

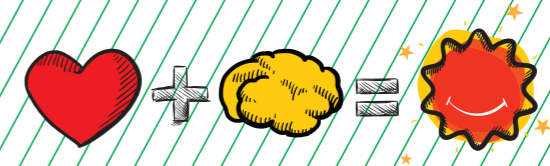
# YATIRIMA HAZIR SOSYAL GİRİŞİMLER

KAPASİTE GELİŞTİRME PROGRAMI

## EL KİTABI



Bu program Avrupa Birliği İstihdam ve Sosyal Yenilik Programı "EaSI" (2014-2020) kapsamında mali destek almıştır.



# YATIRIMA HAZIR SOSYAL GİRİŞİMLER

KAPASİTE GELİŞTİRME PROGRAMI

## EL KİTABI

Bu El Kitabı,  
Avrupa Birliği İstihdam ve Sosyal Yenilik Programı  
"EaSI" (2014-2020) kapsamında mali destek alan  
"Yatırıma Hazır Sosyal Girişimler: Kapasite Geliştirme Programı"  
dahilinde hazırlanmıştır.

Mayıs 2018



Bu program Avrupa Birliği İstihdam ve Sosyal Yenilik Programı "EaSI" (2014-2020) kapsamında mali destek almıştır.

## Yazarlar

Agata Fortuna, Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu  
Binnur Tanrıverdi, Mazars Denge  
Bjoern Struwer, Roots of Impact  
Celalettin Günçavdı, Mazars Denge  
Doğan Ruben, Mazars Denge  
Dr. İzel Levi Coşkun, Mazars Denge  
Elif Urgan, Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı  
Eşref Demir, Mazars Denge  
Göksel Gürsel, SOGLab Sosyal Girişim Laboratuvarı  
Güray Öğredik, Mazars Denge  
Pınar İlkiz, Pikan Ajans  
Rabia Bayer, Koç Üniversitesi  
Rahşan Yasdıman, Mazars Denge  
Şeyda Taluk, Bahçeşehir Üniversitesi  
Yusuf Ozan Üstebay, Koç Üniversitesi Girişimcilik Araştırma Merkezi  
Prof. Dr. Zeynep Gürhan Canlı, Koç Üniversitesi

## Derleyenler

Serra Titz  
Elif Urgan,  
Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı

## Editör

Nevra Yaraç

## Tasarım ve Uygulama

Brand Suite İstanbul

## İletişim

Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı  
Valikonağı Caddesi Modül Apt. No:11 D:7 K:7 Nişantaşı 34371  
İstanbul, Türkiye  
Tel: +90 212 2345151  
E-posta: info@mikadoconsulting.com

## ÖNSÖZ

Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı olarak 11 senedir sürdürülebilir kalkınma için çalışıyoruz. Türkiye'nin ilk sayılabilecek sosyal girişimlerinden biriyiz ve Türkiye'deki sosyal girişimcilik sektörünü desteklemek amacıyla projeler hayata geçiriyor, ekosistemin güçlenmesi ve gelişmesi için çeşitli faaliyetlerde bulunuyoruz.

Sosyal girişimcilerin finansmana erişim sağlamalarına destek olmak amacıyla Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı liderliğinde, Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu (KUSIF) ve Ashoka Türkiye ortaklığında, Aralık 2016-Haziran 2018 tarihleri arasında "Yatırıma Hazır Sosyal Girişimler: Kapasite Geliştirme Programı"nı hayata geçirdik.

Programın en önemli ve etkisi yüksek aktivitesini ise, sosyal odağı güçlü, sosyal hedeflerine ulaşmak için tutkuyla çalışmalarını sürdüren, etki ve işletme odaklarını geliştirmeyi ve yatırıma hazır olmayı hedefleyen sosyal girişimler için düzenlediğimiz "Yatırıma Hazır Sosyal Girişimler Sertifika Programı" oluşturdu.

Bu El Kitabı'nı, düzenlediğimiz Sertifika Programı içeriklerinin daha çok sosyal girişime ulaşması ve Türkiye'deki sosyal girişimlerin finansmana erişiminin kolaylaşması amacıyla hazırladık.

"Yatırıma Hazır Sosyal Girişimler: Kapasite Geliştirme Programı" kapsamında bu rehberi hazırlamamızı ve sosyal girişimcilik alanına katkıda bulunmamızı sağlayan tüm yazarlara, proje ortaklarımız KUSIF ve Ashoka Türkiye'ye ve bu el kitabının hazırlanmasına destek olan Change with Business projesine, Unicredit Foundation ve Vehbi Koç Vakfı'na çok teşekkür ederiz.

Mikado olarak bu alanda ve tüm ekosistemdeki paydaşlarımızla çalışmaktan ve alana katkıda bulunuyor olmaktan ötürü çok mutluyuz.

**Serra Titz / Elif Urgan**  
Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı

## İÇİNDEKİLER

EL KİTABI NE AMAÇLA VE KİMLER İÇİN HAZIRLANDI?.....	6
EL KİTABI NASIL HAZIRLANDI?.....	6
EL KİTABI NELERİ KAPSIYOR?.....	6
<b>BÖLÜM 1: SOSYAL ETKİ YÖNETİMİ .....</b>	<b>7</b>
■ Sosyal Etki Temel Kavramları .....	9
■ Etki Odaklı Düşünme ve Sosyal Etki Yönetimi .....	9
■ Sosyal Etki Yönetiminin 4 Aşaması: Planlama, Uygulama, Değerlendirme, Revizyon .....	10
■ Sosyal Etki Yönetimi İçin Kullanılabilecek Kaynaklar .....	16
<b>BÖLÜM 2: İŞ MODELİ GELİŞTİRİLMESİ .....</b>	<b>17</b>
■ "İş Planı"ndan "İş Modeli"ne .....	19
■ Tabula Rasa .....	20
■ İş Modelinden Yatırıma .....	21
■ Sosyal Girişimler İçin Bir Başka Araç: Sosyal İşletme Tuvali .....	21
■ Kaynaklar .....	25
■ Araçlar .....	25
<b>BÖLÜM 3: FİNANSAL OKURYAZARLIK .....</b>	<b>29</b>
■ Dernek, Şirket, Vakıf ve Kooperatif Yapılarının Vergi, Gelir-Gider, Muhasebe Konularında Birbirlerinden Farkı, Avantajları ve Dezavantajları .....	30
■ Vergilendirme Esasları ve Maliyetleri Düşürmekle İlgili İpuçları .....	37
■ Vakıflara Bakanlar Kurulu'nca Vergi Muafiyeti Tanınmasının Şartları .....	38
■ Derneklere "Kamuya Yararlı Dernek" Statüsü Verilmesinin Şartları .....	39
■ Muhasebecinin Çalışmalarını Kolay Bir Şekilde Takip Edebilmek İçin Kullanılabilecek Online ve Offline Araçlar .....	42
■ Bilanço Yönetimine Giriş .....	43
■ Dernek ve Şirketler Muhasebesi İçin Temel Kavramlar .....	44
■ Dernek, Vakıf, Şirket ve Kooperatif Yapılarında Basit ve Sağlıklı Muhasebe Sistemleri Kurulması İçin Dikkat Edilmesi Gereken Temel Adımlar .....	47
■ Dernek Denetimi İçin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	49

<b>BÖLÜM 4: PAZARLAMA .....</b>	<b>53</b>
■ Sosyal Girişim .....	54
■ Büyük Resim Sistemi .....	54
■ Girişim Stratejisi .....	54
■ Pazarlama Stratejisi .....	56
■ Büyümenin Kaynağı .....	56
■ Pazar Segmentasyonu, Hedef Kitle ve Marka Konumlandırması .....	57
■ Uygulama: Pazarlama Bileşenleri .....	59
■ Değerlendirme .....	60
<b>BÖLÜM 5: LİDERLİK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....</b>	<b>61</b>
■ Sosyal Girişimlerde Liderlik .....	62
■ Liderlik Konusundaki Zorluklar .....	64
■ 1. Temel Zorluk: Yönetim Ekibi Oluşturmak .....	64
■ 2. Temel Zorluk: Görev Atama ve Halef Sistemi .....	76
■ 3. Temel Zorluk: Dengelemek ve Bütünleştirmek .....	84
■ 4. Temel Zorluk: Kişisel ve Profesyonel Gelişim .....	90
■ Liderlik ve İnsan Kaynakları Kapsamında Okunabilecek Kaynaklar .....	93
<b>BÖLÜM 6: SOSYAL MEDYA YÖNETİMİ VE HİKÂYE ANLATICILIĞI .....</b>	<b>95</b>
■ Sosyal Medya Yönetimi .....	96
■ Sosyal Medya Yönetimi İçin Yararlanılabilecek Araçlar .....	99
■ Sosyal Girişimler İçin Hikâye Anlatıcılığı .....	100
■ Kaynaklar.....	105
<b>BÖLÜM 7: ETKİ YATIRIMI .....</b>	<b>107</b>
■ Etki Yatırımına Hazırlık .....	108
■ Finans Modeli .....	110
■ Finansmana Erişim İçin İhtiyaç ve Seçeneklerinizi Belirleyin .....	113
■ Durum Tespiti (Due Diligence) Anketi (DTA) .....	121

## EL KİTABI NE AMAÇLA VE KİMLER İÇİN HAZIRLANDI?

Bu El Kitabı, Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı liderliğinde, Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu (KUSIF) ve Ashoka Türkiye ortaklığında, sosyal girişimcilerin finansmana erişim sağlamalarına destek olmak amacıyla yürütülen; Avrupa Birliği'nin yönetimindeki inovatif sosyal politika çözümleri, sürdürülebilir uzun vadeli büyüme ve iş imkânları için İstihdam ve Sosyal İnovasyon Programı (EaSI) tarafından fonlanan; "Yatırıma Hazır Sosyal Girişimler: Kapasite Geliştirme Programı" kapsamında hazırlanmıştır.

Programın amacına paralel olarak bu El Kitabı da sosyal girişimcilerin sosyal finansman kaynaklarına daha kolay erişmelerini ve yatırım alarak gerek sosyal etkilerini artırmalarını gerekse ölçeklenebilir hale gelmelerini hedeflemektedir.

El Kitabı'nın ana hedef kitlesi sosyal odağı güçlü, sosyal hedeflerine ulaşmak için tutkuyla çalışmalarını sürdüren, etki ve işletme odaklarını geliştirmeyi ve yatırıma hazır olmayı hedefleyen sosyal girişimlerdir.

## EL KİTABI NASIL HAZIRLANDI?

Bu El Kitabı, "Yatırıma Hazır Sosyal Girişimler: Kapasite Geliştirme Programı" kapsamında Haziran 2017- Aralık 2017 arasında, yedi modül ve toplam 14 gün olarak düzenlenen "Yatırıma Hazır Sosyal Girişimler Sertifika Programı"nın içerikleri doğrultusunda oluşturulmuştur.

Sertifika Programı'nın yedi modülünün içeriği, gerek program kapsamında eğitmen olarak yer alan uzmanlar, gerekse alanında uzman kişi ve kurumlar tarafından programın içeriğinden daha kısa ve etkin hale getirilmiş ve bu El Kitabı ortaya çıkmıştır.

El Kitabı'nın her bir bölümü farklı uzmanlar tarafından yazılmış ve bu içerikler Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı tarafından derlenmiştir.

## EL KİTABI NELERİ KAPSIYOR?

Bu El Kitabı yedi ana bölümden oluşmaktadır:

**Bölüm 1:** Sosyal Etki Yönetimi

**Bölüm 2:** İş Modeli Geliştirmek

**Bölüm 3:** Finansal Okuryazarlık

**Bölüm 4:** Pazarlama

**Bölüm 5:** Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi

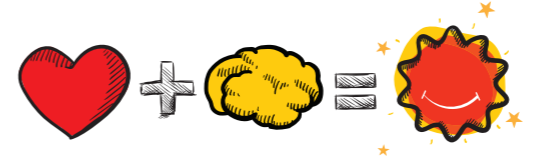
**Bölüm 6:** Sosyal Medya Yönetimi

**Bölüm 7:** Etki Yatırımı

Bu bölümlerden özellikle Finansal Okuryazarlık bölümü diğerlerinden daha uzun olarak ele alınmıştır. Bunun nedeni daha önce Türkiye'de Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı, Koç Üniversitesi ve Ashoka Türkiye'nin yaptığı çeşitli araştırma ve çalışmalarda, sosyal girişimlerin özellikle finans yönetimi kapsamında eksikliklerinin bulunduğu gözlemlenmesidir.

Sosyal Etki ve İş Modeli Geliştirilmesi bölümleri gibi bazı bölümlerin kısa olarak ele alınmasının nedeni ise bu alanda hâlihazırda kaynakların ve araçların bulunmasıdır.

Her bölümün içinde ya da son bölümünde, bölümün içeriği doğrultusunda çeşitli kaynak ve araçlar paylaşılmıştır. Böylece El Kitabı'nı okuyanlar, dilerlerse ilgilendikleri konu hakkında daha fazla kaynağa ve özellikle de uygulama aracına erişim sağlayabileceklerdir.



## BÖLÜM 1: SOSYAL ETKİ YÖNETİMİ

Agata Fortuna, Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu (KUSIF)



## BÖLÜM 1: SOSYAL ETKİ YÖNETİMİ

Sosyal girişimcilik, olumlu sosyal etki yaratmayı amaçlayan modellerden biri olarak kabul edilmekte ve son yıllarda, insanların yaşamlarını olumlu yönde değiştirmeye yönelik daha sürdürülebilir ve yenilikçi bir yol olarak bilinirliğini artırmaktadır. Bir sosyal girişim, sosyal işletme olarak eşit derecede önemli olan iki boyutu benimsemeli ve yönetmelidir: "Gelir yaratma" ve "sosyal etki yaratma". İş modeli geliştirme, özellikle yatırım bağlamında belirli gerekliliklerle daha somut olsa da sosyal etki planlaması ve yönetiminin yapılmaması daha fazla sıkıntıya neden olabilmektedir. Bununla birlikte, sosyal girişimlerin, işlerinin büyümesiyle beraber yarattıkları olumlu değişimleri yönetme ve maksimize etme konusundaki etkilerini anlamaları ve ölçmeleri çok önemlidir. Etki yatırımları söz konusu olduğunda, iyi çalışmış bir "Değişim Teorisi"nin hazırlanması ve veri toplama planları sunulması gerekir. Organizasyonda veriye dayalı karar verme kültürüne sahip olmak, etkiyi ölçeklendirmek için hizmetleri ve ürünleri değiştirmeye ve uyarlamaya hazır olduğunu göstermek, finansmana erişim şansını önemli ölçüde artırabilir.

### ■ Sosyal Etki Temel Kavramları

**Sosyal etki**, bir faaliyet sonucunda kişilerin hayatlarında meydana gelen değişimlerdir.

**Değişim**, sosyal girişimlerin faaliyetleri sonucunda gerçekleşen farklı türdeki değişimleri ifade eder. Öncelikli değişimler kişiler için önemli değişimlerdir. Bu değişimlerle ilgili veriler, etkiyi maksimize etmek için alınacak kararları etkiler.

**Çıktılar/sonuçlar**, bir kuruluşun ya da projenin uygulamalarının sonucu olarak ortaya çıkan ürünler, hizmetler ve tesislerdir.

**Paydaşlar**, sosyal girişimin faaliyetlerini etkileyen veya faaliyetlerinden etkilenen kişiler, gruplar, hatta organizasyonlardır.

**Faaliyetler**, sosyal girişimlerin gerçekleştirdiği tüm eylemleri ifade eder. Bunlara, ürün ve hizmetler sunmak, programlar yürütmek ve savunuculuk faaliyetleri gerçekleştirmek dahildir.

### ■ Etki Odaklı Düşünme ve Sosyal Etki Yönetimi

**Etki odaklı düşünme**, eldeki kaynaklarla mümkün olan en üst düzeyde net olumlu etki yaratmak anlamına gelir. Bu bağlamda "etki" ile ifade edilen, kişilerin hayatında doğrudan veya dolaylı olarak faaliyetler ve müdahaleler aracılığıyla yaratılan değişimlerdir. Yine de etki üzerine düşünürken, etkinin başkalarına kanıtlanmasına yönelik veri toplamaya yoğunlaşma riski söz konusudur.

**Sosyal etki yönetimi**, veri toplamaya, girişimle ilgili operasyonel ve yönetsel kararlar vermeye, ürün ve hizmetlerin tasarımını geliştirmeye ve zaman içinde meydana gelen değişimleri raporlamaya destek olan bir yönetim modelidir.

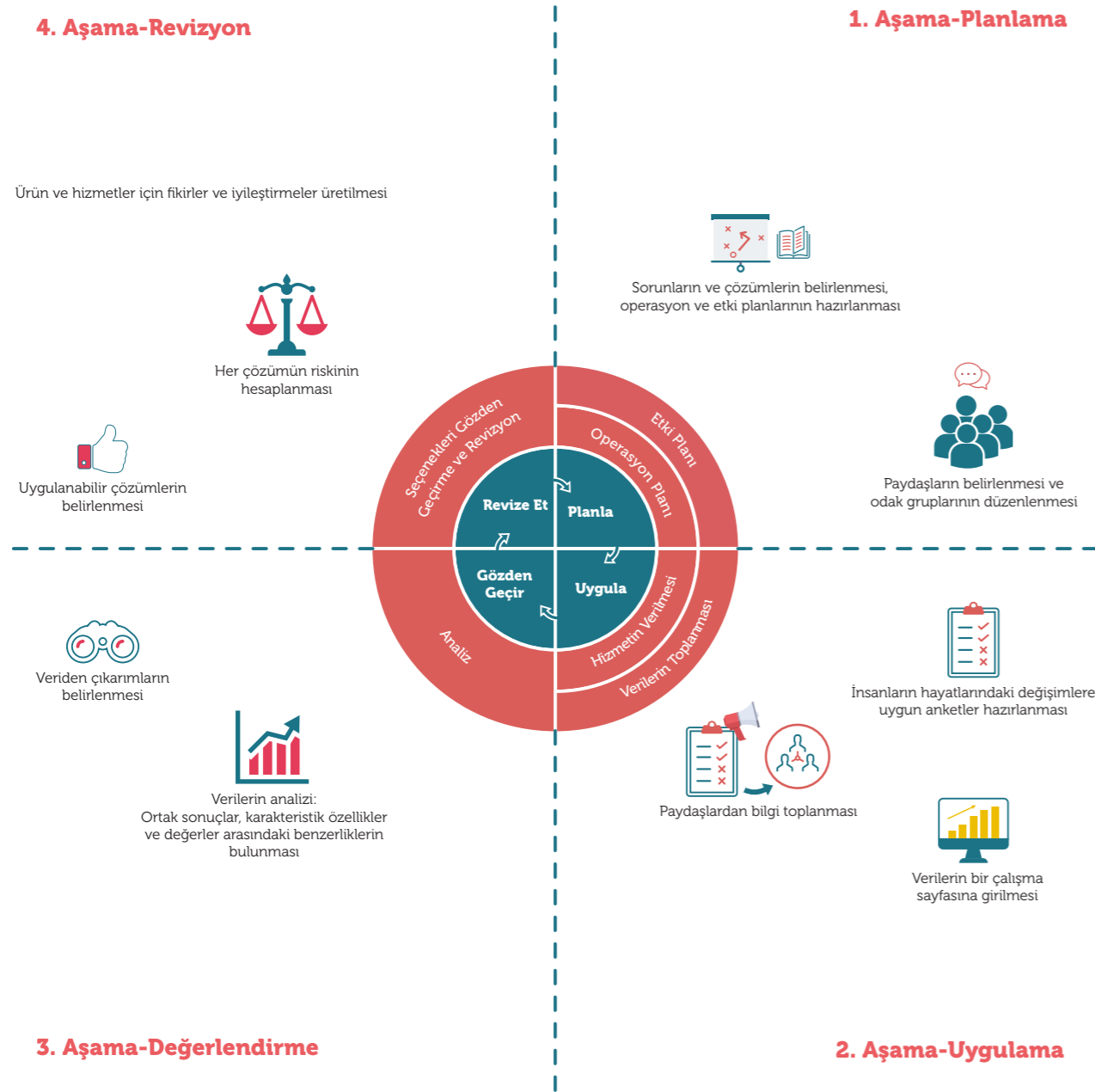
Operasyonel ve yönetsel kararlar arasında:

- Mevcut ürün ve hizmetlerin güncellenmesi,
- İşe yarayan ürün ve hizmetlerin ölçeğinin büyütülmesi,
- Yeterince iyi olmayan ürün ve hizmetlerin güncellenmesi ya da değiştirilmesi,
- Stratejik ortaklıkların geliştirilmesi,
- İşletmenin faaliyetlerini ve/veya hedeflerini baştan aşağı yenilenmesi yer almaktadır.

## Sosyal Etki Yönetiminin 4 Aşaması: Planlama, Uygulama, Değerlendirme, Revizyon

"Sosyal etki yönetimi" dört aşamadan oluşan (planlama, uygulama, değerlendirme ve revizyon), adım adım izleyebilecek bir yoldur.

Şekil 1: 4 Aşama



## 10 Etki Sorusu

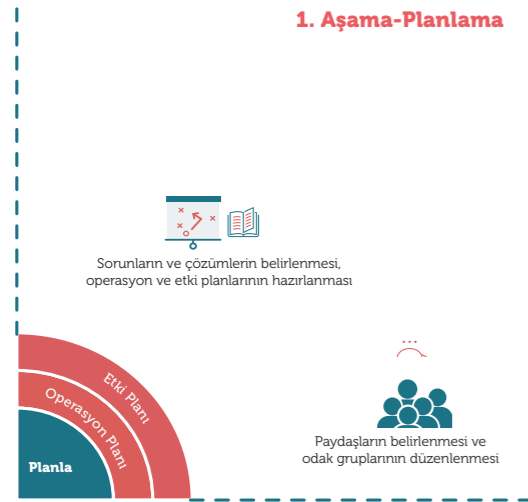
Tablo 1'de listelenen etki soruları, sosyal etki yönetimi konusundaki bütün hususlar için temel teşkil etmektedir. Bu tablo, sürecin hangi aşamasında hangi etki sorularına yanıt aranacağını göstermektedir.

Tablo 1: 10 Etki Sorusu

	Planlama	Uygulama	Değerlendirme	Revizyon
1. Çözülmeye çalışılan sorun nedir?	X		X	X
2. Bu soruna önerilen çözüm nedir?	X		X	X
3. Yapılanlar sayesinde kimlerin hayatında değişimler yaşanmaktadır?	X		X	X
4. Ne tür değişimler yaşanmaktadır (veya beklenmektedir)?	X		X	X
5. Bu değişimler nasıl ölçülebilir?		X	X	X
6. Her bir değişim ne düzeyde gerçekleşti (veya gerçekleşmesi olası)?		X	X	X
7. Her bir değişimin ne kadarı girişimin faaliyetleri sayesinde gerçekleşti?		X	X	X
8. Bu değişimler ne kadar süreyle ölçülmeli?		X	X	X
9. Farklı değişimlerin göreceli önemi nedir?		X	X	X
10. Hangi değişimler önemlidir ve girişim tarafından yönetilmeye değerdir?	X	X	X	X

## 1. Aşama: Planlama

Bu aşamanın ana amacı stratejiyi ve iş planını hazırlamaktır (hâlihazırda faaliyet gösteriliyorsa, gözden geçirmektir). Plan ikiye ayrılır: Etki planı ve operasyon planı. Bu en uzun aşamadır. İş planlaması, etkiyi maksimize etmek için yola koyulurken paydaşlara danışarak hedefleri, faaliyetleri ve değişimleri belirlemek anlamına gelir. Etki planı, 10 etki sorusunun nasıl yanıtlanacağını planlamasını ortaya koyar. Bu aşamada ilk etki sorularına cevap bulunması gerekmektedir:



1. Çözölmeye çalışılan sorun nedir?
2. Bu soruna önerilen çözüm nedir?
3. Yapılanlar sayesinde kimlerin hayatında değişimler yaşanmaktadır?
4. Ne tür değişimler yaşanmaktadır (veya beklenmektedir)?
10. Hangi değişimler önemlidir ve girişim tarafından yönetilmeye değerdir?

Sosyal girişim hâlihazırda faaliyetteyse, bu etki planının bir kısmı önceden hazırlanmış olabilir. Bu durumda etki üzerine veri topladıkça planın düzenli biçimde gözden geçirilmesi ve güncellenmesi unutulmamalıdır. Etki planına paydaşların yön vermesi çok önemlidir. Mücadele edilen sorunun gerçek olup olmadığı, önerilen çözümün işe yarayıp yaramayacağı hususunda onların görüşleri çok değerlidir. Ayrıca faaliyetler gerçekleştirmeye başlayınca toplanması gereken bilgileri de onlar etkileyecektir. Bir start-up veya yeni bir girişimin, paydaşlarından geribildirim isteme şansı yoktur. Ancak, tıpkı özel işletmelerin yeni bir ürün veya hizmet için potansiyel müşterilerle piyasa araştırması yapması gibi, paydaşlara çok benzer özellikteki insanlarla (ya da paydaş olması muhtemel insanlarla) konuşulabilir.

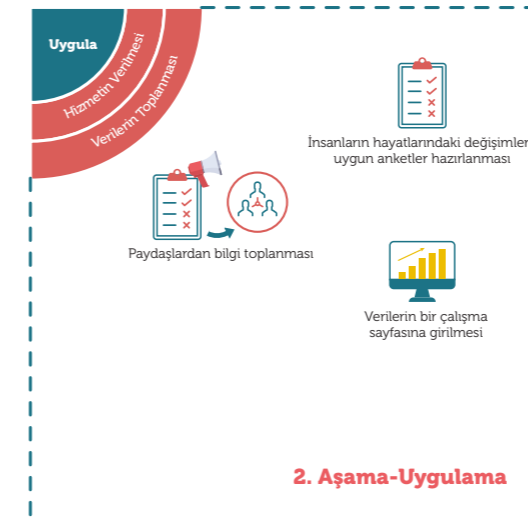
Bu aşamanın sonuna gelindiğinde aşağıdakilerin hazırlanmış veya güncellenmiş olması gerekir:

- Sorun Ağacı
- Hedef Ağacı
- Etki Hedefi
- Değişim Teorisi
- Paydaş Analizi: Haritalandırma, kimlerin dahil edilip edilmeyeceğini gösteren bir tablo, alt grupları ve segmentasyonu tespit etmeye yardımcı temel nitelikler.
- Değişim Listesi: Olayların sırasını gösteren, olumlu ve olumsuz sonuçları barındıran bir değişim listesi.
- Değişim Haritası: Paydaşları ve potansiyel değişimleri bir araya getiren bir tablo.

## 2. Aşama: Uygulama

Uygulama aşaması, girişimin faaliyetlerini yürütmesi ve veri toplanması demektir. Planlama aşamasında paydaşlardan toplanan nitel verilerle etki planı oluşturulduktan sonra, sıradaki adım nicel veriler toplanarak yaratılan (veya yaratılması planlanan) verilerin ölçülmesidir.

Bu aşamada nitel verilerin üzerine koyulacak nicel verilerin toplanarak, 5'ten 9'a kadar olan etki sorularının yanıtlanması önerilir:



5. Bu değişimler nasıl ölçülebilir?
6. Her bir değişim ne düzeyde gerçekleşti (veya gerçekleşmesi olası)?
7. Her bir değişimin ne kadar girişimin faaliyetleri sayesinde gerçekleşti?
8. Bu değişimler ne kadar süreyle ölçülmeli?
9. Farklı değişimlerin göreceli olarak önemi nedir?

Bu aşama, nicel araştırma sırasında verilerin nasıl toplanacağına ve saklanacağına ilişkin yaklaşımlar üzerinde durur. Başlamadan önce verilerin kalitesi üzerine düşünülmelidir.

Bu aşamanın sonuna gelindiğinde aşağıdaki unsurların hazırlanmış (veya güncellenmiş) olması gerekmektedir:

- Her bir paydaşa nasıl yaklaşılacağını ve her bir etki sorusunun nasıl yanıtlanacağını ortaya koyan bir veri toplama planı.
- Paydaşlara sormak üzere hazırlanmış sorular (genellikle bir anket).
- Excel dosyasında veya veri tabanında toplanan ve saklanan bazı (nicel) veriler.



### 3. Aşama: Değerlendirme

Bu aşamada toplanan veriler analiz edilir, faaliyetlerin hedefleri karşıladığına dair kanıt aranır ve etki artırmanın yolları araştırılır. Etki hedefine ulaşıldı mı ulaşılmadı mı? Ulaşılmadıysa, neden? Bu kapsamda 10 etki sorusunun her birinin değerlendirilmesi gerekir.



Verilerin değerlendirmesine, az da olsa veri elde edildiği andan itibaren başlanabilir. Etkiyi (değiştirme, ölçeklendirme veya durdurma vasıtasıyla) artırmanın yolları ne kadar hızlı tespit edilirse o kadar hızlı kararlar alınabilir.

3. aşamada gerçekleştirilmesi gereken iki husus söz konusudur:

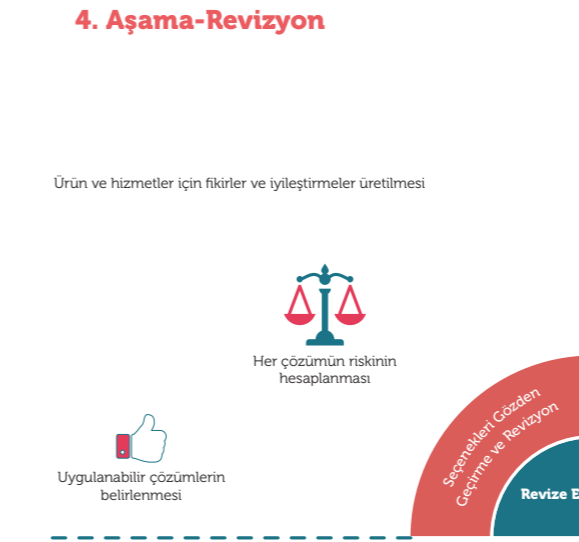
- Etki hedeflerine ve tahminlere ulaşılıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi.
- Faaliyetlerin neticesinde ortaya çıkan değişim ve sonuçları ve paydaşların farklı özellikleri (yaş, cinsiyet, kırsal alandan gelinmesi, kentsel alanda yaşanması, aile desteği alınması-alınmaması, vb.) arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve bu kapsamda etkinin artırılması için gerekli kararların alınması.

Bu aşama bittiğinde aşağıdaki dokümanların hazırlanmış (veya revize edilmiş) olması gerekmektedir:

- Hedeflere kıyasla değişimleri gösteren bir tablo.
- Sonuçları özetleyen ve anlaşılabilir analiz eden yazılı bir rapor. (Bu, yönetim/yönetim kurulu gibi dahili bir kitleye veya fon verenler gibi harici bir kitleye hitap edebilir.)
- Hedeflerin mi, hizmetlerin mi değiştirilmesi gerektiği yönünde tavsiye (ler).

### 4. Aşama: Revizyon

Revizyon aşamasında verileri ve analizleri kullanarak insanlar için yaratılan etkinin nasıl artırılabilirine karar verilmesi gerekmektedir. Çoğu faaliyet, şu üç farklı seçenek arasından bir seçim yapılmasını gerektirir: Değiştirmek, durdurmak veya ölçeklendirmek. Bu yaklaşımın tüm aşamalarında olduğu gibi, 4. aşamada da paydaşların sürece dahil edilmesi, alınacak kararların girişimin hedeflerine uygun olmasını ve faydalanıcıların ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamaktadır.



Etki odaklı düşünme, sürekli farklı seçeneklerin araştırılması ve yapılanların değiştirilmesi demektir. Bu yaklaşım, mevcut kaynaklarla mümkün olan en üst düzeyde etkinin yaratılmasını daha olanaklı hale getirir. Sürekli gelişime ve yapılanların değiştirilmesine açık olarak;

- Mevcut ürün ve hizmetleri güncellemek,
- İşe yarayanları ölçeklendirmek,
- Yeterince iyi olmayanları yenileriyle değiştirmek,
- Etkiyi artırmak için stratejik ortaklıklara açık olmak,
- Strateji ve operasyonlarda daha temel değişimler yapmaya hazır olmaktır.

Paydaşlardan öğrenilenler, girişimciyi alışık olduğu yönetim modelinden uzaklaştırmıyorsa muhtemelen girişimci henüz bu kültüre sahip değildir. Veri toplama, kaydetme ve bunların analiz edilmesi, karar alma sürecinde ve mevcut kaynakların etkin kullanılmasında sürekli olarak kullanılırsa, girişimin etkisini maksimize etmek daha kolay olur.

Bu aşamada 10 etki sorusunun birden yanıtlanması gerekmektedir. Etki sorularının yanıtlanmasına destek olacak birkaç stratejik soru ise aşağıda yer almaktadır:

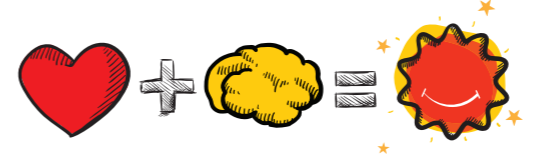
- Sahip olunan strateji doğru mu? Buna yanıt vermek, insanlar için yeterince değer yaratılamıyorsa, yapılanların durdurulması gerektiği anlamına gelebilir.
- Ürün ve hizmetler değiştirilmeli, insanlar için daha çok değer yaratmak üzere yenilikler yapılmalı mı?
- İnsanlar için daha çok değer yaratmak üzere yapılanlar ölçeklendirilmeli mi?

Bu aşamanın sonuna gelindiğinde aşağıdakiler hazırlanmış (veya güncellenmiş) olmalıdır:

- Karar verenlere (yönetim kurulu veya idari komite) iletilecek; faaliyetlerin ölçeklendirilmesi, değiştirilmesi veya durdurulmasına ilişkin bir öneriler tablosu.
- Hedeflerin değiştirilmesine ilişkin bir dizi öneri (veya değiştirilmemesi için gerekçeler).

## ■ Sosyal Etki Yönetimi İçin Kullanılabilecek Kaynaklar

- Etkinizi Zirveye Taşıyın: Sosyal Girişimcinin Rehberi:  
<http://www.mikadoconsulting.com/dosyalar/yayinlar/225201815850.dosya.pdf>
- Etkinizi Zirveye Taşıyın: Sosyal Girişim Vakaları; Vaka Kitapçığı:  
<http://www.mikadoconsulting.com/dosyalar/yayinlar/2252018142225.dosya.pdf>
- Sosyal Etki Ölçümleme: KUSIF 4 Adım Yaklaşımı:  
<https://kusif.ku.edu.tr/sites/kusif.ku.edu.tr/files/kusif/KUSIF%20Sosyal%20Etki%20Olcumlemesi%20Kilavuzu.pdf>
- Sosyal Etkinin Ölçümlemesi ve Değerlendirilmesi Portalı: <http://sosyaletkianalizi.com/>



## BÖLÜM 2: İŞ MODELİ GELİŞTİRİLMESİ

İş Modeli Geliştirilmesi: Yusuf Ozan Üstebay, Koç Üniversitesi Girişimcilik Araştırma Merkezi  
Sosyal İşletme Kanvası: Göksel Gürsel, SOGLab Sosyal Girişim Laboratuvarı



## BÖLÜM 2: İŞ MODELİ GELİŞTİRİLMESİ

*Sizler bir şeye bakıp "Neden?" diye sorarsınız.  
Ben ise var olmayan şeyleri hayal eder ve "Neden olmasın?" diye düşünürüm.  
- George Bernard Shaw*

### ■ "İş Planı"ndan "İş Modeli"ne

Pennsylvania Üniversitesi'nin işletme ve yönetim alanında yetkin insanların sayısını artırmak için Joseph Wharton'dan aldığı yüklü başlıkla 1881 yılında ilk işletme fakültesini kurulduğu günden sonra "iş planı" kavramı hızla gelişen iş dünyasında yerini almıştır.

