

## BÖLÜM 3: BİR İŞ FİKRİ : BULMA, YENİLİKÇİ DÜŞÜNME- İNOVASYON

**BÖLÜMÜN AMACI:** Bölüm sonunda aşağıdaki kavramlarla ilgili bilgi sahibi olmanız amaçlanmaktadır:

- © İş Fikri Nedir?
- © İş fikri nedir, neleri kapsar?
- © İş Fikri Nasıl Bulunur?
- © Yenilikçi Düşünce-İnovasyon

### 3.1 İŞ FİKRİ BULMA

Girişimler ve girişimcilerin temel dürtüleri birbirlerinden farklıdır. Bu dürtülerden yola çıkarak bilim adamları girişimciliğin gerçekleşme sürecini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bireyi girişimciliğe sevk eden bir çok faktörden ( yaratıcı düşünebilme, kişisel özellikler, içinde bulunulan toplumun sosyo-kültürel yapısı, endüstriyel yapı, rekabet koşulları,coğrafi yapı, hukuki yapı, itibar kazanma arzusu, topluma hizmet arzusu v.b.) söz edilebilir. Ancak girişimi başlatan veya başlatmayan ana etken bir iş fikridir. Girişimci ancak işe yarar bir iş fikri bulursa bunu hayata geçirmeye çalışacaktır.

**Bir iş fikri bulmanın birkaç yolu mevcuttur:**

- Kendiniz yeni bir fikir geliştirebilirsiniz.
- Başkasının fikrini kopya edebilirsiniz veya değiştirerek kullanabilirsiniz.
- Başka birisinden bir iş fikri satın alabilirsiniz

Girişimci ruh taşıyan herkesin bir iş fikri bulması mümkündür. Ancak bulunan her fikir ekonomik değer taşımaz. Yada fikir o an için uygulanabilir değildir. Mesela Marsa bir tatil köyü kurma fikri yeni bir fikir olsada şu an için uygulanabilir bir fikir değildir. Yada yeterli fon kaynağı sağlayamayacak olan birinin uçak filosu kurma fikri mantıklı olmayacaktır. Tabi bunun dışında iş fikrinin yeni, yaratıcı, orijinal olması gerekmektedir. Artık tüketici sıradanlığın dışına çıkan ürün ve hizmetler görmek istiyor. Yenilikçi olmayan ürünler piyasada kabul görmüyor, yenilikçi olmayan hizmetler piyasada tutunamıyor, yenilikçi olmayan projeler finansman bulamıyor. (Karata)

**Girişimcinin bulduğu-yakaladığı bir iş fikrinde mutlaka aşağıdaki özelliklerin olması gerekmektedir.**

- 1) Yeni, yaratıcı, orijinal
- 2) Uygulanabilir, mantıklı
- 3) Değer yaratıcı

Herkes uygulanabilir bir iş fikri araştırabilir ve bulabilir. Örnekler:

- \* Bisiklet tekerleği bir veteriner tarafından icat edildi
- \* Frisbee bir fırıncı tarafından icat edildi
- \* Mısır gevreği bir çiftçi tarafından geliştirildi (KOSGEB, Bir İş fikri Bulmak).

Fikirler mantıklı, pragmatik kavramlardır ve ancak aylar süren azimli ve düşünme, tartışma, inceleme sonrası ortaya çıkarlar... Kişi 'şeylerin oluş biçimini reddetmeye başlayınca' yeni fikirler üretmeye başlar. Girişimci, 'başka insanların sorunlarını fırsat olarak' görür. Pazarlanabilir bir ürün ve hizmet fikri böyle doğar (Coşkun,2004). İş fikri bulma sürecinde sistemli bir şekilde bireysel bilgiler, beceriler ve tecrübeler ele alınmalı, piyasa ve piyasada oluşabilecek fırsatlar sürekli takip edilmelidir.

Yeni bir iş fikrinin kaynakları şunlar olabilir (Alpkan) :

**Müşteriler:**

- Kimler neye ihtiyaç duyuyor?
- İhtiyacın önemi ve değeri ne?
- Hedef pazarın büyüklüğü ne kadar?

**Rakipler ve satış elemanları:**

- mevcut ürünlerin özellikleri nasıl taklit edilebilir ve geliştirilebilir?
- mevcut ürünler ihtiyaca ne kadar cevap veriyor?
- genel şikayetler ve eksiklikler neler?

**Mucitler:**

- Fikir ve patent sahiplerinin tasarımları belli ihtiyaçları karşılamak için hayata geçirilebilir mi?

**Hükümet:**

- İhracat ve bölgesel kalkınma teşvikleri nasıl elde edilir?

### 3.2 YENİLİKÇİ DÜŞÜNME (İNOVASYON)

Başarılı girişimcinin karakteristik özelliklerinin başında, yeni fikirler üretme yeteneği gelir (Dolgun, 2003). Girişimci ruha sahip biri için yenilikçi olmamak mümkün değildir. Yeni girişimlerde yenilik, işe başlamak için temel motivasyondur. Yenilikler girişimci olmadığı zaman bir anlam ifade etmezler. Patent ve buluş olarak beratları alınmış şekilde raflarda kalabilirler. Tek başına girişimcilik veya yenilik kendi başlarına pek bir anlam ifade etmezler (Top,2006).

Yenilik günümüzde rekabetçilikle birlikte kullanılan ve neredeyse klişe haline gelmiş bir kavramdır. Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi "inovasyon" olarak adlandırılır.

*İnovasyon, Latince bir sözcük olan "innovatus"tan türemiştir. "Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" anlamındadır. Webster, inovasyonu "yeni ve farklı bir sonuç" olarak tanımlar. Türkçe'de "yenilik", "yenileme" gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniştir. Diğer yandan "yenilik" ve "yenileme" "inovasyon" sözcüğü ile ifade edilemeye çalışılan kavramın dışında da çağrışımlara yol açmaktadır (Elçi; focusinnovation.net).*

‘İnovasyon’, kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi / yenilenmeyi) hem de bir sonucu (‘yenilik’i) anlatır. Yenilik, süreç olarak, ‘bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi’ ifade eder (Aksoy, sistems.org)

M. Porter’in ‘rekabet edebilirlik’ kavramını ‘verimliliği yükseltebilme becerisi’ olarak tanımladığı “Ulusların Rekabet Üstünlüğü” adlı eserinde (Porter, M. E., 1991) prodüktiviteyi yükseltebilme becerisinde vurguladığı noktalar ise, “ürün kalitesini yükseltebilme”, “ürüne ek özellikler / ayırt edici özellikler kazandırabilme”, “üretimde verimliliği yükseltebilme” ve “yüksek otomasyon düzeylerine erişebilme” yetenekleridir. Sayılan bu yetenek kategorilerini, aslında, tek bir kavramla ifade etmek mümkündür: ‘İnovasyonda yetkinlik kazanma’ kavramıyla...

Avrupa Komisyonu'nun 1995 sonunda yayımlanan politika dokümanında (European Commission, 1995) yeniliğin yaşamsal önemi şu cümlelerle vurgulanmaktadır: *"İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır: Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için ülkeler de yeni fikirleri, süratle teknik ve ticarî başarıya dönüştürmek zorundadırlar"* (Akyos, sistems.org).

İnovasyon girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. İnovasyon, girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak refah yaratması veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır (Karaata).

İnovasyon, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsar. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. İnovasyon sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede doğacak yeni fikirlerse yeni inovasyon faaliyetlerini doğurur.

İnovasyon, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ve geliştirilmiş ürün veya üretim yöntemlerinin ortaya çıkarıldığı büyük atılımlarla oluşur (radikal inovasyon), ya da adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkar (artımsal inovasyon).

Araştırma-geliştirme (Ar-Ge), inovasyon için gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Ancak girişimsel inovasyon yoksa, diğer bir deyişle Ar-Ge'yi yapanların girişimcilik niteliği yoksa, değer yaratılamaz; Ar-Ge sonuçları inovasyona dönüştürülemez (Elçi)

Yenilik bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya kadar devam eden araştırma geliştirme ve üretim aşamalarını kapsayan bir süreçtir. Toffler; yeniliğin birbirinin takip eden üç süreci olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; önce yaratıcı ve uygulanabilir bir düşüncenin varlığı, bu düşüncenin uygulanması, uygulanan düşüncenin ise topluma yaygınlaştırılmasıdır. Yenilik

herhangi bir yaratıcı düşüncenin ticarileştirilmesi ve yarattığı fayda ile verimliliğin artırılması olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil, 1983; Budak, 1998'den Akt. Savaşçı ve Kazançoğlu; 2004).

### 3.2.1 İNOVASYON ÇEŞİTLERİ

**Ürün İnovasyonu:** Burada ürün hem fiziksel bir ürünü hem de hizmeti ifade etmektedir. Yeni veya iyileştirilmiş hizmetler sunmak amacıyla performans özellikleri artırılmış bir ürünün geliştirmesini/ticarileştirmesini ifade eder. Ürünün pazara sunulması ve ile inovasyon gerçekleştirilmiş olur.

**Süreç İnovasyonu:** Yeni bir sürecin geliştirilmesinin yanı sıra, mevcut süreçlerde önemli değişikliklerin yapılması da bu kapsamda değerlendirilir. Yeni veya önemli ölçüde gelişmiş bir üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanması söz konusudur Sürecin üretimde kullanılması ile inovasyon gerçekleştirilmiş olur.

**Organizasyonel İnovasyon:** Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesini ifade eder.

**Üretim Yönetimi İnovasyonu:** Bu inovasyon çeşidinin Süreç İnovasyonundan farkı yöntemle veya süreçle ilgili olmayıp üretimin yönetimiyle ilgili olmasıdır.

**Ticari/Pazarlama İnovasyonu:** Yeni tasarımların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesidir.

**Hizmet İnovasyonu:** Sunulan hizmetlerin teknolojik bir boyut katılarak veya teknolojik bir etki olmaksızın müşteri beklentilerinin ötesine geçecek şekilde farklılaştırılmasıdır.

