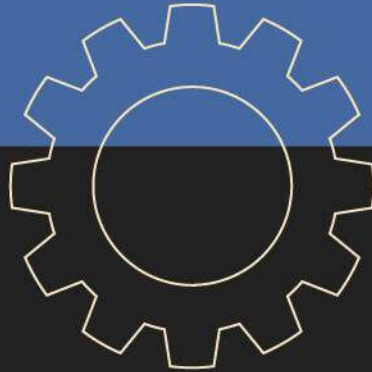


# Sosyal Girişimler için İş Modeli Kanvası Rehberi

ÖZGÜR KURTULUŞ

**dijital.pro**



### ÖZGÜR KURTULUŞ

ODTÜ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nde lisans, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde Radyo TV Sinema Bölümü'nde yüksek lisans yaptı. 7 yıl bilişim şirketlerinde uzaktan eğitim alanında çalıştı, 2006 yılında Kamra Interactive adlı dijital ajansı kurdu. 100'den fazla kurum ile dijital pazarlama, içerik pazarlama ve sosyal medya alanında, kampanya tasarımı ve yönetim, hesap yönetimi ve içerik geliştirme projeleri gerçekleştirdi. 2018'den bu yana Dijital PRO markası ile kamu kuruluşları ve sivil toplum kurumlarına yönelik dijital dönüşüm ve dijital kapasite geliştirme alanında danışmanlık hizmetleri ile Dijital İletişim ve Yönetişim, Sosyal Medya, Dijital Okuryazarlık, Yapay Zeka Okuryazarlığı, Dijital Güvenlik ve Sosyal Girişimcilik alanlarında eğitimler veriyor.

### DİJİTAL.PRO

Dijital PRO bir sosyal girişimdir. Etki yaratmak için dijital dönüşümün gücünü kullanır. Dijital dönüşüm süreçleri, dijital kapasite güçlendirme, iletişim ve yönetişim, yapay zeka okuryazarlığı, içerik oluşturma, marka ve iletişim stratejileri alanlarında uzmanlık sunar. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, sosyal girişimler, şirketler ve kurumsal sosyal sorumluluk projeleri için dijital strateji ve proje geliştirmekten, proje uygulama, takip ve raporlamaya kadar uçtan uca hizmetler verir. Ürettiğı ücretsiz içerikler, kitaplar ve araç kitleriyle, bilgiye erişimi demokratikleştirir. Pro-bono hizmetler sunarak sivil toplumun dijital dönüşüm süreçlerine katkıda bulunur.

# İçindekiler

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Önsöz                     | 3  |
| Giriş                     | 4  |
| İş Modeli Kanvası Rehberi | 7  |
| 1. Değer Önerisi          | 9  |
| 2. Müşteri Segmentleri    | 11 |
| 3. Müşteri İlişkileri     | 17 |
| 4. Kanallar               | 21 |
| 5. Gelir Akışları         | 25 |
| 6. Maliyet Yapısı         | 30 |
| 7. Temel Faaliyetler      | 32 |
| 8. Temel Kaynaklar        | 34 |
| 9. Kilit Ortaklıklar      | 37 |
| İyi Örnekler              | 40 |
| Grameen Bank (Bangladeş)  | 41 |
| TerraCycle (ABD)          | 42 |
| Soko (Kenya)              | 43 |
| Son Söz                   | 44 |
| Kaynakça ve Okuma Listesi | 45 |

# Önsöz

Bu rehber, sosyal girişimlerle ve sivil toplum kuruluşlarıyla uzun yıllar süren eğitim, danışmanlık ve kapasite geliştirme çalışmalarının sonunda ortaya çıkan bir ihtiyaçtan doğdu. Fark ettim ki, sosyal girişimciler büyük bir özveriyle çalışsalar da, çoğu zaman sosyal etkilerini sürdürülebilir bir yapıya kavuşturmakta zorlanıyorlardı. Birçok girişim, güçlü bir fikirle, yüksek bir toplumsal motivasyonla başlıyor; ancak ticari yapı ile sosyal misyon arasındaki denge kurulamadığında, bu değerli çabalar uzun vadede zayıflayabiliyordu. Bu rehberin çıkış noktası tam da bu gözlem oldu: sosyal etki ile ticari değer bir arada, birbirini besleyen bir sistem olarak tasarlanabileceği inancı. Sosyal girişimlerin yalnızca “iyi şeyler yapan” yapılar olarak değil, aynı zamanda ekonomik açıdan güçlü, kendi kaynaklarını üretebilen ve sürdürülebilir organizasyonlar olarak gelişebilmeleri, bu iki değer birlikte düşünülmesiyle mümkün. Ancak sosyal etki peşinde olanlarda gözlemlediğim yaygın yaklaşım, ticari iş ve pazarlama yaklaşımlarına mesafeli olmaları ve bir iş model geliştirmeden kendi iş fikirlerini anlatmaya çabalamaları. Bu alandaki birçok kişi sosyal girişimlerin ve kar amacı gütmeyen kuruluşların kendilerine özgü “modellere” ihtiyaç duyduğuna inanıyor. Benim inancım ise başarının ancak ticari iş ve pazarlama yaklaşımlarının sosyal alana uygulanması ile mümkün olabileceği. Açıkçası sosyal alanda çalışanların ticari alandaki yaklaşım ve kavramlarla barışması, hatta onları içselleştirilmesinin gerekliliği. Bu rehber de bu inancın bir ürünü. İş Modeli Kanvası (Business Model Canvas, BMC), iş dünyasında işletmelerin değer yaratma mantığını görselleştiren bir araç olarak geliştirilmişti. Bu çalışma, bu güçlü aracı sosyal girişimlerin özgün ihtiyaçlarına uyarlayarak, hem sosyal hem de ekonomik değer üretimini tek bir çerçevede anlamayı ve planlamayı hedefliyor. Her bölüm, sahada karşılaştığımız gerçek örnekler, denemeler, başarısızlıklar ve yeniden denemelerle olgunlaşmış kavramları içeriyor. Bu rehberi, yalnızca teorik bir kaynak olarak değil, eline kalem alıp kendi girişimini tasarlamak isteyen herkes için uygulamaya dönük bir yol haritası olarak hazırladım. Bu rehberle eşlik eden “Sosyal Girişimciler için İş Modeli Araç Kutusu” ile hayal ettiğiniz sosyal girişimin iş modelini ortaya çıkarabilir ve geliştirebilirsiniz. Araç Kurtusunda her başlık Her başlık, sosyal girişimcilerin günlük karar süreçlerinde kendilerine yöneltebilecekleri sorularla zenginleştirildi. Uygulama önerileri ile sosyal girişimcilerin ister kendi başlarıyla, ister paydaşlarıyla birlikte iş modellerini ortaya çıkarabilecekleri bir atölye gibi tasarlandı. Umarım bu çalışma, sosyal girişimcilik ekosisteminde kendi yolunu çizmeye çalışan herkes için bir pusula olur — hem ekonomik dayanıklılığını hem de sosyal etkisini büyütme isteyen tüm girişimciler için. Rehber hakkında her türlü yorum veya tartışmaya açık olduğumu da söyleyeyim.

**Özgür Kurtuluş, Ankara, 2025**

ozgur@kamra.com.tr

# Giriş

Sosyal girişimler, toplumsal veya çevresel bir sorunu çözmek için yenilikçi ve sürdürülebilir yollar geliştiren yapılardır. Onları diğer girişimlerden ayıran en önemli özellik, hem ekonomik hem de sosyal değer yaratmalarıdır. Yani bir sosyal girişim, yalnızca gelir elde etmek için değil; aynı zamanda toplumda olumlu bir değişim yaratmak için çalışır. Birçok sosyal girişimci, iyi bir fikirle yola çıkar ama bu fikri sürdürülebilir bir modele dönüştürmekte zorlanır. İşte bu noktada **İş Modeli Kanvası (Business Model Canvas – BMC)** devreye girer.

Kanvas, bir girişimin nasıl değer yarattığını, sunduğunu ve bu değerden nasıl gelir elde ettiğini görselleştiren bir araçtır. Sosyal girişimler için ise bu model, aynı zamanda yaratılan sosyal etkinin nasıl üretildiğini ve sürdürüldüğünü anlamamızı sağlar. Bu rehber, sosyal girişimlerin kendi iş modellerini adım adım geliştirebilmeleri için hazırlanmıştır.

Her bölüm, sosyal girişimcilere hem ticari başarı hem de sosyal etki açısından güçlü bir yapı kurmaları için rehberlik eder. Rehberdeki bölümler, değer önerisinden müşteri ilişkilerine, gelir akışlarından maliyet yapısına kadar sosyal girişimin bütün unsurlarını kapsar.

Bu rehberi kullanırken şu soruları kendinize sormanız faydalı olacaktır:

- Hangi sosyal veya çevresel sorunu çözmek istiyorum?
- Bu sorunu çözmek için nasıl bir değer sunuyorum?
- Bu değerden kimler faydalananacak ve kimler bu değeri destekleyecek?
- Gelirimi nasıl elde edeceğim ve etkimini nasıl sürdüreceğim?

Sosyal girişimler için finansal açıdan çalışmayan bir iş modeli varsa, ortada iş de yoktur. Ama sosyal hedefler için içine yerleşmezse, o zaman da “sosyal girişim” değil, yalnızca bir iş kalır. Dolayısıyla hem sosyal hem de finansal değer üreten iş modelleri hem mümkündür hem de çok özeldir.

Bunu anlamak, sosyal girişimler için son derece faydalı olabilir; çünkü işletmenin uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini daha etkili bir şekilde yönetme kapasitesini artırır.

Bu ayrımı görmek, iş modellemesinde “çift taraflı platform” kavramının bir varyasyonu olarak ele alınabilir. Ticari işletmelerde bu, iki farklı müşteri grubuna hizmet vermek ve aralarındaki etkileşimi kolaylaştırmak anlamına gelir. Sosyal girişimlerde ise amaç bu grupları doğrudan etkileşime sokmak değil, sürdürülebilir sosyal etkiyi uygulanabilir bir iş modeli içinde mümkün kılacak bir bağ kurmaktır.

