T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERİN İNOVASYON SÜRECİNDE SOSYAL FAYDA YARATMA BECERİLERİ: SOSYAL İNOVASYON ÇERÇEVESİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Cihat ERBİL

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

Konya-2015

TEŞEKKÜR

Öncelikli olarak, akademik çalışmalarım için beni cesaretlendiren ve güvenle bana hareket alanı sağlayan, yönlendirmeleri ile de bu çalışmaya değerli katkılar sunan danışmanım Prof. Dr. Adem Öğüt'e teşekkür ederim.

Özverili, sabırlı ve teşvik edici yaklaşımı ile araştırmam için gereksindiğim verileri sağlamamı olanaklı kılan Sadi Türeli'ye minnettarım. Görüşleri ve yorumları ile katkı sunan Dr. Mustafa Ali Türker ile birlikte, veri sağlama sürecine katkı sunan Emine Oltekin'e, Esta Taner'e, Kürşat Günenç'e, Mete Perinçek'e, Sertaç Akdoğan'a ve Umut Yıldırak'a teşekkürlerimi sunarım.

Motive edici yorumları ile çalışmama ivme kazandıran Doç. Dr. Muammer Zerenler'i de buradan anmak beni mutlu edecektir. Aynı şekilde, değerleri akademik görüşleri ile çalışmama katkı sağladıkları için Prof. Dr. Rıfat Iraz'a, Doç. Dr. Aykut Göksel'e ve Doç. Dr. Ali Şahin'e de teşekkür ederim.

Doç. Dr. Metehan Tolon'dan da, akademik ve manevi desteğinden ötürü minnetle bahsetmeliyim. Araştırma sürecindeki yardımlarından dolayı Hezar Yokuş'a; çalışmamın gözden geçirilmesi sürecine sabırla katkı sağladığı için doktorant Aybegüm Güngördü'ye; verdiği destekler için Dr. M. Tahir Demirsel'e ve Nusret Çiftçi'ye müteşekkirim.

Doktora öğrenimimdeki çalışmalarıma bursiyerleri olarak katkı sağladığı için TÜBİTAK – BİDEB (Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı)'e de teşekkür ederim.

*

Her zaman yanımda olan canım anneme ve canım babama…

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin		
	Adı Soyadı	Cihat Erbil
	Numarası	084127001011
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ■
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adem Öğüt
	Tezin Adı	İşletmelerin İnovasyon Sürecinde Sosyal Fayda Yaratma Becerileri: Sosyal İnovasyon Çerçevesinde Örnek Bir Uygulama

ÖZET

Bu çalışmada, sosyal inovasyon kapsamında, işletmelerin sosyal fayda yaratma becerilerini elde etme ve geliştirme süreci araştırılmıştır. Sosyal inovasyon süreci için gereksenen stratejik bütünlüğün nasıl sağlandığı, aktörlerin (kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları veya kar amacı gütmeyen diğer örgütler, üniversiteler veya diğer eğitim kurumları) sürece nasıl dahil edildiği değerlendirilmiştir. Araştırma ile, sürecin çıktılarının yaygınlaştırılmasında (scale out) ve ölçeğin büyütülmesinde (scale up) benimsenen yaklaşımların ve işletmecilik uygulamalarının yerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma için nitel yöntem tercih edilmiştir. Uzman görüşleri alınarak tespit edilen ve yapılan ön görüşme ile sosyal inovasyon yaptığına kanaat edilen Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri A.Ş.de durum çalışması gerçekleştirilmiştir. Sekiz yönetici ile 12 ayda, yaklaşık 20 saatte tamamlanan derinlemesine mülakatlar ile dokümanlar ve saha notları veri kaynaklarıdır. Betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuncunda sosyal inovasyon sürecinin finansal hassasiyetinin yüksek olduğu, bu nedenle işletmenin, amacı ile ilişkilendirilebilecek faaliyetlerde bulunan ticari nitelikli bir işletmenin iştiraki olmasının sürecin etkinliğini artırdığı tespit edilmiştir. Karşılıklı fayda yaratımı önem arz etmektedir. Becerilerin geliştirilmesi için sosyal inovasyon sürecinin bireyden sisteme yönelik şekilde tasarlanması ve işletilmesinin yerinde olacağı izlenmiştir. Sosyal değerin ortaya çıkması için sosyal gereksinimlere sahip bireylerin çözüm önerisini benimsemiş olması gerekir. Bu nedenle işletmenin kendisini paydaş olarak konunlandırmasının da becerilerin geliştirilmesinde işlevsel olduğu görülmüştür.

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin

Adı Soyadı	Cihat Erbil
Numarası	084127001011
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme
Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ■
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adem Öğüt
Tezin İngilizce Adı	The Social Benefit Creating Capabilities of Business in Innovation Process: A Case Study within the frame of Social Innovation

ABSTRACT

In this research, acquiring and developing process of capabilities of creating social benefits of operations in the scope of social innovation is investigated. Methods of how to provide strategic integrity which is required for social innovation process and how it is included in the process (public enterprises, nongovernmental organizations and other non-profit organizations, universities or other educational institutions) are evaluated. It is aimed to detect the position of adopted approaches and shopkeeping practices in scaling out the outputs of the process and scaling up the scale with the research. A qualitative method is preferred for the research. The case study is done in Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri A.Ş. which is thought that it is making social innovations by the pre-interview made and confirmed by receiving expert opinions. Interviews, documents and area notes are data sources for the compilation completed in 12 months and 20 hours with eight directors. A descriptive analysis method is used.

It is confirmed that financial sensibility of social innovation process is high as a result of the research and the efficiency of the process is increased as a commercial-qualified operation which is effective in the actions which could be associated with its goals is not participated. Mutual benefit creation is important. It is observed that social innovation process will be planned as from individual to the system and it will be proper to be operated. Solution offers of individuals who meet social needs in order to reveal social value must be adopted. So the positioning of the operation itself as a shareholder is also functional in improving the capabilities.

.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI…….i
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU……...……ii
TEŞEKKÜR……..iii
ÖZET……..……iv
ABSTRACT……...vi
İÇİNDEKİLER……..……..viii
TABLOLAR LİSTESİ xii
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
GİRİŞ……...1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: SOSYAL, SOSYAL FAYDA, İNOVASYON VE SOSYAL İNOVASYON

1.1. Sosyal ve Sosyal Fayda.....3
1.2. İnovasyon Kavramı ve Türleri 7
1.2.1. Süreç Olarak İnovasyon 11
1.2.2. Sonuç Olarak İnovasyon 15
1.3. Sosyal İnovasyon Kavramı 17
1.3.1. Sosyal İnovasyonun Tanımı..... 17
1.3.2. Kavramın Tarihsel Gelişimi..... 25
1.3.3. Sosyal İnovasyonun Ayırt Edici Özellikleri 30

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL İNOVASYONUN YÖNETSEL OLARAK KONUMU/KONUMLANDIRILMASI

2.1. Sosyal Girişimci/lik ve Sosyal Girişim 33
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 43
2.3. Toplumsal İnovasyon 50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL FAYDA YARATMA ARACI OLARAK SOSYAL İNOVASYON

3.1. Sosyal İnovasyon Süreci 55
3.1.1. Gereksinimleri Anlama ve Çözüm Önerilerini Ortaya Koyma..... 56
3.1.2. Geliştirme ve Gerçekleştirme..... 60
3.1.3. Uygulamaya Koyma ve Yaygınlaştırma 61
3.1.4. Öğrenme ve İlerletme..... 64
3.2. Sosyal İnovasyon Sürecinde İşbirliği.....65
3.2.1. İşbirliğinin Tarafları 65
3.2.1.1. Devlet ve Kamu Kurumları..... 66
3.2.1.2. Sivil Toplum Kuruluşları ve Kar Amacı Gütmeyen Diğer Örgütler ... 68
3.2.1.3. Üniversiteler ve Diğer Eğitim Kurumları 69
3.2.2. Başarılı İşbirliğinin Özellikleri 70
3.3. Sosyal İnovasyon Sürecinin İtici Güçleri.....74
3.4. Süreçte Karşılaşılması Muhtemel Güçlükler 77

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİR SOSYAL İNOVASYONUN UYGULAYICISI OLARAK SEBİT EĞİTİM VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ANONİM ŞİRKETİ'NİN BÜTÜNCÜL ANALİZİ

4.1. Araştırmanın Amacı **81**

4.2. Araştırmanın Önemi **82**

4.3. Araştırmanın Tasarımı **83**

4.3.1. Analiz Yönteminin Seçimi **84**

4.3.2. Analiz Yaklaşımının Belirlenmesi 89

4.3.3. Araştırma Yapılacak İşletmenin Belirlenmesi 93

4.3.3.1. Alanın ve İşletme Örneklerinin Taranması 93

4.3.3.2. İşletme ile İletişimin Kurulması ve Kabul Süreci 96

4.3.3.3. İşletmenin Tanıtımı 96

4.3.4. Verilerin Sağlanması 98

4.3.4.1. Veri Kaynakları 98

4.3.4.2. Veri Toplama Araçları 107

4.3.4.3. Veri Toplama Süreci 107

4.3.4.4. Verilerin Düzenlenmesi ve Analizi 109

4.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları 113

4.5. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği 115

4.6. Araştırmacının Rolü 117

4.6.1. Kullanılan Dil ve Anlatım 118

4.6.2. Etik 119

4.7. Bulgular ve Yorum 120

4.7.1. İşletmenin Odağı: Misyonu, Vizyonu, Öncelikleri 120

4.7.1.1. Dönüştürme Hedefi: Misyon ve Vizyonun Ortaya Konulması 121

4.7.1.2. Önceliklerin Belirlenmesi: Sosyal Fayda Yaratımının Öncelikli Kılınması 126

4.7.1.3. İştirak İle İlişki: Hibritleşme ve Çift Odaklı İnovasyon 130

4.7.2. Sosyal İnovasyon Sürecinin Aşamaları 141

4.7.2.1. Gereksinimleri Belirleme 141

4.7.2.2. Geliştirme ve Gerçekleştirme 149
4.7.2.3. Uygulamaya Koyma ve Yaygınlaştırma 155
4.7.2.3.1. Bilgilendirme Çalışmaları 156
4.7.2.3.2. Piyasama Mekanizmaları ve İş Yapış Şekillerinin Kullanımı 159
4.7.2.3.2.1. Markalama 160
4.7.2.3.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 161
4.7.2.3.2.3. Satış ve Tutundurma 165
4.7.2.4. Öğrenme ve İlerletme: Döngüsellik ve Ölçek Büyütme 166
4.7.2.4.1. İşletmenin Ülkelerdeki Çalışmaları 167
4.7.2.4.1.1. Türkiye 167
4.7.2.4.1.1.1. İşletmenin Türkiye'deki Genel Gelişimi 168
4.7.2.4.1.1.2. İşletmenin Ticarileştirme Girişimleri 171
4.7.2.4.1.2. Çin 172
4.7.2.4.1.3. Malezya 173
4.7.2.4.1.4. Amerika Birleşik Devletleri 177
4.7.2.4.1.5. Suudi Arabistan 179
4.7.2.4.2. Öğrenerek İlerleme 180
4.7.3. Sosyal İnovasyon Sürecinde İşbirliği 191
4.7.3.1. Kamu Kurumlarının İşlevi 191
4.7.3.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevi 193
4.7.3.3. Üniversiteler ve Diğer Eğitim Kurumları 195

SONUÇ 198
KAYNAKÇA 202
EKLER 235

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo – 1: Sosyal İnovasyon Kavramına İlişkin Tanımlar 18
Tablo – 2: Sosyal İnovasyon ile Sosyal Girişimci/lik ve Sosyal Girişimin Benzerlikleri 40
Tablo - 3: Sosyal İnovasyon ile Sosyal Girişimci/lik ve Sosyal Girişim Arasındaki Farklar..... 41
Tablo - 4: Sosyal İnovasyon, Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki Farklar 47
Tablo - 5: Sosyal İnovasyon ile Toplumsal İnovasyon Arasındaki Farklar 53
Tablo - 6: Mikro Düzeyli Sosyal İnovasyon Çalışmaları 85
Tablo - 7: Nicel Araştırma Yaklaşım ile Nitel Araştırma Yaklaşımın Kıyaslanması 88
Tablo - 8: Mülakata Katılanların Profili 100
Tablo - 9: Veri Toplama ve Analiz Sürecine Ait Çizelge..... 108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil - 1: İnovasyonun Boyutları 10
Şekil - 2: Sosyal İnovasyonun Unsurları 23
Şekil - 3: Sosyal Girişimci/lik ve Sosyal Girişim ile
Sosyal İnovasyonun Sistemsel İlişkisi 39
Şekil - 4: Sosyal İnovasyon Sürecinin Aşamaları 56
Şekil - 5: İşletmenin Dönüştürme Motivasyonun Ana Yönelimleri 126
Şekil - 6: İşletme Öncelikleri ve Önceliklerinin Belirleyicileri 130
Şekil - 7: İşletmelerin Karşılıklı Sağladığı Faydalar 135
Şekil - 8: Sosyal İnovasyon İşletmelerinin Hibritleşmesi 138
Şekil - 9: Sosyal İnovasyonun İki Odaklılığı 139
Şekil - 10: İşletmenin Sosyal İnovasyonun Çift Odaklılığının Dayanakları 140
Şekil - 11: Gereksinimin Belirleyicileri 148
Şekil - 12: İşletmenin Örgüt Yapısı 150
Şekil - 13:. KSS Spektrumu ve KSS Çalışmalarının
Sosyal İnovasyon Sürecine Katkısı 164
Şekil - 14: İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Ülkeler 167
Şekil - 15: İşletmenin İlerleme Şablonu 181
Şekil - 16: İşletmenin Ölçek Büyüterek İlerlemesi 184
Şekil - 17: Uyarlayıcı Döngü 186
Şekil - 18: İşletmenin Döngüsel İlerleyişi 188
Şekil - 19: Tarafların Sosyal İnovasyon Sürecine Katılım Şekli ve İşlevi 196

GİRİŞ

İşletmelerin yerleşik piyasa işleyişi ve anlayışı ile faaliyetlerini sürdürmeleri orta vadede güçtür. İşletmelerin toplumsal birer aktör olduğu ve faaliyetleri ile sosyal yapıları ve toplumları etkileyebilme potansiyeline sahip oldukları gerçeği hukuki düzenlemelerin kapsamı ile sınırlanmamaktadır: Bireylerin işletmelerden olan beklentileri farklılaşmış, işletmelerin faaliyetlerine ve yaşamlarına etkilerine yönelik duyarlılıkları artmıştır. Liberal ekonomik işleyişin de etkisi ile, kamu kurumlarından beklenen "sosyal" çalışmaların işletmeler tarafından da karşılanabileceğine ilişkin inanç geliştirmişlerdir.

İşletmelerin tarafında da yaşanan bir değişimden söz edilebilir: İşletmeye meşruiyet kazandıran sosyal çalışmaların etkinliği sorgulanmaya başlanmıştır. Gelir gücüne sahip bireylere odaklı faaliyetlerin kendilerini kısıtladığı (bu bağlamda tanımlanan hareket alanındaki işletme sayısının artması ile etkinliğin göreli olarak düştüğü) kanısı yaygınlaşmaya başlamıştır.

İşletmecilik paradigması "sosyal sorunların etkilerinin giderilmesi"nden, sosyal sorunların ortadan kaldırılması"na kaymaktadır. İşletmelerin sosyal fayda yaratma becerisi kazanması ve bu becerileri geliştirmesi, kendilerinden beklentileri değişen bireyler için kadar, bizzat kendisi için de önemlidir: Bireylerin beklentilerini karşılayarak talebi kendine yöneltmiş olmakla birlikte; sürdürülebilirlik literatürü de ortaya koyar ve artık farkına varılmıştır ki, içerisinde bulunulan çevrenin (dünyanın) şartlarının iyileştirilmesi işletmeler için de iyi olacaktır.

***

Bu çalışmada, işletmelerin, sosyal fayda yaratma becerileri kazanması ve geliştirmesi konusu *esastan* ele alınmaktadır —işletmenin odağında yer alan inovasyon süreci içerisinde söz konusu beceriler değerlendirilmektedir. Bunun için de sosyal inovasyon kavramından yararlanılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, sosyal ve sosyal fayda kavramı, işletmecilik bağlamında anlamlandırılmaktadır. İnovasyona ve inovasyonun türlerine yer verilmektedir. Sosyal fayda yaratma becerisini açıklamada kullanılacak sosyal inovasyon kavramsal olarak ortaya konulmakta, ekonomik ve teknolojik inovasyondan farklarına değinilmektedir.

Sosyal inovasyon, bugünkü anlamı ile yakın zamanda ele alınmaya başlayan, işletmecilik literatürüne serpilen bir kavram olduğundan, sosyal nitelikli diğer işletmecilik çalışmaları ile ilişkilendirilmesi ve bu çalışmalardan farklarının ortaya konulması, sürecin anlaşılması ve sürece yönetilebilirlik kazandırılması açısından önem arz eder. Çalışmanın ikinci bölümünde, kavram, sosyal girişimci ve sosyal girişimcilik, kurumsal sosyal sorumluluk ve toplumsal inovasyon kavramları ile kıyaslamalı olarak değerlendirilmektedir.

Üçüncü bölümde ise sosyal inovasyon süreç olarak ele alınmaktadır. Sürecin aşamaları ortaya konulacak, süreç için gereksenen işbirliğinin taraflarına ve tarafların işlevine yer verilmektedir. Süreci teşvik eden değişkenler ve süreçte karşılaşılması muhtemel güçlükler de bu bölümde alınmaktadır.

Son bölümde ise, işletmelerin sosyal fayda yaratma becerilerini görünür kılmak ve bu becerileri geliştirmek için uygulamada benimsenen yaklaşımları sunmak üzere bir Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri Anonim Şirketi'nde gerçekleştirilen durum çalışmasına ve çalışmanın bulgularına yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE:
SOSYAL, SOSYAL FAYDA, İNOVAYON VE SOSYAL İNOVASYON

İşletmelerin "sosyal" nitelikli çalışmalarını irdeleyebilmek ve anlamlandırmak, yönetilebilir hale getirmek için, işletme yönetimi açısından "sosyal"in ne anlamda kullanıldığını açıklamak gerekir. Bu amaçla, işletmelerin inovasyon sürecinde sosyal fayda yaratma becerisinin değerlendirildiği bu çalışmada, öncelikli olarak "sosyal", "sosyal fayda" ve "inovasyon" kavramları ele alınmakladır.

Sosyal fayda yaratımını açıklamada kullanılan "sosyal inovasyon"un ne anlama geldiği bu kısımda ortaya konulmaktadır. Kavramın anlamsal olarak tarihsel gelişimine yer verilmektedir.

1.1. Sosyal ve Sosyal Fayda

Bağlama göre içeriği değişebilen ve işlevsellik kazanan bir kavram olarak "sosyal", işletme yönetimi çerçevesinde, bireyler, bireylerin oluşturduğu gruplar ve örgütler *içerisindeki*; bireyler/gruplar tarafından oluşturulan örgütlerin faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen taraflarla ─paydaşlarla─ *arasındaki* etkileşime işaret eder.

"Sosyal", yönetsel çalışmaları nitelemede kullanılan bir kavramdır. Kazandırdığı "niteliğin" anlaşılması, kavramın yönetim bilimi içerisindeki işlevselliğini berraklaştıracaktır.

"Sosyal işletme", kavramın ilk tanımlayıcısı olarak kabul edilen Muhammed Yunus (2010: 1) tarafından, "mal ve hizmetlerin tasarımı ve satılmasını kapsamak üzere, işletmecilik yöntemlerinin *sosyal sorunların giderilmesi* yönünde kullanmayı amaç edinen [yapılar]" olarak ifade edilmektedir.[1] Bu bakımdan, sosyal sorunun giderilmesi, işletmecilik faaliyetlerinin "sosyal" nitelik kazanmasının gereği olarak yorumlanabilir.[2]

Sosyal sorunların giderilmesine ilişkin belirtilen yorum ve Phills (2008) ve Phills vd. (2008)'nin çalışmalarında "sosyal" kavramına getirdikleri yaklaşım ile metnin bu kısmında taşınan niyet örtüşmektedir. Bu araştırmacılar, sosyal sorunlara ve gereksinimlere karşılık veriliyor olmasının, yönetsel çalışmalara "sosyal" niteliğinin kazandırılmasında etkin olduğuna işaret etmektedir.

Söz konusu araştırmacılar, *değer* üzerinde de durmaktadır. Bireysel kazanımların sonucu olan "özel değer"in aksine, kitlenin refahını yükseltecek

---

[1] Bu noktada, sosyal sorunun ne olduğuna açıklık kazandırmak gerekir. En basit tanımı ile, sosyal sorun, "genel" tarafından paylaşılan/"genel"e etki eden şartların yarattığı, (farklı ölçülerde de olsa) "genel"i oluşturan bireylerin yaşam standartlarını olumsuz olarak etkileyen; giderilmesinde kolektif, uzun dönemli ve planlı çalışmalara gereksinim duyulan olumsuzluktur. Sağlıktan, güvenliğe; ekosistemin sürdürülebilirliğinden, kişisel hakların korunmasına ilişkin düzenlemelerin sağlanmasına; bireylerin eğitim imkanlarına erişimden, temel güvenlik koşullarının ulaşılabilir kılınmasına kadar "genel"in refahını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecek konularla ilişkilendirilebilen olumsuzluklar, "sosyal sorun" kapsamındadır.

[2] Eserinde, sosyal işletmeleri, "sosyal girişimci" ve "sosyal girişim"lerden, kar arayışında olmadıklarını belirterek ayıran ve bunun yanı sıra sosyal işletmelerin kar amacı gütmeyen kuruluşlardan da farklı olduğunu belirten Yunus (2010)'un yaklaşımı, yukarıda işaret edilen aktörler içerisindeki/arasındaki etkileşim çerçevesinde de yorumlanabilir. Yunus, sosyal işletmeleri iki kategoride sınıflandırmaktadır: *Birincisi*, kendisini sosyal sorunların çözümüne adamış, tüm karı işletmeyi genişletmek ve geliştirmek için kullanan bir yatırımcıya ait olan; *ikincisi*, yoksul kimseler tarafından sahip olunan, önceden belirlenmiş sosyal bir meseleye doğrudan ya da dolaylı olarak kendisini vakfeden işletmeler.

Birinci kategorideki işletmeler, sosyal faydayı, işletmenin *dışarısında* üretirken; ikinci tür işletmeler sosyal faydayı, işletme *içerisinde* (işletmenin sahipliği ile) yaratmayı arzular niteliktedir.

çıktıları kapsayan "sosyal değer"in elde edilmesinin öncelik olarak belirlenmesi, yönetsel çalışmaları "sosyal" olarak nitelendirebilmektedir.

Sosyal değer, sosyal girişimcilik yazınında sıklıkla atıfta bulunulan bir kavramdır. Girişimciliği "sosyal" kılanın, girişimcinin niyetinin ve girişimcilik faaliyetlerinin sosyal değer üretimine yönlendirilmiş olmasıdır (Anderson and Dees, 2002; Davis, 2002; Dees vd., 2002; Mort vd., 2003; Haugh, 2005; Seelos ve Mair, 2005; Austin vd., 2006; Peredo ve McLean, 2006; Weerawardena ve Mort, 2006; Chell, 2007).[3]

Sosyal sorunların giderilmesinde, sosyal değer yaratımına odaklı olmak, *kar sağlama amacının terk edilmesi* gerektiğini çağrıştırabilmektedir. Bu bakımdan, yalnızca, (kar amacı gütmeyen [not-for-profit] sektör ya da üçüncü sektör [third sector] olarak da adlandırılan) sosyal sektör içerisindeki örgütlerin "sosyal" nitelik kazanabileceği iddia edilebilmektedir. Bu iddiadan hareketle, "sosyal" olma durumu, kar sağlama amacı üzerinden de değerlendirilmektedir.

---

[3] Araştırmacılar, çalışmalarında "sosyal değer"e yükledikleri anlamla birleşmekle birlikte, farklı kavramlarla ilişkilendirerek kavrama ayrı yönlerde derinlik de kazandırır. Örneğin, Chell (2007: 17), ─liderlerin hedefleri çerçevesinde─ "kişisel refah"ın karşıtı olarak "sosyal değer"e işaret eder. Benzer bir çerçevede, Mort vd. (2003: 79) de sosyal girişimcilerin, "tamamen ekonomik" yaklaşımla değil, "sosyal değer"e sahip olarak işleri yürütmesinin yerinde olacağına değinerek kavramı konumlandırır. Peredo ve McLean (2006), sosyal girişimcinin, sosyal değer üretmeyi amaçladığını belirtmekle birlikte, "sosyal fayda"nın çeşitli yollarla sağlanmasında "sosyal hedefler"e sahip olmaya da vurgu yapar.

Seelos ve Mair (2005), farklı olarak, "sosyal değer"in üretimine anlam kazandırır. Girişimcinin, pazar ve kurumlar tarafından tatmin edilemeyen ihtiyaçların giderilmesi yönünde çaba göstererek, toplumu değiştirme misyonu ile hareket ederek "sosyal girişimci" olduğunu imler. Austin vd. (2006) de, ticari pazarın sosyal gereksinimlere yanıt veremediğinin (pazar aksaklığının [market failure]) altını çizerek, sosyal girişimlerin böylece ortaya çıkan giderilemeyen gereksinimlere yönelik olduğuna değinir. Ayrıca, çalışmalarında, sosyal girişimlerin kamu yararı için "sosyal değer" üretme misyonunu taşıdıklarını ifade eder ve bu açıdan Seelos ve Mair (2005) ile örtüşür. Benzeri bir örtüşüm, pazarın sosyal kalkınmanın tek aracı olarak görülmemesi gerektiğini belirten Davis (2002)'in, kalkınmadaki "sosyal girişimci"nin rolüne ilişkin değinisinde de söz konusudur.

Mair ve Marti (2006), sosyal refahın, ticari girişimlerce yaratılan ekonomik değerin yan sonuçlarından birisi olabileceğini belirtmekte ve örgüt kar amacı taşısa da, s*osyal refah yaratımı*nın*, ekonomik refah yaratımının önüne konuluyor olması*nın belirleyici olduğuna işaret etmektedir. Phills (2008) de, benzer şekilde, sağlanan yararın, kamu nezdinde veya toplumun tamamı için önem teşkil ediyor olmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

Amaçlara erişim için bireyler arası ilişkilerin şekillendirilmesi de, faaliyetlerin "sosyal" olarak nitelendirilmesine olanak sağlamaktadır —örneğin, Mumford (2002)'ın ve Hellström (2004)'ün sosyal inovasyona getirdiği yorum böyledir. Toplumsal aktörler arasındaki ilişkinin içeriği ve yönteminin; ilişkinin sağlanması ve sürdürülmesinde kabul edilen değerler, kodlar, yerleşik davranışların sorunların ortadan kaldırabilecek veya sorunların ortadan kaldırılması için getirilen çözüm önerisinin hayata geçirilmesini sağlayacak şekilde değiştirilmesi, çalışmaları "sosyal"leştirmektedir.

"Sosyal fayda" ise; "sosyal"in sağladığı, yukarıda işaret edilen nitelikler tarafından kapsanır. Her şeyden önce, sosyal faydanın "kolektif kazanım"a dayandığından söz etmek gerekir: Bu bağlamda, yaşam kalitesinin artırılıyor olması üzerinde durulur (Pol ve Ville, 2009; OECD LEED Forum on Social Innovation, 2014). (Yoksulluk, eğitim erişime güçlük, destekleyici sağlık hizmetlerinden mahrumiyet gibi) aynı bağlam içerisinde yer verilen bireylerin, genel yaşam standartlarını iyileştirmeye yönelik gerçekleştirilen amaçlı çalışmalar neticesinde ortaya çıkan, paylaşılan faydadır.

Çalışmaları örgütleyecek aktör/ler tarafından ise bağlamın kapsamı daraltılabilir (örneğin, sağlık hizmetlerine erişimin yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar, belirli bir coğrafi bölge için örgütlenebilir) veya birden fazla değişken tanımlanarak özellikleştirilebilir (örneğin, belirli bir coğrafi bölgede yaşayan 55 yaş

üstü, geçim kaynağına sahip olmayan kadınların sağlık hizmetlerine erişimlerinin sağlanması için çalışmalar tasarlanabilir). Faydanın "sosyal" nitelikli ve sürdürülebilir olabilmesi için, hedeflenen kitlenin toplu olarak kazanım sağlaması olanaklı kılınmalıdır.

1.2. İnovasyon Kavramı ve Türleri

İnovasyon, "yeni fikirlerin, yeni süreçlerin veya yeni ürünlerin geliştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanmasıdır (Thompson, 1965: 2)." Bu bakımdan, dış çevrede meydana gelen değişime bir karşılık ya da [çevreden etkilenmeden önce] çevreyi etkilemeye yönelik bir eylem olarak değerlendirilebilir; örgütteki bir değişimi de ifade eder (Damanpour, 1996: 694). Bu değişim, yönetsel nitelikte olabilir.

İnovasyon üzerine gerçekleştirilen çalışmalar, uygulamaları ile birlikte ivme kazanmıştır. Sanayileşme, bu bakımdan, sonrasında akademik çalışmaların da arttığı bir döneme işaret etmektedir.

Schumpeter, ekonomik kalkınmanın öncelik kazandığı söz konusu dönemin mihenk taşıdır. İnovasyonun, kalkınmanın esası olarak da almış, araçsal bir yorum getirmiştir. Schumpeter (1976), inovasyonu, ekonomik değişim kaynağı olarak yorumlamaktadır. İnovasyon, Schumpeter'e göre, *yeni ürün*ün sunumunu, *yeni bir üretim yönetimi*nin sunumunu, *yeni bir pazar*a açılmayı, *yeni bir hammadde* veya *yarı mamul kaynağının bulunması*nı, *yeni bir örgüt yapısı*nın hayata geçirilmesini kapsamaktadır.

İnovasyonun, ekonomik sistem içerisindeki yerinin derinleşmesi, yönetilebilirliği üzerinde de düşünmeye teşvik etmiştir. Peter F. Drucker'ın yaklaşımları, bunun bir sonucudur.

İnovasyonu, "değişime verilen bir kasıtlı yanıt" olarak tanımlayan Drucker (1996: 35), inovasyonun "örgütlü araştırmaları kapsadığını" belirtmektedir. Drucker, Schumpeter'in inovasyona ilişkin yaklaşımını benimsemekle birlikte, örgütsel düzeyde ele alınmasının gerekliliğine işaret etmektedir.

Bu gereklilik, konu ile ilgili akademisyenler tarafından fark edilmiştir. Örgüt düzeyinde inovasyon, içsel (strateji, örgüt içi ilişkiler, yönetsel yaklaşımlar, biçimselleşme dereceleri, uzmanlaşma) ve dışsal (örgütün içerisinde yer aldığı çevre, çevrede yer alan aktörlerle ilişkiler) unsurlar temelinde ele alınmıştır (Aiken ve Hage, 1968; Rosner, 1968; Baldridge ve Burnham, 1975; Pierce ve Delbecq, 1977; Siegel ve Kaemmerer, 1978; Kimberly ve Evanisko, 1981; Ettlie vd., 1984; Wolfe, 1994). Söz geçen çalışmalar, inovasyonun, süreç olduğuna işaret etmekte ve sürecin çıktılarının yaygınlaştırılmasına değinmektedir.

Osborne (1998: 1137), derleyici bir yaklaşımla, inovasyon üzerine yapılan çalışmaların, genelde, inovasyonun dört özelliğine işaret ettiğini belirtmektedir: Buna göre: İnovasyon yenilik (newness)[4] sunar; buluş değildir[5, 6]; hem süreç hem de sonuçtur; süreksiz (discontinuous) bir değişimi[7] kapsar.

[4] Buradaki yenilik, "daha önce var olmayan" anlamında yorumlanabileceği gibi, bağlamsal bir özellik de taşır. Bir kişi, işletme ya da ülke için farklı olmayan bir "şey", bir başka taraf açısından "değer yaratan bir farklılık" olarak kabul edilebilir. Van de Ver (1986: 592)'in ifadesi, bu açıdan simgeseldir: "Bir fikir, kişilerce 'yeni' olarak algılandığı sürece, o fikir [o kişiler için] inovasyondur. Söz konusu fikrin daha önce ortaya konulduğu bir yerde ise, o fikir 'taklit' olarak kabul edilebilir."

[5] Schumpeter (1976; 1947), inovasyon ile buluş arasında ayrım yapar. Schumpeter'e göre, ekonomik kalkınmanın ─"buluş", "inovasyon" ve "taklit" olmak üzere─ üç temel aşaması vardır. Buluş, yeni

Süreç, inovasyonun aşamalandırılmasında, araştırmacılar için belirleyici rol oynar. Damanpour (1991) ve Glynn (1996), süreci iki aşamalı olarak değerlendirmektedir. Her iki araştırmacı da, fikrin geliştirilmesi ile sürecin başladığını belirtmektedir; uygulama, ikinci aşamadır. Crawford (1984) ise, üç aşamalı bir modellemeye gitmiştir. Diğer araştırmacılar gibi fikrin ortaya konmasını ve geliştirilmesini ilk sıraya koyar. Frohman (1978) ve Daft (1978) ise, süreci, dört aşamalı olarak ele almaktadır. Frohman, Daft'tan farklı olarak, süreci, fikrin geliştirilmesinden önce yer alan enformasyonun sağlanması ile başlatır.

şeylerin ya da iş yapış şekillerinin teknik olarak keşfedilmesidir. İnovasyon ise, bunların ticarileştirilmesine yöneliktir.

İnovasyonla ilgili diğer çalışmalarca da yoğunlukla kabul edilen bu ayrımı ortaya koyan Schumpeter'e göre, inovasyon buluşa bağlı değildir; buluş ile inovasyonu ortaya çıkaran sosyal süreç de birbirinden ayrılır.

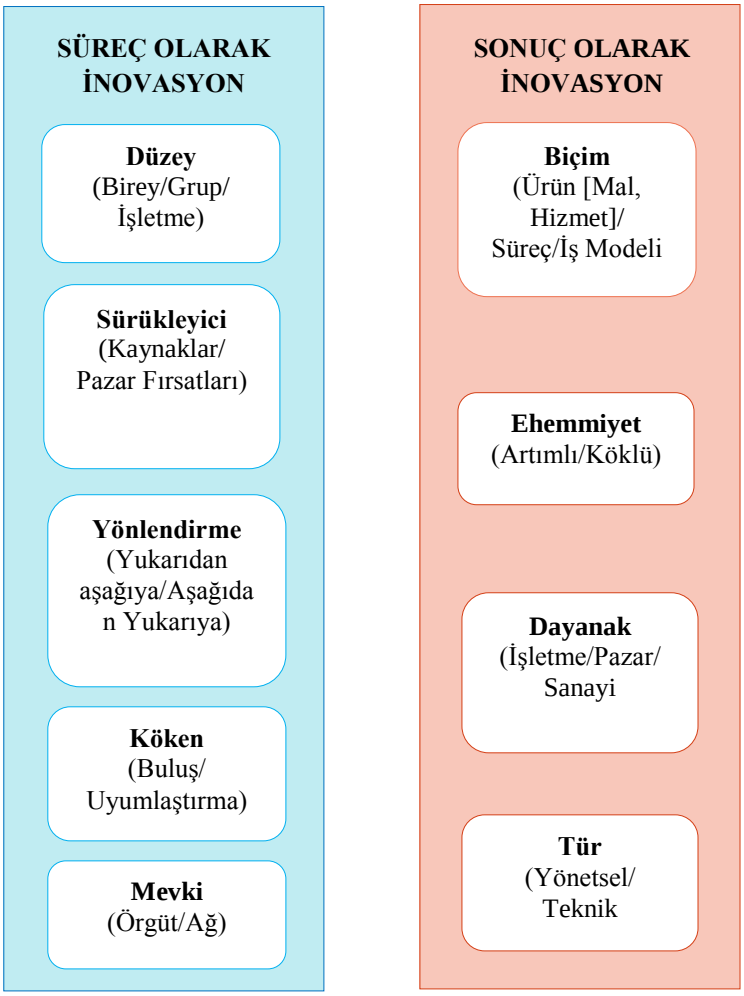
İnovasyonu, buluşu ortaya koyan ekonomik ve sosyal süreçten de ayıran; inovasyonu üretim işlevi üzerinden ele alan ("sınırlayan") Schumpeter'ın bu ayrımına itiraz edilir. Ekonomi tarihçisi Abbott Payson Usher, bu itirazın sahibidir. Usher, buluşun gereksinimlerden kaynakladığını belirtir. Gereksinimler, bireyler tarafından algılanır; zaman içerisinde gereksinimin ortaya çıktığı toplumun/topluluğun ortak deneyimlerine/bilgisine dayalı, içyüzünü anlamaya (act of insight) bağlı olarak buluş gerçekleştirilir. Büyük veya stratejik buluşlar, bireysel buluşların bir sonucudur. Böylece, bilimde, teknolojide ve sanatta yeni "şeyler" ortaya çıkmış olur. Bu da, buluşun, inovasyon sürecinin bir parçası haline getirir (Ruttan, 1959).

[6] Buluş ile inovasyon arasındaki fark, süreçlerin yaratıcılığa olan gereksinimleri üzerinden de ele alınır (Becker ve Whisler, 1967; Amabile vd., 1996). İnovasyon, yaratıcılığın uygulamaya konulması süreci olarak değerlendirilirken; buluş, yaratıcı bir iş olarak yorumlanır.

[7] Araştırmacı, Tushman ve Anderson (1986)'un çalışmasına atıfta bulunarak, inovasyonun süreksizliğine vurgu yapar. Süreci, böylece, örgütsel değişimden ayırır. Her ikisinin de, zaman içerisinde, örgütün yapısında ve/ya mevcut malda/hizmette göz ardı edilemeyecek bir dönüşüm sağladığını belirtir. Ancak, gelişimin mevcut üretim paradigması ile meydana geleceğini; inovasyon ile söz konusu paradigmanın değişeceğini ifade eder.

Paradigmayı değiştiren etkenler de, yazında, ayrıca ele alınır. Örneğin, Bessant (2005: 36), ortaya çıkan yeni pazarların, yeni teknolojilerin, yeni düzenlenmelerin ve yeni politik kuralların, tüm sektörü etkileyen sistemsel veya öngörülemeyen değişimlerin, bu etkenlerden bazıları olduğunu öne sürer. Bu etkenleri, inovasyonun yönetilebilirliğini yükseltmek ("süreksiz" yapısını "sürekli"ye yaklaştırmak) için tespit etmeyi hedeflemiştir. Veryzer (1998) de, benzer olarak çalışmasını biçimlendirmiştir. Araştırmacı, işaret edilen etkenleri, teknoloji ile pazar boyutları kapsamında değerlendirir.

Şekil - 1: İnovasyonun Boyutları[8]



Kaynak: Crossan ve Apaydin, 2009: 1167.

[8] Örgütsel inovasyonun kavramsal olarak çerçevelendirmek üzere, ilgili yazını sistemli olarak değerlendiren Crossan ve Apaydin (2009), burada sunulan boyutların yanı sıra, inovasyonun belirleyicilerinden de söz eder. Bu çalışmanın esası ile örtüşmediğinden, şeklin belirleyiciler ile ilgili kısmına yer verilmemiştir.

Crossan ve Apaydin (2010), yukarıdaki (ve benzeri yaklaşıma sahip olan) araştırmacıların sürece yaklaşımını "kaynak" odaklı olarak yorumlamaktadır. İnovasyonun, *süreç temel alınarak*, "düzeyi (level)", "sürükleyicileri (drivers)", "yönlendirildiği kademe (direction)", "köken (source)" ve "[sürecin işletildiği] mevki (locus)" bakımından da değerlendirilebileceğine işaret etmektedir (Şekil – 1).

Araştırmacılar, aynı zamanda, inovasyonun *sonuç temel alınarak* da açıklanabildiğine değinmektedir. Bu bağlamda, inovasyonun, "biçim (form)", "ehemmiyet (magnitude)", "dayanak (referent)" ve "tür (type)" başlıkları altında yorumlanabileceğini belirtmektedir (Şekil – 1).

İnovasyonu boyutsal olarak ele almak, sürecin ve etkilerinin izlenebilmesi açısından yarar sağlayacaktır. Bu bakımdan, inovasyon, devam eden kısımda, yukarıda işaret edilen iki temel boyut üzerinden değerlendirilmektedir.

1.2.1. Süreç Olarak İnovasyon

İnovasyonun süreç olarak ayrımı, sürecin "nasıl" işletildiğine ilişkin sorunların yanıtları üzerine yapılmaktadır (Crossan ve Apaydin, 2009: 1668). İnovasyon sürecinin belirleyicileri veya inovasyon sürecinin "nereden" kaynakladığı, söz konusu ayrımla resmedilebilmektedir.

Süreç olarak inovasyon, beş alt başlıkta değerlendirilebilir:

- *Düzey*: İnovasyon fikrinin ortaya konulduğu ve inovasyonun harekete geçirildiği seviyeye ilişkin bir ayrımdır. Bu doğrultuda, Janssen vd. (2004: 130), *bireysel inovasyon*un, Drucker (1985) ve Kanter (1988)'ın eserlerine dayanarak, çalışanın yaratıcı fikirler ortaya koyması ile

harekete geçtiğini belirtmektedir. Bu fikirlerin de, genellikle, çalışanın işinde karşılaştığı sorunlarla tetiklendiğini belirtmektedir. Bu anlamda, inovasyon, bilişsel sürecin bir sonucudur (Shavinina ve Seeratan, 2003: 31). Çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerini belirleyici niteliktedir (Scott ve Bruce, 1994). Ayrıca, bilgi paylaşımı ve yönetimi ile ilişkilendirilmektedir (Aulawi vd., 2009).

Başarılı bir inovasyon süreci için, takım çalışmasına, işbirliğine, hata yapma payının olmasına gereksinim duyulmaktadır. Bireylerin bir araya gelerek inovatif çalışmalar gerçekleştirebilmesine işaret eden *grup inovasyonu* kaçınılmaz olmaktadır (Caldwell ve O'Reilly, 2003). (Dönüştürücü) liderlik ile grup inovasyonu doğrusal yönde ilişkilendirilmektedir (Wilson-Evered vd., 2001 Eisenbeiss vd., 2008).

İnovasyonun, yapısal, işlevsel ve kültürel bağlamda yerleşiklik kazanması; inovasyon yönelimli çalışmaların gerçekleştirilmesi *işletme düzeyinde inovasyon*un göstergesidir. Grup inovasyonu, bireysel inovasyonu; *işletme inovasyonu* ise her ikisini kapsamaktadır.

- *Sürükleyici*: İnovasyon sürecinin nereden kaynakladığına ilişkindir. Sahip olunan/olunması muhtemel *kaynaklar* (bilgi, teknoloji vs.) ya da *pazar fırsatları* (müşterilerin istekleri, beklentileri veya pazara giriş ile ilgili düzenlemeler vs.), inovasyonun temel iki sürükleyicisi olarak tanımlanmaktadır. Bu iki sürükleyici, ilgili yazında tanımlanan "teknoloji itişli (technology-push) inovasyon" ve "talep çekişli (demand-pull) inovasyon" kapsamında değerlendirilebilir.

  Teknoloji itişli inovasyon, teknolojik bilgideki ilerlemeler ilgilidir. Temel argümanı, inovasyonun derecesini ve yönünü bilimdeki ve teknolojideki

gelişmelerin tayin ettiğidir. Talep çekişli inovasyon ise, pazar koşullarındaki değişim ile ilgilidir. Değişimin işletmeler için fırsat yarattığı düşüncesine dayanır (Van den Ende ve Dolfsma, 2005: 96; Nemet, 2009: 701).

- *Yönlendirme*: İnovasyon sürecinin, işletme içerisindeki ilerleyişi ile ilgilidir. *Yukarıdan-aşağıya inovasyon*da, süreç, üst yönetim tarafından yönetilir. İnovasyon süreci ile nelerin hedeflendiği belirlenir, astların bu yönde çalışarak süreci ilerletmesi sağlanır. *Aşağıdan-yukarıya inovasyon*da ise, işletmenin alt kademesinde yer alanlar fikirlerini ortaya koyar. Uygun bulunan fikirlerin hayata geçirilmesi için ise üst yönetim devreye girer.

  Yukarıdan-aşağıya inovasyonun, uygulamalara bakıldığında, yaygınlıkla benimsendiği görülür. Küresel ana akım (yani, yıllar içerisinde yerleşik hale gelmiş) pazarlar için uygulanır. Aşağıdan-yukarıya inovasyon ise, ana akım kapsamında olmayan, henüz keşfedilmiş ya da keşfedilmeye açık piyasalara yöneliktir (Li, 2013: 12).

- *Köken*: Gereksinimlere verilen karşılığın "mevcut" olan ile ilişkisel durumudur. İşletme, mevcut olanda (mevcut üründe, süreçte, yöntemde, yönetsel yaklaşımda vs.) şartlara göre değişiklik yapmak suretiyle inovasyon gerçekleştiriyor ise, bu *uyumlaştırma*dır. Tamamen yeni bir fikrin geliştirilmesi, fikrin uygulanabilir kılınması ise *buluş*tur.

  Örneğin, Damanpour (1991), Glynn (1996), Crawford (1984), inovasyonu, yeni fikrin hayata geçirilmesi süreci olarak yorumlamaktadır. Subramanian ve Nilakanta (1996) ise, uyumlaştırmayı, örgüt içerisindeki

karar vericiler tarafından izlenen stratejik bir yaklaşımın sonucu olarak görmektedir.

- *Mevki*: İnovasyon sürecinin yaygınlığına ilişkin bir ayrımdır. Süreç *işletme* ile sınırlandırılmış olabilir. Buna kapalı inovasyon denir. *Ağ* içerisinde gerçekleştirilebilir, bu da açık inovasyondur (Crossan ve Apaydin, 2009: 1166).

  Sürecin ağ üzerinden yürütülmesi (işletmenin dış çevresinde yer alan kişileri, grupları ve/ya örgütleri sürece dahil etmesi), inovasyonun açık hale getirilmesini sağlamaktadır. Açık inovasyonu ilk kavramsallaştıran Chesbrough (2003: xx, xxvi), kapalı inovasyondaki "bencil" yaklaşımı (en parlak çalışanın istihdam edilmesi zorunluluğunu, yeni ürün sunulmak isteniyorsa bunun için işletmenin tek başına çalışması gerektiğini vs.) resmederken, kapalı inovasyonun bugünün çalışma koşulları için elverişli olmadığına değinmekte, açık inovasyonu da bu argüman üzerine konumlandırmaktadır. Açık inovasyonun, işletme dışındakilerin de bilgisinden yararlanmayı; ister işletme içerisinde ister işletme dışında geliştirilmiş olsun, en iyi iş modelinin seçilmesini mümkün kıldığını belirtmektedir. Kapalı inovasyonda içeriden (işletmeden) dışarıya (pazara) doğru işleyen süreç; açık inovasyon ile birlikte tersine de döndürülebilmektedir. Kapalı inovasyon işletmenin bilgi kaynaklarını kuvvetlendirmekte, değer yaratımına katkı sağlamaktadır. Laursen ve Salter (2006) ve Dittrich ve Duysters (2007)'in çalışmaları da, örneğin, bu görüşü destekler niteliktedir.

1.2.2. Sonuç Olarak İnovasyon

Crossan ve Apaydin (2009: 1167)'in de belirttiği üzere, süreç olarak inovasyon ile sonuç olarak inovasyon arasındaki ayrım kimi zaman bulanıklaşmaktadır. Bu bulanıklığı gidermek için inovasyonun sonuç olarak ayrımının sürecin çıktılarına dayandığını vurgulamak gerekir.

Belirtilen ayrım, nitelik ve etki temellidir. İnovasyon sürecinin, hangi niteliklerde değişim yaratmaya yönelik olduğu ve süreç ile hangi düzeyde etki yaratıldığı, bu ayrım ile ortaya konulmaktadır.

Bu bakımdan, sonuç olarak inovasyon, dört alt başlıkta değerlendirilebilir:

- *Biçim*: İşletmenin, sonuç olarak, inovasyonu, ne şekilde gerçekleştirdiğinin göstergesidir. *Ürün inovasyonu*, "yeni mal ya da hizmetin, pazarın ya da kullanıcının gereksinimlerini karşılamak üzere sunulmasıdır."

  Süreç inovasyonu ise, nihai ürünün ortaya çıkarılması için işletilen üretim sürecindeki (yönetsel, teknolojik anlamda), "üretim sürecinde kullanılan unsurlarda"ki yeniliklere işaret etmektedir (Damanpour, 1996: 698).

  İş modeli inovasyonu ise, müşterilere değer yaratımı ile ilgilidir. Müşterilere hangi yararların sağlanarak değerin yaratılacağı, pazar bölümlerinin belirlenmesi ve değer zincirinin tanımlanmasına ilişkin kararlar almayı gerektirir (Chesbrough, 2007: 12-13)

- *Ehemmiyet*: İnovasyon sürecinin zamansal yaygınlığı, nihai etkisi ile ilgilidir. *Artımlı inovasyon*, örgütün mevcut kapasitesinin kuvvetlendirilmesine yöneliktir. *Köklü inovasyon*, faaliyetlerde veya

endüstride esaslı değişiklikler gerçekleştirmektir (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997: 18).

Artımlı inovasyon ile köklü inovasyon arasındaki temel fark; köklü olanın teknoloji politikası, teknik uzmanlık ve inovasyon öncesi (inovasyon sürecinin gerektiği) koşullara önem veriyor olmasıdır. Genellikle pazar yönelimlidir. Köklü inovasyon, stratejiye, yapıdaki genel ve/ya teknolojideki devrimsel nitelikli değişikliklere dönüktür (Ettlie vd., 1984: 683-684; Dewar ve Dutton, 1986: 1422-1423). Bu bakımdan artımlı inovasyonu, ürün ya da süreç inovasyon ile; köklü inovasyon ise iş modeli inovasyonu ile ilişkilendirmek mümkündür (Crossan ve Apaydin, 2009: 1168).

- *Dayanak*: İnovasyonun, hangi hedefe yönelik, ne için yapıldığı ile ilişkili bir ayrımdır. *İşletme inovasyonu*, işletmenin işleyişine etki eden unsurlarında ve bu unsurların oluşturduğu yapıda gerçekleştirilen yeniliğe ilişkindir (Hsieh vd., 2010: 561). İçe dönüktür.

  Pazar inovasyonu, dışa dönüktür. Müşterilerin beklentilerine yanıt verebilmek için gerçekleştirilen inovatif çalışmaları kapsamaktadır.

  Sanayi inovasyonu ise dışa dönük olup, sanayinin çalışma koşulları ve rekabetçilik şartları çerçevesinde gerçekleştirilen inovatif girişimleri kapsamaktadır.

- *Tür*: Gerçekleştirilen inovasyonun niteliği ile ilgili bir ayrımdır, ymnetsel ve teknik olmak üzere ikiye ayrılır. *Yönetsel inovasyon*, örgüt yapısına, yönetsel sürece ve insan kaynaklarına ilişkindir. *Teknik inovasyon* ise, ürün, süreç ve üretimde kullanılan teknolojiyi kapsamaktadır. Temel

çalışma faaliyetleri ile doğrudan ilişkilidir (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997: 19).

Bu iki tür inovasyonu ele alan çalışmalar, genellikle aralarındaki şu ayrımlara dikkat çekmektedir (Kimberly ve Evanisko, 1981; Subramanian ve Nilakanta, 1996; Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997): Yönetsel inovasyon, örgütün yönetimi ile doğrudan, temel çalışma faaliyetleri ile dolaylı ilişkilidir; teknik inovasyon için tersi geçerlidir. Yönetsel inovasyon, koordinasyonu kuvvetlendirmekte, işletmenin etkinliğini artırmaktadır. Teknik inovasyon ise, pazardaki konumu sağlamlaştırmakta, etkililiğini yükselmektedir.

1.3. Sosyal İnovasyon Kavramı

Sosyal inovasyon, sosyal işletmecilik ve inovasyon çalışmalarını çapraz kesen yönetsel bir kavramdır. İşletmelerin sosyal fayda yaratmayı öncülleyerek ilerlemesini olanklı kılan bir iş modeli olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın bu kısmında, sosyal inovasyon, kavramsal olarak ele alınmaktadır.

1.3.1. Sosyal İnovasyonun Tanımı

"Sosyal"in ne olduğuna ilişkin öne sürülen görüşlerdeki farklılıklar, sosyal inovasyona getirilen tanımlarda da izlenmektedir.

Sosyal inovasyon üzerine çalışan, eserleri ile diğer araştırmacılara yön gösteren akademisyenlerin ve alandaki uygulamalara ışık tutan, uygulamacılara öneri sunan kuruluşların kavramsal tanımları aşağıda sıralanmaktadır (Tablo - 1).

Tablo - 1: Sosyal İnovasyon Kavramına İlişkin Tanımlar

Akademisyenlerin Tanımları	
Mumford (2002)	İnsanların aralarındaki ilişkileri düzenleme biçimlerine veya bir ya da birden fazla kamu yararı sağlayacak sosyal etkileşimlere ilişkin yeni fikirler geliştirme ve bu fikirleri uygulamadır.
Moulaert vd. (2005)	Tatmin edilmeyen ya da ele alınmayan insani gereksinimlerin giderilmesidir.
Mulgan (2006)	Sosyal gereksinimleri karşılama amacı taşıyan; genelde, birincil gayesi sosyal [yarar sağlamak] olan örgütlerce yaygınlaştırılan inovatif faaliyetler ve hizmetlerdir.
Phills vd. (2008)	Sosyal sorunun çözümüne ya da [sorunun giderilmesi için ortaya konulan] mevcut çözüm[ün iyileştirilmesin]e yönelik [geliştirilen] etkin, etkili, sürdürülebilir yeni bir çözümdür.
Westley (2008)	Herhangi bir sosyal sistemdeki temel işleyişi, kaynağı ya da yetki akışını ya da inançları büyük ölçüde dönüştüren girişim, ürün, süreç veya programdır.
Pol ve Ville (2009)	Sosyal inovasyon, yaşam kalitesi ve/ya yaşam süresi üzerinde olumlu rolü olan yeni fikirlerin ortaya konulmasını içerir.

Tablo – 1. devam

Howaldt ve Schwarz (2010)	Gereksinimleri, yürürlükte olan uygulamalardan daha iyi tatmin etmek ve/ya bu gereksinimlere yanıt verebilmek amacıyla sosyal uygulamaların yeni düzenlenişi ve/ya yeni biçimlenişidir.
Manzini (2014)	(Sosyal sermayeden, tarihsel mirasa; geleneksel zanaatkarlıktan erişilebilir ileri teknolojiye kadar) mevcut varlıkların yaratıcı bir şekilde yeniden bir araya getirilmesi ile başlayan, sosyal olarak benimsenmiş hedeflere erişilmesine yönelik bir değişim sürecidir.
Kuruluşların Tanımları	
International Forum on Social Innovation (2000)	Sosyal davranışlarla ilgili inovatif olma kabiliyetidir. Rolleri dönüştürmeye ve böylece, kurumların dönüştürülmesine hizmet eden kabiliyete odaklanır.
Forum on Social Innovation (2000)	Bireylerin ve toplumların yaşam kalitesini artıracak yeni hizmetlerin tanımlanması ve sunulması; iş gücü piyasasının yeni entegrasyon sürecinin tanımlanması ve yürütülmesi; iş yaşamında bireylerin yerini kuvvetlendirecek yeni işler ve yeni katılım biçimleridir.
The Young Foundation (2007)	Sosyal amaçları karşılayan yeni fikirlerdir.
European Commision (Bosc, 2013)	Sosyal gereksinimleri (alternatiflerine göre etkin bir etkin şekilde) karşılarken yeni sosyal ilişkiler ya da birliktelikler yaratan yeni fikirlerdir.

Tablo – 1. devam

NESTA (Murray vd., 2010)	Hem araçlardaki hem de sonuçlardaki sosyal nitelikli; hem toplum için iyi olan, hem de toplumun eyleme geçme kapasitesini yükselten inovasyondur. Sosyal gereksinimleri karşılarken yeni sosyal ilişkiler ve birliktelikler yaratan yeni fikirlerdir (mallar, ürünler ve modellerdir).
Centre for Social Innovation (2014)	İnsanı ve gezegeni öncülleyecek şekilde yeni tasarımların yaratımı, geliştirilmesi, uyumu ve bütünleştirilmesidir.
OECD LEED Forum on Social Innovation (2014)	Kavramsal, süreç ve ürün değişimi, örgütsel değişim ya da finanslamadaki değişim ile ilgilidir. Paydaşlarla ve [çalışma] çevresi ile yeni ilişkiler kurma ile uğraşmadır.

Tanımlar, görüldüğü üzere, yukarıda belirtilen farklılıkların izlerini taşımaktadır. Dahası, hangi süreçlerin "sosyal inovasyon" olarak kabul edilebileceğine yönelik kararların verilmesine de yardım sağlamaktadır. Bu yardım, tanımlarda yer alan ortak ifadeler ile mümkün kılınmaktadır:

- *Yeni fikir*: Yeni fikir geliştirme ve bu fikri uygulamaya koyma inovasyonun "doğası"ndan kaynaklanır. Yeni fikir, "daha önce olmayanın" tasarlanması olabileceği gibi, mevcut olanda değer yaratıcı değişikler gerçekleştirmeyi de kapsar.

Mumford (2002), The Young Foundation (2007), Pol ve Ville (2009), NESTA (Murray vd., 2010) ve European Commision (2013)'ın tanımları yeni fikir vurgusunu yapmaktadır.

- *Gereksinimleri karşılama, sorunları giderme*: Sürecin, *sosyal* nitelikli gereksinimleri karşılaması, sosyal sorunlara çözüm önerisi sunmak üzere tasarımlanması ve işletilmesi gerekir. "Sosyal" olma durumu, "insani" gereksinimlere karşılık verebiliyor olması ile de nitelenebilmektedir.

  Örneğin, OECD LEED Forum on Social Innovation (2014), sosyal inovasyonu bireylerin iş gücü içerisindeki konumlarını kuvvetlendirecek çeşitli unsurların (emek piyasasına dahil olmalarını süreçlerinin, yeni becerilerin, yeni iş fırsatlarını ve çalışma hayatına ilişkin yeni katılım koşullarını belirlenmesinin ve uygulamaya konulmasının) geliştirilmesini sağlayarak sosyal sorunlara çözüm önerileri sunduğunu (sunması gerektiğini) belirtmektedir. Bu nedenle, sosyal inovasyonun, müşteriler ve üreticiler olmak üzere, bireylerin refahı ile ilişkili olarak değerlendirmektedir.

- *Dönüştürme*: Süreç ile sosyal sorunların giderilmesi istenirken, esas olarak sorunun kaynağını ortadan kaldırmak hedeflenmektedir. Bireylerin yaşamlarını biçimlendiren, bireylerin de benimsedikleri değerler ve yaklaşımlarla şekillendirdiği, etki ettiği, sorunun kaynağı ile ilişkilendirilen sistemin dönüştürülmesi, sosyal inovasyonun odağıdır.

  Westley (2008)in tanımı, sosyal inovasyon ile ilgili gerçekleştirdiği diğer çalışmalar (Westley ve Antadze, 2010; Moore ve Westley, 2011; Westley vd., 2014), sosyal inovasyonun ifade edilen odağını açıklamaya yöneliktir. Benzer şekilde, Murray vd. (2010) tarafından hazırlanan rapor,

Centre for Social Innovation (2014)'ın çalışması da dönüştürmeye vurgu yapmaktadır.

- *Sosyal ilişkileri yapılandırma*: Sosyal faydanın açığa çıkması için, karşılanması hedeflenen gereksinim(ler), insanlar arası ilişkilerle yaygınlaştırılmalıdır. Sosyal inovasyon, bu bakımdan, sosyal ilişkileri de göz önüne alınarak işletilmesi gereken bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

  Sosyal inovasyon ile ilişkileri yeniden düzenleyerek fayda yaratmak hedeflenebilmektedir. Westley (2008)'nin ve NESTA (Murray vd., 2010)'nın ortaya koyduğu tanımlar bu bağlamda ele alınabilir.

  Bireyin toplumsal yaşam içerisindeki konumu yükseltmek üzere, sosyal alanların açılması (örneğin, bireylerin kendi becerilerini kullanabileceği istihdam olanaklarının geliştirilmesi), sosyal ilişkilerin yapılandırılması kapsamında yorumlanabilir. OECD LEED Forum on Social Innovation (2014)'ın tanımı, bahsedilen bu yapılanmaya işaret etmektedir.[9] Centre for Social Innovation (2014)'ın da, kimi sosyal inovasyonun sistemi değiştirdiğini belirtmesi, sorunlara neden olan algıların, davranışların ve yapıların kalıcı bir şekilde dönüştürülmesi ile ilgili olduğuna değinmesi, bu kapsamda değerlendirilebilir.[10]

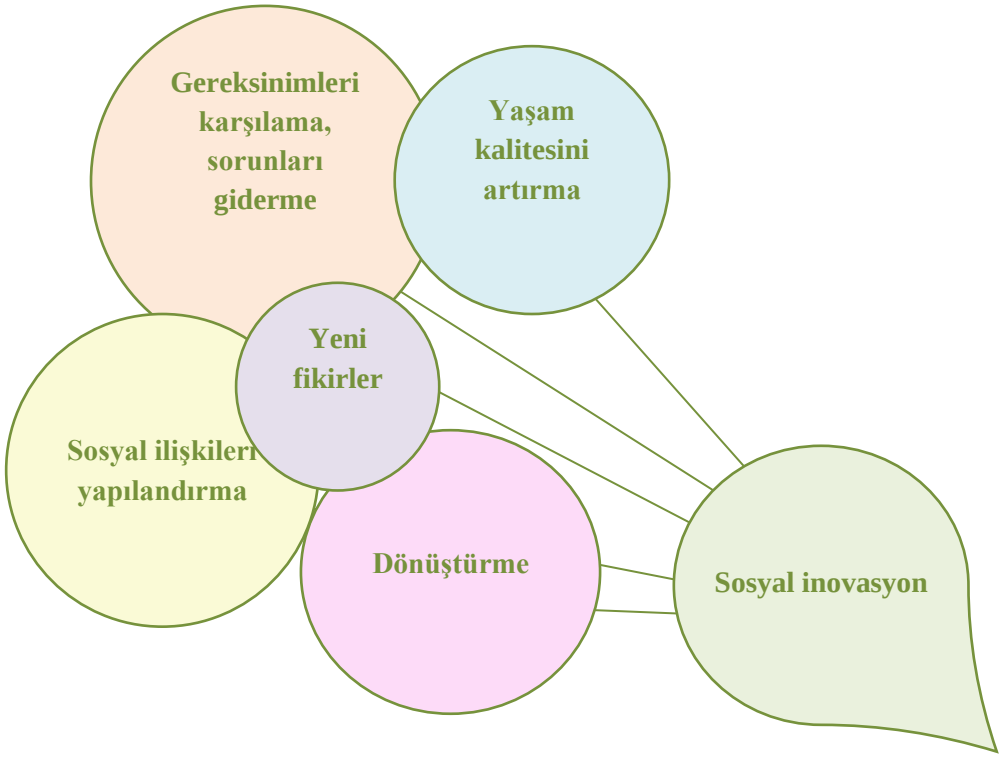
[9] Sosyal inovasyonu makro çerçevede değerlendiren çalışmalar, sosyal inovasyonun bu boyutuna vurgu yapar. Örneğin, Moulaert vd. (2009: 1978) ve Kirwan vd. (2012: 831)'nin de, sosyal inovasyonun sosyal içerme (social inclusion) ve sosyal adalet ile ilişkili olduğundan bahsetmesi veya Daniel ve Dawson (2010)'ın, sosyal inovasyonun amacının, kolektif refahı geliştirmek olduğunu ifade etmesi bu kapsamda yorumlanabilir.

