

# Franchising İşletmelerde Performans Değerlendirme: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Fast-Food Franchisee İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

**Mehmet Akif ÖNCÜ<sup>1</sup>**  
**Muammer MESCİ<sup>2</sup>**  
**Öznur ŞAHİN<sup>3</sup>**

## Özet

Bu araştırmanın amacı, hizmet sektöründe yer alan fast-food franchisee işletmelerin performans değerlendirme sürecinde göz önünde bulundukları faktörleri belirlemektir. Bu kapsamda araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul'da faaliyet gösteren fast-food franchisee işletmelerdir. Bu araştırmada, İstanbul'da faaliyet gösteren altı fast-food franchisee analiz birimi olarak belirlenmiştir. Verilerin elde edilmesi için görüşme formu oluşturulmuştur. Elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmanın verileri, analiz birimi olarak belirlenen işletmelerin üst düzey yöneticileriyle yapılan görüşme sonucunda elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, üst düzey yöneticilerin performans değerlendirme boyutlarından finansal, müşteri, çalışan ve örgütsel boyutları önemstedikleri ve kullandıkları belirlenmiştir. Verilerin sadece altı işletmeden elde edilmiş olması ve araştırmanın tek bir ilde yapılmış olması bu araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Franchising sistemi, Performans değerlendirme*

## Performance Evaluation in Franchising Enterprises: A Research on Fast-Food Franchisee Enterprises Located in Istanbul

### Abstract

The purpose of this research is to determine the factors that fast-food businesses in service sector take into consideration in the process of performance evaluation. In this context, qualitative research method has been used. The population of the research is the fast-food franchisee enterprises which are operating their activities in Istanbul. In this research, ten fast-food franchisee enterprises which are operating their activities in Istanbul has been determined as the unit of analysis. Interview form has been generated to obtain the data. The obtained data has been analyzed by using content analyze. The research date has been obtained from senior managers of the enterprises that are in the analyze unit of the research by using the interviews. At the end of the research it is determined that senior managers are heeding using the dimensions of financial, customer, employee and learning in their performance evaluations. The research is only a limitation that is conducting research only on six enterprises and in one city.

**Keywords:** *Franchising System, Performance Evaluation.*

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi

<sup>2</sup> Araş. Gör., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

<sup>3</sup> Düzce Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi

## 1. Giriş

“Türkçe’ de sözlük manası “ imtiyaz” olan franchise İngilizce kökenli bir kavramdır. Fransızca’da “affanchir” olan ve “verme” sözcüğünden türetilen franchisor ise “imtiyaz verme” olarak Türkçe’ ye çevrilmektedir (Cebeci, <http://www.scribd.com>,

2010). Ülkemizde çoğu kesimlerde hala bilinmemekte olan bu kavram franchisor ve franchisee denilen iki tarafın ticari ilişkilerin bütününe dayanmaktadır (Yurdakul, <http://sbe.dpu.edu.tr>, Erişim: 2010). Franchising kavramı ile ilgili yazarlar tarafından yapılan tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Franchising Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Avcıkurt	2004	Bir ürün veya hizmete sahip olan tarafın ( franchisor) imtiyaz hakkını başka bir tarafa (franchisee) vererek küresel pazara açılmasıdır.
Ulaş	2006	“Başarılı bir firmanın desteğini arkanıza alarak, istenilen alanda hukuken bağımsız olarak, belirli bir sermaye ile kendi işini kurma imkânı veren bir yöntemdir.”
Aydın	2009	“Satın alma için bir fırsattır.”
Gerber	2009	Bir işletmenin gerçek ürünün sattığı mal değil, malını nasıl sattığı inancına dayanan, dolayısıyla bir ürün değil bir işletmenin satın alındığı, küçük işletmelere bir isim ve bütünsel bir sistem kiralama modelidir.
Ufrad	2010	Bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip olan tarafın belirli bir süre, şart ve sınırlamalar dâhilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak şartıyla imtiyaz hakkını ikinci bir tarafa verdiği bir iş ilişkisidir.
Yurdakul	2010	Ürünlerin üreticiden tüketiciye ulaşmasını sağlayan bir dağıtım sistemidir.

Franchising sistemi uygulayan ülkelerde, bir franchising derneği (IFA, UFRAD, BFA vb.) bulunmaktadır. Bu konuda faaliyet gösteren dernek ve örgütler giderek yaygınlaşmaktadır. Franchising sistemini ülkemizde yaygınlaştırmak için 1991 yılında İstanbul’ da UFRAD ( Ulusal Franchising Derneği) kurulmuştur. Franchising sistemini ilk kez 1863 yılında ABD’ de Singer dikiş makineleri şirketi kullanmıştır. Zamanla emlak, otel, yiyecek içecek, giyim gibi 60’a yakın iş kolunda yararlanılan bir sistem haline gelmiştir. 1970’lerde yaygınlaşan sistemin, ülkemizde ilk yerli franchising uygulaması olarak 1985’de Turyap ile başlamıştır. Türkiye’de ilk yabancı franchising uygulaması ise 1986’da Mc. Donald’s ile başlamıştır (Girişimiçin, <http://www.girisimicin.com>, 2010). Türkiye’ye franchising sistemini ilk getiren işletmelerin başında Mc Donald’s, Pizza Hut, Wendy’s, Kentucky Fried Chicken gelmiştir.

