

SAĞLIK HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE FRANCHISING

İpekgül Yanık, İpek Bilgin

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye

ÖZET

Franchising, sağlık kuruluşlarının rekabet gücünü, verimliliğini, bakım kalitesini, erişilebilirliği artırmak ve profesyonel çalışma ortamını iyileştirmek için sağlık hizmetlerinde de giderek daha fazla kullanılmaktadır. Ancak özellikle sağlık hizmetlerinde Franchising konusunda yeterli bilgilendirme bulunmamaktadır. Bu nedenle sağlık hizmetlerinde Franchising'in devam etmesi için farkındalığın artırılmasına yönelik daha fazla bilimsel çalışmalara gereksinim vardır.

Bu derleme, sağlık hizmetlerinde franchising konusunu ele almakta olup; franchising ile ilgili kavramlar, franchising türleri, tarihi, nasıl çalıştığı, popülerliğinin sebepleri, sağlık hizmetlerinde franchising'in gelişimi, bir franchise'a sahip olmanın avantajları ve dezavantajları ile franchise almayı düşünenlerin franchisor seçerken dikkat etmesi gereken hususları içermektedir. Son olarak da franchising'in geleceğine kısa bir bakış söz konusudur.

Anahtar kelimeler: Franchise, franchising, sağlık yönetimi, sağlık kurumları, hastane.

FRANCHISING IN HEALTHCARE MANAGEMENT

ABSTRACT

Franchising is increasingly used in healthcare as a promising organizational model to increase the competitiveness, efficiency, quality of care, accessibility of healthcare institutions and improve the professional work environment. However, there is not enough information about franchising, especially in healthcare. More scientific studies are needed to increase awareness for franchising to continue.

This review is about franchising in healthcare. The review includes concepts related to franchising, types of franchising, its history, how it works, reasons for its popularity, the development of franchising in healthcare, the advantages and disadvantages of owning a franchise, and the points that those considering buying a franchise should pay attention to when choosing a franchisor. Finally, there is a brief look at the future of franchising.

Keywords: Franchise, franchising, health management, health institutions, hospital

C	İLETİŞİM İÇİN: İpek Bilgin İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, C Blok 5. Kat 515 Nolu Ofis, Kartal Cevizli Yerleşkesi, Kartal / İstanbul ipek.bilgin@medeniyet.edu.tr		
ORCID	AY https://orcid.org/0000-0001-6736-0391	ORCID	İB https://orcid.org/0000-0002-5267-4248
✓	GÖNDERİLDİĞİ TARİH: 30 / 05 / 2025	•	KABUL TARİHİ: 16 / 10 / 2025

GİRİŞ

Franchising, bir pazarlama ya da dağıtım sistemi olarak ifade edilebilmektedir. En basit formunda franchise terimi, bir işletme tarafından eşsiz ürünlerini ve hizmetlerini satmak için bir başka işletmeye verilen yetkiyi ifade eder. Franchising, yeni bir kavram değildir. 1851’de, I.M.Singer & Company, Birleşik Devletler’in tamamında dikiş makinası satıcılarının ağ sistemlerini geliştirmek için franchisingi kullanmıştır. Franchising’in evrimi, bazı işletmelerin genişleme arzusu tarafından güdülenmektedir. Sıfırdan başlayarak risk almaktan ziyade, McDonalds’ın kurucusu Ray Kroc’un da yaptığı gibi girişimcilerin başarılı bir fikri olarak onu inşa etme arzusuyla şirketinin mevcut potansiyetini ikiye katladığı görülmüştür. Franchising, işletmelerini yönetmeleri için bireylere sağlanan en güvenli yöntemlerden biridir. Küçük işletmeler için ulusal başarısızlık oranı karşılaştırıldığında çok az sayıda franchise’ın başarısız olduğu görülmektedir. İnsanlar bir franchise satın aldığı anda, aslında zaten test edilmiş bir format ya da bir formülü, dolayısıyla başarı için ihtiyaç duyulan yetenekleri öğretecek olan franchisor’un deneyimini satın almış olurlar. İşletmeler kendi kendine yönetim ya da öz yönetim, kariyer geliştirme, yeni beceriler/egitim ve uzun dönem yatırım gibi sebeplerle franchise sahibi olmayı istemektedirler.¹

Franchising, aslında bir işletme ile ikinci bir işletme arasında, franchise alanın franchise verenin markası altında mal veya hizmet pazarlama hakkına sahip olduğu sözleşmeye dayalı bir düzenlemeyi içermektedir.² Franchising sektörü, yüksek düzeyde güvence ve taahhüt gerektirir. Bunun nedeni, herhangi bir franchising stratejisinin temelinde girişimci değer yaratmanın yer almasıdır.³

Franchising ile İlgili Kavramlar

Franchising ile ilgili kavramlar arasında zaman zaman anlam karışıklıkları söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle franchising konusunu anlayabilmek için öncelikle ilgili kavramların neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu kapsamda franchising ile ilgili kavramları kısaca şu şekillerde tanımlayabiliriz:

- **Franchise:** En basit anlamda franchise kavramı, bir işletme tarafından, bir başka işletmeye ya da bireye, kendi ürünlerini ve hizmetlerini satması için verilen yetkiyi ifade eder.¹ Sözlük anlamı “imtiyaz” olan franchise İngilizce bir kelimedir. Fransızcası “affanchir” olup, franchise kelimesinden “franchising: imtiyaz verme” kelimesi türetilmiştir.⁴

