

HİBRİT YAPILARIN YÖNETİMİ PERAKENDECİLİKTE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Aytuğ Sözüer

Beykent Üniversitesi, İ.İ.B.F., Uluslararası Ticaret Bölümü

Zeynep Gökçen

İstanbul Üniversitesi, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel yapı olarak, pazar ve hiyerarşi mekanizmalarının kesiştiği hibrit formları incelemektir. Temelde araştırma, hibrit yapı tiplerinden biri olan franchising ilişkisi çerçevesinde bir örnek olay çalışmasıdır. Bu perspektifle, perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin yönetim kademeleri açısından uyguladığı örgütsel çözümler, süreçler ve sahip olduğu değerler tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın, karma yönetim mekanizmalarının bulunduğu hibrit yapılara ilişkin gelecekteki çalışmalara katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgüt teorisi, hibrit yapılar

MANAGEMENT OF HYBRID STRUCTURES A CASE STUDY IN RETAILING

ABSTRACT

This study aims to analyze the hybrid forms, as an organizational structure, where market and hierarchy mechanisms intersect. In essence, it is a case study, which investigates the framework of franchising relationship as being one of the hybrid structure types. In that perspective, the organizational solutions, processes, and values of a firm case in retailing sector are attempted to be identified in terms of the firm's managerial levels. This paper is assumed to contribute to further studies on hybrid forms where blended governance mechanisms exist.

Keywords: Organization theory, hybrid structures

GİRİŞ

Örgütler arası işbirliklerini ve yeni yönetim mekanizmalarını inceleyen çalışmalar 1990'lardan itibaren oldukça hız kazanmıştır (Ménard, 2004, s: 346). Powell (1990), bir uça sadece fiyat ve rekabetin belirleyici olduğu “pazar” mekanizmasıyla, diğer uça merkezi otorite, denetim ve biçimsel ast-üst ilişkilerinin önde olduğu “hiyerarşi” mekanizmasına ek olarak, işbirliği, karşılıklı bağlılık ve güven esaslı “şebeke” yapıyı ortaya atmıştır. Williamson (1991) ise bu iki uç arasındaki formları, karma anlamına gelen “hibrit” yapı olarak tanımlamıştır.

Gittikçe dinamikleşen ve belirsizliğin arttığı iş ortamında, işletmelerin yeni yönetim mekanizmaları oluşturmaları doğaldır. Dolayısıyla, örgütsel düzeyde, pazar, hiyerarşi ve şebeke yapıların kesiştiği hibrit formlara rastlamak mümkündür. Buna bağlı olarak ortaya çıkan yeni yapıların yönetimi için gerekli mekanizmalar, süreçler ve değerlerin tanımlanması ilgi konusu haline gelmiştir (ör. Frazier, 1999; Williamson, 1999; Grandori, 2000).

Son yirmi yılda hızla yaygınlaşan bir başka olgu da perakendeciliktir (Mitronen ve Möller, 2003, s: 420). Uluslararasılaşan, standart hizmet veren ve gelişkin tedarik, lojistik ve bilgi altyapılarıyla, perakende zincirlerinin yönetimi dikkate değer bir konudur. Bu dağıtım kanalı modelinin bir uzantısı olarak, bir perakende zincirinin, kendi ismi altında ticaret yapma hakkını bağımsız bir işletmeciye tanınmasıyla, “franchise” sistemi ortaya çıkmıştır. Franchise işletmesi ana şirkete sözleşmeyle bağlı ancak hiyerarşik yapının dışında, özerk faaliyet göstermesi sebebiyle, hibrit yapı özelliğindedir (Shane, 1996; Mitronen ve Möller, 2003; Ménard, 2004).

Bu çalışma, hibrit yapı bağlamında, franchise sistemindeki yönetim mekanizmalarını tanımlamayı amaçlamaktadır. Bir örnek olay incelemesiyle, ana şirketin yönetim kademeleri açısından ve franchise ilişkisi içinde mevcut örgütsel çözümler, süreçler ve değerler tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın devamında, önce temel kavramlar ve konuyla ilgili yapılmış çalışmalardan bahsedilecek, ardından araştırmanın çerçevesi, yöntemi ve bulguları aktarıldıktan sonra özetleyici bir sonuç kısmıyla kapanış yapılacaktır.

