

Sosyal Franchising Sistemine Yönelik Teorik Bir İnceleme

Özge UĞURLU¹, Güler TOZKOPARAN²

Özet

Çalışmanın konusunu, sosyal girişimleri büyütmek ve ölçeklendirmek için bir yöntem olan sosyal franchising sistemi oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, sosyal girişimleri ve sosyal franchising'i açıklamaya yönelik bir değerlendirme sunmak ve sosyal franchising konusundaki bilgileri derinleştirmeye yardımcı olmaktır. Bu bağlamda; sosyal franchising'in sosyal girişimleri yerelde yaygınlaştırma stratejisi olduğu belirtilmiş, sosyal franchising'in nasıl ortaya çıktığına ve konu hakkında yapılan ampirik çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan çalışmalar sosyal franchising teorileri bağlamında değerlendirilmiştir. Çalışmanın; sosyal girişimlerin ve sosyal franchising'lerin karşılaşacakları sorunlara rehber olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın; franchising sisteminin uygulanmasına yönelik farklı yöntem, iş modelleri ve stratejilerin geliştirilmesi için sosyal girişimlere ilham kaynağı olacağı düşünülmektedir. Ek olarak çalışmada; sosyal franchising sisteminin, sosyal girişimlerin sosyal etkilerini büyütebilmeleri ve sürdürülebilirliklerini sağlamaları için bir yöntem olduğu ifade edilmiştir. Türkçe literatürde sosyal franchising konusunda sınırlı yayın olması bu çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal franchising, sosyal girişimcilik, sosyal franchising teorileri

Jel Kodu: M10, M13

A Theoretical Review of the Social Franchising System

Abstract

The subject of the study is the social franchising system, which is a method for growing and scaling social enterprises. In this direction, the aim of the study is to provide an evaluation to explain social enterprises and social franchising and to help deepen the knowledge about social franchising. In this context, it has been stated that social franchising is a strategy to disseminate social enterprises locally, how social franchising emerged and empirical studies on the subject are included. The studies were evaluated in the context of social franchising theories. The study is thought to be a guide to the problems that social enterprises and social franchising will face. It is also thought that the study will inspire social enterprises to develop different methods, business models and strategies for the implementation of the franchising system. In addition, in the study; it has been stated that the social franchising system is a method for social enterprises to increase their social impact and ensure their sustainability. The limited publication on social franchising in the Turkish literature constitutes the originality of this study.

Keywords: Social franchising, social entrepreneurship, social franchising theories

Jel Codes: M10, M13

1. GİRİŞ

Ticari franchising 80 yılı aşkın bir süredir çeşitli sektörlerde büyüme stratejisi olmuştur (Ahlert vd.'den aktaran Beckmann

ve Zeyen, 2014). Ticari franchising, sözleşmeye dayalı bir sistemdir. Franchise alan firma, franchise veren firmaya bir ödeme yapar. Bunun karşılığında o firmanın ürün veya hizmetlerini satma ve o

ATIF ÖNERİSİ (APA): Uğurlu, Ö. ve Tozkoparan, G. (2023). Sosyal Franchising Sistemine Yönelik Teorik Bir İnceleme. *İzmir Yönetim Dergisi*, 4(1), 31-49. Doi: 10.56203/iyd.1307418

¹ Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Buca / İZMİR, **EMAIL:** ozgeugurlu2@hotmail.com **ORCID:** 0000-0002-0946-5889

² Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Buca / İZMİR, **EMAIL:** g.tozkoparan@deu.edu.tr **ORCID:** 0000-0001-9082-7092

kuruluşun markasını ve sistemini kullanma hakkını satın alır (Lafontaine ve Blair, 2009). Sosyal franchising ise sosyal hedeflere ulaşmak için ticari franchising'in ilkelerini kullanan bir franchising sistemidir (Sivakumar ve Schoormans, 2011).

Sosyal franchisinglerin alt yapısını sosyal girişimler oluşturmaktadır. Sosyal girişimler, sosyal sorunların çözümünde sistematik değişimi hedefleyen, iş yapma biçimlerini ve çözümlerini yaygınlaştırarak toplumun desteğini kazanmayı ve böylece sosyal sorunların ortadan kaldırılmasını hedefleyen kuruluşlardır (Ersen, Kaya ve Merdanoğlu'ndan aktaran Sönmez vd., 2016). Hükümetler ve özel sektör sosyal, ekonomik ve ekolojik alanda sürdürülebilir çözümler üretmekte yetersiz kaldığından sosyal girişimciler, sosyal franchising vb. inovatif çözümler üretmek gereğini hissetmişlerdir. Sosyal girişimlerin temel amacı dünyayı daha yaşanabilir bir yere dönüştürmektir. Ancak sosyal girişimlerin yaşadığı en önemli zorluklarından biri, girişimi büyütmektir. Bu kapsamda sosyal girişimler, sermaye elde etmek, pazarlama kanallarını kullanmak, inovatif hizmetler ve ürünler üretmek ve meşruiyetlerini sürdürmek, yarattıkları sosyal değeri yaygınlaştırmak için ölçek büyütme ihtiyacı duyar. Bu konuda yardımcı olacak araçlardan biri de sosyal franchising sistemidir (Aliouche, 2019).

Bu çalışmada, sosyal franchising kavramı teorik bir bakış açısıyla incelenmiştir. Sosyal franchising kavramının incelenmesindeki temel amaç, sosyal franchisinglerin global düzeye yayılmasının ve büyümelerinin sürdürülebilir kalkınma üzerinde önemli rol oynaması nedeniyle kavrama ilişkin bir değerlendirme sunmak ve sosyal franchising sistemini anlamaya yönelik teorik yaklaşımların ve kavramsallaştırma çalışmalarının artmasına katkıda bulunmaktır. Bu kapsamda sosyal girişimcilik ve sosyal

franchising kavramları tanımlanmış, sosyal franchising ile ticari franchising sistemleri arasındaki benzerlik ve farklara değinilmiştir. Çalışmada ayrıca, sosyal franchising sistemi ile ilgili teorilere de yer verilmiştir. Naatu ve Alon (2019), sosyal franchising'i destekleyen dört teori önermişlerdir. Bunlar; Kaynak Kıtlığı Teorisi, Vekalet Teorisi, Sosyal Sermaye Teorisi ve Yönetim Teorisidir. Yönetim Teorisi çok boyutlu bir araştırmayı gerektirdiğinden (politik, sosyal, çevresel, ekonomik, teknolojik vb.) ve bu konuyla ilgili henüz yeterli çalışma olmadığından, çalışma kapsamında Yönetim Teorisi dışındaki üç teoriye yer verilmiştir.

Sosyal girişimcilik alanındaki teorik eksiklik, sosyal franchising araştırmalarını da zorlaştırdığından sosyal franchising sistemini açıklamaya yönelik yapılacak çalışmaların sosyal girişimcilik teorisini geliştirmeye de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Alana yapılacak kavramsal ve teorik katkının, vaka çalışmalarında kullanılan tekniklerin geliştirilmesine ve nicel çalışmalarda kavramın çok değişkenli değerlendirilebilmesine imkân tanıyacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla, sosyal franchising alanında bütünsel bir kavramsal çerçeve yaratma çabalarının artışı, kavramın tanım ve açıklamalarını netleştirecek ve uygulayıcıların, politikacıların, bağışçıların ve araştırmacıların uygulamaya yönelik çıkarımlar yapmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca kavramın teorik çerçevede incelenmesinin, araştırma bulgularının genelleştirilebilmesine de yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın, sosyal franchisinge ilgili kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Sosyal girişimlerin ve sosyal franchising'in karşı karşıya olduğu finansal ve sürdürülebilirlik konularındaki kısıtlılıkları açıklamak ve bu kısıtlılıkların üstesinden gelmek için

yapılması gerekenler noktasında rehberlik ederek alan yazınına ve uygulayıcılara katkı sunması beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Sosyal Girişimcilik

Kamu sektörü ve piyasalar; yoksulluğun azaltılması, dezavantajlı grupların sosyal yapı içerisinde yer bulabilmesi, yoksulluk, sosyal dışlanma, sosyal uyum, çevrenin korunması, işsizlik, eğitim ve sağlık vb. gibi sosyal ihtiyaçların karşılanması konusunda yetersiz kalmıştır. Bunun sonucunda, vatandaşlar ve girişimcilerin çabaları üçüncü sektörde (kooperatif, dernek, vakıf, birlik, federasyon gibi sivil toplum kuruluşları) sosyal girişimler adında yeni bir organizasyon türünün ortaya çıkmasını sağlamıştır (Defourny ve Nyssens 2010; Dees ve Anderson, 2006). Sosyal girişimler; kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının (STK) faaliyetlerinin bir karışımını temsil eden, ticari faaliyetlerle sosyal amacı birleştiren yapılanmalardır (Mendell, 2010). Sosyal girişimler büyük oranda yerel ölçekte faaliyet göstermektedir.

Faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ve sürdürülebilirlikleri için finansal sermayeleri yetersizdir. Bu nedenle bağışlar ve devlet sübvansiyonlarına bağımlıdırlar (Amin vd., 2002).Bu çerçevede sosyal girişimlerin nerede durduğunu anlamak için Dees, 'sosyal girişimcilik yelpazesi' kavramını kullanmıştır. Dees (1998), girişimci olarak nitelendirilebilmenin özelliklerini, sosyal girişimciliğin anlamını ve unsurlarını belirttiği çalışmada sosyal girişimciliği, "tamamen hayırseverden tamamen ticariye uzanan bir yelpazede farklı organizasyon türlerinden oluşan yapılardır" şeklinde tanımlamıştır. Sosyal girişimleri tanımlama ve sınıflandırma konusunda çalışmalar devam etmektedir. Literatürde sosyal girişim, genel olarak "sosyal sorunları ele alırken piyasa temelli yaklaşımların kullanılması" olarak ifade edilmektedir

(Mair ve Marti, 2006). Tracey ve Jarvis (2008)'e göre sosyal girişimler; girişimci faaliyetleriyle pazar fırsatlarını değerlendirerek sosyal misyonlarını gerçekleştirmek üzere kar elde eden sosyal değer yaratıcılarıdır. Sosyal girişimlerin toplumu dönüştürme yönünde değişim ajanı rolü vardır. Sosyal girişimler için önemli olan unsur ekonomik kaygılarla, sosyal misyon ve hedefleri dengede tutmaktır. Bu çerçevede sosyal girişimler için misyon ve sosyal değer, temel bileşenlerden ikisi olarak ele alınmaktadır. Raz (2012) yaptığı çalışmada, sosyal girişimleri açıklamak için kurumsal yapıların yetersiz olduğunu ve sosyal girişimlerin yeni bir yasal yapıya ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Katz ve Page (2010) ise kar amacı gütmeyen girişimlerin ve sosyal girişimlerin tanımlamaları üzerine yaptıkları çalışmada sosyal girişimleri, "iş yöntemlerini kullanarak sosyal ve çevresel misyonunu gerçekleştiren kuruluşlar" şeklinde ifade etmişlerdir.

Sosyal girişimler de ticari girişimler gibi kar üretir, ancak temel farklılık, sosyal girişimlerin karı hissedarlara dağıtmak yerine sosyal fayda sağlamak üzere sisteme, ürün ve hizmetlere tekrar yatırmasıdır. Çünkü sosyal fayda yaratma, başka bir ifadeyle sosyal değer yaratma, sosyal girişimlerin sürdürülebilirliğini sağlamada temel araçtır (Martin ve Osberg, 2007; Zafeiropoulou ve Koufopoulos, 2013). Pek çok araştırma, sosyal girişimler için sosyal değer yaratmanın merkezi rolüne odaklanmaktadır. Örneğin; Wei-Skillern vd. (2006), ticari ve sosyal girişimciliğin karşılaştırmalı bir analizini sunduğu çalışmalarında, sosyal girişimler açısından sosyal amacın merkezi bir unsur olması için temel bir "sosyal değer önerisine" odaklanması gerektiğini savunmaktadırlar.

Sosyal girişimlerin misyonu, sistematik değişimlerle sürdürülebilir iyileştirmeler

yaratmaya çalışmak olarak ifade edilebilir. Sosyal girişimler, semptomları tedavi etmek yerine sorunların altında yatan nedenlere odaklanır. Sosyal girişimlerin en önemli fonksiyonları; yenilik yapma, yeni iş modelleri geliştirme ve kıt kaynakları bir araya getirme yeteneğidir (Dees,1998).

Birleşmiş Milletler sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda ise sosyal girişimlerin misyonları, toplumları değiştirmek ve dönüştürmek olarak belirlenmiştir. Sosyal girişimler, toplumsal değer yaratma ve sürdürme modelini benimseyerek, bu misyonu gerçekleştirmek için durmaksızın yeni fırsatlar ararlar. Bu süreçte sürekli yenilik, adaptasyon ve öğrenme odaklıdırlar. Sınırlı kaynaklara rağmen cesurca hareket ederler. Hizmet verdikleri yararlanıcılara karşı yüksek bir hesap verebilirlik ve sosyal sorumluluk duygusu sergilerler (Dees, 1998)

Görüldüğü gibi, her ne kadar farklı tanımlamalar yapılmış olsa da sosyal girişimcilik, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, kar amacı güden kuruluşlar, kamu sektörü ve her üçünün birleşimi gibi bir alanda geliştiğinden, kavrama dair henüz birleşik bir tanım ortaya çıkmamıştır (Christie ve Honig, 2006). Sosyal girişimciliğin birleşik bir tanımının olmaması, bu alanın ve yapının meşruiyetini belirlemeyi de zorlaştırmaktadır (Neilsen ve Rao, 1987; Reed ve Luffman, 1986; Short vd., 2008).

Bu durum, sosyal girişimciliğin öncüllerini ve sonuçlarını incelemeye çalışan ampirik araştırmaları da engellemekte (Short vd., 2009), bununla birlikte sosyal girişimlerin performansının ölçülmesini ve sosyal girişimleri karşılaştırmayı zorlaştırmaktadır (Pfeffer, 1993). Bu bağlamda, sosyal girişimlerin yarattığı etkinin ve sosyal girişimlerin sürdürülebilirliğinin ölçümü konusunda sosyal franchising prensiplerinin kullanılmasının, bu konuda gerekli olan ölçeği sağlayacağı belirtilmiştir (Aliouche,

2019). Bu bağlamda, sosyal girişimlerin büyümeleri ve ölçek genişletmeleri, kanıtlanmış uygulamalarını yaygınlaştırmaları, sermayeyi ve fonları çekmeleri, yeni pazarlara girmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri için sosyal franchising umut vadeden bir stratejiyi temsil etmektedir (Piggot, 2004).

2.2. Sosyal Franchising

Franchising denildiğinde akla ilk olarak ticari franchising gelmektedir. Bu nedenle, öncelikle kısaca ticari franchising tanımlanmış, ardından sosyal franchising incelenmiştir.

Ticari franchising sisteminde, franchiser (franchise veren) ve franchisee (franchise alan) olmak üzere ikili bir ilişki söz konusudur. Franchiser; bir ürüne, hizmete veya entelektüel sermayeye, bunlara ait kanıtlanmış bir iş modeline ve başarılı bir isime/markaya sahip olmakla birlikte, bunların pazarlama, dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığında franchisee'ye veren taraf anlamına gelmektedir. Franchisee ise; doğrudan veya dolaylı olarak, bir malı belirli bir bedel karşılığında, franchiser'ın ticari markasını, iş görme teknik ve yöntemlerini, sistemini, know-how'ını, ve diğer sınai/fikri mülkiyet haklarının kullanımını üstlenen taraf anlamına gelmektedir (Cebeci, 2005).

Ticari franchising, 1990'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde düşük sermaye riski ile perakende mağazalarını hızla genişletmek için bir strateji haline gelmiştir. Bunun sonucu olarak Mc Donald's, Starbucks, The Body Shop gibi franchiser'lar gelişmemiş ülkelerde bile bulunur hale gelmiştir. Bu sayede franchiser'lar yalnızca büyük ağlarla sağlanması mümkün olan reklamcılık faaliyetlerine ve yerel sahiplere kavuşmuşlardır. Franchiser'ların reklamcılıktan ve itibardan elde ettikleri marka değeri sayesinde franchisee'ler düşük maliyetle yüksek kaliteli hizmet sunabilirler. Franchising sisteminin temel

amacı müşterilerin ürün veya hizmete erişimini, ürün ve hizmet kalitesini ve kullanımını artırmaktır.

Sosyal franchising ise sermayeyi çekme, ölçek ekonomilerini yakalama, sosyal girişimleri daha hızlı yaygınlaştırma, sayılarının artmasını kolaylaştırma ve ağ ittifaklarından yararlanma yeteneği sunan bir organizasyon biçimi olarak değerlendirilmektedir (Cumberland ve Litalien, 2018).

Sosyal franchising ilk olarak Pakistan ve Nepal'de 1990'ların başında yoksulların aile planlamasına erişimini sağlamak için ortaya çıkmıştır (Beyeler vd., 2013). Uzun bir geçmişi olması nedeniyle konuyla ilgili çok sayıda ampirik çalışma vardır. Bu çalışmalar geliştirmekte olan ülkelerdeki sağlık ürün ve hizmetlerine odaklanmışlardır. Patouillard vd. (2007)'nin sosyal franchising konusunda yaptıkları sistematik inceleme üç çalışmaya dayanmaktadır. Bu çalışmalar, sosyal franchising verilen kliniklerdeki algılanan hizmet kalitesinin ve franchising verilen kliniklerin yoksul gruplara hizmet etme olasılığı üzerindeki etkisi gibi araştırma konularını içermektedir. Koehlmoos vd. (2009), düşük ve orta gelirli ülkelerde sosyal franchising'in sağlık hizmetlerine erişim ve sağlık hizmetlerinin kalitesi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Beyeler vd. (2013), sosyal franchising'in sağlık üzerindeki etkisini incelemiştir. Nijmeijer (2014), hakemli dergilerdeki 126 ampirik makaleden bir sentez yapmıştır. Çalışmasında, sosyal franchising konusundaki araştırmalardan beş ana faktör kümesi oluşturmuştur. Bunlar; mülkiyet yapısı, iş formatı tasarımı, sözleşme tasarımı, franchise veren ile franchise alanın davranışı ve etkileşimleri ve sistemin ve birimlerinin yaşı ve büyüklüğü faktörleridir. Daha yeni ampirik çalışmalar ise hizmetlere erişim, kullanım, maliyet verimliliği ve bakım kalitesi gibi sonuçlara odaklanmıştır (Cumberland ve

Litalien, 2018). Sosyal franchising'in tarihsel incelemelerinde dünyanın çeşitli ülkelerinde 1994'ten 2015'e kadar yaklaşık 100 sosyal franchising kurulduğu belirtilmiştir. Bunlar çoğunlukla Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık ve Norveç'te bağışçıların yardımıyla oluşturulmuştur.

