni tüketici davranışlarıdır. Eğer tüketiciler küçük miktarlarda ve sık sık alım yapıyorlarsa dolaylı kanallar, buna karşılık satın alma sıklığı az ve satın alınan miktar büyük boyutlarda ise doğrudan dağıtım seçilmelidir. Tüketicilerin satın alma alışkanlıkları, kanal düzeyindeki birimlerin seçimini de etkiler. Örneğin; tüketiciler büyük mağazalardan alışveriş etmeyi tercih ediyorsa, perakende düzeyinde büyük mağazalar seçilecektir.

- Rekabetin Durumu:

Dağıtım kanalları belirlenirken rakip işletmelerin kullandıkları kanallar da dikkate alınmalıdır. Müşteriler çoğu kez belirli kanallara alışık olduğundan, rekabetin kullandığı kanallardan yararlanma yoluna gidilmektedir.

1.4.2.3. İşletme İle İlgili Faktörler

- İşletmenin Finansal Gücü:

Finansal gücü yeterli işletmeler, zayıf işletmelere oranla aracı kuruluşlara daha az ihtiyaç duyarlar. Mali bakımdan güçsüz işletmelerin, özgün (orijinal) dağıtım kanalı oluşturmak için gerekli satış örgütlerini kurma, satış şubeleri açma, kredi verme gibi işlemleri gerçekleştirmeleri ne denli zor ise, bu işlemlerin gerçekleştirilmesi, güçlü işletmeler için o denli kolaydır. Demek ki güçlü işletmeler doğrudan dağıtımını zayıflara göre daha kolaylıkla kullanma olanağına sahiptirler. Finansal bakımdan güçsüz işletmeler, mutlaka aracı kullanmak, yani dolaylı dağıtımını benimsemek zorundadırlar.

Bu kanallardan sadece birinci doğrudan, diğer üçü dolaylı dağıtım kanallarındırlar. Dağıtım kanalında yer alan düzeylere göre dağıtım kanalı uzun ya da kısa olur. Burada birinci dağıtım kanalı türü iki düzeyli olduğu için en kısa, dördüncü dağıtım kanalı beş düzeyli olduğu için en uzun dağıtım kanalı, olmaktadır.

İşletmeler yukarıdaki farklı kanallardan bir veya birkaçını, ürettikleri malların sunulacağı pazar ve işletmeye ilişkin etmenleri de dikkate alarak seçerler.

1.4.2.4. Aracılarla İlgili Faktörler

Dağıtım kanalı seçilirken aracılarn bazı nitelikleri de dikkate alınmalıdır. İşletmenin aracılar da aradığı bazı nitelikler vardır. Bunları bilebildiği ölçüde dolaylı dağıtıma başvurabilmektedir.

- Aracıların Sağladığı Hizmet Düzeyi:

Üretici mallarının pazarlanmasında bazı pazarlama işlevlerini kendisi üstlenirken, bir kısmını da aracılarn yerine getirmesini isteyebilir. Bu daha çok, işletmenin ya kendisinin yapamayacağı veya kendince yapılması ekonomik olmayan hizmetlerin aracılarn tarafından yapılmasını istemesi biçiminde ortaya çıkar. Örneğin, depolama, satış sonrası hizmetler gibi. Aracıların, üreticinin yapamadığı hizmetleri yapması veya üreticinin yaptığı hizmetleri daha iyi yapması halinde dolaylı dağıtımdan yararlanılmaktadır.

- Aracıların Üreticilerin Politikalarına Uyabilme Dereceleri:

Üretici işletmenin pazarlama politikaları, istediği aracıyla işbirliği yapmasını önleyebilir. Örneğin, üretici işletmenin fiyat değişmelerine karşı aracılara garanti vermemesi, aracı işletmelerin bir bölümüyle işbirliği yapılmasını olanaksız kılar. Bazen da araçlar imtiyazlı dağıtım isteyebilirler; bu durumda da işbirliği olanağı bulunmaz.

- Maliyet:

Son olarak, kullanılacak alternatif kanallara ilişkin maliyet analizi yapılır. Aracıların sağladıkları hizmet ve maliyetler karşılaştırılır. Bu karşılaştırma mutlaka yapılmalıdır. Maliyetler incelenirken sağlanan hizmet düzeyi dikkate alınmazsa yanlış *karar* verilebilir. Bu nedenle maliyetler hizmet düzeyi ile birlikte ele alınmalıdır. Maliyet analizinin yapılması güç olmakla birlikte bir fikir vermesi ve alternatif kanallardan birinin sağlıklı seçimi açısından oldukça yararlıdır.²¹

Dağıtım kanalının seçiminde dış etkenler de yer tutar. Kanal seçimi, ekonomik koşullar ve yasa gibi çevresel etmenlerden de etkilenir. Ekonomik koşulların kötü olması halinde üreticiler mallarını en son alıcıya en ucuza gelecek biçimde ulaştırmayı ister. Çoğu zaman bunun anlamı daha kısa kanalların kullanılması ve malların en son satış fiyatına eklenen gereksiz hizmetlerden kaçınılması demektir.

Hukuksal düzenlemeler ve kısıtlamalar da kanal seçimini etkiler. Ayrıca istenen niteliklerde aracı birimler bulmak, onları cezbetme imkanları hep çevre faktörlerinin etkisine bağlıdır.

Bu etkenlerin dışında satış çabaları ve fiziksel dağıtım da oldukça önemlidir. Satış çabalarının ve dağıtım kanalının seçimi karşılıklı olarak birbirini etkiler. Kanal kısa olursa, reklam az kişisel satış daha fazla olacaktır. Öte yandan, toptancının satış için gerekli çabayı göstermeyeceğini saptayan üretici işletme, pahalı da olsa, kendi satış gücünü kullanarak satış yapmayı tercih edebilir. Uzun kanallar kullanmak zorunda olan bir işletme tüketicilerde marka simgesi yaratmak için, yoğun reklam kampanyasına girişir ,kişisel satış yöntemini pek kullanmaz.

²¹ Arpacı ve diğerleri, **a.ge.**, s.157

Fiziksel dağıtımda tüccar toptancı araçlar genellikle, taşıma ve depolama gibi fiziksel dağıtım işlevlerini üstlenirler. Yardımcı araçlar ise, bu işlevlerle hemen hiç uğraşmazlar. Bu durumda üretici, söz konusu fiziksel işlevlerin nasıl ve kimin tarafından yapılacağını göz önünde tutarak kanal üyelerini seçer.

Üretici, taşıma işlevini üstüne alarak, perakendeci ile doğrudan ilişkiler kurmayı daha üstün tutabilir. Üretim yerinin ve depoların pazara yakın olması, kısa dağıtım kanallarının seçimine olanak sağlar. Ayrıca, taşıma, yükleme ve boşaltma tekniklerindeki gelişmeler, üretici işletmenin daha büyük ve uzak pazarlara ulaşmasını sağlar.²²

1.4.3 Dağıtımda Birden Çok Kanal Kullanılması

Üretici işletme birbirinden farklı pazarlara ulaşmaya çalışıyorsa birden çok kanaldan yararlanma yoluna gidebilir;

- Aynı malın hem nihai tüketicilere, hem de endüstriyel pazara sunulması,
- Birbirleriyle bağlantılı olmayan mallar üretilmesi,
- Aynı pazara hitap etmekle beraber, alıcının sayısı veya pazarın değişik kısımlarındaki kullanım yoğunluğunun farklı olması halleri birden çok kanaldan yararlanmayı gerekli kılar. Bir gıda maddeleri üreticisi bir yandan büyük gıda pazarlarına direkt satış yaparken; öte yandan, küçük satıcılara toptancılar vasıtasıyla ulaşır. Endüstri makineleri üreten bir işletme de, mamulünü kullananlara direkt satış için kendi satış gücünü kurabilir ve aynı zamanda dağınık yerlerdeki alıcılara da acentelerle ulaşmaya çalışır.

²² Nazan Benli, "Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım", (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1995)

Birden çok kanaldan yararlanma yolunda önemli bir gelişme de şudur: üretici işletmeler, aynı malı aynı pazara sunmak için birbirleriyle rekabet eden çeşitli kanal sistemlerini kullanmaktadır. Örneğin, bir üretici işletme mallarını kendi sahip olduğu perakende satış yerlerinde satabilir ve aynı zamanda bu malları bağımsız dağıtım kanalı üyeleri olan toptancı ve perakendecilerle de aynı pazara sürebilir.(mucuk s.258)

Bir şirket ürünlerini ve hizmetlerini dağıtırken kaç pazarlama kanalı kullanılmalıdır? Kanalların sayısı ne kadar fazla olursa, şirketin pazar kapsamı ve satışlarının artma oranı o kadar büyük olur. Starbucks Coffee Company bu prensibe iyi bir örnektir. Starbucks işe sadece bir kanalla başladı; bu kanal, kadrosu özenle seçilmiş, kazançlı bir şekilde işletilen, şirkete ait dükkânlardı. Daha sonra, Starbucks, diğer buluşma yerlerinde iş yapılması için temsilcilikler verdi: hava alanları, kitapevleri ve kampüsler. Yakın zaman önce şirket, Albertson's fastfood zinciri ile süpermarketlerinde kafeteryalar açmak üzere bir lisans anlaşması imzaladı. Bu yerlerde sadece Starbucks kahve servisi yapılmıyor, kahvenin yanı sıra diğer Starbucks ürünleri de satılıyor. Bir komedyen Starbucks hakkında şöyle bir espri yapmıştı: "Ne kadar hızlı büyüdüklerini bilmiyorum ama daha geçenlerde benim oturma odama bir şube açtılar." Daha fazla sayıda kanal eklenmesi, hızlı büyüme getirir. Ne var ki, yeni pazar kanalları ekleme konusunda en azından iki sorun ortaya çıkabilir.

Birincisi, ürün veya hizmet kalitesi olumsuz etkilenebilir çünkü şirket pazar kapsamına pazar kontrolünü kaybetme pahasına ulaşmıştır. Bir United Airlines uçuşunda servisi yapılan Starbucks kahvenin tadı, bir Starbucks dükkânında hazırlanıp sunulan kahveninki kadar iyi mi? Bütün satıcılar, iki saat zarfında satılmayan Starbucks kahveyi dökmeleri gerektiğini hatırlıyor mu?

İkincisi, şirket dağıtım kanalı çakışması konusunda büyüyen sorunlarla karşılaşabilir. Starbucks satan bazı yerler, şirketin, yakın yerlere yine Starbucks kahve satmaları için temsilcilikler vererek kendi satışlarını bozduğundan şikâyet edebilir. Ya da bazı satış yerlerinin Starbucks kahveyi diğer yerlerden daha ucuza sattığından yakınabilirler. Her iki durumda da, Starbucks, büyümüş bir pazar kapsamına ulaşmış, ama Pazar kontrolünün bir kısmını kaybetmiş olacaktır.

Bunun alternatifi, bir kanala sıkı sıkıya bağlanıp, çok sıkı kontrollerle onu geliştirmektir. Örneğin, Rolex Watch Company, o ünlü saatlerini, çok daha fazla satış noktasına kolayca yerleştirebilir. Bunun yerine şirket, kapsamını, yalnızca birbirinden uzak ve belli seviyede bir mal stoku tutmayı, birtakım sergi modelleri kullanmayı, özel düzeyler yıllık yerel reklam vermeyi kabul eden yüksek profilli mücevheratçılarla sınırlamıştır. Böylece, Rolex, yüksek pazar kontrolü gerçekleştirebilmiştir; kötü hizmet sorunlarıyla veya dağıtım kanalı çakışması sorunlarıyla karşılaşmamaktadır. Ancak, pazar büyümesi daha yavaştır.

Bir şirketin kullandığı pazar kanallarının sayısı ne olursa olsun, verimli bir tedarik sistemi elde edebilmek için şirket bu kanalları bir bütün haline getirmelidir.²³

1.5. Dağıtım Politikaları

Kullanılacak dağıtım kanallarının genel olarak belirlenmesinden sonra üretici işletme, toptancı ve perakendeci düzeyinde kullanacağı aracılardan sayısını belirlemelidir. Dağıtımın yoğunluğunu belirleme çabası için, birbirinden tamamen ayrı olmayan üç yol vardır. Bunlar,²⁴

1.5.1 Yaygın/Yoğun Dağıtım:

Yaygın dağıtımda esas olan, ürünün alıcısının bulunabileceği her yerde satışa sunulmasıdır. Tüketim mallarında özellikle kolayda mallarda üretici işletme, ürünü alıp satabilecek durumda olan her toptancı ve perakendeciye dağıtım yapma yoluna gider. Bu dağıtımda satış noktaları doğrudan veya dolaylı kanal seçimiyle tüketicilere yakınlaştırılmaktadır.

²³ Philip Kotler, **A'dan Z'ye Pazarlama**, (MediaCat Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2005), s.21

²⁴ Nazan Benli, "Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım", (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1995)

Örneğin, kolayda malların dağıtımını yapan bakkal sistemi, böyle bir dolaylı yaygın dağıtımdır. Amaç, bütün pazar bölümlerine veya alt bölümlerine hitap etmektedir.

1.5.2 Seçimli/Selektif Dağıtım:

Belirli bir bölgede sınırlı sayıda toptancı ve perakendeci veya sadece perakendeci kullanma politikasıdır. Ancak birkaç veya daha fazla aracı kullanma yoluna da gidilebilir. Tüketim mallarının beğenmeli mallar ve özellikli mallar çeşitlerinde ve endüstriyel malların yardımcı teçhizat türünde; genel olarak da, tüketicilerin marka tercihinin önem kazandığı mallarda en uygun dağıtım şekli ve politika budur.

Bir işletme, yaygın dağıtım politikasını bir süre uyguladıktan sonra, edindiği tecrübeye göre seçimli dağıtım yoluna gidebilir. Bu taktirde, yaygın dağıtımda kullandığı araçlar arasında eleme yapar ve yüksek masraflara yol açan, siparişleri küçük olan, kredi açılması riskli olan, mal iadesi fazla olan, çeşitli nedenlerle ürünü iyi pazarlamayan satıcı işletmeleri dağıtım kanalından çıkarır. Böylece, satışlar ve karlılık da artacaktır.

1.5.3 Özel veya Tekelci Dağıtım:

Belirli bir pazarda sadece tek toptancı veya perakendeci aracılığıyla ürünün dağıtım politikasıdır. Bazı hallerde üretici işletme ile aracı arasında yapılan tek dağıtıcılık olan tek bayilik anlaşması, aracının o ürüne rakip başka markaları satmasını yasaklar.

Uygulamada sözlü veya yazılı yapılan bu anlaşmalar, çoğu kez karşılıklılık esasına göre yapılır diğer bir deyişle üretici de o bölgede malını başka satıcıya vermemeyi taahhüt eder. Tek dağıtıcılık veya bayilik, yüksek fiyatlı birçok özellikli tüketim mallarında sık sık başvurulan bir uygulamadır.

Aracıların büyük stoklar bulundurması gereken ürün çeşitlerinde; satışla birlikte, kurma, taşıma, çalıştırmaya hazırlama, tamir ve bakım gibi hizmetlere gerek duyulan, üretici işletmenin dağıtım kanalı boyunca fiyat denetimini elinde tutmak istemesi ve ürünle ilgili hizmetleri belirli bir standart düzeyinde tutmak istemesi halinde çok kullanılır.

Özel dağıtım üreticiye, fiyat ve hizmet kalitesi üzerinde denetim sağlama, dağıtım kanalında rakiplere karşı bir ölçüde korunma, tutundurma faaliyetlerini sırf son tüketiciye yöneltebilme gibi yararlar sağlar. Buna karşılık, satıcı sayısının çok az olması gibi bir sakıncası bulunmaktadır.

1.6 Toptancılık

1.6.1.Toptancılık Tanımı

Toptancılık; kendi adına ve başkasının ve/veya kendi hesabına olmak üzere mal satın alarak bunları hiç işlemeyen veya ticari anlamda elden geçirerek başka ticaret işletmelerine, imalatçılara, ticari veya resmi kuruluşlara satan ticaret işletmesi olarak tanımlanabilir.²⁵

Toptancılık fonksiyonu, perakende satış yapmamak kaydıyla, sürekli ve büyük miktarlarda satın alma, stoklama ve profesyonel kullanıcıların (perakendeci, endüstriyel tüketici) tedariklerini düzenli bir şekilde üstlenmeye dayalıdır.²⁶

Toptancı işletmelere "toptancı aracılar" da denir. Toptancıların fonksiyonlarını dağıtım kanalında üreticiler de yapabilirler; ama kendi alanlarında uzmanlaşmış olmalarından ve ölçek ekonomilerinden yararlanmaları sayesinde bunlar, toptancılık görevlerini pek çok üreticiden daha etkili ve verimli şekilde yaparlar.

Toptancılar, pazar koşullarına, sanayi dalının gelenek ve göreneklerine ve işkolunun uygulamalarına bağlı olarak az çok farklarla şu fonksiyonları veya bazılarını yerine getirirler; ihtiyaçları belirleme (öngörme) ve alımları yapma; malları yeniden gruplandırıp kalite ve çeşitli niteliklere göre derecelendirme; stoklama; genellikle kendi

²⁵ Erdoğan Kumcu, "Türkiye'de Toptancılığın Yapısı", **Pazarlama Dergisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını, Yıl 5, Sayı 2, (Haziran 1980), s.12

²⁶ Arpacı ve diğerleri, **a.g.e**, s.159

araçlarıyla ve hızlı bir şekilde malları teslim etme; müşterilere haber, bilgi ve teknik-mali danışmanlık etme; kredi tanıma.²⁷

1.6.2 Toptancıların Sağladığı Yararlar

Perakendeciler Açısından ;

- Müşterilerin gereksinmelerine cevap verecek şekilde iş planlar, danışmanlık yaparlar, satış elemanlarını eğitirler mağaza vitrinlenmesine muhasebe ve stok kontrolüne yardımcı olurlar.
- Perakendecilere yakın yerde stok tutarak (depo) zaman ve yerden tasarruf sağlar.
- İmalâtçıdan büyük miktarda aldıkları için perakendeciye indirim yapabilirler.
- Çabuk taşıma, teslim hizmeti yaparlar.
- Müşterilerine rakiplerin faaliyetleri, yeni ürünler, fiyatlar vb. konular hakkında bilgi iletirler.²⁸
- Perakendeciye kredilendirerek ödemelerinde kolaylık sağlar.²⁹

Üreticiler Açısından;

- Üreticinin satış politikasını yansıtabilirler. Üreticilerden daha çok kişi/kuruluş tanır ve genellikle uzaktaki üreticilerden daha çok güvenilirler.
- Üreticiden büyük miktarda mal alarak onları daha çok üretmeye teşvik ederler.

