

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYALBİLİMLERENSTİTÜSÜ
SOSYAL YAPI SOSYAL DEĞİŞME ANABİLİM DALI

YÜKSEKLİSANS TEZİ
SÜRDÜRÜLEBİLİR SOSYAL GİRİŞİMLER İÇİN
BAŞARI FAKTÖRLERİ:
TÜRKİYE ÖRNEĞİ ÜZERİNE TEORİK BİR
MODEL

Gülçin KAYA İNCEİPLİK

2501160812

TEZ DANIŞMANI

Prof.Dr. Veysel BOZKURT

İSTANBUL-2018



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : GÜLÇİN KAYA İNCEİPLİK Numarası : 2501160812
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : SOSYAL YAPI SOSYAL DEĞİŞME Danışmanı : PROF.DR.VEYSEL BOZKURT
Tez Savunma Tarihi : 12.06.2018 Saati : 13:30
Tez Başlığı : "SÜRDÜRÜLEBİLİR SOSYAL GİRİŞİMLER İÇİN BAŞARI FAKTORLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ ÜZERİNE TEORİK BİR MODEL"

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF.DR. VEYSEL BOZKURT		Kabul
2- PROF.DR. HAYATİ TÜFEKÇİOĞLU		Kabul
3-DEĞ ÖGR. ÜYESİ FİLİZ BALOĞLU		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF. DR. ABULFAZ SÜLEYMANOVA		
2-DR. ÖGR. ÜYESİ UĞUR DOLGUN		

ÖZ

SÜRDÜRÜLEBİLİR SOSYAL GİRİŞİMLER İÇİN BAŞARI
FAKTÖRLERİ:

TÜRKİYE ÖRNEĞİ ÜZERİNE TEORİK BİR MODEL

Gülçin KAYA İNCEİPLİK

Günümüzde, özellikle küreselleşmenin etkisiyle hızla artan ekonomik, sosyal ve çevresel sorunların çözümü için mevcut çalışmalar yetersiz kalarak, yenilik ve yaratıcılık odaklı yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Sosyal sorunların çözümünde yeni ufuklar açan sosyal girişimcilik, Türkiye’de gelişmekte olan bir kavram olarak kendini gösteriyor. Ülkemizde gün geçtikçe ekonomik ve sosyal değer üreten sosyal girişimlerin sayısı artsa da, bu girişimlerin başarı ve gelişim süreçlerini korumaları da oldukça önemlidir. Türkiye’de güçlü bir sosyal girişimcilik sektörünün oluşması için hem var olan sınırlı sayıdaki sosyal girişimleri güçlendirmek hem de başarılı sosyal girişimci sayısını artırmak gerekmektedir. Bunun için, sosyal girişimlerin başarıya ulaşmasındaki kritik faktörlerin tespit edilerek akademik bulgularla güçlendirilmesine ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren sosyal girişimlerin sürdürülebilir olma yolunda izledikleri süreçler belirlenerek, Türkiye’deki tipik başarılı sosyal girişimci profilinin güçlü yönleri ortaya çıkartılmıştır. Ayrıca, tespit edilen engellere yönelik çözüm önerileri geliştirilerek, Türkiye’de başarılı sosyal girişimci sayısını artırmak için neler yapılması gerektiği de ortaya konmuştur. Bu doğrultuda, gerekli verilerin elde edilmesi için Türkiye’de veya uluslararası ağlarda sosyal girişimcilik alanında ödül almış sosyal girişimciler hedef kitle olarak seçilmiştir. Yaşları ve deneyimleri de göz önüne alınarak mevcut durumda faaliyet gösteren sekiz (8) sosyal girişimle birlikte, faaliyetlerini durdurmuş altı (6) sosyal girişim de araştırmanın çalışma grubuna dahil edilerek, toplamda on dört (14) sosyal girişimci ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de sınırlı sayıda sosyal

girişim örneği olması nedeniyle, az sayıda sosyal girişime odaklanılarak alandan elde edilen kapsamlı bilgiler ile bir teori geliştirme amaçlanmıştır. Bu nedenle, çalışmada gömülü teori deseni kullanılmış ve sistematik bir süreç izlemek adına veriler derin ve detaylı bir kodlama analizine (açık, eksen ve seçici) tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda; Başarıyı Engelleyen Faktörler, Başarının Sürdürülebilir Olmasında Etkili Olan Faktörler ve Başarılı Sosyal Girişimci Özellikleri olmak üzere üç (3) temadan oluşan bir teorik model elde edilmiştir.

Elde edilen teorik modele göre, başarısızlık hikayelerinden yola çıkılarak yapılan durum tespitinde sosyal girişimcilerin çevresel, kurumsal ve bireysel boyutta birtakım sorunlarla karşılaştığı belirlenmiştir. Çevresel boyutta; sosyal girişimcilik üzerine yaşanan kavram karmaşası, mevcut yasal mevzuat, siyasi konjonktür ve ekosistemdeki desteklerin yetersizliği, kurumsal boyutta; kısıtlı ekip ve iyi planlanmamış gelir modeli, bireysel boyutta ise; sosyal girişimcinin ticari olma kaygısı ortak faktör olarak tanımlanmış, 30 yaş ve altı sosyal girişimciler için kariyer ve gelecek kaygısı ön plana çıkarken, 30 yaş üstü sosyal girişimciler için ise tükenmişlik durumu başarıyı engelleyen faktörlerden biri olarak ortaya çıkmıştır. Bu problemlere karşılık; yenilikçi yaklaşımlar benimseme, yatay örgütlenme, esnek iş modeli, girişim temelli gelir getirici faaliyetler, gönüllü desteği, profesyonel ekip, sosyal değişim yaratmaya odaklanma, sosyal sorunların köküne inme, sosyal girişim fikrinin hedef kitle söyleminde kabulü ve stratejik işbirlikleri geliştirme gibi temel prensipler sosyal girişimleri sürdürülebilir başarıya ulaştırma konusunda güçlü kılan faktörler olarak belirlenmiştir. Ayrıca, destek beklemeden de işine dört elle sarılan, misyon odaklı, etik ve güçlendirici liderlik anlayışında, içsel motivasyonu yüksek ve diğerkamcı değerlerle kurgulanmış bir yaşam felsefesine sahip olan sosyal girişimciler, Türkiye örneği bağlamında ‘başarılı sosyal girişimci’ profilini ortaya koymuştur. Son olarak, çalışmada başarılı sosyal girişimcilerin farklı yaş gruplarına göre farklı bilgi ve becerilere sahip olduğu da belirlenmiştir. 30 yaş ve altı genç sosyal girişimciler etkili zaman yönetimi yeteneğine ve pazar bilgisine sahipken, 30 yaş üzeri sosyal girişimcilerin ise; önceki çalışma alanı deneyimi, var olan kaynakları en verimli şekilde kullanma ve mücadeleci olma özellikleri ile ön plana çıktığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Girişimcilik, Sosyal Girişimci, Sosyal Girişim, Sürdürülebilirlik, Başarı Faktörleri, Gömülü Teori



ABSTRACT

**SUCCESS FACTORS FOR SUSTAINABLE SOCIAL
ENTERPRISES:
A THEORETICAL MODEL ON TURKEY**

Gülçin KAYA İNCEİPLİK

Nowadays, especially with the rapidly growing economic impact of globalization, the current studies for solving social and environmental problems remained inadequate, innovation and creativity focused on new approaches are needed. Social entrepreneurship which opens up new horizons for solving social problems, is emerging as a manifesting concept in Turkey. Although the number of social enterprises increases day by day in our country, it is also very important that these initiatives protect their success and development processes. In order to ensure a strong social entrepreneurship sector in Turkey, it is necessary to strengthen both existing limited social enterprises and increase the number of successful social entrepreneurs. Therefore, there is a need to identify critical factors in the success of social enterprises and to strengthen them with academic findings.

In this study, the processes being followed on the way to sustainable by social enterprises operating in Turkey are determined, typical Turkish successful social entrepreneurs strengths are revealed. In addition, to develop solutions for the obstacles detected, it is studied to increase the number of successful social entrepreneurs in Turkey. Accordingly, for obtaining the necessary data, the social entrepreneurs who are awarded in the field of social entrepreneurship in Turkey or international networks are chosen as target group. By considering their ages and experiences, along with eight (8) social enterprises which are currently operational, six (6) social enterprises which have ceased operating are included in this research's study group, in-depth interviews are conducted with a total of fourteen (14) social entrepreneurs. Due to the limited number of social enterprises in Turkey, a small

number were selected as a focus group and it is aimed to develop a theory with the extensive information which is obtained from the field. Thereby, grounded theory design is used in the study and in order to follow a systematic process, the data is subjected to a deep and detailed coding analysis (open, axial and selective). As a result of the analysis; a theoretical model is obtained including three (3) themes such as Barrier Factors Preventing Success, Factors Effecting Sustenance of Success and Characteristics of a Successful Social Entrepreneur.

According to the obtained theoretical model, it is stated based on failure stories that, social entrepreneurs are facing some problems on environmental, corporate and individual aspects. In environmental aspect; incomprehensibility due to social entrepreneurship, current legal legislation, political conjuncture and insufficiency of the supports in ecosystem, in corporate aspect; limited staff and unplanned income model, and in individual aspect; being commercial apprehension described as common factor, for 30 years and younger social entrepreneurs; career and future concerns becoming more prominent and for 30 years and older social entrepreneurs; exhaustion are the obstacles of success. As opposed to these problems, basic principles such as adapting innovator approaches, horizontal organization, flexible work model, income-generating activities based on initiatives, volunteer support, professional staff, focusing on social change, getting into the root of social problems, acceptance of social enterprise idea in target group discourse and developing strategical collaboration are determined as the factors which are strengthening social enterprise to reach sustainable success. Moreover, social entrepreneurs who go into work wholeheartedly without waiting for support, who are mission focused, who have ethical and strengthening leadership understanding, who have high internal motivation and have the life philosophy which is structured with altruist values, reveal the 'successful social entrepreneur' profile in the context of sample of Turkey. Lastly, in this study, it is determined that successful social entrepreneurs have different knowledge and abilities according to different age groups. 30 years and younger, young social entrepreneurs have effective time management skills and market knowledge, the social entrepreneurs who are older

than 30, come into prominence with the characteristics of experience on previous work field, using current resources in the most efficient way and being crusader.

Keywords: Social Entrepreneurship, Social Entrepreneur, Social Enterprise, Sustainability, Success Factors, Grounded Theory.



ÖNSÖZ

Akademik bir çalışma alanı olarak ortaya çıkışı 20.yüzyılın sonlarına tekabül eden sosyal girişimcilik, küresel ve neoliberal politikaların yarattığı sosyal sorunların yaygınlaşmasıyla birlikte, günümüzde hem literatürde hem de uygulamada üzerinde sıkça durulan bir kavram haline gelmiştir. Türkiye’de ise, 2000’li yıllarla birlikte öncelikle pratikte ivme kazanan kavramın akademik çalışmaları sınırlı sayıdadır.

Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren sosyal girişimlerin başarılı olma yolunda izledikleri süreçler belirlenerek, bu süreçleri etkileyen faktörler ortaya çıkarılmıştır. Ülkemizde, ekonomik ve sosyal değer üreten başarılı sosyal girişimci sayısını artırmak ve var olan sınırlı sayıdaki sosyal girişimleri güçlendirmek adına bu çalışmayı hazırlamaktan memnuniyet duyuyorum. Bugüne kadar özellikle uygulamada edindiğim birikim ve perspektifle, Türkiye ve dünyadaki birçok kişi ve kuruluşla birlikte bu önemli konuda akademik alanda da yeni çalışmalar gerçekleştirmeyi umuyorum.

Tez çalışmamın hazırlanmasında, bana büyük destekleri olan ve teşekkürlerimi sunmayı bir borç bildiğim pek çok kıymetli insan var. Öncelikle, bu tez çalışmasına adım atmamı sağlayan, bu çalışmanın bu aşamaya gelmesinde büyük katkıları olan ve bilgi birikimiyle bana hep yol gösteren, tez danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Veysel BOZKURT’a teşekkürlerimi sunarım. İkinci olarak, yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübeleri ile bana destek olan Sosyal Yapı Sosyal Değişme Anabilim Dalı’ndaki tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Ayrıca, araştırma sürecim boyunca bu çalışmaya katılan ve benim için çok değerli olan bilgi ve tecrübelerini samimiyetle paylaşıp yolumu aydınlatan sosyal girişimcilere; Ece ÇİFTÇİ’ye, Ercan TUTAL’a, Hakan ELBİR’e, Göksel GÜRSEL’e, Güney HAŞTEMOĞLU’na, Mesut KESKİN’e, Selma DEMİRELLİ’ye, Yasin SERT’e ve gizlilik ilkesi gereği isimlerini saklı tutmak durumunda olduğum diğer katılımcılara teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, çalışmalarım boyunca göstermiş oldukları sabır ve anlayıştan ötürü, bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük katkı ve destekleri olduğunu

düşündüğüm ve her zaman yanımda olan sevgili eşim Mert İNCEİPLİK'e, beni bugünlere taşıyan anneme ve babama sonsuz teşekkür ederim.

Gülçin KAYA İNCEİPLİK

İSTANBUL, 2018



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİ AÇIKLAMAK.....	5
1.1. Girişimcilikle İlgili Kavramsal Açıklamalar.....	5
1.2. Sosyal Girişimcilikle İlgili Kavramsal Açıklamalar.....	8
1.3. Sosyal Girişimin Tanımlanması.....	13

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN KÖKENİ VE GELİŞİM SÜRECİ.....	18
2.1. Avrupa.....	18
2.2. Amerika.....	21
2.3. Türkiye'nin Sosyal Girişimcilik Potansiyeli.....	24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL GİRİŞİMCİLİKLE PARALEL KAVRAMLAR

VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK AYRIMI.....28

3.1. Filantropizm ve Sosyal Girişimcilik Ayrımı.....28

3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Girişimcilik Ayrımı.....31

3.3. Özel Sektör Girişimciliği ve Sosyal Girişimcilik Ayrımı.....39

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARI FAKTÖRLERİ.....44

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA.....48

5.1.Genel Bilgiler.....48

5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....48

5.1.2. Araştırmanın Problemi ve Soruları.....48

5.1.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....49

5.1.4. Araştırmanın Kısıtları.....50

5.2.Araştırmanın Yöntemi.....50

5.2.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....52

5.2.2.Veri Analizi.....54

5.3.Bulgular.....57

5.3.1.Demografik Bilgiler.....57

5.3.2.Sosyal Girişimcilikle İlgili Bulgular.....58

5.3.3.Teorik Model.....61

5.3.4.Başarıyı Engelleyen Faktörler.....62

5.3.4.1.Çevresel.....62

	<u>Sayfa</u>
5.3.4.2.Kurumsal.....	65
5.3.4.3.Bireysel.....	66
5.3.5.Başarının Sürdürülebilir Olmasında Etkili Olan Faktörler.....	68
5.3.5.1.Temel Prensipler.....	68
5.3.6.Başarılı Sosyal Girişimci Özellikleri.....	76
5.3.6.1.Temel Değerler.....	76
5.3.6.2.Bilgi ve Beceriler.....	80
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA.....	88
EKLER.....	100

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1.: Girişimciliğin Temel Unsurları.....	7
Tablo 1.2.: ‘Sosyal Girişimcilik’ ve ‘Sosyal Girişimci’ ile İlgili Kavramsal Açıklamalar.....	9
Tablo 1.3.: Kurumların ‘Sosyal Girişimcilik’ ve ‘Sosyal Girişimci’ Tanımları.....	12
Tablo 2.1.: Avrupa’daki Sosyal Girişimlerin Yasal Form ve Statüleri.....	20
Tablo 3.1.: Sosyal Girişimcilik ve Filantropizm Karşılaştırılması.....	30
Tablo 3.2.: Sosyal Girişimcilik ve KSS Karşılaştırılması.....	37
Tablo 3.3.: Sosyal Girişimcilikve Özel Sektör Girişimciliği Karşılaştırılması.....	40
Tablo 5.1.: Toplanan Görüşme Verilerinin Detaylandırılması.....	55
Tablo 5.2.: Sosyal Girişimcilerin Demografik Özellikleri.....	58
Tablo 5.3.: Sosyal Girişimcilerin Sosyal Girişimlerinde Çalışma Süreleri.....	59
Tablo 5.4.: Sosyal Girişim Modellerine Göre Dağılımı.....	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1.: Sosyal Girişimin Tanımlanmasında Ekonomik ve Sosyal Kriterler	
EMES Yaklaşımı.....	14
Şekil 1.2.: Yasal Formlarına ve Gelir Kaynaklarına Göre SG Modelleri.....	15
Şekil 2.1.: Türkiye’de Sosyal Girişimleri Destekleyen Ağ ve Kuruluşlar.....	27
Şekil 3.1.: Davis ve Blomstrom’un 3 Çember Modeli.....	32
Şekil 3.2.: Carroll’ın KSS Piramidi.....	34
Şekil 5.1.: Araştırmanın Çalışma Grubu.....	53
Şekil 5.2.: Creswell’in Nitel Analiz Süreci.....	54
Şekil 5.3.: Kodlama Analizinin Akışı.....	56
Şekil 5.4.: Sosyal Girişimcilerin Çalışma Alanları.....	59
Şekil 5.5.: Sosyal Girişimlerin Yasal Statüsü.....	60
Şekil 5.6.:Teorik Model.....	61
Şekil 5.7.:‘Çevresel’ ağ görünümü.....	62
Şekil 5.8.:‘Kurumsal’ Ağ Görünümü.....	65
Şekil 5.9.:‘Bireysel’ Ağ Görünümü.....	67
Şekil 5.10.:‘Temel Prensipler’ Ağ Görünümü.....	69
Şekil 5.11.:‘Temel Değerler’ Ağ Görünümü.....	76
Şekil 5.12.:‘Bilgi ve Beceriler’ Ağ Görünümü.....	80

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AKT.:	Aktaran
BKNZ.:	Bakınız
EMES:	European Research Network on Social Enterprises
GERA:	Global Entrepreneurship Research Association
INSEAD:	European Institute of Business Administration
KSS:	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
OECD:	Organisation for Economic Co-operation and Development
SG:	Sosyal Girişim
V.B.:	Ve Benzeri
V.D.:	Ve Diğerleri

GİRİŞ

1980 sonrası neoliberal politikalarla kapitalizmin yeniden yapılanması sonucu, giderek yaygınlaşan yoksulluk ve gelir adaletsizliği sadece az gelişmiş ülkelerin değil, gelişmiş kapitalist ülkelerin de temel sorunlarından biri olarak giderek büyüyen ve derinleşen bir toplumsal sorun haline gelmiştir.(Özçelik, 2013:418) İngiliz yardım kuruluşu Oxfam'ın dünyadaki servet dağılımını ele alan raporu sosyal eşitsizliğin küresel boyutta arttığını gözler önüne seriyor. Raporda, dünyanın en zengin seksen beş (85) kişinin mal varlığının, neredeyse dünya nüfusunun yarısının sahip olduğu, yani en yoksul üç buçuk (3.5) milyar insanın mal varlığına eşit olduğu sonucu ortaya konmaktadır¹. Seksen beş (85) kişinin üç buçuk (3.5) milyar kişiden daha fazla zengin olduğu bir dünyada neoliberal politikaların sosyal eşitsizlikleri azaltmak yerine yoksulluğu daha da derinleştirdiği gerçeği ile karşı karşıyayız. Eşitlikçi ve paylaşımcı değerleri esas alan refah devleti politikaların(Acar, 2017: 252) aksine devleti minimize eden ve piyasayı yüceltten neoliberalizm sistemi, küresel düzeyde varlığı kabul edilen kapitalist eşitsizliklerin giderilmesi konusunda beklentileri karşılayamamış ve yine kapitalist sistem ekseninde alternatif çözüm arayışlarının yolunu açmıştır.

Bunlara ek olarak, neoliberal iktisadi ve siyasi politikaların gün geçtikçe derinleştirdiği toplumsal sorunlar, dünyamızda yüzyıllardır çok yaygın olan hayırseverlik faaliyetleri ile çözüme ulaşamamaktadır. Bu yönde, Türkiye özelinde de 2000'li yıllardan sonra özel sektör kuruluşlarının topluma katkı amacıyla kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine başladıklarını görüyoruz. Öte yandan, sosyal sorunlarla mücadele konusunda hayırseverlik ve kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarının ötesine geçen, sosyal problemleri daha sürdürülebilir ve birbirine geçmiş çözümlerle destekleyen sosyal girişimcilik yaklaşımının ihtiyacı ortaya çıkmıştır.(Nga ve Shamuganathan, 2010:263) Bu nedenle, küreselleşme ve neoliberal sürecin daha da derinleştirdiği toplumsal sorunların çözümünde bir olgu olarak

¹<https://www.theguardian.com/business/2014/jan/20/oxfam-85-richest-people-half-of-the-world>

sosyal girişimcilik, aslında uygulamada yeni olmasa da son yıllarda giderek önemi artan ve üzerinde durulmaya başlanan bir kavram haline gelmiştir. Özellikle, gelişmekte olan ülkelerde sosyal sorunlar üzerinde çok önemli bir kaldıraç haline gelen sosyal girişimcilik, acil sorunların çözümünde kalıcı değişimler yaratabilmektedir. Bu bağlamda, sosyal girişimlerin sürdürülebilir kalkınma anlamında toplumlara sağladığı kazanımları geleceğe yönelik bir yatırım olarak görmemiz gerekir. Dolayısıyla, başarılı sosyal girişim örneklerini artırmaya ve var olan sınırlı sayıdaki sosyal girişimleri güçlendirmeye yönelik atılacak adımlar Türkiye'nin sürdürülebilir toplumsal gelişimi açısından büyük önem arz etmektedir. İşte bu noktada, doğru adımlar atmak için sosyal girişimlerin sürdürülebilir olmasını sağlayan ya da başarısını engelleyen faktörlerin tespitine yönelik ulusal boyutta kapsamlı araştırmalara ihtiyaç vardır.

Bu yönde, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı tarafından 2010 yılında, Türkiye ortamının sosyal girişimler açısından değerlendirilmesini kapsayan bir rapor hazırlandı. Rapor kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar sonucu, ülkemizdeki sosyal girişimlerin *“kavram karmaşası yaşaması ve yanlış algılanması, yasal statülerinin ideal tip olmaması, kısıtlayıcı mali düzenlemelerin var olması, kamuda muhatap eksikliği ve aşırı bürokratik uygulamalar”* yüzünden uygulamada sıkıntı çektiği ve başarılı olma yolundaki süreçlerinin olumsuz yönde etkilendiği ortaya çıkmıştır.(Ersen v.d., 2010:14-26) Bu değerlendirmeye birlikte, 2010 yılından sonra sosyal girişimcilere yönelik eğitimler, ödüller ve kapasite geliştirici faaliyetler de artmaktadır. Özellikle, üniversitelerin ve sivil toplum kuruluşlarının konuya ilgisiyle farkındalıklar oluşmaya başlamıştır. Bilgi Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Özyeğin Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, Okan Üniversitesi ve daha birçok üniversite ile birlikte ASHOKA Vakfı, Toplum Gönüllüleri Vakfı, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı gibi sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşları sosyal girişimcilik ve sosyal yatırım alanında gençlere yönelik eğitim ve yarışma programları düzenlemeye başlamıştır.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, ülkemizde sosyal girişimcilikle ilgili çalışmaların yetersizliğinin yanı sıra, sosyal girişimcilerin mevcut eksikliklerle birlikte başarılı olmaları konusunda farklı engeller de gün geçtikçe artmaktadır.

Ancak, bu sorunların tespiti ile ilgili bilimsel çalışmalar bulunmamaktadır. Batı merkezli bir okumaya ve uygulamaya tabi tutulmuş olan sosyal girişimcilik kavramı, Türkiye’de güçlü bir sosyal girişimcilik ortamının oluşturulamayışının en önemli etkenlerinden biri olabilir. Sosyal yapıyı oluşturan eğitim, politik sistem, aile, din, hukuk, medya v.b. kurumların görüntüleri kişilik yapıları üzerinde oldukça belirleyicidir. Sosyal yapıya egemen olan bu kurumlar tipik davranış kalıpları ve düşünme biçimleri üretirler ve toplumsal pratiklere şekil verirler.(Giddens’dan Akt. Aytaç, 2006:147) Her toplum yapısının sosyokültürel, ekonomik, siyasi ve hatta idari ortamı güçlü bir sosyal girişimcilik kültürünün oluşmasında etkilidir. Sosyal girişimcilerin elbette evrensel özellikleri var, ancak kendi yerel bağlamında şekillenen karakteristik özelliklerinin belirlenmesi de toplumsal kalkınma açısından büyük önem taşımaktadır. Türkiye’deki sosyal girişimci profilinin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, tipik başarılı sosyal girişimci profilinin korunmasına ve aynı zamanda güçlendirilmesine yönelik atılacak her adıma da ışık tutacaktır. Kısacası, Türkiye’nin sosyoekonomik ve sosyokültürel yapısına uygun geliştirilecek sosyal girişimcilik yaklaşımı, niteliksel ve niceliksel anlamda sektörün de gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada; girişimcilik, sosyal girişimcilik, sosyal girişim kavramları; sosyal girişimciliğin gelişim süreciyle birlikte diğer ülkelerdeki yasal yapılar ve Türkiye’nin sosyal girişimcilik potansiyeli; sosyal girişimcilikle paralel olan kavramlar filantropizm, kurumsal sosyal sorumluluk ve özel sektör girişimciliği ile arasındaki farklar ve sosyal girişimcilikte başarı konularında bazı bilgiler de ortaya konulmuştur. Literatür incelemesi sonucunda, Türkiye’deki sosyal girişimler üzerine derinlemesine bir nitel araştırma yapılmadığı belirlenmiş ve Türkiye’deki kısıtlı sosyal girişimci sayısı nedeniyle, çalışmada gömülü teori yöntemi tercih edilmiştir. Gömülü teori yönteminin kullanılmasıyla, sistematik olarak analiz edilen kapsamlı veriden bir anlam ortaya çıkarılması sağlanmıştır. Bu yönde, çalışmanın ulusal ve uluslararası boyuttaki en önemli yenilikçi yönü; Türkiye’deki sosyal girişimcilik uygulama örneklerinden yola çıkılarak, başarılı sosyal girişimcilerin deneyimleriyle birlikte, faaliyetlerini belirli sebeplerden durdurmuş ve sosyal girişimini kapatmış sosyal girişimcilerin deneyimlerinin de değerlendirmeye alınmasıdır. Ayrıca,

araştırma kapsamında belirlenen ulusal karakteristik özellikler ile diğer ülkelerde yapılan araştırmalardan elde edilen bulguların karşılaştırılması da yapılmıştır. Tüm bu düşünceler doğrultusunda, bu çalışma ile Türkiye’de sürdürülebilir sosyal girişimler için gerekli olan kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Böylece, Türkiye’deki sosyal girişimlerin zayıf ve güçlü yönleri analiz edilerek, zayıf yönlerin güçlendirilmesine yönelik politikalara da ışık tutulacaktır. Alandan elde edilen bilginin sistematik olarak analiz edilerek bilimsel bir kurama dönüşmesini sağlayacak bu araştırmanın, Türkiye’de akademik çalışmalarda ve uygulamada yeni ama oldukça ilgi gören bir kavram olan sosyal girişimcilik alanına yenilikçi bir katkı sağlayabileceği düşünölmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİ AÇIKLAMAK

Bu bölümde, toplumsal, çevresel ve ekonomik sorunların çözümünde girişimcilik ilkeleriyle de hareket eden sosyal girişimcilik kavramını teorik ve kavramsal açıdan açıklamak amacıyla, öncelikle girişimcilik kavramı ve anlamı üzerinde durulacaktır. Ardından; sosyal girişimcilik, sosyal girişimci ve sosyal girişim kavramlarının tanımları ve kapsamaları konusunda literatürde yaşanan belirsizliği azaltmak amacıyla, günümüze kadar yapılmış olan birçok tanımlama üzerinde durularak kavrama ilişkin temel bir yaklaşım ele alınacaktır.

1.1. GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

Kar amacı gütmeyen, devletin ve işletmelerin özelliklerini gösteren ve girişimciliğin yeni bir türü olan sosyal girişimciliğin(Wolk, 2007:1) tanımını yapabilmemiz için, öncelikle girişimcilikle ilgili literatürü gözden geçirmemiz gerekmektedir. Çünkü, kökenindeki ‘sosyal’ ve ‘girişimlik’ terimlerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan kavram, hem uygulayıcılar hem de akademik çevre tarafından birbiriyle çelişen tanımlar yapılmasına sebep olmaktadır. Bu anlamda, ‘sosyal’ ve ‘girişimcilik’ terimlerini bir araya getirmeden önce, literatürde çok daha eski bir olgu olan ‘girişimciliğin’ ifade edilmesi, sosyal girişimciliğin doğru anlaşılmasında etkili olacaktır.

Sanayi devrimiyle önem kazanan girişimcilik kavramı, 1980 öncesi sadece iş kurmak ve ticari faaliyette bulunmak anlamında kullanılırken, bugün küresel ekonomik sistem içerisinde ve bilgi toplumunun getirdiği değişimler ile bambaşka bir nitelik kazanmıştır. Literatürde ilk kez girişimciliğin risk alma ve risk üstlenme görevini öne süren Fransız iktisatçı Cantillon’dan(Alada, 2001:47) günümüze kadar birçok düşünür girişimcilik kavramının farklı yönlerine dikkat çekmiş ve neticesinde ortak bir tanımda uzlaşmak mümkün olmamıştır. Bu nedenle, kavramın tanımını farklı bakış açılarıyla değerlendirmek ve çok boyutlu yapısını ortaya çıkarmak daha iyi bir yaklaşım olarak görülebilir.

Çağdaş yazında en çok kullanılan tanımlardan biri de Schumpeter'e aittir. Schumpeter(1934), girişimciliği yenilik yapma odaklı bir anlayış ve davranış biçimi olarak tanımlar.(Çetindamar, 2002: 35) Schumpeter ile benzer felsefeyi benimseyen Drucker'a(1985) göre girişimcilik ise, başarılı inovatif fırsatları yakalayarak değişimi sonuna kadar kullanmaktır. Bu anlamda, girişimciyi de sürekli değişimi kovalayan ve değişimi bir fırsat olarak sonuna kullanan kişi olarak tanımlar.(Drucker, 2017:40-48) Kao ve Stevenson (1985), girişimciliği iş fırsatlarının tanınması yoluyla bir değer yaratma teşebbüsü olarak açıklarken, Timmons ve Spinelli 2008 yılında, fırsat takıntılı bir tutum,bütüncül bir yaklaşım ve liderlik arasında denge kuran, düşünce, mantık ve hareket biçimi olarak yorumlar.(Abu-Saifan, 2012:23) Gartner ise girişimciliği yeni bir örgüt yaratmak anlamında tanımlar.(Gartner, 1989:62) Hisrich ve Peters ise, mevcut fırsatların farkına vararak ya da yeni fırsatlar keşfederek, bir takım riskler de üstlenerek yeni bir değerde mal ve hizmet yaratma sürecini girişimcilik olarak yorumlar. (Hisrich ve Peters, 2002:47)

Aşağıdaki tabloda, yukarıda yapılmış olan girişimcilik tanımlarından yola çıkarak girişimciliğin temel unsurları belirlenmiştir.

Tablo 1.1: Girişimciliğin Temel Unsurları

Yazar	Temel Unsurlar
Cantillon(1955)	Risk alma
Schumpeter(1934)	Yenilikçilik, Değişime aracılık etme
Drucker(1985)	Yenilikçilik Fırsatları değerlendirme Yorulmaksızın değişimi kovalama
Kao & Stevenson(1985)	Değer yaratma Fırsatları tespit etme
Gartner (1989)	Yenilikçilik Örgüt oluşturma
Hisrich &Peters (2002)	Değer yaratma Fırsatları değerlendirme Fırsat yaratma Risk alma Değişim odaklı olma

Kaynak: Yukarıdaki tanımlardan yola çıkılarak hazırlanmıştır.

Girişimcilik kavramına ilişkin yukarıda incelediğimiz tanımlar, yenilik *yapma, fırsatları tespit etme ve değerlendirme, değişim odaklı olma, artı değer yaratma* gibi kavramlarla ortak noktalarda birleşmektedir. Yukarıdaki tüm temel unsurları ele aldığımızda ortaya çıkan tanımın 1980 öncesi sadece ‘kendi işini kurmak’ kavramının ötesinde günümüzde çok boyutlu bir anlam içerdiğini söyleyebiliriz. Girişimciliği; iş dünyasındaki fırsatları tespit ederek, bu fırsatları yenilikçi bir yöntem, bütüncül bir yaklaşım ve liderlik dengesinde yeni bir değere dönüştürmek için belirli riskler de alarak yeni bir örgüt kurma süreci olarak yorumlayabiliriz. Öte yandan, kavram gün geçtikçe ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi değişimlerle birlikte yeniden yorumlanmaya ve yeni boyutlar kazanmaya açık olacaktır.