- **Franchising:** İşletmelere varlıklarını artırmadan satışlarını katlama olanağı veren bir pazarlama ya da dağıtım sistemidir.⁵ Franchising, franchise verenin franchise alana iş yapması için lisanslı bir ayrıcalık sağladığı ve parasal bir bedel karşılığında organizasyon, eğitim, satış, pazarlama ve yönetim konularında yardım sunduğu sürekli bir ilişkidir. Bununla birlikte Franchising, bir ürünün, hizmetin veya yöntemin sahibinin, bağlı bayiler aracılığıyla dağıtımını sağladığı bir işletme şekli olarak da ifade edilebilmektedir.⁶
- **Franchisor (Franchise veren):** Franchise edilen ticari marka, ürünler ya da işletme sisteminin sahibi olan franchise işletmesine denir.¹ Franchisor’un tescilli bir markası veya ticari bir unvanı vardır; bunun bir ücret karşılığında (genellikle sabit bir ücret ve satışlardan alınan belirli bir yüzde karşılığı) Franchisee tarafından kullanılmasına izin verilir. Franchising veren işletme, alan işletmeye finansman, yer seçimi gibi kendi faaliyetlerini başlatırken yardım sağlar ve yeni işin belirli yönleri üzerinde düzenli bir kontrol sistemi kurar. Örneğin; malzeme tedariki, pazarlama planlarının tartışılması ve/veya merkezi personel eğitimi gibi.⁵ Franchisor, spesifik bir zaman ve spesifik bir yer için kendi rehberliğine göre işletmeyi yönetme hakkını başka bir işletme ya da bireye verir.^{1,7}
- **Franchisee (Franchise alan):** Franchisor’un adı altında iş yapma hakkını alan birey ya da işletmedir. Franchisor’ların çoğu franchise adını ve onun ayrıntı ticari markasını, logosunu, mimarisini ve iç tasarımını kullanma hakkını franchisee’lere verir. Bazı franchisor’lar aynı zamanda faaliyet yöntemini ya da franchisee’nin faaliyette bulunabileceği bölgeleri satabilir ve bu durumda, franchisor franchisee’ye ürünlerini satma hakkını verebilir.^{1,5}

Franchising’in Gelişimi

Dünya Ticaret Örgütü’ne (2019) göre, 2005 yılından bu yana hizmet ticareti, mal ticaretinden daha hızlı artmıştır. 2017 yılında uluslararası hizmet sunan franchising işletmeleri arasında en hızlı büyümeyi kişisel hizmetler göstermiştir, bunu sağlık ve tıbbi hizmetler, iş ve temizlik hizmetleri ve perakendecilik hizmetleri takip etmiştir. Bu doğrultuda Franchising’in dünya çapında hizmet sektörünün gelişiminde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir.⁸ Bu gelişimin bir sonucu olarak günümüzde artık franchising uluslararası boyutta, gelişmekte olan pazarlara önemli bir giriş yöntemi olarak kabul edilmektedir.⁹ İşletmelerin rekabet gücünü ve verimliliğini, bakım kalitesini

ve profesyonel çalışma ortamını iyileştirmek için umut verici bir organizasyonel oluşum olarak sağlık hizmetlerinde de giderek daha fazla kullanılmaktadır.¹⁰

Çoğu insanın franchising deyince aklına fast-food zinciri (McDonald's veya Subway), otel zinciri (Comfort Inn), otomobil servisi (Jiffy Lube) veya ev bakım işi (Roto Rooter) gibi geleneksel ticari veya işletme sistemi franchising'ler gelmektedir. Oysa sağlık hizmetleri de dahil olmak üzere profesyonel hizmetlerin franchise olduğu ve bu profesyonel hizmetlerden bazılarının 50 yılı aşkın bir süredir franchise kullandığı bir gerçektir.¹¹

Franchising sisteminin oluşumu ve ilk uygulama yeri Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'dir ve daha sonra diğer ülkelere yayılmıştır. Bu sistemi benimseyip çalışan yaklaşık 60 iş kolu mevcuttur. Bunlar arasında; otomobil kiralama, otomobil servis ürünleri, iş araçları, iş yardım servisleri, giyim ve ayakkabı, bilgisayar, yapı dekorasyon, kozmetik, perakende satış mağazaları, yiyecek, eğitim, sağlık ürünleri, kuru temizleme, ev aletleri, otelcilik, fast-food ve lokanta vb. sektörler yer almaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çeşitlendirme hızla artmaktadır.^{4,12}

Franchising organizasyon modeli, artan rekabet, yükselen harcamalar, bakım kalitesindeki eksiklikler, yeniliklerin yeterince uygulanamaması ve profesyonellerin tatminsizliği gibi zorlukların üstesinden gelmek için sağlık işletmeleri tarafından da giderek daha fazla uygulanmaktadır. Daha önce belirtildiği üzere franchising ticaret ve sanayi kökenlidir ve iki işletme arasında sözleşmeye dayalı bir düzenlemeyi içerir: Franchisor ve franchisee. Sağlık hizmetleri açısından da franchise alan, franchisor'ın işletme sistemini kullanarak sağlık hizmetleri sunma hakkını satın alarak faaliyet gösterebilir.^{9,13}

Franchising Nasıl Çalışır?

İşletme sistemi, bir marka adı, destek sistemleri ve sunulması gereken ürün ve hizmetlerin özelliklerinden oluşur.¹⁴ Franchise alanlar, işletme sisteminde açıklandığı gibi denenmiş ve test edilmiş uygulamalar, bilgi paylaşımı ve diğer operasyonel ve yönetsel süreçler açısından desteklenirken, müşterilere de erişilebilir bölgelerde hizmet sunarlar.¹⁵⁻¹⁸

Franchisee'nin franchisor'a ödediği ücret; isim, marka veya sistemi kullanma hakkı karşılığında ödenen bir başlangıç ücreti ile yıllık ciro ve kardan, anlaşmada belirlenen oranlarda, yüzde olarak ödenen ücretlerden oluşur.² Bu ücretin karşılığında, franchise alan, bir ticari markanın kullanımını, franchise verenin sürekli desteğini, iş yapma ve ürün veya hizmetlerini satma sistemini kullanma hakkını kazanır. Tanınmış bir marka

ismine ek olarak, bir franchise satın almak, sıfırdan iş kuran girişimcinin erişemeyeceği birçok avantaj sunar. Belki de bu avantajlardan en önemlisi, kanıtlanmış bir işletim sistemi ve bunun nasıl kullanılacağı konusunda eğitim almaktır. Yeni franchise sahipleri, franchise verenin günlük operasyonlarını deneme yanılma yoluyla zaten mükemmelleştirmiş olması nedeniyle, yeni başlayan girişimcilerin genellikle yaptığı birçok hatadan kaçınabilir. Son olarak, franchise sahipleri sayıca güçlü olmanın avantajından da yararlanabilir. Reklamcılık gibi malzeme, materyal ve hizmet satın almanın yanı sıra konum ve kiralama koşulları için pazarlık yaparken de ölçek ekonomisinden yararlanırlar.^{19,20}