²⁷ Mehmet Oluç, Dağıtım -Toptancılık, **Pazarlama Dünyası**, Yıl 3, Sayı 16, (Temmuz/Ağustos), s.6

²⁸ Tek, **a.g.e**,s.367

²⁹ Arpacı ve diğerleri, **a.g.e**, s.161

- Üreticilerin doğrudan satış yapmalarından doğacak aşırı uğraşları azaltırlar.
- Üreticilerin satış / pazarlama giderlerini azaltır, düşük bir maliyetle ve güçlü bir satış kadrosuyla çok sayıda perakendeciye ulaşabilirler.
- Üreticilerin stok yükünü ve riskini azaltırlar.
- Tüketici ve perakendeciden geri bildirim sağlarlar.³⁰
- Ulaşımın zor ve perakendeci işletmelerin çok küçük boyutta olduğu en ücra yerlere kadar malların dağıtımını gerçekleştirirler.
- Gerçek anlamda toptancılık faaliyetini yürüten toptancı sürekli olarak pazarı inceler, üreticiye bilgi verir ve onu talep değişikliklerine uygun olarak yönlendirirler.³¹

1.6.3 Toptancılık Çeşitleri

Toptancılar, üreticiye ait olup olmadıklarına, ilgili oldukları malların mülkiyetini üzerlerine alıp almadıklarına, tam veya sınırlı hizmet vermelerine ve ürün hatlarına göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Bu boyutlardan birkaçını birden göz önüne alan ve yaygın kabul gören bir sınıflandırmaya göre toptancılar üç grupta ele alınabilirler.³²

- Tüccar (bağımsız) toptancılar
- Acente ve komisyoncu toptancılar
- Üreticilerin sahip olduğu toptancılar (satış şubeleri ve satış büroları).

1.6.3.1.Tüccar (Bağımsız) Toptancılar

Tüccar toptancılar, malların mülkiyetini üzerine alan, riske katlanan, genellikle malları satın alıp endüstriyel alıcılara tekrar satan bağımsız aracı işletmelerdir. Bunlar; verdikleri hizmetin sınırlı olup olmamasına göre iki ait gruba ayrılabilirler: tam hizmet veren toptancılar; sınırlı (kısıtlı) hizmet veren toptancılar.

³⁰ Tek, **a.g.e**, s.367

³¹ Arpacı ve diğerleri, **a.g.e**, s.160

³² Mucuk, **a.g.e**, s.261

Tam hizmet veren toptancılar, taşıma, teslim, depolama, kredi tanıma, tutun-durmaya yardımcı olma, bilgilendirme, markalama, ambalajlama pazarlama stratejilerinin koordinasyonu gibi hizmetleri, isteyen müşterilerine sunarlar.

Sınırlı hizmet veren toptancılar ise, çeşitli toptancılık hizmetlerinden sadece bir kısmını üstlenirler. Örneğin, malı satarlar ama taşımayı üstlenmezler veya kredi tanımazlar.

Bunların başlıcaları şunlardır; peşin parayla malları alıp, kendi araçlarıyla (daha çok, bakkaliye malları, büro ve elektrik, malzemeleri) perakendecilere pazarlayan "öde-götür toptancıları"; genellikle izledikleri belirli bir yol üzerindeki perakendevi mağazaların ihtiyaçlarını telefonla öğrenip, kapalı kasa kamyonlarıyla, küçük ölçekli olarak bakkal, manav gibi alıcılara hizmet veren "kamyon (ya da araba) toptancıları"; kamyon toptancıları gibi çalışan ama fazladan sattığı malları perakendecinin raflarına yerleştiren "raf toptancıları "; "posta ile sipariş alan toptancılar"; toptancıdan satın alıp küçük perakendecilere mal satan "yarı toptancılar" ve "spot piyasa toptancıları.

1.6.3.2.Acente ve Komisyoncu Toptancılar

Acenteler, malın mülkiyetini üzerlerine almadan, satışın yapılmasına yardımcı olan araçlardır. Bunlar, sözkonusu pazarlama faaliyetlerini bir komisyon karşılığı yaparlar.

Komisyoncular da, malın mülkiyetini üzerlerine almaksızın, satıcılarla araçları bir araya getirirler; finansmana katkıda bulunmazlar.³³

1.6.3.3.Üretici İşletmelerin Sahip Olduğu Toptancılar

Bazen üretici işletmeler kendi malları için çeşitli bölgelerde satış şubeleri veya satış büroları kurarak toptancılık fonksiyonlarını da üstlenebilirler.

³³ Mucuk, a.g.e, s.262

Bunun çeşitli nedenleri arasında, malların bozulabilirliği nedeniyle süratli bir şekilde perakendecilere teslim isteği; takma-kurma ve servis gerektiren şiddetli rekabetin olduğu malların yoğun tutundurma çabasını gerektirmesi nedeniyle üreticinin kendi kanallarıyla dağıtma isteği sayılabilir.

Satış şubeleri, malları stoklar, dağıtımını yapıp malları teslim eder ve siparişlerle ilgili gerekli işlemleri yaparlar. Alıcılarına kredi tanır, tutundurmaya yardımcı olurlar ve diğer bazı hizmetleri sunarlar. Talebin yoğun olduğu bölgelerde açılırlar.

Satış büroları, satışçı bürosu gibi faaliyet gösterirler. Satış şubelerinin aksine stok etme görevleri yoktur: fabrikadan çok uzaklarda açılırlar: acentelere benzer şekilde çalışırlar.

1.7.Perakendecilik

1.7.1.Perakendecilik Tanımı

Dağıtım kanallarında yer alan kurumların tüketiciye en yakın olanı perakende kurumudur. Perakende kurumu alım-satım işlemlerine kendi adına katılarak tüketicilerin belli zaman aralıklarındaki gereksinmelerini karşılayacak satış yapmaktadır.

Perakendecilik, en son kullanıma veya tüketime hazır malları satın alarak, bunları en son tüketiciye veya kullanıcıya satma işlemi olarak tanımlanabilir.³⁴

Perakendecilerin ve dağıtıcıların iki önemli işlevi vardır. Bunlar; bilgi sunmak (fiyatlar, alternatif ürünlerin uygunluğu ve ürün hakkında) ve malları arz etmektir.³⁵

³⁴ Arpacı ve diğerleri, a.g.e, s.164

³⁵ Peter Doyle ,**Değer Temelli Pazarlama,Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri**,Çeviren:Gülfidan Barış (İstanbul:MediaCat-Kapital Medya A.Ş, 2003), s.603

Toptancılıktan farklı olarak perakende kurumları, hizmet verdikleri müşteriye mümkün olabildiği oranda yakın bulunmak zorundadırlar. Perakendeciler küçük miktarlarda mal satmanın yanında, geniş bir mal bileşimi bulundurmak, belli bir satış ve satış sonrası hizmeti yerine getirmek ve ülkemizde olduğu gibi, kredili satışlar yoluyla, finans hizmeti yapmak gibi görevleri de üstlenirler.

Perakende fonksiyonu geleneksel olarak, bağımsız ve farklı satış yöntemlerini uygulayan çeşitli türdeki perakendeci kuruluşlarca sağlanır. Ancak bütünleşme olgusunun, dağıtım sisteminde önemli bir ağırlıkla kendini hissettirmesiyle, bağımsız perakendecilerce oluşturulan kuruluş biçimlerinin bütünleşmiş dağıtım sistemlerinin perakende düzeylerinde de aynen uygulanabilir hale geldiğini unutmamak gerekmektedir.³⁶

1.7.1. Perakendecilik Çeşitleri

Perakende ticaret, dolayısıyla perakendeciler, çeşitli kriterlere göre sınıflandırılabilirler: tüketicilerin satın alma çabasının düzeyine, tüketicilere sağlanan hizmetlere, mamul hatlarına, perakendecilik işlemlerinin yerine ve mülkiyetin kime ait olduğuna göre.³⁷

Satın alma çabasının düzeyine göre :

- Kolayda mallar mağazası
- Beğenmeli mallar mağazası
- Özellikli (spesiyalite) mallar mağazası,

Tüketicilere sağlanan hizmetin düzeyine göre:

- Tam hizmet veren perakendeciler
- Sınırlı (kısıtlı) hizmet veren perakendeciler

³⁶ Arpacı ve diğerleri, **a.g.e**, s.165

³⁷ Mucuk, **a.g.e**, s.263

Perakendecilik işlemlerin yapıldığı yere göre:

- Dükkanlı (mağazalı) perakendeciler
- Dükkansız (mağazasız) perakendeciler

Mülkiyetin kime ait olduğuna göre:

- Bağımsız (tüccar) perakendeci
- Zincirleme mağazalar
- Anlaşmalı dikey pazarlama sistemleri

Perakendecilik işlemlerinin yapıldığı yere göre:

- Mağazalı (Dükkanlı) perakendecilik
- Mağazasız (Dükkansız) perakendecilik şeklindeki ikili ayırımla ele alınarak sırasıyla kısaca gözden geçirilecektir.

1.7.2.1.Mağazalı (Dükkanlı)Perakendecilik

Perakende ticaretin çok büyük bir bölümü, hemen hemen her ülkede irili-ufaklı dükkanlarda yapılır. Dükkansız perakendeciliğin hızlı bir artış gösterdiği ABD'de bile tüm perakende ticaret işlemlerinin % 851 veya % 90'a yakın bir kısmı dükkanlarda yürütülmektedir.

- **Departmanlı Mağaza;** genellikle gıda maddeleri dışındaki tüketim mallarını tek katlı geniş veya çok katlı binalarda, çoğunlukla her katı ayrı reyonlar halinde çalışarak satışa sunan büyük ölçekli perakendeci işletmelerdir.

Daha çok şehirlerin ana ticaret merkezlerinde kurulurlar. Birbirleriyle ilişkili olmayan çok çeşitli malları (mobilya, mutfak ve ev eşyaları,

kadın, erkek, çocuk tekstil vb.) satarlar.³⁸ Bölümlere ayırma, satış geliştirme, kontrol ve servis bakımından yararlıdır.

Sears (A.B.D.), Harrods (İngiltere), Le Printemps (Fransa), YKM (Türkiye).³⁹

- **Zincirleme Mağazalar:** Mülkiyetin kime ait olduğuna göre yapılan perakendecilik sınıflandırmasında yer alan; bir sahiplik altında iki veya daha fazla perakendeci mağazanın yer aldığı işletmeler zinciridir. Bunlarda sahipliğin yanında yönetimde de merkezleşme görülür; satın alma merkezidir.

Zincirleme mağazalar her türlü perakendecilikte görülmekle birlikte, en fazla departmanlı mağazalar, gıda maddeleri mağazaları ve kadın giyim eşyası mağazalarında bu tür örgütlenmeye gidilir. Bunların bağımsız perakende mağazalarına göre büyük avantajları vardır: büyük ölçekli alımlar ve diğer işlemler sayesinde maliyet düşüklüğü, tutundurmada tasarruf, çok uzmanlaşmış personel istihdamı vb.⁴⁰

ABD’de ilk kez A and P ile başlamış 1930’larda hızlanmıştır. Dressman (Hollanda), Kaufhoff (Almanya), Migros (Türkiye)⁴¹

- **Süpermarket:** Başta her türlü gıda maddeleri olmak üzere, temizlik malzemeleri ve kozmetik gibi gıda dışı bir kısım mallarla reçetesiz satılabilen ilaçlar self-servis sistemiyle satan bölümlü mağazadır. Reyonlarda açık vitrin ve sergilemeye önem verilir.

³⁸ Mucuk, a.g.e, s.265

³⁹ Tek, a.g.e, s.376

⁴⁰ Mucuk, a.g.e, s.265

⁴¹ Tek, a.g.e, s.377

Çok çeşitli temel gıda ve ihtiyaç maddelerini büyük ölçekli ve aracısız alımları, yüksek devir hızları vb. sayesinde (düşük kar marjlarıyla) düşük fiyatla satabilmeleri sayesinde gelişmiş ülkelerde bakkaliye dükkanlarının yerini almışlardır.⁴²

Süpermarketler ilk kez ABD’de 1930 yılında Michael King Kullen tarafından açılmıştır. “Süper” isminin de Hollywood yıldızlarının bu işe yatırım yapmalarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Türkiye’de ilk fikir ve uygulama 1955 yılında İstanbul’da Migros Türk ile başlamıştır.⁴³

- **Süper mağaza ve hipermarket:** Diğer büyük mağaza türlerinin aksine Avrupa kökenli olup, 1980’lerde ABD’de de yayılmaya başlamışlardır. Türkiye’ye ilk giren hipermarket Alman “Metro Grosmarket”; ikincisi Fransız firması “Carrefour”un ilk şubesi olup bu ABD’de şube açan ilk hipermarkettir.
- **İndirim mağazaları:** Self-servis sistemiyle çalışan, tanınmış markalı malları sürekli olarak düşük fiyatlarla satmayı ilke olarak benimsemiş perakendecilerdir. Özellikle 1950’lerde ABD’de çok gelişen, 1980’lerde ülkemizde de yer yer görülen indirim mağazaları genellikle şehrin dükkan kiralarnın az olduğu bölgelerinde %20-30 gibi önemli fiyat avantajı sağlar.
- **Alışveriş merkezleri:** Genelde şehir merkezlerinden ve trafik sıkışıklığından uzak, şehir dışında kurulan büyük perakendecilik kurumları tek ve belirli bir plan altında bir araya getirilmiş yan yana dizili çeşitli perakendeci mağazaların oluşturduğu bir gruptur.

⁴² Mucuk, a.g.e, s.265

⁴³ Tek, a.g.e, s.378

- Çoğunlukla bir iki tane ünlü departmanlı mağaza ve süpermarket bulunur. Bunların ün ve prestijinden yararlanıp, müşterileri bu merkeze çekme amaçlanır; merkezde, ayrıca özellikli mal satan küçük perakendeciler, bankalar, pastane, kafeterya, sinema vb. mal ve hizmet işletmeleri bulunur.

1.7.2.2.Mağazasız (Dükkansız) Perakendecilik

Perakende ticaretin çok büyük bir bölümü dükkandan veya mağazalarda yapılırsa da, bir bölümü de dükkandan uzakta yapılır ki, bunlara "dükkânsız perakendecilik" denilir. Dükkânsız perakendecilik gitgide artarken yeni çeşitleri ortaya çıkmaktadır ki, bu da söz konusu artışı hızlandırmaktadır. Birçok çeşidi olmakla birlikte burada kısaca ele alınacak olan başlıca çeşitleri şunlardır: doğrudan satış; tele pazarlama, otomatik makinelerle satış ve doğrudan pazarlama. Kavramlar hayli birbirine yakın olup, bunların birbirine karıştırılmamaları gerekir.

Doğrudan Satış: Perakendecilik açısından doğrudan satış, satışı ile tüketici arasında dükkandan uzakta kişisel temasın sağlanmasıdır. "Kapıdan kapıya satış", "evden eve satış" gibi sözcüklerle de ifade edilen bu satış usulü aslında iki gruba ayrılabilir: kapıdan kapıya satış ve evde-satış partileriyle satış. İlkinde özellikle ev hanımlarına yönelik olarak, telefon, mektup vb. yoldan potansiyel alıcı ile temas kurulur, görüşülür veya ön temas yapmadan potansiyel alıcıyla görüşmeye gidilir.

Evde satış-partileri düzenlenmesi usulünde bir ev sahibesi, komşu veya arkadaşlarını, bir satışıncının katılacağı bir parti düzenleyerek davet eder. Böyle bir dostça atmosferde kendilerine gösteri, demonstrasyon vb. yoluyla satılacak malın yararları, özellikleri ve kullanımı gösterilir. Direkt satış özellikle kozmetik ürünlerinde, temizlik malzemelerinde, belirli tip ev eşyalarında yaygın kullanılır.

Doğrudan satışın en büyük sakıncası, satışı komisyonunun yüksek olmasıdır. Ayrıca, bekar yaşayan kadınlar ile çalışan kadın sayısının artması direkt satış için alıcı bulmayı gitgide zorlaştırmaktadır.

Otomatik Makinelerle Satış: Soğuk meşrubat, sıcak meşrubat, şekerleme ürünleri ve sigara gibi mamullerin otomatik makinelerle (vending machines) satışlarıdır. Son yıllarda bizde de görülmeye başlamıştır.

Doğrudan Pazarlama: Doğrudan pazarlamanın başta gelen çeşitleri, "doğrudan posta", "katalogla pazarlama" ve "tele pazarlama"dır. Ancak özellikle gelişmiş ülkelerde çok hızlı gelişen bir çeşidi olan "elektronik araçlarla pazarlama", "doğrudan cevaplı TV pazarlaması" ile "basılı medya ile pazarlama" da bu kategoride yer alır. Doğrudan pazarlama genel olarak, "dükkansız perakendecilikle çok önemli bir yer tutar; zira bu metot, reklama, telefonla, katalogla, internette vb. yollardan tüketiciyle temas kurulmasına ve dükkana gitmeksizin malların satın alınmasına dayanır.⁴⁴

E-Pazarlama (İnternette Satış): İnternetin yaygınlaşması ve iş hayatında kullanılmaya başlanması ile birçok iş alanı tüketicilerinin de dolaylı yönlendirmesi ile geleneksel yöntemlerin dışına çıkarak interneti de etkin ve önemli bir kanal olarak kullanmaya başladı. "e-business" teriminin de ortaya çıkmasına neden olan bu değişim, elektronik ortamlarda alışverişi de geleneksel yöntemlere göre çok daha popüler hale getirdi.

Pazarlamada internet kullanımının geniş bir kitleye ulaşabilme imkanı, interaktif ilişki kurabilme, maliyetlerin azalması ve zaman tasarrufu gibi bir şirket için büyük önem taşıyan artıları düşünüldüğünde, yoğun kullanımının nedeni de açıklanmış oluyor. İçerisinde milyonlarca kullanıcının bulunduğu bir platform haline gelen internet, şirketler için de çok cazip bir müşteri potansiyeli anlamına geliyor.

⁴⁴ Mucuk, a.g.e, s.268

İnternette pazarlama daha hızlı, daha ucuz ve daha doğru sonuçlar verebilme özelliklerine de sahip. Genel olarak internet üzerinde bir şirket kendisini tanıtabilmek için kendi web sayfaları kaynak olmak üzere, internet reklamlarını, arama motorlarını, tartışma gruplarını veya e-posta gönderim tekniklerini kullanabilir.⁴⁵

1.8. Dağıtım Kanalında Çatışma ve Rekabet

Bütün şirketlerin ürünlerinin dağıtımını için farklı kanal alternatiflerini dikkatle araştırmaları gerekir. Dağıtım kanallarının sayısı ne kadar çok olursa şirketin piyasaya erişimi o kadar geniş olur. Bununla birlikte, iki problem daha var.

Bunlardan birincisi piyasanın kontrolüdür. Satışlarımızı daha çok kanala yaydıkça, kontrol zorlaşır. Bu nedenle, şirketin farklı dağıtım kanallarında belli başlı performans göstergelerini izleyecek kontrol süreçleri geliştirmesi gerekir.