Franchising sistemi, ülkemizde ekonomik büyümeyi sağlamak, riski azaltmak, ve maliyeti düşürmek için kullanılan bir yatırım stratejisidir. Franchising sistemi, ekonomisi güçlü ülkelere yönetim bilgisi ve deneyim aktarılması gibi bazı avan-

tajlar sağlamaktadır. Bu avantajların yanında, ülkelerin kalkınmasına, modernleşmesine, istihdam sağlanmasına ve kalite yönetimini güçlendirmesine de katkılar sağladığı görülmektedir (Opal, <http://www.opal.com.tr>, Erişim: 2010). Aydın (2009), franchising sisteminin Türkiye’de 35 milyar dolarlık bir iş hacmi oluşturduğu, 850’si yerli, 250’si yabancı marka olmak üzere 1.100 adet franchisee veren firmanın olduğunu belirtmektedir. Bu rakamın artışı, zamanla yaygınlaşan alışveriş merkezleri ve hipermarketler ile ülkemizin pazarına giren yabancı sermayeli franchisee işletmelerin etkisinin olduğu belirtilmektedir (Yurdakul, <http://sbe.dpu.edu.tr>, Erişim:2010).

Franchising sistemi, başta fast-food işletmeler olmak üzere gittikçe yaygınlaşan bir sistem haline gelmiştir. Yüksek kar maksimizasyonu ve satış hacmindeki artışları bu durumun başlıca sebepleri olarak gösterilebilir. Örneğin, ABD 1991 yılında perakende satışların % 35’ini franchising işletmeler gerçekleştirmiş ve bu satışlardan 757,8 milyar dolar satış değeri elde edilmiştir (Yurdakul, <http://sbe.dpu.edu.tr>, Erişim: 2010).

Varlı (2005)'ya göre, yatırımcıların franchising sistemini tercih ederek, uluslararası pazara yönelme isteğinin başlıca sebepleri;

- Büyüme ve gelişme isteği karşısında ulusal pazarın yetersizliği,
- Uluslararası pazarlamadan elde edilen gelirin genel işletme gelirinden daha büyük oranlara sahip olması,
- Atıl kapasitenin minimize edilmesi,
- Uluslararası rekabet ile işletmelerde teknolojik gelişme ve performans artışı sağlanması,
- Finansal girdide artış sağlanması,
- Gelişmekte olan ülkelerde ödemeler dengesindeki açıkları kapatmak ve ithalatın yapılması ile işletmelerin kuruluş aşamasında dahi teşvik ve kredi olanaklarından yararlanması,
- Vergi ödemeleri açısından avantaj sağlanması,
- İşletmenin uluslararası pazara yönlenmesiyle elde ettiği marka, sistem vb. ile entelektüel sermayeye sahip olması,
- İşletmeye prestij sağlanması,
- Üretim maliyetlerinin azaltılması vb. sıralanabilir.

Yazında yapılan araştırmalarda franchising sisteminin kobi'ler üzerinde etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca sistemin işletmelerden başlayıp, ulusal ve uluslararası pazarlara pozitif ve negatif yönde etkileri tespit edilmiştir. Franchising işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmesi, dezavantajları minimize ederek daha küresel bir sistem haline gelebilmesi, yeni pazarlara açılabilmesi, geçmişten bugüne edindiği bilgi ve tecrübeyi koruması, rekabet ortamında varlığını sürdürübilmesi için etkin bir performans değerlendirmesi yapmaları gerekmektedir.

Bu araştırmada, hizmet sektöründe yer alan fast-food işletmelerin performans değerlendirme sürecinde etkili olan faktörleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada, hızlı yemek yemeyi popüler bir yemek kültürü haline getiren fast food franchisee işletmeler ve perfor-

mans değerlendirme kavramlarına yer verilmiştir.

## 2. Franchising İşletmeler

Franchising sistemi, franchisor için bir risk taşıyan, franchisee için bir risk söz konusu değildir. Çünkü franchisor, yeni bir fikir veya yenilik ile işe başlar. Önce toplumdaki bir ihtiyacı fark eder ya da herkesin bildiği ancak fark edemediğini görür, risk alır ve son olarak bunu faaliyete geçirerek pazarlanabilir kılar. Dolayısıyla franchisor girişimcidir. Oysa franchisee yeni bir inovasyon ortaya koyamaz, denenmiş ve başarısı kanıtlanmış olanı bir bütün olarak satın alır. Yönetim şekli, satılan ürün, işletme dizaynı, kullanılan malzeme, amblem, eğitim programları farklılık içermez. Bu nedenle franchisee sadece bir işletmecidir. Nitekim Mc. Donald's buna verilebilecek en güzel örnektir. Günümüzde girişimcilik ruhuna sahip kişilerin franchising sistemine büyük ilgi gösterdiği görülmektedir.