**Tablo: İnovasyon Çeşitleri**

İnovasyon Tipi	Örnek
Ürün İnovasyonu	Yeni veya geliştirilmiş ürünler (cep telefonu, internet özellikli cep telefonu)
Süreç İnovasyonu	Yeni bir üretim yöntemi (flotal cam üretimi)
Organizasyonel İnovasyon	Yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet), yeni bir maliyetlendirme sistemi
Üretim Yönetimi İnovasyonu	Kalite çemberleri, tam zamanında üretim, yeni üretim plânlama sistemi, yeni kalite kontrol sistemi
Ticari/pazarlama İnovasyonu	Yeni satış teknikleri, yeni finansal yöntemler (risk sermayesi)
Hizmet İnovasyonu	İnternet bankacılığı, hasta kabul sistemi

### 3.2.2 İNOVASYON İCAT DEĞİLDİR

İnovasyon, sıklıkla icatla (buluş) karıştırılır. Bugün isimlerini hepimizin bildiği, "ilk"leri yapanlar, aslında onları icat edenler değil, onları başarıyla ticari-leştirenler, yani inovasyonu yapanlardır. İnovasyonun icat olmadığını şu çar-pıcı örnekle açıklamamız mümkün:

SİNGER. Evet, tahmininizin aksine, Isaac SİNGER, dikiş makinasını icat eden ve dolayısıyla adını veren kişi değildir. Dikiş makinasını 1846 yılında, Boston'lu bir mucit Elias Howe icat etti. Ama, icadını inovasyona dönüştürmeyi beceremeyen Howe, hem icat ettiği makineye adını verme hem de bundan mil-yarlarca dolar kazanma şansını kaybetti. Bu işi başaran Singer, dünyanın her ta-rafında dikiş makinası denince akla gelen marka ve isim oldu. Singer'in bunu nasıl yaptığı da sanayicilerimiz için önemli bir ipucu: Howe'un dikiş makinası için aldığı patentten yararlanarak. İnovasyon için patentler büyük ipuçları içerir ve sürekli yeni ürün ve üretim yönetim geliştirerek rekabet gücünü korumak he-defindeki girişimcilerin kendi alanlarındaki patentleri izlemeleri ve incelemeleri büyük yarar sağlar. İcatlar ve patentler inovasyon için büyük fırsatlar içerir ama girişimciden beklenen icat yapması değil, inovasyon yapmasıdır. Çünkü ancak o zaman pazar payını ve karlılığını artırıp rekabet gücünü yükseltebilir (Çelik)

### 3.2.3 İNOVASYON SÜREÇ MODELLERİ

Önceleri doğrusal olarak tanımlanan yenilik süreci (Yeni Ürün Geliştirme Süreci) günümüzde özellikle müşteri odaklılık, yeni kalite anlayışı, rekabet nedenleriyle daha karmaşık ve etkileşimli bir süreç haline gelmiştir. Örneğin günümüzde giderek yaygınlaşan, eşzamanlı mühendislik (concurrent/simultaneous engineering) uygulamaları, süreci birbirini izleyen kompartımanlar olmak yerine disiplinlerarası ekiplerin yürüttükleri çalışmalar durumuna getirmiştir. Hemen her aşamada pazardan ve müşteriden edinilen geri bildirimler süreci etkilemektedir.

İnovasyon etkileşimli bir süreç olduğundan, yenilik sürecinin incelenmesinde artık;

- temel bilimden gelen yeni bilginin başlattığı,

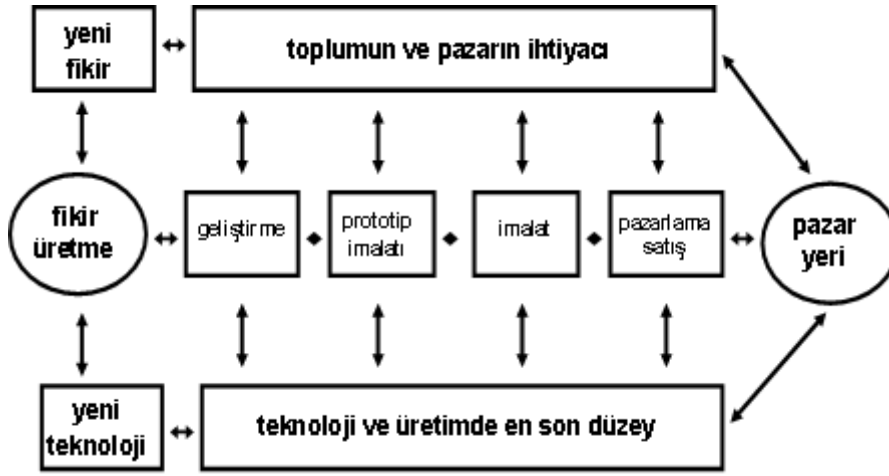
**temel bilim > teknolojik geliştirme > imalât > pazarlama > satış**

dizilişindeki “teknoloji itimli” doğrusal model veya,

- pazar talebinin başlattığı,

**pazar talebi > teknolojik geliştirme > imalât > satış**

dizilişindeki “talep çekimli” doğrusal model, yerini etkileşimli (sistemik) modellere bırakmış bulunmaktadır (Clark, J.and Guy, K.,1997) (Şekil 1.1 ).



Şekil : Etkileşimli Bir İnovasyon Süreci Modeli

#### OKUMA PARÇASI :

#### “İŞ YARATICILIĞINEDİR?”

*Yaratıcılığı sanatlarla bağlantılı görme ve onu son derece özgün fikirlerin ifadesi olarak düşünme eğilimindeyiz. Pablo Picasso'nun resim geleneğini nasıl yenilediğini ya da William Faulkner'in öykü – roman yazarlığını nasıl yeniden tanımladığını düşünün. İş hayatında özgünlük yeterli değildir. Bir fikrin yaratıcı olması için aynı zamanda uygun –yararlı ve uygulanabilir- olması gerekir. Söz konusu fikir bir biçimde –sözelimi, bir ürünü iyileştirmek ya da bir üretim sürecinde yeni bir yaklaşım tarzı getirmek yoluyla- işin yapılma tarzını etkilemelidir.*

*Yaratıcılık ile sanatsal özgünlük arasında kurulan paralellikler çoğunlukla ticari kuruluşlarda yaratıcılığın tam nereye oturması gerektiği konusunda karışıklığa yol açar. Seminerlerde, yöneticilere şirketlerinde yaratıcılık istemedikleri bir birim olup olmadığını soruyorum. Yaklaşık olarak yüzde 80'i “muhasabe” karşılığını veriyor. Öyle görünüyor ki, bu yöneticiler yaratıcılığın sadece pazarlama ve Ar-Ge'yle sınırlı olduğunu düşünüyorlar. Ama yaratıcılık bir kuruluşun her biriminde yararlı olabilir. Faaliyete dayalı muhasbeyi düşünün. Bu bir buluştu –bir muhasbe buluşu- ve iş hayatındaki etkisi olumlu ve çok derin oldu.*

*Birçok yönetici, muhasebe departmanında –daha doğrusu, sistematik süreçleri ya da yasa düzenlemeleri içeren herhangi bir birimde- yaratıcılıktan korktuğu gibi, yaratıcı sürece de oldukça dar bir çerçeveden bakmaktadır. Onlara göre, yaratıcılık insanların nasıl düşündüğünü –sözgelimi, sorunlara ne ölçüde yaratıcı yaklaştıklarını- gösterir. Gerçekten de, yaratıcılığın bir parçasıdır, ama öteki iki unsur da çok önemlidir: uzmanlık ve motivasyon.*

*Uzmanlık bir insanın bildiği ve genel alanı içinde yapabileceği her şeyi içerir. Örneğin, bir ilaç şirketinde hemofili hastaları için kan pıhtılaştırıcı bir ilaç geliştirmekle görevli bir bilimciyi alalım. Bu bilimcinin uzmanlığı, bilimsel düşünebilme yeteneğini, bunun yanı sıra tıp, kimya, biyoloji ve biyokimya alanlarında sahip olduğu bilgiyi ve teknik becerileri içerir. Bu uzmanlığı nasıl edindiği –öğretim yoluyla mı, pratik deneyimle mi, yoksa meslekten öteki kişilerle iletişim sonucu mu- önemli değildir. Bunlardan bağımsız olarak, bu kişinin uzmanlığı Nobel Ödülü sahibi iktisatçı ve psikolog Herb Simon’un “olası dolaşmalar ağı” adını verdiği şeyi –sorunları irdeleme ve çözmede kullandığı zihinsel alanı- oluşturur. Bu alan ne kadar genişse, o kadar iyidir.*

*Yukarıda belirtildiği gibi, yaratıcı düşünme insanların sorunlara ve çözümlere nasıl yaklaştıklarını –var olan fikirleri yeni bileşimler halinde bir araya getirme kapasitelerini- gösterir. Beceri biraz kişiliğe, bunun yanı sıra kişinin nasıl düşündüğüne ve çalıştığına bağlıdır. Örneğin, bilimci başkalarıyla görüş ayrılığına düşmekten çekinmeyecek bir kişiliğe sahipse –bir başka deyişle, yerleşik düzenin dışına çıkan çözümleri doğal olarak deniyorsa- daha yaratıcı olacaktır. Sorunları tersyüz etme ve görünüşte birbirinden farklı alanlardan bilgileri birleştirme alışkanlığı varsa, yaratıcılığı daha da artacaktır. Mesela, hemofili soruna çözüm bulmak için botaniğe başvurabilir, insanlardaki kanamaya ilişkin bilgilerini derinleştirmek için bitkilerin damar sistemlerinden çıkardığı derslerden yararlanabilir.*

*İş üslubuna gelince, zor bir sorunun peşini bırakmama azmini gösteren bilimci büyük bir olasılıkla daha büyük bir yaratıcı başarı elde edecektir. Gerçekten de, sıkıcı deneylerin yol açtığı uzun, zorlu görevlerde sebatla çalışmak, gerçek anlamıyla yaratıcı buluşlar yapma olasılığını artırır. “Kuluçkaya yatırma”dan yararlanan, iş üslubu da aynı sonucu verir; “kuluçkaya yatırma”, zor sorunları geçici bir süre bir yana bırakma, başka bir şey üzerinde çalışma, sonra yeniden yeni bir bakış açısıyla o işe geri dönme becerisidir.*

*Uzmanlık ve yaratıcı düşünme bir bireyin hammaddeleridir –deyim yerindeyse, onun doğal kaynaklarıdır. Ama insanların gerçekten ne yapacaklarını üçüncü bir faktör belirler:*



*motivasyon. Bilim adamının olağüstü bir eğitim geçmişi ve eski sorunlara yeni bakış açıları getirmede büyük bir rahatlığı olabilir. Ama belirli bir işi yapma motivasyonu yoksa, bu işi yapmayacaktır; ya uzmanlığından ve yaratıcı düşünme tarzından yararlanmayacak ya da bunları bir başka alanda kullanacaktır.*

*Ne var ki, araştırmalarım bana hep, her tür motivasyonun yaratıcılık üzerindeki etkisinin aynı olmadığını göstermiştir. Gerçekten de, bu araştırmalar, iki tür motivasyon olduğunu gösteriyor: dışsal ve içsel. İçsel motivasyon, yaratıcılık açısından çok daha önemlidir. Ama önce dışsal motivasyonu gözden geçirelim, çünkü işteki yaratıcılık sorunlarının kökeninde çoğunlukla bu yatar.*