1. TEMEL KAVRAMLAR VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

1.1. Hibrit Yapılar ve Franchising

Ménard (2004), hibrit yapıların ortak kabul görmüş karakteristiklerini; birbiriyle iş yapan, hukuki anlamda bağımsız ve ortak mülkiyet altında olmayan işletmelerin, karşılıklı fiyat ayarlamalarıyla, teknoloji, sermaye, ürün ve hizmetlerin paylaşılması veya değiş tokuş edilmesi olarak ifade etmiştir. Taşeronluk sözleşmelerinin, ortak girişimlerin, kooperatiflerin, franchise sistemlerinin örnek olarak gösterildiği bu yapılarda bazı ortak unsurlar mevcuttur. *Kaynak havuzu* olarak ifade edilen ilk unsur, tarafların koordinasyon ve işbirliği içinde kaynaklarını ortaklaşa kullanıp yatırım yapmalarını ve kazancı paylaşmalarını ifade eder. İkinci unsur, taraflar arasındaki ilişkileri düzenleyen *sözleşmelerdir*. Sözleşme çerçevesinin, işbirliği türüne göre, yönetim mekanizmalarını destekleyici nitelikte ve sürekli yeni pazarlıklara açık olmayacak şekilde düzenlenmesi yararlıdır. Hibrit düzenlemeleri belirleyen üçüncü unsur *rekabettir*. Hiyerarşik yapıda da

rekabetten söz edilebilir (ör. terfi için) ancak hibrit yapıdaki fark, tarafların kazançtan pay alma hakları olması ve son mertebede bağımsız karar verebilmeleridir. Bu yapıda rekabet birçok formda açığa çıkabilir. Örnek olarak, coğrafi bölümlenmiş pazarlarda aynı müşteri kitlesine hitap eden birden fazla imtiyazlı işletme arasında veya işletmelerin bir yapıdan daha kazançlı gördüğü diğerine göç etmesi halinde görülebilmektedir.

Franchising, franchise veren ve franchise alan birbirinden bağımsız ve ortak mülkiyet altında olmayan iki işletme arasında resmi olarak yapılan sözleşmeye dayalı bir ilişki olarak tanımlanır. Franchise veren, bazı ürün ve hizmetleri satmak amacıyla geliştiren üretici veya ana şirkettir. Franchise alan ise, belirli bir lokasyonda bu ürün ve hizmetlerin ticari olarak pazara sunulmasını sağlayan işletmedir ve ana şirketin iş modelini kullanma hakkı ve imtiyazı için genellikle bir bedel ödemektedir (Rubin, 1978, s: 224). Franchise alanın ödediği bedel; isim, marka veya sistemi kullanma karşılığında ödenen bir giriş bedeli (franchising fee) ve/veya belirli dönemlerde satış hâsılatından veya kârdan, anlaşmada belirlenen oranlarda, lisans hakkı için verilen paydan (royalty) oluşur (Lafontaine, 1992, s: 264; Norton, 1988, s: 199; Doherty and Quinn, 1999, s: 225).

Franchise anlaşmalarının bazı temel maddeleri vardır. İlk olarak, franchise veren, franchise alana çok çeşitli konularda ve yönetimle ilgili destek sağlar. Bu destekler genellikle; lokasyon seçimi, mesleki ve kurumsal eğitimler, standart işletme prosedürleri, danışmanlık hizmetleri, reklam ve mekân tasarımı gibi konuları içerir. İkinci olarak, franchise verenin ürünlerden başlayıp, satış, fiyat, çalışma saatleri, eşya ve dekorasyon koşulları, personel, güvenlik, muhasebe ve denetime kadar uzanan konularda denetime yetkili olduğu franchise alan tarafından kabul edilir. Üçüncü olarak, franchise alan sözleşmede belirlenen bedel ve/veya payları franchise verene ödemeyi taahhüt eder. Dördüncü olarak, franchise verenin sözleşmeyi tek taraflı feshetme hakkı olduğu belirtilir (Rubin, 1978, s: 224).

Franchise sistemleri, genelde mal veya hizmet pazarlamasına bağlı olarak iki ana gruba ayrılırlar. Bunlar; ürün ve marka franchisingi ve işletme sistemi franchisingi olarak adlandırılır (Castrogiovanni ve Justis, 1998, s: 171, Combs, Michael ve Castrogiovanni, 2009, s: 1269).

Ürün ve marka franchisingi belli ürünleri satan perakendecilerin, tek hizmet markası ve işletme sistemi ile çalışmalarıdır. Ürünleri sağlayan, üreticinin kendisi olabileceği gibi, birçok üreticiden mal alan toptancı da olabilir. Franchise alanın satış esnasında verdiği hizmet de önem taşır ancak esas olarak yapılan iş ürün satışlarıdır. Bu açıdan ilişki bayiliğe benzer fakat franchise sistemi daha çok disiplin ve destek içerir. Ürün ve marka franchisingine örnek olarak otomobil satıcıları, benzin istasyonları, meşrubat üreticileri veya mobilyacılar verilebilir.

İşletme sistemi franchisingi belli hizmetleri sunan perakendecilerin, işletme sistemini başkalarına öğrettiği, onları sürekli olarak denetlediği, desteklediği ve bunun karşılığında bir bedel aldığı sistemlerdir. Bir diğer deyişle, franchise verenle alan arasında sadece ürün, servis ve marka alanında değil, pazarlama ve üretimle ilgili faaliyetleri de içeren işletme sistemi içerisinde bir bütün olarak işbirliği yapılmaktadır. Kullanılan ham ve mamul maddelerin belirli kaynaklardan sağlanması, hatta franchise verenden alınması öngörülmüş

olsa bile, işletmede verilen hizmetin öne çıktığı sistemler bu kapsama girmektedir. Oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri bu sınıflandırma içerisindeki girişimlere örnektir (Franchise Turkey, 2011).