Sağlık Hizmetlerinde Franchising ve Gelişimi

Sağlık hizmetleri ve sağlık işletmelerine yapılan atıflar çok çeşitli işletme ve hizmetleri kapsamaktadır. Birçok sağlık hizmeti franchise'ı, diş klinikleri, acil bakım merkezleri ve bazı klinikler gibi lisanslı bir doktor veya başka bir profesyonel tarafından sağlanan geleneksel sağlık hizmetleri veya uygulamalarını içerebilir. Diğer franchise'lar ise yaşlı bakımı gibi sağlıkla ilgili hizmetler veya işitme cihazları gibi sağlıkla ilgili ürünler sağlayabilmektedir. Sağlık hizmetleriyle doğrudan olmasa da dolaylı olarak ilgili olan kilo verme programları, beslenme ürünleri, tıbbi malzemeler ve hatta bronzaşma hizmetleri sunan işletmeler gibi sağlıklı veya sağlıklı bir görünümü teşvik eden ürün veya hizmetler satabilen başka işletmeler de bulunmaktadır.¹¹

Sağlık hizmetlerinde franchising'in sonuçlarına ilişkin literatürün sistematik bir incelemesine bakıldığında, sağlık hizmetlerinde franchising sonuçlarının öncelikle üreme sağlığı/aile planlaması sektöründe düşük ve orta gelirli ülkelerde değerlendirildiği belirlenmiştir. Eczane franchise'larını değerlendiren üç makale dışında, yüksek gelirli ülkelerle ilgili yeterli sayıda makale olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte Türkiye'de eczane franchise'larına izin verilmediğini belirtmek gerekmektedir. Çalışmaların çoğu tüketiciler açısından ele alınabilecek sonuçlara odaklanırken, işletmeler ve profesyonellere daha az odaklanmaktadır. Bunun yanı sıra çalışmalarda yüksek çok fazla kanıt sunulmaması bir sorun olmakla birlikte; mevcut kanıtlara dayanarak, franchising'in ağırlıklı olarak müşteri hacimleri, fiziksel erişilebilirlik ve bazı kalite türleri ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Kullanım, müşteri sadakati, verimlilik ve hizmet sunucular için sonuçlara ilişkin bulgular ise daha karışık sonuçlar ortaya koymaktadır. Özetle, genel olarak franchising'in sağlık hizmeti uygulamalarında sonuçları iyileştirme potansiyeline sahip olduğu sonucuna varılmakla beraber, kanıt tabanının henüz kesin sonuçlara varmak için çok zayıf

olduğu belirtilebilir. Şimdiye kadar franchise'ların fiziksel erişilebilirlik, kullanım, müşteri hacimleri ve bazı bakım kalitesi türlerinde ağırlıklı olarak daha iyi veya en azından franchise olmayan sağlık kuruluşları kadar iyi performans gösterdiği belirtilmiştir. Bu bilgiler ışığında bazı önemli çıkarımlar yapılabilmektedir:²¹

- ✓ Franchising, sağlık sektöründe müşteriler, toplum ve kuruluşlar için değerli bir strateji olma potansiyeline sahiptir fakat kanıt temeli kesin sonuçlara varmak için henüz erken olduğu söylenebilir.
- ✓ Franchise yatırımlarının devam etmesini haklı çıkarmak için daha güçlü değerlendirici araştırma tasarımlarına ve sağlık hizmetlerinde franchising sonuçlarına ilişkin daha fazla bilimsel çalışmaya ihtiyaç vardır.
- ✓ Araştırmacılar da franchise sistemlerinin müşteriler, toplum, profesyoneller ve kuruluşlar için değer yaratmak üzere en iyi şekilde nasıl tasarlanıp yönetilebileceğine odaklanmalıdır.

Literatürde yer alan bir çalışmada, Çocuk ve Aile Sağlığı Klinikleri (Child and Family Wellness-CFW) vaka çalışması temel alınarak, sosyal sektörde faaliyet gösteren franchise verenlerin benimsedikleri işletme modeli incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, franchise verenlerin sosyal sektördeki ağlarını yönetirken franchising'in temel unsurlarını nasıl kullandıklarını analiz etmek ve bu uygulamaları değerlendirmektir. Bu kapsamda araştırmada, franchising sisteminin üç ana bileşeni olan know-how, destek mekanizmaları ve marka adı ele alınmış ayrıca franchise veren-franchise alan ile franchise alanlar arası ilişkiler analiz edilmiştir. Kenya'da faaliyet gösteren Çocuk ve Aile Sağlığı Klinikleri (CFW) ağını inceleyen bu ampirik çalışma, 19 adet derinlemesine mülakat yoluyla elde edilen birincil verilere ve kurumsal dahili kaynaklardan sağlanan ikincil verilere dayanmaktadır. Elde edilen bulgular, sosyal sektörde uygulanan franchising modelinin know-how aktarımı, sağlanan destek, marka kullanımının rolü ve aktörler arası ilişkiler açısından, geleneksel sektörlerdeki franchising uygulamalarından anlamlı ölçüde farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.²²

Nijmeijer ve ark. ise sağlık hizmetleri franchise'ları tarafından elde edilen sonuçlar ile bu franchise'lardaki aktörler arasındaki çalışma ilişkilerini araştıran çalışmalarında, profesyonel franchise alanların ve birim yöneticilerinin fikirlerini sunma ve ihtiyaçlarını franchise verene ifade etme fırsatına sahip olduklarını, dolayısıyla açık, kararlı, işbirliğine dayalı franchise ilişkilerine sahip olmanın öneminin benimsendiğini ortaya koymuştur.¹⁰

Franchising Sisteminin Franchisee Açısından Avantajları

Franchise alan işletme, peşinen doğruluğu kanıtlanmış bir iş planı ve önemli derecede uzmanlık elde eder. Ayrıca, operasyon merkezinin toptan alım kapasitesinden kaynaklanan maliyet tasarrufu, artan iş memnuniyeti ve merkezi reklam ile promosyondan gelen pazarlama faydaları elde eder.^{5,23} Schlein ve ark.'nın çalışmalarında işe alım, eğitim, klinik ve klinik dışı kalitenin izlenmesi, müşteri deneyiminin izlenmesi ve geri bildirim döngüsü gibi franchise faaliyetlerinin tüm alanlarına dahil edilen kalite güvencesinin, klinik sektördeki sosyal franchise'ların temel hedeflerinden biri olduğu belirtilmiştir.²⁴ Dolayısıyla franchise sisteminin kalite güvencesi avantajı da sağladığı belirtilebilir. Bunlara ek olarak bir franchise'a sahip olmanın daha pek çok avantajı bulunmaktadır. Bunlar:¹