Sosyal franchising'in çeşitli tanımları vardır ancak üzerinde fikir birliği sağlanan nokta sosyal fayda sağlama niyetinin olmasıdır (Du Toit, 2017). Sosyal franchising, sosyal program ve hizmetleri çoğaltmasının yanı sıra sistemi yönetmek ve birbirine bağlamak amacıyla yatay ve dikey iş birliğini kullanan, kalite standartları ve ortak bir felsefeye bağlı demokratik, adem-i merkezîyetçi bir yapıdır (Zioikowska, 2018). Dolayısıyla, sosyal değişimi gerçekleştirmek ve/veya sosyal ihtiyaçları karşılamak için farklı kaynakları bir araya getirmek ve bunları yenilikçi bir biçimde kullanarak fırsatları değerlendirmek, sosyal franchising sisteminin temel amaçlarından biri olarak ifade edilebilir (İçli ve Anıl, 2017).

Sosyal franchising sosyal ve finansal hedeflere ulaşmak isteyen bir sosyal girişimden yerelde faaliyet gösteren bir sosyal girişime bilgi aktarma yöntemidir ve sosyal inovasyonun yaygınlaştırılması için önemli bir araçtır. Sosyal franchising, maddi olmayan varlıkları (bilgi, girişimcilik, deneyim, entelektüel ve sosyal sermaye) kullanarak finansal sermaye eksikliğini telafi edecek sonuçlar üretir (Ziolkawska, 2018). Sosyal franchising; yeni finansman mekanizmalarına ulaşmak, performansı artırmak ve sürdürülebilirliği geliştirmek için önemli görülmektedir (Cumberland ve Litalien, 2018). Franchisee (franchise alan), franchiser'ın (franchise veren) markasını ve know how'unu kullanır. Bununla birlikte franchiser'dan eğitim ve destek hizmeti alır. Franchise veren, yüksek maliyetli yeni bir hizmet sunmak ve yeni kapasite yaratmak

yerine mevcut test edilmiş bir prototipi tekrarlamış olur. Aynı zamanda franchiser'ların yeni bir sistem oluşturmalarına gerek kalmadığından, franchiser'ların uygulamalara ve yetkinliklere odaklanması sağlanmış olur. Bu durum, franchiser için zaman ve maliyet tasarrufu sağlar.

Sosyal franchising, sosyal önemi olan marka bazlı kaliteli hizmetler sunar (Penn-Kekana vd., 2018). Bu markaları benimseyen bireyler ve işletmeler; ücret ve telif ücreti öderler (Rosado-Serrano vd., 2018). Marka dışında diğer bir faktör de sürekli yenilik yapma yeteneğidir. Bu çerçevede önemli olan, kültürel ve yerel nüansları sentezleyebilme ve yerel geleneklere göre standardizasyonu sağlayabilme (Berelowitz, 2013), belirli bir standardizasyona dayalı iş modelinin franchising ağı boyunca uygulanması ve reklamı yapılan ürünlerin niteliklerinin tüm ağda mevcut olduğundan emin olunmasıdır (Montagu, 2002). Ticari girişimlerde ağlar önemli iken sosyal girişimlerde çok geniş bir paydaş yapısı olduğundan ağların yanı sıra politik ve ilişki yönetimi becerileri de önemli hale gelmektedir (Wei-Skillernvd., 2006).

Franchiser'lar sosyal iş modelleri ve standartlaştırılmış kaliteli uygulama örnekleri geliştirirler ve bu iş modellerini kullanarak yeni finansman kaynaklarına erişimleri, bağışçıların ve fon sahiplerinin ilgilerini kazanmaları kolaylaşır. Finansal yapısı gelişen ve güçlenen sosyal girişimler, misyonlarını gerçekleştirme konusunda daha başarılı olurlar ve daha özgür hareket edebilirler. Böylece ekonomik kaygıların azalması mümkün olabilmektedir. Bununla birlikte yönetim ve hesap verebilirlik yapılarının misyonla uyumlu bir şekilde oluşturulması kolaylaşmaktadır (Zioikowska, 2018).

Sosyal franchising konusunda literatürde çok az çalışma olup, çalışmalar büyük

oranda uygulamaya yöneliktir. Bu nedenle konuyla ilgili daha fazla kavramsal çalışmaya ihtiyaç vardır (Zafeiropoulou ve Koufopoulos, 2013). Montagu'nun (2002), franchise yapısı ile sürecini tanımladığı ve sağlık alanındaki sosyal girişimler için model önerdiği çalışma, sosyal franchising alanının odak noktasını oluşturmaktadır. Alan çok disiplinli bir yapıda olmasına rağmen, literatürün büyük çoğunluğu sağlık bilimlerine odaklanmaktadır.

Sivakumar ve Schoormans (2011), sosyal amaç ve franchise alanın konumunun, franchisee seçimine etkisi konusunda yaptığı vaka analizi çalışmasında, sosyal franchising'i "sosyal hedeflere ulaşmak için ticari franchising ilkelerini kullanan bir franchising sistemi" olarak tanımlamaktadır. Sosyal franchising'de franchising veren ve franchising alan için temel amaç kardan ziyade sosyal faydadır (Koehlmoos vd., 2009). Sosyal franchising ile ticari franchising temelde benzer olmakla birlikte, sosyal franchising'in ticari franchising'den farkı, sistemin tamamen sosyal faydalara odaklanmış olması ve özel şahıslar için kar sağlamanın birincil amaç olmamasıdır (Zioikowska, 2018). Ticari franchising, sosyal franchising sisteminin çalışma sistemine ilişkin çerçeve sunmaktadır. Sosyal franchising sürecinde etkin ve verimli çalışmak için ticari franchising prensiplerinden yararlanılabileceği belirtilmektedir.

2.3. Sosyal Franchising Sosyal Girişimcilik İlişkisi

Sosyal girişimlerin sıfırdan kurulması çok fazla kaynak ve zaman gerektirir. Ayrıca yeni bir organizasyon kurmak; yeni programlar başlatmak ve yeni iş modeli tasarlamayı gerektirir. Bunları gerçekleştirmek için fonlara ihtiyaç duyulur. Bunun yanı sıra yeni bir tüzel kişiliğin kurulması gerekmektedir. Bütün bu çabalar için uzmanlığa ihtiyaç duyulur, ancak çoğu zaman sırf bu nedenle

girişimciler tükenmişlik hissediler ve girişim başlamadan terk edilir (Hurley, 2016). Belirtilen nedenlerden dolayı, sosyal franchising modeli girişimciler için umut verici ve ufuk açıcı olarak değerlendirildiğinden, son yıllarda çok popüler hale gelmiştir. Sosyal franchising oluşturmaya yönelik girişimci motivasyonunun kaynağı, sosyal girişimlerin etkililiği kanıtlanmış projelerini aynı sorunların yaşandığı diğer coğrafyalarda da gerçekleştirme isteğidir. Böylece sosyal girişimler hem daha fazla yararlanıcıya ulaşabilecek hem de finansal olarak daha verimli olabileceklerdir. Sosyal franchising sistemi kanıtlanmış bir model olduğundan franchise alanın başarısız olma riski sosyal girişimcilğe göre daha düşüktür (Berelowitz vd., 2013). Sosyal franchising'in, sosyal girişimlerin performansını artırmak için yerelde yaygınlaştırma stratejisi olmasından dolayı çekici bir faktör haline geldiği belirtilmektedir (Amies, 2000).

Sosyal franchising'in başarısı için gerekli olan nitelik ve unsurlar Zioikowska (2017) tarafından şu şekilde belirtilmiştir; kanıtlanmış bir iş modeli, bilgi ve kaynaklar, yaygın marka, franchising sözleşmesi, prototip, bağımsız sosyal franchise, eğitim ve destek, kalite güvence sistemi, finansal açıdan uygulanabilirlik, kullanım kılavuzu.

Sosyal girişimlerin yaygınlaşmasını sağlayacak farklı organizasyon biçimleri vardır. İngiltere'de bulunan sosyal girişim koalisyonu için Mavra (2011)'nin yapmış olduğu çalışmada, sosyal girişimlerin çoğaltma ve tekrarlama için hangi yaklaşımları seçtikleri araştırılmıştır. 22 kuruluştan katılımcılarla görüşen Mavra, üç çoğaltma stratejisi saptamıştır. Bunlar; sosyal franchising, sosyal lisanslama ve ortaklık anlaşmalarıdır. Görüşülen kişilerin çoğunlukla sosyal franchising'i seçtikleri tespit edilmiştir. Mavra, sosyal girişimlerin sosyal franchising'i seçme nedenleri olarak;

sosyal girişimi farklı bir coğrafyaya ve bağlama taşıyabilmesi, halihazırda etkisi kanıtlanmış bir iş modeli olması ve hizmeti sunmak için yerelde güvenilir insanların olması vb. gibi gerekçeleri saptamıştır. Benzer motivasyonlar Lambie (2011) tarafından İngiltere'deki Trussell Trust Foodbank Network üzerinde yapılan çalışmalarda da ortaya çıkmıştır (Cumberland ve Litalien, 2018).