İşletme sistemi franchisingi pazar ve hiyerarşi mekanizmalarının kesiştiği hibrit yapının popüler bir örneğidir (Williamson, 1991, s: 280). Çünkü bir yanda franchise veren işletme mülkiyet hakkını ve ticari adının kullanımını üzerindeki yetkisini korumakta, sipariş ve satış koşullarını belirlemekte ve uygulamaları denetlemektedirken, diğer yanda franchise alan işletme de kazançtan pay alma ve son mertebede bağımsız karar verme doğal hakkına sahip bulunmaktadır. (Child, 1987, s: 42).

İşletme sistemi franchisingi, hibrit yapıları incelemek için faydalı bir alan sunabilir. Franchise veren, hem kendi sahip olduğu hem de franchise yoluyla açtığı mağazalar vasıtasıyla, aynı iş modelini kullanarak, birden çok yönetim mekanizmasıyla pazardan faydalanır (Shane, 1996, s: 217). Dolayısıyla bu çalışmada, pazar ve hiyerarşi mekanizmalarının kesiştiği franchising çerçevesinin, hibrit yapılarda yönetimi incelemek için uygun bir zemin oluşturduğu varsayılmıştır.

1.2. İlgili Çalışmalar

Erken dönemde yapılan çalışmalarda (ör. Stephenson ve House, 1971) franchising, özellikle coğrafi büyüme yoluyla dağıtım kanallarını genişletme stratejisi olarak ele alınmıştır. Geleneksel kanı, büyüme için gerekli olan finansal ve yönetsel kaynaklara erişebilmenin, franchising çatısı altında sağlanabildiği yönünde olmuştur. Bunun sebebi, franchising uygulamasının gerekli kaynakları işletmeler arasında ortaklaşa temin ederek (kaynak havuzu), büyümenin hızla gerçekleşebilmesi şeklinde ifade edilmiştir (Castrogiovanni ve Justis, 1998, s: 171). Keza birçok araştırmada, hızlı büyüme dönemleri boyunca girişimci işletmelerin karşı karşıya kaldıkları kaynak sorunlarını çözmek için franchising uygulaması doğru bulunmuştur (Rubin, 1978; Norton, 1988; Shane, 1996).

Franchising ve şirket büyümesi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da oldukça pozitif bulgular göstermiştir (ör. Norton, 1988; Lafontaine, 1992; Shane, 1996). Shane (1996), 1983 yılında ABD’de franchise vermeye başlayan 138 şirket üzerinde yaptığı araştırmada, işletmelerin büyüme oranı üzerinde sözleşmeye dayalı organizasyon şekillerinin (franchising) etkisini incelemiştir. Sonucunda, büyüme stratejisi olarak franchising uygulamasını vurgulayan şirketlerin büyüme ve yaşamım sürdürebilmesinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olacağını ampirik olarak göstermiştir. Çalışma, vekâlet teorisi perspektifiyle yola çıkmış, yönetici seçimi ve yeni işe alımlardaki risklerin üstesinden gelmenin bir yolu olarak hibrit organizasyon yapılarını önererek yazma katkısı sağlamıştır.

Büyük perakende işletmelerinin uluslararası pazarlara girmeye başlaması ve dünya çapındaki franchising uygulamaları konusunda yazında bir boşluk olduğunu tespit eden Doherty ve Quinn (1999) yaptıkları çalışma ile uluslararası perakendecilikte franchising uygulamalarının süreç ve operasyonel içyüzünün, yine vekâlet kuramından hareketle, daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Bir diğer çalışmada, Garg ve Rasheed (2003) uluslararası perakendecilikte, franchising sisteminin, hiyerarşik yapıya oranla daha iyi performans gösterdiğini iddia etmiştir. Bu noktada profesyonel yöneticilerle idare edilen

yapıların, özerk girişimciliğe kıyasla daha çok risk taşıdığıının altını çizmişlerdir (Garg ve Rasheed, 2003, s: 329).