İkinci problem, kanal çatışmasıdır. Örneğin bir şirket aracılar eliyle satış yaparken, internet üzerinden doğrudan satış uygulamasına geçerse, aracılar bundan tedirginlik duyacaklardır. Tedarikçinin e-ticaret satış kanalıyla rekabete girmekten kaçınacaklar ve belki de dağıtımını bırakacaklardır. Hem dolaylı hem de direkt satış yapan firmalar bu problemi bir şekilde çözmek zorundadırlar.⁴⁶

Dağıtım kanalı içindeki hareket esnasında, ürünlerin mülkiyeti çoğunlukla aracı işletmelere geçer ve üretici işletmenin –en azından ürünün fiziksel varlığı- üzerindeki denetimi azalır. Bu kontrol kaybı, geçmişte normal karşılanabilirdi. Nihayetinde üretici, ürününü satmış, parasını almış olurdu; gerisi toptancıyı ya da perakendeciye ilgilendirirdi. Bugün bu durum, özellikle de pazarlama iletişimi açısından, kabul edilebilir bir şey değildir. Ürününüzü toptancıya verdiğiniz andan sonra da üründen sorumlusunuz, çünkü tüketici bunu böyle görmektedir.⁴⁷

⁴⁵ http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020306/429

⁴⁶ Philip Kotler, **Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri**, (Optimist Yayınları, İstanbul, 2007), s.103-104

⁴⁷ Tunçdan Baltacıoğlu Melike Demirbağ Kaplan, **İyi İletişim=İyi Pazarlama**, (MediaCat Kitapları, İstanbul, Mayıs 2009), s.71

Kanal çatışması, bir kanal üyesinin diğer üyeyi kendisinin zararına kazanç elde eden ve onu engellemek ve yıpratmak için hareket eden, bir rakip olarak algılamasıdır. Dağıtım kanallarında çatışma iki veya daha fazla kanal üyesinin en az birer uzlaşmaz nitelikteki ilişki veya yine uzlaşmaz nitelikteki etkileşim biçimiyle birbirine bağlı oldukları tüm durum ve süreçleri anlatmaktadır. Diğer bir deyişle, dağıtım kanalındaki en az iki üyenin;

- Birbiriyle ilişki kurmuş veya birlerini ilişki kurmaya aday olarak algılamış olmaları,
- Birinin davranışlarının diğerinin davranışlarını, sözelimi amacına ulaşmasını açıkça engeller nitelikte olması gerekir.⁴⁸

Kanallarda çıkar çatışmalarının başlıca nedenleri şöyle özetlenebilir: rol ayrılıkları, kaynakların kıtlığı nedeniyle paylaşma konusunda anlaşmazlık, kanal üyelerindeki algılama farklılıkları (çevresel faktörlerin seçme ve yorumlanmasından doğan çatışmalar), kanal üyelerinin birbirlerinden beklenti farklılıkları, saha anlaşmazlıkları ve iletişim güçlükleridir.⁴⁹

Dağıtım kanalında, kanal üyeleri arasında (yatay), bir önceki üye ile (dikey geriye) bir sonraki üyeler (dikey ve ileri) arasında bir rekabet vardır. Bu rekabet, potansiyel menfaatin paylaşımı ve daha fazla pay almaya dönüktür. Tarafların rekabet konusu faktörler üzerinde anlaşamamaları halinde, birbirlerinin davranışlarına kayıtsız kalabilecekleri gibi, kendi kaynaklarını deneyebilir, birbirlerine karşı rekabet edip güçlerine dayanarak çatışabilirler.

Güç, ilgili tarafın fiziki, beşeri ve mali kaynaklarına ve iktisadi olmayan diğer faktörlere dayanarak amacım başarabilme yeteneği ve çatışmayı çözebilme kapasitesidir. Çatışmayı çözebilen dikey rekabette liderlik konumuna erişebilir. Çatışma gizli olabileceği gibi hissedilen veya açık bir biçimde de olabilir.

⁴⁸ Haydar Aksoy, **Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım**, (Yeni Asya Yayınları, İstanbul, 1990), s.25

⁴⁹ Tek, **a.g.e**, s.421

Rekabet, pazar payı egemenliklerinde doğrudan eylemi öngörmediği halde, çatışma; karşı tarafı engellemeyi, etkisiz hale getirmeyi veya tamamen silip ortadan kaldırmayı doğrudan bir eylem şekli olarak öngörmektedir.

Dağıtım kanalının denetimi, pazarlama programının belirlenen amaç ve stratejiler doğrultusunda işleyişini, geçmiş performans ve öngörülen hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak, sapma seviyelerinde iyileştirici ve düzeltici uygulamalara girişmek şeklinde nitelendirilecek olursa, bu anlamda bir denetim bile, bir rekabet ve çatışma nedeni olabilir.

Denetim düzeyi özellikle ayrıcalıklı dağıtımda yoğun bir özellik arz edebilecektir. Dağıtım kanalının denetimi, onun yönetimi anlamına gelmez. Ancak birine istisnai dağıtım haklarının verilmesi halinde özellikle, markanın kalitenin ve yönetim zihniyetinin korunması için denetimde yönetimin ağırlığı artabilmektedir.⁵⁰

⁵⁰ Benli, **a.g.e**, s.57

İKİNCİ BÖLÜM

FRANCHISING SİSTEMİ VE ÖZELLİKLERİ

1.FRANCHISING SİSTEMİ

1.1.Franchising'in Tanımı ve Franchising Terimleri

Giderek yoğunlaşan rekabet ortamında güçlü olabilmek için pazarın her yerindeki tüketicilere ulaşabilmek zorunluluğu, etkili bir dağıtım sistemi geliştirme zorunluluğunu da gündeme getirmektedir. Dağıtım sisteminde sağlanacak başarı, aynı zamanda pazara nüfuz etmede elde edilecek başarı anlamına gelmektedir. Başarılı bir dağıtım sistemi, kanal üyelerinin faaliyetlerini uyumlaştıran, eşgüdüm sağlayan ve böylece önemli düzeyde kaynak tasarrufu sağlayan bir sistem olarak rekabet gücü üzerinde doğrudan belirleyici olabilecek bir faktördür. (Chandra ve Kumar, 2000) Mal ve hizmetlerin üreticisi ya da ana satıcısı konumunda olan işletme ile bu işletmenin adını ve ürünlerini pazarın her yerine taşıyacak olan aday işletme arasındaki ilişkiler, aslında tamamen bir dağıtım sistemi tasarımıdır.

Franchising kavramı ortaçağ döneminde kral ya da bir üst otorite tarafından bireylere belli bir bölgede ticaret yapma hakkının sağlanması anlamında kullanılmıştır. (Preble ve Hoffman, 1994) 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.⁵¹

Türkçe karşılığı ‘imtiyaz’ olan franchise İngilizce bir kelimedir. Fransızca ‘affranchir’ olan verme sözcüğünden türetilen franchisor ise ‘imtiyaz verme’ olarak Türkçe’ye çevrilebilir. Franchising, tüketiciler tarafından tanınmış bir markanın, belli bir birikim sonucu oluşturulmuş bir imajın, belirlenen bir bedel karşılığında ve belli standartlar içinde, bağımsız bir girişimciye kullandırılmasıdır. Ana firmanın, belirli bir coğrafi bölgede ve anlaşmayla belirlenen bir süre için, belirli ayrıcalıkları kullanma hakkını ve yetkisini başka bir firmaya verdiği, yönetim, organizasyon, personel eğitimi ve ürünü tedarik etme hususlarında yardım etmeyi vaat ettiği bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir.

Ulusal Franchising Derneği (UFRAD)’ın tanımına göre franchising;⁵² “ana firmanın üretim veya hizmet alanında denenmiş ve başarılı olmuş ticari ve hizmet markasını, ürünlerin dağıtım ya da hizmeti sunma hakkını belirli süre, şart ve sınırlamalarla yasal ve finansal açıdan tamamen bağımsız olan, bir diğer tarafa verdiği bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir.”

Franchising, franchise-veren (franchisor) ile franchise-alan (franchisee) olarak adlandırılan, birbirinden hukuken bağımsız iki taraf arasında gerçekleştirilen sözleşmeli bir ilişkidir. Franchise-veren, kendi alanında başarılı olmuş, belirli bir kalite standardında, tanınmış bir markadaki ürün ve/veya hizmetin, işletme sisteminin sahibidir.

⁵¹ İnci Varinli, Kahraman Çatı, **Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler**, (Detay Yayınları, Ankara, 2008),s.481

⁵² http://www.franchisedunyasi.com/index.php?option=com_content&task.Erişim 13.07.2009

Franchise-alan, belirli bir süre ve belirli bir bedel karşılığında franchise verenin ticari ve/veya hizmet markasını, bilgi birikimini (know-how), işletme sistemini, diğer sınai ve mülkiyet haklarını kullanma hak ve sorumluluğunu üstlenen bağımsız bir işletmedir.⁵³

Know-How; Franchise-verenin deneyimleri ile elde ettiği, patentli olmayan, gizli, önemli, tanımlanmış pratik bilgilerdir. Malların satışa sunulması, malların işlenmesi, hizmetlerin son kullanıcıya sunulması, müşterilere davranış yöntemleri, işletme ve finans yöntemleri konularında önemli bilgiler içerir. Franchise-alana yarar sağlamalı, onun rakipleri karşısında konumunu güçlendirmeli ve pazara girmesine yardım etmelidir. Know-How tanımı franchise anlaşmasında veya ayrı bir bölgede yapılmış veya uygun herhangi bir şekilde kaydedilmiş olabilir.

Franchising kavramını daha iyi anlayabilmek için bu kavramla ilişkili bir takım sözcükleri de daha geniş kapsamda bilinmesinde fayda vardır. Franchisor, franchisee, franchising fee ve royalty bu kavramlardan bir kaçıdır.

Franchisor; belirli bir başarıya ulaşmış, tüketici tarafından bilinen ve tanınan, kalitesini kanıtlamış bir markanın veya hizmetin sahibidir. Franchisor, karşı taraf ile yaptığı anlaşmada sahip olduğu markanın isim, ürününün satış, dağıtım haklarını veya hizmetin işletilmesi hakkını belirli bir süre ve bedel karşılığında verir. Bunların yanı sıra franchisor, kullanım haklarını verdiği ürün veya hizmet ile ilgili bilgileri, organizasyon gereksinimlerini karşılayacak nitelikte bir planı, işletim sisteminin nasıl kullanılacağı hakkında rehberlik ve destek sağlamak zorundadır.

Franchisee; belirli bir bedel karşılığında franchisor'dan markanın kullanım hakkını devralan ve franchisor'ın belirlediği koşullar altında çalışacağını garantisini veren taraftır. Yapılan anlaşma çerçevesinde franchisee, franchisor'ın belirlediği ilkeler doğrultusunda ürünü satmak yükümlülüğünü üstlenir. Ürünün satışı veya franchise hakları alınan hizmeti, franchisor'ın verdiği bilgilere, yöntemlere ve uygulamalara birebir uymak zorunluluğu altındadır.

⁵³ Rıfat Cebeci, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi,(Ankara,2005)

Franchisee Fee; franchisor'a verdiği marka ve ürün kullanım haklarının, sağladığı bilgi ve desteğin karşılığında ödenmesi gereken başlangıç bedelidir. Franchise fee, verilen ürün veya hizmet doğrultusunda değişebilir ancak franchisor bu bedeli anlaşma ile belirlediğinden ödenmesi her koşulda zorunludur.

Royalty; yapılan franchising anlaşması ile belirlenen lisans bedelidir. Franchisee, franchisor'a yıllık ciro ve kardan, anlaşmayla belirlenen oranlarda yüzde olarak ödemek yükümlülüğündedir. Royalty patentli olan teknolojileri ya da yeni ve çeşitlilik gösteren karmaşık teknik bilgileri teknolojik lisans sözleşmeleri ile satın almanın bedelidir. Bir defa ya da ana firmanın isteğine bağlı olarak franchise alanın işletmesi faaliyete geçtikten sonra yıllık satışların belli bir oranı olarak taksitler halinde ödenir.⁵⁴

Franchising sisteminin amacı, karşılıklı güven ve sürekli iş ilişkisi içerisinde her iki tarafın birbirlerinden yararlanmalarını sağlamaktır (Ulaş, 1999,6). Franchise-alan girişimci, denenmiş ve geniş kabul görmüş bir franchising zincirinin parçası olarak başarısızlık riskini azaltır. Aynı zamanda küçük girişimcilere kendi işinin patronu olma imkanı ile beraber, iş ve gelecek güvencesi sağlaması bu sistemin cazibesini arttırmaktadır.⁵⁵

1.2. Franchising Sisteminin Özellikleri

Franchising ile ilgili olarak yapılan tanımlara genel olarak bakıldığında, franchising sisteminde yer alan temel unsurlar ; sistemin en az iki firma tarafından sürekli bir ticari ilişki için oluşturulması, ayrıcalığı veren ve alan arasında yükümlülük ve sorumlulukları belirleyen ve kanuni bağlayıcılığı olan bir sözleşmenin olması ve ayrıcalığı verenin ayrıcalığı alana göre daha güçlü olmasının yanı sıra ayrıcalığı alanın ayrıcalığı verenin isim ve sözleşmede belirtilen koşulları altında faaliyetlerini sürdürmesi şeklinde sıralanabilir.⁵⁶

⁵⁴ (Halil Sarıaslan, **Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi**, (Ankara, 1994, s.95)

⁵⁵ Sima Nart, "Türkiye'de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma", (K.Ü.Sos.Bil.Ens.Der.,2005),s:124

⁵⁶ Baki Birdoğan, "Bir Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Franchising", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (Cilt:2,Sayı:9 Ocak 1998), s.303.

Franchising sisteminin başlıca özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;⁵⁷

- Franchising, sözleşmeye dayalı bütünleşmiş bir sistem olup franchisorun (franchise verenin) belirli bir marka altında sunduğu ürün yada hizmetin yine kendi kurmuş olduğu bir iş modeline göre franchisee (franchise alan) tarafından dağıtımına imkan yaratmaktadır.
- Franchising, sistemin işleyiş süresi boyunca franchise veren firmaya franchise alan firma üzerinde kontrol yetkisi veren faaliyetler bütünüdür. Franchise verenin sistemin işleyiş sürecinde franchise alan firma üzerindeki kontrolü, imtiyaz verilen işin anlaşma ile belirlenen bir standart ve yöneme göre işletilmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.
- Franchising, franchise veren firmanın franchise alan firmaya yönelik işin kurulması, organizasyon ve yönetim modelinin hazırlanması, pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, personelin eğitilmesi ve bu kapsamda değerlendirilecek diğer işletme faaliyetleri ile ilgili olarak yardımcı ve destek olması konusunda zorunluluk getiren bir özellik taşır. Franchise veren firmanın yardımları daha mikro düzeyde değerlendirildiğinde; satış yerinin seçimi ve dizaynı, araç-gereç ve ekipmanların alım ve satımı, işin yürütülmesine yönelik personelin ve yönetimin eğitimi, reklam ve tanıtım yardımı, standart işletme yöntemlerinin kullanımı, mal ve hizmetlerin merkezi alımı ve finansal yardım şeklinde ele alınabilir.
- Franchising, franchise alan firmanın kendisine sunulan işletme imtiyazına karşılık belirli bir başlangıç franchise ücreti, satışların belirli bir oranını telif (royalty) bedeli ve reklam harcamaları katkı payı bedeli (ihtiyari) şeklinde franchise veren firmaya ödenmesini gerektirir.

⁵⁷ PİRTİNİ, S. ve AKAY, H.; "Bir Pazarlama Yöntemi Olan Franchising Sisteminde Vergi ve Muhasebe Uygulamaları", **Vergi Dünyası Dergisi**, Sayı:189, (Mayıs 1997),s.135.

- Franchising sistemine giren firmalar yeni bir marka yaratarak, araştırma, geliştirme, pazar araştırması, tüketici tercihleri gibi yönetim araştırmaları yapmadan, denenmiş, tecrübeler ile sistemi yakalamış markaların sahibi ile bir franchising sözleşmesi çerçevesinde anlaşarak işe başlama olanağı bulabilmektedirler.
- Franchising idare edilmesi güç olan satış noktaları üzerinde kontrol sağlamanın etkin bir yolunu sağlamıştır.⁵⁸

1.3.Franchising Sisteminin Ana Unsurları

1.3.1 Sistem / Marka

Franchise tanımına uygun bir işletme sahibi olabilmek için öncelikle ortada başarılı bir işletme, uygulanabilirliğı test edilmiş bir sistem, tüketiciler tarafından tanınmiş bir marka olmalıdır. Başarısını kanıtlayan bir işletme, girişimcileri kendisine çekebilir ve franchise olarak satılabilir. Girişimciler, başarılı işletmeleri kendi işletmelerinden daha üstün görüyor ve bu işletmeleri kar edebilecek kadar etkin yönetebileceklerine inanıyorlarsa franchise almak için başvururlar. Yüksek karlılık girişimciler için bir çekim unsurudur çünkü maliyetinden daha fazla kar vadeden işler kendilerine her zaman alıcı bulurlar. Ayrıca, kurulmuş sistemin sorunsuz yürüyor olması girişimciye atılacağı işin kendi başına yapabileceğinden daha verimli çalışılabildiğini kanıtlar.

Böylelikle, bireysel girişimciler risk faktörünü de en aza indirmiş olurlar. Kazançlarını bir başka marka üzerinden sağlamayı tercih eden girişimciler bu sayede bir marka yaratma ve yönetme konularında çaba sarf etmeden bir marka adı ve imtiyazına sahip olmuş olurlar. Uygulanabilirliğı denenmiş ve olumlu bir sonuç alınmış bir sistem ile tanınan bir marka, franchising'in oluşması için gereken temel unsurlardır. Girişimciler bu unsurları inceleyerek franchise alıp almayacaklarına karar verirler.

⁵⁸ "Franchising in the 1990s", **Royal Society of Arts Journal**, (1990), s.545

1.3.2. Disiplin / Destek

Franchise anlaşmaları, anlaşma sahibi tarafları belli sınırlar içinde faaliyet göstermek ve belli sorumlulukları yerine getirmekle yükümlü hale getirir. Anlaşmanın uzun süreli olması, tarafların herhangi bir sorunla karşılaşmamak için anlaşma hükümlerine her durumda uymalarını gerektirir. Başarılı bir işin başarılı bir şekilde uygulanması için bir takım şartlar tamamıyla yerine getirilmeli ve belirli bir bütünlük içinde olmalıdır. Bu nedenle franchise anlaşmaları disiplini esas alır ve sistem uygulamasında herhangi bir değişikliğe izin vermeyecek kesin sınırlar çizer. Franchise'ı alınan bir iş ve marka, dünyanın her yerinde tüketiciler tarafından aynı algılanması gerektiğinden standart olmalıdır. Tüketicinin aynı hizmeti, ürünü ve kaliteyi her franchise noktasında bulması esas olduğundan, katı bir disiplin şart koşulmaktadır.

Franchisor, franchise verdiği girişimciye kendi kurduğu sistemi yönetebilmesi için gerekli bilgi birikimini sağlamak, çalışanların eğitilmesi konusunda destek vermek ve yatırımcılara franchise'ı işletebilmeleri için gerekli diğer doneleri tedarik etmek durumundadır. Bütün bu unsurlar sağlandıktan sonra franchisor, franchise işletmesini denetleme hakkını saklı ve sürekli tutar.

1.3.3. Bedel

Yapılan işi "franchise" olarak adlandırmak için, franchise verenin, franchise alan yatırımcıdan bir bedel alması şarttır.⁵⁹

Önce yada sözleşme akdedildikten kısa bir süre sonra gerçekleşmiş veya henüz gerçekleştirilecek olan hizmetlere karşı genelde bir defalık ücret talep edilir, sürekli hizmetlerden sürekli ücret alınmaktadır.

⁵⁹ (http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021201/9406) Erişim 1 Ağustos 2009

Özel durumlarda ancak pratikte çok nadiren franchise veren firma franchise ücreti talep etmekten vazgeçer. Buna karşılık ise dolaylı bir ücret talep eder, bu da ürün hesaplamasına dahil edilir.

