

118350

FRANCHISING SİSTEMİNDE SATIŞ  
GÜCÜ YÖNETİMİ VE McDONALD'S  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

**Kadir YÖRÜK**

(Yüksek Lisans Tezi)

ESKİŞEHİR-1996

T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

FRANCHISING SİSTEMİNDE  
SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ  
VE  
McDONALD'S İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Kadir YÖRÜK /

(Yüksek Lisans Tezi)

**Danışman:** Doç.Dr.Necdet TİMUR

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ESKİŞEHİR-1996

## ÖZET

Günümüzde modern pazarlama kavramı önem kazanmaktadır. Bu kavram tüketicilerin istekleri üzerine kurulmuştur.

Franchising modern pazarlamanın en önemli unsuru olan tüketicilere önem veren bir pazarlama sistemidir. Amerika ve Batı Avrupada uzun zamandır kullanılmasına rağmen ülkemiz için yenidir. Amerika ve Batı Avrupadaki birçok şirket son zamanlarda yaygınlaşan bu sistemle ülkemize gelmektedir.

Bu çalışma da öncelikle Türkiye için yeni bir terim olan Franchising sistemi araştırılmıştır. İkinci bölümde Franchising sistemiyle çalışan şirketlerde pazarlama unsurları incelendi. Üçüncü bölümde satış kavramı ve satış yönetimi incelendi. Dördüncü bölümde ülkemizde Franchising sistemi ile çalışan ve bu sistemin iyi bir örneği olarak kabul edilen McDonald's şirketi ve restoranlarında uygulaması araştırıldı.

Bu çalışmanın amacı, şirketlerde satış gücü yönetiminin önemini ortaya çıkartmaktır. Böylece satış ve satış gücü yönetiminin şirketlerin başarısını nasıl etkilediği ortaya çıkacaktır.

Sonuç ve öneriler bölümünde şirketlerde satış gücüyle ilgili olarak ortaya çıkabilecek sorunlara değinilmiş ve satış gücünün başarısını artırmak için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## ABSTRACT

The concept of modern marketing has gained importance now a days. This concept is established on wishes of consumers.

Franchising is a marketing system which emphasizes consumers who are the most important element of modern marketing. although, it has been used in USA and West Europa for a long time, it is new for our country. May companies in USA and West Europa have come to our country with this system which spreads new a days.

In this study, firstly, Franchising system which is a new term for Turkiye was researched. In the second chapter elements of marketing were researched in the companies which work with Franchising system. In the third chapter, the concept of selling and the power of selling management are researched. In the fourth chapter, management of selling examined carefully in McDonald's company and it's restaurants which work with Franchising system and accepted as a good model of this system in our country.

The aim at this study is to find out the importance of the power of selling management in the companies. So finding out the importance of selling and power of selling management, how it effects the suggest of the companies will be proved.

In the conclusion and suggestion part, it is thouched on problems which can be occured in the companies related with power of selling and it is proposed some suggestions to increase achievement of the power of selling.

# İÇİNDEKİLER

ÖZGEÇMİŞ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
GİRİŞ .....	1.

## I.BÖLÜM

### FRANCHISING KAVRAMI , ÖNEMİ VE FRANCHISING SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

1-FRANCHISING TERMİNOLOJİSİ.....	2
2-FRANCHISING TANIMLARI.....	3
3- FRANCHISING SİSTEMİNİN ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEKİ GELİŞİMİ..	5
A. FRANCHISING SİSTEMİNİN ABD'DEKİ GELİŞİMİ.....	6
B. FRANCHISING SİSTEMİNİN İNGİLTERE'DEKİ GELİŞİMİ.....	9
C. FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRKİYE'DEKİ DURUMU VE SÖZLEŞME KAPSAMI.....	9
a) Türkiye'deki Gelişim ve Uygulama.....	9
b) Franchising Sisteminin Yasal Açıdan Durumunun İncelenmesi.....	11
4- FRANCHISING SİSTEMİNİN ÖNEMİ.....	15
5- FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRLERİ.....	17
A.ÜRÜN VE MARKA FRANCHISING'İ.....	18
B. FRANCHISING İŞLETİM SİSTEMİ.....	20
a) Meslek Franchising'i.....	21
b) İşkolü Franchising'i.....	22
c) Yatırım Franchising'i.....	22

C. NELER FRANCHISING KAPSAMINDADIR?.....	23
6- FRANCHISING SİSTEMİNİN ÇEŞİTLERİ.....	25
A. TARAFLARIN BULUNDUKLARI ÜLKELER AÇISINDAN FRANCHISING SİSTEMİ.....	25
a) Ülke İçi Franchising.....	26
b) Ülkelerarası Franchising.....	26
B. FRANCHISING SİSTEMİ ALICILARININ ÇEŞİTLERİ.....	26
a) Bölge Franchising Alıcıları.....	26
b) Bölge Franchising Sisteminin Avantajları ve Dezavantajları	27
i) Bölge Franchising Sisteminin Avantajları.....	28
ii) Bölge Franchising Sisteminin Dezavantajları.....	28
c) Çoklu (Multiple) Franchising Alıcıları.....	28
d) Dönüştürme Franchising.....	29
e) Ortak Girişim Yoluyla Franchising.....	29
7- FRANCHISING SİSTEMİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ VE SAKINCALARI.....	30
A. FRANCHISOR AÇISINDAN ÜSTÜNLÜK VE SAKINCALAR.....	30
a) Franchisor Açısından Üstünlükler.....	30
b) Franchisor Açısından Sakıncalar .....	34
B. FRANCHISEE AÇISINDAN ÜSTÜNLÜK VE SAKINCALARI.....	36
a) Franchisee Açısından Üstünlükler.....	36
b) Franchisee Açısından Sakıncalar.....	40
8- FRANCHISING SİSTEMİNDE TARAFLARIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ .....	42
A. FRANCHISING SİSTEMİNİ ALAN TARAFIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ .....	42
a) Franchising Sistemini Alan Tarafın Hakları.....	42
b) Franchising Sistemini Alan Tarafın Yükümlülükleri.....	42
B. FRANCHISING SİSTEMİNİ VEREN TARAFIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ.....	44
a) Franchising Sistemini Veren Tarafın Hakları.....	44

b) Franchising Sistemini Veren Tarafın Yükümlülükleri.....	44
9- FRANCHISING SİSTEMİNİN TARAFLAR AÇISINDAN	
ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ.....	44
A. FRANCHİSİNG SİSTEMİNİ ALAN TARAFINDAN SİSTEM	
DEĞERLEMESİNDE YAPILACAK ARAŞTIRMA.....	44
a) Ticaret Markaları ve Telif Haklarının İncelenmesi.....	45
b) Yönetim Durumunun Araştırılması.....	46
c) Kar Planının İncelenmesi.....	46
d) Ödenecek Ücretlerin İncelenmesi.....	47
B. FRANCHISING SİSTEMİNİ VEREN TARAFIN FRANCHISING	
ALAN TARAFI SEÇERKEN DİKKAT EDECEĞİ	
HUSUSLAR.....	48
10- FRANCHISING SİSTEMİNDE FİNANSMAN .....	49
A. ÖZKAYNAK YOLUYLA FİNANSMAN.....	49.
B. FİNANSAL KİRALAMA YOLUYLA FİNANSMAN.....	50
C. BANKA KREDİLERİ YOLUYLA FİNANSMAN.....	51
D. TİCARİ KREDİLER YOLUYLA FİNANSMAN.....	52

## II. BÖLÜM

### FRANCHISING SİSTEMİNDE PAZARLAMA

1- FRANCHISING SİSTEMİNDE PAZARLAMA KAVRAMI.....	54
2- FRANCHISING SİSTEMİNDE PAZARLAMA KARMASININ	
OLUŞTURULMASI.....	56
A. MAL (ÜRÜN).....	56
B. FİYAT.....	58
C. DAĞITIM.....	60
D. TUTUNDURMA.....	63
a) Reklam .....	66
b) Halkla İlişkiler ve Duyurum.....	67
c) Satış Tutundurma.....	70
d) Kişisel Satış.....	72

### III. BÖLÜM

#### FRANCHISING SİSTEMİYLE ÇALIŞAN İŞLETMELERDE SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ

1-FRANCHISING İŞLETMELERİNDE SATIŞ GÜCÜ KAVRAMI.....	73
A. PAZARLAMA KARMASI İÇİNDE SATIŞ GÜCÜ.....	74
B. SATIŞ ELEMANLARINDA ARANAN BAŞLICA NİTELİKLER.....	75
C. SATIŞ ELEMANLARINI TEMEL FONKSİYONLARI.....	76
D. SATIŞ ELEMANLARININ GÖREVLERİ.....	77
2- FRANCHISING İŞLETMELERİNDE SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	80
A. SATIŞ ÖRGÜTÜ.....	81
B. SATIŞ YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ .....	82
C. SATIŞ GÜCÜ YÖNETİCİSİNİN FONKSİYONLARI.....	84
a) Satış Elemanlarının Seçimi, İşe Alınması ve Yerleştirilmesi.....	86
b) Satış Elemanlarının Eğitimi.....	87
c) Satış Gücünün Büyüklüğünün Saptanması.....	88
d) Satış Gücünün Örgütlenmesi.....	89
e) Satış Faaliyetlerinin Planlanması ve Bütçelenmesi.....	91
f) Satış Elemanları için Satış Kotalarının Tespit Edilmesi.....	92
g) Satış Elemanlarının Ücretlendirilmesi .....	93
h) Satış Elemanlarının Güdülenmesi.....	95
i) Satış Elemanlarının Gözetilmesi , Kontrol Edilmesi ve Değerlendirilmesi.....	99



## IV. BÖLÜM

### McDONALD'S ŞİRKETİNDE SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ

1- ÇALIŞMANIN AMACI.....	101
2- McDONALD'S ŞİRKETİ TARİHİ .....	102
3- McDONALD'S ŞİRKETİ TÜRKİYE TARİHİ.....	105
4- McDONALD'S ŞİRKETİNDE PAZARLAMA KAVRAMI .....	106
5-McDONALD'S İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA KARMASI.....	109
A. ÜRÜN.....	110
B. FİYAT.....	111
C. DAĞITIM.....	112
D. TUTUNDURMA .....	113
a) Reklam.....	114
b) Halkla İlişkiler ve Duyurum.....	115
c) Satış Tutundurma .....	116
d) Kişisel Satış.....	116
6-McDONALD'S İŞLETMELERİNDE SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ .....	117
A. McDONALD'S İŞLETMELERİNDE SATIŞ GÜCÜ KAVRAMI.....	117
B. McDONALD'S İŞLETMELERİNDE SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ ....	122
a) Banko Yönetimi.....	127
b) McDonald's İşletmelerinde Eğitim .....	131
c) McDonald's İşletmelerinde Motivasyon.....	141
SONUÇ.....	146
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	147

## GİRİŞ

1980'li yıllardan itibaren Türkiye'de radyo, televizyon ve gazeteler birçok yeniliklerin günlük hayata girmesine neden oldu. İnsanlar yeni kavramlarla ve yeni yaşam şekilleriyle tanıştılar. İnsanların alışveriş alışkanlıkları hızla değişti. Televizyonda günlük yaşamda görülen markalar ve insanların yaşam tarzlarının bir parçasını oluşturan şirketler Türkiye'ye geldiler. Türkiye bu yeni şirketlerle birlikte özellikle işletmecilik alanında birçok yeni kavramla tanıştı(leasing, factoring gibi). 80 li yıllarda Türkiye'ye yeni giren bir kavramda "Franchising" kavramı idi. Franchising diğer işletme sistemleri gibi bir işletme ve pazarlama sistemi olarak Avrupa ve ABD'de epey eski bir geçmişi olan ve bu ülke kaynaklı işletmelerce ülkemiz literatürüne giren bir yöntemdir. Özellikle müşteri memnuniyeti üzerine kurulan bu sistemle birçok şirket uluslararası pazarlara açılarak dünya çapında faaliyet göstermeye başlamış ve insanlara günlük yaşamlarında çeşitli kolaylıklar sağlamayı amaçlamışlardır. /

(Kısaca "imtiyaz verme, isim hakkı satma, akıl satma" olarak da tanımlanan bu sistemle birçok yerli ve yabancı kaynaklı işletme hızla Türkiye ekonomisindeki yerini almıştır. Yurtdışından gelen birçok şirket yanında türk şirketleride kısa zamanda bu sistemi benimsemişlerdir. /

İncelemenin ilk bölümünde franchising ile ilgili temel tanımlara yer verilmiş ve bu konu geniş bir şekilde araştırılarak uygulamalar incelenmiştir. İkinci bölümde franchising sisteminde pazarlama karması kavramı incelenmiştir. Üçüncü bölümde franchising işletmelerindeki satış gücü ve satış gücü yönetimi kavramları incelenmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise franchising sisteminin Türkiye'deki öncülerinden McDonald's Şirketi ve McDonald's işletmelerindeki satış gücü yönetimi uygulaması incelenmiştir.

## I. BÖLÜM

### FRANCHISING KAVRAMI, ÖNEMİ VE FRANCHISING SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

#### 1. FRANCHISING TERMİNOLOJİSİ

Franchise veya franchising kelimesinin ana kökeni, serbest bırakma anlamına gelen Fransızca “franchir” veya güncel kullanımı ile “affranchir” ve İngilizce’de de aynı anlama gelen “to free” fiillerinden oluşmaktadır.<sup>1</sup>

Franchising kavramı dünya literatüründe İngilizce kullanım şekliyle “franchising” olarak yerleşmiştir. Nedeni ise Türkçe’de olduğu gibi diğer ülkelerde de işlemi tam olarak tanımlayan sözlük karşılığı bir kelime bulunmamasıdır. Kelimeyi esas anlamda dilimize çevirmek istersek bir kavramdan ziyade uzun bir kelimeler topluluğu ortaya çıkacaktır ki bu da kullanım açısından pratik değildir.

Böylelikle “franchising” kelimesi uluslararası bir kavram olarak dünya literatüründe olduğu gibi ülkemiz literatüründe de aynen kullanılmaktadır.

Franchise işleminde, orijinal hali ile literatürde kullanılan iki kavram daha vardır. Bunlar franchise işleminde, işlemi oluşturan tarafların isimleridir. Franchise’ın sahibi olan “franchisor” ve sahibinden franchise’ın kullanma hakkını alan “franchisee”dir.

---

<sup>1</sup> Macide ŞOĞUR, *İşletme Sistemi Olarak Franchising*, B.2, İstanbul, 1993, s.3.’den Peter Hall and Rob Dixon, *Franchising*, (London: Pitman Publishing, 1988), s.4.

## 2. FRANCHISING TANIMLARI

Franchise ve franchising kelimelerinin sözlük anlamları ve franchising ile ilgili şu tanımlar yapılmaktadır.

Franchise: "İmtiyaz, hak"<sup>2</sup>

Franchise: "İmtiyaz, hak; imalatçı tarafından bayi veya perakendeciye tanınan mallarını satma yetkisi, acentalık"<sup>3</sup>

Franchise: "TIC: İmtiyaz, özel satış hakkı; tekel durumundaki bir üreticinin (the franchisor) bir diğer üretici ya da tacire (the franchisee) mallarını bir il, bölge ya da ülke gibi belirli bir yörede üretme veya pazarlama hakkını resmi ruhsatla veren bir düzenleme, İmtiyaz alan kişi İmtiyaz sahibine üretilen, veya satılan miktar üzerinden İmtiyaz bedeli öder ve tüm malları sadece kendisinden almayı kabul eder.

Kelimenin Türkçe'de karşılığı "dallanma" olarak da ifade edilmektedir.<sup>4</sup>

Sözlük anlamlarının yanı sıra farklı franchising tanımları da yapılmaktadır. Bu tanımlara aşağıda yer verilmektedir.

Franchising; "bir pazarlama ya da 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."<sup>5</sup>

Franchising; isim, yöntem ve işletme hakkının satışlarıdır.<sup>6</sup>

Franchising; "bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan, satış etkinliklerinde denenmiş, kendini ispat etmiş, bir markanın desteği ve güvencesi altında iş

<sup>2</sup> Dictionary İngilizce-Türkçe English Learner's, Hazırlayan Önder Renkliydırım, İstanbul, 1989, s.281.

<sup>3</sup> İngilizce-Türkçe Redhouse Sözlüğü, B.2, Ed.:Robert Avery ve diğerleri, (İstanbul: Redhouse Yayınevi ), s.386.İstanbul,1990.

<sup>4</sup> Haluk ÇEÇEN, "Franchising; Dallanma", Dünya Gazetesi, (7 Temmuz, 1993), s.12.

<sup>5</sup> Çağatay ÜNÜSAN, "Türkiyede Franchising'in Gelişimi ve Ülkenin Kalkınması için Önemi", 10.2.1993 tarihinde TOSYÖV (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı) tarafından Ankara'da düzenlenen Franchising konulu panelde sunulan bildiri.

<sup>6</sup> Abdullah ÖZDOĞAN, "Leasing Franchising için İyi Bir Yöntem", Dünya Gazetesi, (22 Şubat 1993), s.4.

yapan, birbirinin kopyası olan firmaların, mal ve hizmet dağıtımına yönelik olarak belli bir bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan franchisor ile girmiş oldukları bağımsız bir ticari ilişki türüdür.”<sup>7</sup>

Franchising sistemiyle ilgili diğer bir tanım Ulusal Franchising Derneği (UFRAD)'nin yaptığı “bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan satış faaliyetlerinde denenmiş ve kendini ispat etmiş bir ismin, markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan bir yatırımcının, birbirinin kopyası dağıtım müesseselerinin, mal ve hizmetlerin dağıtımına yönelik olarak, belli bir bedel karşılığında, söz konusu isim, marka ve sistemin sahibi olan franchisor ile aralarında gerçekleşen bağımsız bir ticari ilişkidir”.<sup>8</sup> şeklindeki tanımdır.

Uluslararası Franchising Birliği (IFA)'de franchising'e şöyle bir tanım getirmiştir." Franchising hakkını verenin, know-how ve eğitim gibi alanlarda işiyle sürekli olarak ilgilenecek olan franchisee ile arasında sözleşme ilişkisinin bulunduğu bir işlemdir.”<sup>9</sup>

Tanımların genelinde franchising, nihai tüketicide sonlanan, endüstriyel kullanıcılar ve aracı tüketiciler sistem akışı içinde endüstriyel pazarda veya aracı pazarda yeralan bir pazarlama yöntemi olarak varlığını sürdürmektedir. Franchising günümüzdeki işlevi ile geniş bir anlama sahip işletmecilik sisteminin bütününe ifade etmektedir. Son verilen tanım kelimeyi ve işlevini bütünüyle içermektedir. Görüleceği üzere ortada bir işletme vardır.

Bir işletmenin gereği olan tüm sistem bu çerçeve içinde gerek işletmecilik gerekse hukuksal açıdan işlemektedir.

Franchising tanımında temelde iki unsur yer almaktadır;

1-Sistemin varlığı için en az iki firma arasında ticari bir ilişkinin kurulması (Bir franchise vericisi ve bir franchise alıcısı, sistemin genişlemesi ile franchise alıcısı sayısı birden çok olur),

<sup>7</sup> Serdar PAKSOY “Hukuki Yönüyle Franchising”, Dünya Gazetesi Franchising Özel Eki, 27 Ekim 1992, s.4.

<sup>8</sup> .... Ulusal Franchising Derneği Bilgi Broşürü, (Temmuz 1993), s.1.

<sup>9</sup> Serdar PAKSOY ve Diğerleri, 1993 ABD-Türk Franchising Konferans Notları, 1993.

2-Sistemin tekelci gücünü oluşturan franchise vericisi ile franchise alıcısı arasında karşılıklı yükümlülükleri ve sorumlulukları belirleyen bir sözleşmenin olması.

Franchise işleminin tarafları franchisor ve franchisee'dir. Franchisor ticari ilişkinin hak ve imtiyazlara sahip tarafıdır. Franchising'i veren taraftır. Buna **“franchise vericisi”** denilmektedir. Franchising vericisi malın sahibi üreticisi veya üretim reçetesini elinde bulunduran, işletme sisteminin, markanın veya ticari ismin sahibidir.<sup>10</sup>

Franchisee ise, bu hak ve imtiyazları belli bir ticari ilişki düzenlemesi altında alan ve kullanan taraftır. Buna da **“franchise alıcısı”** denilir. Franchise alıcısı, franchise vericinin işin ve iş sistemi altında iş yapabilme haklarını periyodik ödemeler ve genelde de bir başlangıç bedelini ödeyerek satın alan gerçek ve tüzel kişidir.

Franchising alıcısı ile franchising vericisi arasındaki ilişkiyi yani hak veya imtiyazın satışını veya devrini, franchising sözleşmesi düzenler.

### 3-FRANCHISING SİSTEMİNİN ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEKİ GELİŞİMİ

Sanayi devrimi ile birlikte, tam rekabet ortamını yok ve tekelci amaç güden tröst ve karteller piyasaya hakim olmaya başlamıştır. Hükümetler tarafından söz konusu durumun sakıncalarını ortadan kaldırmak için çeşitli önlemler alınmıştır. Bu önlemler karşısında tröstler ve karteller, birleşme anlaşmalarını gizli yaparak piyasada varlıklarını sürdürebilmişlerdir. Küçük girişimciler oluşan tekelci piyasa karşısında aralarında mesleki dayanışma sağlamak için birleşme ve işletmelerarası işbirliği yoluna gitmişlerdir. Söz konusu birleşmeler ve işbirliği şekillerinden biri de hiç kuşkusuz franchising sistemidir.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> ŞOĞUR, s.7.

<sup>11</sup> Y. Aydoğan AYHAN, “ İşletmelerarası Bir Birleşim Biçimi; Franchising(İmtiyaz) Sistemi ve Önemi” Hacettepe Üniversitesi İİBF. Dergisi, C.2, S.3,( Nisan 1994) s.83.

Gerek İngiltere’de gerekse ABD’de franchising sisteminin ortaya çıkışı ve yaygınlaşmasının çeşitli nedenleri vardır. Söz konusu nedenler şu şekilde incelenebilir:

- Büyük işletmelerin, denetlemede zorluk çekecekleri fazla sayıda yatırımlara girmek istememeleri,
- Yatırım maliyetinin yüksek olması,
- Malların kalitesine, işletme ismine ve üretim standartlarına zarar getirmeden ve sermaye kullanmadan piyasa paylarını artırma ve tekelci güç oluşturmak,
- Franchisee, açısından hazır bir piyasaya büyük sermaye yatırımı yapmadan girme fırsatı vermesigibi unsurlar, sistemin doğuş nedeni olarak görülebilir.<sup>12</sup>

#### **A- FRANCHISING SİSTEMİNİN ABD’DEKİ GELİŞİMİ**

ABD’de geleneksel anlamda franchising sistemi 1863 yılında Singer dikiş makinaları kampanyası ile başlamıştır. Singer dikiş makinalarını üreten işletme, ürünlerinin dağıtımını sağlamak amacıyla ilk olarak gezici tacirlere konu ile ilgili imtiyaz hakkı vermiştir. Gezici tacirler hem makinaları belirli bir bölgede satmak hem de satış sonrası servis hizmetleri verme yetkisine sahip olmaya başlamışlardır.<sup>13</sup> Bu gelişim çizgisini alkolsüz içkiler, şişeleme kuruluşları, otomobil bayileri ve Coca Cola kuruluşları izlemiştir.<sup>14</sup>

Otomobil üreticileri, ürettikleri araçları ülke çapında pazarlayabilmek için geniş bir dağıtım alanına gereksinim duymuşlardır. Ancak böyle bir dağıtım ağı kurmanın maliyetinin yüksek olması ve her konuda merkezi denetim olması nedeniyle dağıtım ağır gerçekleşmemiştir. Bu nedenle ana işletme, bölgesel

<sup>12</sup> ŞOĞUR, s.72.

<sup>13</sup> AYHAN, s.84.

<sup>14</sup> Selahattin TUNCER, “Dağıtım ve Pazarlama Sistemi Olarak Franchising”, ISO Dergisi, Y.26, S.311 (22Ocak 1992), s.52

işletmelerin satış hakkını franchising yoluyla devrederek ülkenin birçok bölgesindeki girişimcilerden faydalanma yoluna gitmiştir.

Franchising sistemi, dayanıklı tüketim mallarının dağıtım ve satış sonrası servisini kapsayacak şekilde üreticinin markasını ismin, amblemini ve flamasını tüm işletme sisteminde kullanarak kapsamını genişletmiştir.<sup>15</sup> 1900'lü yıllarda geleneksel franchising olarak nitelendirilen ürün ve marka franchising sistemi, tarihsel sürecini tamamlamıştır. Sistem 1930'dan günümüze kadar ABD, Kanada, İngiltere ve Kara Avrupasında gelişimine devam etmiştir. Bu gelişmeler franchising işletim sistemi olarak yaygınlaşmıştır. Sistemi dünya çapında yaygınlaştırmak için Uluslararası Franchising Birliği olan (IFA), 1960 yılında kurulmuştur. IFA franchising sistemini tanıtmak amacıyla çalışmaktadır. IFA, sistemin kullanma hakkını vermek ve almak isteyenlere resmi kurumlar ve medya için kaynak temin eden bir merkez durumundadır. Kendi ülkelerinde franchising sistemini yaygınlaştırmak ve sisteme yatırım yapmak isteyen girişimcilere bilgi temin etmektedir.<sup>16</sup>

Franchising işletim sisteminde özellikle 1950-1960 yıllarında büyük bir büyüme gözlenmiştir. John Naisbitt'in belirttiği gibi franchising sistemi, "ABD'de bugüne kadar bulunmuş en başarılı pazarlama tekniğidir."

ABD'de mal ve hizmetlerin dağıtımını sağlayan pazarlama tekniklerinde kullanılan bu sistemle uluslararası pazarlara da aynı yöntemle girilmektedir.<sup>17</sup> Sistem, 1970 yılından sonra dünya ticaretindeki hızlı gelişme ve globalleşmeyle paralel bir çizgi izlemiştir.<sup>18</sup> Bu tarihte Avrupa franchisor'ları uluslararası çevrede %13'lük bir büyüme göstermiştir.<sup>19</sup> ABD'de ise ticaret bakanlığı rakamlarına göre 156 franchisor yabancı ülkelerde 3.365 franchise alt zincirleri oluşturduğu görülmüştür. Bu rakam 1983 yılında ikiye katlanarak 305 franchisor ve

<sup>15</sup> Macide SOĞUR, Franchising... s.71'den Borçlar Hukuku (Özel Borç İlişkileri) Fakülteler Matbaası, 1984, s.72.

<sup>16</sup> AKTAŞ, s.60.

<sup>17</sup> Sera ÖZBAŞAR, "Franchising Nedir Ne Değildir", Dünya Gazetesi (12 Ağustos 1991), s.7.

<sup>18</sup> Nesrin NAS, "Uluslararası Deneyimlere Ulaşmanın En Kolay Yolu ;Franchising", Dünya Gazetesi, (6 Kasım 1993), s.7.

<sup>19</sup> ÜNÜSAN, s.17.



franchise alt zinciri olarak yaklaşık sekiz kat artarak, 25.628 işletmeye ulaşmıştır. ABD'de 1986 yılında 127 yeni şirket yabancı ülkelerde franchise vermek için hazırlanmıştır. Şirketlerin başlıca yaygınlaştıkları ülkeler; Kanada, Japonya, İngiltere ve Avusturya olarak gösterilebilir. Franchising işletmesi olan; merkezi Milwoukee'de bulunan Manpower şirketi, geçici büro hizmetleri alanında Çin Halk Cumhuriyeti'nde faaliyet göstermektedir.<sup>20</sup>

IFA'nın 1983 yılında yapmış olduğu araştırmaya göre, araştırmaya katılan uluslararası şirketlerin % 46'sı uluslararası alandaki yaygınlaşmayı franchising sistemiyle yapmışlardır. Uluslararası şirket olup bu sistemle yaygınlaşmak isteyen şirketlerin oranı ise %63'tür. Uluslararası franchising türü işletmeler olarak Holiday comp. Soutland comp ve Budget-Rent-a Car gibi şirketlerle birlikte uluslararası franchising olmak isteyen yeni sektörler çocuk bakım hizmetleri veren Gymborce, cam pazarlayan Stained Glass Overlay ve Funddnackers lokantası gösterilebilir.

ABD'de franchising veren belirli şirketler franchising vermek isteyen şirketler için yeni pazarlar yaratmaktadırlar. ABD'de fast food işletmelerinin yayılması nedeniyle yabancı ülkelerde fast food tüketimi artmaktadır.

Franchising veren işletmelerin çoğu global pazarlamayı karlı bulmaktadırlar. IFA'nın yaptığı başka bir araştırmada araştırmaya katılan şirketlerin son beş yıllık satışlarının %25'den %250'lere yükseldiği görülmüştür.<sup>21</sup> ABD'deki franchising sisteminin başarı durumu şu şekilde sürdürülebilmektedir.

1992 yılında 788 milyar dolarlık satış gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Büyüme oranı %6 olarak hedeflenirken bu oran %8'e yükselmiştir.

Söz konusu satışlardan IFA'nın payı 3/4'tür; eşdeğışle 611 milyar dolar olarak gerçekleştiği görülmüştür.

---

<sup>20</sup> AKTAŞ, s.61.

<sup>21</sup> AKTAŞ, s.62'dan GROUP, s.22.

Son dönemde de ekonomide yaşanan durgunluk nedeniyle 500 şirketin işçi çıkardığı günlerde franchising sistemiyle 100.000'den fazla iş olanağı yaratılmıştır. Her iş günü; 6.5 dakika da bir franchise işletmesi kurulduğu ileri sürülen varsayımlar arasındadır.<sup>22</sup>

## **B- FRANCHISING SİSTEMİNİN İNGİLTERE'DEKİ GELİŞİMİ**

Franchising sisteminin tarihi gelişimi incelendiğinde M.Ö. 200 yıllarına kadar uzandığı görülmektedir. Bu dönemde Çin'de bir işadaminin açmış olduğu mağazalar zinciri ile geleneksel franchising denilen ürün marka franchising'i uygulamaya konulduğu ileri sürülmektedir.<sup>23</sup>

Dünyada franchising sisteminin 1215 yılında İngiltere'de krallar ve baronlar arasında yapılan sözleşmeyle oluştuğu söylenmektedir.<sup>24</sup> Ancak franchising sistemi gerçek anlamdaki şeklini, 18. ve 19. yüzyılda ticari ilişkilerin niteliklerini belirleyen yasaların çıkmasıyla almaya başlamıştır.

Sistemin ilk işlemlerinden biri de, İngiltere'de yoğun alkol kullanımının sosyal sorunlara yol açtığı dönem olan, 1700'lü yıllarda alkollü içki satışlarının sınırlandırılmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu sınırlandırma alkollü içki satışları konusunda yasal düzenlemeye gidilmesi ile oluşmuştur. Söz konusu yasayla alkollü içki satışı yapan yerlere belirli bir kalite standardı, aynı zamanda da hangi fabrika ile lisans anlaşması yapılmışsa onun malını satma zorunluluğu getirilmiştir.<sup>25</sup>

## **C. FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRKİYE'DEKİ DURUMU VE SÖZLEŞME KAPSAMI**

### **a- Türkiye'deki Gelişim ve Uygulama**

Franchising sisteminden, Türkiye'de 24 Ocak 1980 kararları ile birlikte bürokratik engellerin ortadan kaldırılması ve yabancı yatırımcılara eşit hakların

---

<sup>22</sup> AKTAŞ, s.62.

<sup>23</sup> TUNCER, s.52.

<sup>24</sup> NAS, s.7.

<sup>25</sup> ŞOĞUR, s.68.

verilmesiyle adından söz edilmeye başlandı. Bu durum uluslararası franchising işletim sistemi tarafından ilgiyle karşılandı.<sup>26</sup> Türkiye'deki girişimcilerin sisteme olan ilgileri bu dönemde artmıştır. Franchising Türkiye'de ilk olarak fast food sektöründe 1986 da McDonald's işletmesinin ülkemizde faaliyete geçmesiyle adından söz ettirmeye başlamıştır. Bugün Türkiye'de 130'un üzerinde şirket franchising sistemiyle faaliyet göstermeye başlamıştır.<sup>27</sup> Bunların yarısı yabancı franchising, diğer yarısı ise Türk franchisinglerdir. Yabancı franchisingler Türkiye'de faaliyetlerini ya bir Türk işletmesine master franchising vererek ya da kendileri bir Türk şirketi kurarak franchising sistemiyle dağıtım alanlarını oluşturmaktadırlar.<sup>28</sup> ABD'nin ünlü elektronik basım şirketlerinden olan Alpagraphics işletmesinin Türkiye'de Tiftdruk AŞ'yi kurarak sistemin yaydığı görülmüştür. 1986 yılında franchising sistemiyle tanışan Türkiye'de bugün dünyanın ünlü markalarının yer aldığı birçok isim bulunmaktadır. 7-Eleven, McDonald's, Burger King, MBE, Nectar Beauty Shop, Nutra Slim, Lacoste, Lee, Alpagraphics gibi isimler yer almaktadır. ↓

Türkiye'de franchising sisteminin gelişmesi için gerekli ortam mevcuttur. Çünkü ülkemizde dinamik ve dışa açılan ekonomiden söz edilebilir. Genç nüfusun toplam nüfusa olan oranı yüksektir. Böyle bir yapı, yeni iş alanları talebini doğurmaktadır. Türkiye'de insanların genç yaşta emekli olmaları nedeniyle ikinci bir meslek ve iş için böyle bir dinamizm söz konusu olmaktadır.<sup>29</sup>

Sistemin önemini anlayan yerli işletmeler ise yavaş yavaş franchising vermeye başlamaktadırlar. Bugün yurt içinde yaygınlık kazanmaya başlayan yeni işletmeler için sistem, uygun bir yatırım yöntemi olarak verilebilir. Türkiye'de franchising veren işletmeler içinde Sağra Special, Mudurnu, Mudo, Turyap, Raksotek, Ya-Pa, Şütte, Turyap ve Paksoy Hukuk Bürosu gibi isimler

<sup>26</sup> ÜNÜSAN, s.17.

<sup>27</sup> Bu bilgiler Ufrad Yönetim kurulu üyesi sayın Ülkü Özkök'ü ziyaretim sırasında bizzat kendisinden alınmıştır.

<sup>28</sup> Osman BİLGE, "Franchise Anlaşmaları Üzerine" Dünya Gazetesi (8 Nisan 1994), s.10.

<sup>29</sup> ---, Sağra Special Tanıtım Broşürü, 1993.

yer almaktadır.<sup>30</sup> Sağra Special Almanya, Türki Cumhuriyetleri ile, Macaristan ve eski Çekoslovakya gibi eski Doğu Bloku ülkelerine Türkiye'den franchising verme girişiminde bulunmuştur.<sup>31</sup> Ülkemizde henüz yeni olan franchising işlemiyle küçük ve orta ölçekli girişimcilerin kendi işlerinin sahibi olabilmeleri için uygun bir sektör olarak görülebilir. Bu nedenle büyük harcama gerektiren bu yatırımların orta vadeli kaynak olan finansal kiralama ile yapılması daha uygun olacaktır. Girişimci, elinde kalan öz sermayesini de işletme sermayesi olarak kullanacaktır.<sup>32</sup> Bu şekilde giderler uzun vadeye yayılmış olacaktır. Katlanılan giderlerin finansal kiralama yoluyla vergiden indirilmesi ile KDV avantajı, finansal kiralama işlemini yatırımcı açısından daha cazip kılmaktadır. Sistem riskinin düşük olması nedeniyle de finansal kiralama şirketleri franchising sektörüne kredi vermeye sıcak bakmaktadırlar. Özellikle finansal kiralama yoluyla gerekli ekipmanın öz kaynak kullanmadan elde etme olanağı yaratması gibi girişimci sisteminin uygulanabilirliğini gören yerli işletmelerde hem franchising hem de franchisor olarak sistemi resmi anlamda oluşturmaya başlamıştır. Söz konusu resmi durum Ulusal Franchising Derneği'nin 1991 yılında kurulmasıyla oluşmuştur. Bu kuruluş sistemi kullanan işletmelerin temsilcilerini birarada tutmaktadır. UFRAD bu çalışmalarda dürüst Franchising ilkelerinin benimsenmesi için çaba göstermektedir.

### **b-Franchising sisteminin yasal açıdan durumunun incelenmesi**

Franchising, bilindiği üzere birbirinden bağımsız iki taraf arasında meydana gelen ve sözleşmeyle oluşan bir ticari ilişkidir. Franchising'in oluşumunu sağlayan belge franchisor ile franchisee arasındaki sözleşmedir. Bu sözleşmeyle her iki tarafın yerine getirecekleri karşılıklı hak ve yükümlülükler vardır.<sup>33</sup>

<sup>30</sup> ---, "Franchising", Dünya Gazetesi (Kasım 1993), s.7.

<sup>31</sup> ---, "Ne İş Yapacağım Diye Düşünmeyin Franchising Peşinde Koşun", Dünya Gazetesi (18 Nisan 1993), s.7.

<sup>32</sup> ŞOĞUR, s.86.

<sup>33</sup> PAKSOY, "Hukuki ...", s.4.

Franchising'in yasal düzenlemesi ülkeden ülkeye farklılıklar gösterir. ABD başta olmak üzere bazı ülkelerde franchising en ince ayrıntılarına kadar yasal düzenlemelere konu olmuştur. Dolayısıyla ABD'de ayrı bir franchising yatırım yasası ve ticari düzenleme kuralları vardır. Franchising bu ülkede Federal Devlet'in ya da satıcının yükümlülüklerini ve satıcılık ile ilgili hiçbir yanlış bilgi içermeyecektir.

Franchisor'un franchising ya da satıcılık hakkı ile ilgili tüm konular bir ya da birkaç yazılı anlaşmada belirtilecektir. Bu anlaşmaya ilişkin şartlar tarafların karşılıklı hak ve yükümlülükleri belirtilecektir.

Franchisor temel yeteneklere, eğitime, deneyime, kişisel özelliklere satış ya da satıcılık ilişkisinin gerektirdiği yükümlülüklerine uygun finansal kaynaklara sahip girişimcileri seçecektir. Irk, renk, din, ulus ya da cinsiyet ayrımı gözetilerek franchising verilemez. Ancak franchising verecek kişinin belirli bir programın parçası olmayan sermaye, eğitim, iş deneyimi ya da diğer niteliklere sahip olmayan kişilere franchising vermesini gerektirmez ve eyaletlerin koyduğu sıkı kurallara göre yürütülür. Kara Avrupası'nda bu konu daha yeni olduğu için yasal düzenlemeye gidilmemiş, ancak franchising uygulaması genel hukuk düzeni içinde yürütülmeye çalışılmıştır.

Her ülkede Ulusal franchising dernekleri kurulmuş ve IFA'da birleşmişlerdir. Bu kuruluş franchising anlaşmalarında uyulması gerekli kuralları saptamaktadırlar.<sup>34</sup> IFA'nın koyduğu kurallar şöyle sıralanabilir:

- Franchising verildiğinde, üye tüm kanun ve yönetmeliklere uyacak ve üyenin sirküleri tam, doğru olacak ve franchisee'nin yatırımları, üyenin belirlediği yatırım miktarına uygun olacaktır.
- Üyenin franchising hakkı ile ilgili tüm konular anlaşmada belirtilecek.
- Üye, franchisee'lerine satış sözleşmesine uygun danışmanlık yapacaktır.

<sup>34</sup> TUNCER, s.52.

- Üye ile franchisee arasındaki ilişkilerde dürüstlük ön planda olacaktır. Üyeler franchisee'ler hakkındaki şikayetleri ve uyuşmazlıkları iyi niyetli çabalarla çözmeye çalışacaktır. Üye, franchisee'ye sözleşmeden doğan ilişkilerini düzeltmek için gerekli fırsatı verecektir.
- Hiçbir üye piramit dağılımını uygulamayacaktır. Piramit sistemi, franchisee'nin gelecekteki tazminatlarının, ürünlerin ya da servislerin satışlarıyla değil, yeni katılımcılar alınmasıyla gerçekleşen bir sistemdir.

Türkiye'de franchising sözleşmesi ile ilgili belirli bir yasanın bulunmamasının sakıncası ise franchisee ve franchisor'un sözleşme yaparken kendi isteklerini tüm ayrıntılarıyla belirlemek zorunda kalmalarından kaynaklanmaktadır.

Borçlar Kanunu'nda franchising ile ilgili belirli yasaların ya da franchising hakkına özgü yasaların bulunmamasına karşın, yapılan franchising anlaşmalarında özellikle söz konusu sözleşmenin yetersiz kaldığı konularda Borçlar Kanunu'nun genel hükümleri uygulanabilir. Franchising sözleşmesiyle ilgili ikinci husus ise, Türkiye'de franchising hakkını veren tarafın (franchisor'un yabancı ve franchisee'in Türk olması halinde) bu iki taraf arasındaki sözleşmeyi onaylayacak yasal bir resmi kuruluşun bulunmasıdır. Bu yetkili kuruluş Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'dür. Yabancı Sermaye Kararname taslağının 1 numaralı resmi tebliğine göre uluslararası franchising sözleşmeleri Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından onaylanacaktır. Söz konusu resmi tebliğin 6. maddesi uyarınca tüm lisans, know-how, teknik yardım ve yönetim sözleşmesinin Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından onaylanması gerekmektedir. Sözü edilen maddede onaylanacak franchising sözleşmeleri özel olarak belirtilmese de uygulamada uluslararası franchising sözleşmeleri de analogi yoluyla Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nün inceleme ve onay işlemleri için bazı ölçütler bulunmaktadır. Sözü edilen ölçütler; sözleşme sözkonusu malın ihraç ve satış fiyatıyla ilgili hiçbir kısıtlama içermeyecektir. Royaltilerin hesaplanması, malların geçerli üretim ve net satış fiyatları üzerinden yapılacaktır. )

Anlaşmaların çözümlenme prosedürleri ve uygulanacak yasalar (tercihen Türk ya da İsviçre yasaları) maddeler halinde ilgili sözleşmede belirtilecektir. Belirtilen bu ölçütler lisans anlaşmaları için geçerli olmakla birlikte, uygun durumlarda franchising sözleşmelerinde de uygulanabilir. Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü sözleşmeleri inceler. Bu duruma göre sözleşmede değişiklik yapıp yapılmayacağı ya da ek şartlar konulup konulmayacağını belirler. Genel olarak Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nün franchising sözleşmelerine karşı tutumu olumludur.

Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü başvuruda şu belgeleri istemektedir:

- Franchising sözleşmesi,
- Ülke ekonomisine katkısını belgeleyen rapor,
- Fizibilite raporu,
- Araştırma-Geliştirme tutarı,
- Mamul patentli ise bunun belgesi<sup>35</sup>

Onaya sunulan sözleşme üzerinde Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından değişiklikler ve eklemeler yapmak mümkündür. Franchising sözleşmelerinde yer alan franchising belgesi, süresi, rekabet yapmama maddeleri, franchising hakkının sona erdirilmesi ve bunun sonuçları, franchising hakkının devir ve temlik gibi maddeler, tersine bir hüküm getirilmeden ya da sözleşme hükümlerinin serbestliğine müdahale etmeden Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından onaylanmaktadır. Uygun bulunan sözleşme, tasdik edilen orjinal nüshadan dört türkçe suret hazırlanarak damga vergisinin ödendiğini gösteren bir makbuzla birlikte onaylanmaktadır. Franchising sözleşmesinin Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından onaylandıktan sonra ücret ve royaltilerin transferleriyle ilgili bir sınırlama sözkonusu değildir. Bankalar ülkeler arası yapılan franchising işleminde, franchising hakkını veren kuruluşlara yapılan bu ödemelerin üzerindeki vergilerin ödendiğini gösteren belgenin ilgili vergi dairesince onaylanmasından sonra serbestçe transfer etmektedir. Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nün

---

<sup>35</sup> Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu, T.18 Ocak 1954, No:6224.

uluslararası nitelikteki franchising sözleşmeleri dışında bir Türk Ortakla girilecek franchising ilişkisine müdahale edecek herhangi bir bürokratik kuruluş bulunmamaktadır. Franchisor'la ilgili açıklama şartları da yoktur.<sup>36</sup>

#### 4. FRANCHISING SİSTEMİNİN ÖNEMİ

Franchising, girişimci ruhunu geliştirmek, küçük ve orta ölçekli tasarrufların ekonomiye aktarımını sağlamak açısından önemlidir.<sup>37</sup>

Günümüz ekonomilerinde, küçük girişimcilerin başarılı olması giderek zorlaşmaktadır. Bunun temelinde de, söz konusu işletmelerin gerekli ve yeterli sermayeden, bilgi ve deneyimden yoksun olmaları yatmaktadır.

Tüketici ağırlıklı işletmelerin ön plana çıktığı günümüzde yüksek kalite standartlarını oluşturmuş yaygın bir hizmet ağına sahip olan işletmeler başarılı olabilmektedir. Bu açıdan franchising sistemi, yılların bilgi ve deneyimini küçük girişimcilere aktararak bu tür işletmelerin pazardaki başarı şanslarını artırmaktadır.

Franchising, küçük işletme olmanın olumsuz yönlerini ortadan kaldırarak, sınırlı olanaklarla bağımsız iş kuran ya da kurmak isteyenlere, yeni faaliyet alanları ve başarılı olabilmek şansı sağlayan bir sistemdir.<sup>38</sup>

Franchising sistemi, bir yandan küçük ve bağımsız işletmelere pazarda yer alabilme ve karlılığı sağlarken, öte yandan, tüketicilere daha iyi bir mal ve hizmet sunabilme konusunda işletmeler arasında ortak işbirliğini özendirici etkiler sağlamaktadır. Sistemin, ülke kaynaklarının yerinde ve verimli kullanılması konusunda önemli bir yeri vardır. Çünkü zaten kıt olan ülke kaynaklarının güçsüz bir girişimcilik amacı doğrultusunda kullanılması, başarısız olma riskinin yüksek olmasına neden olabilmektedir. Aksine franchising sisteminin, franchisorun denediği ve başarıya ulaştırdığı bir ürüne, ticari marka ve tekniklere dayalı yönü, franchise'ler için bir güvence oluşturur ve

---

<sup>36</sup> DEMİRCİ, s.57.

<sup>37</sup> ÜNÜSAN, s.14.

<sup>38</sup> NAS, s.7.



en azından risk olasılığını azaltır. Böylece kıt olan kaynaklar verimli şekilde kullanılmış olur.

Franchising sistemi; ekonomide verimliliği, kaliteyi, katma değeri arttırarak, üretim maliyetini düşürecek teknolojileri, yönetim bilgisini, know-how'ı belli alanlara aktarmakta başarılı olmuştur. Ülkelerin gelişmesine yadsınamaz katkıları olan etkileri, bir anlamda direkt yabancı sermaye girişlerinin katkıları üzerinde olmuştur.<sup>39</sup>

Franchising sistemi, gelişmiş ülkelerden teknoloji transferi sağlanması yanında iş prensiplerini, ülkeye getirmesiyle, iş dünyasına önemli katkılar sağlamaktadır.<sup>40</sup>

Franchising sistemi, gelişmiş işletme sistemleri ve teknikleri açısından, önemli bilgi ve işletim transferi gerçekleşmiş olmaktadır. Söz konusu durum mal veya hizmetlerin kalite standartlarını yükseltme sonucunu da doğurmaktadır. Dolayısıyla, rekabet artmakta ve ilgili sektör gelişmektedir. Franchising veren işletme, alt birimlerini değişik yatırımcılardan oluşturacağı için bilgi birikimi oluşacaktır. Alt birimler hızla oluşacağı içinde önemli istihdam olanağı sağlanmaktadır. Bununla birlikte, istihdam edilen kişiler aldıkları eğitimlerle yarı kalifiye hale gelmektedirler.

Franchising sistemiyle yan sektörlerde ek iş potansiyeli sağlanmaktadır. Franchising veren işletme, pazarladığı mal veya hizmeti üretim yapmaya gereksinimi olan girdiyi, mal veya hizmetleri aynı ülke içinde tedarik etmektedir. Söz konusu durum, bir çok yan sektörde ek iş potansiyeli ve dolaylı ek istihdam ve kazanç yaratmaktadır. Ayrıca, yan sektörler yüksek bir standardı sağlayabilme zorunluluğu karşısında, kendi ürettikleri mal veya hizmetin kalitesini artırmaktadır.

Franchising sisteminin ekonomiye olan diğer katkısı ise, ülkemizde mevcut yabancı menşeli ve yerli franchising veren kuruluşların, direkt olarak

<sup>39</sup> Haldun A. DANIŞMAN-Tülin YÜCEL, "Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nün Franchising Sözleşmelerine Bakışı", Dünya Gazetesi (6Kasım 1993) s.11.

<sup>40</sup> --- "Franchising'e Rağbet", Dünya Gazetesi (13 Eylül 1991), s.11.

veya sektörlerinin yaptıkları ihracattır. İhracat son yıllarda önemli oranda artmıştır. Örneğin; McDonald's firması yurtdışındaki McDonald's dükkanları için gerekli turşu ve kağıt bardakları Türkiye'den karşılamaya başlamıştır. Ayrıca franchising veren yerli kuruluşlar da yurt dışında bir çok ülkeye franchising vermeye başlamıştır.

## 5. FRANCHISING SİSTEMİNİN TÜRLERİ

Franchising sistemi tarafların durumuna, sistemin içeriğine ve niteliklerine göre ayrıma tabi tutulmaktadır.

Sistemin, tarafların yapmış oldukları franchise işleminin içeriği ve niteliği açısından, iki tür franchise işlemi olduğu görülmüştür.

1970'lerin başlarında yazarlar aşağıdaki gruplamaların uygun olduğu görüşündeydiler.<sup>41</sup>

-İmalatçı-perakendeci franchise'ı: İmalatçı, franchisor'dır ve perakendeci franchisee olarak ürünü doğrudan halka satar. Bu tip franchise'a örnekler, araba bayilikleri ve petrol şirketleridir.

-İmalatçı-toptancı franchise'ı: Bu franchise türüne en güzel örnek bağımsız şişilemecilere ruhsat veren meşrubat firmalarıdır.

-Toptancı-perakendeci franchise'ı: Bu, perakendecilerin bir araya gelerek kuracakları, franchisor olarak işlem yapacak ve anlaşmalara bağlı olarak perakendeciye kendisinden alım yapmaya mecbur kılacak bir kooperatif olabilir.

(-Ticari marka, ticaret adı, lisansör perakendeci franchise'ı: Mutlaka imalatçı olması gerekmeyen franchisor'ın, normal standart işlemlerle belli bir ticari ad altında satışa sunulmuş bir mal veya hizmeti mevcut olabilir. Bu franchise türüne, evlere hizmet organizasyonundan tutun da fast-food restoran zincirine kadar birçok örnek verilebilir.)

<sup>41</sup> John STANWORTH-Brian SMITH (Çev. Ercan GÜRVİT), Franchising, İstanbul, 1995, s.20-21.

Bugün bu sınıflandırmaların geçerliliği kısmen azalmakla beraber franchising geçmişteki bakış açısıyla ilgili bir ipucu vermesi açısından faydalı olur.

## **A-ÜRÜN VE MARKA FRANCHISING'İ (PRODUCT AND TRADE NAME FRANCHISING)**

Franchising'in tarihsel gelişimi incelendiğinde, ilk doğuş nedeni kitlesel üretimin başlamasıyla birlikte, üretim fazlası olan mal ve hizmeti çeşitli pazarlara sunma sorunudur.<sup>42</sup> Söz konusu durum, pazarları kontrol eden yeni tip organizasyonların oluşmasına neden olmuştur.

Ürün ve marka franchising türünün konusu mal olmaktadır.<sup>43</sup> Üretici işletmelerle seçilmiş perakendeciler arasında, koşulları belirlenmiş sözleşmelere uygun bir biçimde tüketicilere satış yapılır. Örneğin, Shell işletmesi ile Shell bayileri arasındaki sözleşme, satış yerinin düzenlenme biçiminden, müşterilere verilecek hizmet biçimlerinin ayrıntılarına kadar belirlenmiş koşullara göre, Shell bayileri Shell ürünlerini satma imtiyazına sahip olur.<sup>44</sup>

Mal ya da ürün ,üreticisi dışındaki kişilerce farklı bölgelerde satılmaktadır. Ancak, bu kişiler arasındaki ilişki bir ülke üreticisi işletme ile başka bir ülkede bulunan üretici arasında gerçekleşen imtiyaz anlaşması üretici-toptancı, üretici-perakendeci, toptancı-perakendeci arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu ilişki, franchising işleminin en temel şekli olup, literatürde " geleneksel franchising" ya da "ürün ve marka franchising" olarak yer almaktadır.<sup>45</sup>

Ürün, marka franchising türü üretici perakendecileri şirket kimliğine kavuştururken tüketicilere belirli bir hizmet seviyesi ve ürün garantisi vermektedir. Dolayısıyla söz konusu sistem türü sürekli gelişmektedir.<sup>46</sup>

<sup>42</sup> ÜNÜSAN, s.9.

<sup>43</sup> ŞOĞUR, s.51.

<sup>44</sup> Mehmet OLUÇ, "Pazarlama Kanallarıyla Gedik Kurma Yöntemiyle Dağıtım", Pazarlama Dünyası, Y:3, S:13, (Ocak-Şubat 1989).

<sup>45</sup> ŞOĞUR, s.45.

<sup>46</sup> --- "Franchising ve Satış İmtiyazları", Tekstil İşveren Dergisi, (Mayıs-Haziran 1992), s.28.

Benzeri şekilde, serinletici içki üreticileri ürünlerini yaygınlaştırmada aynı yöntemden faydalanmıştır. Söz konusu üreticiler farklı pazarlarda dağıtımı sağlayan şişeleycilere genel satış ayrıcalığı tanımaktadırlar. Bu toptancılar, üreticilerden aldıkları serinletici içki özlerini, karbonla karıştırarak şişelere doldurmaktadırlar. Söz konusu ürünün genel pazarlarda tüketicilere dağıtımı sağlanmaktadır.<sup>47</sup>

1930'lu yıllardan itibaren ürün ve marka franchising'i perakendecilik ve hizmet endüstrilerine de yayılmaya başlanmıştır ve en büyük gelişimini bu alanda göstermiştir. Sistemin kullanım hakkını alan girişimciler, üretici franchisor'ün belirlediği standartlara uygun üretim yapma ve işletmelerin merkezlerinden kontrol edilmelerine müsaade ettikleri sürece, sistemin kullanılmasına izin vermekte bir sakınca görmemişlerdir.

Ulaşım ve beraberinde gelişen iletişim araçları sayesinde, üreticiler ve tüketiciler arasındaki mesafeler gittikçe daralmıştır. Üreticiler reklam aracılığıyla, ülke çapında ürünlerin tanıtımını yaparak pazarlama çabalarına girişirken, perakendeciler dağıtımı istenen ürünlere ulaşmanın yöntemlerini araştırmaktadırlar. Ürün ve marka franchising bahsedilen arz ve talep sonucu oluşmuş yeni bir dağıtım ağıdır.<sup>48</sup>

Sistemin ilk kurulduğu yıllarda üretici bayilik denilen sistem şekli ağır basıyordu. Sistemin büyük yararlarını gören girişimciler, sistemin kurulmasına ön ayak oldular. Söz konusu girişimciler, sermaye yatırımı yaparak riski üstlendiler.

ABD Ticaret Bakanlığı; 1986 yılında franchising alan girişimcilerin 10.000 benzin istasyonuna ve 375 otomobil ve kamyon servisine sahip olduğunu yaptığı araştırma sonucunda ileri sürmüştür.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Philip KOTLER (Çev: Yaman ERDAL), Pazarlama Yönetimi, C.2, Ankara, 1976, s.185.

<sup>48</sup> John F. LOVE, Altın Kemer Efsanesi, İstanbul, 1989, s.46.

<sup>49</sup> Abdullah ÖZDOĞAN, "Franchising Sekizinci Yılına Mevzuatsız Giriyor", Ekonomi Politika Dergisi, (3 Mart 1993), s.4.

Ülkemizde kurulu sistemlerin % 75 kadarı ürün/marka franchising türündedir. Genel olarak franchisee ürünü franchisor'dan almak zorunda değildir. Standartlara uygun olma koşuluyla kendisi de üretebilir.<sup>50</sup>

## **B-FRANCHISING İŞLETİM SİSTEMİ (BUSINESS FORMAT FRANCHISING)**

Franchising işleminin ikinci türü olan franchising işletim sistemi, dünyada 1950'li yıllardan itibaren gelişme göstermiştir. Bu sistemin gelişimi, sınırlı olmayıp, aynı zamanda pazarlama stratejilerinin gelişimi, planlama, eğitim, kalite kontrolü gibi ek destek faaliyetlerini kapsamaktadır.<sup>51</sup> Söz konusu franchising sistemiyle, aynı kalite ve standartlarda mal ya da hizmet tüketiciye ulaşmış olur. Ayrıca, girişimciler teknoloji transferi ve iş prensiplerini birbirlerine bu sistem türüyle aktarmış olurlar.<sup>52</sup>

Sözü edilen sistem türünde, franchisor ile franchisee arasında sürekli ve sıkı bir iş ilişkisi bulunmaktadır. Başarılı ve kendini kanıtlamış, belli standartlar tutturmuş bir işletim sistemi franchisee'ye öğretilir ve franchisee denetlenir.<sup>53</sup>

Söz konusu sistemle franchisor, sunduğu hizmetin etkili biçimde tüketicilere ulaştırılması amacıyla tüm bir sistemi örgütler. Buna ilişkin olarak franchiseelere özel bir servis paketi sunulur ya da özel standartlar, yöntemler bazında franchiseeler kullanıma ve tüketime hazır hale getirilen ürünleri pazarlarlar.

Duruma ilişkin örnekler, otomobil kiraya verme işinde (Hertz ve Avis gibi), lokanta işletmesinde (McDonald's, Burger King) ve motel işletmesinde (Howard Johnson, Ramada Inn) bulunabilir. Franchisor, mobilya döşeme, yiyecek, temizlik gereçleri vb. iş alanlarında satıcılarından daha iyi sözleşme koşulları elde etmek için, tüm satın alma gücünü kullanır.

Franchising işletim sisteminin üç temel özelliği vardır.

<sup>50</sup> Üzeyir GARIH, Denevimlerim II, (Eylül 1991), İstanbul s.128.

<sup>51</sup> ÜNÜSAN, s.5.

<sup>52</sup> Zuhâl ÖZAKTAY, "Franchising'e Rağbet ", Dünya Gazetesi (13 Eylül 1991), s.2.

<sup>53</sup> TUNCER), s. 51.

-Değerli bir kimlik: Kendi iş kolunda bir franchisor iyi bir ticari ünvan sunar. Başarılı bir kimlik, franchising'in kalite işaretlerinden biridir. Franchise anlaşmasını imzalarken satın aldığınız şeylerden biri de franchisor'un ticari ünvanını kullanma hakkıdır.

-İyi hazırlanmış bir işletme sistemi: Franchising'in en önemli parçalarından biri de, franchise alıcısına verilen organizasyon sistem ve prosedürlerinin kullanımınıdır. Franchise'ı alırken yalnızca iyi bir ticari ünvanı elde etmekle kalmıyor, aynı zamanda başarınız için bir eğitim semineri, ayrıntıları içeren el kitapları gibi şeyleri sağlar. Bunlar, muhasebeden tutun da çalışanlar üzerindeki tavırlara kadar herşeyi kapsar.

-Sürekli bir finansal ilişki: Franchisor'un bilinen ticari ünvanı ve işletmenin başarılı olması için gerekli bilgiler için franchisee bir ücret öder.

Franchising işletim sisteminin temel özelliklerinden biri de, uluslararası franchising işletim sisteminde, sistemi tanımlayan bir sözleşmenin olması gereğidir. Bir markanın olması, bu markanın tanınmış ve bilinmiş olması gerekir. Franchisee'ler faaliyete geçmeden önce bir takım eğitim, danışmanlık vb. hizmetleri verilmektedir. Sözleşme sonrasında da, aynı işlemler tekrar devam etmektedir.<sup>54</sup>

Bu bilgiler ışığında, işletim sistemi için bir çerçeve çizilmiştir. Franchising İşletim Sistemi başlangıç yatırımına göre de ayrıma tabi tutulabilir. Bunlar:

### **a-Meslek Franchisingi**

Meslek franchisinginde, franchisee bir ölçüde meslek öğrenme işini satın almıştır. Bu çeşit franchising işleminde tek kişilik işlemler genellikle yatırım gerektirmezler. Ev ve çocuk bakım servisleri meslek franchising'i için ideal alanlardır.

---

<sup>54</sup> Serdar PAKSOY, "Franchising'e Devlet Desteği Sanlanmalıdır", Dünya Gazetesi (6 Kasım 1992), s.7.

## **b-İşkolu Franchisingi**

İşkolu franchising'inde daha fazla stok, ekipman ve daha fazla yatırım gerekmektedir. İşkolu franchising'inin ölçeği daha büyüktür. Genellikle part-time ilave eleman istihdamı gerektirir. İşkolu franchising'ine örnek işkolları ise fotokopi ve baskı tesisleri, muhasebe sistemleri, avukatlık büroları, kuru temizleme, vb. işler olabilir.

## **c-Yatırım Franchisingi**

Bu yatırım türü, büyük yatırımlar gerektirdiğinden işkolu franchising'i yerine, yatırım franchising'i diye tanımlanmaktadır.

Yatırım franchising'i ile işkolu franchising'i arasına kesin bir çizgi koymak zordur. Her iki yatırım şeklinde de aynı işletmecilik kuralları geçerlidir. Yatırım franchising'ine fast food restoranları, oteller zinciri, hazır giyecek mağazaları vb. örnek olarak gösterilebilir.<sup>55</sup>

Modern anlamdaki franchising yani, işletmecilik biçimi olarak franchising'in temel özellikleri şöyle sıralanabilir<sup>56</sup>

- Franchise taraflarının karşılıklı yükümlülüklerini ve franchise işlemiyle ilgili tüm deneyim ve şartları içeren detaylı bir anlaşma.
- Franchise alıcısına belli bir bölgede belli bir süre için, franchise vericisinin ticari ismini, logosunu ve işlem biçimini kullanma hakkının verilmesi,
- Franchise alıcısı ürünün veya hizmetin standardizasyonu ve her bir üniteye sunulan kaliteyi aynen koruyabilmek için franchise vericisinin kendisine sunmuş olduğu bütün işlem ve iş yöntemlerine tamamen uyulması,

---

<sup>55</sup> ŞOĞUR, s.52-53.

<sup>56</sup> ŞOĞUR, s.54-55.

- Franchise alıcısının satış mağazasını açmadan önce işlemin bütün yönleriyle ilgili eğitime tabi tutulması,
- Franchise vericisinin işin devamı süresince franchise alıcısına destek ve yardımını her konuda sürdürmesi,
- Franchise alıcısının, franchise vericisi tarafından yaratılmış iyi imajdan yararlanması,
- Franchise vericisi tarafından franchise alıcısına sağlanan haklar ve verilen tüm hizmetler karşılığında franchise alıcısının, franchise vericisine bir başlangıç parası vermesi ve daha sonra da sürekli olarak periyodik ödemeler yapması,
- Franchise vericisinin, franchise alıcısından kendi kaynaklarının da kullanarak yatırım yapmasını ve işlemlerde aktif yatırım yapmasını ve işlemlerde aktif rol oynamasını istemesi,
- Franchise alıcısının yasal olarak işinin sahibi olması ve istediğinde de işini bırakma hakkına sahip olması,
- Franchise ile ilgili bütün satış noktalarında aynı hizmetin sunulmasıdır.

### **C-NELER FRANCHISING KAPSAMINDADIR**

Franchising aşağı yukarı her türden işletmeye, ürüne, hizmete ve piyasaya uyarlanabilir esneklikte olmasına karşın, yine de başarı garanti değildir. Franchising ancak o mal veya hizmete talebin olduğu ve potansiyel pazarın boyutlarıyla özelliklerinin uzun vadeli büyüme ve karlılığa yeterli olduğu uygun politik ve ekonomik ortamlarda yeşerebilir. Fakat mal ve hizmet ne olursa olsun başarılı bir franchising'in anahtarı, kendini ispatlamış bir işletme sisteminin varlığında yatmaktadır; yani taraflara uzun vadede kabul edilebilir bir gelir imkanı yaratan, kendi iç piyasasında denenmiş ve test edilmiş bir işletme



olmaktır. Ayrıntılı olmamakla birlikte, günümüzde yaygın bir biçimde franchising'i yapılmakta olan mal ve hizmetler şunlardır:<sup>57</sup>

**Otomotiv ürünleri ve hizmetleri;** Otomotiv yedek parçaları, lastik, parça, vs., rot balans, motor ayarı, egzost sistemleri, paslanmaya karşı kaplama, tavan camı montajı, taksi kiralama, aktarma organları yedek parçalar, lastik yamama, araç temizleme, araç kiralama, onarma, güvenlik sistemleri, cam değişimi ve onarımı, şoför kiralama.

**İşletmelere yönelik hizmetler;** Muhasebe, defter tutma, ilan ve reklam hizmetleri, bilgi danışma büroları, posta merkezleri, işletme aracılığı, danışmanlık, bilgisayar büroları, veri işleme merkezleri, finansal ve kredi danışmanlığı, işe alma, gececi personel bulma, büro iletişimi, fotoğraf hizmetleri, vergi hizmetleri, kelime işlem büroları.

**İnşaat ve konut bakım ürünleri ve hizmetleri;** Klima, banyolar, banyo yenileme, çatı ve baca temizliği, ısı ve enerji yalıtımı, rutubete karşı yalıtım, çift cam montajı, hava akımlarının giderilmesi, kanalizasyon temizliği, elektrik hizmetleri, çevre temizliği, şömineler, modüler mutfaklar, zemin kaplama malzemeleri, garaj kapıları ve diğer kapılar, su olukları, yalıtım, tavan arası düzenleme, kaldırım tamiri, su tesisatı, hazır beton, çatı izolasyonu ve tamiri, kiremit döşeme, ahşap bölümlerin korunması, su yumuşatma donanımı.

**Eğitim hizmetleri;** Özel ders verme, çocuk kreşleri, yönetim beceri eğitimi, sekreterlik eğitimi.

**Eğlence, dinlenme, vs;** Oteller, iç ve dış mekanlara uyarlanabilecek macera oyunları.

**Fast-food, restoran ve dışarı servis veren yemek kurumları;** Tavuk, kahve, çörek, hamburger, dondurma, portakal suyu, kek, pizza, patates, sandviç, et ve genel kapsamlı restoranlar.

---

<sup>57</sup> STANWORTH- SMITH, s.40.

**Tıbbi ürünler ve güzellik ürünleri;** Akupunktur ve hipnoterapi, ambulans hizmeti, güzellik merkezi, fitness sağlık kulüpleri ve salonları, kuaförler, optik ürünler, cilt bakımı, fitness donanımı.

**Ev işleriyle ilgili hizmetler;** Halı temizleme, perde dizaynı ve montajı, ev temizlik hizmetleri, mobilya ve kumaş temizliği, mobilya kaplama ve yenileme, döşeme tamiri.

**Perakendecilik(Yukarıda listeye alınmamış mal ve hizmetler);** Su eğlence parkları, çanta ve bavul satan dükkanlar, pil, gelinlikçiler, hamile kıyafeti satanlar, moda giyim, spor giyim, kravat, satılık veya kiralık resmi kıyafetler, bilgisayar donanımı ve yazılımı, kozmetik ve güzellik ürünleri, kuru temizleme, hediyelik eşya, ev eşyaları ve mefruşat, örgü yünleri, acele baskı ve fotokopi merkezleri, masa örtüsü, resim çerçeveleme, fotoğraf stüdyoları, aile tarihçeleri, dikiş makineleri, telefon ve araba telefonu hizmetleri, video film ve donanımı, stor perdeler.

Diğerleri, sürücü okulları, donanım kiralama, emlak komisyonculuğu, basım işleri, yerel gazeteler, güvenlik donanımı hizmetleri, çadır kiralama, kısa süreli ev kiralama, seyahat acentaları, veterinerlik hizmetleri, halı toptan satış, bisküvi, elektrikli aletler ve video donanımı, dilekçe yazma ve saklama hizmetleri.

## 6. FRANCHISING SİSTEMİNİN ÇEŞİTLERİ

Franchising çeşitleri, tarafların konumlarına ve franchising işlemlerinin içerikleri ve niteliklerine göre ikiye ayrılmaktadır.<sup>58</sup>

### **A-FRANCHISING TARAFLARININ BULUNDUKLARI ÜLKELER AÇISINDAN**

Franchising, franchise vericisi ile franchise alıcısı arasında düzenlenen ilişkileri içermektedir. Franchise vericisinin franchise alıcısına göre bulunduğu

---

<sup>58</sup> ŞOĞUR, s,41-43.

ülke ya da aralarında sınır olup olmaması franchising'in bu ayrımını tanımlamaktadır.

### **a-Ülke İçi Franchising**

Ülke içi franchising, franchising işleminin içeriği ne olursa olsun franchising taraflarının aynı ülke içinde olmaları demektir. Franchise vericisi, sahibi olduğu malı ya da hizmeti kendi ülke sınırları içinde, kullanma hakkını karşı tarafa vermektedir.

Ülke için franchising'de, franchise vericisinin franchise alıcısından sağladığı gelir ve malının satılması ve doğal olarak da franchise alıcısının sağlamış olduğu satış gelirleri ülke içinde kalmaktadır. Buna örnek olarak Raksotek firması gösterilebilir.

### **b-Ülkelerarası Franchising**

Franchising işleminin içeriğine bakılmaksızın franchising taraflarının ayrı ülkelerde olmaları demektir. Franchise vericisi sahibi olduğu malı ya da hizmeti başka ülke sınırları içindeki franchise alıcısına vermektedir. Yani söz konusu malı veya hizmeti franchising anlaşması ile ihraç etmektedir. Franchise vericisinin kazancı hem ihraç ettiği malın ya da hizmetin geliri, hem de franchising geliri olmaktadır. Bunun yanı sıra franchise alıcısı ithal etmiş olduğu mal, hizmet ve franchising için bir bedeli bir başka ülkeye transfer etmektedir. Franchise alıcısının sağlamış olduğu satış gelirlerinin bir kısmı da böylece yurt dışı çıkmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren McDonald's ve Alphagraphics buna örnek gösterilebilir.

## **B-FRANCHISING SİSTEMİ ALICILARININ ÇEŞİTLERİ**

### **a-Bölge Franchising Alıcıları**

Belli bir bölgede özel franchise haklarının franchise vericisi tarafından bir franchise alıcısına verilmesine bölge franchise denir. Bu sistemin işlemesindeki

özel bir haldir. ABD’de bu özel uygulama “master franchise”<sup>59</sup> İngiltere ve Kara Avrupa’sında ise “sub-franchise” olarak adlandırılmaktadır. Bölge franchise alıcısı (master franchise veya sub franchise) bölgesinde ya yeni franchise birimleri açar ya da franchise alıcılarına yeni yerler açma hakkını verir. Bölge franchise alıcısı o bölgede daha öncede anlatıldığı gibi franchise vericisi gibi hareket eder.

Alternatif olarak bir bölge blok olarak franchise için satın alınabilir. Örneğin, bölgenin elli satış mağazasını kaldırabileceği tahmin edilir. Böylece bölge franchise alıcısı bütün bu satış mağazalarının haklarını bir peşin ödeme yaparak satın alır.

Bölge franchise alıcısı kendi bölgesindeki satış performansına ulaşmak ve potansiyel franchise alıcılarını bulmakla yükümlüdür. Eğer bölge franchise alıcıları önceden tespit edilen plana göre satış mağazaları açmayı başaramazsa genellikle anlaşma sona erdirilir. Bazı hallerde franchise alıcılarının seçilmesi hakkını ana franchise vericisi kendinde tutar. Franchise alıcıları seçildikten sonra onların eğitiminden ve desteklenmesinden bölge franchise alıcısı sorumlu olur. Ayrıca kendi bölgesinde ana franchise verisinin kalitesinin tutturulması ve devamında bölge franchise alıcısı sorumludur.<sup>60</sup>

## **b-Bölge Franchising Sisteminin Avantajları ve Dezavantajları**

### **1-Bölge Franchising Sisteminin Avantajları**

Bir bölge franchise sisteminin avantajları şöyle özetlenebilir.<sup>61</sup>

- Ana franchise vericisi daha az sayıda franchise alıcısı ile muhatap olduğu için idari masrafları azalır. Ayrıca bölge franchise alıcılarının bölge hakkında daha bilgili olmaları franchise vericisinin işini kolaylaştırır.

---

<sup>59</sup> TUNCER, s.52.

<sup>60</sup> ŞOĞUR, s.57’den; Peter Hall and Rop Dixon, Franchising, (London, Pitman Publishing 1988), s.4.

<sup>61</sup> ŞOĞUR, s.57-59.

- Franchise zincirinin bölgede ve ülkede hızlı büyümesini ve genişlemesini sağlar,
- Bölge franchise alıcısı kendi bölgesindeki özel pazar şartlarını ve bölge halkının beğenilerini ana franchise vericisinden iyi bilir,

## **2- Bölge Franchising Sisteminin Dezavantajları**

- Ana franchise vericisinin franchise gelirlerini bölge franchise alıcıları ile paylaşması sonucu ana franchise vericisinin geliri azalmaktadır.
- Ana franchise vericisi için onu tam anlayacak ve adapte olacak bölge franchise alıcıları bulmak zor olabilir.
- Ana franchise vericisi için en büyük problemlerden biri, gerekli standardı sürdürme konusunda bölge franchise alıcılarının başarısızlığa uğraması durumunda, tüm potansiyel ortakların kaybedilmesidir.

Bölge franchise sistemi ana franchise vericisi için yüksek bir gelişme hızına ulaşmak ve zinciri sağlıklı büyütmek için en iyi yöntemdir.

### **c-Çoklu (Multiple) Franchising Alıcıları**

Franchise alıcısı genellikle küçük bir satış mağazasına sahip bağımsız tek işadamı olarak düşünülür. Ancak franchising sistemi şirketler tarafından da, onların günlük işleyişlerine aktif olarak karışılmaksızın satın alınabilirler. Böyle franchise alıcılarına çoklu franchise alıcısı denir. Bu isim küçük bir satış mağazasının sahibi franchise alıcısına "şahıs franchise" denilmesi sözünün karşılığı olarak kullanılır.<sup>62</sup>

Çoklu franchise alıcısını şahıs franchise alıcısından ayıran temel özellikler şunlardır.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> ŞOĞUR, s.60'dan; Hallan Dixon, s.20.

<sup>63</sup> ŞOĞUR, s.60.

- Çoklu franchise sisteminde genel olarak ücretli yöneticiler kullanılır. Bu yöneticiler bireysel satış mağazalarının günlük yönetimlerine aktif olarak katılmazlar, buna karşılık şahıs franchise'lerinin ilk amacı kendisini bir iş sahibi yapmaktır.
- Çoklu franchise alıcıları daha fazla yatırım sahibidir.
- Genellikle çoklu franchise alıcılarının franchise işi dışında başka işleri de vardır. Genellikle çoklu franchise alıcıları, franchisingle öncelikle kendi yedek (atıl) finansal kaynaklarını değerlendirmek için veya bir iş çeşitlendirmesi olarak ilgilenirler. Buna karşılık şahıs franchise alıcıları öncelikle kendine bir iş ve gelir bulmak amacıyla ilgilenmektedirler.

#### **d-Dönüştürme Franchising**

Dönüştürme franchise; kendi sektöründe bir işe sahip işadınının işini, bir franchise konusunda franchise vericisinin bir satış mağazası olacak şekilde dönüştürmesidir. Franchise vericisinin ticari markasını ve işletme sistemini vermesine karşılık franchise alıcısı da kendi mülkünü, mesleki deneyim ve birikimini franchise zincirine sunar. Sonuçta dönüştürme franchise olayında yeni bir iş kurma yoktur, sadece var olan bir işin işletmecilik biçimi olarak franchise'e dönüştürülmesi söz konusudur. Dönüştürme yoluyla franchise işleminde, franchisee franchisor'a belirli dönemlerde ödemelerde bulunmaktadır.

#### **e-Ortak Girişim Yoluyla Franchising**

Franchising sistemi, işletme evlilikleri yoluyla da gerçekleşebilir. Franchisor ve birden fazla franchisee olabilir. Franchisee, franchisor'un deneyimlerinden yararlanırken, kendi öz kaynağını kullanmadan birçok yeni şubenin sisteme kazandırılması mümkün olabilmektedir. Franchisor ile franchisee kuruluşları arasında kuruluş ve uygulama bakımından sağlıklı bir işbirliğinin bulunması gerekir.<sup>64</sup> Bu durum, özellikle ABD'li üreticilerin yabancı

---

<sup>64</sup> ÇEÇEN, s.13.

şirketlerin şiddetli rekabetine maruz kalmaları ve bu rekabete ayak uydurabilmek için, global stratejiler geliştirmeye başlamalarıyla oluşmuştur. Ortak girişim yoluyla franchising'e örnek oluşturması açısından yabancı piyasalara açılmak isteyen ve fotoğraf filmi alanında faaliyet gösteren "Beta Crow International" şirketi, merkezi Pekin'de bulunan endüstri makineleriyle optik ve elektronik cihazlar üreten China North Industrics şirketiyle ortaklığa girmiştir. Bu ortaklık anlaşmasıyla Beta Crow International dev Çin piyasasına ulaşabilmiştir.<sup>65</sup>

## 7. FRANCHISING SİSTEMİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ VE SAKINCALARI

### A-FRANCHISOR AÇISINDAN ÜSTÜNLÜK VE SAKINCALAR

Franchising, franchisor'a birçok üstünlük sağlar. Sistem franchisor'un periyodik bir gelişime sahip olmasını ve sürekli gelişip yayılmasını sağlayabilir.

#### a-Franchisor Açısından Üstünlükler

- Franchisor, hiçbir maddi yatırım yapmadan kendi işletmesinin açılışı ve devamlılığı için gerekli parayı kendisi temin ettiği için, franchisor'un pazardaki varlığı da, kendi sermayesinden az bir katkı ile kendi satış mağazalarını oluşturmaya oranla daha iyi bir gelişme sağlar. Birçok franchisor bu sistemi daha büyük bir pazar için, yani pazar payını arttırma amacıyla kullanır. Stratejik açıdan bu konu çok önemlidir; çünkü pazar payını arttırmak rakiplere karşı büyük bir üstünlük sağlar.
- Franchisee'ler kendi işlerinin sahipleri oldukları için ücretli yöneticiye oranla daha fazla motive edilmişlerdir. Bu durum satışlar ve karlar üzerinde pozitif bir etki yaratır. Buna "Franchisee Etkisi" denir.
- Franchisorlar herhangi bir genişleme programında kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak olan riskleri yaymak için sistemi kullanırlar. Bir şirket eğer satışlarını kendi işletmesinde yaparak başarısızlığa uğrarsa bunun riski

<sup>65</sup> AKTAŞ, s.41'den;The Naisbitt GROUP, The Future of Franchising Looking 25 Years Ahead to Yaer 2010, Peprinted, 1989, s.21.

tamamen franchisor'a aittir. Bunun yerine sistemini başka girişimciye kullanırsa, bu durumda riskin büyük bölümünün franchisee'ye aktarmış olur.

- Franchisor'un rekabet şansı artar. Malzeme temininde, üreticilerle olan görüşmelerde daha etkin olur; çünkü saygın bir ağ adına konuşulduğu için, toptan alım yapılabilir. Büyük iskontolar ve iyi ödeme koşulları sağlanabilir.
- Yeni bir satış mağazası açmak isteyen bir şirket coğrafi olarak sınırlı olabilir. Merkezden çok uzak bir satış mağazasını, merkezden tayin edilen elemanlar tarafından idare etmek zor olabilir. Buna karşılık franchising sistemi bu coğrafi uzaklıkları aşan bir dağıtım ağında iyi bir alternatiftir. Franchising, müşteri-satış mağazası ilişkisinin sağlıklı devamı açısından merkeze en az gereksinim duyan bir sistemdir. Zaten bu ilişkinin sağlıklı olması sistemin kendi öz yapısından kaynaklanmaktadır.
- Marka oluşturma ve pekiştirmek açısından franchisor, franchising sistemiyle gerekli yaygınlığı süratli bir şekilde sağlayabilir.
- Franchisor'un ürün ve hizmetleri taklit edilmeden, kendisi satarak taklidi önlemiş olur.
- Franchisor iyi işleyen, kabul görmüş bir işletmenin sahibi olarak pazarını uygun görecektir şekilde geliştirmek istediğinde, açacağı her şube için hem sermaye bulmak hem de idaresine yetişmek zorundadır. Oysa franchising yoluyla yaygınlaşmak istediğinde, sermaye yatırmadan, işletmesine karışmadan, kendi ismi günden güne büyüdüğü gibi şubelerden hem başlangıçta hem de çalıştıkça ve reklâm için para almaktadır.



- Franchisor'un sistemle yaygınlaşması, işleri tamamen kendine ait olan branşlarda gerçekleştireceğinden olası riskler ortadan kalkmış olur.<sup>66</sup>
- Franchisor mal ve hizmetlerini daha fazla satması ile sağlanan iş hacmi genişlemesi sonucu finansal kuruluşlardan kredi bulma olanağı artmış olur.
- Yeni ürün ve teknolojiler arama olanağı artar.
- Pazar hakkında sürekli bilgi sağlama olanağı artar.
- Franchisor'a, merkezleşmeme imkanına kavuşarak, pazar ve satışa yönelik karar verme yetkilerini, franchisee 'ye devrederek, yükünü azaltır.
- Teknik konuları franchisee'ye vererek belirli konularda uzmanlaşabilir.
- Franchisee alıcılarının aynı sistem içinde uzun süre kalma şansı, ücretli yöneticiye göre fazladır. Çünkü ücretli yöneticinin başarılı oldukça başka firmalara transfer olasılığı artacaktır. Buna karşılık franchise alıcısı başarılı oldukça kendi şirketi geliştirecek daha fazla para kazanacaktır. Doğal olarak da bir franchisee alıcısının kendi mağazasını satın yeni bir iş kurması ya da ücretli olarak çalışmayı kabullenmesi ihtimali ücretli bir yöneticiye nazaran daha azdır. Böylece franchise vericisi daha dengeli bir dağıtım ağına sahip olur ve yeni eğitim masraflarından da kurtulmuş olur. Bu, ayrıca organizasyon ve idari açılardan da bir avantajdır. Her franchise alıcısı aynı yerde sadece o mağazayı ileriye götürmek için çalışır. Onun başka bir amacı da yoktur ve bu da onu tatmin eder. Ancak ücretli bir yönetici belli bir tecrübeye ulaştınca bir başka kademeye getirilir. Bu da tecrübeli yönetici için bile yeni bir işyeri, yeni elemanlar ve verimsiz bir çalışma dönemi demektir.

Bir diğer önemli problem ücretli sistemde uygun yönetici ve eleman bulma ve eğitim döneminde bunlara ücret verilmesidir.

---

<sup>66</sup> ÜNÜSAN, s.17.

