

FRANCHISING KAVRAMININ DÖNÜŞÜMÜ: SOSYAL FRANCHISING

Gülnur ETİ İÇLİ

Prof. Dr. , Kırklareli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
gulnur.icli@ klu.edu.tr

Nihat Kamil ANIL

Yrd. Doç. Dr. , Kırklareli Üniversitesi, Vize Meslek Yüksekokulu
nka@klu.edu.tr

Özet

Amaç: Franchising; son yılların popüler iş yapma yöntemlerindedir. Günümüzde franchising'i bildiğimiz "ticari" halinden farklı olarak "sosyal" franchising uygulamalarıyla da görmek mümkündür. Bu çalışmada; ticari franchising ve sosyal franchising kavramlarını ve bu kavramlar arasındaki farkları teorik çerçevede ele almak amaçlanmıştır.

Yöntem: Çalışmada literatür taraması yapılmış, ticari ve sosyal franchising kavramları detaylı şekilde incelenmiş ve kavramlar karşılaştırılmıştır.

Bulgular: Daha çok ticari haliyle bildiğimiz franchising; günümüz dünyasının sosyal ihtiyaçlarına cevap olacak şekilde dönüşerek literatürde sosyal franchising kavramıyla karşımıza çıkmaktadır. Sosyal ve ticari franchising temelde birbirlerine benzese de aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Sosyal franchising'te ticari kaygılar sosyal misyon ve hedeflerle dengede tutulurken, ticari franchising'te ticari kaygılar ön plandadır. Sosyal franchising'in yapısında ticari franchising'in yapısından farklı olarak franchisee için finansman sağlayan üçüncü taraf yani donör (bağışçı) bulunmaktadır. "Sosyal" ve "franchising" kelimeleri başlangıçta her ne kadar çelişkili ya da zıt iki kavram gibi düşünülse de aslında sosyal franchising yolu ile bir sosyal girişimcinin sağladığı fayda en az ticari franchising kadardır ve hatta daha fazladır.

Anahtar Kelimeler: Franchising, sosyal franchising, ticari franchising

EVOLUTION OF FRANCHISING CONCEPT: SOCIAL FRANCHISING

Abstract

Purpose: Franchising is a popular way of doing business in recent years. Today, it is possible to see franchising through "social" franchising applications, unlike the "commercial" we know. The purpose of this study is to develop a theoretical framework for commercial franchising and social franchising concepts and the differences between these concepts.

Method: In this study, literature review method was used; commercial and social franchising concepts were examined in detail and comparisons were made between these concepts.

Results: Social and commercial franchising are basically similar, but there are differences between them. In commercial franchising, commercial concerns are at the forefront while in social franchising, commercial concerns are balanced by social missions and targets. In the context of social franchising, there is a third party, donor, that provides funding for the franchisee, unlike the structure of commercial franchising. Although the words "social" and "franchising" are initially thought of as two contradictory or opposite concepts, the benefit of a social entrepreneur through social franchising is at least as much as the level of commercial franchising and even more.

Keywords: Franchising, social franchising, commercial franchising

Giriş

Franchising; şirketlerin büyümesi ve markalarını yaygınlaştırması, dolayısıyla girişimciliğin geliştirilmesine katkı sağlayan bir sistemdir. Girişimci bu yöntemle kendi işini kurarken kaybedeceği zamanı ve enerjiyi azaltmakta, ana şirketin tanınmış markası ile daha çok müşteri potansiyeline sahip olmaktadır. Literatüre bakıldığında önceleri sadece ticari franchising şekliyle uygulamalarını gördüğümüz bu sistem günümüz ihtiyaçlarını karşılamak üzere sosyal franchising uygulamalarıyla da karşımıza çıkmaktadır.

Dünyanın ilgisi gittikçe daha çok sosyal girişimcilik, sosyal işletme ve sosyal franchising kavramları üzerine toplanmaktadır. Bu nedenle son yıllarda varolan iş modellerinin toplumun sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi ve sosyal değişimin yaratılması amacıyla kullanılmasına imkan sağlayan sosyal franchising uygulamalarının örnekleri daha fazla görülmektedir. Sosyal değişimi hızlandırmak ve/veya sosyal ihtiyaçları gidermek için farklı kaynakları bir araya getirmek ve bunları yenilikçi bir şekilde kullanarak fırsatları değerlendirmek sosyal franchising sisteminin temel amacı olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmada ticari franchising ve sosyal franchising kavramları ve bu kavramlar arasındaki farklar teorik çerçevede ele alınmaktadır.

