

FRANCHISING PAZARLAMA VE DAĞITIM SİSTEMİNDE YENİ YÖNETİM ÇALIŞMALARI

Prof. Dr. Ataç Soysal

İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.

End.Yük.Müh. Edip Can Kockaya

ECE Mühendislik San. Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

Özet

Bu çalışmanın amacı çift yönlüdür. İlk olarak, bir lokanta zincirinin nasıl teşkilatlanıp yönetildiği hakkında bir model sunulmaktadır. Şirket ve franchise birimlerinin nasıl yönetildiği vurgulanmakta ve performansı etkileyen anahtar örgütlenme değişkenleri tanımlanmaktadır. Burada sunulan model, zincir organizasyonların birincil dört zorluğunu nasıl göğüslediklerini gösterir. Şirket ve franchise birimleri, her bir zorluğa değişik biçimde göğüs gerer, ancak burada verilen model, her iki düzenlemenin aynı anda kullanımının her zorluk karşısında zincirin yeteneğini nasıl artırdığını göstermektedir. Bu çalışma yeni bir organizasyon kategorisini açıklamaktadır: çoğul şekil. Uyumsuz iç yapılarıyla çoğul şekil, organizasyonun performans ve davranışında çeşitlilik üretmesini sağlar. Çoğul biçim aynı zamanda, performans artıracak biçimde organizasyonun içinden ve dışından çoklu bilgi akışı sağlar.

Anahtar Kelimeler: Franchising, Çoğul Şekil, Yeknesaklık, Yerel Tepkime.

NEW MANAGEMENT MODELS IN FRANCHISING BUSINESS

Prof. Dr. Ataç Soysal

İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.

Edip Can Kockaya

ECE Mühendislik San. Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

Abstract

This study has two aims. First it is presented a model on how a restaurant chain is organized and managed. It is presented how company and franchise units are managed and what the key organizational structure variables that affect performance are. The model presented here shows how chain organizations deal with these 4 primary difficulties. Company and franchise units deal with each difficulty with a different method, but the model presented here shows how using those two strengthens the chain against all difficulties. This study explains a new organization category: Multi-shape. The multi-shape with its own disharmonic inner structures enables the organization to create variety of performance and behavior. The multi-shape also supplies multi information flow inside and outside of the organization, which increases the performance.

Keywords: Franchising, Multi-shape, Standardization, Local Reaction

1. GİRİŞ

Sanayi Devrimi ile birlikte teknolojinin ilerlemesi, ulaşım imkanlarının gelişmesi, aynı türde mal ve hizmet üreten işletmelerin sayılarının artması ile tüketicilerin tercih edebilecekleri seçenekler artmıştır. Klasik pazarlama anlayışı yerini modern pazarlama anlayışına bırakmıştır. Modern pazarlamada işletmeler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri üretmeye ve satış sonrasında müşterileri tatmin ederek kar elde etmeye çalışırlar.

Uzaktaki bölgelere dağıtım maliyetinin fazla olması, bölgeyi iyi bilmemeleri nedenleri ile bölgesel araçlardan yararlanmışlardır. Kitleli üretim sonucu ortaya çıkan bayiler, distribütörler, acenteler aracılığıyla ürünlerinin dağıtımını yapan işletmeler, 1960' lara gelindiğinde bir işletmenin başarılı olmasını sağlayan işletme yöntemlerini kullanma hakkını karşı tarafa vermesi anlamında kullanılan franchising yönteminden yararlanmaya başlamışlardır.

Franchising ile ilgili literatürde çeşitli kaynaklar bulunmakla birlikte Türkiye’ de uygulanması ile ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmada gıda sektöründe franchise alan işletmelere yönelik bir saha araştırmasına yer verilmiştir.

1.1 Zincir Endüstrisi

Bir zincir organizasyonu Amerika Birleşik Devletlerinde her sekiz dakikada bir yeni bir yer açmaktadır (Sabir 1996)!

Franchise verme bu zincir işletmelerinin hayati yönlerinden birini oluşturur. Franchise alanlar bir birimi zincirin markası altında işletme hakkını satın alır. 2000 yılında franchise işleri ABD ekonomisine 800 milyar dolarlık bir katkıda bulunmuş, sekiz milyondan fazla istihdam yaratmış ve kaydedildiği üzere, perakende satışların %40'ından fazlasını oluşturmuştur ("Franchising Guide" 2000).

Zincirlerin ekonomideki rolleri belki en iyi şekilde bunların en büyüğü olan McDonald's tarafından gösterilebilir. 1963 yılına gelindiğinde şirket günde bir milyon hamburger satmakta ve 1990'ların ortasında zincir kolaylıkla "100 Milyar Adedinin Üstünde Satıldı" diyerek övünmekteydi. ABD nüfusunun %96'sının tamamı en az bir kere bir McDonald's' ı ziyaret etmiş ve nüfusun %80'i onlardan birinde yemiştir. Amerika nüfusunun yarısından fazlası, bir McDonald's lokantasına üç millik bir mesafe içinde oturur.

Lokanta zincirleri, franchise endüstrisinin dinamik içeriği içinde bile özellikle güçlü bir kuvveti oluşturur. En büyük franchise zincirlerinin on beşi lokantadır ("Top 50 Franchisers" 2000). 1995 yılında on dokuz lokanta zincirinin satışları 1 milyar dolar aşmıştır.

1.2 Modele Genel Bakış

Bir zinciri yönetmek görüldüğünden çok daha karmaşıktır. Dışarıdan bakan bir gözlemci için bir zincirdeki yerel birimler birbirinin aynı görünür. İstanbul’ daki bir McDonald's, Paris 'teki bir McDonald's'a pek çok yönden benzer gibi gözükür. Ancak bu benzerlik görüntüsü altında tamamen değişik tipte iki birim bulunur -şirket ve franchise. Buna karşılık franchise sahipleri kendilerini bağımsız iş adamları olarak ve zincirle ilişkilerini de iş ortakları arasındaki ilişki gibi görür. Farkın yönetim yönünden ima ettiği söylemleri gösterir: zincir şirket elemanlarını "yönetirken" franchise sahipleriyle "iş yapar. Şirket ve franchise düzenlemeleri farklı yapılar, sistemler ve süreçler içerir ki bunların her birinin belirli zayıf ve güçlü yönleri vardır.

Burada sunulan model, zincir organizasyonların birincil dört zorluğunu nasıl göğüslediklerini gösterir:

- (1) yeni birimler katmak,
- (2) birimler arasında standardizasyon sağlamak,
- (3) uygun olduğunda yerel olarak tepki vermek,
- (4) tehditler ve fırsatlar doğduğunda sistemi bir bütün olarak uyarlamak.

Şirket ve franchise birimleri, her bir zorluğa değişik biçimde göğüs gerer, ancak burada verilen model, her iki düzenlemenin aynı anda kullanımının her zorluk karşısında zincirin yeteneğini nasıl artırdığını göstermektedir.

Bu çalışmada ele alınan iddia, şirket ve franchise düzenlemelerinin aynı anda kullanımının, zincir organizasyonlarına birincil dört zorluğunu göğüslemede yardımcı olacak bir dizi süreç sağladığıdır. Zincir lokanta endüstrisine hakim en büyük zincirlerin arasında çoğul şekil özellikle yaygındır. Ayrıca çoğul şekil zaman içinde kalıcıdır.

Çoğul şeklin temel tanımı açıktır: benzer işleri yapmak için iki değişik yapının aynı anda işletilmesi -bu durumda şirket ve franchise düzenleri (Bradach ve Eccles 1989). Her yapının güçlü ve zayıf yönleri vardır. Bir organizasyon, her birini, diğerinin güçlü ve zayıf yönlerini kaldıraç yapmak için kullanabildiği takdirde toplam yapı, her birinin tek başına işletilmesinden daha güçlü olacaktır.

2. FRANCHISING' İN İÇERİĞİ, ÖZELLİKLERİ VE GELİŞMESİ

Türkçe’ de olduğu gibi diğer dillerde de işlemleri tam olarak tanımlayan sözlük karşılığı bir kelime bulunmamaktadır.

Konunun esas anlamda dilimize çevrilmesi halinde ise, “Münhasır satış ve servis imtiyazı” veya “isim ve işletme hakkını kullanma” olarak çevrilir.

Franchising; “bir pazarlama yada dağıtım kanalı formu olarak, sistem içinde ana firmanın, bir diğer firmaya, belirli ayrıcalıkları, belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesidir”.

Franchising tanımında temelde iki unsur yer almaktadır:

- 1- Sistemin varlığı için en az iki firma arasında ticari bir ilişkinin kurulması
- 2- Bir sözleşmenin olması.

2.1 Franchising Fikrinin Doğuşu

Burada görüldüğü gibi franchise vericisi, mallarını satacak veya üretecek bir bölge, franchise alıcısı da yatırımını değerlendirecek bir işletmecilik biçimi aramaktadır.

2.2 Franchising Sözleşmesi, Franchise Taraflarının Hak ve Yükümlülükleri

Bir franchise sözleşmesinin unsurlarını şöyle sıralamak mümkündür.