*İster bir ödül, ister bir ceza söz konusu olsun, dışsal motivasyon insanın dışından gelir. Patronu kan pıhtılaştırma projesinin başarıya ulaşması halinde onu maddi olarak ödüllendireceği vaadinde bulunuyor veya başarısız olması halinde onu işten çıkarmakla tehdit ediyorsa, bilimci elbette bir çözüm bulmaya motive olacaktır. Ama bu tür bir motivasyon, onun işini arzu edilen bir şeyi elde etmek ya da acı verici bir şeyden kaçınmak için yapmasına "yol açar."*

*Yöneticilerin en yaygın kullandığı dışsal motivasyon aracı kuşkusuz paradır; para insanları yaratıcı olmaktan alıkoymaz. Ama birçok durumda paranın yararı da olmaz, özellikle insanlarda kendilerine rüşvet verildiği ya da kontrol altında tutuldukları hissini uyandırdığında. Daha önemlisi, para tek başına çalışanların işlerini büyük bir istekle yapmasını sağlamaz. İnsanlar işlerinin sıkıcı olduğunu düşünüyorlarsa, nakit bir ödül büyümlü bir yolla onların işlerini ilginç bulmalarını sağlayamaz.*

*Buna karşılık, içsel motivasyon tutkuya ve ilgiye –insanın bir şey yapmaya yönelik içsel arzusuna- dayanır. Sözgelimi, örneğimizdeki bilimcinin kan pıhtılaştırma konusundaki çalışmasını başlatan şey hemofiliye yönelik yoğun bir ilgi, kişisel olarak zoru başarıma duygusu ya da başka hiç kimsenin çözemediği bir sorunu çözüme kavuşturma arzusu ise, bu kişi içsel olarak motive olacaktır. İnsanlar içsel olarak motive olduklarında, çalışmalarını o işin içerdiği zorluklar ve zevk için yaparlar. İşin kendi motive edicidir. Gerçekten de, yaratıcılık araştırmamızda, öğrencilerim ve meslektaşlarımla birlikte içsel motivasyon lehine o kadar çok veri bulduk ki, "Yaratıcılıkta İçsel Motivasyon İlkesi" adını verdiğimiz bir ilke formüle edebildik: İnsanlar, dışsal baskılarla değil, öncelikle işin getirdiği ilgi, tatmin ve zorlukla motive olduklarını hissettiklerinde azami düzeyde yaratıcı olurlar.*

*Kaynak: Harvard Business Review – Çığır Açıcı Düşünme*

### **ÇALIŞMA SORULARI**

- *İnovasyon Kavramı girişimcilik için niçin önemlidir tartışınız?*
- *İnovasyon ve icat aynı kavramlar mıdır?*
- *Ürün İnovasyonuna bir örnek veriniz?*
- *İnovasyonlar hep teknolojik örnekler midir*
- *Bu güne kadar aklınızdan hiç “İş Fikri” geçti mi? Bunlar hangi tür iş fikirleriydi?*

## BÖLÜM 4: FRANCHISING

**BÖLÜMÜN AMACI:** Bölüm sonunda aşağıdaki kavramlarla ilgili bilgi sahibi olmanız amaçlanmaktadır:

- © Franchising sistemi nasıl çalışır?
- © Franchising Türleri nelerdir?
- © Franchising sisteminin avantaj ve dezavantajları nelerdir?
- © Franchising sözleşmesinin unsurları nelerdir?

Yeni bir işletme kurmak veya kurulu bir işletmeyi sürekli değişen koşullar altında başarıya erdirmek bireysel yatırımcılar açısından çok güçtür. Küçük işletmelerin bu güçlükleri çözmeleri, özellikle büyük işletmelerin sağladığı olanaklardan yararlanarak daha kolay olmaktadır.

İstatistiklere göre kendi olanaklarıyla işini sürdürmeye çalışan bir işletmecinin ilk 5 yılda başarı oranı %35 düzeylerinde kalırken, franchise sisteminin içinde yer alan bir işletmenin söz konusu dönem içinde başarılı olma ihtimali %95 tir. Bu oranlar arasındaki çarpıcı fark işletmecilerin gözünde Franchising sistemlerini daha cazip hale getirmektedir. Tüm dünyada kabul gören bir sistem olan “franchising”ın temelleri ABD’de bir yüzyıl öncesine kadar dayanıyor. 1863 yılında Singer Dikiş Makineleri şirketinin dağıtım sisteminde yaptığı uygulama bugünkü anlayışa uygun ilk örnek sayılıyor. İlk örnekler arasında 1888’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) kurulmuştur. 1970’li yıllarda Avrupa’da hızla yaygınlaşan franchising sisteminin ülkemizde ki uygulamaları ise, 1980’lerin ikinci yarısına rastlıyor. Türkiye’de de Uluslar arası Franchising Derneği (UFRAD) 1991’de franchising sisteminin doğru öğrenilmesini, yürütülmesini ve sağlıklı bir şekilde gelişmesini sağlamak amacıyla kurulmuştur. Franchise vererek Türkiye pazarına ilk giren firmalar; McDonald's, Pizza-Hut, Wendy's ve Kentucky Fried Chicken gibi dünyaca ünlü fast food zincirleri oldu. Türkiye’ye

fast-food ile giren ve özellikle hizmet sektöründe büyük ilgi ile karşılaşan franchising, özellikle son yıllarda çok hızlı bir biçimde yaygınlaşmaya başladı (Cebeci, KOSGEB; 2005).

#### 4.1 Franchising Kavramı

Franchise, bir ismi, ticari markayı ve bir firmanın mevcut tescilli ürünlerini kullanmak için alınan izindir. Bir firmanın franchise'na sahip olmak o firmanın ürünlerinin dağıtımını yapmaya izin verdiği kadar yine o firmanın işletme sistemlerini kullanabilmeyi de mümkün kılar.

Franchising kelimesi köken olarak serbest bırakmak anlamına gelen İngilizce “to free” ve azat etmek, özgür kılmak, hak tanımak gibi anlamlara gelen Fransızca “affranchir” kelimelerine dayanmaktadır (Şoğur, 1993, s.3; Koç, 2006, s.9). İngilizce bir kelime olan franchising her ne kadar Türkçe literatürde kendine yer edinmiş olsa da bu sözcük “imtiyaz” olarak Türkçeye çevrilebilir (Tutar, 2005, s.77; Seven, 2007, s.3-4).

Uluslararası Franchising Birliği (IFA) ise franchising sistemini “*Ticari bir marka lisansı, ücret ödemeleri ve kayda değer bir destek veya kontrol çerçevesinde karakterize edilmiş olan iş genişletme yöntemidir.*” olarak tanımlamıştır (International Franchise Association, 2011).

Türk Ekonomi Sözlüğünde yapılan tanım ise “*bir ürün ya da hizmet üzerinde imtiyaz hakkı olan özel ya da tüzel kişinin, bir başka üretici ya da tacire bir ürün veya hizmeti belirli bir bölge ve süre ile sınırlı olmak üzere üretmek ya da satmak hakkını, bir bedel karşılığında vermesidir.*” şeklindedir (Küçük, 2011, s.19).

En yalın haliyle franchising, hak sahibine verilen para karşılığında belirli sınai hakları ticari alanda kullanma iznine sahip olmak şeklinde tanımlanabilir (Cebeci, 2005, s.3).

Franchising sistemine bir başka bakış da uluslararası pazarlara girişte “düşük maliyet – düşük kontrol” aracı olarak görülmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Özellikle coğrafi olarak menşei ülkeden uzakta bulunan ülkelerin pazarlarına girişte franchising sistemi sayesinde daha hızlı bir gelişim elde edilmektedir (Gürman, 2006, s.78).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere franchising bir firmanın başka bir firmaya belirlenen bir ücret karşılığında mal ve hizmetlerini satma izni vermesidir. Diğer bir ifadeyle bir firmanın diğer bir firmaya marka ismini, geliştirmiş olduğu iş sistemlerini ve formatı kullanma izni vermesidir (Levy ve Weitz, 1992, s.64; Aslanoğlu, 2007, s.74).

## 4.2 Franchising Sisteminin Genel Özellikleri

Franchising sistemi imtiyaz veren taraf (franchisor) ve imtiyaz sahibi olmak isteyen taraftan (franchisee) oluşmaktadır.

Bu bağlamda franchisor; bir ürüne, hizmete veya bilgi birikimine, bunlara ait kalitesi kanıtlanmış ve başarılı bir markaya/isme sahip olup da, bunların satış dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı veren taraf anlamına gelmektedir. Burada öne çıkan ve vurgu yapılan nokta belirli bir kalitenin mevcut olması, bu kalitenin denenerek kanıtlanması gerektiğidir.

Franchisee ise, doğrudan veya dolaylı olarak, bir malı bedel karşılığında franchisorun ticari adını/markasını, know-how'ını, iş görme ve teknik yöntemlerini, sistemini ve diğer sınai/fikri mülkiyet haklarının kullanımını üstlenen taraf demektir (Cebeci, 2005, s.3).

İki taraflı bir anlaşma sonucunda yapılan franchising faaliyetleri kapsamında franchisorun vermiş olduğu ürün, hizmet ya da marka her yerde aynı olur. Bu durum ile anlatılmak istenen ise hangi ürünlerin üretileceği, tüketicinin beğenisine sunulacağı, nasıl bir tasarım olacağı gibi ürün, hizmet ya da marka ile ilgili tek söz sahibi franchising veren firmadır. Bu bağlamda franchisor, üretilcek mal ve hizmet ile ilgili eğitim, tanıtım, reklam, malzeme, bölge tesisi gibi destekler sunar (Demirci, 1993, s.54). Bir başka deyişle franchisor'un bu ikili ilişki içerisindeki yükümlülüğü ticari ve teknik destek sağlamaktır (İstanbul Ticaret Odası, 1998, s.2).

Franchising sisteminde franchisee'nin, kullanacağı isim, marka ya da sistem için franchisor'a ödediği bedele ise "franchise fee" (imtiyaz bedeli) denir ve bu bedel bir kereye mahsus olarak alınır. Daha sonrasında ise franchisor franchisee'den anlaşmada belirlendiği üzere, yıllık olarak, ciro ve kârdan, belirli bir lisans veya ticari marka sahibinin elinde bulundurduğu hakları başkasına devretmesi karşılığında aldığı yüzdelik bedele ise royalty (telif hakkı ücreti) denir.

Kısaca özetleyecek olursak franchising'in üç önemli unsuru vardır (Mutlu, 2008; Türksöy, Kaygalak, & Koçak, 2013, s.93):

- En az iki işletmenin arasında olan sürekli bir iş ilişkisi için oluşturulur.
- Ayrıcalığı veren ile alan arasında her iki tarafın da sorumluluklarını ve yükümlülüklerinin belirlendiği bir sözleşme yapılmaktadır. Bu anlaşmada genellikle franchisor franchisee'ye göre daha güçlü durumda olan ve yaptırım gücüne sahip olan taraftır.
- Franchisee franchisor'un ismi, ürünü veya markası ile faaliyet gösterir.