Böylece sosyal girişim, etki ile ticaret arasında aracılık yapan bir yapı haline gelir. BMC üzerinde bunu gösterebilmenin yolu, sosyal girişimin:

- **Etkiye yönelen tarafı** ile
- **Ticarete yönelen tarafını** ayırmak ve görselleştirmektir.



En önemlisi, bu ikisinin nasıl etkileşime geçtiğini net bir biçimde görmektir:

- **Nasıl simbiyotik bir ilişki içinde olduklarını,**
- **Nerelerde rekabet ettiklerini,**
- **Nerelerde uyum sağlayabileceklerini,**
- **ve hangi noktalarda gerilimler doğduğunu görmek gerekir.**



Bu iki tarafı ayrı ayrı ele alıp görselleştirdiğimizde, nasıl etkileşime girdiklerini ve sosyal girişimin hem ticaret hem de etki açısından hikâyesini görmeye başlarız.

şimdi iş modeli kanvasını hem ticari hem de etki açısından incelemeye başlayabiliriz. Bir iş modeli kanvası 9 bölümden oluşuyor:

**1. Değer Önerisi 2. Müşteri Segmenti 3. Müşteri İlişkileri 4. Kanallar 5. Gelir Akışları 5. Maliyet Yapısı 6. Gelir Akışı 7. Temel Faaliyetler 8. Temel Kaynaklar 9. Kilit Ortaklıklar**

Bu rehberde, değer önerisinden başlayarak iş modeli kanvasının her bölümünü tek tek ele alacağız.

İş Modeli Kanvası'nı bir tablo olarak değil, bir düşünme alanı olarak ele alın. Her kutucuk, girişiminizin bir yönünü netleştirmenize yardımcı olacak bir konuşma başlığı gibidir. Deneyin, tartışın, gözden geçirin.

Unutmayın: Sosyal girişimcilik, hem kalpten gelen bir amaç hem de akılla tasarlanmış bir model gerektirir. Bu rehber, fikirlerinizi anlamlı, etkili ve sürdürülebilir bir yapıya dönüştürmeniz için size pratik bir yol haritası sunuyor.

# İş Modeli Kanvası Rehberi



## SOSYAL GİRİşİMCİLER İÇİN İş MODELİ KANVASI

|                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                          |  |                                                                                                                     |  |                                                                                                                                         |  |                                                                                                                              |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>KİLİT ORTAKLIKLAR</b><br>Hangi aktörlerle birlikte çalışıyor, değer ve etki yaratıyorsunuz?<br>Ticari:<br>Sosyal:                 |  | <b>TEMEL FAALİYETLER</b><br>Değer üretmek için ne yapıyorsunuz? Hem ticari hem sosyal etkiyi sağlayan işler neler?<br>Ticari:<br>Sosyal: |  | <b>DEĞER ÖNERİSİ</b><br>Müşteriye ve topluma sunduğunuz değer nedir?<br>Ticari:<br>Sosyal:                          |  | <b>MÜŞTERİ İLİşKİLERİ</b><br>Müşterilerinizle nasıl bir ilişki kuruyorsunuz? O ilişkiyi nasıl güçlendiriyorsunuz?<br>Ticari:<br>Sosyal: |  | <b>MÜŞTERİ SEGMENTLERİ</b><br>Kime değer sunuyorsunuz? Kimler sizin müşterin, destekçin, faydalanıcın?<br>Ticari:<br>Sosyal: |  |
|                                                                                                                                      |  | <b>TEMEL KAYNAKLAR</b><br>Değer üretmek ve sürdürülebilir etki yaratmak için hangi kaynaklara ihtiyacınız var?<br>Ticari:<br>Sosyal:     |  | <b>KANALLAR</b><br>Müşterilere nasıl ulaşıyorsunuz? Değer önerisini nasıl teslim ediyorsunuz?<br>Ticari:<br>Sosyal: |  |                                                                                                                                         |  |                                                                                                                              |  |
| <b>MALİYET YAPISI</b><br>Hangi giderleriniz var? Ticari işletme ve sosyal etki maliyetleri nasıl şekilleniyor?<br>Ticari:<br>Sosyal: |  |                                                                                                                                          |  | <b>GELİR AKIşLARI</b><br>Girişiminiz parayı nereden kazanıyor?<br>Ticari:<br>Sosyal:                                |  |                                                                                                                                         |  |                                                                                                                              |  |

# 1. Değer Önerisi

Sosyal girişimlerin iş modelini incelerken şu soruyla başlarız: **Ne tür bir değer yaratıyoruz?”**

Ticari işletmelerde İş Modeli Kanvası’nı (BMC) kullandığımızda genellikle müşterilerden başlarız – çünkü sonuçta işletmelerin merkezinde müşteriler vardır. Elbette sosyal girişimler için de durum böyledir. Ancak çoğu sosyal girişim, bir tür “sosyal değer” yaratmak amacıyla yola çıkar; bu, çoğunlukla ticari bir değer önerisinin yanı sıra sosyal çıktıları ve faydaları da içerir.

Sosyal değer, işletme aracılığıyla yaratılan sosyal sonuçlar olarak tanımlanır – işte bu, girişimi bir “sosyal girişim” yapan şeydir! Bu iki tarafı ayrı ayrı ele alıp görselleştirdiğimizde, nasıl etkileşime girdiklerini ve sosyal girişimin hem ticaret hem de etki açısından hikâyesini görmeye başlarız.



Bir sosyal girişim içinde yaratmaya çalıştığımız sosyal değerin ifade edilmesi, tasarım sürecinde kritik bir adımdır. Ancak bir sosyal girişim yalnızca sosyal değer yaratarak var olamaz. “Sosyal girişim” aynı zamanda pazarda satılabilecek ticari değere sahip ürün ve hizmetler de sunmak zorundadır. Dolayısıyla bir sosyal girişimin iki değer önerisi vardır:

- **Etki değer önerisi** (müşterilere cazip gelen sosyal değer),
- **Ticari değer önerisi** (üretilen ve satılan ürün/hizmetlerin ticari değeri).



Özellikle sosyal girişim tasarımının erken aşamalarında ticari değer önerisi ile etki değer önerisini birbirinden ayırmak faydalı olabilir. Bunlar nihayetinde birbirine bağlıdır, ancak ayrı tartışıldığında farklı müşteri segmentleriyle nasıl ilişkili olduklarını görmemizi sağlar.

Ticari ve etki değer önerilerinin karşılıklı bağımlı olması muhtemeldir, ancak bazı müşteri grupları için biri diğerinden daha önemli olabilir. Örneğin, kamu fon sağlayıcıları veya hayırseverler için etki değer önerisi daha cazip olabilir. Öte yandan, perakende alanında faaliyet gösteriyorsak, müşterilerimiz ticari değer önerisine daha çok ilgi gösterebilir. Bu müşteriler sosyal girişimin etki değer önerisiyle ilgilenabilir de ilgilenemeyebilir de.

**Sonuçta, sosyal girişimin başarısı için ticari değer önerisinin finansal açıdan geçerli olması gerekir – sosyal etki paralel bir değer önerisi sunsa da sunmasa da. Yalnızca “iyi niyet” göstermek yeterli değildir. Ürün veya hizmet kötü yapıldığında, iyilik yapmak tek başına yeterli olmayacaktır.**



## 2. Müşteri Segmentleri

Sosyal girişimler sosyal etki yaratmak amacıyla ticaret yaptıkları için en az iki farklı (ancak potansiyel olarak örtüşen) müşteri kategorisine sahip olabilirler:

- **Mal ve hizmetlerini satın almak isteyen müşteriler (yani ticari müşteriler),**
- **Yarattıkları sosyal etkiyi desteklemek ve/veya bu etkiden yararlanmak isteyen müşteriler (yani etki müşterileri).**

Bu iki temel müşteri segmentini (ve hatta bunların kendi içlerinde daha da alt gruplara ayrılabilceğini) anlamak, bir sosyal girişim iş modelini kavramak açısından kritik öneme sahiptir.

Sosyal girişimler BMC'yi tartışma ve tasarım amacıyla kullandıklarında, ticari ve etki müşterilerini ayırt etmek birçok önemli sebepten dolayı faydalıdır:

- Bazı sosyal girişimler, “etkilerinin” aslında “müşterileri” olabileceğini düşünmez ya da bu senaryo altında ortaya çıkabilecek **olasılıkların tüm yelpazesini** göremezler. Örneğin, bazı sosyal girişimler bağışçıları müşteri değil “ortak” olarak görebilir (ve bu gayet normaldir). Ancak bu bakış açısı, aslında hizmetlerinize ödeme yapmaya istekli kişi/kurum/şirketlerin olabileceğini görünmez kılabilir. Örneğin, belirli bir bölgede suç oranlarını düşürme konusunda kayda değer bir etki yaratıyorsanız, bundan fayda sağlayabilecek potansiyel “müşteriler” (ör. sigorta şirketleri) olabilir ve bu hizmet için ödeme yapmayı mantıklı görebilirler.
- Bazen sosyal girişimler, sosyal etkinin müşteriler için ne kadar önemli olduğu konusunda **varsayımlarda bulunur**. Oysa müşterilerimizin hem etkimizi hem de ürün/hizmetlerimizi nasıl değerlediğini keşfetmek, sosyal girişimler için ilginç tasarım içgöruları sunabilir.



- Farklı müşteri segmentlerini ve onların ürün/hizmetlerinize ve/veya etkinize nasıl değer verdiklerini anlamak, iş inovasyonunu destekleyebilir. Örneğin, etki müşterileriniz şu anda sadece kamu kurumları ve hayırsever bağışçılardan oluşuyorsa, bu grupların ilgisini artırmak için başka fırsatlar keşfedebilir misiniz? (ör. temizlik hizmetlerinizi bir sözleşme yoluyla satın almak). Veya düzenli kurumsal müşterileriniz varsa, yarattığınız etkiyle ilgili yeni fırsatları keşfetmeye de ilgi duyuyorlar mı? (ör. çalışanlarınıza kurumsal bir bağış programı aracılığıyla sosyal girişiminize katkıda bulunmaları için teşvik edebilirler mi?).