- ✓ **Yer seçimi yardımı:** Franchisee'nin ilk avantajı, franchisor'larının işletmeleri için iyi bir yer seçmelerine yardım edecek olmasıdır. Hemen hemen tüm başarılı franchisor'lar, kendi franchise'ları için en iyi işleyen bölgeyi bilir. Çoğu durumda franchisor yeri seçer, satın alır ya da kiralar, binayı kurar ve sonra onu franchisee'ye kiralar.
- ✓ **Daha kolay kredi:** Kredi elde etmek, sıklıkla franchisee için işletme sahipliğine yeni başlayan bireylerden daha kolaydır. Bankalar ve diğer kredi sağlayıcılar, yüksek başarısızlık olasılığından dolayı küçük işletmelere başlangıç için nakit kredisi vermeye gönülsüzdür. Bu nedenle bazı franchisor'ların kredi sağlayıcıyı ziyaret etmede franchisee'lere eşlik ettiği bilinmektedir.
- ✓ **Yapı uzmanlığı:** Bütün franchisor'lar franchisee'lere franchise inşa etmeleri için sanal olarak mimari ve kat planlarını tedarik eder. Bazı franchisor'lar da franchisee'lere yapı inşaatçısı ve denetçisi sağlamaya yardım eder. Franchisee'lerin çoğunun bu alanda deneyimi yoktur. Bu nedenle profesyonel bir yapı yardımı, dikkate değer tasarruflar anlamına gelmektedir.
- ✓ **Demirbaşlar ve araç yardımı:** Franchisor'lar franchisee'lere demirbaşlar ve araçların seçimi, satın alınması ve kurulumunda da yardımcı olmaktadır.
- ✓ **İyi eğitim:** Eğitim çoğu franchise programlarının önemli bir parçasıdır. Çoğu franchisor'lar kapsamlı eğitim programlarına sahiptir. Çünkü, franchisee'lerin franchise standartlarını karşıladığını görmek isterler.

- ✓ **Açılış desteği:** Neredeyse franchisor'ların tümü, kendi franchisee'lerinin işletmeleri için franchise birimlerini hazırlamaya ve açmaya yardım eder.
- ✓ **İlerlemeye yönelik yardım:** Bir franchisor'un temel güçlerinden biri olan reklam, satış ve halkla ilişkiler gibi yardımı bir franchisee'ye teklif edilebilir. Çoğu franchisor'lar, franchisee'lerin pazarlama ve reklam ücretini dahi yüklenbilir.
- ✓ **Ölçek ekonomileri:** Franchisee'ler, bir franchise zincirinin parçası olduğu için tedarikler, ekipman ve reklam satın almada ölçek ekonomisinin avantajlarını elde eder.
- ✓ **Sürekli destek:** Franchisor, franchise birimi faaliyete başladıktan sonra sürekli bir temelde franchisee için destek sağlar. Bütün franchisor'lar franchisee'lerle düzenli olarak iletişim halinde olan bölgesel temsilciler ve ayrıcalıklı yöneticilere sahiptirler. Franchisor'lar franchisee'lerin işletim sistemine ve günlük problemlerine yardımcı olur. Franchisee'ler, bir franchise organizasyonunun üyeleri oldukları için birçok bilgiyi kolaylıkla elde ederek çok çeşitli uzmanlıklara erişebilir.
- ◆ Sağlanan mali, ticari ve insan kaynağı konularındaki destekle başarı şansı arttırılır.
- ◆ Küçük işletmelerin karşılaştıkları risk ve işletmecilik sorunları franchisor ile ortak hareket edilerek minimize edilir.
- ◆ Mali ve hukuki konularda franchise veren işletmenin danışmanlarından yararlanılır.
- ◆ Franchisor'ın araştırma ve geliştirme çalışmalarından yararlanılır.
- ◆ İşletmenin kuruluş yerinin seçimi ve kuruluş aşamasında bilimsel tekniklerin kullanılması mümkün olur.
- ◆ Kuruluş aşamasında finansal destek sağlanması (leasing vb. kaynaklardan) mümkün olmaktadır.
- ◆ Reklam ve tanıtım harcamalarından tasarruf sağlanır.
- ◆ Franchising sistemi, girişimcinin kendi işini kurmasının getirdiği riskleri azaltır.
- ◆ Franchisor'a ödemeler, başlangıçta, yeni bir işin ön yatırımından daha fazla olmasına rağmen, denenmemiş bir iş için yapılacak hata bedellerinin toplamından azdır.

Öte yandan franchise alanların sermayesi aracılığıyla hızlı bir şekilde ölçek büyütebilmenin yanı sıra, franchise işletme modeli, bir markanın işletme tarafından finanse edilen büyümeden daha hızlı inşa edilmesini sağlar. Marka bilinirliği, daha fazla büyümeyi mümkün kılan önemli bir unsurdur. Marka bilinirliği sayesinde franchise veren, potansiyel franchise alanlar için daha nitelikli müşteri adayları oluşturmakta, reklam ve pazarlama için daha iyi fiyatlandırma alabilmekte ve satıcılardan daha iyi fiyatlandırma veya indirimler sağlayabilmektedir. Tüm bunlar franchise işletme modelini, artan maliyetlerden ve belirsizlikten kaçınmak isteyen sağlık hizmetleri alanındaki profesyoneller için uygun hale getirmektedir.¹¹

Özetle franchising sistemi franchisee açısından pek çok avantaj sağlamaktadır:⁴

- ◆ Marka ile beraber ulusal ya da uluslararası standartlara ve kaliteye sahip olunur.
- ◆ Tanınmış markaların sağladığı iş yapma imkânı ve sürekli müşteriden yararlanılır.
- ◆ Franchisor franchisee'ye eğitim ve uzman personel desteği sağlar.
- ◆ Franchisor tekniklerinden nitelikli insan kaynakları sağlama, seçme ve geliştirme gibi konularda yararlanılır.