Eğer bir franchise sözleşmesi akdedildikten sonra bir defalık veya bir giriş ücreti kararlaştırılmış ise bunun içerisine aşağıdaki hizmetler dahil edilebilir:

- Know-how- devir/ aktarım
- Franchise veren firmanın sistemine katılarak rekabet avantajlarından faydalanmak
- Donatım için franchise veren firma tarafından gerçekleştirilen hizmetler
- Genelde sistemin planlaması ve yapılandırılmasına ilişkin yüksek olan masraflarına franchise alan firmanın katılması
- Bölge koruması
- El kitaplarının hazırlanması
- Düzeneklere yönelik eşyaların hazırlanması

Sürekli olan franchise ücretleri periyodik olarak alınmaktadır, prensipte aylık ödeme gerçekleştirilir. Sürekli franchise ücreti franchise veren firma tarafından çeşitli şekillerde alınmaktadır: Ya saptanan aylık bir miktar olarak yada yüzdesel olarak net ve brüt satış rakamları üzerinden alınır. Satış rakamlarına katılım sağlandığı zaman net ciro üzerinden yüzde 2-3, yada 4-5 kadarı talep edilir Bununla da franchise veren firmanın masrafı, yani danışma hizmetinin devamını sağlamak, geliştirmek ve Know how devri, sürekli hizmetler karşılanmaktadır. Sürekli ücret aşağıdaki hizmetleri kapsamaktadır:⁶⁰

- Sürekli danışmanlık ve eğitim hizmeti
- Başarı hesapları ve işletmelerin karşılaştırılması
- Piyasa analizleri
- Standart reklam faaliyetleri
- Know-how' un geliştirilmesi
- El kitaplarının yazılması

⁶⁰ <http://www.franchise-net.com.tr/TR/Girisimciler-icin/Franchise-Know-How/Bilmeniz-Gerekenler/Franchising-Esaslar/Franchise-uecretleri-ve-yatrimlar-hakknda-bilmeniz-gerekenler/K657.htm>

1.4.Franchising Sisteminin Tarihi Gelişimi

Tüm dünyada kabul gören bir sistem olan franchising'in temelleri ABD'de bir yüzyıl öncesine kadar dayanıyor. 1863 yılında Singer Dikiş Makineleri şirketinin dağıtım sisteminde yaptığı uygulama bugünkü anlayışına uygun ilk örnek sayılıyor. İlk örnekler arasında 1988'de General Motors'un ve 1902'de ilaç sektöründe Racall'ın uygulamaları da gösterilebilir. Franchising sisteminde asıl patlamanın yaşandığı dönem ise 1950'lerin sonları. Bu dönemde ticaret yapmanın farklı bir yöntemi olarak tanınan franchising 1960'larla birlikte girişimciliğin gelişmesini sağlayan önemli bir araç olmuş. Yıllar itibariyle giderek benimsenen ve yaygınlaşan sistem, ayrı bir uzmanlık alanına gelmiş. Bu gelişmelerin etkisiyle 1960'da franchising sektörünün ilk birliği olan IFA 'Uluslararası Franchise Birliği' (International Franchise Association) kurulmuş.⁶¹

1.4.1.Dünyada Franchising

ABD'de işletmelerin büyüme ve gelişme yönünde kullandıkları en kapsamlı sermaye kaynaklarından biri franchise anlaşmalarıdır. 1972-1986 yılları arasında işletme sistemi franchise'ların sayısı yüzde 65 artarak 317.751'e yükselmiştir. 1986 yılında bu franchise noktalarından ortalama 153 milyar dolar gelir elde edilmiştir.⁶²

Franchising sisteminin doğum yeri olan ABD'de bugün perakende satışların büyük bölümü franchise almış girişimciler tarafından yapılmaktadır. ABD'de tüketicilerin harcadığı paranın %50'si franchising sistemi ile işletilen işletmelere gitmektedir. Oysa bu oran 40 yıl önce, %10 civarındaydı.⁶³

McDonalds bir çok ülkede yaptığı franchising anlaşmaları yoluyla, 119 ülkede faaliyet gösterir hale gelmiştir. Babasının ölümü üzerine, evi geçindirebilmek için annesinin hazırladığı kızarmış tavuk ve taze sebzeyi satan Harland Sanders'ın kurduğu Kentucky

⁶¹ <http://www.kobifinans.com.tr/Erişim> 7 Temmuz 2009

⁶² James A. Brickley, Frederick H. Welsbach, **An Agency Perspective on Franchising**, (Financial Management Association International, New York, 2007)

⁶³ Nart, **a.g.e**, 125

Fried Chicken ilk franchising anlaşmasını 1952 yılında yapmıştır. Şirket, ilk franchising anlaşmasından bugüne pazara nüfuz etme çabaları sonucunda 78 ülkede 10.000 noktada faaliyet göstermektedir.

Günümüzde tüm dünya pazarlarında çeşitli sektörlerde en çok tanınan işletmeler arasında bulunan popüler işletmeler, franchising sisteminin avantajlarını kullanarak global pazarın her yerine ulaşmışlardır. McDonald's, Burger King, Pizza Hut, Starbucks, Hilton, Shell, BP, Toys'r'us, Mothercare, Avis gibi şirketler franchising sisteminin önde gelen tipik örnekleridir.

1990'lardan itibaren franchising ABD pazarında en popüler büyüme stratejisi olmuştur. 2005 yılı itibarıyla ABD'deki satışların %50'si ve İngiltere'deki satışların %30'u franchising zincirlerinde gerçekleşmektedir. ABD pazarında bu oran 40 yıl önce yaklaşık %1 düzeylerinde idi. %1 düzeylerinden %50 düzeylerine ulaşan artış, franchising sisteminin günümüz işletmeleri için fonksiyonelliğini de ortaya koymaktadır.

Uluslar arası Franchise Birliği'nin (IFA) 40 ülkeyi incelediği araştırma sonuçları franchise veren işletme sayısının 20.000 ve franchise alan işletme sayısının da 1.5 milyon civarında olduğunu göstermektedir. Yine aynı araştırmaya göre, franchising sisteminde toplan yıllık ciro 2 trilyon ABD dolarının üzerindedir.

Bu sistem, Kanada, Japonya, Batı Avrupa ve Avustralya'da ekonomik yaşamın önde gelen parçalarından biridir. Meksika, Brezilya, Arjantin, Güney Afrika, Türkiye, Birleşik Arap Emirlikleri, Malezya, Polonya ve Macaristan'da ise gelişme sürecindedir. Çin, Hindistan, Rusya ve diğer Asya ülkelerinde gelişme beklenmektedir.⁶⁴

Avrupa'da ise perakende satışların yaklaşık % 25'i franchising sistemi ile faaliyet gösteren işletmeler tarafından yapılmaktadır. Türkiye'de Franchising sistemi uygulamaları son yıllarda başarılı örnekleri ile ön plana çıkmaktadır. Bu sistemle işletilen firmaların cirosu 2002 yılında 1 milyar \$'a yaklaşmıştır.

⁶⁴ Varinli, Çatı, a.g.e, s.498

Ancak bu ciro, ek Cumhuriyeti, Malezya ve Filipinler' den daha dsktr ve yurt içi hasılamızın ancak % 0,6'sı kadardır.⁶⁵

1.4.2. Türkiye'de Franchising

Türkiye'de 24 Ocak 1980 kararları sonucu bürokratik engellerin kalkmasıyla, Türkiye yabancı yatırımcılar için cazip hale gelmiştir. Ekonominin dışa açılmasıyla Türkiye pazarına giren yabancı firmaların sayısı hızla artmıştır. Yabancı firmalar, kendi marka adlarını, işletme yöntemlerini kullanma haklarını yerel pazar koşullarını daha iyi bilen Türk yatırımcılara franchising olarak vermeye başlamışlardır. Yabancı firmalar, Türkiye'de bir firmaya franchise verme yetkisi vererek ya da kendileri bir şirket kurarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Kendi işini kurmak isteyenler önceleri bayi, acente aarlarken, günümüzde tanınmış bir firmadan franchise alarak kendi işlerinin sahibi olmaya başlamışlardır.

Franchising'in Türkiye'de doğru bir şekilde öğrenilmesi ve gelişmesi, isteyenleri bilgilendirerek ücretsiz danışmanlık yapmak, Türk hukuk sistemi içersindeki yerini bulması için gerekli çalışmaları yapmak, franchising konusunda hatalı uygulamalarda bulunan üyelere karşı yetkili bir yer olarak tarafların uyum içersinde çalışmalarını sağlamak ve franchising'! lke içinde yaymak üzere 1991 yılında İstanbul'da Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) kurulmuştur.⁶⁶

Türkiye'ye özgü koşullar bağlamında değerlendirildiğinde ise, girişimcilik potansiyelinin değerlendirilebilmesi açısından sistem önemli bir fırsat sunmaktadır. Türkiye gibi nüfusu sürekli artan ülkelerde bu nüfusa girişimcilik özelliğinin kazandırılması önde gelen bir zorunluluktur. Nitekim Avrupa Birliği Lizbon Stratejisi, toplumların rekabet gücünün arttırılabilmesi için üç kritik faktörden söz etmektedir.

⁶⁵ Nart, a.g.e, s125

⁶⁶ Cebeci, a.g.e, s.6

Bu faktörler; insana yatırım, yenilikçiliğin teşvik edilmesi ve yenilikçi işletmelerin özellikle de küçük ve orta boy işletmelerin kurulması için elverişli bir ortam yaratılmasıdır. Türkiye'deki koşulların bu bakış açısıyla incelenmesinde TÜSİAD'ın hazırladığı “Türkiye’de Girişimcilik Raporu” (Aralık 2002) ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 2000-2006 dönemi için açıkladığı veriler yol göstericidir.

TÜSİAD'ın raporuna göre, Türkiye, uluslar arası girişimcilik indeksinde 30. sırada bulunmaktadır. Her 100 yetişkin içinde şirket kuran girişimci sayısı esas alınarak hazırlanan endekse göre Türkiye’de 100 yetişkin arasında şirket kuran kişi sayısı 4.6’dır. Bu rakam, örneğin ABD’de 11.7 iken Meksika’da 18.7 düzeyine ulaşmaktadır.⁶⁷

1986 yılında McDonald’s Türkiye pazarına girmiş ve onu Kentucky Fried Chicken ve Wimpy izlemiştir. 1990’lı yıllardan itibaren ekonominin önemli oranda dışa açılması ve Türkiye’nin gösterdiği gelişmeye paralel olarak dünya pazarının önde gelen oyuncuları olan bir çok yabancı işletme isim haklarını ve işletme sistemlerini franchising yoluyla Türk girişimcilerine vermekte ve Türkiye pazarında faaliyet göstermektedir.

Uluslar arası franchising uygulamalarının herhangi bir ülke pazarına girmeleri, ev sahibi ülke işletmelerinin de benzer sistemleri öğrenmeleri sonucunu doğuracaktır. (Welch, 1996) Nitekim ülkemizde de Turyap, Sagra, Hacıoğlu Lahmacun, Mado, Sultanahmet Köftecisi, Bolulu Hasan Usta, Mudo gibi pazarda bilinirlik düzeyi yüksek olan Türk işletmeleri de franchising sistemini kullanarak Türkiye pazarına yayılmaya başlamışlardır.

Hem kaynakların etkin kullanımı meselesi hem de kaynakların kıtlığı sorunu, her ikisi de doğrudan birer rekabet avantajı kaynağı ve rekabet gücünün belirleyicisi olduğundan, franchising sistemi, her iki taraf için de yeni ve üstün bir rekabet gücü yaratma önerisidir. Bu durum hem ülke ekonomisinin iyileşmesi hem de ekonomik hayatın yapıtaşları olan işletmelerin güçlenmesi anlamına gelecektir.

⁶⁷ Varinli-Çatı,a.g.e,s.490

Aynı zamanda franchising sisteminde, kurumsallaşmış işletmeciliğin yerel/bölgesel girişimciler üzerinde pazarın birçok noktasına yayılmasıyla tüketiciler de yüksek standartlara “sürekli bir biçimde” ulaşacaklar, diğer bir ifadeyle “yüksek standartlar” süreklileşerek “standart” hale gelecektir. Sonuçta, franchising sisteminin doğrudan etkilediği bütün taraflar (ekonomik yaşam, franchise veren, franchise alan ve tüketiciler) için ortak menfaatler açığa çıkmaktadır.

Bu sonuç, franchising sisteminin modern pazar koşulları için taşıyacağı büyük potansiyeli ve bu potansiyelin değerlendirilmesinin gerekliliğini bütün açıklığıyla göstermektedir.⁶⁸

1.4.3. Franchising’in Gelişmesine Etki Eden Faktörler

Franchising sisteminin geçirdiği evrim itibariyle günümüzün sosyoekonomik koşullarında gelişimini hızlandıran faktörler şöyle sıralanabilir:

- Üretim temeline dayalı bir ekonomiden hizmet yoğun bir ekonomiye dönüşüm sürecinde, franchising hizmetler sektöründe geniş kullanım alanı bulan bir dağıtım yöntemi olmuştur.
- Tüketici tatmininde kolaylık ve kalite beklentilerinin yükselmesi; aynı kalitede hizmetleri, aynı fiyatlarla, aynı mağaza düzeni ile ve aynı satış modeli ile sunulması franchising sisteminin tüketiciler nezdinde geniş kabul görmesine yol açmıştır.
- Ekonomide uzmanlaşma ve özellikli mal ve hizmet sürümünün artması sonucunda belirli bir iş konusunda uzmanlaşmaya dayanan franchising sistemi bu tür özellikli mal ve hizmet sunan işletmelerin pazara yayılma stratejilerinde tercih edilen bir yöntem olmuştur.
- Gelişmiş ekonomilerde kadın girişimcilerin franchise alma oranlarındaki artış sistemin gelişmesinde ve yaygınlaşmasında etkili olan diğer bir sosyoekonomik faktördür.

⁶⁸ Varinli-Çatı,a.g.e,s.491

- Yerel pazarların doygunluğa ulaşması ve tüketici tercihlerinde homojenleşme eğiliminin ortaya çıkması sonucunda franchising uluslararası pazarlarda uygulama alanı bulmuştur.⁶⁹

1.5. Franchise Sistemi Türleri

Franchising türleri, yer aldığı ülkeye göre ve sunduğu fırsatlar açısından iki gruba ayrılmaktadır. Franchising'i coğrafik sınırlarla belirleyecek olursak, uygulandığı ülke bazında ulusal ve uluslar arası franchising olarak iki dalda incelenmesi gerekir. Sunulan fırsatlar açısından incelendiğinde franchising'i ürün ve marka franchise, master franchising ve işletim sistemi franchising olarak üç kategoride değerlendirilebilir.

1.5.1 Ülkeler Bazında Franchising

1.5.1.1 Ulusal Franchising

Ulusal franchising'de, taraflar arası yapılan franchising anlaşmasının hükümleri belirli bir ülke, şehir ya da bölge içinde yer almaktadır. Franchise alanın faaliyetleri bu bölgelerle kısıtlanmakta ve belirlenmektedir. Anlaşmanın iki tarafın da aynı ülke sınırları içinde yer alması elde edilen gelirlerin ülke içinde kalmasını sağlar. Ulusal franchising için, bütün bir ülkeyi kapsayacak biçimde yalnızca bir tane yetkili franchise seçilmesi mümkün olduğu gibi ülke kendi sınırları içinde bölgelere, şehirlere ayrılarak birden fazla franchise da verilebilir. Bölgeler arası franchising'de geniş bölge imtiyazı verilirken, şehirlerarası franchising'de dar bölge imtiyazı verilir.

Ulusal franchising, bir firma için büyüme stratejisi konumunda incelendiğinde oldukça avantajlıdır. Bir firma franchise vererek farklı büyüme stratejileri izleyebilir. Franchise vererek ülke içinde bir şehirden diğer şehirlere, daha sonra ülke dışında kendi ülkesine benzer ülkelere yayılarak zincirleme coğrafik strateji oluşturulabilir ya da tek bir ürün çeşidi ile başlayıp, ürün çeşitlerini artırarak zincirleme ürün çeşitliliği stratejisi

⁶⁹ http://www.muhasabe.gen.tr/mevzuat/vuk/GenelYazilar/vukmd175_04.htm, Erişim 23 Mayıs 2009

izlenebilir. Firma fazla sayıda şehir ve ülkeyi hedef alarak, hedef pazarını bu doğrultuda geliştirebilir.⁷⁰

1.5.1.2 Uluslararası Franchising

Uluslararası franchising sözleşmesi, franchise alan ve veren tarafların bulunduğu iki farklı ülke arasında yapılmaktadır ve anlaşmanın hükümleri bu tarafları bağlayıcı niteliktedir. Bir işletme faaliyette bulunmak istediği ülkede farklı strateji arayışlarına girebilir. Bu stratejiler şu şekilde sıralanabilir; doğrudan yatırım yapmak, doğrudan bireylere franchise vermek, master franchise vermek, joint venture oluşturmak ve ihracat yapmak.

1.5.2 Fırsatlar Bazında Franchising

1.5.2.1 Ürün ve Marka Franchising

ABD' de üretici ve satıcı arasında bağımsız bir satış ilişkisi şeklinde başlayan 'ürün ve marka franchising'i ise , satış ilişkisi çerçevesinde satıcı firmanın, kendini üretici firma ile özdeşleştirmeye çalışmasını kapsamaktadır. Bu tür franchising esas olarak belirli bir marka ya da ticari unvanın kullanılmasını içermektedir. Ayrıca imtiyazı veren firma karşı taraf üzerinde sevk ve idare dahil, geniş ve sürekli bir denetim hakkına sahip olmaktadır. Bazı basit konularda, franchise alan kuruluş üretim safhasına da girebilmektedir. Otomobil ve kamyon satıcıları, benzin istasyonları, alkolsüz içki üreticileri bu tür franchising' in en tipik örneklerini oluşturmaktadır.⁷¹

ABD Ticaret Departmanının tanımına göre ürün ve marka franchise; franchise alanın, üreticinin adı ve markası altında ürünlerini sattığı, üretici ile satıcı arasında kurulan bağımsız bir satış ilişkisidir. Pazarlanan ürünler genellikle franchise veren firma tarafından üretilir. Franchise alan, ana firmanın markası dışında ürün satamaz ve kendisi de üretimde bulunuyorsa ürettiği ürünlerde üreticinin markasını kullanamaz. Ürünler

⁷⁰ Donn, D. Dears, The New Entrepreneur, **Starting Your Own Business**, (Firts Printing, WDD Corporation, 1993), s.57

⁷¹ Cebeci, **a.g.e**, s.5

üzerinde sadece ana firmanın kararları önemlidir ve ana firma ürünlerinin pazarlanması üzerindeki kontrolü sürdürmek ister.

Türkiye'deki işletmelere daha çok yabancı markaların franchise'ını almaktadırlar. Markaları tanınmış olan firmanın girişimcilere markalarını kullanma hakkını vermeleri ürün ve marka franchising'idir. Markanın korunması, işletme sisteminin korunmasından daha kolay olduğundan, ülkemizde daha çok ürün ve marka franchising'i kullanılmaktadır. Markanın çalınması halinde gerekli kanuni düzenlemeler yapılmıştır. İşletme sisteminin aynen taklit edilmesi veya çalınması halinde ise sistemin hukuken korunmasını sağlayan kanunlar yoktur. Sistemin tüm unsurlarının kanunlarca ayrı ayrı korunması gerekmektedir.⁷²

1.5.2.2. Master Franchise

Ana firma, kendi ülkesi dışında bulunan girişimciye doğrudan franchise verebileceği gibi, bir üçüncü taraf aracılığı ile dolaylı olarak da franchise verebilir. Böyle bir durumda master franchise gündeme gelir. Ana firma kendi ülkesinde veya yabancı ülkede bulunan bir girişimciyle master franchise anlaşması yapar ve belirli bir bölgede kendi adına franchise verme hakkını girişimciye verir. Ana firmanın sözleşme yaptığı franchise alan bu girişimciye "Master Franchisee", bu özel uygulamaya da "Master Franchise" denir.⁷³

Master Franchise Vermek

Ana firma hedef bir ülkede bireylere doğrudan franchise verebileceği gibi, o ülkede franchise verme yetkisini karşı tarafa verebilir. Master franchise denilen bu uygulamada, franchise alan, aldığı franchise'ın kendi ülkesi içindeki dağıtımından sorumlu olur. Kendi alt-franchise'larını bireylere verebilme yetkisini sahip olduğundan, bir franchise zinciri kurabilir. Belirli bir bölgede kendi adına franchise verebilme yetkisine sahip olan girişimci master franchisee olarak adlandırılır.