[10] Örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin düzenlenmesi de sosyal inovasyonun konusu olabilir. Öyle ki, Marcy ve Mamford (2007), Oeij vd. (2011) ve Jiang ve Thagard (2014)'ın çalışmaları sosyal inovasyonun bu yönde ele alır (hatta, sosyal inovasyonu, sosyal ilişkilere biçim verilmesine indirger).

- *Yaşam kalitesini artırma*: Sosyal inovasyon sürecinin bireylerin yaşam standartlarının yükseltilmesine hizmet ediyor olması gözetilmelidir. Bu da, ihtiyacın giderilme biçiminin sürekli ve erişilebilir kılınması ile mümkün olacaktır.

  Yaşam süresi de, yaşam kalitesi ile birlikte ele alınabilmektedir. Bireylerin, amaçlarına uygun ve huzurlu bir yaşam sürmesi, yaşamlarını tehdit eden unsurların giderilmesi, yaşamlarının devamlılığının sağlanmasına hizmet edecek sürecin işletilmesi gözetilmelidir.

Şekil - 2: Sosyal İnovasyonun Unsurları



Ortak ifadelerden hareketle, sosyal inovasyon, *sosyal sorunların giderilmesi, sosyal gereksinimlerin karşılanması amacıyla yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsayan, böylelikle sosyal ilişkileri ve sistemi yapılandıran/dönüştüren ve bireylerin yaşam kalitesinin artırılmasını sağlayan süreç* olarak tanımlanabilir.[11]

Tanımın işaret ettiği genel niteliklere ek olarak, sosyal inovasyona derinlik kazandıran başkaca niteliklerin de bulunduğunu belirtmek gerekir. Gutiérrez (2009: 20), bu nitelikleri, Edwards-Schachter (2012: 682) aktarımı ile şu şekilde özetlemektedir:

- (Kişilerin gereksinimlerine yanıt veren) iç kaynaklı ya da dış kaynaklı bir müdahaledir.
- (Refahı yükseltmeye ve/ya sosyal bütünlüğü sağlamaya yönelik) sosyal gelişim faaliyetidir.
- (Mevcut olan durumdan farklı olarak) özgün/yeni olandan kaynaklanır.
- Hizmet sunar ya da ürün geliştirir.
- Sonuçlara erişilir (değişimin nesnel göstergeleri bulunmaktadır).
- Genellikle bir ağ sisteminden ilerler.
- Yeniden üretilme potansiyeline sahiptir.

[11] İnovasyon süreci ile sosyal gereksinimlerin karşılanmasının veya ilişkilerin yapılandırılmasının hedeflenmiş olması, sürecin "sosyal" olarak nitelenmesine ─sürecin "sosyal inovasyon" olarak adlandırılmasına─ olanak sağlayabilmektedir. Moulaert vd. (2009: 1973) de, örneğin, sosyal inovasyonun tanımını yaparken, bu ikiliğe işaret eder. Ancak, araştırmacılar da tanımı idealize ederken, her ikisinin de (sosyal gereksinimlerin karşılanması ve sosyal ilişkilerin tasarımı) olması gerektiğine vurgu yapar.

Sosyal inovasyonun barındırdığı niteliklere, sonuç odaklı ─araçsal─ olarak yaklaşanlar bulunmaktadır. Bu bakımdan, Cajaiba-Santana (2013: 3), sosyal inovasyonun, yeni mal ve hizmetlerin yaratımı ile sosyal sorunların çözümlenmesinde bir araç olarak kabul edilebildiğine değinmektedir. Sosyal faaliyetler içerisinde, yeni fikirler olarak beliren sosyal inovasyon yaratımı sürecinin, sosyal değişime öncülük ettiğini, sosyal gruplar için yeni alternatifler ve sosyal uygulamalar sağladığını vurgulamaktadır.

Sosyal inovasyon süreci, makro ölçekte (devlet organları ve/ya uluslararası işbirlikleri ile) ve mikro ölçekte (bireylerin girişimleri ile) işletilebilir. Örmeğin Boons ve Lüdeke-Freund (2013: 15), kar amacı gütmeyen kendi kendini sürdürebilen işletmeler (non-profit but self-sustaining businesses) vasıtasıyla sosyal sorunların üstesinden gelmeye kendilerini adamış bireysel girişimcilerden, gelir düzeyi düşük pazarlara yönelik stratejik bir fırsat sağlamak isteyen çok uluslu şirketlere kadar uzanan; sosyal inovasyona dahil olan, sosyal inovasyon gerçekleştiren aktörler ve örgütleri kapsayan bir yelpazeden söz eder. Yukarıda işaret edilen unsurlar, sosyal inovasyon çalışmalarının gerçekleştirildiği her düzey için geçerlidir.

1.3.2. Kavramın Tarihsel Gelişimi

Sosyal inovasyonun kavram olarak Fransız Devrimi'nden sonra ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Söz konusu dönemde ve takip eden yüzyılda, kavram, olumlu veya olumsuz, pek çok anlama gelecek şekilde kullanılmıştır. Kavrama, esas

itibarıyla, toplumsal dönüşüm ve dönüştürme mekanizmalarına yönelik bir içerik kazandırılmıştır (Godin, 2012: 41-42).[12]

19. yüzyıl, aynı zamanda, sosyal inovasyonun bugünkü anlamını karşılayacak uygulamaların hayata geçirilmeye başladığı dönemi de kapsamaktadır.[13] Sanayileşme ve şehirleşmenin yaygınlaşması ile, sosyal kuruluş ve inovasyon örnekleri de ortaya çıkmıştır —topluluklar, kooperatifler, ticari birlikler, okuma kulüpleri kurulmuş ve hayırsever iş adamları örnek yerleşim merkezleri ve okullar oluşturmuştur (Mulgan vd., 2007: 10).

Sosyal inovasyon kapsamında değerlendirilen uygulamaların belirtilen dönemde ortaya çıkması tesadüfi değildir. Bu uygulamalar; sanayileşmenin öncülü ve aynı zamanda ardılı olarak yorumlanabilecek (üretim yöntemlerine ve ürünlerin

[12] Godin (2012: 41-42), çalışmasında, sosyal inovasyonun, Fransız Devrimi'nden sonraki döneme işaret eder, Fransa'nın Avusturya ile yaptığı anlaşmaya da atıfta bulunarak kavramın temelde iki anlama karşılık geldiğini belirtir: Sosyalizm (radikalizm) ve sosyal reform (hümanizm ve eşitlikçilik). Sosyalizm ve sosyal inovasyon arasındaki ilişkinin ilk olarak, 1830'larda ve 1840'larda, sosyalistlerin kendileri ve tarihçiler tarafından kurulduğunu belirtir. Fakat, bilhassa İngiltere'den yükselen eleştirilerin, kavramın anlamını aşağılayıcı yönde dönüştürdüğünü söyler.

Godin, kavramın, 19. yüzyılda, çeşitli anlamları karşılayabilecek "anlamsal bir ağ" teşkil ettiğini ortaya koyar. "Sosyal değişim", "sosyal ekonomi", "sosyal teknoloji", "sosyal buluş" ve "sosyal sermaye" söz konusu ağın parçalarını oluşturmaktadır. "Sosyal inovasyon"a ilişkin işaret edilen anlamsal ağın izleri, kavramın güncel kapsamında da sürülmektedir. Örneğin Westley (2013)'in, sosyal inovasyon temelinde gerçekleştirilen, farklı odaklara sahip çalışmaları sınıflarken "sosyoteknik geçişler ve sosyoloji"ye, politik ekonomiden yararlanan "sosyal ekonomi" ile "sosyal hareket teorileri"ne değinmesi de, örneğin, bu çerçeve yorumlanabilir.

[13] İlgili dönemdeki gelişmelere Sharra ve Nyssens (2010: 7) de çalışmalarında dikkat çeker. Bu durumu Defourny ve Develtere (2009)'in sosyal ekonominin gelişim şartlarını da değerlendirdiği çalışmasına atıfta bulunarak "şartların gerekliliği" ifadesi ile açıklar. Söz konusu sosyal gelişmelerin, karşılanmayan önemli gereksinimlerden kaynaklanan baskıya yönelik tepki olarak yaşandığına işaret eder. Westley (2013) de, sosyal inovasyonun geçmişi üzerine yaptığı konuşmada bu duruma işaret eder.

geliştirilmesine ilişkin yöntemsel, araçsal nitelikteki) teknolojik inovasyonun sonucu olarak değerlendirilebilir.[14]

Takip eden yüzyılda, sosyal inovasyon, bugünkü anlamına yakınsayan bir kavram haline gelmiştir. Söz konusu değerlendirmelere akademik çalışmalarla somutluk kazandırılmıştır.

Joseph Alois Schumpeter, 1912 yılında yayınladığı çalışmasında (1947), ürüne ilişkin inovasyonu süreç olarak değerlendirirken, teknolojik inovasyonun etkinliğinin sağlanabilmesi için kültürde, sosyal yapılardaki değişime de vurgu yapmıştır. Bu değişim vurgusu, sosyal inovasyonun, teknolojik inovasyonun gereği görülmesi biçiminde yorumlanabilir.

20. yüzyılda, en az Schumpeter'in çalışmalarına olduğu kadar ilgi gösterilmesi gereken bir diğer akademisyen de, teknolojik inovasyon ve teknolojinin sosyal etkileri üzerine çalışan sosyolog William F. Ogburn'dür.[15] Ogburn, teknolojik inovasyon ile sosyal inovasyon arasında (kıyaslamalı) ayrımı yapan ilk kişi olarak kabul edilir (Godin, 2010; Howaldt ve Schultz, 2010: 18; Neumeier, 2012: 50; Cajaiba-Santana; 2013: 44).

Ogburn, buluştan, mevcut ve/ya bilinen soyut kültürel unsurların, yeni bir unsur yaratacak şekilde bir araya getirilmesi ya da yeniden düzenlenmesi olarak bahseder — "sosyal buluş." Sosyal buluş, sosyal inovasyonun ilk aşamasıdır. Dinsel ritüeller, alfabe ya da Milletler Cemiyeti, Ogburn'ün tanımına göre birer sosyal

[14] Howaldt ve Schultz (2010) da, çalışmalarında, teknolojik inovasyonun, dünyanın temel sorunlarını çözmekten ziyade, sorunları derinleştirdiğine işaret eder. Bahsedilen uygulamaların ilgili dönemde yaygınlaşmaya başlamasını bu şekilde anlamlandırır.

[15] Ogburn, inovasyonun üç boyutunu (buluşun çıkış noktasını, yayılımını ve etkisini), 30 yıllık araştırma serüveninde, farklı bir şekilde ele alır. Buluşun çıkış noktası, çalışmalarında, uygulamaya dönük olarak değil, felsefi bir yaklaşımla tartışılmıştır. Ogburn, firmalarda inovasyon üzerine çalışma yapmamıştır (Godin, 2012).

buluştur (Howaldt ve Schultz, 2010: 18). Bu bakımdan sosyal inovasyon, Ogburn'ün terminolojine göre, sosyal ilişkilerin ve düzenin yapılandırılmasına karşılık gelmektedir.[16]

Aktarılanlar çerçevesinde, sosyal inovasyonun, 1920'lerde ve 1930'larda, genellikle, karşı-kavram (counter-concept) olarak kendisine yer bulduğu ifade edilebilir —üzerine bolca çalışma gerçekleştirilen, kendisine geniş yer bulan "teknolojik inovasyon"un karşıtı olarak kabul edilmiştir.[17] Sosyal inovasyon, belirtilen dönemde, teknolojik inovasyonla doğan "açığın (gap)" veya "ayrılmanın (disjunction)" giderilmesi biçiminde yorumlanmıştır (Godin, 2012: 43).

1970'lerde ve 1980'lerde gerçekleştirilen çalışmalarda ise, sosyal inovasyon kavramının izlerine ─uygulamaların aksine[18]─ pek de rastlanılmadığına değinilmektedir. Peter F. Drucker'ın ─yönetimi, hem sosyal inovasyonun bir *örneği* hem de bir *aracısı* olarak tanımlayarak─, 1980'lerde, kavramdan övgü ile bahseden tek kişi olduğu belirtilmektedir (Cajaiba-Santana, 2013: 47).

---

[16] Mumford (2002: 253), sosyal inovasyona yönelik benzer bir okuma ile, Martin Luther, Henry Ford ve Karl Marx'ın hayatında, sosyal inovasyona ilişkin izlerin bulunabileceğine değinir. Sosyal inovasyonun, bir arada çalışmayı kuvvetlendirecek şekilde yeni süreçlerin ve prosedürlerin yaratımını; bir grup içerisinde yeni sosyal uygulamaların hayata geçirilmesini içermesi durumunda, IMF (International Monetary Fund), (izci topluluğu olan) Boy Scouts'un ve hatta uygulamaya konulan esnek çalışma saatlerinin sosyal inovasyon kabul edilebileceğine işaret eder.

Moulaert ve Nussbaumer (2005: 49) de, benzer bir yaklaşımı benimser. Max Weber üzerinden "sosyal buluş"a değinerek sosyal inovasyonun tanımını verir. Weber'in irdelediği Protestan ahlakının "sosyal buluş" olduğuna ilişkin bir göndermede bulunur. Protestan ahlakı ile, toplum içerisindeki bireyler ve gruplar arasındaki sosyal ilişkilerin biçimlendiğine değinir, sosyal inovasyonun sosyal ilişki yaratma/dönüştürme süreci olduğunu belirtir.

[17] Godin (2012: 43), "sosyal inovasyon"un, histografik bir bakışla niçin "yeni" bir kavram olarak nitelendiğini, "teknolojik inovasyon" üzerine gerçekleştirilen çalışmaların bolluğuna bağlar. Araştırmacı, "sosyal inovasyon", daha önce var olmuşsa da, kavramın "teknolojik inovasyon"un hegemonyasında kaybolduğunu ima eder.

[18] Sharra ve Nyssens (2010: 7), söz konusu dönemde yaşanan petrol krizinin, kamu açıklarında artışa neden olarak dünya ekonomisine olumsuz şekilde yansıdığını belirtir. Bu nedenle karşılanamayan sosyal gereksinimlerin yarattığı baskıya karşı, kar amacı gütmeyen kuruluşların, sosyal inovasyon sağlayıcıları olarak faaliyette bulunduğunu iddia eder. Moulaert vd. (2005) de, çalışmalarında, benzer bir paralellik kurar.

1990'lardan, inovasyonların, çevresel ve sosyal olarak sürdürülebilir sistemlerin sağlanmasının önem kazandığı yıllar olarak söz edilmektedir (Kirwan vd., 2013). Howaldt ve Schultz (2010), kamusal nitelikli kurumlar ve sivil toplum kuruluşları tarafından gerçekleştirilen, sosyal sorunların giderilmesine yönelik çalışmalara dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda sosyal inovasyonun vurgulandığını belirtmektedir.

1990'lar, aynı zamanda, gelişen duyarlılığın, kar odaklı işletmelerdeki etkisinin billurlaştığı dönemdir de. Bu dönemde, işletmelerin çevre ve toplumla olan ilişkilerinin yönetilmesi gerektiği düşüncesi ön plana çıkmıştır. Sosyal çalışmaların desteklenmesinin, işletmeye getiri sağlayacağı düşüncesi benimsenmiştir. Kanter (2011: 75) de, bu tespitlerin paralelinde, kurumsal sosyal sorumluluğun, temel yönetsel çalışmalardan birisi haline geldiğini belirtmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk ile, işletmeler, getirileri artırmada "sosyal değerler"in yerini de keşfetmiş bulunmaktadır.

Bu keşif, yeni yüzyılda, işletmelerin sosyal inovasyona odaklanmalarında da belirleyici olmuştur. Gelişmekte olan bölgelerdeki sosyal sorunların çözülmesinin, işletmelerin gelir etmeleri için olanak sağladığı belirtilmektedir (Kanter, 2011: 75).[19]

[19] Sosyal sorunları çözümlenmemiş, temel sosyal gereksinimlerini giderme kapasiteleri düşük olan bölgeler, bugün, "keşfedilmeyi bekleyen" pazarlar olarak değerlendirilmektedir. Bu pazarlara erişim de, sosyal değer sağlayan süreçlerin tasarlanması ve ürünlerin sunulması ile mümkün olur. Bu bakımdan, sosyal inovasyon, Bu pazarlara erişimde "araçsal" bir nitelik kazanır. Atfedilen bu nitelik ile sosyal inovasyon, çok uluslu işletmelerin stratejik yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilir. Mevcut pazarların doyum düzeyinin ve genişleme potansiyellerinin daralmasının, çok uluslu işletmeleri "keşfedilmeyi bekleyen" pazarlara yöneltmesi beklenir; telkinler de bu yöndedir. Porter ve Kramer (2002)'ın yayımladığı, sıklıkla atıf alan çalışması, telkinlerin dayanak noktalarını ortaya koyar.

1.3.3. Sosyal İnovasyonun Ayırt Edici Özellikleri

Sosyal inovasyon, ekonomik veya teknolojik inovasyon ile "inovatif" çabalar açısından örtüşüyor olsa da, kavramı diğerlerinden ayıran birtakım özellikleri bulunmaktadır. Söz konusu özellikler, çalışmanın üçüncü bölümünün sonuna gelindiğinde anlaşılırlık kazanacaksa da, bu özelliklerin farkında olarak ilerlemenin yararlı olacağını düşünülmektedir.

Sosyal inovasyonun ayırt edici özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Sosyal inovasyon da, teknolojik ya da ekonomik inovasyon da (tutumları ya da davranışları değiştirmeye ilişkin gereksinim ya da dürtü gibi) bireysel güdüler tarafından harekete geçirilmektedir. Ancak, sosyal inovasyon *kolektif, işbirliğini gerektiren* bir süreçtir, bireyler, yalnız başlarına sosyal inovasyon yapamazlar (Neumeier, 2012: 54-55).

  Phills vd. (2008: 39)'nin de belirttiği üzere, pek çok inovasyon, istihdamı, verimliliği ve ekonomik büyümeyi artırarak topluma yarar sağlar. Sosyal inovasyon ise *sosyal yarara hedefli*dir[20]: Sosyal gereksinimlerin tespiti ve/ya bu gereksinimlerin giderilmesine ilişkin çözüm önerilerinin geliştirilmesi, sunulması, süreci "sosyal" (*etkileşim* içerisinde yaşamının gereği/sonucu) olarak nitelemektedir. Hedeflenen yararın *etkileşim* ile ortaya çıkacağından ötürü, süreçten etkileneceklerin sürece dahil olması elzemdir —bundandır ki, Neumeier (2012: 55) de, sosyal inovasyonun farklı aktörlerin ittifakı üzerinde temellendiğini ifade etmektedir. İmlenen bu ayrım, teknolojik veya ekonomik

[20] İşletmeler düzeyinde sosyal yarar hedefi, pazar odaklı bir yaklaşımla niyet beyanına dönüştürülmektedir. Bisgaard (2009: 10), sosyal inovasyonun, işletmelere, yeni pazarları keşfetme ve yeni iş imkanları yaratma fırsatları yaratırken; [teknik/ekonomik nitelikli] diğer inovasyonların, işletmenin daha önce iş edinmediği yeni alanlardan esinlenerek harekete geçirildiğini belirtmektedir: Yani, sosyal inovasyon yeni kapılar açarken, diğerleri açılmamış kapının anahtarı olarak tasarımlanmıştır.

inovasyon süreçlerinin kolektif olarak yürütülmediği anlamına gelmez. Kolektif olarak yürütülenler de vardır. Ancak, sosyal inovasyon esası, kolektif çalışmayı, işbirliği arayışını gerekli kılmaktadır.

- Kolektif nitelikli, sosyal aktörlerin ittifakında temellenen bir süreç olması ile ilişkilendirilebilecek bir yaklaşımla, Pol ve Ville (2009: 878), sosyal inovasyonun *devlet, kamu kurumlarının desteğini gerektirdiğ*ini belirtmektedir.

  Devlet desteği, (kamu kurumlarının, süreçte, sürecin maliyetlerine de katılarak (ödünleşim [trade-off] ilişkisi içerisinde) yer alması ile mümkün olabilir. Bu katılım, ─özellikle piyasa ekonomisinin aksak işlediği, gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde─, sosyal inovasyonun sonuçlarının (ve dolayısıyla etkilerinin) yaygınlaştırılması açısından önem arz eder.

  Devlet, bir de, sahip olduğu araçlar, geliştirdiği politikalar ve örgütlediği kurumları ile, sosyal sorunların giderilmesinde işbirlikçi yaklaşımı teşvik ederek, sosyal inovasyon için uygun zemini yaratarak destek sağlayabilir —sağlamalıdır. (Grimm vd. [2013]'nin çalışması, örneğin, tam olarak bu argüman üzerine oturmaktadır.) Dayanışmayı besleyen kültürü derinleştirmek ve bu kültürün benimsenmesini sağlamak, makro ölçekli bir iradeyi gerektirir. Bu iradenin harekete geçirilmesinde devlet başat rol üstlenir.[21]

- Sosyal inovasyon, *maddi* (material) *değildir*. Sürecin maddi çıktıları var ise, bunlar destekleyici [sosyal yararın yaygınlaşmasını sağlayacak] niteliktedir.

[21] Söz konusu iradenin harekete geçirilmesinde, devlet ile birlikte, işlevsellik arz eden diğer aktörler, sivil toplum kuruluşları ve kar amacı gütmeyen diğer örgütler, üniversiteler ve diğer eğitim kurumlarıdır. Bu nedenledir ki, 3.2. İnovasyon Sürecinde İşbirliği kısmında da değinildiği üzere)bu aktörlerin süreç içerisindeki işlevi ele alınmaktadır.

Öyle ki sosyal inovasyon, tutum, davranış ve algıları değiştirmeye yönelimlidir (Neumeier, 2012: 55-56).

Kirwan (2013: 831) ise, sosyal inovasyonun işaret edilen özelliğine değinerek, diğer inovasyonlardan, *tanımlanmasının güç olması* ile ayrıştığını belirtmektedir. Teknolojik ve ekonomik inovasyonun parametreleri görece tespit edilebilir, etki alanı çerçevelendirilebilir niteliktedir. Sosyal inovasyon, etkisinin zamana yaygınlığı ve sonuçlarının bağlamsal düzeyde farklılığı nedeni ile keskin biçimde çerçevelenememektedir.

Moulaert vd. (2005: 1976) de, bu özelliklerinden (topluluğa ve birden fazla bağlama bağlı olmasından) hareketle, sosyal inovasyonun genel geçer bir yaklaşımla değerlendirilebilmesinin güç olduğundan bahsetmektedir. *Dolaylı değerlendirme yaklaşımlarına gereksinim duyulduğu*nu ifade ederler.

Dillendirilen muğlaklıktan hareketle, Neamtan ve Downing (2005: 62) de, sosyal inovasyonun, teknik inovasyonda olduğu gibi, ürünlerin sunulması ya da süreçlerin uygulamaya konulmasından önce kusursuzlaştırabildiği *kontrollü bir çevrede gerçekleştirilmediği*ni belirtmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL İNOVASYONUN YÖNETSEL OLARAK KONUMU/KONUMLANDIRILMASI

"Yeni" bir "yaklaşım" olarak sosyal inovasyonun süreç olarak yönetilebilir kılınması için, öncelikle, sosyal nitelikli diğer yönetsel çalışmalarla olan ilişkisinin, bu çalışmalardan olan farkının ortaya konulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Öyle ki, akademisyenler ve uygulamacıların "sosyal" niteleyicisinin popülerlik yaratma imkanından yararlanarak, kavramları olması gerekenden uzaklaştırıyor olması, uygulamaların etkinliğini azaltmaktadır.

Çalışmanın bu kısmında sosyal inovasyonun, sosyal girişimci, sosyal girişimcilik ve sosyal girişim ile olan ilişkisi değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ile olan bağlantısı ve bu çalışmalardan ayrımı da ele alınmaktadır. Son olarak toplumsal inovasyon kavramı açıklanarak, sosyal inovasyonun toplumsal inovasyon ile ilişkisi ortaya konulmaktadır.

2.1. Sosyal Girişimci/lik ve Sosyal Girişim

Sosyal girişimcilik, "sosyal değişimi harekete geçirecek ve/ya sosyal gereksinimleri giderecek şekilde kaynakların inovatif olarak bir araya getirilmesi ve ve kullanımı sürecidir (Mair ve Marti, 2006: 37)." Sorunun ve çözüm önerilerinin tanımlanması; sosyal etkinin, iş modelinin ve girişimin sürdürülebilirliğinin

değerlendirilmesi; ekonomik, sosyal (hatta çevresel) sonuçları gözeten bir yapının[22] oluşturulması sürecin aşamaları olarak değerlendirilmektedir (Robinson, 2006: 95).

Kimi araştırmacılar, bu sürecin makro ölçekli etkilerine dikkat çekmektedir (Alvord vd., 2004; Dees, 2007; Martin ve Osberg, 2007). Sosyal girişimciliğin, dezavantajlı gruplar için sosyal, ekonomik ve politik koşullarda değişim yaratabileceği üzerinde durulmaktadır. Makro perspektifte, söz konusu gruplar içerisinde yer alan bireylerin yoksun oldukları kaynaklara erişimlerini sağlayacak fırsatların keşfedilmesi, bireylerin potansiyellerinin açığa çıkarılması, sosyal "denge"nin yaratılması ve *bunun* kalıcı hale getirilmesi, sürecin hedefi olarak ele alınmaktadır.

Sosyal girişimcilik, örgütlü bireysel gayretler üzerinden de tanımlanmaktadır —Peredo ve McLean (2006: 56)'inki böyle bir tanımdır: Sosyal girişimcilik, "sosyal değer yaratma amacına sahip, bu amacın yerine getirilmesi için fırsatları kollayan ve bu fırsatlardan istifade eden, inovasyonu gerçekleştiren, riski üstlenen, kaynak kısıtlılığına boyun eğmeyen[23] kişi(ler) tarafından hayata geçirilir." Tanımda yer verilen "kişi(ler)", *sosyal girişimci*(ler)dir; sosyal girişimcilikle bu şekilde ilişkilendirilir.

Sosyal girişimci, ─konu ile ilgili çalışmalarca esas alınan makalenin sahibi─ Dees (1998: 4) tarafından "değişim ajanı" olarak nitelendirilmektedir. Dees'e göre, sosyal girişimci, şunları yerine getirerek söz konusu sıfatı kazanmaktadır:

---

[22] Robinson (2006: 95), söz konusu yapıların "sosyal amaca sahip, kar odaklı [social mission-oriented for-profit]" veya "işe yönelik kar amacı gütmeyen [business-oriented nonprofit]" olabileceğine değinir. Bu bakımdan, yazar tarafından verilen aşamalar (kar odaklı olsun, olmasın) tüm yapılar için geçerlilik arz eder.

[23] *26. dipnota bakınız.*

- Sosyal değerin yaratımı ve sürdürülmesine yönelik misyon oluşturma,
- Bu misyona hizmet eden yeni fırsatları belirleme ve yılmadan bu fırsatları takip etme,
- Devamlılık arz eden inovasyon, uyum ve öğrenme süreci içerisinde olma,
- Sahip olunan kaynaklara kısıtlı kalmadan, cesurca faaliyet gösterme,
- Hizmet sunulan gruplara karşı ve sunulan çıktılara ilişkin hesap verebilme.

Phills vd. (2008) de, Peredo ve McLean (2006) gibi, sosyal girişimciyi, sosyal girişimciliğin açıklayıcı unsuru olarak kullanmaktadır. Yazarlara göre, sosyal girişimcilik, sosyal girişimcilerin niteliklerine odaklanmakta; cesaret, hırs, inatçılık, hesap verebilirlik gibi özellikleri ön plana çıkarmaktadır.[24] Alan ile ilgili odaklar üzerinden sosyal girişimler ile bağıntı oluşturmaktadır —"*sosyal girişim*ler, örgütlere odaklanır." Sosyal girişimciliğin bir sürece ya da davranışa işaret ettiğini; sosyal girişimcinin, teşebbüse ön ayak olan kişi olduğunu belirten Mair ve Marti (2006: 37)'nin, "sosyal girişimin, sosyal girişimciliğin somut sonucu" olduğu tespiti bu bağıntıyı desteklemektedir.

Sosyal girişim, öncelikli olarak sosyal hedeflere sahip olan, bu hedeflerine bağlı olarak kazancını işletmeye ya da topluma yatıran işletmelerdir (Jupp, 2002: 23). Gray vd. (2003: 142), sosyal girişimlerin, girişimcilik stratejilerini, kamu yararı sağlayacak faaliyetleri yerine getirmede uyguladıklarını; iş yapma zekasının, ticari ve sosyal kaynakların dezavantajlı gruplara aktarımında kullandıklarını ─De Leonardis ve Mauri (1992), Crofts ve Gray (2001), Simons (2001), Zappalà (2001)

[24] Bireysel niteliklerin sosyal girişimciliğin belirleyicisi olarak değerlendirildiği Hemingway (2005)'in çalışmasını da, Phills vd. (2008)'nin görüşleri ile paralel olarak okumanın yerinde olacağını burada anımsatmak gerekir. Hemingway (2005), girişimciliği destekleyen bir ortamda, kolektivist değerlere sahip bireylerin önemine işaret eder.

çalışmalarına da atıfta bulunarak─ belirtmektedir. İş olanağı yaratma, eğitim gibi açık bir sosyal amaçları bulunmaktadır. Kuvvetli sosyal değerler ile misyona sahiptir. Faaliyetlerinin sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerinden dolayı üyelerine ve topluma karşı hesap vermekle sorumludur (Shaw, 2004: 196).

Sosyal girişimler, geleneksel girişimcilikten şu yönlerden ayrılmaktadır (Venkataraman, 1997: 133; Dees, 1998: 3; Boschee ve McClurg, 2003: 3; Cook vd., 2003: 64; Gray vd., 2003: 147; Mort vd., 2003: 79; Seelos ve Mair, 2005: 244; Chell, 2007: 17):

- *Değer önerisi*: Sosyal değer yaratımı, sürecin temel hedefidir. Ekonomik değerin yaratımı öncelikli değildir. Finansal getiri, geleneksel girişimcilik için ilk sırada yer almaktadır. Bir başka deyişle sürece yatırım, yapanların getirisini artırmak, geleneksel girişimciliğin hedefidir.

- *Yan ürün*: Geleneksel girişimcilikte, sosyal değer, ekonomik değerin yan ürünüdür. Sosyal girişimcilikte ise, örgütün sürdürülebilirliğine ve öz yeterliğe erişimine olanak sağlayan ekonomik getiri, genellikle, yan üründür.[25]

[25] Venkataraman (1997)'ın çalışmasına dayalı olarak verilen bu ayrım, Seelos ve Mair (2005: 244) tarafından da kullanılır. Ancak, Mair ve Marti (2006: 38), Venkataraman'ın aynı çalışmasına atfen, geleneksel girişimcilik ile sosyal girişimcilik arasında bu türden bir ayrım yapılmasına itiraz eder. İtirazlarının dayanağı, Venkataraman'ın girişimcilik performansının belirleyicisi olarak tanımladığı iki temel ölçüttür: (1) Girişimcilik çabasının ekonomik getirisi, (2) bireysel çabaların sosyal [yaşama] katkısı.

Venkatarman'a göre, gerçekleştirilen yatırımların ekonomik olarak geri dönüşünün sağlanması girişimcilik çalışmalarının başarı ile sürdürülüyor olduğunun göstergesidir. Schumpeter (1976)'in ekonomik sistemin ilerleyişine ilişkin öngörülerine dayanarak da, sosyal refaha katkı sağlanıyor olması, girişimciliğin başarısının bir diğer göstergesidir.

Bu yaklaşımı dayanak alarak, "Her girişimcilik, 'sosyal' girişimciliktir" demek mümkün değildir. Çünkü, Schumpeter'in öngördüğü şekilde kapitalist sistem ortadan kalkmamıştır, böyle bir eğilime de

- *Getirinin kullanımı*: Geleneksel girişimciliğin ekonomik getirisi, girişimcisinin şahsi birikimini artırmaya yöneliktir. Bireysel olarak kazanç sağlanmak, girişimcinin ve yatırımda bulunanların temel motivasyonu olarak kabul edilir. Sosyal girişimcilikte, sosyal değer yaratmak öncelikli ise de, girişimin sürdürülebilirliği ve yaratılan etkinin yaygınlaştırılabilme için getiriye de önem verilmektedir/verilmelidir. Bu bakımdan, sosyal girişimci, kaynaklara erişime süreklilik kazandıracak yöntemleri belirleyen ve kullanabilen kişidir.

- *Hesap verme*: Geleneksel girişimciler, faaliyetlerinden ve faaliyetlerinin sonuçlarından ötürü, öncelikli olarak müşterilerine ve hissedarlarına hesap vermekle yükümlüdür. Hissedarlarının getirilerini artırması ve müşterileri tatmin etmesi gerekir. Tabii ki, faaliyetlerinden ─doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen─ topluma ve diğer paydaşlara karşı da sorumludur. Ancak söz konusu sorumluluk, sosyal girişimcilik için ilk sırada yer almaktadır. Sosyal girişimcilerin toplumsal sorumluluğu esastır.

- *Performans ölçütü*: Geleneksel girişimciliğin temel performans ölçütü, finansal getiridir. Girişimciye ve girişime yatırım yapanlara finansal getiri sağlanıyor ve girişimin devamlılığını mümkün kılacak finansal akış yakalanmış ise başarılıdır. Sosyal girişimcilikte ise, sahip olunan sosyal amaca erişim düzeyi önem arz etmektedir. Sosyal yarar sunulmak istenen kitleye erişim sağlanmış olmalıdır. (Varlığın devamlılığı için ekonomik sürdürülebilirlik de önem arz etmektedir.)

---

sahip değildir: İnsan ihtiyaçları artmaktadır, inovasyon rutin hale gelmemiştir. Yoksulluk ise, asimetrik olarak yayılmaktadır; gerilememiştir. Yani, Schumpeter'in girişimciliğe atfettiği "sosyal refah yaratımı", iktisadi anlamda toplam refahı yükseltmişse de, bu refahın dağılımı, sosyal sorunların ortadan kaldırılması için kullanımı mümkün olmamıştır. Bu anlamda, sosyal girişimcilik ile işaret edilen "sosyal [olma durumu]", Schumpeter'in anlamsal çerçevesindeki konumundan uzaktır.

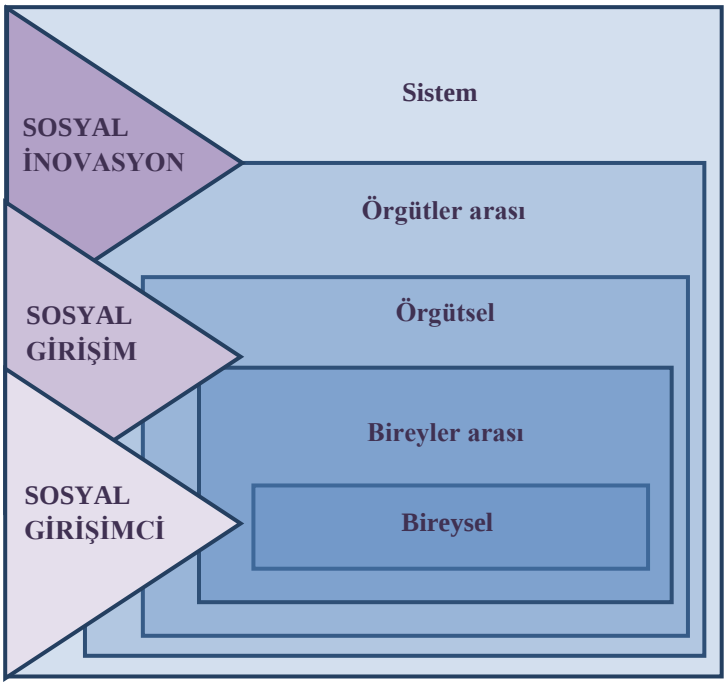
Sosyal girişimin, sosyal amaçları yerine getirmek üzere, (özel amaçlara hizmet eden) ticari işletme becerilerini kullanması (Mort, 2002; Weerawardena ve Mort, 2006), "sosyal girişimci/lik" ile "sosyal girişim" arasındaki bağıntının anlamlandırılmasında başka bir dayanaktır. Light (2009: 5), sosyal girişimciliğin, inovasyon ve değişimi hızla harekete geçirmenin peşinde iken; sosyal girişimin, yatırımlarda yeniden kullanmak ve büyümek için "kar"ı kolladığını belirtmektedir.

Kar, sosyal girişimciliğe içerik kazandırmak için (de) kullanılmaktadır. Sosyal girişimciliğin, yalnızca, kar amacı gütmeyen örgütlerce yerine getirildiğini ileri süren araştırmacılardan (Ryan, 1999; Wallacea, 1999; Dees vd., 2002; Mort, 2002; Boschee ve McClurg, 2003; Dart, 2004; Weerawardena ve Mort, 2006) farklı olarak, Thompson vd. (2000) ve Thompson (2002), çalışmalarında, sosyal girişimciliğin kar odaklı örgütlerce de gerçekleştirilebileceğine işaret etmektedir. Bu bakımdan, araştırmacılar, sosyal girişimciliğin "sektörler arası" olduğuna işaret etmektedir —Dees (1998), Marti ve Mair (2004), Roper ve Cheney (2005)'nin çalışmalarında da benzer yorumlara yer verilmektedir.

Sosyal inovasyon ekseninde gerçekleştirilen çalışmalarda "sosyal girişimci/lik" ile "sosyal girişim" *işaret edilen* kavramların başında yer almaktadır (Phills, 2008). "Sosyal" kavramı ile benzer şekilde niteleniyor olmaları; bununla birlikte, girişimciliğin, inovasyona dayalı olarak ele alınması bu durumun temel etkenidir.

Yukarıda da değinildiği üzere, sosyal girişimciliğin, bireysel becerilere (sosyal girişimcinin yeteneklerine) dayalı olması; sosyal girişimin, girişimcilik faaliyetlerinin örgütlenmesini mümkün kılacak bir yapıyı temsil etmesi, kavramların sosyal inovasyon ile ilişkilendirilmesine temel oluşturmaktadır (Şekil – 3).

Şekil - 3: Sosyal Girişimci/lik ve Sosyal Girişim ile Sosyal İnovasyonun Sistemsel İlişkisi



Kaynak: Westley ve Antadze (2010: 4).

Sosyal girişimcilik faaliyetleri, inovasyon ile ya da (mevcut girişimlerden veya uygulamaların basit birer tekrarı olmayan) yeni bir şeylerin tasarımı ile nitelendirilmektedir (Austin vd., 2006: 2). Sosyal girişimciler de inovasyona yönelik yeni yolları ve olasılıkları gördüğünden önem arz eder. Örgütler, bu tür inovasyonlara açık olmasa da, sosyal girişimciler bunları örgüte taşımaya gönüllüdür. Sosyal girişimler, bu bakımdan, inovasyonun gereksinim duyanlara iletimini mümkün kıldığı için önemlidir. Ama, nihayetinde, değeri yaratan inovasyondur. Sosyal inovasyon, sosyal girişimciliğin ve sosyal girişimin dışında ortaya çıkmaktadır (Phills vd., 2008). Sosyal girişimcilik ve sosyal girişim, Westley ve Antadze (2010: 3) tarafından da belirtildiği üzere, sosyal inovasyon ile çerçevesi çizilen fikirler ve uygulamalar kapsamında faaliyet göstermektedir (Tablo – 2, Tablo – 3).

Tablo - 2. Sosyal İnovasyon ile Sosyal Girişimci/lik ve Sosyal Girişimin Benzerlikleri

Sosyal İnovasyon	Sosyal Girişimci/lik ve Sosyal Girişim
Amaç/Misyon	
Sosyal amaca sahip olma esastır: Yaşam koşullarının (niteliksel/niceliksel olarak) iyileştirilmesi, dezavantajlı grupların mahrum oldukları kaynaklara erişimlerinin sağlanması önceliklidir. Her birisi için, belirlenen sosyal amaç etrafında çalışmaların örgütlenmesi önceliklidir. Sahip olunan sosyal amaç, "geleneksel" olanlardan ayrılmalarında belirleyicidir.	
Beceri ve Kaynak Kullanımı	
Her iki grup için de, ticari faaliyetlere dayalı deneyimler ile geliştirilmiş yöntemlerden yararlanma söz konusudur. Sosyal inovasyon sürecinin işletilmesinde, ticari amaçla işletilen inovasyon sürecinde kullanılan tekniklerden/yaklaşımlardan (beklentilerin tespit edilmesi, ürünün tasarlanması vb.) yararlanılır. Sosyal girişimcilikte de benzer bir yararlanma söz konusudur. Sürekliliğin sağlanması için, benimsenen sosyal amaca yönelik olarak faaliyet gösterilirken, finansal getirinin elde edilmesinde geleneksel yaklaşımlar yön gösterici olmaktadır. Ayrıca, kamu tarafından sosyal amaçlı faaliyetlerde kullanılmak üzere sunulan fonlardan yararlanma, hayırseverlerin desteğini sağlama, her iki grup çalışma için de önem arz eder.	

Tablo – 2. devam
Sorumluluk
Sahip olunan sosyal amaç, her iki grup faaliyetin yürütücüsünü, faaliyetlerin süreci ve sonucu ile ilgili topluma karşı sorumlu kılar. Öncelikle topluma karşı sorumlu olmaları, yine, kendilerini geleneksel yaklaşımlardan ayıran bir diğer özellikleridir.

Tablo - 3. Sosyal İnovasyon ile Sosyal Girişimci/lik ve Sosyal Girişim Arasındaki Farklar

Sosyal İnovasyon	Sosyal Girişimci/lik ve Sosyal Girişim
Düzey	
• (Örgütlerin de parçası olduğu) makro sistem düzeyinde etkiye hedeflidir.	• Sosyal girişimcilik, bireysel; sosyal girişim, örgütsel düzeydedir.
• Sistemi yönlendiren alt sistemlerle (örgütlerle) etkileşim, sürecin tasarımlanmasında ve işletilmesinde önem arz	• Sosyal girişimlerde, bireyler arası ilişkiler örgütlenir. Sosyal girişimcinin çabaları kaynaklar ile buluşur.[26]

[26] Konu ile ilgili yazında, sosyal girişimcinin "kaynak kısıtlılığına boyun eğmemesi" üzerinde ayrıca durulur: "Sosyal brikolaj".

Parçaları birleştirerek yeni (novel) bir şey ortaya çıkarma anlamına gelen brikolaj, sosyal girişimcinin yaptığı işi açıklamada ilk kez Lévi-Strauss (1966: 17) tarafından kullanılmıştır. Lévi-Strauss, sosyal girişimcinin "elinde bulunan [imkanlar, kaynaklar] ile yapan ('make it do what is at hand')" kişi olduğunu belirtir. Sosyal brikolaj çerçevesinde, sosyal girişimcisinin etkinliği, bireysel bilgi ve repertuvarı ile ilgilidir (MacMaster vd., 2014: 152). Di Domenica vd. (2010: 698)'nin ifade ettiği

Tablo – 3. devam	
eder. İşbirliği esastır.	
Kapsam	
• Sosyal girişimci/lik ve sosyal girişimi aşar[27]: Sosyal inovasyon, yaşam koşullarını iyileştirecek fikirlerin ve uygulamaların geliştirilmesine hedeflidir. Bu fikir ve uygulamalar, sosyal girişimcilerin/sosyal girişimlerin dışında, sistem içerisinde yer alan farklı aktörlerce de geliştirilebilir.	• Sosyal girişimci, sosyal inovasyonun uygulanmasını mümkün kılan kişidir. Sosyal girişim ise, inovasyon sürecinin işletilmesi ve sürecin sonuçlarının yaygınlaştırılmasını sağlar. Bu durum, sosyal girişimciliği ve sosyal girişimi, sosyal inovasyon açısından araçsallaştırır.
• Etki düzeyi, kapsamı daha geniştir.	• Her ikisi de sosyal inovasyon tarafından kapsanır.

üzere, sosyal girişimcinin sosyal değer yaratması, paydaşların katılımını sağlaması, önemli aktörlerin (kaynak anlamında) desteğini olanaklı kılması, çevresel kısıtlara direnmesi (ki yoğun atıf alan Baker ve Nelson [2005]'ın çalışmasında da çevresel kısıtlılık ile sosyal girişimcilik ilişkilendirilir, sosyal brikolaja vurgu yapılır), sosyal girişimcinin "sosyal brikolaj" yaptığının göstergesidir.

Sosyal brikolaj anlayışında sosyal girişimci, "mevcut" içerisinde farklı birleşimler sağlayarak sosyal sorunun giderilmesi için çaba harcar. MacMaster vd. (2014)'nin de belirttiği gibi "yaratıcı bir yıkım", mevcut olanı değiştirme söz konusu değildir. Sosyal inovasyonda ise, uzun vadede sistemi değiştirme hedefi vardır. Sosyal sorunun kaynaklanmasını, süreğenlik kazanmasını olanaklı kılan sistem değiştirilmelidir düşüncesi esastır. Bu bakımdan, "sosyal girişimcinin çabalarının kaynak ile buluşuyor olması", ayırt edici bir özellik olarak yorumlanır.

[27] Phills vd. (2008) tarafından kaleme alınan, sosyal girişimcilik ve sosyal girişim ile sosyal inovasyonun kıyaslandığı makalede, bu görüş açık bir şekilde desteklenir. Araştırmacılar, "sosyal inovasyon, sektörlerin, analiz düzeylerinin ve süreğen etkiye sahip süreçleri ─stratejilerin, taktiklerin ve değişim kuramlarının─ keşfedici yöntemlerin ötesindedir," der. Aynı şiddetle olmasa da, benzer bir vurgu Westley ve Antadze (2010) tarafında da yapılır.

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin toplumsal birer aktör olduğu gerçeği, bugüne ilişkin bir değerlendirmenin sonucu olduğu kadar; işletmecilik tarihi kapsamında, işletmelerin toplumsal konumlarına yönelik yapılacak analizlerin tespitidir de. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), bunun gereği olarak ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin, toplumsal aktörler olduğuna ilişkin sosyal algı, işletmelerin içerisinde bulundukları çevrenin sosyal gereksinimlerine destek olmaları gerektiklerine ilişkin beklentileri de beslemektedir. Ekonomik getiri, bu beklentinin karşılanmasının bir sonucu olarak değerlendirilmiştir. İşletmenin topluma bakışı da belirleyicidir: Yaşam koşullarının iyileştirilmesi, sunulan mal ve/ya hizmetlere olan talebi artıracağının düşüncesi, KSS davranışlarını desteklemiştir.

İşaret edilen çift yönlü bakış, KSS'nin, 1950'lerden itibaren önemini ve kendisine olan ilgiyi arıtan bir olguya dönüştürmüştür (Carroll, 2008). 1970 yılında yayınlanan, mihenk taşı niteliğindeki Milton Friedman'ın makalesi, devam eden yıllarda KSS'ye yönelik benimsenen bakışı ortaya koymakta, ekonomik getirinin sağlanması açısından yükümlülüklerin yerine getirilmesi olarak değerlendirmektedir.

KSS, yoğunlukla, "toplum ve çevre (Jennings ve Zendbergen, 1995; Lea, 2000; Foran, 2001; van Marrewijk, 2003; Doh ve Guay, 2006; Campbell, 2007; Arenas vd., 2009; Brammer vd., 2012)[28]", "ekonomik getiri (Friedman, 1970; Russo ve Fouts, 1995; Waddock ve Graves, 1997; McWilliams ve Siegel, 2000; Baron,

[28] Kurumsal kuram (institutional theory) bağlamındaki kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları, "toplum ve çevre" teması ile örtüşür. Kurumsal kuram, işletmelerin sosyal sorumluluk davranışlarının biçimlendirilmesinde, toplum beklentilerinin temsilcileri olan kurumların rollerini ele alır. Yukarıda da atıfta bulunulan Jennings ve Zendbergen (1995), Campbell (2007) ve Brammer vd. (2012)'nin çalışmaları bu yönde okunabilir. Kurumsal kuram içerisinde, sivil toplum kuruluşlarına özellikle değinilir. Sivil toplum kuruluşlarının, işletmelerin sorumlu bir şekilde davranmalarında (toplumsal etkinin oluşturulmasında) önemli etkilerinin olduğu belirlenir (Doh ve Guay, 2006; Arenas vd., 2009).

2001; Simpson ve Kohers, 2002; McWilliam vd. 2002; Orlitzky vd., 2003)[29, 30]", "paydaşlarla iletişim, paydaşların beklentilerinin karşılanması (Freeman, 1983; Donaldson ve Preston, 1995; Peloza ve Shang, 2011; Öberseder vd., 2012)[31]", "gönüllü katılım (Piacentini vd., 2000; Sharma, 2000; Commision of the European Communities, 2001; van Marrewijk, 2003)", "etik değerler ve ahlak (Kilcullen ve Kooistra, 1999)", "yaşam kalitesi (World Business Council for Sustainable Development, 1999)" ekseninde yorumlanmaktadır. Bu bakımdan, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını "paydaşların beklentilerinin, sosyal ve çevresel şartlar göz önünde bulundurularak, toplumun benimsediği ve geliştirdiği ahlaki değerler ve kabul görmüş etik normlar çerçevesinde karşılanması" olarak tanımlamak mümkündür.[32]

---

[29] Sosyal faaliyetlerin, ekonomik kazanımların artırılmasına yönelik olarak gerçekleştirilmesi, kurumsal sosyal sorumluluğu "araçsallaştırdığı"nın göstergesidir; bu kapsamda yürütülen çalışmalar "araçsal kuramlar" başlığı ile incelenir (Garriga ve Mele´, 2004; Okoye (2007)

[30] Kaynak temelli yaklaşım (resource-based view), kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının, kaynaklara erişimi kolaylaştırdığını, fırsatlara erişim imkanını artırdığını belirtir. Bu bakımdan "ekonomik getiri" teması ile söz konusu yaklaşımın ilişkilendirilmesi mümkündür. (Yukarıda da atıfta bulunulan Russo ve Fouts [1995], McWilliam vd. [2002]'nin çalışmaları bu bağlamda okunabilir.) Örneğin, Hart (1995) de, işletmenin doğal çevresi olan ilişkinin, rekabetçi üstünlüğünü nasıl etkileyebileceğini, kaynak temelli yaklaşım ile ilişkilendirir; Sharma (2000), çevresel sorunlara eğilmenin, çevresel konuların fırsat olarak değerlendirilebilmesinde belirleyici olduğunu belirtir —sosyal sorumluluğun önemine dolaylı olarak işaret eder.

Kaynak-temelli yaklaşımlar, (yukarıdaki dipnotta belirtilen) "araçsal kuramlar" içerisinde de değerlendirilebilir. Nitekim, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını kuramsallaştırarak ele alan Garriga ve Mele´ (2004: 53), ilgili çalışmaların kaynaklara erişimdeki (ve böylelikle ekonomik kazancın artırılmasındaki) rolüne vurgu yapar.

[31] Bu tema, paydaş kuramı (stakeholder theory) çerçevesinde de yorumlanır. İşletmelerin müşterileri ile, tedarikçileri ile, kamu kurumları ile, toplum ile (ve faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilen diğer taraflarla) olan ilişkinin yönetilmesinde, tarafların beklentilerinin karşılanmasında kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları aracı niteliktedir. Yukarıda da atıfta bulunulan Freeman (1983), Peloza ve Shang (2011) ve Öberseder vd. (2012)'in çalışmaları bu bakımdan yorumlanabilir.

[32] "Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin pek çok tanım vardır," diyen Dahlsrud (2008), bu kısımda atıfta bulunulan çalışmaların bir kısmını da içine alan otuz yedi kurumsal sosyal sorumluluk tanımına

Carroll (1991), ─yukarıda özetlenen temalara paralel olarak, yoğunlukla atıf alan çalışmasında─ KSS'nin dört temel türünün olduğundan bahsetmektedir: Birincisi, hissedarların ekonomik getirilerini artırılmasını ifade eden *ekonomik sorumluluk*; ikincisi, devlet düzenlemelerine riayet etmeyi, kanunlara uygun davranmayı gerektiren *yasal sorumluluk*tur. İş ve yaşam ile ilgili geliştirilen ilkelere, toplumun geleneklere uygun davranmak ise *etik sorumluluk*tur. İnsanların refahını ve huzurunu geliştirecek faaliyetlere ve programlara dahil olma, bunları destekleme ise *hayırseverlik sorumluluğu* kapsamındadır.

Bu dört temel tür, "toplam [total]" KSS'yi oluşturmaktadır. Carroll (1991), çalışmasında, dört türün de, işletmelerde, çeşitli derecelerde var olduğunu; "etik" ile "hayırseverlik" sosyal sorumluluğunun son yollarda ağırlık kazandığını belirtmektedir.

Bu iki türün kazandığı ağırlık, KSS'ye atfedilen stratejik önem ile ilişkilidir. Bu bakımdan, örneğin, Jamali (2007: 8-9), Porter (1984)'a atıfla, karlılığın (ekonomik getiri) her zaman sosyal sorumluluğun bir sonucu olmayabildiğine değinerek, işletmelerin sosyal sorumluluklarını iş fırsatlarına dönüştürmek durumunda olduklarını belirtmekte, stratejik KSS kavramından bahsetmektedir: 1980'lerden beri gündemde olan kavram "işletmenin uzun dönemde kazanç elde etmesi ile sonuçlanacak her türlü hayırseverliklerini kapsamaktadır. Ya da daha dar bir yorumla, açık bir finansal geri dönüş sağlama[ya] odaklı hayırseverlik müdahalelerini içermektedir."

---

işaret eder ve bu tanımların yer aldığı çalışmalar üzerinde gerçekleştirdiği biblografik araştırma neticesinde, tanımların, beş temel boyut altında yoğunlaştığını ortaya koyar: (1) Çevresel, (2) sosyal, (3) ekonomik, (4) paydaş ve (5) gönüllülük. Araştırmacı, tanımların, görece, ("daha iyi bir topluma katkı sağlamak", "toplum üzerindeki etkiyi göz önünde bulundurmak" gibi ifadelerle) "sosyal" boyutta yoğunlaştığı tespitinde bulunur.

Stratejik KSS, "kamu yararının, özel [kazanımlardaki] karşılığıdır (Baron, 2001: 24)." İçeriği itibarıyla, KSS'den, temelde, iki şekilde ayrılır (Burke ve Logsdon, 1996: 496; McElhaney, 2007: 1):

- İşletmenin temel amaçları ve temel yetenekleri ile bütünleştirilmiştir. İşletmenin misyonunun gerçekleştirilmesine katkı sağlar. KSS çalışmalarının, temel faaliyetlerle eşgüdümlenmiş olması gözetilmektedir.

- Gündelik çalışma kültürüne ve faaliyetlere yerleşiktir. Çalışanlar, görevlerinin gereğini, işletmenin sosyal sorumluluk davranışları ile uyumlu şekilde yerine getirmektedir.

KSS, sosyal değer üretimine katkı sağlamaya; stratejik KSS ise sosyal değer üretimine odaklıdır. KSS, değer yaratıcı faaliyetlerin desteklenmesini kapsar. İşletme, imkanlarını bu faaliyetlerin desteklenmesinde kullanır. Stratejik KSS'de ise, işletmenin temel faaliyet konusu, sosyal değerin yaratılması ile ilişkilendirilmiştir.[33]

"Sosyal değer yaratımı", KSS ve stratejik KSS ile sosyal inovasyonu ayrıştıran çizgileri bulanıklaştırır. Aralarındaki temel fark, sosyal inovasyonda, (fikir

[33] Burke ve Logsdon (1996), konu ile ilgili çalışmasında, stratejik kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin ortaya koydukları beş boyut, kavramın kurumsal sosyal sorumluluktan ayrışım noktalarını da ortaya koyar. Aralarındaki farkın anlaşılması açısından, bu beş boyutun da üzerinde durulması gerekir: (1) *Merkeziyet* (centrality): işletmenin misyonu ve amaçları ile KSS stratejisi veya programının birbiri ile uyumunun derecesidir (stratejik KSS de uyum yüksektir). (2) *Özelliklilik* (specifity): İşletmenin, kurumsal sosyal sorumluluk programının sunduğu faydayı içselleştirme becerisidir (program, işletmeye fayda sağlayacak şekilde yönetilmektedir). (3) *Proaktiflik* (proactivity): Davranışların, ekonomik, teknik, sosyal da siyasal eğilimlerin gelişimlerini öngörerek veya kriz durumları ortaya çıkmadan önce planlanıyor olmasıdır (işletme, sosyal davranışları ile, kendisini diğerlerinden önce konumlandırmaktadır). (4) *Gönüllülük* (voluntarism): İşletmenin, dışarıdan herhangi bir baskıya kalmadan, kendi keyfiyetiyle karar verme verebilmesi durumudur (yasal sosyal sorumluluk ve etik sosyal sorumluluk, hatta ekonomik sosyal sorumluluk, bu açıdan ayrışmaktadır. Hayırseverlik, ilişkilendirilebilmektedir. Husted ve Allen [2007: 598]'ın da belirttiği üzere, "gerekliliklerin" ötesinde, sosyal faaliyetlere katılım ile ilgilidir). (5) *Görünürlük* (visibility): İşletmenin faaliyetleri (faaliyetlerinin sosyal etkileri ile, hem iç hem dış paydaşları tarafından) izlenebilir olmasıdır (olumsuz izlenim, hem çalışanların hem de dış paydaşların işletmeye olan güvenini sarsacaktır. Olumlu izlenim, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkisini artıracaktır).

üretiminden, fikrin hayata geçirilmesine kadar) işletmenin temel faaliyet konusuna ilişkin tüm aşamaların, sosyal fayda yaratmaya odaklı olarak düşünülmüş, tasarlanmış, süreçlendirilmiş ve değerlendirilmiş olmasıdır. Sosyal inovasyonda, sosyal değer öncüllenir; ticari kazanç, yaratılan değerin getirisidir. Stratejik KSS'de de, sosyal hedefler işletmenin esası ile örtüştürülmektedir. Ancak, stratejik KSS'nin temel itici gücü, kazanç sağlamaktır ve sosyal değerin yaratımı, kazancın "dinamosu" olarak görülür. KSS'de ise, görece, daha dolaylı bir beklenti vardır. İşletmenin sahip olduğu (maddi ve maddi olmayan) imkanların sosyal refaha katkı sağlayacak işlerde kullanılması söz konusudur. KSS'ye yönelik faaliyetler ile kazanılacak itibarın ekonomik getiriye yansıması umulur (Tablo – 4).

Tablo - 4: Sosyal İnovasyon, Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki Farklar

Sosyal İnovasyon	Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
Temel Faaliyet Konusu		
• Sosyal değer yaratımı, temel faaliyet konusu ile ilişkilendirilir. İnovasyon süreci sosyal fayda sağlamak üzere tasarlanır, işletilir. İnovasyona odaklı çözüm yaratımı öncüllenir.	• İşletmenin temel amacı ve temel yetenekleri ile ilişkilendirilir. Temel olarak, inovasyon gözetimi yoktur.	• KSS'ye ilişkin çalışmaların, işletmenin temel faaliyet konusunun kapsamında olması gözetilmez.

Tablo – 4. devam		
Ticari Kazanç		
• Sosyal fayda yaratımı esastır. Kazanç bunun sonucudur.	• Kazanç esastır. Sosyal fayda, kazanç sağlamak amacıyla yaratılır.[34]	• KSS çalışmaları ile sağlanacak itibarın kazanca yansıması umulur.
Paydaşların Desteği		
• Süreçten doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek taraflarla işbirliği yapmak esastır.	• Hissedarların ve paydaşların çıkarları gözetilir. Beklentileri değerlendirilir.	• Hissedarların ve paydaşların çıkarları gözetilir. Beklentileri değerlendirilir.
• Kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları (ve kar amacı gütmeyen diğer örgütler) ve üniversiteler (ve diğer eğitim kurumları) ile kullanıcıların	• Sivil toplum kuruluşlarının desteğini sağlamak önem arz eder.	• Sivil toplum kuruluşları ile projeler gerçekleştirmek önem arz eder.

[34] Husted ve Allen (2007)'ın stratejik kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin çalışmasını, bu çıkarım doğrultusunda okumak mümkündür (hatta bu çıkarımı dayanaklandırmak için gereklidir de): Araştırmacılar, çalışmalarında, işletmelerin, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin ekonomik fayda sağlamak amacı ile tasarımlanmasının gerekli olduğunun ayırdında olduklarını belirtir. Sosyal beklentileri yüksek olan pazarların keşfedilmesi, bu pazara yönelik inovatif çalışmaların yapılması gerektiğine işaret eder. Bu bakımdan, örneğin, süreç ya da ürün inovasyonunun yapılabileceğini ifade eder. Ancak, pazarın beklentisi doğrultusunda hedeflenen sosyal faydanın yaratılmasına ilişkin işletilecek inovasyon sürecini, ─yukarıdaki ayrım da dikkate alındığında─ "sosyal inovasyon" olarak tanımlamak şu nedenle mümkün değildir: (1) Süreç, ticari kazanca yöneliktir, sosyal fayda bu kazancın bir aracıdır; (2) işletme bir bütün olarak ve esastan sosyal fayda üretmeye yönelmemiştir; (3) sistemsel dönüşüm hedeflenmemektedir.

Tablo – 4. devam

katılımı önemsenir.[35]		
Yeni Pazar, Ölçek Büyütme		
• Yeni pazarları keşfetme fırsatı sunar ve yeni iş imkanlarının yaratılmasına olanak verir.[36] • Hedeflenen sosyal fayda, ölçeğin büyütülmesi (scaling up) ile ortaya çıkar. Pazarın genişletilmesi, yaygınlaştırma önem arz eder.	• Stratejik üstünlük sağlama yaklaşımı olarak görülür. Riski azaltmak ve yeni fırsatları yakalamak üzere işletmeler tarafından benimsenebilmektedir.[37] • Pazarın yaygınlaştırılması, sürecin stratejik olarak başarılmış olması, gösterge-dışıdır (nonindicative) .	• Yeni pazar yaratma veya pazar yaygınlaştırma hedefleri ile ilişkilendirilmemiştir.

[35] *3.2. İnovasyon Sürecinde İşbirliği kısmına bakınız.*

[36] Bisgard (2009)'ın çalışması, bu tespitin dayanağıdır. Bu bakımdan, toplumsal inovasyonun da tetikleyicisi olarak yorumlanır (*2.3. Toplumsal İnovasyon'a bakınız*).

[37] Burke ve Logsdon (1996), Husted ve Allen (2007; 2009) ve McElhany (2007)'nin çalışmaları, stratejik kurumsal sosyal sorumluluğun değer yaratımı, değer yaratımı vasıtasıyla rekabetçi üstlüğe yaptığı katkı, fırsat yaratımı temaları üzerinden okunabilir. Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili yapılan çalışmalarda sıklıkla anılan Porter ve Kramer (2002)'in makalesi de bu yönde değerlendirilebilir: Yazarlar, sonuçlarının işletmenin amaçlarına yakınlaştırılarak yürütülmesi ile hayırseverliğin rekabetçi üstünlüğe olumlu etkisi olabileceğini belirtir.