1.2. SOSYAL GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

Karmaşık sosyal ihtiyaçlara yönelik yenilikçi bir yaklaşım olarak ortaya çıkan (Johnson, 2000:1) sosyal girişimciliğe yönelen yetenek, para ve ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Ancak, konunun son birkaç on yıldır bu kadar rağbet görmesiyle birlikte, sosyal girişimlerin ne olduğuna ve ne yaptığına ilişkin yapılan tartişmalarda kesin bir sonuca varılamamıştır.(Martin ve Osberg, 2007:29) Kökeninde hem sosyal hem de girişimcilik içermesi kavramın içerdiği alanın tanımlanmasında birçok tartişma yaratmaktadır. İşte bu tartişmalar sonucu zengin bir tanımlama listesine sahip olan sosyal girişimcilik ve sosyal girişimci kavramlarının literatürdeki mevcut tanımlarının birçok farklı boyutta açıklanmaya çalışıldığını *Tablo 1.2’de* görebiliriz.

Tablo 1.2: ‘Sosyal Girişimcilik’ ve ‘Sosyal Girişimci’ ile İlgili Kavramsal Açıklamalar

Yazar	Tanım
Leadbeater(1997)	Sosyal girişimciler; genellikle bağlı oldukları bölge, yer ve mahalledeki en acil ve zorlu sosyal sorunların çözümünde yenilik yaratarak, ortamı yeniden canlandıran toplum girişimcileridir.
Dees (1998)	Sosyal girişimciler; sosyal sektörde kar elde etmekten ziyade yenilikçi uygulamalarla sosyal değer yaratarak değişimin aracıları olan bireylerdir.
Thompson v.d. (2000)	Sosyal girişimciler, devletin sosyal imkanları ile karşılanamayan ihtiyaçları karşılamak için, gerekli finansal ve finansal olmayan kaynakları farklılık yaratarak kullanan bireylerdir.
Seelos ve Mair(2004)	Sosyal girişimciler; ya doğrudan karşılanması gereken sosyal ihtiyaçlara ya da sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirmek için gereken ihtiyaçlara cevap verebilecek ürünler, hizmetler ya da yapılar oluştururken yeni ve etkili yollar bulan bireylerdir.
Tan v.d. (2005)	Sosyal girişimcilik, alturistik/özgeci amaç ile motive olarak toplumun bir bölümüne yarar sağlamak için girişimci süreç içinde bulunmaktır. (yenilik yoluyla kar elde etmek)
Austin v.d. (2006)	Sosyal girişimcilik; kar amacı gütmeyen sosyal değer yaratma odaklı yenilikçi faaliyetlerdir.

Yazar	Tanım
Mair ve Marti (2006)	Sosyal girişimcilik; sosyal değişimi gerçekleştirmek ve sosyal ihtiyaçları gidermek için farklı kaynakları bir araya getirme ve bunları yenilikçi bir şekilde kullanarak fırsatları değerlendirme sürecidir.
Peredo ve Mclean(2006)	Sosyal girişimcilik; sosyal misyonu olan birinin ya da bir grubun yenilik yaparak ya da var olan bir yöntemi inovatif bir şekilde geliştirerek sosyal değer yaratmasıdır.
Martin ve Osberg(2007)	Sosyal girişimcilik; toplumdan dışlanan ve marjinalleşen dezavantajlı grupların acı çekmesine neden olan sosyal adaletsizlikleri belirlemek, bu düzen içinde bir fırsat görebilmek, sosyal değer yaratabilmek, ilham verebilmek, yaratıcılık, cesaret ve eyleme geçerek mevcut düzene meydan okuyabilmek, hedef grubun sıkıntılarını azaltmak için grubun potansiyelini ortaya çıkararak, kalıcı ve dengeli bir ekosistem yaratmak ve bu yeni denge çevresinde, hedef grup ve hatta toplum için daha iyi bir gelecek sağlamaktır.
Dacin v.d.(2011)	Sosyal girişimcilik; sosyal sorunlar için sosyal değer yaratmaya odaklanmaktır.

Kaynak: Austin v.d.,2006:2; Dacin v.d., 2011:1204; Dees, 1998:4; Mair ve Marti, 2006:37; Martin ve Osberg, 2007:35; Leadbeater, 1997:8-11; Tan v.d., 2005:360; Thompson v.d.'den Akt. Seelos ve Mair, 2004a:2-3; Seelos ve Mair, 2004b:8; Peredo ve Mclean, 2006:64

Yukarıdaki tanımları inceleyecek olursak, kavramın temel unsurlarına dikkat çekmemiz gerekmektedir. Tanımlarda özellikle dört (4) unsurun altı çizilmektedir.

Sosyal ihtiyaç algısıyla harekete geçme: Sosyal girişimciler içinde yaşadıkları toplumun en acil ve zorlu ihtiyaçlarını tespit etmekle kalmayıp, yüksek derecede sorumluluk duygusuyla cesurca harekete geçip, var olan mevcut düzene meydan okuyarak bu ihtiyaçları gidermeye odaklanırlar. (Dees, 1998; Leadbeater, 1997; Thompson v.d.'den Akt. Seelos ve Mair, 2004a; Seelos ve Mair, 2004b; Mair ve Marti, 2006; Tan v.d., 2005; Martin ve Osberg, 2007)

Sosyal değer yaratma ve sürdürme odaklı misyon: Sosyal girişimler sosyal bir amaca yönelik kuruldukları için tespit ettikleri sosyal sorunlara yönelik sürdürülebilir ve kalıcı çözümler geliştirerek sosyal değer yaratırlar. Bu değer üretimiyle de içinde buldukları toplumda sosyal değişmeyi tetiklerler. (Dees, 1998; Austin v.d., 2006; Peredo ve Mclean, 2006; Martin ve Osberg, 2007; Dacin v.d., 2011)

Yenilikçi olma: Sosyal girişimcilik sadece sürdürülebilirliği değil aynı zamanda yenilikçi bir bakış açısını da temel alarak sosyal sorunlarla mücadele eder. Sosyal girişimciler, yenilik ile beraber fırsatları da değerlendirerek sosyal sorunlara çözüm üreterek değişimin aracı olurlar. (Leadbeater, 1997; Dees, 1998; Thompson v.d.'den Akt. Seelos ve Mair, 2004a; Seelos ve Mair, 2004b; Tan v.d., 2005; Austin v.d., 2006; Mair ve Marti, 2006; Peredo ve Mclean, 2006)

Var olan sınırlı kaynakları en yaratıcı şekilde kullanma, yenilikçi bakış açısı sadece faaliyetlerinde değil, eldeki kısıtlı kaynakların kullanımında da gereklidir. Sosyal girişimler finansal kaynakların yanında, maddi olmayan kaynaklara da (gönüllüler, sosyal sermaye) sahiptirler. Ancak, eldeki kaynakları sınırlı olsa da bu kaynakları kullanma konusunda sınırlama kabul etmezler. Farklı bu tip kaynakları yaratıcı bir şekilde bir araya getirerek hedef grubuna yeni ürün ve hizmet sunabilmek için çalışırlar. (Leadbeater, 1997; Dees, 1998; Thompson v.d.'den Akt. Seelos & Mair, 2004a; Mair ve Marti, 2006; Peredo ve Mclean, 2006)

Yukarıdaki tanımlara ek olarak, dünya çapında sosyal girişimciliği özellikle uygulama boyutunda besleyen kurumların tanımları da *Tablo 1.3*'te görülmektedir.

Tablo 1.3: Kurumların ‘Sosyal Girişimcilik’ ve ‘Sosyal Girişimci’ Tanımları

Kurum	Tanım
ASHOKA	Sosyal girişimciler; risk alma, yılmadan çalışma, zorlukları fırsata çevirme gibi girişimcilik özellikleriyle birlikte, toplumsal bir problemi önemli ölçüde değiştirecek yaratıcı yeni fikirlere sahip bireylerdir.
Skoll Vakfı	Sosyal girişimciler; toplumun değişim araçları olarak mevcut sistemleri daha iyisine dönüştürmek için yeniliklere öncülük eden bireylerdir.
Schwab Vakfı	Sosyal girişimcilik; genel olarak topluma fayda sağlamak için ve özellikle dışlanmış kesime ve yoksullara vurgu yaparak uygulanabilir, yenilikçi ve sürdürülebilir yaklaşımlar uygulanmasıdır.

Kaynak: <http://ashokaturkiye.org/tr/hakkimizda-2>; <http://skoll.org/about/approach/>; <http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>; <http://www.faf->

Kurumların açıklamalarından da anlaşıldığı gibi, toplumsal sorunlarla ilgilenme, yenilikçi olma, sürdürülebilir sosyal değişimi gerçekleştirme gibi unsurlar, yukarıdaki tanımlamalarla uyumaktadır. Sonuç olarak, sosyal girişimcilik ve onunla birlikte kullanılmaya başlanan sosyal girişimci terimleri için literatürde ortak bir tanım bulunmasa da temel unsurlarda birleştiklerini söyleyebiliriz.

1.3. SOSYAL GİRİŞİMİN TANIMLANMASI

Yukarıdaki temel unsurlarda birçok yazar uzlaşsa da, özellikle iki farklı bakış açısı nedeniyle, bilimsel olarak sosyal girişimcilikle ilgili tanımların doğru bir şekilde geliştirilmesi zordur. Birincisi; sosyal girişimler kar amacı gütmeyen sektörün dışına çıkabilir mi sorusudur. Çünkü, 1990'larda sosyal girişimlerin sadece kar amacı gütmeyen sektörde var olabileceği düşünülüyordu ve kavram bu yönde tanımlanmıştı. Ancak, 2000'lerden sonra sosyal girişimciliğin kar arayan bir girişimcilik olarak da tanımlanabileceği gözlemlenmeye başladı. İkinci tartışılmalı konu ise, sosyal girişimler kar amacı güden sektör içerisinde de tanımlanabilecekse, geleneksel girişimcilikten nasıl ayrılacaktır sorusudur. (Domanski v.d., 2015:92) İşte bu noktada, faaliyet gösterdiği sektör alanında farklı yorumlara sebebiyet verdiği için, sosyal girişimlerin gelir getirici faaliyetlerde bulunarak kar elde etmesi temel unsurdan çok girişimcilik boyutunu tanımlayıcı bir unsur olarak karşımıza çıkarmaktadır.(Harding, 2004:42) Yukarıdaki tanımlamalarda da gördüğümüz gibi, faaliyet alanındaki belirsizlikler ya da farklı tanımlamalar kavramın anlaşılmasında karmaşıklığa sebep olmaktadır. Dünya çapındaki bu karmaşıklıktan hareketle Sosyal Girişimcilik Avrupa Araştırma Ağı (European Research Network on Social Enterprises-EMES), kavrama biraz olsun evrensel bir boyut katmanın yanında belli bir sınırlama da getirerek Weber'in yaklaşımıyla 'ideal sosyal girişim tipini' aşağıdaki dokuz (9) kriter ile tanımladı.(Defourny ve Nyssens, 2012:12)

Şekil 1.1: Sosyal Girişimin Tanımlanmasında Ekonomik ve Sosyal Kriterler - EMES Yaklaşımı

Ekonomik Kriterler	Sosyal Kriterler
<ul style="list-style-type: none">• Mal üreten ya da hizmet satan sürekli bir faaliyet• Yüksek derecede otonomi• Önemli miktarda risk• Minimum miktarda çalışan	<ul style="list-style-type: none">• Toplum yararına açık bir amaç• Bir grup vatandaş tarafından başlatılan girişim• Sermaye mülkiyetine bağlı olmadan karar verme yetkisi• Faaliyetten etkilenen çeşitli tarafları da içeren katılımcı bir yapı• Sınırlı kar dağıtımı

Kaynak: Defourny, 2001:19-20

EMES'in tanımlamasıyla birlikte Avrupa'daki araştırmacılar, sosyal girişimlerin topluma fayda sağlama amacıyla mal ve hizmet üreterek ekonomik faaliyetler de gösteren kuruluşlar olabileceğine dair bir fikir birliğine vardı.(Wronka-Pospiech, 2016:43) Bunun yanında, Avrupa Birliği'nin yaygın olarak kullandığı sosyal girişim tanımı da EMES yaklaşımını destekler biçimde aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

Sosyal girişimler;

- 1- "Sahibi ya da ortakları için kar elde etmekten ziyade, temel misyonu olan sosyal etki yaratma üzerine odaklanırlar,
- 2- Elde ettiği karı yine bu sosyal amaçlar için kullanırlar,
- 3- Özellikle faaliyetlerinden doğrudan etkilenen müşterilerini, paydaşlarını ve yararlanıcı gruplarını da dahil ederek, açık, şeffaf ve yenilikçi bir şekilde davranan sosyal girişimciler tarafından yönetilirler²."

Öte yandan, Amerika'da ise iki farklı düşünce okulu vardır. Birincisi; kar amacı gütmeyen kuruluşların misyonlarını gerçekleştirmeleri için girişimciliğe yönelerek ticari faaliyetler gerçekleştirmesi bu kapsama girer. İkincisi ise, ASHOKA'nın da desteklediği sosyal inovasyon okuludur. Bu görüşe göre, bu

²<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-social-enterprises.pdf>

çalışmada yer verdiğimiz tanımlarda da uzlaşıldığı gibi sosyal girişimler sosyal sorunların çözümünde yenilikçi yollar dener. (Dees ve Anderson, 2006: 41-44)

Buraya kadar, sosyal girişim ile ilgili yapılan her tanım kendi bağlamında doğru olmakla beraber, kavramın uygulama boyutundaki farklılıklar anlamı karmaşıktır. Kaldı ki, sosyal girişimlerin uluslararası karşılaştırılmasından da ortak bir sosyal girişim modeli ortaya çıkaramayız. Her toplumun sosyal, ekonomik, politik ve kültürel bağlamında gelişen kavramın evrensel kriterlerinin belirlenmesi oldukça zor gözükmektedir. Dolayısıyla, kavramı sınırlı bir çerçeveye sokmak yerine geniş bir yelpazede tanımlamak ve her ülkenin toplumsal yapısına göre gelişmesini gözlemlemek daha doğru olacaktır. Bu anlamda, yasal yapılarına ve gelir kaynaklarına göre sınıflandırılan sosyal girişim modellerini Şekil 1.2’de görebiliriz.

Şekil 1.2: Yasal Formlarına ve Gelir Kaynaklarına Göre SG Modelleri



Kaynak: Abdou, Fahmy, Greenwald & Nelson, 2010:19

Sonuç olarak, sosyal girişimcilik ve onunla birlikte kullanılmaya başlanan sosyal girişimci ve sosyal girişim terimleri için literatürde ortak bir tanım ve sınıflandırma bulunmamaktadır. Sosyal girişimler de, sosyal girişimcilik de geliştiği toplum yapısı içinde sosyal sorunların yapısı ve yasal mevzuatın gereklilikleri kapsamında yukarıdaki modellerden bir veya birkaçıyla açıklanabilir. Öte yandan,

ortak bir tanım olmasa bile, tanımlamalardaki temel unsurları bir araya getirdiğimizde, sosyal girişimler ‘toplumsal sorunları çözmek için kurulan birimlerdir ve bir sosyal girişimin en önemli özellikleri arasında sistematik bir sosyal değer üretimi vardır’ şeklinde bir değerlendirme yapabiliriz. Bu değer yaratma sürecinde; içinde bulunduğu toplumun ihtiyacına yönelik elindeki tüm kaynakları en verimli ve yaratıcı şekilde kullanarak yenilikçi ürün ya da hizmet geliştirmek ise sosyal girişimlerin temel misyonudur.



İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN KÖKENİ VE GELİŞİM SÜRECİ

Birinci bölümde kavramsal olarak açıklamaya çalıştığımız sosyal girişimcilik kavramı her ne kadar yeni bir olgu gibi ele alınsa da, insanlık tarihi boyunca daima sosyal girişimci özelliklere sahip kişilerin var olduğunu söyleyebiliriz. 19. yüzyılda ilk modern hemşirelik okulunun kurucusu Florence Nightingale, 20. yüzyılın ortalarında eğitim alanında dünya çapında binlerce okulda uygulanan erken çocukluk dönemi eğitimine yenilikçi bir yaklaşım getiren Dr. Maria Montessori, dünyadaki ilk sosyal girişimcilere örnektir. (Ghai ve Nigam, 2016:107) Türkiye geçmişine baktığımızda ise, Türkiye tarihinin eğitim alanındaki ilk sivil örgütlenme örneğini oluşturan Darüşşafaka'nın (Şefkat Okulu) 1872 yılında kurulmasına öncülük eden Yusuf Ziya Bey, kadın hastalıkları ve çocuk ölümleri ile mücadele etmek için Zeynep Kamil Hastanesi'ni 1862 yılında hayata geçiren Prenses Zeynep Kamil ülkemizdeki ilk sosyal girişimcilere örnek teşkil etmektedirler. (Denizalp, 2009:22)

Tarihsel gelişim süreci İkinci Dünya Savaşı'na dek uzanan sosyal girişimcilik kavramının uygulama boyutu 1970'li yıllarda mikro kredinin kurucusu Bangladeşli Ekonomi Profesörü Muhammet Yunus ile önem kazanmıştır.(Işık, 2013:123) 1970 sonrası refah devleti anlayışının terk edilmesiyle sosyal politikalara daha az devlet daha çok bireyci anlayışlar hakim oldu. Küreselleşme ile birlikte ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi alanlarda meydana gelen köklü değişimler zamanla sosyal sorunların nitelik değiştirmesine, dolayısıyla daha karmaşık hale gelmesine sebep olmuştur. Sosyal girişimcilik kavramı işte böyle bir ortamda, toplumsal refahın artırılması ve sosyal ilerlemenin sağlanmasına yönelik yeni yollar sunduğu için önem kazanmaya başlamıştı. Uygulamadaki en iyi başlangıcı Muhammed Yunus, mikro kredi vererek yoksulları iş sahibi yaptığı ve onları yoksulluklarından kurtarmayı hedeflediği Grameen Bankası'nı kurmakla yapmıştı. Ancak, Dünya'nın ilk ve en geniş sosyal girişimcilik ağı olan ASHOKA kurulana kadar kimse Yunus için sosyal girişimci tanımını kullanmıyordu. (Bornstein & Davis, 2010:18). Bu anlamda, sosyal girişimcilik kavramının popüler haline gelmesi ve kurumsallaşması ASHOKA ile

başlamıştır. Bill Drayton tarafından, 1980 yılında kurulan ağ sosyal girişimciliği desteklemek ve bir sektör olarak algılanmasını sağlamak amacıyla beş (5) kıtada otuz altıdan (36) fazla ülkede ofisiyle, 3000'e yakın sosyal girişimci üyesine (fellow) destek vermektedir¹

Sosyal girişimcilik, her ne kadar 1990'lı yıllara kadar uygulamada nadiren tartışılan bir kavram olsa da, 1990'lı yıllarla birlikte hem hükümetlerin hem de akademi dünyasının ilgisini çekerek özellikle Avrupa ülkeleri ve Amerika'da önemini arttırdığını, son 10 yılda da Güney Kore, Japonya, Tayvan gibi Doğu Asya ülkelerinde ve Latin Amerika'da artan bir ilgiyle karşı karşıyadır. (Defourny&Nyssens, 2010:32; Hoogendoorn v.d., 2010: 4) Ulusal ve bölgesel bağlamda farklı özelliklerde kendini gösteren ve artan ilgiyle hızla gelişen kavram günümüzde farklı yasal form ve statülerde ortaya çıkmaktadır.

2.1. AVRUPA

Dünyada 1980'lerde başlayan ekonomik yeniden yapılanmayla uyumlu bir gelişmenin, sosyal alanda gerçekleşmemesi bu alandaki sorunları artırmıştır. OECD ülkelerinin çoğunda ekonomik canlanma olmasına rağmen en önemli sorunlardan biri de işsizlik olmuştur². 1970'lerin ikinci yarısından itibaren başlayan ve uzun dönemli bir toplumsal sorun haline gelen işsizliğin çözümü de güçleşmiş ve üçüncü sektörün bu zorlukların üstesinden gelebileceği inancı artmıştı. Dolayısıyla, Avrupa'da üçüncü sektör kuruluşları olarak sosyal girişimlerin 1970'lerin sonlarına doğru hızla arttığı gözlemlenmiş ve bu organizasyonların en yaygın hedefleri işsizlerin becerilerini artırmak ve bu kişilerin iş piyasasına katılmalarını kolaylaştırmak olmuştur.(OECD, 2003:114) 1990'ların ortalarından beri Avrupa'daki sosyal girişimlerin başlıca modellerinden biri işsiz dezavantajlıları yeniden işe ve toplumsal hayata entegre etmeyi amaçlayan, 'istihdam ve entegrasyon' (Work Integration Social Enterprises) odaklı sosyal girişimlerdir. (Defourny ve Nyssens, 2016:1-2).

¹<http://turkey.ashoka.org/hakkimizda>

²<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/3/plan7.pdf>

Bu gelişmeler ışığında, her ülkede üçüncü sektör kuruluşlarının gelişmişlik düzeyi farklı olduğu için Avrupa ülkelerinde de sosyal girişimciliğin gelişimi farklı eğilimler göstermiştir. Her ülke aynı tanıma sahip olmadığı gibi bir takım ülkelerde de kavram yanlış algılanmaktadır.(Borzaga ve Galera, 2012: 92) Sosyal girişim konsepti, ilk olarak 1990 yılında sosyal girişim adıyla lanse edilen bir gazete ile İtalya'da ortaya çıkmış ve bir (1) yıl sonra İtalya Parlamentosu sosyal kooperatif yasası çıkarmıştı. İtalya'nın öncülüğünde, birçok Avrupa ülkesi 1990'lı yılların ikinci yarısında, yeni yasal formlarını oluşturdular. Fransa, Portekiz, İspanya ve Yunanistan kooperatif yapısını seçerken, Belçika, İngiltere ve 2006 yılındaki yeni yasa ile İtalya da yeni yasal formların da yolu açılmıştı.(Deforuny, Nyssens, 2010:37) Aşağıdaki tabloda ülkeler bazında sosyal girişimlere özel olarak verilen yasal form ve statüler mevcuttur.

Tablo 2.1: Avrupa'daki Sosyal Girişimlerin Yasal Form ve Statüleri

Ülke	Yasal Form ve Statü
BELÇİKA	Sosyal Amaçlı Şirket
ÇEK CUMHURİYETİ	90/2012 No'lu Ticari Şirketler Yasası Çerçevesinde Sosyal Kooperatifler
DANİMARKA	711 No'lu yasa ile Sosyal Girişim(2014)
FİNLANDİYA	Sosyal Girişim Yasası(1351/2003)
FRANSA	Kolektif Menfaat Kooperatifleri
HIRVATİSTAN	OG 34/11, 125/13 No'lu Yasa Çerçevesinde Sosyal Kooperatif
İNGİLTERE	Toplum Yararına Şirket
İSPANYA	27/1999 No'lu Ulusal ve Bölgesel Kanun Çerçevesinde Sosyal İnisiyatif Kooperatifleri
İTALYA	381/1991 No'lu yasa ile Sosyal Kooperatifler; 155/2006 No'lu yasa ile Sosyal Girişimler
LETONYA	Sosyal Girişim Yasası (Geliştiriliyor)
LİTVANYA	Sosyal Girişim Yasası (IX-2251)
LÜKSEMBURG	Sosyal Etki Şirketleri (Geliştiriliyor)
MACARİSTAN	Sosyal Kooperatifler (2006)
MALTA	Sosyal Girişim Yasası (Geliştiriliyor)
POLONYA	Sosyal Kooperatifler (27.04.2016);Sosyal Girişim Yasası (Geliştiriliyor)
PORTEKİZ	51/96 No'lu Kooperatif Yasası Çerçevesinde Sosyal Birlik Kooperatifleri
SLOVAKYA	İstihdam Servisleri Yasası (5/2004)
SLOVENYA	Sosyal Girişimcilik Yasası (20/2011)
YUNANİSTAN	2716/1999 No'lu Yasa Çerçevesinde Sosyal Kooperatifler; 4019/2011 No'lu Yasa Çerçevesinde Sosyal Kooperatif Girişimleri

Kaynak: *A map of Social Enterprises and their eso-systems in Europe: Synthesis Report, 2015*³ kullanılarak derlenmiştir.

-  Kooperatif Formunun Adaptasyonları  Sosyal Girişim Yasal Statüsü
-  Şirket Formunun Adaptasyonları  Sosyal Girişim Yasal Statüsü (geliştiriliyor)

³ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en

Hala birçok Avrupa ülkesi genel olarak üçüncü sektör/kar amacı gütmeyen kuruluş geleneğinden geldiği için sosyal girişimler esas olarak sivil toplum kuruluşlarının iktisadi işletmeleri olarak kurulmaktadır. Ayrıca, Avrupa ülkelerinde sosyal girişimlerin kooperatif olarak faaliyet göstermeleri de oldukça yaygındır. (Borzaga v.d., 2008:21-23) İtalya, Portekiz, Fransa, Yunanistan, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, İspanya, ve Polonya bu duruma örnektir. Öte yandan, *Tablo 2.1*'de görüldüğü gibi, İtalya hem sosyal kooperatif hem de sosyal girişim yasal statüsüne sahip tek ülkedir. İtalya'nın öncülüğünde Polonya da aynı yasal yapıyı geliştirmeye çalışmaktadır. Finlandiya, Litvanya ve Slovakya'daki sosyal girişim yasaları dar bir çerçevede sosyal girişimlerle entegre olmuş durumdadır. Diğer Avrupa ülkeleri ise yasal olarak özel bir form oluşturmaya da şirket formlarının adaptasyonları ile sosyal girişimleri destekleyici yasal alt yapıya sahiptir. Örneğin; İngiltere'de 'Toplum Yararına Şirket' statüsü vardır. Kısacası, Avrupa'daki sosyal girişimler kuruluş biçimindeki farklılıklara göre; kar amacı gütmeyen kuruluşların iktisadi işletmesi, kooperatif veya sosyal şirket olarak ülkelerdeki yasal alt yapıya uyumlu faaliyet göstermektedir.

2.2. AMERİKA

1970'lerin sonlarında ekonomideki gerileme, Amerika'da federal hükümet fonlarında önemli kesintilere sebep olmuştu. Devletin kar amacı gütmeyen kuruluşlara sağladığı fonlar kesintiye uğrayınca en az devlet söylemiyle üçüncü sektörde devlet desteğine bağımlı olmadan da sürdürülebilirliklerini sağlayabilecek organizasyonlara ihtiyaç artmıştır. Bu anlamda, Amerika'da 'küçük sosyal devlet geleneği, güçlü ve etkili vakıfların varlığı ve üçüncü sektörün toplumsal hayattaki rolü' sosyal girişimlerin gelişimini hızlandırmıştır. (Ersen v.d., 2010:11)

İşte bu noktada, kar amacı gütmeyen kuruluşlar bir yandan sosyal misyonlarını gerçekleştirmek, bir yandan da bütçelerindeki boşluğu kapatmak için misyonlarıyla doğrudan ilgili olmayan ürün ya da hizmet satışları gerçekleştirmeye başlayarak sivil toplum ve piyasa tabanlı yaklaşımı benimseyen sosyal girişimcilik olgusunun bir sektör haline gelmesini sağlamıştır. Amerika'daki sosyal girişimlerin günümüzde bu kadar gelişmesinin bir diğer sebebini ise 1980'de Amerikalı Bill

Drayton tarafından kurulan dünyanın ilk ve en geniş sosyal girişimci ağı olan ASHOKA'nın kurulmasına bağlayabiliriz. ASHOKA, sosyal girişimcilik olgusunu bir anlamda sosyal inovasyon gerçekleştiren birey odağına çevirerek sosyal girişimcilik kavramına daha geniş bir vizyon katmıştır. (Defourny ve Nyssesns, 2016:2) Amerika'daki sosyal girişimcilik yaklaşımı diğer ülkelerden de farklı bir yasal form oluşmasını sağlamıştır. 501(c)(3) örgütü olarak ifade edilen kar amacı gütmeyen sivil toplum örgütlerine yönelik özel uygulanan yasa ile sosyal girişimler vergi avantajından yararlanmaktadırlar. (Kerlin, 2006:248)

Görüldüğü üzere, ülkelerin farklı sosyal girişimcilik yaklaşımlarını benimsemeleri nedeniyle, yasal çerçeveler de her ülkenin sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasi dinamiklerine göre şekillenmektedir. Avrupa'da sosyal girişimciliğin ortaya çıkışını şekillendiren faktörler, işsizlik sorunu odağında dar çerçevede bir hizmet yelpazesi sunarken, Amerika'da ise kar amacı gütmeyen birçok faaliyet dahil olmak üzere çok çeşitli hizmetler sosyal girişimler tarafından desteklenmektedir. Bu anlamda, geniş bir çerçevede hizmet yelpazesi sunan Amerika'daki kar amacı gütmeyen kuruluşlar gelir yaratmaya odaklanırken, Avrupa'daki yapıda ise sosyal fayda yaratmaya odaklı kuruluşlar daha çok karşımıza çıkıyor. Bununla birlikte, Amerika'da kar amacı gütmeyen kuruluşların türünde 501(c)(3) örgütü olarak ifade edilen sosyal girişimler, Avrupa'da genellikle dernek ve kooperatif yapısında faaliyet göstermektedir. (Kerlin,2006:259-260)

Hem Avrupa'da hem de Amerika'daki yukarıda üzerinde durduğumuz yasal boyutta gerçekleşen gelişmelerle birlikte, kurumsal altyapının oluşturulmasında ortaya çıkan birtakım eksiklikler gün geçtikçe ve sosyal girişimcilik kavramının önemi arttıkça giderilmeye çalışılıyor. Ayrıca, sosyal girişimcilik alanında önemli başarılar imza atan sivil toplum kuruluşlarının ve sosyal işletmelerin sayısı da giderek artmaktadır. Bugün İngiltere'de 80.000'den fazla sosyal girişim, 1(bir) milyona yakın kişiyi istihdam etmekte ve yılda yirmi dört (24) milyar sterlin ciro oluşturmaktadır⁴. Amerika'da ise 2011 yılında sosyal ve çevresel fayda sağlama konusunda faaliyet gösteren şirketler için Benefit Corporation (Fayda Şirketi),

⁴<https://www.socialenterprise.org.uk/What-is-it-all-about>

Flexible Purpose Corporation (Esnek Amaçlı Şirket) ve Limited Liability Company (Düşük Karlı Sınırlı Sorumlu Şirket) gibi yeni şirket statüleri ile sosyal işletme statüsünde geniş bir çerçeve geliştirildi. (Göktepe, t.y.:4-6)

Bunlarla birlikte, uluslararası ölçekte sosyal girişimcilik kavramının gelişiminde en büyük payı olan ASHOKA'nın yanı sıra, farklı destek kuruluşları da mevcuttur. Dünya Ekonomik Forumu kurucusu ve başkanı olan Klaus Schwab tarafından 1998 yılında Cenevre'de kurulan Schwab Vakfı, sosyal girişimciliğin geliştirilmesi ve dünya çapındaki farklı toplumsal sorunlarla mücadele eden sosyal girişimcilerin ortaya çıkmasına destek olunması amacıyla kurulmuş ve şu anda dünyanın çeşitli ülkelerinden 330'un üzerinde sosyal girişimi bünyesinde bulundurmaktadır. Her yıl çeşitli ülkelerden aldığı başvurulardan oluşturduğu havuzdan seçtiği 10-15 sosyal girişimciyi yılın sosyal girişimcisi olarak belirleyip, onlara medya, akademi, iş dünyası alanlarında önemli iletişim fırsatları sunmakla birlikte, Harvard, Standford Üniversiteleri ve INSEAD bünyesinde eğitim imkanları da sağlamaktadırlar.⁵ Bir diğer destekleyici küresel ağ ise Jeff Skoll tarafından 1999 yılında Amerika'da kurulan Skoll Vakfı, günümüze kadar 122 sosyal girişimciye ve beş (5) kıtadan 100 kuruluşa yaklaşık 400 milyon dolarlık destek sağlamıştır. Bunun yanında, 2003 yılında Oxford University ile işbirliği içerisinde "Sosyal Girişimcilik Skoll Merkezi" kurarak sosyal girişimcilik alanında ilk akademik merkezi başlatmış oldular⁶.