1970'li yıllarda dünyanın neredeyse her işletme fakültesi, iş planı hazırlayarak mezuniyete uygunluğunu kanıtlamaya çalışan öğrencilerle doluydu. Yazılan bu iş planlarının ne kadarının gerçekleştirildiği ise bir muamma olarak kalmaya devam etti. Aynı yıllar dünya ekonomisinin II. Dünya Savaşı'ndan sonraki ilk ekonomik durgunluk döngüsünün başladığı yıllar olarak oldukça ilginç gelişmelere sahne oldu. ABD ve Birleşik Krallık gibi dünyanın önde gelen ekonomileri yapısal krizlerle yavaşlarken, üretim odaklı Asya ekonomileri hızla büyüme patikasına oturuyordu. Bu başarının sebepleri arasında süreç ve yöntemlerin sürekli iyileştirilmesi anlamına gelen "Kaizen" kavramının yattığına yönelik inanç, küreselleşmenin devam ettiği 1990'lı yıllara kadar sürdü.

İkinci bir ekonomik durgunluk dönemi, Kaizen'in yeni bir formda ve alanda kendini gösterdiği bir sayfayı açtı. 2008 Küresel Ekonomik Krizi ile birlikte bilginin ve kaynağın hızla hareket ettiği bir dönemde, uzun ve erken aşamada uygulamanın çok güç olduğu iş planlarının yazımı, yerini sürekli öğrenme ve iyileştirme temelinde "iş modeli" geliştirmeye doğru bırakmaya başladı. Steve Blank, Eric Ries ve Alexander Osterwalder gibi isimlerin bir süredir üzerinde çalıştığı sürekli iyileştirme temelli iş geliştirme yöntemlerinin başarılı işletme ve yeni kurulmuş şirketlerin kullandığı araçlar olarak yaygınlaşmasıyla birlikte, iş planının yüz yıldan uzun süren saltanatının yerini, "iş modeli devrimi" ve "Yalın Girişim" kasırgası aldı.

Blank ve Ries gibi isimler, girişimleri yalnızca birer işletme olarak değil, tekrarlanabilir, sürdürülebilir ve ölçeklenebilir bir iş modelinin bulunmasını kolaylaştıran birer geçici organizasyon olarak tanımladılar. Bunun ardından da hızla büyüyen ve geleneksel iş yapış şekillerini değiştiren girişimlerin etkilerini artırabilmek amacıyla iş modeli tasarımı yapmaları gerektiği düşüncesi yaygınlaştı.

Osterwalder'in iş modeli geliştirme ve bu modeli sürekli iyileştirme amacıyla tasarladığı "İş Modeli Tuvali" adlı yöntemle girişimcilerin fikirlerini doğrulama sürecini kolayca atlatabilmesi mümkün oldu.

## ■ Tabula Rasa

İş planlarından iş modellerine geçişin en önemli sebebi, hazırlanan iş planlarının yaklaşık yüzde 70'inin uygulama aşamasında başarısız olmasıdır. Girişimler uzun süre beş yıllık iş planı üzerine çalışıyor, bu çalışmayı bazı varsayımlar üzerine kuruyorlar. Ancak bu varsayımların gerçekleşmediği durumda, gerçekleşmeyen bir iş planı ortaya çıkıyor.

İş modeli ise girişimcilerin temel varsayımların doğrulanması üzerinden kurduğu modellerin iş akış süreçlerine yansıtılması sürecidir. Bir iş modeli, şirketin müşterileri için sunduğu değeri nasıl yaratacağını ve müşteriye nasıl ulaştıracağını en yalın şekilde keşfetmesini sağlar. Başka bir deyişle iş modeli, bir şirketin nasıl para kazandığını tüm ana boyutlarıyla tanımlamaya imkân verir.

Osterwalder'in iş modeli geliştirme tuvali kabaca şirketin sunduğu değer, bu değerın yaratılması ve altyapısının oluşturulması ile değerin müşterilere ulaştırılması aşamalarının tanımlanmasını kapsar. İş Modeli Tuvali, ürün geliştirmeden satış ve pazarlamaya birçok başlığın diğer başlıklarla ilişkisinin kolayca keşfedilmesini sağlar. Dokuz blokta oluşan İş Modeli Tuvali, müşterilerin ve kullanıcıların kim olduğunu, müşteriye değerin iletileceği kanalların neler olduğunu, ürünün nasıl üretileceği, üretim sürecinde nasıl bir mali yapı oluşturulacağı ve nasıl ortaklıklar kurulması gerektiğinin kolayca görülmesini olanaklı kılar:

1. Değer Önerisi
2. Müşteri Segmenti
3. Kanallar
4. Müşteri İlişkileri
5. Gelir Modeli
6. Temel Faaliyetler
7. Temel Kaynaklar
8. Temel Ortaklıklar
9. Gider Yapısı

İş Modeli Tuvali üzerindeki belki de en kritik bloklar Değer Önerisi ve Müşteri Segmenti bloklarıdır. Bu bloklar arasındaki ilişki, Değer Önerisi Tuvali ile kolayca görülebilir. İş Modeli Tuvali'nin en önemli yapıtaşı olan Değer Önerisi, oldukça karmaşık bir yapıya sahip gibi görüldüğünden, daha anlaşılır hale getirilmesini sağlamak ve Değer Önerisi'nin keşfedilmesini kolaylaştırmak amacıyla Değer Önerisi Tuvali kullanılabilir. Müşterilerin yapması gereken işlerin, kullanıcıların kazançları ve kayıplarının tanımlanmasıyla başlayan bu çalışmada, ürün ya da hizmetin özelliklerinin yanı sıra müşteriye sunulacak değerin de keşfedilmesi mümkündür. Bu tuvalin en sağ tarafı girişimlerin değer sunduğu müşteri grubunun temsili bir karakterini (persona) tanıması ve bu karakterin çözüm arayışının sebebini, problemlerini ve kazançlarını tanımlamasını kapsar. Kullanıcıya sunulacak değer ise tuvalin sol tarafında yer alan kazanç artırıcı, problem azaltıcı özelliklerin belirlenmesiyle şekillenir. Tanımlanan her bir değer, İş Modeli Tuvali'nde bir varsayım oluşturur.

İş Modeli Tuvali'nin sunduğu değer ve değerin müşteriye ulaştırılması süreci, Kanallar ve Müşteri İlişkileri i bloklarının belirlenmesiyle şekillenmektedir.

Kanallar blokunda değerin müşteriye iletilmesini sağlayan kanallar tanımlanır. Müşterilerin kullandığı uygulamalar, yazılım çözümleri birer kanal olabileceği gibi girdikleri mağazalar da değerin müşteriye iletilmesini sağlayan kanallardan olabilir. Müşteri İlişkileri bloku ise müşterilerle kurulan

ilişkinin ana hatlarını belirler. Müşterilerin deneyimlerini 7/24 hizmet veren bir çağrı merkezi ya da sosyal medya kanalları aracılığıyla iyileştirmek, bir ilişki şeması çizmek için makul bir örnektir. Belirlenen hedef kitleye sunulan değer karşılığında nasıl kazanç elde edileceği ise Gelir Modeli blokunda tanımlanabilir.

Değer önerisinin yaratılması ve altyapısının oluşturulması süreci, Değer Önerisi ve Müşteri Segmenti bloklarının tanımlanmasının ardından bu değeri yaratacak faaliyetlerin belirlenmesiyle başlar. Bu, Temel Faaliyetler, Kanallar ve Müşteri İlişkileri bloklarında oluşturulan her bir varsayımı kapsayacak faaliyetlerin tanımlanması aşamasıdır. Temel faaliyetlerin belirlenmesiyle birlikte Temel Kaynaklar bloku şekillenir. Bu aşamada faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynaklar sıralanır. Son olarak değerın oluşturulması için kurulacak ortaklıklar Temel Ortaklık olarak bloka yerleştirilir. Tuvalin sol tarafındaki değer yaratma ve altyapı oluşturma faaliyetlerinin her biri, zaman ya da fiyat olarak yansıdığı için Gider Yapısı bloku ile bağlantılı olarak şekillenir. İş Modeli Tuvali'nin her bir blokunda tanımlanan varsayımlar doğrulandıkça "sorun-çözüm uyumu" ve "çözüm-pazar uyumu" netleşmiş olur. Bu tuval ile iş planı başlıklarında da değinilen her bir konu birbirleriyle ilişkili şekilde tek sayfa üzerinde görülebilir.

## ■ İş Modelinden Yatırıma

İş modelinin doğrulanması, finansal kaynaklara erişim aşamasının en kritik eşiklerinden biridir. Girişimler bir hayli pahalı organizasyonlardır. Bir girişim, özellikle ürün geliştirme ve sürdürülebilir etkilerini daha büyük ölçeklerde kullanıcı ve müşterilerine götürme aşamalarında önemli yatırıma ihtiyaç duyar. Bankalar gibi geleneksel kredi kuruluşları henüz erken aşamada olan girişimler için kredi seçenekleri sunmayı çok riskli bulsa da 20'nci yüzyılın son dönemlerinde yaygınlaşmaya başlayan risk sermayeleri, girişimlerin fon ihtiyaçlarını gidermeyi başarmıştır. Risk sermayesi sağlayıcıları, bireysel yatırımcılar ya da riskli yatırımlar yapan yatırım şirketleri olabilir. Bu sermaye sağlayıcıları (yatırımcılar) yeni kurulan şirketlerden hisseler satın alarak onlara ortak olmakta ve sahip oldukları hisselerden oluşturdukları portföy üzerinden ticari değer elde etmeyi amaçlamaktadırlar.

Girişimlerin yatırıma erişim aşamaları, yatırımcıların dikkatini çekecek adımları atmalarına bağlıdır. Bu adımların en temeli, girişimin değeri nasıl yarattığı ve bu değerın müşterilere nasıl ulaştığının belirlenmesidir. Böylece geçerli bir iş modelinin varlığı, yatırımcıların ikna etmek için kullanılabilir. Son olarak, bir iş modeli sürekli doğrulama ve iyileştirme ile oluşturulduğu takdirde finansal erişim ve değeri kullanıcılara iletme süreçlerinde avantajlı bir konumda olabilir.

## ■ Sosyal Girişimler İçin Bir Başka Araç: Sosyal İşletme Tuvali

Sosyal girişimcilik ile ilgili herhangi bir yasal düzenlemenin olmadığı bir ülkede yaşıyorsanız, girişim faaliyetinin birer "sosyal girişim" olduğunu anlatabilmek için birtakım özenli ve dikkatli adımların gerçekleştirilmesi ve bu adımlar üzerinde iyi düşünülerek iş modelinin tasarlanması gerekir.

Bu adımların ilki ve en önemlisi girişimci kişinin niyetidir. Sosyal girişimciler kâr edebilirler ancak öncelikli hedefleri sosyal bir sorunu kökünden çözebilmek olduğu için değer ve davranışları da kritik anlarda ticari girişimcilerden farklılaşmaktadır. Bu konuya derinlemesine değinmeden önce, bir sosyal girişimcinin iş modelini de nasıl "sosyal" hale getirebileceğine bakmakta fayda vardır.

“Sosyal İş Modeli”, Alexander Osterwalder’in 2008 yılında geliştirdiği İş Modeli Kanvası (*İş Modeli Üretimi, Optimist Kitap*) modeli kaynak alınarak yeniden üretilmiş, 2009 yılından bu yana Türkiye’nin ilk sosyal girişimcilik platformu SOGLA’da gençlerle kullandığımız olmazsa olmaz araçlardan biridir. Sosyal İş Modeli Tuvali incelendiğinde, Osterwalder’in orijinal modelinden ayrılan bazı noktalar olduğunu fark edilecektir.

### Hedef Kitle

Sosyal İş Modeli de İş Modeli’nde olduğu gibi insan ile başlar. Yani kim için hizmet ya da değer üretildiği ya da kimin, hangi ihtiyacının çözüldüğü ile ilgilidir. Sosyal girişim tarafından üretilen ürünü ya da hizmeti satın alacak ya da kullanacak kişiler, sorundan bizzat etkilenen dezavantajlı gruplar olabildiği gibi, bu gruptan tamamen ayrılmış bazı kullanıcılar da olabilmektedir. Burada önemli olan ayrıştırıcı iki soru şunlardır: Ürünü kim satın alıyor? Üründen kim fayda sağlıyor ya da onu kullanarak problemini çözebiliyor?

Eğer bu iki sorunun cevabı farklı ise ilki “kullanıcı”, diğeri ise “faydalanıcı”dır. Bir örnek vermek gerekirse; bazı sosyal girişimler yaygın pazardaki bir ihtiyaca odaklanarak kâr ederler, daha sonra kârlarını faydalanıcı grubun ihtiyaçlarını çözebilmek için kullanırlar. Bu modelde faydalanıcı hizmet için para ödemez. Diğer yandan, faydalanıcı ve kullanıcı benzer gruplar da olabilirler. Muhammed Yunus’un Grameen Danone’si buna örnek verilebilir: Temel besin gereksinimlerini karşılayamayan çocuklar hastalanarak yaşamlarını kaybetmektedirler. Onlar için üretilen ve ailelerinin satın alabileceği kadar düşük bir fiyata satılan bir kap yoğurt ile günlük ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Burada hem faydalanıcı hem de müşteri benzer kişilerdir. Önemli olan sosyal girişimin kimin ihtiyacını çözeceği ve bunun karşılığında verilen hizmet/ürün bedeli olan paranın kimden alınacağına kesinleştirilmesidir.

Ürün ya da hizmet görücüye çıkarıldığında, onu ilk kullanacak ve geribildirim vererek ürünü daha sosyal etki yaratan hale getirecek olan kişi ya da gruplar da “erken adapte olanlar” olarak adlandırılır. Bu grup, modeli tasarlarırken baştan belirlenir ve gerçekten kazanılabilirse, hızla daha fazla insana erişmek beklenen bir gerçektir.

### Değer Önerisi

Hedef kitleye sunulan değer nedir? Onun hangi ihtiyacı giderilmekte ya da hangi problemi çözülmektedir? Onun hangi acılarına ne tür ilaçlar sağlanmaktadır? Hedef kitle iyi tanınıyorsa, ihtiyaçları iyi bilinmeli ve ona uygun bir “değer önerisi” tasarlanmalıdır. Çalıştığımız gençlerle ve herkes için nitelikli eğitim konusunda çalıştığımız SOGLab Sosyal Girişim Laboratuvarı’nda öğrenme deneyimlerini tasarlarırken, değer önerisini de bir tasarımcı gibi tasarlamaya çalışırız. Bu bölümde en önemli şey, bir sosyal girişimi diğerlerinden farklı kılan “benzersiz değer önerisi”dir. Farklı bir inovasyon getirilmiş, ekonomik piramidin çok altındaki bir hedef kitleye odaklanılmış olabilir. Ancak sosyal girişimi farklı kılan şeyler görünür hale getirilmelidir. Bazen de değer önerisi, çok net bir ihtiyaca cevap verilerek sosyal bir değer yaratmayla açıklanabilir. Buna “sosyal değer önerisi” denir.

Yırca’da kömürün isini sabunun misine dönüştüren Yırcalı Kadınlar ve Sabuncu Kenan, çok net bir ihtiyaca odaklanmaktadır: Kadınlar, ekonomik özgürlüklerini kömür ile değil daha etik ve adil doğal sabunlar üreterek ve satışını gerçekleştirerek kazanmaktadırlar.

Değer önerisi bazen de “kapsayıcı işletmeler” dediğimiz işletme modellerine götürür. Bu işletmeler ekonominin çok dışında kalan bir grup için maliyeti düşük ve sosyal etkisi yüksek ürünler üreterek sosyal fayda yaratırlar. Burada da Grameen Danone’yi örnek verebiliriz. Danone, Muhammed

Yunus ile işbirliği içinde daha erişilebilir ve amaca yönelik ürünler üreterek, “diğerleri” dediğimiz grupları da kapsamaya, ekonomik model içerisine entegre etmeye başlamıştır.

### Hizmet Modeli

Hizmet modelleri tüm gezegende sürekli değişmektedir zira gün geçtikçe Büyük Veri’nin de yardımıyla kullanıcıları daha iyi anlayabilmekteyiz. Hedef kitle, sosyal girişimden ne tür bir ilişki kurmasını ve sürdürmesini bekliyor? Bazıları kişiye özel hizmetler tasarlandığı takdirde bağlılıklarını gösterirken, bazıları da ürünü almayı ve ihtiyaç duyduklarında sosyal girişime kolayca ulaşabilmeyi isteyebilir. Hizmet modeli, bir kullanıcı topluluğu oluşturulmasını sağlar. Aynı zamanda ihtiyaçları çözümlenerek fayda yaratılmaya çalışılan hedef kitle ile kurulan iletişimin yöntemi ve ruhudur da. İşaret diliyle sağır ya da işitme engelli baristalar aracılığıyla kahve siparişi verilen demgoodcoffee’de Ayşe Damla İşeri, işitme engelliler arasında empatik bir ortam kurulamaya çalışmış, faydalanıcı ile kullanıcıyı bir araya getirmiştir. İşeri’nin hizmet modeli, gelecekte sıkça duyacağımız empatidir.

### Kanallar

Hedef kitleye nereden ulaşıyor? Sosyal ağlar, web siteleri, doğrudan telefon ya da e-posta ile, belki de bizzat kapıları çalınarak. Diğer birçok bölümde olduğu gibi burada da faydalanıcılar ve kullanıcılar ayrılmış durumdadır. İki grup da aynı kişilerden oluşuyorsa problem yoktur, ancak birbirlerinden farklı hayat hikâyelerine sahip kişilerse onlarla iletişim kurulan kanallar da farklı olacaktır. SOGLab Sosyal Girişim Laboratuvarı’nda kamu ve özel sektör ile işbirliği yaparak “Türkiye’nin Nitelikli Eğitim” problemini çözmeye çalışıyoruz. Kamuda iletişim kurduğumuz yetkililere ulaştığımız kanallar, özel sektörden farklılaşabiliyor. Faydalanıcılarımız olan gençler ve çocuklara eriştiğimiz kanallar ve yöntemler ise tamamen farklı. Bunların tümünü iyi tanımlamak gerekiyor.

### Temel Aktiviteler

Sosyal girişimi sosyal fayda yaratır halde tutabilmek için hangi faaliyetlerin sürdürülmesi gerekiyor? Aslında bu, girişimin günlük, haftalık, aylık ve yıllık ritüellerini tanımlamak için elzem niteliktedir. Temel aktiviteler planlanırken, değer önerisi bir yıla yayılabilir. Bu stratejik plan olarak da adlandırılır. Temel aktiviteler, müşteri ilişkileri için yapılması gerekenleri, görünürlük faaliyetlerini, sosyal medya stratejisini, ekiple operasyon dışında da yapılan tüm sosyal aktiviteleri kapsamaktadır. Temel aktiviteleri düşünürken nakit akışını da hesaba katmak önemlidir. Finansal sürdürülebilirlik için hangi temel aktiviteler hayata geçiriliyor? Tümünü netleştirmek ve planlı hale getirmek sosyal girişimi daha odaklı bir şekilde harekete geçirecektir.

### Temel Kaynaklar

Değer önerisi hangi temel kaynaklara gereksinim duyuyor? Örneğin, Yasin Sert’in Chapputz sosyal girişiminde, temel aktiviteler önce Faize Teyze’nin atık kumaşlardan çaput kilimler üretmesine ihtiyaç duymaktadır. Sert, daha sonra kilimlerden daha modern tasarımlar (çanta, iPad kılıfı vb.) üretmekte ve satışından gelir elde ederek 70’li yaşlardaki Faize Teyze’yi de gelir elde eder hale getirmektedir. Temel kaynaklar fiziksel olabildiği gibi fikri kaynaklardan da oluşabilir. SOGLab’de yürüttüğümüz eğitim programlarında fikri mülkiyete sahip, tasarladığımız birçok öğrenme aracı kullanılmaktadır. Onlar olmadan faaliyetlerimizde zorlandığımız aşikâr. Temel kaynaklar yerel tabirle demirbaşlardır da. Temel aktivitelerin hayata geçirilebilmesi için sahip olunan şeylerdir.

## Temel Ortaklıklar

Temel aktiviteler kimlerle sürdürülüyor? Bu sorunun birçok cevabı vardır. En çok karıştırılan iki kavram ise "paydaşlar" ve "ortaklar"dır. Ortaklar, sosyal iş modelinde doğrudan hak sahibi olan kişi ya da kurumlardır. Onlar kâr da, zarar da, faydayı da hukuki boyutlar çerçevesinde paylaşırlar. Paydaşlar ise en temelde destek alınan, çalışmaların birlikte yürütüldüğü ya da kaynakların paylaşarak maliyetlerin düşürüldüğü kişi ya da kurumlardır. SOGLA, SOGLab'in bir paydaşdır örneğin. Türkiye'de eğitime dokunan her kurumun SOGLab ile ya da UNICEF, TEGV gibi sivil toplum kuruluşlarıyla olası paydaşlık potansiyelleri bulunmaktadır. Temel ortaklıkların, günün sonunda gezegende nelerin iyileştirilmesinin istendiği düşünülerek belirlenmesinde fayda vardır.

## Maliyet Yapısı

Temel aktiviteler hayata geçirilirken, üretilen değer dışında cepten çıkması beklenen kalemler nelerdir? Ofis kirası, çalışanların hizmet bedeli, etkinliklerde kullanılan tüm araç ve malzemeler, ürün ya da hizmeti üretirken kullanılan tüm diğer şeyler, teknik anlamda maliyet olarak görülecektir. Maliyet yapısı ne kadar iyi kurgulanmaya çalışılırsa çalışsın (ki yeni kurulan sosyal girişimler buna fazla vakit harcamasa daha iyi olacaktır) yine beklenmedik maliyetler ortaya çıkacaktır. Bu sebeple sosyal girişimin temel aktivitelerindeki maliyetlerin doğru görülebilmesi için modelin hemen sahada test edilmesi, harekete geçilmesi gerekir. Her adım iyi ölçülmeli ve notlar alınmalıdır. En sağlıklı şekilde düşünüldüğünde, ilk bir yılın sonunda geriye dönülerek temel aktivitelerin sonucu olan tüm maliyetler yeniden hesaplanmalıdır. Sonraki adımda maliyetler düşürülebilir, daha iyi hizmet vermek adına belirli ölçeklerde yükseltilebilir veya sosyal girişimin temel aktiviteleri başka hedef kitleler ile denenebilir, ölçeklendirilebilir.

## Finansal Sürdürülebilirlik

Sosyal girişimler, "fark yaratan" faaliyetler ile tam da burada ayrışmaktadır çünkü üretilen değer önerisinin hedef kitleye taşınabilmesi için paranın kazanılması gerekmektedir. Sosyal girişimler, yaygın sivil toplum anlayışının getirdiği gönüllülük esasından dolayı parayı kötü olarak konumlandırabilirler. Ancak paranın kendisi değil onunla yapılan şey iyi ya da kötüdür. Bunun unutulmaması gerekir. Finansal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için ürün ve hizmetlerin fiyatlandırmaları çok iyi kurgulamalıdır. Bu, sosyal girişime, herhangi bir kurumla ya da kişi ile gerçekleştirilecek teklif aşamasını satışa çevirmek için hız ve güç sağlayacaktır. Daima hazırlıkta olmak, nakit akışı da kazandırır ki, ilk bir yıl için maliyet yapısında var olan tüm giderlerin düzenli bir şekilde ödendiği (vergiler unutulmamalı) bir senenin geçirilmesi, beraberinde özgüveni de getirecektir. Bu sebeple hedef kitlenin para ödemeye istekli olduğu temel aktivitelerin tanımlanması önemlidir. Hangi mevcut ihtiyaçları için ödeme yaptıkları keşfedilmelidir. Daha iyi değer önerisi ile karşılımları çıkılmalı, acıları dindirilmeli ve hem kalp hem de iş modeli ile hayatlarına dokunulabilecek yollar geliştirilmelidir.

## Sosyal Sermaye ya da Kâr Fazlası

Aslına bakıldığında, sosyal girişim en çok kâr etmesi gereken girişim modelidir. Özellikle sosyal girişimlere özel hukuki bir düzenleme olmadığında (vergi indirimleri vs.) kâr etmek zorunludur ki bu kâr, yaratılan sosyal faydayı ölçeklendirmek, yaygınlaştırmak ve kopyalamak için kullanılabilir. Temel aktivitelerden elde edilen toplam ekonomik değerden maliyet yapısında yer alan giderler çıkarıldığında kâr fazlası olarak ifade edilen sosyal sermaye ortaya çıkar. Bu miktar, ekipteki insanların gelişimi için ya da yepyeni değer önerisi tasarımları üretmek, yeni ürünler prototiplemek için

kullanılabilir. Temel aktiviteler ile doğrudan fayda üretilmesine dahi bu kârın sosyal fayda üretebilme için kullanılması mümkündür. Bunu gerçekleştiren en iyi örneklerden biri Finnigans Biraladır. "Biz birayı yiyeceğe çeviriyoruz" diyerek kazandıkları kâr kendi dernekleri aracılığıyla evsizler için her öğün yemeğe çevirmektedirler.

Sosyal İş Modeli'nin başarısı yine öncelikli olarak sosyal girişimcinin niyetine ve önceliklerine bağlıdır. Kurucunun ve ekibin vizyonu, buldukları ortak değer yok ise en başarılı sosyal iş modelleri bile bir yanı eksik gelecektir; ruh görülemeyecek kısacası heyecan yaratmayacaktır. Bu yüzden 2030'a kadar iklim değişikliğini önleyebilmek, yoksulluğu ve açlığı sona erdirebilmek, eşitsizlik ve adaletsizlik ile mücadele edebilmek için Sosyal İş Modeli'ne odaklanmaya ve buna göre hareket etmeye tüm gezegenin ihtiyacı var.

## ■ Kaynaklar

- Steve Blank, "How to Start a Startup" Dersi: <https://www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245>
- İş Modeli Kanvası: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- Değer Önerisi Kanvası: <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- Sosyal İş Modeli Kanvası: <http://growingsocialventures.org/sites/default/files/uploads/Social%20Business%20Model%20Canvas.pdf?phpMyAdmin=fd9a32def56f49045b24db89a95c01ac>
- Dr. Subhash Chandra'nın "Secrets of successful entrepreneurs decoded!" makalesi <https://medium.com/@SubhashChandra/secrets-of-successful-entrepreneurs-decoded-263829cb8d50>

## ■ Araçlar

### En Yalın Çözüm (Minimum Viable Product) Araçları

- WordPress: <https://wordpress.com>
- Unbounce: <https://unbounce.com>
- Launchrock: <https://www.launchrock.com>
- Squarespace: <https://www.squarespace.com>

### Dijital Pazarlama Araçları











- Mailchimp: <https://mailchimp.com>
- Buffer: <https://buffer.com>

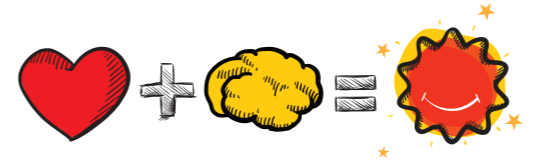
### Entegrasyon ve Ekip Yönetimi Araçları

- Slack: <https://slack.com>
- Zapier: <https://zapier.com>
- Trello: <https://trello.com>

Şekil 2: Sosyal İşletme Modeli Tuvali

SOGLA  
Sosyal Girişimci Genç Liderler  
Akademisi

<p><b>Temel Ortaklıklar</b></p> <p>Ortaklarımız hangi temel faaliyetleri icra ediyor? Ortaklarımızdan hangi temel kaynakları alıyoruz? Temel tedarikçilerimiz kimler? Temel ortaklarımız kimler?</p> 	<p><b>Temel Aktiviteler</b></p> <p>Değer önerimiz hangi temel aktiviteleri gerektirir? Dağıtım kanallarımız? Müşteri ilişkilerimiz? Gelir akışımız?</p>  <p>Kategoriler: Üretim Problem çözme Platform/ağ</p>	<p><b>Değer Önerisi</b></p> <p>Hedef kitlemize hangi değeri sunuyoruz? Hedef kitlemizin hangi problemlerine çözüm getiriyoruz? Hedef kitlemizin ihtiyaçlarının hangilerini karşılıyoruz? Hedef kitlemize hangi ürün ve hizmet paketlerini sunuyoruz?</p>  <p><b>Benzersiz Değer Önerisi</b></p> <p>Seni diğerlerinden benzersiz kılan en önemli özelliğin nedir?</p>	<p><b>Hizmet Modeli</b></p> <p>Hedef kitlemiz bizden ne tür bir ilişki kurmamızı ve sürdürmemizi bekler? Hangilerini daha önceden kurduk? Maliyetleri ne düzeydedir? İş modelimizin geri kalanıyla nasıl entegre edilebilirler?</p>  <p>Kategoriler: Kişisel yardım Kişiyi özel yardım Self servis Otomatik hizmetler Topluluklar Ortak yaratım</p>	<p><b>Hedef Kitle</b></p> <p>Hizmetinizden ilk faydalanacak kullanıcılar veya faydalanıcılar kimler?</p>  <p><b>Erken Adapte Olanlar</b></p>
<p>Ortaklar</p>	<p><b>Temel Kaynaklar</b></p> <p>Değer önerilerimiz hangi temel kaynakları gerektirir? Satış kanallarımız? Müşteri ilişkilerimiz? Gelir akışımız?</p>  <p>Kategoriler: Fiziksel Fikri Beşeri Finansal</p>	<p><b>Sosyal Değer Önerisi</b></p> <p>Hangi sorunu, nasıl bir sosyal fayda yaratarak çözüyorsunuz?</p>	<p><b>Kanallar</b></p> <p>Hedef kitlemize hangi kanallarla ulaşmalıyız? Kanallarımız birbirleriyle ne şekilde entegre durumda? En iyi işleyenleri hangileri? Hangileri en maliyet verimli? Bunları müşterilerle aramızdaki rutin işlere nasıl entegre ediyoruz?</p>  <p><b>Faydalanıcılar</b></p> <p>Kimin için değer yaratıyoruz?</p>	<p><b>Faydalanıcılar</b></p> <p>Kimin için değer yaratıyoruz?</p>
<p><b>Maliyet Yapısı</b></p> <p>İş modelimizin içindeki en önemli maliyetler hangileridir? En yüksek maliyetli temel kaynaklar ve faaliyetler hangileridir?</p> <p>Kategoriler: Maliyet güdümlü iş modelleri Değer güdümlü iş modelleri</p> <p>Maliyet yapılarının karakteristik özellikleri Sabit maliyetler Değişken maliyetler Ölçek ekonomileri Kapsam ekonomileri</p> 	<p><b>Sosyal Etki Ölçütleri</b></p> <p>Sosyal etki yarattığını nasıl gösterebilirsin? Ölçüm araçların nelerdir?</p>	<p><b>Sosyal Sermaye</b></p> <p>Kân nasıl değerlendiriyorsun?</p> 	<p><b>Finansal Sürdürülebilirlik</b></p> <p>Hedef kitlemizin para ödemeye istekli olduğu değer hangisidir? Şu anda hangisi için para ödüyorlar? Ne şekilde ödüyorlar? Ne şekilde ödemeyi tercih ederler? Her bir gelir akışı, toplam gelirle ne kadar katkı sağlıyor?</p> <p>Çeşitler Varlık satışı Kullanım bedeli Abonelik ücretleri Kiralama/ödünç verme/leasing Lisanslı kullanım Aracılık hizmeti</p> <p>Reklam Sabit fiyatlandırma Liste fiyatı Ürün özelliklerine göre belirlenen fiyat Müşteri segmentine göre belirlenen fiyat</p> <p>Hacme göre belirlenen fiyat Dinamik fiyatlandırma Pazarlık Getiri yönetimi Gerçek zamanlı piyasa Açık artırmalar</p> 	<p><b>Kullanıcılar</b></p> <p>En önemli kullanıcılarımız kimler?</p>



## BÖLÜM 3: FİNANSAL OKURYAZARLIK

Mazars Denge Ekibi





## BÖLÜM 3: FİNANSAL OKURYAZARLIK

### ■ Dernek, Şirket, Vakıf ve Kooperatif Yapılarının Vergi, Gelir-Gider, Muhasebe Konularında Birbirlerinden Farkı, Avantajları ve Dezavantajları

#### 1. Bu oluşumlar arasında vergi, gelir - gider, muhasebe yönünden avantaj var mıdır?

Bu sorunun cevabı öncesinde bu oluşumların kısa tanımlarını yapmak faydalı olacaktır.

**Vakıf:** Bir kişinin, belirli bir hizmetin yerine getirilmesi ya da başkalarının yararlanması için malını ya da parasını veya mülkünü bağışlayarak oluşturduğu kuruluştur. Vakfın amacı hukuka uygun, belirli, anlaşılabilir olmalı ve süreklilik arz etmelidir. Vakıflar, Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne bağlıdır. Vakıf kurmak için öncelikle vakıf senedi oluşturmak gerekir.

**Dernek:** Kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarıdır. Dernekler, Dernekler Masası'na bağlıdır.

**Kooperatif:** Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını, işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişim ortaklığı ve değişim sermayeli ortaklıklardır. Bu tanım dahilinde ticari amaçlar daha ön plana çıktığından, kooperatiflerin dernek veya vakıflar gibi birer sivil toplum kuruluşu (STK) olduklarını söylemek pek mümkün olmayabilir.

**Şirket/Ticari İşletme:** Bir veya birden fazla kişi tarafından (bu kişilerden bir veya birkaçı tüzel kişi de olabilir) temel olarak kâr elde etmek amacıyla kurulan oluşumlara denir. Burada toplumun genel menfaatleri yerine şirketi kuran kişilerin kazanç elde etme gayeleri ön plandadır. Başlangıç aşamasında şahıs işletmesi kurulması belki daha mantıklı görülebilir. Ancak iş hacmi büyüdükçe şirketleşme yoluna gidilmesi hem muhasebe süreçleri hem de vergisel yönden daha doğru ve avantajlı olmaktadır. Şahıs işletmeleri (kolektif veya komandit şirketler) 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu Madde 181'e göre tür değiştirerek sermaye şirketine (anonim veya limited şirket) dönüşebilir.

Vakıf veya dernek gibi STK'lar "sosyal amaçlarını gerçekleştirebilmek" için finansal kaynağa ihtiyaç duyduklarından amaçları çerçevesinde ancak iktisadi işletme vasıtasıyla birtakım ticari faaliyetlerde bulunabilirler. Aksi takdirde dernek ve vakıfların ticari faaliyette bulunması yasaktır ve bunun çok ağır cezaları bulunur.

## 2. Muhasebe düzeni

Bahsi geçen oluşumların muhasebe düzenleri Tablo 2'den izlenebilir.

Tablo 2: Muhasebe Düzeni

	Defter Tutma ve Belge Düzeni	Vergi Mükellefiyeti	Personel Çalıştırılması
ŞİRKET	Bilanço esasına göre defter (yevmiye, kebir ve envanter defteri) tutar. Muhasebe kayıtlarının girilmesi ve mali tabloların hazırlanması, Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne (MSUGT) ve Tek Düzen Hesap Planı'na (TDHP) göre yapılır. Ayrıca Türk Ticaret Kanunu (TTK) kapsamında pay defteri, yönetim kurulu karar defteri ve genel kurul toplantı defteri de tutar. Muhasebe kayıtlarına esas olan belgelerde başta Vergi Usul Kanunu (VUK) ve TTK olmak üzere ilgili diğer usul hükümlerine de uyulması zorunludur.	Elde edilen her türlü kazanç "ticari kazanç" olarak kurumlar vergisine tabidir. (Kurumlar vergisi oranı normalde %20'dir. 2018-2019-2020 için %22 olarak uygulanacaktır.) Kâr dağıtım aşamasında ayrıca %15 vergi tevkifatı yapılacaktır. Tabii kâr üzerinden TTK kapsamında ayrılması gereken zorunlu yedekler de olacaktır. Katma Değer Vergisi (KDV), muhtasar, geçici vergi beyannameleri verilecektir. Faaliyet alanına, şirket türüne, işlem türüne göre damga vergisi beyannamesi, Özel Tüketim Vergisi (ÖTV) beyannameleri gibi ek beyan yükümlülükleri de olabilir.	Çalışan istihdam edilmesi halinde ücret bordrosu tanzim edilmesi, gelir vergisi ve damga vergisi kesintisi hesaplanarak muhtasar beyanname ile beyan edilmesi, sigortalı personel işe başlatılmadan önce işyeri ve işe giriş bildirgesi verilmesi ve her ay sigorta primlerinin beyan edilerek ödenmesi zorunludur. Tabii çalışan istihdam edilmesine bağlı olarak vergi mevzuatı, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) mevzuatı ve İş Hukuku mevzuatı kapsamında getirilen diğer yükümlülüklerin de uyulması zorunludur.