Tablo – 4. devam		
Davranışsal Değişim		
• Kullanıcıların davranışlarının, tutumlarının ve ilişkilerinin, sosyal sorunun ortadan kaldırılması veya sosyal gelişimin sağlanabilmesi değiştirilmesi hedeflenir.	• Kullanıcıların davranışlarının, tutumlarının ve ilişkilerinin, sunulan hizmetin talebinin artırılması yönünde değiştirilmesi hedeflenir.	• Kullanıcılarda ve toplumda farkındalık yaratılması hedeflenir.

2.3. Toplumsal İnovasyon

"Sosyal" ile "toplumsal", "sosyal" bilimlerin kullanılma sıklığı yüksek iki niteleyicisidir. Eş anlamlı olarak kullanımlarına rastlamak mümkündür. Bu durum, sosyal inovasyon yazını için de geçerlidir.

Lehtola ve Ståhle (2014: 7) de, Anglo-Sakson yazınının, "sosyal" olanı "toplumsal" olana atfettiğini belirterek, ─toplumsal inovasyonun (societal innovation), yazında tanımlanmış ve farklılaştırılmış bir kavram olduğu tespitinden hareketle─ toplumsal inovasyonu sosyal inovasyondan ayırmanın gerekliliğine işaret etmektedir.

Yazarlar, ekonomik küreselleşmeye uyum gereksiniminin ve iklim değişikliği, yoksulluk gibi habis sorunların, teknolojik inovasyon veya işletme inovasyonu ile sınırlandırılamayan, topluma yaygın reformlara ve yeniliklere hizmet eden yeni çözüm önerilerine muhtaç olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, toplumsal inovasyonu, "*toplumsal* gereksinimleri karşılama amacı taşıyan; genelde, birincil gayesi *toplumsal* [hizmet] olan örgütlerce yaygınlaştırılan inovatif faaliyetler ve hizmetler" olarak ifade etmektedirler.[38]

Toplumsal gereksinimlerin karşılanması, geniş kapsamlı bir toplumsal değişimi gerektirir. Değişimin bu kapsamda sağlanabilmesi için, toplumsal inovasyon sürecine toplumsal aktörlerin katılımı önemsenmektedir. Lehtola ve Ståhle (2014: 10), bu bağlamda, toplumsal paydaşları tanımlamaktadır: (Sivil toplum üst başlığı altında) sivil toplum örgütleri, şirketler, üniversiteler ile devlet. Katılımın sağlanabilmesi için, ülke tarafından benimsenen rejimin önemine işaret etmektedir. İfade özgürlüğünün olduğu, demokratik bir sistemin gerekliğine vurgu yapmaktadır.

Sosyal inovasyon, toplumsal inovasyonun bir aracı olarak değerlendirilebilir.[39] Bu değerlendirmeye meşruiyet kazandıran çalışmalar mevcuttur: Alvord vd. (2004)'nin toplumsal dönüşümde, sosyal girişimcilik özelinde sosyal inovasyonu değerlendirdiği çalışma, bu araçsallığı destekler niteliktedir.

[38] Lehtola ve Ståhle (2014: 7)'nin toplumsal inovasyon tanımı, yazarların da belirttiği üzere, Mulgan (2006: 146)'nin sosyal inovasyona ilişkin tanımının tadil edilmiş halidir. (Söz konusu tanıma, çalışmanın başında da yer verilmektedir.) Özgün bir tanım koymak yerine, atıf alan bir sosyal inovasyon tanımının tadil edilmesinin iki nedeni olabilir: (1) "Sosyal" ile "toplumsal"ın ayrımını yapmak, kullanımların anlamı değiştirdiğine işaret etmek; (2) Sosyal inovasyon ile toplumsal inovasyonun örtüştüğüne işaret etmek. En azından bu çalışma için, yazarların ilgili tanımı sıralanan bu nedenlerle kullanılmaktadır.

[39] Sosyal inovasyonun tanımı ele alınırken üzerine eleştiri getirilen "araçsallık", burada, toplumsal inovasyon kapsamında, farklı bir anlam kazanır: Olumlanır. Orada, inovasyon sürecinin çıktısının sosyal fayda sağlıyor olması, sürecin "sosyal inovasyon" olarak tanımlanmasında yeterli olmayacağı yönünde edilirken, burada, sosyal inovasyona dönük çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçları ile, toplumsal inovasyon sağlanabileceği belirtilir.

Daniel ve Dawson (2010), toplum içerisindeki bireylerin refahının geliştirilmesinde, sosyal inovasyonu bir "tetikleyici" olarak yorumlaması da, yine, esasında, sosyal inovasyonun toplumsal inovasyon sağlamadaki rolüne işaret etmektedir. Adams ve Hess (2008), kamu politikaları oluşturulurken sosyal inovasyonun önceliklendirilmesinin gerekliliğine, kamu yöneticilerinin sosyal inovasyonu dikkate almasının yerindeliğine değinirken; Grimm vd. (2013), toplumların sürdürülebilir kılınmasında sosyal inovasyonun işlevine vurgu yaparken diğer araştırmacılarla örtüşecek yaklaşımlar geliştirmiş olmaktadır.

Araçsal ilişkiyi tersten okumak da mümkündür. Sosyal inovasyonun gerektirdiği, sürecin niteliğine ilişkin katılımın sağlanabilmesi için, işbirliği ve dayanışma kültürünün makro düzleme serpilerek geliştirilmesini mümkün kılacak ortamın hazırlanması gerekir. Örneğin, bireylerin kendilerini ifade etme hakkı yasal güvence altına alınmalı, birlikte hareket etmenin gereği olan güven, kamusal hizmet sağlayanların eylemlerince desteklenmelidir (zedelenmesinin önüne geçilmelidir). Bireylerin, bireylerin oluşturduğu sosyal organlarca vücut bulan toplumsal aktörler arasında bilginin akışını mümkün kılacak yapılar geliştirilmeli ve korunmalıdır; bilgi akışı güvence altına alınmalıdır. İşte, bu ve benzeri amaçlarla işletilen toplumsal inovasyon süreçlerinin sonuç vermesi, sosyal inovasyon süreçlerinin işletilmesindeki engelleri bertaraf edebilecektir.

Anlaşılacağı üzere, sosyal inovasyon ile toplumsal inovasyon iç içe geçebilen kamusal etki alanlarına sahiptir; yapıların sosyal nüfuzunu düzenlemeye yönelik stratejilerin içerisine, kavramlar, bu özellikleri ile yerleştirilmeye uygundur. Aralarındaki etkileşimin gözetilmesi stratejileri etkinleştirecektir. Söz konusu stratejileri tasarı gücüne ve becerisine sahip aktörlerin, ayrıldıkları kısımları tespit etmesi önem arz eder: Temelde, sosyal inovasyonun, toplumsal inovasyon ile hedeflenen değişimin/gelişimin başlatıcısı olabileceğini; bununla birlikte, toplumsan

inovasyonun, sosyal inovasyon koşulları sağlayacak dönüşümü mümkün kılacağını bilmek gerekir (Tablo – 5).

Tablo - 5: Sosyal İnovasyon ile Toplumsal İnovasyon Arasındaki Farklar

Sosyal İnovasyon	Toplumsal İnovasyon
Etki Düzeyi	
• Başlangıçta ─görece─ dar kapsamlı bir etki düzeyi hedeflenir. Benzer sosyal ihtiyaçlara sahip bir kitle tanımlanmış, süreç, bu kitlelerin belirlenen gereksinim(ler)ini gidermeye yönlendirilmiştir.	• Başlangıçta da geniş kapsamlı bir etki düzeyi hedeflenir. Kitlelerde farklılaşabilen sonuçları olan "temel" nitelikte sosyal gereksinim(ler)in giderilmesine yöneliktir.
Sürece Katılım, Demokrasi	
• Sürece, sağlanması hedeflenen sosyal faydaya gereksenen taraflarının katılımı söz konusudur. Sürecin tasarlanması ve işletilmesi için gereksenen bilginin sağlanmasında ve sonuçlarının yaygınlaştırılmasında kamu kurumlarının, sivil toplum kuruluşlarının (ve diğer kar amacı gütmeyen örgütlerin) ve üniversitelerin (ve diğer eğitim kurumlarının), sürecin tarafı olarak yer alması önemsenir.[40]	• Sürece, topluma yaygın bir etkinin sağlanması için, toplumsal paydaşların (sivil toplum kuruluşları, şirketler, üniversiteler ile kamu kurumları) katılımı söz konudur.

[40] *3.1. Sosyal İnovasyon Süreci'ne ve 3.2. Sosyal İnovasyon Sürecinde İşbirliği'ne bakınız.*

Tablo – 4. devam	
• Sosyal fayda elde etmesi muhtemel kullanıcıların da sürece katılımlarının sağlanması, görüşlerinin alınması, "inovasyonun demokratikleştirilmesi"[41] önem arz eder.	• Vatandaşların da sürece dahil edilmesi önem arz eder. Bu bakımdan demokratik yönetimin benimsenmiş olması gereklidir. Demokrasi, toplumsal paydaşların katılımı için de elzemdir.
Deterministik İlişki	
• Sosyal inovasyon, toplumsal inovasyonu "başlatıcısı" olabilir. Sosyal inovasyonun toplum genelinde ölçeğin büyütülmesi (scaling up) ile bu mümkün olacaktır.	• İlişkilerin düzenlenmesine, çalışma biçiminin dönüştürülmesine yönelik düzenlemeleri içeren toplumsal inovasyon, sosyal inovasyon çalışmaları için elverişli ortam yaratarak sosyal inovasyonun "başlatıcısı" olabilir.

[41] Björgvinsson vd. (2009)'nin çalışması, sosyal inovasyon sürecinde, kullanıcıların aktif katılımın önemini bu kavram ile somutlaştırır. Söz konusu katılımın önemi, çalışmanın *3.1. Sosyal İnovasyon Süreci* kısmında vurgulanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL FAYDA YARATMA ARACI OLARAK SOSYAL İNOVASYON

Bu kısımda, işletmelerin sosyal fayda yaratma becerilerini geliştirebileceği ve kullanabileceği bir süreç olarak sosyal inovasyonun yönetilmesi için ele alınması gereken konular değerlendirilmektedir. Bu bakımdan, öncelikle, sosyal inovasyon süreç olarak aşamaları birlikte ele alınmaktadır. Sürecin etkinliği için gereksenen işbirliğine açıklık getirilmektedir. Süreci teşvik eden güçler ortaya konulmakta, sürecin ilerlemesine engel teşkil etmesi muhtemel değişkenlere yer verilmektedir.

3.1. Sosyal İnovasyon Süreci

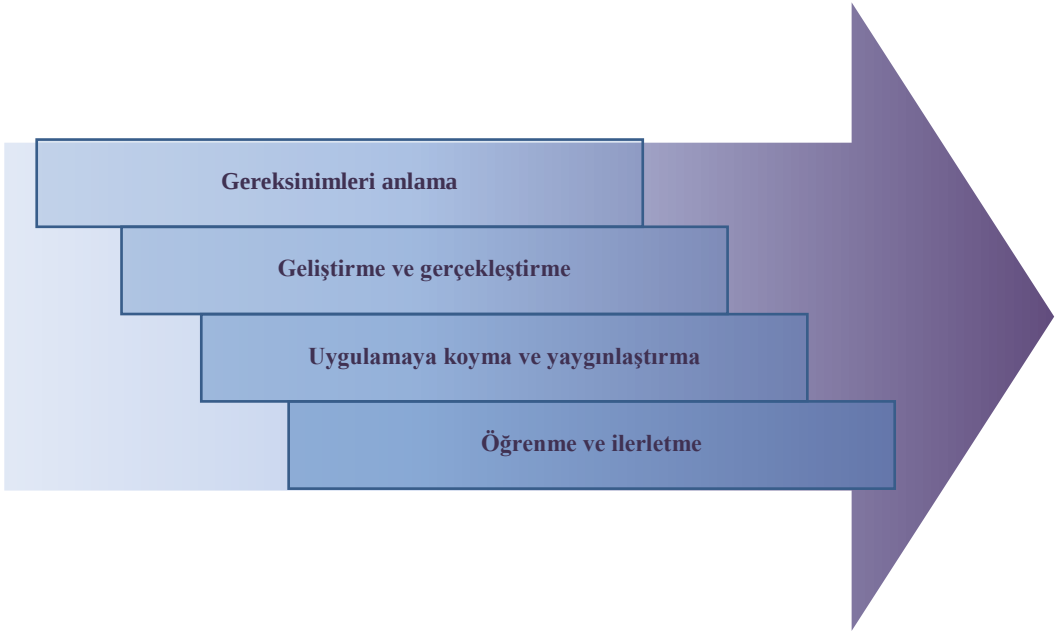
Sosyal inovasyon sürecinin tanımlayan pek az çalışma bulunmaktadır. Gerçekleştirilen bu çalışmalara bakıldığında (Mulgan, 2006; Mulgan vd., 2007; Westall, 2007; Bessant, 2010; Murray vd., 2010; Sharra ve Nyssens, 2010; Datta, 2011), sürecin esasının, genel inovasyon sürecinden ayrışmadığı görülmektedir: Süreç, giderilmesi gereksinen gereksinimlerin tespit edilmesi ile başlamakta, söz konusu gereksinimin giderilmesine ilişkin alternatiflerin ortaya konulması ve değerlendirilmesi ile devam etmektedir. Alternatifler arasından en uygun olanının seçilmesi ve prototip geliştirilmesi, prototipin uygulamaya konulması; uygulama sürecinin ve sonucun değerlendirilmesi ile süreç işletilmektedir.

Mulgan (2006), Bessant (2010), Sharra ve Nyssens (2010), sosyal inovasyon sürecini dört aşamalı olarak ele almaktadır. Murray vd. (2010), süreci altı aşamada değerlendirmektedir. Murray vd., sosyal inovasyonun makro ölçekli etkilerini de göz önünde bulundurarak, sürece, çıktının ölçeklendirilmesi ve yaygınlaştırılmasından

önce, sosyal inovasyonu gerçekleştiren yapının sürdürülebilir kılınması için birtakım çalışmaların gerçekleştirilmesine işaret etmektedir. Ölçeklendirme ve yaygınlaştırmadan sonra ise, sosyal inovasyonun etki ettiği sistemi dönüştürmesinin hedeflendiği bir aşamaya yer vermektedir. Datta (2011) ise, gereksinimlerin belirlenmesi, ürünün geliştirilmesi ve ölçek büyütme olmak üzere üç aşamada değerlendirmektedir.

Bu çalışmada, Mulgan (2006), Bessant (2010), Sharra ve Nyssens (2010)'in yaklaşımı benimsenmiştir. Sosyal inovasyon süreci dört aşamalı olarak ele alınmaktadır.

Şekil - 4: Sosyal İnovasyon Sürecinin Aşamaları



3.1.1. Gereksinimleri Anlama ve Çözüm Önerilerini Ortaya Koyma

İnovasyon süreci, henüz karşılanmayan bir gereksinim fikri ile başlar. Mulgan (2006: 149-151), bu fikirleri besleyen, tetikleyen unsurları çalışmasında ortaya koyar. Mulgan'in çalışması çerçevesinde söz konusu unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- *Toplumsal nitelikli olaylar, beklentiler*: Yaşam kalitesinin yükseltilmesine ilişkin, bireylerin bir arada yaşamasından kaynaklanan ve/ya bir arada yaşamalarına etki eden unsurlardan kaynaklanan sosyal hareketler, çözümlenmesi gereken bir soruna işaret edebilir. Sorunun tespitinde yön gösterici olabilmektedir.

  Örneğin, öfkeli bireyler ve gruplar, bu tür hareketler içerisinde değerlendirilir. Siyasi tepkiler de benzer şekilde değerlendirilebilir.

  Toplumsal yaşama ilişkin dikkatli gözlemler de, sosyal sorunların ortaya konulmasında önem arz etmektedir. Empati, bu açından, başlangıç noktası olarak kabul edilebilir. Etnografik çalışmalar da yön göstericidir.[42]

- *Bireylerin kendileri*: Bireyler, kendi yaşam standartlarına niteliksel ve niceliksel olarak etki eden unsurları deneyimleyerek bir sonuca varabilir, sorunları tanımlayabilir.

  Sosyal yaşam içerisinde, olumsuzluklarla karşılaşan bireylerle iletişime geçmek, bu olumsuzların üstesinden nasıl geldiğini veya niçin gelemediğini sorgulamak da, sosyal sorunun keşfedilmesinde önem arz eder.

- *Yeni olanaklar*: Kimi zaman, sorunun kendisi değil, çözüm sağlayabilecek gelişmeler ilham verebilir. İnsanların yaşamalarını kolaylaştıracak, kaynaklara erişim ve kaynakları kullanma imkanlarını artıracak gelişmeler, fikirlerin geliştirilmesinde etkendir. Teknolojik gelişmeler, internetin ve

[42] Murray vd. (2010) de, örneğin, etnografik çalışmaların, gereksinimlerin ortaya konulmasında bütüncül bir yaklaşım ortaya koyduğuna değinerek, önemine işaret eder.

kullanım alanlarının yaygınlaşması, yeni örgütsel yapılanmalar ve iş modelleri[43], bunlar arasında sayılabilir.

- *Biçimsel fikir geliştirme yöntemleri*: Yukarıda yer verilenlerden ilham alınmak kaydıyla, aşamaları ve süresi önceden tanımlanmış, (varsa) kullanılacak araçların önceden belirlenmiş ve hazırlanmış, katılımcıların tespit edilmiş olduğu (planlı) bir süreç işletilerek de fikir geliştirilmesine ilişkin çalışmalar yürütülebilir.

  "Beyin fırtınası", "altı şapka", "ikili çağrıştırma", "morfolojik analiz", "varsayımları sorgulama" bu yöntemlerden bazılarıdır.

- *Fikir pazarları ve yarışmaları*: Fikir pazarı, geliştirenler tarafından satılması için aracı işletmelere sunulan veya satışı gerçekleştiren işletmelerin isteği üzerine geliştirilen fikirlerin sunulduğu yerdir. Sosyal yarar sağlamayı öncülleyerek faaliyette bulunmayı isteyen işletmeler, bu pazarlara başvurabilir.[44]

[43] Örneğin, Susman-Peña (2014), dünya genelinde bağımsız medya olanaklarını geliştirmeyi hedefleyen *Internews* için gerçekleştirdiği çalışmada, uygulamada bu durumu tespit eder. Profesyonel olarak habercilik yapanlar, vatandaş olarak haber sağlayanlar ve sivil toplum kuruluşlarının bir araya internet üzerinden bir araya gelmesini, merkezsiz bir ağ yapısının oluşturulmasını, bu sayede kaynak akışının sağlanabildiğini, tarafları için yeni imkanların yaratıldığını ortaya koyar. Wheatley ve Frieze (2006), ağların, sosyal inovasyonun geliştirilmesinde ve yaygınlaştırılmasında önemine işaret eder. İletişim teknolojileri vasıtasıyla bir araya gelen insanların oluşturduğu ağ tipi yapılanmaların işlevini, bu bağlamda, vurgular.

[44] Carpenter (2010), sosyal inovasyonlar açısından fikir pazarlarının önemine işaret eder. Eğer, fikir pazarlarına katılım yüksek, çeşitlilik fazla ise, kullanışlı fikirlerin ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu belirtir. Pazar, fikre ilişkin geri bildirim yapılmasının imkanını sunmasının fikrin geliştirilmesine, muhtemel hataların önceden görülüp giderilmesine mümkün kılacağından, etkinliğin de yükseleceğini ifade eder.

İşletmeler, fikir yarışmaları açarak da dışarıdan fikir sağlama yoluna gidebilir. Bunu, sorunu tanımlayıp ilan etme yoluna giderek de yapabilir. Sorunun tanımlanmasını ve çözüm önerilerinin sunulmasını da bekleyebilir.[45]

Mulgan (2006)'in çalışmasında yer verilmeyen, ancak dayanak olarak kabul edilebilecek birkaç kaynak daha bulunmaktadır:

- *Kurumsal ve kuruluşlar tarafından sağlanan raporlar*: Kamu kurumları, uluslararası arası kurumlar veya uluslarüstü yapılanmalar ya da sivil toplum kuruluşları, "think tank"ler tarafından hazırlanan raporlarda tespit edilen sorunlar ve işaret edilen çözüm önerileri de fikirlerin sağlanmasında önemli birer kaynaktır.

- *Bilimsel çalışmalar, üniversite merkezleri*: Sosyal sorunlar, gereksinimler, toplumsal refah vb. konular üzerinde çalışan akademisyenlerin yayınları da, fikirlerin geliştirilmesinde etken rol oynayabilir.

  Ayrıca, sosyal inovasyon üzerine örgütlü çalışmaların gerçekleştirilmesi için kimi üniversiteler araştırma merkezleri oluşturmuştur. Bu merkezler, kamu ve özel sektörün aktörleri ve sivil toplum kuruluşları ile ortaklaşa çalışmalar yürütmektedir.[46]

[45] Dell (2014), böyle bir yarışma düzenleyen işletmelerden birisidir.

[46] Standford Üniversitesinde yer alan "Center for Social InnovationSkoll", Oxford Üniversitesinde yer alan "Centre for Social Entrepreneurship" bunlardan ikisidir.

3.1.2. Geliştirme ve Gerçekleştirme

Çeşitli kaynaklardan ilham alınarak ya da yararlanarak, sosyal bir sorunun giderilmesine ve/ya yaşam kalitesinin yükseltilmesine ilişkin fikirlerin ortaya konulmasının ardından, bu fikirlerden uygun olanının belirlenmesi, tasarımın test edilmesi ve geliştirilmesi süreci ikinci aşaması olarak tanımlanabilir.

Sosyal inovasyonun geliştirilmesinde pazar araştırmalarından yararlanılabileceği ifade edilmektedir. Ancak, asıl ilerleme, prototipin geliştirilmesi ve pilot uygulamaya geçilmesi ile sağlanacaktır (Mulgan, 2006: 152). Sürecin temel hedefinin (başarı ölçütünün) "sosyal fayda" olması, uygulamanın önem kazanmasında belirleyicidir. Tasarımın test edilirken, faydanın gözetilen şekilde ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilecektir.

Bu noktada, Mulgan (2006: 152), sosyal inovasyonun çabukça uygulamaya konduğuna [prototipin test edildiğine] değinir. Çalışmasında, çabukluk için birkaç nedene işaret eder. Bu nedenlerden birincisi, *tarafların beklentisi*dir. Sosyal inovasyon süreci içerisindekiler, tasarımlarının işleyip işlemediğini merak etmekte; tasarımın işlerliğinden emin olup hedeflenen faydanın yaratılmasını beklemektedir.[47] İkincisi, (ticari inovasyonlarda olduğu gibi) sürenin uzadıkça *maliyetlerin yükselmesi, yatırımcıların*[48] *inançlarının azalması*dır.

Manzini (2014), sosyal inovasyonun, ─özellikle sürecin bu aşamasındaki çalışmalara işaret ederek─ inovasyonun sonucundan etkilenmesi muhtemel

[47] Kadamus (2013: 18), Design for Social Innovation'ın çalışmasında, bu aşamayı, süreci tasarlayanların, fikirlerinin değişim yaratıp yaratmayacağını görmelerinin mümkün olduğuna değinerek, "*katalizör göstergesi (catalytic probe)*" ile metaforlaştırır.

[48] Hayırseverler, kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri, kar amacı gütmeyen kuruluşlar vb. olarak değerlendirilebilir. *3.2. Sosyal İnovasyon Sürecinde İşbirliği'ne bakınız.*

taraflarında katılımının önemine işaret etmektedir. Bu amaçla ortaya konulan "ortak tasarım (co-design)" kavramının üzerinde durmaktadır.

Manzini (2014); Ehn (2008), Björgvinsson vd. (2009) ve Manzini ve Rizzo (2010)'nun da çalışmalarına atıfta bulunarak[49], muhtemel kullanıcıların sürece katılarak tasarıma yön verebileceklerine ve yeni çözümlerin hayata geçirilmesine mümkün kılınacağına işaret etmekte, ortak tasarımın gerekçelendirmektedir.[50]

3.1.3. Uygulamaya Koyma ve Yaygınlaştırma

Test edilen tasarımın, hedeflenen yararı sağlanması için ilgilerin kullanımına sunma aşamasıdır. Hedef kullanıcıların tasarım hakkında bilgilendirilmesi, tasarıma erişim imkanlarının sağlanması önem arz eder.[51]

---

[49] Ehn (2008), çalışmasında, tasarımın kullanıma sunumundan önce (participatory design) ve kullanımından sonra geliştirilmesinde (meta-design), tarafların süreç içerisine dahil edilmesinin önceliklendirilmesini değerlendirir. Araştırmacı, çalışmasında, tasarım içerisinde yer bulan insan dışı (non-human) unsurların kullanımın da değerlendirilmesinin önemine işaret eder.

Manzini ve Rizzo (2010) çalışması, Ehn (2008)'ninki ile örtüşür. Araştımacılar, daha çok, tasarım sürecine dahil olanların etkileşim içerisinde olmalarına ve tasarımın işleyişinin açık şekilde tartışılmasına olanak sağlanmasının önemine değinir.

Björgvinsson vd. (2009) ise, "inovasyonun demokratikleştirilmesi (democratizing innovation)" ifadesi ile, (yukarıdaki araştırmacılarca da tarafından işaret edilen) tasarım sürecine katılımı kavramsallaştırır. İnovasyon sürecinin demokratikleşmesinin, kapalı tasarım sürecini benimseyen *teknoktarik yaklaşım*ın ötesine geçtiğini belirtir. İhtilaflara açık bir süreç olduğunu, ikilemlerin oluşabildiğini ve böylece, yeni imkanların keşfedilebildiğini belirtir.

[50] Tarafların katılımı ile yürütülecek ortak tasarım süreci içerisindeki tasarımcılar, bu bakımdan, "kolaylaştırıcı" ya da "tetikleyici" işleve sahiptir. Kolaylaştırıcılık rolü, mevcut girişimin yönlendirilmesini; tetikleyicilik rolü ise, yeni bir sosyal görüşmenin başlatılmasını gerektirir.

[51] Sosyal inovasyonu tanımlama niyeti ile kaleme aldıkları makalelerinde Phills vd. (2008), sosyal inovasyon sürecinin bu aşamasını, inovasyonun "gereği" olarak yorumlanabilmesine olanak sağlar. Yazarlar, uyumlaştırma ile birlikte, yaygınlaştırmanın inovasyonun temel unsurlarından birisi

Beklenen yararın sağlanabilmesi için, bu aşamada, iletişim çalışmalarının etkinlikle yerine getirilmesi gerekir. Tasarımın sunulduğu çevre (yerel çevre), çevrede yer alan aktörlerin (kamu) ile temas kurmak gerekir (Mulgan, 2006: 153; Moore ve Westley, 2011: 3).

Bu bakımdan, Murray vd. (2010), *müşterilere enformasyon sağlanması*nın, ölçek büyütme (scaling up) ve yaygınlaştırmadaki yerine değinmektedir. Müşterilerin, tasarım hakkında enformasyona sahip olmasının davranışlarını ve talebi etkileyeceğini belirtmekte; enformasyon sağlanması ile birlikte şu başlıkların da üzerinde durulmamasının gerektiğine dikkat çekmektedir:

- *Kullanıcı grupları ve bu grupların yürüttüğü kampanyalar*: Kullanıcı/müşteri/vatandaş grupları, sunulan mal ya da hizmetin talep yaratılmasına rol oynamaktadır. Özellikle, kamu otoritelerinin [fikir liderlerinin] sağladıkları enformasyon veya lobicilik çalışmalarının etkisi yüksektir. Bu grupların deneyimlerinin izlenmesi, tatminsizliklerin giderilmesi ve olumlu izlenimlerin kamuya duyurulması, ölçek büyütme ve yaygınlaştırma için değerlidir.

- *Pazarlama faaliyetleri*: Kullanıcıların davranışlarında değişiklik gerçekleştirmek için, pazar araştırması, bölümlendirmesi, hedef kitle çalışmasını ve tutundurma girişimlerini kapsayan faaliyetlerin yürütülmesi gerekmektedir. Çünkü, yaygın kullanım sonucu elde edilebilecek erişilebilecek sosyal fayda, kullanıcıların yaklaşımında değişiklik gerçekleştirmeyi gerektirmektedir.

---

olduğuna değinir. İnovasyonun, "inovasyon" olabilmesi için yaygınlaş(tırıl)ması gere(kti)ğine işaret eder.

- *Markalama*: Sunulan mal ya da hizmetin bilinirliğini artırmak için markalama çalışması önem arz etmektedir. Bu, aynı zamanda, sunulan tasarımın kalitesine ilişkin bir güvence de sunacaktır.

- *Teşvikler*: Kurum ya da kuruluşlarca sağlanan finansal ya da (ödül, belge gibi) finansal olmayan teşvikler de, yaygınlaştırma açısından önemlidir. Sunulan ürüne olan itimadın yükselmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Mulgan (2006: 153-154), yukarıda sıralananlara paralel olarak, çevresel şartlara işaret etmektedir. *Kullanıcıların sunulan ürüne para ödemeye ikna olmaları*nın gerektiği üzerinde durmaktadır. Ayrıca, süreç içerisinde karşılaşılabilecek güçlüklerin üstesinden gelebilecek yönetsel yaklaşıma da dikkat çekmektedir. *Ustalık gerektiren stratejiler*e ve *tutarlı bir vizyona sahip olunması*nın önemli olduğunu belirtmektedir. Pazar odaklı işletmelerde benimsenen *yönetsel profesyonelliğin* gerekli olduğuna değinmektedir.[52]

[52] Mulgan (2006: 154)'in yönetsel profesyonellik vurgusu, sosyal işletmeler ve yardım kuruluşlarındaki yönetsel yaklaşım gözlemlerine dayanır. Mulgan, söz konusu yapılarda, yapıyı kuran kişilerin yapılara bağlılıklarının (yönetsel karar verme yetkilerinin) uzun soluklu olduğunu, bu nedenle, kimi zaman, çevresel koşullarım gerektirdiği değişikliklerin sağlanamadığını belirtir. Bunu yaparken, pazar odaklı işletmelerle bir kıyaslamada bulunur. Pazar odaklı işletme yöneticilerinin devir oranın yüksek olmasını örnek gösterir. Bunu da, gereksenen değişimi yerine getirebilecek yönetsel becerilere sahip yöneticinin işin başına geçirilmesi ile açıklar. Bu bakımdan, başarının sağlanma bilmesi için, yönetsel profesyonellik üzerinde durur.

3.1.4. Öğrenme ve İlerletme

Ürünün sunumu sırasında sağlanan deneyimler ve kullananlar tarafından sunulan bildirimlerin sistemli bir şekilde değerlendirilmesini, çıkarımların yapılmasını ve gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesini gerektiren aşamadır. Öğrenme ve ilerletme, inovasyon sonucu ortaya konulmuş "çözümün" yeterliliğini artırma ya da çözüm ile birlikte fark edilen "yeni" gereksinimlerin karşılanmasının gereğidir —süreci *döngüsel*leştirir.

İnovasyon, bir öğrenme eğrisine sahiptir. Olasılıklar üzerine kurulu fikirler, yeni bağlamlarda[53] uygulandıkça, gelişir (Mulgan, 2006: 154). Kullanıcıların beklentileri, kullanım şekilleri ve deneyimleri, sunulan ürünün hangi yönden ilerletilmesi gerektiğine ışık tutacaktır. Bu bakımdan, tasarım sürecinde vurgulanan "işbirliği" ─ilgili tarafların tasarım sürecine dahil edilmesi─ durumu, öğrenme ve ilerletme için de gereklidir. Kullanıcıların ve kullanımından etkilenen tarafların deneyimlerinden faydalanılması gerekir.

Sosyal inovasyon sürecinin başarısı, bu son aşamanın gereğinin yerine getirilmesine bağlıdır. Lettice ve Parekh (2010: 154)'in, sosyal inovasyonun başarısı için işaret ettiği "sistemli değişim" ve "kanıksanan yaklaşımlarla mücadele", öğrenme ve ilerleme ile yerine getirilmiş olacaktır.

Sosyal inovasyon ile hedeflenen faydanın yaratılmış olması, öğrenmeye dayalı olarak gerçekleşebilecek ölçek büyütmeye (scale up) bağlı olduğunu da bu aşamada vurgulamak gerekir. Ölçek büyütme, sosyal sorunu yaratan sistemi

[53] Reeder vd. (2012: 33), (makro ölçekte) sosyal inovasyonun kuvvetlendirilmesine ilişkin raporun öğrenme ile ilgili kısmında, "bağlam (context)"a atfedilen anlam, yukarıdaki kullanım açısından önem arz eder. Toplum normlarının, motivasyon unsurlarının, güven duygusunun ve bireylerin kendi yaşam koşullarını belirleme derecelerinin (empowerment) bağlamı oluşturduğunu, sosyal inovasyonun başarılı olup olmamasında etken olduğunu belirtir. Bu nedenle, bir ülkede başarılı olan bir inovasyon, diğer bir ülkede başarılı olamayabilir, der.

değiştirme hedefi ile, mevcut hedef kitlesinden farklı kitlelere erişme (farklı bağlamda faaliyet gösterme) olarak tanımlanabilir (Westlet vd., 2014: 4). Yani, ölçek büyütme, ürünlerin, farklı pazarlara, pazarın özelliklerine göre uyumlaştırılarak yaygınlaştırılmasını; bu yapılırken de tanımlanan sorunun kaynağını ortadan kaldırılmasına ya da sistemi dönüştürülmesine yönelik faaliyette bulunmayı gerektirir.

3.2. Sosyal İnovasyon Sürecinde İşbirliği

3.2.1. İşbirliğinin Tarafları

Sosyal inovasyon, kamu sektörü, özel sektör ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar arasındaki sınırları kaldırmak, bunlar arasında diyalog kurmak ile ilgilidir (Phills vd., 2008). Bu bakımdan, birbirileri ile çatışma içerisindeki çıkarlara sahip olan, farklı öncelikleri bulunan tarafların gereksinimlerini karşılanmasını gerektirir (Lettice ve Parekh, 2010). İşletme, kamunun kaygılarını, muhtemel tepkilerini göz önünde bulundurmak durumundadır. Bunun için, süreçten ve sürecin sonuçlarından etkilenecek tarafları değerlendirmesi, sürecin işbirliği içerisinde yönetilmesi elzemdir. Uygulamaların geliştirilmesi, yaygınlaştırılması (scaling out) ve farklı bağlamlarda[54] sürdürülebilmesi için (scaling up) işletmenin, taraflarla işbirliği oluşturması, ağ kurması önem arz eder (Neamton ve Downing, 2005: 62; Moore ve Westley, 2011: 3). İşletmelerin, toplumdan [ve ağdan] kopmaları, sosyal sorunları çözmedeki etkilerini yitirmelerine, maliyetlerinin yükselmesine neden olacaktır (Porter ve Kramer, 2011: 12).

[54] Burada, bağlam, işletmenin doğrudan sosyal yarar sağlamak istediği kitlenin bulunduğu pazara işaret eder. Kitle tarafından paylaşılan değerler, beklentiler ve alışkanlıklar, bağlamın açıklayıcısı olarak kabul edilmelidir.

Bu bakımdan, işbirliğinin yönetilmesi, ağın oluşturulması, sosyal inovasyonun sürecinin etkinliği bakımından esastır (Van de Ven, 1986; Nelson ve Zadek, 2000; Le Ber ve Branzei, 2010a; Le Ber ve Branzei, 2010b; Murphy ve Arenas, 2010). İnovasyon sürecini yürüten işletmenin, taraflar arası bilgi ve kaynak akışını sağlamaya, işbirliği ortamını hazırlamaya yönelik *aracılık* görevi üstlenmesi gerektiğine değinilmektedir (Biggs vd., 2010: 15; Westley ve Antadze, 2010: 13-14).

İşbirliğinin tarafları, sürecin aşamaları ele alınırken işaret edilen etkileşime hizmet ediyor olmalıdır: Kullanıcıların ve kullanımından etkilenmesi muhtemelen taraflar, bilgilendirilmeli, bunların sürece katılımın gerçekleştirilmeli, beklentiler izlenmeli, inovasyon sonuncunda ilerleme sağlanmalıdır. Bu yaklaşımla, işletme ile işbirliğinin sağlanması etkinlik açısından arzu edilen taraflar üç başlık altında değerlendirilebilir: Devlet ve kamu kurumları; sivil toplum kuruluşları ve kar amacı gütmeyen diğer örgütler; üniversiteler ve diğer eğitim kurumları (Prahalad ve Hart, 2002; Harrison vd., 2009; Hazelkorn, 2009; Porter ve Kramer, 2011).

3.2.1.1. Devlet ve Kamu Kurumları

Gelişmiş ülkelerin, siyasal ve ekonomik olarak liberal değerler sistemi üzerinden yönetsel yaklaşımları benimsemesi; gelişmekte olan ülkelerde, devletin kuvvetli kural koyucu, yönlendirici konumu, örgütler düzeyinde işletilen sosyal inovasyon sürecinin, her koşulda, devlet düzenlemeleri[55] ve kamu kurumları ile ilintilendirilmesini gerekli kılmaktadır.

[55] Devletin, gerçekleştirdiği düzenlemeler ile, sosyal inovasyonun gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak ve sosyal inovasyona teşvik edecek, elverişli bir ortam yaratması da beklenir. Adams ve Hess (2008: 4), sosyal inovasyonun, girişimcileri teşvik edecek, ağların geliştirilmesini ve sürdürülmesini sağlayacak düzenlenmeler yaparak; sektörler arası ilişkilerin gerçekleştirilmesi için çalışmalar

Gelişmiş ülkelerde, devlet, deregülasyonlar ile icra edicilikten uzaklaşmıştır. Devlet, kurumları ile, toplumsal hayatının temel aktörleri haline gelmiş örgütlerin işleyişini çerçevelendiren, koordine edici bir role sahiptir. Kurallar koymakta ve kurallara uyulmasının takibini yapmaktadır. Bu bakımdan, sürecin sonuçlarından ─doğrudan ya da dolaylı olarak─ etkilenecek kitlelerin haklarının korunması, bu kitlelere ulaşılması ile uygulamaların denetlenmesi, yaygınlaştırılması için sosyal katılımı gerektiren sosyal inovasyon süreci içerisinde; katılımı olanaklı kılan, katılımı kolaylaştıran ve süreci teknik olanakları ile destekleyen bir aktör olarak yer alması beklenir (gerekir de).

Gelişmekte olan ülkelerde ise, devlet, sosyal yarar sağlanması için sürece dahil edilmesi gereken temel düzeneklerin sahibi olarak sürecin belirleyicisi konumundadır: Kamusal kuruluşlar haricindeki işletmelerin dahil olmayacağı pazarlar vardır; finansman kaynakları tespit edilmiştir, sorunun çözümlenmesini sağlayacak tasarımın ulaştırılması ve/ya kullanılmasına ilişkin altyapı hizmetlerinin sunulmasında devletin konumu sabittir.

Paralel olarak Dees (2007)'in çalışması, özel sektör ile anılan konumu üzerinden devlet arasındaki ilişkinin üzerinde düşünülmesi gerektiğini belirtmektedir. Yukarıda işaret edilen her iki bağlam da, (kurumları ve sahip olduğu ehliyetler ile) devletin sosyal inovasyon süreci içerisinde yer almasını gerekli kılmaktadır.

Benzer bir gereklilik, Pol ve Ville (2009: 885)'in de belirttiği üzere, özel sektörün yarattığı pazar aksaklıklarının giderilmesinde devletten üstlenmesi beklenen rol ile ilişkilendirilebilir. Kar odaklı işletmelerin üretim süreçleri ve/ya sundukları ürünlerin kullanımı ile meydana çıkan (çevre kirliliği, iş hastalıkları, sağlık sorunları

---

yürütecek birimler oluşturarak, yaratıcılığı destekleyerek, sosyal inovasyonun gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak (girişim başlangıç aşamasında destek sunan hızlandırıcı kuruluşlar [accelerators] ile, örneğin) uygulama kaynakları sunarak devletin elverişli ortamı yaratabileceğini ifade eder.

gibi) olumsuzlukların en aza indirilmesi için, devletin, işletmelerin olumsuzları engelleyici ve düzeltici faaliyetlerini desteklemesi beklenmektedir. Bu bakımdan, sosyal inovasyon sürecini destekleyen girişimlerde bulunması yerinde olacaktır.

3.2.1.2. Sivil Toplum Kuruluşları ve Kar Amacı Gütmeyen Diğer Örgütler

Varlıkları, bizzat, ekonomik sistem içerisinde karşılanamayan veya tespit edil(e)meyen sosyal gereksinimlerden kaynaklanan sivil toplum kuruluşları ve kar amacı gütmeyen diğer örgütler, varlıklarının gerekçeleri gereği sosyal inovasyon sürecinin bir tarafı olarak değerlendirilmektedir.

Sorunlara dokunma, tespit etme ve sorunları yaşayanların veya yaşayanlar ile yakın temas halinde olanların çözüm önerilerini alma, geliştirme kabiliyetleri yüksek olan bu örgütler, sosyal inovasyon sürecini işletmeyi hedefleyen işletmelerin yarar sağlama becerilerini destekleyerek geliştirebilirler. Bu bakımdan, Kanter (1999: 128), işletmelerin, pek çok sosyal sorunlar ile karşılaşabileceğini ifade ederken, bu sorunların çözümlenmesinde işletmelerin tek başına yeterli olamayacaklarını belirtmektedir. İşletmelerin faaliyetlerini etkinleştirmesi, (sorunların çözümlenerek) sonuca ulaşılabilmesi için, söz konusu sorunların farklı boyutları üzerine (derinlikli) çalışan, kar amacı gütmeyen, küçük örgütlerle işbirliği yapılmasının önemine değinmektedir.

Gerometta vd. (2005: 2019) de, Kanter (1999) ile paralel bir yaklaşımla sivil toplum kuruluşları ile birlikte kar amacı gütmeyen diğer örgütlerin sosyal inovasyon süreci içerisindeki yerini değerlendirmektedir. Araştırmacılar, aktörler arasında enformasyon değişiminin (akışının) sağlanmasının elzem olduğuna işaret etmektedir.

Susman-Peña (2014: 12) da, benzer bir akışa ışık tutmaktadır. Farklı becerilere sahip vatandaşların, bir örgütün tek başına sağlayabileceğin daha etkin ve etkili çözüm önerileri sunabileceğini belirtmekte; bu vatandaşların önerilerini sunmada ya da bu vatandaşların yaklaşımlarını izlemede sivil toplum kuruluşlarının yerini imlemektedir.[56] Bu durumu, sosyal inovasyonda gücün, yukarıdan aşağıya devinmekte olduğunun ispatıymışçasına ortaya koymaktadır.

Söz konusu devinim, Neamtan ve Downing (2005: 62)'nin yaklaşımına göre, sosyal inovasyonun "esası"dır. Bu bakımdan, araştırmacılar, sosyal inovasyonun kar amacı gütmeyen örgütlerle işbirliğini, etkileşim içerisinde olmayı gerektirdiğini ifade etmektedir. Sosyal inovasyon, yaparak öğrenme (learning by doing) ve deneme-yanılma (try-and-error) sürecidir. Başarılı sosyal inovasyonlar, yerel gereksinimlerle uyumlaştırılmalıdır, "keskin sınırlar" içerisine hapsedilmemelidir.

3.2.1.3. Üniversiteler ve Diğer Eğitim Kurumları

Durumların tespiti, önerilerin geliştirilmesi ve sürecin ilerletilmesinde verilmesi gereken kararların yerindeliği için ihtiyaç duyulan enformasyonun sağlanması, ilişkilendirilmesi, biçimlenmesi ve yorumlanması, inovasyon sürecinin yapısını oluşturur. Yapının inşası ve devamlılığının sağlanmasında, (yapının) niteliği itibarıyla eğitim kurumlarının, özellikle üniversitelerin desteği gereksinir. Bir

[56] Avrupa Birliği 7. Çerçeve Programı kapsamında destek alan, Avrupa Birliği içerisindeki ülkelerde sosyal inovasyon çalışmalarını etkinleştirmek yönelik çalışmalar yapan The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe (TEPSIE) için Davies vd. (2012), Davies (2013), Davies ve Simon (2013a, 2013b, 2013c) tarafından gerçekleştirilen ve raporlaştırılan araştırmalarda, sosyal inovasyon sürecine vatandaşların katılımı üzerinde durulur; vatandaşların katılımı, sürecin esaslarından birisi olarak değerlendirilir. Vatandaşların katılımının gereksinimlerin anlaşılabilmesinde ve uygun çözüm önerilerinin geliştirilmesinde işlevsel olduğunu öner sürerler. Sivil toplum kuruluşları ve kar amacı gütmeyen örgütlerin süreç içerisindeki önemi vurgulanabilir bu katılımın sağlanması açısından vurgulanabilir.

Söz konusu araştırmacılar, vatandaşların katılımının, yüz yüze yapılan derinlemesine görüşmeler, etnografik araştırmalar vb. şekilde sağlanabileceğine işaret eder. Bu bakımdan, işbirliğinin taraflarından birisi olan üniversitelerin de araçsal bir önemi vardır.

inovasyon süreci olduğundan, bu gereksinim, sosyal inovasyon için de geçerlidir; sürecin sosyal faydaya hedeflenmiş olması bunu pekiştirir.

Yukarıdaki ifadelere paralel olarak, Hazelkorn (2009: 2), yükseköğretim kurumlarının sosyal inovasyon süreci açısından önemini değerlendirmektedir. Araştırmacı, yükseköğretim kurumlarını, bilgi üretmedeki yerlerine vurgu yaparak, üretken ekonominin yaşamsal unsuru olarak değerlendirmekte; sosyal inovasyona toplumsal katılımın bir tarafı olarak ele alınmaları gerektiğine işaret etmektedir.

Üniversitelerin (ve diğer eğitim kurumlarının) süreç içerisinde yer almalarının gerekliliği, enformasyonun uygulanabilir bilgi ya da tekniklere dönüştürülmesindeki becerileri ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin, Feldman ve Stewart (2008), inovasyon süreci çerçevesinde teknolojin aktarımını değerlendirirken, teknolojinin ortaya konulmasından geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına kadar üniversitelerin rolünün önemini vurgulamaktadır.

Üniversiteler, dönüştürme dinamikleri yüksek, toplumsal tarafların düğüm noktası niteliğindeki kurumlar olduğundan, işbirliği oluşturulmasını sağlayan ve işbirliğini geliştiren mekanizmalardır da. Bu bakımdan, Leadbeater (2007: 10), üniversiteleri, sosyal girişimler ile özel ve kamu sektörleri aktörlerini, inovasyon akışının sağlayacak şekilde ilintilendirmesinden bahsetmektedir.

3.2.2. Başarılı İşbirliğinin Özellikleri

İşbirliğinin etkin bir şekilde kurulması ve yönetilmesi için (tıpkı yönetime konu olan diğer ilişkilerde olduğu gibi), gözetilmesi gereken birtakım başarı ölçütlerinin belirlenmiş olması gerekir. İşletmenin hedefi, bu ölçütlerin dayanak kabul edilerek ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi olmalıdır.

Bu bakımdan, işletmelerin sosyal fayda yaratmak üzere yürüttüğü inovasyon süreci kapsamında kurduğu başarılı işbirliklerinin sağladığı üstünlükleri belirtmek yararlı olacaktır. Başarı ölçütlerine de işaret eden bu üstünlükleri, konu üzerine çalışan Kanter (1999: 126-131)'ı dayanak alarak şu şekilde sıralamak mümkündür:

- *Çalışma gündemi belirlidir*: Değişen paradigma, işletmelerin sosyal katkı yapmayı arzulamalarını sağlamaktadır. Bunun için işletmelerin, belli sosyal gereksinimleri, işletmenin çalışma gündemi ile açık bir şekilde ilintilendirilmiş olması gerekir.

  İşbirliğinin tarafları, söz konusu ilişkilendirmenin net bir şekilde yapılmasında katkı sağlar (işletmenin hangi yeteneklerini kullanarak sosyal fayda sağlayabileceği konusunda yön gösterici olabilir), hem de işletmenin ilintilendirilmiş çalışma gündemine uygun olarak faaliyet göstermesine olanak sunar.

  Kanter (1999: 126), bu şekilde belirlenmiş çalışma gündeminin işletmeye iki temel üstünlük sağlayacağına değinmektedir: *Tasarımın test edilmesi* ve *politik sermaye*.

- *Değişime adanmış güçlü ortaklık vardır*: Sosyal yaranın sağlanması, yararın ortaya çıkmasını olanaklı kılacak tasarım bireyler tarafından kabul edilmesi (benimsenmesi) ile mümkün olacaktır. Bunun için de, farklı yöntemleri ve araçları benimsemiş, farklı toplumsal katmanlar üzerinde etkisi olan tarafların (ortakların) değinilen değişimi benimsemiş, değişimin yönü ve derinliği üzerinde mutabakata varmış olması gerekir.

Hedeflenen sosyal kabul sağlanmasına ilişkin kurulan ortaklık, Kanter (1999: 128)'ın de belirttiği üzere, işletmenin faaliyetlerine *meşruiyet* kazandıracaktır. *Hizmet sunulmamış pazarlara* (underserved markets) *erişim* de, bu sayede, mümkün kılınacaktır.[57]

- *Taraflar sürece yatırım yapar*: İşbirliğinin tarafları, sürecin yürütülmesi, tasarımın hayata geçirilmesi ve/ya yaygınlaştırılması için katlanılması gereken maliyetlere ortak olur ya da sürecin belli aşamalarının yürütülmesini üstlenmesi gerekir. Böylelikle, süreç, taraflarca sahiplenilir, sürdürülebilirliğinin sağlanması için çaba gösterilir.

  Kanter (1999: 129)'ın de bahsettiği üzere, taraflar arasında bir "ödeşim (trade-off)"[58] olması gerekir. Ayrıca, tarafların yatırımı ile kast edilen, yalnızca finansal nitelikli olanlar değildir.

- *Kullanıcılarla yerleşik ilişkiler geliştirilir*: İşletmeler, (*yasal düzenlemeler*, *kültürel koşullar* vb. nedenler ile) doğrudan erişimlerinin mümkün olmadığı pazarlara kurduğu işbirlikleri ile erişirken, söz konusu pazarlarda da değerlendirme yapma imkanı bulabilir.

---

[57] C. K. Prahalad'ın yazına kazandırdığı ─gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki yoksul (kaynaklara erişim imkanı ve kaynakları kullanım kapasiteleri kısıtlı) kesimlere işaret eden─ "piramidin altı (bottom of the pyramid)" kavramı bu noktada değerlendirilmesi gerekir. Prahalad'ın kendisi (2002; 2004; 2006; 2009; 2012) ve meslektaşları çalışmalarda; işletmelerin, devlet ile ve sivil toplum örgütleri, kar amacı gütmeyen kuruluşlarla işbirliği gerçekleştirerek "piramidin altı (bottom of the pyramid)"na (hizmet sunulmamış pazarlara) erişim sağlayabileceğini ifade etmektedir.

[58] İşletmelerin sosyal değer yaratmada dikkat etmesi gereken durumları ele alırken Porter ve Kramer (2011) de taraflar arasındaki "ödeşim"den bahseder, "ödeşim"in ötesine geçen bir işbirliğinin gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtir. Ancak, yazarların işaret etti ödeşim, işletmelerin faaliyetlerinden gelir elde ederken, faaliyetleri sırasında oluşan dışsallıkların maliyetinin devlet tarafından (gerçekleştirilen çeşitli kamusal düzenlemeler ve vergilendirmeler yolu ile) işletmelere yansıtılıyor olmasıdır. Buradan hareketle, sosyal inovasyon sürecinin, ödeşimi, "ödenen bir bedel"den, sosyal fayda yaratımı ile tarafların amaçlarını gerçekleştirmek üzere yaptığı "yatırım"a dönüştürdüğü ifade edilebilir.

Kanter (1999: 129), yukarıda işaret edilen sosyal kabulün, kullanıcılarla geliştirilen bu ilişkilerle birlikte hızlanacağını vurgulamaktadır.

- *Diğer örgütlerle bağlantı kurulur*: İşbirliğinin tarafları ile kurulan ilişki, tarafların iletişim içerisinde olduğu örgütlere de ulaşma imkanı sağlar. Bu açıdan, işbirliğinin başarısı, işletmenin *sosyal sermayesi*ni kuvvetlendirmesi ile değerlendirilebilir.

  Hedeflenen değişimin ve etkinin sağlanabilmesi, bu bağlantılar ile mümkün olacaktır. İşletmenin itibarı ve güvenilirliği artacaktır (Nelson ve Zadek, 2000: 27). Kanter (1999: 130) de, bu tür birliktelikler olmadan uzun vadeli değişimin gerçekleşmesi olanağının bulunmadığını ifade eder.

- *Çözümün devamlılığı ve yaygınlaştırılması üzerinde uzun dönemli mutabakat vardır*: Sosyal inovasyonun başarısı, sürecin aşamaları ele alınırken de değinildiği üzere, tasarımın test edilmesi, kullanıma sokulması ve yaygınlaştırılması ile doğrudan ilgilidir. Sosyal fayda, inovasyon ürünün kullanımı ile ortaya çıkacaktır. Bu bakımdan, işbirliğinin, ürünün yaygınlaştırılmasına hizmet ediyor olması önem arz eder.

  İnovasyon sürecinin doğası, Kanter (1999: 130) tarafından da vurgulandığı üzere, (teknolojik gelişmelerden, siyasi karmaşıklıktan, yeni fırsatlardan kaynaklı) belirsizlik içerir, işletmelerin bu belirsizliğin üzerinden tek başlarına gelmesi güçtür. İşbirliğinin taraflarının, uzun vadede bu risklerin azaltılmasına ve ürünün yaygınlaştırılmasına olan bağlılığı değerlidir.

3.3. Sosyal İnovasyon Sürecinin İtici Güçleri

Sosyal gereksinimlere duyarlı işletmeciliğin benimsenmesi, işletmenin kazanımlarının artırılmasında etkendir. Bu nedenle, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının ötesinde, işletmenin temel faaliyet konularının sosyal gereksinimlerle ilintilendirilmesi, sosyal inovasyonun gerçekleştirilmesi için gözetilmektedir.

İşletmelerin, bugün, sosyal inovasyonu tercih etmesinde belirleyici olan, kazanımlarını artırma amacı ile birlikte, başkaca unsurlardan da söz edilmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Osborne, 1988: 1135-136; Jupp, 2002: 12-14; Mulgan, 2006: 147; Mulgan vd., 2007: 6; McElhaney; 2007: 1; Bisgaard, 2009: 13-26; Pol ve Ville, 2009: 883; Saul, 2010: 10-14; Tham, 2010: 49; Basc, 2013: 12):

- *Demografi*: *Yaşlanan nüfus* ve yaşanan *göçler*, sosyal fayda yaratama gereksinimin duyulmasında etken olan demografik unsurların başında tanımlanır. Bakım ve destek hizmetlerinin, şehirleşme tasarımlarının, yerleşimin üzerinde yeniden düşünmeyi gerektirir.

  *Nesiller arası yaklaşım farklılıkları*na da, bu noktada işaret edilmektedir. Y neslinin sonuç odaklı olmasının, işletmelerin faaliyetlerine hassas yaklaşmalarını gerektireceği belirtilmektedir.

- *Çevre*: *Su kaynaklarının* azalması ve kullanımı, *küresel ısınma* ve *enerji* kullanımı, faaliyetlerin sosyal değerler çerçevesinde tasarımlanmasında etken unsurlardır. Şehirlerin yeniden düzenlenmesi, karbon salımının azaltılması, taşıma sistemlerinin değerlendirilmesi üzerinde durulur. *Doğal kaynakları kullanım bedeli*nin yükselmesi de, yine, değerlendirilmelidir.

Bu bakımdan, sürdürülebilirlik, sosyal inovasyon sürecinin esasları arasında yer alır. Süreç içerisinde kaynakların kullanımına özen gösterilmesi beklenmektedir.

- *Eğitim*: Eğitim, erişim imkanın artırılmasının gerekliliği ile belirleyici olurken; çalışanların ve müşterilerin "iyi eğitimli" olmaları da, itici bir güç olarak değerlendirilebilir. Eğitimli çalışanların, yer almak istedikleri işletmelerin sosyal duyarlılığının yüksek olmasını ummaktadır. Eğitimli müşterilerin de, aynı şekilde, duyarlı işletmelerden satın alma eğilimleri yüksektir.

- *Toplumsal eğilimler ve beklentiler*: *Çeşitlilik*, *sosyal dışlanma* ve *etik değerler*, bu kapsamda değerlendirilebilecek unsurlardandır. *Sosyal hareketler* de, aynı şekilde, yönlendiricidir.

  Farklı kökenlere dayanan ve farklı kültürel değerlere, beklentilere sahip bireylerden oluşan toplumun bir arada bulunmasını sağlamak, amaçlarını gerçekleştirecek ortamın yaratılması, çağdaş konuların başında gelir. Dezavantajlı gruplar içerisinde yer alan bireylerin de, aynı şekilde, topluma dahil olmasını mümkün kılmak da üzerine durulması gerekenlerden birisidir. Ayrıca, bireyler, toplumsal aktörlerin, evrensel gerçekler üzerine kurulmuş etik değerleri benimseyerek faaliyet göstermesini beklemesi, işletme çalışmalarının belirleyicisidir.

- *Sağlık ve sosyal refah*: *Kronik sağlık sorunları*nın ve *davranışsal bozuklukları*n görülme sıklığı, bunların ortaya çıkaran nedenlerin üzerinde düşünülmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasını gerektirir.

Sağlık hizmetlerine erişim imkanlarının artırılması üzerine de yoğunluklu çalışmaların gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Ayrıca, bireylerin mutlu olmasını mümkün kılacak ortamların yaratılması, sosyal refahın sağlanması için öncellikli olarak ele alınan konular arasındadır.

- *Teknolojik gelişmeler*: Teknoloji, örgütlenmelerin sağlanmasında engel teşkil eden *fiziksel uzaklığın önemini azaltarak*, sosyal amaçlı çalışmalara ivme kazandırmıştır.

  Vatandaşların, teknolojik imkanlardan yararlanarak toplumsal aktörlerin (ve tabii ki işletmelerin) faaliyetlerini yakından izlemesinin, faaliyetlerine ilişkin enformasyon sağlamasının da çalışmaların hassasiyetle yürütülmesini gerekli kılmaktadır.

- *Çalışanların ve müşterilerin beklentileri*: Hem çalışanların içerisinde bulunduğu işletmelerin hem de müşterilerin, faaliyetlerin sosyal duyarlılığa sahip olarak yürütüldüğünden emin olması, işletmeye olan bağlılıklarını kuvvetlendirmektedir. Çünkü, *farkındalık*larının arttığı bilinmektedir. Sosyal inovasyon da, bu açıdan, bağlılığın artırılmasında bir araç olarak değerlendirilebilir.

- *Yeni yapılanmalar*: Sosyal fayda sağlayacak girişimcilere teşvik sağlayan *finansörler*in; hangi alanda, nasıl sosyal fayda sağlanabileceğine ilişkin destek veren *araştırma merkezleri*nin bulunması; *sivil toplum kuruluşları*nın ve *kar amacı gütmeyen örgütler*in yaygınlaşması, sosyal inovasyon sürecinin yürütülmesinde etkilidir.

- *Teşvikler ve ödüller*: Sosyal fayda sağlayacak ürünlerin sunulması için işletilen sürecin ve sürecin çıktılarının yaygınlaştırılmasının bir parçası olarak

faaliyette bulunanların gayretlendirilmesinde ve daha ileri çalışmalara yönlendirilmelerinde, kamu kurumları, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları veya hayırseverler tarafından sağlanan teşvikler ya da ödüllerin etki derecesi yüksektir.

3.4. Süreçte Karşılaşılması Muhtemel Güçlükler

Yönetsel süreçlerin tamamında olduğu gibi, sosyal inovasyon süreci de, birtakım iç ve dış çevre koşullarından etkilenmektedir. Tasarım ve özellikle uygulama sürecini aksatabilecek güçlüklerin ortaya çıkması söz konusudur. Etkin bir yönetim için bu güçlüklerin bilinmesi yararlı olacaktır.

Sosyal inovasyon, diğer (örgütsel) inovasyon süreçlerinde karşılaşılması muhtemel güçlüklerin geçerli olduğu bir süreçtir. Nitekim, Mulgan (2006: 156) de, çalışmasında buna değinir, maliyetli olabilmesinden, yeterince ilgi görmemesinden, tutundurulması ve yaygınlaştırılması için gerekli düzeneklerden mahrum olmaktan bahsetmektedir.

Sosyal inovasyon sürecinin kendisine özgü güçlükleri de bulunmaktadır. Bu güçlükleri ─genel çerçevede─ Mulgan ve Albury (2003: 31-34), Mulgan (2006: 156-157), Bisgaard (2009: 37-42), Lettice ve Parekh (2010) ve Datta (2011) çalışmalarına dayanarak, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- *Devletin yaklaşımı*: Kamu kurumlarının sorumluluktan kaçınmaları ve yavaş hareket etmeleri, sosyal inovasyon sürecinin temel şikayet konularından ikisidir.[59]

  Kamu politikaların, işbirliğinin teşvik edilmesi ve sürdürülmesinde yetersiz kalması da diğer bir güçlüktür. Özel sektör ile işbirliğini kolaylaştıracak düzenlemelerin yapılması, bu düzenlemelerin nesnel ölçütlere dayandırılması, güçlüklerin zayıflamasına katkı sağlayacaktır.

- *Sistemlerin yavaş değişmesi*: Sorunların çözümlenmesi için geliştirilen ve sunulan ürünün kabul edilmesi her zaman mümkün olmayabilmektedir. Bu durum, kimi zaman kültürel değerler ve bireylerin alışkanlıklarından, kimi zaman da "dünün yaşam tarzı" üzerine kurulan kamu kurumlarının, şirketlerin ya da örgütlerin yaklaşımlarından (söz konusu yaklaşımlarla uyum sağlanamamasından) kaynaklanabilmektedir.

  Sürecin ve süreç çıktılarının sistemlerle uyumlaştırabilmesi, sistemin sosyal yararın ortaya çıkabilecek şekilde dönüştürülmesinde işbirliğinin etkisi büyüktür.

- *Kaynaklara erişememe*: Yeni fikirlerin geliştirilmesi ve fikirlerin uygulanabilir hale getirilmesi için yürütülen çalışmaların finansal geri dönüşü uzun vadede sağlanacaktır —tabii, çalışmalar başarı ile neticelenirse. Bu da, finansal kaynak ihtiyacını artırmaktadır. Sosyal inovasyon çalışmaları yürütenlerin finansal piyasa araçlarını kullanarak faaliyetlerini fonlamaları, tamamıyla ticari nitelikli aktörlere kıyasla daha zordur.

[59] Jupp (2002: 23), kamu sektöründe inovasyonun niçin etkin bir şekilde gerçekleştirilemediğini (1) rekabetçiliğin eksikliği, (2) sunulan hizmetin seviyesinin korunmasının gerekliliği, (3) kamunun gereksinimlerinin eş zamanlı olarak karşılanmasına ilişkin beklenti ve (4) yapılan her harcama ve üstlenilen her riskten dolayı üstlendikleri sorumluluk (hesap verilebilirlik) ile açıklar. Bu nedenler, yukarıda işaret edilen güçlüklerin gerekçesi olarak da yorumlanabilir.

