

PIZZA DONALDO TÜRKİYE

Pizza Donaldo İtalya Ltd. (P.D.I)¹ 1960 yılında İtalya’da Senyör Donaldo tarafından küçük bir İtalyan restoranı olarak kurulmuştur. 10 çocuğa sahip olan Senyör Donaldo yıllar içerisinde küçük İtalyan restoranını pizza restoranlar zinciri haline getirmeyi başarmıştır.

P.D.I 1980’li yılların başında yeni nesil yöneticilerin işi devralmasıyla atılım gerçekleştirmiş ve İtalya’dan Dünya’ya yayılmıştır. “Hesaplı ve Kaliteli İtalyan Yemeği”nin bilinen markası olma yolunda çalışmalarını sürdüren Pizza Donaldo İtalya, **2000** yılında donmuş gıda üretimi yapmakta olan **Süper Donuk A.Ş.** ile lisans anlaşması yaparak Türkiye pazarına giriş yapmıştır.

Sizlerden, Türkiye pazarında hızla büyümekte olan Pizza Donaldo Türkiye’nin (P.D.T)² üst düzey yöneticileri olarak Yönetim Kurulu’nun 2008 yılı stratejileri doğrultusunda, ilerleyen sayfalarda göreceğiniz yatırım projelerine ve mevcut sorunlara ilişkin kararlar almanız beklenmektedir. Çalışmanız sırasında, tüm konulara değinmeniz ve özellikle pazarlama ve insan kaynakları alanlarında çözüm önerileri getirmeniz gerektiğini unutmayınız.

İlerleyen sayfalarda gerek şirketle ilgili gerekse de sektörle ilgili genel koşullar ve yatırım kararları ile ilgili bilgiler bulacaksınız. Sizden, gün boyunca verilen bilgiler doğrultusunda grup olarak çalışarak aldığınız kararları ve dayanaklarını açıklayacağınız **3 sayfalık “yönetici özeti raporu”**nu ve **“sunum”**u hazırlamanı, **saat:15.00** itibarıyla de İTÜ yetkililerine teslim etmeniz beklenmektedir.

Hazırlanan sunumlar **4 Mayıs 2008, Pazar** günü saat: 10.00 – 16.00 arası jüriye sunulacaktır. Bunun için sizlere; sunum için 15 dakika, soru – cevap için 15 dakika olmak üzere toplamda 30 dakika süre verilecektir.

Vaka analizi sırasında yapacağınız varsayımların kullanılabilir olması ve mevcut veri / bilgiye dayanarak kendi içlerinde tutarlı olmaları beklenmektedir.

Mevcut Durum

P.D.I şu anda İtalya’da 200, İspanya’da 150, Fransa’da 50, Fas’da 30 ve Portekiz’de 40 sayıda restorana sahiptir. 6 ülkede toplam 550 restorana, 22.000 çalışana ve 400 milyon EURO ciroya sahip olan P.D.I, yeni ülkelere açılmaya ve içinde bulunduğu ülkelerde pazar payını arttırmaya devam etmektedir.

¹ Pizza Donaldo İtalya vakanın devamında P.D.I olarak geçecektir.

² Pizza Donaldo Türkiye vakanın devamında P.D.T olarak geçecektir.

P.D.I, İtalya’da kendi restoranlarıyla faaliyette olup, diğer ülkelerde büyük firmalarla franchise anlaşması yapmaktadır. Yapılan franchise anlaşması gereği kazanılan cironun %7’si P.D.I’ye franchise ücreti olarak ödenmektedir.

P.D.I ile 2000 yılında franchise anlaşması yapan Süper Donuk A.Ş. sadece donmuş gıda üretmekle kalmayıp İstanbul’da 3 tane pizza restoranını işletmekteydi. 2000 yılında yapılan bu anlaşmayla Süper Donuk A.Ş.’ye ait olan restoranların isimleri P.D.T olarak değişmiş ve İstanbul içindeki restoran sayısı ağırlıklı olarak alışveriş merkezlerinde yer alarak 2007 yılı sonunda **30’a** ulaşmıştır. P.D.T’nin sadece İstanbul ile sınırlı kalmayan büyümesi sonucunda, Türkiye genelinde restoran sayıları **80’e** ulaşmıştır. 2008 yılı içinde de 10 yeni restoranın bünyesine katılması planlanmıştır.