	Defter Tutma ve Belge Düzeni	Vergi Mükellefiyeti	Personel Çalıştırılması
ŞAHİS İŞLETMESİ	Belirli bir hacmin altında kalanlar (küçük işletmeler/II. Sınıf Tacirler) işletme defteri tutar. Belirli bir hacmi aşanlar (I. Sınıf Tacirler) bilanço usulüne göre defter tutarlar.	Gelir vergisi mükellefidir. Ticari kazanç için yıllık gelir vergisi beyannamesi verilir ve artan oranlı gelir vergisi tarifesine göre gelir vergisi hesabı yapılır. Muhtasar, KDV, damga vergisi, ÖTV, geçici beyanları açısından şirketler ile aynı esaslara tabidirler.	Şirketler için yapılan açıklamalar geçerlidir.

	Defter Tutma ve Belge Düzeni	Vergi Mükellefiyeti	Personel Çalıştırılması
KOOPERATİF	Şirketlerin tabi olduğu mevzuat aynen geçerlidir. Muhasebe kayıtlarına esas belgelerde VUK ve TTK başta olmak üzere ilgili tüm usul hükümlerine uymaları gerekmektedir.	Kooperatifler, Kurumlar Vergisi Kanunu'nda (KVK) kurumlar vergisi mükellefleri olarak sayılmıştır. Bununla birlikte aynı kanunun 4/1-k bendine göre; "Tüketim ve taşımacılık kooperatifleri hariç olmak üzere, ana sözleşmelerinde sermaye üzerinden kazanç dağıtılmaması, yönetim kurulu başkan ve üyelerine kazanç üzerinden pay verilmemesi, yedek akçelerin ortaklara dağıtılmaması ve sadece ortaklarla iş görülmesine ilişkin hükümler bulunup, bu hükümlere fiilen uyan kooperatifler" kurumlar vergisinden muaftır. Söz konusu maddede yapı kooperatifleri için özel düzenlemeler de bulunmaktadır.	Şirketler için yapılan açıklamalar geçerlidir.

	Defter Tutma ve Belge Düzeni	Vergi Mükellefiyeti	Personel Çalıştırılması
DERNEK	Kamu yaranna çalışma statüsü bulunan dernekler ile yıllık brüt gelirleri 500.000 TL'yi aşan dernekler bilanço esasına göre defter tutarlar. Kayıtlar VUK'ye ve MSUGT'ye göre yapılır. Muhasebe kayıtlarına esas belgelerde, VUK başta olmak üzere Dernekler Mevzuatı kapsamında getirilen yükümlülüklerle de uymaları gerekmektedir.	Gelirleri olmadığı için vergi mükellefi değildirler.	Şirketler için yapılan açıklamalar geçerlidir.

	Defter Tutma ve Belge Düzeni	Vergi Mükellefiyeti	Personel Çalıştırılması
VAKIFLAR	Yıllık brüt gelirleri belirli bir hacmi (2018 için 100.000 TL) aşan vakıflar ile Bakanlar Kurulu tarafından vergi muafiyeti tanınan vakıflar; işletmesi, iştiraki, şube ve temsilciliği olan vakıflar bilanço esasına göre defter tutacaklardır. Muhasebe kayıtlarında Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan TDHP'ye uyulması gerekir. Diğer vakıflar işletme defteri tutabilir. Muhasebe kayıtlarına esas belgelerde VUK başta olmak üzere Vakıflar Mevzuatı kapsamında getirilmiş yükümlülüklerle de uymaları gerekmektedir.	Kurumlar vergisi mükellefi değildirler.	Şirketler için yapılan açıklamalar geçerlidir.

	Defter Tutma ve Belge Düzeni	Vergi Mükellefiyeti	Personel Çalıştırılması
DERNEK ve VAKIF İKTİSADİ İŞLETMELERİ	Bilanço esasına göre defter tutarlar. Muhasebe kayıtlarında VUK kapsamında MSUGT'ye ve TDHP'ye uymaları gerekmektedir. Muhasebe kayıtlarına esas belgelerde VUK ve TTK başta olmak üzere diğer tüm usul hükümlerine uymak durumundadırlar.	Kurumlar vergisi mükellefidir. Şirketler ile aynı vergisel yükümlülükler tabidir. Elde ettikleri kazancı vakıf veya derneğe aktarıırken %15 vergi kesintisi yapmaları gerekir.	Şirketler için yapılan açıklamalar geçerlidir.

### 3. Dernek veya Vakıflara Ait İktisadi İşletmeler (Ticari Faaliyette "Devamlılık" Unsuru)

Dernek veya vakfa ait bir iktisadi işletmenin varlığından söz edilebilmesi için iktisadi işletmenin;

- Dernek veya vakfa ait veya bağlı olması (ait olma, sermaye bakımından; bağlı olma ise idari bakımdan bağlılığı ifade eder),
- Sermaye şirketi veya kooperatif şeklinde "kurulmamış" olması; ticari, sınai veya zirai alanda "devamlı olarak" faaliyette bulunması gerekmektedir.

"Bir hesap dönemi" içinde aynı veya ayrı faaliyet alanlarında "ticari mahiyet" arz eden işlemlerin "birden fazla" yapılması; aynı dönemde tek işlem gerçekleşse dahi "faaliyetin organizasyon gerektirmesi ve amacın ticari olması"; bu gibi faaliyetlerin yılda bir kez olsa dahi "periyodik olarak tekrar etmesi" (örneğin her yıl bir defa gerçekleşmesi) hallerinde Maliye Bakanlığı'nın yorum ve düzenlemelerine göre ticari faaliyet açısından "devamlılık unsurunun gerçekleştiği" kabul edilmektedir.

KVK Geçici Madde 2'ye göre, dernek veya vakıflar tarafından, vergi tevkifatına tabi tutulmuş kira geliri veya menkul sermaye iradı (örneğin mevduat faizi) elde edilmesi nedeniyle iktisadi işletme oluşturulmuş söylenecektir. (Bu yasa maddesi 31.12.2020 tarihine kadar geçerlidir. Geçmişte süre uzatımı olmuştur. 2020 sonunda yeniden süre uzatımı olmazsa bu durumda söz konusu kazançlar "vergi tevkifatına tabi tutulmuş" olsa da iktisadi işletme oluştuğuna dair karine olarak kabul edilebilecektir.)

#### ■ Vergilendirme Esasları ve Maliyetleri Düşürmekle İlgili İpuçları

"Kamu yararına çalışan dernekler" ile "Bakanlar Kurulu'nca vergi muafiyeti sağlanmış vakıflar" listelerine kayıtlı olan dernek ve vakıflara (amaçlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri işlemlerine, elde ettikleri gelirlerine, imza ettikleri kâğıtlara, sahip oldukları taşınmazlara vb.) KDV Kanunu, Emlak Vergisi Kanunu, Veraset ve İntikal Vergisi Kanunu, Damga Vergisi Kanunu, Harçlar Kanunu gibi çeşitli vergi kanunlarında istisna ve muafiyetler tanınmıştır.

Vakıf veya dernekler tarafından ticari amaçla kurulan "sosyal girişimler" de (şirket veya iktisadi işletme) vergi avantajlarından yararlanabilir, mevzuat kapsamında vergi planlaması yapabilirler. Örneğin;

- Hızlandırılmış amortisman,
- Sabit kıymet yenileme fonu,
- Sermaye şirketlerinde nakit sermaye artışında faiz indirimi,
- Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) ve tasarım indirimi,
- Sigorta primi destekleri, gelir vergisi stopaj teşvikleri,
- Ar-Ge ağırlıklı çalışılacak ise teknoloji geliştirme bölgelerinde şirket kurulması, Ar-Ge Merkezi olunması,
- Taşıt satın almak yerine kiralamak,
- Birtakım işlemlerin outsource edilmesi, (Kuruluş safhasında ve sonrasında belirli bir büyüklüğe erişilene kadar muhasebe ve bordro işlemleri outsource edilebilir.)
- Sermaye şirketinde, ilerleyen yıllarda hisselerin satılması düşünülüyor ise A.Ş. (Anonim Şirket) şeklinde şirket kurmak ve hisse senedi bastırmak, (Böylece ilerleyen yıllarda hisse satış kazancı vergiye tabi olmayacaktır.)
- Kredi kullanarak ve/veya döviz cinsi borçlanarak sabit kıymet alınacak ise bu alımın yılın son günlerine doğru yapılması, (Böylece faiz giderleri ile kur farkı giderlerinin büyük kısmı ilerleyen dönemlerde gider yazılabilecektir.)
- Yatırım teşvik mevzuatı kapsamında sağlanan destekler.

Bunlar gibi örnekler artırılabilir. Ancak bunların girişimin yapısına (şirket ya da iktisadi işletme olması), mali varlıklarına ve işlemlerine göre vergi planlaması ve vergi yönetimi konusunda uzman bir mali müşavir ile yapılması gerekmektedir. Operasyonel maliyetlerin düşürülmesi ise ayrıca ele alınması gereken bir işletme konusudur. Burada günümüz teknolojik olanakları dahilinde en önemli tavsiye, işlemlerin (kayıtların, evrak akışının, yazışmaların, toplantıların vb.) olabildiğince elektronik ortama taşınması, online yapılması, uzaktan erişim ile çalışma imkânı sağlanmasıdır. Böylece ofis/işletme maliyetlerinde ciddi bir tasarruf sağlanacağı gibi verimlilik artışı da elde edilecektir. Diğer taraftan KOSGEB (Küçük ve Orta Sermayeli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) destekleri gibi imkânların da incelenmesi ve şartlar sağlanıyorsa başvuruların yapılması önemli finansal kaynaklar yaratacaktır.

## ■ Vakıflara Bakanlar Kurulu'nca Vergi Muafiyeti Tanınmasının Şartları

Vergi muafiyeti tanınması talebinde bulunacak vakıfların başvuru tarihi itibarıyla aşağıda belirtilen şartların "hepsini bir arada" taşıması gerekmektedir.

### 1. Mal Varlığı ve Yıllık Gelir Ölçütleri

2018 yılı için geçerli tutarlar Tablo 3 ve Tablo 4'te görülebilir.

**Tablo 3: Faaliyet Süresi En Az 1 Yıl Olan Vakıflar İçin**

Gelir Getirici Mal Varlığı	<b>1.133.000 TL</b>
Yıllık Gelir	<b>103.000 TL</b>

**Tablo 4: Faaliyet Süresi En Az 6 Ay Olan Vakıflar İçin**

Gelir Getirici Mal Varlığı	<b>2.266.000 TL</b>
Yıllık Gelir	<b>206.000 TL</b>

Muafiyet başvurusunda yıllık gelirin tespitinde; genel ve özel bütçeli idare bütçelerinden yapılan yardımlar ile bağış niteliğindeki gelirler dikkate alınmaz.

### 2. Diğer Şartlar

Vergi muafiyeti tanınacak vakfın;

- Sağlık, sosyal yardım, eğitim, bilimsel araştırma ve geliştirme, kültür ve çevre koruma ile ağaçlandırma konularında faaliyette bulunmayı amaç edinmesi ve bu faaliyetlerinin kamuya açık ve devletin kamu hizmeti yükünü azaltıcı etki yapacak düzeyde olması,
- Belli bir yöre veya belli bir kitleye hizmeti amaç edinmemesi,
- Kuruldukları tarihten itibaren "en az bir yıl" süreyle faaliyette bulunmuş olması, (Gelir getirici mal varlığı ve yıllık gelir tutarları, başvurunun yapıldığı yıl için geçerli olan hadlerin iki katını aşan vakıfların faaliyet süresinin altı ay olması yeterli olup, vakfın diğer şartları da taşıması.)
- Bilanço esasına göre defter tutması,
- Vergi muafiyeti talebinde bulundukları tarihte gelir getirici mal varlığının ve yıllık gelir tutarının asgari ölçülerin üzerinde olması,
- Elde ettiği brüt gelirin "en az üçte ikisinin" vakfın amaçlarına harcanacağını vakıf resmi senedinde yazılı olması ve son bir yılda veya son iki yılın ortalaması bazında bu koşullara uyması,
- Ayrıca, Maliye Bakanlığı ve ilgili kuruluşlarca yapılacak inceleme sonucunda vergi muafiyeti verilmesi yönünde olumlu görüş bildirilmesi gerekmektedir.

## ■ Derneklere "Kamuya Yararlı Dernek" Statüsü Verilmesinin Şartları

Kamu yararına çalışan dernekler, Maliye Bakanlığı'nın ve varsa ilgili bakanlıkların görüşü üzerine, İç İşleri Bakanlığı'nın teklifi ve Bakanlar Kurulu kararıyla tespit edilir. Dernekler Yönetmeliği'nde belirlenen şartlara göre, kamu yararına çalışan derneklere sayılmak için derneğin;

- En az bir yıldan beri faaliyette bulunması,
- Son bir yıl içinde (2018 için) 121.581 TL'yi geçen alım ve satım işlemlerinin rekabet koşullarına uygun yapması,
- Amacı ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin, üyelerinin dışında yerel veya ulusal düzeyde toplumun ihtiyaç ve sorunlarına yönelik çözümler üretecek ve toplumsal gelişmeye katkı sağlayacak nitelikte olması,
- Yıl içinde elde ettiği gelirin en az yansının bu amaçla harcaması,
- Sahip olduğu mal varlığının ve yıllık gelirinin tüzüğünde belirtilen amacı gerçekleştirecek düzeyde olması gerekir.

Bu durum, bakanlık dernekler denetçileri tarafından düzenlenen rapor ile tespit ettirilebilir. Bu nitelikleri taşımadığı tespit edilen dernekler, kamu yararı kararı için, bu tespitin yapıldığı tarihten itibaren üç yıl geçmeden önce yeniden başvuramaz.

Peki, sürekli bir değişim yaşayan mevcut piyasa koşullarında, uzun vadede finansal istikrar elde etmek için nasıl bir analiz ve plan yapılmalı, yöntem olarak ne kullanılmalıdır? Şimdi bu sorulara yanıt aranacaktır.

### Finansal Analiz

Finansal tablolar, farklı gruplar tarafından işletme ile ilgili ve uygulamaya yönelik soruların yanıtlarını araştırmak için alttaki oranlar kullanılarak analize tabi tutulur. Bu analiz, firmanın performansının değerlendirilmesine ve sektöründeki diğer kuruluşlarla karşılaştırılmasına imkân sağlar.

1. İşletmenin borç ödeme gücü var mıdır?

Cari Oran =  $\frac{\text{Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar (KVYK)}}{\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$

2. İşletme dengeli bir şekilde finanse edilmiş midir?

Mali Rantabilite Oranı (MRO) =  $\frac{\text{Net Kâr/Öz Sermaye (Kaynaklar)}}{\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$

3. İşletme varlıklarını iyi yönetebilmekte midir?

Aktif Kârlılığı Oranı (AKO) =  $\frac{\text{Net Kâr/Toplam Aktifler}}{\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$

4. İşletmenin varlıklarının ne kadarı (%) yabancı kaynaklarla finanse edilir?

Finansal Kaldıraç Oranı (FKO) =  $\frac{\text{Toplam Borçlar (Kısa + Uzun Vadeli) / Toplam Aktifler}}{\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$

5. İşletmenin esas faaliyetleri kârlı mıdır?

Faaliyet Esas Kâr Oranı =  $\frac{\text{Faaliyet Kâr/Net Satışlar}}{\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$

6. İşletmenin toplam kaynakları ne ölçüde kârlıdır?

Ekonomik Rantabilite Oranı (ERO) =  $\frac{\text{Dönem Kâr/Toplam Aktifler}}{\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$

7. İşletmenin faaliyet sonuçları, başka bir ifadeyle kârlılığı yeterli midir?

Net Kâr Oranı/Marjı =  $\frac{\text{Net Kâr/Net Satışlar}}{\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$

8. İşletme stratejik planları doğrultusunda belirlediği hedeflerine, içinde bulunduğu ekonomiye (ülke), sektöre ve önceki yıllara göre ulaşabilmiş midir?

**a) Neden Fizibilite Yapılmalı?**

1. Planlanan yatırımla ilgili artıları ve eksileri öğrenmek,
2. Yatırımın kendini geri ödeyip ödemediğini veya kaç yılda geri ödeyeceğini tahmin etmek,
3. Yatırımla ilgili teknik, operasyonel, finansal, hukuki tüm harcamaları görebilmek için.

**b) Fizibilite Ne Zaman Yapılmalı?**

1. İşe başlamadan önce.
2. Devam eden işin nasıl gittiğini, durumunu görmek,
3. Devam eden işin geleceğine yönelik bir tahmin yapmak için.

**c) Finansal Fizibilite Ne İşe Yarar?**

1. Yatırımın ne kadarlık kısmının öz kaynak ile (kendi paranızla), ne kadarlık kısmının yabancı kaynakla (banka kredisi, leasing, aile üyelerinden alınan borç) ile finanse edileceği görülebilir.
2. Harcama kalemleri ve kaynakların harcamalara yetip yetmediği belirlenebilir.
3. Yetmiyorsa ne kadar ilave işletme sermayesi gerektiği tespit edilebilir.
4. İşe başlarken, öz kaynağın mı yoksa yabancı kaynağın mı kullanılacağı tercihi yapılabilir.
6. Bu konuda karar vermeden önce, öz kaynağın işe başlamak için yeterli olup olmadığı öğrenilebilir.

Öz kaynak işe başlamak için yeterli ise şu sorular sorulmalıdır:

- İşe başladıktan sonra oluşacak "günlük" ihtiyaçlar nasıl finanse edilecek?
- Şirketin günlük ihtiyaçlarını karşılamak için bankadan kredi mi alınmalı?
- Vadeli mal alıp, peşin satarak kaynak yaratılabilir mi?
- Bu zorsa, acaba işe başlarken öz kaynağın bir kısmı ayrılmalı mı?

Öz kaynak işe başlamak için yetersiz ise;

- Yabancı kaynak bulunmalıdır.
- Bu kaynak nereden bulunabilir? Aile ve arkadaşlardan mı yoksa KOSGEB, TÜBİTAK, KGF (Kredi Garanti Fonu) gibi başka kaynaklardan mı?
- Bulunan yabancı kaynağın şirkete maliyeti nedir?

**d) Girişim Maliyeti Nasıl Hesaplanır?**

Girişim maliyetinin nasıl hesaplanacağı Tablo 5'ten takip edilebilir. Böylece işe başlamak ve ilk altı ayı geçirmek üzere planlama yapılmıştır. İşe başlamadan önce bu tutar (örnekteki 101 TL) olmalıdır.

Tablo 5: Girişim Maliyetinin Hesaplanması

	<b>I. İşe Başlangıç Masrafları</b>	<b>Tutar/TL</b>
1	Şirket kuruluşu	1
2	Muhasebeci	1
3	İşyeri ve dekorasyon vb. masraflar	1
4	Lisans ve izinlerle ilgili maliyetler	1
5	Logo ve tasarım maliyetleri	1
6	Pazarlama ve satış materyalleri	1
7	İlk ayın kirası ve sermaye blokaj bedeli	1
8	Sigorta	1
9	Diğer giderler	1
	<b>II. İşe Başlamak İçin Varlık Alımı Gerekliyorsa:</b>	
10	Gayrimenkul bedeli	1
11	Mobilya ve tefrişat	1
12	Ekipman ve makineler	1
13	Nakil vasıtaları	1
14	Envanter	1
15	Tedarikler	1
16	Diğer giderler	1
<b>a)</b>	<b>Başlangıç Masrafları Toplamı</b>	<b>17</b>
	<b>III. Aylık Sabit Harcamalar</b>	
17	Kiralar	1
18	Fatura ödemeleri	1
19	Maaş ödemeleri	1
20	Ortağın harcamaları	1
21	Tedarikler	1
22	Sigorta	1
23	Ulaşım masrafları	1
24	Nakliyat	1
25	Yasal ve mali yükümlülükler	1
26	Reklam ve pazarlama giderleri	1
27	Envanter	1
28	Vergiler	1
29	Kredi geri ödemeleri	1
30	İşletme sermayesi	1
<b>b)</b>	<b>Aylık Sabit Giderler Toplamı</b>	<b>14</b>
	6 aylık Nakit İhtiyacı (bx6)	84
<b>c)</b>	<b>6 Aylık Gerekenler Toplamı (a+b)</b>	<b>101</b>

## ■ Muhasebecinin Çalışmalarını Kolay Bir Şekilde Takip Edebilmek İçin Kullanılabilecek Online ve Offline Araçlar

Firma içinden ya da firma dışından bir muhasebeci ile çalışılıyorsa; belli aralıklarla finansal tabloların incelenmesi istikrarlı bir gelişim için önemlidir. Evrak girişi ve ön muhasebe; Excel, özel yazılmış programlar ya da firma bünyesinde bir muhasebeci varsa muhasebe programı ile yapılabilir. Girişimciler isterse bu programları görüntüleme yetkisi alarak uzaktan bağlanıp takip edebilmektedir. Muhasebe programı satın alma maliyetine katlanmak ya da personel istihdam etmek istemeyen firmalar için muhasebenin outsource (dışardan bir serbest muhasebeci mali müşavire devredilmesi) edilmesi de bir seçenek olabilir.

### 1. Muhasebe programları

Bir muhasebe programı modüllerden oluşur ve talep doğrultusunda istenen modüller satın alınarak kullanılabilir (ön muhasebe, sabit kıymet, stok, bordro vb.).

Muhasebe programı seçerken dikkat edilmesi gerekenler ise şöyle sıralanabilir:

- Piyasa bilinirliği/güvenilirliği olan,
- Kurulum ve yaygın destek hizmeti verebilen,
- Kullanıcı sayısına göre fiyatlanmış, birden çok kullanıcıya aynı anda giriş izni veren; gerektiğinde kullanıcı erişimi sınırlandırılabilen,
- Mizan, bilanço, gelir tablosu ve ihtiyaca göre masraf merkezi takibi ile proje bazlı raporlamaya imkân veren,
- Muhasebe standartlarına uygun hazırlanmış, yasal mevzuattaki değişikliklere göre güncellenen, defter basmaya müsait olan,
- Windows standartlarını kullanabilen, Excel'e veri aktarabilen,
- Banka, stok vb. veri aktarım imkânı sağlayan,
- İnternete bağlı/bağımsız çalışmaya, uzaktan erişime imkân veren,
- Modüller arası tam entegrasyon olan,
- Yedek alma işlemi düzenli olan,
- Uzaktan da erişilebilen bir program olmalıdır.

### 2. Bulut Bilişim

Bulut bilişim, belli bir program almaksızın internet bağlantısı üzerinden hizmet veren servis sağlayıcılardan bu hizmetlerin belirli ücretler karşılığında temin edilebilmelerine imkân tanımaktadır.

### 3. Özel Yazılımlar ile Kişiyeye Özel Raporlamalar Hazırlayan Firmalar

#### 4. Excel

Muhasebe, fatura gibi konuların takibinde Excel kullanımı yaygındır. Bir-iki günlük bir eğitimle tabloların etkin bir şekilde kullanılması öğrenilebilir. Örneğin; pivot tablosu veya "düşeyara", "etopla" gibi formülleri öğrenmek, hayatı kolaylaştırıcaktır. Ancak muhasebenin tamamen Excel üzerinde tutulmaya çalışılması yanlış bir uygulamadır. Muhasebe kayıtları ve ilgili raporlamalar tek bir program üzerinde yapılmalıdır.

## ■ Bilanço Yönetimine Giriş

Finansal okuryazarlık girişimciler için önemlidir. Bir girişimcinin muhasebe konusunda temel kavramlara dikkat ederek finansallar üzerinde kontrole sahip olması; aylık olarak muhasebecisiyle finansalların üzerinde çalışarak bazı risklerin önüne zamanında geçmesi mümkündür.

Örneğin, mizanı inceleyerek banka ve kasadaki para görülebilir; stok, alacak ve borçları, vergi ve SGK yükümlülükleri takip edilebilir. Muavin döküm ile de tüm hesapların detayı görülebilir. Ayrıca şirket kendi kayıtlarını tutabilir; bu kayıtlar muhasebedeki kayıtlarla karşılaştırılarak kontrol edilebilir.

Bilinmesi gereken temel iki tablo ise şöyledir:

**Bilanço:** İşletmenin belirli bir tarihteki mali yapısını; varlıkları ile bu varlıkların hangi kaynaklardan karşılandığını gösterir (Bkz. Tablo 6). Bilançonun temel denkliği; Varlıklar = Kaynaklar olmalıdır.

**Gelir tablosu:** Belli bir hesap döneminde işletmenin elde ettiği hasılat/gelir ve katlandığı maliyet/giderlerin detaylı bir şekilde gösterildiği ve bu dönem faaliyet sonuçlarının kâr ve zarar olarak nitelendirildiği tablodur (Bkz. Tablo 7).

**Tablo 6: Bilanço**

Varlıklar - Aktif	Kaynaklar - Pasif
Dönen Varlıklar	Kısa Vadeli / Uzun Vadeli
Kasa Hesabı	Banka Kredileri
Bankalar	Satıcılar
Çekler	Ödenecek Vergiler
Alicılar	Ödenecek SGK
Stoklar	
Duran Varlıklar	Öz Kaynaklar
Sabit Kıymetler	Sermaye
	Geçmiş Yıl Kâr/ Zaran
	Dönem Net Kâr /Zaran

\* Tüm kalemler konulmamıştır.

- Brüt kârlılık, gelir tablosunda yer alan net satışlardan satışların maliyeti çıkarılarak ulaşılan tutardır. Bu tutar net satışlara bölüldüğünde brüt kârlılık oranına ulaşılır.

**Tablo 7: Gelir Tablosu**

Net Satışlar
Maliyet
Brüt Satış Kâr ve Zaran
Faaliyet Kâr ve Zaran
Olağan Kâr ve Zarar
Vergi Öncesi Dönem Kâr ve Zaran
Dönem Net Kâr ve Zaran

\* Tüm kalemler konulmamıştır.

Bilançoda İncelenebilecek kavramlar:

- Kasa, banka bakiyeleri,
- Alacak/borç hesapları,
- Stoklardaki artışlar, stok dönüş hızında yavaşlama,
- Kısa ve uzun vadeli borçların durumu,
- Ortaklara borçlar,
- Vergi ve SGK borçları,
- Öz kaynakların eksiye düşmesi, sermayenin yitirilmesi,
- Finansal oranlardır.

- İşletmenin faaliyetini devam ettirebilmesi için katlanmak zorunda olduğu, fakat maliyetine yüklenemeyen giderlere faaliyet giderleri denir. Brüt satış kâr/zararından faaliyet giderleri düşüldükten sonra faaliyet kâr/zararına ulaşılır.

- İşletmenin esas faaliyeti dışındaki diğer faaliyetlerden olan olağan ve olağandışı gelir/giderler düşüldükten sonra, vergi öncesi dönem kârına ulaşılır.

## ■ Dernek ve Şirketler Muhasebesi İçin Temel Kavramlar

Muhasebe uygulamalarına yön veren bu kavramlara "Muhasebenin Temel Kavramları" denir. Muhasebenin temel kavramları, doğa yasaları gibi değişmez ve kesin olmayıp zaman içerisinde ihtiyaca göre değişebilen dinamik bir yapıya sahiptir.

Muhasebenin temel kavramları şunlardır:

1. Sosyal Sorumluluk Kavramı
2. Kişilik Kavramı
3. İşletmenin Sürekliliği Kavramı
4. Dönemsellik Kavramı
5. Parayla Ölçülme Kavramı
6. Maliyet Esası Kavramı
7. Tarafsızlık ve Belgelendirme Kavramı
8. Tutarlılık Kavramı
9. Tam Açıklama Kavramı
10. İhtiyatlılık Kavramı
11. Önemlilik Kavramı
12. Özün Önceliği Kavramı

### 1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Muhasebenin organizasyonunda, muhasebe uygulamalarının yürütülmesinde ve mali tabloların düzenlenmesi ve sunulmasında; belli kişi veya grupların değil, tüm toplumun çıkarlarının gözetilmesi ve dolayısıyla bilgi üretiminde gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst davranılması gereğini ifade eder.

Örnek: İşletmenin kârının olduğundan yüksek veya düşük gösterilmesi, muhasebeden etkilenen farklı kesimleri etkilediğinden sosyal sorumluluk kavramına aykırı hareket edilmiş olunur.

### 2. Kişilik Kavramı

Bu kavram; işletmenin sahip veya sahiplerinden, yöneticilerinden ve diğer ilgililerden (işletme ilgilileri) ayrı bir kişiliğe sahip olduğunu ve o işletmenin muhasebe işlemlerini sadece bu kişilik adına yürütmesi gerektiğini öngörür.

Örnek: İşletme sahibinin ev telefon faturasını işletme giderleri arasında göstermemesi bu kapsamda değerlendirilebilir.

İş insanı A, çocuğunun okul taksitini işletmenin kasasından ödeyebilir. Ancak ödenen bu tutar, kişilik kavramı gereğince işletmenin giderleri arasında yer almaz. Bu ödeme söz konusu kişinin özel (cari) hesabına kaydedilir.

### 3. İşletmenin Sürekliliği Kavramı

Sözleşmede aksi belirtilmedikçe işletme kurulurken ömrünün sınırsız olduğu kabul edilir.

Örnek: İşletme ortaklarından birinin vefat etmesi, şirketin faaliyetinin sona ereceği anlamına gelmez. İşletmenin edindiği varlıklar, işletmenin hemen kapanacağı varsayımıyla, tasfiye değeri ile değerlendirilmezler.

### 4. Dönemsellik Kavramı

İşletmenin sürekliliği kavramı gereği sınırsız kabul edilen ömrünün dönemlere bölünmesi ve her dönemin gelirinin yine o dönemin gideriyle karşılaştırılması bu kavram gereğidir. Muhasebede dönem, genellikle bir takvim yılıdır. Eğer özel hesap dönemi değilse bir takvim yılı 1 Ocak'ta başlar 31 Aralık günü sona erer.

Örnek: Bir işletme 1 Temmuz 2018'de, bir yıllık abonelik bedelini peşin tahsil edip faturasını düzenlese de bu gelirin altı aylık kısmı 2018 yılının geliri, kalan altı aylık kısmı ise 2019 yılının geliri olur.

İşletme 1 Mart 2018'de 12 aylık yakıt parası olarak 12.000 TL ödediğinde, bu ödemenin 10 aylık kısmı 2018 yılında iki aylık kısmı ise 2019 yılında gider yazılır.

### 5. Parayla Ölçülme Kavramı

Muhasebe kayıtlarında ulusal para biriminin (TL) kullanılması ve diğer ölçü birimlerinin ulusal para birimine çevrilerek muhasebe kayıtlarına alınması bu kavram gereğidir.

Örnek: İşletme, elindeki nakit fazlasını değerlendirmek için satın aldığı 1000 ABD dolarını, satın alma günündeki döviz alış kurundan çevirerek kayıtlara alır.

İşletme, 20 adet hammadde ya da malzeme aldı ise, muhasebe bu tutarı yalnızca adet üzerinden kayıtlara alamaz. Parasal tutar cinsinden kayıtlara geçirilmelidir.

### 6. Maliyet Esası Kavramı

Varlık ve hizmetlerin muhasebeleştirilmesinde elde edinme maliyetlerinin esas alınmasını ifade eder.

Örnek: Alınan bir makinenin fiyatının üzerine eklenen nakliye, kurulum, montaj veya demontaj, ithalat masrafları ile kredi ile alınmış ise dönemsellik kavramı gereği, edinildiği mali yıla ait banka kredi faizlerinin ve makinenin işletmede kullanılmaya başlamasına kadar oluşacak tüm sair giderlerin makine maliyetine eklenerek muhasebeleştirilmesi gerekir.

### 7. Tarafsızlık ve Belgelendirme

Bu kavram, muhasebe kayıtlarının gerçek durumunu yansıtan, usulüne uygun olarak düzenlenmiş objektif belgelere dayandırılması ve muhasebe kayıtlarına esas alınacak yöntemlerin seçilmesinde tarafsız ve ön yargısız davranılması gereğini ifade eder.

Örnek: Alınan mal veya hizmet faturalarında veya düzenlenen faturalarda yazan açıklamalar, hizmet veya mal tanımına uygun olmalıdır.

### 8. Tam Açıklama Kavramı

Tam açıklama kavramı; mali tabloların, bu tablolardan yararlanacak kişi ve kuruluşların doğru karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde yeterli, açık ve anlaşılır olmasını ifade eder. Mali tablolarda finansal bilgilerin tam olarak açıklanması yanında, mali tablo kalemleri kapsamında yer almayan ancak alınacak kararları etkileyecek, gerçekleşmesi muhtemel olaylara da yer verilmesi bu kavramın gereğidir.

Örnek: Mali tablolar, bu tablolardan yararlanacak kişi ve kuruluşların doğru karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde yeterli, açık ve anlaşılır olmalıdır. Eğer tam açıklama işlevi mali tablolarda yeterince gerçekleştirilemiyorsa, mali tabloların dipnotlarında önemli bilgiler verilir. İşletme, maliyet yöntemini değiştirdiğinde, bu değişikliğin etkilerini mali tablo dipnotlarında açıklamalıdır.

Varlıklar üzerinde ipotek varsa, bu durumun mali tablo dipnotunda belirtilmesi, bilgi kullanıcıları açısından oldukça önemlidir.

### 9. Tutarlılık Kavramı

Bu kavram, benzer olay ve işlemlerde, kayıt düzenleri ile değerlendirme ölçülerinin değişmezliğini ve mali tablolarda biçim ve içerik yönünden tek düzeni öngörür. Geçerli nedenlerin bulunduğu durumlarda işletmeler, uyguladıkları muhasebe politikalarını değiştirebilirler. Ancak bu değişikliklerin ve bunların parasal etkilerinin mali tabloların dipnotlarında açıklanması zorunludur.



**Örnek:** Bir işletmede bazı demirbaşlar normal amortisman yöntemine göre hesaplanırken, benzer nitelikte başka demirbaşlar azalan bakiyeler yöntemine göre hesaplanamaz.

### 10. İhtiyatlılık Kavramı

Bu kavram, muhasebe olaylarında temkinli davranılmasını ve işletmenin karşılaşılabileceği risklerin göz önüne alınması gereğini ifade eder. Bunun sonucu olarak işletmeler, muhtemel giderleri ve zararları için karşılık ayırır, muhtemel gelir ve kârlar için ise gerçekleşme dönemlerine kadar herhangi bir muhasebe işlemi yapmazlar. Ancak bu kavram gizli yedekler veya gereğinden fazla karşılık ayrılmasına gerekçe oluşturamaz.

**Örnek:** Tedbirli ve temkinli olma kavramı olarak da ifade edilir. Muhasebe olaylarında temkinli davranılması, tarafsız bir muhakeme ile işletmenin karşılayabileceği risklerin ve belirsizliklerin göz önünde tutulması gerektiği anlatır.

Bir iş kazası sonucu, işçi tarafından dava edilen işletme, mahkeme sonuçlanmasa bile dönem sonunda tahmini bir tazminat bedeli kadar bir gideri karşılık olarak ayırabilir. Karar kesinleştiğinde, sonuca göre gerekli kayıtlar ayrıca yapılır.