Sağlık Sektöründe Franchising'in Avantajlarına İlişkin Yanlış Anlamalar

Franchising'in birçok avantajından söz edebilmekle birlikte sağlık sektörü açısından değerlendirildiğinde bu avantajlara ilişkin bazı yanlış anlamalar da söz konusu olabilmektedir. Bu yanlış anlamalar aşağıda açıklanmaktadır:¹¹

- **İlk olarak** sağlık hizmetleri kesimi franchising'i genellikle yalnızca profesyonel hizmetler için uygun olmayan işletmelerde uygulanabilecek bir işletme modeli olarak algılamaktadır. Bir sağlık hizmetleri profesyonelinin franchising hakkında bilgi edinmesi ve modelin avantajlarını ve kendi işletmelerine uygulanabilirliğini anlaması oldukça zor olarak görülmektedir.
- **İkincisi** franchising, sağlık hizmeti sağlayıcılarının işletmelerde değil muayenehanelerde çalıştığına dair uzun süredir devam eden görüş nedeniyle sağlık hizmetleri profesyonellerinde derin bir etki yaratmamıştır. Bu bağlamda bir muayenehane inşa ettiklerine inanan profesyoneller, dikkatlerini bir işletme kurduklarına inanan insanlardan farklı bir dizi göreve odaklanmaktadır. Dahası, insanlar sağlık hizmetleri alanına excel tabloları

oluşturmak, maliyetleri ölçmek ve faaliyetleri yönetmek veya başka bir şekilde verimlilikleri hakkında endişelenmek için değil, ihtiyacı olanlara hizmet sunmak için girmektedirler.

- **Üçüncü olarak**, franchising konusundaki genel bilgi eksikliğinin doğrudan bir sonucu olarak, pek çok sağlık çalışanı franchising'in avantajlarını anlamamaktadır. Oysa franchising girişimciye yukarıda belirtilen pek çok avantaj sağlamaktadır.

Franchise işletme modelini benimsemenin önündeki en büyük engellerden biri, sadece sağlık sektörüne özgü olmamakla birlikte nitelikli franchise sahipleri bulmaktır. Pek çok girişimci, özellikle de erken aşamadaki bir girişimde franchise sahibi bulma konusunda endişe duymaktadır. "Yeni bir konsept için kim risk alır?" sorusu önemini korumakla birlikte gelecek yıllarda daha pek çok sağlık profesyonelinin franchising'i, işletmelerini büyütmenin ve gelirlerini artırmanın bir yolu olarak değerlendireceği öngörülmektedir. Diğer taraftan sağlık hizmetleri alanındaki franchise konseptlerinin tıbbi hizmetlerin nasıl sunulacağı konusunda tavsiye vermediği de unutulmamalıdır. "Doctor's Express", franchise sahibini, franchise sahibinin rolü ile doktor rolü arasında kesin bir sınır olduğu konusunda açıkça uyarılmaktadır. Sağlık hizmetleri alanında bir işletmeye franchise verilmesinin amacı, bir pratisyenin karşılaştığı belirsizliği veya yüksek maliyeti hafifletmek veya muayenelerinin işleyişini daha karlı hale getiren sistemler ve araçlar sağlamaktır.¹¹

Profesyonellerde ve özellikle sağlık hizmetlerinde franchising stratejisi diğer işletmeler ve hizmetlerin gerisinde kalmıştır, fakat kanıtlar bunun hızla değiştiğini göstermektedir. Daha fazla sağlık profesyoneli, artan sağlık hizmetleri maliyetleriyle ilişkili riski azaltmanın bir yolu olarak franchising'e yönelmekte ve başarılı bir uygulamaya sahip daha fazla sağlık profesyoneli, franchising'i diğer profesyonellerin sürdürülebilir ve karlı bir uygulama oluşturmasına yardımcı olmanın bir yolu olarak kullanmaktadır.¹¹

Franchise Almayı Düşünenlerin Franchisor Seçerken Dikkat Etmesi Gereken Hususlar

ABD'de kesin olarak franchisor'ın franchisee'ye hangi bilgileri vermesi gerektiği tanımlanmıştır fakat Türkiye'de böyle bir tanımlama yoktur. ABD'de "American Association of Franchisees & Dealers (AAFD)" adlı franchisee'lerin ve bayilerin ortak bir birliği vardır. 1992'de AAFM kurulduğunda, ABD'de çok az franchise sahibi olan birlik bulunmakta ve "iş birliği" terimi henüz bilinmemektedir. Geçen

süre içinde çok sayıda birlik kurulmuş; franchisor ve franchisee arasında pozitif çalışma ilişkileri desteklenmiş; adil franchising standartlarını AAFD ilan etmiştir. Hatta AAFD tarafından ileri görüşlü pek çok franchisor'a prestijli kabul edilen yılın franchise ödülü verilmiştir. Bu birlik franchise almayı düşünenlere, franchisor seçerken dikkat edilmesi gereken hususları aşağıda sıralanan 7 başlık altında belirtmiştir:²⁵

- 1) Franchisor işletme, öncelikli olarak mal ve hizmetini satmaya çalışmalıdır. Bazı işletmeler öncelikli olarak franchise satmayı tercih ederler. Hızla satılan franchise'lardan kısa vadede gelen para, uzun vadede franchise'ların gelirinden alınması gereken yüzdelerden daha cazibedici olabilir. Bu durumda kısa süre sonra franchisee kendini yalnız bulabilir. Franchisee adayı bu noktayı iyi değerlendirmelidir.
- 2) Franchisor işletme, öncelikle pazarlama kanalı olarak franchisee'lerini kullanmalıdır. Satışının çoğunu kendi işletmelerinde yapan ve malını farklı kanallardan pazarlayan franchisorlar tercih edilmelidir. Franchisor franchisee'ye pazarlamada muhtaç ise daha iyi ilişkilerin kurulması doğaldır.
- 3) Üretilen mal ya da hizmetin hazır bir pazarı olmalıdır. Pazarı doymuş bir ürün ya da bağımsız işletmelerden alınmaya alışılmış bir hizmet söz konusu ise zincirin halkası olmak, beklenen verimi getirmeyebilir.
- 4) Marka iyi bilinmeli ve tanınmalıdır. Yatırımcıyı franchise almaya yönlendiren temel etken markadır. Markanın bilinirliği önemlidir ve hangi kesimlerde nasıl bilindiği üzerinde durulmalıdır. Marka konusunda farklı tüketici gruplarının görüşleri alınmadan franchise almaya karar verilmemelidir.
- 5) Franchisor işletme, gerekli konularda yeterli eğitim, sürekli destek ve etkili bir pazarlama sunabilmelidir.
- 6) Franchisor işletmenin franchisee'leri ile ilişkiler iyi olmalıdır. Franchisor'ın bilgisi, sistemin işleyişi ve verilecek eğitimin yeterliliği açısından sorgulanmalıdır. Uyuşmazlıklarla ilgili olarak franchisor aleyhine yargıya başvurulup başvurulmadığı, açılan davaların gerekçeleri ve sonuçları öğrenilmelidir.
- 7) Franchisee veya franchisor tarafından işletilen işletmelerin açıklıkla satış ve maliyetlerinin ayrıntıları verilmelidir.