⁷² Ulaş, **a.g.e**, s.60

⁷³ Cebeci, **a.g.e**, s.5

Kurulacak diğer franchise Őubelerinden, tıpkı ana firmanın doğrudan franchise verdiği durumdaki gibi başlangıç ücreti ve royalty alma hakkına da sahiptir.

Ana firmanın normal franchise verirken elde ettiği kazançlara ortak olan master franchisee aynı zamanda ana firmanın sorumluluklarına da ortak olur. Belirlenen bölge içerisinde verilecek her franchise'ın eğitim, lojistik ve desteklenmesinden sorumlu olan master franchise, gereken desteği sağlamamanın yanı sıra, alt-franchise'ların ana firma tarafından belirlenen kalite standartlarına uygunluğunu da denetlemek ve kontrol altında tutmak zorundadır. Buna ek olarak master franchisee, ana firmadan aldığı işletim sistemini, nasıl uygulanacağını belirten talimatları, franchise verdiği diğer işletmelere iletmekle de yükümlüdür.

Uluslararası platformda master franchise verebilmek için ana firma, kendi ülkesindeki hedef pazarında belirli bir başarıya ulaşmış ve bu başarının sürekliliğini sağlama konusunda yetkin olmalıdır. Kendi pazarında, belirli bir ürün veya hizmetle ilgili başarılı bir işletme sistemi kurmuş olan firmalar, diğer ülkelere açılmak konusu ile ilgilenmeye daha elverişlidir. Başarılı bir sistemi satmak, diğer seçenikle oranla daha olanaklıdır. IŐletme sistemi franchising'ini kendi ülkelerinde başarıyla uygulayan firmalar, standardize edilmiş paketleriyle uluslar arası alana yayılmak için öncelikle kendi pazarlarına en yakın ve benzer olan pazarları seçerler ve ürün, fiyat, yerleşim düzeni, promosyon gibi pazarlama karmalarında küçük düzeltmeler yaparlar.⁷⁴

Büyüme stratejilerinin bir parçası olarak master franchise veren firmalar, böylece hem yeni bir ülkede yatırım yapmanın risklerini azaltmış olurlar hem de doğabilecek hukuki veya politik sorunlardan kaçınabilirler. Yeni bir atılım için yeterli finansal kaynağı ayırması mümkün olmayan başarılı firmalar, mali yükü azaltarak büyüme hedeflerini gerçekleŐtirebilirler. Master franchisee'lerin hedef pazarda daha bilgili ve aktif olması da bu büyüme hedeflerine katkı sağlar ve ana firmayı yeni bir pazar araştırması yapmak gibi ek giderlerden korur.

⁷⁴ Ulaş,a.g.e,s.49

Avantajlarının yanı sıra master franchise vermenin franchise veren için bir takım dezavantajları da söz konusudur. Giderleri azaltmasına rağmen master franchise yöntemi, gelirleri de azaltmaktadır. Master franchisee'nin verdiği her franchise için aldığı başlangıç ücretinin büyük bir kısmını kendine, küçük bir kısmını ise ana firmaya aktarması; ana firmanın franchise üzerinden elde ettiği gelirleri azaltmaktadır. Ayrıca ana firmanın koyduğu ilkelerin uygulanıp uygulanmadığını uluslar arası platformda takip etmesi ve kontrol altında tutması ulusal franchising'e göre daha zordur.

Master franchisee gerekli kontrolleri ve uygulamayı sağlayamadığı takdirde markanın bozulan imajı ana firmayı da olumsuz etkileyebilir. Hedef ülkedeki kalite standardını takip etmeyen master franchisee, ana firmayı uluslar arası pazarda olumsuz bir konumda bırakır ve master franchisee'den çok ana firma bu durumdan zarar görebilir. Bunun için master franchisee verilecek işletmelerin veya kişilerin üstün nitelikli olması, girilecek pazarı iyi tanınması ve alt-franchise'ları takip edebilecek konumunu koruması hayati önem taşır.⁷⁵

1.5.2.3. İşletme Sistemi Franchising

Belli hizmetleri sunan perakendecilerin, işletme sistemini başkalarına öğrettiği, onları sürekli olarak denetlediği, desteklediği ve bunun karşılığında bir bedel aldığı sistemlerdir.

Kullanılan ham ve mamul maddelerin belli kaynaklardan sağlanması, hatta franchise verenden alınması öngörülmüş olsa bile, işletmede verilen hizmetin öne çıktığı sistemler bu kapsama girer.⁷⁶

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

- Franchisor sahip olduğu belirli bir ismin veya markanın kullanılması için franchisee'ye izin verir.

⁷⁵ <http://www.franchisedunyasi.com/index2>, Erişim: 25 Mart 2009

⁷⁶ <http://www.grafikhaber.net/bilgi/franchising.html>, Erişim: 13 Nisan 2009

- Franchisee üzerinde, sözleşme süresince devam eden bir denetim söz konusudur.
- Yine sözleşme boyunca franchisor , franchisee' ye belirli yardım ve hizmetlerde bulunur.
- Bu imtiyaza karşılık bedelin ödeme şekli olan 'royalty'nin miktarı periyodik ödemeler şeklinde tespit edilir.⁷⁷

Franchise veren firma, franchise alana yatırımcıya adını kullanması için izin verir. Franchise alan, franchise verenin ticari markası, işaretleri altında hizmet sunar.

Franchise veren, franchise alanı sürekli denetler. Ürün ve marka franchisinginde, franchise alana daha fazla yönetim özgürlüğü verilirken, işletme sistemi franchisinginde faaliyet daha sıkı kontrol edilir.

İş sistemi franchisingi uygulayan firmalar, giderek yoğunlaşan yerli yabancı rekabet karşısında büyüyerek markalarını korurlar.

Esnafıktan iş adamlığına geçmenin en hızlı yolu franchisingdir.⁷⁸

Burada Franchisee ve Franchisor arasında sadece ürün, servis ve marka alanında değil, bir bütün olarak işletme sistemi içerisinde pazarlama ve üretimle ilgili tüm faaliyetler yer alır. Çok basit bir anlatımla, bu tür franchising "Akıl Satmak" şeklinde tanımlanabilir.

Oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri bu sınıflandırma içerisinde yer alır. Son yıllarda işletme sistemi franchising'inin büyüme hızı diğer franchising'lere göre daha fazladır.⁷⁹

⁷⁷ http://www.turkbusinesscenter.com/bilgimerkezi/franchising_turleri_nelerdir-81-0-0.html, Erişim 17 Nisan 2009

⁷⁸ <http://www.grafikhaber.net/bilgi/franchising.html>, Erişim: 13 Nisan 2009

⁷⁹ http://www.turkbusinesscenter.com/bilgimerkezi/franchising_turleri_nelerdir-81-0-0.html, Erişim: 17 Nisan 2009

Amerikan Ticaret Departmanının tanımına göre işletme sistemi franchising; bağımsız iki firma olan franchise veren ile franchise alan arasındaki işe giriş şeklini, ana firmanın pazarlama stratejisini ve planını, standartlarına uymayı, kalite kontrolünü ve sürekli iki yönlü iletişimi içeren iki yönlü bir satış ilişkisidir. Ana firma, franchise alana ticari markasını, işin nasıl yürütüleceği konusunda kendi pazarlama stratejisi ve planını, eğitim, standardizasyon, yer seçiminde tavsiye, yerleşim yerinin dizaynı, muhasebe sistemi, kalite kontrol, mobilya ve renk düzeninin nasıl olması gerektiğini verir.

Franchise alanın çalışma saatlerine, fiyat politikasına, tedarik kaynaklarına, hizmet kalitesine önem vermesini ister. Yıllara dayanan tecrübelerden yararlanarak bildiklerini franchise alan yatırımcılarla paylaşır. Franchise alanın işletmesinin dekorasyonunun, personel kıyafetlerinin, ürün ve hizmet kalitesinin ana firmayla aynı olmasını ister. İşletme sistemini korumak için franchise alanın faaliyetlerini kontrol eder.

Franchise alan, ana firma tarafından eğitileceğinden tecrübeye ihtiyacı olmaz. Ana firma tarafından belirlenen kuralları takip ederek, işin gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır. İşletme sistem franchisinginde önemli olan bir işin yapılmasında yada bir hizmetin sunulmasında eşi olmayan, kolay taklit edilemeyecek bir yöntem geliştirmektir. Firmalar yada girişimci bireyler, bu geliştirdikleri görüşü başkalarının da kullanabilmesi için franchise verirler. Böylece bir taraftan gelir elde eder, bir taraftan da yatırım yapmadan kendi işlerinin yayılmasını sağlarlar. İşletme sistemi franchisingde ürün ya da hizmet ön planda olabilir.⁸⁰

Franchisor sahip olduğu belirli bir ismin veya markanın kullanılması için franchisee'ye izin verir / Franchisee üzerinde, sözleşme süresince devam eden bir denetim vardır / Sözleşme boyunca franchisor, franchisee'ye belirli yardım ve hizmetlerde bulunur. Bu imtiyaza karşılık bedelin ödeme şekli olan, royalty'nin miktarı periyodik ödemeler şeklinde tespit edilir. Yurtdışına franchise veren şirketler, genellikle tüm ülkeyi tek bir girişimciye master franchising vererek yapar. (Franchisor şirketin bir ülke ya da belli bir bölge için, bir başka kişi ya da şirkete kendisi adına franchise verme yetkisini tanınması).

⁸⁰ Ulaş, a.g.e, s.76

Franchisor şirket, kendi ülkesi dışında tek tek franchise verme yerine master lisansör bulup o ülke içinde franchise verme yetkisini devreder. Bu yetkiyi içeren sözleşmeler, master lisans, bazen birkaç ülkeyi kapsayabilir.⁸¹

Daha çok hizmet ağırlıklı bir ekonomi ve daha çok kadının çalışma hayatında yer alması ile birlikte franchisingde yükselen ve gelişen sektörlerin de dağılımı ve çeşidi farklılaşacaktır. Şu anda görünen o ki çok yakın bir gelecekte Türkiye'de ev ve ofis hizmetleri, bankacılık sektörünün yan hizmetleri, postalama, reklam hizmetleri, paketleme ve taşımacılık, insan kaynakları ve personel seçimi, otomotiv tamir ve bakım hizmetleri, yardım servisleri; özellikle yaşlılara ve özürllülere yönelik hizmetler, sağlık hizmetleri, iletişim ve bilgisayar hizmetleri, tekstil sektörleri Türkiye'nin de içinde bulunduğu sosyal gelişime paralel yükseliş gösterecektir.⁸²

Franchising sisteminde franchise alanın hem işletme sahibi hem de işletmenin yöneticisi olması istenir. Ana firmanın kabul etmesi ve iyi bir iş performansı göstermesi durumunda franchise alan, birden fazla franchise birimine sahip olabilir. Büyük finansal yatırımlarda bulunarak birden fazla satış birimine sahip olan ve satış birimlerinde yönetici istihdam eden franchise alana “çoklu franchisee” denir. Bazı franchising sistemlerinde ürün ve marka franchisingi ile işletme sistemi franchisingi arasında belirgin farklar olmasa da işletme franchisingi daha kapsamlıdır ve nitelikleri sözleşmelerde belirtilir.

Bu tür franchising, üreticinin, daha çok franchise alana malı da birlikte sağladığı bir yöntemdir. Bu sistemin uygulandığı hizmet alanları özellikle oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri veren firmalardır.⁸³

İşletme sistemi franchisinginin satışları son yıllarda ürün ve marka franchisingine göre daha hızlı artmaktadır. ABD’de 1990 yılında franchise satışlar içinde ürün ve marka franchise’in oranı %25.9 iken işletme sistem, franchisingin oranı %74.1’dir.⁸⁴

⁸¹ <http://www.egecan.com.tr/franchising.html>, Erişim 11 Haziran 2009

⁸² <http://www.bayilik.com/franchising.asp>, Erişim 22 Temmuz 2009

⁸³ Müberra Yurdakul, “Franchising Sisteminin Kobilerde Pazarlama İşlevi Bakımından Değerlendirilmesi”, <http://sbe.dpu.edu.tr/8/181.pdf>, Erişim: 22 Temmuz 2009

⁸⁴ “Franchising in the Economy” **International Franchise Association** , (1996)

1.5.2.4 Dönüştürme Franchising

Franchising'in gelişim sürecinde ortaya çıkan bir başka türü ise "değişim yöntemi (conversion franchising)"dir. Değişim yöntemi franchising sistemi, franchise alan konumundaki bağımsız bir işletmecinin franchise veren durumundaki firma ile aynı sektörde yer alması itibariyle sahip olduğu işini franchise verenin ticari isim ve işletmecilik yöntemi altında sürdürmesi ile kurulan bir ticari ilişkidir. Bir başka deyimle, değişim yöntemi franchising sisteminde franchise alan işletmeci tecrübe sahibi olmadığı yeni bir iş kurmakta, sadece var olan işini bir başka franchise veren şirketin ticari ismi ve işletmecilik yöntemi altında devam ettirmektedir.⁸⁵

Franchise ilişkisinin hızla ve yeni gelişen bir türü olan dönüştürme franchising, franchisinge konu olan işle aynı sektöre çalışan, varolan bağımsız bir işin franchise birimine dönüştürülerek ana firmanın markası ve adı altında yürütülmesidir. Ana firma bağımsız, kendi işi olan işadamını kendi kuralları altında çalışmaya ikna eder ve franchise sistemine katar. Ana firma tecrübeli bir işadammının faaliyette buldukları alanı iyi tanımlarından kaynaklanan uzmanlığını, sermayesini kazanırken, girişimci, ünlü bir isim ve işletme sistemiyle, reklam, satın alma, araştırma ve geliştirme gibi avantajlar kazanır. Bağımsız olarak kendilerine ait satış birimlerinde işlerini yürüten tecrübeli kişilerin işlerini dönüştürerek franchisee olarak çalışmak istemelerinin nedenleri, ortak satın almanın ekonomik olması, yaygın bir ticari isim altında reklamın yapılması, düşük maliyetlerle hizmetlerin sağlanmasıdır. Girişimci işini dönüştürürse ana firmanın kalifikasyonlarına, standartlarına, ve uygulama prosedürlerine uygun olarak işi yürütmeyi kabul eder ve belirli ücretler öder. İşini dönüştüren girişimci, daha önceden aynı alanda iş tecrübesine sahip olduğundan, franchise ilişkisinin ilk zamanlarında ana firmanın kontrolüne karşı koyabilir.⁸⁶

Bağımsız bir işletme olarak faaliyette bulunan fakat satışlarında düşüş gözlenen işletmeler için dönüştürme franchising uygun bir yöntemdir.

⁸⁵ http://www.muhasabe.gen.tr/mevzuat/vuk/GenelYazilar/vukmd175_04.htm, Erişim 23 Mayıs 2009

⁸⁶ Ulaş, a.g.e, 129

Ana firma ile franchise anlaşması yapan bu tür işletmeler franchise olarak ana firmanın sağladığı hizmetlerden yararlanabilirler. Dönüştürme franchising'in diğer bir şekli şirketlerin kendi satış birimlerini franchise almak isteyen girişimcileri bularak, franchise birimine dönüştürmeleridir.⁸⁷

1.6. Franchising Sisteminin Tercih Edilmesinin Nedenleri

Her firmanın elbette ilk önceliği kârını artırmak ve büyümek. Bu sistemi benimseyen ve franchisor olmayı tercih eden firmalar da doğal olarak bu amaca uygun hareket ediyor. Franchise alan işletmelerin yapacağı giriş ödentisi gibi ödemeler yeni yatırım yapmaksızın franchisor'un kârını arttırır, en az maliyetle büyüme ve gelişme imkanı sağlar. Sistemin franchisor'a getirdiği diğer avantajlar şöyle sıralanabilir:

- Büyüme ve iş hacminin artması, verimlilik artışını getirir.
- Mal ve hizmetlerin daha fazla satılması franchisor'ın finansal kuruluşlardan kredi bulma imkanını kolaylaştırır.
- Daha hızlı ve selektif bir dağıtım söz konusu olur. Dağıtım sisteminin denetimi ise daha kolaydır.
- Pazar ile ilgili hızlı ve sürekli bilgi akışı sağlanır.⁸⁸

Franchising hızlı bir şekilde gelişen pazarlama kanalı sistemlerinden birisidir. Özellikle hizmetlerin pazarlanmasında acenteler ve brokerler (komisyoncular), elektronik dağıtım kanalları ve franchising kullanılan aracı türleridir. Bunlar içerisinde franchising en yaygın olanıdır.⁸⁹

Franchising dikey entegre pazarlama kanalı sistemlerindedir. Bu sistemler, sistem içinde merkezileştirilmiş güç ve bunun sağladığı kanal liderliği, is bölümü, çatışma yönetimi ve kontrol özelliklerine sahiptir. Dikey entegre sistemler, kanal içindeki araçların sayısını azaltarak maliyetlerin düşmesini sağlamakta, faaliyetlerin koordinasyonunun arttırmakta, stoklama ve diğer maliyetleri azaltmaktadır.

⁸⁷ Ejder Ayanoglu, "Franchising ve Türkiye'deki Uygulaması", **Vergi Dünyası**, Sayı: 176, (Nisan 1996), s.81

⁸⁸ <http://www.kobifinans.com.tr>

⁸⁹ Sevgi Ayse Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, (Eskisehir, 2002), s. 54.

Ayrıca, anlaşmaların oluşturulması, haberleşme zorlukları gibi zaman kaybettirici engelleri ortadan kaldırmaktadır.⁹⁰

1.7. Franchising'in Avantajları ve Dezavantajları

1.7.1 Franchise Alan Açısından Avantajları

•Piyasada tanınmış ve yerleşmiş bir firmanın ismi ile işe başlamak, yatırımcı için sıfırdan başlamaktan daha kolay ve avantajlı olmaktadır. Tek başına işini kurmak isteyen yatırımcıya göre pazara daha kolay girer. İş, franchise olarak verilmeden önce pazarda denenmiş ve başarılı olmuştur.

• Yatırımcı, franchising veren kuruluşun adını kullandığı için yeni iş kurma problemi ve müşteri bulma sorunu olmayacaktır. Ana firmayı adından, markasından, işaret, logo, renkler yada yerleşim düzeninden tanıyan müşteriler İngiltere, Almaya yada Türkiye'deki bir franchise biriminde sunulan ürün yada hizmetin ana firma ile tutarlı olacağına güvenirlir ve franchise alan firmayı tercih ederler.

• Franchisor, marka, işletme ve isim hakkı yanında franchise`ye, eğitim, reklam, tanıtım, malzeme, promosyon gibi konularda da destek sağlamaktadır. Böylece franchise alanın başarısızlık riski azalır.

• Kurulacak işin özelliğine göre mal temin ve ürün çeşidinde sorun yaşamayacaktır.

• Dünya piyasalarındaki yoğun rekabet göz önüne alındığında, bu sistem ile yatırım yapmak, yatırımcılar için daha kolay ve risksiz olmaktadır. Ayrıca, franchise alan, kendi bölgesinde başkalarının faaliyette bulunmalarını engelleyen kanuni maddelerin sözleşmede bulunmasıyla, diğer franchise alanların rekabetine karşı korunur.

⁹⁰ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi** ,(Beta Yayınları, 2000), s. 505.