### 11. Önemlilik Kavramı

Bu kavram, bir hesap kalemi veya mali bir olayın nispi ağırlık ve değerinin, mali tablolara dayanılarak yapılacak değerlemeleri veya alınacak kararları etkileyebilecek düzeyde olmasını ifade eder. Önemli hesap kalemleri, finansal olaylar ve diğer hususların mali tablolarda yer alması zorunludur.

**Örnek:** İşletmede çalışan işçilere ait işçilikler her gün oluştuğu (tahakkuk ettiği) halde ay sonunda bir defada muhasebeleştirilir.

İşletmede kullanılan maddi duran varlıklar her gün eskidiği halde, aylık/üç aylık dönemler itibarıyla amortisman kaydı yapılır.

### 12. Özün Önceliği Kavramı

Özün önceliği kavramı, işlemlerin muhasebeye yansıtılmasında ve onlara ilişkin değerlendirmelerin yapılmasında biçimlerinden çok özlerinin esas alınması gereğini ifade eder. Genel olarak işlemlerin biçimleri ile özleri paralel olmakla birlikte, bazı durumlarda farklılıklar ortaya çıkabilir. Bu takdirde, özün biçime önceliği esastır.

**Örnek:** TTK'ye göre çekte vade yoktur. Ama ticari işlemlerde çeklere vade yazılmakta ve vade gelmeden çekler tahsil edilememektedir. Yani çekler, senet gibi işlem görmektedir. Bu nedenle, aslında olmamasına rağmen, olayın özü dikkate alınarak, çekte vade varmış gibi muhasebeleştirme işlemi yapılabilmektedir.

## ■ Dernek, Vakıf, Şirket ve Kooperatif Yapılarında Basit ve Sağlıklı Muhasebe Sistemleri Kurulması İçin Dikkat Edilmesi Gereken Temel Adımlar

Hangi yapı olursa olsun, muhasebe sistemi tektir. Sistem oluşturulurken kâr amacı güden kuruluşlar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ayrı ayrı yapılmamıştır. Kâr amaçlı ticari firmalarda da kâr amacı gütmeyen STK'larda da dernek ve vakıflar başta olmak üzere ilke olarak aynı sistem uygulanmaktadır.

STK'lar ve ticari şirketler için basit ve sağlıklı bir muhasebe sistemi kurulurken dikkat edilmesi gerekenler şunlardır:

- Muhasebe sistemi kurulması ve sistemin sağlıklı işletilmesi için mali danışmanlık desteği alınmalıdır.
- Ticari kuruluşlarla STK'larn ilgi ve faaliyet alanları farklı olduğundan, sistemin özü aynı kalmak koşuluyla, özellikle hesap planında bazı özel uyarlamalar yapılmalı ve hesap planı buna göre başlangıçta doğru oluşturulmalıdır.
- Muhasebe sistemi, muhasebenin temel kavramları ve genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve standartları dahilinde bilanço esasına göre tutularak kayıtların daha sağlıklı ve doğru olması sağlanmalıdır.
- Muhasebede yapılan her kayıt bir belgeye dayanmak zorundadır. Muhasebe belgelerinin en temel görevi, meydana gelen ticari faaliyetleri yazılı olarak kanıtlamasıdır. Bu temel görevin yanı sıra, ticari faaliyetlerin tarih sırasıyla arşivlenmesi ve saklanması gerekir. Bu yüzden iyi bir dosyalama ve arşiv sistemi kurulmalıdır.
- Adillik, şeffaflık, açıklık, sorumluluk gibi ilkelerin doğru yürütülebilmesi için muhasebe bilgi sisteminde etkin bir raporlama sistemi kurulmalıdır.
- Muhasebede yeterli sayıda ve yetkin personel olmalıdır.

### İktisadi İşletme Nasıl Kurulur?

Dernekler ve vakıflar ticari bir ürün veya hizmeti ancak kuracakları iktisadi işletme vasıtasıyla arz edebilir. İktisadi işletmelerin kuruluşlarındaki amaç, kâr etmek ve elde edilen kârla derneğe/vakfa kaynak yaratmaktır.

İktisadi işletmenin kurulabilmesi için aşağıdaki sürecin takip edilmesi gerekmektedir:

- Öncelikle dernek tüzüğünde ya da vakıf senedinde iktisadi işletme kurulabileceğini belirten bir hükümün olması gerekir.
- Genel kurul veya yönetim kurulu tarafından iktisadi işletmenin kurulması için karar alınmalıdır. Bu kararda, iktisadi işletmenin unvanı (..... Derneği/Vakfı İktisadi İşletmesi), adresi, sermayesi, temsilcileri ve ikametgâh adresleri; temsilin şekli, yapacağı faaliyetler açıkça yazılır.
- Kararın noter onaylı örneği ve dernek/vakfa ait istenen diğer belgelerle birlikte ilgili ildeki Ticaret Sicili Memurluğu'na tescil için başvuru yapılır. Ticaret Sicili Memurluğu, iktisadi işletmenin kuruluşunu ilgili vergi dairesine bildirmekle yükümlüdür.
- Vergi dairesi, işe başlangıç için yoklama işlemini tamamladığında, iktisadi işletme ticari faaliyetlerine başlayabilir. En geç ticari tescilin yapıldığı gün, iktisadi işletmenin yasal defterlerinin de noterde tasdik ettirilmesi gerekmektedir.
- Vergi dairesi açılışı tamamlandıktan sonra SGK işyeri tescili ve çalışanların işe giriş işlemleri yapılmalıdır.

### İktisadi İşletmenin Sermayesi Ne Kadar Olmalıdır?

Dernek/vakıf tarafından iktisadi işletmeye konulacak sermayeyle ilgili bir zorunluluk yoktur. İktisadi işletmenin gelir elde edip nakit akışını yönetebilecek pozisyona gelene kadar ihtiyacı olan tutarı sermaye olarak belirlenmesi tavsiye edilebilir.

### İktisadi İşletme Zarar Ederse Ne Olur?

Ticari faaliyetlerden kâr edip dernek/vakfa kaynak sağlama amacıyla kurulan iktisadi işletmelerin sürekli zarar etmesi, giderlerini karşılayamaması finansman sıkıntısı yaratacaktır. Derneğin/vakfın, sermaye dışında iktisadi işletmeye finansman sağlamaması, kaynaklarının iktisadi işletme tarafından tüketilmesi beklenir. Bu nedenle sürekli zarar eden bir iktisadi işletme, denetimlerde eleştiri konusu olacak ve kapatılması talep edilecektir.

### İktisadi İşletmenin Giderleri Muhasebede Nasıl Takip Edilir?

İktisadi işletmenin elde edeceği gelir vergiye tabi olduğundan tüm giderlerinin dernek/vakıftan ayrı takip edilmesi, harcama yaparken faturanın doğru kuruma düzenlendiğinden emin olunması gerekmektedir. Aynı şekilde, iktisadi işletme için çalışan personel de iktisadi işletmenin bordrosunda olmalıdır. Derneğin/vakfın harcamalarının iktisadi işletmeden karşılanması hem iktisadi işletmenin kârlılığını düşürecek hem de eksik ödenen vergi nedeniyle cezaya konu olacaktır.

### Derneklerde/Vakıflarda Personel İstihdam Ederken Bir Muafiyet ya da Teşvik Var mıdır?

İstihdam edilecek personelin ücreti gelir vergisi, damga vergisi, SGK primlerine tabidir. Şirketlerden farklı bir indirim, muafiyet ya da teşvik yoktur.

### Yurtdışından Alınan Hizmet Faturalarında Nelere Dikkat Edilmelidir?

Yurtdışından alınan hizmetler, sorumlu sıfatıyla ödenen KDV'ye (Katma Değer Vergisi) ve stopaja tabidir. Dernek ya da vakfın KDV mükellefiyetinin bulunmaması, sorumlu sıfatı KDV yükümlülüğünü değiştirmez. KDV oranı yüzde 18, stopaj oranı ise bazı kriterlere göre 0 ile yüzde 20 arasında değişmektedir. Bu nedenle yurtdışından hizmet almadan ve sözleşme imzalamadan önce alınacak hizmetin toplam maliyetinin tespiti için mali müşavire danışılması tavsiye edilir.

### Yurtdışından Bağış Alınabilir mi?

Dernek ve vakıflar yurtdışından bağış toplayabilir. Öncelikle yurtdışından gelen bağışın dernek ya da vakfın banka hesabına gönderilmesi gerekmektedir. Yurtdışından nakit bağış kanunlarına göre yasaktır ve cezaya tabidir. Bağış hesaba yattıktan sonra Dernekler İl Müdürlüğü/Vakıflar Bölge Müdürlüğü'ne bilgi verilmesi gerekmektedir.

### Dernek Kuruluşunda Adres Gösterme Zorunluluğu Var mıdır, Nelere Dikkat Edilmelidir?

Derneklerin kuruluş sürecinde, işlemlerin takip edilebileceği, yazışma ve tebligatların yapılabileceği bir adresin gösterilmesi yeterlidir. Bunun için ikametgâh sahibiyle dernek arasında, yerin tahsisine ilgili bir sözleşme yapılması gerekmektedir.

Dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Eğer derneğe yer tahsis eden kişi de kiracı ise ana kira kontratında alt kiracı ve tahsis edilen yerin başkasına kullanılmasıyla ilgili bir kısıtlama olmamalıdır.
- Dernek ikametgâhının gösterildiği yer tapu kütüğünde mesken olarak görünüyorsa, kat malikleri kurulunun oybirliği ile alacağı karar (muvafakatname) kuruluş belgelerine eklenecektir.

Kuruluş işlemleri tamamlandıktan sonra, gelecekte yasal bir sorunla karşılaşılması için derneğin faaliyetlerine bağımsız bir ikametgâhta başlaması tavsiye edilir.

### Dernek Denetimi İçin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Dernekte bulunması gereken defterler aşağıdaki gibidir:

1. Üye Kayıt Defteri
2. Karar Defteri
3. Gelir-Gider Defteri
4. Demirbaş Defteri
5. Alındı Belgesi Kayıt Defteri
6. Gelen/Giden Evrak Defteri
7. Envanter Defteri

#### 1. Üye Kayıt Defteri Denetimi

- Üye fotoğraflarının bulunması gereken bu defter iki bölümden oluşmalıdır.
- Üst kısımda üye ile ilgili bilgiler yer almalıdır (doğum tarihi, yaptığı iş telefon vb.).
- Alt kısımda ise üyenin ödediği aidat tutarları yazılı olmalıdır. Bu bölümde üye başlıkları yer almaz (Bağışlar gelir-gider defterine kayıt edilir). Denetleme kurulu, aidat ödentilerinin bu bölüme not edildiğini kontrol etmelidir.

#### 2. Karar Defteri Denetimi

- Üyelerin kayıt edilebilmesi için yönetim kurulu kararı olmalıdır. Kararların yazıldığı bu defterde, üye kayıt defterinde kayda alınmış üye numarası ile karar defterinde belirtilen üye numarası birbirini tutmalıdır.

- Denetim, son genel kurulun akabinde yapılarak yeni yönetim kurulu listesinin mevcudiyeti, bütçe ve alınan diğer kararlar kontrol edilmelidir.
- Son genel kurul tutanağı, denetleme kurulu tarafından mutlaka okunmalıdır.
- Karar defterinde başkan adı, asil ve yedek üyelerin adları kontrol edilmeli, kararlar için beş asil üyenin imzasının mevcudiyeti aranmalıdır. Burada alınmış olan kararların yeni yönetim kurulu tarafından onaylanmış olduğu tespit edilmelidir.
- Bütçe onaylanırken fasıllar arası aktarma yetkisinin alınıp alınmadığını gösteren genel kurul tutanağı kontrol edilmelidir.
- İmza sirküplerinin mevcudiyeti kontrol edilmelidir.
- Saymana yetki verildiği teyit edilmelidir.

### 3. Gelir-Gider Defteri Denetimi

- Gelir-gider defterinde üye aidatları, bağışlar, giriş aidatları ile gider kalemleri yer alır.
- Karar defterinde her gider kalemi ile ilgili bütçenin onaylanmış olması gerekir.
- Gelir-gider defterinde giderlerin bütçeye uygunluğu tespit edilmelidir.
- Yüksek gider kalemlerin nedeni araştırılmalıdır.

### 4. Demirbaş Defteri Denetimi

- Demirbaş defterinde derneğe kayıtlı tüm demirbaşların bulunması gerekir.
- Yüksek meblağlı demirbaşların mevcudiyeti sene içinde yapılacak sayımlarla teyit edilir.
- Alınacak yeni demirbaşların bütçe ile uyumu tespit edilir.

### 5. Alındı Belgesi Kayıt Defteri Denetimi

- Bu defterde kesilen dernek makbuzlarının kaydı bulunur.
- Dernek makbuzları koçan halinde olup dernekler masasından tasdiklidir.
- Yönetim kurulu makbuz kesmeye kimin yetkili olduğuna, makbuz koçanlarının kimde bulunması gerektiğine karar verir.
- Dolan makbuz koçanları yönetim kuruluna teslim edilmelidir.

### 6. Gelen-Giden Evrak Defteri Denetimi

Bu deftere kayıtların düzenli olarak, zamanında yapıldığı kontrol edilmelidir ancak genelde bu yapılmamaktadır.

### 7. Envanter Defteri Denetimi

- Envanter defterinin açılışı geçen dönemin kapanışı ile aynı olmalıdır.
- Dönem sonunda kesin hesap durumu çıkartılmış olmalıdır. (Gelir-gider defteri toplamlarının bu defterdeki özet ile tutması gerekir.)
- Dönem sonunda bu defterin kapanışı notere tasdik ettirilmelidir.

Yukarıda bahsi geçen tüm defterlerin tasdiki, denetleme kurulu tarafından kontrol edilmelidir.

Yeni Dernekler Kanunu'na göre derneğin yıllık faaliyetlerini ve genel bilgilerini içeren yıllık beyan, her yıl 30 Nisan'a kadar doldurularak dernekler masasına teslim edilmelidir.

Ayrıca:

- Onaylanan bütçe ile gerçekleşen arasındaki farklar, altı ayda bir yönetim kuruluna sorulabilir (finans ve denetim).
- Dönem sonunda yığılma olmasın diye makbuzlar ile muhasebe verileri altı ayda bir kontrol edilebilir (denetleme kurulu).
- Üyelerden alacaklar yaşlandırmaya tabi tutulup altı ayda bir yönetime sunulabilir (finans ve denetim).

### Ürün ve Hizmette Fiyatlandırma Nasıl Yapılabilir?

Ürün ve hizmet fiyatlandırmasında izlenebilecek yollar aşağıdaki gibidir:

1. Benzer ürün ve hizmetlerde rakiplerin fiyatlarına göre,
2. Deneme yoluyla müşterinin ürün ya da hizmete ödeyebileceği tutar belirlenerek,
3. Tüm maliyetler göz önüne alındıktan sonra birim başına maliyet hesaplanıp üstüne kâr marjı eklenerek,
4. Yukarıdaki yöntemlerin ikisi ya da üçü bir arada kullanılarak.

Buradaki kritik iki konu, ürün ya da hizmetin değer önerisinin ne olduğunun çok iyi tanımlanması ve hedef kitlenin net olarak belirlenmesidir. Değer önerisi ile, kimin için, hangi probleme, nasıl bir çözüm getirildiği kastedilmektedir. Dolayısıyla amaç, ne iş yapıldığını değil ne için yapıldığını anlatabilmektir.

Hedef kitle ise pazara sunulan ürün veya hizmete en çok talebi gösterme ihtimali olan topluluktur. Dolayısıyla hedef kitle belirlenirken, "Ben bu ürün ya da hizmeti herkese satacağım" demek ya da "Bu ülkede 80 milyon insan yaşıyor, yüzde 1'ine ulaşısam 800 bin kişi eder" gibi yaklaşımlarda bulunmak son derece yanlıştır.

Yukarıdaki ilk iki madde pazar araştırması gerektirebilir. Bu noktada özel sektörde de tecrübeli bir pazarlama profesöründen destek alınabilir. 3. madde içinse muhasebecinin doğru bir maliyetlendirme yönetimi ile yönlendirmesi faydalı olacaktır.



## BÖLÜM 4: PAZARLAMA

Prof. Dr. Zeynep Gürhan Canlı ve Rabia Bayer, Koç Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi



## BÖLÜM 4: PAZARLAMA

### ■ Sosyal Girişim

Bir sosyal girişim dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için bir araç olmasının yanı sıra, aynı zamanda bir işletmedir ve bu tanıma uygun olarak müşterilerine para karşılığı ürün ve hizmet sunar. Özel sektör işletmelerinin çıktıklarına oranla sosyal değer ölçülmesi daha zordur. Dolayısıyla sosyal girişimler, etkinliklerini planlama, ölçme ve en üst düzeye çıkarma yolunda engellerle karşılaşmaktadır.

Sosyal girişimciler, sıklıkla karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmek ve sosyal girişimlerini sürdürülebilir hale getirmek için uğraş verirler. Etki odaklı düşünme ise, şu sorular üzerinde düzenli olarak durmayı gerektirir:

- Doğru strateji nedir?
- Ürün ve hizmetler pazarda nasıl konumlanmalıdır?
- Yaratılan değişimler nasıl ölçülmelidir?
- Hedeflenen sosyal etkiyi sürdürülebilir hale getirmek için süreç nasıl yönetilmelidir?

Büyük Resim Sistemi, bu soruların cevaplarını bulmada sosyal girişimler için kapsamlı bir rehber görevi görür.

### ■ Büyük Resim Sistemi

Pazarlama adımlarını birbirlerinden bağımsız olarak değerlendiren diğer sistemlerden farklı olan Büyük Resim Sistemi, her kilit adımı diğerleri ile entegre şekilde ele alır ve genel çerçevede içindeki rolleri üzerinde durur. Bu tür bir yaklaşım, girişimin tüm fonksiyonlarının ortak bir zeminde planlanmasına ve incelenmesine olanak sağlar ve girişimin, faydalanıcılar, müşteriler, rakipler ve diğer paydaşlarla oluşturduğu dinamikleri gözleterek pazarlama risklerini en aza indirmeyi amaçlar. Bu sayede, girişimin etki stratejisine uygun olarak pazarlama stratejisi belirlenir, hedef müşteri kitlesi netleştirilir, marka konumlandırılır, pazarlama bileşenleri belirlenir ve tüm bu adımların etkinliği değerlendirilir.

Bunlara ek olarak Büyük Resim Sistemi, sürecin herhangi bir noktasında ortaya çıkabilecek pazarlama problemlerini, diğer adımlarla ilişkili bir şekilde ele alıp analiz etmeyi ve en etkin şekilde çözüme kavuşturmayı sağlar.

Büyük Resim Sistemi'nin cevap verdiği temel sorular şunlardır:

1. Girişim stratejisi nedir?
2. Pazarlama stratejisi nedir?
3. Bu stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için kaynaklar nelerdir?
4. Bu kaynaklar hangi tüketici grubundan sağlanmalıdır?
5. Bu tüketici grubuna ulaşmanın yolları nelerdir?
6. Süreç takibi ve değerlendirmesi için gerekli ölçüm yolları nelerdir?

### ■ Girişim Stratejisi

Başarılı bir Büyük Resim Sistemi uygulaması içinde ilk adım olan girişim stratejisinin belirlenmesi için ele alınması gereken üç temel konu vardır: Girişimin temel varlığı ile çekirdek işi, çekirdek becerisi ve hedef planlaması.

Sosyal girişimler açısından bu değerlendirme süreci, kâr odaklı girişimler ile benzerlik gösterse de daha titizlikle ele alınmalıdır. Örneğin, 18-25 yaş arasındaki gençler arasında işsizlik oranını düşürmeyi hedefleyen bir sosyal girişimin gerçek hayatta, gerçek bir fark yaratabilmesi, çekirdek kabiliyetini ve hedef planlamasını doğru yapabilmesine bağlıdır.

### Girişimin Temel Varlığı ve Çekirdek İş

Girişimin temel varlığı, en genel haliyle "biz kimiz" sorusuna cevap verir. Temel varlık, genellikle tüm Büyük Resim Sistemi içindeki adımların belirleneceği temel perspektifi temsil eder. İyileştirilmesi hedeflenen sosyal durumu ele alacak olan sosyal girişim kimdir? Diğer bir deyişle, temel varlığın hangi birim üzerinden ele alınacağı, onu takip eden stratejik adımları da etkiler. Buradan yola çıkarak, girişim tek bir markadan oluşuyor olabilir, birbirinden tamamen farklı markaları içerebilir, hibrit markalamaya sahip olabilir veya şemsiye bir marka altında pazara ürün sunabilir. Girişimin temel varlığı, avantaj ve dezavantajları da beraberinde getirir. Örneğin, birbirinden farklı markalara sahip bir girişim için pazar konumlanması kolay iken, bu markaların ayrı ayrı yönetim maliyeti yüksek olacaktır.

Çekirdek iş ise, ulaşım ve enformasyon gibi girişimin esas olarak odaklandığı faaliyet alanıdır. Bu alanı belirlemek her ne kadar kolay görünse de pratikte detaylı bir bakış açısı gerektirir. Örneğin, bir gazete için çekirdek işin enformasyon mu gazetecilik mi olduğu, bir tren girişiminin ulaşım alanında mı yoksa raylı sistemler alanında mı faaliyet gösterdiği; Büyük Resim Sistemi içinde müşteri ihtiyaçlarının ve pazarlama bileşenlerinin doğru olarak belirlenmesi için kritik öneme sahiptir. Yukarıda verilen örnekten yola çıkarsak, gençlerin işgücüne katılımını artırmayı amaçlayan sosyal girişimin çekirdek işinin insan kaynakları mı yoksa mesleki eğitim mi olduğu net olarak belirlenmelidir.

### Çekirdek Kabiliyet

Çekirdek kabiliyet, girişimi rakiplerinden ayıran kabiliyetlerin toplamıdır. Bu kabiliyetler, girişime pazarda sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazandırır ve daha sonra ürüne veya hizmete dönüşecek stratejik varlık oluşumuna katkı sağlar. Çekirdek kabiliyeti bilmek, Büyük Resim Sistemi'nin daha sonraki adımlarında belirlenecek olan pazarlama stratejisi ve buna ilişkin uygulamaların doğru olarak yönetilebilmesi açısından önemlidir. Girişim bu sayede müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırabilir, yeni müşteriler kazanabilir ve dolayısıyla uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlayabilir.

Bununla birlikte, çekirdek kabiliyetin devamlılığı önemli derecede kaynak yatırımı gerektirir ve bu sürecin başında doğru olarak belirlenmelidir. Örneğin, çekirdek işi mesleki eğitim olan bir sosyal girişim, çekirdek kabiliyet olarak kurs çeşitliliğine odaklanabilir ve sosyal etkisini rekabetçi avantaj temelinde sürdürülebilir hale getirebilir.

### Hedef Planlaması

Girişimin hedef planlamasında, kısa ve uzun vadede hem ne kadar ürün/hizmet satışı hedeflendiği hem de bunun para cinsinden öngörülen miktardan belirlenmelidir. Bu süreçte, alternatif senaryolar değerlendirilmeli, hedeflerin hem kendi içinde hem de Büyük Resim Sistemi'nin diğer adımları içinde tutarlılığı sağlanmalı ve devamlı büyüme amacı gözetilmelidir. Buna ek olarak, hedeflerin belirlenen periyot için ölçülebilir ve gerçekçi olması, ilgili uygulamaların performans değerlendirmelerinde kriter olarak rol oynayabilmeleri açısından önemlidir.

## ■ Pazarlama Stratejisi

Sosyal girişimlerde hedef müşteri kitlesi aynı zamanda faydalanıcılar da olabileceği gibi her ikisi başka gruplar da olabilir. Örneğin, görme engellilerin hayatında pozitif etki yaratma amacıyla akıllı baston üreten WeWalk'un müşteri kitlesi ve faydalanıcıları aynı kişidir. Öte yandan, çevrimiçi bir pazaryeri uygulaması olan Givin, ikinci el giysi satışından elde ettiği tüm geliri çocukların eğitimi için kullanmaktadır. Givin sosyal girişiminin faydalanıcıları çocuklar iken, müşterileri ikinci el giysileri satın alanlardır.

Faydalanıcılar ile müşteriler aynı veya farklı da olsa, girişimin büyümesi ve sürdürülebilirliği için iki temel pazarlama stratejisi vardır: Var olan müşterileri elde tutmak ve yeni müşteriler kazanmak. Müşteri odaklı pazarlama modeline göre, var olan müşterilerden elde edilen gelirin bir kısmı, bu müşterileri elde tutmak ve yeni müşteriler kazanmak için gerekli olan maliyeti karşılamada kullanılır. Girişimin temel varlığı da bu noktada önemlidir. Örneğin şemsiye markaya sahip bir sosyal girişim, bir markasından elde ettiği gelir ile diğer markasının faydalanıcıları için sosyal etki yaratabilir.

### Var Olan Müşterileri Elde Tutmak

Pazarlama stratejisi belirlenirken ele alınması gereken en önemli husus, "müşteri" kavramı ile ne kastedildiğidir. Herhangi bir ürünü satın alan kişiyi "müşteri" yapan kriter, satın alma davranışı (satın alma miktarı, sıklığı) ve marka ile kurduğu ilişkidir (marka bağlılığı ve sadakati).

Var olan müşterileri elde tutabilmek, pazar payını genişletmek yerine kârlılığını korumayı hedefleyen girişimler tarafından tercih edilir. Bu strateji, yeni müşteriler kazanmayı hedefleyen stratejilere göre daha az maliyetlidir ve uzun vadede markanın ayakta kalma gücünü gösterir. Fakat doğru uygulanmazsa, markanın rakipleri arasında atıl kalmasına ve çekirdek kabiliyetini kaybetmesine yol açabilir. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise, müşterinin marka ile duygusal bir bağ mı kurduğu, rasyonel bakış açısıyla mı seçim yaptığı, yoksa bir alışkanlık olarak mı markayı kullandığıdır. Dolayısıyla, müşterinin marka sadakati ve markanın çekirdek kabiliyeti arasındaki uyum önemlidir. Örneğin, markette görünce el alışkanlığı ile ürünü tercih eden bir müşteri kitlesine sahip marka, çekirdek kabiliyet olarak dağıtım kanallarına odaklanmalı ve ürünü müşterinin kolayca ulaşabileceği yerlerde temin edebilmelidir.

### Yeni Müşteriler Kazanmak

Yeni müşteriler kazanmak, özellikle pazara yeni giren veya pazar payını genişletmeyi amaçlayan start-up tipi sosyal girişimler için takip edilebilecek bir stratejidir. Rakip markaları kullanan müşteriler arasında farkındalık yaratmak, yeni markayı denemelerini sağlamak ve son olarak da onları sadık müşteriler haline getirmek, ciddi yatırımlar gerektiren yüksek maliyetli ve belirsizliği fazla olan aktivitelerdir. Reklam, yeni ürün geliştirme, deneme promosyonları ve viral pazarlama bu aktivitelerden bazılarıdır.

## ■ Büyümenin Kaynağı

Sosyal girişimciler neyi başarmak istedikleri üzerinde olduğu kadar bunu nasıl başaracakları üzerinde de duralıdır. Büyük Resim Sistemi, markanın faaliyet göstereceği spesifik kategoriyi yukarıda bahsedilen girişim ve pazarlama stratejilerine uygun şekilde seçmeyi hedefler. Girişimin çekirdek işi, rakipler arasındaki çekirdek kabiliyeti ve büyüme stratejisi belirlendikten sonraki adım, bu büyümenin nereden sağlanacağıdır. Sürdürülebilir bir sosyal girişim için, uygun kaynak yönetimi sağlayan bir işletme modeli şarttır. Sosyal girişimler için farklı gelir kaynakları bulunmaktadır:

- Ürün ve hizmetlerin satışı
- Üyelik/kayıt ücretleri
- Sertifikasyon ücretleri
- Bağışlar
- Hibeler

Ürün ve hizmet satışından kaynak elde edebilmek için izlenebilecek iki temel strateji vardır: Öncelikli talebi artırmak ve pazarda var olan talepten alınan payı artırmak.

### Öncelikli Talebi Artırmak

Öncelikli talebi artırma stratejisi, genellikle pazarda lider konumda bulunan ve özellikle büyümekte olan sektörlerde yer alan markalar tarafından tercih edilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu strateji ile marka isminin ürün/hizmet kategorisinden daha önemli olmayacağıdır. Önemli olan, müşteriler arasında kategori farkındalığı yaratmak ve kategorinin faydalarını vurgulamaktır. Kategori büyüdükçe, marka da lider konumda olduğu için payını alacaktır. Yeni müşteriler kazanmak veya var olan müşterilere daha çok satış yapmak, bu stratejiye uygun hedeflerdir. Ancak unutulmamalıdır ki, öncelikli talebi artırma hedefi, maliyeti yüksek ve riskli bir stratejidir. Örneğin, spor yapanları bir araya getirmeyi ve hareket eksikliğinin önüne geçmeyi hedefleyen Beesportive, genel olarak insanları birlikte spor yapmaya teşvik etmektedir. Potansiyel kullanıcıların, zaten bu kategoride lider olan Beesportive uygulamasını tercih etmesi beklenmektedir.

### Pazardan Alınan Payı Artırmak

Bu stratejiye sahip girişim, pazarda lider konuma gelmek yerine rakipleri arasında göreceli olarak güçlü olduğu yanlarını kullanarak genel talepten aldığı payı artırmayı hedefler. Bu stratejiyi takip eden markalar, genellikle kendilerini lider marka ile kıyaslayarak hem marka farkındalığını artırır hem de tüketicilerin zihninde lider markadan ayrışır. Örneğin, bir sosyal girişim olan b-fit, yalnızca kadınlara hitap eden bir franchising sistemiyle kadınlar için ekonomik ve sosyal etkiyi artırmayı hedeflemektedir. b-fit, piyasadaki spor salonları arasında lider konumda değildir, fakat sadece kadınlara özel bir mekân olduğunu vurgulayarak rakipler arasında ayrıştıncı gücünü kullanır ve pazardan aldığı payı artırmayı amaçlar.

Ancak doğru uygulanmadığında, örneğin lider marka ile doğru bir kıyaslama yapılmadığında, müşterilerin markaya karşı olumsuz bir tavır geliştirmesinin ve uzun vadede zarar vermesinin de önü açılmış olur.

## ■ Pazar Segmentasyonu, Hedef Kitle ve Marka Konumlandırması

Büyük Resim Sistemi'ne göre pazar segmentasyonu, hedef müşteri kitlesinin belirlenmesi ve markanın konumlandırılması, yukarıda bahsedilen girişim stratejisi, pazarlama stratejisi ve bunlar için gerekli kaynağın nereden sağlanacağına bağlı olarak yapılmalıdır. Bu noktada, sosyal girişimlerin, kâr odaklı girişimlerden farklı olarak atması gereken bir adım daha vardır: Paydaşlarının belirlenmesi. Her sosyal girişim, farklı paydaşlar için pek çok farklı sonuç doğurur. Bazı girişimler için, pozitif etki görmesi hedeflenen "faydalanıcılar", girişimin müşteri kitlesi olmayabilir. Müşteriler ve faydalanıcılar arasında var ise ayrım netleştirildikten sonra, pazarlama stratejisini belirlemeye yönelik diğer adımlara geçilir.

Buna ek olarak, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için hangi paydaşlara ihtiyaç duyulduğu (fon verenler, çalışanlar, gönüllüler vs.) ve faaliyetten dolayı ve/veya olumsuz olarak etkilenebilecek grupların tespiti de sosyal girişimlerin izlemesi gereken adımlar arasındadır.

### Pazar Segmentasyonu

Pazar segmentasyonu, söz konusu markanın sunduğu mesaja cevap verme ihtimalini yükseltecek ortak özelliklere sahip tüketici gruplarını belirleme sürecidir. Bu sayede pazarlama aktivitelerine geri dönüş artar ve tüketici tarafından gelen talep yükselir. Bu süreç, büyüme kaynağı kararı ile uyumlu şekilde ilerlemelidir. Örneğin, büyüme kaynağını var olan müşterilerden sağlamayı hedefleyen bir girişim, bu müşteri segmentasyonuna daha çok odaklanmalıdır. Yeni müşteriler kazanmayı hedefleyen bir girişim ise, pazardaki gizli talebi araştırmalı ve potansiyel müşteri segmentlerini iyi analiz etmelidir.

Tüketici kitlesi demografik, davranışsal veya psikolojik özelliklerine göre segmentlere ayrılabilir. Demografik değişkenlere göre yapılan segmentasyonun ölçümlemesi göreceli olarak kolayken, satışları tahmin etmede yeterli veri sağlamayabilir. Buna karşın, davranışsal segmentasyonun (örneğin, tüketicilerin ürünü ne zaman tercih ettiği ve ürün kullanma sıklığı) satış tahminlerinde daha yüksek tahmin gücü vardır.

Diğer önemli nokta ise, segmentin büyüklüğü ile verilen mesajın etkinliğinin ters orantılı olduğudur. Segmentler, pazarlama aktivitelerinin etkinliğini azaltmayacak kadar küçük ve bu aktivitelerin maliyetini artırmayacak kadar büyük olmalıdır.

### Hedef Kitle Belirleme

Pazar segmentlerine ayırdıktan sonraki adım, her segmentin potansiyel kârlılık oranını analiz etmek ve marka için en uygun olan segmenti seçmektir. Bunu yaparken, söz konusu markanın rakip markalar arasında müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre nasıl konumlandığını anlamak önemlidir. Böyle bir analiz, markanın rekabetçi üstünlüğünü anlamada ve buna göre hedef müşteri kitlesini belirlemede yardımcı olmaktadır.

Yukarıda bahsedilen pazarlama stratejilerine ve büyüme kaynağı seçimine dönersek, var olan müşterilerden gelen talebi artırma hedefi olan bir girişimin, potansiyel müşterilere odaklanmak yerine sadık müşterilerini hedef kitlesi olarak belirmesi uygun bir adım olacaktır. Örneğin, Better World Books, üyelerinin bağışladığı ikinci el kitapları satışa çıkararak okuma-yazma kursları için fon sağlamayı amaçlayan online bir sosyal girişimdir. Bu girişim, hâlihazırda kitap bağışı yapan üyelerinin daha çok bağış yapmasını teşvik edebilir veya daha önce hiç bağış yapmamış kişiler arasında farkındalık yaratarak bu uygulamayı kullanmalarını hedefleyebilir. Bu seçim, hedef kitlenin getireceği maliyet ve fayda oranına göre belirlenmelidir.

### Marka Konumlandırması

Pazar segmentasyonu yapıldıktan ve hedef müşteri kitlesi belirlendikten sonraki adım, marka konumlandırmasıdır. Marka konumlandırması, markanın müşterilerin zihninde hangi anlamlara geleceğinin ve bunların rakip markalar arasındaki yerinin tespit edilmesidir.

Sosyal girişimler, üzerinde çalışmayı planladıkları sosyal sorunun kaynağına inerek sebeplerini, sonuçlarını ve meydana çıkma süreçlerini, Büyük Resim Sistemi'nin ilk basamaklarında analiz eder, potansiyel rakiplerini ve destekçilerini belirler. Bu aşamaya gelindiğinde ise yapılan analiz, belirlenmiş girişim

stratejisi ile uyumlu olacak şekilde bir marka konumlandırması için kullanılır. Aynı kategoride faaliyet gösteren rakip markalar var ise, benzer ve farklı özellikleri ile karşılaştırılır ve söz konusu markanın müşterilerin zihninde hangi algıyı yaratması gerektiği planlanır. Buradaki amaç, var olan veya potansiyel müşteri segmentlerine marka tarafından verilecek mesajın belirlenmesidir.

### ■ Uygulama: Pazarlama Bileşenleri

Markanın pazar segmentasyonu, hedef kitlesi ve bu hedef kitlesine göre konumlandırması yapıldıktan sonraki adım, bu stratejilere uygun olarak pazarlama bileşenlerini belirlemek ve sahada uygulamaktır. Pazarlama bileşenleri dört kategoriden oluşur: Ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve pazarlama iletişimi.