2007 yılı verilerine bakıldığında P.D.T toplam cirosu 190 milyon YTL’dir. Türkiye’de çalışan sayısı 3.300’dür. Türkiye’de fast foodun gıda sektöründeki payı %15’tir. Fast Food sektörün içerisinde P.D.T %8’lik pazar payı ile 3. sıradadır.

80 restorana sahip olan P.D.T’nin restoran dağılımları ve bölgesel ciroları aşağıda belirtilmiştir:

BOLGELER	RESTORAN SAYISI	BOLGESEL CIRO *	ORTALAMA RESTORAN BAŞINA CIRO *
MARMARA	35	105	3
EGE	15	28,5	1,9
AKDENİZ	10	17	1,7
İÇ ANADOLU	15	31,5	2,1
KARADENİZ	5	8	1,6
TOPLAM	80	190	

* milyon YTL

P.D.T 2007 yılına kadar agresif büyüme stratejisi izlemiş, yeni restoranlar için yatırım yapmıştır. Ancak 2007 yılı, gerek yeni açılan restoranların yatırım maliyeti gerekse bu restoranların hedeflenen düzeyde kar elde edemeyişi nedeniyle 2007 yılını 3 milyonYTL zararla kapatmıştır.

İtalya ile yapılan franchise anlaşması kapsamında yılda minimum 5 restoran açılması ve yıllık cironun %5’i oranında da pazarlama/reklam harcaması yapılması P.D.T’nin sorumluluğundadır.

P.D.T’nin 2008 yılı stratejik planına bakıldığında:

- Türkiye genelinde 10 yeni restoran açılması;
- Var olan restoranların kapatılmaması;
- %15’lik ciro artışının sağlanması; (Ek 1)
- Süper Donuk A.Ş.’nin tatlı ürün gamındaki mamüllerinin P.D.T restoranlarındaki satış hacminin %5 oranında arttırılması;
- C SES Grubu müşteriye ulaşılması;
- Operasyonların bulunduğu illerde sosyal sorumluluk projelerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

P.D.T Stratejik Planı sizlere yol göstermek için verilmiştir. Siz yöneticilerin vereceği öneriler doğrultusunda Yönetim Kurulu stratejik planı gözden geçirmeyi talep edebilir.

Piyasa Koşulları

TÜRKİYE EKONOMİK İNDİKATÖRLER	2004	2005	2006	2007	2008
Toplam nüfus (milyon)	71.789	72.065	73.023	73.875	74.800
İşsizlik oranı (%)	10,3	10,3	9,9	9,8	9,6
Gayri Safi Yurt İçi Hasıla Büyüme(%)	8,9	7,4	6,1	5	5,5
Gayri Safi Yurt İçi Hasıla Kişi Başı(\$)	4.187	5.016	5.482	5.560	6.456
Ortalama TÜFE (%)	9,3	7,7	9,65	7,28	5,9
Ortalama € Kuru (1€=YTL)	1,78	1,68	1,81	1,79	1,87
Ortalama USD Kuru (1\$=YTL)	1,422	1,344	1,429	1,36	1,46

74 milyonluk bir nüfusa sahip Türkiye’de şehirleşme oranı yıldan yıla artmaktadır. Bugün gelinen noktada şehirlerde yaşayan halk, toplam ülke nüfusunun %70’ini oluşturmaktadır. Genç nüfusun büyüklüğü de dikkate alındığında, her yıl ortalama %25 oranında büyüyen fast food piyasasının yeni yatırımlar için son derece uygun olduğu bir gerçektir.

Türkiye’de son yıllarda özellikle orta – üst gelir grubuna hitap eden, dışarıda yemek yemeyi destekleyen eğilimle, restoranlara ilgi artmıştır. Son 5 yılda bu alanda %100 oranında büyüme gerçekleşmiş ve pizza zincirlerinin sayısı 450’ye ulaşmıştır. 2008 yılında da uluslararası yatırımcıları çekecek olan bu sektöre ilgi giderek artmaktadır. Hatta bu alanda İtalya’nın önde gelen pizzacılarından bir tanesinin de, Türkiye’de hali hazırda hizmet veren bir kuruluşu satın alarak Türkiye piyasasına giriş yapacağı yönünde yorumlar vardır. Son derece agresif tutumlu, ucuz fiyat politikası güden, orta kalitede hizmet sunan ve düşük işletme maliyetiyle alt gelir düzeyini hedefleyen bu rakip, sektörün diğer oyuncularını rahatsız etmektedir.