- Franchise tanınmış bir marka, isim ya da işletme hakkını alırken, ek olarak ulusal ve uluslararası bir standardı da elde etmektedir.

- Ülke ekonomisi açısından franchising sisteminin avantajı, sistem sayesinde yeni ürün ve hizmetler yanında yeni teknolojiler ve iş organizasyonlarının gelmesidir.

- Yatırımcı franchisor'un markasından yararlanmakta, böylece avantaj elde etmektedir. Franchise alan hukuken bağımsız bir iş adamı olarak kendi adına ve hesabına çalıştığından, yöneticilere göre daha iyi motive olur ve azami gayretle çalışır.

- Kurulan işin özelliğine göre mal bedeli ödemelerinde vade açısından bir sıkıntı yaşamayacaktır.

- Franchising verene yapılan ödemeler her zaman için denenmemiş bir işte yapılan hataların bedelinden düşüktür. Bu durumda ise sürekli bir yönetim desteği ile başlangıçta ve işin devamında eğitim vardır.

- Franchising alanın kuracağı firma aynı konuda franchising alan firmalar ile aynı tip dizayn ve dekorasyona sahip olacağından bu konularda kuruluş maliyeti düşecektir. Ayrıca bu açıdan franchising verenin plan ve projelerinden yararlanılacaktır.

- Reklam ve halkla ilişkilerin tek merkezden yönetilmesi franchising alanlar için ayrı bir avantajdır. Franchise alan, bölgesel ve ülke çapında yapılan reklamların ve promosyonun her ikisinden de yararlanır. Reklam kampanyaları ana firma tarafından düzenlenir ve kontrol edilir.⁹¹

Ana firma, ürünlerini veya hizmetlerini geliştirmek, değişen ekonomik koşullar içinde daha iyi rekabet edebilmek için sürekli bir araştırma ve geliştirme programını sürdürürken, franchise alan, masraf yapmadan ve zaman kaybetmeden herhangi bir gelişmeden yararlanır, güncel gelişmelere ayak uydurarak rekabet gücü sağlar.

⁹¹ http://www.pegem.net/kurumsal/konu_detay.aspx?uid=759, Erişim 23 Şubat 2009

Ana firmanın patentini, ticari markasını, ticari sırlarını ve varsa gizli formül yada iş süreçlerini kullanır. Ana firma, elde ettiği bilgileri aylık bültenler halinde franchise verdiği yatırımcılara ulaştırır. Günümüzde tanınmış hamburger zincirleri satışlarını artırmak, yeni menüler oluşturmak üzere, düzenli olarak araştırmalarını sürdürmektedirler.

Franchise alan, faaliyetlerini sürdürürken karşılaştığı problemleri aynı dağıtım ağındaki diğer franchise alanlarla formal ve informal yollarla paylaşır ve diğer franchise alanların tecrübelerinden yararlanır.

Franchising, küçük yatırımcıların piyasada hakim durumda olan büyük şirketlerle rekabet edebilmeleri için iyi bir şanstır. Franchise alan, büyük bir organizasyonun know how'ını alır ve güçlü bir sistemin parçası olur. Sistemde ana firma ile birlikte hareket edildiğinden karşılaşılan risk ve işletmecilik sorunları azalır.⁹²

1.7.2. Franchise Veren Açısından Avantajları

Franchising, franchise veren işletmenin pazar payını, büyük sermaye harcamaları yapmadan genişlettiği, başlangıç maliyetlerinin çabuk geri alındığı ekonomik bir yöntemdir. Franchising sisteminde franchise alan, yeni birimin oluşturulması ve faaliyette bulunması için gerekli sermaye kaynaklarını sisteme giriş ücreti ödeyerek ve yıllık satışlar üzerinden belli bir yüzdeyi ana firmaya vererek sağlar. Böylece ana firma, franchise alan yatırımcıdan aldığı sermayenin büyük bir oranını kendi işini geliştirmek için kullanır.⁹³

Sistem sayesinde ana firma, yeni franchise birimlerinin açılması için gerekli büyük miktardaki sermaye ihtiyacını, şirketin sahipliğini azaltmadan temin eder ve hızla yayılır.

⁹² Ulaş, a.g.e, 137

⁹³ Tony Morden, Business Strategy and Planning, Text and Cases, McGraw Hill Book Company, London, 1993, s.168

Franchise alan finansmanı sağladığından ana firmanın çalışma sermayesi azaltılmaz. İşletme, hisse senetlerinin satışıyla sermayesini artırabilecekken, şirketin sahipliğini azaltmadan uluslar arası alanda franchise vererek yayılmış olur.

Kendi şubelerini açması halinde gereken yatırım, franchise sisteminde tamamen ortadan kalkar. Yalnızca franchise sistemini yürütmek için gereken altyapı yatırımı yapılır. Çoğunlukla franchise verenin mali yapısı ve insan kaynakları kısa sürede çok sayıda şubeyi açmaya uygun olmadığından, franchise tek alternatif olur.

Şubeler açma halinde uzun vadede edilecek olan kar, franchise verme halinde kısa sürede franchise giriş bedeli ile realize edilecektir. Hizmet satan markaların sahipleri, tek işletmeden hareketle franchise veriyorlarsa, alacak oldukları franchise giriş bedeli genellikle dayanılmaz derecede cazip görünmektedir. Tek işletme ile aynı miktarda kar etmeleri hemen hemen imkansızdır.

Franchise verilmesi halinde, franchise kullanım bedeli ödemeleri franchise veren için sürekli ve düzenli bir gelir kaynağı oluşturmaktadır.⁹⁴

Pek çok iş için hızlı yayılma hayati önemdedir. Satın alma gücü artar, reklama başlamak için pazarda bulunmak gerekir, kendi üretimini başlatmak için belli kapasiteyi yakalamak şarttır vb. Bu gibi durumlarda kısa sürede belli sayıda işletme açılırsa iş yürür, az sayıda işletmede kalırsa iş tökezler. Franchise vererek büyümede yönetim ve yatırım yükü dağıtılır, yayılma hızlanır. Şubelerle yayılma için geniş bir kadro, büyük yatırım ve zaman gerekir.

Şubeler açılması halinde, işletmelerin yönetiminde profesyonel kadrolar yer alacak ve yönetim verimliliği düşük kalacaktır. Franchise sisteminde yatırımcı ve işletmeci aynı kişi olduğundan, tüm gücünü, aklını ve emeğini işine verecektir. İşletme verimi artacak, müşteriler memnun kalacak, marka imajı güçlenecektir.

⁹⁴ http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=19025, Erişim 22 Mayıs 2009

Bir veya bir kaç işletmesi olan marka sahibi, şubeler açma yoluyla bazı pazarlara hiç bir zaman giremez. Uzakta olan bölgeler, reklamının ulaşamadığı alanlar, kendi içine kapalı alıcı grupları buna örnektir. Bu pazarlarda eğer söz konusu ürün veya hizmete ihtiyaç varsa, marka sahibinin girmemesi halinde mutlak bir başkası girecek, hatta onu taklit edecektir. Franchise verilerek hem taklit önlenmiş, hem ilave gelir sağlanmış olur.

Tüketici, birçok yerde aynı markalı mağazayı görünce olumlu etkilenmekte, markaya saygı duyar, ürüne değer verir. Marka imajı, zincir işletmelerle güçlenir. Örneğin İstanbul'da bir kaç şube açan her marka dikkat çeker ve geniş kitlelerce kısa sürede tanınır. Bu özellik esasen franchise sistemine has bir durum değildir. Bayi ve şube zincirleri de aynı güçten yararlanır. Fakat franchising'da bu güç en iyi şekilde kullanılır.⁹⁵

Kendine güvenen ve iddialı her işletme, en çok kazanabilmek için en iyi yerde bulunmak ister. Hava parası ile birlikte düşünüldüğünde, marka sahibinin veya ondan franchise alan kişinin yatırımı kendini kurtarmayabilir. Oysa franchising sistemini oturtmuş, karlı bir işletme, iyi yerde dükkanı olup da mevcut işi az kar eden işletmecilere franchise verebilir. Benzer şekilde, mal sahibi olup da, kiradaki mülkünü kendi işletmek isteyen kişiler, franchise almaya yatkındır. Bu şekilde parayla sahip olunamayacak noktalarda franchise vererek yerleşmek mümkün olur. Bu gibi durumlarda, yeri iyi olsa bile, işi yürütemeyecek işletmeciye franchise verilmemelidir.

Franchise veren, yaptığı anlaşmalarla franchise alanlara belli sürelerle haklar verirken, bir anlamda kendi geleceğini de garantiye almaktadır. Franchise alanların ileride yaşayacağı sorunlar, sistemin zorlanacağı noktalar, gelecek rakipler, pazarın daralması, işlerin azalması, sistemin az karlı hale gelmesi vb. gibi olumsuz gelişmeler franchise vereni etkilemeyecektir.

Uzun süreli yapılmış franchise anlaşmaları ile sağlam, güvenilir ve sınıksız bağlı satış noktaları kazanılmış olur.

⁹⁵ http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021203/9563, Erişim: 13 Mart 2009

Diğer yandan, franchise anlaşmaları genellikle franchise vereni daha çok korumaktadır. Sorun çıkaran veya sisteme zarar veren franchise alanlar olursa, anlaşmaya dayanarak kolayca tasfiye edilebilirler.⁹⁶

Franchise sistemlerde alınan malzeme ve ürünler sınırlı, teslim adresleri belli, ihtiyaç duyulan miktarlar düzenlidir. Bu durum göz önüne alınarak kurulacak düzenli dağıtım sistemi, muhakkak ki bağımsız işletmelerin her birinin tek tek malzemelerini temin etmesinden çok daha verimli çalışacaktır. Dolayısıyla franchise veren açısından dağıtımla gelen bir verimlilik avantajı söz konusudur.

Franchise sistemi kurulduğunda, tüketici ile temas eden perakendeciler yakın takibe alınır. İşletmelerdeki şikayet kutuları, merkezdeki müşteri şikayet hattı, yaptırılan anketler, işletmelerde yapılan denetimler vb. ile tüketicinin nabzı kolayca tutulabilir. Bu sayede müşteri isteklerine göre ürün ve hizmetler farklılaştırılır, gereken denemeler sınırlı sayıda işletmede yapılabilir.

Franchise veren, satış noktaları üzerinde denetim gücüne sahiptir. Dilediğinde her birinin en ince hesaplarına kadar araştırma imkanı vardır.

Franchise verenini kurduğu sistemin değeri franchise alanların sayılarını artmasıyla artar. Franchise alanın sunduğu satış sonrası hizmetler, reklamlar, müşteri hizmetleri markanın değerini yükseltir. Başkalarının iyi ve dürüst çalışmalarıyla franchise veren firmanın kazancı artar ve zincir büyüyerek daha çok tanınır.⁹⁷

Franchise verenin gelirleri, franchise alanın sisteme katılmak için ödediği bir başlangıç ücreti, sürekli ödenen royalty'ler, kira gelirleri, tedarik edilen ürün ve malzemelerin ücretleri ve reklam bedellerinde oluşur. Franchise verenin gelirleri, sözleşmeye konulabilen belirli girdilerin kendisinden veya kendi belirlediği üçüncü kişilerden alınması şartına göre daha fazla olur.

⁹⁶ http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=19025, Erişim 22 Mayıs 2009

⁹⁷ http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021203/9563, Erişim: 13 Mart 2009

Franchising sisteminde franchise alanlar kendi işlerinin başında çalıştıklarından yönetici bulmak gerekmebilir. Ana firmanın aydınlatma, havalandırma, ısıtma, bina, inşaat gibi genel giderleri, personel, kira ve idare giderleri, pazarlama maliyetleri azaltılır. Franchise alan yatırımcılar kendi işletme giderlerini üstlenirler ve kendi personellerini temin ederler. Şirketin kendilerine ait satış birimlerinde ise iş gücü, genel giderler, sigorta, personel yönetimi, iş gücü eğitimi gibi birçok farklı yerin maliyetinin karşılanması gerekir.⁹⁸

Franchise veren, franchise alana yetki devrettiğinden çok fazla yönetim problemleriyle karşılaşmaz ve günlük faaliyetlere müdahale etmez.

Ana firmanın büyük firmalarla rekabet gücü artar. Franchise zincirinde yer alan işletmelerin hepsi için büyük miktarlarda alımda bulunduğundan tedarikçilerle pazarlık gücünden yararlanarak miktar indirimlerinden ve daha iyi ödeme koşullarından yararlanır.

Franchise alan işletmeler, ürün veya hizmetler taklit edilmeden önce satış yaptıklarından taklit önlenmiş olur.⁹⁹

1.7.3. Tüketici Açısından Avantajları

Franchising sistemi, ana firmanın kalite ve standartlarını aynen sürdüren franchise birimlerinin sayılarının artmasıyla, ürün ve hizmetlerde kalite ve teknoloji düzeyinin yükselmesini sağlar. Tüketiciler tanınmış bir isme sahip olan ana firmaya güvendiklerinden her franchise biriminde, ana firmayla aynı kalite ve standartta ürün veya hizmet sunulması beklentisinde olurlar.

⁹⁸ Scott A.Shane, "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors", **The Academy of Management Journal**, vol: 39, number: 1, February 1996, s.219

⁹⁹ Osman Bilge, "Franchising ve Hizmet Sektörü", **Dünya Dergisi**, (9 Eylül 1994)

Tüketicinin gözünde belirli bir imajı olan ana firmanın yapacağı reklam programları sonucunda, tüketicinin diğer franchise alan işletmelere olan güveni artar. Belirli standartlarda ve kalitede olan ürün veya hizmetlerle tüketici korunur.

Franchising sisteminde ürünler markalı, ambalajlı olduğundan tüketicilerin aldatılması önlenir. Fiyatlar her franchise biriminde aşağı yukarı aynı olduğundan tüketiciler aldatılma riskiyle karşılaşmazlar. Franchise alanlardan bazıları ana firmanın belirlediği fiyatlarda belli sınırları aşmamak üzere pazara göre farklılık yapabilirler.

Franchising sisteminde ana firma, franchise alan yatırımcıya ve personeline eğitim verir. Böylece müşteriye nasıl davranması gerektiğini bilen personel kaliteli, güvenilir ve tutarlı hizmeti insanlara sunar.

Franchising tüketicilere yer, zaman, mülkiyet faydaları sağlar. Tüketiciler, uluslar arası alanda ünlü olan, kaliteli, yeni ürün veya hizmete taklit edilmeden ulaşırlar. Franchise alanlar tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını ana firmaya zamanında ileterek, tüketicilerin sorunlarının çözülmesine yardımcı olurlar. Ürün veya hizmetin kalitesi ve standardı yüksek olduğundan, diğer firmalar ürettikleri ürünleri veya sundukları hizmetin kalite ve standardını artırmaya çalışırlar.¹⁰⁰

1.7.4. Franchise Alan Açısından Dezavantajları

Franchise alan, genellikle sisteme girebilmek için bir franchise giriş bedeli ödemek zorunda kalmaktadır. Bunun yanı sıra, franchise işletmeler belli teknolojileri kullanan, belli kalitede üretim yapan, belli standartlara uyan yerler olduklarından, bağımsız bir işletmecinin belki de seçmeyeceği kadar pahalı malzeme ve ekipman kullanmaktadırlar. Bu nedenle benzeri işi yapmak için gereken miktardan biraz fazla yatırım yapılması söz konusu olabilmektedir.

Franchise alan, kendi masrafları dışında çoğunlukla franchise verene de bir miktar franchise kullanım bedeli ödemek zorunda kalmaktadır.

¹⁰⁰ Ulaş, a.g.e, s.103

Bu miktar genellikle ciro üzerinden alınmakta ve hizmet satanlarda yüzde 4-8, ürün- marka satanlarda yüzde 0-3 arasında değişmektedir. Bunlara ek olarak yüzde 2-5 arasında reklam fonu ödemeleri de gelmektedir.

Franchise işletmeler, belli kurallara uydukları ve vergilerini düzenli verdikleri için, benzeri işi yapan bağımsız rakiplerine göre giderleri daha yüksektir.

Bazı yatırımcılar, işlerini bildikleri gibi yapmaya büyük değer verirler. Yapılanın doğru veya yanlış olması değil, onların kararı olması onlar için en önemli unsurdur. Bu gibi yatırımcıların franchise almaları halinde kendilerini sürekli baskı altında hissetmeleri, kuralların yanlışlarını yakalamaya ve kuralların dışına çıkmaya çabalamaları kaçınılmazdır.

Küçük işletmecinin “kendi işinin patronu” olduğu ifadesi sık kullanılmakta ve yanlış anlamalara yol açmaktadır. Başkasının işinde çalışırken sıkılınca başından attığı müşterilerin, kendi işinde her kapisini çekmek zorunda kalmaktadır. Kendi işini yapmayı, istediği gibi davranma, istediği zaman çalışma, sıkıldığı zaman bırakma olarak gören kişilerin, franchising sistemini “çok katı” bulması kaçınılmazdır.¹⁰¹

Franchising sisteminin, franchise alan açısından önemli bir diğer dezavantajı, franchise alanın hukuken bağımsız bir işletme olmasına rağmen ana firma tarafından sürekli denetlenerek kontrol edilmesidir. İşletmenin ticari faaliyetler performansının tespit ve değerlendirilmesi için çeşitli işletme bilgilerini ve mali tablalarının devamlı takip edilmesi ve üçüncü şahıslar tarafından incelenmesi franchise alan açısından sıkıntı verici bir durumdur.

Franchise sözleşmesine göre bir çok prosedürü takip etmesi gereken franchise alan bağımsızlığının bir kısmını bu yükümlülükler altında kaybetmektedir. Kontrollerin nasıl yapılacağı ana firma tarafından belirlenir. Franchise veren bir müşteri gibi franchise alanın işletmesine gelebilir, durumu inceleyebilir. Franchise alan, denetime dikkat ederek maliyetleri, yıllık satışları ve geliri hakkında ana firmaya sürekli rapor vermelidir.

¹⁰¹ http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=19031, Erişim: 27 Nisan 2009

Franchise alanların çoğu ana firmanın denetim gereksiz bulurlar ve sistemini öğrendikten sonra, ana firmanın yardımına ihtiyaçları kalmadığını düşünürler. Bütün franchise birimlerinin aynı olması ve standardizasyonun sağlanarak sistemin bütünleşik yapısının korunması açısından düzenli kontrol ve denetimler önem taşımaktadır.¹⁰²

Franchise alanlar, standardizasyonun bozulmaması gereği kendi bölgelerinde sattıkları ürünlerin içeriğinde değişiklik yapamazlar. Tüm ürün çeşitlerinin yapılışı, franchise zincirindeki her işletmede aynı olmak zorundadır. Sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini, biçimini ve içeriğini sabit ve gizli tutmak, bunların haricinde başka bir biçimde, içerikte ve kalitede mal ve hizmet sunmamak franchise alanın yükümlülüğüdür. Hangi ürünlerin satılacağı önceden belirlenmiştir, bununla birlikte ürünlerin baları franchise alanın müşterileri tarafından talep edilmeyebilir ya da başka ürünlere talep olabilir.

Franchise alan, müşterilerden gelen talebi ana firmaya iletir ama sözleşme gereği farklı ürünler satamaz. Ana firmanın, kendisinden franchise alanların kalite standartlarını sürdürmelerine dikkat etmesi hakkı vardır.