Franchising sisteminde, franchise veren ve alan işletmeler arasında muhtemel çatışma alanlarının varlığından söz eden çalışmalar da mevcuttur. Castrogiovanni ve Justis (1998) çatışmaların, franchise veren ana şirketin tüm sistem çapındaki satış hâsılatından pay alırken, franchise alan girişimcinin sadece kendi birimindeki kârdan yararlanmasından kaynaklanmakta olduğu vurgulamıştır. Bazı franchise alan işletmecilerin, birimlerinin kârını arttırmak için fırsatçı davranışlarla, prosedür ve kaliteye dair sorumluluklarını ihmal etme eğilimi göstermesi sonucunda, sistemin itibar problemleri yaşadığı belirtilmiştir. Ayrıca, bazı franchise alan yatırımcıların, tam bağımsız girişimciler gibi, franchise veren yönetimin denetiminden çok kendi kurallarıyla işlerini yürütmeyi tercih ettikleri anlatılmıştır. Bu problemlerin ise ancak doğru bir iletişimle ve karşılıklı anlayışla çözülebileceği ifade edilmiştir. Sonuç olarak, franchising şemsiyesi altında kontrol maliyetinin hiyerarşik yapıya göre daha az olduğu, ancak franchising uygulamasının, franchise alanın bağımsızlık ve kârını maksimize etme yönündeki isteklerinden dolayı yeni sorunlarını gündeme getirdiği ileri sürülmüştür.

Franchising sisteminin yönetim mekanizmalarını açıklamada vekâlet teorisini, kaynak bağımlılığı yaklaşımından daha üstün gören araştırmalara (ör. Rubin, 1978; Brickley ve Dark, 1987; Norton, 1988; Lafontaine, 1992; Sen, 1993) karşılık olarak Combs, Michael ve Castrogiovanni (2009) kurumsallaşma teorisine odaklanmışlardır. Kararların ekonomik ve firmaya özel sebeplerin yanında sosyal faktörlerden etkilendiğini iddia etmişlerdir. 1980-2000 yılları arasında franchise veren 1300 işletmelik bir örnekte, franchising ile ilgili kararlarda dış çevre unsurlarının da etkisini göstermişlerdir.

Yapılan çalışmalardaki kuramsal çerçeveler, kaynak bağımlılığı yaklaşımıyla kritik finansal ve insan kaynakları ihtiyacına, vekâlet kuramıyla çıkar çatışmaları ve denetim maliyetlerine, kurumsallaşma teorisine dış faktörlerin etkisine vurgu yapmıştır. Bunlar topluca göz önüne alındığında ise temel meselenin, taraflar arasındaki dengenin hangi mekanizmalarla sağlanabileceğini araştırmaya yönelik olduğu anlaşılmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA SORUSU

Karmaşık örgüt yapılarını incelemenin yöntemlerinden biri, organizasyon içinde karar alman kademeleri, bu kademelerdeki oyuncuları, bunların arasındaki ilişkileri ve tüm bu unsurları koordine edecek yönetim mekanizmalarını tanımlamaktır (Mitronen ve Möller, 2003, s: 421). Birden çok iş birimi veya markaya sahip uluslararası perakende işletmelerinde dört temel karar kademesinden bahsedilebilir. Bu katmanlar Şekil 1’de tasvir edildiği gibi üst yönetim, iş birimleri, coğrafi bölgeler ve mağazalardır.

Üst yönetim kademesi yeni marka ve iş birimlerine yatırım, kurumsal finansman ve örgüt yapısı gibi temel politika kararlarını yönlendirmektedir. İkinci kademedeki iş birimlerinin yönetimi, işletmenin sahip olduğu markaların kendi içlerindeki iş modelleri, hedef kitleleri, rekabet stratejileri gibi önemli kararları içermektedir. Üçüncü kademe bulunan coğrafi bölgelerin yönetimi, mağazalar ve satış noktalarının koordinasyonu, yer seçimi, ticari ve hukuki işlemler gibi operasyonel faaliyetleri de kapsamaktadır. Son kademe oluşturulan

mağaza yönetiminde ise, satış ekibi ve personelin idaresi ile müşteri ilişkisi ve hizmetleri gibi mikro kararlar görülmektedir.

Şekil 1. Örgüt yönetim kademeleri



Kaynak: Mitronen ve Möller (2003, s: 422)'den uyarlanmıştır.

Bu incelemenin konusu hibrit yapılarda yönetim olduğu için, temel olarak üçüncü kademedeki coğrafi bölge yönetimi ile dördüncü kademedeki (franchise) mağaza yönetimi arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Öte yandan, ikinci kademedeki bölge yönetimi, işletmenin kadrolu yöneticileri tarafından yürütülebileceği gibi, bu hak sözleşmelerle özerk bölge distribütörlerine de devredilmiş olabilir. O halde, bu incelenen mekanizmalar ikinci ve üçüncü kademeler arasındaki ilişkilerle de bağlantılı olacaktır. Çünkü ister bölgesel seviyede, ister mağaza biriminde olsun, marka işletme hakkı alan özerk girişimcilerin benzer motivasyonlarla davranacakları ve işletmenin bu girişimcileri yönlendirmek ve denetlemek için kullanacağı mekanizmaların benzeşeceği varsayılabilir.

Yukarıdaki çerçeveden hareketle, bu örnek olay incelemesini aşağıdaki soru yönlendirmiştir:

“Hibrit yapıların yönetiminde ne tür örgütsel çözümler, süreçler ve değerler gözlemlenmektedir?”