Ürünlerin kalite seviyeleri, yüksek standartlar ve Türkiye’deki gıda maliyetleri sebebiyle, karlı bir operasyon yürütebilmek için ürünleri belli bir fiyatın altında fiyatlandırmak genelde mümkün olmamaktadır.

Gıda sektöründeki bir diğer önemli gelişme de, 1 Ocak 2008 tarihi itibarıyla gıda ürünleri KDV oranının %18’den %8’e indirilmesidir. Bu durum piyasadaki fiyatların gözden geçirilmesini beraberinde getirmektedir.

Nisan 2008 itibarıyla, rakip olarak nitelendirilen oyuncuların analizleri aşağıda sizlerle paylaşılmaktadır.

		2007 (Ağustos)	
Ürün Gamı		Restoran Sayısı	%
Pizza Donaldo	pizza	80	10%
Pizza Cut	pizza	200	25%
Romina's	pizza	150	19%
Little Venice	pizza	20	3%
Kral Burger	hamburger	150	19%
Harby's	hamburger	30	4%
Reis	hamburger	10	1%
Starduck	kahve	90	11%
GlorY	kahve	45	6%
Barro	kahve	20	3%
TOTAL		795	100%

		2008	
		Restoran Sayısı	%
		90	9%
		220	23%
		160	17%
		25	3%
		200	21%
		40	4%
		20	2%
		110	11%
		60	6%
		35	4%
		960	100%

PIZZA DONALDO TÜRKİYE’NİN 2008 YILI YATIRIM PROJELERİ:

1- Yeni Mağaza Açılışları:

P.D.T. özellikle Anadolu’da yaygınlaşan bir marka haline gelmek istemektedir. Bu nedenle 2008 yılında büyüme stratejisine devam etmektedir. P.D.I, Türkiye’de Süper Donuk A.Ş. ile yaptığı franchise anlaşması dışında başka bir şirkete franchise vermeyi, başka bir şirketi satın almayı düşünmemektedir. Organik büyüme taraftarı olan P.D.I 3. partilere franchise verme hakkını P.D.T’ye vermiştir. 2008 yılı içerisinde açılacak olan 10 yeni restoranın (toplam 1000m2) tümü Anadolu’da yer alacak ve ağırlıklı olarak alışveriş merkezi konsepti içinde olacaktır. Bu restoranların yatırım maliyeti, restoran başına 700.000 YTL’dir. Bu restoranların kira bedelleri ortalama olarak m2 başına aylık 100 YTL’dir.

Yapılan araştırmalar ülkemizde çalışan nüfusun yarıdan fazlasının kendi işini kurmak istediğini göstermektedir. Bununla birlikte finansman yetersizliği, işletme ve yönetim bilgisi eksikliği, rekabetin acımasız olduğu bir ortamda herşeye sıfırdan başlama dezavantajı bu isteğin gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır. Yeni restoran açılışları konusuna bir diğer alternatif de yukarıda belirtilen nedenlerle girişimde bulunmaktan çekinen kişilere, P.D.T. şirket çalışanlarına franchise alma imkanı sağlamaktır. İtalya’da uygulanmakta olan Pizza Donaldo sisteminin en önemli özelliği Franchisee'nin işinin başında ve konuya hakim olması zorunluluğudur. Tüm Franchise adayları bir dükkanın işleyişini tam olarak öğrenmek için 8 hafta boyunca teorik ve pratik eğitimlere tabi tutulur. Restoranın açılışına kadar hem Franchisee'a, hem personeline verilen pratik eğitimler; denetim ve destek faaliyetleri restoran açıldıktan sonra da rutin olarak devam eder. Franchiseelara; Satış & Operasyon, Reklam & Pazarlama aktiviteleri, Restoran yönetimi, Finans, Halkla İlişkiler, Denetim, Lojistik ve Restoran Geliştirme eğitimi ve desteklerinin verilmesi şarttır. Bu şekilde de “Hesaplı ve Kaliteli İtalyan Yemeği” misyonundan da feragat edilmemiş olunur.

3. kişilere Franchise verildiği takdirde Pizza Donaldo Türkiye franchise adayının cirosundan %8 oranında lisans ücreti almaktadır. (Lisans ücretinin %7’si P.D.I’ye ödenmektedir.) Ayrıca “reklam katkı

payı” adı altında yapılan pazarlama harcamaları için de franchiseelardan ciroları oranında katkı alınmaktadır. Bu oran %1’i geçmemektedir. Franchiseelara satılan ürünlerde kar marjı bulunmamaktadır.