Franchise alan, işletmesindeki her türlü iş akışını öngörüldüğü gibi yapmaya çalışır, kendinden bir şey katmazsa, yaratıcılığını kaybetmesi kaçınılmazdır. Franchise alanların bir kısmında, kişilik özelliklerine bağlı olarak, bu durum yaşanmaktadır. Aslında franchise sistemleri yaratıcılığı yok etmemesi, tersine özendirilmesi bu yararlanması gerekir. Örneğin bir franchise alan yeni bir fikirle geldiğinde franchise veren bu fikri değerlendirir, uygulatır, başarılı bulursa tüm sisteme yayar. Yaratıcılığın yok olduğu saptaması, yaratıcılığı olmayan franchise alanlar ve sistemini iyi çalıştırmayan franchise verenlere has bir durumdur.

Franchise anlaşmaları, genellikle franchise veren tarafından uzun uğraşlar sonucu hazırlanmış ve franchise vereni koruyan anlaşmalardır. Sistemin standartlarının korunabilmesi ve kötü niyetli franchise alanların marka imajını zedelemelerini engellemek için bu durum makul karşılanabilir.

¹⁰² Ulaş, a.g.e, s.105

Ender olarak franchise verenin kötü niyetli olması halinde, franchise alan ciddi zararlara uğrayabilmektedir. Anlaşmaya dayanarak yüksek fiyatla mal satışı, satılmayan stokların franchise alana devredilmesi, sudan bahanelerle anlaşmanın sona erdirilmesi, çok yakınına aynı marka ile yeni ve büyük bir franchise daha verilmesi yaşanabilir.¹⁰³ Ana firmanın yada franchise ağındaki diğer franchise alanlardan herhangi birinin sonradan itibar kaybetmesi, kötü tanınarak başarısız olması işinde başarılı olan diğer franchise zincirlerini de olumsuz etkiler.¹⁰⁴

¹⁰³ http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021203/9424, Erişim 27 Nisan 2009

¹⁰⁴ Ulaş, **a.g.e**, s.107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR DAĞITIM KANALI OLARAK FRANCHISING SİSTEMİ VE DAILY FRESH İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

1.UYGULAMANIN KONUSU

Hızla artan rekabet ortamında güçlü olabilmek için pazarın her yerindeki tüketiciye ulaşabilme gerekliliği, etkili bir dağıtım kanalı stratejisi geliştirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Rekabet gücü üzerinde doğrudan etkisi olan başarılı bir dağıtım sistemi, pazara nüfuz etmede ve kaynak tasarrufu sağlamada etkili bir faktör olarak dikkat çekmektedir.

Pazarları birbirinden ayıran fiziki sınırların kalktığı küresel rekabet ortamında, franchising sistemi hem franchise alan hem de franchise veren işletmeler için rekabet gücü yaratmayı hedeflemektedir.

Uygulamada Türkiye’de son zamanlarda oldukça rağbet gören işletme franchising türüne örnek olan “bardakta mısır” konsepti tüm yönleriyle ele alınmaya çalışılmıştır. Daily Fresh İşletmesi’nin Türkiye Master Franchisor’u olan Taze Mısır Gıda Dış. Tic. Ltd. Şti.’nin yetkilisiyle derinlemesine görüşülmüştür.

2.UYGULAMANIN ÖNEMİ

Bir yandan rekabet faktörü, diğer yandan tüketicilerin niteliklerinde ve taleplerinde meydana gelen değişimler, pazarda başarılı olmak için yeni yollar geliştirmeyi gerektirmektedir. Kültür düzeyi yükselen tüketiciler daha yüksek standartlı mal ve hizmetleri talep etmekte ve bunlara kolayca ulaşmak istemektedirler.

Franchising sisteminin, sürekli değişen ve gelişen pazar koşullarında pazarda başarı sağlamadaki önemi büyüktür. Türkiye’de özellikle 1980’lerden sonra hızla gelişen franchising sistemi yeni girişimcileri destekleyerek bir taraftan ekonomik hayatın canlanmasını sağlamakta diğer tarafta yeni pazar fırsatları için olanaklar sunmaktadır.

3.UYGULAMANIN AMACI

Bu uygulamanın amacı , dağıtım kanallarının yapısal ve işlevsel yönleri çerçevesinde franchising sistemini incelemek ve bir uygulama üzerinde bu sistemin işleyişini, avantajlarını, sınırlarını ve eksikliklerini tespit etmek ve tanımlanmaktadır.

4.UYGULAMADA KULLANILAN YÖNTEM

Bu uygulamada yüz yüze görüşme metodu kullanılmıştır. Görüşmeler işletmedeki yetkili personelle yapılmıştır.

5. FRANCHISING SİSTEMİNİ UYGULAYAN İŞLETMENİN FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ

5.1.İşletme Tanıtımı

Daily Fresh Foods. Sdn.Bhd. 1997 yılında Malezya’da kurulmuş, özellikle tatlı mısır ürünleri, meyve ve sebze öncelikli olmak üzere, taze ve işlenmiş tarım ürünleri konusunda yüksek kalite standartlarındaki üretimiyle uluslararası üne sahip bir firmadır.

Taze Mısır Gıda Dış Ticaret Ltd. Şti. Aralık 2005 tarihinde, Daily Fresh Foods Sdn. Bhd.’nin ürünlerini Türkiye’de pazarlamak amacıyla kurduğu ortaklıktır.

Daily Fresh, dünyada, “kesilmemiş” bütün tatlı tane mısırı bardakta satışa sunan ilk şirket olmuştur. Gıda işleme tesisinde ileri teknoloji dondurma sistemi kullanılmaktadır. Mısır taneleri, içerdiği doğal besin, lezzet, renk ve yapısını korumak amacıyla hasattan sonra birkaç saat içerisinde hiçbir koruyucu madde katılmadan dondurulmaktadır. Mısır tanelerini kesilmeden koçanından bütün olarak ayırmak için geliştirilen teknikle, mısırın doğal sulu lezzeti ve yapısı bütün olarak korunmaktadır.

BUHARDA PIŞEN MISIR

Türkiye pazarına yeni giren Daily Fresh, tatlı mısır özel bir yöntemle koçanından ayırıyor, vitamin ve mineral değerlerine zarar vermeden buharda pişirip yağ ve çeşitli baharatlarla tatlandırdıktan sonra satışa sunuyor.

Daily Fresh, İstanbul’da Metrocity Alışveriş Merkezi’nde de hizmet vermeye başladı. Küçük, orta ve büyük kaplarda satılan mısır tanelerinin fiyatı 2,5 - 3,5 ve 5 YTL arasında değişiyor.



Milliyet

Kaynak: Milliyet Gazetesi 12.02.2008

Daily Fresh ,13 Eylül 2005 itibariyle “ Sweet Corn Kernel - Taze Tane Mısır” ürünü ile HACCP sertifikasını almaya hak kazanmıştır. HACCP “ Tehlike analizi ve kritik kontrol noktası” bildirisine dayandırılarak doğmuştur. HACCP ilk olarak gıda güvenlik risklerini; ham üründen ,son tüketici dağılımına kadar tüm gıda işlemini inceleyen sistematik bir denetimi gerçekleştirmek üzere geliştirilmiştir.

Aynı zamanda; sistematik bir yaklaşımla mikrobiyolojik, kimyasal ve fiziksel bozulma gibi tehlikeleri minimize etmek amacıyla kurulan önleyici bir sistemdir. Bu sertifikasyon, tüm dünyada gıda ihracat ürünlerini içeren bütün şirketler tarafından ana denetim mekanizması olarak desteklenmektedir.

Malezya' da 350 satış noktası bulunan Daily Fresh, dünya çapında 20 ülkede, 1.600 noktada satış yaparken, 2 bin hektarlık alanda, aylık 400 ton üretim gerçekleştirmektedir.

Dünyada, yılda 42 milyon “bardak mısır” satıldığı belirtilirken , mısırdan elde edilen cironun 50 milyon dolar, diğer ürünlerden elde edilen cironun ise 10 milyon dolar civarında olduğu belirtiliyor.

Daily Fresh , Türkiye dışında Bahreyn, Hindistan, Mısır, Endonezya, Kuveyt, Lübnan, Malezya, Umman, Katar, Suudi Arabistan, Singapur, Güney Afrika, Birleşik Arap Emirlikleri, Yemen ve İsrail gibi ülkelerde satılıyor. Yapılan araştırma sonuçlarına göre “bardakta mısır” en çok Suudi Arabistan'da satılırken, Türkiye listenin 5. sırasında yer alıyor.

5.2. Franchising Sistemi Uygulaması

Firma uyguladığı franchising sistemiyle, büyümeye devam etmeyi hedeflemektedir. Türkiye’deki satış noktalarının sayısını artırmayı planlayan şirket, bu doğrultu da girişimcilere de yatırım alternatifi sunmuş oluyor.

Franchise giriş bedeli olarak stand ve benzeri giderler de dahil olmak üzere yatırımcıdan 16 bin dolar talep ediliyor. Bunun dışında, 5-6 bin TL de işletme sermayesi gerekiyor. Ortalama olarak 20 bin dolara franchise alınmış olunuyor. Ürünün satış fiyatına %7 ciro payı (% 5'i dağıtımına ait) ekleniyor. Sözleşme gereği ürünün satış hakkı , dört senelik bir süre için verilmiş oluyor, sözleşme her iki tarafın da memnuniyeti doğrultusunda, süre bitiminde yenilenebiliyor.Bu noktada, franchisor ve franchisee karşılıklı olarak bazı yükümlülüklerin altına girmektedir. Bunlara kısaca şu örnekler verilmektedir;

Franchisor'un yükümlülükleri

- Dizayn ve konsepti geliştirmek
- Ekipmanı geliştirmek
- Sürekli kar getirecek nokta arayışı
- Operasyon sistemini uygulamak ve geliştirmek
- Franchising toplantıları organize etmek
- Franchiseelerin performansını analiz etmek ve daha iyi performans göstermeleri için tavsiyelerde bulunmak
- Yüksek kalite standartlarını korumak ve geliştirmek için eğitim programları geliştirmek ve uygulamak
- Franchiseeler için pazarlama stratejileri geliştirmek

Franchisee'nin yükümlülükleri

- Satış yeri almak veya kiralamak.
- Önerilen ekipmanı ve malzemeyi kullanmak
- Standartlara ve tariflere bağlı kalmak
- Uygulama kılavuzuna bağlı kalmak
- Franchisor tarafından organize edilen toplantılara katılmak
- Gerekli tüm izin ve lisansları temin etmek
- Gerekli tüm tedbirleri almak ve uygulamak

- Franchisorun ihtiyacı doğrultusunda tüm muhasebe, stok, satış, performans ve benzeri rapor ve kayıtları düzenli bir şekilde tutmak
- Franchisor tarafından önerilen eğitimlere katılmak

5.3. Ürün Özellikleri

Firma; franchisee alanlara sözleşme hükümleri gereğince ve markanın standartlarının korunması gerekliliği nedeniyle öncelikle ürün hakkında detaylı bilgiler vermektedir. Ayrıca bu bilgilerin, tüketiciye hizmet verirken özellikle paylaşılması gereken konuların başında geldiği belirtiliyor. Başlıca ürün bilgilerine örnekler aşağıdaki gibi verilmektedir.

Daily Fresh mısırı; Malezya'da çok özel tekniklerle yetiştiriyor. Tek kökte tek koçan olarak yetiştirilen mısırlar iklim ve toprak yapısı nedeniyle de ayrı bir tat taşıyor. Mısırın bol sütlü olması, şekli ve kabuğunun ince olması nedeniyle özellikli bir yapıya sahip bulunuyor. Malezya iklimi ve coğrafi koşulları yardımıyla yıl boyu aynı standartlarda ürün sağlayan üreticilerle kurulmuş başarılı bir tedarik anlaşması var. İşinin uzmanı ARGE takımı üyeleriyle ürünün doğal besin değerini ve kullanım süresini artırmak amacıyla daha iyi teknikler geliştirebilmek için sürekli çalışmalar yapılıyor.

Mısır taneleri, vakumlama yöntemiyle koçanından ayrılıyor. Vakumlanan mısır taneleri birkaç saat içerisinde derin dondurucularda korumaya alınıyor. -18 derecede taşınan mısırın 18 aylık raf ömrü bulunuyor. En önemli ayrıntılardan birisi de mısırın buharda pişirilmesi oluyor. Bu sayede mısırın sütlü yapısı muhafaza edilmiş oluyor. Satışa sunulurken ayrıca, tüketicinin zevkine göre çeşitli soslar (tuz, karabiber, kırmızı biber, sarımsak tozu, limon sosu, bal, parmesan peyniri, barbekü sosu ve margarin) ilave ediliyor.

Şirket Ürün Yelpazesi;

- Bardakta tane mısır (cup corn)
- Fırınlanmış kestane
- Salatalar
- Meyve suları
- Kremalı dondurma
- Waffle

Tüm bu ürünler farklı sos çeşidi seçenekleriyle tüketicilere sunulmaktadır. Türkiye'deki satış noktalarında (kioks) şu an için ağırlıklı olarak bardakta tane mısır satışa sunulmaktadır. Belirlenen satış noktalarının bir kaçında deneme amaçlı olarak fırınlamış kestane de tüketicinin beğenisine sunulmaktadır. İlerleyen zamanlarda diğer ürünlerin de tüketicinin hizmetine sunulacağı belirtilmektedir.

Ürünle ilgili yaşanan sorun ise, mısırın ülkemizdeki mısırlara oranla daha şekerli bir tadı olması ve bununla ilgili olarak ürünün katkı maddesi içermesi hakkında duyulan endişedir. Günümüzde özellikle gıda ürünlerinde kullanılan katkı maddelerinin insan sağlığına olumsuz etkileri, gittikçe bilinçlenen tüketiciler için önemli bir kriter olmaktadır. Bu noktada ürünlerin katkı maddesi içermediği, mısırın farklı tadının ülkenin iklim şartları ve toprak yapısı farklılığından kaynaklandığı belirtilip, tüketicilerin endişelerinin giderilmesi gerekir.

Satış elemanlarının tüketicilere yapacağı bilgilendirmelerin yanında, ürünle ilgili olan sertifikaların ve onayların (Ör; Sağlık Bakanlığı Onayı, HACCP Sertifikası) stand ve ya kioskların üzerinde tüketicilerin fark edip, okuyabilecekleri şekilde kullanılması , tüketicilerin endişe ve kaygılarını giderebilir.

Tüketiciler aynı zamanda, bir ürünün sahip olduğu menşei ile oldukça yakından ilgilenebilmektedir. Bu noktada Malezya menşei olan bu ürünler kimi tüketiciler tarafından pek de cazip bulunmamakta, hatta neden ülkemizin mısırlarının kullanılmadığı konusunda eleştiriler gelebilmektedir. Ülkemizde mısır tanelerini koçandan vakumla ayırabilen bir teknoloji bulunmamaktadır, marketlerde dondurulmuş ya da konserve olarak satılan tüm mısırlar kesilerek tüketime hazır hale gelmektedir.

Yine ülkemizde, tek kökte tek koçan tekniği uygulanamamakta ve yüksek tonajlarda standart kalite sağlanamamaktadır. Tüm bu koşullara rağmen, ülkemizde aynı standardı gerçekleştirebilecek özel mısır çiftlikleri geliştirilebilmesi için çalışmalar yapılabilir.

Bardakta mısır tüketiminin ülkemizdeki tüketiciler tarafından kısa sürede benimsenmesi ve ilgi görmesinin, pazara büyük etkileri olduğu konusunda düşünceler bulunmaktadır. Öncelikli olarak, mısırın ülkemizde oldukça sık tüketilen bir besin olması, tüketicilerin damak tadına uygun olması ve bardakta tüketilerek, daha rafine ve daha pratik şekilde sunulması ürünün kısa sürede benimsenmesinde etkili olmuştur. Diğer taraftan, pazarda hızla rakipler çoğalmakta ve aynı konsept üzerinden hareketle rekabet etmeye başlamışlardır.

Bu noktada, marka konusunda yaşanan en büyük sorunlardan birisi de marka bilinirliğinin henüz istenilen düzeyde oluşmamış olmasıdır. Bununla beraber, çoğu rakip firmanın konserve mısırı (kesilmiş, pişmiş) kullanması sonucu, ürün hiç de cazip ya da farklı algılanmamakta, orijinal bulunmamaktadır. Bu nedenle firmanın, orijinalliğini ve farklılığını ortaya koyarak, marka ismini olumlu imajla vurgulamasına ihtiyaç duyulmaktadır. Sahip olunan farklı ve orijinal özelliklerin daha gözle görünür, dikkat çekici şekillerde kullanılması ve bu doğrultuda daha yoğun faaliyetlerde bulunulması marka ismi için faydalı olabilir.

5.4. Belirlenen Büyüme Hedefleri

- 1997 yılından beri faaliyet gösteren Daily Fresh, farklı ülkelerdeki master franchise işletme sayısını ve buna bağlı olarak satış noktalarını artırmayı,
- Türkiye için aylık 40 ton olan mısır tüketiminin yılbaşı itibariyle 60 tona çıkarılmasını,
- Türkiye’de şu an için bulunmayan ürünleri sırasıyla (fırınlanmış kestane, waffle ve icekimo) tüketicinin beğenisine sunmakla beraber, alışveriş merkezlerinde 30 metrekarelik dükkanlarda cafe konsepti içinde yeni yerler açılmasını,

- Türkiye'de İstanbul, Ankara, Kayseri, Eskişehir, Bodrum, Marmaris, Edirne, Çorlu, Adana, Mersin, Gaziantep, Diyarbakır, Aydın, Samsun, Bursa, Balıkesir, Zonguldak'ta 75 noktada cup corn satış noktasının sayısını artırmayı,
- Avrupa'ya açılmak için, Türkiye'nin bölge ofisi olarak kullanılması hedeflenmektedir. Bu Avrupa ülkeleri; Romanya, Danimarka, Bulgaristan, Ukrayna, Rusya, Almanya, Çek Cumhuriyeti ve Slovakya'dır.

Özellikle son birkaç senedir küresel ısınmanın etkisiyle Malezya'da yaşanan sel felaketleri maliyetleri oldukça kötü etkilemiştir. Tek kökte, tek koçan sistemiyle yetiştirilen ve binlerce hektarlık alanlarda yapılan mısır yetiştirme çalışmalarının sel felaketinden daha az hasar ve kayıpla gerçekleştirilmesi için alt yapı çalışmalarına daha fazla önem verilmelidir. Ürün ve zaman kaybının yaşanması direkt olarak mevcut stokları da etkilemektedir. Stok miktarının azalması ve yeni satış noktalarının oluşturulamaması firmanın karşılaştığı sorunlardandır. Stok planlarının daha etkin bir şekilde planlanması, hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından hayati önem taşımaktadır.

5.5. Yardımcı Malzeme ve Ekipman

Yapılan sözleşme çerçevesinde ilgili yardımcı malzeme ve ekipmanın büyük bir bölümü franchisor tarafından tedarik edilmektedir. Bunlara örnek olarak;

- Plastik bardaklar
- Plastik kaşıklar
- Baharat muhafaza kapları
- Satış elemanlarının hizmet verirken ve hijyeni sağlayan kıyafet ve eldivenleri
- Mısırların muhafaza edildiği kap ve ekipmanlar verilebilir.

Franchise alanlar, mutlak suretle tüm bu ve benzeri yardımcı malzemeleri franchisordan temin etmek zorundadır ki, bu da daha uygun fiyatla başka tedarikçilerle çalışabilme şansını ortadan kaldırmaktadır.