1. Franchising Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Franchising sisteminin 1888'de General Motors ve 1902'de ilaç sektörüne franchise veren Recall ile ortaya çıktığı bilinmektedir. Sonrasında alkolsüz içecek firmaları (Pepsi-Cola, Coca-Cola, Seven-Up vb.), otomobil üreticileri, benzin istasyonları ve diğer çeşitli perakende mağazaları sistemden faydalanmaya başlamıştır.

Franchising sisteminin yoğun olarak kullanılmaya başlanması 1950'li yıllarda gerçekleşmiş ve bu yıllarda franchising sistemi kullanımında artış gözlenerek, birçok franchising sistemi oluşturulmuştur. Franchising sisteminin ekonomik gelişme ve rekabete sağladığı olumlu katkılar nedeniyle, franchising sistemi halkın yüksek ilgisini çekerek gelişimine hız kazandırmıştır. Bu gelişmelerden sonra; franchising farklı bir iş yöntemi olarak tanımlanmış ve bu alan konuya ilgi duyan profesyoneller için yeni bir uzmanlık alanı olarak kabul görmüştür. Franchising sisteminde yaşanan bu gelişmeler, 1960 yılında "Uluslararası Franchising Birliği (International Franchise Association -IFA)" nin kurulmasına dayanak olmuştur. Franchising, ekonomik faydalarının yanında sosyal faydalar da sağlamakta ve bu nedenlerle tercih edilmektedir. Franchising sistemi sayesinde, sisteme dahil olan büyük ya da küçük tüm işletmeler; kendilerine karşılıklı olarak fayda sağlayan güvenilir bir sisteme dahil olma imkanına sahip olmuşlardır.

Franchise vererek Türkiye pazarına ilk giren firmalar, Mc Donald's, Pizza-Hut, Wendy's ve Kentucky Fried Chicken gibi fast-food alanında dünya çapındaki isimlerdir. Türkiye'de 24 Ocak 1980 kararları ile birlikte bürokratik engellerin ortadan kaldırılması ve yabancı yatırımcılara eşit haklar verilmesi, uluslararası franchising firmaları tarafından ilgi ile karşılanmıştır. Ülkemizde hazır yemek (fast food) alanında Mudurnu Chicken, yiyecekte Sagra Special, giyimde Limon ve Mudo, hizmet alanında Turyap franchising sisteminin kullanımını başlatan firmalar olmuşlardır (Nart, 2005). 1991 yılında franchising sisteminin yerli ve yabancı temsilcileri tarafından Ulusal Franchise Derneği'nin (UFRAD) kurulması ile ülkemizde bu sistemin gelişimi için yeni bir dönem başlamıştır.

2. Ticari Franchising Kavramı ve Genel Özellikleri

Franchising; köken itibarıyla "Franchise" kelimesinden gelmekte olup kelimenin en yakın Türkçe karşılığı ise "imtiyaz/ayrıcalık verme" olarak ifade edilebilir. İmtiyaz verme "Franchise" kelimesi ile ifade edilirken, franchising ise sistemin bütünü, diğer bir ifadeyle imtiyaz verme ile ortaya çıkan sistemi tanımlamaktadır.

Ulusal Franchising Derneği (UFRAD)'nin tanımına göre franchising; "Bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak sureti ile, imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkilerinin bütünüdür" (UFRAD, 2001-2002). Franchising, tanınmış bir markanın, oluşmuş bir imajın belli bir bedel karşılığında, belli standartlar içinde, belli bir bölgede, belli bir süre için bağımsız bir yatırımcıya kullanıldığı, franchise veren şirketin yönetim, organizasyon, eğitim ve tedarik konularında yardım sağladığı bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir (Eti İçli ve Anıl, 2016: 83).

Franchising, bir firmanın bir başka firmaya belirli bir ücret karşılığında mal ve hizmetlerini satma iznini diğer bir ifadeyle isim ve formatın kullanma iznini veren bir anlaşmadır. Birbirinden bağımsız iki taraf arasında oluşturulan sözleşmeye dayalı bir ilişkiyi ifade eden franchising, bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre, şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek

(know-how) sağlamak suretiyle, imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli bir ilişkinin bütünü oluşturmaktadır.