Franchise verilirken restoranların kiralaması P.D.T üzerine yapılmakta, kira gideri franchiseedan alınmaktadır.

2008 yılının ilk çeyreğinde biri İç Anadolu diğeri Karadeniz’de açılmış olan 2 restoran şu an itibariyle zarar etmektedirler.

2- Pazarlama Kampanyası:

Müşterilerin satın alma davranışlarını önemli ölçüde etkileyen ve bilinirliğin artmasında önemli katkıları olan reklam ve promosyon çalışmaları pazarlama aktivitelerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Sınırlı medya bütçesi sebebiyle, aynı anda farklı hedef kitlelere ulaşabilmek amacıyla restoranlar önemli bir iletişim merkezidir. Ancak farklı aktivitelerin iletişim malzemelerini aynı anda sergileme zorluğu hem görüntü açısından hem de restoranlardaki yer kısıtları sebebiyle etkin bir şekilde gerçekleştirilememektedir. Yüksek maliyetli olmayan bir çözüm ile restoranlarda çok sayıda ve farklı aktivitelerin aracılığıyla tüketicilere verilmek istenilen mesajların duyurulması amaçlanmaktadır.

2008 yılının büyüme stratejisinin daha yoğun bir reklam kampanyası ile desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir. Ürünlerin belli bir fiyatın altında fiyatlandırılması genelde mümkün olmadığından bu durum C SES grubu tüketiciye seslenilmesini güçleştirmektedir. P.D.T olarak C grubu hedef kitlenin penetrasyon ve frekansını artırıcı çalışmaların planlanması hedeflenmektedir.

2008 yılı reklam ve tanıtım bütçesinin, 2008 yılı cirosunun %7’ sine tekabül etmesi planlanmaktadır.

3- Satın Alma ve Lojistik:

P.D.T kuruluşundan 2008 yılına kadar, ağırlıklı olarak denetleme görevi olan, küçük bir merkezi satın alma birimiyle çalışmaktaydı. Yapılan satın almaların %80’i restoranlar tarafından lokal olarak gerçekleştirilmekteydi. Agresif büyüme planları çerçevesinde P.D.T bu yıl itibariyle satın alma ve lojistik departmanlarını yeniden yapılandırmaya karar vermiştir. Kar marjlarının düşük olduğu bu sektörde satın alma ve lojistiğe yapılacak yatırımlar verimlilik artışı sağlayacaktır.

Yeniden yapılanma esnasında ele alınacak konuların arasında satın alma prosedürlerinin düzenlenmesi ve uluslararası standartların uyumu başlıkları son zamanlarda artan müşteri şikayetleri (restoranlarda gıda zehirlenme oranlarının artması) nedeniyle ön plana çıkmıştır. Bu alanlarda Süper Donuk A.Ş.’nin deneyimlerinden ve bilgisinden faydalanılması planlanmaktadır.

2007 yılı içerisinde 80 restorana sevkiyatlar lokal tedarikçilerden taşeronlar aracılığıyla yapılmaktaydı. 5 bölgede toplam 80 tedarikçi bulunmaktaydı. 2007 yılı toplam yiyecek ve ambalaj maliyeti yaklaşık 70 milyon YTL idi. Yeni yapılanmayla satın alma merkezileştirilerek tedarikçi sayısının minimuma indirilmesi ve satın alma maliyetlerinde %5 tasarruf sağlanması hedeflenmektedir.

2007 yılı içerisinde lojistik gideri 800.000YTL olup, sevkiyatlar 3. partiler tarafından yapılmıştır. Kurulacak olan lojistik departmanı ile gıda malzemelerinin tazeliliğinin korunması ve zamanında restorana teslimatı amaçlanmaktadır. Bunun için yönetim kuruluna iki alternatif sunulmuştur:

- **Lojistiğin firma bünyesinde yapılması:** Bu amaçla 5 TIR ve 15 soğuk hava kamyonunun satın alınması ve işletilmesi (toplam yatırım maliyeti: 2 milyon YTL, toplam lojistik gideri amortisman dahil: 2 milyon YTL; yıllık amortisman gideri 200.000 YTL; araç parkının 10 yıl süreyle kullanılacağı düşünülmekte olup, hurda değeri “0”dır)
- **Lojistiğin outsource edilmesi:** 2 milyon YTL’lik yıllık anlaşma.