İnovasyon çalışmaları için uygun beceriye ve gereksenen bilgiye sahip kişilere erişmenin zorluğu, insan kaynağına ilişkin bir güçlük olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu güçlük, tüm inovasyon çalışmaları için geçerli olsa da, sosyal nitelikli çalışmalar için yapılan ödemelerin, kimi zaman, görece düşük olması kendisini daha fazla hissettirebilmektedir.

- *Bilgi eksikliği*: Sosyal inovasyondan beklenen yararının sağlanabilmesi için, ürünün hedef kitlesi tarafından bilinmesi, erişilmesi ve kabul edilmesi gerekir. Kimi zaman ürün ve/ya ürünün kullanımdan kullanıcılar haberdar olamamaktadır, bilgi eksikliği söz konusudur. Bu eksik, işletme için bir güçlüktür.

  İşletmenin de sürecin işletilmesinde gereksinim duyduğu bilgilere erişememesi de, bu bağlamda ele alınması gerekir: Pazarın yapısı ve beklentiler, devlet düzenlemeleri ve kamu kurumlarının işleyişi, diğer örgütlerin varlığı ve ne tür bir katkı sağlayabileceğine ilişkin yeterince bilgiye sahip olunamaması da arzulanan etkinliğinden sağlanmasından işletmeyi alıkoyar. Özellikle, işletme, mevcut faaliyet alanının dışındaki bir alanda sosyal inovasyon sürecini işletmeye koyulmuş ise, bilgi eksikliği ile birlikte *yeni bir sektöre giriş* de işletme için güçlük oluşturacaktır.

- *Sertifikalama mekanizmasının bulunmaması*: Sosyal inovasyon sürecinin ve sürecin çıktılarının, sosyal yarar sağlamadaki işlevini, sürecin insani ve çevresel koşullara uygun işletilip işletilmediği, işletmenin taahhütlerine uygun davranış davranmadığını denetleyen, başarılı bulunan işletmeleri sertifikalayan, geçerliliği yüksek bağımsız kuruluşların bulunmaması ise diğer bir güçlüktür. İşletmeler, sosyal inovasyonun doğasına uygun hareket etmeyen diğerlerinden ayrılamayacaktır; söz konusu işletmelerin uygunsuz

faaliyetleri üzerinden yapılan “olumsuz” genellemeler işletmeye ilişkin algıyı etkileyecektir.

Sertifika, gereğini yerine getiren işletmelerin, sürece dahil olması muhtemel taraflar ve hedef kitle için güvence sunmasına yarayan etkin bir araçtır. Sertifikasyondan yoksunluk, araçtan da mahrumiyete yol açar.

- *İşbirliği kültürünün oluşmamış olması*: Sürecin etkinliğinin sağlanması için dahil olması beklenen örgütlerin işbirliği kültürüne sahip olmaması, işbirliği içerisinde çalışmaya eğilimli olmamaları da bir engel olarak değerlendirilmelidir. Doğru işbirliği, sosyal yarar sağlanmasında çarpan etkisi yaratacaktır. Örgütlerin, bu bakımdan, diğerleri ile birlikte çalışmaya açık olması gerekir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİR SOSYAL İNOVASYONUN UYGULAYICISI OLARAK SEBİT EĞİTİM VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ANONİM ŞİRKETİ'NİN BÜTÜNCÜL ANALİZİ

4.1. Araştırmanın Amacı

İşletmelerin, inovasyon sürecinde sosyal fayda yaratma becerilerini nasıl geliştirdiğinin ve bu becerileri nasıl işlevsel hale getirdiğinin belirlenmesine yönelik tasarlanan bu araştırma sosyal inovasyon kavramı üzerine inşa edilmiştir ve araştırmanın üç temel amacı bulunmaktadır:

- Sosyal inovasyon sürecinin etkinliği açısından, işletmenin stratejik hedeflerinin süreç ile bütünleştirilmesinin önemini ortaya koymak.

- Sosyal inovasyon sürecinin gereği olarak, tanımlanan aktörler (kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve/ya kar amacı gütmeyen diğer örgütler, üniversiteler ve/ya diğer eğitim kurumları) ile gerçekleştirilen işbirliğinin:

    - Niteliğini ve sürecin hangi aşamalarında gerçekleştirildiğini belirlemek.

    - Etkinliğinin sağlanmasında dikkat edilmesi gereken konuları saptamak.

    - İşbirliğini etkileyen/etkileyecek unsurları ortaya koymak.

- Sürecin çıktılarının yaygınlaştırılmasında ve ölçeğin büyütülmesinde benimsenen yaklaşımları ve işletmecilik uygulamalarının yerini tespit etmek.

Bu amaçlar doğrultusunda, araştırmanın sonunda şu sorulara yanıt verilmesi hedeflenmiştir:

- Sosyal inovasyon sürecinin işletilmesinde stratejik hedeflerin rolü nedir ve bu hedefler nasıl belirlenmektedir?

- Sosyal inovasyon sürecinin aşamaları nelerdir?

- Sosyal inovasyon sürecinin yürütülmesinde gereksenen işbirliği nasıl sağlanmaktadır? Sürecin çıktılarından yararlanan/yararlanması muhtemel kişilerin/örgütlerin sürece katılımı sağlanmakta mıdır? (Sağlanmakta ise, nasıl?)

- Sosyal inovasyon sürecinin işletilmesinde, sonuçlarının yaygınlaştırılmasında hangi işletmecilik yaklaşımları ön plana çıkmaktadır?

4.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma, sosyal inovasyon sürecinin *bütünsel olarak görülmesini mümkün kılması* açısından önem arz etmektedir. Devam eden kısımda, analiz yönteminin seçimi kapsamında ortaya konulduğu üzere, sosyal inovasyon ile ilgili şimdiye kadar gerçekleştirilmiş akademik nitelik çalışmalar, süreci, sürecin etkilerini, sürece etki eden unsurları parçalı şekilde ele almıştır. Bu araştırma ile hedeflenen bütüncül bakış, sürecin yönetilebilir kılınmasına katkı sağlayacaktır.

Sosyal işletmeciliğin, artan çevresel ve sosyal duyarlılıklarla birlikte önem kazanması; yönetim paradigmasını kaydırmıştır: “İşletmelerin ticari anlamda başarılı

olması, kaynakların tüketimi ile değil, sürdürülebilirliğin sağlanması ile mümkündür" anlayışı kabul görmektedir. Bu bakımdan, başarı ile işletilen sosyal inovasyon sürecinde *benimsenen yönetsel yaklaşıma ve yaklaşımın geliştirildiği sosyal yapıya ilişkin kavrayışın sağlanması*nda araştırmanın yön gösterici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanların süreç ile ve süreç kapsamında yürütülen faaliyetlerle kurduğu ilişkinin, *çalışanların içgörüşünün* (insights) genel resme çengellenmesi çabasının bulunması, araştırmayı diğerlerinden ayırmaktadır.

Paralel olarak, hedeflenen bütünlük ile, *sosyal işletmecilik yazanında sosyal inovasyonun konumlandırılması*, sosyal işletmecilik kapsamında yürütülen faaliyetlerden farkını netleştirilmesi söz konusudur.

Araştırmanın, Türkiye'de gerçekleştirilmiş olması, sosyal inovasyon sürecinin Türkiye koşullarında işleyişine de ışık tutacaktır. Yerel unsurların sürece etkisini izlenebilir kılma çabasının, araştırmanın Türkiye'deki işleyişin, farklı ülkelerdeki uygulamalar ile kıyas yapmaya olanak sağlanması, akademisyenler ve uygulamalar için yön gösterici olacağı düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Tasarımı

Araştırmanın kapsamı, araştırma yapılacak işletmenin belirlenmesi, veri toplama süreci ve araçları, analiz yöntemine ilişkin açıklamalar bu başlık altında değerlendirilmektedir.

4.3.1. Analiz Yönteminin Seçimi

Sosyal inovasyon, (tarihsel geçmişi 1900'lü yılların başına dayandırılsa da) bugünkü ve bu çalışmada kapsamında kullanıldığı anlamı ile irdelenmeye yakın tarihte başlanmıştır.[60]

Akademik çalışmalarda, niteliği itibarıyla, makro ve mikro düzeyde irdelendiği görülmektedir. Makro düzeyde, kamu kurumlarının sosyal nitelikli sorunları çözümleyerek bölgesel ve ulusal refahı artırmada izleyebilecekleri yöntemler bütünü olarak değerlendirilmektedir. Mikroda ise, çalışmalar örgütler düzeyinde ele alınmaktadır (Mumford, 2002; Gerometta vd., 2005; Maruyama vd., 2007; Klein vd., 2010; Edwards-Schachter vd., 2011; Neumeier, 2011; Garcia vd., 2012; Liv d., 2012; Grimm vd., 2013; O'Byrn vd., 2013; Currie ve Seddon, 2014; Di Iacovo, 2014; El-Haddadeh vd., 2014; Klievink ve Janssen, 2014; Krlev vd., 2014). (İşletmeler de dahil) örgütlerin, temel faaliyet konularını sosyal sorunları gidermeye odaklamış olmaları ve sosyal fayda yaratımını temel beceri ile ilişkilendirmiş olmaları önceliklidir. Bu düzeyde, kavrama derinlik kazanmaya ve süreci açıklamaya yönelik, kuramsal nitelikli çalışmalarla birlikte; örgütlerin rollerini ortaya koymayı hedefleyen, alan araştırmasına dayalı olanlar da bulunmaktadır (Tablo – 6[61], bu çalışmalara ilişkin bir resim ortaya koymaktadır).

---

[60] Google Trends (http://www.google.com/trends/) üzerinden, kavramın İngilizce karşılığı ("social innovation") kullanılarak yapılan aramada, genel kullanım eğiliminin 2009'da yükselişe geçtiği, İnsan ve Toplum kategorisinde kullanımının genel kullanım ile paralellik arz ettiği izlenmektedir. Başvuru kaynaklarındaki kullanımı 2012, bilim alanında kullanımı da 2013 yıllarında izlenebilir düzeye ancak erişmiştir. İlgili arama motoru kullanarak "sosyal inovsyon" kavramı tarandığında henüz 2014 yılının başında izlenebilirlik kazandığı görülmektedir (eş anlamlı olarak kullanılabilen "sosyal yenilikçilik"e ilişkin taramada ise sonuca erişilememektedir).

[61] *Tablonun oluşturulma protokolü*: Tarama, İngilizce yapılmıştır. Taramada "social innovation" kavramı kullanılmıştır. Henüz oluşmakta olan bir yazın olduğundan, tarama için başlangıç noktası belirlenmemiştir. Tarama için Elsevier, ScienceDirect, ProQuest, ERIC ve EBSCO veri tabanlarından yararlanılmıştır. Odağında "sosyal inovasyon" bulunan yirmi altı makale tespit edilmiştir. Çalışmalar,

Tablo - 6: Mikro Düzeyli Sosyal İnovasyon Çalışmaları

Yazar(lar)	Çalışmanın Niteliği	Kapsamı
Mulgan (2006)	*Kuramsal*	Sosyal inovasyonun anlamı ve önemi, sosyal inovasyon süreci.
Bisgaard (2009)	*Kuramsal*	Sosyal inovasyon sürecinde ortaklık, sürecin işletilmesinde karşılaşılması muhtemel sorunlar.
Pol ve Ville (2009)	*Kuramsal*	Sosyal inovasyon kavramının anlamı, kapsamı.
Biggs vd. (2010)	*Nitel* • Üçlü durum çalışması. • Gözleme dayalı veri sağlama.	Sosyal inovasyon sürecine paydaşların katılımı ve bunun önemi.
Bright ve Godwin (2010)	*Nitel* • Tekli durum çalışması. • Belgelere dayalı veri sağlama.	Sosyal inovasyon kavramının anlamı; planlı ve plansız değişim yaklaşımlarının süreç içerisindeki işlevi.
Le Ber ve Branzei (2010)	*Nitel* • Dörtlü durum çalışması. • Görüşmeye ve belgelere dayalı veri sağlama: Her işletmeden birer yönetici ile tek seferlik görüşme, faaliyet raporları, arşiv taraması.	Sosyal inovasyon sürecinde sektörler arası işbirliği; işbirliğinin sürdürülmesinde tarafların yaklaşımı.

sosyal inovasyonu ele alma düzeylerine göre (makro ve mikro ölçekte) ikiye ayrılmış, mikro düzeyde on iki çalışma yer almıştır. Bu çalışmalardan üçü (Marcy ve Mamford, 2007; Oeij vd., 2011; Jiang ve Thagard, 2014), sosyal inovasyonu, sosyal ilişkilerin yeniden düzenlenmesine indirgediğinden ihmal edilmiştir.

Tablo – 6. devam		
Lettice ve Parekh (2010)	*Nitel* • Onlu durum çalışması. • Görüşmeye dayalı veri sağlama: Her işletmeden bir kişi ile tek görüşme.	Sosyal inovasyonun kavramsal anlamı, sosyal inovasyon süreci kolaylaştıran ve sürece engel oluşturan unsurlar.
Datta (2011)	*Nitel* • Tekli durum çalışması. • Görüşmeye ve gözleme dayalı veri sağlama.	Sosyal inovasyon sürecinin aşamalarının ortaya konulması.
Caijaba-Santana (2013)	*Kuramsal*	Sosyal inovasyonun kavramsal karşılığı.

Yukarıdaki tabloda yer alan çalışmaların büyük kısmının nitel, diğerlerinin kuramsal olması, bahsedildiği üzere, sosyal inovasyonun irdelenmesine yakın tarihte başlanması ile açıklanabilir. Sosyal inovasyonun ne anlama geldiği, sosyal inovasyon sürecinin aşamaları, paydaşların süreç içerisindeki yeri ve işbirliğinin önemi, süreç içerisinde karşılaşılması muhtemel güçlükler ele alınmış olsa da, sosyal inovasyonu örgütsel düzeyde, yönetsel bir bütünlükle, birden fazla veri kaynağından yararlanarak değerlendiren çalışmaya rastlanmamıştır.

Mulgan vd. (2007), sosyal inovasyon kavramına berraklık kazandırmak ve süreci anlaşılabilir kılmak için daha fazla durum çalışmasına gereksinim duyulduğunu belirttiği çalışmasının üzerinden yedi yıldan fazla zaman geçmiştir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında, araştırmacıların dile getirdiği gereksinime henüz karşılık verilebildiği söylenemez. Kaldı ki Bosc (2012) da yakın tarihte, sosyal inovasyonun, toplumların sosyal dokusuna yerleşik olduğu "gerçeği"ne işaret ederek,

çok taraflı bir süreç olan sosyal inovasyonu karmaşıklığından kurtarmak için nitel araştırmalara gereksinim duyulduğunu vurgulanmıştır.

Tüm bunlar göz önünde bulundurularak, çalışmanın amacına ulaşabilmesi için ve sosyal inovasyonu yönetilebilir kılma isteği ile bu çalışmanın yalnızca nitel olarak gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Sosyal inovasyonun, toplum(lar)a ve kültür(ler)e değgin olması ve bunlarla etkileşim halinde bulunması, süreç içerisindeki tarafların rollerinin belirlenmesinin gerekliliği ve az sayıda örneğin var olması, nicel araştırmanın dışlanmasında ve bu tercihin yapılmasında etkendir.

Nitekim, Neuman (2009)'ın −Mostyn (1985), Guba ve Lincoln (1994), Marvasti (2004), Tashakkori ve Teddlie (1998), Creswell (1994) ile Denzin ve Lincoln (2003)'un çalışmalarına atıfla− nitel yaklaşım ile nicel yaklaşımı kıyaslayarak ortaya koyduğu tablo tercihin yerindeliğini kuvvetlendirmektedir (Tablo – 7).

Nitel araştırmalar, "varlıkların (entities)" niteliği ve daha önce ortaya konulmamış ya da yeterince irdelenmemiş süreçlerin ve bu süreçlerin anlamları üzerinde durmaktadır (Denzin ve Lincoln, 2000: 8). Bunu yaparken ilişkilerin ve etkileşimlerin nedenini ve nasıl gerçekleştiğini açıklamaya odaklanır. Eisenhardt (1989: 542)'ın da belirttiği üzere, nitel araştırma, ilişkilerin neden sürdürüldüğünü ya da sürdürülemediğini açıklamada kullanışlıdır; ilişkilerin dinamiğini anlamada işlevseldir.

Tablo - 7: Nicel Araştırma Yaklaşım ile Nitel Araştırma Yaklaşımın Kıyaslanması

Nicel Araştırma Yaklaşımı	Nitel Araştırma Yaklaşımı
• Nesnel olguları ölçer. • Değişkenlere odaklıdır. • Güvenilirlik kilit önemdedir. • Değerden bağımsızdır. • Kuram ve veriler ayrıdır. • Bağlamdan bağımsızdır. • Çok sayıda olay, özne söz konusudur. • İstatistiksel analiz gerektirir. • Araştırmacı tarafsızdır.	• Toplumsal gerçeklik, kültürel anlam inşa eder. • Etkileşim içerisindeki süreçlere, olaylara odaklanır. • Hakiki olma kilit önemdedir. • Değerler vardır ve açıkça görünür. • Kuram ve veriler kaynaşmıştır. • Durumla sınırlıdır. • Az sayıda olay, özne söz konusudur. • Tema analizi gerektirir. • Araştırmacı ilişki içindedir.

Kaynak: Neuman (2009: 21).

Miles vd. (2013: 11)'nin, nitel araştırmaların, durumun muhtemel karmaşıklığına rağmen zengin verilerle bütüncül bir bakışın yakalanmasına olanak sağladığına ilişkin vurgusu, bu çalışma için yapılan tercihin uygunluğunun bir başka göstergesidir. Vurgudaki "zengin veri" ve "bütüncül bakış", nitel araştırmanın özellikleri kapsamında değerlendirilmektedir.

Zengin veri, nitel verinin detaylı ve derinlikli olması ile ilişkilidir. Durumları, olayları, insanları, etkileşimleri, davranışları tanımlamaya olanak sağlar. Bütüncül bakış ise, "bütünün, parçaların toplamından büyük olduğu" esasına dayanır. Bunların yanı sıra, nitel araştırma, çalışmanın tasarlanması ve gerçekleştirilmesinde de dikkate

alınan[62] şu özelliklere de sahiptir: (Patton, 1990: 33; Robert, 1996: 245; Bogdan ve Biklen, 1998: 76; Yıldırım ve Şimşek, 2011: 41-48):

- *Doğal sorgu*: Nitel araştırma, faaliyetleri ve süreçleri kendi akışı içerisinde gözlemler. Araştırmacılar, değişkenleri, faaliyetleri ya da faaliyetleri katılanları etkileme girişiminde bulunmaz.

- *Tümevarımcı analiz*: Özelden genele izlenen mantıksal bir akış benimsenir. Gözlemlerin, görüşmelerin ve belgelerin parçaları bir araya getirilir, daha büyük parçalardan bütüne gidilir.

- *Tasarım esnekliği*: Araştırmacının kullanabileceği pek çok yöntem vardır. Çalışması için en uygun olan(lar)ını seçer. Seçtiği yöntemlerle elde ettiği verileri değerlendirerek yönteminde değişikliğe gitme, yeni yöntemleri kullanma imkanı vardır.

- *Bağlama duyarlılık*: Verilerin sağladığı koşullar, verilen yorumlanmasında da etkilidir. Belirli bir durum, olay ya da eylemin anlaşılabilmesi, bağlamın çözümlenmesine bağlı olması, nitel araştırmanın gerekliliğine zemin hazırlar.

4.3.2. Analiz Yaklaşımının Belirlenmesi

İşletmelerce yürütülen sürecin "sosyal inovasyon" olarak kabul edilebilmesi için süreçle birlikte şunların sağlanıyor olması gerekir:

[62] Bu çalışmanın, nitel çalışmanın sözü edilen özelliklerine sahip olduğu, devam eden kısımda yapılan açıklamalardan izlenebilmektedir. Ama, özellikler çerçevesinde çalışmayı gözden geçirmek gerekirse: Veri toplama işi, işlerin yürütüldüğü ortamda gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, işletmede çalışanları, kendi çalışma ortamlarında ziyaret etmiş, görüşmelerini orada gerçekleştirmiştir. Sağlanan veriler üzerinden durumlar tespit edilmiştir. Araştırma için tasarlanan açık uçlu sorular, tasarım esnekliği ile açıklanabilecek şekilde, yapılan ara değerlendirme ile yeniden tasarlanmıştır. Analizler, konunun da gereği çerçevesinde, işletmenin koşullarına bağlı olarak yapılmıştır.

- Sürecin, mevcut olandan farklı çıktılar sunuyor olması (inovasyon).

- Sürecin, sosyal bir sorunu ortadan kaldırmaya yönelik olması. Böylece sosyal fayda yaratması. Yani:

    - Sosyal inovasyonun, sosyal sorunun etkilerini gidermekten ziyade, sosyal sorunun kaynağını dönüştürmeye ("sistemsel dönüşüm"e) hedefli olması.

    - Çıktıların kullanımının yaygınlık kazanması ve çıktıların farklı düzeylerin beklentileri ile uyumlaştırılarak ölçeğin büyütülmesi.

- Sürece, kamu kurumları, kar amacı gütmeyen örgütler ve/ya sivil toplum kuruluşları ile üniversitelerin ve/ya diğer eğitim kurumlarının dahil olması, bu aktörlerle işbirliği yapılması.

Çalışmanın amacı kapsamında, sosyal inovasyon sürecinin ve süreci yürüten işletmelerin yapı ve yaklaşımlarının ortaya konulması için yukarıdaki gereklilikleri yerine getiren işletmelerin tespit edilmiş olmasının ve süreç içerisinde yer alan yönetici ve çalışanlardan sürecin işleyişine ilişkin görüş alınmasının yerinde olacağı düşünülmüştür. Bu bakımdan, durum çalışması yaklaşımı benimsenmiştir.

Durum çalışması, "sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesidir (Merriam, 2013: 40)." Durum içerisindeki dinamikleri anlamaya odaklıdır; olguları keşfetmek veya açıklamak, kıyaslamak için kullanılır (Eisenhardt, 1989: 534; Myers, 2013: 75). "Araştırmacının gerçek yaşam, güncel sınırlı bir sistem (bir durum) ya da belirli bir zaman içerisindeki çoklu sınırlandırılmış sistemler (durumlar) hakkında, çoklu veri kaynakları (örneğin, gözlemler, mülakatlar, görsel-işitsel materyaller ve dokumanlar ve raporlar) aracılığıyla detaylı ve derinlemesine

bilgi topladığı, bir durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya koyduğu nitel bir yaklaşımdır (Creswell, 2013: 97)."

Dört tür durum çalışması vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 290-292; Yin, 2014: 50):

- *Bütüncül, tek durum tasarımı*: Burada, tek bir analiz birimi (bir birey, bir kurum, bir program, bir okul vs.) vardır.

- *İç içe geçmiş, tek durum tasarımı*: Tek durum içerisinde, birbirinden farklı alt tabaka veya birim olduğunda kullanılır. Bir durum içerisinde birden fazla alt birime yönelinmesinin gerekli olduğu durumlarda kullanılır.

- *Bütüncül, çoklu durum tasarımı*: Kendi başına, birden fazla bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur. Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle kıyaslanılır.

- *İç içe geçmiş, çoklu durum tasarımı*: Burada da birden fazla durum söz konusudur. Ancak, araştırmaya dahil edilen her bir durum, kendi içerisinde çeşitli alt birimlere ayrılarak analiz edilebilir. Durumlar ve durumların alt birimleri karşılaştırılmalı olarak değerlendirilir.

Devam eden kısımda nedenleri ile birlikte, detaylı bir şekilde ortaya konulduğu üzere, araştırma, tek bir işletme üzerinden yürütüldüğünden ve işletme (misyonu, vizyonu ve benimsenen stratejileri dahilinde) bir bütün olarak sosyal inovasyon sürecinin öznesi olarak kabul edildiğinden "bütüncül, tek durum tasarımı" kabul edilmiştir. Bu kabul, Yin (2014: 51)'in tek durum tasarımının kullanılmasına ilişkin sunduğu "durumun kritik olması" gerekçesi ile de örtüşmektedir: Durum, teorinin veya teorinin sunduğu önermelerin yerindeliğinin incelenmesi açısından

önem arz ediyorsa; durumun, konuya ilişkin alternatif açıklamaların getirilmesine yardımcı olacağı düşünülüyorsa "kritiklik" söz konusudur, bu durumda tek durum üzerinde çalışma yapılabilir.[63]

Durum çalışması ile elde edilen verilerin analiz betimsel olarak (descriptive analysis) analiz edilmiştir. Betimsel analiz çerçevesinde veriler, belirlenen temalara göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Analiz süreci dört aşamalı olarak yürütülmüştür (Yıldırım ve Şimşek, 20122: 224):

- *Analiz için çerçevenin oluşturulması*: Konunun anlaşılır kılınması, araştırmanın tasarlanması ve bulguların yorumlanabilmesi için çalışmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümünde ortaya konulan teorik aktarım, analizin çerçevesini oluşturmaktadır.

- *Verilerin tematik çerçeveye göre işlenmesi*: Elde edilen veriler, teorik aktarıma bağlı olarak oluşturulan temalara göre derlenmiştir. (Verilerin derlenmesi süreci devam eden kısımda detaylı olarak aktarılmaktadır.)

- *Bulguların tanımlanması*: Temalar altında toplanan veriler, anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde ilişkilendirilmiş, özetlenmiş ve aktarılmıştır. Aktarımlar yapılırken, kaynaklardan elde edilen verilerden kesitler kullanılmıştır.

[63] Yin (2014: 51-52), "durumun kritik olması" ile birlikte, tek durum tasarımının benimsenmesini kabul edilebilir kılacak dört gerekçe daha ortaya koyar: (1) Durumun alışılmışın dışında (unusual) olması, (2) durumun genel (common) olması, (3) durumun açığa çıkartıcı (revelatory) nitelikte olması, (4) durumun boylamsal (longitudinal) olması. Birincisi, benimsenen teorilerden veya normlardan sapan, bunların dışında kalan durumlar için tek tasarımının kullanımını dayanaklandırır. İkincisi, her gün gerçekleşen, rutin olaylara ilişkin koşulları belirlemek için kullanılmasının yerindeliğine işaret eder. Üçüncüsü, sosyal bilim araştırmaları içerisinde, daha önce erişilememiş/karşılaşılamamış bir durumu araştırmacının gözlemleme ve analiz etme fırsatını yakalamasını meşru kılar. Dördüncüsü ise, aynı durum üzerinde, iki veya ikiden fazla zaman diliminde çalışmayı geçerli hale getirir.

- *Bulguların yorumlanması*: Verilerin ilişkilendirilmesi ile elde edilen bulgular, araştırmanın temel amacı (sosyal fayda yaratma becerisi) çerçevesinde yorumlanmıştır. Gerekli görüldüğü yerlerde, yorumun teorik dayanakları referanslı olarak ortaya konulmuştur.

4.3.3. Araştırma Yapılacak İşletmenin Belirlenmesi

Araştırmaya yapılacak işletmenin belirlenebilmesi için, öncelikle, sosyal fayda yaratımının olanaklı olduğu alanların tespit edilmesi hedeflenmiştir. Belirlenen alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin taranması, sosyal inovasyon sürecini işleterek sosyal fayda yarattığı düşünülen işletmelerle iletişime geçilmesi planlanmıştır.

İşletmenin belirlenmesi, işletme ile iletişimin kurulmasına yönelik yürütülen çalışmalar bu kısımda aktarılmaktadır. Sonunda işletmenin tanıtımı gerçekleştirilmiştir.

4.3.3.1. Alanın ve İşletme Örneklerinin Taranması

İşletmelerin inovasyon sürecinde sosyal fayda yaratma becerilerinin ortaya konulabilmesi için, sosyal fayda yaratımının gerekli olduğu ve gerçekleştiği alanların belirlenmiş olması gerekir.

Konu ile ilgili çalışmalardan yoğunlukla atıf alan Mulgan (2006)'nin de işaret ettiği üzere, eğitim ve sağlık alanları ön plana çıkmaktadır. Stanford Graduate School of Business'a bağlı faaliyet gösteren Center of Social Innovation (2013)'ın ise eğitim, çevre, insan hakları, sağlık konularının üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Avrupa Birliği, Girişimcilik ve Sanayi Politikasını deklare ettiği web sitesinde, Avrupa 2020 Büyüme Strateji (Europe 2020 Growth Strategy)'sine atfen, eğitim, sağlık, yoksulluk, iklim değişikliği ve enerji konularının sosyal inovasyon çalışmalarının hedefi olabileceğine işaret etmektedir (Reder vd., 2012; Bosc, 2013). Avrupa Birliğinin aday ülkesi olan Türkiye, Birliğin politikalarını benimsediğini ilan ederek, benzer sosyal alanlardaki çalışmaların önceliklendirilmesi gerektiğini kabul etmiş bulunmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarının Türkiye merkezli olarak okunabilmesi, öncelikli olarak Türkiye'deki çalışmalarda yön gösterici olabilmesi için Türkiye'de sosyal fayda yaratma gereksinimin hangi alanlarda yoğunlaştığının belirlenmesi hedeflenmiştir. Gereksinim yoğun olduğu alan(lar)da yapılan çalışmaların fayda yaratma potansiyelinin yüksek olduğu düşünceci, söz konusu çalışmaların incelenmesi ile edilecek sonuçların etkinliğinin yüksek olacağı inancı ile tarama süreci işletilmiştir.

Alan taraması yapılırken, başkanlığını Michael Porter'ın üstlendiği, 2013 yılından beri faaliyet gösteren, raporları ile dikkat çeken ve atıf alan Social Progress Imperative'in *Social Progress Index* kapsamındaki çalışmalarından yararlanılmıştır.

Social Progress Index, 132 ülkenin dahil edildiği, ülkelerin sosyal gelişmişlik düzeylerini "temel insan gereksinimleri", "refah düzeyi" ve "fırsatlar" başlıkları değerleyen ve derecelendiren bir çalışmadır. Temel insan gereksinimleri kapsamında, beslenme ve temel sağlık hizmetleri, su ve hıfzıssıhha, barınma ve güvenlik konuları değerlendirmektedir. Temel bilgiye erişim, bilişim ve iletişime erişim, sağlık ve zindelik, ekosistemin sürdürülebilirliği ise refah düzeyinin göstergeleridir. Fırsatlar başlığında ise, insan hakları, kişisel özgürlük ve seçim, tolerans ve dahil olma (inclusion), ileri düzeyde eğitime erişim ele alınmaktadır.

50 ülkeyi kapsayan 2013 yılındaki araştırmada Türkiye, genel sıralamada 20. olurken, en yüksek skoru temel insan gereksinimlerinin karşılanmasında, barınma konusunda elde etmiştir. En düşük skoru ise, fırsatlar içerisinde yer alan kişisel özgürlük ve seçim konusunda almıştır. Fırsatlar, ülkenin performansın görece en düşük alanı temsil etmektedir. Bu kapsamda değerlendirilen yüksek öğretime erişim (genel olarak eğitime ulaşma imkanı), diğer başlıklar altında yer alan gereksinimlerle karşılaştırıldığında Türkiye geride bulunmaktadır (Porter vd., 2013).

Türkiye'nin 2014 yılında performansında da farklılık yoktur. 132 ülke içerisinden 64. sırada yer alırken, en yüksek ve en düşük skorları aynı başlıklarda elde etmiştir. İleri düzeyde eğitime erişiminde ise en dördüncü skorunu almıştır. Sağlık hizmetlerine erişimde göreli başarısı söz konusudur (Porter vd., 2014; Social Progress Index, 2014).

Yukarıda işaret edilenler alanlar ve indeks verileri göz önünde bulundurulduğunda, çalışmanın eğitim alanında faaliyet gösteren bir işletme ile yürütülmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Eğitim alanında inovasyon çalışmaları yapan, bu çalışmaların yürütülmesinde sosyal faydayı öncelikli tutan işletmelerin belirlenmesi için eğitim fakültesinde araştırma görevlisi, yardımcı doçent ve doçent unvanları ile çalışmalarını yürüten, üç farklı şehirde ve dört farklı üniversitede görev yapan sekiz akademisyenin 2013 yılının Eylül ayında görüşü alınmıştır. Akademisyenlere araştırmanın konusu ve amacı genel hatları ile, e-posta yolu ile iletilmiştir. Eğitim alanında, tanımlanan özelliklere sahip işletmelerin adları talep edilmiştir.

Akademisyenlerin tamamı Sebit'in öneri listesini eklerken; dördü, farklı önerilerde bulunmakla birlikte, internet üzerinden içerik sunan site isimleri vermiştir. Sebit haricinde önerilen siteler, tanımlanan özellikleri (özellikle "ölçek büyütmeyi") karşılayamayacağı gerekçesi ile elenmiştir.

4.3.3.2. İşletme ile İletişimin Kurulması ve Kabul Süreci

Ekim ayı içerisinde, Sebit'in web sitesi incelenmiş, kitle iletişim araçları üzerinde Sebit ile ilgili yayımlanan haberler taranmış, işletmenin çalışma ilkeleri değerlendirilmiştir. İşletmenin tanımlanan özelliklere sahip olduğu düşüncesi ile iletişim kurmanın uygun olacağı düşünülmüştür. Araştırmacı, sosyal ağını kullanarak işletmeye erişme imkanını değerlendirmiş, ağı üzerinden 2013 yılının Aralık ayında işletmeyi çalışması ile ilgili bilgilendirmiş ve randevu talep etmiştir. 2 Ocak 2014 tarihinde işletmenin genel müdürü yardımcısı ile bir telefon görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Genel müdür yardımcısı 3 Ocak 2014 tarihi için randevu vermiştir.

Buluşmada genel müdür yardımcısı, işletme hakkında bilgi vermiş, işletmenin vizyonu ve misyonundan bahsetmiş, hangi amaçla ne tür faaliyetler yürüttüğünden bahsetmiştir. Araştırmacı da, araştırmasının amacını ve yöntemini detaylı olarak aktarmış, işletmeden beklentilerini ortaya koymuştur. Genel müdür yardımcısı, talebin detaylı olarak değerlendirilmesi ve genel müdürün görüşünün alınması için bir e-posta gönderilmesini, e-postada araştırmanın teorik çerçevesinin, araştırma yönteminin ve işletme ile planlanan çalışma takviminin bulunmasını rica etmiştir.

6 Ocak 2014 tarihinde talep edilen e-posta gönderilmiş, 8 Ocak 2014 tarihinde talebin olumlu bulunduğuna ilişkin yanıt alınmış, araştırmaya başlanabileceği belirtilmiştir.

4.3.3.3. İşletmenin Tanıtımı

Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri A.Ş. 1988 yılında, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) bünyesinde multimedya araştırma laboratuvarı olarak çalışmalarına başlamıştır. Çalışmaların başlatıcısı, işletmenin ilk ve tek genel müdürü Ahmet Eti'dir.

Laboratuvarda, bilgisayar teknolojisinin ve diğer görsel ve işitsel medya araçlarının eğitim süreci içerisinde kullanılmasına ilişkin projeler geliştirilmiştir. Bu dönemdeki çalışmalarla, Türkiye'nin ilk üç boyutlu eğitsel içeriğini geliştirmiştir.

1996 yılında laboratuvar özelleştirilmiştir, Sevgi Holding bünyesinde çalışmalarına devam etmiştir. Bu dönemde Akademedia adlı lise öğrencilerine yönelik 40 CD'lik eğitim seti piyasaya sürülmüştür.

1998 yılında Sevgi Holding'den ayrılmış, Doğuş Holding'e katılmıştır. 1999 yılında Çin pazarına bu ürünle girmiştir. Matematik, fizik, kimya alanında ürünler sunmuştur.

2000 yılında Akademedia için hazırlanan kütüphaneden aylamayarak ürettiği Vitamin'i piyasaya sürmüştür. Vitamin, ortaokul öğrencilerine yönelik, tek CD haline satılmıştır. İşletmenin bilinirliği artırmıştır. Aynı yıl yaşanan ekonomik kriz, Doğuş Holding'in yeniden yapılanmasını gerektirmiş, işletme ile yolları ayrılmıştır.

İşletme, aynı yıl, Siemens Business Service (SBS) tarafından satın alınmıştır. SBS işletmeyi e-öğrenme alanında Mükemmeliyet Merkezi (Center of Excellence) yapmıştır. SBS'nin bünyesinde olması işletmenin Malezya'da faaliyet göstermesine olanak sağlamıştır. 2003-2005 yılları arasında Malezya Milli Eğitim Bakanlığı için içerik sağlamıştır.

İşletme 2007 yılında Türk Telekom A.Ş. tarafından satın alınmıştır. Ürünlerini Türkiye piyasasına "online" olarak sunma imkanı elde etmiştir, faaliyetleri yaygınlık kazanmıştır. 2000'lü yıllarda çalışan sayısı 50 iken 2008'de bu sayı 200'lere çıkmıştır.

2007 yılında, Amerika'da, Arizona State Üniversitesinin teknokenti SkySong'da ofisini faaliyete sokmuştur. 2008 yılında Suudi Arabistan pazarına girmiştir. 2010 yılında Türkiye'de Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi (FATİH)'in içerik sağlayıcısı olmuştur. Öğretmen-öğrenci etkileşimini merkeze alan sınıf yönetimi üzerine çalışmalar yapmıştır. Devam eden yıl Malezya Milli Eğitim Bakanlığı ve Malezyalı telekomünikasyon kuruluşu Maxim'in ortaklaşa yürüttüğü projede de içerik sağlayıcısı olarak yer almıştır.

İşletme, 2012 yılında Güney Amerika, Şili ve Letonya'da da çalışmalar yürütmeye başlamıştır. Bugün itibarıyla işletmenin yaklaşık 300 çalışanı bulunmaktadır, 50'si Amerika'daki ofiste istihdam edilmektedir.

4.3.4. Verilerin Sağlanması

Analiz için kullanılacak verilerin kaynakları, veri toplama araçları, verilerin sağlanması süreci bu başlık altında ortaya konulmaktadır. Veri analizine ilişkin sürece de açıklık getirilmektedir.

4.3.4.1. Veri Kaynakları

Araştırmanın üç temel veri kaynağı bulunmaktadır:

- *Mülakatlar*: İşletmede çalışanlarla yapılan mülakatlar, verilerin sağlanmasından ve yorumlanmasında yönlendirici niteliktedir.

Mülakat süreci, araştırmanın başından itibaren iletişim içerisinde olunan, işletmenin genel işleyişi ve yapısı konusunda bilgi sunan genel müdür yardımcısı ile tasarlanmıştır. Mülakata katılacak çalışanların belirlenmesinde, örgüt yapısı, çalışanların işletmeyi yansıtabilme kapasitesi (işletmedeki çalışma süresi, genel işleyişe ilişkin bilgi düzeyleri ve görevleri) çalışma koşulları (saati ve yeri), çalışanların bireysel iş yükleri, araştırma takvimi belirleyici olmuştur. Mülakata katılanlara ilişkin bilgiler, mülakatın gerçekleştirildiği tarih dikkate alınarak (kronolojik olarak) aşağıdaki tabloda verilmektedir (Tablo – 8). Araştırmanın Bulgu ve Yorum kısmında kullanılacak katılımcılara ilişkin kodlara da tablonun en solundaki sütunda yer verilmiştir.

Mülakatlar, katılımcıların izni ile, Apple iPod'a kullanılarak (kaydın akış hızının kontrol edilebildiği, kaydın istenen yerlerinin işaretlenmesine [bookmarking] ve işaretin etiketlenmesine izin veren) Voice Record uygulaması ile kayıt altına alınmıştır.

Her bir kayıt dinlenerek yazıya aktarılmıştır. Yazıya aktarımda katılımcıların ifadelerine (kullanılan kelimeler ve cümle dizimi açısından) herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır. Kayıt dosyaları, mülakat tarihi ve katılımcının ismi ile adlandırılarak bilgisayar ortamında saklanmıştır.

Tablo - 8: Mülakata Katılanların Profili

Kodu	Pozisyonu	Geçmişi	Görüşme Tarih(ler)i	Görüşme Süresi
M1	Genel müdür yardımcısı	1975 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesinden mezun olmuştur. İşletmede çalışmaya başlamadan önce Devlet Planlama Teşkilatı'nda 10 yıl görev yapmış, Milli Eğitim Bakanlığının danışmanlığını yürütmüştür. 1998 yılından beri işletmede çalışmaktadır. İşletmenin uygulama ve eğitimden sorumlu idari işlerinden sorumludur.	3 Ocak 2014 12 Şubat 2014 19 Mart 2014 16 Nisan 2014 6 Mayıs 2014 28 Mayıs 2014 20 Haziran 2014 25 Temmuz 2014 27 Ağustos 2014 24 Eylül 2014 5 Kasım 2014	72 dakika 26 saniye 83 dakika 8 saniye 55 dakika 34 saniye 76 dakika 8 saniye 72 dakika 38 saniye 36 dakika 10 saniye 49 dakika 55 saniye 92 dakika 17 saniye 79 dakika 10 saniye 38 dakika 21 saniye 36 dakika 31 saniye

Tablo 1. devam

Kodu	Pozisyonu	Geçmişi	Görüşme Tarih(ler)i	Görüşme Süresi
M2	İş Geliştirme Yöneticisi	ODTÜ İstatistik Bölümü mezunudur. 1994 yılında çalışmaya başlamıştır. Üç işletme değiştirmiştir. 1999 yılında işletmeye dahil olmuştur. İşletmenin yurt dışındaki işlerinin takibini yapmaktadır. Yurt dışındaki faaliyetlerin başlangıç aşamasında etkin roldedir. Bağlantıların kurulmasından, iş yapılan ülkenin yasal düzenlemelerine göre işlerin yürütülmesinden, işbirliği yapılan taraflarla işlerin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesinden sorumludur.	27 Ağustos 2014	69 dakika 24 saniye
M3	Ar-Ge Yöneticisi	ODTÜ Elektrik ve Elektronik Bölümünden mezun olmuştur. Aynı alanda doktora derecesine sahiptir. Nokia Araştırma Laboratuvarı'nda, görüntülü mobil haberleşme ve dijital TV konularında çalışıp bu konularda ABD patentleri üretmiştir. Daha sonra, Garanti Bankası'nın bilgi-işlem merkezinde araştırmacı ve teknik hakem olarak çalışmıştır.	24 Eylül 2014	46 dakika 51 saniye

Tablo 1. devam

Kodu	Pozisyonu	Geçmişi	Görüşme Tarih(ler)i	Görüşme Süresi
		ODTÜ ve TOBB ETÜ'de dersler vermektedir. 2003 yılında işletmeye dahil olmuştur. Teknolojik gelişmelerin takibinden, gelişmelerin işletmenin çalışmalarına uyarlanması için öneri geliştirmekten ve Ar-Ge çalışmalarının takibinden sorumludur.		
M4	Eğitsel Tasarım Takımı Kaptanı	ODTÜ Eğitim Fakültesi Fizik Öğretmenliği Bölümünden mezundur. Aynı alanda doktora çalışmalarını devam ettirmektedir. İşletmeye 2005 yılında katılmıştır. Ürünlerin içeriklerinin oluşturulmasına ilişkin çalışmalardan sorumludur.	5 Kasım 2014	67 dakika 3 saniye
M5	Kalite Takımı Kaptanı	1998 yılında ODTÜ Jeoloji Mühendisliği Bölümünden mezun olmuştur. Mezuniyetinin hemen ardından coğrafya dersi içeriği üretmekle işletmede çalışmaya başlamıştır.	20 Kasım 2014	76 dakika 44 saniye

Tablo 1. devam

Kodu	Pozisyonu	Geçmişi	Görüşme Tarih(ler)i	Görüşme Süresi
		Ürünlerin tanımlanan niteliklere göre üretilip üretilmediğinin denetlenmesinden, ürün güncelleştirmelerinin takibinden, süreç içerisindeki işlerin yürütümünde görev alan çalışanların faaliyetlerinin gözetiminden sorumludur.		
M6	Yazılım Geliştirme Takımı Kaptanı, Kurumsal İlişkiler ve Operasyon Sorumlu	ODTÜ Şehir ve Bölge Planlama Bölümünden mezun olmuştur. 1998 yılından beri işletme çalışmaktadır. İçeriklerin objeler dönüştürülmesinde gereksenen yazılımsal desteğin verilmesinden sorumludur. Ürünlerin ön yüzlerinin üretimi de bağlı bulunduğu fonksiyonun görevidir.	27 Kasım 2014	58 dakika 12 saniye

Tablo 1. devam

Kodu	Pozisyonu	Geçmişi	Görüşme Tarih(ler)i	Görüşme Süresi
M7	Proje yöneticisi	ODTÜ Kimya Mühendisliği Bölümünden mezun olmuştur. 1998 yılından itibaren işletmede çalışmaktadır. Projelerin planlanmasından, projede kullanılacak kaynakların tasarlanmasından, projelerin koordinasyonundan ve operasyon sürecine geçişinin sağlanmasından sorumludur.	11 Aralık 2014	45 dakika 17 saniye
M8	Eğitsel Obje Üretimi Sorumlusu	ODTÜ Matematik Bölümü mezunudur. 6 yıldır işletmede çalışmaktadır. Ürünlerin içerisindeki matematik derslerine ilişkin objelerin üretilmesinden sorumludur. Objelerin amaçlarına uygun olarak tasarlanmasını ve kullanıcıların ürün ile etkileşimini gözetmektedir.	12 Aralık 2014	44 dakika 29 saniye

- *Dokümanlar*: Mülakat sorularının tasarlanması, mülakatın yönlendirilmesi ve elde edilen verilerin anlamlandırılması, bulguların desteklenmesinde dokümanlardan yararlanılmıştır. Bu kapsamda gazete ve dergi haberleri, haber aktarımı ve alanla ilgili yayın yapan web siteleri, işletmenin basın bültenleri, sosyal medya kanallarındaki içerikler ve video sağlayan "online" kanallar taranmıştır.

  Doküman incelemesi Yıldırım ve Şimşek (2011: 193)'in inceleme ile ilgili tanımladığı süreç göz önünde bulundurularak şu dört aşamada gerçekleştirilmiştir:

  - Dokümanların taranması: Dokümanlar web üzerinden taranmış ve işletmenin arşivinden yararlanılmıştır. Tarama dili Türkçe ve İngilizce olarak belirlenmiştir. Anahtar kelimeler kullanılarak taranmıştır. Dokümanlar için başlangıç yılı, işletmenin özelleştiği 1996 kabul edilmiştir.

    Tarama sonucunda, işletme ve işletmenin çalışmaları ile ilgili 246 gazete haberine/yazısına, 17 dergi haberine/röportajına, 71 web sitesi yayınına, 9 basın ilanına, 4 videoya erişilmiştir. Kullanıcı forumlarındaki yorumlara dayalı sonuçlar ihmal edilmiştir.

  - Dokümanların özgünlüğünün denetlenmesi ve tasniflenmesi: Dokümanlar, referans aldığı kaynaklar bakımından denetlenmiştir. Denetim sonucunda hiçbir doküman analiz dışında bırakılmamıştır. Dokümanlar, yayın tarihlerine göre tasnif edilmiş ve numaralandırılmıştır.

- Dokümanların okunması: Dokümanların okunması kağıt üzerinden gerçekleştirilmiştir. Verilerin derlenerek bulgu haline getirilmesinde yön gösterici olacak kodlarla dokümanların ilgili yerleri işaretlenmiştir.

- Dokümanların kullanıma hazır hale getirilmesi: Dokümanda işaretli olan yerler, dokümanın tasnif numarası ile birlikte, ilgili kodlar için bilgisayar ortamında oluşturulmuş elektronik dosyalara aktarılmıştır. Aktarım sırasında yakın ya da ilintili ifadelerin art ardına getirilmesine özen gösterilmiştir.

- *Saha notları*: Saha notları, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin doğal ortamına ilişkin gözlemlerden oluşmaktadır. Saha notlarının tutulmasında, işletmenin sosyal dokusunun anlaşılabilmesi hedeflenmiştir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışanların işe yaklaşımları, çalışma ortamının düzenleniş şekli gözlemlenmiştir.

  Saha notlarının tutulmasında, Glesne (2013: 91-97)'nin gözlem için sunduğu tavsiyeler benimsenmiştir. Gözlem notları için bloknot kullanılmıştır. Her bir saha notuna gözlem tarihi ve mekanı belirtilerek başlanmıştır. Gözlemde edinilen izlenimler hatırlatıcı notlarla kaydedilmiştir. Gözlemin yapıldığı günün sonunda tutulan notlar bilgisayar ortamında oluşturulmuş elektronik dosyalara aktarılmıştır. Dosyalar gözlem tarihi ile adlandırılarak saklanmıştır.

  Saha notları, mülakat yapılan, sohbet edilen ya da gözlemlenen kişinin (biliniyorsa) gerçek ismi ile alınmıştır. Notlardaki kişi mülakat katılımcılarından birisi ise bulgularda yer verilirken araştırmadaki kodu kullanılarak aktarım yapılmıştır. Diğer kişiler ise için kod ya da rumuz kullanımına gerek duyulmamıştır.

4.3.4.2. Veri Toplama Araçları

Verilerin sağlanmasında yararlanılan temel araç yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan mülakat formudur. Araştırmada için iki görüşme formu hazırlanmıştır. İlk form, M1 ile işletmenin amacı, genel işleyişi ve inovasyon süreci ile ilgili yapılan görüşmelerin yürütülmesinde kullanılmıştır (EK 1). Bu formun hazırlanmasında, araştırmanın amacı, teorik çerçeve, dokümanlardan ve M1 ile yapılan ilk iki mülakattan sağlanan veriler dikkate alınmıştır.

İkinci görüşme formu, M1 ile tamamlanan mülakatların ardından hazırlanmıştır (EK 2). Bu formun hazırlanmasında mülakatlardan sağlanan veriler belirleyici olmuştur. Saha notlarından ve dokümanlardan da yararlanılmıştır. Teorik çerçeve soruların biçimlendirilmesinde yine etkindir.

Her iki görüşme formu için de uzman görüşleri alınmış, görüşlere göre düzenlenmeler yapılmıştır. Görüşü alınan uzmanlardan ikisi yönetim organizasyon alanında çalışmalarını yürüten, profesör doktor unvanına sahip akademisyenlerdir. Diğeri ise, eğitim fakültesinde araştırma yöntemleri üzerine dersler veren, doçent doktor unvanına sahip bir akademisyendir.

Mülakat formları uzman görüşlerine göre düzenlendikten sonra işletmenin bilgisine sunulmuştur. İşletmenin onayı ile formlar mülakatta kullanılmıştır.

4.3.4.3. Veri Toplama Süreci

Verilerin toplama süreci, 2014 yılının Ocak ayı Aralık ayı arasındaki zaman diliminde gerçekleşmiştir. Sürece ilişkin çizelge aşağıdaki tabloda yansıtılmaktadır.

Tablo - 9: Veri Toplama ve Analiz Sürecine Ait Çizelge

	2014												2015	
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat
M2 ile ilk mülakat														
İlk formun hazırlanması														
Uzman görüşlerinin alınması														
Formun işletmeye gönderilmesi ve onayın alınması														
M2 ile mülakat														
Dokümanların taranması														
Dokümanların okunması ve kullanıma hazır hale getirilmesi														
İkinci formun hazırlanması														
Uzman görüşlerinin alınması														
Birinci akran incelemesi														
Birinci tutarlılık incelemesi														
Formun işletmeye gönderilmesi ve onayın alınması														
Gözlem/saha notu														
Verilerin düzenlenmesi														
Verilerin analiz edilmesi ve raporlanması														
İkinci akran incelemesi														
İkinci tutarlılık incelemesi														
İşletmenin onayının alınması														

4.3.4.4. Verilerin Düzenlenmesi ve Analizi

Veri dağınıklığının ve ihmalinin önlenebilmesi için veriler, analiz aşamasından önce araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Düzenleme için yapılan işlemler şu şekilde sıralanabilir:

- Mülakat kayıtları bilgisayar ortamında oluşturulmuş elektronik dosyalara aktarılmıştır. Dosyalar, mülakatın tarihi ve katılımcının ismi ile adlandırılmıştır. Tüm dosyalar, tek bir klasörde toplanmıştır.

- Dokümanlarda kodlarla işaretlenen yerler, dokümanın tasnif numarası ile birlikte, ilgili kodlar için bilgisayar ortamında oluşturulmuş elektronik dosyalara aktarılmıştır. Dokümanlar için oluşturulan klasörde muhafaza edilmiştir.

- Elektronik dosyalara aktarılan saha notları, saha notlarına ilişkin klasöre konulmuş, orada muhafaza edilmiştir.

- Üç ayrı klasörde toplanan dosyalar, analizi kolaylaştırmak için NVivo programının 10. sürümü kullanılarak bütünleştirilmiştir. Mülakat ve doküman dosyaları iç kaynak olarak tanımlanmıştır. Saha notları da, gerekli görülen yerlerde, programın kısa notları iliştirmek için sunduğu "memo" seçeneği kullanılarak analize hazır hale getirilmiştir.

- İç kaynaklarda yer alan dosyalar, tanımlanan kodlara göre programda kodlanmıştır (kodlama, "node"lar kullanılarak yapılmıştır Kodlama örneği, EK 3'te, NVivo'da "node"ların kullanım örneği EK 4'te yer almaktadır.)

Verilerin analiz edilmesinde, belirtildiği üzere, betimsel yöntem tercih edilmiştir. Yukarıda belirtildiği şekilde kodlanan veriler, teorik çerçeveye bağlı kalınarak oluşturulan temalar çerçevesinde derlenerek bulgu haline getirilmiştir.

Araştırma için belirlenen temalar şunlardır (temalara ilişkin kodlar EK 5'te gösterilmektedir):

- Misyon, vizyon, stratejik hedefler
- Sosyal fayda yaratma amacı
- Yapı
- Sosyal İnovasyon Süreci
    - Gereksinimlerin Belirlenmesi Aşaması
    - Geliştirme ve Gerçekleştirme Aşaması
    - Uygulamaya Koyma ve Yaygınlaştırma Aşaması
    - Öğrenme ve İlerletme Aşaması
- Ölçek Büyütme
- İşbirliği
    - Kamu Kurumları ile İşbirliği
    - Sivil Toplum Kuruluşları ile İşbirliği
    - Üniversiteler ile İşbirliği

Kodlanan veriler, ilgili görüldüğü tema çerçevesinde okunmuş ve ilişkilendirilmiştir (NVivo programının ilgili node'lar altında verileri organize etmesi, verilerin ilişkilendirilmesinde işlevseldir: Program, verileri, ilgili node'ların altında, dosyaların adını da belirterek sunmaktadır. Organize edilmiş verilerinden örnek bir görünüme EK 6'da yer verilmiştir.)

İlişkilendirme ile birlikte, ele alınması gereken alt temalar keşfedilmiş, kimi temalar ise birleştirilmiştir: Yaygınlaştırma kapsamında, piyasa mekanizmalarının

kullanımının ayrı olarak değerlendirilmesi gereği duyulmuştur. Yapı ele alınırken, çift odaklı inovasyon kavramı çerçevesinde bir değerlendirilme yapılmıştır. İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki çalışmaları, öğrenme ve ilerletme kapsamında değerlendirilmiştir.

- Mülakat kayıtları bilgisayar ortamında oluşturulmuş elektronik dosyalara aktarılmış, dosyalar ve mülakatın tarihi ve katılımcının ismi ile adlandırılmıştır. Tüm dosyalar, tek bir klasörde toplanmıştır.

- Dokümanlarda kodlarla işaretlenen yerler, dokümanın tasnif numarası ile birlikte, ilgili kodlar için bilgisayar ortamında oluşturulmuş elektronik dosyalara aktarılmıştır. Dokümanlar için oluşturulan klasörde muhafaza edilmiştir.

- Elektronik dosyalara aktarılan saha notları, saha notlarına ilişkin klasöre konulmuş, orada muhafaza edilmiştir.

- Üç ayrı klasörde toplanan dosyalar, analizi kolaylaştırmak için NVivo programının 10. sürümü kullanılarak bütünleştirilmiştir. Mülakat ve doküman dosyaları iç kaynak olarak tanımlanmıştır. Saha notları da, gerekli görülen yerlerde, programın kısa notları iliştirmek için sunduğu “memo” seçeneği kullanılarak analize hazır hale getirilmiştir.

- İç kaynaklarda yer alan dosyalar, tanımlanan kodlara göre programda işaretlenmiştir. (İşaretleme “node”lar kullanılarak yapılmıştır.)

Verilerin analiz edilmesinde, belirtildiği üzere, betimsel yöntem tercih edilmiştir. Yukarıda belirtildiği şekilde kodlanan veriler, teorik çerçeveye bağlı kalınarak oluşturulan temalar çerçevesinde derlenerek bulgu haline getirilmiştir.

Araştırma için belirlenen temalar şunlardır:

- Misyon, vizyon, stratejik hedefler
- Sosyal fayda yaratma amacı
- Yapı
- Sosyal İnovasyon Süreci
    - Gereksinimlerin Belirlenmesi Aşaması
    - Geliştirme ve Gerçekleştirme Aşaması
    - Uygulamaya Koyma ve Yaygınlaştırma Aşaması
    - Öğrenme ve İlerletme Aşaması
- Ölçek Büyütme
- İşbirliği
    - Kamu Kurumları ile İşbirliği
    - Sivil Toplum Kuruluşları ile İşbirliği
    - Üniversiteler ile İşbirliği

Kodlanan veriler, ilgili görüldüğü tema çerçevesinde okunmuş ve ilişkilendirilmiştir. İlişkilendirme ile birlikte, ele alınması gereken alt temalar keşfedilmiş, kimi temalar ise birleştirilmiştir: Yaygınlaştırma kapsamında, piyasa mekanizmalarının kullanımının ayrı olarak değerlendirilmesi gereği duyulmuştur. Yapı ele alınırken, çift odaklı inovasyon kavramı çerçevesinde bir değerlendirilme yapılmıştır. İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki çalışmaları, öğrenme ve ilerletme kapsamında değerlendirilmiştir.

İkinci mülakat formu hazırlanmadan önce, M1'den ve dokümanlardan sağlanan veriler üzerinden bir ön analiz gerçekleştirilmiştir. İşletmenin inovasyon sürecinde sosyal fayda yaratma becerileri genel hatları ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Analizin genel sonuçları mülakat formunu da değerlendiren akademisyenlere sunulmuş ve görüşleri alınmıştır. (Akademisyenlerden sağlanan görüşlerin niteliği Geçerlik ve Güvenirlik başlığında izah edilmektedir.)

4.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın temel varsayımı, tüm nitel çalışmalar için kabul edilebileceği gibi, Patton (1990: 205)'ın "Dünya örüntülenmiştir, bu örüntüler bilinebilir ve açıklanabilir[64]" ifadesine dayanmaktadır. Araştırmada; durum çalışması kapsamında ele alınan işletmenin ve çalışmaya konu olan sosyal inovasyon çalışmalarının, yaklaşımlar, eylemler ve sosyal ilişkiler ile yapılandığı ve söz konusu yaklaşım, eylem ve sosyal ilişkilerin tespit edilmesi ve anlamlandırılmasının işletmenin varlıksal nedenini ve sosyal inovasyon sürecini açıklayabileceği kabul edilmektedir.

Diğer iki varsayımı ise şunlardır:

- İşletmenin farklı düzeylerinden ve farklı rollere sahip kişilerle yapılan derinlemesine görüşmelerle elde edilen verilerin, durumun resmedilmesinde gereksenen nesnelliğe erişmeyi olanaklı kılacağıdır. Öznelliğin, işletme içerisinde, farklı görevlerde yer alan kişilerin, benzer konular üzerindeki görüşleri ile giderilebileceği düşünülmektedir.

[64] "*World is patterned; those patterns are knowable and explainable.*"

- Araştırmacının yönelttiği sorunların, katılımcılar tarafından amaçlanan biçimde algılayacağı; araştırmacı ile katılımcıların kavramları benzer şekilde anlamlandıracağı da araştırmanın varsayımıdır. Ayrıca, araştırmacı ve katılımcıların sorulara, konulara ve yorumlara ön yargılı ve yanlılık içerisinde yaklaşmayacağının kabulü de söz konusudur.

Araştırmanın sınırlılıklarını da şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Neredeyse tüm nitel çalışmalarda olduğu gibi, çalışmanın sonucunun genellenebilir olmaması, çalışmanın temel sınırlılığıdır. Sonuçlar, sosyal inovasyon sürecinin ve sürecin etkinlikle işletilmesinde belirleyici olan unsurların ve yaklaşımların anlaşılmasına katkıda bulunacak olsa da, söz konusu unsurların her koşulda geçerli olacağını söylememek mümkün değildir.

- Sosyal inovasyon süreci; kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve kar amacı gütmeyen diğer örgütler ile üniversiteler ve diğer eğitim kurumlarının sürece katılımlarını gerektirmektedir. Söz konusu aktörlerin katılımı ve süreç içerisindeki yeri, araştırma sırasında sağlanan veriler üzerinden tespit edilmektedir. İşletme ile işbirliği yapan, sürece katkı sağlayan aktörlerin (çalışmanın odağını genişletip bulanıklaştıracağı düşüncesi ile) çalışmaya dahil edilmemiş olması da çalışmanın sınırlılığıdır.

- İşletmenin yurt dışındaki çalışmaları kapsamında işbirliği yaptığı kuruluşların süreç içerisindeki konumlarının ve işlevlerinin netleştirilmesi bakımından görüşlerinin alınmamış olması da sınırlılık olarak kabul edilebilir.

4.5. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği

Geçerlik ve güvenirlik, nitel çalışmaların kalitesinin artırılmasında dikkate alınması gereken iki temel ölçüt olarak değerlendirilir. Araştırmanın bu ölçütlere göre tasarlanması ve yürütülmesi, sonuçların sağlığı için önemsenmektedir.

Yin (2014: 45-49) geçerliliği üç alt düzeyde ele almaktadır:

- *Yapı geçerliği*: Araştırmanın, araştırmacının öznel yaklaşımına bağlı yanılgılardan arındırılmış olması ile ilgilidir. Yapı geçerliğinin sağlanması için birden fazla veri kaynağından yararlanılması, kanıt zincirinin oluşturulması ve veri sağlayan kişilere çalışmanın taslağının sunulması ve bu kişilerden onay alınması tavsiye edilir.

- *İç geçerlik*: Araştırmanın yapay etkilerden arındırılmasına yöneliktir. Özellikle durum çalışmalarında yapılan çıkarsamaların dayanaklandırmaya muhtaç olması, iç geçerliğin konusudur. İç geçerliğin sağlanması için kanıtların açık bir şekilde ortaya konulması önerilir.

- *Dış geçerlik*: Araştırma bulgularının genellenebilirliği ile ilgilidir. Tabii, burada kastedilen istatistiksel bir genelleme değildir, analitiktir. Kullanılan araştırma yöntemine bakılmaksızın, benzer durumlar üzerinde aynı amaçla yapılan araştırmalarda benzer bulguların elde edilebiliyor olması gerekir. Dış geçerliğin sağlanması için "neden" ve "nasıl" sorularına yanıt veriliyor olmasının önemsenmesi tavsiye edilir.

Araştırmanın yapı geçerliğinin sağlanması için, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlarla birlikte, dokümanlardan ve gözlem yoluyla veri sağlanmıştır. Bulgular, yazına dayalı temalar çerçevesinde,

farklı araçlarla sağlanan veriler ilişkilendirilerek kanıt zinciri oluşturularak ortaya konulmuştur.