- Bir franchise alıcısı bölgesel pazarı, merkezin tayin edeceği bir yöneticiden daha iyi bilir. Bu da daha iyi performans, daha çok kar demektir.
- Bazı endüstrilerde, üretim ve satış için optimum miktarlar büyük farklılıklar gösterir. Örneğin otomotiv endüstrisinde üretimin karlı olması büyük miktarda seri üretimle mümkündür. Buna karşılık satış çok dağınık noktalarda ve az miktarda olur. Ayrıca da çok yaygın ve iyi bir servis, bakım ağı gerektirir. Fast-food örneğinde ülke çapında bir ağ uygundur ama müşteriye hizmetin kontrolü bölgesel olarak çok daha kolaydır.

Franchising, bu iki farklı üretim yapısı içinde en iyi yoldur. çünkü üretim, reklam, merkezi yönetim, gibi konular franchise vericisi tarafından merkezi olarak yürütülür. Buna karşılık perakende bazda franchising daha küçük ölçekli yönetimlerle kendi problemlerini çözer. Böylece üretim ve satış arasında optimum miktar uyumsuzluğu problemi bu iki aktivitenin franchise veren ve franchise alan arasında bölüşülmesi ile çözülmüş olur.<sup>67</sup>

- Yerel işletmeler tarafından yürütülen franchise birimlerinin toplum tarafından yine yerel işletmeler olarak kabullenildiği görülür. Yerli halk franchise birimlerinin aslında sahibi tarafından işletildiğinin bilincinde değildir. Çok az insan tanınmış bir fast-food zincirinin satış noktalarının ana firma tarafından değil de ulusal kuruluş ve yatırımcılar tarafından sahiplenilip yönetildiğini bilir.
- Franchisor'ın personel, kira ve idari giderleri çok düşüktür, çünkü işin yapısı gereği franchisee kendi personelini teminle yükümlüdür. Franchisee'ler kendi personellerini temin ederler ve satış noktalarının işletme giderlerini üstlenirler.
- Franchisor'ın kendi mal veya hizmeti için daha geniş bir dağıtım ağı sağlanmasının yanında, birçok franchise anlaşması, yapısı gereği

---

<sup>67</sup> ŞOĞUR, s.30.

franchisee'yi bir ölçüde franchisor'a bağımlı kılar. Çoğunlukla donanımlarını franchisor'dan veya onun kanalıyla almak zorundadırlar. Bunun yanında, fast-food örneğinde olduğu gibi nihai ürünü oluşturacak temel maddeleri de onlardan temin etmeye mecbur kalırlar. Franchise'de kullanılan isim tescilli olduğundan, franchisor, kendi ünü sayesinde kurulmuş bir satış gücünden, başka hiçbir kuruluşun yararlanamayacağını, bu ismin aynı zamanda müşterinin ziyaret ettiği satış noktasının dizaynı, fiziksel görünümü ve genel sunumu ile de bir bütünlük teşkil ettiğini bilir. (Tabii ki bu durum satış noktalarının müşteri tarafından ziyaret edildiği durumlar için geçerlidir).<sup>68</sup>

#### **b-Franchisor Açısından Sakıncaları**

- Franchisee'nin yapacağı hatalardan dolayı yaratılan imaj ve isim yok olabilmektedir. Dolayısıyla franchisor, franchisee'yi sistemini sürekli kontrol etmek zorundadır. Eğer franchisor'un koyduğu kurallara uyulmuyorsa, anlaşmanın iptali ya da uzatılmaması söz konusu olur.
- Franchising'de bağımlılık ya da bağımsızlık kriteri de sakınca oluşturur. Franchisee kendini bağımsız olarak düşünmek ister. Ancak diğer franchisee'lerle ulusal tanıtım kampanyası gibi bir takım ortak olguları paylaşmak durumundadır.
- Franchisee ücretli olmaması nedeniyle ücretli bir yöneticiye göre franchisor'un emirlerine, isteklerine, talimatlarına, uymaya istekli olmayabilir. Tüm franchisee'lerin standart işlem yöntemlerine tam olarak bağımlı kalıp kalmayacakları önemli bir sorundur. Bu durum ücretli yöneticiler için de geçerlidir. Ancak ücretli yöneticiyi kontrol etmek çok daha kolaydır. Franchisee'ler konulan standart kurallara uymazlarsa, standardizasyonda aksaklıklar çıkabilir.
- Franchising anlaşması, franchisor'a anlaşmayı sona erdirme hakkını ancak belirli durumlar için vermektedir. Franchisor bu şartların dışında,

<sup>68</sup> STANFORTH SMITH, s.49.

hangi nedenle olursa olsun devamında yarar görmediği franchisee edilmiş bir satış mağazasının kapatılmasını isterse, bunu ancak franchisee'ye değerinin üstünde bir ödemede bulunarak gerçekleştirebilir.

- Franchisor franchisee'nin kendi önerdiği sisteme bağlı kalacağından ayrıca kendi sistemini kurarak franchisor ile direkt rekabete girmeyeceğinden emin olmalıdır. Franchisee, franchisor'dan öğrendiği know-how, yönetim sistemi, işlem tekniği gibi bilgilerle kendi sistemini kurabilir. Birçok franchisee'nin benzer bir işi bu bölgede yapamayacağı kaydı konur. Ancak, kaydın uygulanabilirliği yasal yönden pek kolay olmamaktadır.
- Franchisor, franchisee'nin beyan edilmemiş satış yapıp yapmadığından emin olamaz. Bu durum sisteme bağlı çalışan, franchisee'lerin toplam karlılığının etkileyebilir.
- Franchisor'a yapılan royatli ödemeleri gerçekleştirilememe gibi bir durumda karşılaşılabılır.
- Franchisee işletmesinin franchisor tarafından denetlenmesine izin vermeyebilir.
- Franchisee'nin sistemin sağlayacağı yararları tek taraflı olarak franchisor'dan beklemesi, işbirliği anlayışını zedeleyebilir.<sup>69</sup>
- Yukarıda anlatılan bu üstünlük ve sakıncalardan sonra "franchising sisteminin" herşeyden önce karşılıklı güven ve bağımlılığa dayandığı sonucuna varılmaktadır.
- Franchise alıcıları ile franchise vericilerinin uzun ya da kısa vadede kar, ciro vb. konulardaki çıkarları uyuşmayabilir. Böyle bir durumun çok hızlı bir şekilde ortak çalışmayı etkileyeceği açıktır. Franchise vericisinin

<sup>69</sup> Y. Aydoğan AYHAN, "İşletmelerarası Bir Birleşim Biçimi: Franchising (İmtiyaz) Sistemi ve Önemi", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.2., SISTEM.3. (Nisan 1994), s.92.

franchise alıcıları üzerindeki etkisi çok fazla olmadığından böyle bir durumu düzeltmek için de yapabileceği pek fazla birşey yoktur.<sup>70</sup>

- Bir franchising şirketinin yönetimi kendi esneklikleriyle sınırlıdır. Sıradan firmalar yeniden düzenlenmiş bir satış stratejisi gerektiğinde piyasa potansiyelinden yararlanmak üzere herhangi bir yöne rahatlıkla dönebilirler. Buna karşın böyle bir değişikliği tamamen farklı kişilere ait franchiseeleri satış noktalarına uygulamak epey uzun ve zahmetli bir iş olabilir. Tüm değişiklikler, franchisee'nin bağımsızlığına gölge düşürebilecek birer tehdit olarak algılanmalarından kaynaklanan çelişkiler bertaraf edilebilmesi için çok dikkatli bir biçimde ele alınmalıdır.<sup>71</sup>
- Franchisee'den franchisor'a bilgi akışı konusunda bir takım sorunlar doğabilir. Bu da franchisee'nin bağımsızlık isteğinden veya çok daha basit bir şekilde, iletişim kanallarının, ana şirket tarafından sevk ve idare edilen birimlerde olduğu kadar gelişmiş olmamasından kaynaklanabilir.
- Franchisor, franchising'i cazip bir işletme şekli olarak benimseyen, kendi işinin sahibi olma fikriyle motive olmuş ve yatırım için gerekli olan sermayeye sahip, uygun bir franchisee bulmakta zorlanabilir.

## **B-FRANCHISEE AÇISINDAN ÜSTÜNLÜK VE SAKINCALARI**

### **a-Franchisee Açısından Üstünlükleri**

- Franchisee, tanınmış bir marka ya da ismin kullanım hakkını elde ederken, aynı zaman da ulusal ve uluslararası bir marka ve ünvana da sahip olmaktadır.<sup>72</sup>

<sup>70</sup> ŞOĞUR, s.31.

<sup>71</sup> STANFORTH-SMITH, s.51.

<sup>72</sup> Ali CEYLAN, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Franchising ve Leasing", Bankacılık Dergisi, Y:1, 2 (Haziran 1993), s.18.

- Franchisee yerli ve yabancı büyük şirketlerin kalite konusundaki titizliğini ister istemez benimsemek zorunda kalmaktadır.<sup>73</sup>
- Franchising sistemiyle yatırıma başlayan girişimcinin franchisor'a ödeyeceği lisans bedeli kendi başına kuracağı işin ön yatırımından daha büyüktür. Ancak denenmiş ve faaliyeti alanında kanıtlanmış bir sistemle çalışmak, olabilecek hataların olası riskini azaltır. Dolayısıyla, söz konusu sistemle çalışma sonucu yapılacak hataların maliyeti, yeni yapılacak yatırımlardaki maliyetlerin toplamından daha az olması franchisee'ye avantaj sağlar.
- Franchisee, sistem kitapçığında standardize edilmiş yönetim, muhasebe, satış ve stok prosedürlerinden faydalanır.
- Franchisor'un direkt olarak ürün sağlamadığı zaman bile önereceği kaynaklar franchisee'ye kolaylık sağlar.<sup>74</sup>
- Franchise zinciri içinde franchisee'ye hizmet veren kuruluşlarla yapılan toplu pazarlık sonucunda maliyetler piyasa fiyatları altında oluşmaktadır. Dolayısıyla, kuruluş maliyetlerinde ve işletme giderlerinde tasarruf olanağı sağlar. Ayrıca, franchisor franchising sisteminin tanıtılması ve pazarlanması için genelde ulusal ve bölgesel reklam kooperatifleri organize eder.<sup>75</sup> Franchisor franchisee'ye finans kaynakları bulma konusunda da yardımcı olmaktadır. Çoğu zaman büyük bir bankadan özel bir kredi paketi ayarlar. Bağımsız iş kuran girişimcilerin karşılaşacağı güçlüklerden biri de, yeni kurulacak iş için kredi bulmak olacaktır. Çünkü denenmiş bir ismin kullanılması, franchisee'nin piyasa kredibilitesini artırır. Riskin azalması sonucu, franchisee bağımsız olarak işe giren bir girişimciye göre daha düşük faizle kredi bulur.

<sup>73</sup> ---, "Franchising İçin Yepyeni İmkanlar", Ekonomist Dergisi, s.1 (30 Ağustos 1992), s.3.

<sup>74</sup> Erol USER, "Franchising'in Avantaj ve Dezavantajları" İşveren Dergisi, C.XXXI, S.8 (8 Mayıs 1993), s.14.

<sup>75</sup> ---, "What are The Benefits For The Franchisee", 1993 ABD-Türk Franchise Konferansı Notları, 1993.

- Franchisee yatırıma karar vereceği andan itibaren denenmiş bir altyapı ve tecrübeyle işe başlamasından dolayı düşük riskle faaliyetlerini sürdürmüş olur.<sup>76</sup>
- Franchisee kendi işinin sahibi olmasından dolayı bütün enerjisini işinde kullanmakta, aldığı eğitim sayesinde hızlı ve başarılı bir başlangıç yapmaktadır.<sup>77</sup>
- Franchisor kendi sistemini sürekli olarak yenilemekte ve geliştirmektedir. Franchisee ise, bu gelişmelerden sürekli olarak yararlanmaktadır.
- Franchisor tüm işletmeler için kendi başına yapacağı yatırım için harcayacağı sermayeden daha azı ile organizasyonu gerçekleştirme olanağı sağlar.<sup>78</sup>
- Franchisee genellikle aynı franchisee ağı içindeki diğer franchisee'ler ile rekabetten kendisini koruyan çeşitli önlemlerden faydalanır.
- Franchisee, çeşitli sorunlarını kendi dağıtım ağı içindeki diğer franchisee'ler ile resmi ya da resmi olmayan yollardan her zaman tartışma fırsatına sahiptir. Böylece geçmişteki deneyimlerden faydalanmaktadır.
- Franchisee'nin, çalışacağı sektörde ya da kendi içinde, bir ön tecrübeye sahip olması gerekmez; çünkü bütün eğitim ve yönetim franchisor tarafından sağlanmaktadır.
- Franchising işleminin en ilgi çekici yanlarından biri girişimcinin bağımsız bir iş sahibinden daha çok başarılı olma şansına sahip olmasıdır. ABD'de yapılan GALLUP araştırmasında 1000 franchisee'den %94'ünün işlerinde başarılı ve %47'sinin de çok başarılı olduğu sonucuna varılmıştır.

<sup>76</sup> Serdar YANAŞAN, "Neden Franchisee" Dünya Gazetesi (18 Kasım 1983), s.37.

<sup>77</sup> ---, "Franchising Nedir" Turizm Dünyası Dergisi (Ekim 1993), s.37.

<sup>78</sup> Aydın YURDUM, "Sistem Sayesinde Uluslararası Deneyimlerden Yararlanmak", Dünya Gazetesi (27 Ekim 1992). s.4.

Yapılan son araştırmada 306 franchising sistemi içinde son 5 yılda açılan tüm franchisee işyerlerinin %85'inin ilk sahipleri tarafından hala çalıştırıldıkları görülmüştür. Bunlar içinde ancak %4' kapanmıştır. Kendi işlerini kuran girişimcilerin birçoğunun muhasebe, pazarlama, personel, yönetim, vb. konularda uzman oldukları söylenemez. Bu nedenle, aynı sistemle çalışmayan girişimci yatırımın başlangıç, yıllarında pek başarılı olmadıkları ve iş tecrübelerinin olmaması nedeniyle hataların yapıldığı görülmüştür.

Oysa franchisee'nin elinde işin yürütülmesi ile ilgili prosedür bulunmaktadır. Yardıma ihtiyaç duyulduğu zamanlarda franchisor'dan danışmanlık isteyebilir.<sup>79</sup>

- Franchising sistemiyle kurulan işlerde girişimcilere pazarlama ve stratejik plan desteği sağlanır.
- Franchisee denenmiş ve başarısı kanıtlanmış bir sistemi işletmesinde uyguladığı için gerçekçi hedefler koyabilmekte ve hedeflerine ulaşmaktadır.
- Franchisor franchisee'ye proje ve kredi yardımında bulunmaktadır.<sup>80</sup>
- Franchisee, franchisor'un bilgi toplamak amacıyla yaptırdığı pazar araştırmalarının sonuçlarından yararlanarak piyasa bilgisini artırır ve yeni projeler üretebilir.<sup>81</sup>
- Franchise vericisi franchisee alıcısına yer bulunması ekipman temini ve stok temini gibi konularda da yardımcı olur.
- Franchise alıcısının işletme masrafları da azalır. Çünkü, franchise vericisinden toptan malzeme alma olanakları, büyük çaplı reklam ve promosyon, eleman eğitimi programlarının franchise vericisi tarafından düzenlenmesi bu düşüşü sağlar.

<sup>79</sup> AKTAŞ , s.46.

<sup>80</sup> Arif B. KOCAM, "Franchising" İş Dünyası Yayını, Y.1. S.5. (Nisan 1994), s.5.

<sup>81</sup> STANFORTH SMITH, s.53.



- Birçok kimse ücretli olmak yerine kendi küçük işini kurmak istediğindedir, ama bunu nasıl gerçekleştirebileceği konusunda tam bir bilgisi yoktur. Franchising bu durumlar için idealdir.

### **b-Franchisee Açısından Sakıncaları**

- Franchisee'nin yasal olarak bağımsız olmasına rağmen franchisor, franchisee işletmesi üzerinde oldukça büyük kontrol hakkına sahiptir. Birçok franchisee bu kontrolü gereksiz bulmaktadır. Oysa, kontrol standardizasyon ve eşit hizmetin sağlanması açısından gereklidir.
- Franchisor hakkındaki kötü söylenti franchisee'ye büyük zarar verebilir. Geniş dağıtım ağının bütün olanaklarından yararlanan franchisee, sistemdeki zincirin herhangi bir halkasındaki aksaklıktan da kolayca etkilenebilir.
- Franchisee franchise sisteminde gerek kar gerekse psikolojik tatmin yönünden umduğunu bulamayabilir. Franchisee, franchisor'un ticari adına ve iyi ismin getirisine bir para ödemektedir. Bir süre sonra bunu gereksiz görebilir. Bu durum daha çok franchisee'nin sistemle çalışmadan önce profesyonel finansal danışmanlık hizmeti alması halinde ortaya çıkar.
- Franchisee için satış mağazasının devamını sağlamak sözleşmeyle yüklenilmiş bir zorunluluktur. Anlaşmayı sona erdirmeye hakkı, oldukça kısıtlı durumlarda verilmiştir. Ayrıca, sözleşmeye göre franchisee işletmeyi her istediğine satamaz.
- Sistemle ilgili değişiklikler franchisor tarafından oluşturulup, standartlara bağlandığı için franchisee'nin yaratıcılığı ortadan kalkmaktadır. Franchisee franchisor'un koyduğu kurallara uymak zorundadır.
- Bölge seçiminde yapılan hata, franchisee'ye büyük kayıplar verebilir.

- Franchisor'dan alınması zorunlu olan ürünleri piyasadan daha ucuz bulabilme olasılığı olmasına rağmen, sözleşmedeki prosedüre göre franchisee franchisor'dan ürünleri satın almak zorunda kalabilir.
- Franchisor'un gerekli olan hammadde ve malzemeleri zamanında gönderememesi franchisee'nin işlerini aksatma açısından bir sakınca oluşturmaktadır.
- Royaltilerin iyi belirlenmemesi halinde kardan büyük zararlar söz konusu olur. Satışlar üzerinden ya da bir defaya mahsus ödenekler franchisee'yi zor durumda bırakabilir.
- Sistem isminin yaygın olması nedeniyle, giriş aidatı yükselmektedir.<sup>82</sup>
- Franchise anlaşması, gerek öngörülen satış cirosu gerekse franchisor'ın yükümlülüklerini yerine getirmesi açısından franchisee'nin başlangıçtaki beklentilerini karşılamayabilir. Hatta franchisor'ın kötü yönetimi nedeniyle firma iflasa kadar gidebilir.
- Mevcut franchisor tüm sistemi komple satın devredebilir. Bu da yeni bir franchisor'ın kontrolü ele alması demektir. Bu durum her zaman franchisee'lerin hoşuna gitmeyebilecek tarzda kökten politika ve yönetim değişiklikleri ile sonuçlanabilir. Franchisee'lerin satış noktalarının mülkiyetini elde tutmalarıyla ilgili kararlar bir karmaşa ve belirsizlik ortamı yaratabilir.
- Franchisee'nin ölümü durumunda eş veya çocuğun miras yoluyla bu birimi işletme hakkı olması problem yaratabilir, ama buna kesin kazanılmış bir hak gözüyle bakılmamalıdır. Anlaşmanın koşullarına bağlı olarak bu birimin satışı zorunlu kılınabilir.

Bir franchisee genellikle dar anlamda özelleşmiş bir mal veya hizmete dayanır. İşletme temelini çeşitlendirmeye dayalı olmama durumu ise teknolojik

---

<sup>82</sup> AYHAN, s.91.

değişiklikler yeni hukuki düzenlemeler veya tüketici tercihlerinde farklılaşmalar gibi faktörler nedeniyle işletmeyi tehdit eder hale gelebilir.<sup>83</sup>

Bu avantaj ve dezavantajlar bir franchisee türünden diğerine ya da farklı franchisee alıcılarına göre göreceli olarak önemlidir. Doğaldır ki her franchisee alıcısının beklentisi doğrultusunda özel avantaj ve dezavantajlarda sözkonusudur.

## 8. FRANCHISING SİSTEMİNDE TARAFLARIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

### A-FRANCHISING SİSTEMİNİ ALAN TARAFIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

#### a-Franchising Sistemini Alan Tarafın Hakları

Franchisor'un sahip olduğu isim, marka, ayrıcalık hakkını bir bedel karşılığında kullanma ve kendisine tanınan teknik bilgi ve hizmetten, anlaşma hükümleri çerçevesinde, yararlanma hakkıdır.<sup>84</sup> Bu haklar şöyle sıralanabilir;

- Belirli bir bölgede ya da yalnızca belirli bir yerde tekelci satış hakkına sahip olma.
- Franchisor'dan sürekli olarak destek ve hizmet alma.

#### b-Franchising Sistemini Alan Tarafın Yükümlülükleri:

- Sistemin bilinen isminin korunması için gerekli özenin gösterilmesi,
- Franchisor'a işletmenin ticari faaliyet performansının tesbit edilmesi, değerlendirilmesini sağlamak açısından gerekli özenin gösterilmesi, işletme bilgilerinin ve mali tablolarının sunulması.

<sup>83</sup> STANFORTH SMITH, s.55-56.

<sup>84</sup> TUNCER, s.51.

- Franchisor'un isteği üzerine onun yönlendirdiği kişi ya da kuruluşların işletmede defter ve kayıtlar üzerinde inceleme ve çalışmasına izin vermek,
- Franchisor'un kullanma hakkını tanıdığı marka, know-how'ını gizli tutmak, gerek sözleşme süresince gerekse sözleşmenin sona ermesi ya da feshinden sonra, üçüncü şahıs ve kurumlara bu bilgileri aktarmamak.
- Franchisee franchising anlaşmasında belirtilen diğer gereksinme ve kısıtlamalara uymak zorundadır.<sup>85</sup> Franchisee franchisor'a ait sistem ile birlikte, diğer biçimsel ya da renkli varyasyonları kendi franchisee işletmesi dışında her hangi bir alanda kullanmayacaktır.
- Franchisee, franchisor'un tescilli logosunu ya da franchisor'a ait sistemleri herhangi bir malzemede, reklamda, gösteride, iş şekillerinde ve diğer basılı ya da grafik malzemede yasalarca belirlenenin dışında ve sembol yapıştırmadan kullanmayacaktır.
- Franchisee markaları, franchisor'un belirttiği şekilde kullanacak. Markaların ve bunların sergilenmesi ve kullanımı ile ilgili talimatlarını yerine getirecek.
- Franchisee franchisor'un zaman zaman düzenleyeceği talimatlara ve markaların itibarını geliştirmek ve savunmak amacıyla, aldıkları diğer kalite kontrol önlemlerine uymayan ürün ve/veya hizmetlerde markaları kullanmayacaktır.
- Franchising işleminin sona ermesi ya da feshi üzerine, franchisee markaları kullanmayı bırakıp işyerinin bulunduğu tesislerdeki markaları çıkaracaktır.<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Sermet IŞIN, "Franchising Bir Nevi Özelleştirmedir", Dünya Gazetesi (22 Nisan 1994), s.10.  
<sup>86</sup> AKTAŞ, s.42'den; Mark P.FRIEDLANDER-Gene GURNEY, "Handbode of Succesfol Franchising", Liberty Hall Press, 3rd. Edition Pevised For Ha, 1990, s.20.

## **B-FRANCHISING SİSTEMİNİ VEREN TARAFIN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ**

### **a-Franchising Sistemini Veren Tarafın Hakları**

- Franchisee'nin icraatını denetlemek,
- Franchisee'nin muhasebe kayıtlarını incelemek.
- Franchisee'nin işyerini kontrol etmek.
- Belirli dönemlerde franchisee'den raporlar ve bilgiler talep etmek.
- Franchisee'ye sözleşme süresince ve sözleşmenin sona ermesi halinde belirli bir süre rekabet yasağı getirmek,
- Franchisor'a ait ticari sırları saklı tutma mecburiyeti getirmek.

### **b-Franchising Sistemini Veren Tarafın Yükümlülükleri**

- Franchising konusu olan marka, isim know-how ve diğer benzeri belirleyici maddi ve maddi olmayan hakların sahibi olmak veya bunları başkasına kullandırma hakkını verebilmek için, sahibin lisans ve onayına sahip olmak.
- Franchisee'ye eğitim hizmetleri ile sözleşmenin devamı süresince teknik ve ticari yardım hizmetlerinde bulunmak ve sürekli destek sağlamaktır.<sup>87</sup>

## **9. FRANCHISING SİSTEMİNİN TARAFLAR AÇISINDAN ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ**

### **A-FRANCHISING SİSTEMİNİ ALAN TARAFINDAN SİSTEM DEĞERLEMESİNDE YAPILACAK ARAŞTIRMA**

Franchisee, sistemi almadan önce iki önemli maliyete katlanmak zorunda kalmaktadır. Söz konusu maliyetlerden ilki, parasaldır. Franchisee sermayenin

<sup>87</sup> Noyan DOĞAN, "Franchise İlkeleri" Dünya Gazetesi (8 Nisan 1994), s.10.

Franchisee, sistemi almadan önce 2 önemli mlyte katlan  
malik zorunda kalmak tadır. Bunlardan ilki parasaldır.  
Franchisee sermayenin 45  
büyük bir kısmını, başlangıç franchise giderlerinde ve işe başlama döneminde  
nakit akışı sağlamak için hammadde alımı ve işletimde üretim sürecinde  
harcamak zorundadır.

İkinci maliyet türü ise zamandır. Franchisee başlangıçta işin sahibi olarak  
işin yönetimi için oldukça uzun zaman harcamak zorundadır. Başarılı ve  
bağımsız bir franchising'e sahip olan girişimci, yatırımın başlangıcından itibaren  
büyük fedakarlıklarla zaman ayırmak zorunda kalır.

Franchising işlemi gerçekleştiğinde girişimci daha çok kendi yeteneklerine  
güvenmelidir. Bu işi öğrenmeye çalışmalıdır. Sonra da franchisor'un ürün,  
hizmet ve iş yeteneklerine güvenmelidir. Bahsedilen maliyetlere katlanacak  
girişimcinin iyi bir franchising sistemine yatırım yapabilmesi için bazı  
araştırmalar yapması gerekir. Söz konusu araştırmalar şu şekilde yapılabilir.<sup>88</sup>

#### **a-Ticaret Markaları ve Telif Haklarının İncelenmesi**

- Ticari markalar, ticari ünvanlar ve diğer ticari sembollerin araştırılıp,  
benzerlerinden ayrı oldukları sonucuna varılmalıdır.
- Ticaret ünvanının iyi intiba bırakmış girişimciye ait olup olmadığı, bizzat  
aynı girişimci tarafından kullanılıp kullanılmadığı gibi durumların  
araştırılması gerekir.
- Franchisor'un finansal gelirlerinin, çalıştığı işkolundan mı yoksa sadece  
isim hakkına karşılık aldığı royaltilerden mi oluştuğu ile ilgili bir  
araştırmanın yapılması gerekir.
- Franchising bağımsız olarak mı tanınmakta yoksa ünü kısmen franchisor  
ile olan ortaklığından mı kaynaklandığı incelenmelidir.
- Franchising verme işleminde bütün girişimcilerin ödedikleri lisans ücreti  
sistemin promosyon değerine mi yoksa franchisor'dan alınan sistemin  
isim hakkına mı yatırım yaptıkları araştırılmalıdır

<sup>88</sup> AKTAŞ, s.52-56.

- Franchisee'nin çalışmak istediği iş alanıyla ilgili olarak franchisor'dan alacağı sistemin kullanma yetki süresi, kapsamı ve özelliklerinin araştırılması gerekir.
- İyi tanınan franchisor'un işi, mesleği ya da faaliyetleri geçmiş dönemlerde ciddi zararlarla karşı karşıya kalıp kalmadığı durumunun araştırılması gerekir.

### **b-Yönetim Durumunun Araştırılması**

Memurlar, müdürler, ortaklar ve yönetim personelinin kimlerden oluştuğu araştırılmalıdır. Beş yıl önceki bir dönemde bu şahısların ne iş yaptıkları, yönetim kurulunda, işle ilgili faaliyet alanında herhangi bir deneyimlerinin olup olmadığı da araştırmaya ilave edilmelidir.

### **c-Kar Planının İncelenmesi**

Franchisor'ların çoğu franchising programları ve promosyonları ile birlikte kar planlarını verirler. Kar planları ve buna ekli program ve promosyonların bir muhasebe bürosuna danışarak dikkatlice incelettirmek gerekir.

Önceden franchising alan girişimci ile görüşülüp sistemin faydalarının araştırılması ve eğer girişimci sistemin kullanımından memnun ise işletmenin finansman kaynaklarının araştırılması gerekir. Satışlar, gelirler, ücretler ve giderler, özellikle beklenen kazançlar konusundaki tüm işlemleri dikkatlice incelemeli ve araştırma kapsamına alınmalıdır.

İşletmenin ilk yılı, aynı yapıdaki işletmelerin maliyet ve gider kalemleriyle karşılaştırılmalıdır. Franchisee kendi işletmesinin finansmanı ve planlanmış analizini gözden geçirmesinin yanında franchisor'dan sağlanan finansal verileri de incelenmelidir. Çünkü franchisor'un finansal güvenilirliği franchisee'nin de finansal güvenilirliğini oluşturmaktadır.

Sonuçların planlanan hedeflere ulaşması halinde franchisee ekonomik ve psikolojik olarak tatmin edecek durumda olması gerekir. Franchisee tüm maliyetler konusunda ayrıntılı bilgi edinmelidir.

### **d-Ödenecek Ücretlerin İncelenmesi**

- Başlangıç lisans ücretinin olup olmadığı araştırılmalıdır. Eğer varsa toplam tutar tesbit edilerek ödeme koşulları belirlenmelidir.

Eğer ilk lisans ücreti aynı anda başka bir girişimciye verilen franchising lisans ücreti ile aynı değilse farkın dayandığı kriterler belirlenmelidir.

Başlangıçtaki lisans ücreti, mevcut işletmenin kuruluşu, personel eğitim ve işyerindeki yardım desteğini de içeren başlangıç destekleri yardımı franchisor tarafından karşılanıp karşılanmayacağı sözleşmede açıkça belirtilmelidir.

- Periyodik lisans ücretinin olup olmadığı, tutarının tesbiti, ne şekilde belirleneceği gibi durumların araştırılması gerekir. İş dünyasında franchising sisteminde genellikle periyodik lisans ücretleri vardır. Bunlar çoğunlukla satış oranlarına göre haftalık ya da aylık ödenmektedir.
- Diğer ücret ve hakların neler olduğu tesbit edilmelidir. Örneğin reklam ve promosyon ücreti gibi.
- Franchisee işlerini, satın almak istediğinde ne kadar maliyete katlanacağı araştırılmalıdır.
- Başlangıç maliyeti ya da yatırım malları için açılış envanteri ekipman ya da demirbaşlar ile ilgili maliyetler belirlenmelidir. Franchising bedelinin tümü ya da bir kısmının başlangıçta ödenip ödenmeyeceği belirlenmelidir.
- Eğer varsa inşaat, yeniden tanzim etme ve dekorasyon, teminat depozitoları ile başlangıç ekipman maliyetinin belirtilmesi gerekir.



## B-FRANCHISING SİSTEMİNİ VEREN TARAFIN FRANCHISING ALAN TARAFI SEÇERKEN DİKKAT EDECEĞİ HUSUSLAR

Bilindiği üzere franchising, “tekel durumundaki bir üreticinin bir diğer üreticiye ya da tacire mallarını belli bir il, bölge ya da ülke gibi belirli bir yörede satma ya da üretme hakkını resmi ruhsatla veren bir ticari sözleşme” olarak nitelendirilmektedir.<sup>89</sup>

Taraflar arasındaki ilişki tekel durumundaki franchisor’un mal ve hizmetlerinin ülke çapında ve ülkelerarası bir pazarda üretme ve pazarlama istekleriyle başlamıştır. Tekel durumundaki satıcı “franchisor” olarak tanımlanmıştır. Amaç doğrudan yatırım yapmadan mal ve hizmetlerini farklı bölgelerde bir başka üretici ya da tacir tarafından üretme ya da pazarlamaktır.

Buna karşılık küçük sermayeli yatırımcı yani franchisee iş kurma isteği ile piyasaya çıkması ve yatırımını herhangi bir sektörde doğrudan gerçekleştirme yerine, franchising sistemiyle, yatırıma karar vermesi sonucu tarafların bir araya gelmesi sağlanmıştır. Franchisor, sistemiyle sahip olduğu malı, ismi, marka ve hizmetin kullanım hakkını isteyen franchisee’yi seçmekte serbesttir.<sup>90</sup>

Franchise franchisee’in tam olarak şu şartlara sahip olmasını istemektedir:

- Franchisee almak isteyen franchisee’nin işin yapılacağı bölgeye yerleşmiş olmak.
- Franchisee’nin bulunduğu bölgenin franchising konusu için uygun olması gerekir.
- Başarılı, güçlü olmayı isteyen cesaretli bir girişimci olmak.

• Sürekli çalışan ve çalışacağı alandaki işleri isteyerek yapmak.

• Sadakat ve sorumluluk sahibi olmak.

• Girişiminin tic. itibarını ve yatırım olanaklarınınin yeterli olup olmad. İnceleyerek bu şartlara uyan biri olmak.

<sup>89</sup> ŞOĞUR, Franchising... s.9’dan Longman Metro Dictionary Of Business, Ed: Group UK Limited, 1990, s.205.

<sup>90</sup> ŞOĞUR, s.9.

- Sadakat ve sorumluluk sahibi olmak.<sup>91</sup>
- Girişimcinin ticari itibarını ve yatırım olanaklarının yeterli olup olmadığını inceleyerek bu şartlara uyan biri olmak.

## 10. FRANCHISING SİSTEMİNDE FİNANSMAN

Dünya'da franchising sistemiyle yayılmak isteyen işletmeler, çeşitli finansman kaynaklarından faydalanmaktadır. Bu tür kuruluşlar, büyüme ve genişlemelerini şu tür finansman kaynaklarından sağlamaktadırlar. Şirketlerini halka açmak, şirkete ortak sağlamak, risk sermayesi yoluyla finansman bonoları, ticaret bankalarından kredi sağlama ve girişimcilere sistemlerini kullandırma gibi finansman kaynaklarıyla büyüme ve genişlemelerini sürdürmektedirler.<sup>92</sup> ABD ve Avrupa'da çeşitli finans kuruluşları franchise işletmesi açmak isteyen girişimcilere işin garantili olması nedeniyle kredi kolaylığı sağlamaktadırlar. Ülkemizde henüz başlangıç safhasında olan franchise işletmeleri faiz oranlarının getirdiği riskin etkisi ile çoğunlukla öz sermaye kullanan girişimciler tarafından tercih edilmektedir.<sup>93</sup> Sistemde kullanılan başlıca finansman kaynakları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

### A-ÖZKAYNAK YOLU İLE FİNANSMAN

Franchisor sistemini kullanmak isteyen girişimcileri seçerken, belli bir finansal yeterliliğe sahip olmasını isteyecektir. Girişimcinin finansman yeterliliği genellikle sahip olduğu öz kaynaklarla belirlenmektedir. Franchisee yatırıma karar verdikten sonra işin kurulması işletmenin gereksinimi olan hammadde ekipman ve çalışma sermayesi maliyetlerini kendi özkaynaklarından karşılayacaktır.

<sup>91</sup> --- "McDonald's ve Franchising Sistemi", 1993 ABD-Türk Franchise Konferans Notları, 1993.

<sup>92</sup> AKTAŞ, s.71'den Robert E. KUSHEL-Carl E. ZWISLER, HOW TO BE FRANCHISOR, International Franchise Association, 1986, s.56.

<sup>93</sup> Temel ŞAHİNGİRAY, "Franchising Üzerine" Dünya Gazetesi Franchising eki, (27 Ekim 1992), s.9.

Girişimci, sistemin lisans bedeli olarak belirli bir maliyete katlanmak durumundadır. Lisans bedeli finansmanında üst sermaye kullanılmaktadır. Örneğin bir defaya mahsus olmak üzere 50000\$ gibi bir meblağa teşkil etmektedir. Ayrıca girişimci rayalti olarak franchisör 'a cirodan ödenen maliyet unsuruna katlanmaktadır.

işyeri kirası işyerine sahip olma yada satın alma durumları bu maliyet unsurunu değişken kılmaktadır. bu tür giderlerin finansmanında da özkaynaklardan yararlanılmaktadır. Dekorasyon bedelide bir maliyet unsuru olarak öz kaynaklardan sağlanmaktadır.

Bütün bu giderleri karşılamak girişimcinin belirli bir finansal yeterliliğe sahip olmasının gerekli kılmaktadır ve bununda öz kaynaklardan arşılanması gerekir.

## **B-FİNANSAL KİRALAMA YOLUYLA FİNANSMAN**

Finansal kiralama bir yatırım malının mülkiyeti finansal kiralama şirketinde kalarak ,belirlenen kira karşılığında kullanım hakkının kiralamaya verilmesi ve sözleşmede belirlenen değer üzerinden sözleşme süresi sonunda mülkiyetin kiracıya geçmesini sağlayan çağdaş bir finansman yöntemidir. Bu yöntemle amortisman tabi her türlü ekipman kiralanabilir.<sup>94</sup> Finansal kiralama finansal hizmetler yelpazesinde orta vadeli kaynak gereksinmesi ile ilgili önemli bir boşluğu doldurmaktadır.<sup>95</sup>

Finansal kiralama işleminin prosedürü şöyle işlemektedir:

I. Malı seçen kiracı, satıcı firma ile fiyat ve teslim şartlarını kapsayan bir "satış sözleşmesi" imzalar.

ii. Kiracı kiralama şirketine başvurarak yatırımı finanse etmesini ister. Kiralama şirketi gerekli incelemeyi yaptıktan sonra kiracıya sunulmak üzere bir teklif hazırlar.

<sup>94</sup>(Adım Adım Mülkiyet Leasing ),İktisat Leasing Broşürü

<sup>95</sup> Erdin ARI, "Bankaların Yatırım Kredilerine Rakip Olacağız", Ekonomi Politika Dergisi S.15(7 -14 mart 1993 ),s.20.

iii. Kiracı ile kiralama şirketi arasında ödeme planını içeren koşulların bulunduğu kira sözleşmesi imzalanır.

iv. Kiralama şirketi teminat talep etmektedir. Daha çok Franchisor'un kefilliği yeterli bir koşul olmaktadır.

v. Kiralama şirketi mal bedelini satıcı işletmesine öder.

vi. Beğenilen mal kiracıya teslim edilir.

vii. Kiracı kira dönemi boyunca önceden belirlenmiş kira ödemelerini yapar.<sup>96</sup>

Franchising sistemiyle çalışan işletmeler her türlü ekipman ve dekorasyon temininide finansal kiralama yöntemi kullanabilmektedirler. İlk etapta söz konusu finansman yöntemi franchising sistemiyle çalışan işletmelerin maliyetini büyük ölçüde düşürerek daha az sermayeye sahip ancak, güvenilir işletmelerin piyasaya girmesine olanaklı kılar.<sup>97</sup>

Finansal kiralama şirketleri genellikle franchise işletmelerine finansman temininde bulunmak için franchisor'dan kiralamaya teminat olarak garantörlüğünü istemektedirler. Franchisor teminat verdiği takdirde finansal kiralama şirketlerinin riski minimum seviyeye inmektedir. Riskin az olması beraberinde faiz oranını da düşük kılmaktadır. İşletme bu nedenle sahip olmak isteyeceği makina ve gerekli donanımına daha uygun fiyatlarla sahip olabilmektedir.<sup>98</sup>

Finansal kiralama için, Franchise işletmesi knowhow'a sahip Franchisor'u kefil gösterdiği takdirde finansal kiralama şirketleri olumlu görüş bildirirler.

## **C-BANKA KREDİLERİ YOLUYLA FİNANSMAN**

Franchising sistemi, sürekli olarak araştırma geliştirme yapar, teknolojiyi günü gününe takip eder, değerlendirir, temsilciliklerine ve elemanlarına yurt

<sup>96</sup> Macide SOĞUR, Finansal Kiralama ve Türkiye Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1988, s.2-68.

<sup>97</sup> ÖZDOĞAN, Leasing s.5.

<sup>98</sup> ..... "Franchising için Leasing Tek Alternatif" Dünya Gazetesi (28 Mart 1994), s.2.

içinde v eyurt dışında sürekli yöneticilik, teknik eğitim ve desteği vermektedir. Franchising, sistemi öğretip, dünya ile entegrasyonu sağlayarak, işletmeleri rekabete hazırlayan bir alt yapı oluşturmaktadır. Franchising ülke ekonomisi açısından makro düzeyde ekonomiye katma değer yeratan bir sistemdir.<sup>99</sup>

Girişimciler orta vadeli kredi almak için başvurdukları zaman orta vadeli kredi kuruluşları kredinin geri ödenmeme riskini göz önüne alarak, yatırımcı işletmeden bir teminat talep etmektedirler. Orta vadeli kredilerde teminat olarak genellikle, gayrimenkul (arsa, bina, binanın içindeki makina ve araçlar) ipoteği, menkul (borsada kote edilmiş hisse senedi ve tahviller) rehni, ticari işletme rehni, ve banka teminat mektubu alınır. Gayri menkul ipoteğe TMK'nun 796. ve mütakip maddelerinde halen var olan ya da ilerde gerçekleşecek yahut gerçekleşmesi muhtemel olan bir alacağın temini için gayri menkul ipoteği istenmektedir. Menkul kıymet rehni TMK 853. mütakip maddeleri ile düzenlenmiştir. Kanunda ön görülen istisnalar dışında, taşınırılar ancak, zilliyetliğin alacaklıya devri suretiyle rehnedilebilir. rehnettiren mal sahibinin isteği olmadan üçüncü kişilere rehin yapılmaz.<sup>100</sup>

Bankalara kredi talebinde bulunan franhise işletmelerinin karşılaştıkları diğer bir sorun bankaların özellikle franhisör'ün mutlak garantörlüğünü istemeleridir. Bütün bu olumsuzlukların bileşkesi franchise işletmelerini diğer finansman kaynaklarını kullanarak yatırımlarını gerçekleştirme olanağı oluşturmaktadır.