Özetle, tarihsel gelişimi boyunca sosyal girişimciler toplumsal dönüşümün önemli araçlarından biri haline gelmiştir. Farklı ülkelerde farklı yasal yapılarda oluşmalarına rağmen, devletleri ve kitleleri harekete geçirebilmelerini temel misyonları olan çevre sorunlarından sağlığa, eğitimden engelli haklarına kadar birçok küresel soruna kalıcı ve sistematik çözümler getirmelerine bağlayabiliriz.

⁵<http://www.schwabfound.org/content/about-us-0>

⁶<http://skoll.org/about/about-skoll/>

2.3. TÜRKİYE’NİN SOSYAL GİRİŞİMCİLİK POTANSİYELİ

Güçlü bir girişimcilik ekosistemi ile birlikte, girişimcilerin inovatif fikirleriyle geleceğin ekonomisine yön vereceği açıktır. Türkiye’nin sahip olduğu genç, eğitilmiş, teknolojiye ve yeniliğe açık işgücüyle girişimcilik konusunda büyük bir potansiyeli bulunmaktadır. Ancak, girişimcilik ekosisteminin sayılabileceği ekonomik büyüme toplumsal unsurlara yansımadağı sürece ülke olarak kalkınmadan bahsedemeyiz. Bu nedenle, ekonomik büyümenin yanında sosyal, kültürel ve siyasal yapılarda yaşanan ilerlemeler bireyin yaşamının kalitesini arttırmaya yönelik değişim yaratmadığı sürece sosyal kalkınma alanında bir anlam ifade etmemektedir. Toplumsal değişim ve dönüşümün aracı olan sosyal girişimlerin toplumsal kalkınmayı desteklediği, toplumsal kalkınmanın da beşeri sermayeye katkısıyla ekonomik kalkınmayı desteklediği açıktır. Kısacası, Türkiye’de sosyal girişimlerin potansiyelini araştırırken güçlü ilişki içerisinde olduğu girişimcilik kavramının potansiyeline de bakmamız gerekecektir.

Küresel Girişimcilik Monitörü (GEM) projesi kapsamında, Türkiye’nin 2013/2014 yılları girişimcilik verilerini incelediğimizde, Türkiye’deki genç girişimcilerin oranında 2013 yılına göre 2014 yılında %50 oranında artış olurken, Türkiye’deki yetişkin nüfusun girişimciliğe olan inancının %40’a çıktığı, %64’ünün ise kendi işini kurma konusunda cesaret sahibi olduğu görülüyor⁷. 2016/17 raporuna göre ise; büyüme potansiyeline sahip erken dönem girişimcilerin sıralandığı araştırmada, Türkiye 62 ülke arasında 2. sırada yer almaktadır ve Türkiye nüfusunun %81’e yakını girişimciliği iyi bir kariyer alanı olarak görmektedir. (GERA, 2017: 98)

Sosyal kalkınmanın temel yapı taşını oluşturan sivil toplum örgütlerini incelediğimizde ise; 2010-2018 yılları arasında faal dernek sayısının 61.000’den 112.762’ye çıktığını görüyoruz⁸. Sivil toplum kuruluşlarının en önemli gelir kaynakları olan üyelik aidatı, bağış, hibe ve yardım ürünleri satışı gibi geleneksel

⁷<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/2376/turkiyede-genc-girisimcilerin-orani-50-oraninda-artti>

⁸<https://www.dernekler.gov.tr/>

gelir getirici faaliyetleri, bu kuruluşların en önemli kaldıraçtır. Ancak, mali sürdürülebilirlikleri hususundaki kısıtlar nedeniyle sivil toplum kuruluşlarının % 79'u gelir getirici faaliyetlerinden sağladıkları mali kaynaklarını yeterli bulmamaktadır.(İçduygu v.d., 2011:96) Bu verilere baktığımızda, sosyal sorunların sadece hayırseverlik kapsamında çözümlenemeyeceği açıktır. Elindeki kısıtlı kaynaklarla toplumsal sorunların köküne inemeyen ve toplumsal sorunların çözümünde köklü değişimler yaratamayan geleneksel hayırseverlik yaklaşımının aksine, sosyal girişimlerin mali açıdan kendi kendine yeterliliklerini sağlamaları sürdürülebilir olmalarını da sağlar.

Sonuç olarak, ülkemizde sivil toplum anlayışının ve sivil toplum kuruluşlarının güçlenebilmesi için girişimcilik bakış açısına ihtiyaç vardır. Girişimcilik yaklaşımlarının toplumsal sorunlara uyarlanmasıyla ortaya çıkan sosyal girişimcilik kavramı ülkemizde gün geçtikçe artan sosyal sorunlarımıza yönelik kalıcı ve sistematik çözümler üreterek sosyal kalkınmayı da beraberinde getirecektir. Bu bağlamda, sürdürülebilir toplumsal gelişme ve sosyal değişim için uygulamada başarılı sosyal girişimlerin varlığı gerekmektedir. Yukarıda detaylıca incelediğimiz dünyadaki sosyal girişim örneklerine baktığımızda; İngiltere, ABD, Belçika gibi pek çok ülkede sosyal girişimler ayrı bir statüdedirler ve bu sayede ticari işletmelerin yükümlülüklerine göre bazı avantajlar elde ederek finansal sürdürülebilirliklerini korumaktadırlar. Türkiye'de ise, sosyal girişimlere yönelik özel bir yasal çerçeve ve kurumsal altyapı oluşturulmadığından, uygulamada faaliyet gösteren sosyal girişimler vakıf/dernek, kooperatif ya da şirket olarak kurularak *“kar amacı güden bir şirket gibi kazançları açısından kurumlar vergisine, çalıştırdıkları kişiler ve gayrimenkulleri açısından gelir vergisine, satın aldıkları ve sattıkları mal ve hizmetlerden dolayı katma değer vergisine tabidirler.”*(Ersen v.d., 2010:19)

Yukarıda da belirttiğimiz gibi, ülkemizde kavramın pratiğine yönelik hukuki düzenlemeler olmadığı için sosyal girişimcilik üzerine doğrudan olumsuz bir etki oluşmaktadır. Sosyal girişimcilerin kurulması ve sürdürülebilir olması doğrudan yasal tanınma ve teşviklerle ilişkilidir. Ticari girişimcilere uygulanan yukarıdaki vergi yükümlülükleri sosyal girişimcileri etkilemektedir. Sosyal girişimler, bu vergi yükümlülüğü altına girmek için kendi sosyal sermayelerini üretmemektedirler.

Çoğu zaman da, mali kısıtlar nedeniyle başlangıç sermayesi dahi olmadan yola çıkan sosyal girişimler, başlangıçta herhangi bir tüzel kişilik statüsü kazanmadan, sivil bir inisiyatif şeklinde kurulup, zamanla yarattığı sosyal etki ve gelir modeli ile birlikte organizasyonel yapısına uygun bir tüzel kişilik yapısında yoluna devam etmekte ya da faaliyetlerini durdurmaktadır.

Bahsettiğimiz kısıtlayıcı mali düzenlemeler Türkiye’de sosyal girişimciliğin hızlı gelişmesine engel olsa da, günümüzde dünyadaki diğer başarılı örnekler gibi sosyal girişimlerimiz de mevcuttur. 2000 yılında, ilk sosyal girişimci olarak Buğday Derneği’nin kurucusu Victor Ananias’ı seçerek Türkiye’de faaliyetlerine başlayan ASHOKA, 2018 yılı itibariyle 27 sosyal girişimci üyesi (fellow) ve sosyal girişimleri destekleyecek farklı programlarıyla faaliyetlerini sürdürmektedir⁹. Türkiye’de sosyal girişimlerin, hukuki açıdan özel kanunlarla yasal bir tanımlaması ve sınıflandırılması olmasa da; vakıflar, dernekler, kooperatifler ve bazı şirketler uygulamada sosyal girişim gibi faaliyet göstermektedirler. Türkiye’de ASHOKA ile birlikte sosyal girişimcilik ekosistemini destekleyici ağlar ve kuruluşlardan örnekler *Şekil 2.1*’de listelenmiştir.

⁹<http://ashokaturkiye.org/tr/hakkimizda-2/>

Şekil 2.1: Türkiye’de Sosyal Girişimleri Destekleyen Ağ ve Kuruluşlar

Sosyal Girişimcilik Ağları	Destek Programları	Kuluçka Merkezleri	Yarışma ve Hibeler
<ul style="list-style-type: none">•ASHOKA	<ul style="list-style-type: none">•AshokaChangemaker Xchange•Ashoka Hızlan Fark Yarat•Sosyal Girişimci Genç Liderler Akademisi(Sogla)•Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı(Tüsev)•Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu (Kusif)•Anadolu Vakfı•Girişimcilik Vakfı•SoGİP•YTÜ Sosyal İnovasyon Noktası	<ul style="list-style-type: none">•Bilgi Üniversitesi Sosyal Kuluçka Merkezi•Impact Hub•Girişimcilik Fabrikası•İMECE	<ul style="list-style-type: none">•Sabancı Vakfı-Fark Yaratıcılar Programı•Koç Üniversitesi GSVC•Bilgi Üniversitesi Genç Sosyal Girişimci Ödülleri•TÜBİTAK•Garanti Bankası Kadın Sosyal Girişimci Ödülü•İbrahim Bodur Sosyal Girişim Ödülleri•Okan Üniversitesi Liseli Gençler Sosyal Girişimci Yarışması•İlk Adım Fonu

Şekil 2.1’de gördüğümüz programların sayısının artması ve sürdürülebilirliklerinin sağlanması Türkiye’deki sosyal girişimlerin de sürdürülebilirliği ve gelişimi açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte, toplumda yaratılacak doğru algıyla birlikte kamunun sosyal girişimleri ayrı birer hukuki yapı olarak tanıması, dünyadaki sosyal girişimcilik ruhunu yakalamamızda kolaylaştırıcı en önemli unsurlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL GİRİŞİMCİLİKLE PARALEL KAVRAMLAR VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK AYRIMI

Çalışmanın ilk bölümünde girişimcilik ve sosyal girişimcilik olgusu tanıtılmıştır. Sosyal girişimciliğe ilişkin kavramsal çerçeveye baktığımızda, ortak bir tanımda uzlaşılabilmesi, terimle ilgili kafa karışıklığı yaşandığının göstergesidir. Birçok ülkede ve özellikle Türkiye’de hukuki açıdan standart bir yasal tanımlaması ve sektörel konumlandırılması olmadığı için ‘sosyal’ niteliğiyle filantropizm ve kurumsal sosyal sorumluluk, ‘girişim’ niteliğiyle de özel sektör girişimciliği ile birbirine karıştırılmaktadır. Bu bölümde, bu kavramların sosyal girişimcilikle farklı uçlarda durdukları noktaları ele alarak, aralarındaki farkları ortaya koyacağız.

3.1. FİLANTROPİZM VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK AYRIMI

Yunan mitolojisinde insana duyulan sevgi anlamına gelen filantropizm kavramı günümüzdeki uygulamada, stratejik bağışçılık veya hayırseverlik kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.¹ Akademik yazında bir çok akademisyen tarafından da kullanılan en yaygın tanımlamalardan biri Lester Salamon’a aittir. Salamon, filantropi eylemini kar amacı gütmeyen kuruluşların gelir elde etme yöntemlerinden biri olarak tanımlar.(Salamon, 1992:10) Bu açıdan, filantropizm kişinin kamu yararına kar amacı gütmeyen kuruluşlara yaptığı aynı ya da nakdi bağışlar olarak tanımlanabilir. Kavramın sınırlarını biraz daha genişleten Payton ise, gönüllü olarak kamu yararına yapılan bir eylem olarak tanımlar. (Payton 1988) Aynı şekilde, Van Til ise kavramın sınırlarını hayır işi odağından çıkartmış ve herkes için daha iyi bir yaşam kalitesi amaçlayarak gönüllü olarak yapılan bir faaliyet olarak tanımlamıştır. (Van Til, 1990:34). Bu açıdan, Payton ve Van Til filantropi eylemini bir zorunluluktan öte gönüllü bir davranış biçimi olarak yorumlamıştır. Ancak, farklı bir tartışma yaratan Scherwish filantropik davranışı iyilik yapma isteğinden çok ahlaki bir zorunluluğa bağlar. Hükümetlerin ve pazarın sunduğu hizmetlerin yetersiz kaldığı durumlarda, karşılanmamış ihtiyaç ve talepleri özel kaynak arzı ile bir araya getiren

¹<http://degisimicinbagis.org/filantropi-nedir/>

ve ahlaki zorunluluk ile yönlendirilen bir sosyal ilişkiler bütünü olarak tanımladığı filantropik davranışın motivasyon kaynağını iyi niyetli olup olmamaya bağlamaz. (Scherwish'den Akt. Sulek, 2010:203)

Literatürdeki başlıca çağdaş akademik tanımlamaları içeren bu kısa araştırma gösteriyor ki, kavram hakkında uzlaşılan bir tanımlama yok. Ancak, kavramın Yunan mitolojisinden günümüze kadar gelen uygulamada ortak bir çıktısı mevcut. Filantropinin aktörlerinden olan bireylerin, derneklerin, vakıfların, diğer gönüllü hayrı bağış yapan kuruluşların filantropik faaliyetlerini 'kar amacı gütmeyen' 'sosyal fayda yaratmak amacıyla gerçekleştirdiklerini söyleyebiliriz. Bu anlamda filantropizm, toplumsal dönüşümün sağlanması için finansal desteğe ulaşma sürecinde gerekli bir kaynaktır. (Kayser& Budinich'den Akt. Kim, Lethen & Lee, 2007: 6) Ancak, günümüzde toplumsal sorunların giderek artması ve daha karmaşık hale gelmesi filantropik yaklaşımın sosyal sorunların kökten çözümlenmesinde yeterli bir güce sahip olmadığını gösteriyor.

1980 sonrası neoliberal politikaların küreselleşme ile birlikte dayattığı ekonomik sistemin temel noktası kar yaratmaktır. Kar elde etme motivasyonu ile şekillenmiş bir ortam sunan neoliberal düzen, ekonomik sorunlarla birlikte sosyal ve çevresel sorunların da artmasına sebep olmuştur. Bu sorunların çözümünde kamunun ve sivil toplum örgütlerinin sunduğu geçici çözümler sosyal sorunları kökten ortadan kaldırmamakta ve alternatif daha güçlü organizasyonlara ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda, modern filantropik anlayışın yetersiz kaldığı alanlarda sosyal sorunların çözümünde yeni ufuklar açan sosyal girişimcilik olgusu büyük değişimler yaratabilmektedir. Temelinde hayırseverlik yatan sosyal girişimcilik kavramı, bağış ya da hayır hibesi yapmanın ötesinde ekonomik ve sosyal düzene meydan okur, çünkü hedefi bunu değiştirmektir. Ayrıca, filantropi kavramını felsefi düşünce açısından etik tartışması içerisine sokan "*The Ethical Issue of Contemporary Philanthropy: Unintended Negative Consequences of Philanthropy*" makalesi güncel örneklerle filantropi kavramının negatif sonuçlarının da olabileceğini vurguluyor. Bu durumu da Haiti depremi vakası ile aşağıdaki gibi açıklıyor.

2010 yılında Haiti'de meydana gelen deprem sonrası kar amacı gütmeyen kuruluşların güneş panelleriyle bölgeye gelerek sokaklara güneş enerjili lambaları ücretsiz sağlamaları yerel üreticileri sıkıntıya sokmuştu. Deprem öncesi ayda

ortalama elli (50) adet sokak lambası satabilen yerel üreticiler, piyasanın tamamını ele geçiren hayırsever kuruluşlar sayesinde artık üretim yapamadıklarını söylüyor. Bu durumda da, hayırsever kuruluşların kendi endüstri alanını oluşturarak uzun vadede faydadan çok zarar sağladığı vurgulanıyor. (Poverty, Inc.' (2015)'den Akt. Kim, Lethem & Lee: 8-10)

Bu örnek üzerinden sosyal girişim yaklaşımının farkını ortaya koyabiliriz. Depremi hemen ardından bölgenin en acil ihtiyaçlarının başlıca ya da hayır hibesi şeklinde karşılanması kısa vadede Haiti halkı için bir soluklanma sağlayabilir. Uzun vadede ise, yerel güneş enerjisi üreticilerinin iş alanını yok ederken, bununla birlikte bu sektörde çalışan Haitili halkın da işsiz kalmasına sebep olabiliyor. Öte yandan, deprem sonrası işsizlik sorununun da büyümesiyle ortaya çıkan toplumsal sorunlara yönelik kurulan sosyal girişimler, var olan sosyal ve ekonomik düzenin değişmesinde önemli rol oynuyor. Bir sosyal girişim örneği olarak *Kreyol Essence* Haiti'de satılan ve daha sonra diğer pazarlara ihraç edilen güzellik ürünlerine dönüşen hint yağı yetiştirip, çoğu kadın olan çiftçi ve üreticiyi de kendi bünyesinde istihdam edebiliyor.(Saldinger, 2015)

Tablo 3.1: Sosyal Girişimcilik ve Filantropizm Karşılaştırılması

Sosyal Girişimcilik	Filantropizm
Girişimci yaklaşımla sürdürülebilir mali kaynak	Bağışlar ve hibeler en önemli kaldıraç
Kalıcı ve sistematik çözümler (Yunus, 2012:31)	Geçici çözümler
Sosyal fayda ve sosyal etki odaklı	Sosyal fayda odaklı
Ekonomik ve sosyal düzene meydan okur, çünkü hedefi bunu değiştirmektir.	Toplumsal sorunların çözümünde değişim yaratamaz
Hedef kitle- etken rol	Hedef kitle- edilgen rol (Yunus, 2012:31)

Sonuç olarak, *Tablo 3.1*'de gördüğümüz gibi, hem akademik yazında yapılan tanımlamalar hem de uygulama örneklerinde, filantropinin en önemli kaldıracı

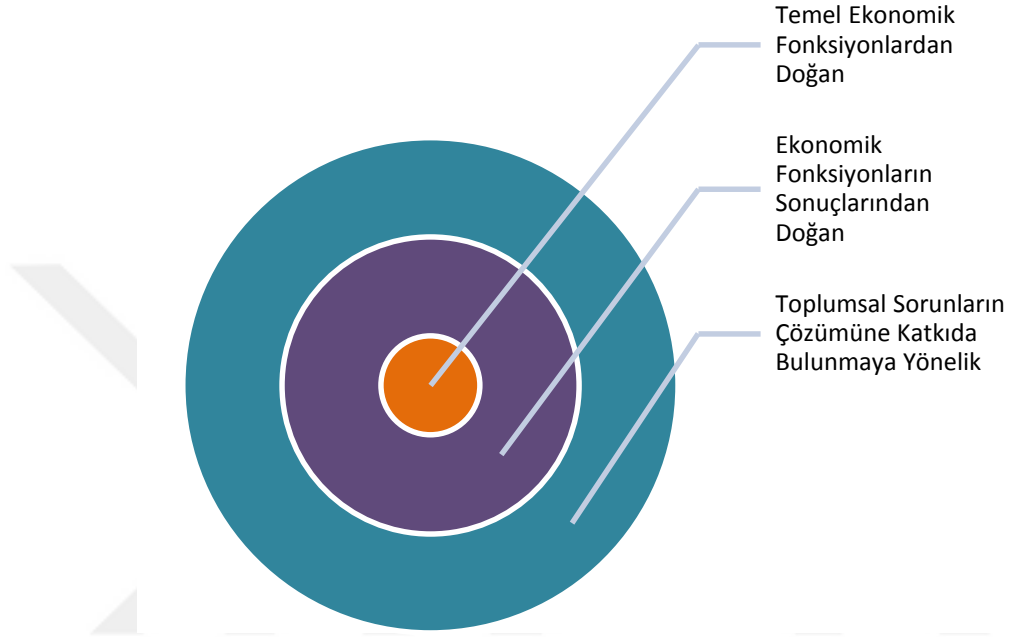
karşılık beklemeden maddi anlamda yapılan bağış ya da hayır hibesi iken, sosyal girişimler için en önemli kaldıraç para değildir, çünkü hedef kitleleri olan dezavantajlı gruplar üzerinde geçici bir çözüm üretmezler. Hayırseverlik kurumlarına bağımlı hale gelen dezavantajlı gruplar kendi ayakları üzerinde durma cesareti gösteremezler. Edilgen bir şekilde hediye kabul etmek durumunda kalarak, kendi kendilerine yeter hale gelememektedirler. Sosyal girişimler ise, yararlanıcı gruplarını etkin bir şekilde ekonomik sisteme dahil ederek, yoksulluk, eşitsizlik, baskı gibi toplumsal sorunlara gerçek ve uzun dönemli çözümler sağlarlar. (Yunus, 2012:31) Örneğin; yeni bir çalışma alanı ortaya çıkartıp hedef kitlelerinin istihdamını sağlayarak onların topluma entegre olmalarına yardımcı olabilirler. Bununla birlikte, gelir getirici faaliyetlerde bulunmayan sivil toplum kuruluşlarına sürdürülebilir mali kaynak yaratarak hem sivil topluma hem de ekonomik büyümeye birer piyasa aktörü olarak da katkıda bulunurlar. (Işık, 2016:91-92) Kısacası, ortak paydada filantropik eylemler de sosyal girişimler de sosyal fayda yaratmak amaçındadır. Ancak, sosyal girişimler toplumsal sorun her ne ise onu sürdürmek yerine, kapitalist sistem içerisinde herkes için daha adil ve daha iyi bir yaşam düzeni hedefleyerek, dezavantajlı grupların da inisiyatifinde kalıcı bir çözüm sunar.

3.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK AYRIMI

Her ne kadar kurumsal sosyal sorumluluk kavramı akademik yazında yeni bir kavrammış gibi görünse de, uygulamada oldukça eskiye dayanmaktadır. Sümerler döneminde yazılan tabletlerde işçilerin dinlenme günleri ile ilgili bilgilerin yer aldığı söylenmektedir.(Akyıl, 2017) Literatüre baktığımızda ise, KSS kavramını ilk kez 1953'te yayımlanan H.Bowen'in "*İş adamlarının Sosyal Sorumlulukları*" (*Social Responsibilities of the Businessman*) adlı kitabında yer aldığını görüyoruz. Bowen kitabında iş adamlarının, toplumun değer ve amaçlarıyla örtüşen sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmeleri gerektiğini savunmuştur.(Bowen,1953:6-7) Ancak, bahsedilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin boyutları hakkında henüz uzlaşılan bir

tanımlama yoktur. Bu anlamda, ilk sınıflandırmayı Davis ve Blomstrom üç (3) çember modelinde inceleyebiliriz.

Şekil 3.1: Davis ve Blomstrom'un 3 Çember Modeli



Kaynak:Davis&Blomstrom, 1975:241

Şekil 3.1'de, bir işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı iç içe geçmiş üç çember ile açıklanmıştır. En içteki çembere, bir işletmenin temel ekonomik fonksiyonu olan kar elde etmek örnek verilebilir. İkinci çember, bir işletmenin çevreye, topluma, çalışanlarına zarar vermeden temel fonksiyonlarını gerçekleştirmesidir. En dıştaki çember ise, eğitim, sağlık, çevre v.b. alanlardaki toplumsal sorunların çözümünde harekete geçmesi ile ilişkilendirilir. (Davis&Blomstrom, 1975:241)

Kavramla ilgili yazında ve uygulamada gerçekleştirilen çalışmaların ortaya çıkmasının sebebi sanayileşme ile birlikte değişen ekonomik konjonktürün yarattığı ortamdır. Sanayileşme ile birlikte günümüze kadar birçok alanda hızla artan toplumsal sorunların çözümünde, resmi kurum ve devletlerin yanısıra elinde bu sorunlarla mücadele edebilecek beşeri ve ekonomik kaynakları barındıran sivil toplum kuruluşları ve sosyal girişimlerle birlikte işletmeler de önemli rol oynamaya başlamıştır.(Yönet,2005:242) 1980 sonrası, toplumsal refahın sağlanmasında

sorumlu olan sosyal devlet anlayışının terk edilmesiyle, temel refah programları birçok ülkede değişime uğramıştı. Bu değişimin ana aktörlerinden biri de işletmeler olmuştur. Neoliberalizmin en az devlet, daha çok bireyci projesiyle filantropizm kurumsal yapı sınırlarını işletmelere taşıyarak yeni bir kimlik daha kazanmıştır. Neoliberal modelin yarattığı yeni ekonomik konjonktür ‘hayırsever işletme’ kimliği ile KSS kavramını da 1990 sonrası yeniden yapılandırmaya başlamıştı. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte, kitlesel iletişim araçları ile kitlesel tüketime evrilen toplumsal yapımız, işletmelerin kurumsal kimliğinin şekillenmesinde ve marka değerlerinin artmasında önemli bir rol oynayan KSS uygulamalarını, Carroll’un sınıflandırmasıyla ekonomik ve yasal sorumluluklardan, etik ve hayırsever odaklı sorumluluklara kadar genişletmiştir. *Şekil 3.2*’de gördüğümüz Carroll’un KSS piramidinde, en altta ekonomik sorumluluklar yer alır. İşletmelerin temel fonksiyonunun kar elde etmek olduğunu, bunu yaparken de diğer paydaşları olan çalışanlarına hakkaniyetli işler sağlamasını, müşterilerine yönelik de uygun fiyatlı ve kalite ürünler üretmesi gerektiğini savunur. İkinci sırada, yasal sorumluluklar yer alır. İşletmelerin yasal olarak oyunun kuralları neyi gerektiriyorsa ona göre iş yapması gerektiğini belirtir. Üçüncü sırada ise etik sorumluluklar yer alır. İşletmenin iş yaparken topluma zarar vermeden, doğru ve adil olanı yapmasının beklendiği vurgulanır. Son olarak piramidin en uç noktasında ise; işletmelerden iyi bir kurumsal vatandaş olmaları için hayırseverlik sorumlulukları kapsamında gönüllü olarak topluma katkı sağlamak amacıyla zaman ve para bağışında bulunmaları istenir. (Carroll, 1991:40-43)

Şekil 3.2: Carroll'ın KSS Piramidi



Kaynak: Carroll, 1991: 42

Carroll'un piramidini biraz daha sadeleştirerek farklı bir sınıflandırma sunan Lantos, (2001a:610) ise; ekonomik, yasal ve etik sorumlulukları tek çatı altında *etik sorumluluk* olarak toplamıştır. Bir işletme, kendine bir faydası olmayacak olsa bile, topluma zarar verecek herhangi bir davranıştan kaçınmalıdır. *Alturistik-diğerkamcı sorumluluk* olarak adlandırdığı bir diğer KSS türü Carroll'un hayırsever sorumluluklar ile benzerlik göstermektedir. İşletme karlılığının bir parçasını feda bile etse, birçok sosyal sorunu ortadan kaldırmaya yardım etmek için hayırseverliğe dayalı sorumluluklarını yerine getirmelidir. Son olarak *stratejik sosyal sorumluluk* yaklaşımı ise, işletmelerin mali çıkarlarını da göz önünde bulundurarak, stratejik hedeflerini başarmak için yaptıkları toplumsal iyilikleri kapsar. (Lantos, 2001b:2-3)

Yukarıdaki KSS yaklaşımlarının geneline baktığımızda işletmelerin içinde buldukları topluma yönelik birtakım sorumluluklar taşıması gerektiği açıktır. Bu yönde, temel misyonu kar elde etmek olan işletmelerin karlı olmanın ötesinde, günümüzde devamlılıklarını sağlayabilmeleri için hedef kitlelerinin beklentileri doğrultusunda topluma karşı sorumluluklarını da yerine getirmeleri gerekmektedir. Sorumlu bir kurumsal vatandaş olarak bunu gerçekleştirirken de dürüst ve gönüllü olmaları beklenmektedir. Ancak, uygulamadaki örneklere baktığımızda günümüzde

sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ahlaki bir zorunluluktan öte ekonomik bir zorunluluk olarak bir pazarlama stratejisi halini aldığını görüyoruz. (Bayraktaroğlu, İltter ve Tanyeri, 2009:1) 2014 yılında, “İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Marka Algısı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi” üzerine Türkiye’de yapılan bir araştırma sonucunda, KSS faaliyetlerinin genel amacının kuruma fayda sağlamak ve reklam yaparak kurum imajını desteklemek olduğu ortaya çıkmıştır. (Akkoyunlu & Kalyoncuoğlu, 2014:141)

Yukarıdaki değerlendirmelerle birlikte, ülkemizde Koç Holding, Sabancı Holding, Turkcell, Doğan Holding gibi özellikle büyük ölçekli işletmeler çoğunlukla ya kendilerine bağlı bir vakıf kurarak ya da ana paydaş olarak seçtikleri sivil toplum kuruluşları ile müşteri kitlelerinin beklentileri doğrultusunda sağlık, eğitim, sanat, bilim ve çevre gibi alanlarda başarılı sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmektedirler.² Örneğin, yukarıdaki işletmelerden bazıları maddi imkanları yetersiz kız çocuklarına burs verirken, bazıları ise çocuklara hijyen eğitimlerinin verilmesini sağlayarak sağlıklı yaşam alanında farkındalık artırabilir. Kimisi ise, sivil toplum kuruluşları ile işbirliği sağlayarak belirli sosyal sorunların çözümüne yönelik sivil toplum kuruluşlarına ayni ve nakdi destekler sağlamak amacıyla hayırseverlik fonu oluşturabilmektedir. Akademik yazında da örneklerini verdiğimiz gibi, KSS iyi bir kurumsal vatandaş imajını oluşturmakta en iyi araçtır. Ayrıca, KSS uygulamaları da dünyada birçok iyi örneğe sahiptir. Ancak, sivil toplumun gelişmesine bağlı olarak ortaya çıkan, kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal girişimcilik kavramları her ne kadar birbiriyle iç içe geçmiş olsa da ve toplum içinde ifade ettikleri mana birbirinden farklı algılanmasa da (Demir, 2014:354), gerçekte kavramsal olarak ve uygulamada birbirinden farklıdır. Bu açıdan, ayrıma yukarıda kavramı açıklarken de incelediğimiz Carroll’ın KSS yaklaşımından üzerinden başlayabiliriz. Carroll’un işletmelerin temel sorumluluğu olarak piramidin en altına yerleştirdiği kar elde etmek gibi ekonomik sorumluluklar sosyal girişimlerin nihai amacı değil, misyonuna ulaşmak için bir araçtır.(Huybrechts ve Nicholls, 2012:37-38) Temel misyonunu gerçekleştirmek için kar odaklı faaliyetler gerçekleştirmesi arzu edilse de, başlıca

²<https://www.capital.com.tr/fotogaleri/tum-foto-galeriler/kssde-en-basarili-20-sirket>

prensibi sosyal fayda yaratmaktır. Örneğin; hedef kitlelerinin ihtiyaç duydukları ürün ya da hizmetleri üreterek ve bunu yaparken çoğu zaman hedef kitlesini de iş gücüne dahil ederek istihdam yaratabilirler. Bu anlamda, piramidin en ucunda isteğe bağlı olarak yapılması mümkün olan hayırsever, Lantos'un tanımıyla da alturistik faaliyetler, sosyal girişimciliğin merkezinde yer almaktadır. Mümkün olduğunca, sosyal amaçlı çalışmalar yapmak ve yüksek düzeyde misyon odaklı olmak sosyal girişimlerin temel fonksiyonlarıdır. Dolayısıyla, işletmelerin hayırsever/alturistik sorumluluklarını gerçekleştirmeleri tamamıyla gönüllülük esasına dayandırılırken, sosyal girişimlerin temel misyonları gereği topluma katkı sağlamak onların temel prensibidir. Ayrıca, günümüz rekabet ortamında sürdürülebilir bir işletme modeli ile ayakta kalmaya çalışan her işletme Lantos'un stratejik KSS olarak değerlendirdiği modern yaklaşıma önem vermektedir.(Lantos, 2001b:15-16) Kaldı ki, karını maksimize etmeye odaklı ve KSS faaliyetleri uygulayan bir şirket kaynaklarının % 95'ini kar üretmeye, % 5'ini ya da daha azını topluma katkıya ayırır. Sosyal girişimlerin temel misyonu sosyal fayda yaratmak olduğundan, kaynaklarının % 100'ünü bu iş için ayırır. (Yunus, 2012:34) Dolayısıyla, sosyal girişimler yarattığı sosyal değeri, karlılıkla dolaylı bir pazarlama stratejisi olarak daha iyi bir işletme çevresi için değil, sosyal değişim yaratmak amacıyla daha iyi bir dünya için kullanır. Bu anlamda, günümüzde işletmeler stratejik hedeflerine ulaşmak için hem topluma katkı sağlayabiliyor hem de kurumsal itibarlarını ve bilinirliklerini artırıyorlar. Öte yandan, işletmeler KSS çalışmalarında sosyal girişimcilerin aksine, girişimci ve yenilikçi olmak da zorunda değillerdir. Örneğin, uzun süredir uygulanmakta olan kurumsal faaliyetleri (yasalar da dahil) daha normlara uygun hale getirmek için yenilik anlayışı içerisinde olmadan da gerçekleştirebilirler. (Huybrechts ve Nicholls, 2012:37)

Temel misyonları ve karla ilgili politikaları başta olmak üzere iki kavram arasındaki şu ana kadar tartıştığımız farklılıklar aşağıdaki tabloda özetle listelenmiştir.