Franchising sisteminde, franchisor ve franchisee olmak üzere en az iki taraf bulunmaktadır (UFRAD, 2001-2002; Cebeci, 2005):

- **Franchisor (franchise veren)** ; bir ürüne, hizmete veya bilgi birikimine, bunlara ait kalitesi kanıtlanmış ve başarılı bir markaya/isme sahip olup da, bunların satış dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı veren taraf anlamına gelmektedir.
- **Franchisee (franchise alan)** ise; franchisor'ün ticari adını/markasını, know-how'ını, iş görme teknik ve yöntemlerini, sistemini ve diğer sınai/fikri mülkiyet haklarının kullanımını bedel karşılığı alan taraf demektir.

Franchising; tüketiciye sunulacak mal veya hizmet için, tanınmış bir markanın onayladığı format ve sıkı kuralları altında, üretme ve satma hakkının alınması şeklinde uygulanmaktadır. Franchising uygulamasında taraflar arasında ilişki tekel durumundaki franchisor'ün mallarını, ülke çapında ve ülkeler arası bir pazarda üretme ve satma isteği ile başlar. Buna karşılık küçük sermayeli bir yatırımcının yani franchisee'nin iş kurma isteği ile piyasaya çıkması ve yatırımını herhangi bir sektörde doğrudan gerçekleştirmek yerine, franchising sistemi ile yapmaya karar vermesi sonucu taraflar birbirini bulmaktadır. Franchising sözleşmesi, bağlayıcılığı olan ve her iki tarafa da karşılıklı hak ve yükümlülükler getiren hukuki bir belgedir. Franchisor bu anlaşma ve verdiği bu haklar karşısında franchisee'den bir başlangıç ücreti (initial fee) talep eder ve daha sonra da satışlarının belli bir yüzdesini royalti adı altında alır (Pinnell, 2008: 2).

Franchising anlaşmasının başarılı olabilmesi için işletmelerin ürünlerinin ve hizmet şeklinin eşsiz ve standart olması gerekmektedir. Bu koşullar sağlandığında iki taraf için de büyüme kolaylaşmaktadır. Başka bir ifadeyle, standardizasyon (standart ürün ve hizmetler) bu tür anlaşmaların bir anlamda başarı unsuru olmaktadır.

3. Sosyal Franchising Kavramı ve Genel Özellikleri

Sosyal franchising genel olarak, "ticari franchising tekniklerinin, kar amacı gütmeyen sektörün sosyal hedeflerinin yararına olan projeler için uyarlanmış kullanımları" olarak tanımlanabilir (Ahlert vd., 2008: 23).

2007 yılında ilk kez düzenlenen Uluslararası Sosyal Franchise zirvesinde Alman Dernekler Birliği (Association of German Foundations) tarafından sosyal franchising;

- Sosyal yarar sağlamak için ticari olarak organize edilmiş franchise sistemi,
- Hizmetleri daha düşük maliyetle sunmak için desteklenen franchise sistemi,
- Başlangıç sermayesi olan klasik ücret ve kar unsurları hariç franchising'in temel unsurlarını içeren kar amaçsız kopyalama sistemi olarak tanımlanmaktadır (Bleyer vd.,2009: 7).

Sosyal franchising sisteminde tıpkı ticari franchising sisteminde olduğu gibi **franchisor** ve **franchisee** olarak iki temel taraf bulunmaktadır; bu taraflara ilave olarak sosyal franchising sisteminde **bağış yapanlar (donör)** adı ile üçüncü taraf söz konusudur (Ahlert vd., 2008: 34):