Franchise veren işletme ile franchise alan girişimci arasındaki muhtemel çatışmalar, bu sorunun analizine özel bir perspektif katacaktır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

3.1. Örnek Olay İncelemesi

Bu çalışmada, tekstil giyim sektöründe uluslararası bir oyuncu olan, İtalyan menşeli Stefanel Grubunun Türkiye pazarı için kurduğu ve %99,8 oranda kendi iştiraki olan SFT Giyim Ticaret ve Sanayi A.Ş. (SFT) örnek olay olarak ele alınmıştır. İncelemede temel veri kaynağı birebir mülakatlar olmuştur. Mülakatlar, SFT Genel Müdürü, Ege bölgesinde faaliyet gösteren franchise mağazanın iki ortak işletmecisi ve SFT'nin İstanbul'da kendi işlettiği mağazalardan birinin müdürü ile yapılmıştır. İkincil veri olarak Stefanel Grubunun resmi internet sitesinden erişilen faaliyet raporları, basın bildirimleri ve organizasyon şeması ile SFT'den temin edilen tanıtıcı bilgiler ve iş akışları dokümanlarından yararlanılmıştır. İncelemeler, Haziran-Temmuz 2011 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

Stefenal Grup, bünyesinde Stefanel ve Interfashion iş birimlerini bulunduran, 2010 yılı satış hasılatı 183 milyon Euro'ya yaklaşmış, dünyada 500'den fazla franchise mağazası ve 1.630 çalışanı bulunan bir şirkettir. Türkiye'de perakendecilik faaliyeti gösteren SFT, bölgesinde kendi işlettiği ve franchise verdiği mağazalar ile yanında birden çok markanın bulunabildiği bağımsız satış noktalarıyla pazara ulaşmaktadır.

Stefanel Grup, Stefenal markasıyla ilk olarak 1992 yılında distribütörlük aracılığıyla Türkiye pazarına girmiştir. 1998 yılına kadar süren bu ilişki sonuçta tarafların anlaşamaması nedeniyle bozulmuş ve faaliyetsiz geçen üç yılın ardından Stefanel, 2001 yılında kendi iştiraki SFT ile pazara yeniden giriş yapmıştır. İlk mağazalar İstanbul, Nişantaşı ve Suadiye'de açılmıştır. Müşteri kitlesini tekrar kazanmaya başlayan SFT, daha sonra Türkiye genelinde franchise sistemiyle de mağazalar kurmaya devam etmiştir.

Son yıllarda büyüme trendi izleyen SFT'nin, araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla, Türkiye genelinde 39 mağaza ve satış noktası bulunmaktadır. Bunlar İstanbul (14), Ankara (4), İzmir (4), Antalya (4), Adana, Alanya, Bodrum, Bursa, Denizli, Düzce, İzmit, Karadeniz Ereğli, Kayseri, Malatya, Marmaris, Samsun ve Lefkoşe, Kıbrıs'ta faaliyet göstermektedir. 39 noktanın, 12'si franchise mağazadır. 12 mağazanın 6 tanesi ise sadece Stefanel markalı ürünler satmaktadır.

3.2. Perakendecilikte Hibrit Yapının Yönetimi

Mülakatlardan elde edilen bilgiler, perakendeci işletmeleri yönetimi çerçevesinde düzenlenmiştir. İlk amaç bu hibrit yapıdaki mekanizmaları, üçüncü ve dördüncü kademeler arasındaki ilişkilere odaklanarak tanımlamaktır. Bu analiz için, örgütsel çözümler, yönetim süreçleri ve değerler ana unsurlar olarak incelenmiştir. Tanımlamaları yaparken, bölge yöneticisi, franchise alan girişimciler ve işletmenin kendi işlettiği mağazanın profesyonel yöneticisinin bakış açılarından yararlanılmıştır. Tablo 1'de her yönetim kademesindeki gözlemler ana hatlarıyla özetlenmiştir.