#### **D-TİCARİ KREDİLER YOLUYLA FİNANSMAN**

Ticari kredi, satıcının alıcıya malın satılması nedeniyle vermiş olduğu kısa vadeli kredilerdir. Franchise işletmeleri üretim ya da satış için satın aldıkları mal ya da hammaddenin satış koşullarına bağlı olarak belirli miktarda ticari kredilerden yeralanma olanağına sahiptir.

<sup>99</sup>Demir AYTAÇ, "Örnek Bir Franchising Uygulaması", Dünya Gazetesi (12 Ağustos 1994).s.7.

<sup>100</sup>Mehmet GÖKGÖZ, "Kredinin Teminatlandırılması", Kalkınma Dergisi (Haziran 1993), s.24.

İşletmelerin bir kısmı özellikle stokların finansmanında kısa süreli ticari kredilerden yararlanmaktadırlar. Satıcılar hammadde, yarı mamül ve malzeme bedellerini sonradan almak üzere belirli vadelerde satışları gerçekleştirmektedirler. Franchise işletmeleri satışa geçtikçe hem çalışma sermayeleri oluşmakta, hemde satıcılardan aldıkları hammadde ve yarı mamül karşılığında ödemelerde bulunmaktadır.

Franchisor'ün belirli yerlerden alınan makina ve ekipman satın alımında bazı kolaylıklar sağlanmaktadır. Konulan vadenin uzunluğu ve faiz oranlarının düşük olması, franchise işletmeleri için, ticari krediler cazip bir finansman kaynağı olarak görülmektedir.

Günümüz ekonomik koşullarında diğer finansman kaynaklarından yararlanma olanakları sınırlı franchise bulunan işletmelerinin finansmanında ticari krediler en önemli finansman kaynağını oluşturmaktadır.

## FRANCHİSİNG SİSTEMİNDE PAZARLAMA

## 1. FRANCHISING SİSTEMİNDE PAZARLAMA KAVRAMI

Pazarlama kavramı, bir işletme, kurum veya birey için tüketici hedef yönlü bir düşüncedir. Bir işletmenin başarısı büyük ölçüde pazarlama alanındaki başarısına bağlıdır. Pazarlama kavramı, bir organizasyonun tüm etkinliklerinin uygulanması konusunda bir düşünce biçimi veya yönetim düşüncesidir<sup>101</sup>. Pazarlama kavramının uyarlanması durumunda işletmenin yalnızca pazarlama etkinlikleri değil, tüm çabaları bu uyarlamadan etkilenir.

Franchising sisteminde pazarlama kavramı, her şeyden önce işletmecilik etkinliklerinde zorunlu olarak uygulanan bir düşüncedir. Bu kavrama göre tüketicilerin istek ve gereksinimlerinin sürekli olarak araştırılması gerekir. Araştırma sonuçları pazarı oluşturan temel öğelere yönelik tüm etkinliklerde uygulanır. İşletmelerin pazardaki varlığını sürdürebilmesi ve büyümesi için tüm bölümlerin etkinliklerinin pazarlama kavramına yönelik bir şekilde düzenlenmesi gerekir.

Pazarlama kavramı franchising'de işletmeler için düzenlenmesi ve uygulanması zorunlu olan değişik işletmecilik politika ve stratejileri için bir kılavuz görevini yerine getirmektedir. Franchising sistemi pazarın dinamik bir olgu olduğunu ve öğelerinin de sürekli bir değişim ve etkileşim içerisinde bulunduğunu göz önüne alır ve işletmelerin pazar etkinlikleri için geliştirmek zorunda oldukları pazarlama planlama ve stratejilerinde pazarlama kavramını temel olarak benimsemektedir.

Franchisingde pazarlama kavramı temel yaklaşımını oluşturan aşamalar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

<sup>101</sup> Oktay ALPUGAN - M.Hulusi DEMİR - Mete OKTAV - Nurel ÜNER, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul, 1987, s.222.

- Etkinlikte bulunulacak veya bulunulan pazarı yakından tanımak ve değerlendirmek,
- Pazarın ve pazarlanması amaçlanan ürünlerin niteliklerine bir müşteri hizmeti sağlamak,
- Tüm müşteriler için doğru ürünü, doğru fiyattan, doğru yerde ve doğru zamanda tüketicilere sunmak,
- Dağıtım kanallarını ve kanal üyelerini saptamak, anlaşmak ve ortak girişimler sonucu sağlanabilecek en büyük pazar dilimlerine ve bu dilimlerdeki müşterilere ulaşmak,
- Pazara sunulan ürünü veya ürün dizilerini, pazarın koşulları ile uyumlu iletişim ve geliştirme uygulamaları ile desteklemektir. /

Franchising sisteminin temeli pazarlama kavramının şu üç koşuluna dayanmaktadır<sup>102</sup>:

- i) Tüm pazarlama eylemlerinin tüketicilere yönelik olması,
- ii) İşletmelerde, kısa süreli kar ya da satış hacmi yerine, uzun süreli karlılığı amaç edinmek,
- iii) Pazarlama eylemleri ile diğer işletme eylemlerinin koordinasyonunu sağlamak. /

İşletmelerde pazarlama kavramını uygulayabilmek için, iyi bir bilgi sistemi kurulmalıdır. Böylece, tüketicilerin ihtiyaçları ve istekleri öğrenilip buna uygun mal ve hizmetler geliştirilebilir. Ayrıca, uygun bir organizasyon oluşturulmalı ve eylemler en iyi biçimde koordine edilmelidir.

İçinde buldukları pazarlarda lider olan franchising işletmelerinin temel özellikleri, pazarlama kavramının önemini kavramış olmaları ve bu kavramın getirdiği yeniliklere açık olmalarıdır. Bu nedenle franchising işletmeleri yeni pazar fırsatlarını bulmada ve değerlendirmede başarılı olmakta ve bu başarılarını kalıcı kullandıklarıdır.

<sup>102</sup> İlhan CEMALCILAR, Pazarlama, İstanbul, 1987, s.24.



## 2. FRANCHISING SİSTEMİNİ BENİMSEYEN İŞLETMELERDE PAZARLAMA KARMASININ OLUŞTURULMASI

Pazarlama karması, pazarlama bilgisinde kullanılan temel kavramlardan biridir. Hedef pazarın seçimi ve incelenmesinden sonra söz konusu pazarda ortaya çıkan ihtiyaçları tatmin etmeye yönelik bir pazarlama karması oluşturulması gerekir. Başarılı bir pazarlama uygulaması hedef pazarın doğru seçimi ve pazarlama karmasının uygun şekilde oluşturulmasına bağlıdır. Pazarlama karmasının dört elemanı şunlardır <sup>103</sup>:

- Mal (Ürün)
- Fiyat
- Dağıtım
- Tutundurma

Franchising işletmeleri pazarlama kavramını belirledikten sonra pazarlama karmasının elemanlarını belirlerler. Hangi mal veya hizmetleri, hangi fiyatlardan, hangi yollarla ulaştıracakları ve tüketicileri nasıl haberdar edip olumlu ve olumsuz yönleri nasıl tespit edeceklerini belirlerler. Franchising sisteminde müşterilerle iletişimi sağlayacak satış elemanları ve yöneticiler bu konuda bilgilendirilir ve sık sık işletme içi eğitimlerle desteklenirler.

### A. MAL (ÜRÜN)

Mal, pazarlama karmasının en önemli elemanıdır. Bir işletme pazarlama bileşenleri ile ilgili çalışmalara bu elemanla başlar. Çünkü, işletmenin pazarlama çabaları, malın gerektirdiği koşullara göre planlanacaktır. Pazara yerleşme, malın tüketici tarafından kabulü ile gerçekleşebilir.

Geniş anlamda mal, bir ihtiyaç ve isteği doyurma özelliği olan ve değişime konu olan herşeydir <sup>104</sup>. Bu fiziksel bir nesne olabileceği gibi, bir hizmet ya da bir düşünce de olabilir.

<sup>103</sup> Yavuz ODABAŞI, Pazarlama İletişimi, A.Ü. Ya.No: 851, İşletme Fakültesi Ya. No: 1, Eskişehir, 1995, s.8

<sup>104</sup> CEMALCILAR, s.100.

Franchising veren şirketler bir pazara girerken mallarla ilgili şu kararları vermek zorundadırlar.

- Mal geliştirme, Franchising sözleşmesinde malların değiştirilebilir ve değiştirilemez özellikleri ve bu konuda kimlerin ne kadar söz sahibi olduğu belirtilmelidir.

Franchising sistemi standartlaştırılmış mallar ve hizmetler üzerine kurulmuştur. Amaç tüketicilerin dünyanın her yerindeki Franchise işletmelerinde de aynı memnuniyeti duymalarını sağlamaktır.

Franchising sisteminde yeni malla ilgili kararları çoğunlukla franchisor verir. Malla ilgili düzenlemelerde veya yeni bir ürün pazara sunulurken tüketicilerin damak tadlarının dikkate alınması başarıyı kolaylaştırır. Örneğin Hacıoğlu restoranlarında geleneksel kıymalı lahmacunlar yanında vejetaryanlar için özel olarak sebzeli lahmacunlarda satılması gibi.

-Mal karması kararları. Bir işletmenin satışa sunduğu tüm mallar mal karmasını oluşturur. Mal karmasının iki boyutu vardır <sup>105</sup>. Genişlik ve derinlik. Mal karmasının genişliği, karmada bulunan mal dizisi (mal grubu) sayısı ile ölçülür. Mal karmasının derinliği ise her bir mal dizisinde bulunan fiyat, renk, kalite gibi özelliklerle birbirinden ayrılan çeşitlerin sayısıdır.

Franchisor'lar pazara sundukları malları tüketicilerin özelliklerine göre gruplara ayırabilirler. Örneğin Burger King Whopper'ı çocuklar için Junior Whopper menü, Whopper Menü ve Süper Whopper menü olarak farklılaştırmıştır.

Mal karmasının eninin ve boyunun yanı sıra, bir de üçüncü boyutu uyumlu olup olmadığıdır<sup>106</sup>. Mal karmasının uyumlu olması, mal dizilerinin üretim, dağıtım ve kullanımlarındaki bağlılığı gösterir. İşletmeler bazen talepdeki değişimler ve yoğun rekabet dolayısıyla mal karmasında değişiklik yapma gereği duyarlar. Mal karmasında değişikliği ise (I) Var olan malda

<sup>105</sup> Cemal YÜKSELEN, Temel Pazarlama Bilgileri B, 1. ANKARA 1989 s.57.

<sup>106</sup> CEMALCILAR, s.115.

değişiklik yapmak, (ii) Malı mal karmasından çıkarmak, (iii) Yeni mal geliştirmek şeklinde yaparlar.

**-Marka.** Marka, mal ve hizmetlerin kimliğini belirleyen, rakiplerinkinden ayırteden bir isim, simge, şekil ya da bunların bileşimidir<sup>107</sup>. Marka, çoğu zaman tüketici için malın bir çeşit sigortası, bir bakıma malın güvencesidir.

Marka, tüketiciler açısından şu yararları sağlar:

- Tüketicinin malı kolaylıkla tanımasını sağlar.
- Kalite açısından güvence sağlar.
- Mal hakkında tüketiciye bilgi sağlar. Önceden kullanılan markalar sonraki satınalmalarda tutum ve inançları etkiler.
- Tüketicinin korunmasını sağlar.

Franchising sisteminde, markayı franchisor oluşturur ve korunması için çalışır. Tüketiciler genellikle bir franchisee'den alışveriş yaptıklarında franchisee'den ziyade markaya gelirler ve markaya bağlı tatmini beklerler.

Franchising sisteminde çeşitli yollarla hedef pazardaki tüketicilerin değişen psiko-sosyal özellikleri yakından izlenir, elde edilen bilgiler ışığında malda yapılması gereken değişiklikler, eklenecek veya çıkarılacak özellikler belirlenir, bunların tüketicilere nasıl ve hangi yollarla duyurulacağı kararlaştırılır. Bu arada rakiplerin davranışları dikkate alınarak yeni mal stratejileri geliştirilir.

Franchising sisteminde tüm bu sayılan çabalar Franchisor'un gözetiminde ve yönlendirmesiyle gerçekleştirilir. Gerektiğinde rakiplerin çalışmaları dikkate alınarak pazarda eyleme geçilir.

## **B. FİYAT**

Pazarlama karmasını oluşturan dört karar değişkeninden biri olan fiyat, ekonomik hayatında temel unsurlarından birini teşkil eder. Pazara dayalı ekonomilerde fiyat arz ile talebi karşılaştırır, alıcı ile satıcının üzerinde

---

<sup>107</sup> YÜKSELEN, s.73.

anlaşması ile mübadeleyi sağlar. Fiyat, yönetimin pazarlama çabalarından yararlanabileceği ve kontrolü altında tutabileceği bir araçtır.

Fiyat, işletmeler için çok önemlidir. Çünkü, fiyat işletmenin pazardaki konumunu ve pazar payını doğrudan etkiler. İşletmenin elde edeceği gelirin ve karın önemli bir belirleyicisidir<sup>108</sup>. Fiyat, pazar bölümlerinde etkileyebilir. Malın kalitesi yükseltilerek fiyatıda yükseltilebilir. Burada önemli olan yüksek fiyatı kabul eden pazar bölümünün bulunmasıdır.

Fiyat, tüketici içinde önemlidir. Malın algılanmasında, mal ve marka değerlemede tüketiciye bir fikir verir. Tüketicilerin, üretici ya da aracı işletme hakkında yeterli bilgilerinin olmadığı hallerde yüksek fiyatın iyi kalitenin göstergesi gibi kabul edildiği gözlemlenmektedir<sup>109</sup>.

Fiyat politikası, fiyatları oluştururken gözönüne alınan düşünce anlamındadır. Fiyat politikaları fiyatlama hedeflerine ulaşmada öncülük yapar ve pazarlama karmasının bir elemanı olarak fiyatın nasıl kullanılacağını gösterir.

Franchising sisteminde mal veya hizmetler fiyatlandırılırken çeşitli faktörler göz önüne alınmaktadır. Bu faktörler şunlardır: Maliyetler, rakipler, araçlar, yasal düzenlemeler, arz ve talep, pazarın yapısı, fiyatlama amaçları, malın nitelikleri, tüketicinin davranışları.

Franchising sisteminde işletmeler pazardaki konumlarına göre farklı fiyat uygulamalarına da gidebilmektedirler. Belirli bir süre bir malı özel bir fiyattan satma gibi. Bunu çoğunlukla yeni bir bölgesel yazara girdikleri zaman bir ya da birkaç kalem malda indirimli fiyat uygulaması şeklinde yaparlar.

Franchising sisteminde fiyatları franchisor belirler. Franchise sözleşmesinde belirtilmesi durumunda fiyatları franchiseede belirleyebilir fakat bu durumda da franchisorun onayını almak zorundadır. Franchisorlar mal veya

---

<sup>108</sup> YÜKSELEN, s.83'den; William J.Stanton, Fundamentals of Marketing, 3 rd ed. McGraw Hill, Inc. New York, 1969, s.412.

<sup>109</sup> İsmet MUCUK, Pazarlama İlkeleri, İstanbul, 1982, s.123.

hizmetin maliyetini her ay hesapladıktan sonra franchiseelerin karpayını da ekleyerek belirli bir fiyat belirler. Bu fiyatları belirlerken dikkat edilmesi gereken bir konu bölgeler arası alım gücünün farklı olmasıdır. Büyük şehirlerde (İstanbul, Ankara gibi) yaşayanların hayat standardı nispeten daha küçük yerleşim birimlerinde yaşayanlarınkinden daha yüksektir. Onun için bir malın veya hizmetin fiyatı her yerde aynı olmayabilir. Bu durumda franchisor hayat standardı düşük olan yerleşim birimlerinde daha düşük fiyat uygulamasına gidebilir. Böylece franchisor bu pazarlarda da varlığını sürdürebilir.

### C. DAĞITIM

Mal ve hizmetlerin üreticilere ulaşmasını sağlayan faaliyetler çeşitli yapıdaki kuruluşlar tarafından yerine getirilir. Bunlar yer, zaman, mülkiyet ve bilgi faydası yaratan faaliyetlerdir<sup>110</sup>. Bu faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında bazı işletmeler malları kendi adlarına alır ve satar, bazı işletmelerde malların mülkiyetini almadan alıcıya devrini sağlarlar. Bazı işletmeler ise bu çabaları kolaylaştıracak hizmetler sunarlar. Malların mülkiyetinin tüketiciye aktarılmasını sağlayan faaliyetler iki bölümde ele alınmaktadır<sup>111</sup>.

Franchising işletmeleri dağıtım kanalında yeni bir alternatif olarak ortaya çıkmışlardır. franchisor'lar bu sistemle tüketicilere mallarını maximum kalitede düşük fiyatlardan ulaştırabilecekleri şekilde örgütlenmişlerdir. Franchising sisteminde tüketiciyle yüzyüze gelen franchisee ile franchisor arasında tüketici açısından hiçbir fark yoktur.

Dağıtım kanalları, bir mal ya da hizmeti ve bunun mülkiyetini üreticiden tüketiciye ulaştırma çabaları (fonksiyonları) sağlayan kurumlar dizisidir<sup>112</sup>.

Dağıtım kanalı kararları, işletmenin en önemli pazarlama kararları olup tüm faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Örneğin, izlenecek dağıtım politikasına göre uygulanacak fiyat ve tutundurma yöntemleri değişecektir. Öte

<sup>110</sup> Muhittin KARABULUT - İsmail KAYA, Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, İ.Ü.İ.F. Ya. No: 198, İstanbul, 1988, s.35.

<sup>111</sup> Ömer Baybars TEK, Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar, İzmir, 1991, s.355.

<sup>112</sup> Erdoğan KUMCU, Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci, İ.Ü.İ.F. Pazarlama Enstitüsü Ya. No: 16, İstanbul, 1981, s.9.

yandan dağıtım kanalı kararları, üretici işletme ile aracılar arasında uzun vadeli ilişkiler kurulmasını gerektirir ki sık sık değiştirilmesi diğer pazarlama kararları kadar kolay değildir. Üstelik bu alanda verilecek kararlar pazarlama amaçlarına da uygun olmalıdır.

Franchisor'lar bir franchise adaylarıyla anlaşma yapmadan önce ayrıntılı bir araştırma yaparlar. Bu araştırmada aday daha önce yaptıkları işler, yaş durumu ne tür hobileri olduğu, öğrenim durumu gibi kişisel özellikleri araştırılır. Franchising sisteminde bir franchisee adayının daha önce o işle ilgili bir alanda çalışmış olması istenemez. Bunun nedeni kişilerin, önceki işlerinden, edindikleri alışkanlıkları sürdürmek isteyebilecekleridir. Bu da oluşturulmuş standartları bozacağından dolayı istenmez.

Fiziksel dağıtım malların üreticilerden tüketicilere fiziksel olarak nasıl ulaştığıyla ilgilendir. Fiziksel dağıtım, üretim ile pazarlama arasında, her iki tür faaliyetin başarısı üzerinde ve dolayısıyla işletmenin toplam karlılığı üzerinde büyük etkileri olan bir anahtar bağlantı noktasıdır<sup>113</sup>. Malın istenilen miktarda, istenilen zamanda, istenilen yerde hazır bulundurulması için gereken faaliyetlerin hepsi, diğer bir deyişle yer ve zaman faydaları yaratan çabalar fiziksel dağıtımı oluşturur.

İyi planlanmış bir fiziksel dağıtımın işletmeye sağlayacağı yararlardan başlıcaları şunlardır<sup>114</sup>:

-Satışları artırır. İyi bir stoklama programı ve denetimi ile stokların tükenmesi ihtimali azalır ve satış kaybı azalır.

-Dağıtım maliyetlerini azaltır. Etkin bir fiziksel dağıtım sistemi ile depo sayısının azaltılması, depoda daha az stok bulundurma, etkin yöntemlerle yükleme, boşaltma, taşıma ve depolama işlemleri yapılır ve maliyetlerden tasarruf edilebilir.

<sup>113</sup> MUCUK, s.204'den, Wendell M. Stewart, "Physical Distribution" Buell.

<sup>114</sup> MUCUK, s.205.

-Üretim ile tüketimin uyumunu sağlar. Böylece yer ve zaman faydaları yaratır. Uygun bir depolama ile fazla mallar stoklanarak yıl boyu devamlı tüketim sağlanır.

-Fiyat istikrarına olumlu etki eder. Taşıma ve depolama fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesi ile fiyatlara olumlu etki yaratılabilir.

Fiziksel dağıtım ağı franchising sisteminde franchisor tarafından kurulur ve etkin bir şekilde işlemesi sağlanır. Çünkü fiziksel dağıtımla franchiseelerin temel ihtiyacı olan mallar üreticiden alınarak franchisorun oluşturduğu fiziksel dağıtım sistemi yardımıyla satış noktalarına ulaştırılır.

Malların franchisorlardan veya üreticilerden franchiseelere ulaşmasını sağlayan fiziksel dağıtım fonksiyonları kısaca şunlardır.

**Depolama ve depo yerinin seçimi:** Malların gerek işletme içinde gerekse işletme dışında depolanması bir sorundur. Her franchiseenin faaliyet gösterdiği işyerinde (gerekirse dışarda da) bir deposu vardır. Burada merkezden ve diğer üreticilerden gelen mallar stoklanır ve gerektiğinde kullanıma sunulur. Franchisorlar ise ürettikleri veya çeşitli yerlerden gelen malları bir merkez depoda topladıktan sonra buradan franchiseelere ulaştırırlar. Burada depo veya depoların merkezi bir yerde olmasına dikkat edilmelidir.

**Taşıma sistemi:** Üretilmiş veya üretim hammaddesi olan malların franchisee'lere nasıl ulaştırılacağını belirler. Bunun için franchisorlar bir taşıma firmasıyla anlaşabileceği gibi kendisi de gerekli taşıma araçları alarak bu işlemi yerine getirir ki bu çok daha akıllıca olacaktır.

**Stok planlama ve kontrolü:** Stok kontrolünün amacı fazla stok yapmadan, stoklara gereğinden fazla mal bağlamadan siparişleri karşılayabilmek ve böylece stok bulundurma maliyetlerini de minimumda tutabilmektir. Franchisorlar kuracakları bir bilgisayar sistemi sayesinde franchiseelerin stok durumlarını bilgisardan her an takip edebilirler ve istenmeksizin eksilen malı franchisee'lere gönderebilirler. Ayrıca franchiseeler

günlük haftalık veya aylık raporlarla mal durumlarını belirlerler ve siparişlerini verirler.

**Sipariş alma ve yerine getirme (sipariş işleme):** Müşterilerden gelecek siparişlerin karşılanabilmesi için franchiseelerin sipariş verme şekillerinin (prosedürlerinin) belirli olması ve franchisorların bu siparişleri yerine getirme şeklinin belli olması gerekir.

**Yükleme ve boşaltma:** Malların uygun araç ve gereç kullanılarak nasıl yüklenip boşaltılacağına bilinmesi gerekir. Bu işlemler sırasında mallarda kırılma ve bozulmaların minimum düzeyde olması için neler yapılması gerektiğinin belirlenmesi gerekir.

Franchising sisteminde işletmeci adayı (franchisee) temel eğitimde sistemle ilgili bilgiler yanında dağıtımla ilgili prosedürleride öğrenir. Bu eğitimle malların hangi araçlarla eline geçeceği kimlere sipariş vereceği, gelen malların nasıl indirilip stoklanacağı öğretilir.

#### **D. TUTUNDURMA**

Tutundurma kararları; pazarlama karmasının son ve en geniş boyuttaki kısmını oluşturur. İşletme tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına uygun mali, uygun bir fiyatla, uygun dağıtım olanaklarıyla hazırlasa bile hedef pazardaki tüketicilere işletmeyi ve mallarını tanıtamıyorsa, sunduğu yararlardan haberdar edemiyorsa, onları satınalmaya ikna edemiyorsa, pazarlama programının başarı şansı olmayacaktır. Bu eksiklik tutundurma kararları ile giderilebilir.

Çağdaş pazarlamada önemi iyice artan tutundurma, pazarlama yönteminin iletişim fonksiyonunu yerine getiren bir bileşen olarak görülür. Tutundurma ile tüketicilere ulaşıp bilgi alışverişinde bulunulur. En genel biçimde tutundurma, işletmeyi, ürünlerini veya hizmetlerini, tüketicilerin, araçların, çalışanların ve devletin gözünde ilerletmek, yükseltmek olarak tanımlanabilir <sup>115</sup>.

<sup>115</sup> Halil İbrahim YILMAZ, Doğrudan Pazarlama Yöntemlerinden Katalogla Pazarlama ve Türkiye Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1992, s.22.



Pazarlamada tutundurma hedefleri üç ana grupta toplanmaktadır<sup>116</sup>:

1. Tüketicinin kafasında yaratılacak imajlarla ilgili hedefler. Bu imaj öncelikle işletme, ürün ve hizmetlerle ilgili imajlardır.
2. Tüketici davranışı ile ilgili hedefler. Tüketicuyu satın almaya isteklendirmek, deneme alımı yaptırmak, ürün hakkında olumlu görüş edinmesini, marka bağımlılığını sağlamakla ilgili hedeflerdir.
3. İşletmenin durumuyla ilgili olarak işletmenin tüketiciler, kamu ve çalışanlar gözünde durumunu iyi bir düzeyde tutmakla ilgili hedeflerdir.

**Tutundurma Karma Elemanları:** Tutundurma, pazarlama karmasının diğer elemanları ile uyum içinde düzenlenmesi gereken, kendi içinde de farklı özellikler taşıyan ve tutundurma karması olarak adlandırılan elemanlardan oluşur. Tutundurma karması elemanları aşağıdaki gibidir<sup>117</sup>:

TUTUNDURMA KARMASI			
Reklam Karması	Kişisel Satış Karması	Halkla İlişkiler Duyurum Karması	Satış Tutundurma Karması
Gazete Dergi Radyo Televizyon Doğrudan Posta Açık Alan Mesaj Bütçe Ortak Reklam	Tüketicilere Aracılara Kişisel İletişim Satış Elemanının -Seçimi -Eğitimi -Ödeme -Bölgeler	Basınla İlişkiler Haber Kurumsal Kimlik Kurumsal Reklam Duyurum Konuşmalar Editörlük	Kuponlar Örnek Ürünler Sergiler, Fuarlar Yarışmalar Çekilişler Satış Noktaları İndirim Para İadeleri

Şekil-1 : Tutundurma Karma Elemanları

<sup>116</sup> Ali Atif BİR, "Tutundurma Stratejisi" Dünya Gazetesi, 24.5.1988, s.7.

<sup>117</sup> Yavuz ODABAŞI, Pazarlama İletişimi, A.Ü. Ya. No: 851, İ.F. Ya.No: 1, Eskişehir, 1995, s.48.

**Tutundurmanın Fonksiyonları ve AIDA Modeli:** Tüketicilerin, işletmelerce yürütülen tutundurma faaliyetlerinden ne şekilde etkilendiğini açıklamaya yönelik en ünlü modeldir. AIDA modeli, İngilizce kelimelerin baş harflarıyla modelin ismini oluşturan tutundurma fonksiyonlarını açıklar. Bunlar<sup>118</sup>.

**1. Dikkat Çekmek (Attention) :** İşletme, öncelikle neler sunduğunu tüketiciye duyuracak, onu malından haberdar ederek dikkatini çekecektir.

**2. İlgı Uyandırmak (Interest) :** Malın varlığından haberdar olan tüketicinin o mala ilgi göstermesi sağlanacaktır.

**3. Arzu Uyandırmak (Desire) :** İlgı olumlu yöne çekilerek, değerlendirme, malı satın alma arzusuna dönüşecektir.

**4. Eyleme Geçirmek (Action) :** Satınalma arzusunun satınalma eylemine dönüşmesi ile satış gerçekleştirilecektir.

Çağdaş pazarlamanın iyi bir örneği olan franchising sistemi tutundurma karması elemanlarından en iyi şekilde yararlanmaya çalışır. Franchising sisteminde reklam karması (tv, radyo ve gazetelerde yer alan reklamlar, açık alanlardaki reklam tabelaları) kişisel satış karması (tüketicilerle kişisel iletişimi sağlanması, satış elemanlarının seçilmesi, eğitilmesi, ödüllendirilmesi), halkla ilişkiler ve duyurum (basın organlarında belirli aralıklarla işletmeyi ve sistemi tanıtan yazı ve röportajların yayınlanması, basınla iyi ilişkiler kurulması, haber amaçlı faaliyetlere yer verilmesi), satış tutundurma karması (bedava veya indirimli mal kuponları dağıtılması, örnek ürünlerin denenmesinin sağlanması, çeşitli yarışmalar düzenlenmesi, satış noktalarının yaygınlaştırılması) çok önemli olduğu kabul edilen unsurlardır. Bunun için franchisorlar franchiseelerine gerekli olan bilgileri iletmekte, eğitimler vermekte, durum değerlendirmeleri yapmaktadırlar. Çeşitli toplantılarla yeni ürünler ve yeni politikalar hakkında fikir alışverişinde bulunulur, pazardaki gelişmeler hakkında

---

<sup>118</sup> MUCUK, s.155.

konuşulur, reklamların nasıl ve hangi yollarla yapılacağı, franchiseeelerin reklamlarla ilgili ne gibi davranışlarda bulunması gerektiği belirlenir.

### a. Reklam

Amerikan Pazarlama Birliğinin tanımına göre reklam, herhangi bir ürünün, hizmetin ya da düşüncenin bedeli ödenerek ve bedelin kim tarafından ödendiği anlaşılacak biçimde yapılan ve kişisel satışın dışında kalan tanıtım eylemleridir. Bu tanıma göre reklamın dört özelliği vardır<sup>119</sup>:

i) Reklam, bir bedel karşılığı yapılmaktadır. Reklam veren reklam için bir bedel öder. Ödenen bu bedel nedeniyle reklam yaptıran kişi ya da kurum reklam üzerinde bir denetime sahiptir. Tanımda yer alan bu özellik reklamı halkla ilişkilerden ayırır.

ii) Reklam kişisel sunuş değildir. Herhangi bir mesajı tüketicilere ulaştırmak için değişik iletişim araçlarının kullanımını gerektiren bir kitle iletişimidir.

iii) Reklam mesajlarında ürünler, hizmetler ya da düşünceler yer alabilir.

iv) Reklam yapan kişi ya da kurum bellidir. Bu özelliği ile de propagandadan ayrılır.

Reklamın temel amacı, malların ve hizmetlerin satışını olumlu yönde etkilemektir. Bu temel amacın yanında özel amaçlarda gözönünde tutulursa, reklam kampanyaları çok daha etkili olur. Reklamın başlıca özel amaçları şunlardır<sup>120</sup>:

1. Kişisel satış programını desteklemek.
2. Satışçıların ulaşamadığı kişilere ulaşmak,
3. Aracılarla ilişkileri geliştirmek,
4. Yeni bir pazara girmek, ya da yeni bir tüketici grubunu çekmek,
5. Yeni bir malı pazara sunmak,

<sup>119</sup> ODABAŞI, s.64'den; Birol TENKEKİOĞLU, "İşletmelerde Reklam", A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C.I, S.1, (Ocak 1993), s.84.

<sup>120</sup> CEMALCILAR, s.344.

6. Malın satışını arttırmak.
7. Sanayi dalının (endüstrinin) satışlarını geliştirmek,
8. Önyargılara karşı durmak,
9. İşletmenin saygınlığını sağlamak.

Franchising sisteminde kullanılan en önemli tutundurma karması elemanlarından biriside reklamdır. Hergün TV'lerde, radyolarda, gazete ve dergilerde, geçtiğimiz yollarda çeşitli işletmelerin reklamları önümüze çıkar. Yollardaki elektrik direklerine asılı Burger King'e ne kadar yakında olduğumuzu gösteren levhalar buna bir örnektir. Gazete ve dergilerde girişimcilere yönelik "az bir sermayeyle bir işyeri sahibi olmak istermisiniz" şeklinde franchising sistemiyle çalışan işletmelerin reklamları yer almaktadır.

Franchising sisteminde franchisee'ler her ay satışlar üzerinden belirli bir miktar parayı franchisor hesabına yatırır. Buna sistemde "Advertising fee" (reklam katkı payı) denilmektedir. Franchisorlar tüm işletme birimlerinden gelip bir fonda toplanan bu paralarla reklam harcamalarını gerçekleştirir. Bu fon toplanan paralarla ulusal düzeydeki reklamlar finans edilir.

Eğer franchiseeler bölgesel reklam yapmak isterlerse franchisorun bilgisi ve denetimi altında masrafları kendisi karşılamak üzere bölgesel veya yerel reklamlar yapabilir.

## **b. Halkla İlişkiler ve Duyurum**

Halkla ilişkiler; bir kuruluş ile çevresi (veya ilgili gruplar) arasında olumlu ilişkiler yaratma ve sürdürme çabasıdır<sup>121</sup> diye tanımlanabilir. Halkla ilişkiler çabalarının hedefi tüketiciler, hissedarlar, çalışanlar, kamu kuruluşları, basın, eğitimciler, aracılar, sendikalar vb. gruplar olabilir. Ancak tüm bunlar, bir işletmenin toplumdaki imajını, sonuç olarak da mal ve hizmetlerin satılabilirliğini etkiler.

---

<sup>121</sup> MUCUK, s.168.

Halkla ilişkilerin en önemli özelliği geri besleme (feed back)e önem vermesidir. Geri beslemede hedef kitlenin tepkilerini belirlenir ve yeni uygulamalarda bu tepkiler göz önüne alınarak çalışmalar yapılır.

Halkla ilişkilerin belirleyici özellikleri şunlardır<sup>122</sup>:

- Halkla ilişkilerin belirli bir plan, program ve bütçeye dayanması,
- Halkla ilişkilerin süreklilik özelliği taşıması,
- Halkla ilişkilerin belirli bir kitleyi hedef alması,
- Halkla ilişkilerin kâr amaçlı olmaması,
- Halkla ilişkilerin iki yönlü olmasıdır.

Halkla ilişkilerde kullanılan önemli bir teknik ise “kurum içi” yayınlardır. Bunlar sözlü olarak yapılan iletişimi desteklemek amacıyla gerçekleştirilen yayınlardır. Daha çok kişiye daha kısa zamanda kuruluşla ilgili mesajların ulaşmasını sağlar<sup>123</sup> türleri kısaca şunlardır:

1. Mektuplar: Tepe yöneticilerin çalışanları veya aileleri bilgilendirmek üzere yazmış oldukları metinlerdir.

2. Dergi ve gazeteler: Haftalık, 15 günlük, aylık ya da iki aylık süreli yayınlarla çalışanların kurum içi bilgi haberleşmeleri sağlanır.

3. Broşür ve el kitapçığı: Broşürler kuruluşu tanıtan özlü bilgileri içerirler ve kuruluş hakkında bilgi edinmek isteyenlere verilir. El kitapçığı ise kuruluşu yeni giren personele kuruluşu tanıtan, personelin hak ve sorumluluklarını açıklayan kitapçıklardır.

4. Kuruluş raporları: Çalışanların kuruluşu her yönüyle tanımalarına olanak sağlamak amacıyla belirli dönemlerde yayınlanan raporlardır.

Franchising işletmelerinde halkla ilişkiler faaliyetleri franchisor ve franchiseelardan olmak üzere iki yönlü yürütülür. Franchisorda halkla ilişkiler bölümü oluşturulur ve halkla ilişkiler konusunda uzman bir kişi bu bölümde

<sup>122</sup> Ramazan GEYLAN, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Eskişehir, 1994, s.17-24.

<sup>123</sup> ODABAŞI, s.93'den; M. Salih KADİBEŞEGİL, Halkla İlişkiler Temel İlkeler, İzmir, Tükelmat A.Ş. 1986, s.190.

görevlendirilir. Franchiseelerde ise halkla ilişkiler görevini yönetim kademesindeki bir kişi üstlenir ve bölgesel bazda halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütür.

Kurum içi yayınlar personel sayısının arttığı işletmelerde daha çok görülür. Franchisor'lar çalışan elemanları motive etmek, bilgilendirmek gibi gayelerle bu tür bilgileri kağıtlara döktükten sonra tüm franchiseelere yeterli miktarda gönderirler, merkezde de bunlardan bulundurulur ve gelen ziyaretçilere verilir.

Halkla ilişkilerde yaygınlaşan yeni bir kavramda "sponsorluk" ya da "destekleme" faaliyetleridir. Sponsorluk, işletmenin olağan faaliyetlerinin doğrudan bir parçası olmayan, ancak işletmenin katılmakla ticari faydalar sağlayabileceği olaylara ya da faaliyetlere finansal ya da materyal destek sağlaması olarak tanımlanabilir<sup>124</sup>. Bu faaliyetlerin en geniş uygulanma alanı şunlardır:

- Spor faaliyetlerinin desteklenmesi,
- Sanatsal faaliyetlerinin desteklenmesi,
- Çevre koruma ve dernek faaliyetlerinin desteklenmesi,
- Eğitimin desteklenmesi,
- Medya alanında (Radyo ve TV yayınlarının) desteklenmesi.

Destekleme faaliyetleri ile kuruluşlar çeşitli amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Örneğin Raks firması sanatçılara sponsorluk yapmakla hem yeni sanatçılara maddi ve manevi destek sağlamakta hem de kamuoyunu bilgilendirerek bu sanatçıların kaset ve CD'lerinin Raksotek mağazalarında tüketicilere ulaşmasını sağlamaktadır.

**Duyurum:** Karşılığında bir ücret ödmeden, radyo, TV ve basın yayın organlarında işletme, yöneticiler, mallar veya hizmetlerle şirketin çalışma

---

<sup>124</sup> ODABAŞI, s.94.

sistemi hakkında yayınlanan ticari haber, röportaj, resim vb. şekillerdeki tanıtıcı çalışmalardır<sup>125</sup>.

Duyurum halkla ilişkilerin bir parçasıdır ve yazılı ve görsel basında çok başvurulan bir yöntemdir. Örneğin, franchising sisteminin Türkiye'deki öncülerinin kurduğu UFRAD (Ulusal Franchising Derneği) bu konuyla ilgili toplantılara iştirak eder. Bu toplantılara UFRAD adına katılanlar sistemi ve sistem içindeki işletmeleri anlatarak kamuoyunu bilgilendirirler. Toplantılara UFRAD adına katılanlar bir Franchising işletmesinde yönetim kademesinde yer aldığı için bu toplantılar hem katılımcının şirketi hem de franchising sisteminin kamuoyuna yetkili ağızlardan anlatılmasıyla daha etkili olur.

### c. Satış Tutundurma

Tüketiciyi satın almaya ve bayileri etkinliğe özendiren kişisel satış, reklam ve halkla ilişkiler dışındaki pazarlama eylemlerine satış tutundurma denir<sup>126</sup>. Satış tutundurma faaliyetleri mal ya da hizmetlerin varlığını tüketicilere duyurmak, satın alma fırsatları yaratmak, malı deneme kolaylıkları sağlamak amacıyla yapılan çalışmalardır.

Satış tutundurmaya, tüketicilerin haberdar olduğu mal ya da hizmetlerin çeşitli yollarla ele geçirip denemesine çalışılır. Franchising sisteminde de satış tutundurma çok sık kullanılan bir yöntemdir.

Tüketicilere yönelik satış tutundurma yöntemlerinin başlıcaları şunlardır<sup>127</sup>:

- Fiyat indirimleri
- Armağanlar verme
- Örnek mal dağıtma (eşantiyon)
- Basılı yayınlarla verilen kuponlardır.

<sup>125</sup> MUCUK, s.168.

<sup>126</sup> Mehmet OLUÇ, "Satış Tutundurma veya Satış Özendirme" Pazarlama Dünyası; Kasım-Aralık 1989, s.18.

<sup>127</sup> Esin KÜHEYLAN, İşletmelerde Satış Geliştirme Etkinliklerinin Planlanması ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi, D.E.Ü. Ya.No: 906, İ.İ:B.F. Dergisi C.IV, Sayı 1-2, İzmir, 1989, s.360,.

**Fiyat İndirimleri:** Franchising işletmeleri bir bölgede ilk defa faaliyete geçerken belirli bir malı piyasadaki satış fiyatından aşağıda fiyatlandırılması şeklinde olur.

**Armağan Verme:** Satın alınan malın yanında bedeli düşük bir malın armağan olarak verilmesi şeklindedir.

**Örnek Mal Dağıtma:** Küçük miktarlarda malın bedelsiz olarak müşterilere verilmesidir.

**Basılı Yayınlarla Verilen Kuponlar:** Basılı yanılarla birlikte çeşitli armağanlara yönelik kuponlar verilir.

**Malın Ambalajının Geri Verilmesi:** Satılan bir malın ambalajı işletmeye geri götürüldüğünde müşteriye belirli bir ücret veya belirli bir hediye verilir.

Satış elemanlarına yönelik satış tutundurma faaliyetleri ise şunlardır:

- Satış toplantıları ve satış gereçleri
- Satış yarışmaları

Satış elemanlarının bu faaliyetlerle özendirilmesi ve satışları arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaları özendirilmek istenir.