Sosyal girişimler, sosyal franchising sistemi kurma konusunda bazı zorluklarla karşı karşıyadır.Yaşanan bu zorluklar; finansmana erişim, sosyal girişimlere yapılandırılmış destek eksikliği ve kilit becerilere sahip liderliğin olmaması şeklinde ifade edilmektedir. Bunların yanı sıra operasyonel zorluklar da tespit edilmiştir. Söz konusu zorluklar ise sistemi kopyalama hızına ilişkin sorunlar, yerel bağlam farklılıklarının hafife alınması, gerçekçi olmayan gelir beklentileri, kaliteyi uygulamada yaşanan kontrol eksikliği, franchiserlarla tutarlı bir iletişim kurulamaması ve destek alınamaması, franchise alanın sahiplik ve kontrol arzusu (Hurley, 2016) ve yerel franchise sahiplerinin kapasitesi (Berelowitz vd., 2013) olarak sınıflandırılmaktadır.

3. SOSYAL FRANCHISING SİSTEMİNİ AÇIKLAYAN TEORİLER

Bu kısımda, sosyal franchising sisteminin teorik düzlemde daha iyi anlaşılması ve böylelikle pratiğe uyarılmanın daha kolay olması adına, sosyal franchising sisteminin dayandığı teorilere yer verilmiştir.

Konuyla ilgili çalışan yazarlardan Tracey ve Jarvis (2008), çalışmalarında sosyal franchising'i açıklamaya yönelik temel teorik argümanlar olan Vekalet Teorisi ve Kaynak Kıtlığı Teorisi ile bu teorilerin neden ve sonuçlarını tartışmışlardır. Aynı şekilde Volery ve Hackl (2010), sosyal franchising bağlamında Vekalet Teorisi, Kaynak Kıtlığı Teorisi ve Sosyal Sermaye Teorisi bakımından üç vakayı

incelemişlerdir. Belirtilen araştırmalar ışığında, çalışma kapsamında sosyal franchising sistemini açıklamaya yönelik geliştirilen üç teoriye yer verilmiştir.

Bu teorilerin sosyal franchising ile ilişkisini açıklayabilmek için Tracey ve Jarvis (2008) ve Volery ve Hackl (2010)'ın araştırmalarına dayanan vaka örneklerinin incelenmesi yararlı olacaktır.

Tracey ve Jarvis (2008); Birleşik Krallık merkezli, evsizlere istihdam yaratmak üzerine çalışan Aspire sosyal girişiminin karşılaştığı zorlukları incelemişlerdir. Yazarlar, Aspire'in büyümesini engelleyebilecek kaynak kıtlıklarının üstesinden gelmeye çalışması bakımından ticari franchising ile benzerlikleri olduğunu bulmuşlardır. Ancak vekalet teorisinin franchise alanın franchising sistemine gönüllülük ve aidiyet duygusuyla bağlı olduğundan kendi kendisini kontrol edeceği düşüncesinin aksine, yüksek seçim ve izleme maliyetlerinin doğduğunu saptamışlardır. Bunun nedeni, sosyal misyonun ekonomik sürdürülebilirlikten baskın olmasıydı çünkü sosyal misyona odaklanmak sürdürülebilirlik için gerekli yetkinliklerin önemini ve ekonomik teşvikleri etkili bir motivasyon aracı olarak görmemeye neden olmaktadır (Giudici vd., 2020).

Aspire'in başarısız olmasının nedenlerinden biri iyi geliştirilmiş bir iş modeli ile etkili bir franchising sistemi kurmadan önce franchise vermesi olmuştur. Vaka ayrıca sosyal girişimcilik deneyimine sahip franchise sahiplerinin seçilmesinin önemini vurgulamaktadır. Aspire'in tüm franchise alanları sosyal sonuçlara ulaşma konusunda güçlü bir geçmişe sahipti ancak yalnızca dördü ticari faaliyet deneyimine sahipti. Vaka hem sosyal hem ticari çıkarları dengeleyen teşvik yapıları geliştirmenin önemini göstermektedir. Bununla birlikte sözleşmeye dayalı mekanizmaların tek başına yeterli olmadığını öne sürmektedir.

Bu nedenle sosyal sermaye teorisi bakışıyla değerlendirildiğinde sosyal franchising ağı üyeleri arasında paylaşılan anlam sistemleri ve uyum duygusu geliştirmek önemli hale gelir. Bir diğer çıkarım ise franchising sistemi sayesinde franchise veren bazı görevlerini franchise alana devrettiğinden, franchise verenin dolayısıyla franchising sisteminin rekabetçi konumunu güçlendirmesine fırsat doğar (Tracey ve Jarvis, 2008).

Volery ve Hackl (2010), sosyal franchising üzerinde çoklu durum çalışması yapmışlardır. Dialogue in the Dark, Science-Lab ve VisionSpring olmak üzere üç vakayı incelemişlerdir. Bu üç sosyal franchising'in yapısı ve koordinasyon unsurlarına odaklanmışlardır. Sonuçlar, sosyal franchising'in ticari franchising'in bir biçimi olduğunu doğrulamaktadır. Ticari franchising'den en önemli farkının sosyal misyon olduğunu bulmuşlardır. Tahmin edildiği gibi sosyal franchising'ler ekonomik kar yerine sosyal kara odaklıdır. Amaç, sosyal ihtiyaçların kapsamlı ve optimal bir şekilde karşılanmasıdır. Sosyal franchising'ler için motivasyon unsuru mali değil, sunmuş olduğu faaliyetleri eğlence ve zevkleyip ve sosyal değer yaratmanın sağladığı tanınırlıktır. Ticari franchising'de kaliteli ürün ve hizmet üretilmesindeki amaç, müşteri sadakati yaratmak iken sosyal franchising'de müşterinin mümkün olan en iyi şekilde tatmin edilmesidir. Volery ve Hackl (2010), sonuçları, teoriler çerçevesinde de değerlendirmişlerdir. Vakalarda asil vekil ilişkilerinin riskleri gözlemlenmiştir. Bunun için kontrol mekanizmaları olarak; yasal anlaşma, ücretlendirme, kontrol sistemleri ve standartlar geliştirilmesi gibi öneriler sunulmuştur.

Sosyal sermaye teorisi açısından ilginç bulgular ifade edilmiştir. Koordinasyonla ilgili olarak güven, standartlar ve kimlik kavramlarının net bir şekilde ifade edilip

açığa kavuşturulması sosyal franchising'in işleyiş biçimine ve ortaklar arasındaki işbirliğine katkı sağladığı görülmüştür. Ancak bulgular daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Volery ve Hackl (2010), güven kavramının çok katmanlı yapısı, sosyal sermayenin özellikleri, özel düşünme tarzı ve aktörlerin tutumları gibi arka plan unsurlarının araştırılmasının ilginç olacağını belirtmişlerdir ve bununla birlikte sosyal franchising sisteminin sosyal yükümlülüklerinin ortaya konulması bakımından güç ve etki gibi yapısal unsurların franchising sistemi ile ilişki düzeyinin incelenebileceğini ifade etmişlerdir.

3.1. Kaynak Kıtlığı Teorisi

İlk olarak Oxenfeldt ve Kelly (1968) tarafından önerilen Kaynak Kıtlığı Teorisi, firmaların franchise verme motivasyonunun, büyüme için gerekli kaynakların eksikliğinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Kaynak Kıtlığı Teorisi, piyasalardaki kaynaklara erişemeyen franchising'in ya da fon sağlamada yetersiz olan yeni girişimlerin, finansal kısıtlamaların üstesinden gelmesine yardımcı olan bir strateji olarak ifade edilmektedir.

Kaynak kıtlığı teorisine göre organizasyonlar, rekabetçi bir ortamda pazar payını korumak ve örgüt olarak hayatta kalmayı güvence altına almak için hızlı büyümeyi engelleyen kıt kaynak sorunlarının üstesinden gelmeye çalışır (Nga ve Shamuganathan, 2010). Girişimlerini coğrafi olarak genişletmek isteyen kuruluşlar açısından sosyal franchising sistemi fırsatlar sunmaktadır. Bu bağlamda sosyal franchising, kaynakların ulaşılabilirliğini artırma ve yeni kaynaklar yaratabilme potansiyeline sahiptir. Kaynak kıtlığı teorisi, kaynaklar ve yetenekler konusundaki fırsat ve olanakları değerlendirme konusunda önemli

görülür. Combs ve Ketchen (1999), 91 restaurant zinciri üzerinde vekalet teorisi bağlamında kaynak kıtlığı hipotezini test ettiği çalışmalarında, organizasyonların kıt kaynaklara, özellikle sermaye ve yönetsel kaynaklara erişebilmeleri ve hızla genişlemeleri için franchising sisteminin etkili bir uygulama olduğunu belirtmişlerdir.