- Ürün veya hizmet, logo ve marka ismi, üretim süreçleri
- Pazarlama planı
- Pazarlama stratejileri

**FRANCHISOR**



**FRANCHISEE**

- Başlangıç ücreti
- Sürekli telif ödemeleri (Royalty fee)
- Reklam katılım payı
- Eğitim ücretleri

**Kaynak:** KAVAS Alicant, 2002, s.3; Nart, 2005, s.124

#### 4.3 Franchising'in Tarihsel Gelişimi

Franchising sistemi 1800'lü yılların ortalarında bağımsız işletmelere tanınlanmış bölgede satış yapma ve satış sonrası destek sunma haklarını vermek suretiyle ilk olarak ortaya çıkmıştır. Isaac M. Singer'in (1811 - 1875) 1850'li yılların başlarında geliştirdiği dikiş makinesi için daha geniş bir dağıtım kanalı kullanmak istemesi ancak finansal olarak bu amacını gerçekleştirmek için üretimi artırması mümkün olmaması, modern franchising kullanımının Amerika'daki ilk örneği olmuştur. Bu amacın gerçekleşmesi durumunda ise karşılaşılabilecek bir diğer problem ise dikiş makinelerini alacak olan müşterilerin nasıl kullanacaklarını bilmemeleri, hizmet perakendecilerinin de bu konuda eğitim verebilecek donanımda olmamalarıdır. Buna bir çözüm olarak Singer makinelerini belirli bölgelerde satma hakkına sahip olacak kişilere lisans ücreti uygulamaya başlamıştır. Bu sayede lisans sahipleri ve insanlar makineleri nasıl kullanacaklarını öğretme sorumluluğu da verilmiştir.

Franchising en güçlü tanıtımını ise General Motors ile 1888'de ve ilaç sektörü firmalarından Recall ile 1902'de gerçekleştirmiştir. Takip eden yıllarda çeşitli sektörlerden firmalar bu sistemi uygulayarak dağıtım kanallarını genişletmişlerdir. Bunlara örnek olarak benzin istasyonları zincirleri, Pepsi Cola ve Coca Cola gibi alkolüzü içecek firmaları, araba üreticileri gibi değişik alanlarda faaliyet gösteren birçok firma gösterilebilir (Seven, 2007, s.17-18).

Bu tanıtım sonrasında ise franchising sistemi asıl patlamayı 1950'li yıllarda yaşamış, rekabet ve ekonomik alanlar üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle halkın daha da çok ilgisini çeken bir sistem haline gelmiştir. Takip eden yıllarda ise daha çok iş yapmanın farklı bir yöntemi olarak kullanılmaya başlanılan franchising sistemi sayesinde yaratıcı yeni girişimciliğin gelişmesi de mümkün olmuştur. Tüm bu gelişmeler ışığında ve franchisingin hızla tüm çevrelerce benimsenen bir sistem haline gelmesinin bir sonucu olarak 1960 yılında franchising sektörünün ilk birliği

olan “Uluslararası Franchising Birliği (International Franchising Association – IFA)” kurulmuştur (İstanbul Ticaret Odası, 1998, s.3). Birlik ABD’de bulunan 350 franchising şirketini temsil etmek üzere, kar amacı gütmeksizin kurulmuştur.

ABD ve Avrupa’da takip eden yıllarda gelişimini sürdüren franchising sistemi ile Türkiye’nin tanışması 24 Ocak 1980 kararları ile birlikte bürokratik engellerin ortadan kalkması ve yabancı yatırımcılara eşit haklar verilmesi ile gerçekleşmiştir. Franchising sistemi Türkiye’de ilk olarak 1986 yılında dünyanın en büyük fast food restoran zincirlerine sahip McDonalds’ın İstanbul Taksim’de ilk restoranını açması ile fiilen başlamıştır (Koç, 2006, s.17).

Ülkemize yeni olan bu sistemin ilk kez uygulanmasından sonra ve ekonominin de dışa açılmaya başlamasıyla 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, acenta açarlarken, günümüzde tanınmış bir firmadan franchise alarak kendi işlerinin sahibi olmaya başlamışlardır.

Yerli markalar bundan 10 – 15 yıl öncesine kadar lezzetlerine, verdikleri hizmetlerine, müşterilerine sundukları fiyatlara ve markalarının kalitesine bakıldığında müşteri memnuniyetini tamamen olmasa da kısmen sağlayabilmekteydiler. Ancak işleri organize bir şekilde yürütmek ve yönetmek bağlamında yabancı markaların oldukça gerisinde kalmaktaydılar. Her ne kadar bu firmaların sahipleri markalarının bir gün dünyaya yayılacağını düşünseler de uygulama aşamasında kısıtlı kalmaktaydılar. Bu vizyona sahip az sayıdaki firmaların dışındakiler ise daha çok düşük fiyat verme kaygısıyla hareket ederek tüketicilerine sundukları hizmetin standardını düşürmekteydiler. Franchising sistemine verilen önem ve destek sayesinde bu durum aşılmıştır (Küçük, 2011, s.24-25).

Franchising’in Türkiye’de doğru bir şekilde öğrenilmesi ve gelişmesi, isteyenleri bilgilendirerek ücretsiz danışmanlık yapmak, Türk hukuk sistemi içerisindeki yerini bulması için gerekli çalışmaları yapmak, franchising konusunda hatalı uygulamalarda bulunan üyelere karşı yetkili bir yer olarak tarafların uyum içerisinde çalışmalarını sağlamak ve franchising’i ülke içinde yaymak üzere 1991 yılında İstanbul’da Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) kurulmuştur (Cebeci, 2005, s.6).

#### **4.4 Franchising’de Temel İlkeler**

##### **Dürüstlük İlkeleri**

Avrupa Franchise Federasyonu (European Franchise Federation) İlkeleri Türkiye’de aynen kabul edilerek uygulanmaya başlanmıştır. Bu ilkeler (Cebeci, 2005, s.7);

- Franchisor, sistemin yöneticisidir.
- Franchisor franchising ağını kurmadan önce en azından bir ticari projeyi makul bir süreden beri bir pilot proje ile başarılı olarak uygulamış olmalıdır.
- Franchisor franchising konusu olan sistemin sahibi olmak veya başkalarına franchise verme vasıtasıyla kullanılabilmek için o sistemin, markanın, ürünün ya da hizmetin lisansına sahip olmalıdır.
- Franchisor franchisee’ye eğitim hizmetlerinin yanı sıra sözleşme boyunca sürekli olarak gerekli ticari ve teknik yardım hizmetlerini vermek zorundadır.
- Franchise alanlar kendi işletmelerinin gelişmesi ve büyümesi için gerekli performansı ve sistemin imajının ve markanın korunması için gerekli gayreti göstermek zorundadır.
- Franchise alanlar, franchise verenlere veya onun görevlendireceği kişi ve kuruluşlara denetleme için gerekli belgeleri göstermek ve inceleme yapmalarına izin vermek zorundadır.

##### **Yönlendirici İlkeler**

Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) web sitesinde belirtilen yönlendirici ilkeler aşağıdaki şekildedir (UFRAD);

- Franchisor, kendisi ve Bireysel Franchisee'lerinden oluşan franchise sisteminin kurucusu ve uzun vadeli koruyucusudur.

##### **Franchisor’un Yükümlülükleri:**

Franchisor aşağıdaki şartları yerine getirmekle yükümlüdür:

- a. Bir iş sistemini franchise zinciri haline getirmeden önce, makul bir süre boyunca ve en azından bir örnek işletmede işini başarıyla yürütmüş olmalıdır.
- b. Zincirin isim, marka ve diğer ayırt edici özelliklerinin sahibi olmalı veya yasal olarak kullanım hakkına sahip olmalıdır.
- c. Anlaşma süresince Bireysel Franchisee'ye başlangıçtaki eğitimi ve sürekli ticari ve/veya teknik desteği vermelidir.

##### **Bireysel Franchisee’nin Yükümlülükleri:**



- a. Franchise işletmesinin gelişmesi ve franchise sisteminin ortak kimliği ve saygınlığının korunması için azami gayreti göstermelidir.
- b. Franchisor'un verimli yönetimi için, Franchisee'nin performansının ve mali durumunun belirlenmesini kolaylaştıracak doğrulanabilir işletme bilgilerini vermelidir. Franchisor'un talebi üzerine, Franchisor'un ve/veya temsilcisinin, bireysel Franchisee'nin işletme kayıtlarında makul zamanlarda araştırma ve çalışmasına izin vermelidir.
- c. Anlaşma süresince ve bitiminden sonra Franchisor'un verdiği know-how'ı üçüncü şahıslara açmamalıdır.

#### Her İki Tarafın Sürekli Yükümlülükleri:

- Taraflar birbirleriyle ilişkilerinde dürüst davranmalıdırlar.
- Franchisor anlaşmasının her ihlalinde Bireysel Franchisee'sini yazılı olarak ikaz etmeli ve kusurun giderilmesi için makul süre tanımalıdır.
- Taraflar şikayet, tasa ve anlaşmazlıklarını samimiyet ve iyi niyet ile dürüst ve makul temas, doğrudan temas ve müzakere ile çözmelidir.

## **4.5 Franchising Türleri**

### **Ulusal Franchising**

Bir ülke sınırları içerisinde, şehirler veya bölgeler arasında yapılan franchising türüdür (Kuşadası Ticaret Odası, 2011, s.5). Bu franchising türünde önemli olan nokta, işlemin içeriği ne olursa olsun franchisor ve franchisee'nin aynı ülke içerisinde olmaları gerekmektedir.

Söz konusu sistemde şehirlerarası yapılan franchising bölgelerarası yapılarına göre daha dar bölge imtiyazı şeklinde yapılmaktadır. Geniş bölge imtiyazı şeklinde yapılan franchising ise yapısı bakımından ana bayılık sistemi ile benzerlik göstermektedir. Bu sistem ile franchisee franchisor'ın kendisine tanıdığı imtiyazlar sayesinde, bulunduğu bölgede, kendisi de bir franchisor gibi hareket eder (Koç, 2006, s.24).

Türkiye'de yayılımını hızlı bir şekilde gerçekleştiren Çiğköfteci Sait bu konuda iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Firma bu sistem sayesinde ürünlerinin geniş bir alanda satışının gerçekleştirilmesini sağlamıştır.