5.6. Fiyat Unsuru

Aynı konsept ve aynı fiyatlandırma uygulamaları, tüm bu mısır markalarının aynı olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu da fiyatlandırma konusundaki sorunu ortaya koymaktadır. Normal konserve mısırlar da aynı fiyattan satıldığı için, daha kaliteli olan ürünün farkı algılanmamaktadır. Farklı olan kalitenin belirtilmesi ve tutundurma faaliyetlerine ağırlık verilmesi, ayrıca bu kalite farkının fiyata yansıtılması, firma açısından olumlu gelişmeler gösterebilir.

Ürünlerin gemi yoluyla ihraç edilmesi için gerekli olan ekstra ambalajlama maliyetleri de önemli diğer bir etken olarak görülmektedir. -18 derecede dondurulup ambalajlanan ürünlerin soğuk zincir sistemi kırılmadan satış noktalarına ulaştırılması oldukça maliyetli olmaktadır. Ambalajlamada oluşan hatalar nedeniyle soğuk zincir sisteminin kırılması, dönüşü olmayan kayıplara neden olmaktadır. Tüm bu maliyet unsurlarını en aza indirmek ve tüketiciye yansıtılmamak öncelikli hedefler arasında olmalıdır.

Aynı şekilde promosyonlu satış stratejisi de bu konuda satışlara olumlu şekilde yansiyebilir.

5.7. Satış Tutundurma

Firma, tutundurma faaliyetlerini sınırlı bir çerçevede tuttuğundan dolayı istenilen düzeyde gelişmeyi henüz gösterememiş durumdadır. Belirli bir ölçüde kulaktan kulağa pazarlamanın faydalarından yararlanmış olsa da, tutundurma faaliyetleri yeterli değildir.

Reklam faaliyetlerinin alışveriş merkezleri ve satış noktalarıyla sınırlı kalması, sadece yazılı basında yer alan haberlerin olması, bu konudaki eksikliklere verilebilecek bir örnektir. Türkiye pazarına girdiğinden bu zamana kadar, firmanın yararlandığı en önemli tutundurma aracı olarak, yazılı basında yer alan haberlerin olduğu görülmektedir.

Özellikle ülkemizde yaz mevsimi içerisinde mısır arzının artması, promosyonlu satışı gerekli bir strateji durumuna getirmiştir. Promosyonlu satışlar talebi artırabileceği gibi, marka bağlılığı konusunda da firmaya olumlu katkılar sağlayabilir.

Kişisel satış açısından değerlendirilecek olursa; satış kiokslarında bulunan satış elemanları markanın kimliğini yansıtan en önemli unsurlardan birisi durumundadır. Personel devir hızının yüksek olması ve gıda sektörü için gerekli olan hijyen kurallarına uyulmaması karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Hafta sonu ve resmi tatiller de dahil, haftanın 7 günü, 10 saatten fazla çalışma saatlerinin olması, personelin iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Gereken özeni, sabrı ve güler yüzü gösteremeyen satış elemanları tüketicilerin tepkisine neden olmaktadır. Karşılıklı memnuniyetsizlikler artmakta ve işten ayrılmalar kaçınılmaz olmaktadır. Bununla beraber, seçilen personelin diksiyonu, konuşma ve hizmet şekli, kılık kıyafeti de üzerinde önemle durulması gereken konulardır.

Satış personeliyle ilgili geliştirilen, olumlu ya da olumsuz izlenim doğrudan markaya yansıtacağından bu konularla ilgili daha dikkatli ve hassas davranılmalıdır. Satış elemanlarının part-time ya da vardiyalı olarak çalıştırılması, kılık kıyafetinin temizliği konusunda uyarılması, eğitim çalışmaları yapılması ve denetime önem verilmesi, personel seçimi yapılırken gereken özenin gösterilmesi önemlidir.

Satış temsilcisinin, ürünle ilgili bilgileri eksiksiz ve doğru olarak tüketicilere iletmesi de oldukça önem taşımaktadır. Tüketicilerin sorularına, ihtiyaçlarına gereken bilgiyi ve ilgiyi veremeyen satış temsilcileri, ürünle ilgili kuşkulara neden olabilmektedir.

Ürünü satın alan ya da ürünü merak eden tüketicilere, ürünle ilgili özellikleri ve bilgileri içeren küçük el broşürlerinin verilmesi etkili olabilir. (Örneğin broşür kısaca şu bilgileri içerebilir; ürünün menşei, kalori değerleri, kullanılan teknoloji, faydaları, gerekli onay ve sertifikalar, katkı maddesi içerip, içermediği gibi) Günümüzde tüketicilerin, yazılı ve görsel medyanın etkisiyle daha bilinçli hale geldikleri göz ardı edilmemelidir.

5.8. Dağıtım Faaliyetleri

Öncelikli olarak yaşanan sorunların başında dağıtımın oldukça maliyetli olması gelmektedir. Firma, dağıtım giderleri maliyetlerinin büyük bir kısmını ürünün satış fiyatına ekleyerek ciro payı adı altında satış bayilerinden temin etmekte, aynı zamanda her defasında sipariş teslimatında standart bir kargo bedeli de tahsil etmektedir. Bu kargo bedeli standart olup, sipariş miktarı (ister büyük, ister küçük tonajda) gözetilmeksizin yapılmaktadır.

Her defasında gerçekleşen gümrük prosedürleri de ek bir maliyet oluşturmaktadır. Bütün dağıtım, İstanbul merkezli ana depodan sağlanmaktadır, firmanın kendine ait bir dağıtım filosu bulunmamaktadır. Firma, Mc Donalds'ın dağıtımını yapan firmayla anlaşmıştır, ürünler soğuk hava sistemi donanımlı Mc Donalds turlarıyla satış noktalarına dağıtılmaktadır. Bu dağıtım sistemine bağlı olarak hem firmanın hem de satış bayilerinin yaşadığı sorunlar olmaktadır.

Teslimatın şekliyle ilgili olarak da yaşanan sorunları belirtmek gerekir. Bunlardan ilki; teslimatı her seferinde farklı tır sürücülerinin yapmasından kaynaklanmaktadır. Belirli bir rut ve sistematik planlama olmadan yapılan bu uygulamada, her seferinde teslimat yerinin, yani adresinin ve saatinin tır sürücülerine iletilmesi gerekiyor. Özellikle alışveriş merkezindeki ve büyük şehirlerin trafik yönünden işlek bölgelerine mal teslimatı için ilgili araçların giriş sürelerinin uyması gereken saatler göz ardı edildiğinden, sıkıntılar oluşmaktadır.

Bu sorunların giderilmesi için; daha sistematik ve düzenli bir rut planı yapılması, belirlenen rut doğrultusunda sürekli olarak aynı sürücünün görevlendirilmesi, rut planının standartlaşması, teslimatla ilgili sorunları en aza indirmede yardımcı olabilir.

Firmanın, siparişleri standart olan 3 gün sonra teslim etmesi, stokları tamamen tükenen satış bayilerini sıkıntıya sokmaktadır. Teslimatı yapılamayan noktalarda satış kaybı yaşanmaktadır. Bu nedenle, çoğu zaman aynı bölgede bulunan farklı bayiler, birbirlerinden mal temin etmek suretiyle bu sorunu gidermeye çalışmaktadır ki, bu da zaman kaybına yol açmaktadır. Bölgede tek olan satış bayisinin ise böyle bir şansı bulunmamaktadır.

SONUÇ

Bu tez çalışması sonucunda Türkiye’de kısa zamanda franchising sistemiyle birçok satış noktasında faaliyete geçerek büyüyen işletmenin, franchising uygulaması sırasında bir takım sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir.

Daily Fresh ’ in dağıtım faaliyetleri, ürünün yapısı gereği ekstra bir hassasiyet gerektirmektedir. Ürünün sağlıklı tüketilmesi ve raf ömrünün 18 ay kadar muhafaza edilmesi için, soğuk zincir sisteminin kırılmaması gereklidir. Deniz yoluyla ithalatı yapılan dağıtım oldukça büyük miktarlarda yapılması ve soğuk zincir sisteminin gerekliliği açısından maliyetlidir.

Firmanın bu uygulaması satış bayileri açısından çoğu zaman sıkıntılara neden olmaktadır. Kargo bedelini düşünerek, yüksek miktarlarda sipariş veren satış bayileri daha sonra bu malları stoklamada ve yine bu stokları eritmede sıkıntılar yaşamaktadırlar.

Bu sıkıntıların giderilmesi için, firmanın dağıtım kanalları faaliyetlerine ağırlık vererek yatırım yapması ve kendi dağıtım kanalı filosunu oluşturması önerilebilir. Ayrıca, kargo bedelinin, farklı tonajlarda, farklı fiyat tarifeleriyle yeniden belirlenmesi, satış bayilerinin bu konuda daha verimli çalışmalarını teşvik edebilir.

Farklı satış noktalarında farklı fiyat uygulamaları da göze çarpan unsurlardan biridir. Özellikle yazlık satış noktalarında uygulanan keyfi fiyatlandırma uygulamaları tüketicilerin tepkisini çekmekte ve firmayla ilgili olumsuz görüşlere sebebiyet vermektedir. (Örneğin; Bodrum’daki bir satış noktasındaki küçük boy mısırın fiyatı 2.5 TL iken , diğer bir satış noktasındaki fiyat 4 TL olabilmektedir.)

Satış bayilerindeki bu keyfi fiyat uygulamaları, firma tarafından önlenmeli, etkin bir denetim sistemi geliştirilerek, tüketicilerin güvenini olumsuz şekilde etkileyen ve firmayla ilgili olumsuz imaja neden olan bayilere yaptırım uygulanmalıdır. Ayrıca bu durumun, franchising sisteminin genel prensip ve uygulamalarına uymadığı göz ardı edilmemelidir.

Daily Fresh, pazara ilk girmenin avantajını kısa süre için kullanmış olsa da, rakipler hızla çoğalmaktadır. Pazardaki başlıca rakipler; Sweet Corn, Mısırhane ve City Car'dır. Rakiplerden sadece ikisi; Sweet Corn ve City Car Malezya'dan mısır tedarik etmektedir, Mısırhane ise; piyasadaki konserve mısırı kullanmaktadır. Fiyat uygulaması Daily Fresh'le tamamen aynıdır, tek fark kullanılan sos çeşitleridir. Bu markaların da belli başlı alışveriş merkezlerine girmesi sayesinde rekabet artmıştır. Kuruluş sermayesinin düşük olması, yüksek teknoloji gerektirmemesi, önümüzdeki günlerde rekabetin daha da artacağına dair fikir vermektedir.

Aynı konsept ve aynı fiyatlama uygulamaları, tüm bu mısır markalarının aynı olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu da fiyatlama konusundaki sorunu ortaya koymaktadır.

Normal konserve mısırlar da aynı fiyattan satıldığı için, daha kaliteli olan ürünün farkı algılanamamaktadır. Bu sorunla ilgili önerilebilecek çözüm olarak, farklı olan kalitenin belirtilmesi ve tutundurma faaliyetlerine ağırlık verilmesi düşünülebilir.

Mevsimsel dönemlerdeki talep değişikliklerinin göz ardı edilmesi de fiyatla ilgili sorunlardan birine işaret etmektedir. Özellikle ilkbahar ve yaz mevsiminde gıda pazarında mısırın daha ucuza ve bolca üretilmesi, hemen hemen her köşe başında mısır satılması bu mevsimlerdeki firma taleplerini oldukça düşürmektedir. Kış mevsimindeki taleplerin, bu dönemde hemen hemen yarıya düştüğü gözlemlenmektedir. Firma bu sorunla ilgili fiyat indirimi yolunu seçmemekte bu da satışlara olumsuz yönde etki etmektedir. Bu noktada geliştirilebilecek çözüm önerisi olarak fiyat indirimi stratejisinin uygulanması değerlendirilebilir.

Satış noktalarını; tüketiciler için birer dağıtım noktası olarak düşündüğümüzde önemli bir sorun da, bu noktaların sadece büyük şehirler ve alışveriş merkezleriyle sınırlı olmasıdır. Ülkemizde AVM bulunmayan birçok şehir mevcuttur. Bu noktada, AVM olmayan şehirlerde küçük cafe konsepti tarzında noktalar geliştirilmesi, hedef pazarı büyüteceği gibi marka bilinirliği açısından da olumlu katkılar sağlayabilir.

Son zamanlarda en çok tartışılan konulardan biri de GDO'lu (Genetiği Değiştirilmiş Organizmalar) ürünler. Bir canlıdaki genetik özelliklerin kopyalanarak, bu özellikleri taşımayan bir canlıya aktarılması sonucunda üretilen yeni canlıya Genetiği Değiştirilmiş Organizma (GDO) deniyor. Günümüzde mısır ve pamuğun zararlılara, soya ve kanolanın böcek ilaçlarına, papaya ve kabağın da virüslere karşı dirençli olmasında GDO teknolojisi kullanılıyor. Konuyu sağlık açısından ele alan bazı bilim adamları, GDO içeren yiyeceklerin insan sağlığına zararlı olabileceğini savunuyor. Gen bitkinin içine yerleştirildiği için, onu tüketenlerin de risk altında olacağı, sağlık konusundaki eleştirilerde sık sık dile getiriliyor. GDO'ların hedef olan ürün hariç diğerlerinde nasıl bir etki yaptığı bilinmiyor. Zaman zaman bu gıdaların kansere yol açacağı iddiaları dile getirilse de bunun doğruluğunu kanıtlayan bir araştırma henüz yapılmadı.

GDO'lu mısır ithalatının yüksek olması nedeniyle tüketici bardakta mısır satan şirketlerden sağlığa uygun olduğuna dair sertifika istemeye başladı. Satışların yüzde 30 azaldığını belirten şirketler, seyyar arabaların ya da kioskaların yanında ürünlerin GDO'suz olduğuna dair uluslararası kuruluşlardan aldıkları sonuçları göstermeye başladılar.

Tüketicilerin ürünle ilgili endişelerinin giderilmesi açısından sertifikaların güvenilirliği ve bilinirliği firma açısından hayati önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Aksoy, Haydar, **Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım**, Yeni Asya Yayınları, İstanbul, 1990
- Altunışık, Remzi; Şuayıp Özdemir; Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, İstanbul: 4.Baskı, 2006
- Arpacı, Tamer, **Pazarlama**, Gazi Yayınları, Ankara, 1992
- Ayanoğlu, Ejder, “Franchising ve Türkiye’deki Uygulaması”, **Vergi Dünyası**, Sayı: 176, (Nisan 1996)
- Baltacıoğlu, Tunçdan, Melike Demirbağ Kaplan, **İyi İletişim=İyi Pazarlama**, MediaCat Kitapları, İstanbul, Mayıs 2009
- Benli, Nazan, “Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1995
- Bilge, Osman, “Franchising ve Hizmet Sektörü”, **Dünya Dergisi**, 9 Eylül 1994
- Birdoğan, Baki, Bir Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Franchising, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Ocak 1998, Cilt:2, Sayı:9
- Brickley, James A., Frederick H. Welsbach, An Agency Perspective on Franchising, **Financial Management Association International**, New York, 2007

Cebeci, Rifat, **KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi Yayınları**, Ankara, 2005

Cemalcılar, İlhan, **Pazarlama Yönetimi**, Eskişehir, 1995

Dears, Donn D., **The New Entrepreneur, Starting Your Own Business**, Firts
Printing, WDD Corporation, 1993

Doyle, Peter, **Değer Temelli Pazarlama, şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri
Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri**, eviren:Gülfidan Barış
İstanbul:MediaCat-Kapital Medya A.ř, 2003

“Franchising in the Economy”, **International Franchise Association Yayını**, 1996

İslamoğlu, A.Hamdi, **Pazarlama İlkeleri**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi,
Trabzon, 1993

Karabulut, Muhittin; İsmail Kaya, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, İstanbul, 1998

Kotler Philip, **Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamannın Temelleri**, Optimist
Yayınları, İstanbul, 2007

Kotler, Philip, **A’dan Z’ye Pazarlama**, MediaCat Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2005

Kotler, Philip, **Pazarlama Yönetimi** , Beta Yayınları, 2000

Kumcu, Erdoğan, “Pazarlama Yönetimi” **I.Ü. İşletme Fakültesi; Pazarlama Enstitüsü
Yayını** No: 10; İstanbul 1978

Kumcu, Erdoğan, “Türkiye’de Toptancılığın Yapısı”, **Pazarlama Dergisi, İ.Ü. İşletme
Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını**, Yıl 5, Sayı 2, Haziran 1980

Morden, Tony, **Business Strategy and Planning, Text and Cases**, McGraw Hill Book

Company, London, 1993

Mucuk, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005

Nart, Sima, “Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma”, K.Ü.Sos.Bil.Ens.Der, 2005

Oluç, Mehmet, “Dağıtım –Toptancılık”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl 3, Sayı 16, Temmuz/Ağustos

Öztürk, Sevgi Ayşe, **Hizmet Pazarlaması**, Eskisehir, 2002

Pirtini, S. ve H. Akay; "Bir Pazarlama Yöntemi Olan Franchising Sisteminde Vergi ve Muhasebe Uygulamaları", **Vergi Dünyası Dergisi**, Sayı:189, Mayıs 1997

Sarıaslan, Halil, **Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi**, Ankara, 1994

Shane, Scott A., **Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors**, The Academy of Management Journal, vol: 39, number: 1, February 1996

Tek, Ömer Baybars, **Pazarlama İlke ve Uygulamaları**, Özel Baskı, İzmir,1991

Ülgen, Hayri; S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: 3.Baskı, 2004

Varinli, İnci, Kahraman Çatı, **Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler**, Detay Yayınları, Ankara, 2008

Yurdakul, Müberra, Franchising Sisteminin Kobilerde Pazarlama İşlevi Bakımından Değerlendirilmesi, <http://sbe.dpu.edu.tr/8/181.pdf>, Erişim: 22Temmuz 2009

<http://www.franchisedunyasi.com/index2>, Erişim: 25 Mart 2009

<http://www.grafikhaber.net/bilgi/franchising.html>, Erişim: 13 Nisan 2009

http://www.turkbusinesscenter.com/bilgimerkezi/franchising_turleri_nelerdir-81-0-0.html, Erişim 17 Nisan 2009

<http://www.grafikhaber.net/bilgi/franchising.html>, Erişim: 13 Nisan 2009

http://www.turkbusinesscenter.com/bilgimerkezi/franchising_turleri_nelerdir-81-0-0.html, Erişim: 17 Nisan 2009

<http://www.egecan.com.tr/franchising.html>, Erişim 11 Haziran 2009

<http://www.bayilik.com/franchising.asp>, Erişim 22 Temmuz 2009

http://www.muhasabe.gen.tr/mevzuat/vuk/GenelYazilar/vukmd175_04.htm, Erişim 23 Mayıs 2009

<http://www.kobifinans.com.tr>

http://www.pegem.net/kurumsal/konu_detay.aspx?uid=759, Erişim 23 şubat 2009

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=19025, Erişim 22 Mayıs 2009

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021203/9563, Erişim: 13 Mart 2009

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=19025, Erişim 22 Mayıs 2009

kobi.mynet.com/pdf/5acenta_distributor_secimi.pdf, Erişim: 21 Haziran 2009

http://www.franchisedunyasi.com/index.php?option=com_content&task, Erişim
13.07.2009

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021201/9406, Erişim 1 Ağustos 2009

http://www.muhasabe.gen.tr/mevzuat/vuk/GenelYazilar/vukmd175_04.htm, Erişim 23
Mayıs 2009

<http://www.franchise-net.com.tr/TR/Girisimciler-icin/Franchise-Know-How/Bilmeniz-Gerekenler/Franchising-Esaslar/Franchise-uecretleri-ve-yatrimlar-hakknda-bilmeniz-gerekenler/K657.htm>