Daha önce de ifade edildiği gibi Türkiye’de özellikle sağlık sektöründe uygulanmış tam bir franchising örneği bulunmamakla birlikte, bu konunun önemi ve bir sağlık kurumu açısından sağlayabileceği faydalar hassasiyetle üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sağlık Hizmetlerinde Franchising’in Geleceği

Franchise sistemleriyle ilgili devrim niteliğinde yenilikçi çözümler bulmak zordur. Bu, franchise ilişkilerinin doğasından kaynaklanmaktadır. Franchise alanındaki yenilikleri incelerken, bunların radikal olmaktan çok kademeli olduğunu belirtmek gerekir. Franchise ilişkilerindeki yenilikler sıklıkla diğer ülkelerden, franchise dışı ağlardan veya diğer sanayi sektörlerinden belirli bir ülke pazarına ithal edilir. Franchising’in gelişmiş dünyada önemli bir büyüme stratejisini temsil etmesi ve yeniliğin gerçekleşebileceği önemli bir sistem olması nedeniyle gelişimi devam edecektir.²⁶

Yeniliğin daha hızlı ölçeklenmesi ve yayılması açısından önemli bir kavram sosyal franchising olmaktadır. Sosyal franchising, politika yapıcılar, sağlık profesyonelleri, sağlık teknolojisi sağlayıcıları ve ilgili paydaşlar arasında yenilikçiliğin yönetimi ve işleyişi için uygun bir seçenek olarak uygulanabilecek ve sağlık hizmetlerine fayda sağlayabilecek fırsatlar sunacaktır.²⁷

Sağlık hizmetleri alanındaki dönüşümü etkileyen en önemli faktör, hem toplumsal hem de bireysel düzeyde artan maliyetlerdir. Yaşlanan nüfus yapısı ve buna eşlik eden bakım mevzuatları, sağlık hizmeti sunumunda operasyonel süreçleri daha verimli hâle getiren ve maliyetleri azaltmayı amaçlayan yeniliklerin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. Bu bağlamda, franchise temelli hizmet modellerinde en belirgin büyümenin maliyet verimliliği sağlayan bu alanlarda gerçekleşmesi beklenmektedir. Sağlık hizmetleri maliyetlerindeki artışı etkileyen diğer unsurlar arasında, geri ödeme oranlarında yaşanan değişiklikler ve sigorta primlerindeki yükseliş yer almaktadır. Buna ek olarak, ekipman ve sarf malzemeleri temini ile pazarlama ve markalaşma faaliyetlerinde ölçek ekonomilerinden yararlanamamak, küçük ölçekli muayenehaneler açısından önemli bir dezavantaj oluşturmaktadır. Son olarak, birçok sağlık hizmeti sunucusunun işletme ve yönetim konularında yeterli eğitime sahip olmaması, ofis yönetimi gibi idari sorumlulukları üstlenme konusundaki isteksizlikleri ve zaman kısıtları da bu süreci zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, çoğu pratisyen hekim için temel öncelik, idari görevlerden ziyade hastalara doğrudan sağlık hizmeti sunmaya odaklanmaktadır.¹¹

Gelecek yıllarda sigorta işletmelerinin franchise büyümesine öncülük ettiği görülmeye başlanabilir. Daha etkili sonuçlar verebilen ve yönetimi daha az zaman gerektiren uygulamaların sigortacılar için daha avantajlı olacağı ve potansiyel olarak belirli prosedürler için özel kodlama veya özel yönlendirmelere yol açacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak, sigorta kuruluşlarının daha büyük ve kurumsallaşmış tedarikçilerle çalışmayı tercih etmeleri nedeniyle, geniş bir coğrafi alanda hizmet sunabilen ve hızlı biçimde ölçeklenme kapasitesine sahip sağlık hizmeti sunucularının bu yapıdan daha fazla fayda sağlaması beklenmektedir.¹¹

Profesyonel bir ortaklık kurmak gibi geleneksel büyüme seçenekleri, karlı bir muayenehaneyi işletmek ve hızla genişletmek için gereken ofis yönetimi ya da teknoloji ve sistem sorunlarını çözememektedir. Bu nedenlerden dolayı sağlık hizmetleri franchising’inin çoğalmaya devam edeceği öngörülmektedir. Sağlık hizmeti sunmak için franchise işletme modelini kullanan yeni girişimcilerin, daha önceki franchise işletmelerine göre önemli ölçüde daha hızlı büyüdüğü ve franchise alanlardan daha yüksek yatırım seviyeleri talep ettikleri söylenebilir.⁶

Diğer yandan Uluslararası Franchising Birliği de franchise fırsatları sunmaktadır. Sağlıkla yakından ilgili kategori, Senior Care & Healthcare’dir. Bu kategoride pek çok franchise işletme yer almaktadır.¹² Bunlar Tablo’da sıralanmıştır.

Birlik üyeleri incelendiğinde, yaşlılar ve evde bakım gereksinimi olanlar için sürdürülebilir çözümler üretmek ve onları evlerinin rahatlığında günlük yaşamlarını sürdürmelerine yardımcı olmak üzere kurulmuş franchise sayısının hızla arttığı görülmektedir. Yaşlı bakımı ve evde bakım sağlık hizmetleri franchising’lerinin gelecekte de gelişmeye ve yaygınlaşmaya devam edeceği tahmin edilmektedir.¹¹

Sağlık hizmetleri sektöründe franchise konseptine olan ilginin artmasının bir diğer nedeni de franchising’in yenilik yapanlara daha hızlı para kazanma yolu sunmasıdır.¹⁰ Bir vaka çalışması olarak, 2002 yılında kurulan ve 2005 yılında franchise vermeye başlayan bir işletme olan Brightstar’ı ele alalım. BrightStar® Franchising, hem ödüllü bir evde sağlık bakım serisini (BrightStar Care®) hem de devrim niteliğindeki destekli yaşam serisini (BrightStar Care Homes™ ve BrightStar Senior Living®) kapsayan benzersiz bir yaşlı bakımı franchise’idir. Brightstar sağlık sektörüne personel hizmetleri sağlamaktadır. Brightstar, franchise alanlara ve franchise ağına çeşitli ürün ve hizmetler sağlayan çeşitli kuruluşlara sahiptir ve bunlar her bir bağlı Brightstar kuruluşu için gelir akışı yaratmaktadır.