- 1- Franchise sözleşmesinin tarafları birbirlerine bağımlı değildirler.
- 2- franchise alıcısı ile franchise vericisi arasındaki sürekli bir borç ilişkisini gösterir.
- 3- sadece bir hizmet yada mal ilişkisi üzerine kurulabileceği gibi her ikisinin birlikte olması şeklinde de olabilir.
- 4- Franchise sözleşmesi franchise alıcısına bir seri lisans sağlamaktadır.
- 5- Franchise sözleşmesi ile franchise vericisi satış mağazası veya servis istasyonu kurmak için proje ve kredi konusunda franchise alıcısına yardımda bulunmayı kabul eder.
- 6- Franchise sözleşmesi ile franchise vericisi franchise alıcısının sürümünü ve cirosunu arttırması konusunda gayret gösterir.
- 7- Franchise sözleşmesi ile franchise alıcısının satış ve dağıtım yetkisi belli bölgede sadece ona tanınmış olmalıdır. Bütün bunlara karşılık franchise vericisi, işin yürütülmesi ile ilgili olarak sürekli bir şekilde franchise alıcısını denetlemektedir.

3. FRANCHISE ZİNCİRLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Pizza Hut başkanı Steven Reinemund, “Temel dünya çevresine dağılmış altı bin adet birbirinin eşi fabrika yönetiyoruz” demiştir. Zincirlerin benzersiz özellikleri, beraberinde dört zorluğu getirir:

- 8- Birim eklemek,
- 9- Standardizasyon,
- 10- Yerel tepkime ve
- 11- Sistem çapında uyarılama.

1990’ların başında lokanta endüstrisinde gelişen rekabetçi ortamda zorlukların önemi göreceli olarak değişmiştir. Tarihsel bağlamda zincir lokantalar, büyümek için çoklukla yeni birim eklenmesine dayanmaktaydı. Ancak birçok pazarın lokantalara doyması, gayrimenkul ve inşaat giderlerindeki artış ve pazarda gelişen güçlü rakipler, zincirleri stratejilerini değiştirmeye ve mevcut birimlerini daha etkin yönetmeye daha fazla odaklanmalarına zorlamıştır.

Bu dinamikler, organizasyonlarla ilgili mevcut kitaplarda sıklıkla tartışılmaz. Bir lokantanın iç işletmesi yüksek derecede ihtisaslaşma sergilerken-aslında bu Adam Smith’in iğne fabrikası modelinin modern bir sürümü olarak görülebilir- bu zincirin birimleri arasındaki ilişki değişik bir teşkilatlanma esası sergiler. Zincir organizasyonlar, kopyalama esası üzerinde yükselir: bir iş formatını sadakatle kopyalamak.

3.1 Dört Yönetmel Zorluk

Zincir lokanta endüstrisinin olgunlaşmayla birlikte son üç zorluğun önemi de artacaktır. Birim ekleyerek büyümek önemini korumaktadır, ancak başarı, artık mevcut birimleri yönetmeyle ilgili zorluklara - standardizasyon, yerel tepkime ve sistem çapında uyarılama- daha ağırlıklı olarak dayanmaktadır.

3.1.1 Birim Ekleyerek Büyüme

Mevcut birimlerin satışlarını patlatmak son derece zor bir iştir. Bu durumda, işleri büyütme için zincirler çokça birim eklemeye güvenir.

Bilgilendiren bir analize göre Emerson (1982), McDonald’s’ın mevcut birimlerinin satışlarındaki gerçek artışın yirmi yıldan fazla bir süre düz bir hat takip ettiğini ve 1960’lar, 1970’ler ve 1980’lerde devasa olan kar artışının hemen hemen sadece birim eklenmesinden kaynaklandığını keşfetmiştir. Franchise alan bir zincire katıldığında esasında bu ürünü –iş formatını- satın alır.

İlk olarak yeni bir birimin eklenmesi zincirin pazar içindeki mevcudiyetini artırır ki, zincirin kimliğini pekiştiren bir cins reklamdır; aynı zamanda yeni birim, zincirin zaten mevcut olan kimliğinden faydalanır.

Buna ek olarak, her yeni birim zincirin birikmiş uzmanlığından faydalanır. Bir iş formatı yaratmak ve buna ince ayar yapmak için zincirin üstlendiği maliyetlerin büyük bölümü zincirin ömrünün başlarında gerçekleşir.

3.1.2 Standardizasyon

Birimlerin dağılımıyla birleştiğinde ürün, hizmet ve tesisin yerel olarak imali, yeknesaklığı sürdürmeyi zincir işletmecileri için devamlı zorluk haline getirmektedir.

Standardizasyon, izleme maliyetini de düşürür, zira standart bir format abonesi birimlerin kıyaslaması, sapmaların ortaya çıkarılmasını göreceli olarak kolaylaştırır. Kıyaslar, zincir yönetimlerinin ayrılmaz parçalarıdır.

3.1.3 Yerel Tepkime

Her birim, değişik müşteri beğenileriyle karşılaşabilir; keza her birim, kentsel pazarlarda kadro bulmada veya daha uzak pazarlarda çabuk bozulabilen ürünler için güvenli bir tedarikçi bulmada güçlük gibi üretim unsurlarına etken olan dinamiklerle karşılaşabilirler.

Yerel tepkime iki kategoride gruplanabilir. İlki olan taktik yerel tepki, değişik iş politikalarıyla uygulamalarının pazara uyarlanmasıyla ilgilidir. Bu iş politikalarıyla uygulamaları, sistem çapında standardizasyon örtüsü altında gerçekleşir. Örneğin yerel ürün ve sütlü mamul satıcılarının seçilmesi, fiyatlandırma ve personel alımı yerel pazar özelliklerine tepki vermekle birlikte yeknesak formatı değiştirmemektedir. İkinci olarak stratejik yerel tepkiler, yerel gereksinimlere daha iyi cevap verme gayretleri kapsamında yeknesak iş formatını değiştirir. Örneğin Hardee's, yerel domuz üreticilerine tepkime olarak ve bunları destekler biçimde Iowa'da domuz sandviçleri satmaktadır.

Tabii ki stratejik yerel tepkiler zincirin yeknesaklığını bozmaktadır. Bu gibi ticari değişikliklerin sıkça yapılmaya değip değmeyeceği, birimin yerel pazarın taleplerini hangi derecede karşılayabileceğine bağlıdır.

3.1.4 Sistem Çapında Uyarılama

Sistem çapında uyarılama, zincire yönelik tehdit ve fırsatların bir bütün olarak nasıl yönetim eylemine dönüştürüldüğüdür. Sistem çapında uyarılama, zincirin paylaşılan kimliğini değiştirir ve yeni standartlar tesis eder. En görünen ve olağan sistem çapında uyarılama yeni bir ürünün sunumudur. Sistem çapında uyarılama karmaşık bir yönetim zorluğudur, çünkü bir uyarılama, hiç olmazsa asgari ölçekte, değişik yerel pazarlarda rekabet eden birimlerde ve binlerce birimlerde yeknesak biçimde uygulanabilmelidir.

Sistemlerin birim ekleyerek büyüme yetenekleri azaldığından sistem çapında uyarılama gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. Bu bağlamda da çoğul şeklin oynadığı hayati rol açıkça ortaya çıkmaktadır.

3.2 Sonuç: Dört Yönetim Zorluğu

Bariz olan en düşündürücü unsur bir zincirin iş stratejisi'dir. Örneğin zincirler, stratejik yerel tepkime ve sistem çapında uyarlamaya bağladıkları önem oranında birbirinden farklılaşmaktadır. Fishermen's Landing stratejik yerel tepkilere az yer vermekte ve sistemi çok nadir uyarlamakta, ancak gelecekteki uyarlamalara da kendini hazırlamaktadır. Buna karşılık Jack in the Box'un stratejisi devamlı yenilik gerektirmekte ve bu da sistem çapında uyarlamayı merkezi zorluk haline getirmektedir. Bir zincirin iş stratejisi, yeni birimleri hızlı mı yavaş mı eklemeye yönelik kararları da etkilemektedir. Yine de büyümek için bir zincirin birim ekleme mecburiyeti vardır. Standardizasyon ve taktik yerel tepkiler zincir çapında varyasyona daha az hassasiyet göstermektedir. Her ne kadar her bir zorluğun önemi zincire göre değişmekteyse de dördü de hayati yönetsel rol oynamaktadır.

4. YENİ REKABET ORTAMINDA BÜYÜME

4.1 Mevcut Birimlerin Yönetimi

"Geçmişte bir zincirin tek hedefi olabildiğince çok sayıda birimi olabildiğince hızla inşa etmektir. Anahtar yerlerin elde edilmesi yarıştıydı. Bugün taşınmazlar pahalıdır. Pek çok pazarı birimlerle doyum noktasına getirdik ve her taraf rakip dolu-buna birimlerimizin hemen yan kapısındakiler dahil. Şimdi geri adım atma ve birimleri nasıl çalıştıracağımıza kafa yorma zamanıdır- yoksa pek işte kalamayacağız"

1980'lerin ikinci yarısında zincirler tarihi gelişim hızlarını çokça birim eklemesiyle devam ettirmiştir. Buna mukabil yıllar ilerledikçe bu büyüme kaynağı azalmıştır. 1985'de yüz en büyük zincir arasında birim büyümesi %8,3 ve gerçek satış büyümesi %6 idi. 1990'lara gelindiğinde birim büyümesi %4'e ve gerçek satış büyümesi %1,5'e düşmüştür. Bu verilerin de gösterdiği gibi birim ekleme alay edencesine mevcut birimlerin performansını düşürmektedir: On yıl bittiğinde indirim ve promosyonların gittikçe artan kullanımı, rekabetin çoğalan yoğunluğuna işaret etti.