Franchising sisteminde asıl yönetici sistemin kendisidir. İşletmeyi oluşturan kişiler, mekân, fiziksel kanıtlar vb. sistemin emirlerine uymak zorundadır. İşletmeyi oluşturan her parça hedefe gitmek için, belli bir mekanizma dâhilinde bir bütüne dönüşerek ilerlemektedir. Bu sistemde 3 önemli faktör vardır. Bunlar; disiplin, standartlaşma ve düzendir. Mekanizma bu üç faktör ile faaliyet gösterir. Bu üç faktörden birinin olmaması faaliyetlerin aksamasına neden olacaktır. Bu nedenle bu sistemdeki işletmeler bütünüyle franchisor işletmenin birebir aynısıdır. Örneğin; Mc. Donald's'da sulanmasını engellemek için patatesler yedi dakikadan fazla bekleme deposunda bekletilmez. Dünyanın her yerindeki Mc. Donald's'da patateslerinin kızartılış şekli aynıdır (Gerber, 2009, ss:98).

Sistemde en önemli olan konulardan biri de işin tasarımıdır. Bu görev ise franchisor işletmeye düşmektedir. Franchisor işi ne kadar iyi tasarlırsa sorunlar o kadar iyi tespit edilir ve önlemler o kadar iyi alınır. Dolayısıyla franchisee'a kalan kısım mekanizmayı üç temel faktör ile yürütmek ve vizyonu şekillendirmek olacaktır. Bunun için de franchisee işletmenin önce sistemi öğrenmesi, kavraması daha sonra mükemmelleştirmesi gerekmektedir.

Piyasada rekabetin gittikçe artması ve yatırımla-

rın yoğunlaşması sermaye birikimi ve istihdam gibi ekonomik konularda sıkıntı yaşayan ülkemizde, franchising sistemi yatırımcıları harekette geçirmede önemli rol oynamaktadır. Çünkü sistem iş kollarına canlılık getiren, tüketim artışıyla doğru orantı gösteren çok sayıdaki potansiyel yatırımcının sermayelerini rant ekonomisinden reel ekonomiye kanalize etmesi, istihdam ve vergi gelirlerinde artış sağlaması gibi ekonomik avantajlar sağlar. Ayrıca franchisee işletmenin franchisor tarafından sürekli denetlenmesi, royalty hakkının varlığının bir getirisi olarak kayıt dışı ekonominin azalmasını sağlamaktadır (Özulucan, <http://e-dergi.atauni.edu.tr>, Erişim: 2010).

Franchising sistemi sayesinde franchisee işletme, finansal açıdan istihdam edemeyeceği profesyonellerle çalışma şansını yakaladığı bir yatırım gerçekleştirmektedir. Bu nedenle sistem kobiler tarafından çok tercih edilmektedir (Cebeci, <http://www.scribd.com>, Erişim: 2010). Çünkü bu sistemdeki en önemli fayda riski en aza indirgeyerek para kazanmaktır. Bu nedenle franchisee işletme, franchisor işletmenin finansal destek paketi olup olmadığını, kredi imkânlarını, yatırım miktarı için verdiği rakamlardaki istikrarını, yatırım harcamalarındaki vade seçeneklerini sorgulamalıdır. Franchisor ise karşı tarafa imtiyaz vermeden önce yatırım çalışması yaparak kar-zarar maliyet tablolarını, yatırım ve fizibilite raporlarını oluşturup, ciro tahmininde bulunur ve bunları inceledikten sonra finansal durumu ortaya koyarak karar aşamasına geçer. Böylece franchisor markanın ve kalitenin zedelenmesini, istikrarın bozulmasını engellemektir. Sistem, işletmeci sorunlarının minimize edilmesi, işletmenin finansal destek görmesi, stoklama, satış işlemlerinin ve muhasebe faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlar.

Franchising sisteminde, bir işletme bu sistemi kullanabilmek için belli bir oranda sermaye yatırması gerekmektedir. İşletme yatırımcı olduğu sermaye karşılığında bilgi ve deneyim kazanmaktadır. Bu sistemin yatırımcıya, pos, çek, kredi kartı

ürünleriyle vade kolaylıkları, komisyon indirimleri, tahsilât, maaş ve vergi ödemeleri, havale/EFT' de kolaylıklar, işyeri makine ve teçhizat sigortalamada indirimler, ithalatta vergiden muafiyet, KDV ertelenmesi, Ar-ge, reklam, danışmanlık, uzun vadeli düşük faizli kredi imkânı, destek ödemesi, marka gibi avantajlar sağlamaktadır (Kuveyttürk, <http://www.kuveytturk.com.tr>, Erişim: 2010).

### 3. İşletmelerde Performans Değerlendirme

Türkçe' de "iş yapma becerisi, yetenek, başarı vb." manalarına gelen performans kavramı ile ilgili farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Günümüzde performans, işletmeyi amaçları doğrultusunda adım atarak/faaliyette bulunarak ilerlediği ve sonuç olarak da onu hedefine / başarıya ulaştıran bir yol olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme ise işletmenin kendisine sorduğu " faaliyetlerim nedir, neler olmalıdır, şu an hangi noktadayım, gelecekte beni neler bekliyor olabilir? " sorularına aldığı cevaptır (Kılınç ve Mesçi, 2008, ss: 29-32). Performans değerlendirmenin amacı, işletmenin ve çalışanların performansı hakkında edilen bilgilere yönelik yönetsel kararların alınması ve uygulanması için politika ve stratejiler oluşturmaktır (Güçlü ve Cemaloğlu, <http://otmg.meb.gov.tr>, Erişim: 2010).