### **Uluslararası Franchising**

Franchising sözleşmesi iki ülke arasında yapılıyor ise bu "uluslararası franchising" olarak tanımlanmaktadır (Cebeci, 2005, s.4). Bu franchising türünde franchisor sahibi olduğu malı, hizmeti ya da markayı ihraç eden, franchisee ise bu malı, hizmeti ya da markayı ithal eden

konumundadır. Uluslararası franchising’de görülen uygulamalar ulusal franchising sisteminde karşılaşılan uygulamalarla benzerlik göstermektedir. Ulusal franchising’de görülen “Master Franchising” veya “Sub Franchising” gibi uygulamalar uluslararası franchising’de de karşımıza çıkmaktadır (Koç, 2006; 25).

### **Ürün ve Marka Franchising’i**

Ürün ve Marka Franchising’i ilk olarak ABD’de üretici ile satıcı arasındaki bağımsız satış ilişkisi şeklinde başlamıştır (Dündar, 2006, s.52). Bu franchising türü ile belli başlı ürünlerin benzer bağımsız işletmelerde pazarlanması sonucu üretenle satanın aynı imaj altında birleşmesi sağlanmaktadır. Bu türün en ön plana çıkan örneklerini ise alkolsüz içecek markaları (Coca Cola ve Pepsi gibi), benzin istasyonları (Shell ve British Petroleum gibi), araba ve kamyon satıcıları vb. oluşturmaktadır. Ancak son yıllarda bu tür franchising’de yaşanan gelişmeler sonucunda üretici firma ile satıcı arasında bağımsız olan satıl ilişkisi yerini sürekli bir ilişkiye bırakmıştır. Daha çok ürün temelli franchising olarak adlandırılan bu franchising türünde franchisor franchisee’ye kendi ürünü ile ilgili imtiyazları tanımaktadır. Örneğin bir giyim markası olan Nike ismi ile açılan mağazalarda bu markanın dışında ürünler satılamamaktadır. Bunun yanı sıra mağaza içi dekor ve çalışanların giyecekleri kıyafetler franchisor tarafından belirlenen tek tip unsurlardır. Buna örnek olarak McDonalds’ restoranları gösterilebilir. Her ne kadar restoranlar bulundukları ortamın fiziki şartlarına göre farklılık gösterebilir de kullanılan dekor ve tema ile çalışanların giydikleri kıyafetler tek tiptir (Demirci, 1993, s.54-55).

Yukarıda da belirtildiği üzere ürün ve marka franchising’i günümüzde, satış ilişkisi çerçevesinde satıcı şirketin (franchisee) kendini üretici şirket (franchisor) ile özdeşleştirmesi çabasına dönüşmüştür. Bu tür franchising ile imtiyazı veren şirket karşı taraf üzerinde sevk ve idare dâhil, geniş ve sürekli bir denetim hakkına sahip olmakta ve hatta bazı basit konularda, franchise alan kuruluş üretim safhasına da girebilmektedir (Ertaş, 2013, s.9).

### **Master Franchise**

Üretici firmanın farklı bir ülkede yer alan girişimcilere doğrudan franchise vermektense bu ülkede franchise verme yetkilerini devredebileceği ve aracılık yapabilecek bir üçüncü taraf belirlemesidir. Ana firma ile franchisee’ler arasında köprü görevi gören bu üçüncü tarafa “Master Franchisee” denir. Franchisor master franchise ile anlaşma yaparak belirlenen bölgede ya da ülkede kendi adına franchise verme yetkisi verir (İstanbul Ticaret Odası, 1998, s.26).

## İkili Franchising

İki farklı işin aynı yerde, aynı zamanda yürütülmesi şeklinde gerçekleşen franchising türüdür. Burada anlatılmak istenen iki farklı markanın franchising sistemi dahilinde aynı yerde faaliyet göstermesidir. Bu franchising türüne örnek olarak Kahve Dünyası restoranlarının Shell benzin istasyonlarında faaliyet göstermeleri ya da Burger King, Sbarro ve Popeyes fast food restoran zincirlerinin bir arada bulundukları restoranlar açmaları örnek olarak verilebilir (Koç, 2006, s.29).

## İşletme Sistemi Franchising'i

Bir diğer franchising türü de işletme franchising'idir. Dünyada 1950'li yıllardan itibaren gelişme gösteren bu franchising türünde iki taraf (franchisor ve franchisee) arasında sadece ürün, servis ve marka alanlarında değil, bir bütün olarak işletme sistemi içerisinde pazarlama stratejilerinin gelişimi, planlama, eğitim, kalite kontrol gibi destek faaliyetlerinin de kapsandığı bir ilişki söz konusudur (Koç, 2006, s.29). Bir başka deyişle bu tür franchising, iki tarafın sistematik ve sürekli bir şekilde fikir alış verişinde bulunmasını gerektirir (Seven, 2007, s.30).

Son yıllarda diğer franchising türlerine göre daha hızlı bir büyüme gösteren işletme sistemi franchising'i (Business Format Franchising) sözleşmesinde bulunan dört temel unsur aşağıdaki şekildedir;

- Franchisor sahibi olduğu belirli bir ismin ya da markanın kullanılması için franchisee'ye imtiyaz verir.
- Franchisor, franchisee üzerinde sözleşme süresince devam eden bir denetim yetkisine sahiptir.
- Franchisee sözleşme süresince franchisor'dan belirli hizmetler ve yardımlar alır.
- Franchisor tarafından verilen imtiyazlara karşılık belirlenen bedelin ödeme şekli olan "Royalty Fee"nin miktarı periyodik şekilde tespit ve tahsil edilir (Cebeci, 2005, s.5).

İşletme sistemi franchising, başlangıç yatırımına göre de ayrıma tabi tutulabilir. Bunlar (Sogur, 1993, s.52-53; Koç, 2006, s.30):

- Meslek Franchising'i:** Franchisee'nin bir ölçüde meslek öğrenme işini satın almış olduğu franchising türüdür. Bu çeşit franchising işlemlerinde tek kişilik işlemler genellikle yatırım gerektirmezler. Bunlara örnek olarak ev ve çocuk bakım hizmetleri gösterilebilir.
- İşkolu Franchising'i:** Daha fazla stok, ekipman ve yatırımın gerekli olduğu, ölçeğin daha büyük olduğu franchising çeşididir. Genellikle kısmi zamanlı ve ek eleman istihdamına

ihityaç duyulur. Bu tür franchising'lere örnek olarak avukatlık ve muhasebe büroları ile fotokopi ve baskı tesisleri gösterilebilir.

- c. Yatırım Franchising'i:** Bu franchising türünü işkolu franchising'den ayırt etmek zordur. Daha büyük yatırımlar gerektirir. Her iki yatırım şeklinde de aynı işletmecilik kuralları geçerlidir. Hazır giyim mağazaları, otel zincirleri vb. örnek olarak gösterilebilir.

#### **4.6 Franchising Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları**

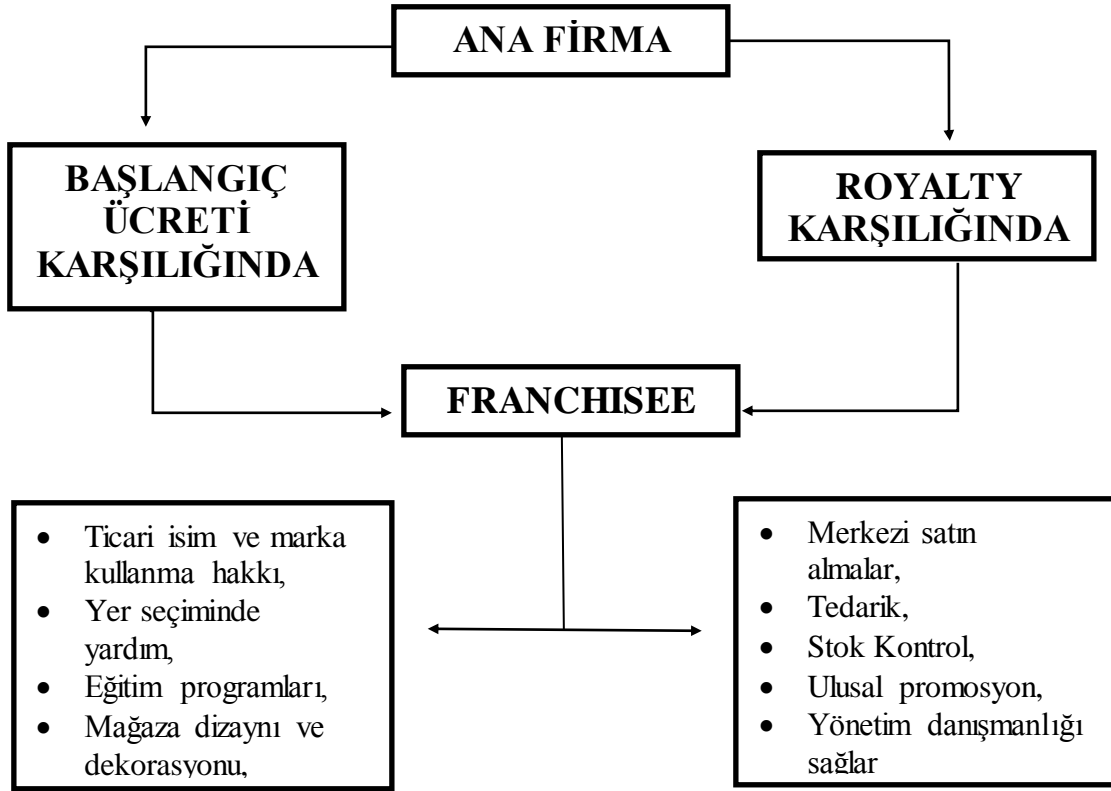
##### **Avantajları**

Franchising sistemi sayesinde ulusal ve özellikle uluslararası pazarlarda faaliyetleri geliştirme ve büyümeye göreceli olarak daha hızlı bir şekilde imkân sağlar. Franchisor açısından bakıldığında bu sistem sayesinde günlük işletmecilik detayları ile uğraşmak zorunda kalınmaması, farklı kültürlerle sahip yerel pazarlar hakkında bilgi ve deneyim sahibi kişilerin kullanılması suretiyle yabancı bir çevrede çalışmanın getireceği risklerin ve zorlukların en aza indirgenmesi gibi avantajlar sağlamaktadır (Rüstemli, 2008, s.48). Örneğin İtalyan Benetton ve Stefanel markaları Hong Kong pazarına girişlerinde kullandıkları franchising sistemi sayesinde coğrafi olarak uzakta olan bir pazarda bulunan yüksek gelirli tüketicilere yönelik doğrudan yatırım yapmadan, sadece o perakende mağazalara ve tüketici profiline uygun ürünleri temin ederek hitap etme imkânı bulmuşlardır. Bu bağlamda üretici firmanın kendisinin bizzat yatırım yaparak büyümesinin mümkün olmadığı pazarlarda franchising sistemi oldukça mantıklı bir giriş yöntemi olarak nitelendirilebilir (Gürman, 2006, s.78-79).