Bir sosyal girişimi yürütmek, geleneksel bir ticari işletmeyi yürütmekten daha karmaşıktır çünkü sosyal etkiler her zaman maliyet nötr değildir ve bazen müşterilerimiz aslında ne satın aldıklarını (yani satın aldıkları ürün/hizmetin bu etkiyi doğurduğunu) tam olarak anlamazlar. Elbette bazı durumlarda müşterilerin etkiyi anlamaları veya bilmesi gerekmez (özellikle ürün/hizmet kendini kanıtlıyorsa). Ancak birçok sosyal girişimde etkiyi “satmak” ve böylece etki maliyetlerinin, ticari kazançlarla karşılanabilmesini sağlamak önemlidir.



Müşteri segmentlerini ve onların ürün/hizmetlerle ve etkiyle olan bağlantılarını ve bunlara verdikleri değeri anlamak, iş modeli kanvasını kullanırken girişim tasarımı için güçlü düşünme araçları sunabilir.

Sosyal girişimler için müşteri segmentlerini anlamak kritik öneme sahiptir. Ayrıca, müşteri segmentleri içindeki dengenin anlaşılması da hayati önem taşır. Bir girişim, ticari müşterilerini sürekli hayal kırıklığına uğrattıyor ve giderek daha fazla “etkisini satmaya” bel bağlıyorsa, bunun sonuçlarını anlamak için çalışılması gerekir.



### Katılımcılar da müşteri mi?

Bazı sosyal girişimler için “müşteri”, “yararlanıcı” ya da “katılımcılar” çözümlerin ortak yaratıcılarıdır. Bu durumda, “katılımcıların” ayrı bir müşteri segmenti olarak görülmesinin yararlı olup olmadığını ve değer önerisinin sosyal girişim ile “katılımcı” arasında ortak oluşturulup oluşturulmaması gerektiğini düşünmek önemlidir.



Bazı durumlarda, özellikle katılımcıların bireyselleştirilmiş destek paketleri olduğunda, aslında işletmenin kilit müşterisi konumundadırlar. Örneğin, sosyal girişimlerin Engelli Bakım (NDIS) ortamında faaliyet göstermesi halinde, katılımcı müşteriler için net bir değer önerisine sahip olmak kritik önem taşır.

Ayrıca bu değer önerisinin “katılımcılarla” birlikte oluşturulması ve destek paketlerinin ve hizmetlerin gerçekten onların ihtiyaçlarını karşıladığından emin olunması önemlidir.

### **‘Fon sağlayıcılar’ ne zaman gerçekten ‘müşteri’ olur?**

Devlet fonlarının ve hayırsever desteğin sosyal girişim iş modeline nasıl oturduğunu anlamak, onların iş modelimizdeki rolünü kavramamıza yardımcı olabilir. Eğer fon sağlayıcılar birer müşteri ise, onlara sunduğumuz değer önerisinin net olması ve ilişkimizin devamlılığını güvence altına alacak bir yapı kurulması gerekir. Eğer onlar birer “ortak” ise, o zaman yalnızca bir gelir kaynağı olarak onlara güvenmek yerine, iş modelimize ne tür başka değerler katabileceklerini keşfetmenin yollarını bulmamız gerekir.

### **Tekrar eden müşteri kitlesi oluşturmak**

Her iki müşteri segmentinde de (ticari ve etki), tek seferlik müşterileri sürekli müşterilere dönüştürmenin yollarına bakmamız gerekir. Eğer etki müşterilerimizin sürekli bir şekilde sosyal etkimizi desteklemesini istiyorsak, onların yalnızca tek seferlik bir hibeden fazlasını taahhüt etmelerini sağlamalıyız. Değer önerimizi, onların tekrar eden etki müşterisi olmalarına yardımcı olacak şekilde çerçevelememiz gerekir. Bunun ötesinde, ticari müşteri tabanımıza katılmaları için fırsatları keşfetmelerine de destek olmalıyız.



### Ticari Müşteri Segmentleri Örnekleri

- Yoldan geçenler
- Yerel işletmeler, ofisler, hizmetler (perakende ve yiyecek-içecek)
- Düzenli müşteriler

### Etki Müşteri Segmentleri Örnekleri

- Etik tüketiciler
- Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, diğeri sosyal girişimler
- Sosyal tedarik müşterileri (catering)
- Devlet – engelliler için iş imkânları, eğitim ve satın alma programları



### 3. Müşteri İlişkileri

Sosyal girişimlerde müşteri ilişkileri kritik öneme sahiptir. Müşteriler, yalnızca iş perspektifinden değer önerimize çekilebilir ve bu temelde onları elde tutmaya çalışmalıyız. Ancak bazı müşteriler, sosyal girişimlerin değişim yarattığını öğrendiklerinde bu “ekstra değer” sayesinde bize daha da bağlı hale gelebilirler.

Yakın zamanda yaptığım bir yurtdışı seyahatinde sosyal girişim olan bir otelde kaldım. Otel kendisini bu şekilde tanıtmıyor, reklamlarında ya da bilgilendirmelerinde buna hiç yer vermiyordu. Benimle müşteri olarak ilişkilerinde temel öncelikleri, aldığım hizmetten memnun kalmam oldu. Sosyal etki değer önerilerini veya “misyonlarını” öne çıkarmamayı tercih ettiler. Bu yüzden çoğu müşteri, o otelde kaldığında ya da tekrar oraya gitmeye karar verdiğinde bunun farkında değildi. Bu tercih, çalışanlarına klişeleştirilmemiş ya da damgalanmamış bir iş ortamı sağlama taahhütleriyle de ilişkiliydi. İş modellerine, çalışanlarına güven ve “işin kendisinin” kendi adına konuşacağına dair güçlü bir inanç yerleşmişti. Ancak, onların ruhsal rahatsızlığı olan insanları istihdam eden bir sosyal girişim olduğunu bilmem, bir otel konaklaması için normalde ödeyeceğimden biraz daha fazlasını ödemeye gönüllü olmamı sağladı.

## Sosyal Girişimler ve İş Modeli Kanvası Rehberi

Sosyal girişimler için, müşteri ilişkilerini yalnızca “geleneksel” iş ilişkileri kapsamında değil, müşterilerin topluluğumuzun parçası haline gelebileceği veya bizimle birlikte işimizi ortak yaratabileceği yollarla düşünmek heyecan verici olabilir. Örneğin, Food Connect, “City Cousins” adını verdiği bir müşteri ağı oluşturmuştur. Bu kişiler, yerel topluluklarda dağıtım merkezlerinin rolünü üstlenmektedir (bkz. [www.foodconnect.com.au](http://www.foodconnect.com.au)).

Müşteriler sosyal girişiminize aktif olarak katıldığında, sosyal etkinizi büyütmek veya derinleştirmekle ilgili roller üstlenebilirler. Sizin davanızın savunucuları, gönüllüleriniz, bağışçılarınız veya ağıınızın bir parçası olabilirler. Sosyal girişimlerde müşteri ilişkileri, yalnızca tüketimden çok daha fazlasını ifade eder!

Müşteri ilişkilerini sosyal girişimler perspektifinden ele almanın bir diğer ilginç yolu da müşteri sadakatini inşa etmektir. Burada soru, müşteri sadakatinin sosyal etki açısından ne inşa edebileceğidir. Birçok sosyal girişim için müşteri tabanını büyütmek, aynı zamanda sosyal misyonlarını yerine getirme kapasitelerini de büyütmek anlamına gelir.



Bu yüzden “müşteri sadakat programları” sosyal girişimlerde farklı görünebilir; odak noktası, müşterilere bireysel ödöller sunmaktan çok, birlikte yaratılabilecek şeyler ya da birlikte ortaya çıkarılacak fark olabilir. Sosyal girişimlerde sadakat programları, bir etki hareketi için temel yapı taşı olarak görölebilir. Burada keşfedilecek heyecan verici tasarım olasılıkları ve müşterileri davanız için değişim ajanlarına dönuştürme fırsatları vardır!

### Ticari Müşteri İlişkileri Örnekleri

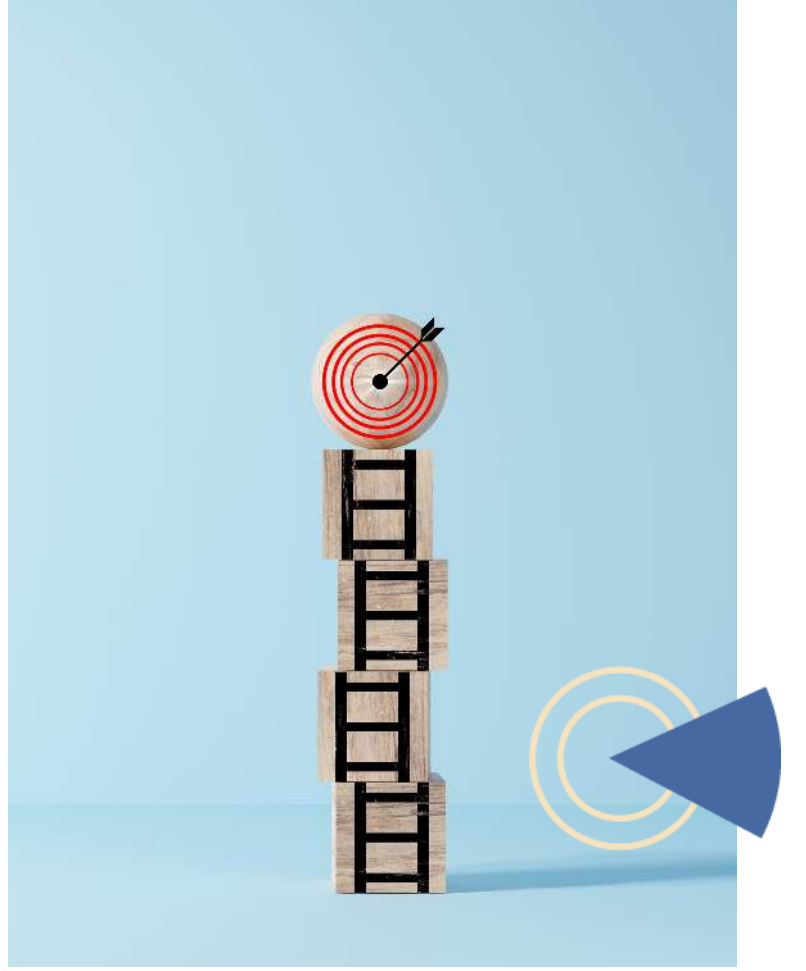
- Kişiselleştirilmiş hizmet
- Tekrar eden müşteriler, sadakat
- Uzun vadeli müşteriler