Tablo 1. Yönetim kademeleri açısından hibrit yapının yönetimi

Yönetim Kademeleri	Örgütsel çözümler	Yönetim süreçleri	Değerler
Üst yönetim	Halka açık aile işletmeciliği, merkezi kurumsal finansman ve üretim politikası, marka portföyünü genişletme veya daraltma kararları	Yönetim kurulu toplantıları; üretim, finansman, tedarikle ilgili meseleler, terfi, ödül veya ayırma kararları	İşletmenin tasarım ve kaliteyle ilgili, marka itibarına yönelik temel değerleri
İş birimleri yönetimi	Özerk yönetim kurulu, merkezi satınalma, mağaza konsept ve marka imaj kararları, yeni pazar kararları; şirket iştiraki veya özerk distribütörlük sözleşmesi	Yönetim kurulu toplantıları, bölge temsilcisi buluşmaları, iş planları, marka, ürün koleksiyon, mağaza konseptiyle ilgili meseleler	Yaratıcı işlerde merkezi, ticari meselelerde işbirliği ve güvene dayalı yaklaşım
Coğrafi bölge yönetimi	Özerk yönetim kurulu veya distribütörlük, kendi mağazasını açma veya franchise verme kararı, ürün fiyat belirleme, mağaza yeri seçimi, koordinasyon, ticari ve hukuki işlemler	Bölge yöneticisinin idaresi, dağıtım kanallarını belirleme ve diğer lojistik meseleler, mağazalar arası iletişim, gözetim ve raporlama, eğitim faaliyetleri	İşbirliğine açık, fırsatçı olmayan, uzun süreli ve sağlıklı ticari ilişkilerin benimsenmesi
Mağaza yönetimi	Mağaza birim yöneticisi veya özerk girişimci, mağazaya yönelik ürün seçimi, personel idaresi ve müşteri hizmetleri	Mağaza konsept ve kuralları uygulama, müşteri ilişkileri, mağaza içi eğitimler, raporlama	Kazanç odaklı ancak prosedürleri takip eden yaklaşım

Marka bazında iş birimleri yönetimi de işletme hiyerarşisi içindedir. İş birimlerine ait yönetim kurulları üst yönetimle sürekli koordinasyon halindedir. Yönetim, yeni pazarlara giriş kararı verirken, kendi iştiraki veya özerk distribütör tercihini yapar. Ayrıca, markayla ilgili imaj ve konsept, ürünler ve kataloglar, mağaza tasarımları gibi pazarlamaya dair unsurlara karar verir. İş birimleri, bölge yöneticileriyle bir araya gelerek, dönemlik iş planlarını belirler ve yeni ürünleri tanıtır. Dolayısıyla, iş birimleri yaratıcı işlerde merkezi bir tutum içindedir. İşletmenin temel değerlerini korumaya ve yansıtmaya çalışır. Öte yandan, ticari ve hukuki işler, uluslararası farklardan ötürü bölge yönetimlerine devredilmiştir. İş birimleri, eğer bölge yönetimini özerk distribütörlere vermiş ise, aralarındaki güven seviyesine bağlı olarak, denetim ve kontrol mekanizmaları artabilmektedir.

İş birimi bir ülkeye giriş kararını kendi iştirakiyle yaparsa bu hiyerarşik yapının devamıdır. Ancak, bölgenin kontrolü özerk bir distribütöre devredilirse, bu bazı prosedürleri takip eden ve bölgesinde otonom olan girişim, hiyerarşi ile pazar mekanizması arasında yer alır. Her iki tip yönetimde bölgeye özel kararlar verilmektedir. Kendi mağazasını açma veya franchise verme, lokasyon seçimi, mağazalar arası koordinasyon ve denetim, fiyatların ve indirimlerin belirlenmesi, eğitim faaliyetleri bunlara örnek gösterilebilir. Coğrafi bölgeler, nispeten büyük pazarlar oldukları için, yönetimler uzun süreli ve sağlıklı ticari ilişkilere ve işbirliklerine önem vermektedir. Fırsatçı yaklaşımlar, hem dağıtım kanallarına, hem de müşterilere olumsuz yansiyabileceğinden, pek benimsenmemektedir.

İncelenen anlamda hibrit yapılar, mağaza yönetimlerinde ortaya çıkmaktadır. Coğrafi bölge yönetimi eğer kendi mağazasını açmak yerine bir franchise anlaşmasına giderse, bu

pazar ve hiyerarşi mekanizmalarının arasında özel bir yapı meydana getirmektedir. Franchise işletmesi belli bir çerçeve altında ana şirkete bağlı olmasına rağmen, risk ve kazancı kendisine aittir. Dolayısıyla bu ilişkideki yönetim mekanizmalarının karma olması doğaldır.

Bölge yönetiminin franchise mağaza açmayı tercih etmesi temelde iki sebebe bağlıdır; i) coğrafi olarak merkeze uzak olan bölgelerde denetimin zor olması ve ii) yerel girişimcinin, merkeze bağlı bir satış ekibinden daha iyi performans göstereceği varsayımı. Bölge yönetimi satış noktasında kârı paylaşacak olmasına rağmen, özellikle ikinci koşulda tercihini franchise mağaza açma yönünde kullanmaktadır. Bunun başlıca nedeni ise, ana şirkette performans ölçümlerinin, kârlılıktan önce satış hacmiyle değerlendiriliyor olmasıdır.

Bölge yönetimi franchise sözleşmelerini, uzatma tercihi kendisinde olacak şekilde bir yıllık yapmaktadır. Bu kısa dönem, bölge yönetimine sözleşme yenileme zamanında gerekiyorsa yeni bir ayarlama yapma imkânını vermektedir.