Bunların yanı sıra franchising sisteminin franchisor'a en az maliyetle büyüme imkanı sağladığı, daha hızlı ve selektif bir dağıtımın söz konusu olduğundan, dağıtım sistemini daha rahat yönetilebilir hale getirdiğinden bahsedilebilir (Dündar, 2006, s.55-56). Franchisor yayılmak istediği pazarlarda kendisi mağaza açması durumunda her şube için belirli bir sermaye yükümlülüğüne girmesi gerekmektedir. Franchising sistemi ile elde edeceği gelir sayesinde hem bu sermaye yükünden kurtulmuş hem de alacağı stratejik kararlar için finansman sağlamış olur (Demirci, 1993, s.55).

Bu sistemin franchisee'ye sağladığı avantajların en başında daha önceden denenmiş, başarısı kanıtlanmış, kalitesi büyük çevrelerce benimsenmiş, belirli bir müşteri portföyüne ve sadakatine sahip tanınmış bir marka ile birlikte işletme sistemine ait teknikleri ve prosedürleri kullanmak gelmektedir. Bunların yanı sıra franchisor'dan iş süreçleri için alınan eğitim hizmetleri, uzman personel desteği ve kaliteli personel bulma, işe alma ve yetiştirme gibi konularda franchisor'un tekniklerinden yararlanmak gösterilebilir.

Birçok franchisor, franchisee'lerin mal ve hizmetleri için gerek yurt çapında gerekse yerel bazı reklam kampanyalarını üstlenirler. Bu sayede franchisee'ler tutundurma faaliyetleri ile ilgilenmeyerek ve kendi işletmelerine odaklanabilmektedirler. Ayrıca franchisor'ın belirlediği ve standardize ettiği yönetim, muhasebe, satış ve stoklama gibi süreçlerin kullanılması ile yeni bir sistem kurma yükümlülüğü ortadan kaldırılabilir (Seven, 2007, s.49-50).



**Kaynak:** Koç, Murat, 2006, s.47

### Dezavantajları

Franchising sisteminin franchisor açısından en büyük dezavantajı, franchisee'nin yapacağı herhangi bir hatasından dolayı ortaya çıkarılan isim ya da markanın imajının zedelenmesi, hatta yok olmasıdır. Bu riski ortadan kaldırabilmek, mevcut imajı ve kaliteyi koruyabilmek için ise franchisor'un periyodik olarak ve sıklıkla denetim faaliyetleri içerisinde bulunması gerekmektedir (Demirci, 1993, s.55).

Franchising sisteminde franchisor ile franchisee arasındaki bağımlılık ya da bağımsızlık kriteri de sakınca oluşturabilen unsurlardan birisidir. Franchisee'nin kendisini bağımsız olarak düşünmek istemesi gibi durumlarda, iş süreçleri ve tutundurma faaliyetleri gibi alanlarda belirli bir standardın olmasından dolayı zaman zaman franchisor'un müdahalesi gerekebilir (Koç, 2006, s.51).

Franchising, sözleşmeye dayalı bir yöntem olduğu için bu anlamda, sözleşme maddelerinde koşulların tanımlanması sırasında, hakların ve kontrol mekanizmasının tespitinde sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Yapılan sözleşmelerde, özellikle sözleşmenin feshini zorlaştıran unsurlar bulunabilmektedir (Gürman, 2006, 79). Bir franchising anlaşması franchisor'a anlaşmayı sona erdirmeye hakkını ancak belli koşullar için verir. Franchisor eğer bu şartlar haricinde herhangi bir nedenle devamında yarar bulmadığı franchise edilmiş bir satış mağazasının kapatılmasını isterse bunu ancak franchisee'ye değerinin üstünde bir para ödeyerek gerçekleştirebilir (Koç, 2006, s.51).

Franchisor franchisee'nin, kendisine önerilen sisteme bağlı kalacağından, franchisor'dan edindiği şirket bilgileri, know-how, işlem tekniği veya yönetim sistemi gibi bilgilerle kendi sistemini kurarak üretici firma ile doğrudan rekabete girmeyeceğinden emin olmalıdır. Bunu ise yapılan anlaşma içerisinde kesin ve net bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir.

Franchisee açısından sistemin en büyük dezavantajı franchising sistemine katılmak için ödenmesi gereken başlangıç bedeli genellikle yüksek olmasıdır. Başlangıç ücretleri yapılmak istenen işin türüne göre; franchise veren firmanın markasının kullanılması, gerekli teçhizat, demirbaş ve stokların alınarak mağazaya yerleştirilmesi, iş yerinin düzenlenmesi, eğitim, eğitim malzemelerinin sağlanması gibi unsurlara bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Çok farklı alanlarda franchise verildiğinden küçük girişimciler ilgi alanlarına göre maliyeti kendilerine uygun franchise bulabilirler.

Franchisor, sözleşmede belirtilmesine bağlı olarak, gerekli malzeme ve ekipmanların kendi belirlediği mağazalardan alınmasını ya da bizzat kendi tarafından temin edilmesini isteyebilir. Bu durum, franchisee gerekli malzeme ve ekipmanları kendi bölgesel tedarikçisinden daha ucuza satın alabilecek olsa bile, sözleşme gereği imkansız kılar. Bazı firmalar sahibi oldukları ve franchising haklarını sattıkları asıl markalarının ve faaliyet alanlarının dışında yan firmalar kurarak sözleşmelerde franchisee'lerine sadece o firmalardan satın alım yapabileceklerine dair maddeler koymaktadırlar. Örneğin Osmanlı Kahvecisi sözleşmelerinde franchisee'lerine mağaza içerisindeki tüm donanımın kendi kurduğu yan şirketlerinden alınması konusunda maddeler koymaktadır.

Franchisee'lerin karşılaştıkları bir diğer problem de franchisor'ların kendilerine duyduğu güvensizliktir. Bu güvensizlik nedeniyle sözleşme ile sunulan hak ve imkânlar sınırlı tutulmakta ve taraflar arasında bazı çatışmaların gerçekleşmesine sebep olmaktadır (Kuşadası Ticaret Odası, 2011, s.7).

#### 4.7 Franchise Almayı Düşünenlerin Dikkat Etmesi Gereken Unsurlar

ABD’de franchisee’lerin ve bayilerin ortak derneği olan “American Associated of Franchisees & Dealers” franchise almayı düşünenler için franchisor seçerken dikkat edilmesi gereken hususları 7 başlık altında toplamıştır (İstanbul Ticaret Odası, 1998, s.10-12);

- a. Franchisor firma öncelikle mal ve hizmetini satmaya çalışmalıdır. Bazı firmalar franchise satmayı daha öncelikli olarak tercih edebilirler. Onlar için kısa sürede franchise satışlarından edinilecek olan gelir, uzun vadede dükkanların gelirinden elde edilecek olan gelirden daha cazip olabilir. Böyle durumlarda, kısa süre içerisinde franchisee kendisini yalnız bulabilir. Franchise almak isteyen girişimciler öncelikle haklarını satın alacakları marka, hizmet, ürün ya da sistemin kalitesini kanıtlamış olmasına dikkat etmelidirler.
- b. Franchisor firma pazarlama kanalı olarak öncelikle Franchisee'lerini kullanmalıdır. Satışlarının büyük kısmının kendi mağazalarında gerçekleştiren ve pazarlama faaliyetlerini marketler, kataloglar, TV gibi çeşitli kanallardan yürüten franchisor’lar tercih edilmemelidir.
- c. Üretilen mal veya hizmetin hazır bir pazarı olmalıdır. Franchise alınacak firmanın pazarı bu ürün veya hizmete doymuş ise franchisee beklenen verimi elde edemeyebilir. Örneğin bir aile işletmesi olarak çalışan butik bir oteldeki atmosferi zincir işletmelerde bulmak mümkün olmayacaktır.
- d. Marka iyi bilinmeli ve tanınmalıdır. Girişimciyi franchise almaya iten en önemli unsur markadır. Franchise olarak alınması düşünülen markanın pazarda hangi kesimlerce bilindiği ve tercih edildiği irdelenmesi gereken önemli konulardan birisidir. Özellikle önce farklı profillerdeki tüketici gruplarının görüşünü almak, franchise alma kararını verirken daha mantıklı olacaktır.
- e. Franchisor firma yeterli eğitim, sürekli eğitim, sürekli destek ve etkili bir pazarlama sunabilmelidir.
- f. Franchisor firmanın franchisee’leri ile ilişkileri iyi olmalıdır. Franchise satın almadan önce franchisor’un sisteminin işleyişinin doğru olup olmadığı, sunacağı eğitimin yeterli olup olmadığı ve franchisor’un ilgisi sorgulanmalıdır. Özellikle franchisor’un diğer franchisee’leri ile ilişkileri detaylı olarak incelenerek aleyhinde herhangi bir dava açılıp açılmadığı, var ise gerekçelerini ve sonuçlarını öğrenmek akıllıca olacaktır.
- g. Franchisee veya franchisor tarafından işletilen dükkanların satış ve maliyetlerin detayları açıklıkla verilmelidir.

#### 4.8 Franchise Almadan Önce Yanıtlanması Gereken Sorular

Franchising suistimale çok açık bir konu olduğundan franchise alacak ve franchise verecek tarafların çok kapsamlı bir araştırma sonucunda nihai kararlarını vermeleri gerekmektedir. Franchisor'u daha iyi araştırmak için denetimden geçen finansal raporlarını incelemek doğru bir adım olacaktır. Büyük yatırımların yapılabildiği franchising sisteminde bu tür bilgilerin talep edilmesi franchisee'nin en doğal hakkıdır. Bu tür detaylar incelenmeden sadece franchisor'un anlattıklarına göre karar vermek oldukça sakıncalı durumlar doğurabilmektedir. Bunun yanı sıra franchise almak isteyen girişimcinin de kendisine sorması gereken bazı sorular olacaktır. Bunlar (Koç, 2006, s.66);

- Yeterli sermayeye sahip miyim?
- Kendi isimin sorumluluğunu alma ve yürütme riski üstlenme kararlılığında mıyım?
- Seçeceğim konuyu 10-15 yıl gibi bir süre aynı sevk ve istekle sürdürebilecek sabra sahip miyim?
- Başkası tarafından geliştirilmiş bir sistemi, kesintisiz ve uzun süreli olarak uygulamaya hazır mıyım?
- Çalışmaya karar verdiğim franchising şirketinin başarılı, karlı bir geçmişi var mı?

#### 4.9 Franchise Almak İsteyen Girişimcilerin Sorgulaması Gereken Konular

Franchise almayı düşünen girişimcilerin ayrıca aşağıdaki konuları sorgulamaları gerekmektedir (Cebeci, 2005, s.12-13):

##### a. Ürün veya Hizmetle İlgili Konular

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

##### b. Fiyat ve Maliyetlerle İlgili Konular

- Yatırımın toplam maliyeti nedir?, Extra gizli maliyetler var mı?
- Başlangıç ücreti, reklam ücreti, royalty ne kadardır?
- Sürekli ödemem gereken maliyetler nedir?