Zincir işletmecileri, yönetim zorlukları önceliklerini tekrar sıraya koymak durumundaydı: bir zincirin başarısı için mevcut birimleri yönetmek, yeni birim eklemek kadar, belki de daha fazla önemliydi.

4.2 Birim Gelişimi

Yeni birimlerin doğrudan mali amaçları belirgindir: Ek şirket birimlerinden daha fazla gelir ve kar ile yeni franchise birimlerinden daha fazla ücret ve kar payı. Büyüme süreci, zincirin işletmecisine franchise sahipleri ile kullanmak üzere bir güç zemini sağlar: Zincir işletmecisi, franchise sahiplerini yeni birimler ile ödüllendirme hakkına sahiptir. French ve Raven, bunu 'ödül gücü' olarak adlandırmıştır.

4.3 Büyüme Süreci

Zincirler, üç kaynaktan yeni birim elde etmektedir:

1. Bir şirket biriminin eklenmesi
2. Franchise sahibinin veya franchise biriminin eklenmesi
3. Varolan franchise sahibinin organizasyonuna franchise birimi eklenmesi

4.3.1 Şirket Biriminin Eklenmesi

Şirket biriminin eklenmesi 350.000 dolar ile 1 milyon dolar arasında bir meblağın zincir işletmecisi tarafından karşılanan bir sermaye yatırımını içermektedir. Yatırım; gayri menkul, inşaat, ekipman ve unvanlarla ilgili harcamaları kapsamaktadır. Şirket birimlerinin eklenmesi, zincir sermayesinin büyük bir çoğunluğunu götürmektedir.

Bu kısa açıklama şirket düzeninde gelişimin karşısındaki iki önemli zorluğu göstermektedir: Sermaye ve yönetim.

Bir zincirin şirket düzenindeki iki faktörü olan katılım ve standardizasyon, yönetimi sıkıntıya sokar. Öncelikle her bir yeni şirket birimi, standardizasyon standartlarının izlenmesi ve yönetilmesi için kullanılan mekanizmaların bütününe koordinasyonuna ihtiyaç duymaktadır. Tüm yeni birimler aynı zamanda (kontrol alanının dar olmasından dolayı) yönetim hiyerarşisinin ve yeni saha denetçilerinin bir bütün halinde çalışmasını gerektirmektedir.

Çoğu üst düzey yönetici 'genel ve idari harcamaların aşağıya çekilmesi ve etkili bir şekilde geliştirilmesinin' sürekli bir mücadele olduğunu belirtmiştir.

Emlak departmanının hedefi, normal olarak yeni birimlerin en kısa zaman zarfında eklenmesi; operasyon departmanının hedefi ise birimleri en karlı şekilde işletmektir.

Zincir işletmecileri, bu potansiyel problemin üstesinden gelebilmek için üç mekanizma kullanmışlardır. İlk olarak büyüme kararları, hem gelişme hem de operasyonlardan sorumlu olan üst düzey yöneticiler tarafından alınmaktadır. İkinci olarak operasyon yöneticileri bazı zamanlarda, gelişim departmanı tarafından önerilmiş olan potansiyel olarak kar getirmeyen bölgeler üzerinde veto hakkı verilerek yeni bölgeler için satış tahminlerinde bulunmaktan sorumludurlar. Üçüncü olarak ise gelişim departmanları, bazı zamanlarda operasyonun ilk yılı için yeni birimlerden operasyon departmanına transfer edilip sonra kar ve zarar sorumluluğuyla yüklenirler.

4.3.2 Yeni Bir Franchise Sahibi ve Yeni Bir Franchise Biriminin Eklenmesi

Zincir işletmecisi için yeni bir Franchise'in, diğer bir ifade ile bir franchise biriminin eklenmesinin ekonomik etkileri iki kısımdan oluşmaktadır. Her bir dükkan için başlangıçta bir franchise ücreti alınmaktadır. Franchise sahibi aynı zamanda yıllık gelirin genelde %4'lük kısmını işletme payı adı altında zincir yöneticisine ödemektedir.:

Büyümenin bu kaynağı için zincir yöneticisinin organizasyon kaynakları, genellikle yeni franchise sahiplerinin aranmasına adanmıştır. Hardee's 50 'kalifiye' franchise sahibi elde edebilmek için 350.000 dolar harcamış ve beklenenden çok daha az sayıda franchise sahibi zincire dahil olmuştur.

Potansiyel franchise sahipleri sistemin neleri gerektirdiğini anladıklarından emin olmak amacıyla zincir yöneticisi tarafından kabul edilmeden önce bir veya birkaç hafta boyunca kendileri varolan birimlerden birinde çalışmaktadır.

Deneme süresi, muhtemel franchise sahibini zincir konusunda bilgilendirir ve aynı zamanda zincir işletmecisi tarafından uygun görülen standart ve pratiklere alıştıırır. Zamanla bu insanlar franchise sahibi olurlar ve zincirin standart ve pratiklerini özümserler.

4.3.3 Mevcut Franchise Sahiplerince Bir Birimin Eklenmesi

Büyüme için franchise sahibi genellikle yeni birimler eklemek zorundadır. Büyüme açısından diğer daha kurnazca fakat daha güçlü bir motivasyon ise franchise sahibinin “yeni bir iş kurma” isteğidir.

“Şirketin her yıl 140 birim eklenmesinden 140 franchise sahibinin yılda birer birim eklemesi çok daha kolaydır”.

Gerçekte franchise sahibinin bir münhasır bölgeye sahip olduğu ve bunu geliştirmedeği durum büyümeye en büyük zorlamayı getirir. 1961 ila 1965 arasında Pizza Hut zinciri tüm ülkeyi şirket ve franchise sahipleri arasında paylaşacak şekilde bölgelere bölmüştü. O zamanlarda bu gibi düzenlemelerin zincir işletmecisine az maliyet yükleyerek bölgenin hızla geliştirileceği inanılmaktaydı.

Ancak yakın geçmişte zincir işletmecileri bu yaklaşımın büyümeyi zorlaştırdığını fark etmişlerdir, çünkü franchise sahibi, başka tür bir birimin açılmayacağı bir münhasır bölgede tüm büyümeyi kontrol etmektedir. Bu engeli aşmak için Pizza Hut ve Fishermen’s Landing 1980’lerde bölgesel franchise sahiplerinde belirli büyüme tanımlayacak şekilde sözleşmeleri tekrar pazarlığa yatırmıştı.

Mevcut franchise sahiplerine yeni birim hakkı vermek, diğer iki yaklaşıma oranla daha çok avantaj sunmaktadır. Bu deneyimli franchise sahipleri, geçmişlerinde yeni birimler eklemiş olmakla ne yaptıklarını bilirler, bu da zincir işletmecisinin kaynaklarına daha az talep yaratır. Bu mantık göstermektedir ki, çok birimli franchise sahiplerinden oluşan bir franchise düzeni, yeni franchise sahipleri ekleyerek birim ekleyen franchise düzenlerinden daha hızlı büyüyecektir.

4.4 Çoğul Şekil Süreci

Akademisyenler, şirket birimi ile franchise birimi arasındaki seçimin zincir işletmecisinin karşılaştığı merkezi büyüme sorunu olduğunu ima ederken, bu formülün basit bir eklem meselesi göz ardı edilmektedir: Herhangi bir kaynağın kendi başına büyümesinden her iki kaynaktan büyüme daha hızlıdır, özellikle her biri değişik zorlamalarla karşılaşmışsa.

4.4.1 Ekleme Süreci

“Stratejik hedefimiz 1994 yılına kadar her pazarda iki numaralı rakip olmaktır. Bunu yapmak için pazarları kendimizle beraber franchise sahipleriyle doldurmalyız. Bir pazarda yeni birimler için hedeflenen amacımızla şirket birimi ekleme yeteneğimiz arasındaki boşluğu doldurmak için franchise sahiplerini kullanırız.”

Büyüme kaynakları birbirlerinden özerk olarak çalışmaktadır: Franchise sahipleri, iyi yerler aramakta ve bunları daha sonra zincir işletmecisine teklif etmektedir. Bununla yarışır biçimde zincir işletmecisi de yeni yerler aramaktadır. Her kaynak değişik unsurlarca zorlaştırıldığından, birden fazla kullanmak zincirin kendi başına büyüyeceğinden daha fazla büyüme sağlamaktadır.

Daha önce de ifade edildiği gibi, bazı durumlarda, yerel pazar stratejilerinin beraberce geliştirilmesi, büyüme sürecinde çoğul şeklin daha ince dinamiklerini yansıtmaktadır:

Zincir işletmecileri birimler inşa etmekle bir pazara bağlılıklarını sergilemekte, franchise sahipleri de böyle bir işaret üzerine zincire yatırım ve pazara girme kararı vermektedir. Buna ek olarak, kredi kuruluşları franchise sahiplerine kredi vermeden önce şirketin o pazardaki geçmiş tarihi hakkında veri istemektedir.