4- Bilgi İşlem:

P.D.T genişleyen restoran ağına hakim olabilmek amacıyla yeni bilgi işlem altyapısının kurulmasını planlamaktadır. Bu altyapı yenileme çalışmalarının birinci ayağı olan “işletmelerde kaynak planlama” sistemi sayesinde ciro, maliyet, tedarikçi, stok takibi, kampanya gibi farklı faktörler rahatlıkla takip edilerek, konular üzerinde çeşitli raporlar üretilebilecektir.

Muhasebeden satın almaya, stok takibinden satışlara kadar tüm fonksiyonlar birbiri ile entegre hale geleceğinden operasyonel maliyetlerin ciddi oranda düşeceği öngörülmektedir. Bu projenin maliyeti 10.000.000 YTL olup, bunun için banka kredisi talebinde bulunulması planlanmaktadır. Bu noktada P.D.T’nin kısa vadeli borçları yüksek olduğundan, Yönetim Kurulunun endişeleri vardır.

5- İnsan Kaynakları:

P.D.T’nin agresif büyüme stratejisi içerisinde karşılaştığı problemlerden bir tanesi de İnsan Kaynakları alanındadır. Doğal bir personel devir oranı yüzdesi beklenti dahilinde olmakla beraber belli bir yüzdenin üstünde çıkan personel devir oranı maliyetlere negatif olarak yansımaktadır. Tecrübesiz elemanlarla çalışmak verimliliği etkilemektedir. Personel devir oranı, zaman ve para kaybına sebep olmaktadır. Her yıl 3000’leri bulan restoran çalışan sayısında yaklaşık %80 oranında yıllık olarak gerçekleşen devir oranı rakamının düşürülmesi hedeflenmektedir. Bunun için Yönetim Kurulu, yöneticilerinden bir plan beklemektedir.

Restoran çalışanlarının işe alımları restoran tarafından yürütülmektedir. Çoğunlukla çalışanların yaşları küçük olduğundan (17 – 19 yaş arası) ve kısmi süreli çalışan olduklarından personel devir oranının normal yıllık kabul edilebilir limiti %50 - 60 'tır.

Her yeni alınan elemana restoranda oryantasyon eğitimleri verilmektedir. 2007 yılı içerisinde gerçekleştirilen eğitim maliyeti 140.000 YTL'dir. Bunun 40.000 YTL'si ofis çalışanlarının aldığı eğitimlerdir. Genel Merkezi İstanbul'da olan P.D.T'nin merkez çalışanlarının sayısı 100'dür.

Bir çalışan restorana başladığı ilk günden itibaren SSK'ya kayıt ettirilir ve primleri düzenli olarak ödenmeye başlar. Ücreti aylık/saatlik asgari ücretin altında olamaz. 2007 yılı toplam personel giderleri 10 milyon YTL'dir. Toplam giderler içinde personel giderinin oranı %44'tür.

6- Sosyal Sorumluluk:

Pizza Donaldo İtalya kurulduğu günden bu güne faaliyette bulunduğu ülkelerin sosyal ve kültürel gelişimlerine değer katacak bazı sosyal sorumluluk projelerine imza atmıştır. Bu nedenle de Türkiye'de operasyonlarının bulunduğu illerde, özellikle kalkınma seviyeleri İstanbul'a oranla nispeten düşük olan yerleşim birimlerinde yerel halkı bilinçlendirme adına yerel derneklerle ortak çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

2000 yılından beri okul çağına gelmiş fakat okumak için imkanı olmayan çocuklara yönelik açtığı yarışmalarda başarılı olan öğrencilere burs veren P.D.T, üniversite öğrencilerine yönelik sunduğu kısmi süreli iş imkanları ve staj programlarıyla da öğrencileri desteklemeye devam etmektedir.

P.D.I'nin Birleşmiş Milletler Yardım Fonu aracılığıyla hayata geçirdiği “Kimse Aç Kalmasın” projesi kapsamında P.D.T'den aktif katılım beklenmektedir. Bu proje kapsamında yapılması gereken, Türkiye'de açlık sınırının altında kalan illere yardım etmek amacıyla projeler geliştirerek, yıllık toplam cironun %1'lik oranının bu projeye yatırılmasıdır. Bu projenin hayata geçirilmesine P.D.T Yönetim Kurulu, siz yöneticilerin yapacağı yönlendirmeler sonunda karar verecektir.

Sosyal sorumluluk projeleri, içerisinde yer aldığı topluma değer kattığı gibi, tüketici gözünde önemli bir tercih sebebi oluşturmakta ve dolayısıyla ticari sonuçlar üzerinde etkide bulunmaktadır.