Tablo 3.2:Sosyal Girişimcilik ve KSS Karşılaştırılması

Sosyal Girişimcilik	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
Kar paylaşımı yok	Kar paylaşımı var
Sosyal faydayı maksimize etmek	Kar maksimize etmek
Örgüt tabanlı /kalıcı ve sürdürülebilir	Proje tabanlı /zaman sınırlaması
Yenilikçi ve girişimci yaklaşım	Yenilikçi ve girişimci yaklaşım gerektirmez
Bilinen çeşitli sosyal sorunlara yönelik projeler	Temel iş stratejilerine yönelik sosyal projeler(pazarlama)
Daha iyi bir dünya	Daha iyi bir işletme çevresi
Sonuç odaklı ve kalıcı çözüm	Genel olarak toplumsal sorunlara geçici ve sürdürülebilir olmayan çözümler sunuyor
Tüm kaynaklarını aktarıyor	Karın küçük bir kısmını tahsis ediyor
Toplumsal bir sorunu çözmek için çaba harcaması alturistik/diğerkamcı sorumluluk anlayışı ile uyuyor.	Toplumsal bir sorunu çözmek için uğraşması hayırsever, etik, yasal ve ekonomik sorumluluklarıyla örtüşüyor
Elde edilen karın yine sosyal sorunlar için harcanmasına hissedarlar ve sosyal girişimciler tamamıyla destek verir.	Elde edilen karın sosyal sorunlar için harcanması konusunda hissedarlar ve girişimciler ön yargılı

Kaynak: Carroll,1991:91; Saatçi&Urper,2013:64; Yunus,2012:34; Huybrechts ve Nicholls, 2012:37-38'den derlenmiştir.

Kuruluşunu ahlaki bir temele dayandırarak, yukarıdaki idealize edilmiş KSS uygulamalarını misyon haline getirmiş bir şirket bile, uzun dönemde toplumsal iyilik açısından negatif sonuçlar doğurabilir. Bunun örneğini, işletmelerin hayırseverlik faaliyetleri örnekleri içerisinde TOMs şirketi üzerinden inceleyebiliriz. TOMs bir ayakkabı firması, açılımı da yarının ayakkabıları. Bire bir iş modelinde faaliyet gösteren firma, gelişmiş bir ülkede satın alınan her bir ayakkabı için ayakkabısı olmayan bir çocuğa ayakkabı bağışlıyor. Şimdiye kadar 60 milyondan fazla ayakkabı bağışı yapılmış. 2011 yılında gözlük üretimine de başlayan firma, yine bir gözlük

satın alındığında, dünyada ihtiyaç sahibi birinin göz tedavisini sağlıyor.³ Firmanın, yeni ürün modelleri de gün geçtikçe artıyor. TOMs'un yukarıdaki KSS yaklaşımları için ideal bir örnek olduğunu söyleyebiliriz. Ancak, uygulamada ortaya çıkan raporlar gönüllü ve iyi niyetli yapılan her KSS faaliyetinin adil sonuçlar veremeyeceğini de gösteriyor. El Salvador'da 1.578 çocuk üzerinde yapılan araştırmaya göre; yapılan bağışlarla ayakkabısız çocuk sayısında önemli bir azalma sağlanmadığı ve bu bağışların çocukların yaşamlarını değiştirecek seviyede bir etki ortaya çıkarmadığı belirlenmiştir. Bunun birinci sebebi; çoğu çocuk zaten satın alınan ya da hükümet tarafından bağışlanan ayakkabılara sahip. Bunun anlamı da, TOMs'un bağışlarıyla çocuklar ek bir çift ayakkabıya daha sahip oluyor demektir. Dolayısıyla, gerçek ihtiyaca odaklanılmadığı için temelde sağlık ve okullaşma alanında beklenen değişim de gerçekleşmiyor. Bunun yanında, bu tip aynı bağışlar yararlanıcı açısından bağımlılık duygusu yaratabiliyor. (Wydick v.d., 2016:8) Sosyal girişimcilik ise bir şey satmakla ya da bunun bir kısmını ihtiyaç sahiplerine vermekle ilgili bir şey değildir. Sosyal girişimcilik ihtiyaç sahiplerinin gerçek gereksinimlerini uygun bir maliyetle karşılamayı amaçlar. Çünkü, asıl sorun ihtiyaç sahibinin hangi karşılanamayan ürün ya da hizmete gereksinimi olduğudur. Buradan hareketle, temel sorunun köküne inip, ihtiyaç sahibinin yaşamını değiştirmeyi hedefler. Ayrıca, TOMs örneğinde gördüğümüz gibi, müşteri değerinin oldukça üstünde bir ayakkabıyı, bir çift ayakkabı da ihtiyaç sahibine gitsin diye alabiliyor. Çünkü, KSS'de müşteri kitlesi ekonomik gelir düzeyi yüksek bireyler oluyor. Sosyal girişimcilikte ise, yoksul bir çocuğun bir (1) dolara alabileceği bir ayakkabı yapmanın yolları aranır.(Hurt, 2012)

Sonuç itibariyle; yazındaki kavramsal uygulamalara en ideal örnekte bile kurumsal sosyal sorumluluk ile sosyal girişim arasındaki fark ortaya çıkmaktadır. Hiç şüphesiz KSS faaliyetleri sosyal ve çevresel bir çok sorunun çözümünde sorumluluk alıyor. Ancak, yukarıdaki örnekte de gördüğümüz gibi, öncelikli amacı sosyal fayda yaratmak olmayan faaliyetler dezavantajlı gruplar üzerinde kalıcı ve sistematik değişimler yaratamamaktadır. Kısa vadede sosyal bir sorunun çözümünde

³<http://www.toms.com/about-toms>

geçici bir fayda sağlasa da, uzun vadede asıl sorunu ortadan kaldıramadığı gibi hedef kitlenin kendi hayatını değiştirme gücünü de ortadan kaldırabiliyor.

3.3. ÖZEL SEKTÖR GİRİŞİMCİLİĞİ VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK AYRIMI

Buraya kadar sosyal girişimciliği, neoliberal küreselleşme ortamının yarattığı derinleşen toplumsal sorunların çözümünde rol oynayan daha çok ‘sosyal’ yönlü aktörler ile karşılaştırdık. Toplumsal kalkınma sorununa ilişkin piyasa temelli çözüm önerileri sunan özel sektör girişimciliği ya da diğer adıyla ticari girişimcilik ise ekonomik büyümenin ve refahın sağlanmasında temel aktörlerden biridir. Bugün küreselleşme ile birlikte bilgi toplumu gerçeği ile karşı karşıyayız. Bu kavramla birlikte girişimcilik kavramı da zenginleşerek, günümüzde daha geniş bir bakış açısıyla sınıflandırılmaktadır. Girişimcilik türlerinden olan kar amaçlı girişimcilik sınıflandırmasına giren özel sektör girişimciliği ile Schumpeter’in girişimcinin sosyal motivasyonuna işaret etmesiyle sosyal bir faaliyet olarak da ifade edilen ve girişimciliğin kar amacı gütmeyen sınıflandırmasına giren sosyal girişimcilik kavramı(Özdevecioğlu ve Karaca, 2015:48) arasında bir ilişki olmakla beraber, aralarında temel farklılıklar bulunmaktadır.

Her ikisinin de bir üst kavramı olan girişimcilik anlayışında daha önceki bölümde de uzlaştığımız ‘yenilik yapma, fırsatları tespit etme ve değerlendirme, değişim odaklı olma, değer yaratma’ gibi temel noktalarda birleştikleri açıktır. Öte yandan, özel sektör girişimciliğinde, ele alınan bu boyutlar sadece ekonomik değer yaklaşımıyla değerlendirilir. İşte tam da bu noktada, sosyal girişimcilikle farklı düşünce biçimiyle hareket etmektedirler. Sosyal girişimci bu süreci sosyal değer yaratma önceliğinde değerlendirirken, ticari girişimci ise ekonomik değer elde etme amacıyla gerçekleştiriyor. Bir ticari girişimin gelirlerinden elde ettiği kar yarattığı değer en iyi göstergesidir. Sosyal girişimciler ise zenginlik yaratmak için değil, sosyal amaçlarını sosyal etki yaratmak için merkeze koyarlar.(Dees, 1998:3) Kısacası, temel misyonları kar elde etmek olan ticari girişimcilerin aksine, sosyal girişimciler kar amaçlı faaliyetler yürütseler bile faaliyetleri sonucunda ulaşmak istedikleri nihai amaç; hedef gruplarında sosyal değişim yaratmaktır.(Seelos ve Mair,

2005, s:244) İşte bu misyon seçimlerinde ve amaçlarına ulaşma konusunda geliştirdikleri yaklaşımların ortaya çıkardığı farklılıklar *Tablo 3.3*'te verilmiştir.

Tablo 3.3: Sosyal Girişimcilik ve Özel Sektör Girişimciliği Karşılaştırılması

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK	ÖZEL SEKTÖR GİRİŞİMCİLİĞİ (TİCARİ GİRİŞİMCİLİK)
Sosyal değer yaratma amacıyla ekonomik değer de elde edebilir	Ekonomik değer elde etme amacıyla sosyal değer de yaratabilir
Kar paylaşımı yok	Kar paylaşımı var
Sürdürülebilir sonuç odaklı	Sürdürülebilir avantaj odaklı
Toplumsal sorunlarda değişim yaratır	İş dünyasında bir değişim yaratır
Paydaşlarına hesap vermekle yükümlüdür.	Hissedarlarına hesap vermekle yükümlüdür.
Müşteri kitlesini , ürün ve hizmetler için ödeme yapamayacak seviyede dezavantajlı gruplar oluşturur.	Ürün ve hizmetler için ödeme yapabilecek müşteri kitlesi hedefler.
Karar verme sürecinde katılımcı demokrasi anlayışını benimsenir.	Karar verme sürecinde pay sahiplerinin kontrolünde temsili demokrasi anlayışını benimsenir.
Ticari olmayan kaynakları da mevcuttur(gönüllü çalışmalar, bağışlar...)	Ticari faaliyetlerindendoğan parasal kaynakları vardır.
Kısıtlı kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak	Sosyal girişimlerin erişemediği bir çok kaynağa sahip
Motivasyon kaynaklarıdaha çok içe dönük faktörlere yönelik	Motivasyon kaynakları daha çok dışa dönük faktörlere yönelik
Çalışanlar özel sektör piyasasına göre, piyasa fiyatlarının altında çalışmaya isteklidir çünkü manevi tatmin ön plandadır	Çalışanlarda maddi tatmin ön plandadır.
Başarı ölçütü yarattığı sosyal değer ve sosyal etkidir.	Başarı ölçütü elde ettiği kardır.
Performans ölçümü; zor ve tartışmaya açık finansal ve finansal olmayan göstergeler	Performans ölçümü; açık ve net finansal göstergeler yeterli
Kamusal çıkar ön plandadır.	Kişisel çıkar ön plandadır.
Kopyalanabilirlik risk yerine başarı getirir.	Kopyalanabilirlik risk oluşturur.

Kaynak: Austin v.d., 2006:2-3; Boschee ve McClurg, 2003: 4; Dees, 1998:3-4; Defourny, 2001: 18; Martin ve Osberg, 2007:35; Santos, 2010:32-33; Seelos ve

Mair, 2005:244; Zietlow, 2001:20; Hasan, 2005:3; Ersen v.d.,2010:15'ten derlenerek hazırlanmıştır.

Özel sektör girişimciliği ve sosyal girişimcilik arasındaki temel farklılık; biri sosyal sorunları çözme ve sosyal değer yaratmaya öncelik verirken diğeri ekonomik değer yaratmaya öncelik vermektedir. Çünkü, bir ticari girişimci en başından beri yeni ürün ve hizmetlerini kar sağlamak amacıyla tasarlar ve bu yönde büyük mali yatırımlar yapabilir. Sosyal girişimci ise toplumsal dönüşümü büyük ölçekte hedeflediği için sosyal değer yaratımı üzerine odaklanır.(Martin ve Osberg, 2007:42) Ticari girişimler için ise sosyal değer, ekonomik değer yaratmanın bir yan ürünüdür. Yine de, sosyal girişimler gelir sağlayamaz diyemeyiz. Ekonomik bir değer yaratmak sosyal girişimcilerin misyonlarını sürdürebilmeleri için kritik bir öneme sahiptir. (Mair ve Marti, 2006:39) Ancak, hem sosyal hem de finansal açıdan harmanlanmış bir değer anlayışıyla elde ettikleri karı yine sosyal misyonlarına yatırım amaçlı kullanırlar. (Boschee ve McClurg, 2003:4) Öte yandan, sosyal girişimlerin ekonomik değeri yakalaması ticari girişimler kadar kolay olmayacaktır. Çünkü, ticari girişimler ürün ve hizmetlerine ödeme yapabilecek bir pazara hitap eder. Sosyal girişimler ise oldukça dezavantajlı bir nüfusu hedefler. (Martin ve Osberg, 2007:35) Müşteri kitlesi dediğimiz dezavantajlı gruplar istekli olsa bile çoğu zaman ürün ve hizmetlerin küçük bir kısmı için bile ödeme yapamazlar. Ayrıca, çoğu sosyal girişimci, sosyal girişimcilik alt yapısı olmayan gelişmekte olan ülkelerde faaliyet göstermektedir. Böyle bir ortamda, ticari girişimlere sağlanan desteklere erişemedikleri için sosyal değer yaratmak için sınırlı kaynakları vardır. Bu sınırlı kaynakların bir kısmını ticari faaliyetlerinden doğan parasal kaynaklar oluştururken, bir kısmını da gönüllü çalışmalar, bağışlar v.b. ticari olmayan kaynaklar oluşturur. (Defourny, 2001:18) Dolayısıyla, sınırlı kaynaklar nedeniyle yeni iş modelleri, yeni organizasyon yapıları ve daha önce denenmemiş stratejiler geliştirmek zorunda kalırlar. Bu durum da onların politik, finansal ve insan kaynağını son derece yetenekli bir şekilde harekete geçirdiklerinin göstergesidir.(Seelos ve Mair, 2004a:4) Öte yandan, bu konuya farklı bir bakış açısı getiren Sharir ve Lerner, sosyal girişimlerin sadece başlangıç sermayesi desteği alabildiğini ve bu yüzden de sürekli olarak dış finansmanlara bağımlı hale geldikleri için çalışanlarının daha düşük piyasa ücretlerini kabul etmeye

hazır olduğunu vurgular. (Sharir ve Lerner, 2006:16) Benzer bir yorumu Austin ve diğerkleri,sosyal girişimciliği finansal ve insan kaynağının kısıtlı kullanıldığı bir alan olarak yorumlayarak, bir sosyal girişimin çalışanlarına maddi bir tatminden çok manevi bir tatmin sunacağını vurgularlar. Ticari girişimler ise, çalışanlarını ticari piyasa güçlerinin yarattığı rekabet ortamında parasal anlamda tatmin edecektir. (Austin v.d., 2006:3)

Görüldüğü üzere, temel amacı karını maksimize etmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek olan özel sektör girişimleri (Santos, 2009:32-33), bu misyon ile yeni bir ürün ya da yeni bir hizmet anlayışıyla iş dünyasında bir değişim yaratırlar. Sosyal girişimciler ise toplumsal sorunlarda sürdürülebilir sonuç elde etme amacıyla, toplumsal değişimi sağlayıp daha iyi bir dünya için çalışırlar. Değer yaratma/elde etme sürecinde ticari girişimciler hissedarları adına bireysel risk alırken, sosyal girişimciler paydaşlar adına toplum düzeyinde risk alırlar. (Hasan, 2005:3) Çünkü sosyal girişimciler sivil toplumun ihtiyaçlarından sorumlu olurlar. (Roper ve Cheney, 2005: 95) Sosyal girişimcilerin aksine, ticari piyasa güçleri sosyal ihtiyaçlara cevap vermez. Ayrıca, karar verme süreçlerinde de farklı yaklaşımlarla hareket ederler. Sosyal girişimler, demokratik bir karar alma sürecinde, tüm paydaşların da (ücretli çalışanlar, gönüllüler, yararlanıcılar, yerel topluluk temsilcileri) dahil edildiği katılımcı bir dinamik anlayışta yönetilir.(Defourny, 2001:18) Ticari girişimler ise, pay sahiplerinin kontrolündeki yönetim kurulunun temsili demokrasi anlayışını benimserler. Karar verme süreçlerindeki bu ayrım doğrultusunda, sosyal girişimler toplumsal gelişimi ön planda tuttıkları için kamusal çıkara önem verir. Ticari girişimciyi ise motive eden temel faktör bireysel çıkardır. (Zietlow, 2001:20) Ayrıca, sosyal girişimlerin başarı faktörlerinden biri de girişimin toplumdaki etkisini gören kişi ve kurumlar tarafından çalışmalarının kopyalanması veya sosyal etkilerini yaygınlaştırmalarında işbirliği sağlayabilmeleridir. Sosyal girişimin çoğalmaya başlaması demek, sosyal değişimin gerçekleşmeye başlamasının de bir göstergesidir. Bu anlamda, sosyal girişimciler ticari girişimcilerin aksine ürünlerinin ya da hizmetlerinin kopyalanmasını risk olarak görmezler.(Ersen v.d., 2010:15) Aksine, hedef grupları üzerindeki yarattıkları değişimin hızlıca yayılması onlara riskten ziyade başarı getirir.

Girişimcilik sürecinde başarıya ulaşmanın temel adımlarından biri de gerekli motivasyona sahip olmaktır. Sosyal girişimci ve ticari girişimcinin ortak motivasyon kaynakları olduğu gibi farklı içsel motivasyonlara da sahiptirler. Kişisel tatmin, mesleki bağımsızlık ve yaratıcılığını kullanma fırsatları ortak motivasyon kaynaklarıken; kişisel rehabilitasyon, son derece sıkıntılı durumlarda bile bireysel seviyede sorunları çözme ve yerel ihtiyaçları karşılayarak veya problemleri çözerek topluma karşı görevini yerine getirme sosyal girişimcilere özgü motivasyon kaynaklarıdır. (Sharir ve Lerner, 2006:16)

Son olarak değinmemiz gereken ayırım, sosyal girişimlerin ve ticari girişimlerin başarılı olup olmadıklarını ölçmek için kullandıkları farklı performans ölçütleriyle ilgilidir. Ticari girişimlerin başarı ölçütü satış ve kar gibi niceliksel finansal göstergelerle belirlenirken, sosyal girişimler ise sosyal amaca yönelik ne kadar iyi hizmette bulunulduğunun değerlendirmesini yaparken nicelden çok niteliksel göstergeleri kullanılırlar. (Kümbül Güler, 2010:60) Bu noktada, sadece finansal göstergeleri değil, finansal olmayan bir çok boyutu da dikkate almak zorunda oldukları için performans ölçümleri oldukça zordur. (Austin v.d., 2006:2-3) Ayrıca, ölçümler sadece zor değil tartışmaya açık bir görüntü de verebilir. İyileştirmeler ölçülse bile, nereden kaynaklandığını bulmak oldukça zordur. Örneğin; bir bölgedeki suç oranının azalmasının, daha iyi bir ekonomi nedeniyle mi yoksa yeni polis denetimleri nedeniyle mi meydana geldiğini belirlemek çoğu zaman zordur. (Dees, 1998: 4)

Buraya kadar incelediklerimizden yola çıkarsak, her iki kavramın kökü girişimcilik anlayışına dayanmasına rağmen, temel amaçlarında, kaynak çeşitliliğinde, kaynak edinilmesinde, kaynakların kullanılmasında, karar alma süreçlerinde, başarı ölçütlerinde ve motivasyon kaynaklarında farklılıklar göstermektedirler. Bu farklılıkların temelinde ise, sosyal girişimlerin temel misyonu, temel değerleri ve çalışma alanları yatmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARI FAKTÖRLERİ

Üçüncü bölümde ticari girişimlerin en yaygın başarı ölçütünün mali performans olduğunu belirtmiştik. Ticari bir işletme, piyasaya sunduğu ürün ve hizmetlerinden kar elde ediyorsa, başarılıdır görüşü öne sürülür. Ancak, söz konusu ana akım işletmeler yerine sosyal girişimler olduğunda başarıyı tanımlamak ticari girişimler kadar açık ve net bir şekilde yapılamıyor. Sosyal girişimler performans ölçümlerinde finansal değerlerle birlikte temel misyonları olan yarattıkları sosyal değeri de ölçümlemek zorundadır. Başarıyı tanımlamanın bu denli zorluğunu dikkate aldığımızda, sosyal girişimlerin ekonomik ve finansal olarak hayatta kalabilmelerinin yanında, uzun vadede sürdürülebilir sosyal etki yaratabilmeleri birtakım faktörlere bağlıdır. Bu anlamda, bir sosyal girişimin varlığını sürdürebilmesi için hangi motivasyonlar gerekli ve nasıl bir strateji belirlenmeli sorularını cevaplayabilmemiz için literatürdeki bulguları incelememiz gerekecektir. Bu yönde, bir sosyal girişimin başarıya ulaşmasını etkileyen faktörleri ortaya koyan çalışmalar çoğunlukla bölgesel ya da kendi yerel bağlamında vaka çalışmaları olarak kendini göstermektedir. Ayrıca, bu çalışmalar başarıyı genel olarak bireysel (sosyal girişimci özellikleri), örgüt içi (sosyal girişimin özellikleri) ve çevresel faktörlere dayanarak tanımlamaktadır.

Örneğin, Elkington & Hartigan bir sosyal girişimin başarısında sosyal girişimcinin önemini vurgulayarak aşağıdaki etkenleri ortaya koymuştur.

- ✓ “İş fikrini ideoloji haline getirmemek
 - ✓ Pratik çözümlere odaklanmak
 - ✓ Yenilikçi olmak
 - ✓ Sosyal değer yaratma ve paylaşmaya odaklanmak
 - ✓ Destek beklemeden de işine dört elle sarılmak
 - ✓ Kararlı olmak
 - ✓ Herkesin doğuştan gelen yeteneğiyle ekonomik ve sosyal gelişmeye katkı sağlayabileceğine inanmak (eğitimi ne olursa olsun)
 - ✓ Değişim yaratmak için tutkulu olmak
 - ✓ Diğer sektörlerdeki fark yaratanlara da çok şey öğretebilmek
 - ✓ Sabırsız olmak (bürokrasi hariç)”
- (Elkington & Hartigan, 2008: 5)

Başarıyı kurumsal özellikler olarak sosyal girişim boyutunda inceleyen Dees ise, başarılı sosyal girişimlerin aşağıdaki özellikleri barındırdığını vurguluyor.

- ✓ “Ticaret yoluyla bağımsızlık ve özerklik kazanmak;
- ✓ Girişimci, yenilikçi, risk alma davranışı;
- ✓ Esnek ve uyarlanabilir uygulamalar;
- ✓ Müşteri ve toplum odaklılık;
- ✓ Paydaş katılımı;
- ✓ Demokratik ve katılımcı yönetim;
- ✓ Hem sosyal ve/veya çevresel hem de finansal bir fayda sağlamak;
- ✓ Finansal olarak uygulanabilir, satılan mal veya hizmetlerden gelir elde etmek”(Dees, 1994:57)

Özellikle Batılı ülkelerde 1990’lı yıllar sonrası sosyal girişimlerin başarılı olması ve sürdürülebilir kılınması için hükümetlerin yasal düzenlemeler yapma, teşvik programları hazırlama ve kurumsal değişiklikleri gerçekleştirme konusunda büyük adımlar attığını incelemiştik. Bu gelişmeler ışığında, 2008 yılında *Sürdürülebilir Kalkınma için Girişimcileri Destekleme Girişimi(SEED)* ve *Uluslararası Sürdürülebilir Kalkınma Enstitüsü (IISD)* işbirliği içerisinde ‘*yeni sosyal ve yeşil girişimlerde önemli başarı faktörleri*’ üzerine hazırlanan raporda, sekiz (8) başarı faktörü üzerinde durulmuştur. Bunlar sırasıyla; “*liderlik, kurulan ortaklıklar, sosyal girişimin yenilikçilik boyutunun ispatı, işin planlanması ve pazarlanması, üçlü bilanço sistemi* (hem gezegeni, hem insanları, hem de kuruluşun karlılığını dikkate almak¹), *uzun ve kısa vadede fayda yönetimi, paydaş ve yararlanıcıların katılımının sağlanması ve risk yönetimidir.*” (Boyer, Creech & Paas, 2008: 4-5)

Ayrıca, farklı toplumsal yapılarda, farklı özellikleri ve dinamikleri ile karşımıza çıkan ‘sosyal girişimcilikte başarı’ olgusunu, geniş bir bakış açısıyla da değerlendirmek gerekmektedir. Bu anlamda, ulusal düzeyde konuyla ilgili bir dizi yaklaşım geliştiren analizler mevcuttur. Buradan yola çıkarak, literatürden bazı ülke örnekleri seçilerek, genel bir karşılaştırma yapabilmek adına başarının farklı etkenleri üzerinde durulmuştur.

Sosyal girişimciliğin kurumsal olarak Avrupa’da başladığı ülke olan İtalya’da sosyal girişimcilerle yapılan bir araştırmada; ticari işletmelerin başarısını karakterize

¹<http://ekoig.com/uclu-bilancio-sistemi/>

eden standart faktörlerin sosyal girişimler için de önemli sonuçlar doğurduğu ortaya çıkmıştır. Kısacası; bir sosyal girişimci yaratmak istediği sosyal değere ulaşmak için ticari bir başarı da yakalaması gerekir, yani *karlılık* sosyal girişimler için başarı faktörlerinden biridir. (Magnanelli v.d., 2015)

İsrail örneğinde ise, “*sosyal ağı gelişmiş bir sosyal girişimci, misyona adanmışlık, başlangıç sermayesi, sosyal girişim fikrinin kamu söyleminde kabulü, ekibin uyumu, uzun dönemli kamuda ve sivil toplum alanında işbirliklerinin oluşturulması, sosyal girişimin vereceği hizmetin pilot teste dayanma yeteneği, sosyal girişimcinin önceki yönetsel deneyimleri*” başarıyı destekleyen faktörler olarak tanımlanmaktadır. (Sharir & Lerner, 2006:6-15)

Sosyal girişimlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için en önemli başarı faktörlerinin Macaristan düzeyinde incelendiği başka bir araştırmada ise, “*yönetim ekibinin kendini sosyal girişime adanması* en önemli başarı faktörü olarak, “*güçlü liderlik ve finansal sürdürülebilirlikle beraber yönetim yeterliliği ve uzmanlık, yenilik yapma yeteneği ve iş modeli*” de diğer önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkmıştır. (Stratan, 2017:21)

Ülke örnekleri üzerinde durmaya devam edersek, Avustralya’daki sosyal girişimler üzerine yapılan bir araştırmada, sürdürülebilir sosyal girişimlerin *yenilikçiliğe, proaktif davranışa ve risk yönetimi* anlayışına ihtiyaçları olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, sosyal girişimcilerin sosyal amaçlarını gerçekleştirmek ve sürdürülebilirliklerini korumak için sosyal değer yaratmanın her alanında yenilikçilik peşinde koşmaları, proaktif yönetim stratejilerine odaklanmaları ve karşı karşıya kaldıkları riskleri yönetebilmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. (Weerawardena ve Sullivan Mort, 2006: 28-33)

Günümüz Türkiye’sinde sınırlı sayıda sosyal girişim örneği olsa da, birkaç örnek ışığında yapılan vaka analizlerini gözden geçirebiliriz. *Büyüyen Kapsayıcı Piyasalar Projesi* kapsamında, girişimcilik çerçevesi içerisinde Türkiye’deki sosyal girişimciler üzerine yapılan vaka analizlerinde başarının temeli, Global Entrepreneurship Monitor’ın ana destekçilerinden olan Bobson College Girişimcilik Kürsüsü başkanı Andrew Zacharakis tarafından sunulan beş (5) bileşene dayandırılmaktadır. Bu bileşenlere göre; “*başarı, tutku ve adanmışlıkla yola çıkmış ve devam etmiş, işin içine bilgi ve enerjisini katmış ve doğru sosyal ağların*

desteğiyle beslenmiş” sosyal girişimler başarılı olarak tanımlanmaktadır. Vaka analizi sonuçlarına göre, bu özelliklerin hepsi araştırmaya katılan tüm sosyal girişimlerde bulunmakla birlikte, bir ya da birkaç özellik ise daha baskın olarak ön plana çıkmaktadır. (İstanbul Bilgi Üniversitesi & İstanbul Uluslararası Özel Sektör ve Kalkınma Merkezi, 2012:23-24)

Görüldüğü gibi, literatürdeki araştırmaları dikkate aldığımızda bir sosyal girişimin başarılı olmasında ‘*yenilikçi olma*’ ortak bir faktör olarak göze çarpıyor. Diğer faktörler, her toplumsal yapının kendi değişkenleri bağlamında farklı sonuçlarla ortaya çıkmıştır. Daha önce de ifade edildiği gibi, sosyal girişimcilik olgusu, içinde bulunduğu toplumsal yapı ile ilişki içerisinde şekillenir. Dolayısıyla, sosyokültürel, ekonomik, politik ve hukuki çevrenin özellikleri sosyal girişimlerin veya sosyal girişimcilerin başarısında/başarısızlığında etkilidir.

Türkiye gibi toplumsal sorunları geniş ve derin bir yelpazeye yayılan ülkeler için sosyal girişimcilerin sayısının artırılarak, iş alanlarında daha etkin rol almalarını sağlamak stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu anlamda, Türkiye’deki sosyal girişimlerin yerel bağlamda özelliklerinin ortaya çıkarılması, güçlü yönlerinin belirlenerek korunması ve geliştirilmesi sürdürülebilir toplumsal kalkınma açısından büyük önem taşımaktadır. Özetle, dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi, ülkemizde de sosyal girişimciliği desteklemek için bu tip çalışmalara ihtiyaç vardır. Buraya kadar yapılan literatür araştırması sonucunda, benzer konularda yapılan çalışmalar mevcut olsa da, Türkiye örneği bağlamında sosyal girişimcilerin başarılı olma yolunda karşılaştıkları engellere ve sahip oldukları fırsatlara yönelik kapsamlı bir araştırmanın olmadığı görülmektedir. Araştırmanın amacına ilişkin, belirlenen ulusal karakteristikler ile yukarıda incelenen farklı ülkelerde yapılan araştırma sonuçlarının benzer ve farklı yönlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu anlamda, bu kapsamlı çalışmanın hem literatürdeki hem de uygulamadaki eksikliklerin giderilmesine yönelik bir katkı sağlayacağı düşünülebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

5.1. GENEL BİLGİLER

Araştırmanın sonucunda elde edilen verilere geçilmeden önce, bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesi ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Bu amaçla; araştırmanın amacı, önemi, problemi, alt soruları, geçerliliği, güvenilirliği ve kısıtları açıklanmıştır.

5.1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren ve faaliyetlerini durdurmuş sosyal girişimcilerin başarılı veya başarısız olma yolunda izledikleri süreçleri belirleyerek, sürdürülebilir sosyal girişimler için gerekli olan kritik başarı faktörlerini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, başarılı sosyal girişimcilerin ortak ve özgün özellikleri belirlenerek, Türkiye’deki sosyal girişimcilerin güçlü yönlerinin korunmasına ve geliştirilmesine yönelik atılacak adımlara ışık tutulacaktır. Alandan elde edilen bilginin derinlemesine analiz edilerek bilimsel bir kurama dönüşmesi, Türkiye’deki sosyal girişimcilik alanına yeni bir bakış açısı getirecektir.

5.1.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ VE SORULARI

Türkiye’deki sosyal girişimlerin başarısını tanımlayan ve belirleyen faktörlerin analiz edilmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın temel problemleri aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır.