Yıldırım (2010), performans değerlendirmenin amaçlarını ve faydalarını; organizasyonda çok çalışan ile az çalışanı ayırt etmek, çok çalışanı ödüllendirmek, motivasyon sağlamak, ücret artışının rasyonel ve objektif temeller dahilinde yapmak, kariyer gelişimini sağlamak, işten çıkarma veya iş rotasyonu yapmak, gizli kalmış yeteneklerin tespit etmek, geri bildirim sağlayarak kişinin kendi performansını değerlendirmesine imkan sağlamak ve eğitim ihtiyacı tespiti olarak belirlemiştir.

İşletmelerin performans değerlendirmesi yapması, yöneticiler, astlar ve organizasyonlar başta olmak üzere çeşitli faydalar sağlar.

Tablo 2. Performans Değerlendirmenin Faydaları

<i>Yöneticiler Açısından</i>	<i>Astlar Açısından</i>	<i>Organizasyonlar Açısından</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlama ve kontrol işlevlerinde etkiyi ortaya koyar.</li> <li>• Astlarla iletişim ve ilişkilerde avantaj sağlar.</li> <li>• Astların kendini geliştirmesinde katkı sağlar.</li> <li>• Astları değerlendirirken kendini eksik ve olumsuz yönlerini de görmüş olur.</li> <li>• Yetki devrini kolaylaştırır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üstlerin kendilerinden beklentilerinin ne olduğunu görürler.</li> <li>• Güçlü ve güçsüz oldukları özelliklerini tanırlar</li> <li>• Sorumluluklarını ve görevlerini daha iyi anlarlar.</li> <li>• Performans değerlendirme sonucunda oluşan geri besleme, iş tatmini ve öz güven duygularını geliştirirler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyon etkinliği ve karlılığı artar.</li> <li>• Hizmet ve ürün kalitesi artar.</li> <li>• Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha doğru biçimlendirilir.</li> <li>• Verilerin güvenilirliği artar.</li> <li>• Bireysel gelişme potansiyelinin belirlenmesine katkı sağlar.</li> </ul>

Kaynak: Güçlü ve Cemaloğlu, <http://otmg.meb.gov.tr>, Erişim: 2010

Yazında, işletmeler için geliştirilmiş 20'den fazla performans değerlendirme modeli bulunmaktadır ve bu modeller her geçen gün artmaktadır. Bu modeller işletmelerin amaç ve hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini gösteren bir aynadır. İşletmenin mevcut durumunu en doğru biçimde yansıtan, en iyi belirleyici olan faktörlere sahip olan aynayı bulma isteği performans değerlendirme modellerinin geliştirilmesine neden olmuştur. Bu popüler performans değerlendirme modellerinden Dengeli Ölçüm Kartı, Performans Piramidi, Performans Prizma Modelleri, Sürdürülebilir Performans Ölçümü Modeli ve Belirlilik Modeli en çok kullanılan modellerdir. Bu modellerin tercih edilmesinde ise, popüler olma, yeni olma, hizmet işletmelerine uyarlanmış olma vb. nedenlerin etkili olduğu görülmektedir (Kılınç ve diğerleri, 2010, ss:25-43). Kılınç ve diğerleri bu modellerin tanımlarını, temel faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır.

**1.) Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard):** Finansal faktörler, müşteri faktörü, içsel süreç faktörü, öğrenme ve gelişme faktörü olmak üzere dört boyuttan oluşan, örgütün misyon ve stratejisini bir performans ölçüm dizisine dönüştürerek stratejik ölçüm ve yönetim için hız sağlayan bir modeldir (Çakmak, <http://kaynak.unak.org.tr>, Erişim: 2010).

**2.) Performans Piramidi Modeli:** “Şirket, işletme, operasyon sistemi ve işletme birimi düzeylerindeki genel ölçütlerdir” (Ağça ve Tunçer, 2006) İşletmenin neyi nasıl elde edeceğini cevap veren, işletmedeki performansın sonuç ve sürecini orta-

ya koyan bir modeldir (Uyar, <http://www.muhasabetr.com>, Erişim:2011). Performans Piramidi Modeli, finansal ve finansal olmayan (finansal ve pazar) iki boyuttan oluşmaktadır. Pazar, esneklik, finansal, müşteri memnuniyeti, kalite dağıtım, verimlilik, iş döngü zamanı, israf faktörleri bulunan bir ölçüt modelidir.

**3.) Performans Prizma:** Dengeli ölçüm kartının eksikliklerini gidermek için oluşturulan bu model, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için işletmenin paydaşlarının kim olduğunu ve bu paydaşların ne istediğini belirleyen bir model olarak tanımlanabilir. Modelin boyutları ise; paydaşların memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yetenekler, paydaşların katkısı olarak sıralanabilir.

**4.) Sürdürülebilir Performans Ölçümü:** Finansal ve finansal olmayan faktörleri bütünleştirerek işletme stratejisini ilişkilendiren, işletmeye işlevsellik sağlayan bir modeldir. Sürdürülebilir iş boyutu, müşteri memnuniyeti, maliyet göstergeleri, sağlık ve çevre boyutu, öğrenme ve büyüme boyutu, çalışanların memnuniyeti ve son olarak ekipman boyutudur.