- **Franchisor (franchise veren)**; sosyal misyon ile güçlü bir bağa sahip olan, projeyi iyi bilen, projenin ve sistemin etkinliğine dair derin bir inanca sahip olan taraftır, genelde bir sosyal girişimcidir.
- **Franchisee (franchise alan)** ise; merkezi olmayan, projeyi yerel olarak uygulayan büyük ölçüde bağımsız birimlerdir. Sosyal franchising'te franchisee'ler genellikle kar amacı gütmeyen örgütler ya da ilgili alandaki (örneğin sağlık alanında sağlık personeli gibi) uygulayıcılardır (Du Toit, 2014: 26).
- **Donör (bağış yapan)**; sistemi finanse eden taraftır. Bağış yapanlar franchisor'leri finanse edebilirler ve franchisor da sonrasında bunun belli kısımlarını franchisee'lere aktarmakla sorumludur. Alternatif olarak franchisor ve franchisee'lerin her biri kendi bağış toplama faaliyetlerini de yürütebilir. Bağış yapanlar çoğu zaman finansal destekten daha fazlasını sağlamaktadır. Birçok mesleki deneyime ve franchisee'lerin yararlanabileceği geniş bir çevreye (sosyal sermayeye ya da network'e) sahiptirler.

Gelişmiş ülkelerdeki uygulamalara bakıldığında sosyal franchising; franchisee ile yapısal bir ilişkisi olan franchisor'ün (sosyal girişimci) sosyal çıktılar elde etmek üzere hizmetleri, malları sunması esasına dayanan bir kavramdır; örneğin İngiltere'de sosyal franchising; genel olarak franchisor'ün bir sosyal girişimci ve franchisee'lerin ise genellikle kar amacı olmayan örgütlerden oluştuğu, kar amacı olmayan örgütler ve sosyal girişimcilerin işbirliğinden oluşan bir organizasyon olarak belirtilmektedir (Zafeiropoulou ve Koufopoulos, 2013: 76).

Sosyal franchising; sosyal fayda sağlamak, sosyal etki yaratmak üzere kanıtlanmış bir organizasyon modeli olan ticari franchising modelini paylaşarak çoğaltmak esasına dayanır (SEC, 2011: 3; Pinnell, 2008: 2). Sosyal girişimleri franchising metoduyla kopyalamak suretiyle sosyal girişim prensiplerinin katkılarını toplumun geniş kesimlerine hızlıca yayabilmek mümkün olmaktadır.

Sosyal franchising başarısı kanıtlanmış olan bir yayılma metodudur ve bir sosyal franchise sistemi için (ESFN, 2015: 2):

- bilgi ve kaynakları paylaşma,
- ortak bir markayı paylaşma,
- iş modelini kopyalayacak bir sosyal franchisor ve
- bağımsız bir sosyal franchisee anahtar özelliklerdir.

Du Toit (2014: 16) sosyal franchising sisteminin uygulanabilir olması için sosyal bir ihtiyacın olması gerektiğini belirtmekte ve uygulanabilir bir strateji olarak sosyal franchising'i destekleyen koşulları şu şekilde ifade etmektedir:

- hizmetleri karşılanmamış tüketici talebindeki artış ve hizmet için ödemeye istekli tüketicilerin olması
- varolan ve/veya yeterli oranda kullanılmamış imkanların olması
- sermayeye ulaşma gücü yada yüksek yatırım gerekliliğinin olması
- özel sektörün ihtiyacı karşılamada yetersiz kalması
- potansiyel franchisee'lerin bulunabilirliği
- hizmet ve ürünlere sınırlı erişim olması

Daha belirgin bir biçimde, sosyal franchising; merkezi bir destek birimi, tek tip kalite standartları ve ortak bir felsefe ile desteklenen yerinden yönetimli girişimci birimlerin sözleşmeye dayalı işbirliği olarak ifade edilebilir. Franchisor tarafından geliştirilen bir pilot proje, belirtilen ana hatlara tabi olan birkaç franchisee tarafından kopyalanır. Bu ana hatlar genelde bir kitapçık biçiminde sunulur ve franchisee'lere, franchisor tarafından verilen bir eğitimle aktarılır. Bir sosyal franchising sistemini uygulamak dikkatli hazırlanma ve inceleme gerektirir.

4. Sosyal Franchising ile Ticari Franchising Arasındaki Farklar

Franchising kavramı yukarıda bahsedildiği gibi işletmeler arasında sözleşme yoluyla kurulan bir ticari ilişki türüdür. İngiliz Franchising Derneği (The British Franchising Association) franchising'i ticari sektör içerisinde aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır (UKSFN Guide, 2013: 14):

"Ticari biçimdeki bayilik, bir kişinin (bayilik veren-franchisor) başka bir kişiye verdiği (bayi-franchisee) lisanstır. Bu lisans bayiye, bayiliği veren kişinin ticari markası/ticari ünvanı altında ticaret yapma ve daha önceden bu ticaret alanında tecrübesi olmayan bir kişinin dahi, daha önceden belirlenmiş bir biçimde sürekli yardım olarak ticarete bulunabilmesine olanak tanıyan bir paketi kullanma yetkisini vermektedir."