- ✓ Sosyal girişimlerin başarısını sürdürülebilir kılan faktörler nelerdir?
- ✓ Sosyal girişimcilerin başarısını engelleyen temel faktörler nelerdir?
- ✓ Bir sosyal girişimin sürdürülebilirliğini sağlamak için uygulanabilecek finansal ve organizasyonel yönetim ilkeleri nelerdir?
- ✓ Sosyal değişimi yaratmak için temel unsurlar nelerdir?
- ✓ Başarılı sosyal girişimcilerin sahip olması gereken özellikler nelerdir?
- ✓ Sosyal girişimcilerin zayıf ve güçlü yönleri nelerdir?

- Bu yönler yaş faktöründe değişiklik gösteriyor mu?

5.1.3. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Araştırmada çalışma yapılan grubun kültürünü anlamak amacıyla araştırmacı bu alanda uzun zaman geçirmiştir. Çalışma grubuyla mülakatlar öncesi de uzun süreli bir etkileşim kurulduğu için gözlemlerle birlikte yapılan görüşmelerin onaylanması sağlanmıştır. Ayrıca, araştırma verilerinin kalitesinin ve güvenilirliğinin artması için çalışmada *üçgenleme* tekniği kullanılmıştır. Bu anlamda, çok çeşitli veri kaynakları kullanılarak kapsamlı, benzer ve farklı verilerin bulunması amaçlanmıştır. (Patton, 1999: 1195) Araştırmanın veri kaynağı olan katılımcılar amaçlı örneklem yöntemi ile seçilmiş, bu yöntem içerisinden de üç farklı örneklem çeşidi kullanılarak görüşmeler aynı alandan farklı tür sosyal girişimlerle gerçekleştirilmiştir. (Bknz.Şekil 5.1: araştırmanın çalışma grubu) Araştırmanın veri toplama sürecinde ise, pilot bir görüşme yapılmış; bir katılımcı ve alandaki bir uzmandan görüşme soruları değerlendirmesi istenmiştir. Gelen öneriler dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra veri toplama sürecine geçilmiştir. Görüşme esnasında katılımcılara araştırmaya ilişkin gerekli bilgiler verilmiştir. Veri kayıplarını önlemek amacıyla veri toplama sürecinde kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara görüşmelerde kayıt cihazı kullanılacağı belirtilmiş, etik kurallar gereği yapılan görüşmelerin izinsiz olarak hiçbir üçüncü şahısla paylaşılmayacağı, gerektiğinde kayıtlardaki görüşlerin isteğe bağlı olarak çıkarılabileceği belirtilmiştir. Böylece katılımcıların kendilerini rahat hissedebileceği ve görüşlerini açık bir şekilde belirtebilecekleri bir görüşme ortamı sağlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmada veri toplanmasından analize kadar olan tüm süreçler detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Gelecekte araştırmanın çalışma grubundan da izin alınarak başka bir araştırmada karşılaştırmalar yapabilmek için araştırmanın verileri saklanacaktır. Son olarak, bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir.

5.1.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Çalışmada ele alınan veriler Türkiye örneği üzerine sınırlı tutulmuştur. Türkiye genelindeki var olan sosyal girişimci sayısının kısıtlı olması nedeniyle, bulgular ancak benzer koşullarda faaliyet gösteren sosyal girişimlere genellenebilecektir. Üçüncü sektörde faaliyet gösteren ve sosyal girişim tanımına girmeyen organizasyonlar bu çalışmanın dışında tutulmuştur. ASHOKA Türkiye üyesi veya uzun yıllardır devam eden sosyal girişimcilik alanında gerçekleştirilen yarışmalarda ödül almış sosyal girişimciler araştırma grubuna dahil edilmiştir.

5.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı göz önünde bulundurularak nitel araştırma yöntemine başvurma kararı verilmiştir. Nitel araştırma yönteminin tercih edilmesindeki en önemli nedenlerden biri, Türkiye’de sosyal girişimci sayısının sınırlı olması ve az sayıda sosyal girişime odaklanarak kapsamlı bilgilerin elde edilmesinin mümkün olmasıdır. Deneysel veri kullanarak ‘sosyal girişimcilikte başarı faktörleri’ olgusunu kavramlaştırmak için çalışmada *gömülü teori (grounded theory)* deseni kullanılmıştır. Gömülü teori, 1967’de Anselm Strauss ve Barney G. Glaser isimli iki (2) sosyoloğun sağlık bilimlerinde yaptığı çalışmalardan geliştirilmiştir. Sosyal araştırmalarda tümevarımcı duruşuyla sistematik olarak elde edilen veriden anlam çıkarmaya çalışan gömülü teoriyi diğer nitel araştırma türlerinden ayıran fark teori oluşturmaya odaklanmasıdır.(Hunter v.d., 2005:58; Merriam, 2015:29) Gömülü teorinin temel özellikleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ “Bir nitel analiz yapma ve teori geliştirme stildir. Bu yöntem, veri toplama ve veri analizine ilişkin belirli prosedürleri içermekte ve teori geliştirmede sistematik bir süreç yaklaşımını içermektedir.
- ✓ Bir karşılaştırma ve azaltma sürecidir. Teori geliştirilirken elde edilen veriler doğrultusunda kavramlar tanımlanmaktadır. Bu tanımlanmış kavramların daha sonra dikkatli ve duyarlı bir şekilde gözden geçirilmesi, karşılaştırılması ve indirgenmesi gerekmektedir.
- ✓ Tümevarım tekniği kullanılmaktadır.
- ✓ Bulguların genellenmesi amacı güdülmemektedir.

- ✓ Tanımlayıcı bir araştırma dır. Çünkü, bu yaklaşımda insanların eylemlerini zaman ve mekandan bağımsız olarak açıklayabilecek konseptler oluşturulmaya çalışılmaktadır.
- ✓ Bu yaklaşım, herhangi bir bilginin olmadığı bir alanda yürütülebileceği gibi, araştırma olgusuna ilişkin biraz bilginin olduğu ancak yeni bakış açasının üretilemek istendiği alanlarda da kullanılmaktadır.”(Baş ve Akturan, 2017:67-68)

Glaser ve Strauss’a göre, bu özellikleriyle gömülü teori yaklaşımı sosyal bilimler alanındaki araştırmalara yeni bir bakış açısı getirmiştir. ‘Geleneksel teoriler’, sürekli bir değişim içinde olan sosyal olguları hep aynı gözle gördükleri için sosyal olguları açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu anlamda, geleneksel teorilerin evrensellik ilkesinin tersine, sosyal olgular için bir evrensellikten söz edemeyiz. Çünkü, sosyal olgular zamana göre değişkenlik gösteren ve durağan olmayan özelliktedir. Sosyal bilimlerin bu temel özellikleri nitel araştırmada kullanılan yöntemlerde dikkate alınmaktadır.(Yıldırım, t.y.:10) İşte bu noktada, nitel araştırma yöntemlerinden gömülü teori sosyal olguların bu göreceliğini ve hareketliliğini yakalar ve anlamaya çalışır. Bu çalışmada, Türkiye’deki sosyal girişimcilik olgusunu ilgili kişilerin bakış açıları ile görebilmeyi ve bu bakış açılarını oluşturan sosyal yapıyı ve süreçleri ortaya koyabilmeyi sağlayacak gömülü teori deseni kullanılmıştır.

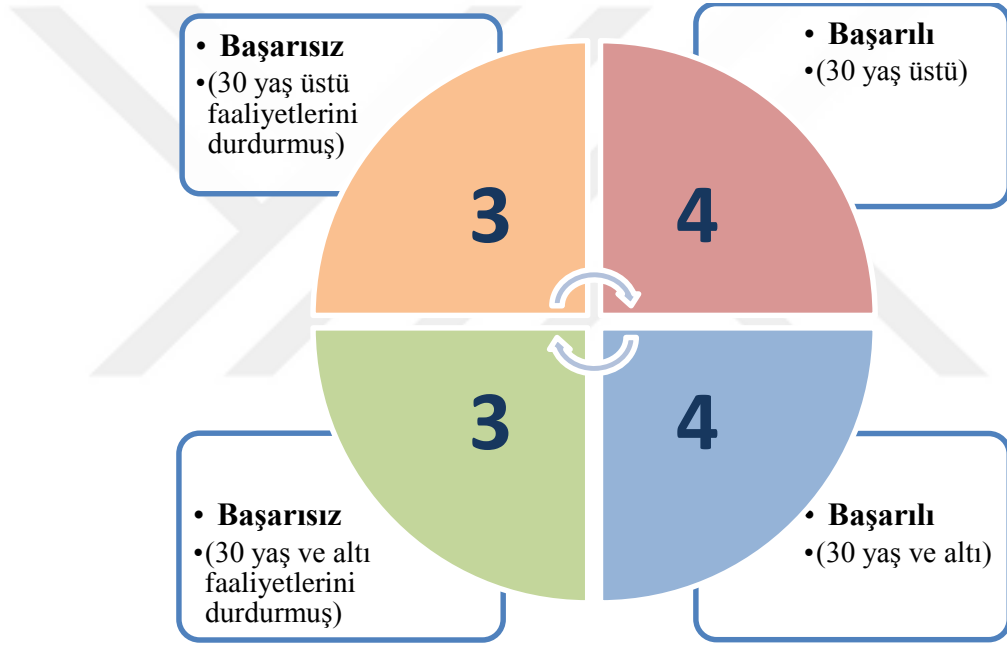
Glaser ve Strauss ortak çalışmalarının ardından, diğer çalışmalarında farklı yaklaşımlar benimsemişlerdir. Bu farklılık da, literatürün ne zaman kullanılacağı ile ilgilidir. Glaser’e göre, literatürün teori ortaya çıkarken okunması çalışmayı gerçekten uzaklaştırabilir. Bu yüzden, teori yeterince geliştiğinde literatürün okunması gerektiğini savunur. (Glaser 1998’den Akt. Heath ve Cowley, 2004: 143) Strauss’a göre ise, geçmiş deneyimlerle birlikte literatürün okunması teorik hassaslığı ve hipotez üretimini sağlayabilir.(Strauss 1987’den Akt. Heath ve Cowley, 2004: 143) Ayrıca, Glaser’in yaklaşımında geliştirilen teorinin sadece çalışılan durumu açıklaması gerektiği belirtilir. Strauss ise Corbin ile ortak çalışmalarında, sistematik gömülü teori desenini geliştirerek, daha detaylı ve derin bir kodlama analiziyle, çalışılan olgunun ötesinde farklı bir kavramsallaştırma geliştirmiştir.(Baş ve Akturan, 2017:66; Çelik ve Ekşi, 2015) Bu çalışmada, Strauss yaklaşımı kullanılarak, teorinin ortaya çıkışı sırasında literatür okunmasına başlanmış ve eldeki veri detaylı ve derin bir kodlama analizine tabi tutularak kuram inşa edilmiştir.

5.2.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, ASHOKA Türkiye üyesi ya da Türkiye’de veya uluslararası ağlarda sosyal girişimcilik alanında ödül almış ve bu alanda en az iki (2) yılını harcamış Türkiye’deki sosyal girişimciler oluşturmaktadır. Buradan hareketle, sosyal girişimcilik faaliyetlerine devam eden ve buna karşılık faaliyetlerini durdurmuş toplamda on altı (16) adet sosyal girişimci çalışma grubunu oluşturacak şekilde belirlenmiştir. Ancak, gömülü teori deseninde veri toplama ve analizi süreci teorik doygunluğa ulaşmaya kadar devam ettiğinden, yani benzer örneklerin tekrar tekrar görüldüğü ve yeni veri eklenemediği an araştırma tamamlanmıştır. (Arık ve Arık, 2016: 295) Bu nedenle, sosyal girişimcilik faaliyetlerine devam eden sekiz (8) adet sosyal girişimci ve buna karşılık faaliyetlerini durdurmuş altı (6) adet sosyal girişimci çalışma grubuyla teorik doygunluğa ulaşılmış, toplamda on dört (14) görüşmede veri toplama sürecine son verilmiştir. Araştırmanın örneklem grubu araştırma modeline uygun olan sosyal girişimler arasından *amaçlı örnekleme* yöntemlerinden olan *aşırı/aykırı durum örnekleme*, *maksimum çeşitlilik örnekleme* ve *ölçüt örnekleme* ile seçilmiştir. Aşırı ya da aykırı durum örnekleme, “*derin bir incelemeye tabi tutulacak sınırlı sayıda ancak aynı ölçüde de bilgi bakımından zengin durumların*” çalışmasını sağlar. Ayrıca, örnekleme “*taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmak ve çeşitlilik arz eden durumlar arasında ne tür ortaklıkların ve benzerliklerin*” mevcut olduğunu bulmak amaç edinilmiş ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme de kullanılmıştır.(Yıldırım ve Şimşek, 2016:119-122) Türkiye’deki mevcut sosyal girişimleri incelediğimizde bunların genel olarak vakıf/dernek, kooperatif, şirket tüzel kişilikleri altında ya da herhangi bir tüzel kişiliği olmadan platform şeklinde faaliyet gösteren oluşumlar olduğu görülmektedir. Ayrıca, özellikle son yıllarda giderek önemi artan, gençlere yönelik düzenlenen sosyal girişimcilik programları ve yarışmaları 18-30 yaş arası gençleri hedef almaktadır. Bu anlamda, çalışma grubundaki sosyal girişimcileri de kendi içinde ‘30 yaş üstü’ ve ‘30 yaş ve altı’ olarak ikiye ayırarak araştırma probleminin farklı boyutları ortaya konulmuştur. Son olarak, çalışma grubunda deneyim ve başarı düzeyi bir ölçüt olarak

belirlenmiştir. En az 2 yıl faaliyet göstermiş ve sosyal girişimcilik alanında Türkiye’de veya uluslararası ağlarda ödül almış sosyal girişimler araştırmaya dahil edilerek bir kıstas oluşturmuştur.(Bknz. Şekil 5.1) Kısacası, araştırmanın örneklemine dahil edilenler başarı düzeyleri, kurumsal yapıları, yaşları ve deneyimleri göz önüne alınarak seçilmiştir. Etik ilkeler gereği, katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulacaktır. Sosyal girişimciler S harfiyle birlikte rastgele seçilmiş birer sayıyla kodlanacaktır (S01, S10 gibi).

Şekil 5.1: Araştırmanın Çalışma Grubu



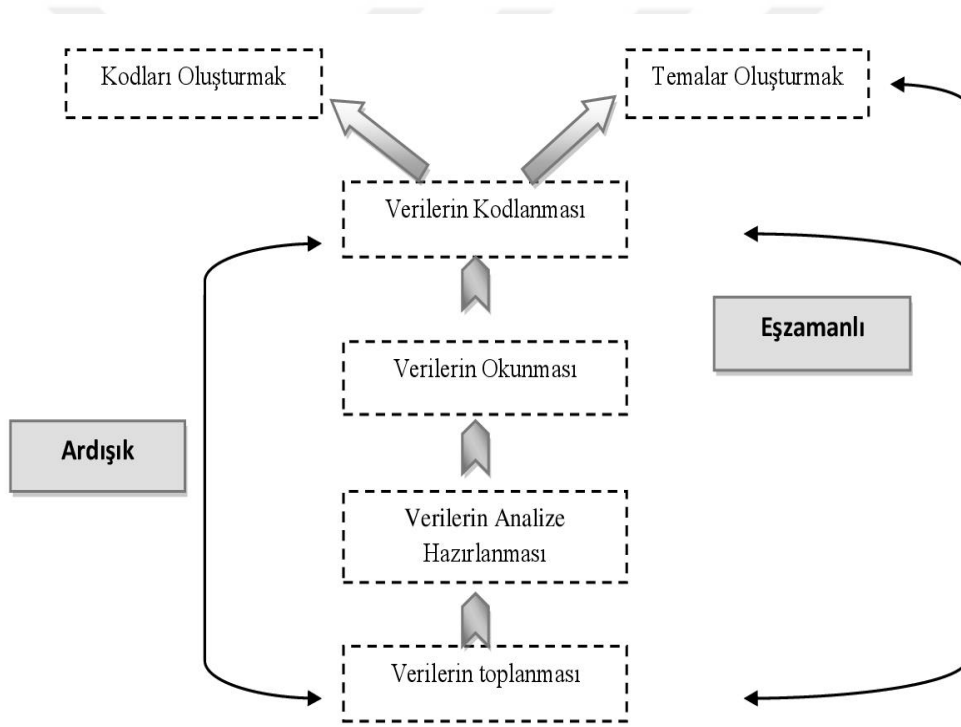
Kuram oluşturma yaklaşımı olarak da tanımlanan gömülü teoride, görüşmeler en çok kullanılan veri toplama yönteminden biridir. Veri toplama ve analizin birlikte yürütülmesi nedeniyle Glaser ve Strauss bu sürece ‘sürekli karşılaştırmalı analiz’ adını vermişlerdir. Veriler toplandıktan sonra analiz edilir, ortaya çıkan kavramlar, olgular ve süreçler daha sonraki görüşmelere dahil edilir. Bu nedenle, veri toplama aracının esnek olması nedeniyle ilk görüşmelerde yarı-yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır.(Yıldırım & Şimşek, 2016:73) Genellikle açık uçlu sorular hazırlanarak sosyal girişimcinin daha detaylı bilgi vermesi istenmiştir. Üç (3) tane demografik soruyla birlikte sosyal girişim kurma, yürütme ve yönetme süreçlerine

ilişkin on iki (12) adet açık uçlu soruyla sosyal girişimlerde başarıyı etkileyen faktörlerinin ortaya çıkarılması çalışılmıştır.(Görüşme soruları ektedir)

5.2.2. VERİ ANALİZİ

Bu çalışmada nitel veri analizi süreci Creswell'in (2012) ifade ettiği şekilde tümevarımsal bir yapı olarak aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

Şekil 5.2: Creswell'in Nitel Analiz Süreci



Kaynak: Creswell'den Akt. Kabakçı Yurdakul, 2016:9

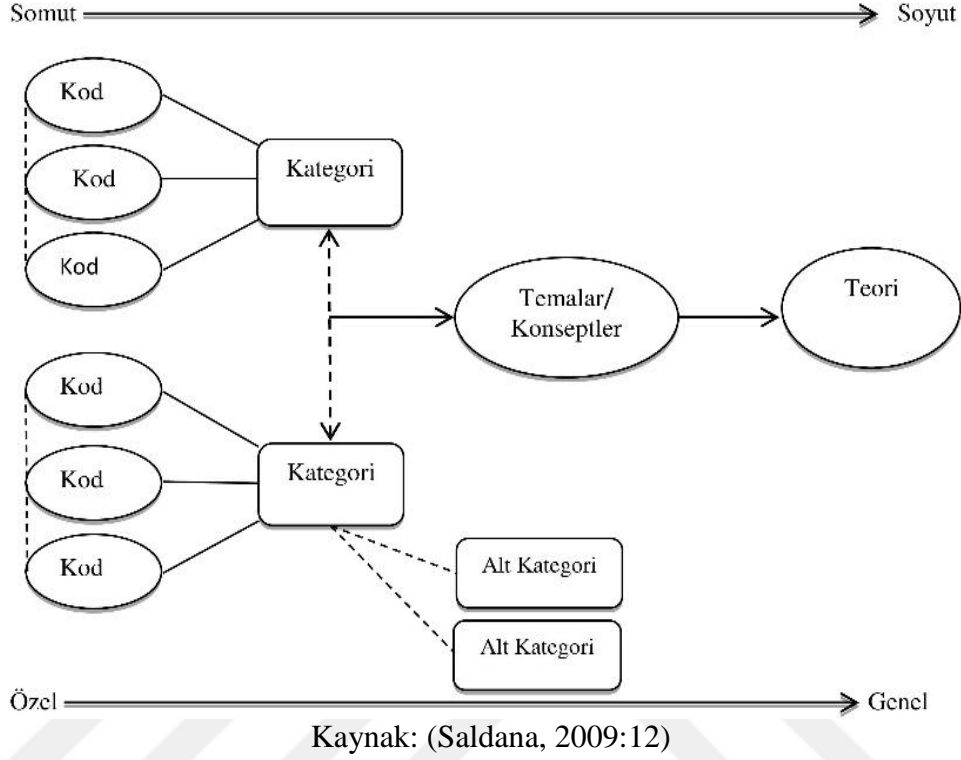
Tablo 5.1: Toplanan Görüşme Verilerinin Detaylandırılması

Kod	Görüşme yapılan	Görüşme süresi
S01	Kurucu Başkan	140 dakika
S02	Kurucu ve Başkan	57 dakika
S03	Kurucu ve Başkan	58 dakika
S04	Kurucu Başkan	34 dakika
S05	Kurucu ve Genel Müdür	54 dakika
S06	Kurucu ve Genel Müdür	51 dakika
S07	Kurucu ve Başkan	48 dakika
S08	Kurucu ve Başkan	42 dakika
S09	Başkan ve Genel Koordinatör	43 dakika
S10	Kurucu ve Genel Müdür	50 dakika
S11	Kurucu ve Başkan	38 dakika
S12	Kurucu ve Genel Müdür	34 dakika
S13	Kurucu ve Başkan	36 dakika
S14	Kurucu ve Genel Müdür	37 dakika

Ortalama görüşme süresi	51,5 dakika
Kodlanan görüşmelerin sayfa sayısı	82

Veriler toplanmaya başladığı andan itibaren eş zamanlı olarak analiz süreci de başlamıştır. Verileri analize hazırlamak için *Tablo 5.1*'de detayları verilen tüm görüşmelerin dökümü yapılmış ve veriler detaylı bir şekilde defalarca okunmuştur. Nitel veri analizinin temelini kavramak ve sistematik kodlama konusunda deneyim kazanmak amacıyla verilerin küçük bir kısmıyla Saldana'nın aşağıda belirtilen kodlama analiz akışı esas alınarak *Açık kodlama*, *Eksen Kodlama* ve *Seçici Kodlama* olmak üzere, gömülü teori uygulamalarında kullanılan üç (3) aşamalı kodlama adımları üzerinde çalışılmıştır.

Şekil 5.3: Kodlama Analizinin Akışı



Açık kodlama, ilk kodlamadır; araştırmanın konusu ve amacıyla ilgili olduğu düşünülen her kelime, cümle ve paragraf belirlenir. İfadelerin belirlenmesinin ardından, her katılımcının kullandığı ve tekrarladığı birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen fikirler belirlenir ve temalar için geçici kodlar oluşturulur.(Neuman, 2016:663-669) Bu aşamada, altmış iki (62) geçici kod oluşturulmuştur. *Eksen kodlamada*, temalar arasında bağlantı kurma veya temaların temsil ettiği kavramlar ayrıntılandırmaya çalışılarak ortak olan kodlar kategoriler ve temalar altında toplanır. Her bir kodun, diğer kodlarla olan ilişkisi, benzerlikleri, farklılıkları tespit edilerek kodlama hatalarının giderilerek geçici kategorilere ulaşılması sağlanır. Bu aşamada, dokuz (9) geçici kod grubu oluşturulmuş ve kodlar bu kategorilerin altında toplanmıştır. *Seçici kodlamada* ise, araştırma projesinin ana temalarını belirleyip, önceki kodları da inceleyerek somutlaştırılan temalar ve ifade ettikleri fikirler geliştirilerek teorinin bütünleştirilmesi sağlanır.(Neuman, 2016:663-669) Bu aşamada ise üç (3) tema, altı (6) kategori ve yirmi dokuz (29) kod oluşturularak teorik model geliştirilmiştir.

Nitel veri analizi için belirli bir formül olmasa da, yukarıdaki gibi rehberler mevcuttur. Atlas.ti programı gibi verilere bütüncül bir bakış açısı sağlayan bilgisayar destekli bir program kullanmak için analiz aşamalarında yapılan bu tür işlemlerin bilinmesi gerekmektedir. (Kabakçı Yurdakul, 2016:10) Tutarlı, güvenilir ve hızlı bir şekilde çalışmak için Word dosyasında düzenlenen on dört (14) adet deşifre metnin doğruluğu kontrol edilip, veriler Atlas.ti programına aktarılmıştır.

5.3. BULGULAR

Araştırmanın bulguları iki gruba ayrılmıştır. İlk olarak araştırmaya katılan sosyal girişimcilerle ilgili demografik bulgulara yer verilmiştir. Sonrasında ise, sosyal girişimcilikle ilgili bulgularla birlikte teorik model aktarılmıştır.

5.3.1 DEMOGRAFİK BİLGİLER

Araştırmaya katılan girişimcilere ait bulgular *Tablo 5.2*'de verilmiştir. Buna göre, görüşülen sosyal girişimcilerin % 50'si 30 yaş ve altında, % 28,6'sı 50 yaş üstü , %14,3'ü 31-40 yaş arasında, % 7,1'i 41-50 yaş arasındadır. % 57,1'i bekar, % 28,6'sı evli, % 14,3'ü ise eşini kaybetmiştir. Araştırmaya katılanların, % 64,3''ü erkek, % 35,7'si ise kadındır. Eğitim düzeylerine baktığımızda ise, % 71,4'ü üniversite, % 28,6'sı yüksek lisans eğitim düzeyindedir. Elde edilen bulgulara göre, sosyal girişimcilerin formel eğitim düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varabiliriz.

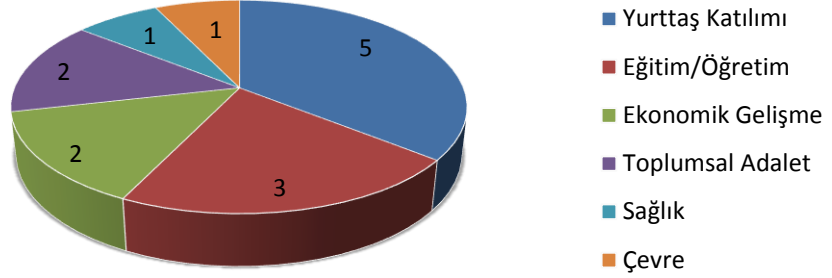
Tablo 5.2: Sosyal Girişimcilerin Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	18-30 yaş arası	7	50
	31-40 yaş arası	2	14,3
	41-50 yaş arası	1	7,1
	50 yaş üstü	4	28,6
	Toplam	14	100
Medeni Durum	Evli	4	28,6
	Bekar	8	57,1
	Eşini kaybetmiş	2	14,3
	Toplam	14	100
Cinsiyet	Kadın	5	35,7
	Erkek	9	64,3
	Toplam	14	100
Eğitim Durumu	Üniversite	10	71,4
	Yüksek lisans	4	28,6
	Toplam	14	100

5.3.2. SOSYAL GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ BULGULAR

Araştırmaya katılan sosyal girişimcilere, sosyal girişimleri hakkında kısa bir bilgi vermeleri istenmiştir. *Şekil 5.4'*te gösterildiği üzere, sosyal girişimciler çevre, ekonomik gelişme, yurttaş katılımı, toplumsal adalet, sağlık ve eğitim/öğretim gibi alanlarda bir problemden yola çıkarak sosyal etki, sürdürülebilirlik ve inovasyon temelinde projeler gerçekleştirerek sosyal dönüşüm sağlamaktadırlar.

Şekil 5.4: Sosyal Girişimcilerin Çalışma Alanları



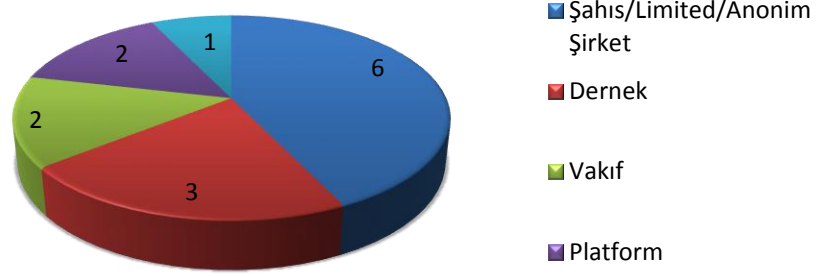
Aşağıdaki *Tablo 5.3*'e göre, alan araştırması kapsamındaki sosyal girişimcilerin % 50'si 2-5 yıl arası tecrübeye sahiptir, % 35,7'si 10 yıl ve üstü yıldır, % 14,3'ü ise 5-10 yıl arası mevcut sosyal girişiminde çalışmakta ya da çalışmıştır.

Tablo 5.3: Sosyal Girişimcilerin Sosyal Girişimlerinde Çalışma Süreleri

		Frekans	Yüzde (%)
Çalışma Süresi	2-5 yıl arası	7	50
	5-10 yıl arası	2	14,3
	10 yıl ve üstü	5	35,7
	Toplam	14	100

Ayrıca, araştırmaya katılan 14 sosyal girişimin 6'sı şahıs/limited ya da anonim şirkettir. 3'ü dernek, 2'si vakıf, yine 2'si platform ve bir (1) tanesi de kooperatif statüsündedir.(Bknz. Şekil 5.5) Sosyal girişimleri faaliyetleri durmuş ve devam eden olarak ayırdığımızda ise; 2 dernek, 2 platform ve 2 şirket formunun faaliyetleri durmuş sosyal girişimlerde oluştuğunu; diğer gruptaki sosyal girişimlerin ise 3 şirket, 2 vakıf, bir (1) kooperatif, bir (1) dernek ve bir (1) platform formunda faaliyetlerini sürdürdüğü görülmüştür.

Şekil 5.5: Sosyal Girişimlerin Yasal Statüsü



Tablo 5.4'te ise, araştırmaya katılan 'faaliyetleri durmuş' ve 'faaliyetleri devam eden' sosyal girişimlerin misyonlarına yönelik geliştirdikleri sosyal girişim modelleri hakkında bilgiler aktarılmıştır. Buna göre; faaliyette durmuş sosyal girişimlerin % 66,7'si sosyal bir misyona sahip kar amacı gütmeyen, % 33,3'ü sosyal bir misyona sahip kar amacı güden girişim modeline sahiptir. Faaliyetlerine devam eden sosyal girişimlerin % 87.5'i ise, sosyal misyona sahip ve kar amacı güden bir girişim modeli geliştirirken, % 12.5'u sosyal misyona sahip kar amacı gütmeyen bir girişim modeline sahiptir. Bu sonuçlara göre, sosyal girişimlerin sosyal misyonunun yanında kar amacı da gütmemesi finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanması açısından büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, hiçbir tüzel kişiliği olmadan platform adı altında faaliyetlerini sürdüren ya da durduran sosyal girişimleri hariç tutarak diğer tüm sosyal girişimlerde, literatür incelemesinde *Şekil 1.2'de* de ifade edilen *Abdou v.d.'nin*(2010) geliştirdiği yasal formlarına ve gelir kaynaklarına göre sosyal girişim modellerinin tümünü görebiliyoruz. Faaliyetlerini durdurmuş üç (3) sosyal girişim 'kaldıraçlı kar amacı gütmeyen' sosyal girişim modelinde, faaliyetlerine devam edenlerden ise bir (1) tanesi 'girişimci kar amacı gütmeyen', üç (3) tanesi melez modelde, diğer üç (3) tanesi ise sosyal işletme modelinde faaliyet gösteriyor diyebiliriz. Ancak, bu sınıflandırmaya tüm araştırma grubunu dahil edemediğimiz için aşağıdaki tablo daha genel bir görüntü sağlayacaktır.