### Etki Müşteri İlişkileri Örnekleri

- Kişiselleştirilmiş hizmet
- Tekrar eden etki müşterileri, sadakat
- Uzun vadeli etki müşterileri



Elbette müşterilerinizin sizi yalnızca onlar için ürettiğiniz değer nedeniyle sevmesi söz konusu olabilir. Bu durumda bunu kabul etmeli veya en azından işimiz için bir temel olarak görmeliyiz. Her ilişkide olduğu gibi, tango yapmak için iki kişi gerekir; bu yüzden salt ticaret odaklı bir ilişkiye, “aşka dayalı” bir etki değer önerisini zorla dahil etmeye çalışmanın anlamı yoktur. Sosyal girişim iş modellerini tasarlarken mesele, hangi durumda neyin uygun olduğu ve iş modelini hangi unsurun ileriye taşıyacağıdır. Böylece nihayetinde sosyal misyonunuzu gerçekleştirebilirsiniz.



### Sosyal girişimde müşteri ilişkileri hakkında sorulması gereken sorular

- Müşterilerimiz ne tür ilişkiler istiyor? Sosyal etkimizi önemsiyorlar mı ya da ilgilenebilirler mi?
- Müşterilerimiz etkimizi severse ne olabilir? Bu durumda hangi rolleri üstlenmeye gönüllü olurlar?
- Müşterilerimizi elde tutmak için nelere dikkat etmeliyiz?
- “Etki müşterileri” ile ilişkiler farklı mı?
- Müşteriler bizden “etki” satın aldığında ne bekliyorlar? Onların ürün/hizmetlerimize de âşık olmalarını nasıl sağlayabiliriz?

### 4. Kanallar



Müşterilere nasıl ulaşılabileceği ve onlarla nasıl iletişim kurulacağı, onların değer önerisini değerlendirmelerine nasıl yardımcı olunacağı sosyal girişimlerde iş fırsatlarını açmanın temel adımlarındandır. Sosyal girişimler için mesele sadece ticari değer önerilerini değerlendirmek değil, aynı zamanda müşterilerin etki değer önerimizi de anlamalarını sağlamaktır.

Osterwalder ve Pigneur (2009), işletmelerde etkili kanalların tasarımında ve geliştirilmesinde önemli olan beş aşamayı tanımlar. Bunlar sosyal girişimler için de eşit derecede önemlidir ve süreçte birkaç ek soru daha gündeme gelir.

### Pazar Aşamaları

#### 1. Farkındalık (Awareness)

- Şirketimizin ürün ve hizmetleri hakkında farkındalığı nasıl artırırız?
- Bu sosyal girişim kalabalık bir pazarda nasıl öne çıkar?
- Ürünler ve etki hakkında farkındalık yaratıyor muyuz?
- Etkimizi öne çıkarmak istersek, işimizi yalnızca “bir dava” değil güçlü bir “iş” olarak nasıl konumlandırırız?

**Örnek:** Sosyal tedarike olan ilgi artıyor ancak birçok satın alma sorumlusu sosyal girişimlerin farkında değil. Bu nasıl değiştirilebilir?



### 2. Değerlendirme (Evaluation)

- Müşterilerin değer önerimizi değerlendirmesine nasıl yardımcı oluruz?
- Hangi kanıt ve hikâyeleri paylaşabiliriz?
- Neden bizden satın almalılar?
- Ana akım işletmelerle rekabet ediyor muyuz? Eğer öyleyse, müşteriler neden bizi tercih etsin?

**Örnek:** Birçok şirket ve kamu kurumu sosyal girişimlerin değer önerisine ilgi duyuyor ama kanıt arıyor. Bu nasıl sağlanabilir?

### 3. Satın Alma (Purchase)

- Müşterilerin ürün/hizmetlerimizi satın almasını nasıl sağlarız?
- Müşteriler bizi nereden bulur ve erişir?
- Perakende satış noktaları dışında hangi kanalları kullanabiliriz?
- Satış ağıımızı genişletmek için kimlerle ortaklık yapabiliriz?

**Örnek:** Sosyal girişimler için ticaret odaklı finansal sürdürülebilirliği sağlamak zor olabilir. Bu zorluk nasıl aşılabılır?



#### 4. Teslimat (Delivery)

- Müşterilere değer önerimizi nasıl ulaştırırız?
- Teslimat mekanizmalarımızı nasıl genişletebiliriz?
- Daha verimli veya yenilikçi yollar var mı?
- Teslimat yoluyla müşterilerimizle daha etkili nasıl bağlantı kurabiliriz?

**Örnek:** Bazı sosyal girişimler müşterilerini topluluklarının parçası haline getirir. Müşterilerinizi daha doğrudan nasıl bağlayabilirsiniz?

#### 5. Satış Sonrası (After Sales)

- Satış sonrası destek nasıl sağlanır?
- Tekrar müşteri olmalarını nasıl teşvik ederiz?
- Etkimiz ve ürünlerimiz hakkında hangi bilgiye ihtiyaç duyarlar?
- Müşteri memnuniyetini nasıl güvence altına alırız?

**Örnek:** Müşteri memnuniyetsizliği yalnızca bu girişimden değil, başka sosyal girişimlerden de alışveriş yapma davranışlarını etkileyebilir. Bu nedenle memnuniyet nasıl sağlanabilir?

### Ticari Müşteri Segmentleri İçin Kanal rnekleri

- Perakende – toplu taşıma istasyonlarına yakın, yoğun yaya trafiği olan bölgeler
- Ağızdan ağıza pazarlama
- Web (www)

### Etki Segmentleri için Kanal rnekleri

- Sosyal girişim ağları ve dizinleri
- Sosyal tedarik dizinleri



## 5. Gelir Akışları

Çalıştığım veya görüştüğüm neredeyse tüm sosyal girişimlerde gelir akışları en çok gündemde olan konulardan biridir. Gelir akışları, işletmenin yürütölmesini ve etkinin üretilmesini mümkün kılar – ancak sosyal girişimlerde bu aynı zamanda çok fazla tartışma ve gerilim kaynağı da olabilir. Bu gerilim, çoğunlukla farklı ideolojik bakış açıları ya da gerçeklikten çok yorumlardan kaynaklanır. Bazı kişiler sosyal girişimlerin ticaret veya kazanılmış gelir dışındaki gelir kaynaklarından kaçınması gerektiğini savunur. İdeal bir dünyada bu harika olurdu! Ancak gerçekte sosyal girişim yürütmek ile ticari bir işletme yürütmek aynı şey değıldir.

İdeolojiyi bir kenara bırakıp tamamen pragmatik bir bakış açısıyla yaklaşırsak, gelir kaynağının yalnızca resmin bir parçası olduğunu görürüz. Bir sosyal girişimin gelir kaynağı, girişimin amacı, içsel uygulaması, sağladığı sosyal faydalar ve zaman içinde sürdürülebilirliğe katkısı ile bağlantılı olmalıdır.



Tanım olarak, bir sosyal girişim gelirlerinin çoğunu ticaretten elde eder. Bu, onu bir girişim (ENTERPRISE) yapar. Ancak aynı zamanda sosyal bir etki de sağlamalıdır. İşte bu da onu bir sosyal girişim (SOCIAL ENTERPRISE) yapar. Sosyal girişimlerde gelir konusunu anlamak, sosyal amacın ve ticari gerçekliklerin nasıl bir araya geldiğini dikkate almayı gerektirir – ki bunlar bazen yağ ile su gibi birbirine karışmaz.

Bir girişimin amacı yalnızca kâr elde etmek ve ek olarak etki yaratmaksa, o sektör ve konumda faaliyet gösteren ticari işletmelerin kâr potansiyeli düşükse, sosyal girişimlerin de etki maliyetlerini karşılayacak kâr üretmesi imkânsızdır. Yeterli yenilikçi gelir modelleri veya ticaret dışı gelir kaynakları olmadan bir sosyal girişimin başarılı olmasını beklemek hayalciliktir.

Ticaretten elde edilen gelirleri incelediğimizde, sosyal girişim tasarlarken benzer ticari işletmelerin iş modellerini keşfetmek kritik önem taşır. Örneğin, bir sosyal girişim kafe kurmak istiyorsak, bağımsız bir kafe işletmenin ticari gerçeklikleri hakkında ne biliyoruz? Ne kadar gelir bekleyebiliriz? Bu soruların cevaplarını anlamak, hem ticari hem de sosyal etki yaratacak bir girişim tasarlarken çok yardımcı olabilir.



Eşit derecede hayali olan bir diğer durum ise, tüm sosyal girişimlerin yarattıkları etkinin ya maliyetsiz olacağı ya da ticari operasyonlar içinde sübvansede edilebileceği varsayımdır. Gerçekte, etki neredeyse hiçbir zaman maliyetsiz değildir. Bu nedenle, yalnızca herhangi bir işletmenin üretebileceği gelir potansiyelini bilmek yetmez, aynı zamanda bu gelirlerin sosyal değer üretme maliyetleriyle nasıl örtüştüğünü de anlamamız gerekir. Sadece ticari gelirlerle, herhangi bir bağış ya da fon kaynağı olmadan faaliyet gösterebilecek geniş bir sosyal girişim yelpazesi olduğu varsayımı ise ideolojik bir yanılsamadır.