#### Ürün

Ürün ve hizmet esas olarak şu amaçlarla kullanılır: Doğrudan etki yaratmak veya etkiyi yaratacak faaliyetleri finanse etmek üzere kâr üretmek. Bunlar, yukarıda bahsedilen pazarlama stratejisi ve büyüme kaynağı ile uyumlu şekilde pazara sunulmalıdır. Örneğin, yeni müşteriler kazanmak isteyen bir sosyal girişim, yapacağı pazar segmentasyonu ile hedef kitlesi olan potansiyel müşterileri belirlemeli ve onların ihtiyaç ve isteklerine göre ürün özelliklerini planlamalıdır. Girişimin faydalanıcıları müşterilerden farklı ise, ürün ve hizmetin temel amacı sosyal etkiyi yaratacak faaliyetleri finanse etmek olmalıdır. Ürünün yaşam döngüsü ve tüketicilerin sağlayacağı temel fayda netleştirilmelidir.

Diğer bir önemli detay ise, somut bir ürün mü yoksa fiziksel varlığı olmayan bir hizmet mi sunulacağıdır. Ayrıca, müşterinin ürün veya hizmet değerlendirmesini nasıl ve ne zaman yapabileceği de uzun vadeli müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından önemlidir. Örneğin, somut ürünlerde ürün özellikleri satın alma aşamasında araştırılıp performans değerlendirmesi yapılabilirken, fiziksel varlığı olmayan hizmet alanlarında bu değerlendirme ancak hizmeti kullandıktan sonra yapılabilir. Bazı ürün ve hizmetlerde ise müşteri, kullanım sonrasında dahi tam olarak performans değerlendirmesi yapamamaktadır. Bu noktaların belirlenip pazarlama stratejilerine ve büyüme kaynağına uygun bir şekilde uygulamaya konması, yüksek müşteri memnuniyeti ve marka sürdürülebilirliği için anahtar görevi görür.

#### Fiyatlandırma

Ürün veya hizmetin belirlenmesinden sonraki aşama fiyatlandırma değildir. Fiyatlandırma; kâr marjını, arzı ve talebi belirleyeceği gibi, dağıtım ve marka iletişimi gibi diğer pazarlama bileşenlerini de etkiler. Öte yandan, pazarlama stratejisi ve marka büyümesinin var olan müşterilerden mi elde edileceği yoksa yeni müşteri kazanmaya mı odaklanılacağı fiyatlandırma kararına etki eder.

Tekrar vurgulamak gerekirse, Büyük Resim Sistemi, yukarıda bahsedildiği gibi tüm adımları entegre olarak ele alır ve bu adımların birbirleriyle uyumlu halde uygulanmasını hedefler. Örneğin, büyüme kaynağını yeni müşteriler kazanarak sağlamayı hedefleyen bir markanın fiyatlandırılması, potansiyel müşterilerin markayı denemesine imkân verecek şekilde olmalıdır.

#### Dağıtım

Ürün özellikleri ve doğru fiyatlandırma kadar, ürünü doğru yerde ve doğru zamanda müşteriye sunmak da son derece önemlidir. Buradaki "doğru" kavramından kast, yukarıda bahsedilen girişim stratejisi, pazarlama stratejisi ve büyüme kaynağı seçimi ile uyumdur. Doğru bir dağıtım stratejisi ile hedef kitlenin beklediği ürüne erişim kolaylığı ve hızlı teslimat gibi faydalar sağlanmış olur.

Dağıtım iki türlü yapılabilir: Direkt veya dolaylı. Direkt dağıtımlarda müşteri ürünü üreticisinden alırken, dolaylı dağıtımlarda ürün araçlar tarafından temin edilmektedir. Direkt dağıtımlarda üretici, müşteri ile birebir iletişim kurma imkânına sahipken, dolaylı dağıtımlar ile daha geniş bir kitleye erişim olanağına sahip olur. İki dağıtım kanalının da kullanıldığı yönteme hibrit dağıtım ismi verilir.

Diğer önemli konu ise, dağıtımın kapsayıcı mı ayrıcalıklı mı olacağıdır. Kapsayıcı dağıtımlar birçok mağazada tüm müşteriler için yapılırken, ayrıcalıklı dağıtımlarda mağaza sayısı kısıtlıdır ve ürün herkes için kolay erişilebilir değildir. Premium ve lüks ürünler için genellikle ayrıcalıklı dağıtım tercih edilirken, satın alma sıklığı yüksek olan ve kitle pazara hitap eden ürünler için kapsayıcı dağıtım uygun görülür.

### Pazarlama İletişimi

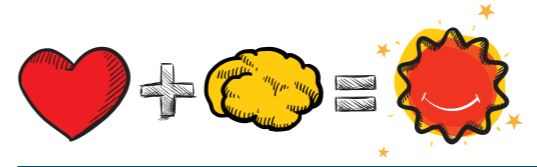
Pazarlama iletişimi, ürün özellikleri, belirlenen fiyatlandırması ve dağıtım kanallarına bağlı olarak markayı rakiplerinden ayıştıracak özelliklerle ilgili müşterilere yönelik iletişim çalışmalarını kapsar. Bu çalışmalar; ürün ambalajı, müşteri ilişkileri, reklam, sosyal medya ilişkileri ve sponsorluk gibi çeşitli şekillerde yapılabilir. Sosyal misyondan sapmadan kârlılığı artırmak ve planlanan büyümeyi sağlamak için yapılan her aktivitenin, yukarıda bahsedilen stratejilerle uyum içinde olması önemlidir. Örneğin, büyüme kaynağı olarak yeni müşterileri seçen bir marka için, potansiyel müşteriler arasında farkındalık yaratma odaklı bir iletişim doğru olacakken, var olan müşterilerin talebini artırmayı seçen bir marka, müşteri memnuniyetini ve marka sadakatini artırıcı çalışmalara yönelmelidir.

Sosyal girişimlerin değer yaratırken karşılaştığı iletişimle ilgili bazı zorluklar söz konusudur. Çok geniş bir paydaş yelpazesine çalıştıkları için girişim misyonları net anlaşılabilirlikte ve genellikle tüm paydaşların beklentilerini yerine getirememektedirler. Örneğin, bir sosyal girişim sürdürülebilirlik amacıyla finansal kâr etme hedefinde olduğunda, müşteriler tarafından tamamen kâr amaçlı kurulan özel sektör girişimleri gibi algılanabilmektedir. Hatta, sosyal girişim etiketi ile yola çıktıkları için finansal hedeflerinin olması, müşteride kandırılmışlık hissi oluşturabilmektedir. Bu tür risklere karşı sosyal girişim, finansal getiri ve sosyal etki arasındaki optimum dengeyi karmalı ve bunu paydaşlarına doğru şekilde iletmelidir.

### Değerlendirme

Büyük Resim Sistemi'ne göre, yapılan yatırımın karşılığında elde edilen gelir büyük oranda sürecin uygulama kısmına göre şekillenmektedir. Dolayısıyla, sürdürülebilir bir başarı için, yukarıda belirtilen uygulamaların etkinliğini değerlendirmek büyük bir önem taşımaktadır.

Bu değerlendirmeler için en önemli iki kriter, uygulamaların ölçülebilir ve daha öncesinde belirlenen girişim ve pazarlama stratejileri ile uyumlu olmasıdır. Bir iletişim aktivitesi olarak reklamın, satışların ne ölçüde artırdığı veya ürün fiyatlandırmasının müşterilerde yarattığı algı, bu tip değerlendirmelere örnektir. Ancak unutulmamalıdır ki, sosyal girişimlerin yarattığı değer ölçümü çok önemlidir. Etki odaklı düşünen sosyal girişimin ölçülebilir sosyal etkisi olmalıdır. Sosyal problemin çözümünü tasarlarken hazırladığı değişim teorisini, paydaş analizini, değişim haritasını kullanarak belirlediği ana değişimler ve göstergeler üzerinden hazırladığı etki planı kapsamında topladığı verileri bu aşamada yeniden analiz eder ve değerlendirir. Paydaşların ortak özelliklerinin incelenmesi ve değişimler arasındaki ilişkilerin ortaya konması da bu sürece dahildir. Alınan sonuç, faaliyetlerin önceliklendirilmesine, girişimin olası fırsatların görmesine, stratejik kararlar almasına ve daha büyük olumlu sosyal etki yaratmasına yardımcı olur.



## BÖLÜM 5: LİDERLİK ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölüm Schwab Foundation for Social Entrepreneurship tarafından Schwab Foundation for Social Entrepreneurship ağına üye olan sosyal girişimlerle 2014 yılında yapılan araştırmalar sonucunda yayımlanan "Sosyal Girişimde Liderlik, Kendinizi ve Ekibi Nasıl Yönetirsiniz" (Leadership in Social Enterprise How to Manage Yourself and the Team) dokümanı içeriklerinden yararlanılarak derlenmiştir.





## BÖLÜM 5: LİDERLİK ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Organizasyonlarını geliştiren ve büyüten sosyal girişimler için, liderlik anlayışı ve pratiği, uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir. Öte yandan sosyal girişimlerin sayısız zorluğu da yönetmeleri gerekmektedir. Bu zorluklardan bazıları sosyal-finansal dengeyi bulmak, gönüllüleri ve personeli yönetmek, paydaş katılımı sağlamak ve tüm bunları yaparken de hesap verebilir ve şeffaf olmaktır. Bu bölüm, sosyal girişimlerde liderlik konusundaki zorlukların üstesinden gelinmesine ve insan kaynakları-paydaş yönetimini kolaylaştırmaya destek olmayı hedeflemektedir.

### ■ Sosyal Girişimlerde Liderlik

Forbes dergisine göre en önemli 10 liderlik özelliği olan dürüstlük, görev atayabilmek, iletişim, mizah duygusu, güven, bağlılık, pozitif yaklaşım, yaratıcılık, sezgi ve ilham verebilmek, kolay anlaşılır özelliklerdir ve bir liderin sahip olması gereken ana kabiliyetleri temsil eder (Prive, 2012). "Liderliğin 4 E'si" olarak tabir edilen öngörebilmek (*envision*), enerji vermek (*energize*), mümkün kılmak (*enable*) ve güçlendirmek (*empower*), diğer kilit değerleri oluşturur ve büyük liderlere verilebilecek birçok örnekte bu kriterlerin karşılandığı görülebilir (Yates, 2004). Bununla birlikte, liderlik hem karakter hem de yeterlilik demektir ve değişmeyen önemli soru, liderlerin sürekli değişim, düşünüş ve krizler karşısında ayakta kalmak için neye ihtiyaçları olduğudur.

Sosyal girişimlerin liderleri ise birden çok zorlukla karşı karşıyadır. Birçok lider, resmi bir işletme eğitimi almamış olarak sosyal bir problemi çözmek için tutkuyla yola çıkar. İçlerindeki motivasyon, ekonomik nedenlerden önce gelir. Ancak bir sosyal girişimin başarıyla yürütülebilmesi için iş süreçleri hayata geçirilmeli, ekipler kurulmalı ve para kazanılmalıdır. Bu durumda, liderlik dendiğinde sosyal girişimcilerin önündeki temel zorlukların neler olduğuna bakmakta fayda vardır.

Schwab sosyal girişimcileriyle yapılan kapsamlı görüşmeler ve küresel çapta yürütülen bir ankete dayalı olarak dört ana zorluk tespit edilmiştir.

1. Yönetim ekibi oluşturmak
2. Görev atama ve halef sistemi
3. Dengelemek ve bütünleştirmek
4. Kişisel ve profesyonel gelişim

Sosyal girişimciler, yaş, cinsiyet ve eğitim gibi demografik özellikleri açısından büyük farklılık göstermekle birlikte, liderlik tarzları açısından birbirleriyle benzeşmektedirler. Tüm sosyal girişimciler; etik liderlik, dönüşümsel liderlik ve güçlendirici liderlik alanlarında çok yüksek puan almışlardır.

Etik liderlik, etik bir rol model olarak görev yapan, takipçileri arasında etik davranışa yönelik açık standartlar uygulayan ve kişisel hayatlarını etik bir şekilde sürdüren güvenilir liderleri temsil eder. Ayrıca etik liderler, çalışanların çıkarını en iyi şekilde gözetir ve onların söylediklerine kulak verir.

Dönüşümsel liderler, takipçilerine vizyonlarıyla ilham verir ve hem kendilerine hem de düşünce yöntemlerine meydan okumaları için onları harekete geçirir; bu esnada onları ortak vizyon ve temel değerler etrafında bir araya getirir.

Güçlendirici liderlik, bağımsız hareket etmeyi cesaretlendirmeyi, çalışanların kendini geliştirmesi ve karşılıklı kabul edilen performans hedefleri gibi yönleri içerir ve takipçilerin potansiyelini, katılımını ve yaratıcılığını ortaya çıkarmada kilit öneme sahiptir.

Otokratik liderlik, sosyal girişimciler arasında en az temsil edilen liderlik çeşididir. Otokratik liderler, karar alma ve politika alanında bütün sorumluluğu üstlenen, emir verici bir ses tonuyla konuşan ve neredeyse kendi fikir ve değerlerini başkalarına zorla benimseten, sert bir zihniyete sahip, baskın liderler olarak tasvir edilir.

Öte yandan birçok sosyal girişimcide yeteri kadar gelişmemiş önemli bir liderlik davranışı daha söz konusudur: Etkileşimsel liderlik. Organizasyonun yürütülmesinde daha çok idari taraf ile ilişkilendirilen etkileşimsel liderlik, takipçilere rehberlik edilmesi ve organizasyonun etkili bir şekilde yönetilmesi açısından önemlidir. Etkileşimsel liderlik, organizasyonda kalma isteği, bağlılık ve hem kendi hem de birlikte çalışılan kişilerin yeterliliğinden memnun olma ile ilgilidir. Ayrıca, etkileşimsel liderliğin bir parçası olarak verilen geribildirimler ile çalışmaya konu olan sosyal girişimcilerin etkililik algılarının daha yüksek olması arasında bir bağlantı söz konusudur.

Şekil 3: Yönetim ve Liderlik Arasındaki Farklar



Açıkça birbirinden ayınlamalarına, her bir yöneticinin yönetim işlevi de olan tüm liderler gibi bir liderlik rolünün olmasına rağmen, yönetim ve liderlik özellikleri ve görevleri arasında bir ayrım vardır. Maccoby'nin (2000) yaptığı ayrım göre "Yönetim, tüm işletmelerde yerine getirilmesi gereken bir işlevdir, liderlik ise organizasyona enerji verebilen, liderler ile liderlik edilenler arasındaki ilişkiye denir". (Bkz. Şekil 3)

## ■ Liderlik Konusundaki Zorluklar

Yukarıda bahsi geçen, sosyal girişimcilerin liderlikle ilgili karşı karşıya oldukları dört ana zorluğun birkaç bileşeni bulunmaktadır. Büyüyen ve olgunlaşan bir sosyal girişime liderlik eden her kurucu, belirli bir aşamada güçlü desteğe ihtiyaç duyacaktır. Bunun nedeni, yönetim hakkında bilgi ve deneyim eksikliğinin idari görevler yerine misyona daha çok odaklanmayı beraberinde getirmesi veya sadece ölçeklenen organizasyonun çok büyük veya karmaşık olması olabilir.

### ■ 1. Temel Zorluk: Yönetim Ekibi Oluşturmak

En önemli zorluk olan yönetim ekibi oluşturmak, temelde üç bileşenden oluşur: Harici işe alım, dahili liderlik gelişimi ve elde tutma.

Sosyal girişimciler vizyon ve ilham konusunda lider olsalar da ankette tespit edilen liderlik zorluklarının çoğu, sosyal girişim liderliğinin idari yönleriyle ilgilidir. Sosyal girişimciler, görevler atayabilmek ve organizasyonu garanti altına almak, bunu yaparken de kurum misyonunu ve kültürünü koruyabilmek için daha güçlü bir yönetim ekibi oluşturmada zorluk yaşamaktadırlar. Bu nedenle işe alımda daha başarılı olmak için sosyal girişimlerin İnsan Kaynakları (İK) alanında daha güçlü yeterlilikler ve profesyonellik inşa etmesi gerekmektedir. Belirli bir pozisyon için gereken beceri ve bilginin dışında üç boyutlu uyum, bir sosyal girişimin herhangi bir çalışanı için önemli olmakla birlikte yüksek sorumluluk içeren pozisyonlar için kritik öneme sahiptir:

1. Sosyal misyona uyum
2. Kültürel uyum
3. Kurucuya uyum

#### Sosyal Misyona Uyum

Sosyal girişimciler, tipik olarak organizasyonlarının sosyal misyonunun koruyucusu rolünü üstlenir. Organizasyonun sosyal misyonuna yönelik tutku ve anlayış, dışarıdaki işe uygun yöneticiler için bariz bir kriterdir. Misyona bağlılık ve güçlü kişisel değerler, yönetim ekibinin yeni üyesinin, örneğin kriz anlarında finansal istikrar için misyonu hiç düşünmeden tehlikeye atmasının önüne geçmede kilit öneme sahiptir.

#### Kültürel Uyum

Sosyal girişimler, çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu, bağlılığını ve organizasyonda kalma isteğini artıran etik, dönüşümsel ve güçlendirici bir kültür ve liderlik tarzıyla gelişir. İş etiği, tipik olarak bağlılık ve misyon, organizasyon için kendinden belli bir ölçüde taviz verme ile karakterize edilir. İçerideki çatışmalar ve politika ise o kadar da büyük bir problem olarak değerlendirilmez. Hem liderler hem de görüşülen ekip üyelerinin çoğu, şirket içi çatışmaları düşük olarak derecelendirmiştir. Bununla birlikte, kurum kültürü ve liderlik tarzı ile iyi bir uyum yabana atılmamalıdır, çünkü bu, sosyal misyona uyumun doğal bir sonucu olmayabilir.

Bu nedenle kültürün önde gelen yönlerinden biri, herkesin güç veya para gibi bireysel ödüllere odaklanması yerine misyonun tamamlanmasına yönelik çalışmaya olan motivasyonu olmalıdır. Çalışma nedeni para kazanmak olmayan gönüllülere bel bağlamak ise kendi risklerini beraberinde getirir; gö-

nüllü sayısı daha yüksek olan organizasyonlarda üyeler ve farklı geçmişe sahip personel arasında daha çok duygusal çatışma ve gerilim yaşanır. Daha fazla gönüllünün çalıştığı organizasyonlar, kâr amacı güden şirketlerden işe alınan yöneticiler ile ciddi oranda daha yüksek sayıda çatışma bildirmektedir.

#### Kurucuya Uyum

Yönetim ekibinin üyeleri, kişilik, beceriler ve tavır konularının yanı sıra sadakat ve başarıları açısından kurucuyla iyi işbirliği yapabilmelidir. Sosyal girişimlerdeki kıdemli yöneticiler, organizasyon dışından çok az takdir görmeye hazır olmalıdır, çünkü dışarıdan gelen ilgi ve övgünün çoğu genellikle kurucuya gider. Kurucuya uyum, diğer uyum çeşitlerinden farklı olarak yalnızca benzerliklerle alakalı değildir, birbirini tamamlayan unsurları da içerir. Güçlü ve etkili bir liderlik ekibi kurmak için, kıdemli yöneticiler kurucunun bireysel olarak güçlü ve zayıf yönlerini tamamlamalıdır. Bir sosyal girişimin kurucusu, düzenli ve detaylara özen gösteren biri olmaktan ziyade yaratıcıdır ve ileri görüşlüdür, organizasyon ise başarıyla gelişebilmek için tüm bu yeteneklere ihtiyaç duyar.

## 1. Temel Zorluğu Aşmak için Araçlar: Yönetim Ekibi Oluşturmak

### Yönetim Ekibinde Üstlenilmesi Gereken Roller

Sosyal girişimciler başta organizasyonlarında birçok rol oynar. Büyüme ve profesyonelleşmenin ardından bu rollerin birkaçını üstlenebilecek bir ana ekip kurmaları gerekir. Uzun vadede kurucu ayrıldıktan sonra organizasyonun hayatta kalabilmesi için tüm rollerin başkaları tarafından üstlenilmesi gerekir (Bkz. Tablo 8).

Tablo 8: Sosyal Girişim Liderlik Ekibindeki 5 Kilit Rol

Program Strateji Uzmanı	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizasyonun misyonuna derin bir tutku duyar.</li> <li>- Başkalarını ikna eder ve dışarıdan destek toplar.</li> <li>- Organizasyon için yeni fırsatlar tespit eder.</li> <li>- Kurum kültürünü devam ettirir.</li> <li>- Tipik Pozisyon: Kurucu ve CEO</li> </ul>
Ölçeklendirme Ortağı	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vizyon ve misyonun gerçekleştirilmesi için stratejiler geliştirir ve uygular.</li> <li>- Stratejik planlama ve kaynak yönetimi yapar.</li> <li>- İnsan yönetimi ve organizasyonu inşa etmede rol oynar.</li> <li>- Verimlilik sistemleri oluşturur ve yönetir (organizasyon inşası).</li> <li>- Çalışanlara yönelik ödül sistemleri geliştirir (İK yönetimi).</li> <li>- Tipik pozisyon: COO</li> </ul>
Gerçekçi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Güçlü muhasebe becerileriyle katkı sağlar ve organizasyonun büyüklüğü ve yapısına uyarlanmış finansal sistemleri uygulamaya koyar.</li> <li>- Organizasyonun ayaklarının "finansal gerçeklik" çerçevesinde yere basmasını sağlar.</li> <li>- Tipik pozisyon: CFO</li> </ul>
Bağlayıcı	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Güçlü bir iş ağı inşa eder ve devam ettirir. Aracı olarak doğru insanların buluşmasını ve işin doğru kitleye hitap etmesini sağlar.</li> <li>- Stratejik fon toplama ve halkla ilişkiler çabalanna güç verir, ilgili ekipleri kurar ve onlara liderlik eder.</li> <li>- Tipik pozisyon: Çeşitli</li> </ul>
Program Strateji Uzmanı	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizasyonun faaliyet alanına güçlü uzmanlığı ve deneyimi ile katkı sağlar.</li> <li>- Programların maksimum etki için tasarlanmasını ve etkinin ölçülmesini sağlar.</li> <li>- Programları denetler ve kalite güvencesini destekler.</li> <li>- Tipik pozisyon: Program Geliştirme Başkanı</li> </ul>

### Ekip Gelişimi

Ana ekip, en azından yılda bir defa yapılan bir şirket gezisi şeklinde olmak üzere düzenli olarak ekip gelişimine yatırım yapmalıdır. Vizyon, misyon ve strateji hakkındaki ortak anlayışın zamanla farklılaşması sebebiyle bunların geliştirilmesi ve derinleştirilmesi için her seferinde yeteri kadar zaman ayrıldığından emin olunmalıdır.

Odaklanmayı ve etkinliği muhafaza edebilmek için aşağıda bulunan öz değerlendirme adımları kullanılarak güçlü yönler ve zorluklar tespit edilebilir (Bkz. Tablo 9).

- 1. Adım:** Ekibin her üyesi ekibin o anki durum değerlendirmesini tamamlar.
- 2. Adım:** Tüm değerlendirmeler grafiksel bir genel bakış için yazı tahtasında toplanır.
- 3. Adım:** Bu esnada tüm sonuçlar Excel'e aktarılır ve her bir kategori için ortalama hesaplanır.
- 4. Adım:** En yüksek puan alan kategorilere neyin güç verdiği; en düşük puan alan kategorilerde neyin eksik olduğu tartışılır.
- 5. Adım:** Düşük kategorileri belirli bir zaman aralığında iyileştirmek için açık ve net tedbirlerde mutabakata varılır.

Tablo 9: Liderlik Ekibi Öz Değerlendirmesi: Başarılı Ekiplerin 8 Özelliği

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ortak hedefler										
2. Birbirini tamamlayan roller ve beceriler										
3. Yakın iletişim ve işbirliği										
4. Ortak değerler ve normlar										
5. Sistemik süreçler ve kurallar										
6. Ekip ruhu										
7. Başarı odaklılık										
8. Elverişli ekip büyüklüğü ve yapısı										

Bulunan zorlukların bazılarının nasıl çözüleceğinden emin olunmayan durumlarda, profesyonel bir ekip koçundan yardım almak, yapılan yatırıma değerli olacaktır. Bunun için ücretsiz danışmanlık hizmeti veren bir danışman da bulunabilir. Tüm sene boyunca ilgili sorunları takip etmek ve iyileştirmeye çalışmak önemlidir.

### İşe Alım Süreci

İşe alım, sadece CV'leri gözden geçirmek veya ilgi uyandıran adaylarla konuşmaktan ibaret değildir. Yönetim ekibi için işe alırken harcanan süre ve çabanın karşılığı fazlasıyla alınır, hatalar ise tüm organizasyonu riske atabilir. Becerili bir birey veya ekip, Şekil 4'te resmedildiği gibi işe alım sürecinin genel olarak koordinasyonundan sorumlu olmalıdır. Yönetici arama firmaları süreci destekleyebilir ve sürece yön verebilir. En az birkaç ay sürecek olan sürecin toplam süresini hafife almamak ve konuyla ilgili idari görevler için yeterli kapasitenin var olmasını sağlamak önemlidir.

Profesyonel koordinasyon sağlamak için genel süreçten sorumlu olacak birinin atanması unutulmamalıdır. Süreci desteklemek için ayrıca gelişim, sürdürülebilirlik ve kâr amacı gütmeyen işe alım alanlarında uzmanlaşmış bir firmayla sözleşmeli olarak da çalışılabilir.

Şekil 4: İşe Alım Süreci



### Adaylar Nerede Bulunur?

Yönetim ekibindeki kritik beceri boşluklarını doldurmak için sosyal girişimciler sıklıkla eğitim alanında kâr amacı güden bir arka planı ve deneyimi olan adaylar ister.

Kâr amacı güdülen bu dünyada, yeteneklerini daha anlamlı bir amaca adamaya hazır, hâlihazırda kariyer sahibi çalışanlardan oluşan ve giderek büyüyen bir havuz mevcut olsa da birçok sosyal girişim, açık pozisyonları kişisel iş ağı aracılığıyla haber verip doldurduğundan böyle adaylar bulmaları zor olmaktadır.

Kişisel iş ağlarını ve İK ilanlarını, Tablo 10'da önerildiği gibi pek değerlendirilmeyen alanlara genişletmek faydalı bir stratejidir.

Tablo 10: İş Geçmişi Olan Adaylar Nerede Bulunur?

- İşletme fakültelerinin mezun ağları ve yönetici MBA mezunlarına yönelik kariyer merkezleri
- Öğrenci kuruluşlarının mezun ağları
- Aynılma seçeneği sunan büyük danışmanlık firmaları ve bunların mezun ağları
- Uzmanlaşmış çevreci/sosyal/gelişimsel iş platformları (kısmen işe alım hizmetleri)
- Uzmanlaşmış kâr amacı gütmeyen/sosyal girişim işe alım firmaları

### Adayların İlgiyi Nasıl Çekilir?

Tipik olarak sosyal girişimler, kıdemli pozisyonlardaki iyi eğitilmiş adaylara pazar seviyesinde maaş teklif edemez. Bu nedenle işverenin markası kritik öneme sahiptir. İşyerinin ve organizasyonun en ilgi çekici özelliklerinin, yani çalışan değer önermesinin (ÇDÖ) ilanda belirtilmesi gerekir.

Büyüme dönemindeki sosyal girişimlerin Tablo 11'de gösterilen tipik özelliklerinin yanı sıra, ÇDÖ'nün İK yönetimini (örneğin, çalışanların kariyer gelişimi için özel destek sunmak açısından) profesyonellik bağlamına oturtması gerekir.

Tablo 11: Sosyal Girişimlerin Tipik ÇDÖ Varlıkları

- Sosyal/çevresel bir misyon ve vizyona doğrudan katkıda bulunan anlamlı iş
- İlgi uyandıran ve ilham veren sosyal yenilikçilerden oluşan iş ağına erişim
- Gerçekten değer odaklı çalışma arkadaşlarından oluşan, bağlılık gösteren aktif bir ekip
- Sorunların yaratıcı yollardan çözülmesini kucaklayan, bürokrasiden uzak bir organizasyon
- Zorlu ve dinamik bir ortamda yüksek sorumluluk
- İşle alakalı bireysel ihtiyaç ve tercihler açısından esneklik
- Dışarıdan görünürlük ve tanınırlık, itibarı epey yüksek bir organizasyon

## Tarama ve Seçim

### 1. Adım: Adayların Taranması ve Geçici Listeye Alınması

Daha ayrıntılı ve zaman gerektiren seçim yöntemlerinin yalnızca potansiyel olarak uygun adaylara odaklanabilmesi için başvurular, ilk tarama ve geçici liste sürecinden geçmelidir. Asıl seçim sürecine kimin dahil edileceğini belirlemek için ilk tarama sürecinde kişisel özelliklere dair beş faktör kullanılabilir.

### 2. Adım: Seçim Yöntemleri

En uygun adayları seçip sıraya koymak için çeşitli yöntemlerden faydalanılabilir. Yöntem seçimindeki temel kriter, yaklaşımların kanıtlanmış geçerliliği, yani işyeri başarısını öngörebilme kabiliyeti ve organizasyonun bunları seçim sürecinde uygulayabilme becerisi ve kapasitesi olmalıdır.

Burada anlatılan yöntemler birleştirilebilir ve birleştirilmelidir. Örneğin, ilk turda telefon görüşmeleri yapmak, karşılıklı beklentilerin aydınlığa kavuşturulmasına yardımcı olacaktır. Yüz yüze görüşmeler daha sonra en fazla umut vaat eden adaylara odaklanabilir ve iş örnekleme sürecinin bir çeşidini içermelidir (Bkz. Tablo 12, 13, 14, 15).

**Tablo 12: Görüşmeler**

- Geçerlilik araştırmaları, en sık kullanılan araç olsa da görüşmelerin adayın iş performansına dair öngörü doğruluğunun şaşırtıcı bir şekilde çok düşük olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, iyi planlama ve farklı görüşme tekniklerinin birleştirilmesiyle daha iyi sonuçlar elde edilebilir.
- Görüşmeler yapı itibarıyla adaylar arasında standartlaştırılmalıdır ve sistematik bir puanlama yaklaşımıyla değerlendirilmelidir.
- Önceden telefon görüşmeleri yapılarak temel beklentilere açıklık getirilebilir. Örneğin yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilecek grup görüşmeleri dahil olmak üzere farklı insanlarla yerinde görüşme yapmak için randevu alınabilir. Gelecekte onların altında çalışacak personel grupları dahil olmak üzere gayri resmi toplantılar düzenlemek 360 derecelik bir bakış açısı sunar.
- Yerinde geçirilen uzun günler, "maske"leri düşürür ve adayla güzel bir şekilde yakınlaşmanın önünü açar.

**Tablo 13: Tarama ve Geçici Listeye Alma Kontrol Listesi**

	YÜKSEK	ORTA	NORMAL
Beceri, bilgi ve yeterlilikler			
Kişilik özellikleri (hâlihazırda bilinenler)			
Deneyim seviyesi			
Belgeli yetkinlikler			
Adayın gelişim potansiyeli			
Genel değerlendirme			

**Tablo 14: İş Örnekleme**

- İş örnekleme sürecinin geçerli olma potansiyeli yüksektir ve pozisyon kıdemli bir pozisyon ise her iki taraf için gereken çabaya değer.
- İş örnekleme bileşenleri, daha gayri resmi olan varsayımsal sorular veya sınırlı sürede yerinde gerçekleştirilip tartışmaya açılan resmi bir görevlendirme şeklinde görüşmeye dahil edilebilir.
- Kıdemli pozisyonlar için doğası gereği stratejik olması gereken bu görevlendirme, daha gerçekçi yaşam koşullarında kapsamlı bir hazırlık yapabilmek amacıyla önceden haber verilebilir.

**Tablo 15: Psikometrik Testler**

- Psikometrik değerlendirmeler, iş performansı ile alakalı olarak görülen kişilik özelliklerinin, kişiler arası tutum ve/veya iş alışkanlıklarının anketle değerlendirilmesinden oluşur.
- Sosyal girişimler için hayati öneme sahip olan "genel" uyum kriterleri hakkında daha açık bir kanıt sunmak amacıyla diğer yöntemleri tamamlayabilir.
- Bu türden değerlendirmeler mevcuttur ve uzmanlaşmış danışmanlardan satın alınabilir. Seçim, hem bunların geçerli olduğuna dair somut kanıtlara hem de maliyet ve çaba bazında ihtiyaç duyulan kaynaklara dayanmalıdır.
- Değerlendirmeyi yapan kişi için eğitim gereksinimi söz konusu olabilir.
- Psikolojik testler uygulanırken gizliliğin kesin biçimde sağlanması ve bireyin onuruna saygı gösterilmesi önemlidir.

## Anlaşmaya Varma

En uygun aday seçildiğinde, teklifin kabul edilmemesi hayal kırıklığına yol açabilir; bu durum çoğu zaman sadece ödeme veya yan haklar gibi somut gerçekler nedeniyle yaşanmaz. Bekleyen adaylar hassastır ve kendilerine iyi davranılmadığını hissetmek ilgilerinin kaybolmasına, hatta bir işveren olarak sizi başkalarına kötülemelerine yol açabilir. Ümit veren her aday ile karşılıklı güven ve saygıyı tesis etmek ve korumak, bir başka deyişle "psikolojik bir sözleşme" oluşturmaya çalışmak önemlidir. Neyse ki işe alım sürecinde adaylarla kurulan iletişimdeki yaygın hatalardan bazıları önlemek için eğitilmiş bir İK uzmanı olmanıza gerek yoktur. Bunu sağlayacak basit ama önemli kurallardan bazıları şunlardır:

- 1. Başvuru Geldiğinde:** Derhal başvuru alındığına dair bir onay gönderilmeli ve izleyen süreç hakkında kabaca bir fikir verilmelidir.
- 2. İlk Tarama Yapıldığında:** Geçici listeye alınan adaylara (8-10 aday) süreç hakkında detaylar içeren bir mesaj; dahil edilmeyecek adaylara da nazik bir mesaj gönderilmelidir. Yedeklerden oluşan daha uzun bir geçici liste tutmak faydalı olabilir.
- 3. Seçim Esnasında:** Zaman çizelgesine göre iletişim kurulmalıdır. Umut vaat eden birçok aday olduğu belirtilebilir, ancak kibirli görünmekten kaçınılmalıdır.
- 4. En İyi Üç Aday Seçilir:** Diğer adaylara seçilmediklerini haber vermek için sözleşmenin imzalanması beklenmelidir, ancak bu süreçte işlemler hızlandırılmalıdır.

## Başarıyla İşe Alıştırma

Yönetim ekibinin yeni üyesini işe başlatmak için üç ana boyutta destek gerekir:

- 1. Eğitim:** Organizasyona özgü bilgiler veya kişiye özel beceri gelişimine dayalı literatür ve/veya seminerler.
- 2. Kültürel Bütünleştirme:** Kurum kültürünün ve bir ekip olarak çalışma tarzının temel göstergeleri hakkında oryantasyon.
- 3. İş Ağı Kurma:** Şirket içindeki önemli irtibat kişileri ve şirket dışındaki ilgili paydaşlarla tanışma. Kıdemli yönetim pozisyonlarındaki işe alıştırma sürecinin bir üst tarafından katı sınırlarla yönlendirilmesine ve kontrol edilmesine gerek yoktur. Yine de CEO'nun erişilebilir olması ve düzenli toplantılar yapması gerekir.