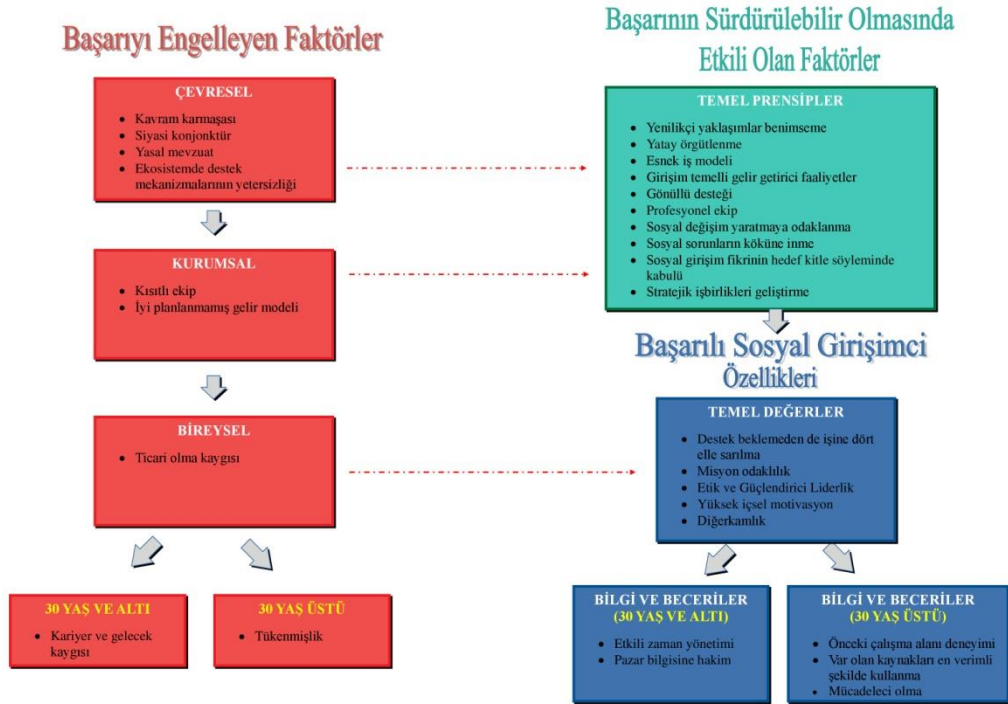
Tablo 5.4: Sosyal Girişim Modellerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Faaliyetleri durmuş	Sosyal bir misyona sahip kar amacı gütmeyen	4	66,7
	Sosyal bir misyona sahip kar amacı güden	2	33,3
	Toplam	6	100
Faaliyetleri devam eden	Sosyal bir misyona sahip kar amacı gütmeyen	1	12,5
	Sosyal bir misyona sahip kar amacı güden	7	87,5
	Toplam	8	100

5.3.3. TEORİK MODEL

Şekil 5.6’da temalar arası ilişkileri açıklayan teorik model gösterilmektedir

Şekil 5.6: Teorik Model



Kodlama analizi sonucunda, üç (3) teorik yapı (tema) elde edilmiştir.

- 1- Başarıyı engelleyen faktörler
- 2- Başarının sürdürülebilir olmasında etkili olan faktörler
- 3- Başarılı sosyal girişimci özellikleri

Teorik modeldeki ilişkinin etki yönünü belirlemek amacıyla kullanılan oklardan kırmızı renkli kesikli ok bir sosyal girişimin ve sosyal girişimcinin başarılı olmasını engelleyen faktörlerin etkisini ifade etmektedir.

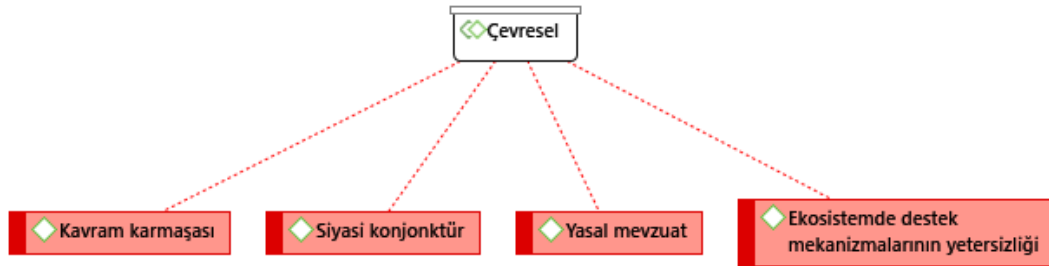
5.3.4. BAŞARIYI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Sosyal girişimlerin, başarılı olma yolunda karşılaştıkları sorunlar bu tema altında sınıflandırılmıştır. Tema; çevresel, kurumsal ve bireysel olmak üzere üç (3) kategoriden oluşmaktadır.

5.3.4.1. ÇEVRESEL

Sosyal girişimlerin çevresel boyuttan etkilenecek yaşadıkları sorunları ortaya koyan kategoridir. *Yasal mevzuat, kavram karmaşası, siyasi konjonktür ve ekosistemde destek mekanizmalarının yetersizliği* faktörleri Şekil 5.7'deki gibi bu kategoride toplanmıştır. Tema dört (4) koddan oluşmaktadır.

Şekil 5.7: 'Çevresel' Ağ Görünümü



Kavram karmaşası; kamuda, toplumda ve ekosistemde sosyal girişimlerin algılanmasında sorunlara sebep olmaktadır. Çoğu kez sosyal girişimler ya sadece kar amacı güden, ya da sadece sosyal bir misyonu olan bir organizasyon olarak

değerlendirilmektedir. Bu anlamda, mevcut bilinirlik de olumsuz etkilenmektedir. Katılımcıların bu yöndeki görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“...Sosyal girişimiz biz dedik, kooperatif mi dernek misiniz dediler. Hayır dedik, o zaman nesiniz dediklerinde, iş modelimizi anlatıp, karın şöyle aktarıldığını belirtmeden anlamıyorlar. Ama açıklasak dahi kuşkuyla bakıyorlar. Kurcalamaları da oluyor yani, nereye gitti para diye...”S10

“...Kurulduğumuz ilk yıllarda bir yarışmaya katılmıştık. Bizi orada yanlış yönlendirdiler. Kar edemezmişiz gibi bizi yargıladılar, biz de etkilendik. İşbirliklerini dedikleri gibi kurduk ve başta hata yaptık. Ekosistemde de kavramı bilmeyen çok...”S8

“...Ticari girişim sananlar da oluyordu. Kavramı kimse tanımıyor. Yaptığın işi anlatınca, her şeyi bedava yapmanı bekliyorlar. Bir şey satıyorsan, mutlaka kar elde ediyorsun gibi algılanıyor...”S12

“...Ancak, bazı ödüllerde ticari girişim gibi algılandım. Sosyal girişimcilik bilinmiyor. Ortada bir ürün satışı ve gelir varsa, ticari algılanıyorsunuz. Benim en rahatsız olduğum konu buydu...”S11

Yasal mevzuat: ülkemizde sosyal girişimlerin kurumsal yapılarını en çok etkileyen engellerden biridir. Farklı yapılar altında faaliyet göstermekte olan sosyal girişimlere, daha öncesinde de belirtildiği gibi mevzuatta özel düzenlemeler bulunmamaktadır. Araştırma grubunda da dernek, vakıf ve şirket modelinde yapılarla birlikte yetersiz kurumsal yapı nedeniyle tüzel kişilik olamayan sosyal girişimler de bulunmaktadır. Mevcut durumda, sosyal girişim alanında faaliyet gösteren tüm tüzel kişilikler (dernek, vakıf, kar amacı gütmeyen şirket, kooperatif) kar amacı güden bir şirket yaklaşımıyla normal bir şirketin tabi olduğu vergi mevzuatına tabidirler. Katılımcılar bu konudaki sıkıntılarını şu sözlerle dile getirmiştir.

“...Onlar diyorlar ki mevzuatın değişmesi lazım. İş aslında ticaret kanununda sosyal girişimlerin kabulüne dayanıyor. Bizden yol yordam bekliyorlar. Ben niye haksızca kurumlar vergisi ödüyorum. Ben ticari kurum değilim ki, devlet beni ayırt edemiyor. Sivil toplum örgütü ol diyor, olmam diyorum. Dernek kurarsan bir takım kaynaklardan yararlanırsın diyor. Yine iktisadi işletme kurmam gerekecek. Yine aynı vergiyi isteyecek benden...”S05

“...Devlette yasal bir karşılığı da olmadığı için sosyal girişime çeviremedik kendimizi. Bu süreç tabii beni yordu...”S07

...’Devlet tarafında akredite olamadık. İkinci sebep devlete sosyal girişim olduğumuzu anlatamadık, bilmiyorlar. Savaştığımız ticari girişimlerdi. Kabul edilmeyince gelir modelimizi etkiledi...’S08

“...Toplumsal hizmet yapıyoruz ama sosyal hizmetlerin yararlandığı hiçbir şeyden yararlanamıyoruz. Tüzüğümüz farklı, mevcut mevzuat bize uymuyor. Bakanlık bile bizi nereye oturtacağını bilmiyor. Protokollerle devam etmeye çalışıyoruz...”S02

Siyasi konjonktür; sosyal girişimler açısından Türkiye koşullarının risk yarattığını ifade eden bir koddur. Son yıllarda yaşanan siyasi ve ekonomik krizler, tüm sektörleri olduğu gibi sosyal girişimleri de olumsuz etkilemiş, bazılarının da faaliyetlerinin durmasını hızlandırmıştır. Katılımcıların bu yöndeki görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“...Bizim yaptığımız yazılımın benzerini yurt dışında yapmışlar, büyük yatırım aldı. 30 milyon yatırım almış. Biz de tam yatırımcıyla anlaşıyorduk, geri çekildiler. Siyasi dengeler yüzünden, her şeyi etkiledi. Türkiye için uygun zaman değildi. Kısaca, işin başında Türkiye gerçeği yatıyor...”S08

“...Üstüne siyasi krizler nedeniyle çıkan yeni yasalar nedeniyle bir yer bulmamız gerekiyordu kendimize. Bunu kısa sürede yapacak gücümüz yoktu tabii. Sırf bu yüzden yasal statümüzden vazgeçmek zorunda kaldık...”S07

“...2013’te kurulduk, 2014 yerel seçimler, 2015 seçimler, 15 Temmuz ardından, kurulduğumuzdan beri olmayan her şey odu. Bu da sponsorluk mekanizmasıyla giden bir projeyi sekteye uğrattı. Bütün sponsorlar gitti. Ülkenin içindeki durumlar şirketleri de etkiliyor...”S05

Ekosistemde destek mekanizmalarının yetersizliği; sosyal girişimlerin başarılı olmaları yolunda engel teşkil eden ve ekosistem geliştiricilerine yönelik ortaya çıkan bir koddur. Katılımcılar aşağıdaki görüşleriyle bunu doğrulamaktadır.

“...Eğitimler iyi oluyor ama sosyal girişimciliğe romantik bakıyorlar. Para kazanmayınca olmuyor ki. Bir de etkinin raporlanması çok uzak şu an. Ya ben girişimi döndürmeyi halledememişim, etkimi nasıl ölçeyim. Bir şeyi öğrenmeden, deneyimlemeden sonraki adıma geçemem ki. Ekosistemin şöyle bir durumu var aslında; başta bizi büyülüyor, hepimizi rock star yapıyor. İnsanlar işi gücü bırakıp yarışmadan yarışmaya koşmaya başlıyor. Orada burada konuşmalara gidiyorlar. Sonra da işi bırakmak zorunda kalıyor işte. Ben de zehirlenmişim, büyülenmişim. Orada burada sürekli anlatıyorum, konuşma yapmaya falan gidiyorum ama aslında iş yürümüyor...”S12

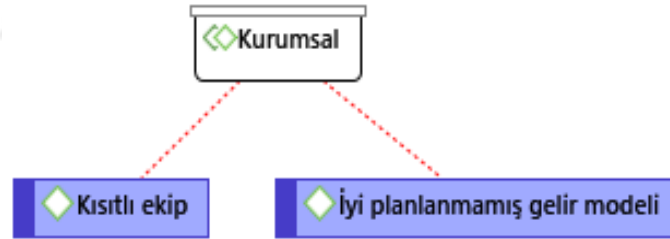
“...Ekosistemden hiç faydalanamadık. İyi niyetlerini biliyorum, naçizane ufak yardımlar yaptıklarını da biliyorum. Ama, kısa vadeli programlar ile etki yaratılmıyor...”S10

“...Ekosistemde popüler olan ne ise o yapılıyor. İnsanların kafasında sosyal değer yaratışımıza nasıl inandırırız diye bir şey yok. Kaç senedir işte bu ekosistemdeyiz, hala aynı yerdeyiz hala aynı şey konuşuluyor. Çok ileriye gidilmedi. Kavramlar çok hızlı tüketiliyor...”S03

5.3.4.2. KURUMSAL

Sosyal girişimlerin örgüt içi yaşadıkları sorunları ifade eden kategoridir ve Şekil 5.8’deki gibi iki (2) koddan oluşmaktadır; *kısıtlı ekip* ve *iyi planlanmamış gelir modeli*.

Şekil 5.8: ‘Kurumsal’ Ağ Görünümü



Kısıtlı ekip: sosyal girişimlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yeterli sayıda gönüllü ve profesyonel çalışana sahip olamadıklarını ifade eden koddur. Düzenli gelir modelinin olmaması sebebiyle sadece kısıtlı gönüllü ekip ile sürdürülebilir bir iş modeli yürütmek de mümkün olmamaktadır. Katılımcılar bu konuda yaşadıkları sıkıntıları şu sözlerle dile getirmişlerdir.

“...Hiç profesyonel çalışmamız olmadı. Gönüllü ekip de dağıldı zamanla...”S09

“...Maaşlı çalışmamız hiç olmadı. Hep gönüllü ekibimiz vardı, ben de buna dahilim. Gönüllü sayımız proje bazlı değişiyordu ama çekirdek ekibimiz 3 kişiydi. Zaman geçtikçe sayımız azaldı...”S07

“... Gönüllüler vardı, çok fazla da değillerdi ama cesaretli insanlardı. En çok destek de kurtulmuş gençlerden alıyorduk. Ama yeterli olmuyordu, alan çok zor olduğu için...”S04

İyi planlanmamış gelir modeli; sosyal girişimlerin başarıya ulaşma yolunda yeterli ve sürdürülebilir finansal kaynağa ulaşma konusunda sıkıntı yaşadıklarını ifade eden koddur. İyi planlanmış gelir modelinin olmaması sebebiyle bazı sosyal girişimciler faaliyetlerini durdurmak durumunda kalmaktadır. Katılımcılar bu konuda sıkıntılarını şu sözlerle dile getirmişlerdir.

“...Projeleri fonlarla ve yerel işbirliklerinden sağladığımız aynı katkılarla gerçekleştiriyorduk. En büyük sıkıntımız da buydu. Sürdürülebilir bir gelir kaynağımız yoktu. Çalıştığımız alan çok suistimal edilen bir alan olduğu için bağış bile toplamıyorduk...”S07

“...Başta oluşturduğumuz gelir modelini oturtamadık. İlk başlarda para kazandık ama tüm bütçe yazılımcıya gitti. Sonra sistem büyümeye başlayınca reklamlarla kendimizi döndürürüz sandık ama gelir elde edemedik. Yeni bir model de geliştiremedik...”S08

“...Hiç düzenli gelir sağladığımız bir modelimiz olmadı. Ödül v.b. gibi şeylerle nakit akışı olsa da, zaten çok ufaktı bedel. Başka alanda ar-ge falan yazdık. Buraya da sonra entegre ederiz diye düşündük ama olmadı...”S06

5.3.4.3. BİREYSEL

Bu kategoride sosyal girişimcinin bireysel boyutta yaşadığı sıkıntılar ifade edilmektedir. *Ticari olma kaygısı* ortak kod olarak, yaş faktörü de dikkate alınarak ayırım yapıldığında ise 30 yaş ve altı sosyal girişimciler için *kariyer ve gelecek kaygısı*, 30 yaş üstü sosyal girişimciler için *tükenmişlik* olmak üzere Şekil 5.9'daki gibi üç (3) kod ortaya çıkmaktadır.

Şekil 5.9: 'Bireysel' Ağ Görünümü



Ticari olma kaygısı; sosyal girişimcilerin bireysel anlamda motivasyonlarını düşürmüş ve başarılarını olumsuz yönde etkilemiştir. Katılımcılar psikolojik olarak yaşadıkları sıkıntıları şu sözlerle dile getirmişlerdir.

“...Çalıştığımız alan özellikle maddi anlamda çok suistimal edilen bir alandı. Bırakın kar etmeyi, gelir gider dengesini sağlayacak bir gelirimizin olması bile bir sürü dedikoduya sebep olabilirdi. 10 yılda çok temiz bir sicil bırakmıştık...”S07

“...Seni dışlayan bir sistem var ortada. Onların dediği yapsan, bu sefer senin misyonun sapacak. Özel hastane misyonuna kayıyorsun, tamamen ticari olacaksın...”S08

“...Ben bir kalite tutturmak istedim ve kar elde etmek adına o kaliteyi düşüremedim bu yüzden de kapattım...”S12

Tükenmişlik, 30 yaş üstündeki sosyal girişimcilerin bireysel olarak yaşadıkları psikolojik sıkıntıları dile getiren koddur. Katılımcılar aşağıdaki görüşleriyle bunu doğrulamaktadır.

“...Başka şeyler de denedik ama enerjimiz kalmadı devam edemedik. Çok yorulmuşuz, gerçekten tükendik...”S06

“...Çünkü çok stresli ve yorucu bir alan. Doktorlar zaten çok daha önce de söylemişlerdi. Evini bile değiştirdi diye. Ben yine de devam ettim ama stres ve gerginlik devam etti tabii. Bir yandan işe de geri döndüm. Tempo da arttı yine. Dernek faaliyetlerini yürütmem çok zor olmaya başlamıştı. Bu özel nedenler, bırakmamı sağladı...”S04

“... Bu süreç tabii beni yordu. Kısıtlı ekip ile 10 yıldır çabalamam ve 2 büyük proje yapmam beni oldukça yormuştu. Ciddi sağlık sorunları yaşadım...”S07

Kariyer ve gelecek kaygısı; 30 yaş ve altındaki sosyal girişimcilerin bireysel olarak yaşadıkları psikolojik sıkıntıları dile getiren koddur. Katılımcılar aşağıdaki görüşleriyle bunu doğrulamaktadır.

“...Finansal sıkıntılar başladı. Benim motivasyonum azaldı. Çünkü para kazanamıyorum, başka yaptığım bir iş yok, başka iş yaparsam bunu yapamayacağım. Böyle çıkmaza girdim. Bırakmak da istemiyorum aslında, ama hobi olarak yaparsam da olmayacak, sosyal fayda yaratamayacağım belki...”S12

“...Genç profesyonellerin geçinebilecek kadar bile gelir yaratamaması, yani görünmeyen şey buydu. Bu oldukça da insanların hayatına stres biniyordu. Sorumluluğun var mesela, para kazanmak için kurumsal bir yerdesin ama burada da bir şeyler yapmak istiyorsun. O taraf ağır basıyor tabii. Bir genç bunu kafasına takmamalı...”S09

“...Maddi anlamda çok zorlandım. Haliyle, belirli bir gelirin, işin gücün olsun istiyorsun. O arada iş fırsatı çıktı, kabul ettim. Bir süre, hafta sonları yürütmeye çalıştım ama olmadı. Şu an işimden memnunum ama belki bir gün başka bir sosyal girişimde yine yer alabilirim...”S08

5.3.5. BAŞARININ SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

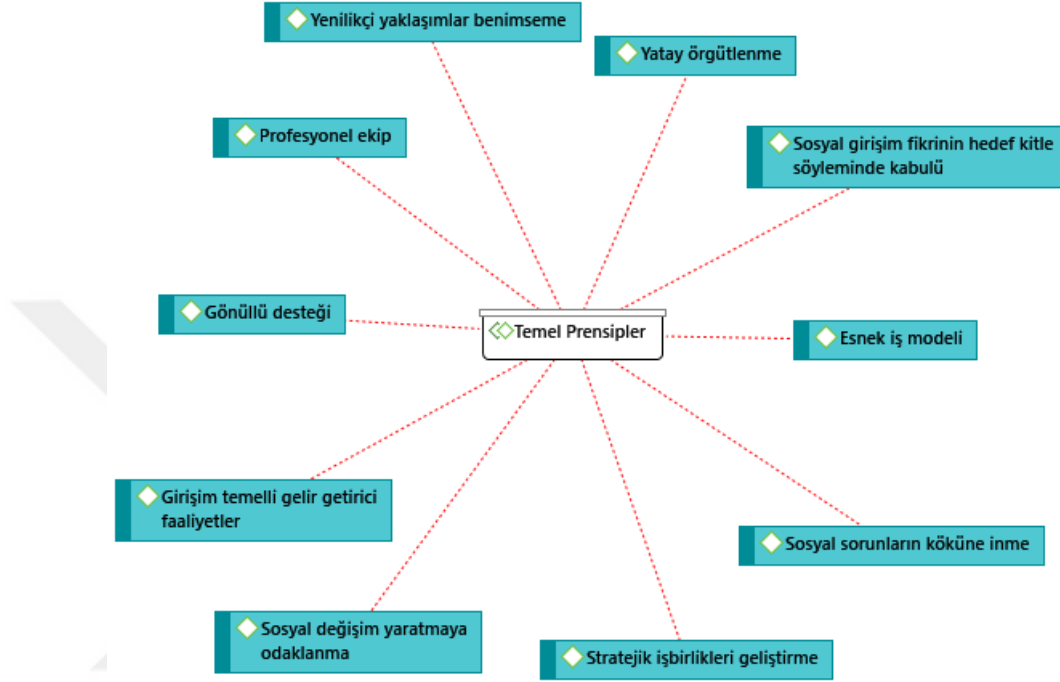
Sosyal girişimlere, başarılı olma yolunda katkı sağlayan faktörler bu tema altında sınıflandırılmıştır. Tema *temel prensipler* olmak üzere bir (1) kategoriden oluşmaktadır.

5.3.5.1. TEMEL PRENSİPLER

Sosyal girişimleri başarıya götüren ve bu başarıyı sürdürülebilir kılan temel prensipleri ifade eden kategoridir ve aşağıdaki şekildeki gibi on (10) koddan oluşmaktadır. *Yenilikçi yaklaşımlar benimseme, yatay örgütlenme, esnek iş modeli, girişim temelli gelir getirici faaliyetler, gönüllü desteği, profesyonel ekip, sosyal*

değişim yaratmaya odaklanma, sosyal girişim fikrinin hedef kitle söyleminde kabulü, stratejik işbirlikleri geliştirme, sosyal sorunlarının köküne inme.

Şekil 5.10: ‘Temel Prensipler’ Ağ Görünümü



Yenilikçi yaklaşımlar benimseme; sosyal girişimlerin başarılı olmasında etkili olan faktörlerden biridir. Artık toplumsal projelerin başarılı olmasında, yenilikçi olmak bir tercih değil, zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca, literatür incelemesinde, hem başarı faktörleri konusunda farklı ülkelerde yapılan araştırma sonuçlarında hem de sosyal girişimciliğin kavramsal açıklamalarında ortak unsur yenilikçi olmakla ilişkilendirilmiştir. Bu belirleyici unsurun Türkiye’deki uygulamada ‘yenilikçi yaklaşımlar benimseme’ olarak ortaya çıkması aynı zamanda literatürü de desteklemektedir. Katılımcıların aşağıdaki görüşleri bunu doğrulamaktadır.

“... Mesela hiçbir zaman çocuğa öğüt verilmez, bak şunu yaparsan başına bu iş gelir gibi. Biz onlara karşımızda mükemmel bir çocuk varmış gibi davranınca onlar da mükemmel davranmaya başlıyor. Hiç saygı gösterilmemiş, hiç değer verilmemiş bir çocukla farklı bir yaklaşımla iletişim kuruyorsunuz...”S01

“...Aslında onların ötekileştirilmeleriyle ilgili bir durum var. Dolayısıyla, o iletişimin tonu, üslubu yeni bir yaklaşım ortaya çıkarmıştı.

Toplumdaki genel davranış biçiminden tamamen farklı bir şekilde doğru bir kurgu yaptık ve bugünlere geldik...”S03

“...Çalıştığımız alanda kurulan ilk kooperatif olduk. Anketler yapıldı, hedef kitlenin ihtiyaçları belirlendi ve başka kooperatiflere de model olacak şekilde yeni bir model oluşturduk...”S02

“...Şöyle; biz normalde bir yazılım şirketi de olabilirdik. Bir CRM sistemi yani, yani hiç öğrenci tarafına dokunmadan vakıflara satardık. Öğrenciler bizi banka gibi görebilirdi. Biz de bu vizyonu değiştirdik...”S14

“...Dünyadaki örnek vakaları inceledim. Kanada’dan bir arkadaşım ilgini çekecek bir proje var dedi. Hamburg’ta var bu sistem. 2013 Şubat’ta atladık gittik, yerinde inceledim. Türkiye’de böyle bir şey daha önce yapılmamış. Nasıl entegre edebiliriz diye yola çıktık...”S05

Yatay örgütlenme; sosyal girişimlerin başarılarına katkı sağlayan etkenlerden biridir. Profesyonel ekip ile birlikte gönüllü ekibin de olması, hiyerarşik bir yapı yerine bireylerin aynı düzlemde olması, kurumsal yapının daha dinamik olmasını sağlayabiliyor. Bu konuda, katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“...Üretimde olduğu gibi ekip yönetiminde de esneğiz. Hiyerarşik değil, yatay bir örgütlenme biçimimiz var. Hep birlikte mutfağa giriyoruz, bahçeyi birlikte düzenliyoruz. Her şeyi birlikte yapıyoruz. Liderlikten öte, onlara yön vermeye çalışıyorum, pusula gibiyim. Hem bu şekilde hem onlar beni hem ben onları motive ediyorum...”S02

“...Bizde hiyerarşik bir yapılanma da yok, daha çok özdisiplinle gidiyoruz. Mesela yeni bir iş arkadaşı aramıza katıldığı zaman, bir oryantasyon sürecimiz var tabii. Her yere birlikte gidiyoruz. Şirkete sağlayacağı en büyük katkıyı kendi kontrolüne bırakıyoruz. Özgür bıraktığımız zaman, aslında inanılmaz fikirlerle geliyor. Genelde karar alma sürecinde de kararları beraber alırız. Çoğunda da, benimkiler reddedilir...”S14

“... Bu tabii zor bir hikaye ama tamamen tek bir amaca inanmak ve çevreyi de buna inandırmaktan geçiyor. Rol model olmaktan geçiyor, sahada olmaktan geçiyor. Paltoyu sırtını atıp ellerini arkaya koyup denetleme yapar gibi bir vakıf başkanı gibi değil de, çalışma arkadaşlarıyla birlikte çöpü de toplamak, yeri geldiğinde ekibin transfer arabasını da kullanmak, en üst düzey toplantıya da gitmek, ya da New York zirvesinde bütün bu olup biteni bütün dünya ekosistemi ile paylaşmak gibi görev skalasında hep bir yerde olmak...”

“...Vakıf kısmında ben daha çok onlara rehberlik ettiğimi söylüyorum. Çünkü, yaşlar yakın, kabullenilmiş bir tecrübe örneği var ama

bir hiyerarşi olmaması için ben size rehberlik ediyorum diyorum. Bu yolda ne getirirseniz, kurum için iyi bir şey. Şirkette danışman, sahada eğitimci, mağazada satışçı. Ben de her şeyi oluyorum, onlar da. Her alanı da deneyimlemiş oluyoruz. Yönetim kurulumuzda 2 gönüllümüz var. Danışma kurulumuz da gönüllülerden oluşuyor. Her temsilciliğimizden 2 kişi olarak. 12 kişilik bir kurul bu, bu kişiler yıl içinde yaşadıkları talepleri yönetim kuruluna iletiyorlar...”S13

Esnek iş modeli; başarılı sosyal girişimlerin ortak özelliklerinden biridir. Değişime hızlı bir biçimde tepki göstererek ve mevcut duruma uyum sağlayarak iş modelini esnekletiren sosyal girişimler verimliliklerini artırabilirler. Katılımcıların bu yöndeki görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“...Sürdürülebilirliği sağlamak için gelir modelimizi sürekli değiştirmek zorunda kalıyoruz. Farklı bakış açıları geliştiriyoruz. Piyasa değiştikçe mecburen biz de ayak uydurmak zorundayız...”S02

“...Sponsorluk görüşmesi yaptığımız şirketlerdeki irtibat halinde olduğumuz yöneticiler de gitti. Her şeye yeniden başlamak zorunda kaldık. Ondan sonra da yolda bir şeyleri öğrendik. İşletme modelinde çok esnek olmanız lazım. Bir anda o markaları kaybettik ama senin giderlerin devam ediyor ve gelire ihtiyacın var. Bir yol ayırmasına girdik, tamam mı devam mı. Hala bir gayretle yeni birilerini çekebilir miyiz. Buradaki engelli bireylere hadi sen de evine demek bize doğru gelmedi. Ne yapalım dedik, o zaman modeli değiştirelim, başka bir markaya gidelim. Diyelim ki sadece sen olacaksın ve senin üzerinden gideceğiz...”S05

“...Ama ben şu an daha çok şeye döndüm. Şu anda, maliyetler çok yüksek oldu, üretim de azalıyor. Bu sefer çok ticari olmak istemiyoruz. Bu nedenle, gelir modelimi değiştirdim. Sosyal sorumluluk tarafı daha ağır basacak ama bir yandan da düzenli gelir sağlayacak bir model geliştirdim...”S11

Girişim temelli gelir getirici faaliyetler; bir sosyal girişimin başarılı olmasını sağlayan faktörlerden biridir. Finansal sürdürülebilirliğin sağlanması için girişimci yaklaşımla birlikte kar elde etmek de gerekmektedir. Faaliyetleri durmuş sosyal girişimlerde girişim temelli gelir getirici faaliyetlerin olmaması da bu görüşü ayrıca doğrulamaktadır. Bu yönde, katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“...Bir de mağazacılık başladı. Çünkü orada bizim gönüllülerin tasarladığı defter, kitap gibi şeyleri satarken büyük bir marka ile işbirliği

içine girmemiz, olayı mağazacılığa çevirdi. Yaza ne çıkacağı, kışa ne çıkacağı v.b. orası bir mağaza oldu...”S13

“...Bazen ayda bir bazen ayda 2 defa yaptığımız geziler var. Daha çok yaşlılar için bunlar. Bağış da alıyoruz. Yılda bir kez büyük kermes yapıyoruz. Bunların karı da oluyor ama bunlar yetmez, projeler de yapıyoruz...”S01

“...Gelirden ne aldığımızı bağlı tabii. Diğer bütün derneklerden ayıran önemli özelliklerinden biri tamamen sosyal girişimcilik prensiplerini kendi DNA’sında tutan ve ona göre hareket eden bir yapısı var. Dolayısıyla gelir getirici modelleri ve sosyal işletme modelleri yani kendi sürdürülebilir kaynaklarını yaratma becerisi var...”S03

“...Bir gelir modelimiz var. Öğrenci tarafından bir şey almıyoruz, vakıf tarafından alıyoruz. Onların iş akışlarını çok minimize ettiğimiz için, hem insan hem zaman kaynağını minimize ediyoruz. Aylık bir kullanım ücreti alıyoruz, bu da vakfın büyüklüğüne göre değişiyor...”S14

Gönüllü desteği; başarılı sosyal girişimlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından diğer faktörler kadar önemlidir. Faaliyetleri durmuş sosyal girişimlerde gönüllü ekibinin olmaması da bu görüşü ayrıca doğrulamaktadır. Bu konuda, katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“...Şimdi yeni projemiz var, orada da 4 gönüllü daha almayı planlıyoruz. Bir gönüllülük süreci tasarladık. Bunu da yapıyoruz çünkü alana girdik...” S10

“...Eğitimi de doğrudan gönüllülerimizin aracılığıyla yapıyoruz. Çocuklara bu eğitimleri gönüllüler veriyor. Oryantasyon ve eğitimlerle biz de onları içeriden güçlendiriyoruz. Eğitimi direkt veren içimizdeki gönüllülerimiz...”S13

“...Aşağı yukarı 200’e yakın gönüllünün yer aldığı hemen böyle bir telefonla haberdar olup geleceği bir gönüllü ekibimiz var...”S03

“...Gönüllü ekibimiz de var. Kooperatifin ortağı olmayandan personelden de destek alıyoruz...”S02

Profesyonel ekip; gönüllü desteği ile birlikte sosyal girişimlerde etkin bir takım çalışmasının sağlanması için gerekli bir koşuldur. Faaliyetleri durmuş sosyal girişimlerde profesyonel bir ekibin olmaması da bu görüşü ayrıca doğrulamaktadır. Bu konuda, katılımcıların verdikleri bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

“...Muhasebemizi tutan var, bekçimiz var. 2 tane de sosyal hizmet uzmanımız var. Bunlar maaşlı tabii...7 personel var, SGK’lı ve maaş alıyor...”S02

“...4 kişi maaşlı. 4 kişi de proje bazlı maaş alan var...”S14

“...20 profesyonel çalışan var. Biz bu çalışanlara yarı gönüllü, yarı ücretli diyoruz...”S03

Sosyal değişim yaratmaya odaklanma; sosyal girişimciliğin doğasında vardır. Öncelikli amaçlarından biri olan sosyal sorunların çözümünde değişimi hedefleyen sosyal girişimciler bu konudaki görüşlerini aşağıdaki gibi dile getirmişlerdir.