Franchising sisteminde satış tutundurma yöntemleri yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu özellikle Türkiye gibi franchising sistemiyle yeni tanışan ülkelerde görülmektedir. Çeşitli medya kanallarıyla tüketicinin ismini duyduğu şirketler Türkiye pazarına girmektedir. İlk anda birçok tüketiciye alışılmadık gelen bu yeni ürün ve hizmetler için ilk kullanım (deneyim) çok önemlidir. Özellikle franchising sistemiyle çalışan ve tüketicilere doğrudan ulaşmayı hedefleyen işletmeler için tüketicilerin bir defa da olsa ürün ve hizmetlerini denemeleri önemli olmakta ve bunun için satış tutundurma yöntemleri ön plana çıkmaktadır. Bilhassa genç kuşağı hedef alan bu satış tutundurma yöntemleriyle marka imajı ve bağımlılığı oluşturulmak istenmektedir.



#### **d. Kişisel Satış**

Kişisel satış, belirli bir işletmenin ürününün satış elemanları aracılığıyla doğrudan doğruya alıcılara yöneltildiği bir tutundurma etkinliğidir<sup>128</sup>.

Kişisel satışın diğer tutundurma eylemlerinden en önemli farkı alıcıyla dorudan iletişim kurulmasıdır. Kişisel satışın en önemli avantajı esnek olması ve satış elemanı tarafından kontrol altında tutulabilmesidir.

Kişisel satışta potansiyel alıcılarla yüzyüze gelen bu kişiler satış elemanı, satışı, satış sorumlusu, pazarlamacı, bölge satış sorumlusu, satış uzmanı gibi ünvanlarla anılır. Kişisel satışın en eski çıkış noktası tezgahlardır. Zamanla pazarlama anlayışının değişmesi sonucu bu yeni ünvanlar ortaya çıkmıştır.

Franchising sisteminde'de kişisel satış önemli bir yer tutmaktadır. Tüketiciler işletmelerde satış elemanları tarafından karşılanmakta ve istekleri yerine getirilmektedir. Kısaca satış elemanları franchise işletmelerinin gelir getiren tek unsuru, satışı gerçekleştirirler. Satış elemanlarına verilen önem işletmenin müşterilere bakış açısını gösterir. Franchisorun franchiseeye verdiği en önemli eğitim kişisel satış eğitimi ve bu eğitimin çalışanlara nasıl verileceğidir. Gelir getiren bir unsur olduğu için yöneticiler satış elemanların seçimine, eğitimine ve desteklenmesine ayrı bir önem verirler. Sistemin en önemli avantajıda satışı bilmeyen franchisee adaylarına satışı eğitiminin verilmesi ve satışın öneminin kavranmasının sağlanmasıdır.

---

<sup>128</sup> Ömer Baybars TEK, Pazarlama, İzmir, 1991, s.511.

### III. BÖLÜM

## FRANCHİSİNG SİSTEMİYLE ÇALIŞAN İŞLETMELERDE SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ

### 1. FRANCHİSİNG İŞLETMELERİNDE SATIŞ GÜCÜ KAVRAMI

Satış gücü, işletmenin yaşamak ve gelişmek amacına uygun olarak satış hacmini gerçekleştirmek ve geliştirmek amacıyla çalışır. Satış elemanları işletmenin hedef aldığı pazarda belli sosyo-ekonomik özelliklere sahip muhtemel müşterileri bulmak ve onlara ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edebilecek malları sağlamak, satış anında ve satış sonrasında gerekli satış hizmetlerini sunmak, böylece hem müşterilerin hem de temsil ettiği işletmenin satıştan beklediği faydayı maksimize etmek sorumluluğundadır. Satış elemanının bunları gerçekleştirdiği ölçüde satış hacminin istikrarlı bir gelişme göstermesi beklenebilir<sup>129</sup>.

Kişisel satışı yürüten ve satışı bizzat yapan işletme personeline satış elemanı (satışçı) denir<sup>130</sup>. Genellikle satış görevini yapan kimselere satıcı, plasiyer, satış memuru, satış sorumlusu, satış temsilcisi gibi isimler verilmektedir. Bundan sonraki bölümlerde kişisel satışı yürüten ve satışı bizzat gerçekleştiren pazarlama personeline "satış elemanı", işletmenin satış elemanlarından oluşan personelinin tamamına da "satış gücü" diyeceğiz.

Satış, umulan bir tüketicinin bir malı ya da hizmeti satın almasına ya da bir mala karşı olumlu davranışta bulunmasına yardım eden ya da yönlendiren

<sup>129</sup> Mehmet OLUÇ ve Diğerleri, Satış Gücü Yönetimi, İ.Ü.İ.F. Paz.Ens. Ya.No: 12, İstanbul, 1979, s.7-8.

<sup>130</sup> Erdoğan TAŞKIN, Satışçıların Yönetimi, İstanbul, 1987, s.11.

kişisel ve kişisel olmayan çabalarıdır<sup>131</sup>. Buradaki tanımdanda anlaşılacağı gibi satışçılık uygulaması iki yönlüdür. Birincisi, kişisel satış, ikincisinde kişisel olmayan satıştır.

Kişisel satış, satış elemanının bir satış yerinde (dükkan, mağaza, restaurant vb) ya da bir satış yeri dışında müşteri ile yüzyüze olarak yaptığı satış faaliyetidir<sup>132</sup>. Diğer bir görüşe göre ise satış yapmak amacıyla satış elemanının bir veya daha fazla potansiyel alıcıyla yüzyüze görüşmesidir<sup>133</sup>.

Kişisel olmayan satış ise, satış elemanının satış yapmamakla birlikte satışın yapılmasına dolaylı şekilde yararlı olması şeklinde tanımlanır. Bunlar satış personelinin çalışmalarında stoklarını sabit tutmalarını, müşteriye daha iyi hizmet vermelerini ve bilgilendirilmelerini sağlarlar<sup>134</sup>. Örneğin, Migros Mağazalarındaki reyon görevlileri reyonların dolu ve düzgün olmalarından sorumludurlar.

İşletmeler, üretim yönlü olmaktan çıkıp, pazarlama yönlü örgütlere dönüştüğünden beri satış işleri büyük önem kazanmıştır. Bu anlamda franchising işletmelerinde satış, pazarlama yönetiminin kalbi demektir. Satış faaliyetleri müşterilerle yüzyüze görüşmeler ışığında gerçekleşirken, müşterilerden çeşitli bilgiler toplanır, bu bilgiler sınıflandırılır, yorumlanır ve yeni önerilerin geliştirilmesini sağlar. Böylece satış işlevi, üretim, finans ve pazarlama konularında doğru kararların alınmasına katkıda bulunur.

## A. PAZARLAMA KARMASI İÇİNDE SATIŞ GÜCÜ

Kişisel satış, pazarlama karmasını oluşturan mal, fiyat, dağıtım ve tutundurma arasında dördüncü unsur olan tutundurma da yer alır. Kişisel satış, tutundurma karması içinde en pahalı olan yöntemdir. Çünkü satış elemanlarının her bir tüketiciyle ilişkisinde mesaj yalnızca bir kişiye ulaşabilmektedir. Oysa

<sup>131</sup> İlhan CEMALCILAR - Tuncer TOKOL - Hikmet SEÇİM, Reklamcılık ve Satış Yönetimi, A.Ü. AÖF, Ya.No: 41, C.II, Ankara, 1986, s.136.

<sup>132</sup> Yıldırım KILKIŞ, Pazarlama-Satış-Satıcılık, İstanbul, 1977, s.93.

<sup>133</sup> İsmet MUCUK, Pazarlama İlkeleri, İstanbul, 1982, s.164.

<sup>134</sup> KILKIŞ, s.93-94.

reklamlarda mesaj bir anda milyonlarca tüketiciye ulaşmaktadır<sup>135</sup>. Kişisel satış, pahalı olmasına karşın, satışta gereksiz harcamalar en aza indirilebilmekte ve mesaj müşterilere göre değiştirilebilmektedir. Yani, iletişim yönü çifttir.

Kişisel satış, iletişim araçları ve pazarlama karmaşasının diğer elemanlarıyla birlikte dikkatli olarak koordine edilirse çok etkili olabilir. Mallarını doğrudan müşterilerine satmak için büyük satış gücü oluşturan işletmelerde kişisel satış, pazarlama stratejilerinin temel bir parçasıdır. Bu nedenle gerek işletme içinde örgütlenmesi, gerekse pazarlama karmaşı içindeki önemi ve diğer destek unsurları yönetim tarafından en iyi biçimde sağlanmalıdır<sup>136</sup>.

## B. SATIŞ ELEMANLARINDA ARANAN BAŞLICA NİTELİKLER

Kişisel satış çabalarının başarısı, satış gücünün işe yarar, yetenekli satış elemanlarından oluşturulmasına bağlıdır<sup>137</sup>. Bu nedenle işe alınacak satış elemanlarının çeşitli özellikler taşıması gerekir. Bu özellikler arasında en önemlileri deneyim, bilgi ve kişilik özellikleridir.

a) **Deneyim:** Satış elemanları yönetim, planlama, iletişim, soru sorma ve dinleme, konuşmalardan sonuç çıkarma, dikkat çekme ve bunu sürdürme ilgi yaratma, sunuş ve gösteri teknikleri, itirazlara cevap verme, satış kapatma ve zamanı en iyi şekilde kullanma konularında deneyim sahibi olmalıdır.

b) **Bilgi:** Satış elemanlarının çalıştıkları işletmelerin politikası, sistemleri, pazarlama planlaması, müşteri hizmet politikaları, ürünleri ve diğer hizmetleri konusunda çok iyi bilgi sahibi olmaları gereklidir.

c) **Kişilik özellikleri:** Satış elemanları güvenilir, hassas, dürüst, nazik, sabırlı, cesur, tarafsız ve gerçekçi olmalıdır. Ayrıca iyimser ve açık fikirli olmasında gerekir.

Satış elemanlarında bütün bu sayılan özelliklere ilave olarak düşünme ve kavrama yeteneği, sorun çözme ve yaratıcılık, fiziksel yapı, yaş, görünüm,

<sup>135</sup> Tunçtan BALTACIOĞLU, İşletmelerde Satış Arttırma Çabaları, Ankara, 1980, s.80.

<sup>136</sup> TAŞKIN, s.10.

<sup>137</sup> CEMALCILAR, s.380.

inandırma ve konuşma yeteneği, öğrenim durumu, iyi huy ve toplumla ilişkilerinin gelişmiş olması başarıyı arttıracaktır.

Franchising işletmeleri satış elemanı olarak seçilenleri çeşitli bölümlerde çalıştırarak bilgi sahibi olmalarını sağlamakta, satış işine başlarken de yetişmiş, tecrübeli birisi ile çalışmasını sağlayarak deneyim kazanmasını sağlamaktadırlar. Ayrıca satış elemanlarına daima yönetim kadrodan destek olunmakta ve müşteri ilişkileri konusunda nasıl davranılması gerektiği uygulamalarla gösterilmektedir<sup>138</sup>.

### C. SATIŞ ELEMANLARININ TEMEL FONKSİYONLARI

Her satış elemanının bilmesi ve yapması gereken üç ana fonksiyon şunlardır:

**a. Satış elemanının temsil fonksiyonu:** Satış elemanı görevi gereği, işletme mensubu olmayan müşteri ya da muhtemel müşterilerle temas eden, görüşen ve satış sağlamaya çalışan kişidir. Bu nedenle satış elemanının temsil fonksiyonu büyük önem taşır.

İşletme ne kadar dürüst çalışıyor ve iyi örgütlenmiş olursa olsun, müşteri ile işletmeyi temsil edecek şekilde karşı karşıya gelen kimse daima satış elemanıdır. satış elemanının kişiliği ve davranışı müşteriyi etkileyecektir. Müşteri malını satın aldığı işletmeyi çok defa satış elemanı vasıtasıyla tanır ve işletme hakkındaki duygu ve düşünceleri satış elemanının kendisinde bıraktığı izlenime bağlı olur.

**b. Satış elemanının yöneticilik fonksiyonu:** Satış elemanı, görevi gereği kendisini, müşterilerini ve yöneticilerini idare eden kimsedir. Satış elemanının kendi kendini idare etmesi (yönetmesi) kendi başına davranma ve bazı kararlar verme zorunluluğunda olmasından, müşterilerini idare etmesi, onların arzu ve ihtiyaçlarını zamanında anlayıp ona göre davranmasından ve

---

<sup>138</sup> KILKIŞ, s.90-93.

yöneticiyi idare etmesi ise, yönetimin satışla ilgili kararlarını etkileyecek bilgileri ona ilemesiyle gerçekleşir.

**c. Satış elemanlarının satış fonksiyonu:** Bir satış elemanının esas fonksiyonu satıştır. Satış genellikle muhtemel alıcıyı derhal satın almaya karar vermeye teşvike etmek ve mal ya da hizmet siparişi almak amacıyla yapılan bir çalışmadır.

Franchising işletmelerinde satış elemanları müşterilerle ilk defa yüzyüze gelmeden itibaren müşteriyle ilgilenir ve tatmin olmaları için gerekli açıklamaları yaparak müşteriye bilgilendirir, çeşitli alternatifler önerir. Bu sırada gerekli görürse çalışan diğer elemanlardan ve satış yöneticilerinden de yardım isteyebilir. Amaç müşterilerin % 100 tatmin edilmesi ve tekrar gelmesinin sağlanmasıdır.

#### **D. SATIŞ ELEMANLARININ GÖREVLERİ**

Kişisel satışta satış elemanlarının görevlerinin çok çeşitli olması ve kapsamlarının değişmesi, satış elemanının görevinin yetkilerinin ve sorumluluklarının açık ve seçik bir biçimde tanımlanmasını gerektirir. Bunları gerçekleştirdikleri işlere göre şu şekilde sınıflandırabiliriz<sup>139</sup>:

**1. Temsilci Satış Elemanı:** Satış elemanının görevi sadece ürünü teslim etmektir. Satış sorumluluğu ikinci derecededir. Satış elemanının iyi davranışları, güler yüzlü olması müşterinin hoşuna gider ve dolayısıyla satışlar artar.

**2. Tezgahtar Satış Elemanı:** Satış elemanının görevi tezgahta satış yapmaktır. Müşterilerin çoğu satınalma kararını vermiştir. Tezgahtar sadece yardım eder. Bazen satış kararı için tavsiyede bulunabilir.

**3. Sipariş Alan Satış Elemanı:** Bazı satış elemanları sadece sipariş alırlar. Müşterinin ayağına gidenleri de vardır. Satış elemanının davranışları satışları etkileyebilir, fakat bizzat satış sağlayamazlar.

<sup>139</sup> .... "Kaç Tür Satışçı Vardır" Dünya Gazetesi, 8 Şubat 1993, s.7.

**4. Misyoner Satış Elemanları:** Bu satış elemanları fiili ve potansiyel müşterilere iyi niyet ziyareti yapmak ve bilgi vermek için giderler. Sipariş almaları beklenemez. İlaç firmalarının plasiyerleri gibi.

**5. Danışman Satış Elemanı:** Bazı ürünlerde satış elemanı müşteriye teknik bilgi verir. Bir tür danışman gibi davranır. Satış mühendisleri bunlara örnektir.

**6. Ürün Satış Elemanı:** Bazı ürünlerin bizzat satışını gerçekleştiren bir grubu oluştururlar. Örneğin, kitap, ansiklopedi veb. ürünleri satarlar.

**7. Hizmet Satış Elemanı:** Bazı hizmet ve elle tutulmaz nesnelere satışında kullanılan bu satış elemanlarına örnek olarak sigorta, reklam ve eğitim hizmetleri gösterilebilir.

Kişisel satış, müşterilerin satın alma sürecinin belirli aşamasında, özellikle, alıcının inandırılması ve satınalmaya yönlendirilmesinde çok etkilidir. Satış görevi, pazarın türüne göre şu şekilde sınıflandırılır<sup>140</sup>:

**1. Son Tüketicilere Satış Yapanlar:** Evde satış yöntemini benimseyen işletmelerin satış elemanları, tüketicilerin evlerine uğrayarak satışını gerçekleştirmeye çalışırlar. Son tüketicilere yapılan satışlar çoğunlukla perakendeci düzeydeki işletmelerde gerçekleşmektedir. Tüketiciler için çekici gelebilecek unsurlar şunlardır: Kolaylık, uygunluk, tatmin ve diğer özel satınalma güdüleridir. Franchising sisteminde bunlara örnek olarak, ev eşyaları ve mefruşat, acele baskı ve fotokopi merkezleri, fotoğraf stüdyoları, telefon ve araba telefonu hizmetleri, halı temizleme, ev temizlik hizmetleri, mobilya ve kumaş temizliği, mobilya kaplama ve yenileme, döşeme tamiri gibi alanlar gösterilebilir.

**2. Toptancılara Satış Yapanlar:** Kimi üretim işletmeleri, ürünlerini son tüketicilere ulaştırmak için karmaşık dağıtım kanalları kullanırlar. Satış elemanının görevi, toptancılara, bağlı olduğu işletmenin ürünlerini satmaya

---

<sup>140</sup> CEMALCILAR, s.322-324.

özendirme. Satış elemanı düzenli bir biçimde toptancılara uğrayarak sipariş alır, stokları denetler, toptancının satış elemanlarını eğitir ve ürünle ilgili şikayetleri öğrenir. Satış elemanının özel yeteneklere sahip olması gerekir.

Toptancı türü bir aracı franchising sisteminde pek olmadığı için bu tür satış elemanları da görülmez. Master franchise sisteminde ise genel merkeze yani franchisor'a bağlı satış ve pazarlama yöneticileri pazarlama ve tutundurma karmalarının belirlenmesi ve bunlarla ilgili kararların verilmesinde master franchise'ye yardımcı olurlar. Franchiseelere master franchise satış eğitimi vermesi gerektiği konularda yardımcı olurlar.

**3. Perakendecilere Satış Yapanlar:** Üretici doğrudan perakendeciye satış yöntemini benimsediğinde, satış elemanının görevi perakendecilerle ilişki kurmak ve sipariş almaktır. Satış elemanı perakendeci ile üretici arasındaki tüm ilişkileri yürütür ve perakendecinin üreticiye bağlı kalmasını sağlar. Satış elemanları daha çok franchiseeleri ziyaret ederek satılan ürünler hakkında bilgi verir ve tavsiyelerde bulunur. Bu arada franchisorun bazı ürünler hakkındaki politika ve stratejilerini açıklarlar, satışları artırmak için ne gibi yöntemler kullanılması gerektiğini belirtirler. Böylece franchiseelerin bazı malların satışına önem vermesini sağlarlar. Bu arada franchiseeye mallarla ilgili olarak gelen şikayet ve istekleri dinleyerek bunları franchisora iletirler.

**4. Üreticilere Satış Yapanlar:** Üretici işletmelerin satınalma eylemlerini yürütenler teknik bilgilere önem verdiği için satış elemanlarının sattıkları ürünler hakkında teknik bilgilerle donatılmış olması gerekir. Genellikle maliyeti büyük olan ve üreticilerin franchiseeler için mal aldığı durumlar için geçerlidir. Bunun için gerekli teknik bilgiler yanında servis desteğinin de verilmesi gerekir.

Bütün bu değişik satıcılık çeşitleri içinde satış elemanının temel iki görevi vardır. Bu temel görevlerden ilki, muhtemel müşterileri işletmenin müşterisine dönüştürmek, yani satış yaratmak, ikincisi ise mevcut satışları sürdürmek yani satışları korumaktır. Satış elemanlarını uzmanlaştıran bir işletme



yönetimi daha iyi ticari ilişkiler, daha güçlü bir satış ve daha fazla pazar payı sağlayabilir<sup>141</sup>.

## 2. FRANCHİSİNG İŞLETMELERİNDE SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İşletmelerin kişisel satış faaliyetlerinin başarısında en önemli etkenlerden birisi satış yönetimidir. İşletmelerde satış yöneticisi stratejik tepe yönetim altında, taktik düzeyde kararlar alan bir yöneticidir. Satış yöneticilerinin altında ise bireysel satış elemanları faaliyet düzeyinde görev yaparlar.

Amerikan Pazarlama Derneği Tanımlar Komitesine göre satış yönetimi "bir işletmenin kişisel satış işlevlerinin planlanması, yürütülmesi ve denetimi ile satış gücünü oluşturan personelin seçimi, eğitimi, görevlendirilmesi, gözetimi, ücretlendirilmesi, donatımı, gezi çizelgelerinin hazırlanması ve güdülenmesi" olarak tanımlanmıştır<sup>142</sup>.

Başka bir anlamda satış yönetimi, pazarlamanın bir alt sistemi olarak satışa ilişkin eylemlerden v epazarlama planlamasına yardımcı olabilecek faaliyetlerden sorumludur<sup>143</sup>.

Bugün ise satış yönetimi bir yönetim fonksiyonu olarak bütün bu sayılanların yanında satış öngörümlemesi, satış bütçe,i satış bölgelerinin örgütlenmesi, satış kotalarının düzenlenmesi, satış analizi, satış ve satış elemanlarının verimliliklerinin değerlendirilmesi gibi sorumluluk alanlarınınıda kapsamaktadır<sup>144</sup>. Bu anlamda satış yönetimi, ürünlerin fiziksel ve işlevsel özellikleri hakkında alıcıları bilgilendirmenin ötesindedir. Satış yönetimi hem satışların yönetimi, hem de bunu sağlayacak işletme satış elemanlarının yönetimidir. Buna göre satış yönetiminin anlam, kapsam ve içeriği genişlemiş,

<sup>141</sup> TAŞKIN, Satışçıların Yönetimi..., s.38.

<sup>142</sup> Günel ÖNCE, Satış Yönetimi, EÜİF Paz. ve Reklamcılık Y.O. Ya, İzmir, 1980 ,s2.

<sup>143</sup> Sahavet GÜRDAL, "Çağdaş Anlamda Satış ve Satış Yönetimi", İSO Dergisi, Y.24, S.285, (22 Kasım 1989), s.51.

<sup>144</sup> Sahavet GÜRDAL, Satış Gücü Yönetimi, İstanbul, 1990, s.5.

eskiden dar anlamda kullanılan “Satış Yönetimi”ne Amerikan Pazarlama Derneği “Satış Gücü Yönetimi” demeye başlamıştır<sup>145</sup>.

Franchising işletmeleri genel pazarlama hedeflerini saptadıktan sonra, satış gücü yönetiminin ilke ve politikalarını saptar. Pazarlama hedefleri işletmenin girmek istediği ürün pazarını, işletmenin kısa dönemli satışlara mı, uzun dönemli satışlara mı önem verdiğini, işletmenin pazar payına mı, yoksa kâra mı öncelik verdiğini, tüketicinin tatmin edilmesi ve ihtiyacının karşılanması düzeyleri ve öteki birçok konuları kapsar. Bu hedeflerin herbiri satış gücünün türünü, önemini ve faaliyetlerini etkiler. Franchising işletmeleri yüksek düzeyde müşteri tatminini amaçladığı için, müşterilerle çabuk ve sık görüşmeyi sağlayıp isteklerini hemen karşılaması için çok sayıda satış elemanından yararlanır ve yüksek düzeyde bir satış baskısına başvurur.

### A. SATIŞ ÖRGÜTÜ

Satış gücü örgütü, satış ve satış yönetimi pozisyonlarının ve bu pozisyonlar arası ilişkilerin oluşturulmasını içerir.

Satış elemanları, işletmenin satışlarını gerçekleştiren en verimli, buna karşılıklı en masraflı unsurunu oluştururlar. İşletmeler için satış elemanı sayısının çokluğu, satışları arttırmakla beraber, belirli bir noktadan sonra maliyetleri de yükseltmektedir. Bu nedenle satış gücünün büyüklüğünün istihdam edilecek satış elemanlarının sayısının tesbit edilmesi gerekmektedir.

Satış gücünün etkinliği, büyüklüğü yanında ne şekilde organize edilmiş olduğuna bağlıdır<sup>146</sup>. Satış gücü, kişi sayısı olarak aynı büyüklükte olsada organize edilme ve örgütlenme şekilleri bakımından farklılıklar gösterebilmektedir. Etkili bir satış organizasyonu gerçekleştirmek için izlenecek yollar şunlardır<sup>147</sup>:

- Satış bölümünün genel ve özel hedefleri belirlenmelidir.

<sup>145</sup> ÖNCE, s.7.

<sup>146</sup> Mehmet OLUÇ ve Diğerleri, Satış Gücü Yönetimi, içinde Engin OKYAY “Satış Gücünün Büyüklüğü ve Organizasyonu”, İ.Ü. İkt.Fak. Paz. Ens. Ya.No: 12, İstanbul , 1979, s.28.

<sup>147</sup> Hülya VATANSEVER, Satış Gücü Yönetimi, Y.L.Tezi, Eskişehir, 1994, s.65-67.

- Satış bölümünün faaliyetleri saptanmalı ve bunlar mantıksal bir şekilde sınıflara ayrılmalıdır.
- Faaliyet grupları düzenlenmelidir.
- Satışı yürütecek kalifiye personel istihdam edilmelidir.
- Organizasyon yapısı oluşturulmalı ve sık sık gözden geçirilmelidir.

Satış gücü örgütüyle işletmede satış faaliyetlerinden sorumlu kişilerin seçimi ve görev dağılımının nasıl olacağı anlaşılır. İşletmede günlük veya uzun süreli bir satış gücü istihdamı sözkonusudur. Burger King, Wendys gibi işletmelerde satış elemanları günlük tespit edilirken Raksotek, Migros gibi yerlerde kimlerin satış elemanı olacağı bellidir. Buradaki satış elemanları satış işi için işe alınmışlardır ve satışçılıkla ilgili görev ve sorumlulukları vardır.

## B. SATIŞ YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ

İşletmelerde insan kaynağını en fazla pazarlama bölümü, özellikle de satış bölümü kullanır. Satış yönetimi ise, işletmede kişisel satış kaynaklarının (insan) yönetilmesidir. Satış yöneticisinin görevleri amaçları oluşturmak, planları geliştirmek, programları yürürlüğe koymak ve performansları değerlendirmektir<sup>148</sup>.

Satış yöneticisi mesleğe satış elemanı olarak başlar; bilgi deneyim kazandıkça, pazar - firma - müşteri konusunda geliştikçe satış basamaklarını hızla tırmanır. Ürün türlerine göre değişmesine karşın, genelde satış yöneticisi 35 yaş civarındadır ve bunun en az 6-7 yılını satışçılıkla geçirmiştir.

Satış yöneticisinin satış elemanından ayıran bazı özellikler şunlardır<sup>149</sup>:

- Müşteri geliştirmek, satış elemanlarını geliştirmek. Böylece hem satış hacmi, hem de işletme kârı istenen düzeye gelebilir.
- Satış yöneticisi takım olarak çalışır. Satış elemanı "yalnız kurt" olmasına karşın, yönetici bu kurtları yöneten "Reis"tir.

<sup>148</sup> GÜRDAL, Satış Gücü...s.7

<sup>149</sup> GÜRDAL, Satış Gücü...s.15

- Satış yöneticisi antrenör olarak görev yapar. Takımın (satış ekibi) tüm oyuncularını işletme kültürüne uygun olarak hedefe doğru koşmaya hazırlar. Takımda “takım ruhu” yaratarak üyelere sevgi ve saygıyı aşılar. İşletmede hem aşağıya, hem de yukarıya doğru ilişkileri düzenlediği için iletişimci görevi görür.
- Satış yöneticisi yönetimin temsilcisidir.
- Satış yöneticisinin sorumluluk alanları daha fazladır. Satış elemanı müşterileri arar, satış yapar ve satış sonrası hizmet verir. Satış yöneticisi ise planlama ve kontrol denen iki ana yönetim işlevini yerine getirerek yönetim devresini tamamlar. Satış yöneticiliğinin sorumluluk alanları çevresel değişim sonucu artmıştır. Bu sorumluluklar şunlardır<sup>150</sup>.
- Satışların tahmin edilmesi ve kotaların belirlenmesi,
- Satış hacminin ve harcamaların kontrolü,
- Satış bölgelerinin belirlenmesi ve gezi çizelgelerinin hazırlanması,
- Saha satış örgütünün gözlenmesi,
- Dağıtım kanallarının seçimi,
- Fiyatlandırma politikaları,
- Satış bütçelerinin hazırlanması,
- Satış ve diğer bölümler arasında ilişkilerin düzenlenmesi,
- Ürün politikalarına yardımcı olmak,
- İndirim politikalarının hazırlanmasına yardımcı olmak,
- Reklam,
- Özel satış süreleri,
- Garanti ve servis politikalarının düzenlenmesi,
- Markalama ve ticari markanın yaratılması, oluşturulması,
- Stil ve tasarım politikalarının oluşumuna yardımcı olmak,
- Ürünlerin üretiminde kullanılacak malzemeler konusunda yardımcı olmak,

---

<sup>150</sup> GÜRDAL, Satış Yönetimi...s12.

- Taşıma ve ambalajlama konusunda yardımcı olmak.

Satış elemanının satış yöneticisi olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bunların başında satış yeteneği ve yönetim becerisi gelmektedir<sup>151</sup>. Satış yeteneği zaman içerisinde öğrenilir, yönetme yeteneği ise Allah vergisidir; ancak zamanla geliştirilebilir. Yöneticiler de üç tür yeteneğin bulunması yönetim kademelerinde hızla ilerlemeye yardımcı olmaktadır. Bu yetenekler; teknik ve insani yetenekler ile işletmeyi daha geniş bir bakış açısıyla ele alma yeteneğidir. Yöneticilerin mantık, zeka, güdüleme, enerji, insan ilişkileri kurabilme, ikna kabiliyeti, çalışma hırsları, sosyal yönlülük ve bireysel etki gibi unsurlara sahip olması başarıyı arttıracaktır. Satış yöneticisi aynı zamanda iyi bir zaman yöneticisi de olmalıdır. Çünkü sorumluluk alanları ve görevleri arasında zamanı en iyi biçimde paylaşması, işletmenin amaçlarına daha kısa sürede ulaşması olanağı yaratmaktadır.

Franchising işletmelerinde orta kademe yöneticisi pozisyonunda olan satış yöneticileri satış elemanlarından seçilmektedir. Satış elemanı olarak işe başlayanlar temel satışçılık eğitimlerinden sonra yönetimle ilgili eğitimler almaya başlamaktadır. Alınan bu eğitimlerden sonra çeşitli sorumluluklar verilerek yönetim becerisi geliştirilmektedir. Bunu takip eden aşamada başarılı olanlar franchisorun belirli tarihlerde düzenlediği kurslara ve eğitim seminerlerine katılırlar. Bu kurslarda başarılı olanlar daha sonra işletmelerine dönerek yönetim takımında görev alırlar. Kısaca tüm franchisorlar kendi eğitim sistemlerini kurmakta ve kurdukları eğitim sistemleriyle yöneticilerini yetiştirmektedirler.

### **C. SATIŞ GÜCÜ YÖNETİCİSİNİN FONKSİYONLARI**

Satış yönetimi, işletmenin kişisel satış kaynaklarının etkinlikle yönetilmesidir<sup>152</sup>. Satış örgütünün ve personelinin yönetiminden satış yöneticisi sorumludur. Genelde pazarlama yöneticisine karşı sorumludur. Satış

<sup>151</sup> GÜRDAL, Satış Yönetimi... s.13.

<sup>152</sup> GÜRDAL, Satış Gücü... s.8.

yöneticisini satışlardan v esatış gücünün yönetiminden sorumlu bir orta kademe yöneticisi olarak düşünmek gerekir.

Satış gücü yöneticisinin faaliyetleri üç grupta toplanmaktadır<sup>153</sup>.

Planlama	Yürütme	Kontrol
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satış örgütü</li> <li>• Bütçeleme</li> <li>• Kota</li> <li>• Zaman ve alan yönetimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devşirme ve seçme</li> <li>• Satış eğitimi</li> <li>• Ücretler ve harcamalar</li> <li>• Parasal olmayan güdüleme</li> <li>• Gözleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satış gücünün değerlendirilmesi</li> <li>• Satış analizi</li> <li>• Pazarlama maliyet analizi</li> </ul>

Şekil-1 : Satış Yöneticisinin Faaliyetleri

**1. Planlama:** Amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kapsar. Satış gücünün örgütlenmesi, mevcut ve olası satış hacimlerinin öngürümlenmesi, bütçeleme yapılması, faaliyetlerin ve kotaların tayin edilmesi gibi planlama sürecinin izlenmesi satış yöneticisinin görevidir.

**2. Yürütme:** Satış yöneticisinin amaçlara ulaşmak için kullandığı araçlardır. Yeni satış elemanlarının alınması, eğitilmesi, güdülendirilmesi, ücretlendirilmesi gibi faaliyetlerin belirlenmesini kapsar.

**3. Kontrol:** satış yöneticisinin sorumluluk alanındaki işlevlerin denetlenmesidir.

Satış yöneticisinin günlük işleri bu faaliyetleri yerine getirmekle geçer. Yönetici satış elemanları ve müşterilerle içice olarak bu faaliyetleri yürütür. Bu sırada satış elemanlarının müşteriye karşı davranışlarının olumlu yönde değiştirilmesi ve onlara arkalarında olduğunun hissettirilmesi, satış elemanlarına yardım etmesiyle takım ruhunu oluşturmaya yönelik çalışmalardır.

<sup>153</sup> GÜRDAL, SatışGücü....., s.11.

### a. Satış Elemanlarının Seçimi, İşe Alınması ve Yerleştirilmesi

Yeni satış elemanlarının işe alınması ve seçimi süreci satış yöneticilerinin en çok üzerinde durdukları konudur. Çünkü, alınacak az yetenekli bir elemanın işletmeye kazandıracığı bir şey olmayacağı gibi kaybettireceği çok şey vardır. Bunun için işe mümkün olduğu kadar çok sayıda eleman adayının başvurması sağlanmalıdır. İşletmenin daha başlangıçta iyi bir satış elemanını istihdam etmesi işe alma maliyetlerini, eğitim ve gözetim giderlerini ve işgücü devir oranını azaltır. Böylece, daha iyi satış başarısı, müşterilerle daha iyi ilişkiler ve yönetsel karar alma için daha iyi piyasa bilgisi sağlanır<sup>154</sup>.

Genellikle işletmelerde aranan belli başlı özellikler, düşünme ve kavrama yeteneği, fiziksel yapı, yaş ve görünüm, konuşma ve inandırma yeteneği, öğrenim durumu ve tecrübesi, kişiliği, hevesleri, davranışları, ailesi ve toplum içindeki yeri olarak sıralanabilir<sup>155</sup>.

İşletmede satış görevinin çerçevesi çizildikten sonra satış elemanı bulmak ve istihdam etmek için çeşitli kaynaklardan faydalanılabilir. Bunlar, okullar, diğer işletmelerin elemanları, işletmenin kendi personeli, müşteriler, iş ve işçi bulma kurumları, duyurular ve doğrudan başvurular yoluyla olabilir. Hangi kaynaktan olursa olsun adaylarda seçme işlemleri yapılmalıdır<sup>156</sup>.

Seçme işleminde işletmeler bazı bilgi ve kaynakları değerlendirirler. Bunlar arasında<sup>157</sup>:

- Başvuru formunun doldurulması,
- Ön görüşme,
- İş başvuru formunun incelenmesi,
- Yöneticiler tarafından yapılan görüşme,
- Psikolojik testler veya davranış incelemeleri ve

<sup>154</sup> TAŞKIN, s.67-68.

<sup>155</sup> CEMALCILAR ve Diğerleri, s.197-198.

<sup>156</sup> BALTACIOĞLU, s.91.

<sup>157</sup> TAŞKIN, s.73.

- Fiziksel incelemeler sayılabilir.

Satış yöneticileri çabalarını genellikle seçme, eğitim ve güdülemede yoğunlaştırırlar. Fakat satış gücünün yanlış yerleştirilmesi kişisel pratiği bozduğu gibi güdülemeyi de olumsuz etkiler. Bunun için kişileri aldıkları eğitime ve yapabildikleri en iyi işlere vermek gerekir.

Satış gücünün yerleştirilmesi, işletmenin normal yönetim işlemlerinden biri olmasına rağmen, yerleştirme planı çevresel ve organizasyonel değişiklik gerektirir. Bu nedenle satış yöneticileri, satış elemanlarının verimliliğini arttırmak için yerleştirme analizi ve planlamasını iyi yapmalı ve kontrol ederek gerektiğinde müdahale edebilmelidir.

Satış elemanlarının işe alınması ve yerleştirilmesinde işletmenin büyüklüğü önemli rol oynar. Birkaç kişinin çalıştığı ve uzmanlaşmanın fazla olmadığı franchise işletmelerinde işe alım ve yerleştirme kararını franchisee işletmecisi veya işletme müdürü karar verir. Buna karşılık Burger King, Migros gibi çalışan sayısının fazla olduğu franchise işletmelerinde bu tür kararları sorumlu müdür veya işletme müdürü vermektedir.

### **b. Satış Elemanlarının Eğitimi**

Eğitimle işletmenin satış gelirlerini, yönetimin etkenliğini ve satış elemanlarının kendine güvenini arttırmak mümkündür. Eğitim işletme politikalarının uygulanmasında yardımcı olur. Dolayısıyla müşteriler yanlış satışlardan korunabilir. Buradan işletmeler açısından satış eğitiminin amacının arzulanan belirli bir etkinliğe ve yeterliliğe ulaşabilmek için yol göstermek olduğu çıkartılabilir.

Satış elemanı eğitimi, satış elemanının kendisini, işletmesini, sattığı mal veya malları, pazarı ve müşterileri tanımasını sağlamak için yapılır<sup>158</sup>. Ayrıca satış elemanının başarıya ulaşabilmesi için bazı teknik bilgilerinde (umulan alıcıları ve onların özelliklerini saptama, alıcıya başvurma, malın sunumu, satış

---

<sup>158</sup> Muhittin KARABULUT, "Satışçıların Eğitimi", Dünya Gazetesi, 8 Şubat 1983, s.7.



işleminin tamamlanması ve satış sonrası işlemler gibi) kendilerine verilmesi gerekir<sup>159</sup>.

Eğitim amaçlarının tespiti, eğitim programının içeriğinin tayinini de kolaylaştırır. Eğitim programları genellikle; temel eğitim, tazeleme eğitimi, süreli eğitim, ileri satış eğitimi veya özel eğitim programı olarak tayin edilebilir. Bu programlarda hazırlanan eğitim alanları ise genellikle yönlendirme, bilgi ve yetenek, yöneticilik ve pazarla ilgil ikonuları kapsar<sup>160</sup>.

Satış elemanı eğitimi kişisel ve grup eğitimi olarak ikiye ayrılır. Bununla birlikte bir de grup dengesi (adaptasyonu) eğitimi buna katılabilir. Eğitim sırasında karatahta, tebeşir, tepegöz projektörü, slayt, perde, video en çok kullanılan araçlardandır<sup>161</sup>.

Satış elemanı eğitimi işe yeni giren satış elemanlarının yanında deneyimli eski personel içinde zorunludur. Bu nedenle satış eğitimine devamlı bir süreç olarak bakılmalıdır.

Franchising işletmelerinde satış eğitimi iki türdür. İlki eleman işe alındıktan sonra işbaşında teorik bilgilerin verilmesi ve pratik yaptırılmasıdır. Burada eğitimi yapılacak işte tecrübeli ve eğitim verme sorumluluğu olan birisi verir ve pratik yapmasını sağlar. Eğitimi alan pratik yaptıkça işi daha kolay, daha çabuk ve hatasız yapmaya başlar. İkincisi ise bu eğitimleri başarıyla tamamlayan ve işe yeni girenlere eğitim verebilecek seviyeye gelenlerin ve daha önceden eğitim verenlerin ana firma franchisorun belirli aralıklarla verdiği eğitimlere katılması ve teorik bilgilerle pratik bilgileri nasıl birleştirebileceklerini öğrenmeleridir.

### **C. Satış Gücünün Büyüklüğünün Saptanması**

Satış elemanları bir işletmenin sahip olduğu en üretken ve en pahalı çalışanlardır. Satış elemanlarının sayısının artırılması satışları arttırabileceği

---

<sup>159</sup> BALTACIOĞLU, s.95.

<sup>160</sup> KARABULUT, s.7.

<sup>161</sup> Erdoğan TAŞKIN, "İşletmelerde Satış Eğitiminin Önemi", Pazarlama Dünyası, S.11, (Eylül-Ekim 1988), s.29.

gibi, maliyetleride arttırır. Çoğu zaman satış gücünün yeterli olup olmadığı anlaşılamaz. Ancak, satışların artmasına karşın hizmet yetersizliği ve müşteri şikayetleri, satış gücünün yetersiz olabileceğini, satışların azalmasına karşın satış elemanlarının yeteri kadar işinin olmayışıda satış gücünün fazla olduğunun belirtilerindedir. Yine de bu belirtilerin olmayışı satış gücünün optimal büyüklükte olduğu anlamına gelmez. Burada sorun, satış gücü sayısını değiştirmek suretiyle, satışlar ve giderlerde yapılacak görelî değişiklikler sorunudur<sup>162</sup>.

Satış gücünün büyüklüğünü saptamakla satış işiyle uğraşacak kişi sayısı, bunların yardımcıları, alacakları eğitimler gibi konular belirlenir. Franchising işletmelerinde satış elemanı olarak işe alınanlar ve bunların nasıl çalışacağı, ne gibi görevler yüklenecekleride üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Satış elemanlarının işten tatmin olmadığı için işten ayrılmaları çok görülen bir durumdur. Bunun için franchising işletmeleri ellerinin altında eğitilmiş satış elemanlarının bulunmasını isterler. Bu da işletme için fazladan bir maliyet demektir.