**5.) Sonuçlar ve Belirlilik Modeli:** İşletmenin faaliyet kararlarının doğruluğunu ve uygunluğunu belirleyen, sonuçlar ve sonuçların belirliliği gibi iki temelden oluşan bir modeldir. Modelin boyutları sonuçlar açısından; rekabet, finansal performans boyutlarından oluşurken sonuçların belirliliği kapsamında; kalite, kaynakların kullanımı, yenilik, esnekliği içermektedir.

#### 4. Araştırmanın Yöntemi

İstanbul'da faaliyet gösteren 140 fast-food franchisee işletmesi bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Maddi olanaklar ve zaman kısıtı nedeniyle çalışmada örneklem yöntemi kullanılmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren 3'ü yerli sermayeli 3'ü yabancı sermayeli olmak üzere toplam 6 franchise işletme bu çalışmanın örneklemi oluşturmaktadır. Örneklem dahil olan bu işletmeler [www.ufrad.org](http://www.ufrad.org) ve [www.franchise.com](http://www.franchise.com) sitesinde derneğe üye olan franchisee işletmeler arasından seçilmiştir. Bu işletmelerin ticari isminin duyulmuş olması ve sahip olduğu finansal güç gibi özellikler örneklem olarak seçilmesinde belirleyici olmuştur.

Bu çalışmanın amacı, fast-food franchisee işletmelerin performans değerlendirmesi yaparken göz önünde bulundukları faktörleri belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, üst düzey yöneticilerle mülakat tekniği ile görüşülmüştür. Nitel araştırma yönteminin seçilme nedeni ise yöneticilerin konu-

ya ilişkin düşüncelerine ve algılarına ilişkin verilerin kendi çalışma ortamlarında daha kapsamlı bir şekilde elde edilmesidir. Bu kapsamda, alt sorulardan oluşan 9 soruluk bir soru formu, konu hakkında uzman 2 akademisyenin görüşleri ve yazında elde edilen veriler ışığında oluşturulmuştur. Araştırmacı, daha önce belirlenen tarihte işletmelerin üst düzey yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama olarak 40 dakika sürmüştür. Görüşme esnasında yöneticilerden elde edilen veriler araştırmacı tarafından kayıt altına alınmıştır.

#### 5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler yer verilmiştir. Daha sonra katılımcılardan elde edilen veriler, performans değerlendirme ölçüsünde, finansal, örgütsel, müşteri ve çalışanlar olmak üzere 4 boyut haline değerlendirilmiştir.

#### Deneklerin Demografik Özellikleri

Tablo 3. Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri

<i>Yöneticinin Çalıştığı İşletme</i>	<i>Yöneticinin Çalıştığı İşletmenin Sermaye Türü</i>	<i>Yaş</i>	<i>Eğitim</i>	<i>Aylık gelir (TL)</i>	<i>Çalışma süresi (yıl)</i>	<i>Cinsiyet</i>
<i>M İşletmesi</i>	Yabancı sermaye	24	Lise	1500	7	erkek
<i>B İşletmesi</i>	Yabancı sermaye	27	Üniversite	1200	5	erkek
<i>D İşletmesi</i>	Yabancı sermaye	27	Üniversite	1500	5	erkek
<i>H İşletmesi</i>	Yerli sermaye	41	Lise	1750	1	erkek
<i>S İşletmesi</i>	Yerli sermaye	39	Üniversite	1750	5	erkek
<i>R İşletmesi</i>	Yerli sermaye	27	Üniversite	1750	3	erkek

Araştırmaya katılan 6 yöneticinin tümü erkektir. Katılımcılardan 20-30 yaş arasında bulunan 4 yönetici, 31-40 yaş arasında yer alan 1 yönetici ve 41- 50 yaş arasında yer alan 1 yönetici bulunmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların çoğu genç yöneticilerdir. Katılımcılardan 4 kişi üniversite, 2 kişi ise lise mezunudur. Katılımcılardan 3 kişi 1200-1500 TL arasında aylık gelire sahiptir. 3 kişi ise 1750 TL aylık gelire sahiptir. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerden 1 kişinin, bulunduğu işletmede 1 yıldır; 1 kişinin 3 yıldır; 3 kişinin 5 yıldır ve 1 kişinin de 7 yıldır çalıştığı belirlenmiştir.

**Finansal Boyut:** Sonuçlardan elde edilen verilere göre, tüm yöneticiler satış hacminin, maliyetin ve işletmelerin sahip olduğu pazar payının, işletmenin finansal boyutunun belirleyicisi olarak görmektedirler. Karlılık ve yatırımın geri dönüşümü unsurunu, araştırmaya katılım sağlayan 3 yönetici (D işletmesi, H işletmesi ve S işletmesi yöneticileri), doğru bir yatırım, M işletmesi yöneticisi, işletmenin adını duyurmak, B işletmesi yöneticisi, memnun müşteri kitlesi, R işletmesi yöneticisi ise işletmenin devamlılığı olarak ifade etmiştir. Franchisee işletmelerde satılan ürünlerin fiyatının tek bir fiyat olarak franchisor tarafından belirlenmesinin, M işletmesi, B işletmesi, R işleme-

si yöneticileri, aynı imtiyaz hakkını almış işletmeler arasında rekabet ortamı yaratmama ve müşteri kitlesini arttırma bakımından avantaj sağladığını belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak M işletmesi yöneticisi, ucuz maliyetle alınmış bir malın, kalitesiz ürün, daha fazla gider, müşteri memnuniyetsizliği, imaj zedelenmesi vb. dezavantajlar yaratabileceğini de vurgulamıştır. Farklı bir bakış açısı olarak, D işletmesi, H işletmesi ve S işletmesi yöneticileri göre ise kimi zaman müşteri ile ilgili problemlerin azalması gibi katkılar sağladıklarını düşünmektedirler. Araştırmaya katılan franchisee işletmelerin, işletmelerin açılma aşamasında yaptıkları yatırım tutarları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4. Franchise İşletmelerin Yatırım Tutarları