Kaynak kıtlığı teorisini franchising sistemi açısından inceleyen araştırmaların sonuçları incelendiğinde, firmaların ölçek büyüklüğüne ulaşmak için gereken yönetsel uzmanlık ve sermayeden yoksun olduklarının tespit edildiği görülmektedir (Dant, 1995). Firmalar çok genç ve küçük olduğundan geleneksel finansal piyasalar yoluyla ve mevcut operasyonlarla sermaye artırmak zordur. Yeni satış noktaları açmak için finansal kaynaklar yetersizdir. Aynı zamanda büyümek isteyen firmaların yerele ilişkin bilgileri de yetersizdir (Oxenfeldt ve Kelly, 1968). Ayrıca franchise alanlar, bağımsız bir işletmeyken bankalardan alamayacakları finansal kaynaklara franchising sisteminin parçası olarak daha kolay erişirler. Ayrıca franchising sistemi, franchiserlara yerel coğrafyalara ilişkin bilgilerini artırmaları için fırsatlar sağlar ve yetenekli işgücünü çekme kapasiteleri artar (Combs ve Ketchen, 1999).

Franchiser tarafından bakıldığında ise franchiser, yeni ürünlerin yeni pazarlara sunulmasından kaynaklanan riskleri franchise alana kaydırır. Firmalar küçük olduğunda gerekli nakit akışını sağlayamaz, aynı zamanda uygun yöneticileri eğitmek, zaman alıcı ve zordur (Castrogiovanni vd., 2006). Franchiser, bayilik vererek şirket merkezinden denetim ve gözetim maliyeti gerekmeden yetkin yöneticiler bulmuş olmaktadır. Bu ve benzeri nedenlerle sosyal girişimlerin kıt kaynaklara özellikle sermaye ve yönetsel kaynaklara erişebilmeleri, hızlı bir şekilde

büyüyelebilmeleri, nakit akışı sağlamaları ve rekabet yeteneklerini artırabilmeleri için franchise vermeye yönelmeleri önerilmiştir (Oxenfeldt ve Kelly, 1968; Combs ve Ketchen, 1999).

Kaynak kıtlığı sorunu organizasyonun küçük olması nedeniyle kaynaklara erişiminin sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır. Sosyal franchising, girişimi büyütmek ve yaygınlaştırmak için fırsatlar sunar. Girişimlerin ortaklık kurma ve sosyal ağ yapıları geliştirmesiyle birlikte sermaye ve yetenek gibi kaynaklara ulaşımı kolaylaştırır. Aynı zamanda büyümek isteyen firmalar için franchising sistemi, franchiserlara yerel coğrafyalara ilişkin bilgilerini artırmaları için fırsatlar sağlar.

3.2. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi, asilin eylemlerinin sorumluluğunu vekile devrettiği durumlarla ilgilenir. Teorinin temel varsayımı, asil-vekil ilişkileri bakımından her bir tarafın farklı çıkarları, karar verme tercihleri ve farklı hedefleri olduğundan riske karşı farklı tutum göstermeleridir. Asil-vekil arasında bilgi asimetrisi (tarafardan birinin diğerine göre daha fazla bilgiye sahip olması) olduğundan vekilin fırsatçı davranışlarının izlenmesi zordur (Eisenhardt, 1989).

Vekalet teorisi örgütsel düşünceye iki yönden katkıda bulunmaktadır. Birincisi, kuramın bilgiyi ele alışıdır. Vekalet kuramında bilgi, maliyeti olan alınıp satılabilen ticari bir mal olarak ele alınmaktadır. Bu durum bütçeleme, yönetsel denetim, yönetim kurulları, gibi biçimsel örgütsel sistemlerin rolünü ve önemini artırmaktadır. Yönetici davranışını izlemek için bu sistemlere ihtiyaç vardır. Vekalet teorisinin ikinci katkısı risk uygulamalarıdır. Bu kapsamda örgütlerin belirsiz bir geleceğe sahip olduğu değerlendirilmektedir. Devlet düzenlemeleri, yeni rakiplerin ortaya çıkışı veya teknolojik yenilik gibi çevresel etkiler

örgütsel sonuçları etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel sonuçların belirsizliği ve asil ve vekil arasında riski kabul etme isteğindeki farklılıklar sözleşmeleri etkilemektedir (Sözen ve Nejat, 2017;172).

Franchising açısından değerlendirildiğinde, asil-vekil arasında tüm durumları belirten sözleşme yapılamadığından franchisee'nin acente maliyetleri (denetleme ve izleme maliyeti ve vekil çıktıklarına bağlı teşvikler) söz konusudur (Eisenhardt, 1989). Ancak franchisee ve franchiser açısından bakıldığında, maaşlı yönetici çalıştırmaya göre franchise vermenin, acente maliyetlerini düşürmekte olduğu pek çok akademisyen tarafından belirtilmiştir (Rubin, 1978). Çünkü sahip yönetici, kardan pay sahibidir ve güven ve sorumluluk duygusuyla hareket eder. Ancak franchise alanlar, farklı coğrafyalara yayılmış olduklarından mesafeden kaynaklanan seyahat masrafları dolayısıyla vekili izleme ve kontrol etme maliyetleri yükselir (Carney ve Gedajloviç, 1991; Brickley ve Dark, 1987'den aktaran Castrogiovanni vd., 2006).

Vekalet teorisinin temel varsayımlarından biri, hissedarların ve vekilin kendi çıkarları ve farklı karar verme tercihleriyle sonuçlanan riske karşı geliştirdikleri farklı tutumlar tarafından motive edilmesidir (Eisenhardt, 1989). Bu nedenle kontrol mekanizmalarına ihtiyaç doğmuştur. Vekalet teorisi asil-vekil ilişkisini incelemekte, bu ilişkilerden doğan riskler ve belirsizliği azaltmak için kontrol mekanizmalarının (ücret, standartlar, sözleşme, güven ilişkileri vb.) önemini açıklamaktadır. Kontrol mekanizmaları ve girişimcinin özgürlüğü arasındaki etkileşim gibi, vekalet teorisinin kapsamında olan konular sosyal franchising uygulamalarında da ortaya çıkmaktadır.Örneğin, bir kontrol mekanizması olan franchising sözleşmesi ile risklerin ve sorumlulukların bir kısmı franchising alan tarafına kaydırılır. Bu

durum her iki tarafın çıkarlarının dengelenmesine yardımcı olur (Shane, 1998).

Sosyal franchising sistemi vekalet teorisi bağlamında şu şekilde ifade edilebilir. Vekalet maliyetlerinden ters seçim (uygun olmayan bireylerin seçimi) ve ahlaki tehlike (vekilin yeterli çaba sarf etmemesi ve kaynakları kötüye kullanması) sosyal franchisingde de uyum ve ilişki sorunları olarak kendini göstermektedir (Tracey ve Jarvis, 2008). Bununla beraber, sosyal franchising sisteminde hedeflere ilişkin bir ikilemin bulunmadığı belirtilmiştir (Beckmann ve Zeyen, 2014). Bunun nedenlerinden biri, sosyal bir misyonun her iki tarafın motivasyon kaynağı olmasındandır. Bu durumun bir nedeni de satış noktalarının karından her iki tarafın da pay sahibi olmasıdır (Norton, 1988; Rubin, 1978). Ayrıca franchising sistemi misyon yönelimli olduğundan bilgi asimetrisi önemsiz hale gelir, bu nedenle asil-vekil ikileminin ortaya çıkmadığı belirtilmektedir (Beckmann ve Zeyen, 2014). Franchise sahibi olmak maliyetli, zaman alıcı ve ancak çok çalışılırsa kazançlı olduğundan yalnızca gerekli özelliklere sahip olanlar ve sosyal sorumluluk duygusu yüksek motive olmuş kişiler başvuruda bulunurlar. Bu kişiler güven duygusuyla hareket ederler ve franchising sistemiyle özdeşleşmeleri yüksektir (Pinnel, 2008). Ayrıca franchiserlar, satış noktalarındaki yöneticilerini eğitmek ve performanslarını kontrol etmek için gerekli olan bilgiye sahiptirler (Stanworth ve Curran , 2014). Böylelikle, merkezden bayi performansını izlemek için gereken çaba, para ve zaman tasarrufu sağlanmış olur (Jarvis ve Tracey, 2008). Franchiser'ın yereldeki bilgilere sahip ve yetenekli iş gücünü çekme kapasitesi varsa bu durum büyümeyle ilgili riskleri azaltacaktır (Kaufman ve Dant, 1999). Böylece maaşla çalışacak maliyetli yönetici yerine motive olmuş sahip-yöneticiler bulunmuş olur (Stanworth ve

Curran, 2014). Söz konusu yöneticiler franchising sisteminin başarısında pay sahibidirler. Bu konu ile ilgili Rubin'in (1978) franchising sözleşmesini incelediği, franchising'in kurumsal yapısını tartıştığı ve franchising için yeni bir açıklama ve teori önerdiği çalışmasında; akademisyenlerin, organizasyonlar genişleme kararı aldığında maaşlı yöneticilere kıyasla franchise kullanmayı tercih etmenin, acente (vekalet) maliyetlerini düşürdüğünü savundukları belirtilmektedir.