“... Bu eğitimlerde videolar çektik. Videolarda inanılmaz şeyler söylüyorlar. Öyle cümleler kurmuşlar ki, onlardaki değişimi gördük. Benim burada kırmak istediğim şey; dezavantajlı kesime sadece sosyal sorumluluk projeleri mi götürmemiz gerekiyor, o kadar mı insani değerlerden uzaklaştık. Ben oradaki çocuklar için müfredat tasarlıyorum. Para vermiyor buna, bunu uzaktan ölçüp onlara özel program oluşturuyoruz. Ama diğerleri sosyal sorumlulukla gitmeye kalkışıyor. Bu Türkiye’yi değiştirmeyecek işte...”S10

“...Çünkü ben dünyayı değiştirmek istiyorum. Bu dünyada çok fazla yanlış var. Yani benim çocukluktan itibaren içimde gelişen ama şekillenmeyen yani zaman içerisinde şekillenen bir şey bu. Ve şu anda da, her zamankinden daha çok toplumun değişiminin örgütlenmeye bağlı olduğunu düşünüyorum. Doğru olanın yanlış olana her zaman farklı bir üst enerjisi vardır. İnsanların teker teker hiçbir güçleri yok ama birlikte çok büyük güçleri var...”S01

“...İş dünyasındaki engelli ön yargısını kırdık. Özellikle, daha da acısı kendilerine yapılan engelli iş başvurularında çok ön yargılı yaklaştıklarını kendileri söyledi. Doğrudan çöpe atıyorlarmış özgeçmişleri. O yüzden 4. yıla girdiğimiz bu alanda, bir değişim yaratabildiysek bunda bizim de payımız var diyebilirim...”S05

“...Trabzon’ dan mesela saha ziyaretine geldiler. Sonra ben gittim ve Trabzon’da 2 tane kadın kooperatifi kurduk. Teknik desteği de vakıf sağladı. Model olarak da tabii biz destek olduk. Vakıf da teknik destek sağladı...”S02

“...Aktivist ve dönüştürücü bir yaklaşımla, hatta adını bile belirlerken var olan adlardan değil de, bulunduğu her ana alternatif üreten anlamında düşündük. Bu anlamda, sosyal değişimi sağlamak için hangi araçlar kullanmak gerekir sanat mı, spor mu, eğitim mi, istihdam süreçleri mi gibi. Hepsini kullanmak gerekiyor aslında. Bu amaçla yola çıktık ve dernek yapısını da buna göre kurguladık...”S03

Sosyal sorunların köküne inme; sosyal değişim yaratmaya odaklanan sosyal girişimlerin yarattıkları sosyal değerin etkisini arttırmada en etkili ve en öncelikli yöntemlerden biridir. Katılımcılar bu yöndeki görüşlerini aşağıdaki şekilde paylaşmıştır.

“...Mevcut durumu bir sosyal sorun olarak görerek, bireyin sosyal hayata katılamama halini çözmeye çalışıyoruz. Bizim için konu sosyal değişim temasıydı. Haliyle, engelli bireyin tekerlekli sandalye ihtiyacını karşılamak hak temelli kurulmuş derneklerin işi oldu hep, onlardan hep uzak durduk. Engelli bireylerin tekerlekli sandalyeyi hak ettikleri gibi kendi vücut ölçülerine uygun ergonomik sandalyeye sahip olmalarının önünü de açtık tabii. Biz hep sosyal sorunun bizzat kendisine odaklandık...”S03

“...Biz problemi sadece yüzeysel ya da teknik olarak çözmüyoruz, problemi kökiinden çözmeye çalışıyoruz. Vakıf tarafına da öğrenci tarafına da dikkat çekiyoruz. Bir de öğrenci sadece parasını alsın gitsin değil de, kendini geliştirsün istiyorsun...”S14

“...Çocuklar için, anneler için takı, dikiş gibi kurslar açtık. Bu kurslarda üniversitelerden öğretim üyeleri geldi. Mesela, medeni nikah nedir oradaki kadınlara anlattı. İşte çocuğun uyuşturucu kullanıp kullanmadığını anne baba nasıl anlar, anlattı. Kadının mirastaki hakkı nedir, bunlar anlatıldı. Bu arada, yoğunlukla çocuklarına nasıl davranmaları gerektiği, çocukların suça karışmasını nasıl önleyebileceği böyle çalışmalar yapıldı. Doğru davranış bir bütün, çocuğa doğru davranınca kayınvalideye de, kocaya da doğru davranıyorsunuz. Haliyle etkisi yayılıyor...”S01

Sosyal girişim fikrinin hedef kitle söyleminde kabul görmesi; projenin sosyal değer inşası sürecinde en temel noktalardan biridir. Sosyal girişimlerin diğer kurum ya da kuruluşlardan ayrılarak hedef kitlenin yararına hizmet ettiğini göstermesi, hedef kitle söyleminde sosyal girişim fikrinin kabul görmesini etkileyecektir. Bu yönde, katılımcılar aşağıdaki görüşlerini sunmuştur.

“... Her şeyden öte, burs çok kuvvetli bir kelime. Her öğrenci Google’a mutlaka en az bir defa burs yazmıştır. Dolayısıyla biz siteyi bir açtık, ilk ay 10.000 üyemiz oldu. Şu anda 200 bine yakın üyemiz var. Ve bunlar için marketing bütçemiz şu ana kadar 5.000 TL’yi geçmemiştir, hatta daha az olabilir. Sosyal medya ve doğrudan bir organik bir gelme, bir de konuşmalara falan gittiğimizde öğrencilerin falan duyması...”S14

“... Bence bizi buraya taşıyan ziyaretçilerin kendileri. Şöyle bir şey var, deneyimledikten sonra birilerine anlatma ihtiyacı yaratan bir şey bu. Mutlaka sen de git dedirtiyor. Kulaktan kulağa, kendiliğinden gelişti. Bir gelen 10 kişiye anlatıyor, 100 kişiye anlatıyor. Öyle büyüdü gitti. 120.000 kişiye erişmişiz şu ana kadar. 120.000 kişiye anket yapsak, emin ol tavsiye üzerine geldim diyecek...”S05

“...Liderlik eğitimi mesela, kadın orada kendini keşfediyor. Ya iş kuruyor, ya kooperatifte destekliyoruz, kendini keşfediyor kadın yani. Daha önce her işi yaparım diyen kadın, liderlik eğitimi ile bu işte daha başarılı olurum diyor. Çevresine de duyuruyor...”S02

Stratejik işbirlikleri geliştirme; yaratılan sosyal değerin etkisini arttırmada en etkili yöntemlerden biridir. Farklı kurum ve kuruluşlarla oluşturulacak işbirlikleri proje faaliyetlerinin sosyal değere dönüşmesini hızla katkı sağlamaktadır. Katılımcılar bu yöndeki görüşlerini aşağıdaki şekilde paylaşmıştır.

“...Belki de bizi diğer kurumlardan ayıran özelliklerimiz de; daha kurulduğumuzdan beri ortaklıklara, işbirliklerine çok açık bir yaklaşımla hareket ettik. Hem devletin, hem yerel yönetimin, hem özel sektörün, ilgili kurumlarıyla birlikte iş yapmak önceliklerimiz arasında oldu...”S03

“...Yerelde belediye ile işbirliği yaptığımız projede kadınlara eğitim verdik. Sadece kooperatifteki kadınlara değil, bu şekilde başka kadınlara da eğitim verdik. O kadınlar burada çevresine de duyurdu projeyi, sonra Trabzon’dan gelenler bile oldu. Saha ziyareti yaptılar ve sonra gitmiş, Trabzon’da kooperatif kurmuşlar, model olduk onlara. Uluslararası, kamu, üniversite, yerel yönetim, sivil toplum örgütleri hepsiyle güzel birliktelikler kuruyoruz ama iletişimi sürdürmek hiç kolay değil inanın. Bu yüzden, kurumlara projeler üretiyorum, iletişimi karşılıklı kazan-kazan politikası üzerine kurmaya çalışıyorum...”S02

“...Özel sektör kurumları okullarıyla çalışmak yerine devlet okulları ile çalışıyoruz. Türkiye’nin kalkınamamasının sebebi, aslında Anadolu’da hiçbir şey yok. Tabii ki biz giderken, kaymakamlık, ilçe milli eğitim müdürlüğü gibi bir sürü yerden izin alıyoruz ama amaç kamuyu da dahil etmek zaten. Biz bu siyasi dönemde birleştiren bir unsur olduk. Umut olduk belki de...”S10

“... Mesela mağaza şu an büyük markalar ile çalışıyor. Şirketten birlikte yürüdüğümüz hem eğitim kurumları hem de şirketler var. Ama biz vakafta hiç şöyle bir şey yapmadık. Vakfın ana sponsoru şu markadır falan diye. Bu aşamada mağaza ve şirket, destekçileri süzüp vakfa sunuyor. Milli Eğitim ile de çalışıyoruz, özellikle sahada çalışabilmek için izin kısmında. Şirket kısmında da ilerleyen zamanda bir birlikteliğimiz olacak. Sivil alanda

birlikte çalıştığımız kuruluşlar da arttı. Yurt dışındaki sahada ise, genelde elçiliklerle bağlantı kuruyoruz. Bir de oradaki yerel sivil toplum örgütlerine yazıyoruz...”S13

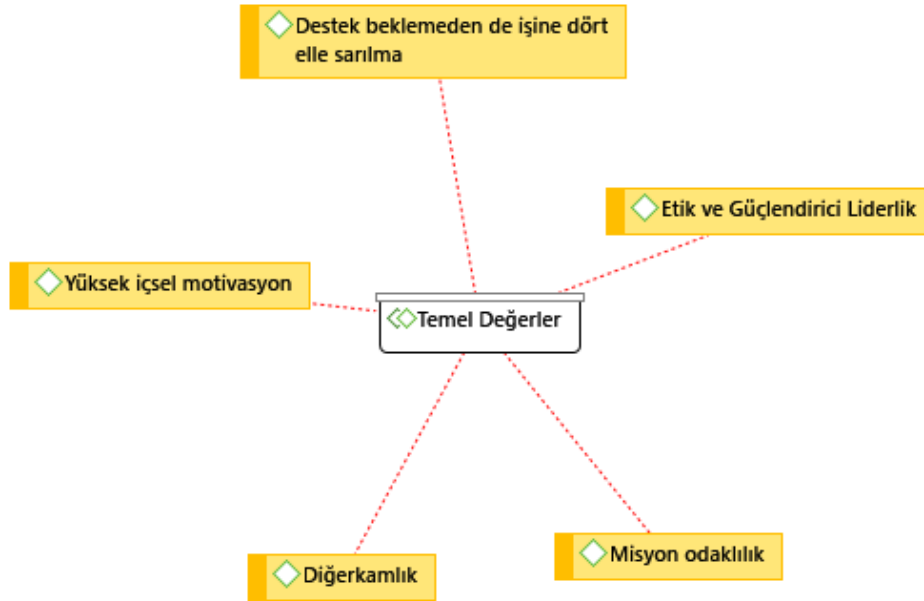
5.3.6. BAŞARILI SOSYAL GİRİŞİMCİ ÖZELLİKLERİ

Başarılı bir sosyal girişimcinin sahip olması gereken özellikler bu tema altında toplanmıştır. Tema *temel değerler, bilgi ve beceriler (30 yaş ve altı, 30 yaş üstü)* olmak üzere iki (2) kategoriden oluşmaktadır.

5.3.6.1. TEMEL DEĞERLER

Bir sosyal girişimcinin başarılı olmasında etkili temel değerler, bu kategori altında toplanmıştır. Kategori aşağıdaki şekildeki gibi beş (5) koddan oluşmaktadır: *Destek beklemeden de işine dört elle sarılma, misyon odaklılık, etik ve güçlendirici liderlik, yüksek içsel motivasyon ve diğerkamlık.*

Şekil 5.11: ‘Temel Değerler’ Ağ Görünümü



Destek beklemeden de işine dört elle sarılma; sosyal girişimcilerin başarıya ulaşmasında sahip oldukları özelliklerden biridir. Bu konuda, katılımcıların da görüşlerini aşağıda inceleyebiliriz.

'...Hiç kimseden bir şey beklememek lazım. Gücünüzü kendinizde arayacaksınız. Bir yerlerden umut beklemek falan mümkün değil. Bunu Türkiye özelinde söylüyorum tabii. Kore'de 15. yıl kutlanıyor, Hong Kong'ta bilmem kaçınıcı yıllarını kutluyorlar. Gelin yer değiştirelim diyorum. Onlar da aslında bizim mucize yarattığımızın farkındalar, hayret ediyorlar. Yunanistan ile aynı anda kurulduk. Onlar kapattılar....'S05

'...Sarıkamış'a gittik, önceden ekipteki öğretmen arkadaşımız burası daha kötü çıkabilir dedi. Beklentiniz yüksek olmasın diyor. Adana'yı katladı resmen. Bu işleri yurt dışında yapsak çok büyük paralar kazanabiliriz ve Türkiye'den hala çok şikayet ediyoruz. İçinde bulunduğumuz durumdan, oradaki çocuklardan. Ama gene de bir şeyler tutuyor bizi burada... 'S10

'...Biz bunu, özellikle içinde bulunduğumuz ülkenin sosyal, ekonomik ve kültürel özelliklerini tanımladığımız, ne olduğunu anladığımız ve kabul ettiğimiz için oradan bir şey beklemeden, kendi kaynaklarımızla, toplumun farklı kesimleriyle bir arada olarak ve onları da bir araya getirerek sürdürdüğümüz için aslında ayakta kalabiliyoruz... 'S03

Misyon odaklılık; toplum yararına çalışan kişi ve kuruluşların ortak özelliğidir. Başarılı bir sosyal girişimcinin, üzerinde çalıştığı toplumsal sorunu ele almada, kendi davasını anlatmada, davalarına yoldaş bulmakta ne kadar ısrarcı olduğu açıktır. Katılımcıların bu yöndeki görüşlerini aşağıda inceleyebiliriz.

".. Mesela ben hiçbir siyasi harekete katılmadım, bir tavır koymadım. Hep mesafeli oldum. Misyonuma odaklandım hep. Bir siyasi tavır sergilesem, içeri giremeyebilirdik. O çocuklar sadece cezaevinde değil, evde, sokakta her yerde dışlanıyor zaten..."S01

"...Doğru zaman ve koşullarda yeni projeleri de hayata geçirmek istiyorum. Gelecekte toplumun ihtiyacı olan ne, buna yönelik projelerim var ama şu an daha temkinli davranıyorum. Geçmiş tecrübelerimden akıllandım. Kurulduğumuz günden beri, birçok şey değişti dediğim gibi. Projeler, işbirlikçilerimiz, ekibimiz, ama değişmeyen tek şey misyon. Her değişim bu misyona uygun değişti. Misyonumuza uygun hareket ettiğimiz için güven yarattık, bu konuda asla taviz vermedik..."S05

"...Sürdürülebilirliğini sağlayamayan kurumların başındaki kişilerin ana sorunu da bu oluyor zaten. Tükenmiş oluyorlar, kendileri amaçlarını

kaybetmiş oluyorlar. Örnek olmayı bıraktığınız anda hareket de ivmesini kaybeder...”S03

Etik ve güçlendirici liderlik; davranışı gösteren başarılı sosyal girişimciler ekibiyle birlikte yola çıkan, onlarla birlikte keşfeden, gelişen ve onlara rehberlik eden, sahip olduğu değerlerle rol model olan liderlerdir. Bu yönde katılımcıların görüşleri aşağıda gösterilmiştir.

“...Ekip arasındaki tartışmalarda adil olmak önemli, o zaman güven duygusu gelişiyor. Ve bir başkanın herkese eşit mesafede olması lazım. Başkan herkesle yakın, eşit dostluk, eşit saygı ve sevgiyle olmalı. Hiç kimseye emretmemek... Mesela ben hiçbir zaman masanın başında oturmadım. Çünkü, başta olduğunuz zaman bir ortaklık, bir beraberlik zedeleniyor. Siz bir üstte oluyorsunuz ve eşitlik bozuluyor. Bazen öyle teklifler gelir ki; şunu yapalım bunu yapalım diye ve hiç olma ihtimali yok aslında. Yine de, asla reddetmem, asla olmaz demem. Yönetim kuruluna taşır, orada herkesle değerlendiririz. Arkadaşlarınıza güç vermelisiniz. Onların kendi aralarındaki ilişkiyi bilemezsiniz. Çünkü asıl meselemiz, onları da kendimi de hedefe odaklamaktı. Hedefe odaklandığınız zaman, herkes kendini o işin parçası hissediyor. Kimseyi dışlamadan bir şeyler yapmak...”S01

“... Her şeyi birlikte yapıyoruz. Liderlikten öte, onlara yön vermeye çalışıyorum, pusula gibiyim. Hem bu şekilde, hem onlar beni hem ben onları motive ediyorum... Mesela, geçen hafta 10 gün yoktum. Hocam 10 gün yoktunuz ama aksaklık çıkmadan her şeyi hallettik demeleri çok hoşuma gitti. Hiyerarşik sistem olsa, insan alınganlık gösterebilir. Başka kurumlarda bu oluyor, hemen bu insanı değiştiriyorlar. Ben çok sevindim, kendisini kutladım, o da motive ediyor tabii. Önce harika çalışma yaptın, benden daha iyi yapmışsın diyorum, sonra sadece şurada şöyle yapsak daha iyi olurdu diyorum...”S02

“...Farklı engel grupları ile çalışıyorum, aralarında büyük farklar var. Herkesi memnun edebilmek için değer verdiğinizizi göstermeniz önemli, sohbet etmek önemli, hepsine adil ve eşit davranmak önemli. Dengeyi tutturmak önemli. Güven ve içtenlik tüm sorunları çözüyor aslında. Teoride onların işvereni olsam da, uygulamada liderden de öte bir koç gibi yaklaşmaya özen gösteriyorum. Görme engelli ile çalışmak ile işitme engelli ile çalışmak arasında beyaz ve siyah arasındaki gibi fark var. Ben de burada çok şey öğrendim, hepsinin belli ve farklı beklentileri var. Görme engellilerin duygusal taraflarını motive etmek önemli. Değer verdiğinizizi göstermeniz gerekiyor. Yanlarına sohbet etmeye gittiğimizde daha çok motive oluyorlar. İşitme engelliler daha zor, iş yaşamında hiç olmamışlar ve iş ortamını tanımaları çok zor oluyor. Ama şu an pırıl pırıl bir ekibimiz oldu...”S05

'...O aksiyonu, o heyecanı hissettirmek, ilgilenmek özel olarak ilgilenmek. Kişisel olarak değmek, dokunmak. Ekip arkadaşlarımızın özel hayatlarıyla da ilgilenmek. Sadece ses çıkartmak değil, bir orkestra gibi çalışmak ve o orkestranın bir tane şefe ihtiyacı var. O şefin işin başında olması ve o tek sesin çıkmasını sağlaması. Herkes o kadar farklı çevrelerden, konfor alanlarından geliyor ki, onların hep o düşmüş hallerine hayır başka bir şey mümkün diyerek, başka bir yaşam mümkünü anlatmak ve bunun bir modeli olmayı da anlatmak lazım...'S03

Yüksek içsel motivasyon; sosyal girişimcilerin sosyal amaçlarına ulaşma konusunda çok daha hızlı ve kalıcı etki göstermelerini sağlar. Bu konuda, katılımcıların görüşleri de aşağıda belirtilmiştir.

"..İşte toplum çok eğitimsiz. Ama doğru her zaman galip gelir. Umudu kaybetmek çok yanlış bir şey. Hayatta hiçbir zaman umudumu kaybetmedim. O iş olmasa bile umudum hep var olmuştur..."S01

"... Ben hiç enerjimi kaybetmedim. Kendimi sürekli besliyorum. Mevcut projelere devam ederken yeni bir şeyler daha geliştirerek ekibin heyecanını da ayakta tutuyorum. Bu şekilde örgüt içi değişimi de sağlıyorsunuz. Hep bir üstünü önlerine sermeniz, hep ileriye götürmek yaptığımız işi ekibin de sizin de değişim heyecanınızı ayakta tutuyor..."S03

"... Ben her zaman ne için çalıştığımı kendime hatırlatmaya çalışıyorum. Saha için ve sahadaki çocuklar için, onların bir şeyler keşfedebilmesi için çalışıyorum. İşin içine şirket ve para mevzuları girdiği zaman motivasyonum belli zamanlarda dalgalanıyor. Ama o zaman da ben hemen sahaya gidiyorum. Oraya gidip katılıp, deşarj oluyorum..."S13

Diğerkamlık; diğerkamlık adıyla özgecilik başarılı sosyal girişimcilerin hayat felsefelerinin temelinde yer alan davranış biçimlerinden biridir. Bu konuda, katılımcıların görüşleri de aşağıda belirtilmiştir. .

"...Başka özel bir hayat beklentisi olmayan insanlar olduğumuz için kişisel gelir elde etme, bir yaşam kaygısında hiçbir zaman olmadık. Bir sosyal girişimci olarak, yaşam tecrübelerimi, teorik bilgilerimi başkaları için harcamak üzere bir yol ayrımına gittim. Ya para ekonomisinin ve tüketim kültürü içerisinde birisi olacaktım ve bu durumda bir hayat standardı tutturacaktım. Bu hiçbir zaman benim önceliğim olmadı. Amacını topluma hizmet olarak belirlediğin zaman önceliklerin değişiyor. Önceliklerin değiştiği zaman da kişisel mülk edinmek senin amacın olmuyor. Tabii sosyal girişimci olarak çok arzu ettiğim zaman, kişisel gelir ihtiyacım olduğu

zaman farklı alanlarda hizmet vererek gelir sağlıyorum. Bu da sorunsuz bir yaşam sürmemi sağlamıştır...”S03

“..Bir insanın o davaya inanması lazım. Önceliğiniz değişim yaratmak olmalı. Kişisel çıkarlar, beklentiler yok burada. O çocukların değişimini görmek için kendi yaşamınızdan tavizler vermeniz gerekiyor...”S01

“...Kendime kişisel gelir sağlamıyorum, eşimden kalan gelirim var. Burayı hiç kendim için ekonomik olarak düşünmedim. Kişisel gelir elde etme amacında olmadım zaten. Bu normal mi onu da bilmiyorum. Proje yazdığım zaman koordinatör maaşı alıyorum ama onu da ihtiyaç olduğu zaman bağışlıyorum...”S03

5.3.6.2. BİLGİ VE BECERİLER

Bir sosyal girişimcinin başarılı olmasında etkili olan *bilgi ve beceriler* bu kategori altında toplanmıştır. Ancak, bu kategoride yaş faktörü dikkat çekmektedir. Kategori aşağıdaki şekildeki gibi beş (5) koddan oluşmaktadır: 30 yaş ve altı için *etkili zaman yönetimi* ve *pazar bilgisine hakim*; 30 yaş üstü için *önceki çalışma alanı deneyimi*, *var olan kaynakları en verimli şekilde kullanma* ve *mücadeleci olma*.

Şekil 5.12: ‘Bilgi ve Beceriler’ Ağ Görünümü



Etkili zaman yönetimi; 30 yaş ve altı genç sosyal girişimcilerin başarılı olma yolunda diğer katılımcılara göre sahip oldukları bir yetenektir. Bireysel ve kurumsal zaman yönetiminde daha planlı hareket eden katılımcılar aşağıdaki görüşleriyle bunu doğrulamaktadır.

“...7 gün 24 saat burada değilim. Evet, tam zamanlı çalışıyorum ama daha çok kurumsal bir yapı oluşturmaya çalışıyoruz. Gerçekçi bir önceliklendirme ile programımızı oluşturmaya çalışıyorum...”S13

“...Full time değilim, okulum da var ama okul dışında buradayım. Program oluşturup, ona göre hareket ediyorum. Başka bir işte çalışsam bile ileride, zamanımı yine bu işe bir şekilde entegre ederim. Mutlaka, 24 saat burada olmama gerek yok...”S11

Pazar bilgisine hakim; 30 yaş ve altı genç sosyal girişimciler sosyal girişimlerini başarıya ulaştırma konusunda daha etkili olabilmektedir. Pazar analizine daha iş fikri hayata geçmeden önem veren ve bu alanda ekip oluşturan katılımcılar aşağıdaki görüşleriyle bunu doğrulamaktadır.

“...İlk günden beri paydaşlarla hareket etmeye çalışıyoruz. Öğrencinin ihtiyacı budur demiyoruz. Daha kurmadan, yani daha site olmadan 2000 kişiyle anket yapmıştık. Galatasaray, İTÜ, Boğaziçi’ne falan gidip anket yaptık. Saha araştırması yaptık. Elimde data olmadan bir şey ile ilgilenemezdim. Öğrenci kısmında bu şekilde yaptık. Vakıf kısmında ise daha çok yüz yüze görüşmeler yaptık. Benzer bir anketi de vakıflara yaptık. Herhalde 50-60 vakıf dernekle yaptık...”S14

“...Bizim bir arge ekibimiz var. Çalıştığımız ili, ilçeyi, köyü ve taşınmalı eğitimdeki okulu seçiyorlar. Bu yüzden okuryazarlık oranı, çocukların eğitime erişim oranı gibi oranlara bakarak gidiyoruz. Şu an 65 ilde saha faaliyeti yapıyoruz. Ve o yüzden artık talep geliyor ve talepleri sıraya koyuyoruz. Temsilcilikler var, onlar bu bölgedeki ihtiyaçları belirliyor...”S13

Önceki çalışma alanı deneyimi; 30 yaş üstü sosyal girişimcilerin sahip olduğu bir faktördür. Sosyal girişim iş fikrini hayata geçirmeden önce de benzer alanlarda profesyonel deneyimleri olan katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“...Dernek olmadan önce de bir inisiyatif olarak hareket ediyorduk. 2002 yılı öncesinden başlayarak birçok yenilikçi proje planlanmıştı ve hayata geçmeye başlamıştı. Uzun bir dönem, açık kaynak bilgi yaklaşımıyla, başka sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte çalışabiliriz diye düşünerek epeyce bir zaman inisiyatif olarak devam ettik. Bu tip ortaklıkları ve işbirliklerini zorladım...”S03

“...Türkiye’de iki farklı sivil toplum kuruluşunda profesyonel anlamda çalıştım. Biri, eğitim vakfı, diğeri kültür sanat vakfı. Bu anlamda, müze geçmişinden de geliyorum zaten...”S05

Var olan kaynakları en verimli şekilde kullanma; 30 yaş üstü sosyal girişimcilere özgü bir yetenektir. Elindeki kısıtlı kaynakla sosyal faydasını maksimize etmeye çalışan başarılı sosyal girişimcilerin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“... Ben parayı doğru kullanmak gerektiğini düşünüyorum. Aslında parayı da vakfın herhangi bir eşyasını da. En doğru işe, en doğru projeye kullanmak gerekiyor. Boşa harcamamalıyız. Tamam, bir şeyler geliyor ama gerçek gereksinim ne ise oraya da gitmeli. Dediğim gibi hep birileri çıktı, destek oldu ve hep o para amacına ulaştı...”S01

“...Bizim tabii hem sürdürülebilirlik ajandamızın zeminini oluşturdu hem de her aşamasında kaynak sıkıntısı yaşayan bir kurum değil de, mevcut kaynakların değerini bilip, onların nasıl kurulacağını bilen bir kuruma dönüştürdü...”S03

Mücadeleci olma; 30 yaş üstü sosyal girişimciler için ayırt edici bir özelliktir. Sosyal girişim fikrini hayata geçirirken, sosyal girişimciyi yolundan edebilecek birçok sorunla karşılaşması kaçınılmazdır. Bu noktada, başarılı girişimci bu sorunlarla mücadele edip vazgeçmemeyi bilen kişidir. Bu konuda, katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“...Bir yol ayrımına girdik, tamam mı devam mı. Hala bir gayretle yeni birilerini çekebilir miyiz. Buradaki engelli bireylere hadi sen de evine demek bize doğru gelmedi. Ne yapalım dedik, o zaman modeli değiştirelim, başka bir markaya gidelim. Diyelim ki sadece sen olacaksın ve senin üzerinden gideceğiz...”S05

“...Çevre il müdürlüğünden ruhsat almak çok zordu. Çevre İl Müdürlüğü alışveriş merkezlerindeki gibi yangın çıkış kapısı yaptırmamızı istedi. Kendimizi zor anlattık, o kadar bütçemiz yok çünkü. Bu sefer itfaiyeden onay almanız lazım, yoksa 6 ay kapanırsınız dedi. 6 ay demek, bitmemiz demek. Gittim İtfaiye Müdürlüğü’ne, derdimi anlattım. Taksi tuttum adamı zorla getirdim, imzalattım. Mücadele etmesem, belki de şu an kalıcı olarak kapalı olacaktık. Şimdi her şeyimiz var; ruhsat, marka tescil. Yasal alt yapıyı devlet halledemedi ama biz mücadele ederek hallettik...”S02

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Türkiye’de faaliyet gösteren sosyal girişimlerin sürdürülebilir olma yolunda izledikleri süreçlerin belirlenerek, başarılarına katkı sağlayan veya başarılarını engelleyen faktörlerin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bu araştırmada nitel analiz desenlerinden gömülü teori yaklaşımı izlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu araştırma modeline uygun; faaliyetlerine devam eden ve buna karşılık faaliyetlerini durdurmuş olan sosyal girişimler arasından amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan aşırı/aykırı durum örnekleme, maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme ile seçilerek, toplamda on dört (14) sosyal girişimci ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler kodlama analizine tabi tutulmuş ve sonuç olarak ‘Başarıyı Engellleyen Faktörler’, ‘Başarının Sürdürülebilir Olmasında Etkili Olan Faktörler’ ve ‘Başarılı Sosyal Girişimci Özellikleri’ olmak üzere üç (3) temadan oluşan bir teorik model sunulmuştur.

Çalışmada başarısızlık hikayelerinden yola çıkarak bir durum tespiti yapılmıştır. Sunulan teorik modele göre; sosyal girişimler çevresel, kurumsal ve bireysel boyutta sorunlarla karşılaşmaktadır. Kavram karmaşası, siyasi konjonktür, yasal mevzuat ve ekosistemde destek mekanizmalarının yetersizliği çevresel boyuttaki sorunlardır. Kısıtlı ekip ve iyi planlanmamış gelir modeli ise sosyal girişimlerin örgüt içi dinamiklerinden kaynaklanan sorunlardır. Bireysel boyutta ise sosyal girişimcinin ticari olma kaygısı ortak faktör iken, 30 yaş ve altı sosyal girişimciler için kariyer ve gelecek kaygısı ön plana çıkarken, 30 yaş üstü sosyal girişimciler için ise tükenmişlik durumu başarıya engel olan faktörlerden biri olarak ortaya çıkmıştır.

Türkiye’de toplumsal kalkınmayı ve gelişmeyi hızlandırmak için sosyal girişimcilik potansiyeline sahip bireylerin sahaya çıkarılması büyük önem taşımaktadır. Öte yandan, sosyal girişimcilerin yetişmesi veya sosyal girişimcilik

ruhunun oluşabilmesi yeni bir kültürün oluşması demektir. Ancak, bu kültürün Avrupa ve Amerika'daki gibi gelişmiş olmasını hedeflemek, tamamıyla Batı merkezli bir uygulamaya tabi tutmak anlamında değerlendirilmemelidir. Her toplum yapısının sosyoekonomik, sosyokültürel, siyasi ve hatta idari ortamı güçlü bir sosyal girişimcilik kültürünün oluşmasında etkilidir. Sosyal girişimcilerin elbette evrensel özellikleri vardır, ancak yerel karakteristik özelliklerinin belirlenmesi ve toplumsal pratiklere yönelik güçlü bir ekosistem oluşturması sosyal girişimciliğin kurumsal bir temele oturtulmasında önemli bir etkidir. Bu nedenle, ekosistem geliştiricileri ekonomik ve politik koşulları göz önünde bulundurarak kültürel ve sosyal norm ve pratiklere uygun sosyal girişimciliği geliştirici ve teşvik edici etkin ve sürdürülebilir programlar uygulamalıdır. Ancak bu şekilde, ekosistem niteliksel gelişime imkan sağlayabilir, toplum ve kamu söylemindeki kavram karmaşası da giderilebilir. Buna yönelik; erken aşama sosyal girişimcilerin eğitim, mentorluk, inovasyon yönetimi ve benzeri; büyüme aşamasındaki sosyal girişimcilerin ise iş birliği ağları, yatırımcı pazarı ve benzeri mekanizmalarla desteklenmesi ve tüm bu destekler için İstanbul ili dışında da faaliyetler yürütülmesi öncelikli olmalıdır. Ayrıca, kamu ve sektör temsilcilerinden oluşturulacak diyalog grubu ile kamu söyleminde farkındalık artırılarak yasal altyapı için ortak bir zemin oluşturulabilir. Bu gelişmeler ışığında, toplumsal meşruiyet düzeyi yükselen ve güçlenen sosyal girişimciler de kurumsal ve bireysel boyutta karşılaştıkları zorluklarla baş edebilmenin yollarını bulacaklardır.