Franchise mağazanın bölge yönetimine bağlı olduğu noktalar; ürün fiyatları, indirim sezonları, mağaza dekorasyonu, bilgi işlem altyapısı ve belli başlı işletmecilik ilkeleridir. Öte yandan, franchise mağazalar satış ekibinin idaresi ve marka aynı olmak koşuluyla ürün seçiminde serbesttir. Ayrıca bu mağazalara herhangi bir satış kotası veya hedefi konmamaktadır. Öte yandan, bölge yönetimi franchise mağazaların sipariş ettiği ürünlerden sezon sonunda satılmayanları iade almamaktadır. Dolayısıyla, mağazalar ürün siparişi ve satışı çok özenli yapmak durumundadır. Ek olarak altı çizilmesi gereken nokta, bu tip bir çerçeveyi ilgili bölge yönetimi belirlemektedir. Diğer bir deyişle, Stefanel Grubunun faaliyet gösterdiği pazarlara işbirliği uygulamaları, satış ve sipariş koşulları bölgeden bölgeye farklılık gösterebilmektedir.

Değerler açısından, franchise mağazalar, temel şirket ilkelerine uymakla beraber, kazanç odaklıdır. Kâr etmediği alana yatırım yapması veya zarar ettiği anda işten çıkması çok muhtemeldir. Bölge yönetimine bağlı mağazalardaki yöneticiler ise kariyer odaklıdır. Şirketi ve ilkelerini daha çok benimsemiş, işlerini profesyonelce yapmaya çalışan bir görüntü vermektedirler.

Üçüncü kademedeki yönetici ile dördüncü kademedeki girişimci arasındaki muhtemel çatışmalar, bu analizde özel bir anlam taşıyabilir. İşbirliğinin sürekliliğinin sağlanabilmesi ve etkin bir sistemin oluşturulabilmesi için bu kritik alanların dikkate alınması gerekir. Mülakatlar sonunda iki ana konu tespit edilmiştir. Birincisi, franchise işletmeciler ürün fiyatlarını ve indirimleri belirleyememektedir. Fiyatlar bölge merkezince tespit edilmektedir. Piyasa mekanizmasının en önemli aracı olan fiyatlamada bağımlı olmak, girişimci için kısıtlayıcı bir unsurdur. Bunun çatışma alanlarından biri olduğu anlaşılmıştır. Ancak, bölge yönetimi, franchise anlaşması yaparken bu kuralı baştan belirtmektedir. Ayrıca bir franchise mağaza bu ilkeyi bozarsa, bölge yönetimi dönem sonunda ilgili tarafla sözleşmeyi feshedebilmektedir. Dolayısıyla bu alanda belli bir tutarlılık sağlanmaya çalışılmaktadır. Bir başka çatışma, iç rekabetin ortaya çıkması durumunda yaşanabilmektedir. Bölge yönetimi, bir franchise mağazasının hitap ettiği lokasyona başka

bir mağaza açarsa, girişimci bu rekabetten hoşlanmayacaktır. Bölge yönetiminin tercih edebileceği bu politika, girişimciyle arasında bir çıkar çatışmasına sebep olabilir. Mülakatlardan edinilen gözlem, girişimci böyle bir rekabete girmektense, iş değiştirmeyi göze alabilir veya bu seçeneği bir pazarlık kozu olarak kullanabilir. Dolayısıyla, iç rekabet konusundaki denge, iki tarafın da gözetmesi gereken hassas bir konu olarak belirlenmiştir.

5. SONUÇ

Hibrit yapıların yönetimi, birbiriyle kesişen mekanizmaların doğru tespit edilmesini gerektirmektedir. Bu tip bir yapının etkin olabilmesi için gereken örgütsel çözümlerin, yönetim süreçlerinin ve değerlerin tamlaşması ve uyumu oldukça karmaşıktır. Ayrıca merkezilik ve özerklik arasında kontrol ve koordinasyon, yapıyı desteklemek üzere doğru oluşturulmalıdır (Mitronen ve Möller, 2003, s: 247). Bu çalışmada, örnek olay kapsamında işleyen bir sistem, bahsedilen unsurlar açısından tanımlanmaya çalışılmıştır.