Brightstar için sonuca bakıldığında 2024 yılı BrightStar Care® için en üst çeyrekteki franchise sahiplerinin toplam ortalama gelirinin 4.582.855 dolar olduğu görülmektedir.²⁸ Bu durum şu soruyu akla getirmektedir: Neden sağlık sektöründe daha fazla profesyonelin maliyetleri düşürmek, zenginlik yaratmak ve başkaları için istihdam fırsatları yaratmak için franchise iş modelini benimsemiyor?¹¹ Bu sorunun önemi günümüzde hızla artmaktadır. Sonuç olarak, sağlık sektörü açısından bir çok fayda sağladığı açıkça görülen franchising uygulamalarının Türkiye örneklerine rastlanamaması halen dikkat çekilmesi gereken bir husus olarak görülmektedir.

*Yazarlar herhangi bir çıkar ilişkisi içinde bulunmadıklarını bildirmiştir.

Tablo. Yaşlı Bakımı ve Evde Bakım Franchise'ları:¹¹

✓ Wisdom Senior Care	✓ Always Best Care Senior Services
✓ Caring Senior Service	✓ Always An Angel Homecare
✓ Caring Transitions	✓ Touching Hearts, Inc.
✓ Griswold Home Care, Inc.	✓ Happier At Home
✓ Granny Nannies	✓ Atc Healthcare
✓ Synergy Homecare	✓ Majestic Residences
✓ Comforcare Home Care	✓ Carepatrol Franchise Systems
✓ Trublue Home Service Ally	✓ Owl Be There
✓ Nurse Next Door	✓ Home Instead
✓ Talem Home Care Franchising LLC	✓ Gnswold Home Care, Inc.
✓ Visiting Angels	✓ Firstlight Home Care
✓ Executive Care	✓ Assisting Hands Home Care LLC
✓ Amada Senior Care	✓ Carepatrol Franchise Systems
✓ Heart To Home Meals Inc.	✓ Riht At Home, Inc.
✓ Home Helpers Home Care	✓ 101 Mobility
✓ Oasis Senior Advisors Franchise Systems, LLC	

KAYNAKLAR

- Angelo RM, Vladimir AN. An introduction to hospitality today (eds.). Franchising. Educational Institute of American Hotel & Motel Association 1994: 401-422.
- Combs JG, Michael SC, Castrogiovanni GJ. Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. J Manag 2004; 30: 907-931.
- Hizam-Hanafiah H, Abdul Ghani MF, Mat Isa R, Abd Hamid H. Critical success factors of franchising firms: a study on franchisors and franchisees. Adm Sci 2022; 13: 8-23.
- Türk Franchising Association - UFRAD (Türk Franchising Birliği). 2024. <https://ufrad.org/>, (Erişim:22.05.2024).
- Hindle T. Guide to management ideas and gurus, New Jersey, John Wiley & Sons. 2008.
- Entrepreneur Encyclopedia. Uniform Franchise Offering Circular (UFOC). 2024. <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/uniform-franchise-offering-circular-ufoc>, (Erişim:22.05.2024).
- Ulaş, D. Franchising sisteminin girişimcilik açısından değerlendirilmesi. Gazi İİBF Dergisi 2006; 8: 133-151.
- Alon I, Apriliyanti ID, Henríquez Parodi MC. A systematic review of international franchising. Multinati Bus Rev 2021; 29: 43-69.
- Nyadzayo MW, Matanda MJ, Rajaguru R. The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective. J Bus Res 2018; 86: 435-445.
- Nijmeijer KJ, Fabbriotti IN, Huijsman R. Creating advantages through franchising in healthcare: a qualitative, multiple embedded case study on the role of the business format. BMC Health Serv Res 2014; 14: 485-499.
- Gilliland J, Kirsch KA, Siebert M. Legal complexities of franchising in the healthcare industry. American Bar Association Forum on Franchising. 2014.
- International Franchise Association. 2024. <https://www.franchise.org/>, (Erişim: 22.05.2024)..
- Aslanoğlu, S. Bir büyüme stratejisi olarak franchising sistemi; firmalar açısından önemi, mevzuat boyutu ve muhasebe uygulaması. Kocatepe İİBF d 2007; 9: 71-94.
- Komoto K. Innovation in franchise organizations. Jpn Econ 2005; 33: 119-135.
- Christensen DB, Curtiss FB. A survey of pharmacy franchising in the upper Midwest. J Am Pharm Assoc 1977; 1: 696-699.
- Hogan P, Purcey T, Hager A. A closer look at franchised home care. Home Health Care Manag Pract 2006; 18: 138-143.
- Montagu D. Franchising of health services in low-income countries. Health Policy Plan 2002; 17: 121-130.
- Franchise Center. 2024. <https://www.entrepreneur.com/franchises/>, (Erişim: 20.05.2024).
- Entrepreneur Encyclopedia. Franchising. 2024. <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/franchising>, (Erişim:25.05.2024).
- Baki, B. Pazarlama yönetiminde yeni bir yaklaşım: Franchising. Öneri Dergisi 1998; 2: 303-310.
- Nijmeijer KJ, Fabbriotti IN, Huijsman R. Is franchising in health care valuable? A systematic review. Health Policy Plan 2014; 29: 164-176.
- Perrigot R. Franchising in the healthcare sector: The case of child and family wellness clinics in Kenya. J Retail Consum Serv 2018; 41: 227-238.
- Nart S. Türkiye'de franchising sisteminin gelişimi ve franchise alan girişimcilerin iş memnuniyeti belirleyicilerinin analizi üzerine bir araştırma. Kosbed 2005; 10: 123-149.
- Schlein K, De La Cruz A, Gopalakrishnan T, Montagu D. Private sector delivery of health services in developing countries: a mixed-methods study on quality assurance in social franchises. BMC Health Serv Res 2013; 13: 1-12.
- American Association of Franchisees & Dealers (AAFD). 2024. <https://www.aafd.org/about/>, (Erişim: 23.05.2024).
- Ziółkowska M., Erceg A. Innovation in franchising systems-stories of Poland and Croatia. China-USA Business Review 2016; 15: 232-242.
- Maciejewski B, Jaana M, Keely E, Crowe L, Clare Liddy C. Social franchising: Scale and spread of innovation in Canada. Health Policy Techn 2018; 7: 217-223.
- BrightStar Care. Franchisee. 2024. www.brightstarfranchising.com/our-opportunities/ (Erişim: 01.06.2024).