Gerekli desteği vermek, yeni çalışan için gayri resmi odak noktası olarak bir "arkadaşın" atanması ve kendi kendini yönlendiren bir işe alıştırma planının geliştirilmesiyle sağlanabilir. Yeni yönetici bunun içeriğine katkıda bulunabilir ve ardından gerekli atamaların tarihini bağımsız olarak belirler. İlk 30-90 gün boyunca gittikçe azalan bir rehberlik yardımıyla bulunulmalıdır. Selefin bir geçiş dönemi boyunca şirkette kalması halinde, tüm sorumluluk en fazla 30 gün sonra yeni yöneticiye geçmelidir. Kilit başarı faktörlerinden biri, sosyal girişimcinin gösterdiği tavır ve davranışlardır: Yeni yönetici iş yükünün bir kısmını üstleniyorsa, girişimcinin önceki sorumluluklarını bırakmada istekli olduğunu ve gerekmedikçe karışmayacağını kanıtlaması ve yeni çalışanın hem şirket içinde hem de dışarıya karşı kendini gösterebilmesine izin vermesi gerekir (pozisyonla alakalı olduğu sürece).

## Liderlik ve Yetenek Gelişimi

Liderlik gelişimi hem bir program hem de üst kademedeki gelmesi gereken bir kültürdür. CEO, üst yönetim ekibi ve orta düzeyli yöneticilerin hepsi, normal iş gereklilikleri ve performans değerlendirilmesinin bir parçası olarak yetenek gelişimi konusunda donanımlı, yönlendirilmiş ve sorumlu tutulabilir olmalıdır. Yetenekli liderler, insanları geliştirmede iyi sezgilere sahip olabilseler de yalnızca sezgiyle değil, kaynakları veya potansiyeli boşa harcamayan ve sistematik bir şekilde konuya yaklaşılmalıdır.

### 1. Adım: İhtiyaç Değerlendirmesi

Hem bireyin hem de organizasyonun ihtiyaçları düzenli olarak değerlendirilmeli ve gelişim çabalarına yön veren amaçlara dönüştürülmelidir. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda yapılacak iyileştirmeler, daha sonra değerlendirme geliştirme çabaları için kilit kriterler olarak kullanılmalıdır.

**Bireysel ihtiyaçlar:** Düzenli performans incelemeleri ve gelişim görünümü konuşmaları, çalışanın liderlik pozisyonu doğrultusundaki gelişiminin sonraki adımları için potansiyelini ve isteğini ortaya çıkaracaktır.

**Organizasyonun ihtiyaçları:** Mevcut ve planlanan tüm kıdemli ve orta düzeyli yönetim pozisyonları için halefiyet ve gelişim planı, yakın ve uzak gelecekte şirket içindeki yetenek havuzundan hangi tür pozisyonların doldurulması isteneceğinden ve adayların hangi özelliklere sahip olması gerektiğinden haberdar olunmasını sağlar.

### 2. Adım: Gelişimsel Çabalar

Liderleri geliştirmek, sadece pahalı eğitime yoğun bir yatırım yapmak demek değildir. Araştırmalar, sınıf içi eğitimlerin, yönetici eğitimlerinin ve literatürün değerli olduğunu, ancak en etkili öğrenimin yaşandığı ortamın yalnızca küçük bir parçası olduğunu göstermiştir.

Klasik 70-20-10 modeli (yüzde 70 kurs ve okumalar, yüzde 20 diğerlerinden öğrenme, yüzde 10 iş deneyimi) zorlu deneyimlerden ders çıkararak iş üzerinde öğrenmenin kilit rolünü ortaya koymaktadır. Bu durum, orta düzeyli ve kıdemli yöneticilerin bu tür öğrenim fırsatlarından aktif olarak yararlanmadaki farkındalığına ve yeterliliğine bağlıdır.

### 3. Adım: Değerlendirme

Gelişimsel çabalar belgelenmeli, takip edilmeli; bireysel ve organizasyonun ihtiyaçlarına dayanarak tanımlanan hedeflerle kıyaslanarak değerlendirilmelidir.

### Çalışanlar Neden Ayrılır?

Personelin gönüllü olarak işten ayrılması, şirket içindeki değerli birikim ve deneyimin kaybolması, işleyen ekiplerin parçalanabilmesi, işe alım ve gelişim için yeni yatırımların gerekecek olması nedeniyle organizasyona zarar veren bir durumdur. Çalışanları, özellikle de kıdemli çalışanları elde tutmak önemlidir. Bu, iyi liderlik ile sağlanabilir ve örneğin, kariyer gelişimine yönelik İK yönetimi araçlarıyla etkili bir şekilde desteklenebilir.

### Ayrılma Nedenleri

İnsanların organizasyondan neden ayrıldıklarına bakarken ve bu alanlarda iyileştirme yapmaya çalışırken, Tablo 16'da detaylandırılan itici, çekici ve kişisel faktörleri birbirinden ayırmak faydalı olacaktır. Bunun ötesinde, insanların organizasyonda veya belirli bir pozisyonda kalmasına neden olan faktörlerin farkında olmak; işe yarayanları korumak ve güçlendirmek önemlidir.

Tablo 16: İtici, Çekici ve Kişisel Faktörler

İtici Faktörler	<p>İş veya organizasyonun yol açtığı problemler şeklinde tecrübe edilen ve insanları yeni bir işveren aramaya iten yönlerdir. Doğrudan etkilenebilen bu faktörleri azaltmak için aktif olarak çaba gösterilmelidir.</p> <p>Kritik boyutlar tipik olarak şunlardır:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doğrudan bağlı olunan süpervizörün liderlik tarzıyla alakalı problemler.</li> <li>- Kariyerde ilerleme fırsatlarının olmaması.</li> <li>- Kendi fikirlerini uygulama fırsatlarından yoksunluk.</li> <li>- Eğitim ve gelişim fırsatlarının bulunmaması.</li> <li>- Problemlerle bir iş-hayat dengesi.</li> </ul> <p>Birçok sosyal girişimde olduğu gibi kaynak açısından yüksek derecede kısıtlı ortamlar, "iyi bir amaç uğruna" yalnızca geçici olarak çalışıldığı gibi bir yaklaşıma neden olabilir, çünkü "koşullar uzun vadede uygun değil" şeklinde bir algı hakimdir. Bu da örneğin, düşük ücretler, yetersiz işyeri ekipmanı gibi gerçeklerle ilgili olabilir.</p>
Çekici Faktörler	<p>Diğer işverenlerde bulunan çekici özelliklerdir, dolayısıyla doğrudan etkilenemez.</p> <p>Kritik boyutlar tipik olarak şunlardır:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kariyerde ilerleme olarak değerlendirilebilen pozisyonların varlığı.</li> <li>- Daha yüksek ücret ve yan haklar.</li> <li>- Daha çekici bir konum.</li> <li>- Çalışanın ilgisini daha çok çeken, daha çekici bir işveren markası veya sektörü/misyonu.</li> </ul>
Kişisel Faktörler	<p>Eş ile taşınmak veya günlük hayattaki değişiklikler gibi örneklenebilecek bu faktörler, başta zor etkilenebilmiş gibi görünebilir.</p> <p>Ancak kilit ekip üyeleri için bu faktörlerin farkında olmak ve onlarla birlikte proaktif bir biçimde çalışarak, örneğin, uzaktan çalışmak gibi organizasyondan ayrılmalarını gerektirmeyecek bir çözüm bulmaya çalışmak şiddetle tavsiye edilir.</p>

### Elde Tutma Tedbirleri

Sosyal girişimlerdeki kilit ekip üyeleri tipik olarak yüksek motivasyonludur ve organizasyonlarına bağlılık ve sadakat gösterirler. Bununla birlikte, çalışanların ayrılmaya karar vermelerinin birçok nedeni vardır. Tablo 17'de çalışanların memnuniyetini ve önceliklerini takip etmeye yardımcı olabilecek bazı araçlar görülebilir. Çalışanları daha fazla elde tutmayı sağlayacak faydalı tedbirlere genel bir bakış ise Tablo 18, 19 ve 20'de görülebilir.

Tablo 17: Doğrudan ve Dolaylı Elde Tutma Tedbirleri

- Süpervizör düzeyindeki doğrudan tedbirler; koçluk, mentorluk, geribildirim verme ve kendi fikir ve çözümlerini sunmaları için çalışanlara imkân sağlama gibi bireysel yönlerin yanı sıra gelişim fırsatlarını kapsar.
- Organizasyon düzeyindeki doğrudan tedbirler, örneğin, insan kaynaklarına kriz anlarında da yatırım yapmak ile en iyi ve en azimli insanların kalması için onları motive etmek amacıyla liderlik gelişim çabalarını uygulamaya koymayı içerir.
- Dolaylı tedbirler kapsamında örneğin yaratılan sosyal etkinin doğrudan tecrübe edilmesi aracılığıyla genel çalışan memnuniyeti ve bağlılığı, ilham veren kurum kültürü, çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiyi teşvik etme, çalışan ihtiyaç ve tercihlerini dikkate alan esnek çalışma düzeni ve kritik yönlerin daha da iyileştirilmesi için anket ve görüşme rutinlerini uygulamaya koyma bulunur.

Tablo 18: Düzenli Çalışan Anketleri

Çalışan değer önermesindeki güçlü ve zayıf alanları genel olarak takip etmek için düzenli, anonim çalışan anketleri gerçekleştirmek önemlidir. Bu anketler, bazen bir üniversite veya çalışma merkezi ortaklığıyla düşük maliyetle gerçekleştirilebilir veya ücretsiz online anket şablonları ve araçları ile tasarlanıp şirket içinde uygulanabilir.

Tablo 19: Birebir Görüşmeler

Çalışan değer önermesindeki güçlü ve zayıf alanları genel olarak takip etmek için düzenli, anonim çalışan anketleri gerçekleştirmek önemlidir. Bu anketler, bazen bir üniversite veya çalışma merkezi ortaklığıyla düşük maliyetle gerçekleştirilebilir veya ücretsiz online anket şablonları ve araçları ile tasarlanıp şirket içinde uygulanabilir.

Tablo 20: Çıkış Görüşmeleri

Personelle istifa ettikten sonra görüşme yapmak, izlenim yönetiminden veya mevcut süpervizörler hakkında eleştiri yapmaktan kaçınmaktan daha az etkilenen görüşler almak için tüm düzeylerde değerlidir, ancak kıdemli pozisyonlarda kritik öneme sahiptir. Çoktan organizasyondan ayrılmaya karar vermiş insanlardan bazılarının yaptıkları eleştiriler abartılı görünebilir de bunlarda, problemleri tespit etmeye ve kilit ekip üyelerini aynı nedenlerden dolayı kaybetmekten kaçınmaya yarayabilecek bir gerçek kırıntısı her zaman olacaktır.

## 2. Temel Zorluk: Görev Atama ve Halef Sistemi

Liderlikteki temel ikinci zorluk, birbiriyle alakalı iki yön olan görev atama ve halef sistemidir. Halefiyet, görev atamadan daha zorlu olabilir.

### Görev Atama

Görev atama zorluğu en az iki katmanlıdır. Kurucunun yerini -kısmen veya tamamen, geçici veya kalıcı olarak- alabilecek uygun bir aday veya ekibin olması gerekse de, kilit faktör sosyal girişimcinin kendi tavrı ve bırakabilme kabiliyetidir.

Sosyal girişimcilerin organizasyonun gelişimindeki stratejik yönler daha iyi odaklanabilmek amacıyla zamanla işleri bırakarak operasyonlardan kendini bilinçli bir şekilde uzaklaştırması önemlidir. Bunu yapabilmek için, devreye girmeleri gereken önemli tehditler ile konunun ekibe ve sorumlu personele bırakılmasının daha iyi olabileceği daha az kritik sorunlar arasındaki farkın anlaşılabilmesi önemlidir. Yalnızca operasyonel sorumluluğun atanması için geçerli olan durum, bir gerçek olarak tüm organizasyonun gelecekte başkalarına devredilmesi gerektiğinin farkına varılması için de geçerlidir.

Halefiyetteki zorlukların sosyal girişimi uzak bir gelecekte etkileyeceği söylenebilir ama görev atama günlük işleri ilgilendiren bir konudur. Organizasyonlarının "misyonerleri" olarak temel rollerine odaklanabilmeleri için sosyal girişimcilerin sorumluluklarından bazıları başkalarına atamaları gerekir.

Bunun dışında, sorumlulukların ve görevlerin merkezi bir ekibe, her bir ekip üyesinin güçlü yanlarına göre dağıtılması genel performansa büyük fayda sağlayacaktır. Ek olarak, kurucunun ekibe güvendiğini göstermesi ve ihtiyaçları olan imkânları sağlaması, görev atanmanın altından kalkılamayacak bir yükünü ve baskıyı beraberinde getirmediği de varsayıldığında, ekip üyelerinin iş memnuniyetini ve elde tutulma ihtimalini ciddi oranda artıracaktır.

### Halefiyet

Kurucunun emekli olarak organizasyondan ayrılması, operasyonlardan çekilerek kurulda danışmanlık görevini üstlenmeye karar vermesi veya yeni bir girişim ya da başka bir kariyere geçmesi nedeniyle yerini bir halefe bırakması gerekli olabilir. Bununla birlikte, organizasyon her zaman beklenmedik acil durumlara hazırlıklı olmalıdır; herhangi bir kimse ciddi bir hastalığa yakalanabilir veya bir kaza geçirebilir, geçici olarak ofise gelemeyebilir veya çok daha kötüsü olabilir.

Böyle bir durumda aşağıdakiler dikkate alınmalıdır:

- Buradaki örnekte neredeyse iki yıl süren halefiyet süreci için bol zaman ayırmak önemlidir.
- Dikkate alınması gereken kilit noktalar, bilgi yönetimi ile belirsizlik atmosferi ve personel endişelerini en aza indirmektir.
- Bilgi yönetimi, yerini bırakan liderin belge hazırlaması, başkan ile halefinin yan yana çalıştığı bir ortak geçiş dönemi uygulanması ve eski başkanın geçiş döneminden sonra organizasyonda kalıp danışmanlık görevinde bulunmasıyla çözülebilir.
- Atmosfer ve personel endişeleri ise sorumlulukların açık olduğu ve kararlar alındıktan sonra zamanında ve şeffaf iletişimin kurulduğu, iyi yönetilen bir süreç ile çözülebilir.

## 2. Temel Zorluğu Aşmak için Araçlar: Görev Atama ve Halef Sistemi

Görevlerin ve daha da önemlisi sorumlulukların sosyal girişimci tarafından atanması, büyüyen bir organizasyonun başarısı için önemlidir. İletişim ve karar alma için sorumlulukların açık bir şekilde dağıtıldığı ve süreçlerin tanımlandığı görev tanımları ile birlikte kapsamlı bir organizasyonel şema da dahil olmak üzere görev ve sorumluluklardan oluşan ağır yükün ekip geneline dağıtılabilmesi için sonuç getiren bir organizasyon yapısı ve ortamı inşa edilmelidir.

Yüksek oranda katılım gösteren, çok çalışan ve kendinden taviz veren bir sosyal girişimci için, görevlerin uygun biçimde atanmasının hem kendileri hem de ekip üyeleri ve bir bütün olarak organizasyon açısından faydalı olduğunun anlaşılması önemlidir.

- Liderin iş yükü ne kadar az olursa, diğer önemli görevler için daha çok kapasite olacaktır.
- Ekip üyeleri için gelişim fırsatları ve yeni zorluklardan gelen motivasyon söz konusudur.
- İşlerin uygun bir biçimde bölünmesi ve organizasyondaki darboğazların önüne geçilmesi sayesinde daha iyi performans gösterilecektir.

Belirli bir görev veya projenin, bireysel ve doğrudan atanmasında bilinçli bir şekilde alınması gereken önemli kararlardan biri, sürecin ne kadar yakından gözleneceğidir. Bunun cevabı, ekip üyesinin deneyimine ve görevin ne kadar karmaşık ve kritik olduğuna bağlı olacaktır, ancak çok yakından gözleminin amaçtan saptırabileceğini unutmamak önemlidir.

Yeni bir projenin başlangıcında yüksek katılım göstermek ve daha sonra geri çekilerek düzenli olarak veya sadece istendiğinde rehberlik ve danışmanlık yapmak genelde işe yarar. Yüksek yeterliliğe sahip ekip üyeleri için yalnızca sonuçlarla ilgili olan beklentiler dile getirilmeli ve bu sonuca nasıl ulaşılabileceği konusunda talep edilmedikçe karşılanmalıdır.

Görev atama konusu, öncelikle ekibe duyulan güvene, daha sonra da belli bir hata yapma serbestisine ve hatalardan ders çıkarmaya dayanmalıdır (Bkz. Tablo 21).

Tablo 21: 6 Soruda Görev Atama

Ne?	Neyin başlanması gerekiyor? Beklenen sonuç nedir? Beklenen zorluklar neler?
Neden?	Görevin amacı nedir (gelişim, motivasyon, hedefe ulaşma)? Görevin tamamlanması halinde en kötü ne olabilir?
Kim?	Kimin gereken bilgi ve becerisi var? Görev verilip geliştirilmek istenen kişi kim?
Nasıl?	Kılavuzlar ve talimatlara nasıl uyulmalı? Hangi prosedürler ve politikalar gerekiyor?
Neyle?	Hangi kaynak ve araçlara ihtiyaç var? Görevin tamamlanmasına kim destek olabilir? Başka neye ihtiyaç var (Örneğin, insanlar ve/veya bütçe üzerinde yetki)?
Ne Zaman?	Çalışan ne zaman başlamalı? Kişi ne zaman bitirmeli? Ara adımlar ne zaman raporlanacak ve incelenecek?



### Katılım Düzeyi

Ekib üyelerini karar almaya dahil etmek, görev atamanın bir parçası olarak görülebilir: Karar alma, problemi anlama ve bilgi toplama, bir veya birkaç aksiyon önerisi hazırlama, genel aksiyon ilerleyişi ve detaylı uygulaması hakkında son kararları alma gibi bir dizi adımdan oluşur.

Katılımcı liderliğin düzeyi arttıkça, bu adımlardan ekibe atanan adım sayısı da yükselir. Şekil 5'te, kararların otoriter biçimde alınmasından ekip tarafından otonom bir şekilde alınmasına kadar uzanan Tannenbaum/Schmidt liderlik tarzları süremi gösterilmektedir. En uygun liderlik tarzı duruma, yani alınacak karara ve bağlamına (ne kadar acil ve kritik olduğu), ekip özelliklerine, organizasyonun bağlamı ve kültürüne bağlıdır.



Şekil 5: Liderlik Tarzları

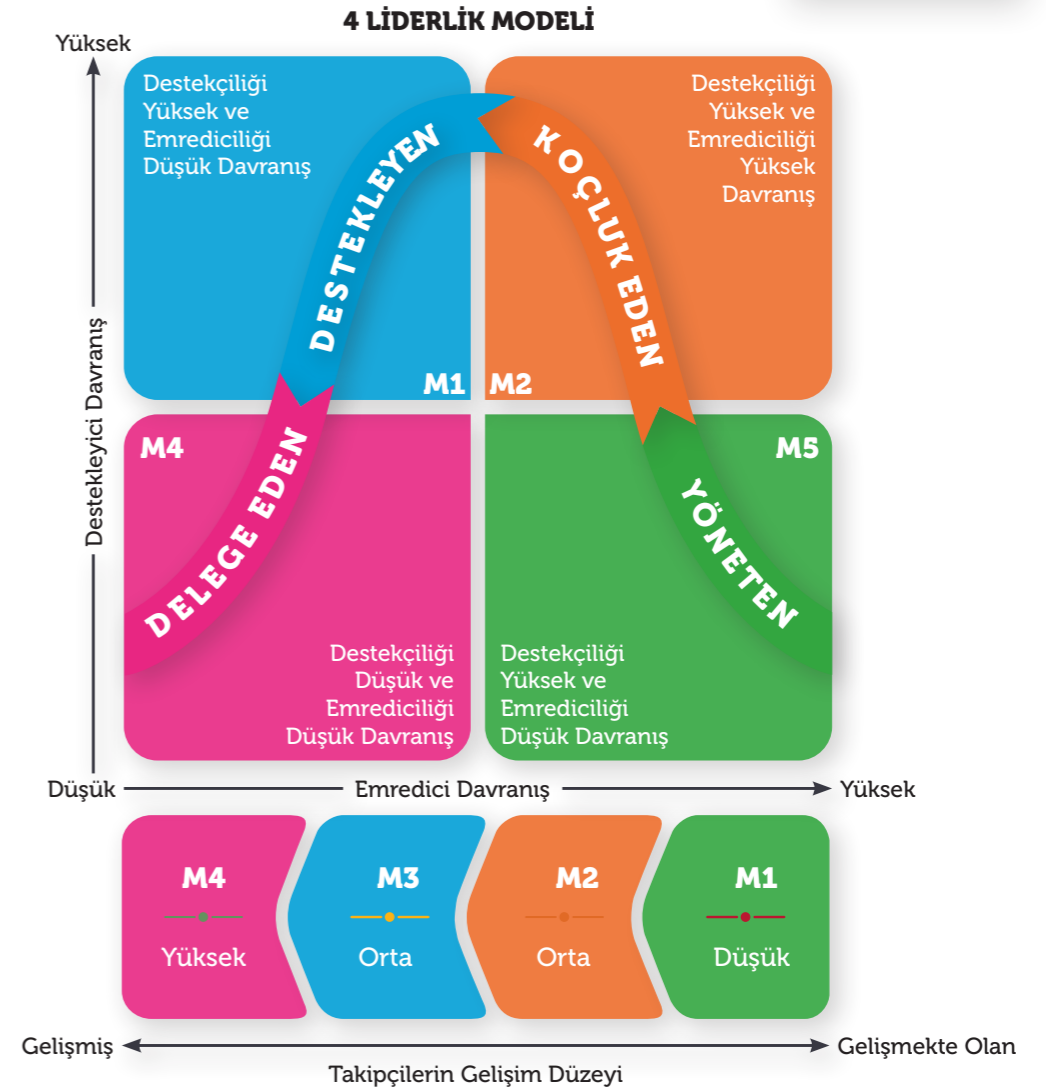
### Durumsal Liderlik

"Durumsal Liderlik II" modeli, liderlik tarzının her bir ekip üyesinin ve personel veya takipçi gruplarının ihtiyaçları ve özelliklerine göre nasıl adapte edilebileceği konusunda faydalı bir kılavuz niteliğindedir.

Liderlik davranışları bir tarafta daha fazla veya daha az insan odaklı ve destekleyici, diğer tarafta ise daha fazla veya daha az görev odaklı ve yönlendirici olabilir. Bu davranışların ideal birleşimi, takipçilerin yeterlilik ve bağlılık konusundaki gelişim düzeylerine bağlıdır.

Şekil 6'da da görülebileceği üzere, yönlendirici ve emir verici bir üsluba sahip liderlik tarzı, düşük yeterlilik ve bağlılık düzeyi olan personel için en uygun tarzıdır. Model, bağlılık düzeyi arttıkça koçluk tarzına daha da çok benzeyen bir yaklaşım önerir.

Orta düzeyde yeterlilik ve daha yüksek bir bağlılık düzeyine sahip takipçiler için destekleyici bir liderlik tarzı iyi sonuçlar verir. Hem yeterlilik hem de bağlılık düzeyi yüksek olan ekip üyeleri içinse çok fazla kanşılmadan görevlerin atandığı bir yöntem en uygundur.



Şekil 6: Durumsal Liderlik II

## Liderlik Tarzı Ön Değerlendirmesi

**Talimatlar:** Tablo 21'deki her bir cümleyi dikkatlice okuyun ve bahsedilen davranışı hangi sıklıkla sergilediğinizi (veya değerlendirdiğiniz kişinin sergilediğini) düşünün. Her cümle için cevabınızı sağ taraftaki beş rakamdan birinin altını işaretleyerek belirtin.

Tablo 21: Tarz Anketi

1 = Hiçbir zaman 2 = Nadiren 3 = Bazen 4 = Sıkça 5 = Her zaman	1	2	3	4	5
Grup üyelerine ne yapmaları gerektiğini söyler.					
Grup üyelerine arkadaşça davranır.					
Grup üyeleri için performans standartları belirler.					
Grubun diğer üyelerinin kendini rahat hissetmesine yardımcı olur.					
Problemin nasıl çözüleceğine dair önerilerde bulunur.					
Başkalarının önerilerine olumlu karşılık verir.					
Kendi bakış açısını diğerlerine açıkça belirtir.					
Başkalarına adil bir şekilde davranır.					
Grup için bir aksiyon planı geliştirir.					
Grup üyelerine karşı öngörülebilir bir biçimde davranır.					
Her bir grup üyesi için rol ve sorumlulukları tanımlar.					
Grup üyeleriyle aktif iletişim kurar.					
Grup içindeki rolüne açıklık getirir.					
Başkalarının iyiliği için endişelenir.					
İşin nasıl yapılacağına dair bir plan sunar.					
Karar almada esneklik gösterir.					
Gruptan beklenenlerle ilgili kriterler sunar.					
Düşünce ve hislerini grup üyelerine açıklar.					
Grup üyelerinin yüksek kaliteli işler çıkarmasını teşvik eder.					
Grup üyelerinin birbirleriyle iyi anlaşabilmelerine yardımcı olur.					

## Puanlama

Tarz anketi, iki ana liderlik davranışı türünü ölçmek için tasarlanmıştır: Görev ve ilişki. Puanlama şöyle yapılır: İlk önce sırası tek sayı olan (1, 3 vb.) cümlelere verilen cevapları toplayın. Bu sizin görev puanınızdır. Daha sonra sırası çift sayı olan (2, 4 vb.) cümlelere verilen cevapları toplayın. Bu sizin ilişki puanınızdır.

Toplam puanlar: Görev \_\_\_\_\_ İlişki \_\_\_\_\_

## Puanlama Yorumu

45-50 Çok yüksek aralık

40-44 Yüksek aralık

35-39 Orta derecede yüksek aralık

30-34 Orta derecede düşük aralık

25-29 Düşük aralık

10-24 Çok düşük aralık

Görev için aldığınız puan, başkalarına rollerini tanımlayarak ve onlardan ne beklediğini söyleyerek hangi ölçüde yardım ettiğinizi gösterir. Bu faktör, bir liderlik pozisyonundayken başkalarına karşı görev odaklı olma eğilimini açıklar.

İlişki için aldığınız puan, size bağlı çalışanların kendilerine, birbirlerine ve gruba karşı kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaları için ne kadar çalıştığının bir ölçüsüdür. Ne kadar insan odaklı olduğunuzu temsil eder.

Tarzınız hakkında daha fazla bilgi edinmek için dört veya beş çalışma arkadaşınızdan sizi bir lider olarak nasıl algıladıklarına dair anketi doldurmalarını isteyebilirsiniz. Böylece kendinizle ilgili puanlarınızla karşılaştırma yapmak için ek veri elde etmiş olacaksınız.

## Halef Planlama

Olgun bir yönetim yapısında yönetim kurulu, CEO'nun halefinin atanmasından sorumludur. Halef planı, kurula bu görevde yardımcı olur. Kurul güçlü değilse, geçişin kaotik olmasını ve üst kademede yıkıcı güç çekişmelerinin yaşanmasını engellemek için önceden plan yapmak daha da kritik bir öneme sahiptir. Halef planlaması yalnızca kurucu ve CEO'yu ilgilendirmez, organizasyonun üst kademelerinin her biri için bir veya birkaç potansiyel halefi kapsar.

## Halef Planı Oluşturma

**1. Adım:** Organizasyonun misyonunun ilerleyen üç ila beş yıl boyunca yerine getirilmesi için gereken kritik liderlik kapasitelerinin belirlenmesi.

**2. Adım:** Personelin (şu anki ve gelecek liderlerin) daha büyük sorumluluk alma potansiyelinin değerlendirilmesi.

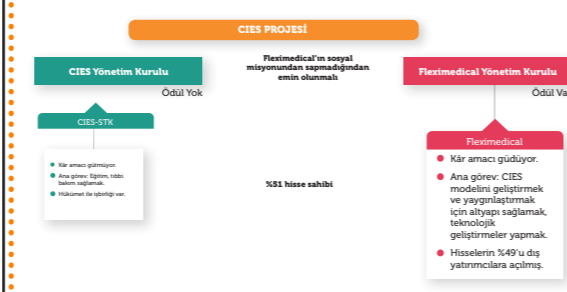
**3. Adım:** Organizasyondaki liderlik ekibinin üç yıl sonra neye benzeyeceğine dair açık bir plan oluşturulması.

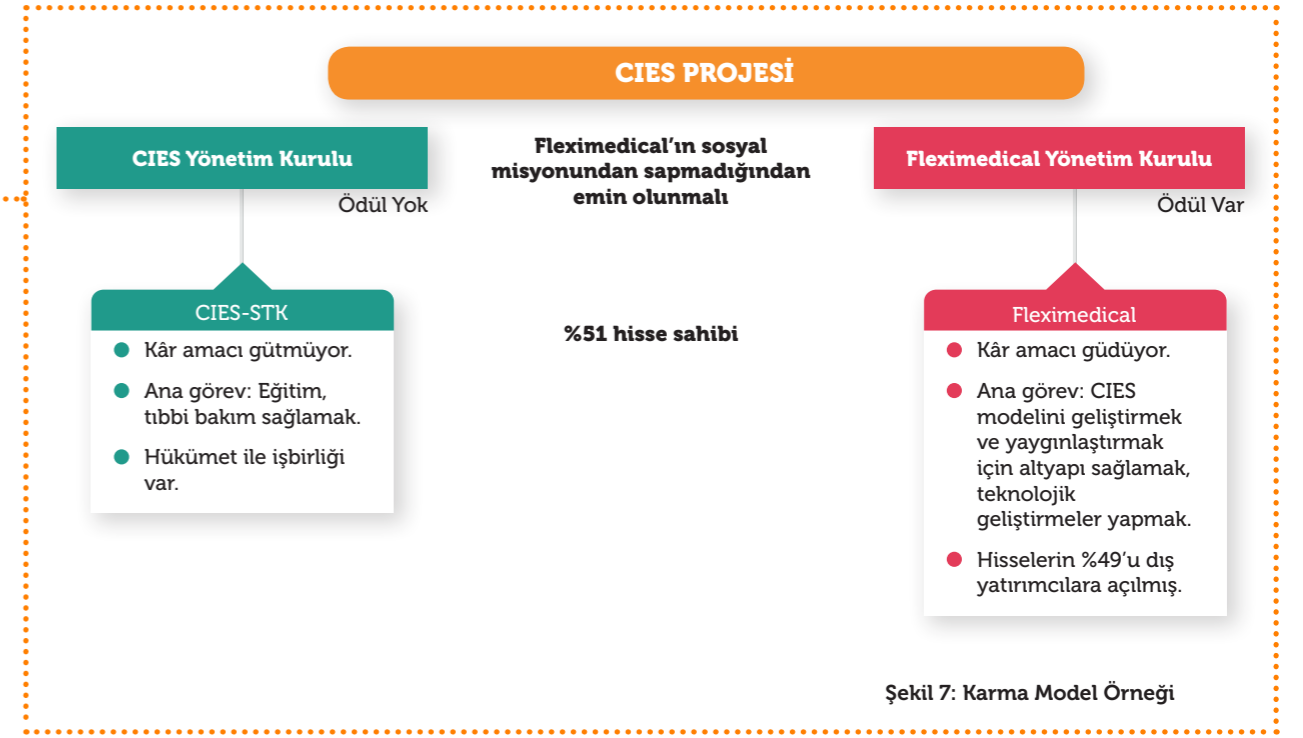
## Misyonu Koruma

Bir işletme olarak kurulan sosyal bir girişimin kurucularının halef prosedürü, yalnızca doğru beceriler ve kültürden ibaret değildir. Birçok kurucu için ana endişe, organizasyonun ekonomik başarıyla alakalı orijinal vizyonunun tehlikeye atılmasıyla yaşanacak misyon kaymasından nasıl korunulacağıdır.

Misyonu, kurum kültürü ve kimliğine tamamiyle entegre etmeye ek olarak en temel yaklaşım, misyonu kesin bir şekilde koruyacak şekilde tasarlanan yönetim yapılanı oluşturmaktır (Bkz. Tablo 22). Bunu er-kenden düşünmek ve uygulamak kritik öneme sahiptir; dış yatırımcılar sürece katıldığında ve kurulda oturma ve organizasyonun stratejisini birlikte şekillendirme hakkına sahip olduğunda, onların finansal çıkarlarını tehlikeye atabilecek kılavuzları uygulamaya koymak için çok geç olabilir (Bkz. Tablo 23).

Tablo 22: Yönetişim Modelleri

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizasyon bünyesindeki kontrol organı</li> <li>- Misyonu korumakla yetkili ve yükümlü güçlü yönetim kurulu</li> <li>- Organizasyonun harici kontrol altına alınması</li> <li>- Organizasyonun kâr amacı gütmeyen kanadının kâr amacı güden varlığın sahibi olması ve onu kontrol etmesi</li> <li>- Organizasyon hisselerinin çoğunluğunun, misyona hizmet etmek ve onu korumak için özel olarak kurulmuş bir vakfa aktarılması</li> </ul>	 <p><b>Karma Organizasyon Modelleri</b></p> <p>Projeto CIES, Brezilya'nın 28 şehrindeki 100 bini aşkın kişiye tıptaki 10 uzmanlık dalında teknoloji götüren "kamyon içinde bir hastane" yapmıştır.</p>
---	--



Şekil 7: Karma Model Örneği

Tablo 23: Kurum Kültürü ve Performans Kılavuzları

Kurum Kültürü	Performans Kılavuzları
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misyonu ilgilendiren sorular ve potansiyel ödünlüşmeleri ana ekip bünyesinde açık ve düzenli bir şekilde görüşerek argümanların şeffaf olmasını ve stratejik uyumu sağlamak.</li> <li>- İletişim kurarak ve farkındalık yaratarak tüm organizasyonun misyonu benimsemesini sağlamak.</li> <li>- İşe alım kararlarında kültürel uyum ve misyona uyumu vurgulamak ve kültürel bütünleşme ile misyon uyumluluğunu desteklemek.</li> </ul>	<p>Özellikle CEO ve CFO'yu da içeren kıdemli yöneticiler için:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misyon hedeflerini açık performans beklentileriyle bütünleştirmek.</li> <li>- Misyonu tehlikeye atmanın sözleşmenin feshi için zemin oluşturmasını sağlamak.</li> <li>- Organizasyonun sosyal ve finansal hedefleri arasındaki dengenin nasıl kurulacağı hakkında açık kılavuzlar hazırlamak.</li> </ul>

### 3. Temel Zorluk: Dengelemek ve Bütünleştirmek

Sosyal girişimciler için liderlikteki üçüncü temel zorluk iki unsurdan oluşur. Bunlardan biri, sıklıkla çok yönlü olabilen rollerden gelen ve birbiriyle çakışan talepleri dengelemek ve etki ile motivasyonun en yüksek seviyede olmasını sağlamak için günlük faaliyetleri güçlü yönler ve tercihlerle uyumlu hale getirmekle alakalıdır. Bir diğeri ise bu zorluğun hem organizasyon içinde hem de dışında paydaşların farklı ve birbiriyle çakışan çıkarlarını bütünleştirmekle ilgili olmasıdır.

#### Sorumlulukları Dengelemek ve Odaklanmak

Sosyal girişimcileri benzersiz kılan şey, bir organizasyonun liderleri ve yöneticileri olarak misyonlarını başarmak için görevlerinin çok ötesine geçmeleridir. Ayrıca daha geniş bir sistemik değişim yakalamak için uygun olan her fırsatta hiç durmadan amaçlarını savunurlar. Artan büyüme ve itibar, beraberinde organizasyonu kaynak yaratma, farkındalık yaratma, siyasi savunuculuk, STK'lar kurma gibi konularla ilgili birçok ortamda temsil etme veya konuşmalar ya da doğrudan danışma ve eğitim aracılığıyla kavramlar ve fikirler yayma sorumluluğunu da getirmektedir.

Çok yönlü liderlik rollerinin farklı yönleri arasında kaybolan sosyal girişimciler, sıklıkla başarılı oldukları ve aynı zamanda keyif aldıkları şeyleri yapmaya odaklanmada zorluk yaşarlar. Yeni bir organizasyonun kurucuları, uygun ekip üyeleri tarafından (henüz) alınmamış sorumlulukları ve görevleri üstlenme eğilimindedirler veya üstlenmek zorunda kalırlar.