Yukarıda bahsettiğimiz engellere karşılık, Türkiye'de başarılı birçok sosyal girişim örneği de mevcuttur. Sosyal girişimler, başarılı iş modellerini sürdürme konusunda sahip oldukları güçlü yönleriyle, sektör içerisinde büyüyen bir gücü de temsil etmektedirler. Bu süreçte, yenilikçi yaklaşımlar benimseme, yatay örgütlenme, esnek iş modeli, girişim temelli gelir getirici faaliyetler, gönüllü desteği, profesyonel ekip, sosyal değişim yaratmaya odaklanma, sosyal sorunların köküne inme, sosyal girişim fikrinin hedef kitle söyleminde kabulü ve stratejik işbirlikleri geliştirme gibi temel prensipler sosyal girişimlerin başarıyı yakalamasında itici güçlerdir. Bu kuralları etkin bir şekilde uygulayan başarılı sosyal girişimcilerin ise ortak bir takım özellikleri vardır ve bu özellikleriyle Türkiye'deki tipik başarılı sosyal girişimci profilini yansıtmaktadırlar. Bu özellikler, temel değerler olarak bir kategori altında

toplanmıştır. Destek beklemeden de işine dört elle sarılan, misyon odaklı, etik ve güçlendirici liderlik anlayışında, içsel motivasyonu yüksek ve diğerkamcı değerlerle kurgulanmış bir yaşam felsefesine sahip olan sosyal girişimciler, Türkiye'deki toplumsal sorunların çözümünde sistematik ve kalıcı sosyal değer yaratmanın ana belirleyicilerinden biridir. Ayrıca, çalışmada başarılı sosyal girişimcilerin farklı yaş gruplarına göre farklı bilgi ve becerilere sahip olduğu da belirlenmiştir. 30 yaş ve altı genç sosyal girişimciler etkili zaman yönetimi yeteneğine ve pazar bilgisine sahipken, 30 yaş üzeri sosyal girişimcilerin ise; önceki çalışma alanı deneyimi, var olan kaynakları en verimli şekilde kullanma ve mücadeleci olma özellikleri ile ön plana çıktığını görüyoruz. Ortak bileşenlere göre; misyonuna odaklanarak yola çıkan ve devam eden, işin içine yüksek içsel motivasyonunu ve diğerkamcı ruhunu katan, etik ve güçlendirici bir lider olarak ekip ruhunu ortak bir vizyon ve değerler anlayışında dinamik tutan ve ne olursa olsun hiçbir destek görmese bile işine dört elle sarılan sosyal girişimciler sosyal amaçlarını gerçekleştirmekte başarıyı yakalamaktadır.

Teorik modelde temsil edilen yukarıdaki faktörler ile literatürdeki içeriklerin karşılaştırılması gerekmektedir. Aslında, gömülü teorinin amacı kuram doğrulama değil kuram geliştirmedir. Bu nedenle, bu çalışmada kuram doğrulama yerine yeni bir kuram oluşturulmuştur. Yine de, literatürü incelediğimizde 'yenilikçilik' kavramı, hem sosyal girişimcilikle ilgili yapılan kavramsal açıklamalarda hem de bazı örneklerde sosyal girişim, bazı örneklerde ise sosyal girişimci boyutunda ele alınan başarı faktörlerinde ağırlıklı olarak ortak bir unsur olarak karşımıza çıkıyor. İşte bu noktada, araştırmada başarının sürdürülebilir olmasında temel bir prensip olarak belirlenen yenilikçi yaklaşımlar benimseme literatürle birebir uyum göstermektedir. Diğer faktörleri incelediğimizde, literatür örneklerinde güçlü bir örtüşme görülmesi de, başarılı sosyal girişimci özelliklerinde misyona adanmışlık (Sharir ve Lerner,2006:9-10), destek beklemeden de işine dört elle sarılmak (Elkington ve Hartigan, 2008:5) ve liderlik (Boyer v.d., 2008:4) faktörleri ile teorik modelde benzerlikler görülmektedir. İsrail örneğinde, sosyal girişimcinin önceki yönetsel deneyimi (Sharir ve Lerner, 2006:8-10), bu çalışmada sadece 30 yaş üstü başarılı sosyal girişimciler için benzerlik gösterebilir. Aynı şekilde, kurumsal anlamda

esnek ve uyarlanabilir uygulamalar, girişimci davranışla satılan mal veya hizmetlerden gelir elde etme (Dees, 1994:57), sosyal girişim fikrinin kamu söyleminde kabulü, uzun dönemde kamuda ve sivil toplum alanında işbirliklerinin oluşturulması (Sharir ve Lerner, 2006:8-15) veya kurulan ortaklıklar (Boyer v.d., 2008:4) teorik modellerle birebir örtüşmese de iyi bir uyum yakalamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda, çalışmada ortaya çıkan karakteristik özellikler ile literatürde yer verdiğimiz diğer çalışmaların bulguları birebir uyum göstermemekle birlikte herhangi bir yerel örnekle de bütüncül ve güçlü bir örtüşme ortaya çıkmamıştır. Öyleyse, Türkiye örneği bağlamında ortaya çıkan teorik modelin farklı toplumsal yapılarla tam olarak uyuşması pek mümkün gözükmemektedir. Ancak, literatürdeki her bir faktörü tek tek ele aldığımızda, yukarıda ifade edilen bulgular ve teorik modeldeki birtakım faktörler farklı bileşenlerle benzer anlamlar içeriyor diyebiliriz.

Görüldüğü gibi, farklı sosyokültürel özelliklere sahip toplumlarda farklı sosyal girişimcilik özellikleri önem arz etmektedir. Bu anlamda, bu çalışmada elde edilen bilgiler ile, Türkiye'deki tipik sosyal girişimci profili belirlenerek sosyal girişimcilerin Türkiye'de yasal ve toplumsal kimlik kazanma yolunda karşılaştıkları sorunları azaltmaya ve ortadan kaldırmaya yönelik atılacak adımlara ışık tutulacaktır. Ayrıca, Türkiye'de 'ideal' sosyal girişim modellerinin ortaya çıkarılması teşvik edilecektir. Dünyadaki diğer örneklere baktığımızda; İngiltere, ABD, Belçika gibi pek çok ülkede sosyal girişimler ayrı bir statüdedirler ve bu sayede ticari işletmelerin yükümlülüklerine göre bazı avantajlar elde ederek finansal sürdürülebilirliklerini korumaktadırlar. Kamunun sosyal girişimleri ayrı birer hukuki yapı olarak tanınması, dünyadaki sosyal girişimcilik ruhunu yakalamamızda büyük kolaylık sağlayacak ve sosyal girişimcilerin dünya ile bütünleşmelerini kolaylaştıracaktır. Oluşturulan teorik modeldeki başarının sürdürülebilir kılınmasında etkili olan diğer faktörlerin güçlendirilmesi de dikkate alınarak, öncelikle ekosistem geliştiricilerinin sosyal girişimlerin ihtiyaçları doğrultusunda destek mekanizmaları oluşturma, kamu politikalarının geliştirilmesi için hükümet ile yoğun bir diyalog kurma, hükümetin ise yasal düzenlemeler yapma ve sosyal girişimcilerin de bu düzenlemelerle birlikte sürdürülebilirliklerini sağlamak için kurumsal değişiklikleri gerçekleştirme

konusunda büyük adımlar atması gerektiğini görüyoruz. Daha önce de ifade edildiği gibi, sosyal ve ekonomik değer üreten başarılı sosyal girişimci sayısının artırılması ve mevcut sosyal girişimcilerin güçlendirilmesi sürdürülebilir toplumsal kalkınma açısından büyük önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma Türkiye’deki sosyal girişimlerin sürdürülebilir olma yolunda izledikleri süreçlere yönelik kapsamlı bir teorik model sunması açısından literatürdeki yaklaşımlardan farklı olarak ele alınmıştır. Buna ek olarak, sadece sosyal girişimcilerin yolunu aydınlatmak için değil, aynı zamanda Türkiye’deki ‘başarılı sosyal girişimci tipini’ belirlemek ve gelecekteki araştırmalara yönelik farkındalık oluşturmak amacıyla da gerçekleştirilmiştir. Ancak, çalışmada ele alınan veriler Türkiye özelinde sınırlı tutulmuştur. Türkiye’deki mevcut sosyal girişimci sayısının kısıtlı olması nedeniyle, bulgular ancak benzer koşullarda faaliyet gösteren sosyal girişim ve sosyal girişimcilere genellenebilecektir. Dolayısıyla, sonuçların temsil gücünü artırmak amacıyla daha çeşitli araştırma yaklaşımlarıyla daha derin kavrayışlar sağlanabilir. Ayrıca, başarının sürdürülebilir kılınmasında etkili olan faktörler, başarıyı engelleyen faktörler ve başarılı sosyal girişimci özellikleri kategorilerinde oluşturulan teorik modelden geliştirilecek ölçeklerle, nicel yöntemler kullanılarak mevcut çalışmanın da ek bir testi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- ABDOU,E.,FAHMY,A., GREENWALD,D.& NELSON,J.:2010 “**Social Entrepreneurship in the Middle East: Toward Sustainable Development for the Next Generation,**” (Çevrimiçi), [https://sites.hks.harvard.edu/mrcbg/CSRI/publications/other MEYI 4-19-10.pdf](https://sites.hks.harvard.edu/mrcbg/CSRI/publications/other_MEYI_4-19-10.pdf), 20 Şubat 2018.
- ABU-SAIFAN, S.: 2012 “Social Entrepreneurship: Definitions and Boundaries,”**Technology Innovation Management Review**, February, s.22-27,(Çevrimiçi), <http://timreview.ca/article/523> 12 Şubat 2018.
- ACAR, E.:2017 “Neoliberalizm ve Sosyal Refah Devleti Ekseninde Üçüncü Yol Yaklaşımı,”**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 1, Özel Sayı, s.248-263
- AKKOYUNLU,G.Ş., KALYONCUOĞLU, S.: 2014 “İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Marka Algısı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi,”**Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ekim, Cilt 7, Sayı 3, s.125-144.
- AKYIL, L.: 2017 “**Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi,**” (Çevrimiçi), <https://indigodergisi.com/2017/03/kurumsal-sosyal-sorumluluk-nedir/>, 10 Şubat 2018.
- ARIK, F., & ARIK, I.A.: 2016 “Grounded Teori Metodolojisi ve Türkiye’deki Grounded Teori Çalışmaları,” **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 58, s.285-309, (Çevrimiçi), <http://www.akademikbakis.org/dergi//grounded-teori-metodolojisi-ve-turkiyede-grounded-teori-calismalari201612.pdf>, 10 Mart 2018.
- ASHOKA TÜRKİYE: (Çevrimiçi),<http://ashokaturkiye.org/tr/hakkimizda-2>, 20 Şubat 2018.
- ASHOKA TÜRKİYE: (Çevrimiçi) ,<http://turkey.ashoka.org/hakkimizda>, 21 Şubat 2018.

- AUSTIN, J., STEVENSON H., & WEI-SKILLERN, J.: 2006 “Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?,” **Entrepreneurship Theory and Practice**, January, Volume 30, No 1, s.1-22
- AYTAÇ, Ö.: 2006 “Girişimcilik: Sosyokültürel Bir Perspektif,” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 15, 139-160
- BAŞ, T.(Ed.), & AKTURAN, U.(Ed.): 2017 “**Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri**,” 3.bs., Ankara, Seçkin Yayınları.
- BAYRAKTAROĞLU, G., İLTER, B., & TANYERİ, M.: 2009 “**Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru**,” 1.bs., İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- BORNSTEIN, D., & DAVIS, S.: 2010 “**Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know**,” New York, Oxford University Press.
- BORZAGA, C., GALERA, G., & NOGALES, R.: 2008 “**Social Enterprise: A New Model For Poverty Reduction and Employment Generation-An Examination of The Concept and Practice in Europe and The Commonwealth of Independent States**,” Bratislava-Lieja, UNDP Bratislava Regional Center/EMES.
- BORZAGA, C., & GALERA, G.: 2012 “The Concept and Practice of Social Enterprise. Lessons from the Italian Experience,” **International Review of Social Research**, June, Volume 2, Issue 2, s. 85-102.
- BOSCHEE, J., & MCCLURG, J.: 2003 “**Towards a Better Understanding of Social Entrepreneurship Some Important Distinctions**,” (Çevrimiçi), <https://www.law.berkeley.edu/php-programs/courses/fileDL.php?fid=7289>, 20 Şubat 2018.
- BOWEN, H. R.: 1953 “**Social Responsibilities of the Businessman**,” New York, Harper and Row.
- BOYER, D., CREECH, H., & PAAS, L.: 2008 “**Critical Success Factors and Performance Measures for Start-up Social and Environmental Enterprises**,” (Çevrimiçi) https://www.iisd.org/pdf/2008/seed_factors_startup.pdf, 31 Aralık 2017.

- CAPITAL: 2017 “KSS’de En Başarılı 20 Şirket,” (Çevrimiçi), <https://www.capital.com.tr/fotogaleri/tum-foto-galeriler/kssde-en-basarili-20-sirket>, 10 Şubat 2018.
- CARROLL, A.B.:1991 “The Pyramid of Corporate Social Responsibility:Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders,”**Business Horizons**, Volume 34, Issue 4, s.39-48.
- ÇELİK, H. &EKŞİ,H.: “Nitel desenler: Gömülü teori,” 1.bs., İstanbul, Edam Yayıncılık
- ÇETİNDAMAR, D.: “Türkiye’de Girişimcilik,”Yayın No TÜSİAD-T/2002-12/340, İstanbul, TÜSİAD Yayınları.
- DACIN, M.T., DACIN A.P., & TRACEY, P.: “Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions,” **Organization Science**, September-October, Volume 22, No 5, s. 1203–1213.
- DAVIS, K., & BLOMSTROM R.L.: “**Business and Society: Environment and Responsibility**,” New York, McGraw-Hill.
- 1975
- DEES, J.G.: 1994 “Social Enterprise: Private Initiatives for the Common Good,”**Harvard Business Review**, Volume 76, s.54-58.
- DEES, J.G.: 1998 “**The Meaning of Social Entrepreneurship**,”Working paper, The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership and Ewing Marion Kauffman Foundation, s.1-6
- DEES, J.G., & ANDERSON, B.B.: 2006 “**Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought**,” Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field, Derleyen R. Mosher-Williams, ARNOVA Occasional Paper Series.Volume 3, No 1, s. 39-66.
- DEFOURNY, J.: 2001 “**From Third Sector to Social Enterprise**,” In Borzaga, C. and Defourny, J. (eds), The Emergence of Social Enterprise, London and New York, Routledge, s. 1-28.

- DEFOURNY, J., & NYSSSENS, M.: 2010 “Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences,” **Journal of Social Entrepreneurship**, March, Volume 1, No 1, s. 32–53.
- DEFOURNY, J., & NYSSSENS, M.: 2012 “The EMES Approach of Social Enterprise in A Comparative Perspective,” EMES Working Papers Series, (Çevrimiçi) http://www.emes.net/site/wp-content/uploads/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf, 22 Şubat 2018.
- DEFOURNY, J., & NYSSSENS, M.: 2016 “Social Enterprise and Social Entrepreneurship Conceptions: What is at Stake beyond Discourses?,” **BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland**, (Çevrimiçi) <http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2016/03/newsletter-05-defourny-nyssens.pdf> 22 Şubat 2018.
- DEMİR, Ö.: 2014 “Sivil Toplum Kuruluşları, Sosyal Girişimcilik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sosyal İşletme,” **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl 2, Sayı 6, s. 347-356
- DENİZALP, H.: 2009 “**Toplumsal Dönüşüm için Sosyal Girişimcilik Rehberi**,” Ankara, STGM yayını.
- DERNEKLER DAİRESİ BAŞKANLIĞI: (Çevrimiçi), <https://www.dernekler.gov.tr/>, 22 Şubat 2018.
- DOMANSKI, D., HOWALDT, J., & SCHWARZ, M.: 2015 “Rethinking Social Entrepreneurship: The Concept of Social Entrepreneurship under the Perspective of Socioscientific Innovation Research,” **Journal of Creativity and Business Innovation**, Volume 1, s.88-98.
- DRUCKER, P.: 2017 “**İnovasyon ve Girişimcilik: Uygulama ve İlkeler**,” Çev. İlker Gülfidan, 1.bs., İstanbul, Optimist.
- EKOIQ: 2013 (Çevrimiçi), <http://ekoIQ.com/uclu-bilancio-sistemi/>, 31.12.2017.
- ELKINGTON, J., & HARTIGAN, P.: 2008 “**The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change The World**,” Boston, Harvard Business Press.

ERSEN, T.B., KAYA, D., “**Sosyal Girişimler ve Türkiye: İhtiyaç Analiz & MEYDANOĞLU, Z.: Raporu,**” İstanbul, TÜSEV Yayınları. 2010

EUROPEAN COMMISSION: 2015 “**A Map of Social Enterprises and Their Eco-systems in Europe: Synthesis Report,**”(Çevrimiçi), ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en,

12 Aralık 2017.

GARTNER, W.B.: 1989 “Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question,”**Entrepreneurship: Theory and Practice**, Volume 13, Number 4, s.47-68.

GHAI, K.R., & NIGAM, A.: 2016 “Social Entrepreneurship: An Overview,”**Splint International Journal of Professionals**, March, Volume 3, Issue 3, s. 107-111

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP RESEARCH ASSOCIATION(GERA): 2017 “**Global Entrepreneurship Monitor: Global Report,**”(Çevrimiçi), <http://www.gemconsortium.org/report/49812> 23 Şubat 2018.

GÖKTEPE, H.: “**Sosyal İşletmeler ve Sosyal İşletmelerin Hukuki Yapısı: Social Businesses and the Legal Structure of Social Businesses,**” (Çevrimiçi), <https://www.avekon.org/papers/1035.pdf>, 12 Ocak 2017.

HARDING,R.: 2004 “Social Enterprise: New Economic Engine,” **Business Strategy Review**, Volume 15, No 4, s.39-43.

HASAN, S.: 2005 “Social Capital and Social Entrepreneurship in Asia: Analysing The Links,”**The Asia Pasific Journal of Public Administration**, Volume 27, No 1, s.1-17.

HEATH, H., & COWLEY, S.: 2004 “Developing A Grounded Theory Approach: A Comparison of Glaser and Strauss,”**International Journal of Nursing Studies**, Volume 41, No 2, s.141-150.

HISRICH, D.R., PETERS, P.M.: 2002 “**Entrepreneurship,**” Boston, Mc.Graw-Hill Irwin.

- HOOGENDOORN, B., PENNING, E., & THURIK, R.: 2010
“**What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research,**” ERIM Report Series Reference, (Çevrimiçi),
<https://repub.eur.nl/pub/16558>,
23 Şubat 2018.
- HUNTER, K., HARI, S., EGBU, C., & KELLY, J.: 2005
“Grounded Theory: Its Diversification and Application Through Two Examples From Research Studies on Knowledge and Value Management,”**The Electronic Journal of Business Research Methodology**, Volume 3, Issue 1, s. 57-68.
- HURT, C.: 2012
“**CSR v. Social Entrepreneurship,**” (Çevrimiçi),
<http://www.theconglomerate.org/2012/04/csr-v-social-entrepreneurship.htm>, 10 Şubat 2018.
- HUYBRECHTS, B., & NICHOLLS, A.: 2012
“Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers and Challenges,” in Christine K. Volkmann, Kim Oliver Tokarski and Kati Ernst (eds.), **Social Entrepreneurship and Social Business. An Introduction and Discussion with Case Studies**, Wiesbaden, Springer Gabler, s. 31-48.
- JOHNSON, S.: 2000
“**Literature Review on Social Entrepreneurship,**” Canadian Centre for Social Entrepreneurship, (Çevrimiçi),
https://www.researchgate.net/publication/246704544_Literature_Review_Of_Social_Entrepreneurship,
10 Mart 2018.
- IŞIK, V.: 2013
“Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Değiştirdiği Çalışma Kavramı ve Yeni Bir Çalışma Alanı Olarak Sosyal Girişimler,”**Sosyal Güvenlik Dergisi**, Ocak , Cilt 3, Sayı 1, s. 101-131.
- IŞIK, V.: 2016
“**Çalışmanın Evrimi ve Sosyal Girişim,**” Bursa, Ekin Yayınevi.
- İÇDUYGU, A., MEYDANOĞLU Z., & SERT, D.Ş.: 2011
“**Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Dönem Noktası- Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu II,**” İstanbul, TÜSEV Yayınları.

İSTANBUL BİLGİ
ÜNİVERSİTESİ &
İSTANBUL
ULUSLARARASI ÖZEL
SEKTÖR & KALKINMA
MERKEZİ: 2012

“Büyüyen Kapsayıcı Piyasalar: Türkiye’de Sosyal Girişimcilik Vakaları,” İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

KABAKÇI YURDAKUL,
I., ÇOLAK, C.,
DULKADİR YAMAN,
N.: 2016

“Nitel Veri Analizinde Adım Adım NVIVO Kullanımı,”Ed.İşıl Kabakçı Yurdakul, Ankara, Anı Yayıncılık.

KERLIN J.A.: 2006

“Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences,”**Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, Volume17, Issue 3, p. 247-263.

KIM, H., LETHEM, F.J.,
& LEE, C .W.: 2017

“The Ethical Issue of Contemporary Philanthropy: Uintended Negative Consequences of Philanthropy,”**Management Review: An International Journal**, Volume 12, Issue 1, s. 4-25.

KOSGEB:

(Çevrimiçi),
<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/2376/tu-rkiyede-genc-girisimcilerin-orani-50-oraninda-artti>,
16Aralık 2017.

KÜMBÜL GÜLER, B.:
2010

“Sosyal Girişimcilik,” Ankara, Efil Yayınevi.

LANTOS, G.P.: 2001a

”The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility,”**Journal of Consumer Marketing**, Volume 18, Issue 7, s.595-632.

LANTOS, G.P.: 2001b

“The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility,” (Çevrimiçi),
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.664.6645&rep=rep1&type=pdf>,
11 Mart 2018.

LAWRENCE NEUMAN,
L.W.: 2016

“Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar,”Çev. Sedef Özge, 2.cilt, Ankara, Yayın Odası.

- LEADBEATER, C.: 1997 "The Rise of The Social Entrepreneur," London, Demos, (Çevrimiçi), <https://www.demos.co.uk/files/theriseofthesocialentrepreneur.pdf> 12 Mart 2018.
- MAGNANELLI, B.S., RAOLI, E., & SACCHI, A.: 2015 "Key Factors for Success of Social Enterprises in Italy: Analysis of Financial and Operating Performance," **Review of Economics & Finance**, Volume 6, Issue 1, s. 43-60
- MAIR, J., & MARTI, I.: 2006 "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight," **Journal of World Business**, Volume 41, Issue 1, s. 36-44.
- MARTIN, R., & OSBERG, S.: 2007 "Social Entrepreneurship: The Case for Definition," **Stanford Social Innovation Review**, Spring, s. 34-41.
- MERRIAM, S.B.: 2015 "Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber," Çev. Ed. Selahattin Turan, Ankara, Nobel.
- NGA, J.K., & SHAMUGANATHAN, G.: 2010 "The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions," **Journal of Business Ethics**, Volume 95, Issue 2, s.259–282..
- OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development): 2003 "**Entrepreneurship and Local Economic Development: Programme and Policy Recommendations**," Paris, France.
- ÖZÇELİK, K.P.: 2013 "Neoliberal Küreselleşme Süreci ve Yoksulluk," **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 5, No 2, s.417-431.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., & KARACA, M.: 2015 "**Girişimcilik ve Girişimci Kişilik: Kavram ve Uygulama**," Konya, Eğitim Yayınevi.
- PATTON, M.Q.: 1999 "Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis," **HSR: Health Services Research**, Volume 34 Issue 5, Part 2, s.1189-1208.
- PAYTON, R.L.: 1998 "**Philanthropy: Voluntary Action for The Public Good**," New York, American Council on Education/Macmillan Publication Co.
- PEREDO, A.M., & MCLEAN, M.: 2006 "Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept," **Journal of World Business**, Volume 41, No 1, s. 56-65.

- PWC NETHERLANDS: “**How to raise capital as a social entrepreneur?**”,
2014 (Çevrimiçi),
<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-social-enterprises.pdf>,
12 Mart 2018.
- ROPER, J., & CHENEY, G.: 2005 “Leadership, Learning and Human Resource Management: The Meaning of Social Entrepreneurship Today”, **Corporate Governance**, Volume 5, No 3, s.95-104.
- SAATÇI, E.Y.,& URPER, C.: 2013 “Corporate Social Responsibility versus Social Business”, **Journal of Economics, Business and Management**, February, Volume 1, No 1, s.62-65.
- SALAMON, L.M.: 1992 “**America’s Nonprofit Sector: A primer**”, New York, Foundation Center.
- SALDANA, J.: 2009 “**The Coding Manual for Qualitative Researchers**”,
(Çevrimiçi),
http://stevescollection.weebly.com/uploads/1/3/8/6/13/866629/saldana_2009_the-coding-manual-for-qualitative-researchers.pdf
10 Aralık 2017.
- SALDINGER, A.: 2015 “**Will A Social Enterprise Movement Be The Path To Haiti’s Future?**”, (Çevrimiçi),
<https://www.devex.com/news/will-a-social-enterprise-movement-be-the-path-to-haiti-s-future-85290>, 10 Şubat 2018.
- SANTOS, F.M.: 2010 “**Positive Theory of Social Entrepreneurship**”,
INSEAD Working Paper No 2009/23/EFE/INSEAD
Social Innovation Centre, (Çevrimiçi),
<https://ssrn.com/abstract=1553072>, 10 Şubat 2018.
- SCHWAB
FOUNDATION: (Çevrimiçi),
<http://www.schwabfound.org/content/about-us-0>,
12 Ocak 2018.
- SEELOS, C. , & MAIR, J.: 2004a “**Social Entrepreneurship-The Contribution of Individual Entrepreneurs to Sustainable Development**”, IESE Business School Working Paper, No 553, (Çevrimiçi),
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=701181, 11 Aralık 2017.

- SEELOS, C. , & MAIR, J.: 2004b “Entrepreneurs in Service of The Poor Models For Business Contributions To Sustainable Development”, **IESE Business School Working Paper**, OP No 04/16, (Çevrimiçi), https://www.iese.edu/en/files/poor%20models%20for%20business_tcm4-15949.pdf, 11 Aralık 2017.
- SEELOS, C. , & MAIR, J.: 2005 “Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor”, **Business Horizons**, Volume 48, No 3, s. 241-246.
- SHARIR, M., & LERNER, M.: 2006 “Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs”, **Journal of World Business**, February, Volume 41, No 1, s. 6-20.
- SKOLL FOUNDATION: (Çevrimiçi), <http://skoll.org/about/about-skoll/>, 12 Ocak 2018.
- SOCIAL ENTERPRISE UK: (Çevrimiçi), <https://www.socialenterprise.org.uk/What-is-it-all-about>, 12 Aralık 2017.
- STRATAN, D.: 2017 “Success Factors of Sustainable Social Enterprises Through Circular Economy Perspective”, **Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development**, Volume 6, Issue 1, s. 17-23.
- SULEK, M.: 2010 “On the Modern Meaning of Philanthropy”, **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, April, Volume 39 Number 2, s.193-212.
- TAN, W.L., WILLIAMS, J., & TAN, T.M.: 2005 “Defining the ‘Social’ in ‘Social Entrepreneurship’: Altruism and Entrepreneurship,” **International Entrepreneurship and Management Journal**, Volume 1, Issue 3, s. 353-365.
- THE GUARDIAN: (Çevrimiçi), <https://www.theguardian.com/business/2014/jan/20/oxfam-85-richest-people-half-of-the-world>, 12 Aralık 2017.
- TOMS: (Çevrimiçi), <http://www.toms.com/about-toms>, 10 Şubat 2018.

- TÜSEV-DEĞİŞİM İÇİN BAĞIŞ: 2017 “Filantropi Nedir?,” (Çevrimiçi), <http://degisimicinbagis.org/filantropi-nedir/>, 10 Ocak 2018.
- VAN TIL, J.: 1990 “Critical Issues in American Philanthropy: Strengthening Theory and Practice,” Glenview, IL: AAFRC Trust for Philanthropy.
- WEERAWARDENA, J., & SULLIVAN MORT, G.: 2006 “Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model,” **Journal of World Business**, Vol 41, Issue 1, s. 21-35.
- WHYDICK, B., KATZ, E., CALVO, F., GUTIERREZ, F., & JANET, B.: 2016 “Shoeing the Children: The Impact of the Toms Shoe Donation Program in Rural El Salvador,” World Bank Policy Research Working Paper, No 7822, (Çevrimiçi), <https://ssrn.com/abstract=2849122>, 17 Mart 2018.
- WOLK, M.A.: 2007 “Social Entrepreneurship and Government: A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems,” The Small Business Economy: A Report to the President, The Small Business Administration, Office of Advocacy, A Root CAUSE Report.
- WRONKA-POŚPIECH, M.: 2016 “The Identification of Skills and Competencies For Effective Management in Social Enterprises: A Managerial Perspective,” **Management**, Volume 20, No 1, s.40-57.
- YEDİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI: 1996-2000 (Çevrimiçi), <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/3/plan7.pdf>, 12 Şubat 2018.
- YILDIRIM, A., & ŞİMŞEK, H.: 2016 “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri,” Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- YILDIRIM, A.: “Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi: Qualitative Research Methods”, (Çevrimiçi), <http://eb.ted.org.tr/index.php/EB/article/download/5326/1485>, 10 Mart 2018.

- YÖNET, Ö.: 2005 “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk,”**Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 13, s.240-264.
- YUNUS, M., & WEBER, K.: 2012 “**Sosyal İşletme Kurmak: İnsanın En Acil İhtiyaçlarını Karşılayacak Yeni Bir Kapitalizm Türü**,” Çev. Ahmet Nebil İmre, İstanbul, Doğan Egmont Yayıncılık.
- ZIETLOW, J.T.: 2001 “Social entrepreneurship: managerial, finance and marketing aspects,”**Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, Volume 9, No 1&2, s.19-43.



EKLER

Ek 1. Görüşme Soruları

(Faaliyette olan)

1-Yaşınız

2-Medeni Durumunuz

3-Eğitim Durumunuz

4- Sosyal girişiminizin yasal statüsü nedir?

5- Daha önce yaptığınız işler nelerdir?

6- Neden böyle bir sosyal girişim kurdunuz?

7- Hedef kitlenizin ihtiyaçlarını nasıl belirliyorsunuz?

8-Ürünlerinizi ya da hizmetlerinizi hedef kitlenize/müşterilerinize nasıl ulaştırıyorsunuz? Hangi imkanlara sahipsiniz?

9- Sosyal girişiminizin bu kadar duyulmasında etkili olan faktörler nelerdir?

10- Sosyal girişiminizden kendinize gelir yaratabiliyor musunuz?

11- İşbirliği yaptığınız kurum/kuruluşlar var mı? Varsa, açıkla mısınız?

12- Sosyal girişiminize ne kadar vakit ayırabiliyorsunuz?

13- Ekipte kaç kişi var? Kaç kişi gönüllü, profesyonel?

14- Ekibin motivasyonunu nasıl sağlıyorsunuz?

15- Sosyal girişiminizi gerçekleştirirken beklemediğiniz sıkıntılı durumlar oldu mu? Olduysa, bunlar neler ve nasıl başa çıktınız?

Ek 2. Görüşme Soruları

(Faaliyetleri durmuş)

1-Yaşınız

2-Medeni Durumunuz

3-Eğitim Durumunuz

4- Sosyal girişiminizin yasal statüsü neydi?

5- Sosyal girişiminizden önce yaptığınız işler nelerdir?

6- Neden böyle bir sosyal girişim kurdunuz?

7- Hedef kitlenizin ihtiyaçlarını nasıl belirliyordunuz?

8-Ürünlerinizi ya da hizmetlerinizi hedef kitlenize/müşterilerinize nasıl ulaştırıyordunuz? Hangi imkanlara sahiptiniz?

9- Sosyal girişiminizin bu kadar duyulmasında etkili olan faktörler nelerdi?

10- Sosyal girişiminizden kendinize gelir yaratabiliyor muydunuz?

11- İşbirliği yaptığınız kurum/kuruluşlar var mıydı? Varsa, açıklar mısınız?

12- Sosyal girişiminize ne kadar vakit ayırıyordunuz?

13- Ekipte kaç kişi vardı? Kaç kişi gönüllü, profesyonel?

14- Ekibin motivasyonunu nasıl sağlıyordunuz?

15- Neden faaliyetlerinizi durdurdunuz?