- Franchisor'ın tedarik ettiği ürünlerin ve teçhizatın maliyeti piyasa fiyatının altında mı, üstünde mi?

#### **c. Yer Seçimi ile İlgili Konular**

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

#### **d. Kontrol ve Destekleme ile İlgili Konular**

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

### **4.10 Franchising Sözleşmesi ve Unsurları**

#### **Franchising Sözleşmesi**

Franchising sözleşmesi her şeyden önce, ülke hukukuna, Avrupa Birliği hukukuna, Dürüst Franchise ilkelerine ve onun her türlü ülkesel ekine uygun olmalıdır. Genellikle hizmet sektöründe görülen bir yöntem olan franchising'de, yapılan anlaşmalarda belirlenen kuralların kesin ve net bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Çünkü bu sistem ile franchisor yabancı bir ülkede faaliyet göstermenin maliyet ve risklerini franchisee'ye yüklemektedir (Dündar, 2006, s.50).

Sözleşme, Franchisor'un sınav ve fikri mülkiyet haklarını koruma ve ortak kimliği ve saygınlığı sürdürme konusunda franchise zinciri mensuplarının çıkarlarını yansıtmalıdır. Franchise ilişkisiyle bağlantılı tüm anlaşmalar ve anlaşmaya bağlı düzenlemeler yazılı olmalı, Franchisee'nin bulunduğu ülkenin resmi dilinde yapılmalı veya yeminli tercüman kanalıyla resmi dile çevrilmelidir. İmzalanan anlaşmalar derhal Bireysel Franchisee'ye verilmelidir. Anlaşmada yer alması gereken belli başlı hususlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Ertaş, 2013, 31);

- Franchisor'a tanınan haklar,
- Franchisee'ye tanınan haklar,
- Bireysel franchisee'ye sunulacak mal ve hizmetler,
- Franchisor'un yükümlülükleri,
- Bireysel franchisee'nin yükümlülükleri,
- Bireysel franchisee'nin yapacağı ödemelerin şartları,
- Bireysel franchisee'nin ilk yatırımını çıkartmasına yetecek uzunlukta olması gereken anlaşma süresi,
- Anlaşmanın yenilenme şartları,
- Bireysel franchisee'nin franchise işini devir ve satışına hak tanıyan şartlar ve Franchisor'ın olası ilk alım hakkı,
- Bireysel franchisee'nin Franchisor'un ayırt edici işaret, ticari ad, ticari marka, hizmet markası, dükkan tabelaları, logo ve diğer ayırt edici belirtilerini kullanma şartları,
- Franchisor'un franchise sistemini yeni ve değişen yöntemlere uydurabilme hakkı
- Anlaşmanın sona ermesinin şartları,
- Anlaşmanın sona ermesinin akabinde franchisor'a veya başka kişilere ait maddi ve gayri maddi şeylerin teslim şartları.

## **OKUMA PARÇASI**

### ***HAFELE TÜRKİYE CEO'SU İLE ÖZGÜN İŞ MODELLERİYLE FARK YARATMAK ÜZERİNE***

*14 yıl önce Türkiye'de bir bağlantı ofisi olarak kurulan Hafele, merkezin geleneksel dağıtım kanalı uygulamalarını izlemek yerine kendi özgün iş modellerini geliştirerek şirketin dünyadaki en büyük beş operasyonu arasına girdi. Hilmi Uytun diğer ülkelere model olan uygulamalarını anlatıyor.*

*Hafele'den 2000 yılında Türkiye'de bağlantı ofisine genel müdür olma teklifi aldığımda bu işle ilgili deneyim sahibi değildim. Öncesinde turizm ve tekstille ilgili yöneticilik deneyimlerim olmuştu ancak mobilya ve mimari donanımları hiç bilmediğim bir alandı. Doğrusunu isterseniz bunun nasıl bir iş olduğunu anlamam bile bir yılını aldı. Elimde bir katalog vardı ve içinde 28 bin ürün bulunuyordu. Sonra gördüm ki bu ürünler insanın ve mekânın, kısaca, yaşamın olduğu her yerde var. O zaman anladım ki bağlantı ofisi bizim için yeterli olmayacaktı, hukuki statüsü nedeniyle bağlantı ofisleri sadece pazarlama faaliyeti yürütebiliyor, tanıtım yapabiliyordu. İthalat dersiniz, Türkiye'de oldukça karmaşıktı ve pek çok bürokratik işlem gerektiriyordu; müşteriler ürünleri ithalatı kendileri yaparsa elde edebiliyorlardı. Attığımız en önemli adım, ofisin beşinci yılında Hafele Holding'i Türkiye'ye yatırıma ikna etmek, ürünleri iç piyasada satabilmek oldu. Artık büyümek için her şey hazır. Yaklaşık 9 yıllık süre zarfında 30. kurulan ülke olmamıza rağmen 5. en büyük Hafele ülkesine yükselmeyi başardık.*

*Bu kadar kısa zamanda Hafele'nin en büyük beşinci satış hacmine sahip olmamızın temelinde, izlediğimiz yalınlık stratejisi var. İşin zorluklarını, karmaşasını, yalın olmayan yönlerini doğru tespit edip o noktaları basitleştirerek başarılı olduk. Her geçen gün müşteriye değer önermemizi daha iyi anlatır hale geldik. Şu anda geldiğimiz noktada ürünlerimiz üzerinden mutluluk sattığımızı rahatlıkla ifade edebiliyoruz.*

***Bu kadar kısa zamanda Hafele'nin en büyük operasyonlarından biri haline gelmiş olmamızın temelinde, izlediğimiz yalınlık stratejisi var. İşin zorluklarını, karmaşasını, kompleks yönlerini doğru tespit edip o noktaları basitleştirerek başarılı olduk.***

*İlk önce 'doğru' stok tutmayı öğrendik ki bu bizim için her zaman hayati önem taşıyan bir unsur olmuştur. 28 bin ürün kodu arasından 16 binini satan bir şirket olarak; satış istatistiklerini, sapmaları, mevsimselliği, yürüyen projeleri analiz ediyor ve ortaya çıkan sonuçlara göre sipariş anında teslim kabiliyetimizi yüksek tutarken ve öte taraftan finansman maliyetlerimizi görece düşük tutuyoruz. Operasyonel becerimizi sürekli geliştirmeyi hep ilke edindik. Bunu da ancak veri analitiğiyle yapabilirsiniz. Verimliliğinizden, müşterilerinizin ihtiyaçlarını anlamaya ve gelecekteki taleplerini öngörmekten, stoklarınızı yönetmeye kadar her aşamada verilerden faydalanabiliyorsanız adımlarınızı sağlam atıyorsunuz demektir. Ölçülebilirliğe çok özel özen göstererek bugüne ulaştık.*

*Bizi diğer ülkelerden ayıran en temel farklarımızdan bir diğeri; dağıtım kanallarımızdaki yenilikçi yaklaşımımız oldu. Diğer ülkeler çoğunlukla geleneksel dağıtım kanallarını kullanıyorlar ve dağıtıcı mağazalar içinde yer alıyorlardı. Hafele ürünleri o güne kadar Türkiye'de de bu tip dağıtıcı mağaza içlerinde satılıyordu. Biz bu tür geleneksel kanalların*

*Türkiye pazarı için uygun olmadığını ve müşteri deneyimini yönetmemize olanak sağlamadığını fark ettik. Kendi dağıtım kanalımızı kurgulamamız gerekiyordu. Bunun üzerine sıfırdan bir franchise kurgusu geliştirdik. Bu Hafele’de bir devrimdi adeta; çünkü franchising Hafele’nin hiç uygulamadığı bir yöntemdi. İçeride sadece Hafele ürünleri satılan, bilgi işlem altyapısıyla online olarak bize bağlı, süreçleri tanımlı, stoklarımızı daima görebilen, öte yandan müşterinin orada yaşadığı deneyimi gerçekten yönetebildiğimiz, farklı tüzel kişiliklerde ama göz önündeki kurumsal Hafele olan şirketler oluşturduk. Bunların sayısı 15’e ulaştı ve bu yıl altı tane daha açılacak. Başlangıçta Almanya merkezde franchise modelinin başarılı olacağına yönelik kuşkuvar oldukça fazlaydı. Ama daha sonra modelimiz başka ülkelere ihraç edildi. Şu an sekiz ülkede Hafele ürünleri franchising ile dağıtılıyor.*

*Elbette bu metodun riskleri de yok değildi ama bu riskleri göze almak zorundaydık. O günün koşullarında pazarda yaygınlaşıp ulaşılabilir olmak için şubeler açmamız gerekiyordu. Başına şirket çalışanı atadığımız şubeler açmaktansa, yatırımcılarla çalışıp daha motive, işin başında olan insanları bir araya getiren bir organizasyon kurduk, bir aile oluşturduk. Franchise’ın zor tarafı insan boyutuydu. Biz de kurumsal değerlerimizin başına şeffaflığı koyarak franchiselarımızla yakınlık kurmayı, iç içe, etle tırnak gibi çalışmayı başardık. Kurumsal bir mesafe koymak yerine Türk usulü bir esnaf yakınlığıyla iletişim kurmak ve her önemli karara onları da dahil etmek iş modelimizi her gün biraz daha yukarı taşıdı.*

*Segmente etmezseniz pazar, satış kanallarının içerdiği farklılıklar açısından çok karmaşık görünecektir, üstelik bizim pazarımızın anlaşılması pek de kolay olmayan kendine özgü bir yapısı var. Pazarı kanallara bölüp her kanaldaki, her roldeki kişiye değer önermemizi netleştirirsek; gerçek olan faydayı iletebilirsek, o zaman pazarımızı çok büyütebilecektik. Biz de tam bunu yaptık. Farklı müşterilere farklı faydalar sağlıyorduk; B2B firmalara yöneldiğimizde onların lojistik ortağı haline geliyor, onların satın alma maliyetlerini düşürdüğümüzü anlatıyoruz. Mimarlar ise tasarım, estetik, işlevsellik ve yenilik satıyoruz. Satın alma bölümlerine stok maliyetlerini ( ürünleri elde etme maliyetlerini ) düşürdüğümüzü anlatıyor ve bunun yanı sıra onların değişken müşteri taleplerine stoklarımız aracılığı ile kesintisiz tedarik hizmeti sunuyoruz. Bunların hepsini marka şemsiyemiz altında yapıyoruz. Şimdi bunları alt alta koyduğunuzda; her birinde değer önermenizi netleştirdiğinizde ve arka planda operasyonel beceriyi artırarak faydanız ile ilgili doğru iletişimi yaptığınızda işinizin kabul gördüğünü fark ediyorsunuz.*