Bununla birlikte, her üyenin kendi güçlü yanları ve uzmanlıkları ile uyumlu görevlere odaklanması organizasyon için en iyisidir. Sosyal girişimciler, motivasyonlarını ve enerjilerini yüksek tutmak için gerçekten keyif aldıkları görev ve sorumluluklara yeteri kadar zaman ayırmaya çalışmalıdır.

Organizasyonun büyümesi ve profesyonelleşmesinin ardından, kurucuların enerjilerini ve becerilerini en iyi yaptıkları ve kendilerini adayabildikleri şeylere odaklayabilmelerini sağlamak için işe alım ve görev atamanın bilinçli olarak yapılması önemlidir. Ancak önemli olan bir diğer unsur, zaman ve enerji dağılımının, organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek için gerçekten ihtiyaç duyduğu şeyler hakkında bilinen açık gerçeklere dayanmasıdır.

#### Birbiriyle Çatışan Bakış Açılarını Bütünleştirmek

Belirli toplumsal grupların acil ihtiyaçlarına karşılık veren ve benzer amaçlar doğrultusunda faaliyet gösteren diğer kurumlarla ortaklık kuran sosyal girişimciler, çok çeşitli dış paydaşa hesap vermek durumundadır. Bunun üstesinden gelmek, birçok sosyal girişimcinin en başından itibaren sahip olduğu kilit liderlik becerilerinden biridir.

Hem zenginleştirme hem de meydan okuma özelliğine sahip bu çeşitlilik, sosyal girişimin dış sınırlarında sona ermez. Paydaşların çeşitliliği, organizasyon bünyesinde de personel arka plan çeşitliliği şeklinde kendini gösterir ve bu çeşitlilik yalnızca farklı deneyimleri değil, bazen çok farklı bakış açılarını, hatta birbiriyle çakışan mantık ve düşünce yapılarını da bir araya getirir.

Sosyal girişimciler, organizasyondaki çatışmalar daha güçlü ise sorumlulukları ve paydaşların çıkarlarını birbiriyle dengelemenin daha zor olduğunu düşünür; bunun sebebi büyük ihtimalle iç paydaşların da çatışmaya katkıda bulunduğu durumlarda dış taleplerin dengelenmesinin daha zor olmasıdır.

Çatışma, organizasyonda çalışan insan çeşidiyle de bağlantılıdır. Organizasyon üyeleri arasındaki duygusal ve kişisel çatışmalar, sosyal hizmet geçmişli çalışan sayısı daha fazla olan organizasyonlarda daha yüksek oranlarda bildirilmiştir. Farklı hedefler, düşünce yapılan veya profesyonel geçmiş nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar ise, iş geçmişi bulunan çalışan sayısı daha fazla olan organizasyonlarda daha yüksek oranlarda bildirilmiştir.

Farklı paydaş gruplarının bütünleştirilmesi, sosyal girişimcilerde, yerlerine bir halefin geçmesini kolaylaştıran kilit işlevlerden biridir. Bu bağımlılığı azaltmak için, çeşitliliğin avantajından faydalanan ve farklılık gösteren bakış açılarını günlük iletişim ve karar verme süreciyle bütünleştiren bir kültür ve uygulamaların kurum genelinde hayata geçirilmesi yararlı olabilir.

### 3. Temel Zorluğu Aşmak için Araçlar: Dengelemek ve Bütünleştirmek

#### Zamanı ve Enerjiyi Yönetmek

Liderlik konusundaki kilit anlayışlardan biri de en önemli varlıkların sahip olunan zaman ve enerji olduğudur. Bunların en etkili biçimde kullanıldığından emin olmak için bir miktar zaman harcamak ve düşünmek kritik öneme sahiptir.

Ünlü Eisenhower matrisi, zaman alan ve acil görevlerden oluşan önemli işler için zaman yaratma zorluğunu sağduyuyla aşmaya yardımcı olur. Bununla birlikte, burada dikkat edilmesi gereken, neyin önemli olduğunun tanımını yapmaktır. Bu noktada organizasyonun gerçek ihtiyaçlarına bakılmalıdır: Ana gelir kaynakları, stratejik öncelikler vb. nelerdir ve ana hedeflere ulaşmak için en önemli olan nedir? (Bkz. Tablo 24)

Zamanı ele almada kullanılabilecek bir diğer faydalı bakış açısı güçlü yanlar (en başarılı olunan ve/veya organizasyonda başka hiç kimsenin daha iyi yapamadığı şeylere en çok zamanın harcadığından emin olmak) ile kişisel tercihlerdir (gerçekten yapmaktan keyif alınan ve motivasyon ile enerjiyi yükselten şeylere zaman harcadığından emin olmak). (Bkz. Tablo 25)

Ayrıca, tercihler, bir görevin sizin tarafınızdan yapılması gerekip gerekmediğini analiz ederek benzer bir biçimde düzenlenebilir. Başka hiç kimsenin beceri veya kabiliyete sahip olmaması, CEO rolüyle alakalı yasal görevler veya şirketin kamuya dönük yüzü olarak sahip olunan temsil görevi nedeniyle bunu yapmak gerekebilir.

Sıklıkla önerilen bir diğer klasik ise "İş Bitirici" (Getting Things Done) sistemidir. Bu sistem bir ilham kaynağı olarak işe yarayabilir veya tamamen uyumlu ofis kurulumu ve yazılım uygulamalarıyla birlikte eksiksiz bir iş akışı sistemi şeklinde hayata geçirilebilir.

Tablo 24: Önem Önceliklendirmesi

	ACİL	DAHA AZ ACİL
ÖNEMLİ	<p>Acil ve önemli</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Beklenmedik krizler</li> <li>–Önemli teslim tarihleri</li> <li>–Önemli toplantılar</li> </ul> <p><b>DERHAL kendiniz yapın</b></p>	<p>Önemli, ancak (henüz) acil değil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Önemli projeler</li> <li>–Stratejik planlama</li> <li>–Sağlık ve aile</li> </ul> <p><b>Kendiniz yapmak için zaman PLANLAYIN</b></p>
DAHA AZ ÖNEMLİ	<p>Acil ve daha az önemli</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Teknik krizler</li> <li>–Diğer teslim tarihleri</li> <li>–Diğer toplantılar</li> </ul> <p><b>GÖREV ATAYIN ve yapabileceğiniz geri kalan şeyleri daha az üretken bir zamana kaydırın</b></p>	<p>Ne önemli ne de acil</p> <p><b>Bunlar üzerinde BOŞA VAKİT HARCAMAYIN</b></p>

Tablo 25: Çok İyi Yapılanlar/Çok İyi Yapılmayanlar

	Yapmaktan Keyif Alınanlar	Yapmaktan Keyif Alınmayanlar
Çok İyi Yapılanlar	<p>“Başarıya giden yolunuz”. Organizasyonunuza sunduğunuz eşsiz katkınız. Bu görevler zamanınızın en az yüzde 60’ını almalıdır; ne kadar çok, o kadar iyi.</p>	<p>“Sevilmese de yapılması gerekenler”. Görev atayın veya tavrınızı değiştirme-ye çalışın ve mümkünse zamanınızın en fazla yüzde 25’ini harcayın.</p>
Çok İyi Yapılmayanlar	<p>“Yapılmaması gereken ama yapmaktan zevk alınanlar”. Başarınız için o kadar da önemli değilse sizi mutlu edenlerden birkaçını yapmaya devam edin ama zamanınızın en fazla yüzde 20’sini harcayın ve işin uzmanına danışmayı unutmayın.</p>	<p>“Yardım aranıyor”. Görev atamak için kaynak bulmaya çalışın veya yeterliliği olan diğer kişilerden dış hizmet alın; görevleri otomatikleştirmenin bir yolunu bulun veya önemli değilse silin.</p>

### Otokratik Liderlikten Kolektif Liderliğe

Ortak ve dikey bir liderlik modelinde, takipçilerin veya diğer paydaşların farklılık gösteren, hatta çatışan bakış açılarını bütünleştirmek liderin görevi ve sorumluluğudur. Demokratik, uzlaşma veya olura dayalı karar alma gibi kolektif liderlik yaklaşımları, bu yükü belirli bir kişiden kolektif aklın avantajından yararlanmak ve etkilenen tüm tarafların ihtiyaçlarını dikkate almak için tasarlanan bir sürece doğru kaydırır (Bkz. Tablo 26).

Tablo 26: Karar Alma Sistemi

	AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
<p><b>Otokratik</b></p> <p>Kararları lider alır, takipçilerine danışıp danışmaması lidere kalmıştır.</p>	<p>Hızlı kararlar, etkili ve güçlüdür.</p>	<p>Diğer insanlar karar alma sürecinin dışında tutulur ve değerli olma potansiyeli olan katkıları kaybedilir. Takipçilerin katılım gösterme şevki kırılır ve motivasyonu düşer. Baskıcı ve potansiyel olarak suiistimal edicidir.</p>
<p><b>Çoğunluk Oyu</b></p> <p>Oylamaya dayalı demokratik karar alınır.</p>	<p>Daha fazla bakış açısı ve bilgi rol oynar. Sonuçlar daha meşru olur ve etkilenen taraflardan daha yüksek onay alır. Adil ve şeffaftır.</p>	<p>Daha yavaş süreçlere neden olur. Önemli azınlık bakış açıları ihmal edilebilir. Yeniden seçilmeyi garanti altına almak için geniş açılı olmayan kararlar alma, popülizm ve taktik koalisyonlar tehlikesi barındırır.</p>
<p><b>Uzlaşma</b></p> <p>Herkes katkıda bulunur ve tamamen katılır.</p>	<p>Onay oranı yüksektir, bilgi havuzda toplanır. Yüksek motivasyon, düşük hiyerarşi söz konusudur. Çeşitlilik kucaklanır ve avantaj olarak kullanılır.</p>	<p>Genellikle yavaş ve etkisizdir. Bireysel fikirler ve egolar ilerlemeyi durdurabilir. "Uzlaşma tiranlığı"na götürebilir.</p>
<p><b>Olur</b></p> <p>Geçerli/ciddi bir itiraz yoksa öneri kabul edilir.</p>	<p>Daha fazla bakış açısı ve bilgi rol oynar. Sonuçlar daha meşru olur ve etkilenen taraflardan daha yüksek onay alır. Adil ve şeffaftır.</p>	<p>Bir bütün olarak organizasyonun veya grubun açık bir hedefi veya amacı olmalıdır. Böylece grup için hangi türden itirazların geçerli kabul edileceği hakkında açık kılavuzlara imkân verilmiş olur.</p>

### Bütünleştirilmiş Karar Alma Süreci

Burada verilen ve olura dayalı karar almaya özgü bir süreç olan "Bütünleştirici Karar Alma Süreci," organizasyon modelinin ve "Holacracy" adı verilen araç grubunun bir parçasıdır.

Daireler şeklinde organize olarak, olura dayalı karar almada kullanılan sosyokratik yöntem üzerinde şekillenen Holacracy, dinamik öz yönetim ilkelerini uygulayan ve üyelerinin tam potansiyelini kullanan yüksek oranda etkin bir organizasyon için kapsamlı bir dizi yönetim sistemi, kurallar ve prosedürler sunar.

Olura dayalı karar almaya yönelik hızlı ve etkili bir süreç yaratmak için, grup veya organizasyonun genel amacının açık olması ve bir öneriye sunulabilecek hangi itirazların "geçerli" olabileceğinin tanımlanabilmesi için kılavuzların buradan yola çıkarak türetilmesi önemlidir. Geçerli bir itiraz sunabilmek için, bir önerinin organizasyonun genel amacı doğrultusundaki ilerlemeyi neden tehlikeye atabileceği veya yavaşlatabileceği konusunda açık bir argüman sağlanmalıdır. Gelecekteki potansiyel problemler hakkında basit spekülasyonlara dayalı itirazları görmezden gelme gibi ek kriterler tanımlanabilir; dinamik olarak yönetilen bir organizasyonda anlaşmalar, gelecekteki bu gibi problemler gerçekten yaşandığında değiştirilebilir.

**1. Adım:** Öneri Sunumu/Kim Konuşur? Yardım istenmezse sadece öneri sahibi konuşur. Öneri sahibi, gerilimi anlatmak ve çözüm önerisinde bulunmak için serbestiye sahiptir, tartışma yapılmaz. İsterse bir öneri oluşturmaya yardımcı olması için tartışma yapılmasını talep edebilir, ancak bunu bir uzlaşma varmak veya endişeleri bütünleştirmek için yapamaz.

**2. Adım:** Sorulara Açıklık Getirmek/Kim Konuşur? Herkes sorabilir, öneri sahibi yanıtlar. Bu süreç gerektiği kadar tekrar edilir. Herkes bilgi almak veya daha iyi anlamak için açıklık getirecek sorular sorabilir. Öneri sahibi bunları yanıtlayabilir veya "belli değil" diyebilir. Tepki veya diyalog yasaktır.

**3. Adım:** Tepki Turu/Kim Konuşur? Öneri sahibi hariç herkes, teker teker konuşur. Öneriye uygun gördükleri gibi tepki verebilmeleri için herkese izin verilir; tepkiler birinci veya üçüncü kişi yorumları olarak verilmelidir. Tartışma yapılmaz veya yanıt verilmez.

**4. Adım:** Değiştirmek ve Açıklık Getirmek/Kim Konuşur? Yalnızca öneri sahibi. İsterse öneriyle amaçlanana açıklık getirebilir veya öneriyi tepkilere göre değiştirebilir ya da bu konuyu geçebilir. Tartışma yasaktır; başlarsa durdurur veya öneri sahibi dışındaki kişilerden gelen yorumlar engellenir.

**5. Adım:** İtiraz Turu/Kim Konuşur? Öneri sahibi dahil herkes, teker teker konuşur. Kolaylaştırıcı herkese sırayla sorar: "Bu öneriyi benimsemenin zarara yol açmasına veya bizi geriye götürmesine neden olacak bir şey var mı?" İtirazlar beyan edilir, geçerlilik testine tabi tutulur ve tartışma olmadan irdelenir; itiraz çıkmazsa öneri benimsenir.

**6. Adım:** Bütünleştirme/Kim Konuşur? Çoğunlukla itiraz eden ve öneri sahibi; diğerleri yardım edebilir. Amaç, itiraza yol açmayacak, ancak öneri sahibinin gerilimini çözecek değiştirilmiş bir öneri elde etmektir. Her itiraza teker teker odaklanmalı, hepsi bütünleştirildikten sonra bir itiraz turu daha uygulanmalıdır.

#### 4. Temel Zorluk: Kişisel ve Profesyonel Gelişim

Liderlik -ve liderlik becerilerinin gelişimi- en başta kendi kendine liderlik etme ve kendi kendini geliştirmeyle alakalıdır. Bir organizasyonu kurmak ve başarıya taşımak için hem teknik beceriler hem de yönetim becerileri gerekli olsa da yeni yollar açan stratejiler geliştirmek için kişinin zihninin oldukça açık ve karmaşık gerçekliklerin olabildiğince farkında olması gerekir. Örneğin, ileriye giden yolları göstermek ve ekip üyelerini güçlendirmek arasındaki doğru dengeyi bulmak için olgun bir kişiliğe ihtiyaç duyulur. Özellikle de başkalarına yardım etme ve toplumsal sorunları çözme alanında kişisel ahlakın güçlü olmasının kritik rolünün altı çizilmelidir.

Etkili bir lider olarak gelişimlerine bakıldığında, girişimcilerin karar ve çatışmalarda egolarının rolünü azaltmaları ve bu amaca ulaşmak için çeşitli değerler ve ilkeler doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir.

Kişisel gelişimdeki dördüncü temel zorlukta ustalaşmak, diğer tüm zorluklarda ustalaşmanın zeminini oluşturur. Örneğin, yeni işe alınan yöneticilerle yaşanan çatışmalar veya hayal kırıklığına uğrayan personel örneklerine bakıldığında, küresel ankete göre deneyimli sosyal girişimcilerin karşısındaki en önemli zorluk olan güçlü bir yönetim ekibinin inşa edilmesinde -ve elde tutulmasında- ana başarı faktörü, kurucunun tavrı ve farkındalık düzeyidir. Benzer bir şekilde, görev atama ve halef planlamanın etkili olması, ağırlıklı olarak kurucunun mevcut değişimin ne kadar farkında olduğuna bağlıdır ve buna kendi kısıtlamaları ve sınırları da dahildir. Sorumlulukları dengeleme ve kendi zamanını ve enerjisini doğru görevlere odaklayabilme anlamında öz yönetim de liderlerin, doğru öncelikleri tespit edebilmeleri ve çoğunlukla daha az şey yapmaları anlamına gelecek şekilde buna göre adım atabilmelerini sağlayan iç özelliklerine de şüphesiz ki bağlıdır.

#### 4. Temek Zorluğu Aşmak için Araçlar: Kişisel ve Profesyonel Gelişim

##### En Yararlı Kaynaklar

Dış yardım veya ek eğitim açısından, liderlik zorlukları hakkındaki aşağıdaki üç faydalı kaynak, gelecekte nasıl desteklenmek isteyebileceklerine göre oluşturulan sıralamada en üstlerdedir:

1. Diğer liderlerle, danışmanlarla veya sosyal girişimci akranlarıyla gayri resmi fikir alışverişini
2. Vaka ve en iyi uygulama örnekleri
3. Koçluk veya mentorluk

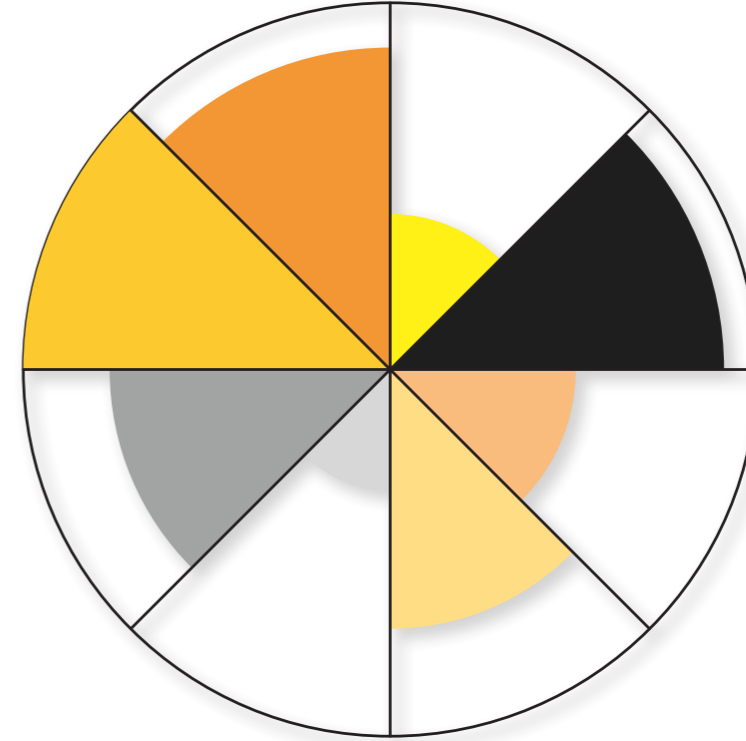
##### Kişisel Gelişim Hedefleri Koymak

Maalesef, kişisel gelişim için anahtar teslim bir çözüm yoktur. Kendi kendine liderlik etme becerisini iyileştirme, bir organizasyonun ve/veya sosyal hareketin liderliğinde olduğu gibi belirli bir vizyon doğrultusunda proaktif olarak yönlendirilmelidir. Temel başlangıç noktası, içindeki bağlam, potansiyel ve zorlukların farkına daha fazla varmaktır. "Kör noktaların" keşfedilmesi ve gelişim fırsatlarına dönüştürülmesi, Johari Penceresi gibi klasik kavramların merkezindeki mesajdır.

Statükoyu analiz etmenin ve gelişim alanlarını tespit etmenin birçok yolu vardır. "Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı" (The 7 Habits of Highly Effective People) da birçok görüşmede önerilen bir başka klasik olmuştur ve sosyal girişimciler "Denge Çarkı" (Wheel of Balance) egzersizinin de gözleri açan bir etkisi olduğunu bildirmiştir.

Bununla birlikte, yalnızca görünürdeki problemlere ve zayıf noktalara odaklanmamak, güçlü noktaların ve yeteneklerin değerini bilmek ve işe yarar ne varsa onu başlangıç noktası olarak kullanmak gerekir.

Şekil 8: Denge Çarkı (Wheel of Balance)



Hayatınızda daha fazla ilgi gerektiren alanları tespit etmek için koçluk aracı:

1. Hayatınızdaki en fazla 10 önemli alanı veya sizin için geçerli olan en fazla 10 rolü belirleyin.
2. Memnuniyet düzeyinize 1'den 10'a kadar puan verin.
3. Her alan için istenen memnuniyet düzeyini belirleyin.
4. Hedeflerinizi ve yol haritanızı çıkarmak için farklılıkları analiz edin.
5. Her hedef için açık tedbirler yazın ve ilerlemenizi takip edin.

\*Ücretsiz şablona [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com) üzerinden ulaşabilirsiniz.

##### Kişisel Gelişim Araç Kutusu

Kişisel/liderlik gelişimi seminerlerine katılmak, destekleyici egzersizler ve uygulamalardan oluşan kişisel bir araç kutusu oluşturmaya başlamada yardımcı olacaktır. Tercihlere ve ihtiyaçlara göre seçim yapılmalı ama vücut, zihin, ruh ve sosyal/duygusal çevreden oluşan dört alanı kapsayacak şekilde seçim yapıldığından emin olunmalıdır. Açık olmak ve yeni şeyler denemek, ardından da en çok işe yarayan şeyleri rutinlerle bütünleştirmek gereklidir (Bkz. Tablo 27).

Tablo 27: Kişisel Gelişim Araç Kutusu Örnekleri

**Koçluk**, kişisel geribildirim ve kişiye özel tavsiyeler almak için klasik ve etkili bir yoldur. Özellikle de daha kıdemli liderler, başarılı çalışmalarla geçen yılların ardından kalan kör noktaları ortaya çıkarmak veya geçmişte uygun olan stratejileri veya tavırları değiştirme ihtiyacı olup olmadığını tespit etmek için düzenli profesyonel koçluktan büyük fayda sağlayabilir. Bununla birlikte, bu tür koçluk oturumları kişisel gelişim için zaman harcanacak ana veya tek faaliyet olarak anlaşılmamalıdır. Kendi kendinizi yönlendirdiğiniz yolculuğunuzda yalnızca düşünmek için birer ara nokta ve yeni uyaran kaynağı olarak kullanılmalıdır.

**Akran koçluğu** da durumunuzu en iyi anlayanlardan, yani diğer sosyal girişimcilerden veya benzer zorlukları olan liderlerden ücretsiz tavsiye almak için faydalı bir yaklaşım olabilir. İdeal olarak neredeyse değişmeyen bir liderler grubuyla düzenli toplantılar gerçekleştirilmelidir. Bu toplantıları en iyi nasıl yapılandırabileceğiniz hakkında başlangıçta profesyonel bir koça danışarak tavsiye isteyebilirsiniz.

Düşünmek için yapılan kişisel geziler önemli bir araç olabilir ve bu yıllık ekip geziniz kadar doğal olmalıdır.

Örneğin yıl sonuna doğru veya doğum gününüzde kendinize biraz zaman ayırın; günlüklerinizi okuyun veya bir sene önceki hedeflerinize, sene boyunca başardıklarınıza ve yaşanan beklenmedik olaylara ve önünüzdeki aylarda ve senelerde ortaya çıkacak konulara tekrar bakın. Durun, düşünün ve daha net ve amaca daha iyi odaklanın bir şekilde devam edin.

**Dikkatlilik** uygulaması, sakinlik ve zihin açıklığınızı geliştirmenize ve gerçekten anı yaşayabilmenize yardımcı olabilir. Karmaşık dış gerçeklikler ile içindeki gerçek sesin daha iyi farkında olabilmek, hem kendinize hem de başkalarına iyi liderlik edebilmenize zemin hazırlayacaktır. Yaygın olarak Budist gelenekleriyle bağdaştırılan dikkatlilik, birçok farklı kültürel ve ruhani geleneğin merkezindeki meditasyon veya benzer uygulamalar aracılığıyla uygulanabilir.

**Theory U (U Teorisi):** "Gelecek geldikçe, gelecekte liderlik etmek." Otto Scharmer, U Teorisi hakkındaki eserlerinde liderliğin ortak "kör noktası" olarak bir liderin eylemlerinin çıkış noktası olan "iç mekân"dan bahseder. Bu mekânı gezmek için, U Süreci bir kişi veya gruba beş temel hareket boyunca eşlik eder; bunlar prototip niteliğindeki, ilham almış, yaratıcı eylemler için iç dünyanın derinliklerinden tekrar dış dünyaya doğru gözlem yapmaya kadar uzanır. U Süreci hem kişisel hem de kolaylaştırılmış liderlik gelişimi için uygulanabilir.

## ■ Liderlik ve İnsan Kaynakları Kapsamında Okunabilecek Kaynaklar

- Below ve Tripp, 2010: "Freeing the Social Entrepreneur", SSI
- Blanchard vd. (2013). Leadership and the One Minute Manager – Increasing Effectiveness through Situational Leadership II
- Kapsamlı ücretsiz kılavuz kitabı: [www.bridgespan.org/plan-a-leaders](http://www.bridgespan.org/plan-a-leaders)
- Covey, S. R. (2004). The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. Covey, S. R. (2003). The 7 Habits of Highly Effective People: Personal Workbook; Mindtools (2014). The Wheel Of Life, [www.mindtools.com/pages/article/newHTE\\_93](http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_93).
- GIZ (2013): AIZ Leadership Toolbox – Leadership for Global Responsibility: [www.giz.de/akademie/de/downloads/giz2013-de-aiz-toolbox-leadership-development.pdf](http://www.giz.de/akademie/de/downloads/giz2013-de-aiz-toolbox-leadership-development.pdf)
- Jon Kabat-Zinn, Wherever You Go, There You Are. Mindfulness Meditation in Everyday Life. Scharmer, C.O. (2009)
- Petrie, N. (2011). Future Trends in Leadership Development, [www.ccl.org/leadership/pdf/research/futuretrends.pdf](http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/futuretrends.pdf)
- Okunması önerilir: [www.bridgespan.org/leadership-development-toolkit](http://www.bridgespan.org/leadership-development-toolkit)
- Schwab Foundation (2012): The Governance of Social Enterprises
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Leadership in Social Enterprise How to Manage Yourself and the Team, 2014: [http://www.schwabfound.org/sites/default/files/file\\_uploads/leadership\\_in\\_social\\_enterprise\\_2014.pdf](http://www.schwabfound.org/sites/default/files/file_uploads/leadership_in_social_enterprise_2014.pdf)
- Shortcut Summaries. (2012). Getting Things Done: A Time Saving Summary of David Allen's Book on Productivity
- Tannenbaum, R., ve Schmidt, W. H. (1973): How to Choose A Leadership Pattern. HBR.
- Theory U –Executive Summary: [www.presencing.com/sites/default/files/page-files/Theory\\_U\\_Exec\\_Summary.pdf](http://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/Theory_U_Exec_Summary.pdf)
- Araç kiti ve ücretsiz öz değerlendirme: [www.bridgespan.org/leadership-development-toolkit](http://www.bridgespan.org/leadership-development-toolkit)
- [www.bridgespan.org/assessing-candidate-fit](http://www.bridgespan.org/assessing-candidate-fit)
- [www.bridgespan.org/conducting-successful-interviews](http://www.bridgespan.org/conducting-successful-interviews)
- [www.bridgespan.org/nonprofit-hiring-toolkit](http://www.bridgespan.org/nonprofit-hiring-toolkit) (sürecin tüm adımları için araçlar ve kılavuz)
- [www.bridgespan.org/sample-interview-questions](http://www.bridgespan.org/sample-interview-questions)
- [www.bridgespan.org/screening-resumes](http://www.bridgespan.org/screening-resumes)
- [www.holacracyone.org/resources](http://www.holacracyone.org/resources)
- [www.sociocracy.info/what-is-sociocracy](http://www.sociocracy.info/what-is-sociocracy)





## BÖLÜM 6: SOSYAL MEDYA YÖNETİMİ VE HİKÂYE ANLATICILIĞI

Sosyal Medya Yönetimi: Pınar İlkiz, Pikan Ajans

Hikâye Anlatıcılığı: Şeyda Taluk, Bahçeşehir Üniversitesi



## BÖLÜM 6: SOSYAL MEDYA YÖNETİMİ VE HİKÂYE ANLATICILIĞI

### ■ Sosyal Medya Yönetimi

Her kurum/oluşum sahip olduğu bilgiyi ve donanımı kullanarak mesajını daha geniş kitlelere ulaştırmak ister, bunun için de çeşitli yöntemler kullanır. Onları diğerlerinden ayırtıran bilgiyi kullanması değil, bilgiyi stratejik olarak ve hatta stratejik araçlarla kullanmasıdır. Bilgiyi stratejik olarak kullanmak nihai hedefe ulaşmak için (daha fazla fon, yatırım ya da bağış almak, daha fazla takipçi kazanmak vb.), bilgiyi kullanma yöntemi ya da bilgiyi sunmak için kullanılan araçların seçimlerinden oluşan bir bütündür.

Planlı bir iletişim yapmak, hedefi ve seslenilen kitleyi doğru tayin etmek, nihai amaca daha hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlayacaktır. Çünkü iletişimi planlamak optimum sürede maksimum fayda sağlamak anlamına gelecektir. Hangi mesajların ve iletişim kanallarının/platformların kullanılacağını, iletişimin nasıl bir süre/frekans ile hayata geçirileceğini planlamak hem kısa hem de uzun vadeli planlar yapılabilmemesini sağlayacaktır.

İletişim faaliyetlerini planlarken ilk ve temel ihtiyaç bir rehberdir. Bu rehber, mevcut çalışanın bilgi birikimi ve kapasitesinden bağımsız olarak o pozisyonu üstlenen herkesin o iş yükünü sürdürebilir kılması için gereklidir. Pozisyonun yükümlülükleri, içerideki departmanlarla nasıl bir iletişimi olması gerektiği, bilgi akışının nasıl sağlandığı, pozisyonun kime raporladığı, hangi platformların kullanıldığı ve bu platformlarda hangi temel kurallara dikkat edilmesi gerektiğini içeren bir rehber hem pozisyon hem de onunla bağlantıda olan kişi/departmanlar için iş akışını ve sorumlulukları daha net bir şekilde belirleyecektir.

İnsan kaynağıyla örtüşmeyen hedefler koymak, düşülecek ilk yanılga olabilir. Bu tarz bir rehberi oluşturduktan sonra mevcut iş yükünü daha belirgin hale getiren, işe dair daha SMART (Specific: Belirli; Measurable: Ölçülebilir; Achievable: Uygulanabilir, başarılabılır; Relevant: İlgili, gerçekçi, amaca hizmet eden; Time-bound: Takvime bağlı) hedefler konulabilir. SMART hedefler, içerdiği kurallar sebebiyle faaliyete dair raporlama yaparken de işleri kolaylaştıracaktır çünkü zaten ölçülebilir ve takvime bağlı hedefler konulmasını sağlayacaktır.

Artık mevcut iş gücüyle doğru orantılı olarak hangi platformların kullanılmaya başlanacağına karar verilebilir.

### Seçilecek Platformların Karakter Kısıtlamaları ve İdeal Uzunlukları

Sosyal medyada bulunan platformlarda mesajları iletilirken ya da kullanıcı adı seçilirken kullanılacak karakter sayıları değişiklik gösterir (Bkz. Tablo 28). Mesajlar hazırlanırken bu karakter kısıtları göz önünde bulundurularak planlama yapılırsa, birden fazla platform tutarlı bir şekilde kullanılabilir.

Karakter limitleri bazen bütün platformlarda aynı kullanıcı adının alınmasına engel olabilir. Bu gibi durumlarda eğer bütün platformlarda aynı kullanıcı adı kullanılmak istenirse, en az karaktere izin veren platformu baz alarak bir ad belirlemek gereklidir. Ardından bu kullanıcı adının bir başkası tarafından kullanılmadığından emin olunmalıdır. Bunun için de adın kullanılabilirliğini önceden kontrol etmek zaman kazandıracaktır. Namecheckr, kullanılmak istenen adın sosyal medya platformlarındaki kullanılabilirliğini tek bir ekranda göstermektedir.

Tablo 28: Karakter Limitleri

Facebook içeriği limiti: 63.206 karakter
Facebook kullanıcı adı limiti: 50 karakter
Facebook sayfa açıklaması: 155 karakter
Facebook yorumları: 8.000 karakter
İdeal bir Facebook içeriği: 40-80 karakter
Maksimum Tweet uzunluğu: 280 karakter
Özel mesajlar: 10.000 karakter
Twitter kullanıcı adı maksimum uzunluğu: 15 karakter
Twitter profil adı maksimum uzunluğu: 20 karakter
İdeal bir Tweet uzunluğu: 71-100 karakter
Instagram açıklama limiti: 2.200 karakter
Instagram hashtag/etiket limiti: 30 etiket
Instagram profil açıklaması limiti: 150 karakter
Instagram kullanıcı adı limiti: 30 karakter
İdeal Instagram açıklaması uzunluğu: 138-150 karakter

Kaynak: sproutsocial.com

### Bilgilerin Eksiksiz Olması

İletişime başlanmadan önce, yani iletişim için seçilen kanallar/platformlar kullanılmaya başlanmadan önce tamamlanması gereken birkaç adım daha söz konusudur. Diyelim ki sosyal medya platformlarından Facebook, Twitter ve Instagram'ın kullanılmasına karar verildi. İlk yapılması gereken "Hakkında/About" ve "Hikâyemiz/Our Story" ya da profil bilgileri olarak geçen kısmın eksiksiz olarak doldurulmasıdır. Yapılan işe dair fikir sahibi olmak ya da yatırım yapmak isteyenler, bir araştırma yapmak için öncelikle arama motorlarına ve sosyal medya platformlarına başvurumaktadırlar. Dolayısıyla kişi/kurum kendini yüz yüze anlatma fırsatı bulmadan insanlar o kişi ya da kurumun vitrinine ulaşmaktadır. Bu yüzden de vitrininin eksiksiz ve düzenli olması gerekmektedir.

Çalışılan konu ile anılmak istendiğinde, bu konu ile ilgili oluşturulacak bir etiket mümkün olan bütün içeriklerin servis metinlerinde kullanılabilir. Bu etiket aynı zamanda Twitter profiline de eklenerek, kullanıcıların, yapacakları aramaya dair yönlendirilmesi sağlanır.

### Kullanılacak Dil ve Tutarlılık

Buraya kadar olan kısmı binanın zemin katıydı. Artık yavaş yavaş katlar çıkılmaya başlanabilir. İlk olarak en önemli kriter kullanılacak dildir. Nasıl bir dil kullanılacağına, samimi mi yoksa mesafeli mi olunacağına, kurumun ilkeleri ve hitap ettiği kitle doğrultusunda karar verilmelidir. Ama karardan ziyade kural olarak koyulması gereken, dilin tutarlı olmasıdır. Buna en somut örnek dijital platformlarda bir iletide "A mekânında B etkinliği gerçekleştirdik" denirken başka bir iletide "A işbirliğinde gerçekleştirilecek B etkinliğine davetlisiniz" yazmaktır. Bu şekilde bir tutarsızlıktan kesinlikle kaçınılmalıdır.

## Etiketleme

Facebook, Twitter ve Instagram'da birlikte iş yapılan insanlar ve kurumları (profil ayarları izin verdiği sürece) etiketlemek unutulmamalıdır. Facebook'ta bir kurumu ya da kişiyi etiketleyebilmenin yanı sıra etkinlikler de etiketlenebilmektedir. Dolayısıyla etkinliklerin adı belirlenirken, bu da göz önünde bulundurulabilir.