Farklı gelir akışları sosyal girişimlerde farklı işlevlere sahip olabilir. Buradaki püf nokta, modelde gelirin etki, sektör ve iş modeliyle nasıl uyumlu olacağını bulmaktır. Ancak genel bir öneri olarak, başarısız veya verimsiz bir işletmeyi gizlemek için hibe veya hayırsever fonlarını kullanmak, bu kaynakların etkili bir kullanımı değildir ve uzun vadede sürdürülebilir sosyal etki sağlamaya yardımcı olmaz.

Bazı açılardan etki ve ticaret sistemlerini sosyal girişim içinde ayrı ama simbiyotik sistemler olarak anlamak önemlidir. Sosyal girişimin etrafında yapılandığı ticari iş modeli, kârlı ve sürdürülebilir olacak şekilde işlemeli, ticaretinden elde ettiği gelir yalnızca işletme maliyetlerini değil, aynı zamanda kâr üretmeyi de sağlamalıdır.

Aynı zamanda, etki sisteminin de yarattığı sosyal değer açısından anlaşılması gerekir. Bu sosyal değer gerçekten “satılabilir” olup olmadığını dürüstçe değerlendirebilmeliyiz – ticari müşterilerin veya etki müşterilerinin bu sosyal değer için ödeme yapmaya istekli olup olmayacaklarını bilmeliyiz. Eğer sosyal değer, kendi başına gelir yaratacak şekilde tanımlanabiliyorsa, o zaman sosyal girişim bu etki değer önerisi etrafında bağımsız gelir akışları oluşturabilir. Aksi takdirde, bu etkinin yaratılmasından doğan maliyetler ya iç kaynaklarla karşılanmalı ya da iş modelinin “ana ortaklıklar” bölümünde iş birlikleri geliştirilerek kapatılmalıdır.

Sorunlar, bu iki sistem arasındaki simbiyotik ilişkinin çalıştırılmadığı durumlarda ortaya çıkar. Örneğin, kârsız bir ticari modelin, geçici olarak fonlanan bir etki sistemi tarafından desteklenmesi; ya da gerçek ve gerekli etkiyi sunmayan bir etki modelinin, güçlü bir ticari modelle birlikte yürümesi gibi.

Sosyal girişimlerde önemli olan, doğru gelire (RIGHT REVENUE) odaklanmaktır – yani belirli etkiyi sunmaya uygun gelir karışımı, girişimin iş tarafının kâr üretme ve ticari olarak uygulanabilir hale gelme olasılığının yüksek olduğu durumlarda.

### Ticari Gelir Akışı Örnekleri

- Perakende satışlar
- Catering satışları

### Etki Gelir Akışı Örnekleri

- Katılım ve destek fonları
- Eğitim fonları
- Bağışlar

Sosyal girişim iş modelinin diğer bölümleri gibi, maliyet yapısı da hem ticari işletme maliyetlerini hem de etkiyi gerçekleştirmek için gerekli maliyetleri dikkate almalıdır. Çoğu sosyal girişim için bu, işletmeyi ayakta tutmak için gerekli ticari maliyetleri anlamak ve etkiyi sunmak için gereken ek maliyetleri ayırabilmek anlamına gelir.

Etki neredeyse hiçbir zaman maliyetsiz değildir – eğer öyle olsaydı, her işletme bir sosyal girişim olurdu! Örneğin, uzun süreli işsizlik yaşamış kişileri istihdam ediyorsanız, bu durum ek eğitim, destek, düşük verimlilik ve zayıf performans açısından size maliyet getirebilir. Bunlar, ticari maliyetlerin ötesinde ortaya çıkan ek maliyetlerdir. Ve tabii ki, etki hedeflerinize ulaşmak için üstlenmeye hazır olduğunuz maliyetlerdir.

### Sosyal girişimde gelir hakkında sorulacak sorular

- İşletmenin ticari faaliyetlerinden elde edilen gelirleri, etkiden elde edilen gelirlerden ayırabilir miyiz? Bu, hangi gelirin işin hangi bölümünden geldiğini ve neyi yönlendirdiğini bilmek anlamına gelir.
- Seçtiğimiz iş sektöründe potansiyel gelir akışlarını keşfetmek için benzer ticari iş modellerini inceledik mi? Bu, kârların etki maliyetlerini ne ölçüde karşılayabileceğini öngörmemize yardımcı olabilir.
- Etki sunumuyla bağlantılı olarak hangi sürekli gelir kaynakları üretilebilir ve biz bunu nasıl “değerliyoruz”?

## 6. Maliyet Yapısı

Benzer şekilde, bir sosyal girişim olarak yerel çiftçilerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak için topluluk destekli tarım modeli işletiyorsanız, ticari işletmelerin üstlenmek istemeyeceği hangi maliyetleri üstleneceğinizi düşünmeniz gerekir.

Etkinizi anlamak ve net bir şekilde ifade etmek, maliyet yapısını çözebilmek için kritik önemdedir. Etkiniz belirsiz veya iyi tanımlanmamışsa, maliyetlendirme de aynı derecede belirsiz olacaktır.

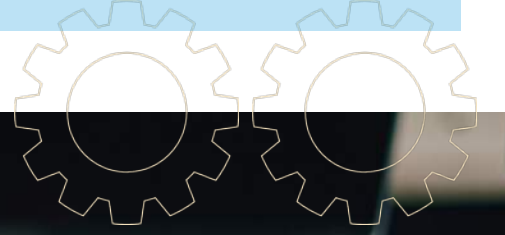
Bir sonraki adım, hangi faaliyetlerin yürütüldüğünü ve sosyal etkinizi sunmak için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektir. Bu, iş sürecini görsel olarak haritalandırarak, müşterilere değer sunma sürecinde yürütülen tüm faaliyetleri ve her faaliyetle bağlantılı “etki maliyetlerini” keşfederek yapılabilir. Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için gereken kaynaklar da bu haritaya eklenebilir.

**Tipik İşletme Maliyetleri:** Envanter Tesisler Maaşlar / ücretler - Ekipman, makineler ve araçlar - Elektrik, su, doğalgaz vb. giderler - İletişim ve posta - Sigortalar Baskı ve kırtasiye - Reklam / pazarlama - Banka masrafları ve faizler - Araçlar / ulaşım - Muhasebe ve diğer profesyonel ücretler - Vergiler Amortisman - Lisans ve mevzuata uyum maliyetleri - Eğitim

**Etki Maliyetleri:** Destek ve katılım maliyetleri (çalışanları desteklemek için ek personel maliyetleri) - İşe hazırlık maliyetleri (lisanslar, izinler, üniformalar vb. – dezavantajlı çalışanlar için) - Telif maliyetleri (devamsızlık, ekstra hastalık izni vb.) - Etki eğitimi (ör. destek personeli için eğitim) - Fırsat maliyetleri (ör. düşük verimlilik, yeni personel işe alım ve eğitim maliyetleri – özellikle ara kademe iş gücü piyasası sosyal girişimlerinde) - Kaynak geliştirme / bağış toplama maliyetleri - Etki değerlendirme maliyetleri - Etik maliyetleri (ör. adil ticaret ürünleri için primler)

## Sosyal Girişimde Maliyetler Hakkında Sorulacak Üç Kritik Soru

1. Sosyal girişimde elde etmeye çalıştığınız etki nedir (ve ideal etki ile gerçek etki arasındaki fark nedir)?
2. Bu etkiyi gerçekleştirmek için hangi faaliyetleri yürütmeniz gerekiyor? Bu faaliyetlerden hangileri tipik bir ticari işletmede yapılmazdı? Bu faaliyetlerin maliyetleri nedir?
3. Bu etkiyi gerçekleştirmek için hangi kaynaklara ihtiyaç vardır? Bu kaynaklardan hangilerine tipik bir ticari işletmede gerek olmazdı? Bu kaynakların maliyetleri nedir?



## 7. Temel Faaliyetler

Sosyal girişiminizin temel faaliyetleri, müşterilerinize değer sunmak için yapmanız gerekenleri kapsar – yani hem ticari hem de sosyal değeri güvence altına almak için. Temel faaliyetler, sosyal girişimin ticari ve etki tarafında şunlar olabilir:

- **Tamamlayıcı:** İş faaliyetleri, etki faaliyetlerini tamamladığında ve/veya desteklediğinde. Örneğin, bir kafede yiyecek hazırlama, müşteri hizmetleri ve temizlik alanında çeşitli işlerin olması, destek ihtiyacı olan veya farklı ilgi alanlarına sahip personele uygun çok sayıda iş fırsatı yaratabilir. Tamamlayıcı faaliyetler, ticari ve sosyal değer sunumunda verimlilik artışı sağlamak için kullanılabilir.
- **Çelişkili:** Ticari ve etki değer sunumunun dengelenmesinin zor olduğu faaliyetler olabilir. Örneğin, bir kafe yoğun saatlerde müşterilere hızlı ve verimli hizmet vermek için baskı altındaysa, bu ticari zorunluluklar, yüksek stresli müşteri hizmetleriyle başa çıkma kapasitesi olmayan desteklenen çalışanlarla çelişebilir. Bu durumda, ticari ve etki hedeflerinin en azından bir arada var olabilmesi için problem çözme gereklidir.

Hangi faaliyetlerin etkinizi desteklemek ve sunmak açısından kritik olduğunu belirlemek önemlidir. Bu, yalnızca günlük olarak yapılması gerekenleri anlamanıza değil, aynı zamanda etkinizin maliyetini hesaplamanıza da yardımcı olur. Etki faaliyetlerinizi açmak, iş modelinizi bir sosyal girişim olarak anlamanın önemli bir parçasıdır. Etki müşterileriniz ve ortaklarınız da bu süreçten faydalanabilir.