Franchisee, belirli bir süre ve belirli bir bedel karşılığında franchisor'un ticari ya da hizmet markasını, bilgi birikimini (know-how), işletme sistemini kullanma hak ve sorumluluğunu üstlenen bağımsız bir işletmedir. Franchise alan, bağımsız bir girişimci veya küçük bir işletme olabilir.

Franchisor, kendi alanında başarılı olmuş, belirli bir kalite standardını tutturmuş, tanınmış bir marka, ürün ya da hizmetin, işletme sisteminin sahibidir. Bir başka ifadeyle ürünün üreticisi ve markanın kullanım hakkına sahibi olup, ürün ve markasını üçüncü kişilere kullandıran kişi veya kuruluştur. Franchisor; isim, marka, işletme hakkı yanında girişimciye başarı şansını arttırıcı etki yapan teknik, idari, mali, pazarlama ve eğitim konularında hizmetler sunarken, sözleşme ile franchisee'nin faaliyetlerini denetleme, muhasebe kayıtlarını inceleme, işin akışı ile ilgili rapor ve bilgiler talep etme ve franchisee alana sözleşme süresince rekabet yasağı getirme haklarını da elinde tutmaktadır (Abdullaev, 2011: 5). Franchisor marka ve ürünün standartlarını belirlemiş olup, belli ücret karşılığında bu marka ve ürünü başkalarının kullanmasına izin verendir.

Sosyal franchising sisteminde ticari franchising'e benzer yapı olsa da birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Sosyal franchising ile ticari franchising arasındaki en temel farklılık sosyal franchising sosyal etkiye vurgu yaparken ticari franchising karı maksimumlamayı esas alır (Sivakumar ve Schoormans, 2011: 215). Ticari ve sosyal franchising arasındaki bir başka farklılık ise franchisee'nin seçimi ile ilgilidir. Ticari franchising için franchisee daha çok bir kişidir, daha nadir olarak bir organizasyondur. Franchisee'ler franchisor'un sadece finansal değil organizasyonun misyonunu oluşturan sosyal tüm amaçlarını paylaşmak zorundadır. Franchisor

yaklaşımını desteklemek için değer ve kültür kavramları üzerinde durur ve bu durum sosyal franchising’te franchisee seçiminde anahtar rol oynamaktadır. Ticari franchising kanıtlanmış bir iş modeli olduğu için daha az riskli olarak düşünülebilir. Sosyal franchising ise ticari franchising’e göre daha başlangıç aşamasındadır, örnekleri azdır. Bu nedenle pek çok yatırımcı için yatırım yapmaya değer olup olmadığı tartışmalıdır (SEC, 2011: 13-14).

Ticari franchising ile sosyal franchising arasındaki temel farklılıklar şu başlıklar altında toplanabilir (Smith, 1997: 9):

- Ticari franchising’te franchisor’dan franchisee’ye transfer olan ticari risk (yatırım riski) söz konusudur. Franchisee başlangıç sermayesi (franchisor’e ödenen ücret) ile işe başlar ve aralarındaki sözleşmenin gereklerini de yerine getirmek durumundadır. Sosyal franchising’te ise başlangıç sermayesi franchisor ya da donör tarafından sağlanır ve transfer olan bir yatırım riski söz konusu değildir. Franchisee kendi kendini finanse edene kadar franchisor ya da donör destek verir. Sosyal franchising’te franchisee’nin herhangi bir yatırım riskinin olmaması franchisor ve franchisee arasındaki bağı zayıflatıp franchisee üzerinde kontrolü güçleştirmektedir.
- Ticari franchising’te finansal kayıplar ve başarısızlık franchisee için önemli motivlerdir. Sosyal franchising’te ise başarı için franchisee’nin gönüllülüğü, motivasyonu son derece önemlidir; bu nedenle franchisee seçiminin çok iyi yapılması ve gerektiği durumda desteklenmesi gerekmektedir. Sosyal franchising’te franchisor’un motivasyonu sadece finansal değil aynı zamanda sosyal konularla da ilgilidir. Çünkü franchisee kişisel kazancın aksine güçlü bir sosyal görev ile güdülenmiştir (Beckmann ve Zeyen, 2013: 2).
- Temel bir diğer farklılık da ticari franchising’in yapısında bulunmayan ama sosyal franchising için var olan üçüncü taraf yani donördür (bağışçıdır) (Du Toit, 2014: 13). Donör, franchisee için finansman sağlar, franchisee’nin aktivitelerini finanse eder (Sivakumar ve Schoormans, 2011: 215).