#### **d. Satış Gücünün Örgütlenmesi**

Satış örgütünün yapısı, işletmenin örgüt yapısının bir parçasıdır. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanların ast ve üst ilişkileri içinde örgütlenmeleri gerekir. Bu örgüt yapısı dikey, dikey-kurmay ya da işlevsel ya da matriks örgüt biçiminde olabilir<sup>163</sup>.

Dikey örgüt tipi en basit organizasyon biçimidir. Yetkinin akışı tepeden aşağı doğrudur. Merkezi otorite söz konusudur. planlama ve yürütme ayrı değildir. Tüm planlamayı satış yöneticisi yapar.

Dikey-kurmay örgüt tipi işletmenin pazarlama alanı geliştikçe ortaya çıkar. Otorite akışı pazarlama yöneticisinden satış yöneticisine ve satış elemanlarına doğrudur. Pazarlama yöneticisi satış planı geliştirme ve koordine

---

<sup>162</sup> KOTLER , s.379-380.

<sup>163</sup> GÜRDAL, Satış Yönetimi.s.27.

etmenin yanısıra satış sürecinin başarısı ya da başarısızlığından da sorumludur. Uzman yardımcılara görev verilir.

İşlevsel örgütte kaynaklar, insanlara ve faaliyetlere göre gruplandırılmıştır. Her bir işlev (üretim, pazarlama ve finansman) hemen hemen tüm işletmelere de bulunmaktadır. İşlevsel örgüt yapısı hem dikey, hem de yatay görevlere sahiptir. Pazarlama müdürüne bağlı olarak reklam, satış, pazarlama araştırması, dağıtım müdürü gibi bölüm müdürleri kendi bölümlerinde dikey, dikey-kurmay yapıda ise yalnızca danışman yetkisine sahiptir.

Örgütlemeye gidecek satış yöneticisinin dış çevre ve iç kaynaklarına uygun bir organizasyon şeması geliştirmesi ve bir örgüt yapısı kurması zorunludur. Uygulamada, işletmeler satış güçlerini bazı temel özelliklere göre örgütlemeye giderler. Örgütün dayandığı bu temeller bölgeye (coğrafi), mala, müşterilere veya karma yapılara göre biçimlendirilir<sup>164</sup>.

Bölge temeline göre örgütlemeye, satış elemanları belirli bir bölgede firmanın bütün mallarını temsil etme v esatma görevini üzerlerine almışlardır. Mal temeline göre örgütlemeye mal türleri esas alınır. Mallar teknik açıdan karmaşık ve birbirinden farklı olmalıdır. Müşteri temeline göre örgütlemeye, satış bölümü müşterilere göre örgütlenir (bayiler, toplu satış, yurtdışı satış gibi)<sup>165</sup>. Karma örgüt yapısında ise satış elemanları, bölge-mamul, bölge-müşteri, mamul-müşteri veya bölge - mal - müşteri temeline göre örgütlenirler. Bu durumda her bir satış elemanı birden çok yöneticiye karşı sorumlu olacağından, kaçınılması gereken bir örgütlenme şeklidir<sup>166</sup>.

Franchising işletmelerinde satış elemanları genellikle işletme merkezinde veya yakın yerlerde çalışır. Bunun için örgüt yapıları dikey veya dikey-kurmay şekilde olmaktadır. En üst basamakta işletme müdürü veya

---

<sup>164</sup> TAŞKIN, s.56.

<sup>165</sup> CEMALCILAR ve Diğerleri, s.170.

<sup>166</sup> OLUÇ ve Diğerleri, s.33.

franchisee alan kişi olur. Daha alt basamakta ise satış gücü yöneticisi, reklam ve halkla ilişkiler müdürü veya üretim müdürü bulunmaktadır.

İşletmenin pazara göre örgütlenmesi ise bölge (coğrafi) temel üzerine olur. Franchisorın belirli bir bölge oluşturup bir franchiseeyi bu bölge için seçmesi ve franchiseenin kendi bölgesi dışındaki bölgelere karışamaması buna örnektir. Franchising sisteminde franchisorların bölge koruması oluşturması bu sistemin başarisını arttırmaktadır.

### **e. Satış Faaliyetlerinin Planlanması ve Bütçelenmesi**

Planlama, gelecekte yapılacağın bugün kararlaştırılmasıdır. Planlama, işletmelerin kaynaklarını, hedefleri ve fırsatları uzlaştırdığı bir süreçtir<sup>167</sup>.

Satış planı, pazarlama planının bir parçasıdır. Satış işlevinin planlanması satış tahmini ile başlar. Satış tahmininden sonra, satış hedefleri belirlenir, sonra da satış hedeflerine ulaşmayı sağlayacak satış stratejileri ve proğramları geliştirilir.

İşletmenin genel pazarlama hedefleri, satış gücüne, işletmenin girmek istediği pazara, kısa dönemli satışlarına veya uzun dönemli satışlarına, sahip olduğu pazar payına, karına ve amaçlarına göre tayin edilebilir. Satış gücü hedefleri, pazarlama stratejisi kararları sonucu ortaya akabilir. Kişisel satış hedefleri olanakları ölçüsünde açıkça belirtilmeli ve satış elemanları için ulaşılabilir hedefler tayin edilmelidir<sup>168</sup>.

İşletmelerde hem satışlar hemde giderlerle ilgili hedefler birlikte belirlenir. İşletmenin genel satış hedefi, değişik satış bölgeleri, bölümleri ve satış elemanları için satış kotaları firmanın genel satış hacmine ilişkin amaçlarına bağlı olarak tayin edilmelidir. Bütün bu faaliyetler için harcama bteleride firmanın ilgili toplam bütçe imkanlarına bağlı kalacaktır<sup>169</sup>.

---

<sup>167</sup> KOTLER, s.402.

<sup>168</sup> KOTLER, s.37-38.

<sup>169</sup> Engin OKYAY, "Satış Yönetiminin Amaçları, "Dünya Gazetesi, 8 Şubat 1983, s.7.

Satış yöneticisi günlük, haftalık veya aylık satış tahminleri yapar, bu sırada ne kadar maliyet oluşacağını belirler, satış hedeflerini belirler ve daha sonra satış hedeflerine ulaşmak için gereken satış stratejileri ve programları geliştirir. Satış yöneticisinin bu faaliyetlerini gerçekleştirmesi için franchisor gerekli eğitimleri vermiştir. Satış yöneticisi işletmeyle ilgil diğer bilgileri işletmedeki sorumlu kişiden (müdür veya franchisee alan kişi) alarak satış faaliyetlerini planlar ve bunları bütçeleterek yazıya döker.

#### **f. Satış Elemanları İçin Satış Kotalarının Tespit Edilmesi**

Satış kotalarının saptanması kararları satış bölgelerinin belirlenmesi kararlarıyla birlikte alınır. Satış tahminleri, satış bütçeleri ve satış kotaları birbiriyle sıkı ilişkiler içindedir. Satış kotalarına ulaşabilmek için önce belirli çevre ve pazarlama koşulları altında belirli bir süre için satışlar tahmin edilir. Sonra bu tahminlerin gerçekleşmesi için gerekli harcamalar ve bunların sonucu oluşacak hasılat ve karları içeren tahmini satış bütçeleri oluşturulur. Son olarak her bir satış bölgesinden ne kadar satış hacmi ve kar katkısı sağlanacağı saptanmalıdır. Bunu yapabilmek için yöneticilere, her bir pazarlama ünitesine (satış bölgesine veya satış elemanına) belirli sayısal hedefler vermelidirler. Verilen bu sayısal hedefler satış kotalarını oluşturmaktadır.

Kotalar satış yöneticisi tarafından saptanabileceği gibi, satış elemanlarına da danışılarak saptanabilir. Yine kotalar, üretici firma tarafından veya bunların bölge temsilcileri tarafından saptanabilir<sup>170</sup>.

Franchising işletmelerinde genellikle kotalar ana firmanın (franchisorun franchiseeye) satışlarla ilgil olarak belirlediği rakamlar şeklindedir. Tekstil türü mallar satan franchise işletmelerinde ise yıllık alım miktarı ile ilgili rakamlardan oluşur. Franchisee anlaşmayı yaparken bu kotaları imza atar.

---

<sup>170</sup> OLUÇ ve Diğerleri, s.99-102.

### g. Satış Elemanlarının Ücretlendirilmesi

Ücretlendirme, iyi satış elemanlarının devşirilebilmesi, satış gücüne alınması, güdülenmesi ve uzun süre firmada kalmasını sağlamada önemli bir araçtır. Ücretlendirme planları temelde üç işleve sahiptir; birincisi bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmelerine belirli bir yaşam standardının sağlanmasına yardımcı olur. İkincisi, başarılı bir satış elemanının ödüllendirilmesine yardımcı olabilir, üçüncüsü, bireysel ve örgütsel amaçlar arasında bir uyumun sağlanmasında bir araç olarak kullanılabilir<sup>171</sup>.

İşletmeler karlılıklarını doğrudan etkileyen satış elemanlarının ücretlendirme politikalarını iyi oluşturmalıdır. Ücret işletme açısından bir maliyet unsuru olmasına rağmen, satış elemanı için çalışma amacı ve bir teşvik unsurudur. Ücret dışında çeşitli teşvik unsurları bulunmasına rağmen bunlar arasında ücret ven önemlisidir<sup>172</sup>.

İyi bir ücretlendirme planında şu özellikler olmalıdır<sup>173</sup>:

**Satış elemanını güdülemelidir:** Satış elemanının en yüksek çabayı göstermesine yardımcı olmalıdır. Ayrıca psikolojik ve sosyolojik gereksinimleride karşılamalıdır.

**Esnek ve kararlı olmalıdır:** Ücretlendirme satış faaliyetlerine, farklı zamanlara, ortamlara göre düzenlenmeli ve satış elemanına belirli bir gelir sağlamalıdır.

**Ücretlendirme adilane ve tarafsız olmalıdır:** Ücretlendirme firma içindeki diğer personel ile denk olmalıdır. Ayrıca sektördeki diğer firmalarla rekabet edebilecek türde olmalıdır.

**Hedefleri gerçekleştirmelidir:** Satış gücü çabaları, hem firma, hem de pazarlama hedeflerini sağlamalıdır.

<sup>171</sup> TAŞKIN, s.112.

<sup>172</sup> TAŞKIN, s.113.

<sup>173</sup> GÜRDAL, Satış Gücü, s.51-52.

**Satış gücü ve yönetimce anlaşılabilir ve kabul edilebilir almalıdır:**

Ödeme planları karmaşık olmamalı; fakat çok da basitleştirilmemelidir.

**Etkin olarak yürütülebilmelidir:** Uygulamada hatalar ortaya çıkınca hemen giderilebilecek şekilde esnek olmalıdır.

Ücretlendirme yöntemleri, gereksinimleri karşılayacak ve etkinliği artıracak türde oluşturulmalı v esürekli gözden geçirilerek güncelleştirilmelidir. Ücretlendirme yöntemleri<sup>174</sup>:

- yalnızca maaş,
- yalnızca prim,
- karma olarak gruplandırılmaktadır.

Maaş, düzenli aralıklarla yapılan ödemelerdir. Bu ödeme satış elemanının deneyimine, özelliklerine, bireysel performansına, yeterliliğine göre yapılmaktadır.

Pirim, satış elemanlarına satış hacmi yüzdesi ya da katkı payı gibi kazandırıcılık ölçütlerine göre yapılan ödemelerdir. Performansa göre ödemenin yapılmasıdır.

Karma sistem ise birden fazla yöntemin birlikte kullanılmasıdır. Örneğin, maaş + prim, maaş + prim + ikramiye, maaş + ikramiye gibi kullanılabilir.

Ücretlendirme planında temel olan, değişmez ücretim (maaşın) yanında, değişir ücret unsurları olan ve satış elemanlarına ödenen komisyon, prim, yapılan masrafların ödenmesi (ulaşım, beslenme, otel, posta, telefon vb.) ve diğer sosyal yardımlarıda kapsamıdır.

Satış elemanlarının ücretlerinde değişken unsurların bulunmasının nedeni, satış elemanlarını güdülemektir. Bir değişken ödeme planı, işletmenin satış bölgesinde, satış elemanının rekabetçi olmasına ve belirli satış koşullarında, örneğin ikna etminin fazla olduğu uve yaratıcı satışın gerekli olduğu durumlarda zorunludur.

---

<sup>174</sup> GÜRDAL, Satış Gücü, s.54.

Satış elemanlarının ücretlendirilmesinde genel ve belirgin amaçlara ulaşılabilir. Bu amaçlar<sup>175</sup>:

- Örgüt açısından iyi eleman bulma amacı,
- Satış elemanlarının gayret etmesini sağlama amacı,
- Ücret politikası ile masrafları kontrol etme amacı,
- Satış dışında satışla dolaylı ilgili konular hakkında bilgi toplama amacı.

Bu amaçların hepsini belirli bir ücret politikasında görmek mümkün değildir. Ancak, iyi saptanmış amaçlar doğrultusunda geliştirilmiş ödüllendirme planları satış ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı da bulanabilir.

Franchising işletmelerinde ücretlendirme ayrı bir öneme sahiptir. Burger King, işletmelerinde saat ücretine dayalı maaş verirken; Migros, Raksotek gibi işletmeler aylık sabit bir maaş ödemektedirler.

Görüldüğü gibi sistemde ücretlendirme işletmeden işletmeye değişmektedir. Bunun için bir işletmenin çalışanları işi öğrendikten sonra daha fazla ücret veren bir başka işletmeye geçebilmekte bu da eğitilmiş satış elemanı eksikliğini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca yapılan masraflar ve satış elemanının rakip işletmeye götüreceği müşteriler de zararın boyutlarını arttırmaktadır. Bunun için işletmeler sağlam bir ücretlendirme politikası oluşturmalarıdır.

#### **h. Satış Elemanlarının Güdülenmesi ( Motive Edilmesi )**

Satış yöneticilerinin işletmenin karlılığını doğrudan etkileyen satış elemanlarının tüm yeteneklerinden ve enerjilerinden yararlanabilmek için onları güdülemeleri gerekir. Güdüleme; işe bağlayıcı unsurlardan olup, çalışan bütün insanlar için geçerlidir.

Güdüleme "içten gelen itici kuvvetle belirli bir hedefe doğru yönelen amaçlı davranışlardır"<sup>176</sup>. Endüstri ve örgüt psikologları yönünden ise "belirli bir görevdeki eylemi başlatmak, söz konusu görevdeki gösterilecek çaba düzeyini

<sup>175</sup> Tansu BARKER, "Satışçıların Ücretleri", Pazarlama Dergisi, S.1, (Eylül 1978), s.17-18.

<sup>176</sup> GÜRDAL, Satış Gücü, s.63.



sarfetmek, belirli bir süre içersined harcanan çabayı devamlı olarak sağlamak olarak tanımlanmaktadır.

Satış gücünün güdülenmesi ise, satış elemanının çabasını, enerjisini ortaya çıkarıp, tüm çabasını satışa yöneltmesi, satış görevini etkinlikle yerine getirmesinin sağlanmasıdır. Satış görevi ise, yeni olası müşterilerin bulunması, ziyaret edilmesi, demoların yapılması, raporların hazırlanması vb.dir. Kısaca satış faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi için satış elemanının satış yöneticisi tarafından güdülenmesi gerekir.

Satış gücünün güdülenme nedenleri şöyle sırlanabilir<sup>177</sup>:

- Satış elemanları, işin gereği farklı ortamlarda farklı yapıdaki müşterilerle karşı karşıya gelmektedir. Bu da satış elemanının yıpranmasına ve çalışma azminin azalmasına neden olmaktadır.
- Satış elemanının firmayı temsil etmesi, onun sürekli güven verici ve güler yüzlü olmasını gerektirmektedir. Ancak kimi zaman müşterinin olumsuz davranışları satış elemanının moralini bozabilir, gerilime itebilir.
- Satış elemanının sürekli seyahat emtesi yakın çevresinden uzak kalmasına neden olmaktadır. Satış elemanı hem aile ortamından, hem de örgütten ayrı olduğundan kendini dışlanmış hissedebilir.
- Satış elemanı genelde yalnız savaşıdır. Satış sorumlusuyla sık biraraya gelemez. Bu da satış elemanında grubun dışında kaldığı, bireysel başarılarının göz önüne alınmadığına inanmasına neden olabilir.
- Satış elemanının güdülenmesi, satış elemanının performansının yanında gayretini, şevkini ve yaptığı işin kalitesini de etkilemektedir.

Örgütün yapısı ve politikaları satış elemanının verimliliğini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer alır. Satış örgütünde yer alan ve güdülenen satış elemanının örgüte bağımlılığı artar ve amaçlara ulaşmak için çalışır.

---

<sup>177</sup> GÜRDAL, Satış Gücü, s.64.

Örgütle ilgili değişkenler arasında denetimsel değişkenler, liderlik, örgüt iklimi, ücretlendirme ve özendirici politikalar yer alabilir<sup>178</sup>.

Örgüt iklimi; örgütlere kişilik kazandıran, bireylerce farklı biçimlerde algılanan, bireylerin davranışlarını etkileyen ve işletme içi verimlilik düzeyini yükseltici özellikler dizisi olarak tanımlanabilir. Kısaca bireyin kendini o örgütün bir üyesi olarak kabul etmesi vereceği çıktı düzeyini ve performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir.

Denetimsel Değişkenler: Satış elemanının denetlenmesi için ast, üst ilişkilerinin oluşturulması, liderlik, kontrol alanı vb. unsurlar güdülenmeyi etkileyen unsurlardır.

Liderlik; Lider, iyi performans gösteren, amaçlara ulaşan, yanındaki satış elemanlarına yol gösteren, yetişmesi ve gelişmesinde katkısı olan ve bireysel tatminini artıran biridir. Liderlik, grup üyelerince onaylanmayla gerçekleşir.

Sıkı ancak güdüleyici bir denetim, satış elemanının daha çabuk ve hızlı öğrenmesini sağlamakta, bu da performansı arttırmaktadır.

Satış elemanlarının izlenmesi ve gözlenmesiyle satış elemanı yönlendirilerek yüksek performansa yönlendirilebilir.

Ücretlendirme özendirme politikasında yüksek ücretlendirme ile yüksek verimlilik elde edilmektedir.

Güdülenmeyi etkileyen bireysel özellikler iş doyumu, demorafik özellikler, iş deneyimi v epsikolojik değişkenlerden oluşmaktadır<sup>179</sup>.

İş tatmini: bireyin işe karşı duyguları, düşünceleri, eylemleri ve davranışlarıdır. Kısaca işin yapılmasından duyulan memnuniyet "haz" derecesidir. Yüksek düzeyde duyulan iş tatmini satış gücü devrini azaltır, yetenekli satış elemanlarını firmayı çeker ve uzun süre firmada çalışmasına olanak sağlar.

---

<sup>178</sup> GÜRDAL, Satış Gücü, s.66.

<sup>179</sup> GÜRDAL, Satış Gücü, s.67.

Demografik özellikler: Satış elemanının yaşı, cinsiyeti, aile yapısı, eğitim durumu, doğum yeri oturduğu semt beklentisini etkilemektedir.

Deneyim: Satış elemanının deneyim kazandıkça satış becerilerini de değiştirme fırsatı yakalayacağından yüksek performans göstereceğine inanılır.

Psikolojik özellikler: Bireyin psikolojik yapısı, kişiliği öğrenmesi, algılaması, öz saygı eğilimleri, zeka düzeyi, yetenekleri, güdülenmeyi ve iş tatminini etkileyen diğer bir unsurdur.

**Satış elemanlarının güdülenmesinde kullanılan özendiriciler:** Günümüz işletmeleri satış elemanlarını güdüleyebilmek amacıyla çeşitli finansal ve finansal olmayan özendiriciler kullanmaktadırlar. Ancak kullanılacak özendiricilerin satış elemanları tarafından anlaşılabilir, elde edilebilir olması, değerli olarak algılanmasına yönelik düzenlenmesi gerekmektedir.

Güdüleme aracı olarak kotalar, yarışmalar, amaçlara göre yönetim, iş zenginleştirme, yeniden iş tasarımı, etkin denetleme, terfi olanakları vb. kullanılmaktadır<sup>180</sup>. Bunların arasında en yoğun olarak kotalar, yarışmalar ve terfi, tanınma olanakları, başarılı olma duygusunun sağlanması kullanılmaktadır.

Kota, belirli bir dönemde satış elemanına verilen performans hedefidir. Kotaların belirlenmesindeki amaçlar satış elemanlarının güdülenmesi, satış çabalarının yönlendirilmesi ve değerlendirmeler için standartların oluşturulmasıdır.

Yarışma, kısa dönemli amaçlara yönelik v ekotaların tamamlayıcısı olarak kullanılır. Amaç performans arttırarak deneyim ve bilgi kazanılmasını sağlamaktır.

Terfi, firma olanaklarına göre iyi bir özendiricidir. Terfinin güdülemeyi olumlu etkileyebilmesi için kıdem, ücretlendirme sistemi, kotalar, yarışmalardaki başarı düzeyleri göz önüne alınmaktadır.

---

<sup>180</sup> TAŞKIN,S115.

Satış elemanının gösterdiği başarının firma içi ve dışında bilinmesi “tanınma” olarak adlandırılmaktadır. Özellikle gelişmiş şirketlerde kullanılan tanıma, belirli bir düzeyin çok üstünde başarı gösteren satış elemanlarının firmaca ödüllendirilmesi, kişinin kendini önemli görmesine ve öz saygısının artmasına neden olmaktadır. Örneğin; Pizza Hut işletmelerinde her ay “ayın elemanı” seçilmekte ve resimleri işletmenin çeşitli yerlerinde asılmaktadır.

Franchising işletmelerinde güdüleme programının başarılı olmasını isteyen satış yöneticileri, gerek finansal, gerekse finansal olmayan unsurları birlikte kullanarak işletme hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Günlük olarak bir kota belirleme ve bu kotayı ilk doldurana ödüllendirme veya günlük satış yarışmaları ile çalışanların dikkatini çekme gibi faaliyetler düzenlenir. Burada ödül genellikle çok küçüktür. Örneğin yarışmayı kazanan bir adet sinema bileti veya bir bardak dondurma verilmesi gibi.

### **1. Satış Elemanlarının Gözetilmesi, Kontrol Edilmesi ve Değerlendirilmesi**

Gözetim, satış yöneticisinin satış başarısını sağlaması için satış gücünü izlemesi ve amaçlara yöneltmesidir. Satış elemanı ve satış yöneticisi arasında iyi ilişkiler kurulması başarıyı artırır.

Gözetime çok benzeyen bir kavramda satış elemanlarının kontrolüdür. Gözetim bir anlamda kontrol kavramını da kapsar. Kontrol, yöneticinin, üst yönetimin kendisinden beklediği işleri ve kararlaştırılmış hedefleri gerçekleştirmek üzere elemanları için ve onlarla birlikte yapması gereken işlere hakim olmasını sağlayan bir sistemdir<sup>181</sup>.

Satış yönetiminde gözetim, satış yöneticisi ile satış elemanları arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Gözetimden amaç, satış elemanlarının başarı düzeyini yükseltmek veya en yüksek satış miktarına en düşük satış maliyetiyle

---

<sup>181</sup> TAŞKIN, s.136.

ulaşmaktır. Gözetim kavramı, kontrol kavramına benzemekle birlikte, birincisi satış başarısının niteliksel yönüne, diğeri niceliksel yönüne ağırlık verir<sup>182</sup>.

İşletmede iyi düzenlenmiş bir satış değerlendirme sisteminin kurulması, satış elemanlarının ücretlendirilmesinin tutarlı ve dengeli olmasını sağlar. Satış elemanlarının değerlendirilmesi diğere personele göre daha zordur. Çünkü işletmenin satış gücünün kendine özgü nitelikleri vardı<sup>183</sup>.

Satış elemanlarını değerlendirmede, satış elemanlarının verdiği raporlar, kullandığı kaynaklar, yaptığı eleştiriler ve yeni önerileri gözönüne alınır. Değerlendirme sadece satış sonuçlarına göre olmamalı, aynı zamanda satış elemanının bilgisi, kişiliği ve davranışları da değerlemeye konu teşkil etmelidir. Ayrıca saptanan ölçütler satış elemanlarında duyurulmalı ve satış elemanları çabalarının nasıl değerlendirildiğini bilmelidirler. Bu tür bir açıklık politikası satış elemanlarının kafalarında soru işaretlerinin silinmesine ve kendilerini işlerine vermelerine yol açacaktır.

---

<sup>182</sup> TAŞKIN, s.97.

<sup>183</sup> CEMALCILAR, s.394-395.

## McDONALD'S ŞİRKETİNDE SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ

### 1. ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışmanın amacı; günümüzde işletmelerde satış gücü yönetimine verilen önemin ortaya çıkarılmasıdır. Satış gücü yöneticisi işletmelerde satış departmanından sorumlu olarak pazarlamadan sorumlu müdüre bağlı olarak çalışmaktadır. Müşteri yönlü işletmeler olan franchising işletmelerinde satış gücüne verilen önem sayesinde pazardaki diğer işletmeler karşısında başarılı olmaktadır. Ülkemizde 1980 den sonra franchising sistemiyle çalışan işletme patlaması yaşanmış ve franchising sistemiyle çalışan birçok şirket Türkiye de faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu arada birçok türk şirketide bu sistemi benimsemiş ve gerek yurt içinde gerekse yurt dışında bu sistemle birçok şubesini faaliyete geçirmiştir.

Gümrük birliğininde kabul edilmesiyle ülkemizde faaliyet gösteren yabancı kökenli şirketlerle franchising sistemini benimsemiş yerli şirketler karşısında küçük ve orta ölçekli yerli işletmeler yoğun bir rekabette karşılaşacaklardır. Bu gelişme sonucunda birçok yerli işletmenin pazardaki varlığı sona ermek zorunda kalabilecektir. Bunun için bu işletmeler pazarlama kavramlarını ve buna bağlı olarak pazara bakışlarını yeniden gözden geçirmeli ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran politikalar benimsemelidirler.

Çalışmada izlenen yöntem gözlem yöntemidir. Araştırmada ilk olarak franchising konusu araştırılmış, bu konuda çeşitli kaynaklar taranmış ve bu sistemle çalışan çeşitli işletmeler araştırılmıştır. Daha sonraki aşamada Türkiye'de ve dünyada franchising sisteminin en iyi örneklerinden olan McDONALD'S şirketinde 10 ay süreyle çalışılmıştır. Bu sürede çeşitli

restaurantlarda ekip üyeliğinden başlayarak sorumluluklar alınmış ve restaurantlardaki eğitimlere katılmıştır. Bu sırada eğitimde kullanılan çeşitli materyalleri ve eğitim yöntemlerini daha yakından gözlemlene fırsatı bulmuş ve bu arada çeşitli hem şirket yönetiminde hem de restaurant yönetimlerinde yer alan şirket çalışanlarıyla yüzyüze görüşmeler yapma yoluyla şirketin çalışma sistemi ve eğitimi konusundaki bilgisini arttırmıştır. Bu çalışma esnasında restaurantlardaki satış gücü yönetimi ve franchising sistemindeki pazarlama ve satış faaliyetleri üzerinde gözlemler yapma imkanı elde edilmiştir.

Bu amaçla McDonald's işletmelerinde konuya uygun olarak yapılan uygulama ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

## 2. McDONALD'S ŞİRKETİ TARİHİ

" Biz hamburger işini herkesten daha fazla ciddiye aldık. " Bu sözler, günümüzde halen bir pazarlama dehası olarak kabul edilen McDonald's ın kurucusu Ray KROC'a aittir. Ray KROC milk shake makineleri satıcısıydı. 1954 yılında 52 yaşında iken makine sattığı Dick ve Mac Donald kardeşlerin Californiya eyaleti San Bernardino'daki restaurantlarını ziyareti sırasında çok etkilendi. İki sarı kemer üzerine kurulu restaurantlarında McDonald's kardeşler yoğun bir kalabalığa hamburger satıyorlardı. Bu restaurant aynı anda dört milk shake makinesi kullanan tek restauranttı. Bu restaurantta gördükleri karşısında etkilenen Ray Kroc McDonald's kardeşlerden işletmecilik haklarını satın alarak ilk restaurantı 15 Nisan 1955 yılında Des Plaines, Illinois de açtı.

1961 yılında sistemin tüm hakları McDonald's kardeşlerden satın alındı. 1965 yılında ise hisselerin halka ilk satışı gerçekleştirildi. 1966 yılında hisseler New York borsasında listeye girmiştir.

Amerikan tüketicilerinin % 96'sı yılda en az bir kez McDonald's restaurantlarından birine uğrar. Şirketin yalnızca ABD'de 9300'ün üzerinde restaurantı vardır. ABD fast-food pazarının % 19,5'luk payına sahiptir.

Amerika'da satılan hamburgerlerin % 32'sini, patates kızartmasının % 26'sını McDonald's satar.

† Böylesine büyük bir pazar payını elinde tutan şirket ABD'deki yiyecek üretim sistemini önemli ölçüde etkilemiştir. McDonald's ABD'nin en büyük et ve patates alıcısıdır. Bu tüketim hacmi ve kaliteli mal ilkesiyle, et ve patates üretiminde köklü değişikliklere yol açmıştır.

McDonald's şirketinin satın alma gücü yüzünden, kendi sistemi içine kattığı yeni bir ürün, bir yandan Amerikalıların yiyecek alışkanlıklarını değiştirirken, öte yandan yeni malın üreticilerinde kısa zamanda servete kavuşturur. Örneğin McDonald's lokantaları sabah kahvaltısı servisinde EggMcMuffin çöreklerini vermeye başladıktan sonra, bu çöreklerin pazar payı fırıncılık endüstrisinin tüm pazar payı kadar büyümüştür.

1959 yılında 100.restauranta ulaşan McDonald's, ilk uluslararası restaurantını 1967 yılında Kanada'da Richmond'da açmıştır. 1974 yılında İngiltere'de açılan ilk restaurant 3000. McDonald's restaurantıydı. McDonald's restaurantlar zinciri şu anda 95 ülkede 20000'in üzerinde restaurantda günde 30 milyon kişiye hizmet vermektedir. Her üç saatte bir restaurant açan McDonald's şirketinin cirosu 40 milyar dolardır. Tüm dünyadaki McDonald's restaurantlarının % 75'i buldukları ülkenin işadamları tarafından işletilmektedir.

McDonald's Corporation self servis restaurantların uluslararası sisteminin gelişmesine yardım eder, lisans verir, yer kiralar ve hizmet verir. Uygun yerleşimlerdeki bu restaurantlar özel olarak dizayn edilir ve mükemmel bir şekilde inşa edilir. İnsanlara standart, yüksek kaliteli bir menü makul fiyatlarla sunulur. Müşterilere, sürekli temiz bir ortamda hızlı ve nazik bir servis sunarak, dostça ve özenli bir ortam oluşturur.



## McDonald's Corporation Company ( McDonald's İşletme Şirketi )

\* Merkez Ofis

\* Bölgesel / Uluslararası Ofisler

\* Restaurant Operasyonlarında ( lisansiyeye ve McOpCo Restaurantları ) oluşur.

**Merkez Ofis:** McDonald's Merkez Ofisi, Oak Brook, Illinois'de bulunmaktadır. Merkez Ofis çalışanları, şirketin stratejik yönetiminden sorumludur. Amaçlara ulaşmak için planlar oluşturur ve politikalar, prosedürler ve de programlar tasarlarlar.

İdari yöneticiler, McDonald's Corporation iş standartları ile tutarlı planlar geliştirir ve yürütürler. Yöneticiler aşağıdaki konularda bilgili uzmanlar ve teknisyenler tarafından desteklenirler.

### Merkez Ofis Departmanları

- Muhasebe
- Reklam
- Mimari, İnşaat
- Haberleşme
- Şirket Vergileri
- İç Mimari / Dekor
- Çevresel İşler
- Ekipman Mühendisliği
- Donanımlar, Sistemler
- Finans
- Yiyecek Bilim, Teknoloji
- Hükümet İlişkileri
- Hamburger Üniversitesi
- Ferdiet
- Bilgi Hizmetleri
- Sigorta, Emniyet
- İşçilik İlişkiler
- Hukuk
- Lisans, Franchise
- Pazarlama
- Eğitim Gelişimi
- Beslenme
- Şikayet Takip
- Operasyon
- Personel
- Ürün Geliştirme
- Satın Alma
- Emlak
- (NOAB) National Advisory Operators Board

**Bölgesel Ofisler:** Merkez Ofise ek olarak McDonald's Corporation bünyesinde birçok bölgesel / uluslararası ofis vardır. Bölgesel ofisler ve bunlara bağlı olan şirketler restaurantların gereksinimlerini daha iyi karşılamak üzere oluşturulmuşlardır. ( Bazı durumlarda, acil yardım sağlamak için merkez ofis çok uzak kalır. ) Bundan dolayı, bu ofisler planların yapıldığı şirket ile planların uygulandığı restaurantlar arasındaki ilişkiyi sağlar.

Her bölgesel / uluslararası ofis bir bölgesel ülke müdürü tarafından yönetilir. Bu kişilerin, deneyimli orta kademe yönetim destekleri vardır. Bu takımlar hizmet anlayışındaki, rekabet ruhundaki kişilerden oluşur. Organizasyonları merkez ofisinkine benzer. Her restaurant ve her piyasadaki deneyimli ve uzman kişiler bu takımları oluşturur. Her lisansiyeye ve müdürün başarılı olabilmesi için her restaurant ile bölgesel / uluslararası ofis arasındaki yakın ilişkinin kurulması çok önemlidir.

**Restaurant Operasyonları:** Lisansiyeye ya da McOpCo ( McDonald's Operating Company ) tarafından işletilmesine bağlı olmaksızın restaurant operasyonu McDonald's Corporation'ın en önemli parçasıdır.

McDonald's Corporation tarafından elde edilen başarı, merkezi ve bölgesel ofisler desteğindeki işletmeci ve müdürlerin üretim ve satış zorunluklarına hakim olması ile kanıtlanır.

### 3.McDONALD'S ŞİRKETİ TÜRKİYE TARİHİ

McDonald's şirketi uluslararası pazarlara açılma politikası içinde Türkiye'deki ilk restaurantını 24 Ekim 1986 tarihinde, İstanbul Taksim de açmıştır. Şu anda Türkiye'de faaliyette olan restaurant sayısı 53 dir. 1996 yılı sonuna kadar toplam restaurant sayısı 60 olacaktır. Türkiye'de 2000 yılındaki hedeflenen rakam ise 150 restauranttır. Türkiye'de faaliyette olan

restaurantların 30 tanesi lisansör, 23 tanesi ise Mc Op Co 'ya bağlı işletmedir. Tüm dünyadaki McDonald's restaurantların % 75 'i lisansörler tarafından, geri kalan % 25'lik kısmı ise; McOpCo'ya bağlı bölgesel ofisler tarafından işletilmektedir.

Türkiye'de bulunan işletmelerde çalışanların tümü Türk'tür. Mc Donald's restaurantların her birinde ortalama 50 kişi çalışır ve bu çalışanların çoğu üniversite öğrencisidir.

Restaurantlarda kullanılan hammaddenin %90'ı yine Türkiye'den sağlanmaktadır. Bu alanda 100'e yakın Türk üreticisi ile çalışılmaktadır. Ayrıca, Hollanda ,Norveç, İngiltere,Fransa,Yunanistan ve İsviçre'deki McDonald's restaurantlarına Türkiye'den bardak, patates ve turşu ihracatı yapılmaktadır.

#### 4.McDONALD'S ŞİRKETİNDE PAZARLAMA KAVRAMI

Mc Donald's pazarlama kavramı müşteri yönlüdür ve bugünkü başarısı da buna dayalıdır. Bu kavram şu dört ilkeye dayanır: Kalite,servis,temizlik ve değer.

İster New York'ta, ister İstanbul'da, ister Tokyo'da olsun, McDonald's restaurantlarında bu dört ilke aynı şekilde işler.

**Kalite:** McDonald's da, hammadde temininden tüketiciye servisin yapıldığı ana kadar süregelen devamlı bir kalite takibi söz konusudur. Titizlikle seçilen hammaddeler en uygun şartlarda nakledilir ve saklanır.Yüksek teknolojiyle üretilen McDonald's ürünleri ,tüketiciye ulaşıncaya kadar bir çok kalite kontrol testinden geçirilir. Örneğin, McDonald's hamburgerlerinde kullanılan köfte tam 45 ayrı kalite kontrolünden geçer. Bunun yanısıra, McDonald's sandviçleri 10 dk, elmalı ve vişneli tatlılar 90 dk, kahve 30 dk,

patates kızartması ise 7 dk. içinde tüketilmekdikleri taktirde satışa sunulmazlar.

**Servis:** Hızlı, güler yüzlü ve güvenilir hizmet, McDonald's'ı diğer çabuk - servis restaurantlarından ayıran özelliklerdir. McDonald's çalışanları müşteriye hizmet konusunda da yoğun eğitimlerden geçerler. McDonald's'ın Chicago'daki Hamburger Üniversitesinde her yıl iki hafta süreli kurslarla McDonald's restaurantlarının yöneticileri eğitim görürler.

**Temizlik :** McDonald's restaurantlarının temizliği, mutfaktan lobiye ve restaurantın dışına kadar uzanır. McDonald's temizlik konusunda eşsiz bir sisteme sahiptir. Gün bittikten ve dükkan kapatıldıktan sonra o gün kullanılan bütün makineler teker teker sökölüp temizlenerek yeniden kullanıma hazır hale getirilirler ve bu işlem her gün tekrarlanır.

**Değer :** McDonald's restaurantlarında amaç, temiz ve hijyenik bir ortamda üretilen kaliteli ürünlerin hızlı ve güler yüzlü bir servisle, mümkün olan en makul fiyatlarla müşterilere sunulmasıdır. McDonald's da, harcanan paranın tam karşılığının verilmesine çalışarak %100 müşteri memnuniyetine ulaşmak hedeflenmiştir.



### **McDonald's Franchising Sistemi**

\* McDonald's kendi geliştirdiği restaurantların işletmeciliğiyle ilgili lisans verir. Verdiği lisans işletmecinin McDonald's adı ve markası altında ticari faaliyette bulunmasına hak tanır.

\* McDonald's işletmeciliği sadece şahsın kendisine verir. Bu kişi başkalarıyla parasal ya da başka şekilde ortaklık içinde olamaz. Şirketlere işletmecilik verilemez.

\* İşletmeci, tüm zamanını ve gücünü restaurantın işletilmesine ve idaresine ayırması gerektiğinden başka işler sorumluluğunda ya da yönetiminde olamaz.

\* İşletmeciler her zaman işinin başında olan işletmecilerdir. Uzaktan idare edenler değildirler.

McDonald's genişleme stratejilerine uygun olarak, Türkiye genelinde nerelerde restaurant açılacağını bir öncelik sırasına koyar ve uygun bir emlak bulunabildiği takdirde emlakı kiralar veya satın alır. Tadilat projelerini hazırlayıp restaurantın inşaat işleri, dekorasyon ve ekipmanının tespitini McDonald's yapar. Bu işleri paralel işletmeci olmak isteyen aday adaylarından, McDonald's normlarına en uygun şahsı seçer ve bu şahsı 8-12 ay süren ve A'dan Z'ye McDonald's işinin öğrettiği bir eğitime tabi tutar. İşletmeci restaurantının başına geçerken mutfak ekipmanı, oturma grupları, dekor ve iç-dış reklam panoları gibi eşyaların yatırımını yapar. Bu yatırım restaurantın büyüklüğüne göre değişmektedir. Ayrıca işletmeci adayı; lisans anlaşmasının imzalanması esnasında McDonald's a başlangıç ücreti ve lisans süresi sonunda iade edilen depozit öder. Restaurant faaliyete geçtikten sonra işletmeci lisans süresi olan 20 yıl boyunca o restaurant için sabit ancak restauranttan restoranta değişen net satışları üzerinden belli bir yüzde pekiştirme ve isim hakkı ücreti ödemektedir.

McDonald's'ta bu işletmecilerde aranan özellikler şunlardır :

- Girişimci bir ruh ve başarıya tutkusu.
- Özellikle insan yönetimi ve finansal yönetimde geniş tecrübe.
- Tüm zaman ve gücünü restaurant yönetimi için harcama isteği ve imkanı.
- Katılıma bağlı olarak 8 ay veya daha uzun sürebilen eğitim programlarına katılabilmek.
- Hareketlilik.

- McDonlad's işletmeciliğinin gerektirdiği yatırımları yapabilecek finansal imkanlara şahsen sahip olmak.

- 35-45 yaşları arasında olmak.

*radar*

**McDonald's Franchising Sistemi Eğitimi:** McDonald's işletmecilerinin başarılarının bir nedenide lisans almadan önce katıldıkları, en ince detayına kadar McDonald's işini öğrendikleri eğitim programıdır. Bu program katılım ve performansa bağlı olarak 8-12 ay sürmektedir. Fulltime olan bu program genellikle restaurantlarda geçmekte, ayrıca merkez ofiste verilen kurslarla takviye edilmekte ve değişik birçok safhadan oluşmaktadır. Herhangi bir restaurantta gerçekleşen 5 günlük işbaşında deneme çalışmasında başarılı olanlar programa devam ederler. İlk iki ay temel operasyon öğrenilir ve bunu takip eden sürede ise değişik müdür sorumluluk ve görevlerinin gösterilmesi gelir. Eğitim programının son iki haftasında işletmeci aday, Chicago Genel Merkezindeki Hamburger Üniversitesinde " İleri Operasyon Kursu " na katılır. Ayrıca bu program süresince işletmeci aday bazı seminer ve konferanslara katılır ve McDonald's yetkilileriyle temaslarında A'dan Z'ye McDonald's işiyle bilgilendirilir. Ancak bu eğitim Programını başarıyla tamamlayan kişiler, McDonald's lisans imkanına kavuşabilirler.