Son olarak bazı zincirlerde şirket personeliyle franchise sahipleri yer için yarışa girmektedir. Bu da çoğul şeklin diğer bir dinamiğidir. Her iki tarafı da hırsıyla büyüme fırsatları peşinde koştıran bu dinamik büyümeyi hızlandırmaktadır. Bu süreç tersine de işleyebilir; bir franchise sahibi (münhasır bölgesi olduğu varsayılarak) aktif olarak birim eklemeyeği takdirde zincir işletmecisi bazı hallerde yakınına bir franchise veya şirket birimi açmak tehdidiyle büyümeyi tahrik edebilir.

4.4.2 Franchise Sahibi Olarak Şirket Personeli

Yabancı bir franchise sahibi ile güveni yaratmak gerekir: Franchise sahibine dönüşen müdüre ise güven zaten vardır.

Franchise sahibi olarak şirket personelinin seçilmesiyle kalifiye franchise sahibi bulmak gibi büyük bir soruna çözüm getirilmiştir.

4.5 Franchise Sahiplerini Yönetmek

Love'un McDonald's'ın hikayesini ele alan mükemmel kitabı bu stratejinin mantığını az ve öz biçimde kapsamaktadır: “Bir franchise sahibini ikinci bir dükkan sonra bir başkasını işletmek için lisans verip vermeme hakkını elde tutarak McDonald's, franchise sahiplerinin sistemdeki kalite, hizmet, temizlik ve değer kurallarına uymaları için tek kozu kullanmaktadır”.

4.6 Sonuç

Birim büyümesi belirgin ve önemli bir zorluktur ve her bir düzenin kullanımını açıklamaya yardımcı olacak benzersiz dinamikler sergiler.

İkinci olarak çoğul şekil, zincirin büyüme yeteneğini kuvvetlendirmiştir. Zincirlerin şirket ve franchise birimleri arasından seçim yaptığı varsayımı, her iki düzenin eşzamanlı geliştirilmesinin daha hızlı büyüme sağlayacağı olgusunu gözardı etmektedir. Buna ek olarak şirket çalışanlarının franchise sahibi olarak kullanılmasıyla franchise düzeninin karşılaştığı ana zorlamalardan birini alt etmek için zincirlere yardımcı olmuştur: Ehliyetli franchise sahibi bulmak.

5. STANDARDİZASYON

“Birbiriyle tamamen eş olan binlerce fabrika işletiyoruz. Hepsi aynı olmalı, çünkü müşteri istediğini alabilmeli. Ayrıntılar kanser gibidir, denetim altında tutmazsanız büyürler”.

Ayrıntılara sürekli ve aşırı önem verilmesi, şirket birimlerindeki zincir işletmecisinin standardizasyonu sağlama yöntemidir.

5.1 Şirket Düzenlerinde Standardizasyonu Sağlama Düzenleri

standardizasyonun bozulup bozulmadığını kontrol etmek için üç yöntem kullanmaktadırlar. İlk olarak KST (kalite, servis, temizlik) saha müfettişleri, standartlara uyulup uyulmadığını denetler. İkinci olarak zincirler gizli müşteri denilen yöntemi uygular. Son olarak da finansal ve işlemsel performansın ölçülmesi için YBS (yönetim bilişim sistemi) ölçümü yaparlar.

12- Saha Denetimleri

13- Gizli Teftiş

14- Yönetim Bilişim Sistemi

Bu sistemin standardizasyonu sağlama açısından önemi, yiyecek ve işçi masraflarını envanterden takip edebilmesi ve süre tutma işlevinin olmasıdır.

5.2 Faaliyetteki Performans Ölçüleri: Oyun ve Döngüler

Şirketin performans yönetimi sistemi, standardizasyon üzerine odaklanmışken, standardizasyonu tehlikeye atan istem dışı sonuçlara da neden olmuştur. Bu durumda ölçülere verilen önem ve bunların açık miktarı iki önemli etki yaratır. Birincisi sistemi oyuna getirirler; ikincisi ‘denetim döngüleri’ şeklinde adlandırılan sürekli değişen bir öncülükler döngüsünü oluştururlar.

5.2.1 Oyunu Kuralına Göre Oynamak

‘Oyunu kuralına göre oynamak’, insanların değerlendirilen gerçek performansları değil de değerlendirme ölçülerini etkilemeye çalıştıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirmenin araçları (saha denetimleri vb.) amaçlar haline gelmiştir.

Nohria ve Eccles (1992)’ e göre birşeyi ölçmek ona önem verildiği anlamına geldiği için pek çok kişi bilinen ölçülere en iyi şekilde uyarak sistemdeki yerlerini korurlar.

5.2.2 Denetim Döngüleri

Yöneticiler şirket düzenlemelerinin yönetimlerinin dairesel kalitede olduğunu ve yönetimin dikkatini daire kendini tekrar edene dek bir konudan diğerine döndürdüğünü belirtmektedir. Tek bir top düştüğünde (bir bölgedeki servis süresi düştüğünde) yönetim bu konuya odaklanır, bu da bir sonraki topun düşmesine neden olur (lokantanın temizliği ihmal edilir) ve yönetim bu sefer de bu konuya odaklanır, bu durum böyle gider.

Böylece her dairenin bir başka dairenin tohumlarını attığı bir durum ortaya çıkar. Bu Hardee's' teki yöneticilerin WIN: “Şimdi Önemli Olan” diye adlandırdıkları durumdur.

Çalışanlar yapılmasını istediğiniz işlere daha fazla dikkatinizi yönelttiğinizde daha iyi iş görürler”.

Yöneticiler tekrar tekrar bir zinciri yönetmenin bir ‘beyin ameliyatı’ olmadığını söyleseler de zincir işletmecilerinin kullandıkları kontrol mekanizmaları herhangi bir ölümünün uğraşamayacağı kadar karmaşıktır. Bu muhakeme şekli bir yönetim paradoksunu ortaya çıkarmaktadır: Yapılacak işin parçalara ayrılabilmesi ve performans değerlendirme mekanizmalarının daha spesifik ve öğütülmüş olmaları demek, yapılacak o işin denetim döngüsünde daha kolay dönebilmesi dolayısıyla da kolay bir işin zorlaştırılması demektir.

5.3 Yürürlükteki Performans Ölçüleri: Oransal Tepki

Zincir işletmecileri, ortaya çıkan bir sorunun ölçüsüne göre tepki verir, küçük sorunlarla meşgul olmazlar.

Uzmanlar, ekonomik bağımsızlığı franchise sahiplerini markadan yararlanarak tembelleşmeye ya da sistemdeki standardizasyonu bozmak pahasına yerel seviyede sapmalara yönlendirdiğini ileri sürse de (Caves ve Murphy, 1976; Brickley ve Dark, 1987; Kaufmann, 1989), birinci sorun franchise sahiplerinin sürekli müşterilerin çokluğu ile kendi tavırlarından sorumlu olmaları gereği ile ortadan kalkmıştır.

Standardizasyondan sapmalarla nasıl başettiği konusunda Gary McCain’ in anlattıkları aydınlatıcıdır: “Standardizasyondan sapma ya iyi bir fikirdir ve biz bundan ders çıkarmak isteriz, ya da kötü bir fikirdir ve neden kötü fikir olduğunu onlara sorarız”. Burada vurgu, fikrin neden kötü olduğudur. Görülmektedir ki zincir işletmecisinin franchise sahipleri üzerinde otoritesi olmadığı ve nadiren onlara ne yapmaları gerektiğini söyleyebildiklerine göre, ölçülü tepki işlerin yolunda gitmesini sağlayacak neredeyse tek yoldur.

5.4 Standardizasyonu Sağlamak İçin Kullanılan Karşıt Stratejiler

Tablo 5.1. Standardizasyonu Sağlamak için Kullanılan Karşıt Stratejiler

Strateji Özelliği	Şirket	Franchise
Performans ölçüleri türü	Davranış/belirli/harici	Sonuçlar/genel/içselleşmiş
Ölçü sayısı	Çok	Az
Kullanım sıklığı	Sıklıkla	Nadiren
Performans standartları	Göreceli	Eşik
Zayıf performansa tepki	Zayıf değerlendirme/daha düşük ödül	Tartışma/yavaş büyüme
İkincil örgütsel etkiler	Sistem oyunu/kontrol döngüsü	Orantılı tepkime

5.5 Sonuç

Örneklerle belirlenen iki faktör, bu bölümde anlatılan bulguları makul hale getirmiştir. Televizyon pazarlarında büyük ölçüde reklam veren zincirlerin markaları güçlü olup, müşterileri zincirin bir lokantasına gittiklerinde belli davranış şekilleri ve ürünler görmeyi beklemektedir. Bu, müşterilerin edindikleri tecrübelerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığını değerlendirerek birimleri standardizasyona yönelten güçlü bir etki oluşturmaktadır. Bu, müşterilerin beklentilerini karşılamamaktan doğan maliyetleri doğrudan üstlenmeleri nedeniyle en büyük etkisini muhtemelen franchise sahipleri üzerinde gösteren pazara dayalı bir geri besleme mekanizması oluşturmaktadır. Daha küçük ve daha az bilinen zincirlerde standardizasyondan sapmalar daha fazla olabilir, çünkü bu zincirlerde pazar dinamiği mevcut değildir. Aynı zamanda müşteri beklentilerinin bulunmaması da sapmaların birimin performansı üzerinde çok az bir etkisi olacağını göstermektedir.