İç geçerlik için, Meriam (2013: 207) tarafından da ifade edilen, "katılımcı doğrulama" yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırmanın tasarlanması ve işletmenin genel işleyişinin ortaya konulması için gereksenen verileri sağlayan yöneticiye, bulguları da içeren araştırma taslağı sunulmuş, kendisinden taslağın onayı alınmıştır. Bulguların dayanağı olan ifadeler ve dokümanlara açıkça yer verilmiştir.

Ayrıca, Creswell (2013: 251)'in "akran incelemesi" olarak adlandırdığı süreç iki kez işletilmiştir. Akran incelemesini, mülakat formunun hazırlanmasında da görüşleri alınan akademisyenler gerçekleştirmiştir. İlk inceleme, ikinci formun hazırlandığı dönemde (Ağustos 2014), ikinci inceleme ise Aralık ayında gerçekleştirilmiştir. İnceleme kapsamında, akademisyenler, elde edilen veriler üzerinden araştırmacının yaptığı çıkarsamalara ilişkin sorular yöneltmişler, önerilerde bulunmuşlardır.

Araştırmanın, Miles ve Huberman (1994)'ın ortaya koyduğu, dış geçerliğin denetlenmesinde kullanılabilecek sorulara yanıt verecek şekilde yürütülmesine özen gösterilmiştir. Bu açıdan, ortamın ve sürecin özelliklerine ayrıntılı olarak yer verilmiş; sonuçların değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken sınırlılıklar ortaya konulmuştur. Bulgular, teori ile ilişkilendirilebilecek şekilde düzenlenmiştir.

Nitel çalışmalarda güvenirlik, "ulaşılan sonuçların toplanan verilerle ne kadar tutarlığı olduğu (Merriam, 2013: 212)" ile ilişkilidir. Güvenirliğin sağlanabilmesi için araştırmanın temel aşamaları ve araştırmacının süreç içerisindeki konumu sorgulanmış olmalıdır. Araştırmacı, araştırmanın (veri toplama, analiz gibi) çeşitli

aşamalarında yaptığı kontrolleri ortaya koymalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 262, 264).

Güvenirliğin denetlenmesi için, Yıldırım ve Şimşek (2011: 265)'in de önerdiği üzere, "tutarlılık incelemesi" ve "teyit incelemesi" gerçekleştirilmiştir. Bu incelemeler, akran incelemesini de yapan akademisyenler tarafından gerçekleştirilmiştir. Tutarlılık incelemesi kapsamında, bulguların kanıt olabilecek verilerin sağlanıp sağlanmadığı; teyit incelemesinde ise bulgu ve yorumların verilerle örtüşüp örtüşmediği, verilerin yeterliği denetlenmiştir. Tutarlılık incelemesi, akran incelemesi ile birlikte gerçekleştirilmiştir. Teyit incelemesi ise 2015 yılının Şubat ayında yapılmıştır.

4.6. Araştırmacının Rolü

Araştırmacının rolü, araştırma için işletilen sürecin anlamlandırılmasında ve araştırma sonuçlarının okunmasında belirleyicidir. Bu nedenle araştırmacının rolünün ortaya konulması gerekir. Araştırmacı tarafından tercih edilen dil ve anlatım biçimi, benimsenen etik değerler rolün açıklığı kavuşturulması için bu başlık altında ele alınmaktadır.

4.6.1. Kullanılan Dil ve Anlatım

Araştırmacı tarafından kullanılan dil ve benimsenen anlatım şekli, anlam oluşturmada etkendir. Bu açıdan dil ve anlatımın rolü, Glesne (2013: 333)'nin de ortaya koyduğu gibi, bilim insanları tarafından "araştırma metninin (öyküsünün) anlatandan, yani araştırmacıdan ayrılamayacağı", "araştırmacının seçtiği dilin belirli değerleri taşıdığı" ve "tüm metinsel sunumların 'biçimlendirilme' şekli, 'biçimlendirilme'lerinden dayalı olarak 'kurgusal'lığı" gerçeklerinden hareketle tartışılmaktadır.

Bu araştırma bulgularının raporlanmasında, araştırmacı, işaret edilen kurgusallığın farkında olarak ve nitel araştırmanın tümevarımsal özelliğine hizmet edecek şekilde anlatım yaklaşımını biçimlendirmiştir. Kullanılan dilin ve anlatım için seçilen kelimelerin nesnelliği zedelememesine özen gösterilmiştir. Rapor içerisindeki kavramlar, teorik aktarımda ve konu ile ilgili yazında atfedilen anlamları ile kullanılmıştır.

Anlatım, Myers (2013: 75)'ın işletmelerde durum çalışması için ortaya koyduğu zayıflıkların bir kısmını gidermenin aracı olarak düşünülmüştür: Elde edilen tüm verilerin değil, ilgili verilerin metin içerisinde kurgulanmasına özen gösterilmiştir. Rapor hazırlanması için zaman, raporun yazılmasında değil verilerin ilişkilendirilmesinde kullanılmıştır.

4.6.2. Etik

Araştırmacı, çalışmanın tasarlanmasından, araştırmanın gerçekleştirilmesi ve raporlanması aşamasında kadar bilimsel etik ilkelerine uyduğunu bildirmektedir. Bununla birlikte, nitel araştırmanın gerektirdiği hassasiyet için çaba gösterilmiştir.

Veriler, Miles ve Huberman (1994: 293) ve Hammersley ve Traianou (2012: 99-132) tarafından vurgulanan "mahremiyet" ve "gizlilik" ilkelerine uygun şekilde sağlanmıştır. Mülakata katılan kişilerin kullanılmasına izin verdiği verilerden yararlanılmış, kayıt dışı sunulan görüşler ve değerlendirmeler çalışmanın kapsamı dışında tutulmuş, herhangi bir yolla rapora dahil edilmemiştir.

Katılımcılardan sağlanan veriler, konunun kapsamı ile sınırlandırılmıştır. İşletmenin ve/ya katılımcıların konu ile ilgisi olmayan çalışmaları hakkında soru yöneltilmemiştir. Bu yöndeki olası şüphelerinin giderilmesi için, Kvale (1996: 109)'in de tavsiye ettiği üzere, katılımcılar, araştırmanın konusu, kapsamı ve yönetimi hakkında bilgilendirilmiştir. Orbs vd. (2000: 95)'nin de vurguladığı şekilde, katılımcıların görüş bildirmedeki gönüllülüklerine (katılımcısının özerkliğine) hassasiyet gösterilmiştir.

Richards ve Schwartz (2002: 138)'ın etik kapsamında ele aldığı "yanlış yorumlama" ve "yanlış aktarma"nın önüne geçmek için, araştırmanın geçerlik ve güvenirlik düzeyinin artırılmasında kullanılan "teyit incelemesi" ve "tutarlılık incelemesi"nin gerçekleştirildiğini burada bir kez daha dile getirmek gerekir.

4.7. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri A.Ş.de durum çalışması yaklaşımı ile gerçekleştirilen nitel analizin bulgularına ve bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmektedir. Bulgular, 4.3. Araştırmanın Tasarımı kısmında detaylı olarak aktarılan veri toplama süreci işletilerek elde edilen verilere dayanmaktadır. Araştırmacı, bulgularını desteklemek için mülakatlardan ve dokümanlardan aktarımlar yapmaktadır. Araştırmacının "birinci şahıs anlatıcı dilini" kullanarak kayda geçtiği saha notları da bulguların desteklenmesinde kullanılmıştır ve metin içerisine italik karakterle yerleştirilmiştir.

Bulgular, çalışmanın ilk üç bölümünde aktarılan, araştırmanın üzerine inşa edildiği teorik çerçeveye bağlı kalarak oluşturulan temalar kapsamında derlenmiştir. Temaların sıralanmasında benimsenen izlek; işletmenin sosyal fayda yaratımını, çalışmalarının odağına yerleştirmiş olduğunu açık bir şekilde ortaya koyabilmek için, misyon ve vizyonundan başlatılmıştır. Sosyal fayda yaratma becerilerinin gelişimini sunacak şekilde de sosyal inovasyon sürecinin aşamaları üzerinden sürdürülmüştür.

4.7.1. İşletmenin Odağı: Misyonu, Vizyonu, Öncelikleri

İşletmenin sosyal fayda yaratma becerileri elde edebilmesi ve bu becerileri geliştirebilmesi için, bu becerilere sahip olma niyetinin ve bu becerilerle iş yapma niyetinin bulunması gerekir.

Bu bakımdan, öncelikle, işletmenin misyon ve vizyonun sosyal fayda yaratımına hizmeti, işletmenin önceliklerinin belirlenmesinde benimsenen hedeflerin etkisi, sosyal fayda yaratmak amacı ile işletilen inovasyon sürecinin "doğası" bu kısımda ele alınmaktadır.

4.7.1.1. Dönüştürme Hedefi: Misyon ve Vizyonun Ortaya Konulması

3 Ocak 2014.
Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Teknokent,
Gümüş Bloklar.

Genel müdür yardımcısı M1 *ile ilk görüşme. Güvenlik memuru, nazik bir şekilde randevumun olup olmadığını soruyor. Randevumun olduğunu söylüyorum. Akademik kimlik kartımı alarak kayıt yapıyor ve sekreterden randevumu teyit edip ziyaretçi kartımı veriyor. Kartımı, memurun bulunduğu masaya paralel olarak konumlandırılmış turnikelerden birisine okutarak geçiyorum. Önümde, demir korkulukları bulunan ahşap bir merdiven var. Bir üst kattaki duvarda ve merdivenin hemen karşındaki plazma ekranlarda Vitamin'in tanıtımları dönüyor.*

Merdivenlerden aşağı iniyorum. Dikkatimi çeken ilk şey kübikler, kübiklerin birisinde asılı olan Bob Marley posteri. Çalışanlar rahat kıyafetler içinde. Sağa dönüp çay-kahve makinasının önünden ilerliyorum. Araştırma için işletmeleri incelerken Sebit'e ilişkin okuduğum şeyler aklımdan geçiyor anlık olarak. İnsanlara, "21. Yüzyılın yetkinliklerini kazandırma" misyonuna sahip bir işletmenin dinamik olmasını umuyordum. Bu dinamizmin fiziksel olarak hissedilebileceğini tahmin etmiyordum. Ortamın beklediğimden farklı olduğunu düşünüyorum (ortamı rahat, dinamik ve modüler buluyorum). Sekreter hanımın masasına ulaşıyorum. Güler yüzle karşılıyor. Daha önce gelip gelmediğimi soruyor. İlk defa geldiğimi söyleyince, M1*'in bir alt kattaki ofisine kadar bana eşlik ediyor.*

İşletme, misyonunu "21. Yüzyıl yetkinliklerini kazandıracak ortamın oluşturulmasını sağlayarak eğitimdeki küresel dönüşüme katkıda bulunmak" olarak duyurmaktadır. Vizyonunu da "eğitim teknolojilerinde dünyada lider şirketlerden biri olmak ve önümüzdeki yirmi yılda bu alandaki değişime yön vermek" olarak açıklamaktadır.

İşletme hem misyon hem de vizyon ifadelerinde dönüşüme vurgu yapmaktadır. "Dönüşüm", "dönüştürme", "yön verme" işletmenin sürdürdüğü faaliyetlerin temel motivasyonu olarak izlenmektedir. Söz konusu motivasyonun üç ana yönelimi vardır:

- *Sistem*: Faaliyet gösterilen ülkelerin eğitim sistemlerinin, çağın gereklerini karşılayacak şekilde değiştirilmesini sağlayacak girişimleri başlatmak, bu girişimlere destek vermek, işletmenin amaçlarından birisidir.

  M1, işletmenin amaçlarını açıklarken şu cümlelerle yer vermektedir:

  > "Çocuğun kavramsal olarak da öğrenmesini, üstbilişsel öğrenme düzeylerine dönük sentez yapabilecek, akıl yürütebilecek, problem çözebilecek bir eğitim sisteminin oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapmaktayız."

  İşletme, sistemsel dönüşümü sağlayabilmek için, sosyal inovasyon sürecinin aşamaları ve süreç içerisinde yapılan işbirlikleri ele alırken de belirtileceği üzere (sosyal inovasyonun da gereği olarak, aslında) kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerle birlikte faaliyetler yürütmektedir.

- *Beceri*: Çağın gereklerine uygun olarak dönüştürülmesi hedeflenen sistemin ve sisteme uygun olarak tasarlanmış ve üretilmiş ürünlerin işlerlik kazanması için, sistemin yürütücülerinin, sistemin tasarım esasına uygun beceriye sahip olması gerekmektedir. Bu bakımdan, işletme, başta öğretmenler olmak üzere, eğitim birimlerinin yönetiminden sorumlu kişilerin ve eğitimci yetiştiren kurumların becerilerinin de dönüştürülmesi gerektiğine inanmaktadır.

İşletme, bununla ilgili genel görüşünü[65]:

> "Eğitimde dönüşüm, ancak ilgili kesimlerin ortak hedefler doğrultusunda birikimlerinin uygulamaya aktarılmasıyla mümkün olabilir,"

ifadesi ile ortaya koymaktadır. M7, bu yönde yapılan çalışmaları ve çalışmaların geri planını şu şekilde açıklamaktadır:

> "Örnek ders uygulamalarını bizzat biz onlara destek materyaller hazırlayarak kendimiz örnek olarak ve izleyerek sağlamaya çalışıyoruz, ki bunlar da eğitimcilerin dönüşümüne katkıda bulunmak adına adımlardır. Sonuçta 21. yüzyıl becerileriyle yetişen bir nesil var. Bu nesile uygun eğitimcilerin de olması gerekiyor."

M6 da, işletme tarafından yürütülen çalışmaların yönünü paralel bir şekilde değerlendirmektedir:

> "Biz öğretmenlere, eğitim modellerinin bizim sistemimizde nasıl kullanılabileceğini anlatıyoruz […] kullansınlar ya da kullanmasınlar piyasada başka tool'lar

[65] Basın Bülteni, 1 Aralık 2011, "Vitamin'den Eğitimde Dönüşümün Bir Parçası Olmak İsteyen Eğitimcilere YENİ NESİL TOPLANTILARI"; 5 Aralık 2012, Doğan Haber Ajansı; 11 Aralık 2012, Yenigün Gazetesi; 15 Aralık 2012, Aliağa Vaziyet gazetesi; 17 Aralık 2012, Gözlem dergisi; 19 Aralık 2012, Güçlü Anadolu Gazetesi, 20 Aralık 2012, Son An gazetesi; 4 Nisan 2014, Beyaz Gazete.

> da var; öğretmenler bunları biliyor veya bilmiyor; biliyorsa da nasıl kullanacağını bilmiyor. Ben onun vizyonunu açmaya çalışıyorum. Bana satış olarak dönebilir, dönmeyebilir."

M1, bu bağlamda, öğretmenlerin kendilerini sorgulamalarını sağlamanın önemine işaret etmektedir. Öğretmenlerin, mesleksel gelişimleri için,

> "'Ben işimi daha iyi nasıl yapabilirim?' bakışına sahip olması gerekir. 'Benim bugün yapmakta olduğum uygulamalar, geleceğe ne kadar hazırlıyor?' sorusunun üzerine düşünmesi lazım,"

ifadelerini kullanmaktadır.

- *Algı*: Sistemin yürütümünden ve sistemin çıktılarından faydalanacak tarafların, sistemin işleyiş ilkelerini benimsemiş ve faydanın bu ilkelerle işletilecek süreçlerle sağlanacağına inanmış olması gerekir. İşletme açısından eğitim sisteminin işleyiş ilkeleri teknoloji odaklıdır. Eğitim araçlarının teknoloji tabanlı olarak geliştirilmesi ve tarafların (sistemi işletenlerin ve kullanıcıların) teknolojinin fayda yaratacak şekilde kullanılabileceğine inanması gerekir.

İşletmenin genel müdürü, bir dergiye verdiği mülakatta, yukarıdakilere paralel olarak, işletmenin misyonunu şu şekilde açımlamaktadır[66]:

> "İçerik ile teknoloji arasındaki açıklığı kapatarak küresel eğitimin dönüştürülmesine katkıda sağlamak."

[66] Ahmet Eti, "Lessons to Learn", CommsMEA, June 2010 sayısı, sayfa 12.

M1, algıyı dönüştürmelerindeki işlevlerini ise şu sözlerle belirtmektedir:

> "Bilgisayarın oyun aracı; internetin sosyalleşme, chat'leşme ve de porno sitesinden kumar sitesine kadar her türlü alanda gelip çocukların kaybolduğu bir dünya. Halbuki internet ve teknoloji, çocuğun eğitsel gelişimine katkı sağlayacak ortam da yaratıyor. Eğer sen bu ortamı çocuğa sunamazsan, karşısında sadece kötü örnekler varsa, o kötünün içinde kaybolup gider. Ama iyi uygulamalar varsa, bu uygulamaları teşvik edebilirsen o zaman çocuğun kendini geliştirme aracı olarak kullanmasını sağlayacak bir araç çıkartırsın."

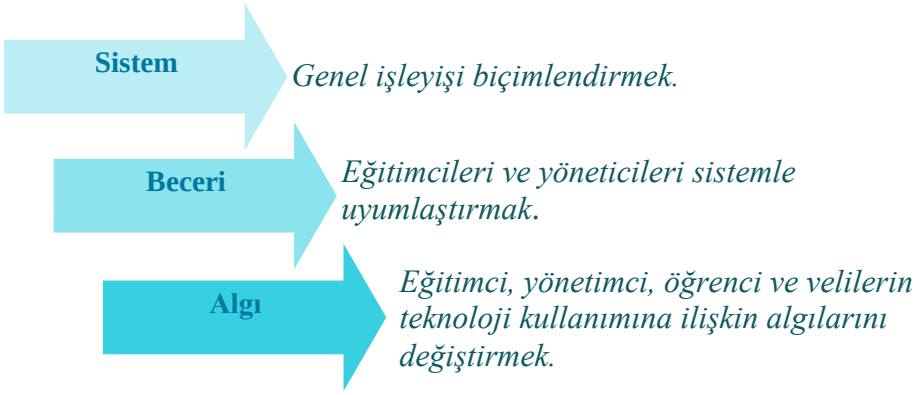
Teknolojiye ilişkin algının dönüştürülmesi, işletmenin işbirliği yaptığı donanım işletmelerince de önemsenmektedir. Donanımın kullanıcılara fayda sağlayabilmesi için donanım ile işletilen yazılımın (yani içeriğin) kullanışlı olması gerekir. Türkiye'de, Fırsatları Arttırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi (FATİH) Projesi kapsamında işletmenin birlikte çalıştığı Intel'in Türkiye genel müdürü, durumla ilgili kaygısını şu sözlerle dile getirmektedir[67]:

> "FATİH Projesi'ne yalnızca tablet olarak bakmamak gerekir. Donanım üzerinde çalışacak yazılım da önemlidir."

Bu bakımdan, teknolojinin kullanımına ilişkin algının yönetilmesi, sistemin çağın gereklerine uygun işletilmesinde etken olan aktörlerle olan iş ilişkileri açısından da önem arz etmektedir.

[67] "Yazılımcıya Yazılım Satmak", Bloomberg Businessweek Türkiye, 26 Kasım – 26 Kasım 2011 sayısı, sayfa 46.

Şekil - 5: İşletmenin Dönüştürme Motivasyonun Ana Yönelimleri



4.7.1.2. Önceliklerin Belirlenmesi: Sosyal Fayda Yaratımının Öncelikli Kılınması

Sebit, kendisini, sistemsel dönüşümü ve sundukları ürünlerle sistemin işlevsel hale gelmesini, yani sosyal fayda yaratımını önceliklendiren bir işletme olarak tanımlamaktadır. Misyonu ve vizyonu üzerinden ortaya koyduğu "dönüştürme çabası", tanımının uygulamadaki karşılığı olarak kabul edilebilir.

Sistemi dönüştürme çabası, sosyal inovasyonun gereklerinden birisi olarak ele alınır. Bu çaba, sosyal inovasyonu, "sosyal" niteliğe sahip diğer yönetsel uygulamalardan ayırır. Ayırt edici bir diğer özellik de, anımsanacağı üzere, sosyal fayda yaratımının ticari kazancın önüne konulması; ticari kazancın sosyal fayda yaratımının getirisi olarak kabul edilmesidir (özellikle, sosyal inovasyonun, stratejik kurumsal sosyal sorumluluktan ayırt edilmesinde temeldir).

Uzun soluklu çalışmalara dayalı içerik üretimi yapan bir Ar-Ge işletmesinin kazanca odaklanmasını beklemek doğaldır —M3'ün de belirttiği üzere, en azından varlığını sürdürebilmesi için getiri sağlaması gerekir. Ar-Ge odaklı bir işletme olan

Sebit, ticari kazancı, sosyal faydanın yan ürünü olarak görmektedir; sosyal fayda yaratımını ilk sıraya koymaktadır.

Ürün ve süreç bazında, bu tespiti doğrulayacak iki yaklaşımı vardır işletmenin:

- *Talep yönlü ikame algısını değiştirmek*: Ürünlerin kullanıcıları olan öğrenciler, öğretmenler ve eğitim kurumları, "başarma" ihtiyacını karşılamak üzere eğitim içerikleri satın almaktadır. Başarı ise, nihayetinde, sınavlardan elde edilen sonuçlara endekslidir. Özellikle Türkiye gibi, öğrencilerin etkileşim kurarak öğrenmesine, öğrendiklerini uygulama ile geliştirmesine olanak sağlayan "yapısalcı eğitime" geçememiş ülkelerde sınav, odağın merkezindedir. Bu bakımdan, öğrenme süreci ihmal edilebilmekte, sınavdan iyi bir sonuç almak öncelikli hedef haline gelmektedir. Kullanıcılar, öğrenme için harcayacakları süreyi, sınavın yapısını anlamak ve sınavdan iyi sonuç almalarını sağlayacak "taktikleri" sağlamak için kullanmayı tercih edebilmektedir.

  İşletmenin "öğrenmeyi öğretme" amacı olduğunu söyleyen M4 ile M1, işletmenin genel yaklaşımını ortaya koyacak şu ifadeleri kullanmaktadır (sırasıyla):

  > "Çocuğun kendi başına çalışmasında da karşısın bir soru çıktığında, ezberinden değil de gerçekten bilgisi ile çözmesini sağlamaya çalışıyoruz. O öğreteceğimiz konuyu belirli bir strateji ile kendi kavram dünyasına katması üzerine bir yöntem izliyoruz. Tabii ki sorgulama süreci, bilginin verilmesini öteliyor. Çocuk bu sorgulamayı yaparak kendi bilgisiymiş gibi algılamasını sağlıyoruz, çabalıyoruz.
  >
  > [...]

> "Beş dakikalık [anlatıma sahip bir içerik] sunsanız, çabuk satılacak bir ürün ortaya çıkar, ama uzun vadeli olmaz, dönüştürmeyi sağlamaz."

> "Biz yalnızca pazarın düşüncesini dikkate alsaydık, bizden istenen şey, çok sayıda sorunun olduğu, soru bankalarının olduğu bir ürün geliştirmek olabilirdi. Bu yaklaşımı eğitsel bulmadığımız için, ölçme değerlendirmeyi çocuğun eğitsel gelişiminin takip edilmesi ve eğitsel açığın ortadan kaldırılması için, ona özel eğitim içeriğinin belirlenip o çalışma planlanarak verilmesi gibi bakış açımız olduğu için kolay yola başvurmadık (soruları monte edip sorularla ilgili dönüt vermek kolay iş)."

Bu bakımdan işletme, pazarda, arz yönlü olmasa da (supply-side substitution) olmasa da, "soru bankası" gibi, talep yönlü ikamelerle (demand-side substitution) karşılaşmaktadır. Talep yönlü ikame algısının değiştirilmesine ilişkin çabalar, işletmenin sosyal fayda yaratma becerisini besler.

- *Ürün geliştirme sürecini yineleyen aşamalarla işletmek*: Ürün geliştirme maliyetli bir iştir. Özellikle, entelektüel mülkiyet tabanlı ürünlerin geliştirilmesi, yoğun bir araştırma, işleme, tasarlama ve ön uygulamayı gerektirir; mali yükü fazladır. Üründen ticari getiri sağlayıncaya kadar geçen sürecin finanse edilebiliyor olması, bu alanda çalışan işletmeler için hayatidir. Bu sürecin mümkün olduğunca kısa tutulması hedeflenir.

  İçerik geliştiren bir yazılımcı olarak işletme, ürünün kullanılabilirlik düzeyini artırmak, fayda sağlayan kullanıcı kapsamını genişletmek amacıyla, ürün geliştirme sürecini yineleyen aşamalarla işlettiğini belirtmektedir. M5, bu bağlamda, işletmenin üretim sürecine ilişkin yaklaşımını şu şekilde açıklamaktadır:

> "Bizim zaten ticari bir kaygımız yok; yani kar amaçlı bu işi yapalım kaygımız yok. Aksi halde zaten [işletme] ilerlemezdi.
>
> [Süreç için] maliyeti birden düşürebiliriz; [maliyeti] birden değiştirir, düşürüp istenilen kalitede ürün çıkartabiliriz, ama konu o değil yani. Piyasada çok var bu tarz ürün yapan ya bilerek ya bilmeyerek. İhtiyaç o deyip onu yapan da var, ama elinden bu gelip de onu yapan da var. Bir sürü ürün var. Gerçekten ama biz öyle yaklaşmıyoruz. Yani en azından o eğitim standardının kalitesini yükseltmeye çalıştığımız için biz de burada belki bir ürünü beş kere yapıyoruz. Yani şu sürece göre yaptığımız bir ürünü belki sıfırdan beş kere yapmışızdır; olmadı şurasını değiştirelim şurasını değiştirelim derken ürüne o kadar çok dokunmuşuzdur ki yani onun yerine belki 20 ürün fazladan yapabilirdik."

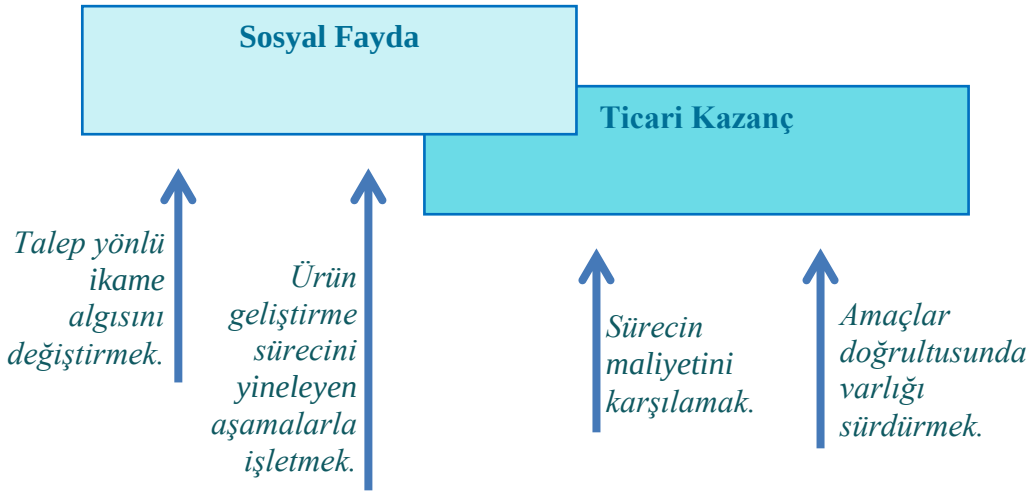
M6 ise, işletmenin "talep yönlü ikame algısının değiştirilmesine" yönelik çabaları ile ilişkili olarak sürece yönelik yaklaşımı şu şekilde özetlemektedir:

> "Daha az zamanda daha çok şey üretebilecekken; daha az şeyi, daha kaliteli, daha nadide, daha çok parayla üretiyoruz. Ama kalıcı olsun, pazar nasıl olsa bir gün oluşur; biz bunun alıcısı oluşur diyoruz."

M7, işletmenin inovasyon süreci ile sosyal fayda yaratımı arasında ilişki kurarken "araştırma ve inovasyon ruhunun ticari kaygıların önüne geçtiğini" belirterek, M6'nın ifadelerine de açıklık getirmektedir. Kaldı ki M7 de, konuşmasının devamında işletmenin ticari beklentileri üzerine sorulan soruya şu şekilde yanıt vermektedir:

> "Aslında biz bu anlamda tam ticari bir firma değiliz, yarı ticariyiz. Hani bizim amacımız bu, eğitimi yükseltmek; süper bir kazanç beklentimiz yok."

Şekil - 6: İşletme Öncelikleri ve Önceliklerinin Belirleyicileri



4.7.1.3. İştirak İle İlişki: Hibritleşme ve Çift Odaklı İnovasyon

İşletme, ticari getiriyi ikinci plana iterken, dönüştürme hedefi ile sosyal fayda yaratmayı benimsemesi, bunun için de maliyeti yüksek bir süreci işletiyor olması, iştiraki olduğu Türk Telekom ile olan ilişkisinin değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Türk Telekom, iletişim ve yakınsama teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu bir işletmedir. Faaliyetlerini Türkiye merkezli olarak sürdürmektedir. Türk Telekom, Sebit'i, Ar-Ge yönelimli iş ortağı olarak

konumlandırmakta, telekomünikasyon sektöründe üstlendiklerini ifade ettikleri öncü rolün lokomotifi olarak değerlendirmektedir.[68]

Türk Telekom grubunun stratejisi, üst strateji niteliği taşımaktadır. İşletmenin bu stratejiye hizmet etmesi, stratejik yönetimin esasları açısından beklenir. Bu bakımdan, stratejik uyumun sağlanması, işletmenin sahip olduğu misyon ve vizyonun iştiraki işletmenin değerleri ile örtüşmelidir.

Türk Telekom, misyonunu "Müşteri odaklı entegre iletişim çözümleri sağlayarak her zaman ve her yerde müşterilere hızlı, kaliteli, ekonomik hizmetler sunmak" olarak açıklamaktadır. "İletişimde müşterilerimizi geleceğe taşıyan en doğru adres olmak", vizyon ifadesidir. Bunlara paralel olarak da değerlerini şekilde sıralar: Müşteri odaklılık, güvenilirlik, inovasyon, sorumluluk ve özveri.[69]

Türk Telekom, yukarıdaki ifadeleri ile işaret ettiği yere ulaşmada kullanıcılarına artı değer yaratmanın önemine vurgu yapmaktadır. İşletmenin genel müdürü "sürdürülebilir büyümenin tek yolunun teknoloji geliştirmeden ve inovatif olmaktan geçtiğini" belirtmekte, bu nedenle Ar-Ge çalışmalarını için büyük yatırımlar yaptıklarını ifade etmektedir ve eklemektedir:[70]

> "2010 yılından itibaren her geçen yıl Ar-Ge'ye daha fazla bütçe ayırıyoruz. Türk Telekom Grubu olarak sadece 2012 yılı için Ar-Ge harcamalarımızın 176 milyon TL'ye ulaşmasını öngörüyoruz."

---

[68] Türk Telekom Grubu Yatırımcı İlişkileri web sayfası, "Ar-Ge ve Teknoloji", http://www.ttinvestorrelations.com/tr/turk-telekom-grubu/turk-telekoma-yatirim/arge-ve-teknoloji.aspx, Erişim tarihi: 10/01/2015.

[69] Türk Telekom web sayfası, "Misyon, Vizyon ve Değerler", http://www.turktelekom.com.tr/tt/portal/TTHakkinda/KurumsalTanitim/VizyonMisyon/, Erişim tarihi: 09/01/2015.

[70] Tahsin Yılmaz, ICT Dergisi, Şubat 2013 Sayısı, sayfa 18.

İştiraki olduğu Sebit'i, Ar-Ge ve teknoloji çalışmaları kapsamında değerlendiren Türk Telekom'un, Ar-Ge çalışmalarına yatırım yapıyor olması, Sebit'i de doğrudan ilgilendirmektedir. Nitekim işletmenin 2006 ila 2010 yılları arasındaki genel müdürü, "Türk Telekom markasına küresel bir kimlik kazandıracak bölgesel girişimler" [71] kapsamında Sebit'in çalışmalarından söz ediyor olması, bunun bir kanıtı olarak görülmelidir.

Ticari kazanç elde etme isteği görece kuvvetli olan Türk Telekom'un Sebit'e olan iştirakinin irdelenmesi, sosyal inovasyona sürecine dayalı bir iş modelinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Öyle ki, sosyal inovasyon sürecinin etkinliği açısından önemi vurgulanan (kamu, STK, üniversite) işbirliğinde özel sektör tarafı, süreci yürüten işletmenin ticari niteliğinden dolayı ihmal edilmektedir.[72] Sebit'in önceliklerinin, Türk Telekom'un yaklaşımı ile ne ölçüde uyuştuğunu, işletmelerin değerleri arasında eşgüdümün nasıl sağladığını, söz konusu iştirakin sürdürülmesini olanaklı kılan karşılıklı kazanımları tespit etmek gerekir.

Sebit'in genel müdürü, Türk Telekom'un işletmelerinin misyonunu bilerek satın aldığından ve kendilerine müdahalelerinin bulunmadığından söz etmektedir.[73] M2 de, Türk Telekom'un Sebit'e olan iştirakini şu şekilde değerlendirmektedir:

> "'[Türk Telekom'un Sebit'i satın almasındaki yaklaşımı] buradan büyük karlar elde edeyim, para kazanayım' şeklinde değil[di]. Kurumun değerini bilerek, yaptığı katkıları düşünerek vizyoner bir şekilde bu işe girdiler."

[71] "Türk Telekom İlk Yarıda 520 Milyon TL Yatırım Yaptı", Radikal Gazetesi, 20 Temmuz 2010.

[72] Burada "ticari nitelik" ile kastedilmek istenen, işletmenin kar amacı gütmeyen örgütler kapsamında yer almamasıdır (ya da ifadenin kapsamını genişletecek olursak işletmenin "non-profit" ya da "not-for-profit" niteliğinde olmamasıdır).

[73] Ahmet Eti, "Sebit in America", TMC Mag, Haziran 2011 sayısı, sayfa 26.

Genel müdür yardımcısı M1 de benzer görüşü paylaşmakta, Türk Telekom'un Sebit'in çalışmalarına olan yaklaşımını şöyle açıklamaktadır:

> "Türk Telekom, genellikle, yapmak istediğimiz çalışmaları, projeleri paylaşırız. Çok büyük ölçüde de destek görürüz. Türk Telekom bizi 'yapılması gereken çalışmaları yapan kuruluş' olarak görmektedir. Bizi satın alırken Sebit'in ürünlerinin Türk Telekom'un çalışma alanı ile ilgili olduğunun da farkındaydılar. [Türk Telekom'un hizmetlerinin] kullanımını artıracak ürünler sunduğumuz için stratejik bir kuruluş olarak görülüyoruz."

Türk Telekom'un Sebit'in genel stratejilerinin belirlenmesi sürecindeki konumu, aktarılan yaklaşımı destekler niteliktedir. M1, Türk Telekom strateji belirlemedeki işlevini şu şekilde açıklamaktadır:

> "Türk Telekom'un genel stratejisi açısından bir yönlendirme yapılır. Sebit, bir Ar-Ge kuruluşu olduğu için bürokrasiye sokulmaz. Alması gereken [stratejik] kararları alır. Bu kararları da [Türk Telekom'a] raporlar."

Sebit, faaliyetlerin belirlenmesine ve yürütülmesine ilişkin kararların verildiği, Türk Telekom'a raporlandığı ifade edilen stratejik süreçte özerktir. Bu kararlar, işletme içerisindeki yönetsel bir grup tarafından alınmaktadır. Yönetsel grup, genel müdür ve genel müdür yardımcılarından oluşmaktadır. Grup, bu süreçte takımların da görüşünü almaktadır. Nitekim takımlar da, stratejiler çerçevesinde, kendi hedeflerini belirlemekte özerktir —"kendi kendini yöneten takımlardır (self-managed teams)."

İşletme, periyodik olarak gerçekleştirilen toplantılarla tasarlanan stratejilerin uygulamadaki karşılığını değerlendirmektedir. Toplantılara takım kaptanları da katılmaktadır. Katılımcılar, yapılanlar ve yapılması gerekenlerle ilgili görüşlerini

ortaya koymaktadır. Toplantının sonunda genel bir değerlendirme yapılmakta, gerekirse yeni kararlar verilmektedir. Türk Telekom bu süreçlerin hiçbir noktasında yer almamaktadır, müdahalede bulunmamaktadır.

Türk Telekom'un stratejiye ve uygulamaya ilişkin yaklaşımını değerlendiren takım kaptanı M4, Türk Telekom'un kendilerine iç işleyişle ilgili yönlendirmede bulunmadığını, ürünün tasarımı konusunda tamamen serbest oldukları ifade etmekte ve şunları belirtmektedir:

> "Türk Telekom ile yapılan stratejiler içerisinde, çift taraflı fayda gözetiliyor tabii ki. Çünkü, Türk Telekom'un sağladığı internet hattını katma değerli bir ürünle yaygınlaştırılması söz konusu. Evine internet bağlatmayan bir aileye, 'Aslında internette çok değerli yerler de var. Onlardan birisi de Vitamin. Çocuğunuz Vitamin ile eğitim görürse, çok daha başarı kazanabilir,' diyorsunuz, ikna ediyorsunuz. Hem de bunun [Vitamin'in] yaygınlaşmasını sağlayabiliyorsunuz."

M4'ün bahsettiği çift taraflı fayda, işletmenin üst düzey yöneticileri tarafından da dillendirilmektedir. Türk Telekom'un genel müdürü satın almadan söz ederken, işletmenin kendi yönetimi işe devam edeceğine ve kendi kültürünü koruyacağına değinmekte, bu satın almanın her iki tarafa da fayda sağlayacağını vurgulamaktadır.[74] Sebit'in genel müdürü ise, Türk Telekom'un iştiraki olmanın teknolojik güçlerini desteklediğini belirtmektedir.

Türk Telekom ile Sebit'in işbirliğini değerlendirmesi istenen M3, Sebit'in Türk Telekom'un yaygın ağından fayda sağladığını (*yaygınlaştırma*); Türk Telekom'un da ürün çeşitlendirmesi yaparak müşterilerini tatmin ettiğine

[74] Paul Doany, "Reaching Out", CommsMEA, June 2010 sayısı, sayfa 9.

değinmektedir. M1 ise, Türk Telekom'un sunduğu hizmetlerde çeşitlilik sağladığını (*çeşitlendirme*), mevcut kullanıcıların talep düzeyini yükselttiğini, potansiyel müşterileri (internetin kendilerine değer katacak hizmetlerin sunulmasında bir araç olarak kullanılabileceği inancını aşılayıp) işletmeye çekerek kullanım alışkanlığının edindirildiğini belirtmektedir (*alışkanlık*).[75]

Türk Telekom, sosyal fayda yaratan ürünün kullanıcılara ulaştırılmasını sağlayarak, faaliyette bulunduğu pazardaki saygınlığını da artırmaktadır (*itibar*). Böylece toplumsal kabul düzeyi de yükselmektedir (*meşruiyet*).

Şekil - 7: İşletmelerin Karşılıklı Sağladığı Faydalar



[75] Türk Telekom tarafından yayımlanan son faaliyet raporunda (2013) da bu noktalara vurgu yapılmaktadır. Türk Telekom, Vitamin'i katma değerli ürün olarak sunmakta, talep çekmede ve kullanım alışkanlığını artırmadaki etkinliğinden bahsetmektedir. Bununla birlikte, FATİH Projesi kapsamında sağlanan tabletlerin kullanımını sağlamak için Türkiye'de internet kullanımının yaygınlaştırılmasına ve penetrasyon oranının artırılmasına yönelik önemli adımların atıldığından söz edilmektedir.

Benzer etki, Sebit tarafında da görülmektedir. Türk Telekom'un Türkiye ve dünya çapındaki erişim ağı, Sebit'in ürünlerine erişimi kolaylaştırmakla birlikte (*yaygınlaştırma*), farklı ülkelerde faaliyetlerde bulunan çok uluslu bir işletme grubunda yer alması kendisine *itibar* ve genel müdürün de belirttiği[76] gibi *güç* kazandırmaktadır.

Maliyetli bir süreç olan inovasyonun finansmanında Türk Telekom'un desteğini alması da Sebit için önemlidir (*finansman*). Türk Telekom'un bir önceki genel müdürü, şirketin Ar-Ge çalışmalarını grup şirketleri aracılığıyla sürdürdüğünü belirtirken, Sebit'in bu çalışmalar içerisindeki yerine ve bütçelerinde bunun için ayrılan payın büyüklüğüne işaret etmesi, söz konusu desteğin beyanıdır. (İşletmelerden tarafından sağlanan karşılıklı fayda, aşağıdaki şekil ile özetlenmektedir.)

Sosyal inovasyon süreci açısından finansal destek, özellikle kamusal desteğin eksik olduğu ve/ya etkinleştirilemediği ülkelerde, önem arz eder. Sosyal inovasyon sürecini işletenlerin finansal kaynak hassasiyetleri yüksektir. Nitekim işletme, 2001'de Doğuş Holding'e bağlı iken, Türkiye'de yaşanan finansal kriz, işletmenin çalışmalarını doğrudan etkilemiştir. O dönemde, holding, Sebit'in ürünlerinin de ulaştırılmasını mümkün kılacak internet erişimi hizmeti çalışmaları yaparken ("İxir" adı ile bu çalışmalar yürütülüyordu), krizden sonra yeniden yapılanma sürecine gereksinim duymuş ve bu piyasadan çekilmiştir. Bu nedenle, Sebit ile olan ilişkisini de sonlandırmak durumunda kalmıştır.

Bu tespitten hareketle ve sosyal inovasyona dayalı bir iş modeli önerisinin sunulmasına ilişkin çalışmalara katkı sağlama amacıyla, işletmenin Türk Telekom'dan önce sahibi olan kuruluşlarla olan ilişkisi de araştırma kapsamında irdelenmiştir. M6, Sebit'i satın alan işletmelerin, büyük kar beklentisinin olmadığını

[76] "Vitamin Türkiye'nin Geleceğidir", Vatan Gazetesi, 21 Nisan 2012.

belirtirken, yukarıda Sebit'in Türk Telekom'a sağladığı faydanın farkında olduklarına işaret etmektedir.

İşletmenin genel müdürü, Sevgi Holding döneminde, holdingden süreç yönetimini öğrendiklerini belirtirken, kriz ile birlikte ilişkilerinin sonlandığı Doğuş Holding'den müşteri ilişkileri yönetimi yeteneklerini geliştirdiklerini ifade etmektedir.[77] Genel müdür yardımcısı M1, ürünlerin yaygınlaştırılması sürecinde Sevgi Holding'in uluslararası nitelikte iş yapış biçimlerinin öğrenilmesinde destek sağladığına değinerek işaret edilen faydaya açıklık getirmektedir.

M2, Doğuş dönemindeki muhtemel strateji değişikliğinden bahsederken, bu değişikliğin Akademedia ürününü (matematik, fen gibi) parçalara bölüp ürünü küçülterek, Vitamin markası ile piyasaya çıkma yönünde bir etkisinin olabileceğinden söz etmektedir —pazarlama (daha genelde, yaygınlaştırma) becerilerini geliştirdiğini ima etmektedir. Doğuş sonrasında dönemden söz ederken, Siemens'in Sebit'in uluslararasılaşmasında önemli etkilerinin olduğunu şu sözlerle diler getirmektedir:

> "Siemens Business Service'a geçmiştik. Orada da 'Center of Excellence' olduk 'e-learning' konusunda. O açılım bizi daha uluslararası hale getirdi. Çünkü Simens Business Service'ın dünyada nerde faaliyeti varsa, eğitimle ilgili nerede fırsat varsa, yapılabilecek bir şey varsa, bizi bilgilendiriyorlardı; biz de ilgileniyor olduk."

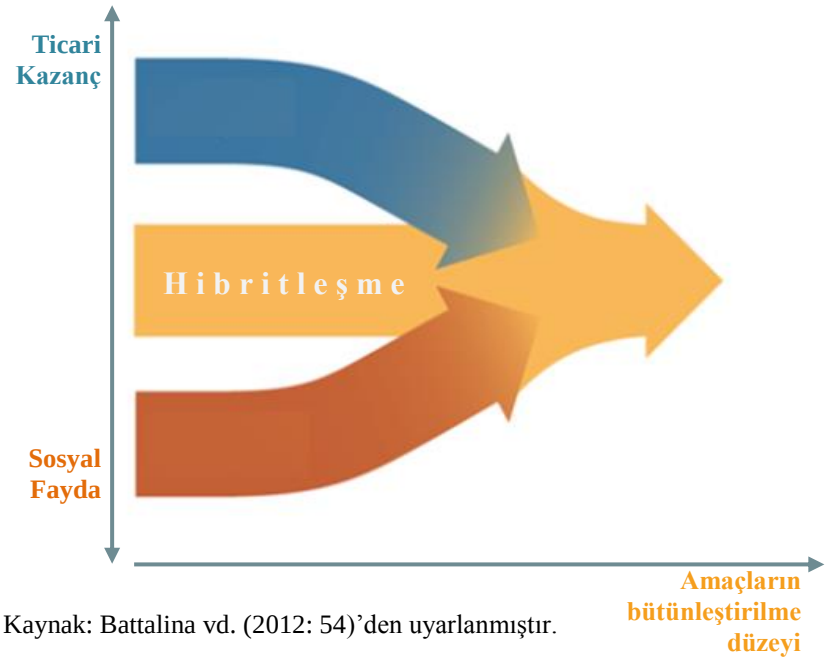
İşletmenin yukarıda aktarılan deneyimleri üzerine konuşurken M1, işletmenin gelişim sürecinin bu deneyimlerin toplamı olduğuna değinmektedir —"deneyimin birikimliliği." Sosyal fayda yaratımı, ticari kazanç amacının önüne geçse de, işletme, (ilerleyen kısımlarda görüleceği üzere) inovasyon süreci içerisinde piyasa mekanizmalarını ve iş yapış biçimlerini kullanmaktadır. Kaldı ki işletmeler,

[77] Milliyet Gazetesi, 9 Nisan 2013.

"sınırsız" ve "kullanımından dolayı taraflara karşı sorumluluğu bulunmayacağı" kaynaklara erişme imkanı olmadığı sürece *bunları* süreçlerine dahil etmek durumundadır. Bu da, literatürde de bahsedildiği üzere (Battilina ve Dorado, 2010; Battilana vd., 2012), sosyal inovasyon sürecini işleten işletmeleri hibritleştirmektedir.

Hibritleşme; sosyal fayda yaratımını, ticari kazancın önüne koyarken (ticari kazancı da gözetirken); sosyal faydanın yaratımı için işletilen süreçte piyasa mekanizmalarının ve iş yapış şekillerinin kullanılması ile ortaya çıkan yaklaşımın adlandırılmasıdır. Bu yaklaşımı Battilina ve Dorado (2010) "mantık çokluğu (logic plurality)"na dayandırır: Benimsenen amaçlara hizmet edecek mantıkların birbiri ile bütünleştirilmesi ile geliştirilen yaklaşıma işaret eder. Sosyal inovasyon açısından, *bu dayanağı* "ikili mantık (dual logic)" olarak sadeleştirmek de mümkündür. Aşağıdaki şekil de işletmenin yaklaşımını ikili mantık üzerinden ortaya koymaktadır.

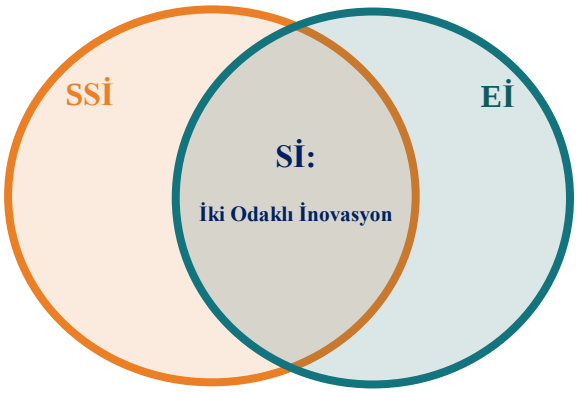
Şekil - 8: Sosyal İnovasyon İşletmelerinin Hibritleşmesi



Kaynak: Battalina vd. (2012: 54)'den uyarlanmıştır.

İşletmenin hibritleşmesi, Pol ve Ville (2009)'in sosyal inovasyon özelinde kavramsallaştırdığı "çift odaklı inovasyon (bifocal innovation)" ile de açıklanabilir. İki odaklı inovasyon, ekonomik inovasyona yakınsamış "saf sosyal inovasyon (pure social innovation)"dur (veya tersidir).

Şekil - 9: Sosyal İnovasyonun Çift Odaklılığı



SSİ: Saf sosyal inovasyon.
Sİ: Sosyal inovasyon.
Eİ: Ekonomik inovasyon

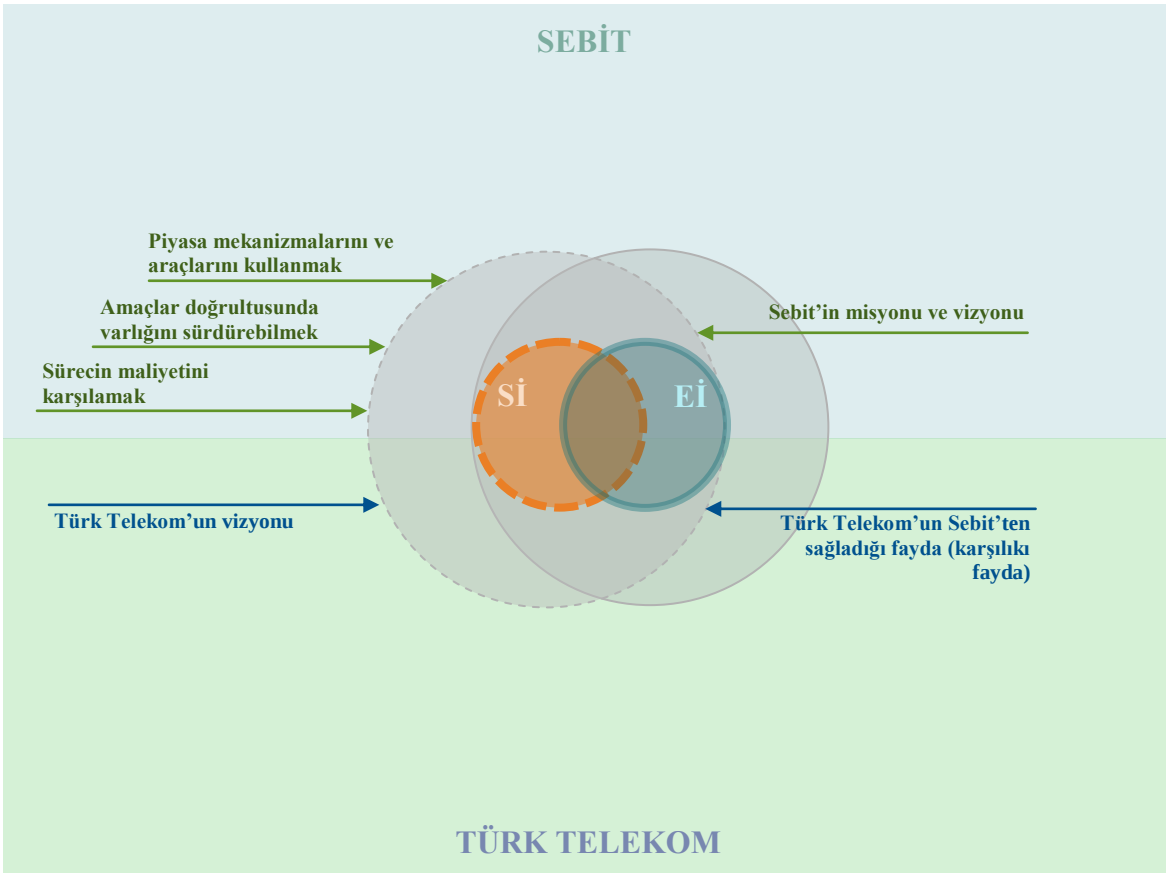
Pol ve Ville (2009: 883)'e göre, "karlı bulunmadığı için pazar mekanizması tarafından karşılanmayan ihtiyaçlar üzerinde duran sosyal inovasyon", saf sosyal inovasyon olarak adlandırılabilir. Saf sosyal inovasyona yeteri kadar yatırım yapılmadığına değinmekte, bunu da ─yukarıda ortaya konulan hibritleşmenin gerekçesi ile paralellik arz edecek şekilde─ sosyal inovasyonu işletecek tarafların yeterli kaynağa ve enerjiye sahip olamayacakları ile açıklamaktadır.

İşletme düzeyindeki sosyal inovasyonun "çift odaklı" olduğunu belirtmek gerekir.[78] Sebit için de çift odaklılık söz konusudur. Sebit'in çift odaklı olmasında, daha önce bahsedildiği üzere, ticari kazancın da belirleyicileri olan "sürecin

[78] Bu bakımdan, örneğin Borzaga ve Bodini (2014: 415), "sosyal inovasyon" ve "saf sosyal inovasyon" şeklinde ikili bir ayrım yapar, "sosyal inovasyon" ile de çift odaklı sosyal inovasyonu kastettiklerini belirtir.

maliyetini karşılama" ve "varlığını amaçları doğrultusunda sürdürme" amaçları etken olmakla birlikte; Türk Telekom'la kurduğu ilişkinin sağlıklı ilerlemesinde açısından elzem olan karşılıklı faydalar da ön plandadır. Sebit'in Türk Telekom ile işbirliği, piyasa mekanizmalarını ve iş yapış şekillerini kullanarak ekonomik inovasyona yakınsatmaktadır. Türk Telekom'un Sebit'in sosyal fayda odaklı inovasyon süreci ile sağladığı faydalar ise süreci saf sosyal inovasyona doğru itmektedir. Sebit'in misyon ve vizyonu, sürecin saf sosyal inovasyonu yakınmasını gerektirirken; benzer nedenlerle süreç Türk Telekom tarafından ekonomik inovasyona çekilmektedir. İnovasyon süreci ile fayda yaratmanın, bu bakımdan, bu itiş ve çekişleri dengede tutma becerisine dayandığını vurgulamak gerekir.

Şekil - 10: İşletmenin Sosyal İnovasyonun İki Odaklılığının Dayanakları



4.7.2. Sosyal İnovasyon Sürecinin Aşamaları

İşletmenin, sosyal fayda yaratmaya yönelik tasarlanan inovasyon sürecini anlatmak üzere süreç aşamalar halinde ele alınacaktır. Aşamalar tanımlanırken, konunun teorik olarak derlendiği kısımdaki başlıklar temel alınmıştır: Gereksinimler belirleme, geliştirme ve gerçekleştirme, uygulamaya koyma ve yaygınlaştırma, öğrenme ve ilerleme.

Süreç içerisinde işletilen faaliyetlerin ortaya konulmasında gerçekleştirilen mülakatlar temel veri kaynağını oluşturmaktadır. Dokümanlar, mülakat sorularının belirlenmesinde yönlendirici niteliktedir.

Araştırma ile süreç içerisindeki faaliyetlerin yönü ve niteliğinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu açıdan, sosyal inovasyon sürecinin taraflarının (işbirliği yapılan aktörlerin) rolleri de bu üst başlık altında irdelenmektedir.

4.7.2.1. Gereksinimleri Belirleme

Gereksinimlerin belirlenmesi, sürecin niteliğini (ekonomik inovasyondan ayrılma gerekçesini) belirleyen aşamadır. Sosyal fayda yaratımına ilişkin niyet, bu aşamada ortaya konur; gereksinimlere göre tasarımlanan sürecin yönü bu aşamada belirlenir.

İşletme, 1988'de, multimedya araçlarının eğitim hizmetinin sunulmasında kullanımını olanaklı kılmak, böylelikle eğitimde fırsat eşitliğini sağlanmasını katkı sunmak, eğitimin kalitesini artırmak hedefleri ile yola çıkmıştır. İşletme, çalışmalarının amacını "Nasıl daha iyi öğrenme sağlarız?" sorusuna yanıt verebilmek

olarak ilan etmektedir.[79] Gereksinimleri belirlerken de, M4'ün de belirttiği gibi, bireylerin nelerden mahrum olduğu için daha iyi öğrenemediklerini tespit etmeye çalışmaktadır.

İşletme, gereksinimleri belirlemede kullanacağı verileri şu şekilde sağlamaktadır:

- *Saha araştırması*: Ürünlerin hedef kitlesini temsil kabiliyeti olan bireyler üzerinde yapılan, işletme çalışanlarınca yürütülen çalışmaları kapsar. İşletme için hedef kitleyi öğretmenler ve öğrenciler oluşturmaktadır. Öğretmen ve öğrencilerin içerisinde yer aldığı eğitim kurumları da, hedef kitle içerisinde değerlendirilmekte, bu kurumların yöneticilerinden de veri sağlanmaktadır.

  Saha araştırması için tanımlanan üç araç vardır: Anket, mülakat ve gözlem. Anketlerin tasarlanmasında akademisyenlerden destek alınmaktadır. Mülakatlar, daha çok anket sonuçlarının yorumlanması için kullanılmaktadır.

  Gözlem için de daha çok sınıf ortamı tercih edilmektedir. Öğretmen ile öğrencinin etkileşim biçimi, dersin öncesinde hangi hazırlıkların yapılması gerektiğinin ve dersin sonrasında yürütülmesi gereken çalışmaların belirlenmesi (bunun için taraflara neye gereksinim duyduğunun ortaya konulması) için gözlemler yapılmaktadır. Bu bakımdan M7, sınıf içindeki çalışmaları, öğretmenlerle ve öğrencilerle bire bir çalışma imkanı yarattığı için önemsediklerini belirtmektedir.

- *Geri bildirim*: Ürünleri kullananlardan, ürünle ilgili sağlanan geri bildirimler gereksinimlerin belirlenmesi işletme için önem arz etmektedir. Bunun için geri bildirim kanalları tasarlanmış ve işletilmektedir:

[79] "27 Yıldır Teknolojinin Yenilikçi ve Etkin Kullanımıyla, Çok Boyutlu Öğrenme Ortamları Üretiyoruz. Biz de Hâlâ Öğreniyoruz..." http://www.sebit.com.tr/sebit/#nasil-yaratiyoruz, Erişim tarihi: 21/12/2014.

- Takip noktaları: Ürünlerin içerisine yerleştirilen, kullanıcıların ürün içerisindeki ilerleyişi ve ürün kapsamındaki uygulamalarını işletmeye çevrimiçi olarak aktarımını sağlayan yazılımsal bildirim noktalarıdır. M4 bu noktaların işlevini şu şekilde aktarmaktadır:

  > "[Kullanıcıların ürünü] neresine kadar izliyor, nereye kadar geliyor; bitirenler başlatanların yüzde kaçı; [bitir(e)meyenler] neden bitirmemiş olabilir şeklinde takip ediyoruz."

- Memnuniyet anketleri: Ürünlerin sonuna yerleştirilmiş olan anketlerdir. Kullanıcıların ürünün kullanımına ve beklentilerini karşılama derecelerine ilişkin görüşlerini sağlamak için kullanılmaktadır.

- Telefon: Ürünü edinen öğrenci ve öğretmenlere, telefon yolu ile erişilerek, ürün kullanım kolaylığı hakkında sorular yönetilmekte; ürünün kendilerine ne ölçüde fayda sağladığı, hangi ek özelliklere gereksinim duydukları sorulmaktadır.

  Ayrıca, ürünlerle ilgili destek almalarında kullanabileceği "Öğretmen Destek Hattı" oluşturulmuş, bunun için iki telefon numarası tahsis edilmiştir (4449994, 0555 5552411). Bu hat üzerinden yapılan görüşmeler de geri bildirim olarak raporlanmaktadır.

İşletme, geri bildirimi, yalnızca ürünü edinenlerden değil, ürünün deneme sürümünü kullanıp ürünü almayanlardan da sağlamaya özen göstermektedir. M6, işletmenin bu yöndeki hassasiyetini şu şekilde aktarmaktadır:

> "Sisteminden erken çıkan kullanıcılarla temas edip niye erken çıktıklarını soruyoruz yapıyoruz. Sistemi deneyip almayan kullanıcılarla temas edip problemin ne soruyor, problemin ne olduğunu olduğunu anlamaya çalışıyoruz."

- *Akademik çalışmalar*: Alanla ilgili yapılmış akademik çalışmalar, gereksinimlerin tespitinde belirleyicidir. M1, bu bakımdan, akademik yayınların takibinin önemini vurgulamaktadır. Aynı vurgu ile M1, akademisyenlerin süreç içerisindeki şu sözlerle açıklamaktadır:

> "Biz, akademisyenlerle birlikte çalışmayı, onların görüşlerini almayı önemsiyoruz. Çocuğun öğrenimini, öğretmenin aktarımını kolaylaştıracak şekilde bilimsel çalışmalardan nasıl yararlanabileceğimiz üzerine düşünüyoruz, çalışıyoruz. Ben dahil, arkadaşlarım, takip ettiğimiz akademik yayınlar vardır. Sürekli okuyoruz, değerlendiriyoruz."

- *Raporlar*: Türk Eğitim Vakfı (TEV), Öğretmen Akademisi Vakfı (ÖRAV) gibi ulusal; Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) gibi uluslararası örgütler tarafından yayınlanan ilgili raporlar, işletmenin çalışmalarında yön gösterici niteliktedir.

Bunların yanı sıra, işletme, çalışmalarının etkilerini görmek ve kullanıcıların beklentilerini görebilmek için danışman firmalara da raporlar

hazırlatabilmektedir. M5, danışman firmaların aşama içerisindeki işlevini şu şekilde aktarmaktadır:

> "Yeni ürün piyasaya çıkmadan önce, gerçekten bu ürün kullanılabilecek bir ürün mü bakmamız gerekiyor. Ürünleşme aşamasından önce gerekli gruplar kuruluyor [ve bu gruplar üzerinde araştırmalar ve] değerlendirmeler yapılıyor. Bunun için danışman firmalar ile çalışıyoruz. 'Öğrenciler ne istiyor?' sorusundan başlıyoruz. Aslında biz ona göre ürün üretiyoruz ve ondan sonra gerçekten kullanılabiliyor mu diye farklı gruplar alıp buralarda deniyoruz ama açıkçası çok kapsamlı testler. Biz o grubun içinde çok yer almıyoruz, ama gelen raporlar olursa onları değerlendiriyoruz."

- *Diğer kaynaklar*: Sürecin üçüncü aşamasında daha detaylı ele alınacak olan *etkinlikler* ve *öğretmen portali*, kullanıcıların gereksinimlerini belirlemek için gereksinim duyulan verilerin kaynakları olarak değerlendirilebilir.

  Eğitimcilere yönelik olarak işletme tarafından düzenlenen veya düzenlenmesine katkı sağlanan akademik ya da uygulamaya dönük etkinliklere (kongreler, çalıştaylar, sempozyumlar) katılanlar, çoğu zaman ürünün kullanıcılarıdırlar. Eğitim ve eğitim teknolojileri ile ilgili son gelişmelerin takip edildiği bu etkinliklerde işletme, katılımcılarla da yakın temas kurabilmekte, onların beklentilerini değerlendirmektedir.

  Öğretmenlerin gelişmelerden ve alanla ilgili düzenlenen etkinliklerden haberdar edilmesi, geliştirilmek istenen sisteme uyumlarının sağlanması, öğretmenlerin kendi aralarında etkileşim kurabilmesi ve işletmenin

çalışmalarını takip edebilmesi için oluşturulan portal (vitaminogretmen.com), öğretmenlerin ve dolaylı olarak öğrencilerin beklentilerinin izlenebilmesine imkan tanımaktadır.