İşletmeler	Yatırım Tutarı
M işletmesi	700.000 \$
B İşletmesi	600.000 \$
D İşletmesi	600.000\$
H İşletmesi	50.000 TL.
S İşletmesi	250.000TL.
R İşletmesi	750.000 \$

**Müşteri Boyutu:** Yabancı sermayeli olan D, M, B işletmelerinin yöneticileri, işletmelerin asıl amacının müşteri memnuniyeti olması gerektiğini belirtmişlerdir. D, M, B işletmesi yöneticileri ise karlılığın bazen bir amaç olarak görülmüş olsa bile, işletmede her şeyin müşteriye yönelik olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Mutfak personeline servis personeline kadar her çalışanın, bu amaca hizmet etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. M işletmesi yöneticisi bu düşüncelere ek olarak bir işletmenin reklamının, amblemlerinin vb. müşteriye “güleryüz” mesajını göndermesi gerektiğini ifade etmiştir. R işletmesi yöneticisi, müşteri memnuniyetinin önemli olduğunu ancak müşteri sadakatini oluşturan franchisee işletmeden çok franchisor işletmede olduğunu belirtmiştir. Franchisor, ürününü ve hizmetini belli bir müşteri kitlesine kabul ettirmiş ve sürekli müşteri kazandırmışsa, dolaylı olarak işletmesinde kazandığını ifade etmiştir. Örneğin, müşteriler bu tür işletmeleri bir bütün olarak ele alır. Onlara göre İngiltere’de ki X işletmesi ile Beyoğlu’ndaki X işletmesi aynıdır. Dolayısıyla bir franchisee işletmenin amacı her zaman karlılıktır. H ve S işletmesi yöneticileri franchisee işletmelerinin amacının kar olduğunu belirtmiş ve müşteri sadakatinin ancak iyi ve etkileyici bir rek-

lam ile mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. İşletme reklamlarla bir imaj sağlamışsa ve gönderilen mesaj belli bir müşteri kitlesinin egolarını tatmin ediyorsa müşteri sadakatinin yakalanabileceğini ifade etmişlerdir. Çünkü insanların çoğunluğu, bazı işletmeleri yeme-içme ihtiyacından dolayı değil motivasyon, kendini özel hissetme vb. nedenlerden dolayı da tercih edebilmektedir.

**Çalışan Boyutu:** Yöneticilerden bu boyutta, çalışanların önemi, motivasyonu, eğitimi ile ilgili olarak benzer cevaplar alınmıştır. D, M, B, R, S işletme yöneticileri çalışanları motive etmek, dinlendirmek, önemsedğini belli etmek için hediye çekilişleri, piknik, bowling, sinema, çeşitli yarışmalar, prim vb. sosyal aktivitelere ve çeşitli uygulamalara başvurduklarını ifade etmişlerdir. H işletmesi ise personeli motive etmek için ast-üst ilişkilerinde samimi davranışların ve bir aile ortamı oluşturanın yeterli olduğuna dair bir görüş bildirmiştir. D, M, B, R, S işletmeleri bir çalışana işe aldığı anda öncelikle oryantasyon eğitiminden geçirdiklerini daha sonra, kısa bir süre (1-2 hafta) şef garsonun yanında eğitilerek göreve başlattıklarını belirtmişlerdir. B işletmesi yöneticisi eğitimin önemini, “Okuma yazma bilmeyen bir insana kitap verip bunu oku demek ne kadar doğru ise, hiç servis yapmamış birine servis yaptırmak da o kadar doğrudur.” sözü ile vurgulamıştır. H işletmesi yöneticisi ise, H işletmesinde yeni bir çalışanın öncelikle 1-2 hafta şef garson tarafından eğitildiğini belirtmiştir. H işletmesi yöneticisine göre, çalışana sadece başlangıçta bir eğitim vermek yerine sürekli eğitim seminerleri düzenlemenin daha yararlı olacağını ifade etmiştir. Çalışanların yapmış oldukları hatalarda yöneticinin göstereceği tavıra ilişkin, M ve H işletmesi yöneticileri öncelikle çalışanın uyarıldığı ancak uyarının herhangi bir caydırıcı etkisi olmamışsa çalışanın işine son verildiğini belirtmiştir. S işletmesi yöneticisi, çalışanın yapmış olduğu hatasına göre, uyarı, işten çıkarma veya başka bir cezalandırma yönteminin değişiklik gösterdiğini vurgulamıştır. D, B, R işletme yöneticileri ise çalışanların hataları durumunda sadece uyarı aldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. D, M, B, R, H ve S işletme yöneticileri farklı ve yaratıcı düşüncelere önem verdiklerinden çalışanları kararlara dahil ettiklerini belirtmişlerdir. Çünkü müşteri ile birebir iletişim içinde olan personeldir ve onlar eksiklikleri müşteriden sonra daha iyi görebilen kişilerdir. Bu nedenle de bazen yöneticilerden daha yaratıcı fikirlere sahip olabilmektedirler. Bu görüşler-

den farklı olarak, B işletmesi yeni bir fikir ortaya çıktığında bunu hemen merkeze bildirdiklerini, H işletmesi yöneticisi ise her şeye rağmen son sözün her zaman yöneticiye ait olduğunu ifade etmiştir.