İkinci faktör iş kavramının kalitesidir. Zincirlerin açık şekilde iş kavramları ve bunları uygulamak için iyi düzenlenmiş standartları vardır. Geri adım atmama ve örnekleme, özellikle şirket birimlerinde etkili bir performans temeli üzerine oturtulmuştur. Özellikle zincirin ilk zamanlarında olabileceği gibi kavramın ispat edilmediği durumlarda ya da rekabet şartlarının değiştiği zaman olabileceği gibi iş kavramının etkinliğini kaybettiği durumlarda standardizasyonu yönetmenin zor olduğunu tasavvur etmek kolaydır.

6. YEREL TEPKİME

6.1 Şirket Düzenleri: Merkezi ve Uzmanlaşmış Yerel Tepkiler

Şirket lokanta yöneticisinin işi, lokantayı herhangi bir pazar şartına göre değil, standartlara göre yönetmektir. Bu yaklaşım standardizasyonu korusa da yerel tepkime yaratmakta oldukça başarısız olmuştur.

6.1.1 Merkezileşme

Bölgesel tepkimelerin merkezden yapılması, şirket düzenindeki karar mekanizmasının yerel seviyeden daha yüksek seviyelere devredilmesine neden olmuştur. Merkezleşme tamamen yerel piyasaya dayanan 4 alanda hayati önem taşımaktadır: (1) fiyatlandırma, (2) mönü, (3) tedarikçiler ve (4) işgücü.

Fiyatlandırma. her zincirde fiyatlar merkez büro tarafından ve sadece bir lokanta için değil, bütün bir bölge için belirlenmektedir.

Mönüdeki Farklılık. Zincir işletmelerinde, zincir yöneticilerine göre mönü kadar sabit olması gereken başka hiçbir öge yoktur.

Tedarikçiler. Genellikle tedarikçilerle ilişkiye geçen zincir işletmecileridir -veya toptancı olarak kendi potansiyeli vardır- ve yerel lokantalar için çalışılacak tedarikçileri de onlar belirlemektedir. Şirket birimleri tedarikçileri seçme hakkına sahip değillerdir.

İşgücü. Şirket hiyerarşisinde hiçbir işletmeci kendi özel personeline iş verme hakkına sahip değildir.

6.1.2 Uzmanlaşma

Yerel tepkimelerin merkezleştirilmesine bağlı olarak çoğu zincir yerel tepkimeler için işinde uzman kişiler kullanır.

Yerel tepkimelerin uzmanlar tarafından yapılması, örgütsel bir ikilem yaratmıştır: yöntemin ekonomik mantığı, etkili yerel tepkimeler için gerekli olan kısa yönetim aralıklarını sağlayamamakta, ancak yerel tepkime, kısa yönetim aralıkları olan yerel pazarlardan sağlanan, bölgeyi tanımaya yönelik bilgiye bağlı kalmaktadır. Bölgeyle ilgili bilgi eksikliği, yerel tepkime sorunlarıyla ilgilenen personel departmanının uzman fikrinin alınmasıyla giderilebilir. Özünde kısa aralıklı uzmanlar geniş aralıklı uzmanların yerini almaktadır.

6.1.3 Sonuç: Şirket Düzeninde Yerel Tepkime

Neden zincir işletmecileri açıkça görülen verim kaybına rağmen yerel tepkimeyi merkezileştirmiş ve uzmanlaştırmıştır? Şirket düzeninin özellikleri bu soruya ancak kısmi bir cevap verebilmektedir. Öncelikle maaşlı şirket yöneticileri verimli yerel tepkiler verecek ya da dış market ortamına uyum sağlayacak kadar motive olamamaktadır. Şirket hiyerarşisindeki az deneyimli insanlar ve onların kötü performansla dayalı inisiyatifleri söz konusu olduğunda yerel tepkilerin yerel yöneticiden bir başkası tarafından verilmesi isabetli olacaktır.

İkincisi, şirket yöneticilerinin çoğu sadece lokanta operasyonları ve standartların korunması konularında deneyimlidir. Genellikle pazarlama, satın alma ya da fiyatlandırma gibi işlevsel alanlarda analiz yapabilmek ve yerel tepki gösterebilmek için gereken bilgiden yoksundurlar.

Özet olarak, bu bölümde ortaya konan tüm savların arasından süzülerek kendini gösteren fikir, şirket lokanta yöneticilerinin yerel tepkimelerden sorumlu olmadığıdır. Bu durum merkezileşme ve uzmanlaşmanın sonucu mu yoksa sebebi mi olduğunu söylemek zordur. Ne olursa olsun zincir işletmecileri yöneticilerin yeknesaklığının getirdiği standartlardan sapmalarını nadir olarak arzu etmiş ve beklemişlerdir.

6.2 Franchise Düzeni: Merkezden Dağılmış Yerel Tepkiler

Franchise düzenlerde yerel tepkime merkezden dağılımla verilir ve yönetilir. Kendi yerel pazarlarında hareket eden franchise sahipleri hem taktik hem de stratejik yerel tepkiler için inisiyatif odaklıdır. Yerel tepkilerin yerel üretimi, şirket düzenine oranla daha fazla ve daha çeşitli yerel tepkinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Franchise sahiplerinin seçim yapma hakları, yerel pazarın ihtiyaçlarını karşılama inisiyatifleri ve pazardaki uzun görev süreleri onların verimli yerel tepkiler oluşturmaları için gereken bilgi birikimini ve motivasyonu sağlar.

6.2.1 Taktik Yerel Tepkiler: Merkezden Dağılıma

Franchise sözleşmesi, franchise sahiplerine taktik yerel tepkiler konusunda birtakım kararlar alabilme hakkı tanımıştır.

Fiyatlandırma. Franchise sahipleri kendi fiyatlarını kendileri belirler.

Tedarikçiler. Ürünün kendisiyle özdeşleşmiş tescilli tedarik malzemeleri dışında franchise sahipleri mallarını dış tedarikçilerden satın alırlar.

İşgücü. Şirket yöneticileri sabit bir 'işgücü' kullanıyorlarken franchise sahipleri sağduyularına göre davranırlar.

Yerel Pazarlama. Franchise sahipleri zincir işletmecisinin onayından geçtiği sürece her türlü yazılı yerel pazarlama kampanyasını yürütmeye hakkına sahiptirler.

6.2.2 Stratejik Yerel Tepkiler. Yerel İnisyatif. Merkezi Onay

En yaygın ve tüm taraflarca en önemli kabul edilen stratejik yerel tepki, standart mөнünün bir parçası olmayan ürünler satmaktır. Bu tip inisyatifler potansiyel olarak yeknesaklığı zedeleyebilecek durumlardır.

Bu noktada yerel tepkilerden sözleşme dahilinde ve haricinde olanların arasındaki farkı belirlemek gerekir.

6.2.3 Sonuç: Franchise Düzeninde Yerel Tepkime

Bu bulgular franchise düzeninin şirket düzeninden daha etkili, daha rafine ve hızlı yerel tepkiler ürettiğini göstermektedir. Daha etkiliyle kastedilen franchise sahiplerinin şirket yöneticilerine göre birimlerini yerel şartlara daha iyi uydurdıklarıdır. Bu durumda ortaya çıkan sonuç yerel tepkime almak için merkezi dağılımın (franchise düzeni), merkezileşme ve uzmanlaşmaya göre (şirket düzeni) daha etkili olduğudur. İkincisi, franchise düzenleri, puanları ve bazen birimlerin uyguladığı yüzlerce değişik taktik ve stratejik yerel tepkileri ile yerel şartlara daha çeşitli tepkiler vermektedir. Dahası yerel tepkimeler franchise düzenlerde daha rafine sonuçlar vermiştir, çünkü genelde lokanta seviyesinde ya da franchise sahibinin mini-zincir seviyesinde gerçekleşmektedir. Tersine, şirket düzenindeki tepkiler pazar, bölüm ya da sistem seviyesinde olmaktadır. Sonuç olarak franchise sahipleri şirket hiyerarşisine göre değişen pazar koşullarına daha çabuk adapte olabilmektedir.

6.3 Çoğul Şekil Süreçleri

Yerel tepkimeyle ilgili çoklu işlemler yeknesaklıkta olduğu gibi iki düzenin performansını eşitlememiştir ama genel olarak faydalı bir etkisi olmuştur. Öncelikle şirket düzeni, genelde franchise sahiplerini taklit ederek onların yerel tepkilerinden doğrudan faydalanmıştır. Daha önce belirtildiği gibi franchise sahipleri zaman zaman şirket tepkilerini aynen kullanmışlardır, ama bu durum, daha fazla yerel tepkime yerine daha fazla standardizasyon ile sonuçlanmıştır. İkincisi çoğul şekilde zincir işletmecisinin personelinin etkisi yalın şekillere göre daha fazladır. Personel kaynaklarını kullanan ya da kendi tepkilerini geliştiren franchise sahiplerinin varlığı organizasyona pazar baskısını eklemiştir. Öte yandan şirket düzeninde zincir işletmecisinin iç kaynakları kullanma yetisi, uzmanlık birikiminin sağlanmasını beraberinde getirmiştir. Bu iki olayın bir araya gelmesi -her birinin diğer düzende uygulanması zor olaylardır- hem şirket hem franchise düzeni yararına daha güçlü bir personelin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

6.3.1 Yerel öğrenme Süreci: Franchise Sahiplerinin Yerel Tepkilerinin Uyarlanması

Hem şirket hem de franchise birimlerden oluşan pazarlardaki şirket birimleri tek yapıdaki pazarlardaki şirket birimlerinden daha yüksek yerel tepkime seviyeleri göstermektedir.