Tablo 1: Ticari Franchising ile Sosyal Franchising Arasındaki Farklar

Özellikler	Taraflar:Franchisor/Franchisee	Ticari Franchising	Sosyal Franchising
Franchise ağı oluşturmanın maliyeti	Franchisor	Standardizasyon ve kılavuz (rehber)oluşturma maliyetleri, , ağı desteklemek için personel temini,bayilerin eğitilmesi, lojistik ve kalite kontrolü	Tüm bunlara ek olarak, franchisee'lerin kurumsal ve sosyal yeterliklerindeki eksiklikleri kapatılmak için ek zaman ve kaynaklar. Franchisee'lerin finansal olarak desteklenmeleri gerekebilir.
Sermaye arttırmak	Franchisor	Öz sermaye, yatırımcıları çekmek, kredi kullanımı, kurulma aşamasındaki yardımlar	Öz sermaye, bağışlar ve sübvansiyonlar. Farklı ülkelerde kar amacı gütmeyen kuruluşlara yönelik farklı yasalar sebebi ile yatırımcı çekme veya kredi bulma zorlukları

Tablo 1'in Devamı

Özellikler	Taraflar:Franchisor/Franchisee	Ticari Franchising	Sosyal Franchising
Gelir kaynakları	Franchisor ve Franchisee	Ürün ve hizmet satışı	Hizmet ve ürünlerin satışı, bağışlar ve sübvansiyonlar
Organizasyonun türü	Franchisor ve Franchisee	Özel sektör, kamu sektörü, ortaklıklar	Kar amacı güden kuruluşlar, devlet kuruluşları, sosyal girişimler, kooperatifler, kar amacı gütmeyenler: birlikler, ortak topluluklar, gönüllü kuruluşlar, vakıflar

Kurumsal hedeflerin sınırları	Franchisor ve Franchisee	Bir ürünün üretilmesi/ hizmetin sunulması	Bir ürünün üretilmesi/ hizmetin sunulması ve sosyal misyon
Temel fonksiyonel amaç	Franchisor ve Franchisee	Kar maksimizasyonu	Kazanılan bir gelir yaklaşımı takip ederek sosyal etkinin maksimizasyonu
Hedef grup	Franchisor ve Franchisee	Müşteriler	Paydaşlar ve müşteriler
Talep/Rekabet	Franchisee	Fiyat mekanizması/ marka isminin gücü/ artan kalite	Sosyal amaca düşük verimlilik ile ulaşmaktan ötürü esnek olmayan yüksek fiyatlar ve bazen, engelli ve yeteneksiz personel çalıştırmanın sebep olduğu düşük kalite. Geleneksel ticari kuruluşlar ile rekabet edebilmek için müşterilerin sosyal farkındalıklarının yükseltilmesi gerekir.
Taraflar arasındaki finansal yükümlülükler	Franchisor ve Franchisee	Franchisee'lerin lisans ücreti ödemesi, giriş ücretleri, mal alımı	Tam tersine franchisee'ler ücret ödeyemeyebilirler ve franchisor bu durumda franchisee'leri sosyal misyona ulaşabilmeleri için sübvansiyonlar ve bağışlar yardımı ile destekleyebilir.
Kuruluş Amaçları	Franchisee	Finansal, Teknolojik, İdari, Stratejik	Birincil: Sosyal paydaşların sayısını arttırmak.Ürünün/hizmetin kalitesini arttırmak. İkincil: Stratejik, teknolojik, idari, finansal
Ortak Seçme Kriterleri	Franchisee	İşletme modelini kopyalayacak uygun bireylerin bulunması ve ticari hedeflerin karşılanması	Sosyal değer sunabilecek kadar kendini adanmış franchisee'leri bulabilme zorluğu. Kar amacı gütmeyen franchisee'lerin, ticari hedeflere ulaşabilmek için eğitilmelerinin zorluğu. Kar amacı güden franchisee'lere finansman fonksiyonlarını öğretmenin zorluğu.