## 5. McDONALD'S İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA KARMASI

*e* McDonlad's işletmelerinde müşteri memnuniyeti öncelikli amaçlar arasındadır. Bunun için, McDonald's'ta KST ve D kuralı vardır. Bu kurallarla amaçlanan toplam müşteri tahminini yaratmaktır.

McDonald's pazarlama karması dört unsurdan oluşur. Bunlar; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadır.

## A.ÜRÜN

McDonald's uluslararası pazarlara açıldığı zaman, McDonald's menüsünü yerel halka uydurmak yerine, halkın yemek alışkanlığını değiştirmeye çalışır. Halkın yemek alışkanlığını değiştirmeye yönelik bu çalışmalar olumlu ve başarılı sonuçlar vermiştir. McDonald's girdiği her yeni ülkede standart ürünlerini satmıştır.

McDonald's; yabancı ülkelerde girdiği ülkelerdeki üreticilerle çalışmayı tercih etmiştir. Bunun için hammadde üretiminin kalitesini yükseltme yoluna gitmiştir. Amerika'daki yiyecek satıcılarıyla anlaşarak, Türkiye'deki üreticilere McDonald's standartlarını nasıl sağlayacakları konusunda bilgi vermelerini sağlamıştır. McDonald's yiyecek uzmanları, yerel basın üreticileriyle birlikte çalışarak Amerikadakilerle benzer nitelikte mal üretmeyi öğrettiler. Örneğin; Russet patateslerinin Türkiyede de yetiştirilip McDonald's standartlarında paketlenmesini sağlamıştır.

McDonald's restaurantları:

- Yalnızca McDonald's Corporation veya yakın ilişkide olduğu şirketleri tarafından onaylanmış olan kalifiye üreticilerden, yalnızca kaliteli ürünleri kullanmak,

- Yalnızca McDonald's Corporation'a ait bu ürünleri satmak

-McDonald's Corporation tarafından oluşturulmuş tüm spesifikasyonlara uygun olarak basılı olan kap ve kağıtlarda tüm yiyecek ve içecekleri satmak zorundadırlar.

McDonald's Restaurantları:

- Sigara ,sakız,şeker veya diğer benzer ürünler için satış,

- McDonald's Corporation tarafından müşterinin rahatlığı için ücretsiz olarak verilebilecek her hangi bir ürünün reklamı menüboardda listeleme veya satış,

- McDonald's Corporation yada yakın ilişkide olduğu şirketleri tarafından onaylanmış olanlar dışında kuponla, satışla, ücretsiz yiyecek ile hediye veya ödülle reklam ve promosyon yapmazlar.

McDonald's restaurantları tarafından satılan tüm yiyecek ürünleri; McDonald's Corporation tarafından oluşturulmuş kesin politikalara uygulamalara ve prosedürlere uygun olarak hazırlanmalı ve sunulmalıdır.

McDonald's restaurantları tarafından kullanılan yiyecek ürünleri ve promosyon boyutları McDonald's Corporation'ın oluşturduğu spesifikasyonlara uygundur.

McDonald's restaurantlarında 4 tür ürün bulunur. Bunlar patates, yiyecekler, içecekler ve tatlılardır. Bütün bu dünyadaki standar McDonald's ürünlerinin yanında Türkiye için ayran ürettirerek Türkiyede menülerinde ayran da vermeye başlamıştır.

McDonald's ürünleri menü olarak satıldığı gibi tek tek olarakda müşterilere satılmaktadır. Ayrıca menülerde patates ve içeceklerin bir boy büyüklükleri fiyat farkı olarak satılmakta ve böylece malları farklılaştırmaktadır.

McDonald's 'ta düşük kaliteli veya time'ı dolmuş ürünler satılmaz ve iskartaya atılır. Ürünlerde kalitenin ölçüsü ise menüboardlardaki resimlerdir.

## **B.FİYAT**

McDonald's işletmelerinde fiyatlar; Türkiye bölgesel ofisi bilgisi dahilinde belirlenir. Satılan ürünlerin maliyetleri belirli olduğu için fiyatların belirlenmeside kolaydır. Her ay başında maliyetler ve fiyatlar kontrol edilir. Eğer maliyetlerde



artış yüksekse Türkiye merkez ofisi bilgisi dahilinde fiyat ayarlamalarına gidilir. Bazı ürünlerin fiyatları artarken bazıları sabit kalabilir. Yeni belirlenen fiyatlar restaurantlarda ilan edilir.

McDonald's işletmelerinde restaurantın lisansör veya McOpCo'ya bağlı olmasına göre fiyatlar farklı olabilir. Buradaki fiyat farklılıkları sabittir ve Türkiye merkez ofisi bilgisi dahilinde yapılır. Örneğin; McOpCo'ya bağlı bir restaurantta hamburger menüsü 125.000 TL. iken lisansör bir restaurantta 140.000 TL'ye satılabilmektedir.

Restaurantlarda Türkiye merkez ofisi dahilinde bazı ürünlerin fiyatlarında indirim yapabilirler. Burada amaç bu restaurantta bu ürünlerin satışının artırılması veya daha çok müşterinin bu ürünü denemesini sağlamaktır. Bu tür fiyat indirimleride satışları ve dolayısıyla karlılığı arttırdığı için sık başvurulan yöntemlerdendir.

### **C.DAĞITIM**

Dağıtım kanalı kararları iki kısımdadır. Bunlardan birinci kısım dağıtım kanalının seçimidir. McDonald's şirketi franchising sistemiyle çalışmaktadır. Bu sistemde McDonald's şirketi lisans almak isteyenleri belirli şartları yerine getirdikleri takdirde ismini kullanma hakkını verir. Bu sistem doğrudan tüketiciye ulaşmayı sağladığı için iyi bir yöntemdir. McDonald'sta bu tür restaurantlara lisansör denilmektedir. Bu lisansörler bağımsız çalışan iş adamlarıdır. Belirli eğitimleri aldıkları için McDonald's'ın öğrettiği şekilde ve bilgileri dahilinde çalışırlar. Tüm dünyadaki McDonald's restaurantlarının % 75'i lisansörler tarafından işletilir.

McDonald's'ta işletmeciliği McDonald's şirketine ait olan restaurantlarda vardır. Bunlar McOpCo restaurantları olarak adlandırılırlar. McDonald's bu tür restaurantların işletmeciliğini doğrudan kendisine bağlı ve kendisinin maaş

ödediği restaurant müdürleri vasıtasıyla yapar. Uygun bir lisansör bulunca da bu restaurantları devreder. McDonald's şirketi bu şirketin restaurantları ile yeni açılacak restaurantlar için eğitilmiş eleman ihtiyacını karşılar ayrıca karşılaşılabilecek sorunları araştırır veya yeni uygulanacak yöntemleri test eder. Fakat McDonald's şirketi bu restaurantları bir lisansör restaurantı gibi görür ve lisansör restaurantlara davrandığı şekilde davranır.

Dağıtım kararlarının ikincisi ise fiziksel dağıtımdır. McDonald's şirketinde fiziksel dağıtım restaurantların hammadde ihtiyacının nasıl karşılanacağıyla ilgilidir. Türkiye'deki McDonald's restaurantları hammadde teminini Serlog isimli şirket tarafından karşılarlar. Serlog McDonald's restaurantlarının ihtiyacı olan malları üreticilerden alarak kendisine ait depolarda toplar. Bu depolarda toplanan mallar restaurantlardan gelen siparişlere göre haftanın belirli günlerinde Serlog'a ait kamyon veya tırlarla restaurantlara ulaştırılır. McDonald's şirketi bu firmanın kurulmasını desteklemiş ve üreticilerden gelen malların depolarda ve taşıma sırasında nasıl stoklanacağı konusunda yardımcı olmuştur. Serlog şirketi McDonald's şirketinden ayrı bir kuruluştur ve bağımsız kişiler tarafından yalnızca McDonald's restaurantlarına hammadde taşımak amacıyla kurulmuştur.

#### **D.TUTUNDURMA**

McDonald's şirketinde tutundurma kararları en çok üzerinde durulan pazarlama karması elemanıdır. Lisansör adayları temel eğitim sırasında pazarlama ve satış eğitimleri içinde tutundurma çalışmalarıyla ilgili eğitimler alırlar. Bu kararları kendi işletmelerinde nasıl uygulayacaklarını ise pratiklerle pekiştirir.

**a.Reklam:**

Amerika'da McDonald's şirketinin birçok rakibi vardı. Bunun için Amerikadaki reklamlar rakiplerle boy ölçüşecek biçimdedir. Fakat Türkiye'de fazla rakip olmadığı için öncelikle reklamlarda ürünler halka tanıtılmaya çalışıldı. Daha sonraki reklamlarda ise satışa yönelik reklamlara ağırlık verildi.

McDonald's şirketinde reklam faaliyetleri Türkiye merkez ofisi tarafından organize edilir. Reklamla ilgili kararlar merkez ofisinde alınır ve restaurantlara reklamlar bildirilir. Restaurant yöneticileri; bu reklamlardan nasıl yararlanacaklarını Merkezden öğrenir. Örneğin, Mart ayında TV reklamlarında çocuk menüsü reklamı yapılmıştır. Bu dönemde çocuk menüleri indirimli bir fiyattan ( 165.000 TL ) satılacağı duyurulmuştur. Reklamlar TV de başlamadan evvel tüm restaurantlarda oyuncak menü stokları tamamlanmıştır. Reklamlarla beraber restaurantlardaki çocuk menülerine yoğun bir talep olmuş ve stoklar kısa zamanda tükenerek reklam kampanyasındaki çocuk menüleri yok satmıştır.

McDonald's şirketinde yapılacak reklamlar için her restauranttan her ay belirli bir miktar ücret tahsil edilir. Toplanan paralarla çeşitli basın ve yayın kuruluşlarında ulusal bazda reklam harcamaları karşılanır. McDonald's şirketi yıl boyunca çeşitli yollarla reklam yaptırdığı için bu tür kesintiler devamlıdır.

Lisansör işletmeler eğer yerel bazda reklam yapmak isterlerse Türkiye ofisinin bigisi ve onayı dahilinde reklam yapabilirler. Bu tür reklamlar yerel bazda radyo reklamları şeklindedir ve masrafları lisansör tarafından karşılanır. Örneğin Eskişehir'deki birkaç radyo kanalında McDonald's reklam müziğinin belirli aralıklarla çalınması gibi.

Şu anda Türkiye’de McDonald’s şirketinin onuncu yılı kutlama reklamları tüm ulusal TV kanllarında yayınlanmaktadır.

McDonald’s işletmelerinde reklam sorumluluğu restaurantlardaki yöneticilerin eğitim, medyaları kullanma becerileri gibi özellikleri dikkate alınarak lisansör, restaurant müdürü, birinci müdür veya ikinci müdür tarafından yürütülür. Bu sorumlu müdürler yönetim takımıyla konuşarak yerel bazda reklam faaliyetlerini organize ederler.

### **b. Halkla İlişkiler ve Duyurum:**

Halkla İlişkiler ve duyurum çalışmaları ulusal bazda Türkiye Ofisi tarafından yürütülür. Bu iş için konusunda uzman bir kişi görevlendirilir. Bu kişi halkla ilişkiler ve duyurum çalışmaları konusunda restaurant işletmeleri ve basın yayın kuruluşlarıyla işbirliği içinde faaliyet gösterir. Yeni bir restaurant açılacağı zaman restaurant yöneticileriyle açılıştta birebir çalışarak yerel bazda ne tür çalışmalar yapılması gerektiğini belirler ve restaurant işletmelerinde bu konudan sorumlu yöneticiye yardımcı olur.

McDonald’s bir restaurant açılışından evvel yerel yönetime kokteyl verir. Bu kokteyle yerel yöneticiler yanında yerel ve ulusal basın yayın organlarının davet edilmesi ve gelen misafirlerle ilgilenilmesi ve işyerinin tanıtılması faaliyetlerini Türkiye ofisi sorumlusu ile restaurant sorumlusu beraber gerçekleştirir. Ayrıca kimsesizler yurdu gibi kuruluşlarda kalanlarda restaurant açılışından önce restoranta getirilerek hediyeler verilir ve ürünlerden kullanmaları sağlanır. Bu sırada basın yayın organlarında restoranta çağrılır ve bu tür olayların basın-yayın kuruluşlarında yer alması sağlanır.

### **c.Satış Tutundurma:**

Tutundurma çalışmaları yoğun olarak tüm restaurantlarda uygulanır. Özellikle yeni bir restaurant faaliyete geçeceği zaman yeni açılacak restoranta ulaşabileceği düşünülenler çeşitli medyalar yoluyla haberdar edilir ve restoranta gelip ürünlerden denemeleri için çeşitli kuponlar dağıtılır. Örneğin; Eskişehir'deki restaurantın faaliyete geçeceği için yerel bir gazetede McDonald's'ın " bedava küçük patates " kuponunu kesip getiren herkese bedava küçük patates verilmesi, belirli miktarda Eskişehir'de dağıtılan BOG kartları ( misafirimiz olun ) getirenlere kartta yazılan ürünün bedava ikram edilmesi gibi faaliyetler düzenlenir.

Tutundurma çalışmaları Türkiye Ofisinde Pazarlama departmanına bağlı olarak yürütülür. Yerel bazda ise lisansörün veya restaurant müdürünün yeterli gördüğü bir kişi bu tür çalışmalardan sorumlu olur.

### **d. Kişisel Satış:**

McDonald's işletmelerinde kişisel satış çok önemlidir. Çünkü bunlar müşterilerle yüzyüze gelen kişilerdir. McDonald's 'ta kişisel satış elemanlarına kasacı denilir. Kasacılar; bankoda görevlidirler ve gelen müşterileri karşılayarak onlara siparişleri konusunda yardımcı olurlar. Temel görevleri müşterileri karşılamak, siparişleri almak, siparişlerini sunmak, ücreti tahsil etmek ve müşterileri uğurlayarak tekrar gelmesi için davet etmektir. Ayrıca stokların tamamlanması, lobinin ve bankonun temiz olması gibi sorumlulukları da vardır.

Kasacılar müşterilerle birebir ilişki kurarlar. Müşteriler McDonald's hakkındaki izlenimlerini kasacılarla ilişkilerine dayanarak elde ettikleri için çok

dikkatli olmalıdırlar. Satış sırasında müşterilerle konuşarak izlenimlerini öğrenebilirler, ayrıca Önerili Satış ve Satış Arttırma yaparak satışları arttırırlar. Kasacılar son kalite kontrolcüsüdürler. Eğer ürünlerin kalitesi düşükse bunları müşterilere sunmazlar.

Önerili Satış: Müşterinin unuttuğu bir şeyi hatırlatmaktır. Örneğin; papates ve hamburgerin yanında içecek bir şey istermisiniz ? gibi

Satış Arttırma: Boy belirtilmediği zaman büyük boy önermektir. Örneğin; Big Mac menünün patates ve kolasının büyük boy olmasını istermisiniz ?

Kasacıların yanında bir de back-up'lar vardır. Bunlar bankodaki kasacıların çalışmalarını kolaylaştırmakla görevlidirler. Stokları tamamlar temizlik yapar ve siparişlerin hazırlanmasına yardımcı olurlar. Banko da çalışarak ustalaşınca kasaya geçer. Banko bölgesinde servisin hızlı ve etkili olması için herkes bir diğerinin back-up'ıdır.

Servis diğer herşeyden daha fazla etkili olarak, rekabet ortamında McDonald's'ı liderliğe götür. McDonald's da servis demek; toplam müşteri tatmini demektir.

## **6. McDONALD'S İŞLETMELERİNDE SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ**

### **A.McDONALD'S İŞLETMELERİNDE SATIŞ GÜCÜ KAVRAMI**

McDonald's çalışanları kendi içinde iki gruba ayrılırlar. Bunlar part-time çalışanlar ve Full-time çalışanlardır.

McDonald's gibi yüksek işgücü devrine sahip işletmelerde beklenmedik ayrılmalar nedeniyle ortaya boşluklar çıkar. Boşolan işlere uygun yetenek ve tecrübeye sahip yeni kişiler bulmak her zaman kolay değildir. Bu tip boşlukları

doldurmak için part-time çalışan elemanlar birebir dir. İşletmenin ihtiyacı olan fakat tüm zamanlarını işletmeye verme olanağı olmayan kişilerden oluşur. İşletmeyi tanıyan, önceden eğitilmiş bu işgören grubu geçicide olsa hazır işgücü devrinin yarattığı kargaşayı kısmen hafifletir.

McDonald's ta part-time çalışanlar günde en az dört saat ve ihtiyaca göre daha fazla çalışırlar. Çalışma saatlerine bağlı olarak aldıkları toplam saat az olduğu için aylık ücretleri de düşüktür.

Günlük yarım saatlik yemek molasında restaurant'ta part-time çalışanlar ilan edilen McDonald's ürünlerinden yer. Diğer çalışanlardan farkı yoktur. Part-time çalışanlar genellikle öğrencilerden oluşurlar.

Full-time elemanlar ise yönetim takımındakiler ve tek işleri bu olan ekip üyeleridir. Tüm zamanlarını McDonald's için harcarlar. Günde en az 7.30 saat çalışırlar. Toplam çalışma saatleri çok olacağı için aylık ücretleri de çok olacaktır. Günlük yarım saatlik molada fulltime çalışanlar ilan edilen McDonald's ürünlerinden yerler. Fulltime'ların başka bir işleri olmadığından dolayı çalışma saatleride esnektir. Bunun için her restaurantta yeterince fulltime çalışan eleman bulunmasına dikkat edilir. Bunlar restaurantlarda daha fazla zaman ayıracağından dolayı daha çabuk ustalaşırlar ve restaurant içinde yükselmeleri daha kolay olur.

McDonald's restaurantlarında ayrıca yıldız sistemi vardır. Çalışan elemanların hangi eğitimleri aldığını ve tür görevler alabileceğini gösterir. Genel sıra deneme ekip 1yıldız, 2yıldız, 3yıldız, Ekip Eğitimcisi ve Ekip Şefi şeklindedir.

Deneme ekip üyeleri işe yeni girmiş ve fazla tecrübesi olmayan elemanlardır. Zor görevler verilmez. Tecrübeli elemanlarla çalışarak tecrübe kazanmasına ve eğitimlerini tamamlamasına çalışır.

1Yıldız: Üretim Bölgesini kapsar. Üretim bölgesindeki her istasyondan İlk Eğitim-Müdür Onayı ve Takip olan kişilere verilir.

2Yıldız: Destek bölgelerini kapsar. Restaurantta günlük çalışmalarda ve açılış-kapanışlardaki eğitimlerini tamamlayanlara verilir.

3yıldız: Servis bölgesini ve production'ı kapsar. Bu istasyonlarda başarılı olan kişiler tecrübeli kişilerdir. Bu elemanlardan ihtiyaç duyuldukça ekip eğitimcileri ve ekip şefleri seçilir.

Ekip Eğitimcileri diğer çalışan elemanlara eğitim verme kapasitesine ulaşmış ve ekip eğitimciliği almış kimselerdir. Aynı zamanda tüm çalışanların yaptıkları işlerdeki KST ve D'yi sağlamalarına yardımcı olurlar.

Ekip Şefleri, Ekip eğitimcileri içinden ihtiyaç duydukça seçilir. Bunlar stajyer müdür adaylarıdır. Çalıştıkları vardiyalarda buldukları bölümlerden sorumludurlar ve müdürlerin yardımcısı konumundadırlar.İnsiyatif kullanarak ortaya çıkan problemleri çözebilirler. Merkez Ofisteki FMC kursuna giderek stajyer müdürlük eğitimi alırlar. KST ve D'nin sağlanmasına yardımcı olurlar.

McDonald's işletmelerinde kişisel satışı yürüten satış elemanlarına kasacı denir. Kasacıların yardımcıları back-up 'lardır. Kasacılardan ve back-up'lardan oluşan personeline satış gücü denir. McDonald's işletmelerinde satış gücü kasacılar, back-up'lar, lobi elemanları ve patates istasyonundan sorumlu kişiden oluşan servistir.

Servis diğer her şeyden daha fazla etkili olarak , rekabet ortamında McDonald'sı liderliğe götürür. McDonald's'da servis demek, toplam müşteri tatmini demektir.



Kasacılar müşterilerin karşılanıp siparişlerinin alınmasından ve tamamlanmasından, back-up'lar banko takımının sorunsuz çalışmasından, patates istasyonu sorumlusu üretimin aksamamasından, lobciler ise müşterilerin rahat rahat ve temiz bir ortamda oturmasından sorumludurlar.

Servis içeriden başlar. Çalışanlara davranma şekli, çalışanların müşterilerine davranma şeklidir.

Herkes bir diğer istasyonun müşterisidir. Herkes kendi müşterilerinin toplam tatmininden sorumludur.

McDonald's'da müşteriler ikiye ayrılır.

Harici Müşteriler: restaurantın misafirleri potansiyel misafirler( Komşular, yolcular, vb.) , önceki misafirler, önceki çalışanlardır.

Dahili müşteriler: Çalışanlar ve üreticilerdir.

Dahili ve harici müşterileri dinlenerek neler yapılması gerektiği kavranmaya çalışılır.

Serviste çalışanlar müşterilerin istek ve şikâyetlerini dinleyerek bunları yönetim takımına ileterek yeni fikirler üretilmesini sağlayabilirler. Ayrıca lobideki müşterileri gözleyerek üretime çağrı görevlisiyle haberleşir, müşterilerin siparişlerini masalarına götürmelerine yardımcı olurlar. Restoranta gelen çocuklara hediyeler vererek tutundurma çalışmalarını desteklerler. Müşterilerin restoranttan memnun olarak ayrılmasını sağlayarak yeniden gelmesini sağlayabilirler.

Kasacılarda aranan temel özellikler deneyimli olması, bilgili olması ve inisiyatif kullanabilmesidir. Kasacılar bankoya geçmeden önce üretimde

çalıştırılarak bilgili olmaları sağlanır. Ayrıca bankoda önce back-up olarak çalıştırılarak deneyim kazanmaları sağlanır. Deneyim kazanıp bankoda çalışmaya başlayınca müşterilerin farklı isteklerini karşılayabilmek ve işlerin yürümesine katkıda bulunabilmek için inisiyatifli davranabilmeleri sağlanır.

Kasacıların temel fonksiyonları şunlardır:

**Temsil Fonksiyonu:** Kasacılar müşterilerle birebir ilişkiye giren ve şirketi temsil eden kişilerdir. Örnek bir kıyafet, temiz ve ütülü elbiseler, saç sakal traşının iyi olması, ayakkabıların boyalı olması ve iyi bir müşteri karşılama yöntemi müşterilerin restaurant hakkındaki düşüncelerini olumlu yönde etkiler.

**Yöneticilik Fonksiyonu:** Kasacılar serviste bazı kararları kendisi vermek zorundadır. Bunlar müşterinin ekstra bir isteği veya mallarla ilgili bir şikayet veya talep olabileceği gibi servisin durumu ve işlerin yürümesi konusunda olabilir. Örneğin; kasacının, müşterinin hamburgerine ekstra mayonez istemesi veya temizliklerin yapılması zamanı gibi konularda kendi başına karar verebilmesi gerekir.

**Satış Fonksiyonu:** Kasacılar müşterileri bankonun önüne gelirken karşılayarak mal satın almaya ikna ederler. Müşterilere istekleri yanında önerili satış ve satış arttırma da bulunarak restaurantın satışlarının artmasının ve dolayısıyla restaurantın karlılığının artmasını sağlarlar.

McDonald's işletmelerinde kasacılar sipariş alan ( tezgahtar ) satış elemanı durumundadır. Müşterilere bilgileriyle çeşitli önerilerde bulunarak satış kararlarını etkileyebilir. Fakat kasacıların en önemli özelliği hızlı bir servisle müşteriyi etkilemek ve toplam müşteri tatminini sağlamaktır.

## B. McDONALD'S İŞLETMELERİNDE SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ

Müdür müşterilere hizmet etmek ve müşteri tatminini sağlamak için , müşterilerin arasında olmaya çalışır. Ekipmanlarla uğraşmamaya ve ofiste durmamaya çalışır. Planlama ve organize etmeye zaman ayırdığı zaman bunları kolayca başarır. Servis bankodan yapılır. Müdür her zaman herkesin yanında olamayacağı için çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını iç güdüsel olarak hissetmeye çalışır. Serviste insanlara bir şeyler sunarken çabukluk önemlidir. Fakat servis aynı zamanda insanların hoşuna gidecek şekilde onlara birşeyler sunmaktır. Bunun için tüm dikkat müşteri üzerinde toplanır. ve müşteriler dinlenir. Herkes kendisini müşterilerin ihtiyaçlarına adapte eder. Kısaca servisin anlamı insanları memnun etmektir.

Bütün franchising işletmelerinde olduğu gibi McDonald' şirketinde de satış ön plandadır. McDonald's şirketinin başarısı satışa ve satış gücü yönetimine verilen önemdir. McDonald's işletmelerinde bölgesel ve ulusal programlara bağlı pazarlama aktivitelerinin düzenlenmesinden restaurant müdürleri sorumludur.

İşletmeciliği şirkete ait olan bir restaurantta hiyerarşik yapı şöyledir:

1. Ekip Üyesi
  2. Ekip Eğitimsi
  3. Ekip Şefi
  4. Bölüm Müdürü ( Stajyer Müdür)
  5. II. Müdür
  6. I. Müdür
  7. Restaurant Müdürü
  8. Müfettiş
  9. Baş Müfettiş
  10. Operasyon Müdürü
  11. Genel Müdür
- 
- Yönetim Takımı

Şeflik, müdürlük ve ekip üyeliği arasında bir konumdur. Müdür olabilmek için FMC kursu bitirilmelidir. FMC'yi BOC(II.Müdür) ve IOC(I.Müdür) kursları takip eder.

Bu kurslarda temel olarak iyi insan ilişkilerinin nasıl kurulacağı ve pekiştirileceği (restaurant çalışanlarının nasıl motive edileceği, müşteri tatmininin nasıl sağlanacağı, restaurant düzeyindeki kalite ve temizlik standartlarının nasıl sağlanacağı öğretilir.

McDonald's şirketinde eğitimle kişinin olunabilecek en iyi yönetici olmasına çalışılır. Eğitim felsefesinin temeli bireysel amaçlar yanında şirket amaçlarının da beraber gözetilmesi ve bu yolda gelişme sağlanmasıdır.

#### Mc Donald's işletmelerinde Stajyer Müdür (Bölüm Müdürü) görevleri:

- KST ve D'nin sağlanması.
- İnsan ilişkileri ilkelerini bilmek ve uygulamak,
- Ekip üyelerini tüm istasyonlarda eğitebilmek,
- Ekip üyesi için gözlem kontrol raporlarını kullanabilmek,
- Vardiya için personelin hazırlanma ve yerleşimini ,ürün ve ekipmanı denetlemek,
- Vardiya sırasında müşteri şikayetiyle ilgilenmek,
- Vardiya sırasında promosyonları destekleyecek prosedürlerin uygulanmasını sağlamak,
- Kritik standartları korumak (Servisin kalitesi ve hızı gibi)
- Kasa çekmecelerini saymak ve kasa depozitolarını hazırlamak, vardiya işçiliği, kasaları ve verimliliği kontrol etmektir.

#### 2. Müdürün Görevleri(Stajyer Müdüre ek olarak)

- Envanterleri hazırlamak.
- Görüşmeler yapmak ve ekip üyelerini işe almak ,

- Oryantasyon seansları düzenlemek,
- Ekip eğitimcilerini eğitmek,
- Ekip şefleri ve stajyer müdürlerin eğitimine yardımcı olmaktır.
- Planlı Bakım Temizlikten %50 sorumludur.
- KST ve D'den sorumludur.

#### 1. Müdürün Görevleri (2. Müdüre ek olarak)

- Haftalık, 15 günlük ve aylık envanterin çıkarılmasından sorumludur.
- Ekip üyelerinin haftalık programlarını yapar ve zamanında ilan eder.
- Ekip üyelerinin eğitim programını yönlendirir.
- 2.Müdür ve stajyer müdürün eğitimine yardımcı olur.
- Ekip toplantılarını organize eder.
- Ekip üyelerinin işe alım programlarını yapar ve planlarını hazırlar.
- KST ve D'den sorumludur.
- Planlı Bakım Temizlikten %50 sorumludur.

#### Restaurant Müdürü (1. Müdüre ek olarak)

- Yıllık satış tahminleri ve kar planını yapar.
- Uzun vadeli restaurant amaçları ve KST, satışlar, karlılık ve yönetim gelişimine yönelik hareket planlarını hazırlar.
- Siparişlerin belirlenmesi ve verilmesinden sorumludur.
- KST ve D'den sorumludur.
- Alışveriş bölgeleri, temel rakipler ve müşteriye ait çizgiler belirleyerek satışları yükseltmeyi hedefler.
- Tüm çalışanların korunmalarından ve kaybedilmemelerinden sorumludur.
- Personel politikalarının iyi uygulanmasını sağlar.
- Tüm aylık raporları kontrol eder, başlangıç ve ay ortası raporlarını müfettiş bilgisine sunar.
- Ekip üyelerinin performanslarını gözlemler, maaşlarını planlar ve onaylar.

-Restaurantta yeni sunulan ürünlerden ve yeni izlenecek adımlardan sorumludur.

-Yönetim takımı için eleman alımına yardımcı olur ve terfiye hazır kişileri belirler.

Yönetim takımı; ekip eğitimcileri ekip şefleri ve müdürlerden oluşur. McDonald's ilkeleriyle verimli olarak restaurant'ın başarılı olması için çalışırlar. Yönetim takımındaki müdürlerin kontrol uygulamaları şunlardır:

- Üreticilerden alınan hediyeler. Üreticilerle olan ilişkiler profesyonelce olmalıdır. Üreticilerden hediye alarak onlara söz verilmemeli yada avantaj sağlanmamalıdır.

- Misafirimiz olun (BOG). Bu kartlar öncelikle müşteri ilişkileri ve şikayetleri için düzenlenmiştir. Bu kartlar yalnızca bu amaç için kullanılır.

- İş için yeniden başvuranlar, her hangi bir restaurantta işe başlamak isteyen eski McDonald's çalışanları için telefonla referans kontrolü ve yazılı referans takibinin yapılmasıdır.

- Güvenlik politikaları. Yönetim , insanlara binaya ve içindekilere ilişkin güvenlik politikalarını uygulamak zorundadır.

-Yönetimin tutumu. Yönetim takımı hareketlerini McDonald's imajını destekleyici şekilde ayarlar.

- Yaralanmalar/ Kazalar , tüm yaralanma ve kazalar hemen rapor edilir.

- Bitmiş ürünler. Kapanışta tüm bitmiş ürünler atılmalıdır. Hiç bir ürün restauranttan götürülemez.

-Rush saatleri. Restaurant müdürü veya birinci müdür, rush saatleri veya yoğun hacimli günlerde çalışırlar.

Bir müdür yaklaşık 8 ekip üyesini yönlendirir. Servis müdürleri etkililik, hızlilik ve düzen birliğiyle servisin amaçlarına ulaşması için ekibini denetler ve yönlendirir. Ayrıca diğer bölüm müdürü ve vardiya müdürü ile işbirliği içinde çalışırlar. Servis müdürü bu çalışma sırasında HYK 'yı kullanarak başarıyı arttırır. HYK ; haberleşme ,yardımlaşma ve koordinasyonun kısaltılmış halidir.

**Haberleşme**; önemli bilgileri anahtar kişilerle değiş tokuş etme ve vardiya boyunca her ekip üyesinin kendi görevini öğrenmesini ve anlamasını sağlama kapasitesidir.

**Yardımlaşma**; bölümdeki takım ruhunu yükseltme ve koruma kapasitesidir.Aynı zamanda ,işin iyi yapılması için diğer ekip üyelerine otomatik bir yardım yanıtıdır.

**Koordinasyon** ;iyi bir KST sunmak için insanları ,ekipmanı ve ürünleri organize etme kapasitesidir.

İyi bir vardiya kontrolü için yönetici şunları yapmalıdır.:

- İyi çalışanların anahtar bölgelere yerleştirilmesi(Aslar yerinde kuralı)
- Ekipmanlar için planlama ve kontrol yapılması,
- Ürünler için (stoklar) plan yapılması,

Vardiyadan önce yapılacak restaurant turu planlamayı kolaylaştırır. Yönetici vardiya yönetiminde ekip üyeleriyle konuşarak şunları yapar:

- Ana ve yardımcı sorumlulukları tanıtır.
- Performans takibi yaparak hataları düzeltme veya taktir etmek

-Gereksinim halinde direktifler vermek

Yönetici ekip üyelerine liderlik yapabilme özelliklerine sahip olmalıdır.Liderlik şu koşullarda gerçekleşir.

### **Saygı+Güven=Etki**

Güven, ekibin gözünde, yöneticinin söz ve hareketlerinin ağırlığıdır .Eğer yöneticinin etkisi varsa, çalışanlar basitçe yapılması söylenenleri yaparlar. Çünkü işlerinden memnun olunmasını isterler. Bu liderliktir. Liderlik, saygı ve güvenin toplamıdır.

Saygı, bilgi ve kapasiteyle kazanılır. Yöneticinin bilgisi arttıkça ve izlenecek adımları daha iyi gözettiğinde ekibinin duyacağı saygı daha büyük olacaktır.

Etki,çalışanlara iyi niyetle davranıldığında değeri artan bir şeydir. Yöneticiler davranışlarıyla çalışanlara iyi niyetle davrandığını , bireysel olarak saygı duyduğunu gösterirlerse etkileri artar.

### **a. Banko Yönetimi**

Banko ekibinin kesin amaçları şunlardır :

i)Hızlı ve etkileyici bir servis sunmak

-Her müşteriye olabildiğince hızlı servis verilmesinin sağlanmasıdır. (Sırada 2 dk , bankoda 1 dk da ya da daha hızlı servis yapılmalıdır.)

-Müşteriye gülümseme ve iyi bir göz teması ile nazik ve dikkatli bir karşılama yapmaktır.

ii)Dikkatli ve nazik olmak,müşterilerin memnun ayrılmaları için ne gerekiyorsa onun yapılması gerekir.



- iii)İzlenecek adımlar gözetilmelidir.
- iv)Ekipmanların iyi çalıştığından emin olunmalıdır.
- v)İş bölgesinin temiz ve sanitize olmasını sağlamaktır.

Banko yönetimi dağıtım ve detaylı satışı kapsar. Dağıtımla transfer kabini ve patates istasyonu kontrol edilir.Dağıtımda ana amaç ,imalat ve satışı dengelemektir.İmalat ve satışı dengelemenin en iyi şekli,detaylı satış merkezleri(kasalar) ile dağıtım merkezlerinin (transfer kabini ve patates istasyonu) haberleşmesidir.

- Üretime çağrı görevlisi (production) ile öngörölmüş satış rakamları tartışılmalıdır.
- Özel durum özelliklerini üretime çağrı görevlisine iletmelidir.  
(Örneğin,öğrenciler saat 14:00 de çıkıyor.)
- Aralıksız transfer kabini seviyelerini izlemeli ve ayarlamaları üretime çağrı görevlisine haber vermelidir.

#### **Dostça bir servis için:**

- Her zamanki müşteriler isimleriyle çağrılır.
- Yaşlı ve çocuklu ailelere yardım edilir.
- Park alanı ve yemek salonu temiz ve çöp kutuları boşaltılmış olarak tutulmalıdır.

#### **Tüm çabalara rağmen bir müşteri:**

- Soğuk bir sandöviçten,
- Çok zaman alan bir sipariştten,
- Siparişteki bir hatadan,
- Bir sandöviçin içindeki yabancı maddeden şikayetçi olabilir.

Banko yönetiminin sorumluluklarından birisi de, tatmin olmamış bir müşteriye ilgilenme şekliyle etkilenmiş bir müşteriye dönüştürmektir. Burada başarının anahtarı tutumdur. Müşteri kendisiyle ilgilenilmesini ister. Eğer onun için tasarlanıldığını görürse kendini rahat hisseder. Bunun için herşeyden önce:

- Müşteri Mc Donald's için önemlidir. Onları etkilemek gerekir.
- İlimli, kavgacı ve savunmacı olmayan bir yanıt müşterinin duyacağı tüm kızgınlığı ortadan kaldıracaktır.

### **Bunun için de:**

- Hemen harekete geçilmelidir.
- Güven ve kontrol korunmalıdır.
- Oluşabilecek kötü bir sahne engellenmelidir.
- Bütün terslikler için özür dilenmelidir.
- Sorumluluklardan kaçılmamalıdır.
- Problem yerinde düzeltilmeye çalışılır.
- Problemler üzerinde soruşturma ve takip yapılmalıdır.

*Burcu Durgun*

Yönetim takımının çalışanlara davranış şekli çalışanların müşterilere davranış şeklini oluşturur. Bunun için yönetim takımı ekip üyesine, iş arkadaşlarına ve diğer çalışanlara saygılı ve nazik davranırlar.

Yönetim felsefesinin temeli, çalışırken dostça bir ses tonu, emretmekten çok rica etme, insanlara isimleriyle hitap etme, lütfen ve teşekkürü kullanmakta yatar. McDonald's ta sağlam bir personel yönetimi sağlamak için 3 temel teknik kullanılır. Bunlar:

**i) İnsan ilişkileri teknikleri:** Günlük yaşam ilişkilerinin temelidir. İyi iş ilişkilerine sahip olmak için kullanılır. Örneğin, "İyi günler Ahmet, okul nasıl gidiyor?"

**ii)Haberleşme Teknikleri:**Mesajın anlaşılması için, açık diyalogu teşvik etmek için kullanılır. Örneğin, "Ahmet , bir dakika buraya gelebilir misin lütfen?"

**iii)Takip Teknikleri:**Satış elemanlarının daha fazla enerji sarfetmelerini teşvik etmek, işlerinden memnun olunduğunun bilinmesini sağlamak ve geliştirilebilecek noktaları ortaya çıkarmak için kullanılır. Örneğin, "Ahmet,fazladan yaptığın bu iş için teşekkür ederim."

Mc Donald's işletmelerinde yeni eleman alımı ihtiyacını 1. Müdür tespit eder. Yeni elemanlar restaurant müdürüyle yapılan görüşmelerden sonra işe başlarlar. Yeni elemanlara işe başlamadan önce oryantasyon yapılır. Oryantasyon süresi 30 dk.dır. Oryantasyon amacı yeni gelen ekip üyesine restaurantı tanıtmak, takıma daha çabuk kazandırmayı sağlamak ve adapte olmasını sağlamaktır.

Oryantasyon bir kişiye ya da bir gruba verilir. Oryantasyon sırasında işe yeni giren kişi fazla bilgiye boğulmamalı, dostça ve samimi olunmalı ve olumlu tavırlar kullanılmalıdır.

Oryantasyon sırasında isimlik ,üniforuma, şapka, el kitabı verilir. Oryantasyonun bitimine doğru ekip üyesinin ismi haftalık çalışma programı ve eğitim programına yazılır.

Oryantasyon sırasında şu konulardan bahsedilir:

- İşte eşitlik politikası,
- Görevler ve sorumluluklar ,
- Ücret politikası,
- Performans değerlendirmesi,
- İş saatleri,
- Tatil günleri,

- Açık kapı politikası,
- Yemek/mola politikası,
- Üniforma politikası,
- Disiplin ölçütleri (gecikme,habersiz gelmeme,kasalar,hırsızlık ve diğerleri)

### **b.McDonald's İşletmelerinde Eğitim**

Mc Donald's eğitim felsefesi şudur:" Başarının en önemli ögesi olan personelin eğitimi önceliğe sahiptir . Personel sayesinde ürünler müşterilere sunulur."

Mc Donald's işletmelerinde bütün eğitimlerin amacı mükemmel bir KST ile satışları yükseltmek ve optimum karlara ulaşmaktır.

McDonald's sisteminin, en kuvvetli yönlerinden biri, şirketin tüm birimlerinde çalışan kişilerin, ekip ruhunu benimsemelerinden kaynaklanmaktadır.

Ekip çalışması, şirkete adım atan her kişinin, ilk olarak , belli bir dönem için restoranlarda çalışmasıyla başlar.

Merkez Ofisteki çeşitli departmanlarda görev alacak kişilerin tümü ve tüm yöneticiler, esas görevlerine başlamadan önce, restoran içi eğitim programından geçerler. Böylece McDonald's'ta genel stratejileri belirlerken emeği geçen tüm yöneticiler, restoranlarda , müşterilerle yüzyüze olan tüm ekiple, içiçe çalışma ve aynı dili konuşma fırsatını bulur.

Restoran içi eğitim, McDonald's dünyasına yönelik tüm elemanların McDonald's ruhunu benimsemesini ve şirket kültürünün bir bütünlük içinde yerleşmesini amaçlar.

McDonald's eğitim prensibi sadece şirket içindeki kişilerle de sınırlı değildir. McDonald's'ın reklam ve halkla ilişkiler faaliyetini yürüten şirketlerde çalışan elemanlar, görevlerinin ilk günlerini, bir McDonald's restoranında bizzat çalışarak geçirirler.

McDonald's Türkiye'nin 1996 senesi itibariyle birlikte çalışmaya başladığı yeni reklam ajansı Medina Turgul / DDB ve Halkla İlişkiler Ajansı Pronto'nun çalışanları da , McDonald's restoranlarındaki üç günlük eğitimlerini , şubat ayı içinde tamamladılar. Mutfaktaki ekipmanların temizliğinden, hamburger köftelerinin pişirilmesine , dondurma makinasının sökülüp temizlenmesinden , müşterilere kasada hizmet vermeye kadar uzanan , birbirinden tamamen farklı ve aynı zamanda birbiriyle ilişkili tüm alanlarda görev almışlardır.

