

## FRANCHISING PAZARLAMA VE DAĞITIM SİSTEMİNDE YENİ YÖNETİM ÇALIŐMALARI

**Ataç Soysal**

*İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliđi Bölümü, İstanbul*

**Edip Can Koçkaya**

*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

**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. Giriş

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. Kitlesele 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.

#### 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).

## 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.

Şirket ve franchise birimleri, her bir zorluğa değişik biçimde göğüs gerer, ancak 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.

Çoğul şeklin temel tanımı açıktır: benzer işleri yapmak için iki değişik yapının aynı anda işletilmesi -bu durumda şirket ve franchise düzenleri. 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. Franchise Zincirlerinin Karşılaştıkları Sorunlar

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

- 1- Birim eklemek,
- 2- Standardizasyon,
- 3- Yerel tepkime ve
- 4- 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.

### 2.1 Birim Ekleyerek Büyüme

Bir lokanta zincirine birimlerin eklenmesi, lokantanın başarısında ve yönetiminde hayati bir rol oynar. Yeni birimlerin doğrudan mali amaçları belirgindir: Ek şirket birimlerinden daha fazla gelir ve kar ile yeni franchise birimlerinden daha fazla ücret ve kar payı.

### 2.2 Standardizasyon

Birimlerin dağılımıyla birleştiğinde ürün, hizmet ve tesisin yerel olarak imali, yeknesaklığı sürdürmeyi zincir işletmecileri için devamlı zorluk haline getirmektedir. Standardizasyon, izleme maliyetini düşürür, zira standart bir format aboneleri birimlerin kıyaslaması, sapmaların ortaya çıkarılmasını göreceli olarak kolaylaştırır. Kıyaslar, zincir yönetimlerinin ayrılmaz parçalarıdır.

### 2.3 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. İkinci olarak stratejik yerel tepkiler, yerel gereksinimlere daha iyi cevap verme gayretleri kapsamında yeknesak iş formatını değiştirir. Tabii ki stratejik yerel tepkiler zincirin yeknesaklığını bozmaktadır. Bu gibi ticari değişikliklerin sıkça yapılmaya değip değmeyeceği, birimin yerel pazarın taleplerini hangi derecede karşılayabileceğine bağlıdır.

## 2.4 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.

## 2.5 Sonuç: Dört Yönetim Zorluğu

Bariz olan en düşündürücü unsur bir zincirin iş stratejisi'dir. Örneğin zincirler, stratejik yerel tepkime ve sistem çapında uyarılmaya bağladıkları önem oranında birbirinden farklılaşmaktadır. 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.

## 3. 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 uyarılama) göğüs germe kabiliyetini olumlu etkileyen bir çoğul süreç dizisine işlerlik kazandırır.

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. Her ne kadar bu araştırma çoğul şekillerin sunduğu avantajların dezavantajlarından fazla olduğunu gösterse de gizli tehlikeleri öngörebilmek 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.

## 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.

**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*.

**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*.