Sayğan ve Özer (2017), çalışmalarında Türkiye'nin enerji sektöründe ilk 500'e giren bir aile işletmesini incelemişlerdir. Bu çalışmada, iktisadi bir perspektifte temellenen vekâlet kuramı, "ilişkiler" çerçevesinde irdelenmiştir. Çalışma, iktisadi ve rasyonel bir kuram olan vekâlet kuramını, sosyal bir olgu olan kültürden yola çıkarak, yine sosyal yönlü "ilişkiler" temelinde incelemiştir. Kuramsal kısımda, vekâlet kuramı yerel bağlamda sosyal ağ kuramı çerçevesinde incelenmiş ve temel önermeler geliştirilmiştir. Önermelerin temelinde "ilişkiler" ve "ilişki türleri" olduğundan ilişkileri tespit etmek için "sosyal ağ analizi" kullanılmıştır. Çalışma, ağ kuramına odaklanan ve bireyler arası ilişkileri ölçümlemeye çalışan bir çalışmadır. Ölçüm yöntemi olarak sosyal ağ analizinin kullanıldığı çalışma, sosyal sermaye teorisinin yerel bağlamlara uyarlanması ve vekalet teorisine davranış bilimleri açısından yaklaşılması bakımından önemlidir.

Vekalet teorisi açısından bakıldığında, vekil ve asil arasında yapılan sözleşmeler her zaman eksik olacaktır ve istenmeyen davranışları engelleyemeyecektir. Sözleşmeler yoluyla gelecekte doğabilecek tüm boyutlar öngörülemez. Bu nedenle sosyal girişimlerin sözleşme odaklı kontrol mekanizmaları yerine bağlılık ve güven temelli ağ yapıları oluşturmalarının önemine değinilmiştir.

3.3.Sosyal Sermaye Teorisi

Sosyal sermaye; birey veya sosyal birim tarafından sahip olunan ilişkiler açısından elde edilen mevcut ve potansiyel kaynakların toplamıdır. Sosyal sermaye teorisi, makro düzeyde sosyal sistemler içerisindeki ilişkiler ağı ile mikro düzeyde bireyi ele alır (Volery ve Hackl, 2010). Burt (1997), firma içi ağ ilişkilerinin çeşitliliğini ve ağ ilişkileri kaynaklı kısıtlılıkları araştırdığı, bu kapsamda 284 üst düzey yöneticiyle görüştüğü çalışmada, Nahapiet ve Ghoshal (1998) ise organizasyonel avantaj sağlamak için sosyal sermayenin entelektüel sermayenin geliştirilmesinde temel mekanizma olduğunu belirttiği ve sosyal sermaye biçimlerini araştırdığı çalışmalarında, firmalar arası ilişkilerin sosyal sermayeyi temsil ettiğini, kaynakların taraflar arasındaki ilişkide yerleşik olduğunu ve bu ilişkilerden elde edilebilir olduğunu saptamışlardır.

Örgütlerin teknik ve kurumsal çevrelerindeki taraflar arasındaki örtük bilgi büyük oranda sosyal ilişkiler aracılığı ile aktarılmaktadır. Bu noktada ağ kuramları özellikle örtük bilginin sosyal ağ düzeneklerindeki aktörler arasındaki aktarımının nasıl gerçekleştiğine ve bunun taraflar için potansiyel faydalarının anlaşılmasına önemli katkı yapmaktadır (Sözen ve Nejat, 2017;335).

Franchising sistemi bir network yapısıdır ve sistem içerisindeki aktörleri birbirine bağlar. Franchise alan ve franchise veren arasındaki bağlar girişimcilik fırsatları yaratmak için bilgi ve bilgi paylaşımı sağlar. Bu etkileşimler daha fazla işbirliği sağlayan sosyal mekanizmalar olarak işlev gören beklenti normlarını yaratır (Koka ve Prescott, 2002). Volery ve Hackl (2010), sosyal girişimin potansiyelini özetlemek için vekalet teorisi ve sosyal sermaye teorisi kapsamında yaptıkları vaka çalışmada, sosyal sermaye teorisini

franchise yönetimine uygulamanın, katılım ve güveni artıracağından kontrole daha az ihtiyaç olacağını ve bu nedenle muhtemelen sözleşmelerin daha az ayrıntılı olmasının yeterli olacağını ifade etmişlerdir.

Sosyal sermayenin özelliklerini kümeleyen iki boyut vardır. Bunlar; yapısal ve ilişkisel boyuttur. Yapısal boyut; ilişki örüntülerini, kime ulaşıldığını, hangi kaynaklara ve nasıl ulaşıldığını açıklar (Granovetter, 1973). Bir ağın üyelerini birbirine bağlayan çok sayıda kapalı ağ vardır. Bu bağlar köprüleme işlevi görür (Coleman, 1990). Bu kapalı ağlar sayesinde normlara uyulması sağlanır, aksi takdirde yaptırım gücü vardır. İlişkisel boyut ise ilişkilerin özünü ve kalitesini işaret eder. Bazı insanların olduğu kümelere dahil olma; güven ve özdeşleşme duygusu yaratır. Güven ve özdeşleşme duygusu sosyal ağın hem bir gerekçesi hem de sonucudur (Blomqvist, 1997'den aktaran Volery ve Hackl, 2010). Bu bağlamda, örneğin vekalet teorisinin tek başına sosyal franchising'i karakterize etmek için yetersiz olduğu; sözleşmeye dayalı ilişkilerin, güven, bağlılık ve özdeşleşme gibi ilişkisel normların, sosyal kavramlarla tamamlanması gerektiği belirtilmektedir. Vekili kişisel çıkar, rasyonel davranış ve kar maksimizasyonu gibi ekonomik aktörler olarak ele almak yerine bağlılık ve güven duygusunun rol oynadığı ilişkiler ağı içerisinde ifade etmenin işbirlikçi davranışlara yol açacağı ifade edilmektedir. Çünkü sosyal franchising'ler geniş bir paydaş yapısına sahiptir. Bu durumda sözleşmeler daha etkisiz hale gelir, dolayısıyla sözleşmelerin az maddeyle sınırlandırılması yeterli olmaktadır (Volery ve Hackl ve, 2010). Bu organizasyonların kurumlarla ilişkilerinin önemi değerlendirildiğinde, sosyal sermaye teorisinin sosyal franchising bağlamında incelenmesi önemli hale gelmektedir.

Akademisyenler, ağ organizasyonlarının merkezi hiyerarşik kontroller üzerine

organize edilmediğinden sistemi yönetenin, ilişkilerin gücü olduğunu savunmaktadırlar (Cumberland ve Litalien, 2018). Zafeiropoulou ve Koufopoulos (2013), ilişki boyutun franchiseelerin yönetim ve performansında merkezi bir rol oynadığını ve ağ organizasyonları merkezi ve hiyerarşik kontroller üzerinde organize edilmediğinden sistemi yönetenin ilişkilerin gücü olması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu nedenle standartları korumak ve uyumu sağlamak için ikna ve teşvik mekanizmaları önemli hale gelmektedir (Bishai vd., 2008).

Sosyal franchising'e yapısal perspektiften bakıldığında franchise verenin ağın merkezinde olduğu franchising sistemi, aktörlerinin stratejik konumunu ve iç ilişkilerin kalitesini içeren bir yapıdır. Franchising sistemi yerel ağlara ve kaynaklara erişimi sağlamakla birlikte franchiseelerin iç ilişkileri arasında köprüleme işlevini yerine getirir (Volery ve Hackl , 2010). Franchise alan ve franchise veren arasındaki bağlar, girişimci fırsatları yaratmak için bilgi akışını sağlar. Ayrıca daha fazla işbirliğine olanak tanıyan beklenti normları yaratır (Koka ve Prescott, 2002 ; Cumberland ve Litalien, 2018).

Sayğan vd. (2015), yaptıkları çalışmada, akademik çıktıların niceliksel olarak araştırılmasına yönelik bibliyometri yöntemi ve sosyal ağ analizi kullanılarak "yönetim ve organizasyon alanında sosyal sermaye ile ilgili tematik bilgi ağını" somutlaştırmaya odaklanmışlardır. Bibliyometrik olarak tasarlanan bu araştırma, yerel yazında kısıtlı olan sosyal sermaye odaklı makalelerin bilgi ağını sosyal ağ analizi ile görselleştirmektedir. Araştırma kapsamında, yerel yazında yönetim ve organizasyon alanında yazılmış ve anahtar kelime içeren kavramlar, sosyal ağ analizi yönteminde kullanılan belirli ölçütler çerçevesinde değerlendirilmiştir. "Ağ kuramı" ve "güven" kavramlarının

yüksek derece merkezileşmiş olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ağ kuramı ve güven anahtarlarının yüksek yakınlık merkeziliğine sahip olması, bu olguların diğer aktörlerle daha yakın mesafede olduğu ve yakinen ilişki içinde olduğu anlamına gelmektedir. Farklı ağ tasarımları sayesinde sosyal sermayenin arttırılmaya çalışılması, ağ kuramının sosyal sermaye olgusuna ulaşılmasında aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Çalışma, son dönemlerde oldukça önem taşıyan sosyal sermaye olgusunun, en çok hangi değişkenlerle ilişkilendirildiği ya da birlikte ele alındığı bilgisini sağlaması ve üzerinde durulmayan değişkenleri ortaya çıkarıyor olması nedeniyle önemlidir.