Tablo 1'in Devamı

Özellikler	Taraflar:Franchisor/Franchisee	Ticari Franchising	Sosyal Franchising
			Sosyal franchising ağının franchisee'lerinin kendine has kültür ve uygulamaları olan kuruluşlar olmaları durumundaki zorluklar.
Girişim Yapısı ve Hedeflerin Düzenlenmesi	Franchisor ve Franchisee	Finansal girişim ve hedefler etrafında odaklanma	İki ya da üç tane sonucun mevcut olması. Ağ bir arada tutabilecek

			ilişkisel ve yapısal iç içe geçikliğinin mevcut olması.
İdari Yapı	Franchisor	Hiyerarşi, hukuki anlaşma karma sözleşme ve sözleşme koşulları	Franchisee'ler için finansal yatırımların mevcut olmaması. Franchisee'ler için daha düşük yatırım riski. Etik risklerin fazla olması ve daha düşük bağlılık, Franchisee'ler için yüksek fırsat riskleri. Sosyal ağa hâkim olabilmek için ilişkisel ve yapısal iç içe geçiklik için: güven, adanmışlık, yetkilerin kısıtlanması, çatışmaların çözülmesi, rol tutarlılığı, esneklik, müştereklilik ve dayanışma gibi gerekli sosyal normlara sahip olmak.
Performans Değerlendirmesi	Franchisee	Doğrudan ve dolaylı performans göstergeleri ile ağırlık olarak finansal performansın ölçülmesi	Bayilerin sosyal başarılarının ölçümünün zor olması. Son kullanıcı tecrübesinin ölçümünün zor olması. Sunulan sosyal sonuçların sürekli olarak geliştirilmesi. Tarafların ilişkilerinin değerlendirilmesinin zorluğu.

Kaynak: Zafeiropoulou, F.A. ve D.N. Koufopoulos (2013), "The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising", s.73-98, Journal of Marketing Channels, 20:1-2.

Ticari franchising'te, franchisee seçiminde franchisee'nin franchisor'un işi hakkında az ya da hiç deneyim sahibi olmaması tercih edilir. Çünkü müşteri franchisee'nin tanınmışlığını değil franchisor'un markası ve tanınmışlığını esas alarak satın alma kararını vermektedir. Bu franchisor ve franchisee arasındaki bağı güçlendirir. Oysa sosyal franchising'te durum daha başkadır. Burada franchisor'un markasının gücünden daha çok franchisee'nin yerel üne sahip olması müşteri için belirleyici olmaktadır. Bu durum ise franchisor ve franchisee arasındaki bağı zayıflatır. Franchisee ayrılma kararı alabilir, bu işi bağımsız bir şekilde yapmak isteyebilir, bu durumda müşteri de franchisee'ye değil bu kişiye sadık kalabilir.

Sonuç

Sosyal franchising'in temel amacı, toplumsal ihtiyaçlar için sosyal değer yaratmaktır. Ticari franchising'in amacı, özel kazanç için kârlı operasyonlar yaratmaktır. Ticari franchising, yeni ve değerli mallar, hizmetler yolu ile ayrıca, dönüştürücü sosyal etki ile topluma fayda sağlamaktadır. Ayrıca misyon farklılığının, sosyal ve ticari franchising arasındaki temel belirleyici olduğu söylenebilir. Bu farklılık, girişim yönetimi ve personel motivasyonu gibi pek çok alanda çok açık olarak kendisini göstermektedir. Sosyal franchising uygulamalarında yetenekli çalışan ve yeterli fon kaynağı bulmak ticari franchising'e göre daha zordur.

Sosyal franchising'te ekonomik ve sosyal kaygı birbirinden ayrılmaktadır. Ekonomik kaygılar sosyal misyon ve hedeflerle dengede tutulmaktadır. Ticari franchising'te ise ekonomik endişeler yüksektir.