Genel olarak bakıldığında işletmenin kontrol ve özerkliği hangi noktalarda ayırdığı tespit edilmiştir. Öncelikle, ana şirketin portföyündeki markaların itibarı üst yönetim tarafından korunmaktadır. Kalite ve tasarım çizgisi üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Ayrıca, üretim, finansman ve tedarikle ilgili konular, ölçek ekonomisinden faydalanmak ve kaynakları verimli kullanmak adına merkezi şekilde yönlendirilmektedir. Bunun yanında, marka imajıyla paralel olarak, tüm yaratıcı işler de (ürün koleksiyonları, tanıtım malzemeleri, mağaza konseptleri vb.) iş birimi yönetimlerinin vasıtasıyla, merkezi olarak yürütülmektedir. Öte yandan, ticari ilişkilerin ve yerel satış kabiliyetinin önem kazandığı yönetim kademelerinde, özerklik sağlanabilmektedir. Gerek bölgesel distribütörler, gerekse franchise mağazalar yoluyla olsun, yerel müşteriye duyarlı girişimcilerle işbirliği yapılabilmektedir. Hatta ticari bazda özerklik, bölge yöneticisinin hiyerarşik yapıda olduğu örnek olayda dahi, gözlemlenmiştir. Mülakat yapılan ülke yöneticisinin, bölgedeki dağıtım kanallarını belirleme, sözleşme yapma, fiyatlama ve medya satın alma kararlarında bağımsız olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırma örnek olay inceleme yönetimiyle gerçekleştirilmiştir ve doğal olarak yapılan tespitler bu örnek bağlanımdadır. Öte yandan, birebir mülakatların sonuçları, konunun daha derinden anlaşılması adına yol gösterici olabilir. Araştırmanın başka kısıtları da mevcuttur. Öncelikle, tanımlar bölge yöneticisi, franchise işletmecileri ve hiyerarşik yapıdaki mağaza müdürünün perspektifleriyle oluşmuştur. Bu açıdan bakıldığında, birinci ve ikinci yönetim kademelerindeki tespitlerin dolaylı yoldan gerçekleştiği ifade edilmelidir. Ayrıca, birden çok franchise işletmecisi ve mağaza müdürüyle görüşme fırsatı bulunamadığından, boyutları çeşitlendirme imkânı olmamıştır. Öte yandan, araştırma şemasının çoklu örnek olay incelemelerine yön verebilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada franchise sistemi hibrit yapı olarak ele alınmıştır. Örnek olay kapsamında, bu hibrit yapıdaki örgütsel çözümler, yönetim süreçleri ve değerler tanımlanmaya çalışılmıştır. Tespit edilen muhtemel çatışma alanları vurgulanmıştır. Bu sayede, çalışmanın çağdaş organizasyon yapılarına dair ileriki araştırmalara katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- BRICKLEY, J. A. ve DARK, F. H., 1987. "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", **Journal of Financial Economics**, Vol: 18, s: 401-420.
- CASTROGIOVANNI, G. J. ve JUSTIS, R. T., 1998, "Franchising Configurations and Transitions", **Journal of Consumer Marketing**, Vol: 15, No: 2, s: 170-190.
- CHILD, J., 1987, "Information Technology, Organization and the Response to Strategic Challenges", **California Management Review**, Vol: 30, s: 33-50.
- COMBS, C. G., MICHAEL, S. C. ve CASTROGIOVANNI, G. J., 2009, "Institutional Influences on the Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", **Journal of Management**, Vol: 35, No: 5, s: 1268-1290.
- DOHERTY, A. M. ve QUINN, B., 1999, "International Retail Franchising: An Agency Theory perspective", **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol: 27, No: 6, s: 224-236.
- GARG, V. K. ve RASHEED, A. A., 2003, "International Multi-unit Franchising: An Agency Theoretic Explanation", **International Business Review**, Vol: 12, s: 329-348.
- GRANDORI, A., 2000, "Conjectures for a New Research Agenda on Governance", **Journal of Management and Governance**, Vol: 4, s: 1-9.
- FRANCHISE TURKEY, 2011, "Franchising Türleri Nelerdir?", http://www.franchiseturkey.com/franchise_bayilik_nedir/franchising_turleri_nelerdir/4/, [Erişim tarihi: 12.07.2011]
- FRAZIER, G. L., 1999, "Organizing and Managing Channels of Distribution", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol: 27, No: 2, s: 226-240.
- LAFONTAINE, F., 1992, "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", **Rand Journal of Economics**, Vol: 23, No: 2, s: 263-283.
- MENARD, C., 2004, "The Economics of Hybrid Organizations", **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Vol: 160, s: 345-376.
- MITRONEN, L. ve MÖLLER, K., 2003, "Management of Hybrid Organizations: A Case Study in Retailing", **Industrial Marketing Management**, Vol: 32, s: 419-429.
- NORTON, S.W., 1988, "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form", **Journal of Business**, Vol: 61, s: 197-218.
- POWELL, W. W., 1990, "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", Editör: Handel, M. J., 2003, **The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings**, Londra, Sage, s: 315-330.

RUBIN, P. H., 1978, "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract", **Journal of Law and Economics**, Vol: 21, s: 223-234.

SEN, K. C., 1998, "The Use of Franchising as a Growth Strategy by US Restaurant Franchisors", **Journal of Consumer Marketing**, Vol: 15, No: 4, s: 397-407.

SHANE, S. A., 1996, "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors", **Academy of Management Journal**, Vol: 39, No: 1, s: 216-234.

WILLIAMSON, O. E., 1991, "Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 36, s: 269-296.

WILLIAMSON, O. E., 1999, "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives", **Strategic Management Journal**, Vol: 20, s: 1087-1108.