**Örgütsel Boyut:** Franchisee işletmelerdeki fiziksel koşullar franchisor işletme tarafından belirlenir ve denetlenir. Bu durumun ise bir takım dezavantaj veya avantajları barındırmaktadır. D, M, B, R, S işletme yöneticileri bu konu hakkında disiplin sağlama, çalışanın ve müşterinin işletmeye olan güven duygusunun artması, yöneticinin personeli, personelin işletmeyi sahiplenmesi vb. bakımından avantaj sağladığını belirtmişlerdir. H işletmesi yöneticisi ise, bu durumun hijyen, güven vb. bakımından her ne kadar avantaj sağlasa da bazen bu denetimlerin çok sık olması çalışanların motivasyonunu düşürdüğünü ifade etmiştir. Yöneticilerden alınan verilere göre yapılan denetleme süreleri, bakanlıklar tarafından yapılıyor olsa da 3-6 ayda bir, ulusal çaptaki franchisee yetkilisi tarafından 2 hafta ile 6 ay arasında işletme kriterleri doğrultusunda alınan kararlara göre değişiklik göstermektedir. Eğer işletme yabancı sermayeli ise yılda bir kez franchisor tarafından görevlendirilen bir yetkili tarafından denetlenmektedir. D, B, R, H İşletmesi yöneticileri üzerlerinde franchisor baskısının olmadığını belirtmişlerdir. M ve S İşletmesi yöneticileri ise, franchisor işletmenin müşteri memnuniyeti konusunda çok titiz davranmasının kimi zaman bir baskı olarak hissedildiğini belirtmişlerdir. D, B, R, H işletme yöneticileri yeni yönetim yaklaşımlarını önemsediklerini, bu teknikleri M işletmesi rakip analizi yapmak için, S yöneticisi ise rakiplerine göre bir adım öne taşıyacağı düşüncesi ile benimsediklerini belirtmişlerdir.

D, M, R, H işletme yöneticileri müşteri memnuniyeti, iletişimin gücü, ürün kalitesinin belirlenmesi, rekabet ortamının analizi için tedarikçi ve işletme çevresinin tepkilerinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. B işletmesi yönetici tedarikçi ve işletme çevresi tepkilerine ilişkin sorulara cevap vermek istememiştir. S işletmesi yöneticisi ise, tedarikçi ve işletme çevresinin tepkileri işletmeye yön verilmesi, piyasa araştırması yapılması bakımından önem taşıdığını, bu nedenle de işletme açısından bu kavramlar birer belirleyici olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan D işletmesi yapılan reklamlarla rakip analizi yaptıklarını belirtirken, M işletmesi kendilerine eş değer bir işletme ile kıyaslama tekniğine başvurularak rakip analizi yap-

tıklarını vurgulamıştır. B, R, H, S işletme yöneticileri ise yeterli rekabet ortamı olmadığı ve kendilerine eş değer bir işletme olmadığı için rakip analizi yapmadıklarını belirtmişlerdir.

## SONUÇ

Bu çalışmada fast-food franchisee işletmelerin üst düzey yöneticilerinin işletmelerindeki performans değerlendirmesine ilişkin düşüncelerine yer verilmiş ve franchisee işletmelerde performans değerlendirmesine ilişkin çalışmalar irdelenmiştir. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde çalışan, müşteri memnuniyeti, örgütsel ve finansal boyutları kullandıkları ve dikkate aldıklarını göstermektedir. Ancak rekabet ortamı ile ilgili olarak, dört yönetici rekabet ortamının yeterli olmadığını belirtmiştir. Bu bağlamda franchisee sisteminin kısmen rekabeti kısıtladığı görülmektedir. Çünkü franchising sistemi yenilikle başlar, ürün/hizmet tutunabilirse pazardan payını alır. Yazında, yeni yönetim yaklaşımlarının işletmeleri her ne kadar bir adım öne taşıyan, mevcut potansiyelini ve performansını arttıran yaklaşımlar olarak tanımlansa da araştırma sonuçları çoğu işletme yöneticilerinin kavramların önemini sınırlı bir biçimde algıladıklarını göstermektedir. Ayrıca yazında sistemin dezavantajı olarak franchisor baskılarının önemli bir unsur olduğundan bahsedilmesine rağmen araştırma sonuçlarına göre “baskı” ve “denetim” işletmeye göre farklılık içermektedir.

Araştırma sonuçları, yabancı sermayeli işletmelerde “müşteri memnuniyetinin” asıl amaç olarak benimsendiği, yerli sermayeli franchisee işletmelerde ise asıl amacın karlılık olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda araştırma, Türk yatırımcılarının performans değerlendirmede, müşteri memnuniyetini sağlamak için müşteri sadakatine önem verdiklerini göstermektedir.