**Ticari:** Baristalık, yemek / catering , müşteri hizmetleri, mağaza önü ve arka ofis yönetimi

**Etki:** Destek ve katılım faaliyetleri



### Sosyal girişimde faaliyetler hakkında sorulacak sorular

- Ticari değeri önerilerimizi müşterilere sunmak için hangi temel faaliyetleri yürütüyoruz?
- Etki değeri önerimizi sunmak için hangi temel faaliyetlere ihtiyaç var?
- Bu iki faaliyet seti arasında hangi örtüşmeler var?
- Tamamlayıcı faaliyetler nelerdir? Bu faaliyetlere verimlilik kazandırmanın yolları var mı?
- Çelişkili faaliyetler nelerdir? Bunları daha dengeli hale getirmek için nasıl çözümler üretebiliriz?



## 8. Temel Kaynaklar

Temel kaynaklar, işletmenizin çalışmasını sağlayan somut veya soyut varlıklardır – sosyal girişimler için bu hem ticari modeli hem de etkiyi yönlendiren kaynakları kapsar. Aşağıdaki tablo, sosyal girişimlerin ihtiyaç duyabileceği ticari kaynakları (Osterwalder ve Pigneur, 2009’a dayanarak) ve etki kaynaklarını özetlemektedir. Sosyal girişimler, bu kaynaklara girişim içinde mi sahip olunması gerektiğine yoksa bu kaynaklara erişimin sağlanabilmesi için anahtar ortaklıkların mı geliştirilmesi gerektiğine karar vermelidir.

Elbette, sosyal girişimler başlangıç aşamasında, diğer birçok start-up gibi, tüm kaynaklara sahip olmayabilir. Bu, zamanla geliştirilebilecek bir süreçtir. Ancak sosyal girişimler için, hem ticari faaliyetleri hem de etkiyi yönlendirmek için gerekli temel kaynaklara erişimin güvence altına alınması kritik önem taşır. Ayrıca, bu kaynakların nasıl geliştirileceği ve sürdürüleceği konusunda planlama yapılmalıdır. Bunun ötesinde, gerekli kaynaklara erişmenin yollarını ve süreçte ihtiyaç duyulabilecek sermaye türlerini ve ağları düşünmek gerekir.

### Ticari vs. Etki Kaynakları

#### Fiziksel Kaynaklar

- **Ticari:** Tesisler, altyapı, binalar, araçlar, sistemler, dağıtım ağıları
- **Etki:** Özel ekipman ve altyapı, sistemler, erişilebilir binalar

#### Entelektüel Kaynaklar

- **Ticari:** Markalar, bilgi, iletişim yönetim sistemleri, iş ortakları, ticari bilgi ve beceriler
- **Etki:** Etki bilgisi ve becerileri, gönüllü destek ortakları

#### İnsan Kaynakları

- **Ticari:** İnsanlar, personel, iş ortakları
- **Etki:** Savunucular, destek personeli, araçlar, güçlü müttefikler, destek ağıları

#### Finansal Kaynaklar

- **Ticari:** Nakit, kredi hatları, finansmana erişim
- **Etki:** Etki maliyetlerini karşılamak için fonlara erişim

#### Etki Kaynakları

- **Ticari:** –
- **Etki:** Etkiyi ölçmek ve değerlendirmek için yöntemler ve ağılar; etkinin gerçekleşmesini sağlamak için gereken diğer tüm varlıklar



### "Kendi yağında kavrulmak" yeterli mi?

Birçok yeni sosyal girişim "bootstrapped" (kendi yağında kavrulan) şekilde başlar – o anda mevcut olan kaynaklara dayanırlar. Bazen bu kaynaklar ödünç alınır ya da kurucunun kişisel kaynaklarıdır. Eğer kurucunun kamyonu ve çim biçme makinesiyle bahçe ve peyzaj işleri yapan bir sosyal girişim yürütüyorsanız, öncelikli olarak ticari ekipman edinmeye çalışmalısınız. Eğer üç gözlü ocağı olan bir sosyal girişim restoranı işletiyorsanız, bu kaynağın sınırlılıkları kâr hanenize yansiyacaktır ve bu da potansiyel etkinizi sınırlayacaktır.

Kaynaklar, işinizi yürütmek ve etkinizi sunmak için kullandığınız araçlardır. Eğer kaynaklar yetersizse, bu hem işletmenizin kâr hanesine hem de etkinize zarar verecektir.

### Ticari Kaynaklar

- Mutfak / kahve ekipmanları
- Mağaza (varlık)
- Lokasyon
- Marka
- Personel

### Etki Kaynakları

- Destek uzmanlığı
- Destek personeli
- Etki markası

### Sosyal girişimde kaynaklar hakkında sorulacak sorular

- Ticari operasyonlarınız için hangi fiziksel, entelektüel, insan ve finansal kaynaklara ihtiyaç vardır?
- Etki hedeflerinizi gerçekleştirmek için hangi fiziksel, entelektüel, insan, finansal ve etki kaynaklarına ihtiyaç vardır?
- Ticari kaynakların eksikliği etki hedeflerine ulaşmayı nasıl etkileyebilir? Ya da tam tersi?
- Tüm kaynakların sosyal girişim içinde mi yer alması gerekir, yoksa bazılarını ortaklıklar aracılığıyla dışarıdan erişilebilir mi?



## 9. Kilit Ortaklıklar

Ortaklıklar; tedarikçiler, müttefikler, destekçiler, ortak yaratıcılar ve savunuculardan oluşan bir ağıdır. Bu ağ, bir sosyal girişimin hem ticari hem de etki hedeflerini yerine getirmesini sağlar.

Ortaklıklar, sosyal girişimin ticari ve etki hedeflerini destekleyebilir ve güçlendirebilir. Örneğin, işletmenin ürün ve hizmetlerini tanıtan ya da dağıtım ağı açısından hayati rol oynayan aktif bir destekçi ağı olabilir. Aynı şekilde, girişiminize değer katan ortaklardan oluşan bir ağınız olabilir – işsiz kişilerin istihdamına katkı sağlayabilir veya sosyal girişiminizi sosyal franchise mekanizmaları aracılığıyla büyütmenize yardımcı olabilirler.

Ortaklıkların kurulması, ticaret, etki veya her ikisi üzerine odaklanıp odaklanmadığına göre farklı motivasyonlara dayanabilir.

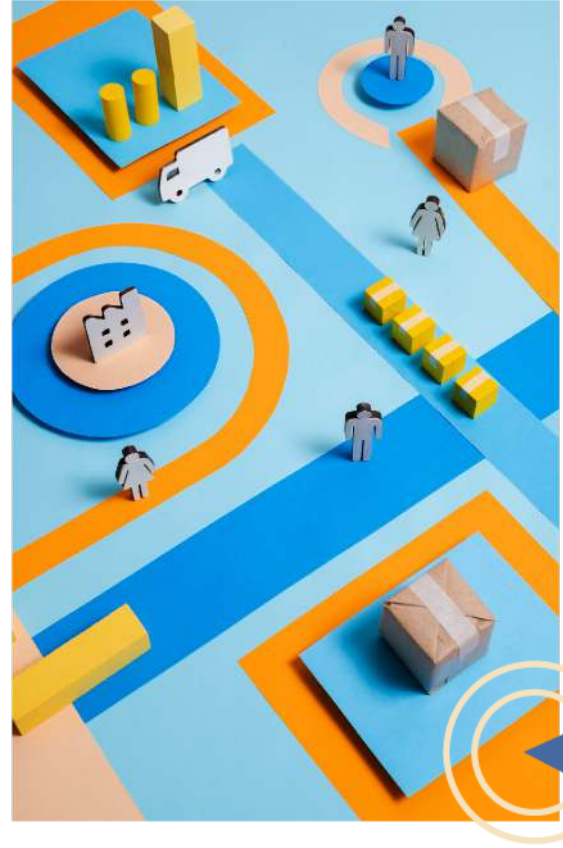
### Sosyal Girişimde Ortaklıkların Potansiyel Motivasyonları

**Ticari Ortaklıklar:** Kahve distribütörü, İçecek distribütörü, Yerel ticaret odası...

- Ölçek optimizasyonu ve ekonomisi
- Risk ve belirsizliğin azaltılması
- Belirli kaynak ve faaliyetlerin edinimi

**Etki Ortaklıkları:** Engellileri destekleyen STK, Sosyal Girişim İttifakı, Sosyal Yatırımcı...

- Etkiyi ölçeklendirmek / maksimize etmek
- Etkinin sunulmasını güvence altına almak ve ölçmek
- Derinlik ve kapsam ekonomilerinin optimizasyonu (etkiyle bağlantılı)

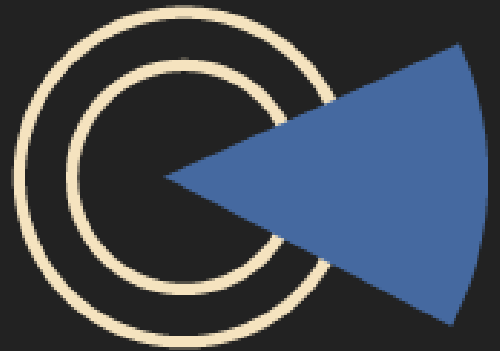


### Sosyal Girişimde Ortaklıklar Hakkında Sorulacak Sorular

- Ticari hedeflerimize ulaşmamızda kritik olan ortaklıklar hangileri?
- Etki hedeflerimizi gerçekleştirmemize, güçlendirmemize veya ölçeklendirmemize yardımcı olabilecek ortaklıklar hangileri?
- Ortaklıklarımızın altında hangi motivasyonlar yatıyor?
- Ortaklıklarımızı nasıl yapılandırıyoruz? Ortaklıklarımızın değerini birbirimize ve dış dünyaya nasıl gösteriyoruz?