Gereksinimleri belirlemede kullanılan bu kaynaklar, kullanıcıların kendilerinden beklentilerini ortaya koymada etkendir. İşletmelerin ürünlerini tasarlamada belirleyicidir.

Sıralanan bu kaynaklar birlikte, katılımcılarla yapılan mülakatlar ve doküman taramasında, ürünlerin biçimlenmesinde etkin olan bir "olgu"ya da bu başlık altında değinmek gerekir: *Teknoloji*.

İçeriğin ulaştırılmasında yararlanılan teknolojideki gelişmeler (yeni uygulamalar, uygulamaya yapılan eklentiler, teknolojik cihazlara eklenen özellikler) de sürece yön veren gereksinim belirleyicilerindedir.

İşletmenin genel müdürü, teknolojik cihazlarla ürünlerinin bütünleştirilmesine ilişkin yaklaşımlarını şu şekilde aktarmaktadır:[80]

> "Ürünlerimizi, piyasaya sunulan yeni cihazlara getirilen ek özelliklere, yeni yazılımlara uygun hale getirmek için çalışıyoruz. Kullanıcıların bu cihazlarla ürünlerimizi sorunsuz ve amacına uygun bir şekilde kullanabilmelerini önemsiyoruz. Ancak, bununla bitmiyor. Uyumlaştırmak yeterli değil. Getirilen ek özelliklerin, içeriğin aktarımı konusunda farklı bir yol sunup sunamayacağını değerlendiriyoruz. Daha farklı nasıl kullanabileceğimizin üzerinde çalışıyoruz."

M5 de, bu bağlamda, işletmenin çalışmanın ve yaklaşımını değerlendirirken, piyasaya sürülmekte olan cihazlar ve ek özellikler hakkında önceden çalışmaların

[80] "Sebit in America", Ahmet Eti, TMC Mag, Haziran 2011 sayısı, sayfa 28.

başlatıldığından, çalışma arkadaşlarının taraflarla iletişime geçerek gerekli bilgileri aldığından veya tarafların işletmeyi davet ederek yeni ürünleri hakkında bilgilendirdiklerinden, işletmelerine bütünleştirme olanağı tanıdıklarından şu sözlerle bahsetmektedir:

> "Piyasaya henüz çıkmamış ürünler için mesela şöyle çalışmalar yapılmakta. Windows Trash oldu şimdi Windows 10 olarak açıklandı. Windows 10 çıkıyor ve içerisindeki özellikleri biz şimdi biliyoruz. Yazılımdan sorumlu arkadaşımız direkt Amsterdam'a gitmişti, oradan Barcelona'ya geçti [çalışmaların sunulduğu şehirlere]. Trash Old çalışmalarının içinde yer alıyoruz. Nasıl ilerletelim, yani partner'larla beraber ilerletiyorlar o süreçleri [yeni ürünü sunacak olan işletmeler] ve biz de o partner'lardan birisiyiz. Tüm o gelişmelerden haberdarız. Ona göre sistemlerimizi oturttuk geliştirmeye çalışıyoruz."

Ar-Ge'nin örgüt kültürlerinin önemli bir parçasını olduğunu ifade eden üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, bu bağlamda şunları dile getirmektedir[81]:

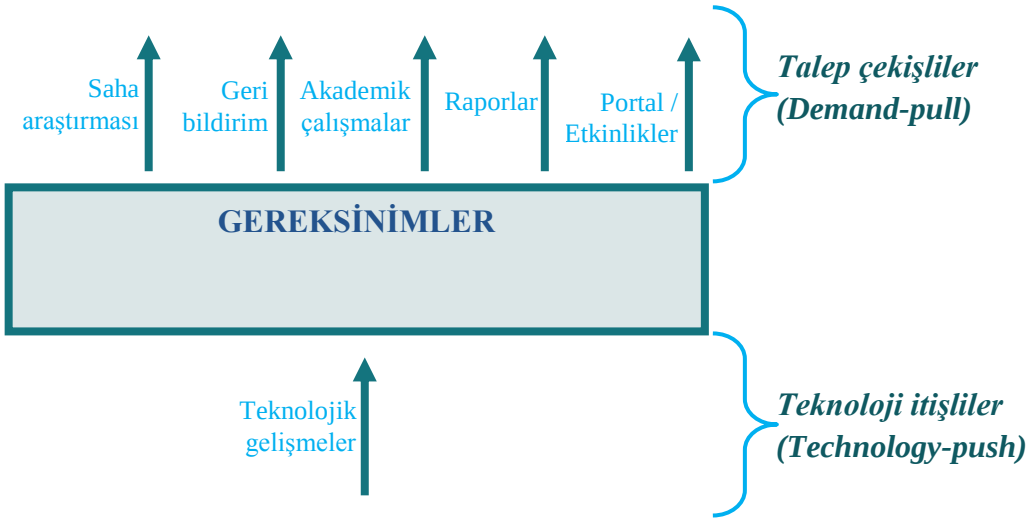
> "Sürekli olarak eğitim ve teknolojideki gelişmeleri takip ederek ürünlerimiz uygulanabilir kullanım senaryoları çıkarıyor, ürün tanımımızı gelişen ve değişen ihtiyaçlara göre güncelliyoruz. Teknoloji bizim için bir araç. Önümüzdeki beş yıllık bir zamanda günlük hayatımızın parçası olacak gelişmelerin, eğitim alanında kullanıcı için ne anlama geldiğini tanımlamaya çalışıyoruz."

Görüldüğü üzere, teknolojik gelişmelerin de, gereksinimlerin belirlenmesinde etken bir rolü vardır. Bu bakımdan, gereksinimlerin belirleyicilerini "talep çekişliler"

[81] Sertan Okan, Türk Telekom İletişim Dergisi, Mast 2010 sayısı, sayfa: 69.

ve “teknoloji itişliler” olarak sınıflamak mümkündür. Talep çekişliler, tanımlanan kaynaklar tarafından sağlanan veriler doğrultusunda tasarımlanan ürünlerin dayanağını ortaya koymaktadır. Teknoloji itişliler ise, ürünlerin tasarımında belirleyici olan teknolojik unsurların yerine işaret etmektedir.

Şekil - 11: Gereksinimin Belirleyicileri



İnovasyon sürecinde sosyal fayda yaratabilme, kullanıcıların sürece dahil edecek düzeyde yeterli ve sağlıklı verilerin toplanıp değerlendirmesi ile mümkün olacaktır. Bu araştırmada görülüyor ki, kullanıcıların, süreci işleten işletmeye erişimini ve görüşlerini aktaracak kanalların tesis edilmesi ve çalışması, işletmenin becerisidir. Teknolojik gelişmelerin, sürecin ve ürünün tasarımına ilişkin karar sürecine veri olarak dahil edebilmesi, söz konusu beceriyi kuvvetlendirmektedir: Süreci talep çekişli ve teknoloji itişli bir şekilde senkronize edebilmek, işletmenin sosyal fayda yaratımını olanaklı kılmaktadır.

4.7.2.2. Geliştirme ve Gerçekleştirme

Gereksinimlerin belirlenmesinin ardından, ürünün tasarlanması, prototipin geliştirilmesi ve test edilmesi gerekir. Bu aşamada fayda sağlayabilmek üzere işletilen sürecin maliyetli aşamasıdır. Ayrıca, kendisinden sonraki aşamaların başarısını belirleyecek niteliktedir.

Aşamanın önemi, işletmenin örgütsel yapısının biçimlenmesinde de kendisini göstermektedir. Bu bakımdan, işletmenin ürün geliştirme sürecini, örgütsel yapısı üzerinden ele almak açıklayıcı ve faydalı olacaktır (Şekil – 12).

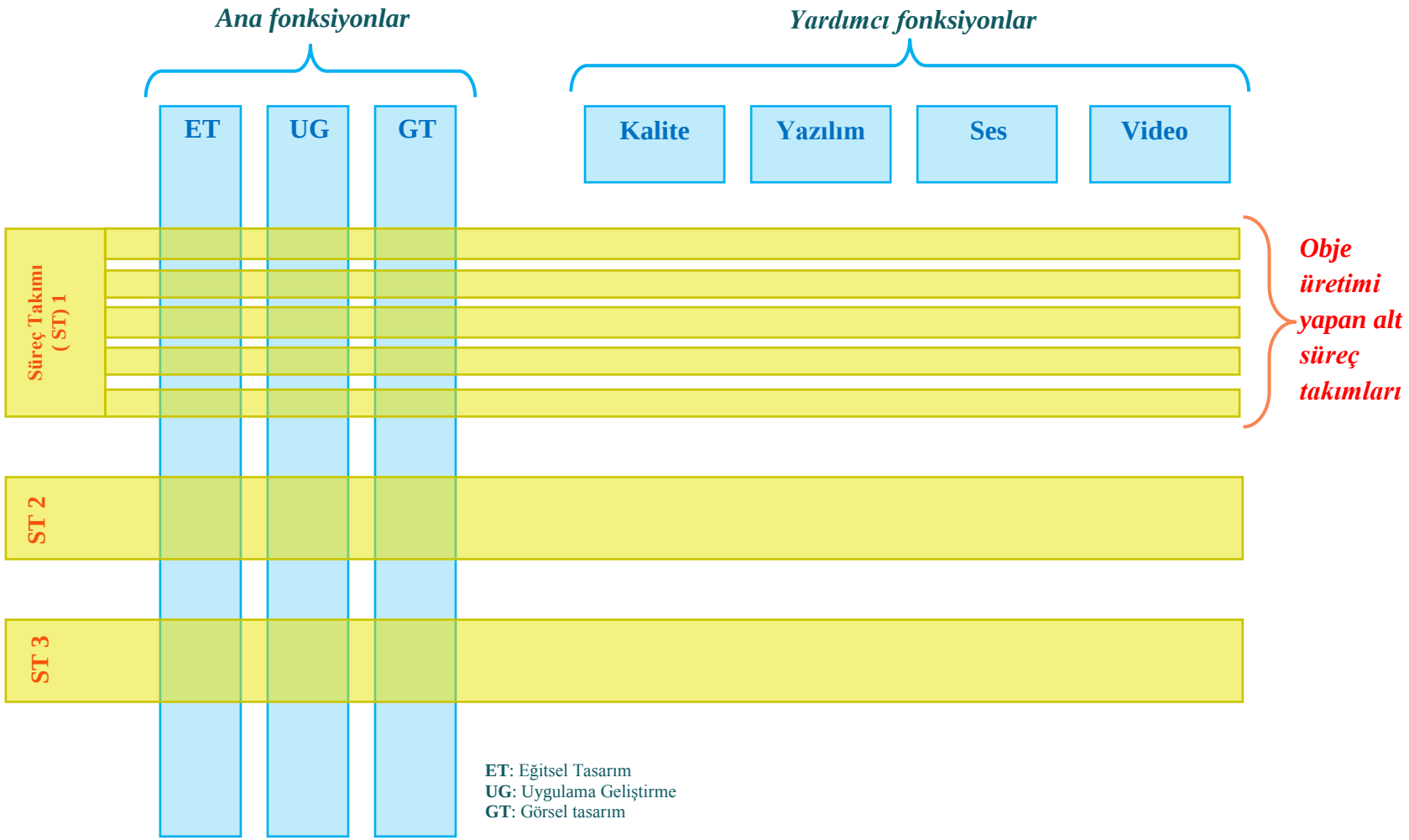
İşletme, fonksiyon temelli bölümlerine ayrılmış, hedef kitle temelli süreç takımları ile faaliyet gösteren matris bir yapıya sahiptir. Eğitsel tasarım, uygulama geliştirme ve görsel tasarım ana fonksiyonları oluşturmaktadır. Kalite, yazılım, ses ve video ise yardımcı fonksiyonlardır.

Yatay olarak örgütlenen süreç takımları ise, hedef kitle temellidir. K4 takımı, orta okul takımı, lise takımı olarak örgütlenmişlerdir. Örneğin, K4 takımı Teddy's Ready'yi, orta okul takımı Vitamin'i, lise takımı LideGo'yu üretmektedir. Süreç takımları, ürünün tasarlanmasından piyasaya sürülmesine kadar her aşamasından sorumludur.

Süreç takımları içerisinde alt takımlar yer almaktadır. Alt takımların sayısı, üretilmesi planlanan ürünün içeriği ve kapsamına göre değişmektedir. Alt takımlar, ürünün objelerini üretmektedir (örneğin, ortaokul birincisi sınıf matematiği, Vitamin için bir objedir. Aynı şekilde, ortaokul ikinci sınıf biyolojisi, başka bir objedir).

Süreç takımları, ana fonksiyon içerisinde yer alan çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların sayısı, ürünün içeriğine göre değişmektedir.

Şekil - 12: İşletmenin Örgüt Yapısı



Her alt süreç fonksiyonunun bir kaptanı vardır. Sorumlusu olduğun objenin üretim sürecini eşgüdümlemektedir. Alt süreçlerin işleyişini ve senkronunu gözeten, projelerin bitiş tarihine göre yürütülmesine sağlayan, alt takımlar arasındaki iletişimi düzenleyen ana süreç takımı kaptanı bulunmaktadır.

Yardımcı fonksiyonlar, takımlar gerek gördüğünde takımlara destek sağlamaktadır. Kalite fonksiyonu, süreçlerin tasarladığı şekilde işlemediğini, sonucun belirlenen kriterlere uygun olup olmadığını değerlendirmektedir. Yazılım fonksiyonu, ürün tasarımında ve sunumunda gereksinim duyulan teknik alt yapının sağlanmasında yardımcı olmaktadır. Ses ve video fonksiyonları ise, tasarlanan içeriğin ve görselin hayata geçirilmesinde gereksenen desteği vermektedir.

Ürünler, belirlenen gereksinimlere dayalı olarak, süreç takımları tarafından fikirsel olarak ortaya konulmaktadır. Ürünün fikir olarak ortaya konulması sırasında proje yöneticileri etkindir. Proje yöneticileri işletmenin içerisinden ve dışından olabilmektedir. İşletme dışından sürece katılan proje yöneticileri, genellikle akademisyenlerden oluşmaktadır.

Fikir, bilgi formuna (fact sheet) dönüştürülmekte, bu formlar ana fonksiyon kaptanlarının onayına sunulmaktadır. Onayları alındıktan sonra, storyboard'lar hazırlanmaktadır. Storyboard'larda her bir objenin hedefine, hedefi doğrultusunda içeriğine, içeriklerin bağlantısına, kullanılması planlanan görsellere ve animasyonlara yer verilmektedir. Storyboard'lar hem takım, hem fonksiyon yöneticileri tarafından gözden geçirilmektedir. Gerekli görüldüğü durumlarda konu ilgili akademisyenlerden ve uygulamacılardan oluşan hakemlerin de görüşü alınmaktadır.

Ürünler, objelerine göre, alt takımlarca, storyboard'lar takip edilerek üretilmektedir. Üretimi tamamlanan ürünler, kalite fonksiyonu takımınca değerlendirilir, kalite testleri yapılır. Kalite fonksiyonu, ürünleri değerlendirmede

stoaryboard'ları referans alır. Ürünlerin kullanıcıların seviyelerine uygunluğunu da gözetmektedir.

12 Aralık 2014.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Teknokent,

Türk Telekom Ar-Ge Merkezi.

Kalite fonksiyonu kaptanı M5, kübik ofisinde işletmenin üretim sürecinden ve kalite fonksiyonun görevlerinden bahsetti. Masasının sol tarafında yer alan, sürecin tüm detaylarını gösteren yaklaşık iki metre uzunluğundaki şemayı kullandı anlatırken.

Kalite fonksiyonun yalnızca ürünlerin kriterlere uygunluğunu denetlemekten sorumlu olmadığını, ürünlerin güvenliği (istenilen yerde olup olmadığı) ile de ilgilendiklerinden söz etti.

Denetim için kullanılan programları gösterdi. Üretim süresince hazırlanan tüm belgeler (fact sheet'ler, storyboard'lar, fonksiyon yöneticilerinin raporları vs.) ve ürünlerin kendisinin saklandığı programlar. Ürünlerde yapılan güncellemelerin, kim tarafından, ne zaman yapıldığını bu programlar sayesinde takip edebildiklerini anlattı. Güncellemeler sonrasında kalite testlerinin rutin olarak gerçekleştirildiğinden söz etti. Herhangi bir üretim işletmesinin kalite biriminden daha yoğun ve döngüsel bir çalışma programları olduğu izlenimini edindim.

Amerika'daki ve Malezya'daki çalışmalar üzerine de konuştuk. Amerika için üretilen ürünlerin "master" niteliği taşıdığından, Türkçe dahil diğer dillerde üretilen ürünlerin, İngilizce kopyalar ile kıyaslanarak değerlendirildiğinden söz etti.

Kalite testleri ile gerekli düzeltmeler tespit edilmekte ve ilgili takımlara yönlendirilmektedir. Takımlarca düzeltmeler yapılarak kalite fonksiyonuna gönderilir. Kalite fonksiyonu benzer testleri işletir. Sorun yok ise ürünün sisteme yüklemesini gerçekleştirmektedir.

Ürün tasarımına etki eden iki temel değişkenden de söz etmek gerekir: *Yasalar* ve *müfredat*. M1 ve M4, tüm işletmelerde olduğu gibi, Sebit için de yasal düzenlemelerin, faaliyetlerinde belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Eğitim müfredatının kendileri için belirleyici olduğunu işaret etmektedir. Özellikle, Türkiye gibi, müfredatın ve işleyiş biçiminin kısa aralıklarla değiştiği ülkelerde içeriğin uyumlaştırılmış olmasını, öğretmen ve öğrencilerin gözettiğini belirtmektedir.

İşletme, ürünleri geliştirirken kullanıcıların fayda sağlayabilmesi için benimsediği iki temel yaklaşımdan söz eder: *Kişiselleştirme (customization) ve bütünleştirme (integration)* ile *uyarlanmış çözüm (tailored solution)* sağlama:

- *Kişiselleştirme ve bütünleştirme*: İşletme ürünlerinin gelişim sürecini dört aşamalı olarak ele almak mümkündür:
    - *Birinci aşama*: Tüm müfredatı kapsayan, paket olarak CD'ye basılı olarak sunma. Bu aşamanın örneği Akademedia'dır.
    - *İkinci aşama*: Ürünün parçalara ayrılması, farklı ülkelerin beklentilerine uyumlu hale getirilmesi ve internet ortamına taşınması ile ortaya çıkmıştır. Bu aşamanın ilerleyişi, işletmenin ülkeler kapsamında yürüttüğü çalışmalar üzerinden değerlendirilebilmektedir (4.7.2.4.2.1. İşletmenin Ülkelerdeki Çalışmaları'na bakınız). Vitamin'in web ortamındaki sunumu, bu aşamada değerlendirilebilir.
    - *Üçüncü aşama*: Ürünlerin, kullanıcıların farklı gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde etkileşimli hale getirilmesini, ürünün

kişiselleştirilmesini kapsar. Kullanıcılara, kişiler ilerleme imkanı tanınmaktadır.

İşletme, bunun için, Avrupa Birliği 6. Çerçeve Programı tarafından desteklenen iClass projesi üzerinde çalışmaktadır. iClass, Avrupa Birliğindeki 25 eğitim bakanlığının 2012 yılından itibaren okullarında kullanacağı platformun altyapı projesidir.

- *Dördüncü aşama*: Öğretmen ve öğrencinin, okulda ve okul dışında etkileşimini mümkün kılacak, öğretmenin kullanmayı hedeflediği içeriği tasarlayabildiği ve sisteme dahil edebildiği, öğrencinin kendi eksikliklerini izleyebildiği ve gidermek için kullanabileceği araçlara erişmelerinin mümkün olduğu bütünleşik bir "sistem" yaratmayı kapsar. VCloud bu kapsamda değerlendirilebilir.

M1, M2, M3 ve M4, işletmenin vizyonu üzerine yönetilen soruları yanıtlarken, yukarıdaki tanımlanan üçüncü ve dördüncü aşama ürünlerin geliştirilmesi üzerine vurgu yapmaktadır. Kullanıcıların bireysel ihtiyaçlarına yanıt verirken, akran etkileşimini olanaklı kılmayı hedeflendiklerini, bununla birlikte araçları bütünleştirerek, kişiselleştirme ile birlikte kolektif ilerlemeyi sağlayabilecekleri düşüncesi çerçevesinde hareket ettiklerini ifade etmektedir. Nitekim, M1, işletmenin çalışmaları bağlamında sosyal faydayı bu eksende tanımlamaktadır:

> "[Sosyal fayda] etkileşim ve paylaşım ile ortaya çıkar. Çocuğun arkadaşları ile, çocuğun öğretmen ile, öğretmenin öğretmen ile paylaşım içerisinde olmasını, birbirleri ile bilgi alış verişi yapabilmesini sağlamasını mümkün kılarak sosyal

> fayda yaratmış oluyoruz. Bu nedenle, Sebit olarak sunduğumuz hizmetlerin bu etkileşimi sağlamasına özen gösteriyoruz."

- *Uyarlanmış çözüm*: Ürünler geliştirilirken, ürünleri sunulduğu bölgelerin kültürü, yaşayış ve sorgulama biçimi, değerleri de göz önünde bulundurulmaktadır. İşletmenin ürünlerini kullanıcılarına göre uyarlama çabası, ülkeler özelinde gerçekleştirdiği çalışmalardan izlenebilmektedir (4.7.2.4.2.1. İşletmenin Ülkelerdeki Çalışmaları'na bakınız).

  Örneğin, Amerika'da her eyaletin kendisine has müfredatının olmasından dolayı, Amerika'da sunulan ürünlerin öğretmenlerin içeriği yönetmesini olanaklı kılacak şekilde öğretmen merkezli tasarlanırken; Türkiye'de, aynı ürünle öğretmen ve öğrenci kullanımını olanaklı kılmaya çalışmak, uyarlanmış çözüm yaklaşımının sonucudur. Arabistan'da, yerleşim yerlerinin birbirinden uzak olması ve okullara erişimi güçleştirmesi nedeni ile ürünler, uzaktan eğitimi olanaklı kılacak şekilde geliştirilmiş. Bu da yerel gereksinimlerin bir sonucudur.

4.7.2.3. Uygulamaya Koyma ve Yaygınlaştırma

Uygulamaya koyma, hedeflenen faydanın yaratımı için kullanıcılara ulaşmayı ve kullanıcıların bilgilendirilmesini gerektiren, ürünün fayda yaratacak şekilde kullanımının sağlandığı aşamadır. Ürünün yaygınlaştırılması bu aşamada gerçekleştirilir.

Sebit, ürünün kullanıcılara erişimini sağlamak ve etkin bir şekilde kullanılmasını mümkün kılmak için, başta vurgulanan "dönüştürme" hedefi ile hareket etmektedir. Sosyokültürel ve mekansal sınırlılıklar nedeni ile kaliteli eğitime

erişimi görece kısıtlı olan taraflara ulaşmak için, erişimi kolaylaştıracak eğitim teknolojilerinin kullanımı konusunda bilgilendirmede bulunur. Öncelikli olarak, kamu adına karar vericilerin, uygulamayı düzenleyicilerin (kamu kurumlarının) ve "aracılık" rolü de olan öğretmenlerin bilgilendirmesi hedeflemektedir.

İşletme, ürünlerinin yaygınlaştırmak için piyasa mekanizmasının araçlarından ve iş yapış şekillerinden de faydalanmaktadır. Kullanıcıların ilgisini çekmek, kullanıcıları teşvik etmek üzere *bunları* örgütler ve işleyişe koyar.

4.7.2.3.1. Bilgilendirme Çalışmaları

İşletme tarafından düzenlenen, düzenlenmesine katkı sağlanan kongreler, sempozyumlar, çalıştaylar, kullanıcıların katıldığı toplantılar ve eğitimler bilgilendirme çalışmaları kapsamında değerlendirilebilir. Bu çalışmaları işletme, genellikle, üniversiteler, eğitim kurumları ve/ya kamu kurumları ile birlikte gerçekleştirmektedir.

İşletme tarafından gerçekleştirilen bilgilendirme çalışmalarının iki temel yönü vardır: (1) Kullanıcıların yaklaşımını dönüştürme, içerik ve kullanım hakkında bilgi verme ile (2) işletmeyi konumlandırma.

- *Kullanıcıların yaklaşımını dönüştürme, içerik ve kullanım hakkında bilgi verme*: Daha önce de bahsedildiği üzere, bu yöndeki çalışmaların temel hedefi, kullanıcıların (öğretmenlerin, öğrencilerin, eğitim kurumlarının) eğitim teknolojilerini aracılığı ile eğitsel hizmetlere erişebileceklerine, bu hizmetlerden ihtiyaçları doğrultusunda yararlanabileceklerine ikna etmektir. Kullanıcıların, sisteme ve ürünlere ilişkin zaman içerisinde gelişmiş olan kaygıların ortadan kaldırmak amaçlanır.

Nesil farkı, öğretmenlerin teknolojiye olan mesafesinde belirleyicidir. İşletmenin kullanıcıları bilgilendirme çalışmasının odağında, bu mesafenin ortadan kaldırılması yer almaktadır. Bu çerçevede M5, işletmenin çalışmalarını şu sözlerle özetlemektedir:

> "[Ürünle ilgili] eğitim çalışmalarına önce öğretmenlerden başlıyoruz. Onlara öğretiyoruz ki sonra öğrencilere geçelim. Çünkü öğrencilere verdiğimiz anda öğretmenler kendilerini kontrolsüz hissediyor."

M1 de, öğretmenle yapılacak bire bir çalışmaların önemine değinmekte; öğretmenlerin çağın gereklerine göre tasarlanması ve işletilmesi gereken sistem içerisindeki "yönlendiricilik" ve "kolaylaştırıcılık" rollerine vurgu yapmaktadır: Öğrencilerin, eğitim araçlarını amacına uygun olarak okul ortamında ve okul dışında kullanımını sağlamada öğretmenlerin öğrencileri destekleyebilecek kapasitede olması önem arz etmektedir.

Tabii, öğretmenlerin teknolojiye olan mesafesini tek başına nesil farklı ile açıklamak mümkün değildir. Öğretmenlere formasyon kazandıran eğitim kurumlarının, yani akademinin de çağın gereksinimlerine hizmet edecek nitelikte olması gerekmektedir. Eğitim alanından düzenlenen kongre ve sempozyumlar, işletme için bu açıdan işlevseldir.

İşletme, bu tür etkinliklere, alanla ilgili ana akım çalışmalar gerçekleştirmiş akademisyenlerin katılımı konusunda katkı sağlamaktadır. Söz konusu akademisyenler işletmede ağırlanmakta, çalışmalarla ilgili görüşleri alınmaktadır.

Öğrencilerin, teknoloji kullanımına yatkınlığı, dünyaya geldikleri ortamın teknolojik araçlarla örüntülü olması ile görece yüksek ise de, bu araçlara erişim imkanı bulunmayan, bu araçların eğitim için nasıl kullanabileceğinden haberdar olmayan öğrenciler de bulunmaktadır. Bu açıdan, okullarda düzenlenen bilgilendirme toplantıları ve pilot çalışmalar işletme için önemlidir.

Örneğin, M1, Ankara/Keçiören'de yer alan pilot okuldaki çalışmalarından söz ederken, öğrencilerin teknolojik araçlardan olan mahrumiyetinin giderilmesi ile derslerine olan ilgilerinin arttığına vurgu yapmakta; öğrencilerin araçları eğitimleri için kullanma eğilimlerinin arttığını o okulda gözlemlediklerinden bahsetmektedir.

Kullanıcıların yaklaşımlarını dönüştürmeye ilişkin çalışmalar, fırsat eşitliğinin sağlanmasına ilişkin girişimlerdir de. Nitekim, "teknolojik araçları kullanma deneyimi ve fırsatından yoksun olan" öğrencileri "dijital yabancılar (digital strangers)" olarak adlandırılan Czerniewicz ve Brown (2013)'un da, Bourdieucü bir yaklaşımla, bu yöndeki çalışmaları, sınıfsal konumun belirleyicilerinden birisi olan kültürel sermayeyi geliştirdiğini ifade etmesi, işletmenin girişimini anlamlandırmaktadır.

- *İşletmeyi konumlandırma*: İşletmelerde düzeyinde sosyal inovasyonun, ekonomik inovasyonu da barındıran çift odaklı "doğası", işletmelerin "ticari" niteliğinin ön plana çıkmasına olanak sağlayabilir. Sosyal fayda yaratımını öncülleyen bir işletme için, muhtemel kullanıcılar tarafından "satmak için 'sosyal'i vurgulayan, art niyetli bir 'satıcı'" olarak algılanmak istenmeyen bir durumdur —algının yönetilmesi gerekir.

Sebit, algısal konumunu önemseyen bir işletmedir. Kullanıcılarının kendilerini ticari bir işletme olarak görmesini istememektedir. M1, bilgilendirme çalışmaları üzerine konuşurken, bu bağlamda şunları ifade etmektedir:

> "Eğitim alanında okul, öğretmen seni satıcı olarak görürse, kendisini müşteri gibi hisseder. Müşteri-satıcı ilişkisi oluşursa, tencere-tava alırmış gibi bakar olaya. Halbuki, Sebit'i paydaş olarak, bir meslektaş olarak görürlerse, o zaman senin mesleksel olarak ona katkıda bulunmanı sağlayacak bir yapı içinde düşünmeye başlar."

İşletme, bilgilendirme çalışmalarının örgütlenmesine yönelik kararlar alırken de bu algını korunmasına özen göstermektedir. Örneğin, M1, amaçlarına uygun etkinliklere destek verdiklerini belirtmekte; hiçbir etkinliğe sponsor olmadıklarını vurgulamaktadır.

4.7.2.3.2. Piyasama Mekanizmaları ve İş Yapış Şekillerinin Kullanımı

İşletme, kullanıcılarını sunulan ürünlerin sağladığı fayda konusunda ikna edebilmesi, ürünün işlevselliğine kullanıcılarının güvenini kazanabilmesi, ürünün erişilebilirliği hakkında bilgilendirme ve kullanmaya teşvik etmesi için, ticari işletmeler tarafından benimsenmiş ve geliştirilmiş araçları ve usulleri benimsemesi gerekmektedir. Bu kısımda, yaygınlaştırma gerçekleştirdiği çalışmalar ele alınmaktadır.

4.7.2.3.2.1. Markalama

Sosyal faydaya odaklı ürünler sunmak, tamamen ticari ürünlerin sunumundaki kadar markalamaya önem vermeyi gerektirmeyeceğine ilişkin bir algı olabilir. Nitekim, Prahalad (2009), "Piramidin Altı (Bottom of the Pyramid)" olarak adlandırdığı stratejik yaklaşımında da benzer bir yaklaşıma vurgu yapmaktadır.

Piramidin Altı, gelişmekte olan ülkelerdeki kaynaklara erişme imkanı kısıtlı bireylere yönelik, onların sosyal gereksinimlerini karşılayacak nitelikte ürünler sunarak işletmelerin stratejik üstünlük kazanılabileceğini ifade eden yönetsel bir yaklaşımı ifade eder. Prahalad (2009: 14), bu yaklaşımda, yoksul kesimler üzerinden, sosyal gereksinimleri gidermeye yönelik tasarlanmış ürünler için de "marka bilinci (brand conscious)"nin olduğuna, muhtemel kullanıcıların, markaya önem verdiğine değinmektedir. Rahman vd. (2013) de, Prahalad'ın vurguladığı "marka bilinci" üzerinden gerçekleştirdikleri çalışmalarında, sosyal inovasyon açısından markalamanın önemine işaret etmektedir.

Yukarıda aktarılanlar, Sebit'in markalamaya verdiği önemin dayanağı olarak değerlendirilebilir. Markalamanın, süreç takımlarında olduğu gibi, ürünlerin hedef kitlesi temel alınarak yapıldığı izlenmektedir. Örneğin, önceleri, hem ortaokul hem de lise öğrencilerine yönelik hazırlanan içerikler Vitamin markası ile sunuluyorken, lise öğrencilerinin Vitamin markasını çocuklukları ile ilişkilendirmelerinden dolayı Vitamin'e mesafeli yaklaştıkları gerekçesi ile LiseGo markası yaratılmıştır ve kullanılmaktadır. Okul öncesi dönemde İngilizce öğrenimini desteklemek için tasarlanan içerik ise, içeriğin sunulmasında kullanılan animasyon karakterinin ismi (Teddy) ile sunulmaktadır: Teddy's Ready.

4.7.2.3.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İşletme tarafından eğitimin önemi konusunda toplumsal bilinç oluşturmak, alanla ilgili değer yaratıcı faaliyetleri teşvik etmek amacıyla düzenlenen çalışmalar, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kapsamında değerlendirilebilir. Bu çalışmalar, işletmenin ürünlerine olana güveni artırmaya yönelik olmakla birlikte, bilgilendirme çalışmalarında olduğu gibi, işletmenin tarafların "paydaş"ı olduğuna ilişkin algıyı da destekleyecek nitelikte yürütülmektedir.

egitim.com Eğitsel Arama Motoru, işletme tarafından etki alanının genişliği ile takdim edilen ve süreğen nitelikli KSS çalışmalarından birisidir. İşletme, bu sitenin amacını şu şekilde duyurmaktadır:[82]

> "Hedef kitlesini ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim öğrencileri, sınıf ve branş öğretmenleri ile veliler oluşturmaktadır. Misyonu, kullanıcıların amacına ve istedikleri kademeye uygun eğitsel içeriğe hızlı ve güvenli bir şekilde ulaşmalarını sağlamaktır. Arama kutusuna açık ve net yazılan ifadelere uygun arama sonuçları, anlık olarak web'den bulunmakta ve istenen filtrelere uyan sonuçlar kullanıcıya sunulmaktadır.
>
> "Amacımız, Türkiye'deki internet kullanıcılarına eğitim alanında öncü bir arama motoru sunmaktır. Böylece, internette yer alan her çeşit içerik arasından kaliteli ve zengin olanlar ayıklanıp kullanıcıya ulaştırılacaktır. egitim.com Eğitsel Arama Motoru'nun sağladığı olanakların dönüştürücü bir etki yaparak, kaliteli Türkçe eğitsel kaynakları artırması ve var olan kaynakların kalitesini yükseltmesi de hedeflenmektedir."

vitaminogretmen.com Öğretmen Portali, işletmenin temel KSS çalışmalarından bir diğeridir. Portal, işletme tarafından öğretmenlerin birbiri ile

[82] "Hakkında", http://www.egitim.com/hakkinda.jsp, Erişim tarihi: 21/12/2014.

etkileşimlerini artırmak, gelişimlerini sağlayacak kaynakları ulaşılabilir kılmak, derslerde kullanabilecekleri materyaller sunmak, öğretmenlerin kendi materyallerini paylaşıma açmaları ve karşılaşılan ya da karşılaşılması muhtemel sorunları tartışmaya açmak ve ortak çözümler geliştirmek için kurulmuştur, işletilmektedir. İşletme, portalin amacını şu şekilde duyurmaktadır:

> "vitaminogretmen.com'un amacı, en yalın haliyle, eğitimde kalite standartlarının yükselmesinde sorumluluk hisseden, dönüşümün odağında olduğuna inanan, kendini sürekli yenileyen, çağdaş ve deneysel eğitim yöntemlerine ilgi duyan, paylaşımın değerini bilen tüm aydınlık öğretmenlerin yaşamına değer katmak."

İşletme, portal üzerinden bilgilendirme amaçlı yapılan etkinliklerin de bir kısmını canlı olarak yayınlamakta, öğretmenlerin etkinliğe uzaktan katılımı sağlamaktadır. Öğretmen, portal üzerinden katılımcılara sorunlarını yöneltebilmekte, görüşlerini iletebilmektedir. Kimi zaman, bu etkinlikler kapsamında, eğitsel ürünler sunan işletmeler etkinliklere katılan okul temsilcileri aracılığıyla okullara yardımlarda bulunmaktadır. Etkinliğe katılamayan temsilciler, portal üzerinden bu yardımlara da ulaşabilmektedir.

Portal, öğretmenleri "dönüştürmek" için kullanılan bir araç olmakla birlikte, daha önce de değinildiği üzere, işletmenin faaliyetlerini tasarlarken gereksinim duyduğu verilerin de kaynağıdır. İşletme portal üzerinden öğretmenlerin (ve dolayısıyla öğrencilerin) beklentilerini izleyebilmekte, ürünlerle olan deneyimlerini takip edebilmektedir.

Öğretmenlerin belirleyecekleri branşa göre görsel içerik üretmelerine yönelik düzenlenen Öğretmenler Üretiyor, öğrencilerin matematik ve fen bilgisi alanında yaratıcı fikirler geliştirmeye teşvik eden Bu Benim Eserim, öğrencilerin kendi belirlediği alanda ortaya koyacağı inovatif düşünce, uygulama, yöntem ya da

yaklaşımları 90 saniye içerisinde sunmalarına dayanan Eğitimde İnovasyon gibi proje yarışmaları da KSS çalışmaları kapsamında değerlendirilebilir. İşletme, bu yarışmalarla, eğitim teknolojilerinin kullanımının öğretmen ve öğrencilerin üretkenliğini artırmadaki önemine vurgu yaparken, tarafları üretmeye de yönlendirmektedir.

İşletme, bu projeleri düzenlerken kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapmaktadır. Öğretmenler Üretiyor'u, Milli Eğitim Bakanlığı ile düzenlenen protokol ile gerçekleştirmiştir. Intel ve Öğretmen Akademisi Vakfı da yarışmaya destek sağlamıştır. Bu Benim Eserim'i de Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı ile gerçekleştirmiştir. Eğitimde İnovasyon'u ise Türk Eğitim Derneği ile birlikte düzenlemiştir. Bu tür etkinliklerle, işletme, işbirliği kurma becerisini kuvvetlendirmektedir. Nitekim, M1 ve M4 de, bunun önemine vurgu yapmakta, inovasyon sürecinde gereksenen/geliştirilen işbirliklerinin bu sayede kurulduğunu/sürdürüldüğünü vurgulamaktadır.

Örneklerle sunulun bu çalışmalardan, Öğretmen Portali stratejik KSS'ye yakınsarken, diğer çalışmaların, büyük ölçüde KSS içerisinde kaldığını söylemek mümkündür.

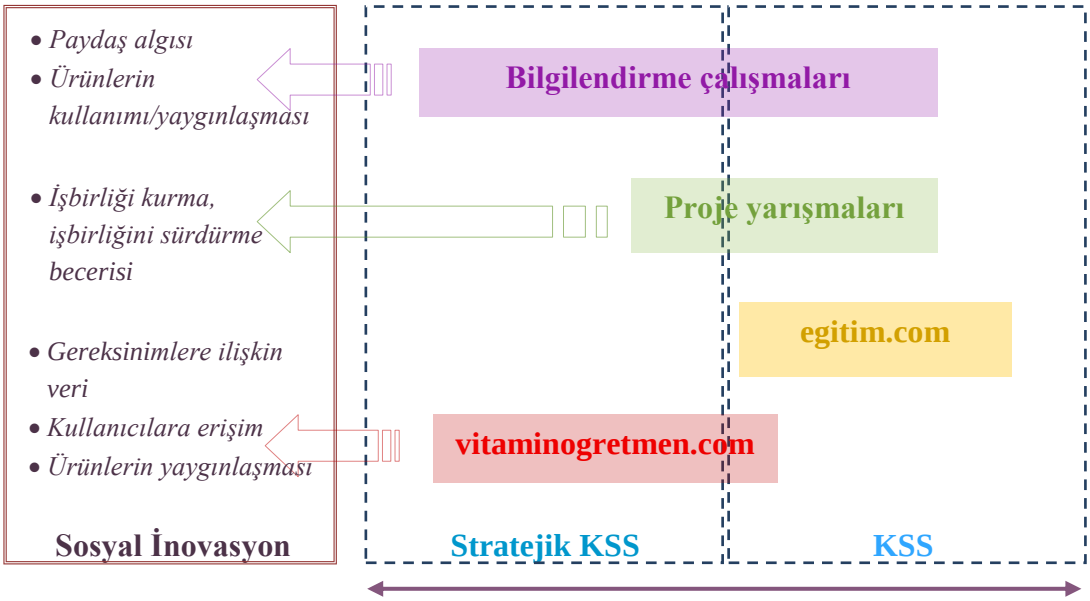
Anımsanacağı üzere, stratejik KSS, işletmenin temel faaliyeti ile ilişkilendirilmiş, ticari kazanç sağlamak amacı ile sosyal değer yaratmaya yönelik yürütülen faaliyet bütünüdür. KSS ise, temel faaliyet ile ilişkili değildir. İşletmenin sahip olduğu kaynaklardan bir kısmını sosyal amaçlı faaliyetlerin yürütümüne ayırması ile ilgilidir. Ticari kazanca dolaylı etkisi gözetilmektedir.

Öğretmen Portali, yaklaşımların dönüştürülmesi, kullanıcılara doğrudan erişimin sağlanması, beklenti ve deneyimlerine ilişkin verilerin sağlaması ile stratejik KSS'ye yakınsar ("tam anlamıyla stratejik KSS kapsamındadır" denilememesinin nedeni, ticari kazanç önceliklendirilerek ana faaliyet konusu ile ilişkilendirilmiyor

oluşudur). Eğitsel Arama Motoru ise, aksine, tam bir KSS çalışmasıdır. Öğretmen, öğrenci ve velilerin bilinçlendirilmesine katkı sağlanırken, işletmenin temel faaliyetleri ile bağlantılı bir işleyişi yoktur.

Proje yarışmaları, sosyal inovasyon sürecinin sağlıklı bir şekilde işletilmesinde gereksenen "işbirliği kurma, işbirliğini sürdürme" becerisini geliştirmesi ile stratejik önem arz etmektedir.

Şekil - 13: KSS Spektrumu ve KSS Çalışmalarının Sosyal İnovasyon Sürecine Katkısı



Tarafların dönüştürülmesini, eğitim teknolojilerinin işlevselliğini benimsemesini bu teknolojileri kullanma becerilerinin artırılmasını sağlaması ile yukarıda ele alınan bilgilendirme çalışmalarını da KSS spektrumuna yerleştirmek mümkündür. Bu çalışmaların, işletmenin "paydaş" algısını kuvvetlendirmesi ve sunulan ürünlerin yaygınlaştırılması ve kullanımını artırması ile stratejik önemi de bulunmaktadır.

4.7.2.3.2.3. Satış ve Tutundurma

İşletme, ürünleri hakkında muhtemel kullanıcıları bilgilendirmek, ürünlere ilişkin farkındalıklarını artırmak ve onları ikna etmek adına da birtakım faaliyetler yürütmektedir.

Tutundurma çalışmaları içerisinde en etkili olanı, ürün bağışı olarak görülmektedir. Kamu okullarına yaptığı ve Vitamin Bağışı olarak duyurduğu çalışmalar, İngiltere'nin prestijli ödüllerinden Best Business Awards'un "En İyi İnovasyon (Best Innovation)" kategorisinde ödüle layık görülmüştür.

İşletme, belli dönemlerde satış kampanyaları düzenlemekte, ürün fiyatında indirimler yapmakta, ücretsiz kullanım hakkı tanımaktadır. Vitamin kullanıcılarının sistem üzerinden katılacağı sınavlardan en yüksek puanı alanlara notebook hediye etmektedir.[83] Milli bayram günlerine özel olarak, kimi ürünleri ücretsiz kullanıma açmaktadır.[84] Üyeliklerini sürdürenlere, belli günlerde sınırsız kullanım hakkı tanımakta, kullanıcıların tüm içeriğe erişimine olanak sağlamaktadır.[85]

İşletme, ürünlere erişimi kolaylaştırmak için vittrin.com sitesi üzerinden de satış yapmaktadır. Ayrıca, ürünlere, Microsoft'un mağazasından (apps.microsoft.com) da erişilebilmektedir. İştiraki olduğu Türk Telekom, müşterilerine, Sebit'in ürünlerine yönlendirecek çeşitli paketler de sunmaktadır.

---

[83] "TTNET ve Vitamin'den Karne Hediyeleri!", http://www.vitaminegitim.com/ilkokul/kampanya-duyurular/ttnet-vitamin-karne-hediyeleri.jsp, Erişim tarihi: 19/12/2014.

[84]"Vitamin'den 19 Mayıs'a Özel Kampanya", http://ekonomi.haber7.com/gundem-veriler/haber/1027688-vitaminden-19-mayisa-ozel-kampanya, Erişim tarihi: 19/12/2014.

[85] "Vitamin, Aboneliğini Sürdürenleri Ödüllendiriyor!", http://www.vitaminegitim.com/ilkokul/kampanya-duyurular/vitamin-odullendiriyor.jsp, Erişim tarihi: 19/12/2014.

4.7.2.4. Öğrenme ve İlerletme: Döngüsellik ve Ölçek Büyütme

Sosyal inovasyonu, sosyal odaklı diğer yönetsel çalışmalardan ayıran özelliklerinden birisi bu aşamanın sonucudur: Süreç ile ortadan kaldırılmasının hedeflendiği sosyal sorun, sistemsel dönüşüme gereksinim duyar. Süreçle edinilen birikimin, sosyal sorunun kaynağını ortadan kaldıracak ya da kaynağın etkisini zayıflatacak şekilde sistemin dönüştürülmesinde kullanılması gerekir. Ölçek büyütme (scaling up), bu dönüşümün sağlanmasında belirleyicidir.

Yaygınlaştırmadan ile aynı coğrafik bölge (genel anlamı ile, pazar) içerisinde daha fazlaya kişiye erişim hedeflenirken; ölçek büyütmede, farklı olarak, sosyal sorunu yaratan sistemde değişim ve farklı pazarlara erişim gereklidir (Westley vd., 2014: 237). Sosyal sorunu yaratan kaynağın ortadan kaldırılması, sistemin değiştirilmesi amacına erişilebilmesi için, sürecin döngüsel olarak sürdürülmesi (süreç ile sağlanan birikimin, sorunun giderilmesinde aşılması gereken yeni koşullara karşı kullanılması), döngünün ölçek büyütmede işlevsel hale getirilmesi önem arz eder.

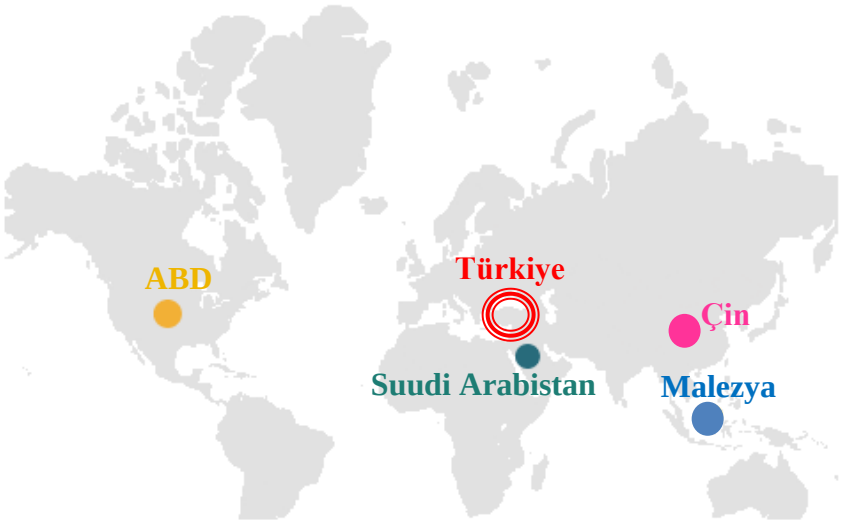
Sebit'i, sosyal inovasyon konusunda "örnek kılan" bu döngüsel ilerlemeyi zaman içerisinde gösterebilmiş olmasıdır. Bu ilerlemenin yönünü ve şeklini ortaya koyabilmek için işletmenin faaliyette bulunduğu ülkelerin (farklı ölçeklerin) ele alınmasının uygun olacağını düşünülmüştür. Ülkelerdeki çalışmalardan kısaca bahsedildikten sonra, ülkelerdeki ilerleyişi üzerinden döngüsellik ve ölçek büyütme değerlendirilmektedir.

4.7.2.4.1. İşletmenin Ülkelerdeki Çalışmaları

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen mülakatlar ve doküman incelemeleri, işletmenin inovasyon süreci içerisinde sosyal fayda yaratma becerisini ortaya koyabilmek açısından diğer ülkelerde gerçekleştirilen çalışmaları ayrı olarak değerlendirmeyi gerekli kılmıştır.

Ülkeler, kronolojik olarak ele alınmaktadır. Buna göre, Türkiye'den sonra, işletmenin 1998 yılında açıldığı Çin ilk sıradadır. 2003 yılında Malezya, 2007 yılında Amerika, 2008 yılında Suudi Arabistan'a girmiştir.

Şekil - 14: İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Ülkeler



4.7.2.4.1.1. Türkiye

Türkiye merkezli bir işletme olan, araştırmaya katılanlar tarafından da Türkiye'ye bağlılığı ve faaliyetlerinin öncelikli hedefinin Türkiye'deki "şartların" iyileştirilmesi olduğu vurgulanan Sebit'in Türkiye'deki faaliyetleri, öğrenme ve ilerletmenin etkilerinin rahatlıkla izlenebilmesi için iki başlıkta ele alınmaktadır: İlk

başlıkta, işletmenin Türkiye'deki ilerleyişi genel hatları ile aktarılmaktadır. İkincisinde ise, işletmenin sağladığı deneyimlerle bugüne dek sunduğu ürünler ortaya konulmakta, ürünlerin ticari odaklı çeşitlendirilmesi yaklaşımı değerlendirilmektedir.

4.7.2.4.1.1.1. İşletmenin Türkiye'deki Genel Gelişimi

İşletmenin kuruluşu, Türkiye'deki çalışmalarının başlangıcı, 1988 yılında Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) bünyesinde Multimedia Araştırma Laboratuvarına dayanmaktadır. Teknolojinin eğitimde kullanımına ilişkin araştırmalar yaparak kurum içerisindeki faaliyetlerini sürdürmüştür.

1989 yılında, Türkiye'nin ilk bilgisayar destekli uygulamasını laboratuvardaki çalışmalarında gerçekleştirmiştir. 1990 yılında, Türkiye için eğitime yönelik ilk dijital video kurgulanmıştır. 1992 yılında, ilk üç boyutlu canlandırma yapılmış ve Kurtuluş Savaşı dönemini konu alan, öğrencilerin etkileşimsel olarak konuyu kavramasını sağlayan bilgisayar oyunu Kurtuluş geliştirilmiş ve sunulmuştur. Bir diğer üç boyutu bilgisayar oyunu olan Piri Reis, 1996 yılında piyasaya çıkmıştır. Piri Reis'te de öğrencilerin coğrafya bilgilerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

M1, işletme tarafından tasarlan bu oyunların, işletmenin tarihsel gelişimi içerisinde önem taşıdığına vurgu yapmaktadır: Okul öncesi dönemdeki çocukların öğrenme sürecinin teknolojiden yaralanarak, içeriğin oyunlaştırılarak kolaylaştırılması, o dönemde, hem dünya hem de Türkiye için yeni bir girişim olduğunu belirtmekte; ürünlerin içeriğini ve amacını şu şekilde aktarmaktadır:

> "'Attainment' dediğimiz eğitim ile oyunun bütünleştiği ürünler, bizim ilk ürünlerimizdendir. Biri Piri Reis'tir,

> biri Kurtuluş'tur. Piri Reis dünyanın ilk üç boyutlu ürünlerinden bir tanesidir. Seslendirmesi Amerika'da yapılmıştır. Fehmi Gerçeker'in ödül alan senaryosu kullanılmıştır. Bir gemi ile seyahat edilir. O seyahat sırasında 15. Yüzyılın coğrafyası, ekonomisi, sosyal ilişkileri öğrenilerek, çocuk problem çözerek ilerler. Amerika'ya doğru bir yolculuk başlar. Çocuk tamamen bir oyun mantığı ile o dönemi öğrenir. Kurtuluş Savaşı da, bir gazetecinin o dönemi, o dönemdeki olayları bizzat yaşaması, orada yaptıklarıyla olayın içinde yer alması şeklinde, Kurtuluş Savaşı'nın çok rahatlıkla öğrenebileceği bir ürün ortaya çıkmıştır."

İşletme, 1996 yılında TÜBİTAK'tan ayrılarak özelleşmiş, Sevgi Holding'in bünyesinde çalışmalarına devam etmiştir. TÜBİTAK'ta geçen süre içerisinde üzerinde çalışılan bilgisayar destekli eğitim seti Akademedia 1998 yılında piyasa çıkmıştır. Akademedia, 40 CD'den oluşan, lise müfredatını kapsayan, hızlı okuma ve rehberlik gibi destek içeriklerin de bulunduğu, öğrencilerin üniversite sınavına hazırlanmasına yardımcı olmak amacıyla sunulan bir üründür. M1, M3, M5 ve M6, Akademedia'nın işletme açısından önemini değerlendirirken, şu an sağlanan içeriğin temellerinin Akademedia'nın geliştirilmesi sürecinde elde edildiğinden bahsetmekte, işletmenin ün sağladığı Vitamin'in, Akademedia'nın parçalanarak erişimi kolaylaştırılmış versiyonu olduğuna işaret etmektedir.

2000 yılında Vitamin piyasaya çıkmıştır. Akademedia'nın 40 CD'lik bir paket olması, eğiteme destek sağlayan bir ürün olması ile "sosyal" nitelik taşısa da, görece yüksek fiyatlanmasını gerektirdiğinden işletmenin hedeflediği "erişilebilirliği" zorlaştırmıştır. Vitamin, sınıflara ve derslere göre ayrı ayrı CD'ler halinde piyasa çıkartılmış, "yaygınlaştırılabilir" kılınmıştır.

İşletmenin 2007 yılında Türk Telekom tarafından satın alınması, ürünlerinin kullanıcılara ulaştırılmasını kolaylaştırmış. Türk Telekom, Sebit'in ürünlerini, çözüm olarak müşterilerine sunmuş, internet üzerinden erişimi olanaklı kılmıştır. 2008 yılı itibarıyla işletme Vitamin'i "online" olarak sunmuştur. 2009 yılında, daha önce de bahsedilen, Öğretmen Portali yayına başlamıştır. 2012 yılında Eğitsel Arama Motoru kullanıcıların hizmetine takdim edilmiştir. 2013 yılında, Vitamin Lise, LiseGo markası ile piyasaya çıkartılmıştır.

Ön hazırlıkları daha önce başlayan FATİH Projesi'ne 2010 yılında içerik sağlayıcı olarak dahil oldu. 2003 yılında, Avrupa Birliği 6. Çerçeve Programı çerçevesinde, öğretmen ve öğrenci etkileşimini artırmak ve geliştirmek, öğrencinin okul dışında eğitsel çalışmalarını sürdürmesini olanaklı kılmak adına gerçekleştirilen iClass projesinin çıktılarına dayanan VClass uygulamasını tasarlamıştır. FATİH kapsamında kullanılması hedeflenen, VClass'ın da alt sistemlerinden birisi olduğu VCloud sistemini geliştirmiştir.

VCloud, VClass ile birlikte şu alt sistemden oluşan bütünleşik bir çözüm olarak işletme tarafından yapılandırılmıştır:

- *VTablet*: Öğrencilerin eğitim süreçleri içerisinde kullanacakları tabletlerin yönetilmesini olanaklı kılan bir sistemdir. Hem öğretmen hem okul yönetimi hem de sistemin işleyişinden sorumlu diğer kişilerce/kurumlarca tabletin kullanım şeklinin ve durumunun izlenmesini mümkün kılmaktadır. Tabletler bu sistem sayesinde gerektiğinde devre dışına çıkarılabilmekte, belli özellikleri etkinleştirilmekte veya kapatılabilmektedir.

- *VContent*: Öğretmenlere, kendi planları ve hedefleri, benimsedikleri yöntem doğrultusunda, öğrencilerinin beklentisini de gözeterek, sisteme içerik eklemelerini mümkün kılan sistemdir.

- *VCollab*: Öğretmen ile öğrencinin, öğrenci ile öğrencinin, öğretmen ile öğretmenin iletişim kurmasına, paylaşımda bulunmasına olanak sağlayan bir platformdur.

4.7.2.4.1.1.2. İşletmenin Ticarileştirme Girişimleri

İşletme, ülkeler düzeyinde, sistemi dönüştürmeye ve geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunurken, bireylerin diğer alanlardaki eğitsel gelişimlerini mümkün kılacak ürünler de sunmaktadır. Özel okulların talepleri üzerine çözümler üretmektedir.

İşletmenin "özel" gereksinimlere yönelik tasarladığı ürünler, makro çerçevedeki faaliyetlerden elde ettiği deneyimlere dayanmakla birlikte; "ters yönlü" bir ilişkiden de söz etmek mümkündür: "Ticari" olarak nitelenen çalışmaları ile, makroda uygulamaya koymayı hedefledikleri ürünleri/sistemleri deneme imkanı yakalamakta, söz konusu çalışmaların çıktılarını değerlendirerek makro çalışmalarını ilerletebilmektedir.

Nitekim, işletme açısından her şeyin başlangıcı, işaret edilen "ters yönlü" ilişkiye dayanmaktadır: Akademedia'nın tasarlanması ve geliştirilmesi süreci ile sağlanan birikim, dönüşümü sağlayacak ürünlerin geliştirilmesinde kullanılmıştır.

İstanbul merkezli Çınar Koleji'nde ya da Vizyon Kolej'inde, kolejlerin isteği üzerine gerçekleştirdiği çalışmalar da makro uygulamalara katkı sağlamaktadır. İşletme bu kolejlerde, FATİH Projesi kapsamında uygulanmaya konulması hedeflenen VClass'ı, okulların beklentisine uyarlayarak uygulamaya koymuştur; uygulamayı desteklemekte, denetlemekte ve değerlendirmektedir.

Ticarileştirme eğiliminin, işletmenin Türk Telekom tarafından satın alınmasından sonra arttığı izlenmektedir. Bunu iki nedenle açıklamak mümkündür:

- Hibritleşme ve çift odaklı inovasyon çerçevesinde değinildiği üzere, Türk Telekom'un ticari niteliği ve Türk Telekom ile olan ilişkisinin dayandığı karşılıklı fayda yaratımı.

- Türk Telekom'un sunduğu kullanıcılara erişim imkanı.

İşletmenin ürünlerini ticarileştirmesinde etken olan makro nitelikli bir gelişmeye de dikkat çekmek gerekir: M6'nın da belirttiği üzere, akıllı cihazların yaygınlaşması ve teknolojik araçların edinilen uygulamalar ile kişiselleştirebilmesi ile yaygınlaşan uygulama mağazaları, yazılımlara erişme imkanını artırmıştır. İşletme de, Microsoft'un mağazasında kendi ürünlerini sunması ile, kendi mağazasını yaratarak (vittrin.com) kendisine yeni alanlar açmıştır.

4.7.2.4.1.2. Çin

Katılımcıların neredeyse tamamı, işletmenin kurulduğu dönemden itibaren Amerika'da faaliyet gösterme hedefi olduğunu belirtmektedir. Genel müdürünAmerika'da kabul gören bir yazılım işletmesinin, dünya kabul görmesinin kolaylaşacağına ilişkin düşüncesini[86] paylaşmaktadırlar. Ancak, işletmenin ilk yurt dışı deneyimi Çin'dir.

Sebit'in Çin'e girmesinde Koç Holding'in girişimleri belirleyicidir. Koç Holding, Çin'de faaliyet göstermek, ürünlerini Çin piyasasına sunabilmek için 1995 yılında Hong Kong'da kurduğu Ram Pasific şirketi ile Çin kökenli China National Aero-technology Import and Export Cooporation (CATIC) işbirliğine gitmiştir, Çin'de yazılım ürünleri sunabilmek için 1997 yılında "joint venture" niteliğine sahip RAM Beijing'i kurmuşlardır. RAM Beijing tarafından, Koç Holding'in de aracılığı

[86] "Sebit SkySong", Ahmet Eti, https://www.youtube.com/watch?v=Q0Aew_C11ak, Erişim: 05/01/2015.

ile, Sebit'e ürünleri Çinceleştirme ve piyasa sunma için teklifte bulunulmuştur. İşletme de kabul ederek Çin piyasasına girmiştir.

Sebit, Çin için, Tianyi adında bir ürün tasarlamıştır ve Çin Eğitim Bakanlığının tavsiyesi ile de 1999 yılında piyasa çıkartılmıştır. Ürün, Çin öğretim programına yönelik olarak lise seviyesi Matematik, Fizik ve Kimya dersleri için hazırlanmıştır.

M2, Çin için üretim sürecinin iki yıl sürdüğünü belirtmektedir. Bu iki yıl içerisinde, ürünün Çin müfredatı ile uyumlaştırılması yönelik çalıştıkları, oradaki akademisyenlerle süreci yürüttüklerini belirtmektedir. Çalışmaya kamusal desteğin de sağlandığını vurgulamaktadır. (Nitekim, CATIC yarı kamusal bir işletme olarak faaliyetleri için kamusal yarar gözetmekle birlikte, devlet desteği de sağlayabilmektedir.)

4.7.2.4.1.3. Malezya

İşletmenin Çin'deki faaliyetleri, Ram Pacific ile CATIC'in ortaklıklarını bitirmesi ile sona ermiştir. İşletmenin Çin'deki faaliyetleri, kamu tarafının da katılımının sağlandığı ilk yurt dışı deneyim açısından önem arz etmektedir. M1, bu deneyimin önemini şu şekilde aktarmaktadır:

> "Çin'e girdiğimiz zaman, onların kültürleri üzerinden aktarma gereği duyduk. Matematik ve fen evrensel olsa da, onun işleyiş uygulamaları farklı. Çünkü oradaki öğretmenlerle çalışıyoruz. […] Türkiye'nin sınırları içerisinde kalarak matematik ve fen öğretmek değil; dünyada üreterek, dünya için ürün üretme know-how'una sahip olmak, onların tecrübesi, birikimi, onların farklılıklarının bir zenginlik sağlayacak biçimde kullanmak açısından önemli [Çin deneyimi]."

Malezya, işletmeyi, Çin'deki faaliyetlerinde ısrarcı olmaktan alıkoyan ülkedir. Malezya'da faaliyet gösterme fırsatı, yukarıda anılan ortaklığın sona erdiği ve dolayısıyla Sebit'in de Çin'deki faaliyetlerinin kesintiye uğradığı, işletmenin Siemens Business Services'ın iştiraki olduğu döneme denk gelmektedir —2003.

Sebit, SBS'ye dahil olduktan sonra, e-öğrenme alanında SBS'nin Mükemmeliyet Merkezi yapılmıştır. SBS, eğitim konusundaki gelişmeleri takip etmekte, eğitimle ilgili iş fırsatlarını işletmeye bildirmektedir. SBS, SBS Malaysia aracılığı ile, Malezya hükümetinin açtığı ihaleden haberdar eder: Malezya Eğitim Bakanlığı, Teaching Courseware adını verdiği, öğretmenlere ders anlatımı konusunda destek sağlayacak eğitsel programların hazırlanmasına ilişkin girişimde bulunmuştur. İşletme, ihale şartnamelerine göre bir prototip geliştirerek ihale girmiştir. Form 2 (13 yaş) ve form 3 (14 yaş) düzeyindeki fen ve matematik dersleri için ihaleyi almıştır. Ertesi yıl bakanlık, işletmelerin, yalnızca bir formda bir ders için başvuru yapabileceğini duyurmuş, işletme de form 3 matematik ile çalışmalarını devam etmiştir.