6.3.2 Pazar Baskısı Süreci: Zincir İşletmecisinin Personelinin Güçlendirilmesi

Çoğul dinamik, şirket ve franchise düzenleri pazarlama, satın alma ve eğitim gibi aynı birleşik işlevlerden faydalandığında ortaya çıkar. Görmüş olduğumuz gibi zincir işletmecisinin personelinin etkisi şirket düzeninde yerel tepkimenin başarılmasını sağlamaktadır. Zincir işletmecisinin personeli franchise düzenindeki yerel tepkime üzerinde doğrudan olmayan ama yine de önemli bir etkiye sahiptir, çünkü franchise sahipleri genelde zincir işletmecisinin yerel tepkilerinin daha iyisini vererek onun kaynaklarını kullanırlar. İki düzen arasında ki temel fark şirket yöneticilerinin kaynakları kullanmak zorunda olması, franchise sahiplerininse ise bunları uyarlayıp uyarlamamayı seçmesidir. Bu iki yapının karışımı sadece birinin yaratabileceğinden daha etkili bir personel ortaya çıkarmıştır.

6.4 Sonuç

Şirket ve franchise düzenleri tarafından kullanılan farklı yapılar farklı yerel tepkime seviyeleri doğurmuştur. Genelde şirket düzenleri katı yeknesaklık sağlama amaçlı olarak düzenlenmiştir. Franchise düzenleri ise daha esnek ve daha fazla yerel tepkime verirler. Çoklu işlemler her iki tarafın da güçlü

yanlarını alıp zayıflıklarını telafi etmiştir: franchise sahipleri şirket düzeninin etkisiyle daha fazla yeknesaklık sağlar ve şirket düzenleri franchise sahiplerinin sayesinde daha fazla yerel tepkime alabilirler.

9. SİSTEM ÇAPINDA UYARLAMA

Endüstrinin giderek gelişen rekabet ortamında önemli bir faktör olarak görülen sistem çapında uyarılma, uzmanlar tarafından aynı zamanda zincir organizasyonların karşılaştığı en karışık yönetim zorluğu olarak değerlendirilmektedir.

Sistem çapında uyarılma sürecinin dört ayrı aşamadan geçtiği görülmektedir: (1) fikirler ileri sürme (2) fikirleri deneyip değerlendirme (3) karar verme ve (4) uygulama.

9.1 Sistem Çapında Uyarılma Sürecinde Karşılıklı Öğrenme

Fikirlerin Doğuşu: Şirket Düzeni. Ürün geliştirmeden sorumlu olan kurum departmanları ve bu fikir grupları tamamen şirket elemanlarından oluşmaktadır. Franchise birimler sürecin sonraki aşamalarında fikir belirtebilirler ama ilk aşamalarda kontrol tamamen zincir işletmecisindedir.

Fikirlerin Doğuşu: Franchise Düzeni. Franchise sahipleri yerel lokantaları için yenilik yapma teklifinde bulunarak bazen sistem çapında uyarılma ile sonuçlanan yeni ürün fikirlerinin doğmasına ön ayak olurlar. Zincirler için bir franchise sahibinin yerel tepkimesi önemli bir yenilik kaynağıdır. Franchise birimler çoğunlukla daha esnek ve yeni fikirlere açık oluşumlardır (Van Warner 1987).

Fikirlerin Doğuşu: Çoğul Şeklin Dinamikleri. Çoğul şekil, bir zincire iki yeni fikir kaynağı sağlar: biri kurumsal personelin uzmanlığına, diğeri yerel pazarın taleplerini karşılamaya çalışan franchise birimlerin tecrübesine dayanan birer kaynak. Yeterli merak şirket ve franchise düzenlerde farklı seviyelerdedir. Bu iki 'yeterli merak' çeşidi bir araya geldiğinde ortaya çıkan yeni fikirler sadece birimin ortaya koyabileceğinden çok daha çeşitlidir.

7.2 Fikirlerin Denenip Değerlendirilmesi

Fikirlerin Denenmesi Değerlendirilmesi: Şirket Düzeni. Saha deneyleri, şirket düzeninde bir ürünün değerlendirilmesi sürecindeki en önemli etkidir. Bu tür bilgiyi franchise sahiplerinden almak oldukça zordur.

Fikirlerin Denenip Değerlendirilmesi: Franchise Düzeni. Franchise sahipleri nadir olarak deneme ve değerlendirme sürecine katılırlar, çünkü franchise düzeninin özellikleri, sahada denemelere uygun değildir. Franchise sahiplerinin pek azı, kendi birimlerinde yeni fikirleri test etme riskini göze alabilir.

Fikirlerin Denenmesi Değerlendirilmesi: Çoğul Düzen: Şirket ve franchise düzenleri, uyarılma sürecinin ikinci kademesinde zincir işletmecisine değişik akış ve cinsten bilgi sağlamaktadır. Test uygulamaları yanında şirket düzeninin bu özelliği, zincir işletmecilerinin saha testleri için hemen hemen sadece şirket birimlerine dayanmalarına neden olmaktadır.

7.3 Karar Verme

Karar Verme: Şirket Düzeni. Şirket düzeninde karar verme yüksek düzeyde merkezileşmiş ve ihtisaslaşmıştır. Tüm zincirlerde yeni ürünlere devam edip etmeme hususunda merkezdeki az sayıda yönetici karar verir.

Karar Verme: Franchise Düzeni. Bir uyarılmanın uygulanıp uygulanmamasına zincirin franchise sahipleri bağımsız olarak karar vermektedir. Buna göre franchise sahiplerinin topluca yeni ürünü pazara sürmeleri için tanımlanabilir bir an yoktur.

Karar Verme: Çoğul Dinamikler. Şirket ve franchise düzenleri sürecin karar verme aşamasında birbirlerinin içine girmiş hale gelmiştir. Düzenlerin her biri diğerrinin işlemlerini bir şekilde etkilemektedir. Zincir işletmecisinin bir yeniliği benimsemeleri için franchise sahiplerini ikna etmekte kullandığı yollardan biri bu yeniliği şirket birimlerinde uygulayarak bağlılığını göstermektir. Bu şekilde, şirketin bir uyarılmayı devreye alması franchise sahiplerinin karar verme sürecini doğrudan etkilemektedir.

7.4 Uygulama

Uygulama: Şirket Düzeni. Şirket düzenlerinde yeni bir ürünün uygulamaya konması, ürün için gerekli tedarik ve ekipmanın sağlanmasını ve ürünü yapacak personelin eğitimini gerektirmektedir.

Uygulama: Franchise Düzeni. Franchise sahiplerinin satışı, yeknesaklığın devamını kolaylaştırabilir zira sıkı bir adanma olasılığını artırır. Franchise sahibi bir şey yapmayı kabul ettiğinde şirket işletmecisinin personeli neyin olup biteceğinden emindirler: gözlemek lüzumsuzdur.

Uygulama: Çoğul Dinamikler: 4. Safhanın çoğul dinamikleri 3. Safha dinamiklerinin bir uzantısıdır. İşin içindeki şirket birimlerinin büyük sayısı, şirket işletmecisine herhangi bir franchise birimine bunların arasından örnek bulup gösterebilme imkanı sağlamaktadır.

Bundan evvelki iki safhada olduğu gibi franchise sahipleri 4. safhada şirketin karar verme sürecine bir çek sağlamaktadır. Bu "karar ertesi öğrenme" olarak adlandırılmaktadır, çünkü şirket bir karar vermiş olsa bile franchise sahibi inceleme ve değerlendirmeye devam etmektedir. Buna karşın şirket tarafında bir karar verildiğinde tartışmalar (olduğu takdirde) sona ermekte ve karar gölge düşürebilecek veriler nadiren aranmakta veya iyi karşılanmaktadır.

7.5 Çoğul Şeklin Sistem Çapında Uyarlama Üzerine Etkisi

Bu bölümün merkezi iddiası çoğul şeklin bir zincirin sistem çapında uyarlamayı gerçekleştirmesini arttırdığıdır. Bu iddianın beraberinde, burada belirgin kılmak istediğim, çoğul şekil ve yalın şekillerin karşılaştırmalı bir değerlendirmesi vardır. Sistem çapında uyarlamayı kurumsallaştırmak için bir örgütün yolları üç adet olarak alınabilir: (1) uyarlamanın kalitesi, (2) uyarlamanın gerektirdiği tanımlama fırsat ve tehditleri ve (3) uygulama hızı.

Tablo 7.1. Varsayım: Sistem Çapında Uyarlama

	Yalın Şirket	Yalın Franchise	Çoğul
Uyarlama Kalitesi Fırsatları	Düşük	Orta	Yüksek
Tanımlama Hızı	Düşük	Yüksek	Yüksek
Uygulama Hızı	Yüksek	Düşük	Orta

9. SONUÇ

9.1 Sonuç

Bu çalışma zincir organizasyonların yönetimini anlamak için yeni bir model sunmaktadır: Çoğul Şekil. Şirket ve franchise düzenlerinin eş zamanlı kullanımı zincirin dört anahtar yönetim zorluğuna (birim büyümesi, standardizasyon, yerel tepkime, sistem çapında uyarlama) göğüs germe kabiliyetini olumlu etkileyen bir çoğul süreç dizisine işlerlik kazandırır. Bu kuram, büyük lokanta zincirlerindeki yönetim uygulamalarını inceleyerek şirket ve franchise birimlerinin zorluklara göğüs germe sürecindeki benzerlik ve farklarını belirleyerek çoğul şeklin oluşturduğu davranış örneklerini aydınlatarak değerlendirilmiş ve şekillendirilmiştir.