*Bir yandan büyürken; karşımıza uygulama ve uygulatmada yaşanan sorunlar çıktı. Çok değerli ve işlevsel ürünlerimiz vardı, insanların hayatını kolaylaştırıyordu ama “sadece bu ürünler ile mutfak, mobilya ve kapılar üreten kimse var mı” sorusu o günler için yanıtız kalıyordu ya da kurumsallık içinde yanıtlanamıyordu. Biz de “Hafele Kalite Noktalarını” icat ettik. Zaten mutfak*

*üreten, dekorasyon yapan orta ölçekli üreticileri Hafele Kalite Noktası adı altında organize ederek, onlara kurumsal kimlik, tasarım, satış, pazarlama ve eğitim desteği vermeye karar verdik. Böylece bir yandan onları da ailemizin birer ferdi haline getirirken bir yandan da onların bizde ilgili ürünlerde tedarikçi iş ortağı olacaktık. Satış noktalarınızı markanızın çatısı altında toplamanın sizin için temel avantajı mutlu müşteri deneyimine giden yolu kurgulayabilmektir. Tabii ki satış noktalarının da bu işbirliğinden en az sizin kadar fayda sağlaması gerekir. Dünyada benzer bir uygulaması olmayan bu özgün iş modeli kısa sürede büyük başarı sağladı ve ilgi odağı oldu. Bu, pazar penetrasyonunda dünyada hiç denenmemiş bir uygulamaydı ve başarısı da bu sebep ile çok ilgi çekti, çekiyor.*

*Başarımızda iletişim stratejimiz çok önemliydi. Biz aslında B2B çalışan bir şirket olmamıza rağmen marka iletişimizi B2C seviyesinde de gerçekleştirmeliydik. B2C'den yaratacağımız çekim etkisi bizi hedefimize daha çok yaklaştıracaktı. Mimar ve ahşap üretim sektörü zaten markamızı/faydamızı biliyordu. Fark yaratacak olan son kullanıcının markamızı tanımasıydı. Bu konuda ekiplerimiz büyük başarı ile bu değişim ve dönüşümü gerçekleştirdi.*

*Güzel bir eve duyduğumuz özlemin temelinde, sahip olduğumuz değerleri başkasına gösterme, başkalarından övgü alma arzusu da var. Mekanımız yolu ile iletişim kurarız, nesnelerin, renklerin dilini kullanarak anlatmaya çalışırız. Başkaları nasıl biri olduğumuzu anlasın, biz de kim olduğumuzu unutmayalım diye. “Biz mutluluk satıyoruz” ifadesini de işte tam da bu nedenle hak ediyoruz.*

*Yaptığımız araştırmalar gösteriyor ki konut alımında kadının ağırlığı yüzde 89 ila yüzde 100 arasında. Ev satın alma kararında kadının istemediği evi ailenin satın almadığını gözlemledik. Dolayısıyla kendimizi anlatmamız gereken asıl kitle kadınlardı. Ev satın alma sürecinde karar vericiyi belirledikten sonra sıra, satın alma aşamalarında kadının satın alma kararını etkileyen unsurların tespit edilmesine gelmişti. Sloganımızı ‘mutluluk katan mekanlar yaratıyoruz’ olarak belirledik. Sonra iş değer önermemize geldi; dedik ki; ‘Biz mekanları yaratırken, insanların beklentilerinin farkındayız. Stil ve renk uyumu gözetken, şık ve gösterişli mekânlara, kendilerini ayrıcalıklı ve farklı hissettirecek, teknolojik yenilikler üretiyoruz. Ar-Ge çalışmalarında sadece bugünün değil geleceğin yaşam biçimlerini de analiz ediyor, en yeni teknolojileri mutluluk veren mekânlar yaratmak için kullanıyoruz.’ Bu ‘içi dolu’ söylemimiz ve yaptığımız denemeler; gerçekten de kadın tüketicinin markamız üzerinden ulaştığı ürünlerin evi satın almada önemli etken olduğunu gösterdi.*

## NİŞ ALANLARDA ETKİLİ ADIMLAR

İyi bir markanın iyi iletişimle ulaşamayacağı hedef yoktur. Hem operasyon hem de strateji tarafında atacağınız birkaç adım fiyat rekabeti yapmaya ihtiyaç duymadan pazara yayılmanızı sağlamakla kalmaz, sizi sektörünüzdeki dünya şirketleri arasına yerleştirecektir:

- 1. En iyi strateji en yalın olandır.** Temel prensibiniz basitlik olmalı. İşin zorluklarını, karmaşasını, kompleks yönlerini doğru tespit edip o noktaları basitleştirmelisiniz. Böylece müşteri değer önermenizi daha net anlayacaktır.
- 2. Markaya yatırım yapın.** Özellikle kayıt dışı üretimi bol olan bir alanda faaliyet gösteriyorsanız, markanız kalitenizin temel göstergesidir. Ürünlerinizin fiyatı skalanın neresinde olursa olsun, markanız korumanız gereken temel değerlerin başında gelmeli.
- 3. Ürün değil, müşteri deneyimi esastır.** Müşteri her zaman faydayı satın alır. Araştırmalar gösteriyor ki müşteri deneyimini uçtan uca yönetebilen şirketler beklentilerin çok üzerinde sonuçlar alıyor. "Mutluluk" sattığınız tüm ürünlerden daha değerlidir.
- 4. Doğru markalarla işbirliği yaparak iyi bir ekosistem oluşturun.** Müşteri deneyimini uçtan uca yönetebilmenin en iyi yöntemlerinden biri kullanıcının karşısına ürünlerinizi tamamlayan diğer markalarla birlikte çıkmaktır. Kalitesinden emin olduğunuz markalarla güçlü birliktir yapmak tercih edilme oranını artırır.
- 5. Müşteriden güç alın.** Yaptığınız iş B2B olsa dahi son kullanıcının talepleri denklemi baştan sona değiştirebileceğini unutmayın. Nihai kullanıcı nihai belirleyicidir. Onun beğenisini kazanmayı öncelikleriniz arasına alın.
- 6. Veri analitiğiyle doğru müşteriye bulun.** Pek çok üretici hedef kitle tanımlı yaparak yola çıkar. Bununla birlikte ürünlerinizin kullanım alanları zamanla farklılaşabilir ve genişleyebilir. Analitik size ürünlerinizi en çok kimin, hangi amaçla ve ne sıklıkla kullandığı bilgisini verecektir.

Buradan hareket ile konut müteahhitlerin projelerinde aradığı iş ortağı konumuna geçtik. Müteahhit firmalar ürünlerimiz üzerinden bir yandan satışlarını artırdıkları gibi diğer yandan ürünlerimizin hissettirdikleri üzerinden kendi markalarına destek unsuru yarattılar. Bu da mobilya ve mimari donanım satışında dünyada ilk olan bir değer önermesiydi. Son tüketiciyi doğru analiz etmiş, markamıza ve ürünlerimize duyulan güveni konut üretimi ve satışına aktarmıştık.

Böylece bir tarafta franchise, kalite noktaları, konut müteahhitleri ve bir yanda da dünyada da işbirliği yaptığımız tedarikçilerimiz ile beraber bir ekosistem yarattık. Böylece tek başına bir ürün satmak yerine, tüketiciye uçtan uca çözüm satmaya başladık. İnsan ve mekânın olduğu her yerde estetiğe ve işleve önem veren, sağlam ürünler vermek ve böylece mutluluğu satmak.

Tüm bunları yapabilmek için gerçek bir süreç yönetimine ihtiyacınız var. Depolamadan satışa ve satış sonrasına kadar her aşamada en nitelikli hizmeti sunabilmek için bütün evrelerin kalitesinden emin olmanız gerekir. İş bir 'oyun' ise muhakkak bir takım oyunudur. İşe alma sürecinde yetkinliğin yanında tutum ve tavır da aynı oranda önemli tuttuk. İnandık ki bilgi transfer edilebilir ancak tutum ve tavır, takım olmada temel etkidir. Tanımlı süreçler ile yönetim, Balance Score Card, 6 Sigma gibi modern yönetim tekniklerini kullanıyoruz.

Günümüz şirket yönetimi sistemler bileşkesidir ve bir taraftaki (bir alt sistemdeki) aksaklık tüm sistemi aksatabilir. Sonuca bakarak (hedefleyerek) sonucu iyileştiremezsiniz. Sonuca değil, sonuca etken olan parametrelere odaklanmanız, kanal başına, müşteri başına, ürünün müşteriye faydası başına çözüm geliştirmeniz gerekir. İş geliştirirken neyi bilmediğinizi bilmeniz gerekir,

*aksi halde başarı çok zordur. Gelişim alanı netleştğinde artık konu operasyonel süreci zaman içinde doğru yönetmeye kalacaktır.*

***Her aşamada verilerden faydalanabiliyorsanız adımlarınızı sağlam atıyorsunuz demektir.***

*Bugün Hafele'nin Çin, Brezilya, İspanya, Arjantin, Meksika ve Ukrayna operasyonları franchise modelimizi kendilerine adapte edilmiş haliyle uygulamaya başladıysa bunda sözünü ettiğim operasyonel ve stratejik adımların büyük rolü var. 1,5 ay önce şirketin başkanı dört ülke yöneticisini de alıp Türkiye'ye gelerek onlara Hafele Kalite Noktası iş modelini anlatmamızı istedi. Mayıs ayındaki genel müdürler toplantısında da sunum yapmamı arzu ediyorlar. Görünen o ki pek yakında kalite noktası işimiz de model olarak diğer ülke operasyonlarına uyarlanacak ve dünyada Türkiye'den çıkmış bir iş modeli daha hayata geçecek. Gördüğümüz bu takdir bizi hedeflerimizi büyütme zorluyor. Artık son tüketicinin, mimarın, endüstriyel üreticilerin, yatırımcıların tercih ettiği, Türkiye ve bölgede sektör lideri bir şirketiz. Adanmış insanlardan oluşan takımımız ile şimdiki iddiamız Hafele'nin tüm dünya ülkeleri arasında ilk sıraya yerleşmek. Mutluluk çoğu zaman sonuç değil, seçiminizdir. (Uytun, 2016)*

## **ÇALIŞMA SORULARI**

- *Franchising kavramını açıklayınız.*
- *Franchisor ve franchisee kavramlarını tanımlayınız.*
- *Franchising'in temel ilkeleri nelerdir? Açıklayınız.*
- *Franchising türleri nelerdir? Size göre franchisor içinen avantajlı franchising türü hangisidir? Neden?*
- *Franchising sisteminin avantajları ve dezavantajları nelerdir?*
- *Franchising almayı düşünenlerin dikkat etmesi gereken hususlar nelerdir?*
- *Franchising almak isteyen girişimcilerin sorgulaması gereken konular nelerdir?*