# İyi Örnekler



# Grameen Bank (Bangladeş)

## Finansal kapsayıcılığın sosyal girişim modeli

**1. Değer Önerisi (Value Proposition)** Grameen Bank, klasik bankacılık sisteminin dışına itilmiş yoksul bireyler – özellikle de kadınlar – için güven temelli mikrofinans hizmetleri sunar. Bankanın temel değeri, kefilsiz mikro krediler aracılığıyla bireylere ekonomik özgürlük kazandırmaktır.

**Sosyal değer:** Kadınların ekonomik hayata katılımını ve karar alma gücünü artırmak Yoksulluğun kuşaklar arası aktarımını kırmak Finansal katılımı, sosyal adaletin bir aracı haline getirmek

**Ticari değer:** Faiz oranları yoluyla sürdürülebilir gelir modeli Finansal hizmetlerde düşük riskli, yüksek geri ödeme oranı (yaklaşık %97)

## 2. Müşteri Segmentleri (Customer Segments)

Grameen'in müşteri kitlesi, geleneksel bankaların "krediye uygun" bulmadığı kesimlerden oluşur. Birincil segmentler: Kırsal bölgelerde yaşayan, düşük gelirli kadınlar Küçük ölçekli üreticiler ve girişimciler Mikro işletme kurmak isteyen hane reisleri İkincil segmentler: Mikrofinans modellerine yatırım yapmak isteyen sosyal yatırımcılar Uluslararası kalkınma kurumları

**3. Kanallar (Channels)** Yerel saha çalışanları (mobil bankacılar aracılığıyla kapıdan hizmet) Köy toplantıları ve grup temelli mikro kredi sistemleri Kadın merkezli topluluk ağları Grameen mobil uygulaması (sonraki yıllarda dijital dönüşüm kapsamında)

## 4. Müşteri İlişkileri (Customer Relationships)

Grameen'in müşteri ilişkileri tamamen güven, topluluk ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle yürütülür. Müşteriler banka tarafından yalnızca finansal değil, aynı zamanda kişisel gelişim ve dayanışma alanlarında da desteklenir. İlişki biçimleri: Haftalık köy toplantıları Kadınların birbirine kefil olduğu "Grameen grupları" Geri ödemelerde esneklik + rehberlik sistemi Sosyal sorumluluk ilkeleri ("16 Karar") etrafında topluluk bağları

**5. Temel Faaliyetler (Key Activities)** Mikro kredi ve mikro tasarruf hizmetlerinin yürütülmesi Topluluk temelli grup yapılarının kurulması ve yönetimi Finansal okuryazarlık ve girişimcilik eğitimleri Veri toplama ve geri ödeme takibi Kadın odaklı ekonomik katılım programları

**6. Temel Kaynaklar (Key Resources)** Yerel saha ağı (binlerce mikro bankacı) Kadın topluluk liderleri Finansal sermaye (Grameen fonları + sosyal yatırımcılar) Güven sistemi üzerine kurulu sosyal sermaye Marka itibarı: "Yoksulların Bankası"

**7. Temel Ortaklıklar (Key Partnerships)** Yerel yönetimler ve kalkınma ajansları Uluslararası fon sağlayıcılar (ör. IFC, World Bank, UNDP) Sosyal yatırım fonları ve mikrofinans kurumları Eğitim kuruluşları (finansal okuryazarlık için) Kadın kooperatifleri

**8. Gelir Akışları (Revenue Streams)** Mikro kredilerden elde edilen faiz gelirleri Tasarruf hesapları ve küçük yatırım ürünlerinden gelir Uluslararası sosyal yatırım fonlarından destek Eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinden elde edilen ek gelir

**9. Maliyet Yapısı (Cost Structure)** Ticari maliyetler: Personel maaşları ve saha operasyonu giderleri Ofis, ulaşım ve iletişim giderleri Dijital altyapı yatırımları Etki maliyetleri: Kadınlara yönelik eğitim ve kapasite geliştirme programları Topluluk organizasyonu ve toplantı maliyetleri Sosyal etki izleme ve değerlendirme giderleri

## Sosyal ve Ticari Değerin Kesişimi

Grameen modeli, kâr elde etmeyi değil, sosyal faydayla uyumlu finansal sürdürülebilirliği hedefler. Ticari gelir akışları, sosyal etkiden doğan toplumsal güven sayesinde güçlü kalır. Kadınların güçlenmesiyle artan gelir düzeyi, kredilerin geri dönüş oranını yükseltir – bu da modelin kendi içinde döngüsel bir sürdürülebilirlik yaratmasını sağlar.

# TerraCycle (ABD)

**Atığı kaynağa dönüştüren döngüsel ekonomi modeli**

**1. Değer Önerisi:** TerraCycle, “geri dönüştürülemez” olarak kabul edilen atıkları yeniden işleyerek hem çevresel etki hem de ekonomik değer yaratan bir model kurmuştur. Şirketin ana vaadi: hiçbir şey çöp değildir. Sosyal değer: Atık miktarını azaltmak ve sürdürülebilir üretimi teşvik etmek Toplumda geri dönüşüm bilincini yaymak Küresel markaları çevresel sorumluluk almaya yönlendirmek Ticari değer: Atık yönetimini gelir getirici bir hizmete dönüştürmek Yeniden kullanılan malzemelerden yeni ürün serileri oluşturmak Şirketlerle “geri dönüşüm iş ortaklığı” üzerinden sürdürülebilir gelir elde etmek.

**2. Müşteri Segmentleri:** Birincil segmentler: Büyük markalar ve üretici şirketler (ör. Procter & Gamble, Unilever, Nestlé) Perakende zincirleri ve gıda markaları Yerel yönetimler ve eğitim kurumları İkincil segmentler: Çevre bilincine sahip bireyler ve haneler Çocuklara yönelik çevre eğitimi programlarına katılan okullar.

**3. Kanallar:** Kurumsal sözleşmeler ve markalarla B2B ortaklıklar TerraCycle toplama noktaları (“drop-off points”) Okullar ve topluluk merkezleri aracılığıyla atık toplama kampanyaları Çevrimiçi platformlar (recycling program portal, web sitesi, sosyal medya).

**4. Müşteri İlişkileri:** TerraCycle, hem markalarla hem de tüketicilerle ortak sorumluluk esasına dayalı ilişkiler kurar. Müşteri ilişkileri, çevre dostu davranışı ödüllendiren “katılım ve katkı” modeliyle sürdürülür. İlişki biçimleri: Kurumsal müşterilerle uzun vadeli “geri dönüşüm partnerliği” Topluluk temelli gönüllü ağlar Eğitim ve farkındalık programları Müşterilere geri dönüşümle kazanılan puan/ödül sistemleri.

**5. Temel Faaliyetler:** Atık toplama ve sınıflandırma Geri dönüştürme ve yeniden üretim süreçlerinin yönetimi Marka iş birliklerinin geliştirilmesi Kamuoyu farkındalığı oluşturma kampanyaları Yeni ürünlerin tasarımı (örneğin, geri dönüştürülmüş ambalajlardan üretilen ofis malzemeleri).

**6. Temel Kaynaklar:** Geri dönüşüm tesisleri ve teknolojik altyapı Marka itibar gücü (TerraCycle markası küresel ölçekte güven simgesi haline gelmiştir) Kurumsal iş birlikleri ve sözleşmeler Geniş topluluk ve gönüllü ağı Ar-Ge kapasitesi (yeni malzeme ve ürün inovasyonları).

**7. Temel Ortaklıklar:** Çok uluslu markalar (ör. Colgate, PepsiCo, Mars) Eğitim kurumları (çocuklara yönelik çevre bilinci programları) Yerel yönetimler (atık yönetimi iş birlikleri) Çevre STK’ları ve vakıflar Perakende zincirleri (drop-off noktalarının kurulumu için).

**8. Gelir Akışları:** Kurumsal geri dönüşüm hizmetlerinden elde edilen ücretler Ürün lisanslaması (ör. TerraCycle markalı geri dönüştürülmüş ürünler) Kamu ve çevre fonlarından hibeler Eğitim ve danışmanlık hizmetleri.

**9. Maliyet Yapısı:** Ticari maliyetler: Atık toplama, taşıma ve işleme operasyonları Tesisteki enerji, lojistik ve iş gücü maliyetleri Teknoloji ve ekipman bakımı Etki maliyetleri: Eğitim ve farkındalık kampanyaları Topluluk tabanlı geri dönüşüm projeleri Sürdürülebilir inovasyon Ar-Ge’si.

**Sosyal ve Ticari Değerin Kesişimi:** TerraCycle’in en güçlü yönü, çevresel etkiyi iş modelinin kalbine yerleştirmesidir. Her geri dönüşüm projesi hem bir çevre kazanımı hem de bir gelir kaynağı yaratır. Markalar için “atık yönetimi” sadece bir yasal zorunluluk değil, itibar artırıcı bir hizmete dönüşür. Böylece sosyal etki (atık azaltımı) ile ticari değer (müşteri sadakati ve yeni gelir hatları) birbirini destekler hale gelir.

# Soko (Kenya)

**Teknolojiyle kadın zanaatkârları küresel pazara bağlayan adil ticaret modeli**

**1. Değer Önerisi:** SOKO, Kenya'daki kadın zanaatkârların el emeği takılarını ve aksesuarlarını mobil teknoloji aracılığıyla küresel pazarlarda satmalarını sağlayan bir sosyal girişimdir. Temel vaat: "Kadınlar üretici olarak değil, yaratıcı ve girişimci olarak değer görmeli." Sosyal değer: Kadınların ekonomik bağımsızlığını güçlendirmek Zanaatkârlığın yerel kültür ve topluluk ekonomisiyle sürdürülebilirliğini sağlamak Adil ticaret ilkeleriyle şeffaf bir gelir paylaşım modeli sunmak Ticari değer: El yapımı, sürdürülebilir üretim modeline sahip yüksek kaliteli takılar Küresel e-ticaret platformlarıyla doğrudan satış modeli Etik moda trendiyle marka farklılaşması.