NOBEL
MEDICUS®

Editörden

Sayın Yanık ve Sayın Bilgin'in "Sağlık Hizmetleri Yönetiminde Franchising" başlıklı derlemelerinde ülkemizde uzun süredir yaygın olarak ve çeşitli alanlarda kullanılan franchising örneklerine yer vermediğini fark ettim. Yazılarında dünyada fast food örneği olarak seçtiği McDonald's ve Subway ötesinde ülkemizde çeşitli markalarda Çiğ köfte, Döner, Kahve zincirlerinin yerli franchising örnekleri olduğunu biliyoruz. Yine yerli otel zincirlerinin (Dedeman, Anemon..) franchising ile işletildiği biliniyor.

Sağlık sektöründe ise kanıta dayalı verilerden yararlanma direktifi ile AI (Claude-Haiku- Somnet.) halüsinasyona engel olacak formatta sorguladığımda: Türkiye'de sağlık hizmetlerinde franchising modelinin mevcut olduğunu gördüm. Türkiye'de Franchising yapısında faaliyet gösteren ve bu yönde örgütlendiği anlaşılan:

Yaşlı Bakımevi zincirleri arasında: **1. Buket Yaşlı Bakım Merkezi** : Türkiye genelinde oldukça az sayıda olan geriatri uzmanından kullanıyor, şube modeliyle genişliyor, çoklu lokasyonda hizmet veriyor, yoğun bakım, palyatif bakım, ameliyat sonrası bakım ve aktivite programları sunuyor. **2. MEVA Bakımevi**: Türkiye'nin ilk ve tek A+ bakımevi sertifikasyonuna sahip, 2012'den beri işletiliyor. 7/24 sağlık ekibi, geriatri uzmanı ve multidisipliner tim mevcut **3. Tatlı Hayat Huzurevi ve Bakımevi**: İstanbul merkezli, zincir yapısında, yatalak hastaların profesyonel bakımına odaklanıyor, demans/Alzheimer bakımına uzmanlaşmış.

Evde Bakım Hizmetleri (Franchise/Zincir Modeli):
1. Nefes Evde Bakım Hizmetleri: Türkiye'de örneği olmayan sistem dediği gibi çok kapsamlı, evde doktor, hemşire, hasta bakıcı hizmetleri, 7/24 hizmet veriyor. Franchising verecek şekilde organize, ancak yeterli talep yok. **2. Özel Emin Paçacı Evde Bakım Hizmetleri**: Özel hekimlik, özel hemşirelik, özel fizyoterapistlik hizmetleri veriyor. Franchising vermek üzere hazır ancak talep yeterli değil.

Bunların dışında franchising verecek şekilde hazır pek çok küçük sağlık kuruluşu var. Ancak bunlar yeterli hasta potansiyeli olmadığından franchising yönünde örgütlenemiyorlar. Bunun başlıca nedeni Türk ataerkil aile yapısı içinde ekonomik gücü olan ailelerin bile büyüklerini böyle kuruluşlara bırakmak istememeleri, büyüklerin de bunu kendilerine zul görmeleri olsa gerek.

Bunların dışında hastane gruplarının evde bakım birimleri şimdilik kendi hastanelerine bağlı evde bakım birimlerine sahipler (Lifemobil, Memorial, Anadolu Sağlık, ...) Yine doğrudan franchise değil, ancak zincir yapısı içinde Acıbadem, Medical Park, Medicana, Memorial, Medistate hastaneleri de bu hizmetleri sunabiliyorlar. Türkiye'de hastaneler franchise modelinden ziyade **kurumsal zincir** ve **kamu-özel ortaklığı** modelleriyle işliyor. Örneklersek: **Ana Hastane Zincirleri**: Acıbadem Sağlık Grubu (Mehmet Ali Aydınlar tarafından kurulmuş, İş Bankası, Bayındır Grup ortaklığında büyümüş, 16 hastane + 9 tıp merkezi Türkiye'de) yerli ve yabancı ortaklarla kontrol ediliyor, Medical Park (18 hastane, Muharrem Usta tarafından kurulmuş, sonra Carlyle Grubu ve İngiliz fonu Pamplona tarafından satın alındı), Medicana (16 hastane, Dr. Hüseyin Bozkurt liderliğinde, Memorial Sağlık Grubu (Acıbadem'den sonra ikinci büyük zincir), Medistate (İstanbul merkezli, Medistate Kavacık, Medistate Çekmeköy).

Gelişen ve değişen Türkiye profilinden bakıldığında sağlık hizmetlerine ilişkin franchising modellerinin gelecekte iyi bir örgütlenme ile önemli bir hizmet ve fırsat penceresi oluşturacağı aşikardır.

Yazarlar bu yöndeki derlemeleri ile ülkemizde gelişeceği muhakkak olan bir ihtiyaca işaret etmişlerdir.

Saygılarımla

Prof. Dr. Cihan Aksoy

KAYNAKLAR

1. Sağlık Bakanlığı - Evde Sağlık Hizmetleri Yönetmeliği: Evde bakım hizmetlerinin yasal çerçevesi ve düzenlenmesi hakkında: <https://www.aile.gov.tr/eyhgm/mevzuat/ulusal-mevzuat/yonetmelikler/saglik-bakanligi-ve-bagli-kuruluslari-tarafindan-evde-saglik-hizmetlerinin-sunulmasina-dair-yonetmelik/>.
2. İstanbul Tabip Odası - Sağlık Reformu ve Özel Hastaneler Analizi: Akademik ve kritik perspektiften Türkiye'deki özel sağlık sektörünün gelişimi : <https://www.istabip.org.tr/>.

3. Sektör Araştırmaları: Hospital Manager-"Türkiye'de Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerin Yönetimsel Analizi" <https://www.hospitalmanager.com.tr/>.

4. Para Dergi-Medicana CEO röportajı [2023] Acıbadem, Medical Park, Memorial, Medicana gibi ana zincirlerin detaylı karşılaştırması : "Doktorun birikimiyle hastane kurma dönemi geride kaldı" Hastane zincirlerinin büyüme stratejileri ve işletme modelleri.