İşletme adına Malezya'daki iş geliştirme çalışmalarını yürüten M2, süreci ve Malezya hükümetinin ve bakanlığın beklentilerini şu şekilde aktarmaktadır:

> "Çin'in en büyük tecrübesi, ürünümüzü ilk defa lokalize etme fırsatı sağlamasıdır. Tabii, lokalize etmek, translate etmek değildir. Bire bir çevirmiyorsunuz. Ülkelerin kullandığı notasyonlar, terimler bile fark ediyor. Her ne kadar matematik, fen evrensel olsa da, ülkelerin belli bir şeyi gösteriş tarzı var. Açının sembolü bile değişebiliyor. Ayrıca ülkelerin eğitim programlarında görmek istediği ya da istemediği birtakım kültürel öğeler de var. Bir şeyi anlatırken bir örnek veriyorsunuz. Verdiğiniz örnek mesela Manhattan/Amerika değil de, Kuala Lumpur'da Petronas Tower. Bunun dışında da, başka kültürel şeyler unsurlar da devreye giriyor. Lokal yemekler olsun,

> videoda görünen çocuğun, kadının, adamın giyim kuşamı bunlar bile kültürel değerleri etkiliyor.
>
> "Malezya'da da elimizdeki ürünleri aslında lokalize etmedik. Birçoğunu baştan yaptık. Kütüphanemizden birçok şey kullandık. Tamam, matematik, feni kültürel çerçevede değiştirdik, ama, daha çok yeni üretim oldu. Projeleri [form 2, form 3] de başarı ile teslim ettik.
>
> […]
>
> [Projelerle sunulan] CD tabanlı ürünlerdi. Ama orada hükümet vizyoner bakıp hem bütün var olan işletim sistemlerinde çalışabilecek şekilde olmasını, Linux da dahil buna, hem de teknik yeterlilik olarak da web'e hazır istedi. Bizim server'larımız olduğunda, biz bu içeriği kopyalarsak server'a oradan da çalışabilir olsun şeklindeydi teklif şartnameleri. O da bizi mesela teknik açıdan geliştirdi. Ürünler CD'ye basılı olmasına rağmen, 'online' hazır şekilde ürettik."

2005 yılında, form 3 matematik projesinin tamamlanıp teslim edilmesinin ardından işletmenin Malezya'daki faaliyetleri 2010 yılında yeniden başlamıştır. Malezya merkezli telekomünikasyon kuruluşu Maxis ile Malezya Eğitim Bakanlığının işbirliği ile yürütülen, "çevrimiçi etkileşimli öğrenme programı" olarak takdim edilen, öğrencilerin tabletler aracılığı ile okul dışında ve okulda öğrenim sürecine katılmasını, öğretmenle iletişim kurmasını ve öğretmenin bu araçlar ile öğrencinin gelişimini izleyebilmesini mümkün kılmayı hedefleyen (bu açıdan Türkiye'de yürütülmekte olan, işletmenin de içerisinde yer aldığı FATİH Projesi'ne benzeyen) eKelas projesine dahil oldu. eKelas kapsamında, matematik ve fen derslerinin içeriğine sağlayarak katıldı.

M1, M2, M3 ve M4, eKelas kapsamındaki çalışmalarının başarısını değerlendirirken, daha önce de birlikte çalıştıkları (ve çalışmakta oldukları) Microsft'la faaliyetlerini sürdürmesinin etkisinin olduğuna işaret etmektedir. Faaliyetlerin yaygınlaşmasında Maxis'in telekomünikasyon işletmesi olmasının da etkisinin olduğuna işaret edilmektedir.

Projenin etkinliğinde, Malezya hükümetinin ve Milli Eğitim Bakanlığının projeye verdikleri işbirlikçi desteğin de altını çizilmektedir. Bu bağlamda, M2, Malezya'nın yaklaşımını şu şekilde özetlemektedir:

> "Şimdi dünya üzerinde eğitime bir şeyler yapmaya çalışan ve daha böyle yenilikçi, buraya bütçe ayırmaktan ve denemekten çekinmeyen yegane ülkelerden bir tanesi. Çok enteresan ama öyleler. Bu ilk, 2003 yılındaki projeden düşünün."

M4'ten, Malezya'daki çalışmalar ile Türkiye'dekileri kıyaslanması istediğinde şöyle bir değerlendirme yapmaktadır:

> "Bizim FATİH'ten önce ve FATİH ile birlikte küçük küçük yaptığımız çalışmalar aslında Malezya'da hayata geçme şansı yakalıyor. Tabii Microsoft da var projenin içerisinde. Malezya'nın gelişimi bu şekilde aslında. Yoksa Türkiye'de de olabilirdi, ama fırsat orada çıktı, orada yapılıyor. Ama mutlaka Türkiye'de de yapılacak. Çünkü hatta şu anda biz yavaş yavaş Malezya'da kurgulanan ürünü Türkiye'de nasıl eski ürünümüz ile entegre hale getirip çalıştırabiliriz üzerine fikir yürütmelere başladık."

4.7.2.4.1.4. Amerika Birleşik Devletleri

Bu kısmın başında da belirtildiği üzere, işletme, en başından beri Amerika'da faaliyet göstermeyi önemsemiştir ve hedeflemiştir. İşletmenin genel müdürünün "Amerika'da kabul gören bir ürün, her yerde kabul görür" yaklaşımının, araştırmaya katılanlar tarafından da izlendiği gözlemlemektedir.

Uzak Doğu'da Çin, Orta Doğu'da Malezya ve Suudi Arabistan'da faaliyet gösteren işletme adına bu faaliyetleri takip eden M2 de, Amerika'nın önemini şu cümlelerle ortaya koymaktadır:

> "Amerika'yı iş açısından düşünürseniz, Amerika'da varlık gösterebiliyorsanız, orada 'recognize' edilmişseniz, herhangi bir yere açılmanız daha kolay. Arapların bir numaralı örnek aldıkları yer Amerika'dır. Amerikan ürünleri her zaman hoşlarına gider. Amerika'da var olmuş, bu kadar ödüller almış bir ürünün pazarlaması başka yerde daha kolay oluyor. Çin bile Amerika'yı örnek alıyor."

İşletme, Amerika'daki faaliyetlerine resmi anlamda 2007 yılında başlamıştır. Arizona State Üniversitesinin teknokenti SkySong'da ofisi faaliyete geçmiştir.

Sebit, ürünlerini Adaptive Curriculum markası ile k12 düzeyi (ilköğretimden orta öğretimin sonuna kadarki sınıflar) için sunmaktadır. Matematik ve fen derslerine yönelik ürünler geliştirilmektedir.

İlk web tabanlı ürün, Türkiye'den önce Amerika'da geliştirilmiş ve piyasa sürülmüştür. Eğitsel tasarım kaptanı Amerika'da faaliyetleri ve bu faaliyetlerin yayılımını şu şekilde değerlendirmektedir:

> "'Web-based' olan, internet üzerinden erişilebilir ilk ürünümüz Adaptive Curriculum. O zaman Türkiye'de de

> bir ürünümüz yoktu, başka bir yerde de yoktu internet üzerinden erişilebilen.
>
> […]
>
> "Türkiye'ye geldiğimizde ise, Amerika'da yapmadığımız bir şey yaptık: Öğretmen ürünü ve öğrenci ürünü olmak üzere iki tane ürün platformu geliştirme işine girdik. Yanına öğretmen portalini koyduk.
>
> "Malezya'ya gittiğimizde de aslında, Türkiye'de de yapmak istediğimiz ama fırsatın Malezya'da ortaya çıktığı yeni ürünü orada yapıyoruz."

Amerika'da faaliyetlerinde, Arizo State Üniversitesinin ve üniversitenin teknokentinin kolaylaştırıcı etkisinin olduğu izlenmektedir. İşletme, üniversite ve üniversitesiye bağlı Technology Based Learning & Research Center (Teknoloji Tabanlı Öğrenme ve Araştırma Merkezi) ile işbirliği içerisinde çalışmalarını yürütmektedir. Üniversite, işletmeye, araştırma yapması için maddi destek sağlamakta, ürünlerin geliştirilmesinde akademisyenlerle çalışma, öğrencileri istihdam etme olanağı sağlamakta, ürünleri sağlayıcı olarak (vendor) işlev gösterebilmektedir.

M1 ve M3, Amerika'da faaliyet gösteriyor olmalarının kabul edilebilirlik düzeylerini artırdığına işaret etmekte, sosyal inovasyon sürecinin gerektirdiği işbirliğinin sağlanmasını kolaylaştırdığını belirtmektedir. Nitekim, Amerika'daki çalışmalarını, üniversitenin yanı sıra, Microsoft, Intel, Dell, AT&T, Smart Board, Learning.com, PollyVision, alleyoop, JP – Inspiring Knowledge ile birlikte yürütmektedir.

İşletme, Amerika'daki çalışmalarını Güney Amerika pazarına doğru da yönlendirmektedir. Ürünlerinin İspanyolca sürümlerine hazırlamıştır, Şili ve Meksika'da kullanıcılara sunmuştur.

4.7.2.4.1.5. Suudi Arabistan

İşletmenin Suudi Arabistan'daki faaliyetleri, Türk Telekom'un iştiraki olmasından sonraki dönemde, 2008 yılında başlamıştır. İşletme, oradaki çalışmalarını, "kan bağının" bulunduğu kamusal niteliği olan Arap telekomünikasyon işletmesi Saudi Telecom Company (STC) ile işbirliği yaparak gerçekleştirmiştir.

STC, Türk Telekom'un % 55'lik hissesini 21 yıllığına devralan Lübnan merkezli Oger Telecom'un % 35'ine sahiptir. M2, Sebit'in Suudi Arabistan'daki faaliyetlerinde, bu dolaylı ilişkinin kolaylaştırıcı rolü olduğuna dikkat çekmektedir. Ürünlerin, Arabistan'ın eğitim sistemine, durumuna, kültürüne ve diline uyarlanıp piyasaya sürülmesini stratejik bir hamle olarak yorumlamaktadır:

> "Yakın coğrafyada da Arapça ürün geliştirip Arapça konuşan yerlere sunuyorsunuz. Körfez ülkeleri, Ortadoğu buralara sunuyorsunuz. Bunlar aslında stratejik, tesadüf değil."

Ürünlerin, Suudi Arabistan piyasası için uyumlaştırılması süreci, görece uzun ve zahmetli olarak değerlendirilmektedir. M4, Suudi Arabistan'daki farklılığın nedenlerini karma eğitimin olmaması, öğretmen sayısının öğrenci sayısına uyuşmaması ve eğitim mekanlarının çok yere çok dağınık olması ile açıklamaktadır. M1, ise Suudi Arabistan'daki durumu şu şekilde özetlemektedir:

> "Arabistan, Türkiye'nin üçte biri nüfusuna sahip, ama Türkiye'dekinden daha fazla okulları var. Öğretmen sayısı yine fazla. Bunun nedeni, erkek ve kız okullarının

> ayrı olmasıdır. Mesela, en büyük problemlerden bir tanesi, birleştirilmiş sınıf uygulaması. Orada üç tip farklı okul var: İyi, merkezde olan okullar; merkezdeki kötü okullar ve beş yüz kişinin, üç yüz kişinin yaşadığı yerlerdeki, birleştirilmiş sınıflarda, iyi olmayan öğretmenlerin ders verdiği okullar. Onların her birini farklı eğitsel uygulama, sanal, canlı eğitimlerle, iyi öğretmenlerin çocuklara ulaşmasını sağlayacak çalışmalar yapmak gerekir. Sanal ortamda bile, kadın öğretmen erkeğe, erkek öğretmen kıza ders veremiyor."

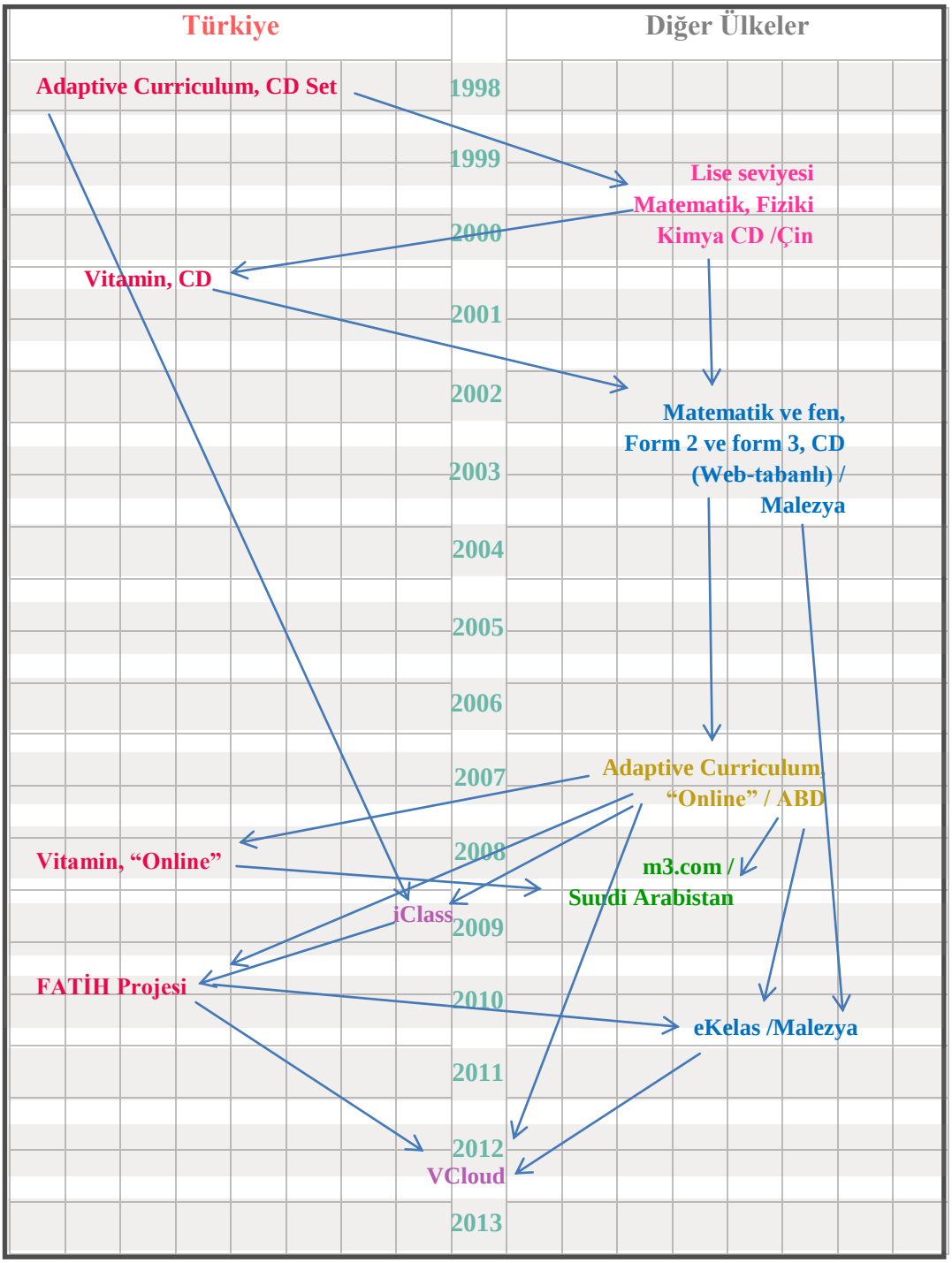
İşletme, Suudi Arabistan'ın koşullarını göz önünde bulundurarak, kullanıcıların uzaktan eğitim alma gereksinimleri olduğu düşüncesi ile Vitamin ürünlerini ülkenin koşulları ile uyumlaştırarak, STC'nin m3.com portali üzerinde piyasa sunmuştur.

4.7.2.4.2. Öğrenerek İlerleme

İşletmenin ülkeler bazındaki faaliyetlerine bakıldığında, deneyimlerin aktarılarak ve uyarlanarak ölçekler arasında geçişlerin sağlandığı ve ölçeğin büyütüldüğü görülmektedir.

Örneğin, işletmenin Malezya'daki çalışmaları ele alınırken M4 ile gerçekleştirilen mülakattan yapılan alıntı, işletmenin süreci işletirken edindiği birikimlerle nasıl ilerlediğini ve ölçek büyüttüğünü açık bir şekilde ortaya koymaktadır: FATİH Projesi kapsamında VClass ve VCloud üzerine çalışırken, Malezya'dan gelen teklif üzerine, çalışmalarını hayata geçirme imkanı elde etmiş ve uygulamıştır. Malezya'daki deneyimleri üzerine de, sistemin Türkiye'de işlerlik kazanması için neler yapılabileceğine ilişkin çalışmalarını yürütmektedir. Yani, işletilen süreç kapalı değildir; süreçle sağlanan deneyimlerin farklı bağlamlarda kullanımını olanaklı kılınmaktad

Şekil - 15: İşletmenin İlerleme Şablonu



Bu çıkarsamaların, aşağıdaki şekilde, diğer ürünler için işletilen inovasyon süreçleri için de yapılması mümkündür:

- Malezya için 2003 yılında üretilen form 2 ve form 3 matematik ve fen bilgisi derslerine yönelik CD'ler tasarlanırken, Türkiye'de 1998 yılında piyasaya sunulan Adaptive Curriculum setinden yararlanılarak sunulan Vitamin'in kütüphanesinden faydalanılmıştır. Yine işletmenin Çin'deki deneyimi, içeriğin beklentilere ve kültüre göre uyumlandırılmasında destekleyici olmuştur.

- Malezya Milli Eğitim Bakanlığının 2003 yılında talep ettiği ürünlerin web tabanlı olmasını gözetmesi, işletmenin web'e uyumlu yazılım üzerinden içerik üretmesini gerekli kılmıştır. Bu bakımdan Malezya'daki deneyimi, Amerika'daki çalışmaların sonucunda ortaya konulan işletmenin ilk "online" ürünü Adaptive Curriculum'un tasarlanmasını kolaylaştırmıştır.

- Türkiye'de Vitamin'in "online" olarak sunulmasında Arizona State Üniversitesindeki SkySong'da geliştirilen Adaptive Curriculum yönlendirici olmuştur. Adaptive Curriculum, Arabistan için geliştirilen ürünler için de belirleyicidir.

  Adaptive Curriculum ve Amerika'da çalışmalar, kalite takımı kaptanı M5 ile yapılan mülakattan yapılan aktarımdan ve ikinci saha notunda da anımsanacağı üzere, işletmenin ürünlerinde temel alınmaktadır; oradaki çalışmalar "master" kopya niteliğindedir. (Şekilde de, Amerika'daki çalışmaların etkisi resmedilmektedir.)

- FATİH Projesi'nin öncesinde üzerine düşünülmeye başlayan, öğretmen ile öğrencinin etkileşim içerisinde olmasını olanaklı kılacak VClass, iClass

kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerden kazanılan deneyimlerle tasarlanmaya başlanmış, proje ile birlikte hayata geçirilme fırsatı bulmuştur.

M2, işletmenin FATİH Projesi'ndeki yerini değerlendirirken, işletmenin çalışmalarının projenin itici gücü olduğuna şu sözlerle dikkat çekmektedir:

> "Sebit olarak biraz zorlarsak, ki ben öyle anlatıyorum, FATİH projesinin çıkış noktasını bile bize bağlıyoruz. Yani, bizim sayemizde, aslında, buralara geldik diye. Çünkü ilk olarak Vitamin okullarda kullanmaya başlandığında, birtakım araç gereçlere ihtiyaç duyulmaya başlandı sınıf içinde. Bir projektör olsun denildi. Ciddi bir projektör alımı yapıldı, bütün sınıflara konuldu. Ondan sonra internet yetersiz kaldı. Herkes kullanmaya başladı çünkü. İnternetin okullardaki kullanım oranı arttı. 1 mb'den 4 mb'ye çıktı. Gittikçe teknolojiyi zorlamaya başladık ürünlerimizle okullarda. Ondan sonrasında da artık tabletli eğitim ve internetin daha hızlı olması gibi şeyler geldi."

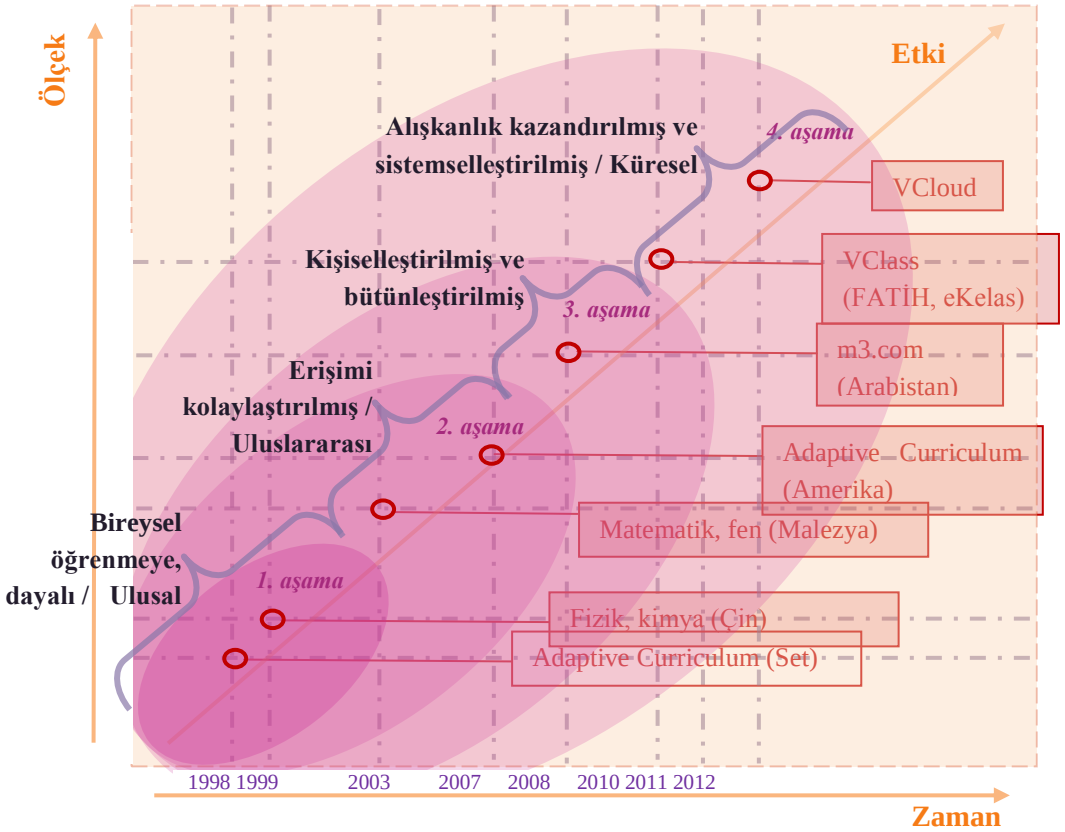
- FATİH Projesi'ne üzerine çalışılırken, Malezya Eğitim Bakanlığı ve Malezya merkezli telekomünikasyon işletmesi Maxis tarafından yürütülen proje kapsamında Sebit'e teklifte bulunulması, teklifin halihazırdaki çalışmaları ile ilişkilendirilebilecek nitelikte olması, işletmenin proje katılmasını ve üzerinde çalıştıkları çözümlerin hayata geçirmesini olanaklı kılmıştır. Bu açıdan, eKelas'a, FATİH Projesi ve dolaylı olarak iClass kapsamında yapılan çalışmalardan sağlanan deneyimlerle katkı sağlamıştır.

- İşletmenin, iletişim teknolojilerinin bütünleşik olarak kullanılmasını mümkün kılacak, öğretimin teknoloji ile birlikte bireylerin yaşamlarına yaygınlaştırılmasını ve kişiselleştirilerek yaygınlaştırılmasını kolaylaştırılmasını sağlayacak VCloud çözümü ise, Amerika'da çalışmaları

ile temellenmekte birlikte, bu aşamaya kadar dahil olduğu FATİH Projesi ve eKelas için yaptığı çalışmaların da bir sonucu olarak yorumlanabilir.

Yönetim bilimi, işletmelerin öğrenerek ilerlemesini öngörür —hatta, öğrenme bir kabuldür. Bu bakımdan işletmenin öğrenerek süreçleri ilerletmesi beklenen bir durumdur. Sosyal fayda yaratmak amacıyla işletilen sosyal inovasyon sürecini ayıran, öğrenmeye bağlı ilerlemenin tanımlanan sosyal sorununun kaynağının ortadan kaldırılmasına/sorunun temellendiği sistemin dönüştürülmesine yönelik olmasıdır.

Şekil - 16: İşletmenin Ölçek Büyüterek İlerlemesi



Yukarıdaki şekil ile ortaya konulan ilerlemeye bakıldığında, dönüştürmenin gereği olarak ölçek büyütme ve sistemsel işleyişi şekillendirme çabasının var olduğu izlenmektedir: Farklı ölçeklerde (coğrafya ve kültürde) çözüm önerileri hayata geçirilirken, çözüm önerilerinin çemberi bütünü kapsayacak şekilde genişletilmektedir.

Önerilerin genişleyen çemberi, yürütülen sosyal inovasyon sürecinin ikinci aşaması ele alınırken ortaya konulan ürünlerin gelişim aşaması ile tayin edilebilir: Birinci aşamada işletme, ulusal ölçekte, bireylerin sınırlı gereksinimlerine hizmet edecek, erişimi güç ürünler sunarken; ikinci aşamada, internetin de yaygınlaşması ile, erişimi kolay ürünler sunmaya başlamıştır. Erişimin kolaylığı, ölçeğin büyümesine olanak tanımakla birlikte, bireylerin eğitimlerini sürdürürken teknolojik araçları kullanmaya teşvik etmiştir.

Üçüncü aşamadaki kişiselleştirilmiş ve tarafların (öğretmen-öğrenci) etkileşimini mümkün kılan ürünler, sosyal faydanın yaratımın gereksene etkileşimi sağlamıştır. Dördüncü aşamadaki çözümler ise, sistemin bir bütün olarak teknoloji ve teknoloji kullanımı ile uyumlu hale getirilmesi olanaklı kılmış; sistem içerisindeki yapıları çağın gereklerine uygun davranmaları yönünde teşvik etmiştir/etmektedir.

Ürünler üzerinden tanımlanan aşamalı ilerleme doğrusal değildir, döngüseldir. İlerleyişteki döngüsellik, “uyarlayıcı döngü” olarak Türkçeleştirebileceğimiz “adaptive cycle” üzerinden açıklanabilir niteliktedir.

Uyarlayıcı döngü, ekolojik yaşamın ilerleyişini ortaya koymak üzere Holling (1985, 2001) tarafından modellenmiştir. Yönetim bilimi çerçevesinde, işletmelerin çevreleri ile uyumunu açıklayan esneklik teorisi (resilience theory) kapsamında ele alınmaktadır. Örgütler, yaklaşımlarındaki ve uygulamalarındaki değişikliklerle döngüyü işletmektedir.

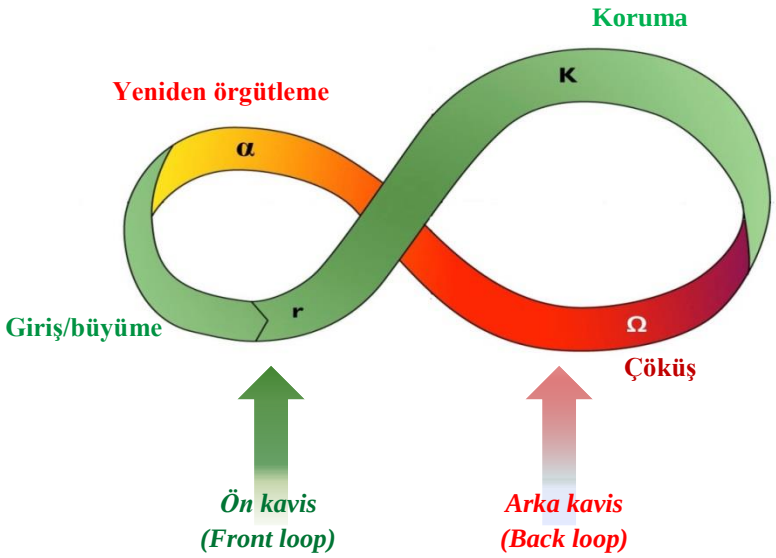
Uyarlayıcı döngü dört aşamalıdır (Westley ve Antadze, 2010: 7):

- *Giriş/büyüme (growth,* r*)*: Fikirlerin ürüne dönüştürüldüğü ve ürün olarak sunulduğu aşamadır.

- *Koruma (conservation,* K*)*: Ürün piyasada kabul görmüş, yaygınlık kazanmıştır. Ürünle buluşanların kullanım alışkanlıklarında değişiklik olmuş, çözüm içselleştirilmiştir. İşletmenin etkinliği en üst düzeydedir.

- *Çöküş (release,* Ω*)*: Pazar koşulları, rekabet ya da sosyal ve/ya ekonomik koşullardaki değişiklikler, sunulan ürünün ilgiyi azaltır veya ürünün sağladığı son birim yararı da düşüş gerçekleşir.

Şekil - 17: Uyarlayıcı Döngü

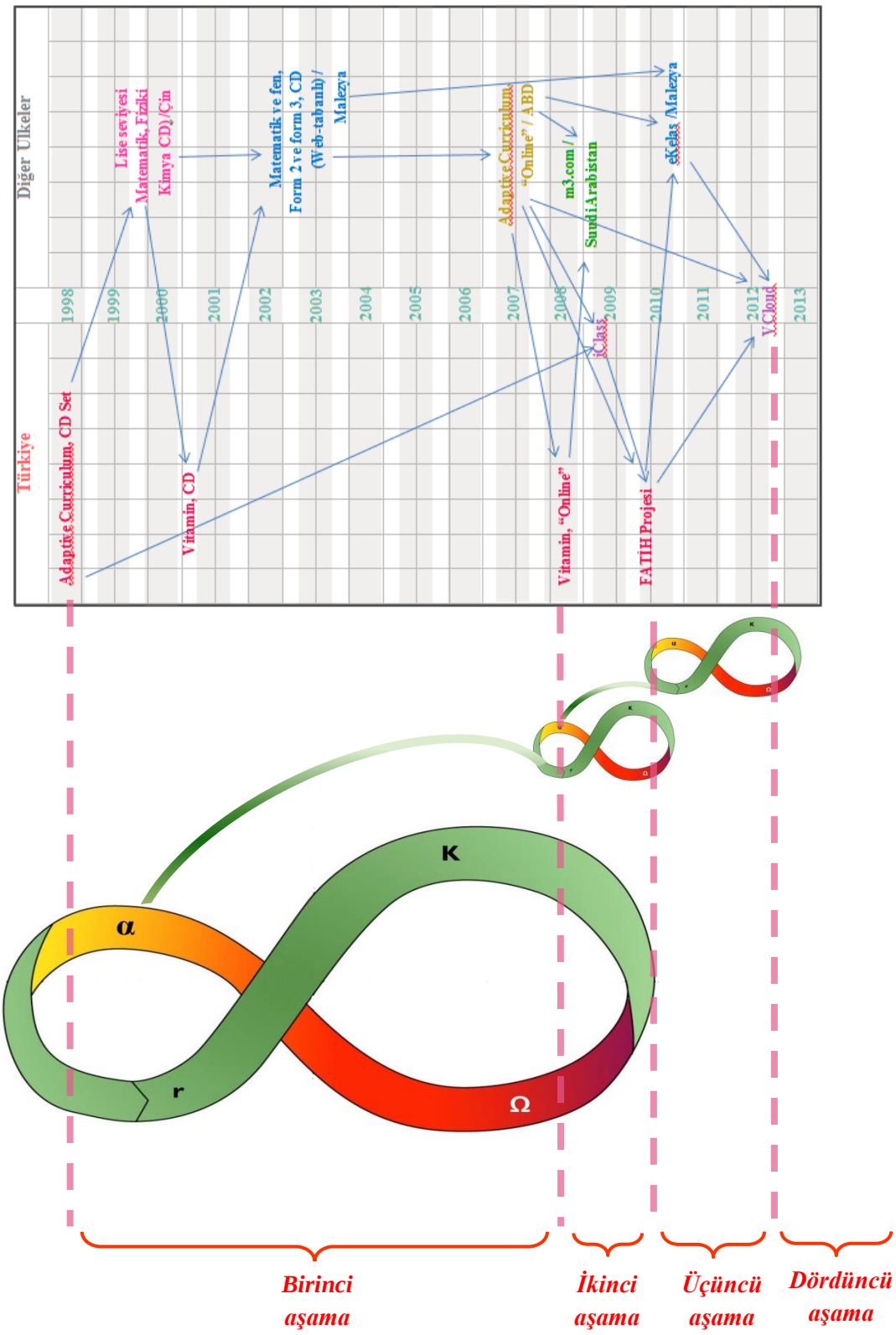


- *Yeniden örgütlenme (reorganization, α)*: İşletmenin varlığını sürdürebilmesi, koşullara uyum sağlayacak ya da pazarı oluşturan aktörlerin yaklaşımlarını, alışkanlıklarını değiştirerek koşulları biçimlendirecek girişimlerde bulunmasına bağlıdır. Bu bakımdan, çöküşten sonraki aşamada kaynakların yeniden örgütlenerek farklı bir ürünün, çözüm önerisinin sunulması gerekir. Yeniden örgütleme aşamasının gereğinin yerine getirilmesi, döngüyü başa alır.

Uyarlayıcı döngü, ön ve arka olmak üzere iki kavisten (loop) oluşur (Moore ve Westley, 2011: 2): Ön kavis, "giriş/büyüme" ve "koruma"; arka kavis "çöküş" ve "yeniden örgütlenme" aşamalarını kapsar. Ön kavis, becerilerin geliştirildiği, kaynak birikiminin sağlandığı, normların geliştirildiği ve kurumsallaştığı süreci temsil eder. Ön kavisle birlikte, işletme, öğrenir, deneyim kazanır. Arka kavis ise, mevcut işleyişin yeterli olmadığı, (sosyal, ekonomik, kültürel) çevre ile uyumun bozulduğu, uyum sağlayabilmek için girişimde bulunulması gereken süreçtir. "Esnekliğin (resilience)" sağlanabilmesi için deneyimlere dayalı yeni bir çözüm önerisi sunulmalıdır.

İşletme tarafından sunulan ürünlerin, çözümlerin aşamasal olarak sınıflandırılması, ilerleyişindeki döngüselliği ve döngüsel geçişleri de açıklanmasına olanak sağlamaktadır.

Şekil - 18: İşletmenin Döngüsel İlerleyişi



Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere, Adaptive Curriculum CD Seti ile ilk döngüye girişi yapmıştır. Vitamin'e dönüştürülerek ön kaviste, koruma aşamasına ilerlenmiştir. İnternetin yaygınlaşması ve işletmenin Türk Telekom ile işbirliği, koruma aşaması takip eden çöküş aşamasında ortaya konulması gereken yeni bir çözüm olarak Vitamin "Online"ı ortaya çıkarmıştır. Bu önerinin geliştirilmesinde, işletmenin Malezya'daki çalışmalarından edindiği deneyim belirleyici olmuştur. Vitamin "Online", ilk döngünün yeniden örgütlenme aşamasında sunulmuş; ikinci döngünün de başlatıcısı niteliğindedir.

İşletmenin ölçek büyüterek ilerlemesini resmeden şekilde de görüldüğü üzere, ikinci döngü (Şekil – 18), erişim imkanını kolaylaştıran bir ürünle koruma aşamasına ulaşmıştır. Bu ürün üzerinden geliştirme yapma gereği, eğitimde teknoloji kullanımının yaygın kabulü, iletişim araçlarını elde etme imkanının oluşması ve insanların internet üzerinde sosyal etkileşimde bulunmasını sağlayacak uygulamaların yaygınlaşmasına dayandırılabilir. Bu gereğe dayalı olarak da işletme, tarafların etkileşimini mümkün kılacak ve bireylerin kendilerine özel eğitsel gereksinimlerini karşılayabilecek bir çözüm (VClass) ile yeniden örgütlenme aşamasına ulaşmıştır.

İkinci döngüyü yeniden örgütleyen girişim, üçüncü döngü başlatmıştır. Teknoloji kullanımı alışkanlığının yaygınlaşması, yeni neslin teknolojiyi içselleştirmiş olarak büyümesi, eğitim teknolojilerindeki yenilikler, ülkelerin entelektüel sermayeye dayalı üretime verdiği önem, bu döngünün arka kavisinin başlatıcısı olarak yorumlanabilir. Nitekim, M1 ve M2 ile yapılan mülakatta bu yorum paylaşılmıştır. Taraflar, eğitim kurumları ve eğitim sisteminin tasarımından ve işletiminden sorumlu karar verilerin beklentisi de, sistemsel bir çözüm sunmayı gerektirmiştir. Bu döngünün sonunda, farklı ölçeklere de uyarlanmaya hazır bir çözüm önerisi geliştirilmiştir (VCloud).

İşletmenin sosyal fayda yaratımı, diğer işletmelerde olduğu gibi, öğrenmeye dayalı bir ilerlemeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla, bilgi yönetimi ve süreç tasarımı, belirleyici yetenekler olarak öne çıkacaktır. Ancak, daha da önemlisi, sosyal inovasyonda öğrenerek ilerlemenin temel amacının sistemsel dönüşüm olmasının gerekliliğidir. İşletmenin bu gereklilikle hareket ettiği izlenmektedir. Nitekim M2, bu gerekliliğin işletme tarafından benimsendiğini şu örnekle ortaya koymaktadır:

> "Microsoft bizim animasyonlarımızı Encarta ansiklopedisi içerisine almak istemişti hakları ile beraber. Ama biz vermemiştik. Kendi ürünümüzü verirsek biz ne yapacağız? Ya da baştan yapacağız. Yap-sat modeli değil bizimki. Biz devamlılığı gözettiğimiz için onu yapmamıştık."

Döngüsel ilerlemenin açıklayıcısı olarak uyarlayıcı döngünün işleyiş ilkelerine dikkat etmekte yarar vardır. Tamamen ticari nitelikli işletmelerin çalışmalarında da işletilebilecek bu döngüleri sosyal inovasyon bağlamında ayıran şudur: Döngülerin ön kavislerinin işletmenin önerileri ile bireylerde ve bireylerin oluşturduğu sosyal yapılarda alışkanlık değişikliği yaratarak ilerlenmesine işaret ederken; alışkanlıkları değişen bireylerin beklentilerindeki farklılıklar ve diğer makro nitelikli değişkenlerle arka kavisler şekillenir. İşletmenin, ön kavis ile kullanıcıların ne yönde değişebileceğini kestirmesi (ya da ön kavisi, kullanıcılarda yaratmak istediği değişime göre tasarlanması); arka kaviste ise, temel hedefin sistemsel dönüşüm olduğunun gözetimi ile, deneyimlerinden yararlanarak ilerleyebilmesi sosyal faydanın yaratımı açısından önem arz eder.

4.7.3. Sosyal İnovasyon Sürecinde İşbirliği

Sosyal faydanın yaratmak üzere işletilen inovasyon süreci, sunulan çözümden fayda sağlaması beklenen kesimlerin; yaratılmak istenen faydanın konusu üzerinde çalışan, karar verme yetkisi bulunan kamu kurumları başta olmak üzere devletin katılımını gerektirir. Yine, toplumsal birer aktör olarak üniversitelerin hem teknik imkanları hem de bünyelerinde çalışmalarını yürüten akademisyenler ile sürece katkı sağlaması, sürecin etkinliği açısından gözetilmektedir.

4.7.3.1. Kamu Kurumlarının İşlevi

İşletmelerin sosyal inovasyon süreci ile sosyal fayda yaratabilmesinde kamu kurumları, işleyişi düzenleme, işleyişe yön verme, etki kapsamının genişliği ile başattır. Bu bakımdan işletmeler, sistemsel dönüşümü hedefleyen çalışmaları ile bireylerin alışkanlıklarını değiştirmeyi gözetirken; bireylerin davranışlarını biçimlendiren yapıyı yönetme gücünü elinde bulunduran kurumların da desteğini almak, kurumları çözümün parçası haline getirmek elzemdir. Kaldı ki işletmeler, sistemsel dönüşüme olanak sağlayacak uygulamalar ortaya koysa dahi, tek başlarına sistemi dönüştürmeye yeterli olmayacaktır —yeterli kaynağa ve bu kaynakların kullanımını düzenleme yetkisine sahip değildir.

Sebit de faaliyetlerine kamu kurumlarının katılımını önemsemektedir. Kaldı ki işletmenin start-up'ı, bir kamu kurumu olan TÜBİTAK vasıtasıyla gerçekleşmiştir: TÜBİTAK'ta araştırma laboratuvarının oluşturulması ile işletmenin 1988 yılında ilk adımları atılmıştır.

Ancak işletmenin TÜBİTAK'tan ayrılıp şirketleşmesinin ardından, kamu kurumları ile olan ilişkilerinin silikleştiği izlenmektedir. Nitekim bu izlenim

gerçekleştirilen mülakatlarla da doğrulanmıştır. İşletmenin Doğuş Holding'e geçmesi ile Adaptive Curriculum'ın parçalanarak Vitamin'e dönüştürülmesi sürecinde okullarda pilot uygulamaların gerçekleştirilmesine ve içeriğin müfredat ile uyumlaştırılması için sürece öğretmenlerin katılımına olanak sağlanması, kamu ile ilişkileri kuvvetlendirmiştir.

Devam eden dönemde, pilot uygulamalar ve öğretmenlerin katılımı ile birlikte, kurumların yönetiminden sorumlu kişileri, öğretmen ve öğrencileri bilgilendirmek üzere yapılan ortak kurumsal sosyal sorumluluk niteliğindeki (eğitim teknolojilerinin kullanım amaçları, çeşitleri, pedagojik gelişimdeki yeri vb. konuları kapsayan) çalışmalar, işletmenin süreci yönetmesinde belirleyici olmuştur.

Kamu, FATİH Projesi ile birlikte, işletme tarafından işletilen inovasyon sürecinin önemli bir katılımcısı haline gelmiştir. Sürecin çıktılarının kamusal beklentilerle örtüştürülebilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı ve Ulaştırma Bakanlığı düzeyde çalışmalar yapılmış, katılım sağlanmıştır.

İşletmenin kamu okullarında Vitamin ve LiseGo'nun ücretsiz erişimine olanak sağlaması ve kamu okullarında okuyan öğrenciler ve görev yapan öğretmenler için düşük fiyatlandırma uygulaması, kamu kurumları ile olan ilişkisinde de belirleyicidir. İşletme bu imkanı sağlayarak, hedeflediği sistemsel dönüşümün gerçekleşmesinde belirleyici olan bireysel tutum ve alışkanlıkların amaçlar doğrultusunda değiştirmesi yönünde adım atmış olmakla birlikte, kamu kurumları ile olan "politik bağlar"ını kuvvetlendirmeyi istediğini söylemek mümkündür.

Yurt dışındaki çalışmalarına bakıldığında ise, kamu kurumlarının sürece az ya da çok etki ettiği, katıldığı görülmektedir. Kamu kurumlarının en belirleyici olduğu ülke Malezya'dır.

Hem 2003-2005 yılları arasında gerçekleştirilen, hem de 2010 yılında başlatılan çalışmalarda Malezya Milli Eğitim Bakanlığı girişimi başlatan aktör olarak değerlendirilmektedir. Bakanlığın eğitimde teknoloji kullanımını teşvik etmeye ve yaygınlaştırmaya ilişkin yaklaşımının işletmenin ülke içerisindeki faaliyetlerini kolaylaştırdığı değerlendirilmektedir. Malezya Milli Eğitim Bakanlığının uzgörülü ve kolaylaştırıcı yaklaşımı, Malezya'daki uygulamaların Türkiye'dekilerinin önüne geçmesini sağlamıştır.

Amerika'daki çalışmalarda ise kamunun işletmeye desteği, Amerika'daki okullarda pilot uygulamalara verilen izin ve (Türkiye'de de olduğu üzere) teknoparkların çalışma şartlarını belirleyen kanun ile sınırlıdır. Malezya'nın aksine, Amerika'daki temel kolaylaştırıcı üniversitedir.

4.7.3.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevi

Sivil toplum kuruluşlarının (STK) sosyal inovasyon sürecine katılımı, yoğunlukla kullanıcıları bilgilendirmek için yapılan çalışmaların yürütümünde mümkün olmaktadır. İşletme, meslek grupları ve alanla ilgili çalışmalar yapan (daha çok eğitimcilerin gelişmesine odaklı) kuruluşlarla bilgilendirme toplantıları düzenlemektedir; yurt dışında etkili akademisyenler ve uygulamacılar ağırlanmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk niteliğindeki diğer çalışmaların yürütümünde de STK'larla işbirliği yapılmaktadır. Proje yarışmaları düzenlenmekte, çalıştaylar gerçekleştirilmektedir.

STK'lar tarafından düzenlenen raporlar da işletmenin çalışmalarında yön göstericidir. Bu bağlamda, Türk Eğitim Vakfı'nın, Öğretmen Akademisi Vakfı'nın yıllık olarak yayınladığı gelişim raporlarının önemine işaret edilmektedir.

Kamu kurumları ya da devam eden kısımda ele alınacak olan üniversitelerle kıyaslandığında, STK katılımının düşük olduğu izlenmektedir. Bu izlenimin paylaşıldığı M1, durumu şu şekilde açıklamaktadır:

> "STK'lar da kendi varlıklarını devam ettirmek için kendilerini diğerleri ile ilişki kurmaya, birlikte hareket etmeye kapıyorlar. İşbirliği kültürünün oluşmamış olması da [sürece] katılımı kısıtlıyor. Biz ERG [Sabancı Üniversitesi Eğitim Reformu Girişimi] gibi, Tekfen var [Tekfen Eğitim, Sağlık, Kültür, Sanat ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı] gibi, Türk Eğitim Derneği gibi, ÖRAV [Öğretmen Akademisi Vakfı] gibi alanımızla ilgili profesyonel kuruluşlarla çalışmalar yürütmekteyiz. Ancak bunların sayısı çok az."

M4 ise, M1'in söz konusu izlenim doğrultusunda yaptığı "STK'ların işbirliği kültüründen yoksun olma" yorumunu, STK'lar arasındaki çekişmeye, STK'ların ideolojik biçimlenmesine dayandırmaktadır:

> "STK'lar tabii Türkiye'de biraz 'farklı' yapılanmalar olduğu için onun sıkıntıları yaşanıyor. Bir STK ile çok yakınlaşmak başka bir STK'yı rakip olarak almak gibi algılanıyor. Böyle olmaması gerekir. Türkiye'de futbol taraftarlığı gibi [STK'larla çalışmak]. Çünkü her STK kendi içinde siyasi olarak da anında bölünüyor. Fraksiyonlaşma mı desem, o şekilde ayrışıyorlar. O nedenle de bu sefer ne kadar yaklaşmalıyım yaklaşmamalıyım konusunda ikilime düşüyorsunuz. Türkiye'deki STK'ların kendi problemleri de buna neden oluyor."

4.7.3.3. Üniversiteler ve Diğer Eğitim Kurumları

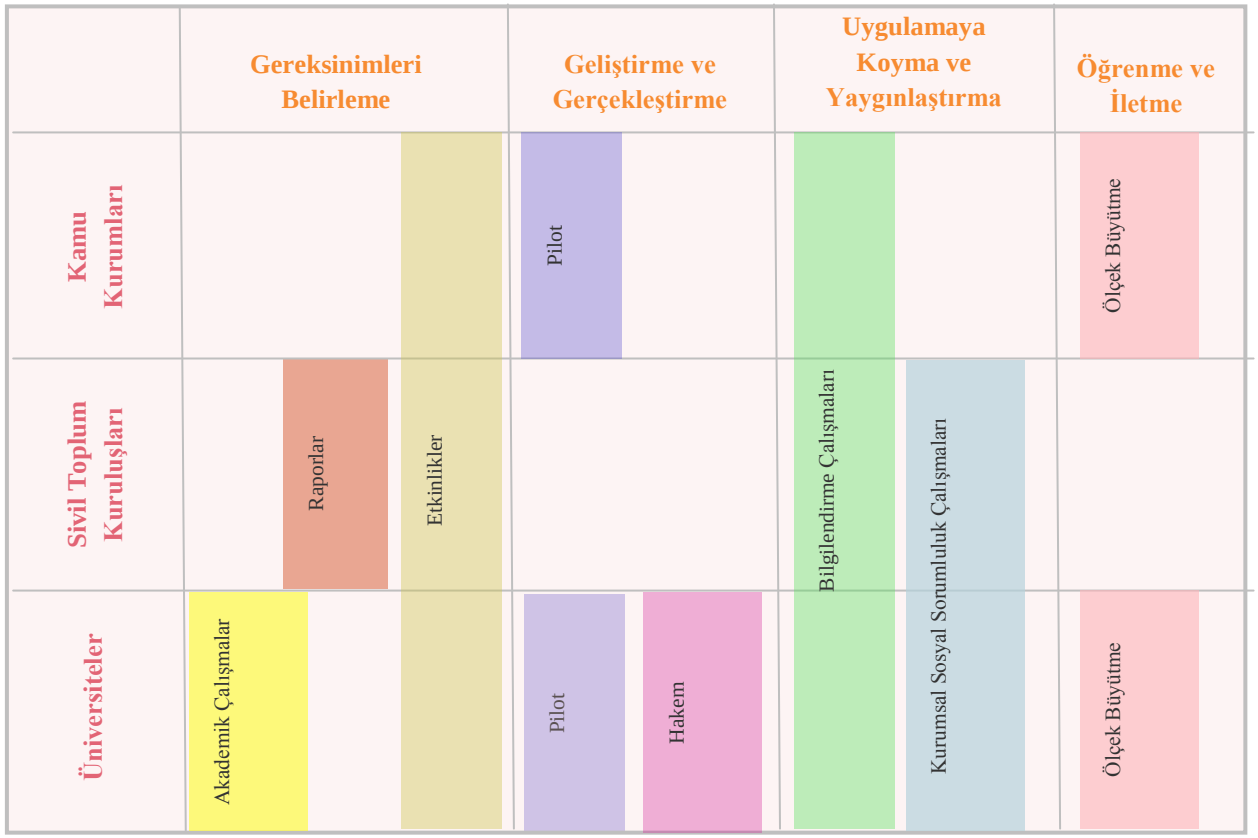
İşletmenin temel faaliyet alanın eğitim ve teknoloji olması, üniversiteler ve eğitim kurumları ile ilişkini geliştirmeyi ve kuvvetlendirmesini gerektirmektedir: Eğitim konusundaki uygulamaların takibinde, teknolojik gelişmelerin izlenmesinde akademi yön gösterici niteliktedir.

Kimi zaman STK'ların da düzenlenmesine dahil olduğu kongre, sempozyum gibi bilgilendirici nitelikte çalışmaların düzenlenmesinde, akademik katılımın sağlanmasında üniversiteler etkindir. Bununla birlikte, M1, M4, M7 ve M8'in de vurguladığı üzere akademik çalışmalar, ürünler tasarlanırken, özellikle içeriklerin oluşturulmasında işletme için önemli birer kaynaklardır.

İşletmenin okullarda gerçekleştirdiği pilot uygulamaların yürütümünde ve sonuçlarının değerlendirilmesine akademisyenlerin desteğini almaktadır. Üniversitelerin sosyal inovasyon sürecine katılımın bu safhada "doğrudan" gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

Ayrıca, tasarlanan ürünlerin içerik ve sistem olarak amaca hizmet etme konusunda etkinliğinin (yani kalitesinin) değerlendirilmesinde görüşü alınan hakem heyeti de akademisyenler oluşmaktadır. Sürecin bu safhasında da akademik katılım dolaysızlaşmaktadır.

Şekil - 19: Tarafların Sosyal İnovasyon Sürecine Katılım Şekli ve İşlevi



İşletmenin Amerika'daki faaliyetlerinde üniversitenin işlevine açık bir şekilde işaret edilmektedir: Genel müdür, Arizona State Üniversitesi teknokentinde yaratılan girişimcilik ekosisteminin, işletmenin çalışmalarını kolaylaştırdığına işaret etmektedir.[87]

Özetle, işletmenin sosyal fayda yaratabilmesinde kamu kurumu, STK ve üniversitelerle olan ilişkilerinin eşgüdümlü ve karşılıklı fayda sağlayabilecek şekilde yürütebiliyor olmasının önemi vardır. STK'lar ve üniversiteler kullanıcılarla yerleşik ilişkilerin geliştirilmesinde, kamu kurumları çözümün devamlılığında ve yaygınlaştırılmasında etkin role sahiptir (Şekil – 19).

[87]"Adaptive Curriculum Opens New U.S. Headquarters at SkySong", https://asunews.asu.edu/20101029_adaptivecurriculum , Erişim tarihi: 07/01/2015.

"Arizona-Based eLearning Company Adaptive Curriculum Wins Best Middle School Science and Math Website Two Years Running", http://www.businesswire.com/news/home/20090930005262/en/Arizona-Based-eLearning-Company-Adaptive-Curriculum-Wins-Middle, Erişim. Tarihi: 07/01/2015.

SONUÇ

İnovasyon, işletmelerin dinomosu olarak, hareket alanını genişletecek nitelikteki sosyal fayda yaratma becerilerinin geliştirildiği ve işletildiği bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bu bakımdan sosyal inovasyon, inovasyon sürecindeki sosyal fayda yaratma becerilerini değerlendirmede açıklayıcı bir işlev görmektedir.

Sosyal inovasyon, sosyal sorunların kaynağının ortadan kaldırılması ya da etkisinin en aza indirilmesi ve böylelikle sosyal sorunların giderilmesi hedefi ile işletilen bir süreçtir. Süreç ile sistemsel dönüşüm amaçlanır: Sosyal sorunu yaratan ve bu sorundan etkilenen tarafların içerisine yerleşik olduğu makro yapının yeniden düzenlenmesi ya da düzenlenmesinin sağlanması esastır —sosyal inovasyon sürecini, diğer inovasyon süreçlerinden ayıran özelliklerden birisi budur.

Kamu kurumları ve devlet ile işbirliği yapmak, sivil toplum kuruluşları ve kar amacı gütmeyen diğer örgütlerin sürece katılımını sağlamak, üniversitelerin ve diğer eğitim kurumlarının çalışmaları ile süreç içerisinde yer almasını mümkün kılmak, yani anılan taraflarla işbirliği içerisinde süreci yönetmenin gerekliliği, süreci ayıran bir diğer özelliktir.

Sosyal inovasyonla ilgili gelişmekte olan literatür, sosyal inovasyonun yukarıda anılan ayırt edici özellikleri nedeni ile süreci, kar amacı gütmeyen örgütler ve kamu kurumları özelinde yoğunlaşan çalışmalarla açıklama eğilimindedir. Ancak, giriş kısmında tanımladığımız ve burada da işaret ettiğimiz işletmecilikteki kayan paradigma, sürecin işletmeler tarafından da yürütülmesine ve dolayısıyla işletmecilik kapsamında açıklanmasına gereklilik oluşturmuştur. Çalışmanın ontolojik dayanağı da bu gerekliliktir.

Alanla ilgili derinlikli analizler için kanal açabilmek, Türkiye özelinde işleyişe yönelik çıkarsamalarda bulunabilmek ve sosyal inovasyon sürecini bir model olarak

sunabilmek için durum çalışması gerçekleştirilmiştir. Durum çalışması, sosyal inovasyon sürecinin özelliklerini taşıyan çok da fazla işletme olmadığından, sürecin gerekliliğini yerini getirdiği tespit edilen Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri Anonim Şirketi'nde üzerinde gerçekleştirilmiştir.

İşletme için temel sorun, bireylerin kaliteli eğitimden yoksun olması, kaliteli eğitime erişimin herkes için mümkün olmamasıdır. İşletme bu sorumları ortadan kaldırmak, bu sorunların etkisini azaltmak için faaliyetlerini yürüttüğünü belirtmektedir.

İşletmede yapılan araştırmanın temel sonuçlarından birisi, işletme kodlanırken "sosyal fayda yaratımı"nın öncelikledirilmiş ve kuruluş amacını muhafaza ediyor olmasıdır. İşletme, ticari kazanç sağlama amacından yoksun değildir. Ancak, ticari kazanç, sosyal fayda yaratımının ve amaçla işletilen sürecin yan ürünü olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma ve geliştirme odaklı bir işletme olarak Sebit, uzun vadede geri dönüşünü sağlayabileceği yüksek maliyetlerle çalışmaktadır. Bu da işletmenin finansal duruma ilişkin hassasiyetini artırmaktadır. Finansal hassasiyeti yüksek olan bir işletmenin ticari kazancı "yan ürün" olarak kabul etmesi çelişkiliymiş gibi görünse de, işletme "değer yaratma" potansiyeli ile yirmi yılı aşkın süredir varlığını korumaktadır: İşletme, farklı gruplar tarafından satın alınarak grup içerisinde faaliyetlerini sürdürmüştür.

İşletmenin iştiraki olduğu gruplarla olan ilişkisini sürdürebilmesi, işlettiği sürecin sağlığı için önem arz eder. Tersi bir bakışla, süreç de iştirakle olan ilişkinin belirleyicisidir: İşletme ile bağlı olunan grup için karşılıklı faydanın yaratımı sağlanabildiği sürece ve ölçüde birliktelik devam ettirilmekte ve geliştirilmektedir. Bağlı olunan grubun süreç için finansal destek sağlaması, ürünlerin yaygınlaştırılmasını sağlaması ve pazarda itibarını artırması söz konusu iken, işletme de yarattığı sosyal

değerler ile gruba meşruiyet kazandırmaktadır. Kullanıcıları teşvik etmektedir, grubun itibarını yükseltmektedir.

İşletme sosyal inovasyon sürecine (öğrenci, öğretmen, eğitim kurumları ve karar vericilerin) katılımını mümkün kılacak çalışmalar gerçekleştirmektedir. Gereksinimlerin belirlenmesi için kullanıcılardan doğrudan veri sağlamayı gözetmektedir. Gereksinimlere göre tasarlanan önerinin geliştirilme ve gerçekleştirilmesinde ise, kendi kendini yöneten takım esasında işleyen süreç takımlarına dayalı matris yapının önemi büyüktür. Takımların, ürün tasarlanmasından, prototipin geliştirilip pazara sunulmasına kadar her aşamadan sorumlu olması, gereksinimlerin algılanıp aktarılmasını olanaklı kılmaktadır. Bu bakımdan, süreç içerisinde devinimi kolaylaştıracak organik bir yapının benimsenmesi ve işletilmesi, fayda yaratımı ile ilişkilendirilebilecek bir beceri olarak değerlendirilebilir.

Ürünün sunulması ve yaygınlaştırılması için gerçekleştirilen çalışmalar, süreci, ticari nitelikli işletmelerinkinden açık bir şekilde ayırmaktadır: Ürünün kullanımına yönelik doğrudan mesaj veren çalışmalardan ziyade, sistemsel dönüşüme de zemin hazırlayacak bilgilendirici çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Yanı sıra, piyasa mekanizmalarından da yararlanılmaktadır. Markalama ve satış ve tutundurma kullanılmakta, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütülmektedir. İşletmenin bu yaklaşımını, piyasa mekanizmaların sosyal odaklı faaliyetlerde kullanılmasının yerindeliğini işaret eden çalışmalarla (Porter ve Kramer, 2002; 2006; Prahalad, 2002; 2004; 2006; 2009; 2012; Prahalad ve Hammond, 2002; Prahalad ve Hart, 1999; 2002) paralel şekilde okumak mümkündür.

Bu çalışmalar gerçekleştirirken, işletme, taraflarca "paydaş" olarak algılanmasına dikkat etmektedir. İşletmenin çözüm önerisinin kabul görmesi ve

yaygınlaşması için, sosyal gereksinimlere sahip tarafların işletmeyi "satıcı" olarak görmemesi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin süreç içerisindeki çalışmalarla kendisini konumlandırabiliyor olması da, sosyal fayda yaratımında önem arz eder.

Çözümün yaygınlaşması yeterli değildir. Ölçeğin de büyütülmesi gerekir. Türkiye merkezli işletmenin ülke dışındaki etkin faaliyetleri ölçek büyütme ve etki alanını genişletmesinin göstergesidir. Farklı ölçeklerdeki çalışmaları ile öğrenme sürecini etkileştirdiğini, sorun için bütüncül çözüm önerileri getirme yeteneği kazandığını söylemek mümkündür.

Sistemi dönüştürme hedefi ile sosyal inovasyon yapan işletmenin ilk dönem ürünlerinin bireysel talebe ve kullanıma bağlı ürünler olduğu görülmektedir. Bu ürünlerin yaygınlaştırılması, ürünler üzerinden geliştirilen eğitim yapıları ile bütünleştirilebilecek çözüm önerilerinin sunulması söz konusudur. Nihayetinde işletmenin eğitim sistemi içerisinde yer alan tarafların gereksinim ve beklentilerini de karşılayabilecek bütüncül öneriler sunmaktadır. Yani, bireylerin talebine dayalı, dar kapsamlı ürünler sunarak başlayan işletme; bireylerin alışkanlıklarını değiştirerek ve ürünlerin içeriğini ve kapsamını genişleterek, farklı ölçeklerde faaliyette bulunarak sistemi tasarlama becerisi kazanmıştır. Kazanılan bu beceri, Westley (2008), Murray vd. (2010) Westley ve Antadze (2010), Moore ve Westley (2011) Westley vd. (2014)'nin çalışmalarının sonuçları ile açıklanabilir niteliktedir. Araştırmacılara göre sosyal inovasyon sürecinin esası ölçek büyütmeye dayanır.

Sosyal inovasyon süreci, sürecin her aşamasında akademisyenlerin (akademisyenler özelinde üniversitelerin) katılımının sağlandığı izlenmektedir. Gereksinimleri belirleme ve uygulamaya koyma aşamalarında sivil toplum kuruluşlarının; geliştirme ve gerçekleştirme ile öğrenme ve ilerletme aşamalarında kamu kurumlarının belirleyici olduğu görülmektedir. Ancak, işletme tarafından

yürütülen sosyal inovasyon süreci için, literatürde idealize edilen işbirliğinden uzak olduğunu da söylemek gerekir.

Türkiye için kamu kurumlarının işlevsel etkisinin görece zayıf olduğu izlenmektedir. Örneğin, Malezya'daki kurumların dönüşüme açık bir zemin hazırlaması ve ileriye dönük çalışmaları talep etmesi ve desteklemesi oradaki uygulamaların kapsamını genişletirken; Malezya'dan çok önce, oradaki uygulamaların benzeri gerçekleştirmek üzere Türkiye'de yapılan çalışmalar tam olarak uygulamaya geçememiştir. Araştırmaya katılanlar bu durumu, Türkiye'deki politikaların kısa vadeli olmasına ve değişkenlik arz etmesine bağlamaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarının rolü için benzer bir değerlendirme yapılabilir. İşletme, alanı ile ilgili kuruluşlarla, özellikle bilgilendirme nitelikli çalışmalarda bulunmaktadır. Fakat kuruluşlarla "ödeşim (trade-off)" niteliğinde birliktelik kurulamamaktadır. Katılımcılar bu durumu, Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının yakın zamanda profesyonelleşmeye başladığı ile açıklamaktadır (bu açıklama, Robertson [2009]'ın Türkiye'ye ilişkin bulguları ile örtüşmektedir). Bununla birlikte, sivil toplum kuruluşları arasındaki çekişmenin, kuruluşların ideolojik eğilimlerinin de işletmeyi işbirliği yapmaktan alıkoyan etkenler olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal inovasyon süreci, işletmelerin inovasyon sürecindeki sosyal fayda yaratma becerilerinin "üretim çizgisi"den kurtarılarak geliştirilebileceğini (geliştirilmesi gerektiğini) belirtmek gerekir: Gereksinimlerin belirlenmesinden, ürünün tasarlanmasına, hayata geçirilmesine, yaygınlaştırılmasına ve ölçeğin büyütülmesine kadar, her aşamada gereksinim sahibinin yaklaşımlarını gözetmek önem arz eder. Kullanıcılarla temasa geçilmesini, ürünün yaygınlaştırılmasını ve geliştirilmesini olanaklı kılacak işbirlikleri gerçekleştirmek de gerekir. İşletmenin varlığının "sosyal fayda yaratımı"na dayandırılmış ve bunun işletme içerisindeki karar vericiler tarafından benimsenmiş olması ihmal edilmemelidir.