Ticari franchising'te performansın somut ve sayısal ölçümlerine güvenilir. Örneğin, finansal göstergeler, pazar payı, müşteri memnuniyeti ve kalite gibi. Sosyal franchising'te ise sosyal etkinin performans ölçümü, ticari franchising ile karşılaştırıldığında daha zordur. Sosyal değişimi ölçmenin zor tarafı, ölçülebilir olmayışı, çok değişkenli olması, zaman boyutları ve sosyal etki yaratmada algılama farklılıklarıdır.

Sosyal franchising modeli, sosyal girişimlerin gelişimi için büyük faydalar sağlayan bir modeldir. Franchising sistemi genelde ticari olarak düşünülür ve bu sistemin sosyal fayda ya da sosyal girişimcilik ile bağlantısının nasıl olacağı merak uyandırmaktadır. "Sosyal" ve "franchising" kelimeleri başlangıçta her ne kadar çelişkili ya da zıt iki kavram gibi düşünülse de aslında sosyal franchising yolu ile bir sosyal girişimcinin sağladığı fayda en az ticari franchising kadardır ve hatta daha fazladır (Eti İçli ve Anıl, 2016, s.69). Çünkü sosyal franchising'te tüm franchisee'lerin amacı toplum için fayda yaratmaktır. Sosyal franchising yoluyla bireyler ticari franchising'te olduğu gibi sadece karı maksimümlemek ve bunun bir etkisi olarak topluma

yararda bulunmak yerine toplumu değiştirmek ve geliştirmek istemektedir. Sosyal girişimciler etkilerini arttırmaya ve yaymaya çalışmaktadır, sosyal franchising ise bunu gerçekleştirmenin etkili bir yoludur.

Kaynakça

- Abdullaev, B. (2011). Franchising Uygulamalarında Franchise Alanların Memnuniyetine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ahlert, D., Ahlert, M., Dinh, H. V. D., Fleisch, H., Heubler, T., Kilee, L. ve Meuter, J. (2008). Social Franchising A way of Systematic Replication to Increase Social Impact. Bundersverband Deutscher Stiftungen, Germany.
- Beckmann, M., Zeyen, A. (2013). Franchising as a Strategy for Combining Small and Large Group Advantages (Logics) in Social Entrepreneurship: A Hayekian Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, January, 1-21.
- Bleyer, S., D. Gwinnell, M. Kamikawa, ve E. Maurice (2009). "International Social Franchising A New Pathway to Independence for INGO's" [http://www.communitywealth.com/CWV%20Capstone%20Team%20Findings%20Report%20--FINAL%20--2024%20Apr%2009.pdf] Erişim Tarihi: 10/03/2015
- Cebeci, R. (2005). Franchising Rehberi. KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi: Ankara.
- Du Toit, A. (2014). Social Franchising as Organizational Format – An Overview. Social Franchising, Ed. Ilan Alon, Palgrave Macmillan.
- European Social Franchising Network (ESFN). [http://www.socialfranchising.coop/] Erişim Tarihi: 2015.
- Eti İçli, G., Anıl, N. K. (2016). Sosyal Franchising - Bir Sosyal Girişimcilik Yöntemi. Türkmen Kitabevi, ISBN: 978-605-4749-59-1
- Nart, S. (2005). Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 2005 / 2, 123-149.
- Pinnell, N. (2008). Best Practices in Social and Private Enterprise Franchising. Canadian Centre for Community Renewal (CCCR), Alberta, Canada.
- Social Enterprise Coalition (SEC) (2011). The Social Franchising Manual. Erişim Tarihi: 29/01/2013, [http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2011/11/social_franchising_manual.pdf].
- Sivakumar, A., Schoormans, Jan P. L. (2011). "Franchisee Selection for Social Franchising Success", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 23(3), 213-225.
- Smith, E. (1997). "Social Franchising For EU Member States Experts Meeting On HIV/AIDS" [http://ps4h.org/SF_docs/Smith%20EUFRANCH%201997.doc] Erişim Tarihi: 02/02/2014.
- UFRAD. (2001-2002). UFRAD Franchise Rehberi: Ufrad Yayınları.
- UKSFN Guide (2013). European Social Franchising Network, Inspire. Erişim Tarihi: 2015 [www.socialfranchising.coop/the-benefit-of-social-franchising].
- Zafeiropoulou, F.A., Koufopoulos, D.N. (2013). The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising. *Journal of Marketing Channels*, 20 (1-2), 73-98.