Sosyal sermaye teorisi çerçevesinde açıklanmaya çalışılan güven ve bağlılık ilişkilerinin önemi büyüktür. Güven duygusu ve işbirliği anlayışı sayesinde uzun vadeli faydalar ve çıkarlar göz önüne alınarak fırsatçı davranışlar en aza indirilebilir. Sosyal girişimler, franchising sistemi içerisinde yer aldıklarında tek başına erişemeyecekleri yerel ağlara ve kaynaklara (sermaye, yönetsel uzmanlık, yerele ait bilgi) erişirler ve bu ağ yapıları yerelde genişlemeye ve büyümeye imkan sağlar.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, sosyal girişimler için örgütsel bir büyüme stratejisi olarak sosyal franchising'e odaklanılmış ve sosyal franchising sistemi hakkında bilgilerin derinleştirilmesi amaçlanmıştır. Sosyal franchising konusu ile ilişkili kavramlar olan sosyal girişimcilik ve ticari franchising konularına yer verilmiştir. Sosyal franchising konusunda kavramsal ve büyük oranda ampirik çalışmalar yapılmıştır. Sosyal franchising'in nasıl ortaya çıktığı açıklanmış olup yapılmış olan vaka çalışmalarına ve ampirik çalışmalara yer verilmiştir. Ampirik çalışmalarda sağlık konuları bağlamında hizmetlere erişim,

kullanım, maliyet verimliliği ve bakım kalitesi gibi değişkenlerin ölçüldüğü belirtilmiştir. İncelenen vaka çalışmalarının sonuçları sosyal franchising unsurları ve teorileri bağlamında değerlendirilmiştir. Volery ve Hackl (2010)'ın çalışmalarına dayanarak, sosyal franchising'in teoriler bağlamında incelenmesinde vaka çalışmalarının büyük katkısı olduğu ve vaka çalışmalarının sonuçlarının teorilerle büyük oranda açıklandığı görülmüştür. Ancak vaka çalışmalarının sonuçlarının teorilerle her zaman uyumlu olmadığı da saptanmıştır. Bu bağlamda sosyal franchising sistemini açıklamaya yönelik farklı teorik yaklaşımların da değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sosyal franchising sisteminin teoriler çerçevesinde incelenmesi sosyal franchising sistemi içerisindeki organizasyonların yapısını anlamaya olanak sağlar. Bu bakımdan farklı teorik bakış açılarının geliştirilmesi önemlidir. Farklı teorik yaklaşımların geliştirilmesi sosyal franchising sistemine bütünleştirici bir çerçeveden bakmaya imkansağlayacaktır. Sosyal franchising konusunun vaka çalışmalarıyla geliştirilmesi sosyal franchising ile ilgili yeni bilgilerin eklenmesini sağlayacaktır. Bu araştırmalar sosyal franchising ile ilgili ampirik çalışmalar için hipotez geliştirmeye katkıda bulunacaktır. Sosyal franchising alanında yapılacak olan çok boyutlu araştırmalar yeni sosyal franchising sisteminin kurulması sırasında karşılaşılabilecek sistem, iş modelleri, ilişkilerin özellikleri vb. sorunların çözüm yöntemlerini ortaya çıkaracaktır.

Sosyal franchising konusunda ortak ve net bir tanım üzerinde henüz uzlaşmaya varılamamıştır. Bu durum, sosyal girişimlerde olduğu gibi sosyal franchising araştırmalarının da ilerlemesi üzerinde bir kısıt oluşturmaktadır. Sosyal franchising'in en iyi tanımının yapılması ya da yasal bir

tanımının olmasıyla bilimsel araştırmaların sınırlılıklarının önüne geçilebileceği düşünülmektedir.

Sosyal franchiserlar tarafından geliştirilen iş modeli, standardizasyon ve kalite güvence sistemlerinin franchise alan tarafından da uygulanması, diğer bir ifadeyle franchise alana transfer edilmesi ve operasyonel hale getirilmesi kalite, üretkenlik ve performansın artırılmasını ve aynı zamanda franchising sisteminin sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda sosyal franchising sisteminin sürdürülebilirliğine yönelik çalışmalar literatüre katkı sağlayacaktır.

Girişimcilik, sektörlerin büyümesinde itici faktör olmuştur. Aynı zamanda sosyal girişimlerin de arkasındaki itici güç olmuştur. Bu nedenle franchising sisteminin uyum ve güven ilişkileri içerisinde sürdürülebilmesi için girişimcilik özellikleri sosyal franchising için de önemli unsurlardandır. Girişimcilik, franchise ilişkileri konusunda oldukça aydınlatıcı bilgi sağlama potansiyeline sahip bir konudur.

Paydaş teorisi, psikoloji, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, girişimcilik, ekonomi, Hukuk, sosyal sorumluluk sosyoloji, organizasyon teorileri, sürdürülebilir kalkınma gibi pek çok alanda sosyal franchising konusu üzerine araştırma yapılmasının, kavramın teorik ve uygulama alanında geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sosyal franchising literatürü büyük ölçüde sağlık sektörüne odaklanmıştır. Farklı sektörlerde yapılacak nicel çalışmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Böylece en iyi uygulamalardan yararlanarak farklı franchising sistemleri geliştirilmesi sağlanabilir.

Franchising sisteminin uygulanmasına yönelik farklı yöntem, iş modelleri ve stratejilerin geliştirilmesinin literatüre hem niteliksel hem niceliksel düzeyde önemli

katkıları sağlayacağı, söz konusu kazanımların ise sosyal girişimlere franchising organizasyon modelini benimsemeleri yönünde ilham vereceği düşünülmektedir. Sosyal girişimciliğin ve sosyal franchising'in yaygınlaştırılması için girişimci adaylarının desteklenmesi, kamu ve özel kuruluşların yeni iş modelleri geliştirmesi ve sosyal girişimlerle işbirliği yapmaları ve girişimciliğin devlet politikası haline gelmesi gerekmektedir.

Franchising sisteminin, örneğin kültür, kontrol sistemleri, organizasyonel değişkenler, operasyonlar ve faaliyetler bilgi sistemleri, karar verme mekanizmasının delegasyonu, finansal olarak karşılaşılabilecekleri riskler ve bu riskleri azaltmanın yöntemlerinin araştırılması, sosyal girişimler için sistemi başlatma ve sürdürme gibi zorlukların üstesinden gelmek için yarar sağlayacaktır.

Sosyal girişimcilik-dış çevre bağlamı girişimin kontrolü dışındaki unsurları içerir. Makroekonomik unsurlar, sosyolojik yapı, politik çevre, teknoloji, riskler ve fırsatlar, yasal çerçeve vb. dış çevre bağlamı, gelecekte yapılacak çalışmaların sosyal franchising'i bu bağlamsal faktörler aracılığı ile değerlendirmesine olanak sağlayacaktır.

Çalışmada, sosyal franchising sisteminin dayandığı teorilere de yer verilmiş, bu kapsamda Kaynak Kıtlığı Teorisi, Vekalet Teorisi ve Sosyal Sermaye Teorisi ele alınmıştır. Kaynak kıtlığı teorisi, sermaye ve yönetim yetersizliklerine odaklanmıştır. Sahip olunan kaynaklar, yetenekler ve kıt kaynaklar çerçevesinde SWOT analizlerine dayanan çalışmaların yapılmasının ve bu

çalışmaların Kaynak Kıtlığı Teorisi, Vekalet Teorisi ve Sosyal Sermaye Teorisi ile bütünleştirilmesinin sosyal franchising alanında yapılacak olan akademik çalışmalara ve uygulama alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ölçeklendirme; sosyal girişimciliğin yerelde yaygınlaştırılmasıyla, doğru stratejiyle yeni yerel bağlamlara etkin bir şekilde uyarlanabilen programlarla, kuruluşlara yeni alanlar sunarak sosyal etkiyi genişletme fırsatı sağlar. Yeni bölgelere yayılma, sosyal franchising sisteminin daha fazla sayıda insanı etkilemesi olarak düşünülebilir. Bu bağlamda ölçeklendirme ve ölçeklendirme etkisi araştırılabilir.