Sürecin maliyetli olması, sosyal inovasyon yapacak işletmeleri bir grubun iştiraki olmasını gerektirebilir. Bu durumda, iştiraki olunan işletme için de süreçle birlikte fayda sağlanıyor olması gözetilmelidir. Bireylerden sisteme erişileceği göz ardı edilmemelidir. Alışkanlıkların değiştirilmesi önceliklendirilerek sistemsel dönüşüm için çalışılmalıdır.

Buraya kadar yapılan değerlendirmelerden hareketle çalışmanın sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- *Sosyal inovasyon sürecinin finansal hassasiyeti yüksektir*. Diğer inovasyon süreçlerinde olduğu gibi sosyal inovasyon sürecinin de istikrarlı ve kararlı yatırım gerektiren ve uzun vadede geri dönüş sağlayacak Ar-Ge çalışmalarına bağlı olması, sürecin finansal hassasiyeti artırmaktadır. Bu nedenle:

    - İşletme düzeyinde işletilen *sosyal inovasyon süreci çift odaklı*dır (bifocal). Sosyal fayda yaratma amacı ile birlikte, sosyal fayda sağlama amacına erişilmesi için ticari kazanç da gözetilmelidir. Hem işletmelerin doğası gereği hem de sürecin sürekliliği açısından, sosyal inovasyon sürecinin yalnızca sosyal fayda yaratmak amacı ile işletilmesi ─"piyasa" içerisinde "saf sosyal inovasyon (pure social innovation)" yapmak─ olanaklı değildir.

    - İşletmenin *amacı ile ilişkilendirilebilecek* faaliyetlerde bulunan t*icari nitelikli bir işletmenin iştiraki* olması etkinliği artırmaktadır. Nitekim, Türk Telekom'un ticari kazancının bir kısmını sosyal sorumluluk faaliyetlerine aktarması, bu amaçla da Sebit'in faaliyetlerini desteklemesi, Sebit'in faaliyetlerini sürdürebilmesinde önem arz etmektedir.

    - Söz konusu *ilişkinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde karşılıklı fayda yaratımı önem arz eder*. İnovasyon süreci, karşılıklı faydayı gözetecek şekilde işletilmelidir. Türk Telekom'un Sebit'in ürünlerinin erişilebilirliğini ve satın alınma imkanını artırması; Sebit'in de Türk

Telekom'a prestij kazandırması, Türk Telekom'un itibarını artırması, Türk Telekom'un hizmetlerini tüketiciler için cazip hale getirmesi bu çalışma kapsamında ele alınan sosyal inovasyon sürecinin etkinliğinde belirleyicidir.

- *Süreç, bireyden sisteme yönelmelidir.* Sürecin gereği olan sistemsel dönüşümün sağlanması için, değişim sistemin küçük parçasından, bireylerden başlatılmalıdır. Bireylerin sorunlarının farkına varması sağlanması, sorunlarını giderecek çözüm önerileri sunulmalıdır. Bireylerin ikna edilmesi elzemdir. Bu nedenle:

    - İşletmenin kendisini *paydaş olarak konumlandırma*sı önem arz eder. İşletme tarafından sunulan ürünler, "ticari" olarak değil, sosyal gereksinimleri gidermek için çözüm önerisi olarak algılanmalıdır.

      Paydaş olarak konumlandırmanın gereği, sosyal inovasyon sürecinin işletilmesinde gözetilen işbirliğinden de kaynaklanır. Sosyal gereksinimlerin tespit edilmesinden (sürecin tasarlanmasından) sürecin işletilmesi ve sonuçların işletilmesine kadar her aşamada (kamu kurumları, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile) kurulması gereken işbirliği, tarafların "var olma amacı" yakınsadığı takdirde işlevsel olacaktır. Paydaşlık ilişkisi bu yakınsamayı olanaklı kılar.

    - Ürünün sunumunda piyasa mekanizmalarının kullanılması gerekir. Markalama, satış ve tutundurma çalışmalarının yapılması yerinde olur. İşletmenin kazancının bir kısmını, paydaş algısını kuvvetlendirecek şekilde alanla ilgili akademik ve sosyal faaliyetlerde kullanıyor olması (kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları yürütmesi), çözüm önerilerinin yaygınlaştırılmasında önemlidir.

Bu çalışma ile, sosyal inovasyon sürecinin mikroda örgütlenme biçimi ve etkinliği üzerinde durulmuş olsa da, sürecin esası, makro ölçekte etkilerini izlemeye ve makro çevrenin süreç üzerindeki etkilerini sorgulamaya teşvik etmiştir. Öyle ki, çözüm önerilerinin yaygınlaştırılması ve ölçeğin büyütülmesi, süreci, makro politikaların dolaylı fonksiyonuna dönüştürmektedir. Bu bakımdan, çalışma kapsamında şu önerilere de yer vermek gerekir:

- *Türkiye'deki kamu kurumlarının uzun dönemli ve istikrarlı yaklaşımı, sosyal inovasyonu etkinleştirecektir.* Bu yöndeki çalışmaları destekleyecek mekanizmaların oluşturulmasını teşvik edecek; çözüm önerilerinin geliştirilmesi için sorunların tespit edilmesi ve beklentilerin kestirilmesi için kamu ile işbirliğini olanaklı kılacak, çözüm önerilerinin erişimini kolaylaştıracak kamu politikalarının oluşturulması ve yerleşik hale getirilmesi önemlidir.

- *Süreci finansal ve yapısal anlamda teşvik edecek yapılar oluşturulmalıdır.* Sosyal inovasyon süreci, ilgili alanda toplumsal çalışmalar yapan aktörlerin katılımını gerektirdiğinden, katılım için tarafların bir araya gelmesini sağlayacak, süreci etkileştirecek çalışmaları gerçekleştiren yapıların oluşturulması yerine olacaktır. Üniversiteler, amaçları ve konumları gereği yapıların oluşturulmasına elverişlidir (örnekleri de bulunmaktadır: Stanford University'deki Center for Social Innovation, Oxford University'de Skoll Centre for Social Entrepreneurship).

  Finansal desteğin sunulması, bunun için de mekanizmaların oluşturulması önemlidir. Hayırseverlik (philanthrophy) çalışmalarının örgütlenmesi, kamusal kaynakların belirlenmiş ölçütlere göre aktarabiliyor olması yerine olur (öyle ki, Avrupa Birliği, sosyal inovasyonu, endüstriyel inovasyon politikalarında, artık, bir alt başlık olarak değerlendirmektedir. Amerika'da ise, 2009 yılında, sosyal inovasyonları desteklemek üzere bir fon oluşturulmuştur: Social Innovation Fund).

- *Sivil toplum kuruluşlarının işbirliği kültürünü benimsemesi gerekir.* Sürecin kefelerinden hafif basanı, sivil toplum kuruluşlarının bulunduğu taraf olduğu izlenmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının, benzer amaca sahip diğer kuruluşlarla ve amaçlarına hizmet edecek çalışmalar yürüten işletmelerle işbirliği yapmaları beklenir.

Kamu politikalarının oluşturulması, politikaların sonuçlarının izlenmesini gerektirecektir. Sosyal inovasyon sürecinin yaygınlaştırılmasına yönelik politikaların izlenmesi için nesnel ölçütlerin kullanılması arzu edilir. Mikro düzeyde de, işletmeler veya diğer örgütler tarafından sürecin tasarlanması ve yürütülmesinde benzer ölçütlere gereksinim duyulur. Ancak, güncel anlamı ile sosyal inovasyon henüz içeriklendirilen bir kavram olduğundan, öncelikli olarak sürecin doğasının keşfedilmiş olması gerekir —bu nedenledir ki, Mulgan vd. (2007) ve Bosc (2012) da alanla ilgili nitel çalışmaların önemine işaret eder. Söz konusu çalışma bu gerekliliğe dayalı olarak gerçekleştirilmişse de, nesnel ölçüm araçların (ölçeklerin) geliştirilmesine yönelik yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunmak yerinde olacaktır: Sosyal inovasyon, sosyal aktörlerin katılımını gerektirdiğinden, tasarlanması hedeflenen ölçeklerin tarafların süreç içerisindeki yerini/sürece etkisini ihmal etmemelidir. Ölçek büyütme, sürecin "sosyal inovasyon" olarak nitelenmesinin gereği olduğundan, mümkünse boylamsal çalışmalar tasarlanmalıdır. Ayrıca, süreci işleten işletmenin stratejik niyetinin "sosyal fayda yaratma" odaklı olması beklenir, gözden kaçırılmamalıdır.

KAYNAKÇA

Adams, D. ve Hess, M. (2008). Social innovation as a new public administration strategy. In *12th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM XII)*.

Aiken, M., ve Hage, J. (1968). Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American sociological review, 33* (6), 912-930.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, *3 9*(5), 1154-1184.

Anderson, B. B. ve Dees, J. G. (2002). Developing Viable Earned Income Strategies, (Editörler: J. G. Dees, J. Emerson ve P. Economy). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*, New York: John Wiley & Sons, 191-234.

Arenas, D., Lozano, J. M. ve Albareda, L. (2009). The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders. *Journal of Business Ethics*, *88* (1), 175-197.

Aulawi, H., Sudirman, I., Suryadi, K. ve Govindaraju, R. (2009). Knowledge sharing behaviour, antecedent and their impact on the individual innovation capability. *Journal of Applied Sciences Research*, *5* (12), 2238-2245.

Aupperle, K. E., Carroll, A. B. ve Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, *28* (2), 446-463.

Austin, J., Stevenson, H., ve Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 1-22.

Baker, T. ve Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50 (3), 329-366.

Baldridge, J. V. ve Burnham, R. A. (1975). Organizational innovation: Individual, organizational, and environmental impacts. *Administrative Science Quarterly*, *20* (2).

Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, *10* (1), 7-45.

Battiliana, J., Lee, M., Walker, J. ve Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, *10* (3), 50-55.

Becker, S. W., ve Whisler, T. L. (1967). The innovative organization: A selective view of current theory and research. *Journal of Business*, *40* (4), 462-469.

Bessant, J. (2005). Enabling continuous and discontinuous innovation: Learning from the private sector. *Public Money and Management*, *25* (1), 35-42.

Biggs, R., Westley, F. R. ve Carpenter, S. R. (2010). Navigating the Back Loop: Fostering Social Innovation and Transformation in Ecosystem Management. *Ecology & society*, *15* (2). 1-25.

Bisgaard, T. (2009). CSI. Corporate Social Innovation Companies' participation in solving global challenges, Danmark: FORA.

Björgvinsson, E., Ehn, P., ve Hillgren, P. A. (2010). Participatory design and democratizing innovation. *Proceedings of the 11th Biennial Participatory Design Conference*, New York: ACM, 41-50.

Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research in education. An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn & Bacon.

Boons, F. ve Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, *45*, 9-19.

Borzaga C. ve Bodini R. (2012), What to make of social innovation? Towards a framework for policy development, *Social Policy and Society*, *13* (03), 411-421.

Bosc, K. (2013). The European Commission Guide to Social Innovation, European Commission.

Boschee, J. ve McClurg, J. (2003). Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions. *Retrieved October*, *9*, 1-8.

Bram Klievink Marijn Janssen (2014). Developing Multi-Layer Information Infrastructures: Advancing Social Innovation through Public–Private Governance, *Information Systems Management, 31* (3), 240-249.

Brammer, S., Jackson, G. ve Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, *10* (1), 3-28.

Brinckerhoff, P. C. (2000). *Social Entrepreneurship: The art of Mission-based Innovation*. New York: Wiley.

Burke, L. ve Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, *29* (4), 495-502.

Cajaiba-Santana, G. (2013). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, *82*, 42–51.

Caldwell, D. F. ve O'Reilly, C. A. (2003). The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations The Role of Social Influence. *Small Group Research*, *34* (4), 497-517.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, *32* (3), 946-967.

Carpenter, H. (2010). Designing Idea Markets For Social Innovation Communities, http://www.spigit.com/blog/designing-idea-markets-for-social-innovation-communitie/ Erişim: 10/12/2013.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, *34* (4), 39-48.

Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 19-46.

Center for Social Innovation (2013). http://csi.gsb.stanford.edu/research-by-topic, Erişim tarihi: 13/07/2013.

Charter, M. ve Clark, T. (2007). Sustainable Innovation: Key conclusions from sustainable innovation conferences 2003-2006 organised by The Centre for Sustainable Design. Surrey: The Centre for Sustainable Design, University College for the Creative Arts.

Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*,*25* (1), 5-26.

Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, *35* (6), 12-17.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. USA: Harvard Business Press.

Commission of the European Communities (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities*, Brussels: COM

Cook, B., Dodds, C. ve Mitchell, W. (2003). Social entrepreneurship: false premises and dangerous forebodings. *Australian Journal of Social Issues*, *38* (1): 57-73.

Crawford, C. M. (1984). Protocol: new tool for product innovation. *Journal of Product Innovation Management, 1*(2), 85-91.

Creswell, J. W. (1994). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J. W. (2013). Beş Nitel Araştırma Yaklaşımı, (Çeviren: Miraç Aydın, Çeviri Editörleri: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşıma Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Yöntemi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 69-110.

Crofts, P. ve Gray, M. (2001, July). Social entrepreneurship: Is it the business of social work?. *16th Asia and Pacific Social Work Conference: Millennium Challenges and Action for Social Work Education and Practice, 31*, 50-54.

Currie, W. L. ve Seddon, J. J. M. (2014). Social Innovation in Public Health: Can Mobile Technology Make a Difference?, Information Systems Management, *31* (3), 187-199.

Czerniewicz, L. ve Brown, C. (2013). The habitus of digital "strangers" in higher education. *British Journal of Educational Technology, 44* (1), 44-53.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15* (1), 1-13.

Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science, 42* (5), 693-716.

Damanpour, F., ve Daniel Wischnevsky, J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, *23* (4), 269-291.

Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, *14*(4), 411-424.

Datta, P. B. (2011). Exploring the evolution of a social innovation: a case study from India. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, *10* (1), 55-75.

Davies, A (2013). *Spreading social innovations: A case study report*. *A deliverable of The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe (TEPSIE)*. Brussels: European Commission, DG Research.

Davies, A, Simon, J., Patrick, W. ve Norman, W. (2012). *Mapping citizen engagement in the process of social innovation, The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Davies, A. ve Simon, J. (2013a). *Citizen engagement in social innovation – a case study report, The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Davies, A. ve Simon, J. (2013b). *Engaging Citizens in Social Innovation: A short guide to the research for policy makers and practitioners. A deliverable of the project, The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe (TEPSIE),* European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Davies, A. ve Simon, J. (2013c). *The value and role of citizen engagement in social innovation, The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe (TEPSIE),* European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Davis, S. (2002). *Social entrepreneurship: Towards an entrepreneurial culture for social and economic development*. Youth Employment Summit, Egypt.

Dawson, P. ve Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management, 51* (1), 9-21.

De Leonardis, O. ve Mauri, D. (1992). From de-institutionalization to the social enterprise. *Social Policy*, 23 (2), 50–54.

Dees, J. G. (2007). Taking social entrepreneurship seriously. *Society, 44* (3), 24-31.

Dees, J. G. (2013). The Meaning of ìSocial Entrepreneurship, http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf, Erişim: 07/10/2013.

Dees, J. G., Anderson, B. B. ve Wei-Skillern, J. (2002). *Pathways to social impact: Strategies for scaling out successful social innovations. Division of Research*, Boston: Harvard Business School.

Dees, J.G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Dell Social Innovation Challenge (2014). http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/corp-comm/cr-social-innovation-competition, Erişim: 07/07/2014.

Defourny, J., ve Develtere, P. (1999). T*he social economy: the worldwide making of a third sector*. Leuven & The Hague: Acco.

Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2003). Introduction, (Editörler: N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln). *Strategies of qualitative inquiry*, *2*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publishing.

Denzin, N. K., ve Lincoln, Y. S. (2011). The Discipline and Practice of Qualitative Research, , (Editörler: N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln). The SAGE Handbook of Qualitative Research, Los Angeles: SAGE Publishing.

Dewar, R. D., ve Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management Science*, *32* (11), 1422-1433.

Di Domenico, M., Haugh, H. ve Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34* (4), 681-703.

Di Iacovo, F., Moruzzo, R., Rossignoli, C. ve Scarpellini, P. (2014). Transition management and social innovation in rural areas: lessons from social farming. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, *20* (3), 327-347.

Dittrich, K. ve Duysters, G. (2007). Networking as a means to strategy change: the case of open innovation in mobile telephony. *Journal of Product Innovation Management*, *24* (6), 510-521.

Doh, J. P. ve Guay, T. R. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies*, *43* (1), 47-73.

Donaldson, T., ve Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, *20* (1), 65-91.

Drach-Zahavy, A. ve Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *5* (2), 111-123.

Drayton, W. (2002). The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business. *California Management Review*, *44* (3), 120-132.

Drucker, P. F. (1984). The New Meaning of Corporate Social-Responsibility. *California Management Review*, *26* (2), 53-63.

Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles. London: Heinemann.

Drucker, P. F. (1994). The age of social transformation, *The Atlantic Monthly*, *November 1994*, http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/95dec/chilearn/drucker.htm, Erişim: 02/04/2014.

Drucker, P. F. (1996). Innovation and Entrepreneurship, New York: Routledge.

Edwards-Schachter, M. E., Matti, C. E. ee Alcántara, E. (2012). Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case.*Review of Policy Research, 29* (6), 672-692.

Edwards-Schachter, M., Alcántara, E. ve Matti, C. P. (2011). *Fostering quality of life through social innovation: a Spanish case-study*. 9th The Global Network for the Economıcs of Learning, Innovation, and Competence Building Systems Conference, Argentina.

Ehn, P. (2008). Participation in design things. *Proceedings of the Tenth Anniversary Conference on Participatory Design 2008,* Indiana University, 92-101.

Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., ve Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, *93* (6), 1438-1446.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, *14* (4), 532-550.

El-Haddadeh, R., Irani, Z., Millard, J. ve Schröder A. (2014). Toward a Coherent Methodological Framework for Examining Social Innovation in the Public Sector, Information Systems Management, 31 (3), 250-258.

Ettlie, J. E., Bridges, W. P. ve O'keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, *30* (6), 682-695.

Feldman, M. P. ve Stewart, I. I. (2008). Wellsprings of modern economic growth: Higher education, innovation, and local economic development, (Editörler: Justin Yifu Lin ve Boris Pleskovic). *Higher education and development: Annual World Bank Conference on Development Economics*, USA: The World Bank

Foxon, T. ve Pearson, P. (2008). Overcoming barriers to innovation and diffusion of cleaner technologies: some features of a sustainable innovation policy regime. *Journal of Cleaner Production*, *16* (1), 148-161.

Freeman, R. E. (1983). Strategic management: A stakeholder approach. *Advances in Strategic Management*, *1* (1), 31-60.

Friedman, M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, *New York Times*

Frohman, A. L. (1978). The Performance of Innovation: Managerial Roles. *California Management Review*, *20* (3), 5-12.

Garcia, A. L. ve Satrustegui, A. U. (2012). Social Innovation and the Process of Urban Revitalization of the Metropolitan Area of Bilbao. *International Journal of Technology, Knowledge & Society*, *7* (6), 161-175.

Garriga, E., ve Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business ethics*, *53*(1-2), 51-71.

Gelbmann, U. (2010a). Comparative analysis of innovative CSR tools for SMEs.*International Journal of Innovation and Sustainable Development*, *5* (1), 35-50.

Gelbmann, U. (2010b). Establishing strategic CSR in SMEs: an Austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance. *Sustainable Development, 18* (2), 90-98.

Gerometta, J., Haussermann, H. ve Longo, G. (2005). Social innovation and civil society in urban governance: strategies for an inclusive city. *Urban Studies, 42* (11), 2007-2021.

Glesne, C. (2013). Nitel Araştırmaya Giriş, Çeviri Editörü: Ali Ersoy, Pelin Yalçınoğlu, Ankara: Anı Yayıncılık.

Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review, 21* (4), 1081-1111.

Godin, B. (2010). Innovation without the word: William F. Ogburn's contribution to the study of technological innovation. *Minerva, 48* (3), 277-307.

Godin, B. (2012). Social Innovation: Utopias of innovation from c. 1830 to the present. *Working Paper No. 11. Project on the Intellectual History of Innovation*, Montréal: INRS (Institut National de la Recherche Scientifique).

Gopalakrishnan, S. ve Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega, 25* (1), 15-28.

Gray, M., Healy, K. ve Crofts, P. (2003). Social enterprise: is it the business of social work?. *Australian Social Work, 56* (2), 141-154.

Grimm, R., Fox, C., Baines, S., ve Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, *26* (4), 436-455.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research, (Editörler: N. Denzin ve Y. Lincoln). *Handbook of Qualitative Research*, , Thousand Oaks, CA: Sage.

Gutiérrez, A. C. M. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria, Revista de Servicios Sociales, 45, 151-175.

Hammersley, M. ve Traianou, A. (2012). *Ethics in qualitative research: Controversies and contexts*, London: SADE Publication.

Harrison, D., Bourque, R. ve Széll, G. (2009). Social Innovation, Economic Development, Employment and Democracy, (Editörler: Denis Harrisson, Reynald Bourque ve György Széll). Social Innovation, Social Economy and World Economic Development, Germany: Peter Lang GmbH,

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, *20* (4), 986-1014.

Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1 (1), 1-12.

Hazelkorn, E. (2009). *Community Engagement as Social Innovation*. Dublin: Dublin Institute of Technology.

Hillier, J., Moulaert, F. ve Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, Économie, Socfmiété*, *6* (2), 129-152.

Holling C. S. (1986), Resilience of ecosystems; local surprise and global change, (Editörler: In: W. C. Clark, R. E. Munn). *Sustainable Development of the Biosphere*, Cambridge: Cambridge University Press.

Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, *4* (5), 390-405.

Howaldt, J. ve Schwarz, M. (2010). Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends, Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund.

Hsieh, T. J., Yeh, R. S. ve Chen, Y. J. (2010). Business group characteristics and affiliated firm innovation: The case of Taiwan. *Industrial Marketing Management*, *39* (4), 560-570.

Husted, B. W. ve Allen, D. B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning*, *40* (6), 594-610.

International Forum on Social Innovation, Social Innovation, www.ifsi-fiis-conferences.com, Erişim: 03/02/2014

Jamali, D. (2007). The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review*, *112* (1), 1-27.

Janssen, O., Van de Vliert, E. ve West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, *25* (2), 129-145.

Jennings, P. D. ve Zandbergen, P. A. (1995). Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. *Academy of Management Review*, *20* (4), 1015-1052.

Jiang, M. ve Thagard, P. (2014). Creative Cognition in Social Innovation, *Creativity Research Journal*, *26* (4), 375-388.

Jupp, R. (2002). *Getting Down to Business: An Agenda for Corporate Social Innovation*. United Kingdom: Demos.

Kadamus, L. (2013). *Prototypes as Catalysts, A survey of Fundamentals of Design for Social Innovation,* New York: Design for Social Innovation.

Kanter, R. M. (2011). How great companies think differently, *Harvard Business Review, November 2011,* 66-78.

Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, *77*, 122-133.

Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation, *Research in Organizational Behaviour*, *10*, 169-211.

Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. USA: Harvard Business Press.

Kimberly, J. R. ve Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, *24*(4), 689-713.

Kimberly, J. R., ve Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, *24* (4), 689-713.

Kirwan, J., Ilbery, B., Maye, D., & Carey, J. (2013). Grassroots social innovations and food localisation: an investigation of the Local Food programme in England. *Global Environmental Change*, *23* (5), 830-837.

Klein, J. L., Tremblay, D. G. ve Bussières, D. R. (2010). Social economy-based local initiatives and social innovation: a Montreal case study.*International Journal of Technology Management*, *51* (1), 121-138.

Klievink, B. ve Janssen, M. (2014) Developing Multi-Layer Information Infrastructures: Advancing Social Innovation through Public–Private Governance, *Information Systems Management, 31* (3), 240-249.

Krlev, G., Bund, E. ve Mildenberger, G. (2014). Measuring What Matters—Indicators of Social Innovativeness on the National Level, *Information Systems Management, 31* (3), 200-224.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, California: SAGE Publications.

Laursen, K. ve Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, *27* (2), 131-150.

Le Ber, M. J. ve Branzei, O. (2010a). (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships Relational Processes of Social Innovation. *Business & Society*, *49* (1), 140-172.

Le Ber, M. J., ve Branzei, O. (2010b). Value frame fusion in cross sector interactions. *Journal of Business Ethics*, *94* (1), 163-195.

Leadbeater, C. (2007). *Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years*. London: Office of the Third Sector.

Lehtola, V. V. ve Stahle, P. (2014). Societal innovation at the interface of the state and civil society. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, (ahead-of-print), 1-23.

Lettice, F. ve Parekh, M. (2010). The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, *51* (1), 139-158.

Lévi-Strauss, C. (1966). *The savage mind*. Chicago: University of Chicago Press.

Li, P. P. (2013). *Disruptive Innovation in Chinese and Indian Businesses: The Strategic Implications for Local Entrepreneurs and Global Incumbents (Routledge Contemporary China Series)*, New York: Routledge.

Li, Y., Sun, Y. ve Lin, K. (2012). Social Innovation, Local Governance and Social Quality: The Case of Intersectoral Collaboration in Hangzhou City. *International Journal of Social Quality*, *2* (1), 56-73.

Light, P. C. (2009). *The search for social entrepreneurship*. Washington: Brookings Institution Press.

Linton, J. D. (2002). Forecasting the market diffusion of disruptive and discontinuous innovation. *Engineering Management, IEEE Transactions on, 49* (4), 365-374.

MacMaster, B., Archer, G. ve Hirth, R. (2014). Making do with what is at hand, (Editörler: Ted Baker ve Friederike Welter). *The Routledge Companion to Entrepreneurship*, Oxon: Routledge.

Mair, J., ve Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business, 41* (1), 36-44.

Manzini, E. (2014). Making Things Happen: Social Innovation and Design.*Design Issues, 30* (1), 57-66.

Manzini, E., ve Rizzo, F. (2011). Small projects/large changes: Participatory design as an open participated process. *CoDesign, 7* (3-4), 199-215.

Marcy, R. T. ve Mumford, M. D. (2007). Social innovation: Enhancing creative performance through causal analysis. *Creativity Research Journal, 19* (2-3), 123-140.

Martin, R. L. ve Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review, 5* (2), 28-39.

Maruyama, Y., Nishikido, M. ve Iida, T. (2007). The rise of community wind power in Japan: Enhanced acceptance through social innovation. *Energy Policy, 35* (5), 2761-2769.

Marvasti, A. B. (2004). *Qualitative researchin sociology*, Thousand Oaks, CA: Sage.

McElhaney, K. (2007). Strategic CSR. *Sustainable Enterprise Quarterly, 4* (1), 1-7.

McWilliams, A. ve Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal, 21* (5), 603-609.

McWilliams, A., Van Fleet, D. D. ve Cory, K. D. (2002). Raising Rivals' Costs Through Political Strategy: An Extension of Resource-based Theory. *Journal of Management Studies, 39* (5), 707-724.

Merriam, S. B. (2013)., *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (İlgili Bölümleri Çevirenler: Engin Karadağ, Erkan Dinç, Çeviri Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. California: SAGE Publications.

Miles, M. B., Huberman, A. M. ve Saldaña, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Los Angeles: SAGE Publications.

Moore, M. L., ve Westley, F. (2011). Surmountable Chasms: Networks and Social Innovation for Resilient Systems. *Ecology & Society, 16* (1). 1-13.

Mort, G. S., Weerawardena, J. ve Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8 (1), 76-88.

Mostyn, B. (1985). The content analysis of qualitative research data: A dynamic approach, (Editörler: M. Brenner, J. Brown ve D. Canter). *The research ınterview: Uses and Approaches*, New York: Academic Press.

Moulaert, F. ve Nussbaumer, J. (2005). The social region beyond the territorial dynamics of the learning economy. *European Urban and Regional Studies*, *12* (1), 45-64.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. ve Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model (s) of local innovation. *Urban Studies*, *42* (11), 1969-1990.

Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations*, *1* (2), 145-162

Mulgan, G. ve Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. London: Strategy Unit, Cabinet Office.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., ve Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What It is, Why It Matters and How It Can be Accelerated.* Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship.

Mumford, M. D. (2002). Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, *14* (2), 253-266.

Murphy, M. ve Arenas, D. (2010). Through indigenous lenses: Cross-sector collaborations with fringe stakeholders. *Journal of Business Ethics*, *94* (1), 103-121.

Murray, R., Caulier-Grice, J. ve Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London: The Young Foundation.

Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. Los Angeles: SAGE Publications.

Neamtan, N. ve Downing, R. (2005). Social economy and community economic development in Canada: Next steps for public policy (*Issues paper by the Chantier de l'Économie Sociale in collaboration with the Canadian Community Economic Development Network [CCEDNe] and Alliance Recherche Universités-Communautés en Économic Sociale[ARUC-É]*. Montréal: Chantier de l'Économie Sociale.

Nelson, J. ve Zadek, S. (2000). *Partnership Alchemy: New Social Partnerships for Europe*. Copenhagen: Copenhagen Centre/BLF.

Nemet, G. F. (2009). Demand-pull, technology-push, and government-led incentives for non-incremental technical change. *Research Policy*, *38* (5), 700-709.

Neuman, W. L. (2009), *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicek Yaklaşımlar, Cilt 1*, (Çeviren: Sedef Özge). İstanbul: Yayın Odası.

Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research?–proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. *Sociologia Ruralis*, *52* (1), 48-69.

O'Byrne, L., Miller, M., Douse, C., Venkatesh, R. ve Kapucu, N. (2014). Social Innovation in the Public Sector: The Case of Seoul Metropolitan Government. *Journal of Economic and Social Studies*, *4* (1), 51-69.

OECD LEED (Local Economic and Employment Development) Forum on Social Innovation, Forum on Social Innovation, http://www.oecd.org/cfe/leed/leedforumonsocialinnovations.htm, Erişim: 02/02/2014.

Oeij, P. R., Dhondt, S. ve Korver, T. (2011). Workplace innovation, social innovation, and social quality. *International Journal of Social Quality*, *1* (2), 31-49.

Okoye, A. (2009). Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary?. *Journal of Business Ethics*, *89* (4), 613-627

Orb, A., Eisenhauer, L. ve Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, *33* (1), 93-96.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L. ve Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, *24* (3), 403-441.

Osborne, S., P. (1998): Naming the Beast: Defining and Classifying Service Innovations in Social Policy, *Human Relations*, *51* (9), 1133 – 1154

Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B. ve Murphy, P. E. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, *66* (10), 1839-1851.

Paladino, A. (2007), Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations. *Journal of Product Innovation Management*, *24*, 534–553.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, Newbury Park: SAGE Publications.

Pelling, M. ve Manuel-Navarrete, D. (2011). From resilience to transformation: the adaptive cycle in two Mexican urban centers. *Ecology and Society*, *16* (2), 1-11.

Peloza, J. ve Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39* (1), 117-135.

Peredo, A. M., ve McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. Journal of world business, 41(1), 56-65.

Perrini, F. ve Vurro, C. (2006). Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice, (Editörler: Johanna Mair, Jeffrey Robinson ve Kai Hockerts). *Social Entrepreneurship*, New York: Palgrave Macmillan.

Phills, J. A., Deiglmeier, K. ve Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, *6* (4), 34-43.

Piacentini, M., MacFadyen, L. ve Eadie, D. (2000). Corporate social responsibility in food retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *28* (11), 459-469.

Pierce, J. L., ve Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Eeview*, *2* (1), 27-37.

Pol, E. ve Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics*, *38*(6), 878-885.

Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, *80* (12), 56-68.

Porter, M. E. ve Kramer, M. R., (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, *84* (12), 76-92.

Porter, M. E., Stern, S. ve Green, M. (2014). *Social Progress Index 2014*. Washington, DC: Social Progress Imperativ.

Porter, M. E., Stern, S. ve Loria, R. A. (2013). *Social Progress Index* 2013. Washington, DC: Social Progress Imperativ.

Porter, M. E., ve Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, *89* (1/2), 62-77.

Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, *41*, 116-145.

Prahalad, C. K. (2002). Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation. *Reflections: The SOL Journal*, *3*(4), 6-17.

Prahalad, C. K. (2004). The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits. 2004.

Prahalad, C. K. (2006). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. India : Pearson Education.

Prahalad, C. K. (2009). *The fortune at the bottom of the pyramid, revised and updated 5th anniversary edition: Eradicating poverty through profits*. USA: FT Press.

Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management, 29* (1), 6-12.

Prahalad, C. K. ve Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, *80* (9), 48-59.

Prahalad, C. K. ve Hart, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, *26*, 54-67.

Prahalad, C. K. ve Hart, S. L. (1999). Strategies for the bottom of the pyramid: creating sustainable development (Working paper). Ann Arbor: University of Michigan, 1-26.

Rahman, M., Hasan, M. R. ve Floyd, D. (2013). Brand orientation as a strategy that influences the adoption of innovation in the bottom of the pyramid market. *Strategic Change*, *22* (3-4), 225-239.

Rana, N. P., Weerakkody, V., Dwivedi, Y. K. ve Piercy, N. C. (2014) profiling existing research on social ınnovation in the public sector, *Information Systems Management*, *31* (3), 259-273.

Reeder, N., O'Sullivan, C., Tucker, S., Ramsden, P., ve Mulgan, G. (2012).*Strengthening social innovation in Europe: journey to effective assessment and metrics*. Enterprise and Industry, European Commission.

Richards, H. M. ve Schwartz, L. J. (2002). Ethics of qualitative research: are there special issues for health services research?. *Family Practice*, *19* (2), 135-139.

Richards, H. M. ve Schwartz, L. J. (2002). Ethics of qualitative research: are there special issues for health services research?. *Family Practice*, *19* (2), 135-139.

Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities, (Editörler: Johanna Mair, Jeffrey Robinson ve Kai Hockerts). *Social Entrepreneurship,* New York: Palgrave Macmillan.

Roper, J., ve Cheney, G. (2005). The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance, 5* (3), 95-104.

Rosner, M. M. (1968). Economic determinants of organizational innovation. *Administrative Science Quarterly, 12* (4), 614-625.

Russo, M. V. ve Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal, 40* (3), 534-559.

Ruttan, V. W. (1959). Usher and Schumpeter on invention, innovation, and technological change. *The Quarterly Journal of Economics*, *73* (4), 596-606.

Ryan, W. P. (2002). The new landscape for nonprofits. *Nonprofit Governance and Management, 77* (1), 13-28.

Saul, J. (2010). *Social Innovation, Inc.: 5 Strategies for Driving Business Growth through Social Change*. USA: John Wiley & Sons.

Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *The Journal of Economic History, 7* (2), 149-159.

Schumpeter, J. A. (1976). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row.

Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management Journal*, *37* (3), 580-607.

Seelos, C., ve Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48 (3), 241-246.

Sharra, R., ve Nyssens, M. (2010). Social Innovation: An Interdisciplinary and Critical Review of the Concept. Belgium: Université Catholique de Louvain Belgium.

Shavinina, L. V. ve Seeratan, K. L. (2003). On the nature of individual innovation (Editör: Larisa V. Shavinina). *The International Handbook on Innovation*, Oxford: Elsevier Science, 31-43.

Shaw, E. (2004). Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial?. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *7* (3), 194-205.

Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *63* (5), 553.

Simons, R. (2001). Social Enterprise: partnership for sustainable change, http://pandora.nla.gov.au/pan/21024/20011030-0000/www.sprc1.sprc.unsw.edu.au/nspc2001/papers/Paper61.pdf, Erişim: 03/01/2014.

Simpson, W. G. ve Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, *35* (2), 97-109.

Social Progress Index (2014). Country Scorecards, *Washington, DC: Social Progress Imperativ*.

Subramanian, A., ve Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, *24* (6), 631-647.

Susman-Peña, T. (2014). Social Innovation Camps and Labs: Lessons From Internews' Experience, Internews Center for Innovation & Learning, Washington: Internews.

Taatila, V. P., Suomala, J., Siltala, R. ve Keskinen, S. (2006). Framework to study the social innovation networks. *European Journal of Innovation Management*, *9* (3), 312-326.

Tan, W. L., Williams, J., & Tan, T. M. (2005). Defining the 'social'in 'social entrepreneurship': Altruism and entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, *1* (3), 353-365.

Tashakkori, A. ve Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Tham, J. (2010). *Corporate Social Innovation*, Singapore: Social Space.

Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, *15* (5), 412-431.

Thompson, J., Alvy, G. ve Lees, A. (2000). Social entrepreneurship–a new look at the people and the potential. *Management decision*, *38* (5), 328-338.

Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly, 10*, 1-20.

Tushman, M. L., ve Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, *31*, 439-465.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science, 32* (5), 590-607.

Van den Ende, J. ve Dolfsma, W. (2005). Technology-push, demand-pull and the shaping of technological paradigms-Patterns in the development of computing technology. *Journal of Evolutionary Economics*, *15* (1), 83-99.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*,*44* (2-3), 95-105.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research, (Editörler: J. Katz ve R. Brockhaus). *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Greenwich: CT: JAI Press.

Veryzer, R. W. (1998). Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of Product Innovation Management*, *15* (4), 304-321.

Waddock, S. A. ve Graves, S. B. (1997). The corporate social performance. *Strategic Management Journal*, *8* (4), 303-319.

Walker, R. M., & Jeanes, E. (2001). Innovation in a regulated service: The case of English housing associations. *Public Management Review*, *3* (4), 525-550.

Wallace, S. L. (1999). Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *4* (2), 153-174.

Weerawardena, J. ve Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41 (1), 21-35.

Werther, W. B. ve Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons, 48* (4), 317-324.

Westall, A. (2007). How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled. *London: Office of the Third Sector*.

Westley, F. (2008). The social innovation dynamic. Waterloo: SiG@.

Westley, J. (2011). Key Note Speech Frances Westley on 'The History of Social Innovation, https://www.youtube.com/watch?v=h-xLIC_-jMQ, Erişim: 15/06/2014.

Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K. ve Geobey, S. (2014). Five Configurations for Scaling Up Social Innovation Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science, 50* (3), 234–260.

Westley, F., ve Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, *15* (2). 1-20.

Wheatley, M., ve Frieze, D. (2006). Using emergence to take social innovation to scale. Utah: The Berkana Institute.

Wilson-Evered, E., Härtel, C. E. ve Neale, M. (2001). A longitudinal study of work group innovation: The importance of transformational leadership and morale. *Advances in Health Care Management, 2,* 315-340.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies, 31* (3), 405-431.

World Business Council for Sustainable Development, (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Kitabevi.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. California: SAGE publications.

Yunus, Muhammed (2010). Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs, Public Affairs, New York.

Zappalà, G. (2001). From "Charity" to "Social Enterprise": Managing Volunteers in Public-Serving Nonprofits. *Australian Journal on Volunteering, 6* (1), 41-49.

EKLER

EK 1 - Birinci Görüşme Formu Soruları

Sayın yönetici,

Araştımaya katıldınız için teşekkür ederim. Araştırmamın kapsamında, işletmelerin inovayon sürecinde sosyal fayda yaratma becerilerini neden, nasıl ve ne şekilde geliştirdiğini ve kullandığını, sosyal inovasyon kavramı bağlamında ele almaktayım. Yaptığımız ön görüşmede de belirttiğim üzere, sizinle yapacağımız görüşme, işletmenin inovasyon sürecinin çeşitli aşamalarında yönetici olarak görev alan çalışanlarla yapacağım görüşmenin tasarlanmasında yön gösterici olacaktır.

Sizinle yapacağım görüşmeninin esası, işletmenin stratejik hedeflerinin sosyal fayda yaratma amacı ile ilişkilendirilme biçimine, inovasyon sürecinin aşamalarına yöneliktir. Sosyal inovasyon sürecinin gereği olarak yürütülmesi gereken işbirliklerini tespit etmek de sizinle yapacağım görüşmenin amaçlarından bir diğeridir.

Görüşmemizin başlangıcında, araştırmanın bulgularını sizinle de paylaşmak istediğimi belirtmeliyim. İzin verirseniz görüşmemizin sesli kaydını almak isterim. Görüşmeyi kabul ettiğiniz için bir kez daha teşekkür ederim.

- Stratejiler nasıl belirlenmektedir?
- Stratejilerin belirlenmesinden izlenen yolun sosyal fayda yaratımını artırdığını düşünüyor musunuz? Niçin/nasıl?
- Stratejilerin belirlenmesinde STK, kamu kurumları, eğitim kurumları ve kullanıcıların katılımı sağlanıyor mu?

- Süreç takımları yapılanmasına geçilmesinde belirleyici olan unsurlar nelerdir?
- Süreç takımları yapılanmasının sağladığı yararlar nelerdir? Sosyal fayda yaratımını nasıl etkilemiştir?
- Daha önceki yapının sosyal fayda yaratımına ilişkin getirdiği kısıtlamalar söz konusu muydu? Ne tür kısıtlamalarla karşılaşıldı?
- Sebit'i, sosyal yarar sağlamayan ticari işletmelerden ayıran özellikler nelerdir? Bunun için neler yapılmaktadır, yapılmamaktadır?
- Sosyal fayda yönelimli işletmelerin sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve üniversiteler (ve diğer eğitim kurumları) ile işbirliği yapması gerektiği savunulmaktadır? Katılıyor musunuz? Niçin?
- Görevlerinizi yerinize getirmenizde söz konusu işbirliğinin işlevi nedir?
- İşleriniz yürütümünün etkinleştirilmesinde söz konusu işbirliğini nasıl idealize edersiniz? (İşlerin daha iyi bir şekilde yürütümünün sağlanması için tarafların ne gibi katkılar sunmasını beklersiniz?)
- Sosyal yararı yüksek ürünlerin sunulmasının (sosyal fayda yönelimli bir iş yapılmasının) işletmeye sağladığı yararlar nelerdir? Bu bakımdan, Sebit'in Türk Telekom'a ne gibi yararlar sağladığını düşünüyorsunuz?
- Sebit'in Türk Telekom'a bağlı bir işletme olmasının Sebit'e sağladığı üstünlükler/yararlar nelerdir?
- Gereksinimler nasıl belirlenmektedir?
- Sosyal fayda yaratacak ürünlerin tasarlanmasına teşvik eden temel unsurlar nelerdir (demografi, çevre, teknoloji, toplumsal beklentiler, kişisel deneyimler vs.)?
- Gereksinimlerin belirlenmesinde kamu kurumlarından ya da sivil toplum kuruluşlarından yardım sağlanmakta mıdır? Niçin?

- Gereksinimlerin tasarıma dönüştürülmesi sırasında kimlerin görüşü alınmaktadır? İşletme dışı kaynakların tasarım süreci içerisindeki yeri nedir?
- Muhtemel kullanıcılar tasarım süreci içerisinde yer almakta mıdır?
- Ürünün uygulamaya konulmasında öncelikli olarak tercih edilen müşteriler/bölgeler söz konusu mudur? (Öyle ise bu müşteriler/bölgeler neye göre belirlenmektedir?)
- Kullanıcılar ürünle ilgili nasıl bilgilendirilmektedir?
- Yaygınlaştırma (farklı bölgelere/pazarlara açılmada) izlenen strateji nasıl belirlenmektedir?
- Ürünün yaygınlaştırılmasında hangi yöntemler/yaklaşımlar (markalama, pazar araştırması/pazar bölümlendirilmesi, teşvikler vs.) benimsenmektedir?
- Yaygınlaştırmada kamu kurumlarının, STK'ların, eğitim kurumlarının, kullanıcıların aktif katılımı sağlanmakta mıdır?
- Ürünün ülke dışına sunulmasında (ölçek büyütmede) neler dikkate alınmaktadır? Bu süreç içerisinde kamu kurumlarından ya da sivil toplum kuruluşlarından yardım sağlanmakta mıdır?
- İnovasyon süreci ile sağlanan deneyimlerden yararlanılmakta mıdır? Süreç ile birlikte sağlanan bilgi ve deneyim kaydedilmekte midir, örneğin? Kamu kurumlarından ya da sivil toplum kuruluşları ile kurulan ilişkin öğrenme sürecindeki rolü nedir?
- Pazara göre farklı çözüm önerileri getirilmekte midir? Ürün ya da ürün tasarım sürecinde değişiklik yapılmakta mıdır?
- Süreçte satın alma gücü dikkate alınıyor mu? Kullanıcıların satın almasını kolaylaştıracak girişimde bulunuluyor mu?
- Ürüne erişim imkanları geliştirilmekte midir? Nasıl?

- Kullanıcıların ürünü talep etmesi ve üründen yarar sağlaması için neler yapılmaktadır?
- Sebit'in faaliyetlerinin finanse edilmesinden bağlı olunan işletmelerin katkısı ne ölçüdedir?
- Kamu kurumlarından ya da diğer kurum/kuruluşlardan finansal destek (hibe, teşvik vs.) sağlanmakta mıdır?
- İşlerin teknik olarak yürütülmesinde kamu kurumlarından, STK'lardan veya eğitim kurumlarından destek sağlanmakta mıdır?
- İşlerin yürütülmesi sırasında, ürün geliştirme/tasarım sürecinde gereksenen bilginin sağlanmasında kamu kurumları, STK'lar veya eğitim kurumları ne ölçüde katkı sağlamaktadır?

EK 2 - İkinci Görüşme Formu Soruları

Sayın yönetici,

Araştımaya katıldıınız için teşekkür ederim. Araştırmamın kapsamında, işletmelerin inovayon sürecinde sosyal fayda yaratma becerilerini neden, nasıl ve ne şekilde geliştirdiğini ve kullandığını, sosyal inovasyon kavramı bağlamında ele almaktayım.

Sizinle yapacağım görüşmeninin esası, işletmenin stratejik hedeflerinin sosyal fayda yaratma amacı ile ilişkilendirilme biçimine, inovasyon sürecinin aşamalarına yöneliktir. Bu bağlamda, sosyal fayda yaratma amacıyla tasarkanmış inovasyon sürecinde yer alan fonksiyonunuzun sürece katkısını, sürecin gereklerinin yerine getirilmesinde fonksiyonunuzun etkisini tespit edebilmektir.

Görüşmemizin başlangıcında, araştırmanın bulgularını sizinle de paylaşmak istediğimi belirtmeliyim. İzin verirseniz görüşmemizin sesli kaydını almak isterim. Görüşmeyi kabul ettiğiniz için bir kez daha teşekkür ederim.

- Kendinizi nasıl tanımlarsınız?
- Fonksiyonunuzun süreç içerisindeki yerinden bahseder misiniz?
- Takım çalışanlarının hangi özelliklere sahip olmasını beklersiniz?
- Çalışanların kamu kurumları, STK'lar veya eğitim kurumları ile ilişki kurmasını bekler misiniz? Niçin?
- Örgüt içi ilişkilerin, sosyal fayda yaratımına etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz? Nasıl?
- Çalışanların ürünlerin sosyal etkileri hakkında bilgilendirilmesi söz konusu mudur? Sosyal etki yaratıyor olmak bir motivasyon unsuru mudur?

- İnovatif çalışmaların gerektirdiği vizyonun ortaya konulmasında çalışanların yaklaşımı belirleyici midir?
- Sosyal fayda yönelimli işletmelerin sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve üniversiteler (ve diğer eğitim kurumları) ile işbirliği yapması gerektiği savunulmaktadır? Katılıyor musunuz? Niçin?
- Görevlerinizi yerinize getirmenizde söz konusu işbirliğinin işlevi nedir?
- İşleriniz yürütümünün etkinleştirilmesinde söz konusu işbirliğini nasıl idealize edersiniz? (İşlerin daha iyi bir şekilde yürütümünün sağlanması için tarafların ne gibi katkılar sunmasını beklersiniz?)
- İşletmenizin yurt dışındaki çalışmalarını değerlendirir misiniz?
- Bu çalışmaların yürütülmesinde iştiraki olunan grupların etkisi nelerdir?
- Sosyal yararı yüksek ürünlerin sunulmasının (sosyal fayda yönelimli bir iş yapılmasının) işletmeye sağladığı yararlar nelerdir? Bu bakımdan, Sebit'in Türk Telekom'a ne gibi yararlar sağladığını düşünüyorsunuz?
- Sebit'in Türk Telekom'a bağlı bir işletme olmasının Sebit'e sağladığı üstünlükler/yararlar nelerdir?

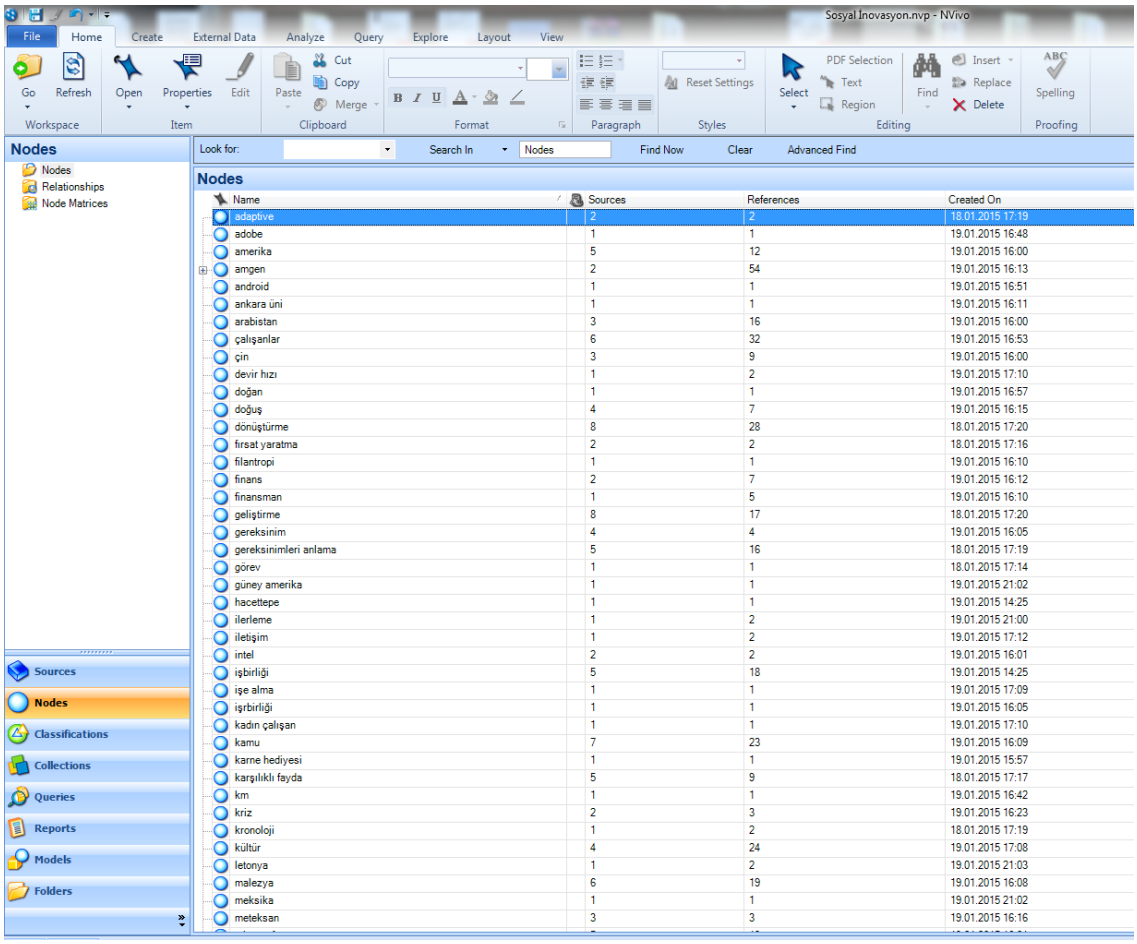
EK 3 - Genel Müdür Yardımcısı (M1) ile Araştırma Kapsamında Yapılan Mülakattan Bir Kısmın Örnek Olarak Kodlanması

Araştırmacı: *Sosyal çözümler için küresel bir çözümle birlikte, lokale yönelik birtakım düzenlemeler yapmak gerektiğinden bahsediliyor: "Tailored solution." Malezya'daki çalışmalarınızla ilgili çıkan haberlerde de gördüğüm, oradaki işbirliğinin bu bakımdan daha sağlıklı olduğu. Ne düşünüyorsunuz?*	
M1: Arabistan'daki, mesela, çok daha farklı bir dünya. Oradaki problem çok farklı. Arabistan, Türkiye'nin üçte biri nüfusa sahip, ama Türkiye'dekinden daha fazla okulları var. Öğretmen sayısı yine fazla. Nedeni: Erkek ve kız okulları ayrı. Mesela, en büyük problemlerden bir tanesi, birleştirilmiş sınıf uygulaması: Birden altıya kadar öğrencilerin çok büyük bir kısmı aynı sınıfta eğitim görüyor. Sanal ortamda bile, bayan öğretmen erkeğe, erkek öğretmen bayana ders veremiyor. Öğretmenlerin büyük kısmı, pedagojik formasyondan uzak, bizim imam-hoca niteliğinde, yerel insanlardan oluşuyor. Bizim Suudi Arabistan için ürettiğimiz eğitsel model vardı: Orada üç tip farklı okul var: İyi, merkezde olan okullar. İki, merkezdeki kötü okullar. Koşulları, ortamları yeterli olmayanlar. Üç: Beş yüz kişinin, üç yüz kişinin yaşadığı yerlerdeki, birleştirilmiş sınıflarda, iyi olmayan öğretmenlerin ders verdiği okullar. Onların her birini farklı eğitsel uygulama, sanal, canlı eğitimlerle, iyi öğretmenlerin çocuklara ulaşmasını sağlayacak, farklı grupların yapacağı uygulamalar, sınıfta olan öğretmenin bir "facilator" şeklinde	Arabistan *Ölçek Büyütme* Tailored solution *Geliştirme ve Gerçekleştirme Aşaması*

davranacağı, sanal sınıfta eğitimi veren öğretmene destek sağlaması gibi oldukça kapsamlı bir model üretilmişti. Yani, sen, teknolojiyi içerikle buluşturduğun zaman –şimdi dünyadaki en büyük sıkıntılardan bir tanesi, teknolojiyi bir araç olarak görüyorlar, ama yapılan uygulamalarda teknolojinin ihtiyacı içerik olmadığı için sıkıntı yaşıyorlar. Orada 1,5 milyon bilgisayar dağıtıldı. Fakat, olumsuz! Neden fiyasko? Çünkü, onun kendisine özel bir eğitsel model olması lazım. Ve de kullanıcı için içerik olması lazım. Bunları buluşturmadığın ve bunları gerçekleştirecek öğretmeni devreye sokamadığın zaman bütün dünyada "teknoloji işe yaramıyor" algısı oluşmaya başlayacak. "Tablet çözüm değil." **Araştırmacı**: *Sanırım bu tehlikeyi Intel de görmüş. Fatih projesinin tanıtımı ve işbirliğinin duyurulması için bir toplantı gerçekleştiriliyor. Dönemin Milli Eğitim Bakanı Hüseyin Çelik, Ahmet Eti ve Türkiye Intel sorumlusu. Sorumlu, orada şu vurguyu yapıyor: Tabletin fiziksel yapısından biz sorumluyuz. Ancak, bunun fayda sağlayabilmesi için içeriğinin hazırlanmış olması gerekir. Bu vurgu aslında, tam da sizin işaret ettiğiniz yönde. Intel görünen kısmı olduğu için "teknoloji işe yaramıyor" algısının yaratılmasından çok endişe ediyor.* **M1**: Microsoft, o açıdan, kendi tecrübesi, ürünü, birikimi açısından eksiklerini gördüğünü için bu konuda bizimle çözüm ortağı olarak çalışıyor. Bizim geliştirdiğimiz uygulamalar ve onların Windows 8'i	

eğitim açısından gerekli ihtiyacı karşılayabilecek mi? Sorgulamasını biz yaptık. Biz onlara şunlara ihtiyaç var, dedik. Bu tablet onun için üretildi. Eğitsel olarak üretilen bir tabletin hangi özelliklerde üretilmesi gerekir diye.	Microsoft *İşbirliği*

EK 4 – Veri Kaynaklarının Kodlara Göre İşaretlenmesi



Veri kaynaklarının ön okumasının ardından tespit edilen ve okuma sırasında, gerekli görülerek eklemelerde bulunulan kod listesine göre NVivo programında oluşturulan "node"lara yukarıda yer verilmektedir. "Source", kodların tespit edildiği farklı kaynakların sayısını göstermektedir. "Reference", kaynakların farklı alanlarından kodla ilgili kaç alıntı yapıldığını belirtmektedir.

EK 5 – Kod Listesi

- **Misyon, Vizyon, Stratejik Hedefler**

Doğan Holding
Doğuş Holding
Dönüştürme
Meteksan
Misyon
Oger
Sevgi
Simens
Soru Bankası
Sosyal Fayda Önceliği
Strateji
Tarih
Ticari Kazanç
Türk Telekom
Vizyon
Yönetim

- **Sosyal Fayda Yaratma Amacı**

Sosyal Fayda Tanımı
Sosyal
İlişki
Hedef Kitle ile İletişim

- **Yapı**

Çalışanlar
Devir Hızı
Fonksiyon
İşe Alma
Karar
Kriz
Kültür
Lider
Oryantasyon
Örgüt Yapısı
Takım

- **Sosyal İnovasyon Süreci**

  Süreç
  Tasarım
  Teknoloji

  - ***Gereksinimlerin Belirlenmesi Aşaması***

    Beklenti
    Enformasyon
    Gereksinim
    Hedef
    Öngörü

  - ***Geliştirme ve Gerçekleştirme Aşaması***

    Finansman
    Geliştirme
    Portal
    Satın Alma Gücü
    Shaping Aspiration
    Tailored Solution

  - ***Uygulamaya Koyma ve Yaygınlaştırma Aşaması***

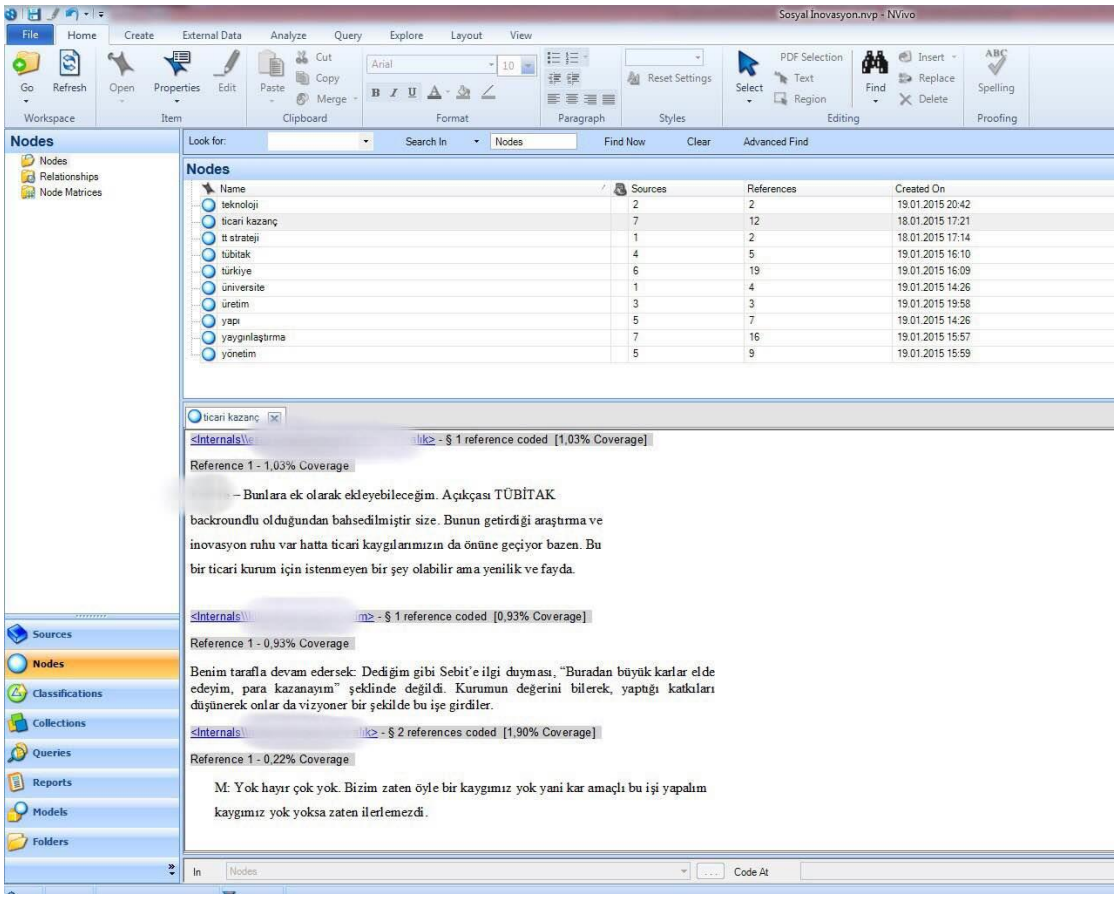
    Görev
    Karne Hediyesi
    Pazar Yaratmak
    Pazarlama
    Scaling Out

  - ***Öğrenme ve İlerletme Aşaması***

    Fırsat Yaratma
    İlerleme
    Scaling Up
    Deneyim

• **Ölçek Büyütme**	Amerika Çin Güney Amerika Letonya Malezya Meksika Suudi Arabistan Türkiye
• **İşbirliği**	Adobe Android İletişim Intel İşbirliği Karşılıklı Fayda Microsoft Milsoft Sisco Tarafların Beklentisi
o ***Kamu Kurumları ile İşbirliği***	Kamu Teknokent
o ***Sivil Toplum Kuruluşları ile İşbirliği***	Amgen Filantropi STK
o ***Üniversiteler ile İşbirliği***	Abant izzet baysal Ankara Hacettepe Odtü Ted

EK 6 – Kodlarla ile Organize Edilmiş Veri Örneği



"Node"lar kullanılarak kodların altında organize edilmiş bir veri örneğine yukarıda yer verilmektedir. Örnekte, işletmenin sosyal inovasyon sürecine "itcari kazanç" açısından yaklaşımını ortaya koyan ifadelerin organize edilmiş halinden bir kesit sunulmaktadır. Mülakatların çözümleri, mülakat tarihi ve katılımcıların ismi ile adlandırıldığın ve NVivo programı, kaynakları dosya adı ile gösterdiğinden katılımcılarının ismi buzlanmıştır.

"Ticari kazanç" kodu ile işaretlenen on iki ifadenin olduğu ("references"), bu ifadelerin yedi farklı kaynakta yer aldığı ("sources") izlenmektedir. İfadelerin yer aldığı kaynakları gösteren satırın sonunda bulunan "coverage" , kaynak içerisinde kodlanan ifadenin kaynağın ne kadarını kapsadığını göstermektedir. Örneğin, ilk satırda gösterilen kaynaktan alıntılanan ifade, o kaynağın yaklaşık % 1,03'üdür.