Bu bölüm çoğul şeklin kavramlarını üç farklı yönde inceleyecektir.

Birinci olarak zincirdeki birleşmiş birimlerin çoğul şeklin süreçlerini nasıl etkileyebileceği incelenecektir. Bazı çoğul süreçlerin şirket ve franchise birimlerinin belirli birleşimleriyle ilişkili olduğuna inanmak için nedenler vardır.

İkinci olarak bu işin en önemli pratik kavramına ışık tutulacaktır: yöneticiler, çoğul süreçlerin verimi arttırdığının farkına varmalı ve bunu kullanmalıdırlar.

Son kısım, çoğul şeklin kuramcılarının cevaplamak için çabaladıkları iki temel sorunun dayanağı yaptığı merak uyandırıcı içyüzlerini irdelemektedir. Bu iki temel soru şunlardır: "organizasyonlar neden bir faaliyeti gerçekleştirmeye karar verirler ya da satın alırlar ve tekil bir örgütsel yapı hem kontrolü hem de yenilemeyi nasıl destekleyebilir?"

9.2 Varılan Sonuçların Özeti

Bu çalışmada sunulan tezin temel noktası şudur: franchise sahiplerinin varlığı şirket düzeniyle ilgili bazı sorunların çözümünü sağlar ve aynı şekilde şirket düzeninin varlığı da franchise düzenini bazı zayıf noktalarının güçlendirilmesinde etkin rol alır. Sonuç olarak çoğul şekil, bütünleyici parçaların kendi başlarına başaramayacakları bazı şeyleri yapabilir.

Buradaki en dikkate değer sonuçlardan biri de çok birimli franchise vermenin her yana yayılan kullanımı ve yönetsel önemidir. Çok birimli franchise verme, zincirin her bir yönetim zorluğuyla baş edebilme

yeteneğini etkiler, yeknesaklık seviyesini yükseltir, yerel tepkime derecesini düşürür, zincir işletmecisinin satış sürecini bulunulan ilişkiler açısından kolaylaştırır (her ne kadar pazarlık açısından zorlaştırabilse de) ve yeni birim ekleme süreci açısından büyük önem teşkil eder. Buna rağmen bu organizasyonların bu yönü genellikle tamamen göz ardı edilir. Her ne kadar bu araştırma çoğul şekillerin sunduğu avantajların dezavantajlarından fazla olduğunu gösterse de gizli tehlikeleri öngörebilmek çok önemlidir.

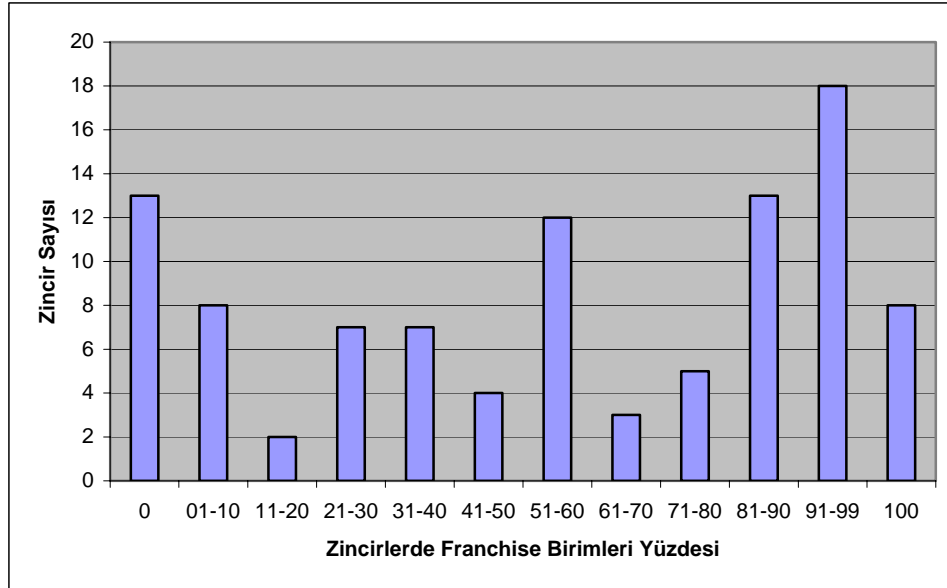
Zincirlerdeki yöneticiler tamamen zıt iki yönetim şekline de hakim olabilmelidirler: biri direktifçi (şirket) ve bir diğeri de katılımcı (franchise). Araştırılan zincirlerdeki anısal kanıtlar ikisinde birden başarılı birisini bulmanın zor olduğunu göstermektedir. Ek olarak her bir düzenleme için ayrı bir idari yapıya ihtiyaç duyulabilir. Bu yapı bazı şartlar altında engelleyici yüksek maliyetler ortaya çıkarabilir.

Çoğul şeklin potansiyel dezavantajlarından ikincisi, güç kullanmadan şirket ve franchise düzeninin güçlü yanlarıyla beraber zayıflıkların da ortaya koymasıdır. Şirket düzenindeki otorite uygulaması stratejilerin hızlı uygulanmasını sağlar, ancak ayrıca bu kararlara karşı yapıcı eleştirileri de zayıflatır. Her ne kadar çoğul şekil zincire her iki şeklin en kötülerini yerine en iyilerini sunsa da bu sonuç gelecekteki araştırmalarda daha yakından incelenmelidir.

9.3 Çoğul Süreçler ve Karışım

Şekil 9-2, 2000'de en büyük 100 lokanta zinciri tarafından kullanılan şirket ve franchise düzenlerinin birleşiminin dağılımını göstermektedir. Dikkate alınması gereken bazı örnekleri ele alalım. Öncelikle yalnız franchise zincirler değerlerine göre daha seyreklerdir (yüz zincirden sekizi). Şirket düzeninden ortaya çıkan çoğul süreçler -örneğin sosyalleşme, örnekleme, deneysel kanıtlama süreçleri- franchise düzenini kendine yeten bir örgütsel şekil haline getirmek için gereklidir. Bu araştırmaya dayanarak bu süreçlerin eksikliğinde 'yalın franchise zinciri' daha az yeknesaklık gösterir ve sistem çapında uyarlamaları sağlamakta daha büyük problemlerle karşılaşır tezini ortaya atabiliriz. %91 ile %99 oranında franchise li zincir sayısının fazlalığından dolayı çok az sayıda şirket birimi tüm bu etkileri yaratabilmek için donanımlıdır.

İkinci olarak yalnız şirket düzenleri daha yaygın olmalarına rağmen öncelikle küçük zincirlerde kullanılmaktadırlar. On üç şirket zincirinden onu beş yüzden az birim içerir. Bu büyüme sürecinin yan ürünüdür; çoğul zincirler yalnız şirket zincirlerinden daha hızlı büyürler. Bu durum geniş zincirlerin çoğul şekiller oluşunu da açıklar. Bu model, bazen şirket düzeninin büyüklüğü ile etkili olabileceği yeteneği arasında



Şekil 10.1. En Baştaki 100 Lokanta Zincirinin Karışımı

negatif bir ilişkiyi de yansıtabilir -daha spesifik olarak yeknesaklığın zorluklarına göğüs gerebilmesi, yerel tepkime ve sistem çapında uyarılama. Büyük çaplı düzen aynı zamanda performansa engel olan detaylı, karmaşık ve bürokratik bir yönetim yapısını da beraberinde getirebilir. Ek olarak zincirin boyu karar

verenlerle yerel pazar arasındaki mesafeyi de artırır. Bu mesafe her olasılıkta bilgi mimarisini yerel tepkimenin olumsuz sonuçlarına sahip olmayı ve sistem çapında uyarlamayı etkiler. Bu sınırlamalar küçük bir şirket düzeninde aşılabilir de büyük bir düzende verimi önemli ölçüde düşürecektir. Bu ikinci durumda franchise sahipleri zincir işletmecisine büyük şirket düzeninde kaybolan bu nitelikleri sunabilirler.

9.4 Pratikteki Sonuçlar: Karışım Yönetiminden Çoğul Süreç Yönetimine

En büyük lokanta zincirleri tarafından oluşturulan şirket ve franchise birimlerinin çeşitliliği, bu düzenler arasında "ideal bir birleşim" kavramının oluşturulamayacağını göstermektedir. Araştırmalarımdan çıkan sonuç açık, fakat geneldir: zincirler ikisine de ihtiyaç duyarlar. Bir çok faktörün etkileşimi, belirli bir yerdeki bir birimin şirket veya franchise birimi mi olacağına ve zincirin kuracağı yeni bir birimin hangisinin yapısında olacağını belirler. En önemli şey tüm sistemin ne kadar iyi işlediğidir: özellikle karşılaşılan zorlukların üstesinden gelebilmek için her iki tarafın da güçlerini en üst düzeye çıkarıp çıkaramadığı çok önemlidir.