Sosyal sermaye teorisi açısından, güven, ortak amaçlar, bağlılık, gönüllülük gibi unsurların işbirliği ve etkileşimi artırma gibi fonksiyonları olduğu belirtilmiştir. Franchise seçiminde güven, özdeşleşme, bağlılık gibi bireysel faktörlerin arka planının nitel ve nicel olarak araştırılmasının heyecan verici sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir. Franchising sistemi içerisinde geliştirilen ağların; iletişimi artırması, güven, bağlılık vb. sonuçları olacağından, performans artışı üzerinde etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, sosyal girişimler ve sosyal franchising ittifaklarının arasındaki performans farklılıklarının araştırılması önemli görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aliouche, H. E. (2019). How social franchising can address global social issues. *International Journal of Franchising Law*, 17(1), 25–27.
- Amies, M. (2000). Nor-for-profit franchising?. *FranchisingWorld*,32(6), 38–39.
- Amin, A., Cameron, A., & Hudson, R. (2002). *Placing the social economy. (1st Edition)*. Routledge İmprint.
- Beckmann, M., & Zeyen, A. (2014). Franchising as a strategy for combining small and large group advantages (logics) in social entrepreneurship: A hayekian perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 502–505. <https://doi.org/10.1177/0899764012470758>
- Berelowitz, D., Richardson, M., & Towner, M. (2013, September). Realising the potential of social replication. *Research for The Big Lottery Fund by The International Centre for Social Franchising*, 11. http://www.socialimpactconsulting.org.uk/uploads/1/0/1/8/10187028/big_lottery_social_replication_research.pdf
- Beyeler, N., York De La Cruz, A., & Montagu, D. (2013). The impact of clinical social franchising on health services in low- and middle-income countries: A systematic review. *PLoS One*, 8(4), e60669. <https://doi:10.1371/journal.pone.0060669>
- Bishai, D., Chakraborty, N. M., Walker, D., Foundation, M. G., & Brieger, W. (2008). Social franchising to improve quality and access in private health care in developing countries. *Harvard Health Policy Review*, 9(1),184-197.
- Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social Networks*, 9(4), 355–373. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(97\)00003-8](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(97)00003-8)
- Gastrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27–44. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00152.x>
- Cebeci, R. (2005). *Franchising rehberi. 4. Kosgeb Girişimciliği Geliştirme Merkezi: Ankara.*
- Sözen, C., & Basım, N. (2017). *Örgüt Kuramları*. Beta Yayıncılık.
- Christie, M. J., & Honig, B. (2006). Social entrepreneurship: New research findings. *Journal of World Business*, 41(1), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.003>
- Coleman, J. S. (1990). Commentary : social institutions and social theory. *American Social Review*, 55(3), 333–339. <https://www.jstor.org/stable/2095759>.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2),196–207. <https://doi.org/10.2307/257092>
- Cumberland, D. M., & Litalien, B. C. (2018). Social franchising: a systematic review. *Journal of Marketing Cannels*, 25(3), 137–141. <https://doi.org/10.1080/1046669x.2019.1657757>
- Dant, R. (1995). Motivations for Franchising: Rhetoric Versus Reality. *International Small Business Journal* , 14, 10–32.
- Dees, J. G., & Anderson, B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought, *Research on Social*

Entrepreneurship. Arnova Occasional Paper Series,1(3), 39–44.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: a the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*,29(3),231–238. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>

Dess, J. G. (1998). The Meaning of social entrepreneurship. *Journal of Educational Sociology*, 13(9), 4-5. <https://doi.org/10.2307/2261721>

Du toit, A.(2017). An introduction to social franchising(p.640).Handbook of Research on Franchising. <https://doi.org/10.4337/9781785364181>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <http://www.jstor.com/stable/2776392>

Giudici, A., Combs, J. G., Cannatelli, B. L., & Smith, B. R. (2020). Successful scaling in social franchising: The case of Impact Hub. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 288-314. <https://doi.org/10.1177/10422587188015>

Hoffman, R. & Preble, J. (1991). Franchising: Selecting a strategy for rapid growth. *Long Range Planning* , 24(4), 74–85.

Hurley, K. (2016). From social enterprise to social franchise: an introductory guide to achieving scale through replication(p.24-39). Centre For Social Innovation. <https://socialinnovation.org/from-social-enterprise-to-social-franchise-an-introductory-guide-to-achieving-scale-through-replication/>.

İçli, G., & Anıl, N. (2017). Franchising kavramının dönüşümü: sosyal franchising.

Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(3), 39. (ISSN: 2146-3417 / E-ISSN:2587-2052)

Katz, R. & Page, A. (2010). Symposium: the role of social enterprise. *Vermont Law Review*, 35(2003) 1–48.

Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 14(1),5–16. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00095-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00095-5)

Koehlmoos, T. P., Gazi, R., Hossain, S. S., & Zaman, K. (2009). The effect of social franchising on access to and quality of health services in low-and middle-income countries. *Cochrane Database Systematic Review*, 1, CD007136.

Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795–816. <https://doi.org/10.1002/smj.252>

Lafontaine, F., & Blair, D. (2009). The evolution of franchising and franchise contracts: evidence from The United States. *Entrepreneurial Business Law Journal*,3(2), 381-383.

Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1),36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>

Martin, R.L., & Osberg, S.(2007). Social Entrepreneurship: the case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 34-36.

Mendell, M. (2010). Reflections on the evolving landscape of social enterprise in North America. *Policy and Society*, 29(3), 243–251. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.003>

Montagu, D. (2002). Review article: Franchising of health services in low-income countries. *Health Policy and Planning*, 17(2), 121.

Mumtaz, Z. (2018). Social franchising: whatever happened to old-fashioned notions of evidence-based practice?. *The Lancet Global Health*, 6(2), 130–131.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.

Naatu, F., & Alon, I. (2019). Social franchising: bibliyometrik ve teorik bir inceleme. *Journal of promotion management*, 25, 738-7645. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1584777>

Neilsen E.H., & Rao M.V.H. (1987). The strategy-legitimacy nexus: a thick description. *Academy of Management Review*, 12(3), 523–533.

Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282.

Nijmeijer, K. J. (2014). Making franchising in healthcare work. *Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG)*. <http://repub.eur.nl/pub/77225/>

Norton, S.W. (1988). Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem. *Strategic Management Journal*, 9, 105–114.

Oxenfeldt, A.R., & Kelly, A.O. (1968). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chain. *Journal of Retailing*, 44(4), 69–87.

Patouillard, E., Goodman, C. A., Hanson, K. G., & Mills, A. J. (2007). Can working with the private for-profit sector improve utilization of quality health services by the poor? A

systematic review of the literature. *International Journal for Equity in Health*, 6(1), 17. <https://doi.org/10.1186/1475-9276-6-17>

Penn-Kekana, L., Powell-Jackson, T., Haemmerli, M., Dutt, V., Lange, I. L., Mahapatra, A., & Shukla, V. (2018). Process evaluation of a social franchising model to improve maternal health: evidence from a multi-methods study in Uttar Pradesh, India. *Implementation Science*, 13(1), 1–15.

Pfeffer, J. (1993). Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable. *The Academy of Management Review*, 18(4), 599-620. <https://doi.org/10.2307/258592>

Piggot, C. (2004). Up, up and away. The possibilities of social franchising. *Social Enterprise*, 3, 8–10.

Pinnell, N. (2008). Best practices in social and private enterprise franchising. *BALTA Golden Mussel Project. Literature Review*, 3, 3-5.

Raz, K.G. (2012). Toward an improved legal form for social enterprise. *Review of Law and Social Change*, 36(2), 283-308

Reed R, Luffman GA. (1986). Diversification: the growing confusion. *Strategic Management Journal*, 7(1), 29–35.

Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: a literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238–257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.049>

Rubin, P. H. (1978). Structure of the franchise contract. *The Journal of Law and Economics*, 21(1), 223–233.

Sayğan Tunçay, S., & Süral Özer, P. (2017). Asil-vekil ilişkilerinin kültürel bağlamda sosyal ağ kuramı çerçevesinde sosyal ağ analizi kullanılarak incelenmesi. *İşletme*

Araştırmaları Dergisi, 9(2), 478-510. DOI: 10.20491/isarder.2017.281

Saygan Tunçay, S., Süral Özer, P., & Tozkoparan, G. (2015). Yerel yazında sosyal sermaye araştırmaları: Odaklar ve boşlukların sosyal ağ analizi ile incelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 16(2), 71-89.

Shane, S. A. (1998). Research notes and communications: making new franchise systems work. Strategic Management Journal, 19(7), 697-707. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199807\)19:7<697::AID-SMJ972>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199807)19:7<697::AID-SMJ972>3.0.CO;2-O)

Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: past contribution and future opportunities. Strategic Entrepreneurship Journal, 3, 161-194. <https://doi.org/10.1002/sej.69>

Short, J. C., Payne, G. T., & Ketchen, D. J. (2008). Research on organizational configurations: past accomplishments and future challenges. Journal of Management, 34(6), 1053-1079. <https://doi.org/10.1177/0149206308324324>

Sivakumar, A., & Schoormans, J. P. L. (2011). Franchisee selection for social franchising success. Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 23(3), 213-215. <https://doi.org/10.1080/10495142.2011.586860>

Smith B. R., Kistruck G. M., & Cannatelli B. (2016). The impact of moral intensity and desire for control on scaling decisions in social entrepreneurship, Journal of Business Ethics, 133(4), 677-689.

Sönmez, A., Arıker, Ç., & Toksoy, A. (2016). Dünyada ve Türkiye’de sosyal girişimciliğin gelişimi. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi, Girişimcilik Özel Sayısı, 17(37), 106.

Stanworth, J., & Curran, J. (2014). Colas, burgers, shakes and shirkers: Towards a sociological model of franchising in the market economy. Franchising: An International Perspective, 9026(98), 19-46.

Tracey, P., & Jarvis, O. (2008). Toward a theory of social venture franchising. SAGE Journals, 852, 667-669.

Volery, T., & Hackl, V. (2010). The promise of social franchising as a model to achieve social goals (p.157-181). Handbook of Research on Social Entrepreneurship. <https://doi.org/10.4337/9781849804684.00015>

Wei-Skillern, J., Stevenson, H., & Austin, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. Entrepreneurship Theory and Practice, 30(781), 1-3.

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), 73-80. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2013.747861>

Z Ziólkowska, M. (2018). Social enterprise scaling up strategy - franchise development. Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW, 1(26), 95-97. <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2018.26.9>