Mc Donald's ta çoğunlukla yeni açılacak bir restaurantın elemanlarına yönelik olarak uygulanan 33 günlük bir temel eğitim vardır. Bu temel eğitimde eğitim süreleri ve eğitim alınan istasyonlar şunlardır:

Pie İstasyonu.....	1 gün
Mc Chicken,Mc Nupget İstasyonları.....	2 şer gün
Süsleme,Ekmek,Patates İstasyonları.....	3 er gün
Arka Oda,Lobi İstasyonları.....	4 er gün
Izgara İstasyonu.....	5 gün
Kasa İstasyonu.....	6 gün dür.

Temel eğitim amacı GKR(Gözlem Kontrol Raporları) dir. GKR' ler restauranttaki eğitim düzeyini belirlerler.

Temel eğitimde en fazla çalışan istasyon kasa istasyonudur. Çünkü kasa müşterilerle karşı karşı gelinen ve doğrudan kasacıların müşteriye etkileyebileceği bir istasyondur. Bir restaurantdaki kasa eğitimi almış ekip üyelerinin oranı %60 dır.

Servis diğer her şeyden daha fazla etkili olarak , rekabet ortamında McDonald's'ı liderliğe götürür. McDonald's'ta servis demek, toplam müşteri tatmini demektir.

Mc Donald's ta 3/30 denilen bir eğitim planı uygulanır. 3/30 planına göre bir ekip üyesinin 1 ayda en az 3 istasyondan takibi yapılmalıdır. Takip yapılacak istasyonların öngerekliliklerine dikkat edilir.

Mc Donald's ta eğitim oryantasyonla başlar ve hiç bitmez.

Etkili bir eğitimin Mc Donald's ve kişi için hedefleri şunlardır:

- Sistemin büyümesi için yeni yardım kaynakları
- İlerleme fırsatları
- Mc Donald's saygınlığının genişletilmesi
- Karar alma sürecinin geliştirilmesi
- Daha yükseğe ulaşma dürtüsüdür.

Kişisel dikkat ve takdir ,verimi yükseltmenin güçlü araçlarıdır. Eğitim, omuz omuza çalışmayı,öğrenene yardım etmeyi ve bilgileri yerinde doğrulamayı gerektiren bir süreçtir.

Eğitim, herkesin her zamanki işidir. Bu süreç sürekli dir. Sistemin bütün basamaklarında gerçekleşir. Mc Donald's böylece büyüyüp gelişir. Mc Donald's ta etkili bir eğitim kişilerin ve sistemin birbirine bağlı çabalarına dayanır.

Mc Donald's ta bireysel düzeyde sorumluluklar şunlardır:

- En iyi KST 'yi,en yüksek satışları ve en iyi karları gerçekleştirmek,

- Eğitimde verilen herşeyi geri almak (%100 başarı)
- Beraber çalışılan insanları eğitmektir.

### Sistem düzeyinde sorumluluklar ise şunlardır:

- Yüksek kalitede bir eğitim vermek,
- Kişileri tüm istasyonlara hazırlayacak bir eğitim vermek,
- Kişisel büyüme amaçlarına ve herkesin mükemmelleşmesine cevap verecek bir eğitim vermek.

### **Mc Donald's İşletmelerinde Kasa Eğitimi**

Kasa eğitimi banko bölgesinde çalışacak ekip üyelerine verilir. Kasada amaç;her müşteriye mümkün olan en hızlı servisi sağlamak,6 adım prosedürü ile nazik,dostça ve hızlı olan servisle müşteriyi etkilemektir. Kasaların açık,çalışır ve bozuk para stoku ile bardak,poşet ve tepsi gibi yardımcı ürünlerin yeterli olması gerekir.

### **6 Adım Prosedürü**

- 1.Gülümseme ve Müşterinin Karşılanması :Gülümseiyor, gözgöze ilişki kuruluyor ve etkileyici olunuyor.
2. Siparişin Alınması-Satış Arttırma ve Önerili Satış:Gerektiğinde önerili satış ve satış arttırma yapılıyor. Siparişin paket mi yoksa içeride mi olduğu soruluyor. Toplam tutar söyleniyor.
- 3.Siparişin Toplanması:Doğru prosedür uygulanıyor. Sipariş paketse doğru poşet uygulanıyor.

4.Siparişin Sunulması:Tepsi nazikçe müşteriye doğru kaydırılıyor. Paket ise Mc Donald's logosu müşteriye dönük ve kasacıya doğru katlanıyor.

5.Paranın Alınması:Verilen para anlaşılır bir sesle söyleniyor. Para bütünsel kasa üzerine yan konular, para üzeri sayılarak müşteriye sunuluyor.

6.Teşekkür ve Tekrar Gelinmesini İsteme:Her müşteriye teşekkür ediliyor ,samimi ve içtenlikle yine gelmesi için davet ediliyor.Çocuklara da büyüklere davranıldığı gibi içtenlikle davranılıyor.

Kasada 1.ve 6. adımlar şirketin imajına 2. adım da karlılığına yöneliktir.

Servisin en önemli kısmı, müşteriye memnun edip tekrar gelmesini sağlamaktır. Bu da güler yüzle, dostça,samimi ve çok hızlı bir şekilde yapılmalıdır.

Müşteriler kasadan ayrılırken "tekrar bekleriz" denilir. Tekrar gelmeleri isteniyorsa bu şarttır. Çünkü insanlar beklendikleri yerlere giderler.

**BACK-UP(Yardımcı)**:Kasa yardımcısı, her kasanın siparişlerinin toplanmasına yardımcı olan kişidir. Eğer back-up yoksa veya boşta kasacı varsa servisin hızlanması için diğer kasacılara back-up'lık yapılmalıdır.

### **Back-up**

- \*Müşteriyi Karşılama
- \*Sipariş Alma ve Ö.S/SA.
- \*Siparişi Belirleme (paket vs )
- \*Siparişi Doğru Prosedürle Toplama
- \*Siparişi Sunma
- \*Teşekkür ve Tekrar Davet

### **Kasacı**

- \*Müşteriyi Karşılama
- \*Tutarın Bildirilmesi
- \*Paranın Tahsil Edilmesi
- \*Teşekkür ve Tekrar Davet



Siparişin Toplanması Doğru Prosedür Şöyledir:

- 1-İçecekler (önce soğuk içecekler sonra da sıcak içecekler)
- 2-Pie'ler
- 3-Yiyecekler (önce kutulu yiyecekler sonra paketli yiyecekler)
- 4-Patatesler
- 5-Dondurma

**Önerili Satış:**Müşterinin istemediği veya unuttuğu bir ürünü hatırlatmaktır.Örneğin,"hamburgerin yanında patates de ister misiniz?"

**Satış Arttırma** :Boy belirtilmediği zaman ürünün büyüğü önerilerek satış arttırılır."Kolanız büyük boy mu olsun?"

**Özel Durumlar:**

- Servis ürün eksikliğinden dolayı yavaşça servis müdürüne haber verilir.
- Ürün eksikse sipariş toplanmaz. Bu arada başka birisine yardım edebilir veya başka bir sipariş alınabilir.
- Siparişin tamamlanması için bir kaç dakika geçecekse:  
Ücret tahsil edilir ve siparişin kısa sürede hazır olacağı bildirilir.  
Müşteriye mümkünse içeceğini alıp lobide oturup oturamayacağı sorulur.  
Müşterinin nerede oturduğu gözlenir ve müşteri unutulmaz.  
Sipariş olabildiğince çabuk toplanır.  
Sipariş Müşteriye götürülür.  
Müşteriye beklediği için teşekkür edilir ve tekrar gelmesi için davet edilir.  
Müşterinin kendisini özel olduğunu hissetmesi için her şey yapılır.

Servisin en önemli kısmı,müşteriyi memnun edip tekrar gelmesini sağlamaktır.Bu da güleryüzle ,dostça,samimi ve çok hızlı bir şekilde yapılmalıdır.

## Ekip Eğitimcilerinin Eğitimi

Mc Donald's da eğitim durmaksızın devam eder.Eğitim sisteminde hiyerarşik sıra aşağıdaki gibidir:



Ekip eğitimciliği için adaylar restaurant m¼d¼r¼ tarafından seçilir.Bunların eğitiminden eğitim m¼d¼r¼ ve eğitim koordinat¼r¼ sorumludur.Ekip eğitimcilerinin istasyon başarıları GKR kullanılarak ¼l¼lmelidir ve bu kişiler eğitim verecekleri istasyonda %100 başarılı olmalıdırlar.

Ekip eğitimcilerinin eğitimi iki aşamalıdır .Bunlar:

A)Eğitim m¼d¼r¼ ekip eğitimcisine bir istasyonda eğitim verir.Daha sonra ekip eğitimcisi eğitim m¼d¼r¼ne bu istasyonda bir eğitim verir.B¼ylece ekip eğitimcisinin işlemi ne kadar anladığını g¼sterir.

B)Adım A'nın başarılı biçimde tamamlanmasından sonra ekip eğitimcisi , eğitim m¼d¼r¼ , ya da eğitim koordinat¼r¼n¼n g¼zlemi altında bir istasyonda bir ekip ¼yesini eğitir.

Ekip eğitim modülleri ,ekip üyelerine eğitim verileceği zaman gerekli adımları ve materyalleri içerir.Ekip eğitim modüllerinin elemanları beş parçadan oluşur:

1-Eğitimcinin Rehberi:Ekip eğitimcisine istasyonla ilgili eğitim araçlarını gösterir.Hazırlık ve eğitim seansında izlenecek işlemin tanımını sunar.

2-İstasyon Oryantasyonu:Ekip eğitimcisinin ekip üyesini bölgeye götürerek ,kullanılacak ekipmanı tanıtmayı ,ürünlerin ve stokların,temizlik ve sanitasyon malzemelerinin nerede tutulduğunu göstermesidir.

3-Floor Dışı (Sınıf):Ekip eğitimcisi ve ekip üyesi gerekli video bandını izlerler.Bu arada GKR kullanılmalıdır.

4-Floor İçi:Ekip eğitimcisi istasyonda nasıl çalışılacağını gösterir ve ekip üyesine pratik yapma olanağı tanır.

5- Takip: Ekip eğitimcisi ekip üyesinin istasyondaki başarısını ölçmek amacıyla "haberli bir GKR" yapar.

Mc Donald's da standart sistem ekip üyeleri için süregelen bir eğitim sağlar.Bunun sonucu yüksek seviyede KST dir.

Eğitim sistemini başarıyla uygulamanın bir bölümü eğitimin dört adımını kullanarak olur.

### **1.Adım:Hazırlık**

Bir eğitim planı hazırlanır.(Eğitim müdürü sorumludur.)

\*Eğitim ihtiyacının belirlenmesi

- \*İhtiyacı karşılayacak şekilde işçilik bütçesi ve maliyeti hazırlanır.
- \*Kimin eğitim alacağı belirlenir.
- \*Eğitimin ne zaman yapılacağı belirlenir.
- \*Eğitimin ne kadar süreceği belirlenir.
- \*Eğitimi verecek eğitmen belirlenir.
- \*Eğitim programlanır.

Eğitim bölgesi hazırlanır.(Ekip eğitmeni sorumludur.)

- \*Eğitim araçları hazırlanır.
- \*Eğitim bölgesi hazırlanır.
- \*GKR'ler gözden geçirilir.
- \*Gerekli video bantları izlenir.
- \*Eğitimin ana noktaları belirlenir.
- \*İnsanların bu işte karşılaştıkları zorluklar ve bunların nasıl aşıldığı hatırlanır.
- \*İstasyona ait ekip eğitim modülü izlenir.

### Ekip üyesinin hazırlanması

- \*Ekip üyesinin öğrenmeye hazır olduğundan emin olunur.
- \*İş ve önemi açıklanır.Daha önceden bilinen şeylerle bağlantı kurulur.Bu anlamayı kolaylaştırır.

### **2. Adım:Sunma (Yapma)**

- \*Doğru hareket ilk seferde öğretilip gösterilir.
- \*İstasyon gezdirilir.
- \*Video izletilir.
- \*GKR okutulur.
- \*Adım adım anlatılıp gösterilir.

\*İşin niçin ve nasılları açıklanır.

### 3. Adım:Pratik (Yaptırma)

\*Ekip üyesinin her adımı denemesi sağlanır.

\*Ekip üyesinin işi yapması sağlanır.Pratik ve tekrar,tecrübe ve güven kazandırır.

\*İşin niçin ve nasılları sorulur.

\*Doğru hareketler övgü ve taktir ile onaylanır.

\*Yapılan hatalar olumlu ve öğrenmeye engel olmayacak bir şekilde düzeltilir.

\*Bir antrenör gibi davranıp ekip üyesinin kabiliyetlerini geliştirmesi sağlanır.

### 4.Adım:Takip

\*Yalnız başlarına çalışmaları sağlanır.

\*Soru sormaları sağlanır.

\*Başta sıklık,tecrübe kazandıkça azaltarak kontrol edilir.

\*Olumlu takdir yapılır.

\*GKR 'nin %100 tamamlanmış olması durumunda eğitim tamamlanmış olur.

Ekip eğitimcileri bu eğitimleri başarıyla tamamladıktan sonra eğer restorantta ihtiyaç varsa, ekip şefliğine yükseltilir. Müdürlük için ihtiyaç varsa başarılı ekip şefleri İstanbul'daki Mc Donald's merkezine FMC (Floor Manager Course) ye giderler.Bu kursta şu konular üzerinde eğitim alırlar.

-İyi insan ilişkileri kurma yöntemleri

-İletişim kurma yöntemleri

-Etkin dinleme yöntemleri

- Verici becerileri
- Güvenli yiyecek ve sanitasyon
- Organizasyon
- Takımların koordine edilmesi
- Kalite kontrolün önemi
- Servis

Mc Donald's işletmelerinde kasacı olarak çalışan satış elemanları diğer ekip üyelerinin aldığı ücreti alırlar. Bu ücretler saat ücretidir. Çalışanlar bir ayda kaç saat çalışmışlarsa o kadar ücret alırlar. Ücretlerini etkileyen tek şey aldıkları eğitimlere göre verilen yıldızlar. Her yıldız belirli bir bölgede iş yapabilme yetkinliğini gösterir. Ayrıca her yıldız ücretlerde bir artışı sağlar.

Mc Donald's ta bahşış kavramı yoktur. Bunun nedeni "bahşış takım ruhunu bozar" şeklindeki görüştür. Mc Donald's ta çalışanların bunun için bu tür bir ek gelir imkanı da yoktur.

Mc Donald's ta çalışanların tek ek geliri, 6 ay çalışanlara bu 6 aylık performansları değerlendirilerek yapılan ve 6 aylık ortalama maaşına bağlı olarak verilen performans primidir. Performans primlerinin ne zaman ve kimlere ne kadar verileceği restaurant müdürüyle ekip üyesinin beraber yapacağı performans değerlendirmesiyle belirlenir. Performans değerlendirmesinde restaurant müdürünün vereceği % üzerinden başarı performans notu 6 aylık maaş ortalaması ile çarpılır ve tutar çalışana takip eden ay maaşıyla birlikte ödenir.

### **C) McDonald's İşletmelerde Motivasyon**

Mc Donald's restaurantlarında çalışanlardan yüksek verim alınması ve müşterileri yüksek düzeyde etkileme iyi yönlendirilmiş ekip üyeleriyle

mümkündür. Restorantlarda çalışma uzmanlığının yanında ekip üyelerinin motive edilmeleri, yapabileceklerinin en iyilerini yapmalarını sağlar.

Motive edilmiş bir ekip üyesi:

- Yapabileceğinin en iyisini yapar.
- Ekibinin amaçlarına ulaşma görüşüyle çalışır.
- Müşterileri tatmin eder.
- Verimini arttırır.
- Başka sorumlulukları kabul eder.

Ekip üyeleri önde gideni izleyerek :

- Fazladan güç harcarlar.
- Düzenli çağrıyı dikkatle dinlerler.
- Diğer ekip üyeleriyle gönüllü yardımlaşırılar.
- Daha fazla öğrenme fırsatlarını araştırırlar.
- Müşterilerle nezaket ve saygı ile ilgilenirler.

Motivasyonu tam sağlanamamış bir ekip üyesi ise :

- İyi bir eğitim almasına karşın, öğütlenmiş izlenecek adımları gözetmez.
- Düzenli şekilde işten çekilir.
- Kötü bir verim için özürler ve bahaneler bulur.
- Kendi olanaklarının altında bir verim sergiler.

Motivasyonu kötü bir ekip üyesinin iş arkadaşlarına, işine ve müşterilere karşı negatif bir tutumu olur.

## Mc Donald's Restaurantlarında Çalışanları Yönlendirici Faktörler

Restauranttta çalışanların işletmeyi benimsemeleri için önemli olan çalışanların geresinimlerini anlama ve alabildiğine tatmin etmektir. İnsanlar temel bir gereksinimi sağlamak için para kazanmak isterler. Bunun yanında McDonald's restaurantlarının çalışanları motive edici diğer faktörleri şunlardır:

**Gurur:**Mc Donald's ta çalışmak insanlara gurur duyma olanağı sağlar.

**Ait Olma Duygusu:** Mc Donald's çalışanlara iş arkadaşlığı olanağı sağlar. Bunun için ortak değerler, hedefler ve ilgiler ortaya çıkartılır.

**Zevk:**Çalışanların iş ortamından zevk almasını ve arkadaşlarıyla beraber vakit geçirmesini sağlar.

Mc Donald's restaurantlarında tüm bunlar için takım çalışması teşvik edilir.

Mc Donald's restaurantlarında herkesin aynı şeylerle motive olamayacağı bilinir

.Bunun için :

-Bazıları işteki değişikliklerle motive olurlar. Bunlar için her seferinde farklı görevler verilir.

-Bazıları süreklilikle motive olurlar. Bunlara da her seferinde benzer görevler verilir.

Mc Donald's restaurantlarında çalışanları motive etmek için çeşitli yarışmalar düzenlenir. Bu yarışmalar bilgi yarışmaları ,büyük menü yarışmaları ve ayın elemanı yarışmalarıdır.



**Bilgi Yarışmaları:**Restauranтта çalışanların tümünün katıldığı yarışmalardır.Çalışanlar çeşitli gruplara ayrılır. Haftanın belirli günlerinde gruplar arasında yarışmalar düzenlenir.Yarışmalarda gruplara Mc Donald's ve Mc Donald's prosedürleri ile ilgili çeşitli sorular sorulur. Bilgi yarışmalarının amacı çalışanların bilgi düzeyini ve dolayısıyla da müşteri ilişkileri ve satışı geliştirmeye yöneliktir.Kazanan gruba ödül olarak sembolik armağanlar verilir.

**Büyük Menü Yarışmaları:**Kasada çalışanların müşterilere büyük boy menü önermelerine dayanır.Amaç satışları arttırmaktır.Günlük olarak yapılır.En çok büyük menü satanlar ödüllendirilir.Bu ödül genellikle sinema bileti veya bir dondurma şeklindedir.

**Ayin Elemanı Yarışması:**Ay sonunda en yüksek performansı gösteren ekip üyesinin seçilmesidir.Böylece iyi çalışanların yöneticiler tarafından farkedildiği gösterilir.Amaç çalışanların performanslarını arttırmaktır.Ayin elemanı seçilenler bir fotoğrafla dükkanda müşterilerin de görebileceği bir yerde ilan edilirler.

Mc Donald's işletmelerinde satış elemanları yani kasacılar gösterdikleri performansa bağlı olarak restauranttaki yönetici ihtiyacına göre zaman içinde yükselirler ve çeşitli sorumluluklar alırlar.Tüm bunlar restaurant müdürünün gözetiminde ve sorumluluğundadır.Satış elemanları zamanla iyi birer kasacı olurlar.Aynı zamanda diğer istasyonları da öğrenirler ve kişisel kariyerlerinin gelişiminin son aşamasında İstanbul Merkez Ofisteki FMC kursuna gönderilirler.Burada yoğunlaştırılmış bir eğitim gördükten sonra restaurantlarına dönerler ve yönetim takımında görevlerine devam ederler.

Mc Donald's restaurantlarında satış elemanlarının bilmesi gereken önemli kurallar vardır.Bu kurallar:

## Müşteri şikayetlerinde

Kural 1-Bizim müşterimiz her zaman haklıdır.

Kural 2-Müşteri eğer haksızsa Kural 1'i uygulayın.

### **Müşteri İlişkilerinde On Emir**

Müşteri;

- 1.İşimizdeki en önemli kişidir.
- 2.Bize değil,biz O'na bağımlıyız.
- 3.İşimizin amacıdır.
- 4.Geldiğinde bizi onurlandırır.
- 5.Dışarıdan biri değildir.
- 6.Bizim gibi duyguları olan,et ve kemikten oluşmuş bir kişidir.
- 7.Tartışılacak biri değildir.
- 8.Bize taleplerle gelir.Bu talepleri %100 tatmin etmek bizim işimizdir.
- 9.Gösterebileceğimiz en özenli ve nazik davranışı hak eden kişidir.
- 10.Bizlerden zarif ve temiz görünümü beklemeye en çok hakkı olan kişidir.

## SONUÇ

Günümüzde işletmelerin pazarlama anlayışında büyük gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda işletmeler satış kavramına daha çok önem vermenin gerekliliğini kavramışlardır. İşletmelerde gelir kaynağını satış oluşturur. Satışla uğraşan ve müşterilerle yüzyüze gelen satış personeline satış gücü , bu gücün yönetimine de satış gücü yönetimi denir.

Satış gücü yönetiminden sorumlu yönetici, satış elemanlarının seçimi, işe alınması ve yerleştirilmesi, eğitimi, satış örgütünün kurulması, faaliyetlerin planlanması ve bütçelenmesi, satış elemanlarının ücretlendirilmesi, motive edilmesi, kontrol edilmesi ve değerlendirilmesinden sorumludur.

Her işletmenin ve çalıştırdığı satış elemanlarının çeşitli amaçları vardır. İşletme satışa bağlı amaçlarını gerçekleştirmek için satış elemanları çalıştırır. Satış elemanları da amaçlarını gerçekleştirmek için girdiği işletmeden iyi bir ücret, iyi çalışma koşulları, terfi imkanları, tanınma, sorumluluk alma gibi imkanlar ister. Bu amaçlarla satış elemanları çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye çalışır.

Satış gücüne yeterli imkanların sağlanmaması yüksek işgücü devri, düşük verim, sağlıksız satış elemanları, pahalı denetim, ast üst arasında artan güvensizlik, kötü işletme imajı ve kaçırılan fırsat maliyetleri gibi olumsuz sonuçları ortaya çıkarabilir.

Franchising sistemi Amerika ve Batı Avrupa'da geniş bir alanda kullanılan ve kökü eskilere dayanan bir sistemdir. Bu sistemle küçük girişimciler belirli bir meblağ ödeyerek tanınmış bir marka ya da ismi kullanma hakkını alırlar. Ayrıca sistem sayesinde sürekli destek ve danışmanlıklara

sahip olurlar. Franchising işletmeleri dinamik bir çevrede faaliyet gösterdikleri için etkili ve verimli olabilmek için kendi pazarlama kültürlerini oluşturmaya çalışırlar.

Franchising sisteminin temelinde müşterilere üstün hizmet ve kalite sunma dürtüsü, yenilikçilik, uzun dönemli başarı, müşteriye yakın olma ve müşteriye tatmin etme anlayışı yatmaktadır.

Bu çalışmada ülkemizde franchising sisteminin öncüsü sayılan ve dünyada 20.000 in üzerinde restoranta sahip olan Mc Donald's şirketindeki satış gücü yönetimi incelenmiştir. Mc Donald's şirketi franchising sisteminin tüm gerekliliklerini yerine getirmekte olan ve sistemle özdeşleşmiş olduğu için seçilmiştir. Uygulama, Mc Donald's şirketine bağlı restaurantlardaki çalışmalarına dayanmaktadır.

Mc Donald's şirketi müşterilerin istek ve beklentilerinin %100 karşılanmasını benimsemiştir. Bunun için çalışanları sürekli eğitim ve geliştirme çalışmaları ile desteklemektedir. Mc Donald's şirketi restaurantlarındaki satış gücü yöneticileri bu amaçlara ulaşmak için çalışır. Restaurantlardaki satış gücü yöneticileri çalışan elemanların seçiminden eğitilmesine, ücretlendirilmesinden motive edilmesine ve gözetilip yükseltilmesinden sorumludur.

McDonald's gibi çok elemanla hizmet üreten işletmelerin karşılaştığı problemlerin başında yüksek işgücü devri gelir. Bu tür işletmelerde yıl içinde çok sayıda eleman işe girip çıkmaktadır. Bu da bu tür işletmeler için yüksek işgücü maliyetini doğurur. İşgücü devir hızının yüksek olmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar ücretlerin yeteri kadar tatmin edici olmaması, terfi işleminin adil olmayan bir biçimde yapıldığına inanılması , yönlendirmenin eksik yapılması, takım ruhunun oluşturulamaması ve yeni açılan restaurantlar

dolayısıyla eğitilmiş elemanların hızla yükseltilmesi nedeniyle ekip üyesi sayısının azalmasıdır.

McDonald's şirketi işgücü devir hızını düşürmek ve dolayısıyla maliyetleri azaltıp eğitimlerin karşılığını almak için çeşitli yöntemler deneyebilir. Bu yöntemler şu şekilde olabilir: İşletmeler öncelikle işe alacakları ekip üyelerinin seçiminde daha dikkatli olarak uzun süre çalışabilecek kişileri işe almaya çalışmalıdır. Burada işe alınacakların seçiminde kişilerin geçmişte yaptığı işler ve iş için uygunluğun araştırılmasına önem vermelidirler.

İşletmeler çalışanlara verilecek ücretleri yükseltebilirler veya çalışanlara yıl sonunda toplam satıştan veya kardan belirli bir yüzdeyi prim olarak dağıtabilirler. Ayrıca çalışanlara iş yerinden yapacakları alışverişlerde çeşitli indirim imkanları tanıyabilirler Böylece çalışanlar ücretleri artmadığı halde yapacakları alışverişlerde bir avantaj sağlayabilirler .

İşletmeler ayrıca çalışanların amaçlarıyla iş yerinin amaçları arasında bir bağ kurarak kişisel gelişmede katkıda bulunabilirler. Böylece çalışanlar iş yerinin kendi kariyerlerini nasıl etkilediğini fark ederek işlerine daha çok motive olacaklar ve işletme amaçlarına uygun biçimde yönlendirileceklerdir.

İşletmelerde bazen çeşitli nedenlerle takım ruhu yeterince gelişmez. Bu da çalışanların işlerinden yeterli memnuniyeti duymalarını engelleyebilir. İşletmeler bu nedenle takım ruhu oluşturmak için çeşitli yöntemler deneyebilir. Çalışanların katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesiyle çalışanların ve yöneticilerin kaynaşmaları sağlanabilir. Bunun için çeşitli geziler, sportif faaliyetler düzenlenebilir. Yöneticiler sosyal uğraşlara gereken önemi vermezlerse çalışanlar sosyal uğraşların bulunduğu işletmelerle kendi işletmelerini kıyaslama yaparak yöneticilerine karşı olumsuz fikirlere sahip olabilirler.

İşletme yöneticileri işletme içinde kuracakları bir kütüphane ile çalışanların kültürel ufuklarını ve meslek bilgilerini arttırabilirler.

İşletme içinde yada dışında özel günler nedeni ile çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar işletmenin kendi alışkanlıklarını ve geleneklerine göre değişebilir. Örneğin bir tören , yemekli ziyafet, müzik şöleni düzenlenebilir.

İşletmeler ayrıca yüksek iş gücü devri sonucu oluşan olumsuz düşünceleri olumlu düşünceye yönlendirerek olumsuzlukları önleyebilir. Çok sayıda çalışan işi bırakıyorsa bu ayrılmaların yol açtığı olumsuz yorumları önlemek için çalışanlara yönelik halkla ilişkiler faaliyetleriyle çalışanların moralleri belirli bir düzeyde tutulabilir.

İşletmeler yeni açılan restaurantlar dolayısıyla eğitilmiş eleman ihtiyacına düşebilirler. Bu durumda restaurantlarda çalışan part time eleman sayısı arttırılarak oluşacak boşluklara eğitilmiş part time elemanlar yerleştirilebilir.

İşletmeler ayrıca yeni alınacak kişiler arasında işletmenin mesleki tecrübe kazanabilmek için ideal olduğu imajının kuvvetlendirerek oluşacak yüksek iş gücü devrini önleyebilir.

İşletmeler çeşitli tanıtım ve seminerler düzenleyerek yöneticilerin işle ilgili bilgilerini arttırabilir. Örneğin hammadde merkezlerine düzenlenecek bir gezi veya şirket merkezinde düzenlenecek çeşitli tanıtım ve seminerler düzenlenebilir . Yöneticiler bu yolla müşterilerden ve çalışanlardan gelebilecek özellikli sorulara daha kolay ve inandırıcı verebileceklerdir.

Sonuç olarak, her işletme ve her faaliyet kolunda kişisel satış eylemleri vazgeçilmez bir unsurdur. Satış gücünü oluşturan kişisel satış eylemlerinin

yeterince önemszenmesi ve diğer tutundurma eylemleriyle desteklenmesi işletmelerin satış gücü yönetiminden alacakları verimi arttırır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ..... : "Adım Adım Mülkiyet Leasing",  
**İktisat Leasing Broşürü.**
- AKSOYLU Recep : **3.Uluslararası Franchising Fuarı**  
**Konferans Notları**, İstanbul,  
11.11.1995
- AKTAŞ Gülcem : **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere**  
**Alternatif Olarak Franchising**  
**Sistemi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans  
Tezi, Eskişehir, 1994
- ALPUGAN Oktay ve  
Diğerleri : **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**  
İstanbul, 1987
- ARI Erdin : "Bankaların Yatırım Kredilerine  
Rakip Olacağız", **Ekonomi Politika**  
**Dergisi**, S.15 (7-14 Mart 1993).
- AYHAN Y.Aydoğan : "İşletmelerarası Bir Bileşim Biçimi  
Franchising (İmtiyaz) Sistemi ve  
Önemi", **H. Ü. İ. İ. B. F Dergisi**  
C.II,S.3 (Nisan 1994).
- AYTAÇ Demir : "Örnek bir Fachising Uygulaması",  
**Dünya Gazetesi** (12 Ağustos 1994)
- BALTACIOĞLU Tunçtan : **İşletmelerde Satış Arttırma**  
**Çabaları**, Ankara, 1980



- BARKER Tansu : "Satışçıların Ücretleri" **Pazarlama Dergisi** S.1, Eylül, 1978.
- BİLGE Osman : "Franchising Anlaşmaları Üzerine", **Dünya Gazetesi** (8 Nisan 1994)
- BİR ALİ ATIF : "Tutundurma Stratejisi", **Dünya Gazetesi**, 24.5.1988.
- BOLLUK Rozerin : "McDONALD's ın Garson Patronları", **Macro Dergisi** ,Nisan, 1996.
- CEMALCILAR İlhan : **Pazarlama**, Eskişehir, 1987
- CEMALCILAR; İlhan : **Reklamcılık ve Satış Yönetimi**,  
TOKOL Tuncer A.Ü. AÖF. Ya. No:41, C.II, Ankara,  
SEÇİM Hikmet 1986.
- CEYLAN Ali : "Küçük ce Orta Ölçekli İşletmelerde Franchising ve Leasing", **Bankacılık Dergisi**, Yıl:1 S.2, (Haziran 1993)
- ÇEÇEN Haluk : "Franchising,Dallanma", **Dünya Gazetesi**, (7 Temmuz 1993)
- ÇEÇEN Haluk : "Franchising", **TÖSYEV**, S.25, (MART 1993).
- DANIŞMAN Haldun A. : "Yabancı Sermaye Genel  
YÜCEL Tülin Müdürlüğünün Franchising Sözleşmelerine Bakışı" **Dünya Gazetesi**, (6 Kasım 1993).

- DEMİRCİ Fatma : "Franchising Sistemi ve Türkiye'deki Uygulaması", **İktisat-İşletme ve Finans Maliye Dergisi**, S.18, S.29 (Ağustos 1993)
- DOĞAN Noyan : "Franchise İlkeleri", **Dünya Gazetesi** (8 Nisan 1994).
- ..... : "Franchising", **Dünya Gazetesi**, (Kasım 1993).
- ..... : "Franchising İçin Yepyeni İmkanlar", **Ekonomist Dergisi**, S.1 (30 Ağustos 1992)
- ..... : "Franchising Leasing İçin Tek Alternatif", **Dünya Gazetesi**, (28 Mart 1994 ).
- ..... : "Franchising Nedir?", **Turizm Dünyası**, (Ekim 1993).
- ..... : "Franchising ve Satış İmtiyazları", **Tekstil-İşveren Dergisi**, (Mayıs-Haziran 1992)
- ..... : "Franchisinge Rağbet", **Dünya Gazetesi**, (Eylül 1991).
- GARİH Üzeyir : **Deneyimlerim II**, Eylül 1991, İstanbul
- GEYLAN Ramazan : **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Eskişehir, 1994
- GÖKGÖZ Mehmet : "Kredinin Teminatlandırması", **Kalkınma Dergisi**, (Haziran 1993).

- GÜRDAL Sahavet :”Çağdaş Anlamda Satış ve Satış Yönetimi”  
**İSO Dergisi**, Y.24, S.285 (22 Kasım 1989).
- GÜRDAL Sahavet :**Satış Gücü Yönetimi**, İstanbul, 1990.
- IŞIN Sermet :”Bz Hamburger İşini Herkesten Daha Fazla  
Ciddiye Aldık” **TÜGİAD-Elegans Dergisi**,  
İlkbahar 1995, S.32
- IŞIL Sermet :”Franchising bir nevi özelleştirmedir”,  
**Dünya Gazetesi** (22 Nisan 1994).
- IŞIN Sermet :**3.Uluslararası Franchising Fuarı**  
**Konferans Notları**, İstanbul , 11.11.1995.
- ..... :**İngilizce-Türkçe Redhouse Sözlüğü**,  
Redhouse Yayınevi, Baskı 7, İstanbul, 1990.
- ..... :**İngilizce-Türkçe English Learners**  
**Dictionary**, Hazırlayan:Önder  
RENKLİYILDIRIM. İstanbul ,1989.
- ..... :”Kaç Tür Satışçı Vardır”, **Dünya Gazetesi**  
8 Şubat 1993
- KARABULUT Muhuttin : “Satıcıların Eğitimi” **Dünya Gazetesi** 8 Şubat  
1983.

- KAYA İsmail  
KARABULUT Muhittin :**Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**,  
İstanbul,1991
- KILKIŞ Yıldırım : **Pazarlama - Satış -Saticılık**, İstanbul,  
1977.
- KOCAMAN B.Arif :”Franchising”, **İş Dünyası** ,Yıl 1,S.5.
- KOTLER Philip :**Pazarlama Yönetimi**, C.2, Ankara ,1976.  
(Çev:Erdal YAMAN) :
- KUMCU Erdoğan :**Pazarlama Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi  
Pazarlama Enstitüsü Yayın no:10, İstanbul  
,1978.
- KÜHEYLAN Esin :”İşletmelerde Satış Geliştirme Etkinliklerinin  
Planlanması ve Sonuçlarının  
Değerlendirilmesi” D.E.Ü Ya. No:906, **İ.İ.B.F.**  
**Dergisi**, C.IV, sayı 1-2, İzmir, 1989.
- LOVE John F. :**Altın Kemer Efsanesi**, İstanbul ,1989.
- ..... :”Lütfen Bir Big Mac Arkadaşım”, **Sabah**  
**Gazetesi**,22.Haziran.1996.
- MAZLUM Mustafa :**Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Önemi**  
**ve İşletmelerin Karlılığı Açısından Seçimi**  
**Sorunu**, Adana İTİA Ya.No:45, Adana ,1974.

- .....  
:McDONALD's Franchising Tanıtım  
Kitapçığı
- .....  
:McHaber, Aralık 1995.
- .....  
:McHaber, Nisan 1996.
- .....  
:"McDonald's ve Franchising Sistemi", 1993  
.ABD- Türk Franchise Konferans Notları .
- MUCUK İsmet :Pazarlama İlkeleri, B.2, İstanbul ,1984.
- NAS Nesrin :"Uluslararası Deneyimlere Ulaşmanın En  
Kolay Yolu: Franchising", Dünya Gazetesi,  
Kasım ,1993.
- .....  
:"Ne İş Yapacağım Diye Düşünmeyin:  
Franchising Peşinde Koşun", Dünya  
Gazetesi, (18 Nisan 1993).
- ODABAŞI Yavuz :Pazarlama İletişimi, A.Ü.Ya.No:851,  
İşletme Fak. Ya. No:1 Eskişehir, 1995.
- OKYAY Engin :Satış Gücünün, Büyüklüğü ve  
Organizasyonu", Satış Gücü Yönetimi,  
İ.Ü.İkt.F. Paz. Ens. Ya. No:12, İstanbul,  
1979.
- OKYAY Engin :"Satış Yönetiminin Amaçları" Dünya  
Gazetesi, 8 Şubat 1983.

- OLUÇ Mehmet :”Pazarlama Kanallarıyla Gedik Kurma Yöntemi ile Dağıtım”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl 3, Sayı 13, (Ocak-Şubat 1989).
- OLUÇ Mehmet :”Satış Tutundurma veya Satış Özendirme” **Pazarlama Dünyası**, Kasım-Aralık, 1989.
- OLUÇ Mehmet ve Diğerleri :**Satış Gücü Yönetimi**, İ.Ü.İkt.F.Paz. Ens. ya. No:12, İstanbul, 1979.
- ÖZAKTAY Zuhâl :”Franchisinge Rağbet”, **Dünya Gazetesi**, (13 Eylül 1991).
- ÖZBAŞAR Sera :Franchising nedir-ne değildir”, **Dünya Gazetesi**, (12 Ağustos 1991).
- ÖNCE Günel :**Satış Yönetimi**, EÜİF Paz.ve Reklamcılık YO.Ya.,İzmir ,1980.
- ÖZDOĞAN Abdullah :”Franchising 8. yılına mevzuatsız giriyor”, **Dünya Gazetesi**, (6 Kasım 1992).
- ÖZDOĞAN Abdullah :”Leasing Franchising İçin İyi bir Yöntem”, **Dünya Gazetesi** , (22 Şubat 1993).
- PAKSOY Serdar :”Franchisinge Devlet Desteği Sağlanmalıdır”, **Dünya Gazetesi**, (6 Kasım 1992).

- PAKSOY Serdar : "Hukuki Yönüyle Franchising", **Dünya Gazetesi Franchising Özel Eki**, (27 Ekim 1992).
- PAKSOY Serdar-  
HERGÜNER ve Diğerleri : **1993 ABD-Türk Franchising Konferans Notları.**
- ..... : **Sağra Special Tanıtım Broşürü**, 1993.
- STANWORTH John  
-SMITH Brian  
(Çev: Ercan GÜR VİT) : **Franchising**, İstanbul , 1995.
- ŞAHİNGİRAY Temel : "Franchising Üzerine", **Dünya Gazetesi Franchising Eki**, (27 Ekim 1992).
- ŞOĞUR Macide : **Finansal Kiralama ve Türkiye Uygulaması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul , 1988.
- ŞOĞUR Macide : **İşletme Sistemi Olarak Franchising**, B.2., İstanbul , 1992.
- TARHAN Nuray : "McDONALD's 10 yılda 4 Milyon Dolar Zarar Etti". **Yeni Yüzyıl Gazetesi**, 25 Ekim 1996.
- TAŞKIN Edoğan : "İşletmelerde Satış Eğitiminin Önemi" **Pazarlama Dünyası**, S.11 (Eylül-Ekim 1988)
- TAŞKIN Edoğan : **Satışçıların Yönetimi**, İstanbul, 1987

- TEK Ömer Baybars :**Pazarlama**, İzmir, 1991.
- TENEKECİOĞLU Birol :**Makro Pazarlama**, B.2, Eskişehir, 1994.
- TUNCER Selahattin :”Dağıtım ve Pazarlama sistemi olarak Franchising”,**İSO Dergisi**, Y.26,S.311, 22 (Ocak 1992)
- ..... :**UFRAD Bilgi Broşürü**,( Temmuz 1993).
- USER Erol :”Franchising Avantaj ve Dezavantajları”,**İşveren Dergisi**, C.XXXI,S.8, (8 Mayıs 1993).
- ÜNÜSAN Çağatay :”Türkiye de Franchisingin Gelişimi Ve Ülkenin Kalkınması İçin Önemi”,**Pazarlama Dünyası Dergisi**, S.38 (Mart-Nisan 1993).
- VATANSEVER Hülya :”**Satış Gücü Yönetimi**”, A.Ü.S.B.E. YL. Tezi, Eskişehir, 1994
- ..... :**Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu**,T.18 (Ocak 1954), No:6224.
- YANAŞAN Serdar : “Neden Franchisee”,**Dünya Gazetesi**, ( 18 Kasım 1983).



YILMAZ H.İbrahim

**:Doğrudan Pazarlama Yöntemlerinden  
Katalogla Pazarlama ve Türkiye  
Uygulaması, A.Ü.S.B.E. Y.L.Tezi, Eskişehir,  
1992**

YURDUM Aydın

**:"Sistem Sayesinde Uluslararası  
Deneyimlerden Yararlanmak", Dünya  
Gazetesi ,(27 Ekim 1992).**

YÜKSELEN Cemal

**:Temel Pazarlama Bilgileri, 1.B, Ankara,  
1989.**

.....

**:"What are The Benefits For The  
Franchises", 1993 ABD-Türk Franchise  
Konferansı Notları**