Sonuç olarak, İstanbul'daki yerli ve yabancı sermayeli fast-food franchisee işletmelerden, araştırmaya katılım sağlayan üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmelerine ilişkin veriler sağlanmıştır. Buna rağmen, performans değerlendirmenin her boyutunun ve yeni yönetim yaklaşımlarının etkilerine ilişkin sınırlı bilgilere sahip oldukları tespit edilmiştir. Yöneticiler performans değerlendirme ile ilgili olarak bilgilerinin arttırılmasıdır. Franchisor işletme franchise verirken sade-

ce çalışan personele değil, franchise sahibine ve üst düzey yöneticilere de yönetim ile ilgili süreklilik gösteren bir eğitim verebilir. Böylece yöneticiler işletme ve örgüt kültürüne uygun bir performans ölçüm tekniği uygulayarak veya yeni bir teknik geliştirerek hedeflerine ne ölçüde ulaştığını, stratejisini ne derecede gerçekleştirebildiğini belirleyecektir.

Araştırmanın sadece altı tane işletmede yapılması çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Diğer bir kısıt ise araştırmanın sadece İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletmelerde yapılmış olmasıdır. İleride yapılacak araştırmalar için, bu araştırmanın tüm bölgede ve ülkede faaliyet gösteren işletmeler dahil edilerek yapılabilir. Ayrıca, ülkeler veya bölgeler arasında farklı kültürel özelliklere ilişkin çalışmalarda yapılabilir.

### Kaynakça

AĞCA, Veyse ve TUNÇER, Enver, (2006), Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, <http://akuiibf.aku.edu.tr/pdf/81-10.pdf>, Erişim: 10.11.2010

AVCIKURT, Cevdet, (2004), "Uluslararası Turizm İşletmeleri", Şehnaz DEMİRKOL ve Burhanettin ZENGİN (Ed.), Turizm İşletmeleri, 1. Basım, İstanbul: Değişim Yayınları, ss: 269-270

AYDIN, Mustafa, (2008), [http://www.ekoayrinti.com/news\\_detail.php?id=299](http://www.ekoayrinti.com/news_detail.php?id=299), Erişim: 25.12.2010

CEBECİ, Rifat, (2005), Franchising Rehberi, <http://www.scribd.com/doc/28971635/franchisingrehberi>, Erişim, 10.11.2010

ÇAKMAK, Nermin, Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde "Balanced Scorecard (BSC): Dengeli Kurumsal Karne" Yaklaşımı, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-23.pdf>, Erişim: 25.12.2010

GERBER, Michael E., (2009), Girişimcilik Tutkusu (Çeviren: T. Keskin), yeni basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, ss:98

GÜÇLÜ, Nezahat, CEMALOĞLU, Necati, (2009), Performans Yönetimi Kurumsal Performans Yönetimi Komisyonu II. Dönem Raporu, "Kurumsal Performans Değerlendirme Ölçütlerinin Belirlenmesi", <http://otmg.meb.gov.tr/belgeler/raporlar/kurumsal%20performans%20y%C3%B6netimi%20rapor%202.pdf>, Erişim: 25.11.2010

KILIÇ, İzzet, MESCİ, Muammer, (2008), "Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Araştırmalarına Yönelik Bir İnceleme", III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss: 29-32

KILINÇ, İzzet, KINGİR, Said, MESCİ, Muammer, (2010), "Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:24, Sayı:1, ss:25-43

ÖZULUCAN, Abitler, Türkiye Muhasebe Standardı-8 ve Tek-

düzen Hesap Planı Çerçevesinde, Franchising İşletmelerin Muhasebeleştirilmesi, <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3537/3367>, Erişim: 10.11.2010

ULAŞ, Dilber, (2006), "Franchising Sisteminin Girişimcilik Açısından Değerlendirilmesi", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, sayı: 3, ss: 133-151

UYAR, Süleyman, Faaliyet Denetimi, <http://www.muhasetr.com/yazarlarimiz/suleyman/017/yazdir.php>, Erişim:06.03.2011

VARLI, Naz, (2005), Uluslar arası Pazarlara Giriş Stratejilerinden Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, <http://tez2.yok.gov.tr/>, Erişim: 25.12.2010

YILDIRIM, Gözde, (2010), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi, Bitirme Projesi, <http://lib.beykoz.edu.tr/wp-content/uploads/2010/06/G%C3%96ZDE-YILDIRIM2.pdf>, Erişim: 25.12.2010

YURDAKUL, Müberra, Franchising Sisteminin Kobi'lerde Pazarlama İşlevi Bakımından Değerlendirmesi, <http://sbe.dpu.edu.tr/8/181.pdf>, Erişim: 25.12.2010

"Franchising Pazarı 30 milyon Dolara Ulaştı", <http://www.girisimicin.com/yazi/franchisingpazarı30milyondolar%E2%80%999a-ulaştı>, Erişim:25.12.2010

Franchising, <http://www.opal.com.tr/yd/franchising.asp>, Erişim: 25.12.2010

Franchising Finansmanı, [http://www.kuveytturk.com.tr/tr/BireyselBankacilikTuketiciKredisi\\_FranchisingFinansmani.aspx](http://www.kuveytturk.com.tr/tr/BireyselBankacilikTuketiciKredisi_FranchisingFinansmani.aspx), Erişim: 25.12.1010

<http://www.ufrad.org.tr/>

<http://www.franchisedunyasi.com/dergi/sayı15/Default.html>