Zincirin performansını etkileyen anahtar elemanlardan biri, her iki tarafın da zincire katkıda bulunmayı kabul etmeleridir. Zincir bir kere çoğul şeklin potansiyelinin farkına vardığında yönetim çoğul süreçlerin kendi avantajlarını güçlendirdiğinden emin olur. Şirket ve franchise birimlerinin performanslarıyla ilgili bilgiyi yaratıcı ve yapıcı bir şekilde dağıtmayan ve bu istatistiksel bilgiyi öğrenme kaynağı olarak kullanmayan zincirler kendilerini güçlendirme fırsatından da yararlanamazlar. Yöneticilerin, her iki tarafın da zincire katkıda bulunabilecekleri varsayımını kabul ederek verimi artırıcı işbirliklerini destekleyecek bir mekanizma kurmaları gerekmektedir.

9.5 Kuramsal Sonuçlar: Çoğul Şeklin Gücü

Vurgulanması gereken iki önemli sonuç bulunmaktadır.

Birincisi, bu sonuçlar, kurumsal seçeneklerin analizsel sorularına "yap ya da al" yaklaşımını uygulamanın sınırlamalarını göstermektedir.

İkinci olarak çoğul şekil, yöneticilerin tekil bir yapıda kontrol ve yenileşmeyi güçlendirme ikilemini çözme yöntemini ele alır.

9.5.1 Kurumsal Seçenek Kuramları

Zincirlerle ilgili mevcut literatür "zincirler bünyelerindeki birimleri 'kendisi mi işletmeli yoksa franchise mı vermeli' tartışması" üzerinde odaklanıp çoğul şeklin süreçlerini tamamen bir kenara bırakmıştır. Bu yanlış bir nedeni bu seçeneği basit bir "yap ya da al" sorunu olarak görme eğilimidir.

Ya organizasyon çoğunun yaptığı gibi ikisini beraber isterse veya organizasyonun aradığı kurumsal etkiler birbiriyle çelişirse? Veya ya organizasyonun aradığı kurumsal etkiler birbiriyle zıtlaşırsa? Veya zincir organizasyonları durumunda, ya zincir yeknesaklık ve yerel tepkime isterse? Bu gibi durumlarda bir şeklin seçimi organizasyonun amaçlarından birine ulaşılmasını sağlayabilir ancak diğerine ulaşamaz. Çoğul şekil ortadaki bu ikileme kısmi bir sonuç getirmektedir. Akademisyen ve uygulayıcılar "yap ya da al" sorusuyla beraber başka bir soruyu da sormak ihtiyacı hissederler: "Yap ya da al" veya "yap ve al." Çoğul şeklin süreçlerini kuramla birleştirmek bize hangi düzen yapısının en etkili olacağını anlama fırsatını verecektir.

9.5.2 Kendini Düzeltten ve Kendini Yenileyen Organizasyonlar

Çoğul şekil, organizasyonların kendilerini düzeltme ve yenileme kapasitelerini güçlendirici bir yol sunmaktadır. Yöneticilerin karşılaştıkları en can sıkıcı zorluklardan biri, tekil bir yapıda kontrol ve yenileşmeyi sağlamaktır. Her ne kadar şirket düzenleri birimleri kontrol etmede franchise düzenleri de yenileşme süreci (özellikle yerel) yaratmada daha iyi olma eğiliminde olsalar da farklı boyutlarda her biri diğerinin varlığından faydalanmaktadır -daha önce de gördüğümüz gibi katkı, geri adım atmama, karşılıklı öğrenim süreçleri her iki yönde de işlevseldir. Her koşul altında, zincir işinin doğası, tüm bu birimlerinin - şirket olsun franchise olsun- yeknesaklığı koruma, yerel tepki verme ve sistem çapında bir temele adapte olma kapasitesine sahip olmasını gerektirir.

Çoğul şekil, iki farklı yapıyı kullanarak bu ikilemi yönlendirmektedir: Yenileşme ve kontrol için bilgi kaynağı olan çeşitliliği yaratır; aynı zamanda kabullenme ve standart faaliyetleri koruyan mekanizmaları sağlar. Çoğulculuk, kontrolü taze tutar ve organizasyona kendini düzeltme ve eğitime olanağı sunar. Böyle bir yetenek çoğul şeklin iki birincil niteliğine bağlıdır: birincisi, iki düzenleme arasındaki benzerlik ve farklılıklar arasındaki dengeyi sağlamak; ikincisi, her bir düzenlemenin kuvvetini artıran- süreçleri yaratmak. Bir lokanta zincirinde birimler markayı korumak ve aynı zamanda yapı ve birimler arasında geçerli kıyaslamaların

yapılabilmesi için de benzer nitelikleri taşımak zorundadır. Aşlında çoğul şekil gücünü dahili kıyaslamalara olanak sağlamasından alır. Aynı zamanda çeşitliliğin sağlanabilmesi için birimler arasında farklılıklar da bulunmalıdır. Bu farklılıklar farklı mülkiyet sahipleri ve işletme yapıları tarafından sağlanır. Kontrol ve yenileşmeyi tamamen özerk yapıların uzmanlığına bırakmaktansa çoğul şeklin süreçleri, bu benzerlik ve farklılardan yararlanarak pekiştirilmiş yenileşme ve kontrol kaynaklarına sahip organizasyonlar kurmaktadır.

Daha geniş olarak çoğul şekil, örgütsel etkinlik açısından önemli olan zıt perspektifleri organizasyona sunar. Çoğul şeklin temelinden gelen çeşitli iskeletler, organizasyonların dengelemek zorunda olduğu bazı temel çiftleri bütünüyle saran çeşitli davranış ve performans farklılıklarını sağlar. Başarılı organizasyonlar her bir çiftteki nitelikleri benimsemişlerdir. Çoğul şekilli organizasyonlar, her iki tarafın nitelikleri birleştirerek içsel düzenlemeleri zamanla kemikleşme eğiliminden, dış ilişkileri de gruplar arasında dahili yapıcı gerginlik yaratmasından dolayı oluşan entropinin zararlarından korur. Çoğul şekil bu organizasyonların uzun vadede devamları için gereklidir.

9.6 Sonuç Düşünceleri

Bu çalışma yeni bir örgütsel yapıyı aydınlatmıştır: çoğul şekil. Her ne kadar zincir organizasyonları çoğul şekil sürecine özellikle hoşgörülü olsalar da -tanım yönünden zincirler benzer çalışmalara katılan bir çok birim içerir- daha önce de belirtildiği gibi benzer özelliklerde ortam çeşitleri vardır. Çeşitlilik ve fazlalığın temeli olan fikir farklı herhangi bir yönetim çalışmasında da etkisini geniş ölçüde gösterebilir ve diğer işlerden farklı basamaklara ayrılabilir. Gerçekten bu çalışmada geliştirilen fikirler işbirliği, risk ortaklığı, dış kaynak gibi örgütsel görünümde kendine yer bulan çeşitli şekillerin yönetim uygulamalarını kapsar. Birçok organizasyon gözlemcisi, bu yeni şekillerin karma başarılar elde ettiğini ve gerçekte bir çok teşkilatın kendilerine bu şekilleri kurduran kararlardan geri döndüklerini belirtmektedir. Çoğu organizasyon, şekiller arasında salınım yapmakta, şirketin içinden dışına tekrar geri içeri faaliyet değişiklikleri uygulamakta ve kusursuz bir formül arayışını sürdürmektedir. Bu düzenlemelerin davranış ve verimlerinde ilişki mimarisinin sahip olduğu önemli rolün fark edilmemesi sorunun diğer bir bölümünü oluşturmaktadır.

Uygulamacı ve akademisyenlerin aynı çizgide hareket ederek organizasyonu sağlayacak en iyi yolu ya da belirli şart ve örgütsel modeller arasındaki eşsiz uyumu belirleyecek tek bir basit model üstünde çalışmalarını gerekir. Çoğul şekil gibi yapısal birleşimlerin tekil düzenlemelere uygun olmayan nitelikler sunduğu şeklindeki kuramı kabul etmeliyiz. Fazlalık ve çeşitlilik, bireysel düzeltme ve bireysel yenilenmeyi destekleyen güçlü bir dizi dinamiği harekete geçiren yolla birleştirilebileceği yönündeki şaşırtıcı görüşü de benimsemeliyiz.

KAYNAKLAR

- Bradach, J.**, 1995. Chains within Chains: The Role of Multi-Unit Franchisees, *Journal of Marketing Channels*, 4, 65-81.
- Bradach, J.**, 2000. Franchise Örgütlenmeler, *Sabah Yayınları*, İstanbul.
- Bradach, J. and Eccles, R.**, 1989. Price, Authority and Trust, *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brickley, J. and Dark, F.**, 1987. The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising, *Journal of Financial Economics*.
- Emerson, R.**, 1982. The New Economics of Fast Food, *Van Nostrand Reinhold*, New York.
- Franchising Guide to Small Business Dream Launched**, 2000. *IFA*.
- Love, J.**, 1986. McDonald's: Behind the Arches, *Bantam*, New York.
- Nohria, N. and Eccles, R.**, 1992. Face-to-Face: Making Network Organizations Work, *Harvard Business School Press*, Boston.
- Rubin, P.**, 1978. The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, *Journal of Law and Economics*, 21, 223-33.
- Sabir, N.Z.**, 1996. All Aboard the Franchise Express, *Black Enterprise*.
- Top 50 Franchisers**, 2000. *Restaurant Business*, 114, 42-54.
- Van Warner, R.**, 1987. Hardee's Launches Attack on Big 3, *Nation's Restaurant News*, USA.