**2. Müşteri Segmentleri:** Birincil segmentler: Küresel ölçekte çevre ve etik değerlere önem veren moda tüketicileri Kadın girişimciliğini destekleyen sosyal yatırımcılar Lüks perakende markaları (ör. Nordstrom, Anthropologie gibi SOKO'nun iş ortakları) İkincil segmentler: Gelişmekte olan ülkelerdeki kadın zanaatkâr toplulukları Yerel el sanatları kooperatifleri.

**3. Kanallar:** E-ticaret platformu: shopsoko.com Mobil uygulama (zanaatkârların ürün ve stok yönetimi için) Uluslararası perakende zincirleriyle B2B satış kanalları Sosyal medya ve etkileyici (influencer) pazarlama kampanyaları Yerel atölyeler ve eğitim programları.

**4. Müşteri İlişkileri:** SOKO, hem üretici hem de tüketiciyle şeffaflık ve güven üzerine kurulu bir ilişki modeli yürütür. Müşteriler satın aldıkları ürünün arkasındaki kadının hikâyesini, gelirinin ne kadarını aldığını ve ürünün nerede yapıldığını öğrenebilir. İlişki biçimleri: "Kadının emeği görünür" temalı hikâye tabanlı pazarlama Sadakat programları (etik tüketiciler için özel koleksiyonlar) Üretici topluluklarla sürekli iletişim ve eğitim Sosyal medya üzerinden doğrudan müşteri etkileşimi.

**5. Temel Faaliyetler:** Kadın zanaatkârların eğitimi, teknik ve finansal destek sağlama Mobil teknolojiler aracılığıyla üretici-ağ yönetimi Ürün tasarımı, kalite kontrol ve global dağıtım Marka ve pazarlama yönetimi Adil ticaret sertifikasyon süreçleri

**6. Temel Kaynaklar:** Mobil teknoloji altyapısı (SOKO'nun kendi geliştirdiği "Virtual Factory" sistemi) Kadın zanaatkâr ağı (Kenya, Uganda ve Tanzanya'da yüzlerce üretici) Marka itibarı ve global perakende ortaklıkları Etik üretim zinciri (adil ücret politikaları) Uluslararası sosyal yatırım sermayesi

**7. Temel Ortaklıklar:** Yerel kadın dernekleri ve kooperatifler Uluslararası perakende zincirleri (Nordstrom, Reformation, Anthropologie) Etik ticaret sertifika kuruluşları (Fair Trade, B Lab) Teknoloji destekçileri (mobil platform ve lojistik sağlayıcılar) Sosyal etki yatırımcıları

**8. Gelir Akışları:** Takı ve aksesuar satışlarından doğrudan gelir B2B satış anlaşmaları (global markalara koleksiyon üretimi) Özel iş birlikleri ve marka ortak koleksiyonları Etik moda fonları ve sosyal yatırım destekleri

**9. Maliyet Yapısı:** Ticari maliyetler: Üretim, tasarım ve malzeme tedariki Lojistik, kargo ve dağıtım maliyetleri Dijital platformların işletme ve bakım giderleri Pazarlama ve marka geliştirme yatırımları Etki maliyetleri: Kadın zanaatkârların eğitimi ve ekipman desteği Yerel topluluklarla saha koordinasyonu Adil ticaret doğrulama ve etki ölçümleme süreçleri

**Sosyal ve Ticari Değerin Kesişimi:** SOKO modeli, dijital teknolojiyi sosyal etkiyle birleştirerek "kazanılan herkes" mantığıyla çalışır. Kadınlar adil gelir elde eder, müşteriler etik ürün satın alır, şirket ise küresel pazarda farklılaşır. Her satılan ürün, sadece bir moda aksesuarı değil, aynı zamanda toplumsal dönüşümün küçük bir kanıtıdır. Bu yapı, sosyal etki ile ticari başarının birbirine rakip değil, birbirini besleyen iki unsur olabileceğini kanıtlamaktadır.

# Son Söz

Bu rehber ile sosyal alanında uzun yıllardır sahada edindiğim deneyimleri, klasik iş modeli kanvası üzerinden yansıtmayı amaçladım. Her bölümünde, yalnızca teorik bilgileri değil; sosyal girişimcilerin gerçek dünyada yaşadığı zorlukları, denge arayışlarını ve yarattıkları yenilikleri yansıtmaya çalıştım.

Sosyal girişimler, değişim yaratmanın ekonomik boyutunu da içeren birer dönüşüm laboratuvarı gibidir. Onlar, sosyal faydayı bir hedef değil, bir iş yapma biçimi haline getirirler. Ancak bu yol kolay değil. İyi niyetle başlayan birçok girişim, planlama eksikliği ya da sürdürülebilir bir gelir modelinin kurulamaması nedeniyle kısa ömürlü olur. İşte bu rehber, tam da bu noktada sosyal girişimlerin vizyonlarını somutlaştırmalarına, modellerini yapılandırmalarına ve etkilerini sürdürülebilir kılmalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

İş Modeli Kanvası'nı (Business Model Canvas) sosyal girişimlerin diline çevirmek, yalnızca iş planı hazırlamak anlamına gelmez. Bu araç, girişimcinin kendi değerini, hedef kitlesini, ilişkilerini, kaynaklarını ve gelir modellerini bütünsel biçimde görmesini sağlar. Ve belki de en önemlisi: sosyal etkiyi, işin merkezine yerleştirir. Bu rehberin, sosyal girişimlerin kendi yollarını çizerken onlara sadece bir yön değil, aynı zamanda bir düşünme biçimi kazandırmasını umuyorum. Çünkü bir sosyal girişim için en büyük başarı, yalnızca iyi bir fikir üretmek değil, bu fikri sürdürülebilir bir etki mekanizmasına dönüştürebilmektir.

Sosyal etkiyi hayal eden, bu etkiyi planlayan ve onu istikrarlı bir şekilde hayata geçiren herkes, bu dönüşümün bir parçasıdır. Umarım bu rehber, o dönüşümün bir adımını birlikte atmamıza katkı sunar.

## Kaynakça ve Okuma Listesi

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur** – İş Modeli Üretimi (Optimist Yayınları, 2010)
- Ashoka Türkiye Raporu** – Türkiye’de Sosyal Girişimcilik Ekosistemi 2023
- Ashoka & TÜSEV Ortak Yayını** – Türkiye’de Sosyal Girişimlerin Haritalandırılması (2019)
- Geoff Mulgan** – Sosyal İnovasyon: Toplumsal Sorunlara Yeni Yaklaşımlar (Kalkedon Yayınları, 2020)
- Hazel Henderson** – Sürdürülebilir Kapitalizm (İmge Kitabevi, 2010)
- Impact Hub Ankara** (2023) – Sosyal Etki Raporu: Ankara’da Sosyal Girişimcilik Ekosistemi
- Impact Hub Ankara** (2022) – Sosyal Etki Ölçümü Rehberi
- Kate Raworth** – Donut Ekonomisi (İş Bankası Kültür Yayınları, 2021) KUSIF (Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu) – Sosyal Etki Yönetimi Rehberi (2017)
- Melda Akçakaya & Derya Yorgun** – Sosyal Girişimcilik ve İnovasyon (Nobel Yayınları, 2021)
- Muhammed Yunus & Karl Weber** – Bir Kapitalizm Hikayesi: Sosyal İşletmelerin Gücü (Doğan Kitap, 2014)
- Nesta UK** – Making it Big: Strategies for Scaling Social Innovations (2014)
- STGM** (Sivil Toplum Geliştirme Merkezi) – Sosyal Girişimcilik Rehberi: Etkiden Sürdürülebilirliğe (2022)
- TEDU İstasyon** (2023) – Sosyal Girişimcilik Ekosistemi Haritası: Türkiye 2023
- TEDU İstasyon** (2022) – Sosyal Girişimlerde Etki Odaklı İş Modeli Tasarımı
- Tim Clark & Alexander Osterwalder** – Senin İş Modelin (Optimist Yayınları, 2013)
- Zülfiye Acar-Savran & Yasin Arslantaş** – Sosyal Girişimcilik: Kuram ve Uygulama (Beta Yayınları, 2020)

## Dijital.PRO'da,

Kurumsal ve bireysel düzeyde dijital yetenekleri artırmayı hedefleyen bir hizmet portföyü sunuyoruz. Özellikle bireylerin “dijital toplumda yaşamak, öğrenmek ve çalışmak üzere” ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri geliştirmek için eğitim ve danışmanlık çalışmaları yürütüyoruz. Dijital PRO olarak, kurumların sadece çalışanlarının dijital becerilerini değil; aynı zamanda kurum kültürünü, iş sürecini ve altyapısını dijital uygulamalarla etkinleştirmesine odaklanıyoruz. [OBJ]

Hizmetlerimiz üç ana eksende yapılandırılmıştır: “Dijital İletişim ve Yönetişim”, “Dijital Öğrenme” ve “Sosyal Pazarlama”. Bu eksenlerde strateji, içerik üretimi ve ölçümleme adımlarını kapsayan çalışmalar yürütüyoruz. Örneğin; dijital iletişim stratejisi, dijital güvenlik, sosyal medya iletişimi, veri görselleştirme gibi alanlarda hizmet veriyoruz. [OBJ] Ayrıca uzaktan eğitim modelleri ve öğrenim yönetim sistemi (LMS) tasarımıyla, öğrenmenin mekân ve zamandan bağımsız olmasını sağlıyoruz. [OBJ]

Bu yaklaşımla, toplumsal faydayı merkeze alarak kurumlara ve bireylere sürdürülebilir bir dijital dönüşüm süreci sunuyoruz. Hem sosyal etki odaklı kuruluşlara hem de özel sektöre yönelik olarak; iş modeli tasarımıyla marka ve iletişim stratejilerine, dijital pazarlamadan içerik üretimine kadar kapsamlı çözümler sağlıyoruz. Eğitim, proje geliştirme ve mentorluk gibi farklı formatlarda yürüttüğümüz çalışmalarla, değişim ve dönüşüm süreçlerini somut ve ölçülebilir hale getiriyoruz.

**dijital.pro**