Etiketleme konusunda Twitter'da herhangi bir kişi ya da kuruma cevap vermek ya da içerikte etiketlemek istendiğinde dikkat edilmesi gereken, içeriğe doğrudan @ işaretiyle başlamamaktır. Örnek vermek gerekirse Mikado'nun bir etkinliğine katılım gösterildiğinde, etkinliğin ardından "@Mikado\_info çok güzel bir etkinlikti, teşekkürler!" yazılırsa, Twitter bu içeriği sadece Mikado ile o kişi ya da kurum arasında bir konuşma olarak algılamaktadır. Bu içeriği de sadece hem Tweet'i yazan hem de Mikado'yu takip eden kişiler görüntüleyebilir. Çözüm olarak ya kullanıcı adı cümlelerin ortasında ya da sonunda kullanılabilir: "Bugünkü güzel etkinlik için @Mikado\_info'ya teşekkürler!" ya da kullanıcı adının önüne nokta konabilir: ".@Mikado\_info çok güzel bir etkinlikti, teşekkürler!".

## Paylaşım

Herhangi bir bağlantı Facebook'ta paylaşılacak istendiğinde, Facebook otomatikman bağlantıdan beslenmekte; yazının başlığını, görselini ve giriş cümlesini görüntülemektedir. Dolayısıyla bu beslenme gerçekleşince bağlantı silinebilir, bağlantının içeriği orada kalmaya devam edecektir.

Paylaşılan bağlantıların "m" ile başlamadığından emin olunmalıdır. Bir bağlantının "m" ile başlaması, onun mobil görünümünü sunar. Bağlantı bu şekilde paylaşıldığında masaüstü bilgisayarlardan bakan biri için başlık, görsel ve yazı çok büyük gözükür.

## Erişim ve Etkileşim Verileri

İçeriklerin gösterim, erişim ve etkileşim verilerine Facebook'ta ilgili sayfanın "İstatistikler/Insights" bölümünden (facebook.com/sayfanizinadi/insights), Twitter'da Twitter Analytics üzerinden (analytics.twitter.com) ve Instagram'ın mobil uygulamasında her içeriğin hemen altında bulunan "İstatistikleri Gör/View Insights" kısmından ya da profilin ana sayfasında sağ üstte bulunan "Arşiv/Archive" ikonunun yanındaki sütun grafiğine benzeyen ikona tıklayarak ulaşılabilir. Instagram'da bu verilere ulaşmak için hesabın ayarlar bölümünden "İşletme Profiline Geç/Switch to Business Profile" seçilerek işletme hesabına geçilip Facebook sayfasıyla bağlamak gerekmektedir.

Bu mecralardan alınacak veriler, iletişim stratejisinde yapılacak değişiklikleri belirleyecektir. Veriler, neyin değiştirilmesi gerektiği, ne konuda başarılı olduğu ve neyin tekrarlanması gerektiğine dair fikir verecektir. Başarılı içeriklerin tekrar edilmesinden çekinilmemelidir. Başarısız içeriklerden ise hemen kurtulmaya çalışmak yerine, gerek zaman gerek içinden bir parça (metin, başlık, görsel, vb.) değiştirilerek bu içerikler yeniden yayınlanabilir.

## Planlanmış Paylaşımlar

Paylaşımlar yapılırken her zaman bilgisayar ya da telefon başında olmak gerekmemektedir. Facebook'un "Planla/Schedule" özelliği ya da Twitter'ın TweetDeck uygulaması ile içerikler önceden planlanarak, istenilen zamanda yayına alınabilmektedir. Hem Twitter hem de Facebook içerikleri tek bir platform üzerinden yönetilmek/planlanmak istenirse, Hootsuite ve Buffer işleri kolaylaştıracaktır. Instagram da zamanlama özelliğini HootSuite ya da Sprout Social platformlarını kullananlara veya Facebook Pazarlama İş Ortağı ya da Instagram İş Ortağı gibi çalışan herhangi bir şirketten hizmet alanlara açmış bulunuyor.

## Duyurular

Haberler, başarılar ya da ortaklıklar duyurmak için Facebook, Twitter ya da Instagram gibi platformları kullanmanın yanı sıra e-bülten ya da toplu e-posta (mailing) gönderimi de tercih edilebilir. Faaliyetlerin belirli bir sıklıkta (ayda bir, 15 günde bir gibi) takipçilere, üyelere ya da hedef kitleye bildirilmesi için MailChimp, Sendinblue ya da Mad Mimi gibi e-postalama sistemleri kullanılabilir. Dil bariyeri söz konusu ise, InboxMailmarketing de tercih edilebilecek servisler arasındadır. Böylece kitle ile sürekli haberleşme şansına sahip olunur. Facebook, Twitter ya da Instagram gibi platformları kullanmayanlar da iletişime dahil edilebilir.

## Güvenlik

Sosyal medya platformları kullanılırken güvenliğe dikkat etmek gerekmektedir. Şifrelerin düzenli olarak değiştirilmesi ve güçlü şifreler kullanılmasına karşın izin verilen uygulamalar da güvenlik için tehlike oluşturabilir. Facebook ve Twitter'da "Uygulamalar/Applications" bölümünden hangi uygulamalara bilgilere erişim izni verildiği kontrol edilip ihtiyaç duyulmayanlar kaldırmak, belli bir düzeyde güvenlik sağlayacaktır.

## Öneriler:

1. Stratejiden önce bir rehber yazılmalı.
2. Strateji dijital mecralar için yazılırsa, altı ayda bir güncelleme öngörülmeli.
3. İş, faaliyet anlatılırken kısa cümleler kurulmalı.
4. Tutarlı bir dil kullanılmalı.
5. İçerikler tekrar tekrar test edilmeli.
6. Kitle habersiz bırakılmamalı, bir iletişim frekansı tutturulmalı.
7. Kullanılan platformlarda, bulunulan diğer platformlar tanıtılıp kitle büyütülmeye çalışılmalı.
8. Paylaşılacak bağlantılarla ilgili söyleyecek birkaç cümleye sahip olunmalı; insanları konuşturan, fikir teatisi yapmaya yönlendiren içerikler hazırlanmalı.
9. Çok uzun bir bağlantı adresi, akılda kalıcı olması için bağlantı kısaltma platformları kullanılarak kısaltılmalı.
10. Görsellere yazılacak bağlantılar, kullanıcıların elle yazabileceği kısalıkta ya da açıklıkta değilse yazılmamalı.

## ■ Sosyal Medya Yönetimi İçin Yararlanılabilecek Araçlar

### Zamanlama Araçları

<https://buffer.com/>  
<https://hootsuite.com/>

### Sosyal Medya Alan Adları Kontrolü

<https://www.namecheckr.com/>

### Bağlantı Kısaltma

<https://bitly.com/>

### E-bülten/Mailing

<https://mailchimp.com/>  
<http://www.inboxmailmarketing.com/>  
<https://madmimi.com/>  
<https://www.sendinblue.com/>

### Facebook Güvenlik

<https://www.facebook.com/settings?tab=applications>

### Twitter Güvenlik

<https://twitter.com/settings/applications>  
<https://sproutsocial.com/insights/social-media-character-counter/>

## ■ Sosyal Girişimciler için Hikaye Anlatıcılığı

Saygı duyduğum bir sosyal girişimciyle yaptığımız sohbeti hatırlıyorum. Dünya çapında takdir gören ve çalıştığı alanda Türkiye’de devrim niteliğinde çalışmalara imza atan bu girişimci, ne yazık ki Türkiye’de yeterince tanınmıyor, yaptığı işler gerekli hedef kitlelerce bilinmiyordu. Bana, insanların onu ve yaptığı işleri anlamadığından, anlamak istemediğinden söz ediyordu. Yaptığı işlerde en zorlu engelleri deviren bu inatçı, vizyoner girişimci, “iletişim” tuzağına takılmıştı ve kendi hikâyesini doğru hedef kitlelere anlatmakta zorluk çekiyordu. Sabırla onun iletişim ve medya üzerine ön yargılarını dinledikten sonra ona bazı ufak sorular sordum, son derece kolay olan iletişim sürecinden söz etmeye çalıştım. O ise, “Ben işimi en iyi biçimde yaparım, anlayan anlar” havasındaydı.

İnsanın kendini doğru ve etkin bir biçimde anlatabilmesi için öncelikle kendini tanıması yani değerlerinin farkında olması gerekir ve bu değerler hikâyelerimiz aracılığıyla aktarılır. Hikâyelerimiz, değerler, duygular aracılığıyla harekete, değişime ilham olurlar. Eski çağlardan bu yana hikâye anlatma sanatı, insanlar etkilemenin, ikna etmenin bilinen en eski ve evrensel ifade biçimidir. Bu nedenle, “Hikâye Anlatıcılığı”, etkin bir iletişimin en önemli stratejik metotlarından biri haline gelmiştir.

Hikâye, önceden tasarlanmış bir deneyimin, dinleyicinin sanki oradaymış gibi hissedeceği detaylar ve duygularla yorumlaması, anlatılmasıdır. Hikâye, insanların sizi görme/algılama biçimini şekillendirir; güç kazandırır. Anlatılan hikâyeler dinleyenleri çok kısa zaman dilimlerinde, sınırlan çizili bir dünyada kendi gerçeklerinden ayrılarak farklı duygulara götürür. Duygular karar vermede etkin bir rol oynar. Bazen akıl ve mantık insanları etkilemede, ikna etmede yetersiz kalır ve işte orada duygu araya girer. Hikâye anlatmak ise duyguyu, yani beynin sağ tarafını etkilemek için en etkin araçtır. Nitekim Aristoteles de, *Retorik* adlı eserinde iyi hitabetin önemine değinir: “İyi bir hatibin ikna edemeyeceği kimse yoktur” der.

Araştırmalara göre konuşmalarımızın yüzde 65’inde hikâyelere yer veriyoruz. Nörobilimciler insan beyninin hikâyeleri, gerçek olaylar ve sayılardan 22 kez daha fazla algıladığını belirtiyor. Hikâyelerin, anlatanın da dinleyenin de yaşamını şekillendirme gücü vardır. Kişisel deneyimlerimiz yani öznesi olduğumuz hikâyeler, bugün bizi olduğumuz kişi yapar. Bu yolculuğu tutkulu ve dürüst bir biçimde paylaşmak ise bizi ilham verici liderler haline getirir.

Sosyal girişimciler, hikâyelerini yazabilmek için öncelikle aşağıdaki soruların cevaplarını vermelidirler:

- Hangi sorunu çözüyorsunuz? Çözdüğünüz sorunun gündelik yaşama dokunan hikâyesi nedir?
- Getirdiğiniz çözümle insanların yaşamları nasıl değişecek?
- Bu fikrin ilk ne zaman farkına vardınız?
- Bu sorunun çözümüne kendinizi nasıl adadınız?
- Gerçekten kimleri etkilemek, ikna etmek istiyorsunuz?

## Neden?

Hikâye anlatıcılığı, “ne” olduğundan çok “neden” ve “nasıl” olduğuna odaklanan sözel bir iletişim yöntemidir. Genellikle, konuşmalarda ve sunumlarda, nelerin yapıldığına odaklanılır. Simon Sinek’in “Mükemmel Liderler Bir Harekete Nasıl İlham Verirler?” başlıklı TED konuşması, “neden” sorusuna niçin öncelik verilmesi gerektiğine dair ipuçları barındırmaktadır.

“Neden”i bulmaya yarayacak sorular ise şunlardır:

- Neden bu girişimi başlattınız/kurdunuz? (Hedef değil, kişisel neden?)
- Nedeninizin içerisinde kişisel değerleriniz de gözükmüyor mu?
- Neden bu hikâyeyi anlatıyorsunuz? Bu hikâyeyi anlatmadaki amacınız nedir?
- Sizi dinleyenlerin kafalarında hangi mesajla ayrılmalanını istiyorsunuz?
- Onlarda nasıl bir değişimi/hareketi tetiklemek istiyorsunuz? Dinleyenlerin nasıl düşünmesini, hissetmesini istiyorsunuz?
- Dinleyiciyi/seyirciyi nereye götürmek istiyorsunuz? Bu hikâyeyi dinledikten sonra ne düşünmesini, ne hissetmesini, ne yapmasını istiyorsunuz?
- Siz nereye gitmek istiyorsunuz?

Düşüncelerinizi özetlemek için altı kelimelik nedeninizi Tablo 29’a yazarak yakınlarınızla, iş arkadaşlarınızla değerlendirin.

Tablo 29: 6 Kelimelik Nedenim


## Ne?

Hikâyeler, mesajların iletilebileceği en kolay yöntemdir. Öncelikle mesajlar belirlenmelidir (Tablo 30). Anlatılan hikâyenin ana fikri üzerine düşünülmesi ve bu, anlatılacaklarla ilişkilendirilmelidir. Sadece ne kadar harika olduğu, güçlüklerle baş etmedeki beceriler mi aktarılacak yoksa seyirciye bir mesaj mı iletilecek isteniyor? Bir hikâyede ya da sunumda en fazla üç mesaja yer verilebilir, fazlası sadece kafa karıştırır.

Konuşmak birçok insan için karşı konulamaz bir tutkudur. Özellikle sahne üzerinde konuşmak bir kısım için korkutucuysen bir grup için de bavulundaki her şeyi ortalığa çıkarma şansısıdır. Fırsat bulunduğu her detay verilmek istenir ama amaç, kendimizi anlatmak değil, hikâyemizi paylaşmaktır.

Tablo 30: İletilmek istenen mesaj

•	.....
•	.....
•	.....

Hikâye anlatmanın yol haritası (Bkz. Tablo 31) ise şöyle şekillenir:

- Her şeyin merkezinde başlık vardır. Başlık hikâyenin ne hakkında olduğunu anlatır.
- Arka plan, bizi bu durumla karşı karşıya getiren durumdur.
- Fırsat ise karşımıza çıkan zorluktur ve bununla mücadele etmek durumundaysak ortada bir de fırsat var demektir. Peki, o fırsat nedir?
- Bu durumu değiştirmek için atılan adımlar, detaylar, yani verilmek istenen mesaj nedir? Öte yandan çok fazla mesaj aktarılmaya çalışılmamalıdır. İnsanları güldürecek, rahatlatacak detaylar kullanılabilir ama bir komedyen olunmadığı akıldaki tutulmalıdır.
- Çözüm/ödül, farklı bir yaşam tarzını seçmek, rutinden çıkmaktır.

**Tablo 31: Hikâye Anlatımı**

<b>Hikâyenin Başlığı:</b>
_____
_____
<b>Durum ya da İstenen Durum:</b>
_____
_____
<b>Sorun ya da Engel:</b>
_____
_____
<b>Çözüm ya da Sorun:</b>
_____
_____

Hikâye yazılırken yararlanılacak ipuçları Tablo 32'de görülebilir.

**Tablo 32: Seyirciye Kanca Atacak Cümleler**

1. Seyircinin imkânsız ya da ilginç bulacağı bir olaydan söz edin.

2. Hikâyenizi güçlendiren, tamamlayan bir anahtar cümle bulun.

3. Seyircinin karşılaştırması için, metafor, analogi ya da şiirsel cümle kullanın.

4. Çelişen iki fikri gösterin.

5. Mizah ve zekâ kullanın. Eğer konuşacağınız yer ve dinleyiciler hakkında bir fikriniz varsa, konuya ve seyirciye uygunsa mizaha yer verin.

## Hikâye İçin Hazırlık

Hikâye anlatmanın nedeni toplumsal değişim, istediğiniz yolda insanların düşüncelerini değiştirmek, onları yolculuğunuza dahil olmaya ikna etmektir. Bunun da en etkin yolu çözülen sorunun veya savunulan davranışın, toplumun iyiliği için olduğuna dinleyenleri inandırmaktır. Bu nedenle iyi bir hikâye, odaklıdır. Dinleyen net ve kolay amacı anlamalıdır. Odaklanmamış, yapısı olmayan bir hikâye hedefe götürmeyecektir.

- İyi bir hikâyenin tonu olumludur. Ne kadar zorluk yaşansa da sonu mutlu olmalıdır, umut vaat etmelidir.
- İyi bir hikâye, hazırlık gerektirir. Birçok insan hazırlık yapmayı, önceden yazılmış bir metni doğallıktan uzak bulur. İyi bir hikâye anlatıcısı olmak için hazırlık yapmak, bolca çalışmak gerekir.
- İyi bir hikâyenin çerçevesi çizilmelidir. Dinleyiciyi istenilen yolculuğa çıkarmak, amacın önemini iyi anlamasını sağlamak için neyin ne olduğu ya da olmadığı söylenmelidir.
- İyi bir hikâye prova gerektirir. Bazı durumlarda içten geldiği gibi, içgüdülere güvenerek hazırlıksız, provasız konuşmalar yapılabilir ancak büyük bir seyirci grubuna konuşuluyorsa ya da medya görüşmeleri öncesinde prova ihtiyacı söz konusu olur.

Birçok insan kişisel hikâyelerin işe yaramadığını, sadece yaptıkları iş üzerine bilgi vermenin yeterli olduğunu, bazıları da anlatmaya değer hikâyeleri olmadığını düşünür. Katılımcılığı güçlendirmek, peşinizden kitleleri sürüklemek istiyorsanız, hikâyelere ve onun büyüleyici gücüne güvenilmelidir. Hikâyeler sadece geçmiş deneyimlerinize, zaferlerinize insanları etkilediğiniz bir iletişim yöntemi değildir, nasıl bir dünya yaratmaya çalıştığınızı da hayal etmelerini sağlayan bir yolculuktur.

Tablo 33'teki plana göre hikâyenizi yazmaya başlayın. Hikâyenin giriş ve son cümlesi çok önemlidir. O nedenle bunlar üzerine çok iyi düşünülmelidir.

**Tablo 33: Hikâye İçin Hazırlık**

<b>Giriş</b>
Dikkati Çek Odaklan Amacı Ortaya Koy İlk İzlenim
<b>Gövde</b>
Hikâyeniz... Mesaj ve Destek Mesaj ve Destek Mesaj ve Destek Hikâye Devam Ediyor...
<b>Sonuç</b>
Dinleyiciye Mesajı Hatırlat Mesajları Sunarken Harekete Çağır

## Sunumlarda Hikâye Anlatıcılığının Kullanılması

Hikâye anlatıcılığının önem kazanmasının başta gelen nedenlerinden biri, artık insanların "power point" sunumlarla ilgilenmemeleri, dikkatlerini bu kadar uzun süre odaklamakta güçlük çekmeleridir. TED konuşmaları ise hikâye anlatıcılığının mükemmel örnekleridir. Mesaj, az ve öz konuşarak, etkin bir biçimde ancak hikâyelerle aktarılabilir.

Buna rağmen, birçok yerde hâlâ sunumlar tercih edilmektedir. Hikâyelerin sunumlarda nasıl paylaşılacağına dair ipuçları ise aşağıda görülebilir:

- Kısa, basit ve hatırlanır bir girişle sunuma başlanmalı.
- Çözülen sorun ya da sunulan değerle ilgili bir hikâye anlatılmalı. Buna hikâyeyi anlatan karar verecektir. Veri ise çok dikkatli bir biçimde hikâyeye yerleştirilmelidir.
- Getirilen çözüm ve hikâye, "Sizin Hikâyeniz" ile paylaşılmalıdır. (Sosyal girişimci olmaya nasıl karar verdiniz? Hangi şartlar sizi buna itti?)
- Güzel bir "Gelecek Hikâyesi" anlatılmalı. Nasıl bir dünya hayal ediyorsunuz? Dünyayı nasıl değiştireceksiniz. Çözmeye çalıştığınız sorun çözüldükten sonra bizi nasıl bir dünya bekliyor?
- "Bizim Hikâyemiz" ile girişimin hikâyesini paylaşılmalı. (Neden paraya, desteğe ihtiyaç var, para nereye harcanacak, adımlar neler?)
- Aksiyon planı paylaşılmalı.
- Hikâye ilham verici sonla bitirilmeli. Buraya bir deneyim/anı da eklenebilir. (Bununla ilgili olarak Andrew Solomon'un "Hayatımızın En Kötü Anları Nasıl Bizi Biz Yapar" başlıklı TED konuşmasının sonu ilham vericidir.)

## İyi Bir Hikâye Anlatımı

İyi bir hikâye anlatımı için aşağıdaki unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır:

- Hikâye planlanmalı. Mesaj ve dinleyen üzerinde yapacağı etki üzerine düşünülmeli.
- Hikâye kısa tutulmalı (3-5 dakika).
- Etkili bir hikâyede zorluk ya da çelişki vardır, göz ardı edilmemelidir.
- Görsel düşünülmeli.
- Yaratıcı olunmalı.
- Ses tonuna çalışılmalı.
- Ezberlenmemeli, anlatılmalı.
- Prova yapılmalı.
- Sunum yapılacaksa görseller, grafikler kullanılmalı.
- Açılış ve kapanış cümleleri iyi seçilmeli.
- En önemlisi özgün olunmalı.

## Unutulmaması Gerekenler:

- Sadece hikâye anlatmaya odaklanılmamalı, başkalarının hikâyeleri de dinlenmeli.
- Hikâyelerin bir formülü yoktur.
- Giriş ve sonuç bölümleri, özellikle de son söz göz ardı edilmemelidir.
- Riskli ve zor durumlarda hikâye çok dikkatli yazılmalı, üzerine çalışılmalı.

- Konudan uzaklaşmamalı, detaylarda boğulmamalı.
- Hikâyenin sonu anlamlı, hikâyenin bütünüyle ilgili olmalı.
- Duygularla oynanmamalı.
- Hikâye doğru anlatılmalı.
- Başkalarının hikâyeleri anlatılmamalı. Anlatılma durumu söz konusu ise, mutlaka referans verilmeli.
- Diğerlerinin hikâyelerine saygı duyulmalı. Güven esası unutulmamalı.

## Kaynaklar

**Annette Simmons, Hikâyenin Gücü (2008):** Hikâyenin, iletişimde en güçlü araç olduğunu anlatan bu kitapta, adım adım hikâye anlatmanın ipuçları bulunabilir.

**Carmine Gallo, TED Gibi Konuş (2015):** Etkili, ikna edici, ilham veren bir sunum yapmak için birçok önemli bilgiye yer veren kitapta, hikâye anlatmayla ilgili önemli örnekler bulunuyor.

**Aristo, Retorik:** Etkileyici konuşma sanatına dair bilinen en eski ve önemli eser.

**12 Öfkeli Adam (1957):** Bir duruşmada bir jüri üyesinin diğer 11 jüri üyesini şüphelinin suçsuz olduğu konusunda ikna etme çabaları hakkındaki film, liderlik ve ikna üzerine önemli dersler içeriyor.

**The Great Debate: The Storytelling of Science (Official) Part 1/2:** Dünyanın önde gelen fizikçilerinin hikâye anlatma becerilerini kullanarak bilimi nasıl eğlenceli bir hale getirdiklerini ortaya koyuyor.

Stanford Üniversitesi Profesörü Jennifer Aaker tarafından hikâye anlatımı üzerine bir ders:  
<https://www.youtube.com/watch?v=9X0weDMh9C4>

## TED Konuşmaları:

- [https://www.ted.com/talks/isabel\\_allende\\_tells\\_tales\\_of\\_passion](https://www.ted.com/talks/isabel_allende_tells_tales_of_passion)
- [https://www.ted.com/talks/andrew\\_stanton\\_the\\_clues\\_to\\_a\\_great\\_story](https://www.ted.com/talks/andrew_stanton_the_clues_to_a_great_story)
- [https://www.ted.com/talks/nancy\\_duarte\\_the\\_secret\\_structure\\_of\\_great\\_talks](https://www.ted.com/talks/nancy_duarte_the_secret_structure_of_great_talks)
- [https://www.ted.com/talks/ric\\_elias?language=tr](https://www.ted.com/talks/ric_elias?language=tr)



## BÖLÜM 7: ETKİ YATIRIMI

Bjoern Struener, Roots of Impact, Genel Müdür



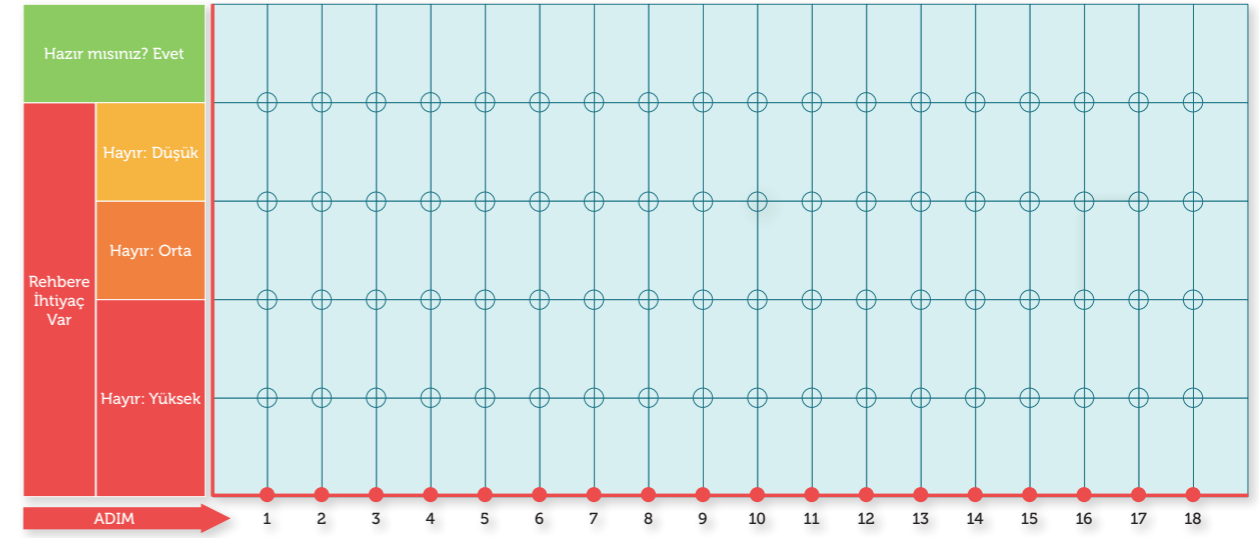
## BÖLÜM 7: ETKİ YATIRIMI

Yatırım, sosyal girişimlerin sürdürülebilirlikleri için kritik bir rol oynamaktadır. Etki yatırımı bölümünün amacı, sosyal girişimcilerin sosyal etkilerini, misyonlarını ve gerekli iş becerilerini gösterme yeteneklerini artırmaktır. Bu bölüm, sosyal etki sermayesinin gerçekten bir fark yaratması amacı doğrultusunda etki yatırımı pazarını ve hibrit finansman modellerini şekillendirmek hedefiyle kurulan Almanya merkezli Roots of Impact tarafından hazırlanan "18 Adımda Etki Yatırımına Hazırlık Çerçevesi" (INSIMA) metodolojisini kapsamaktadır. Bu metodoloji, sosyal girişimcilerin etki yatırımına hazırlık adımlarını ve kendilerine sormaları gereken soruları ele almaktadır. Önceki tüm bölümlerde edinilen bilgilerin kullanılmasını gerektiren bu bölüm, bilgi vermekten çok şu ana kadar öğrenilenlerin yatırıma hazırlık için kullanılmasını amaçlamaktadır. Bölümün tamamı bir metodoloji ve araç niteliğindedir.

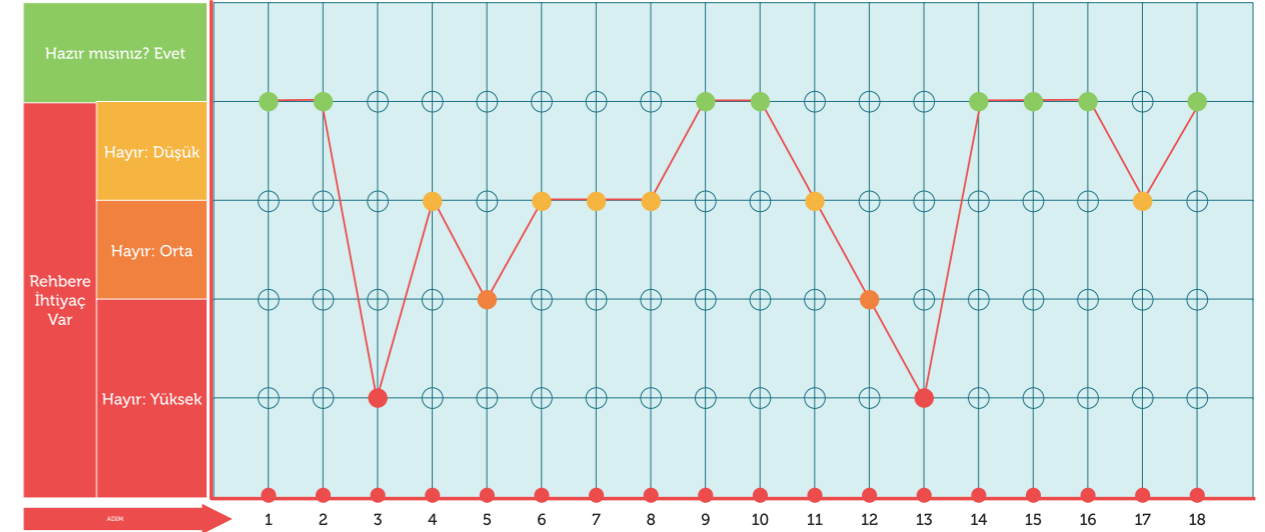
### Etki Yatırımına Hazırlık

Nerelerdesiniz ve nereye ulaşmaya ihtiyacınız var? 18 adıma ne kadar hazırsınız ve bu adımlarda ne kadar rehberliğe ihtiyac duyuyorsunuz, belirleyin (Şekil 9).

Şekil 9: Etki Yatırımına Hazırlık Çerçevesi (INSIMA)



Önek:

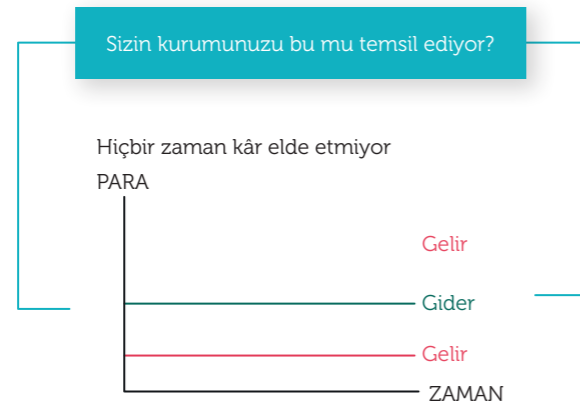
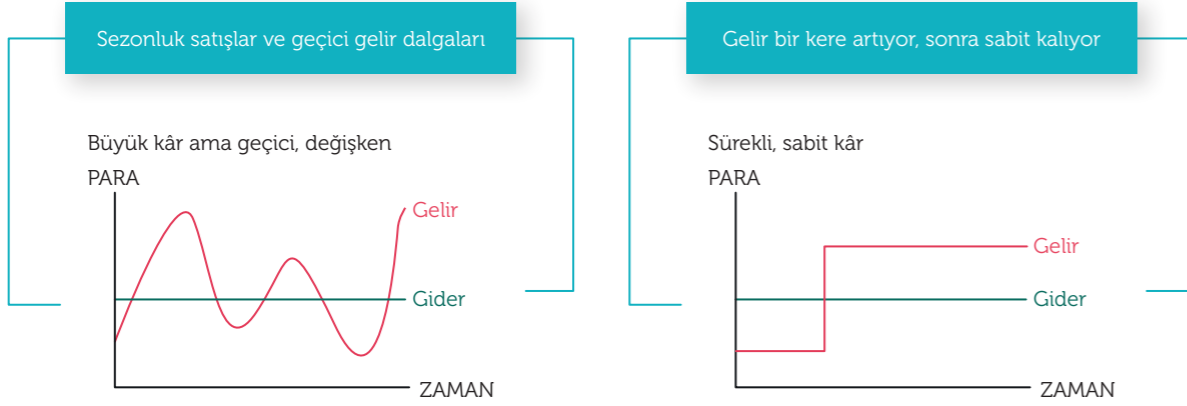
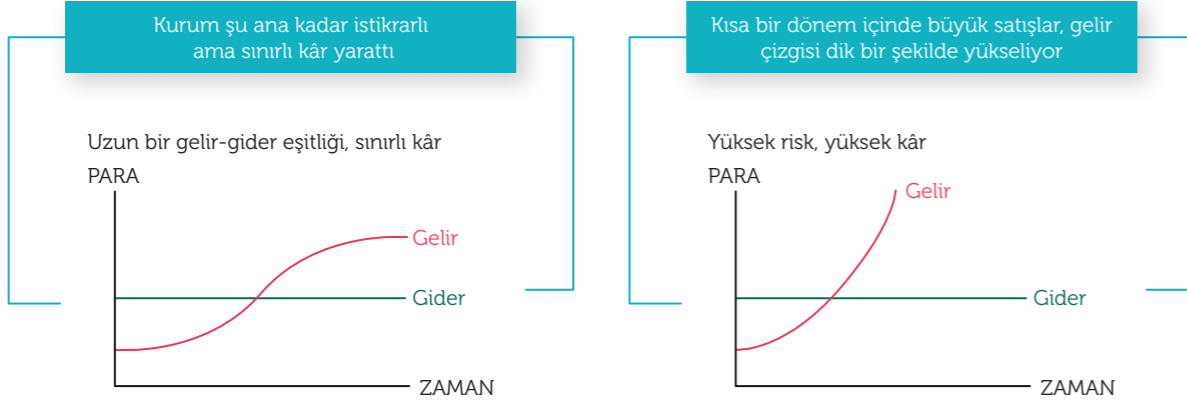




## Finans Modeli

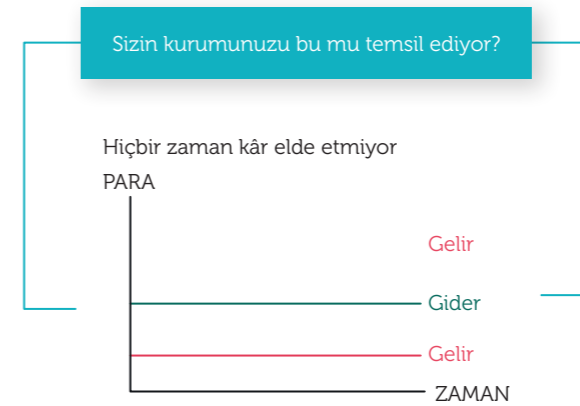
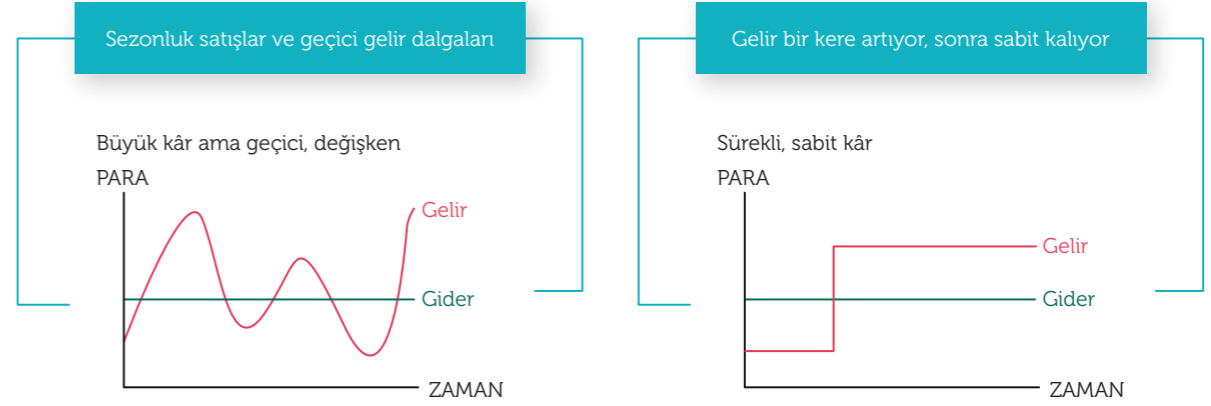
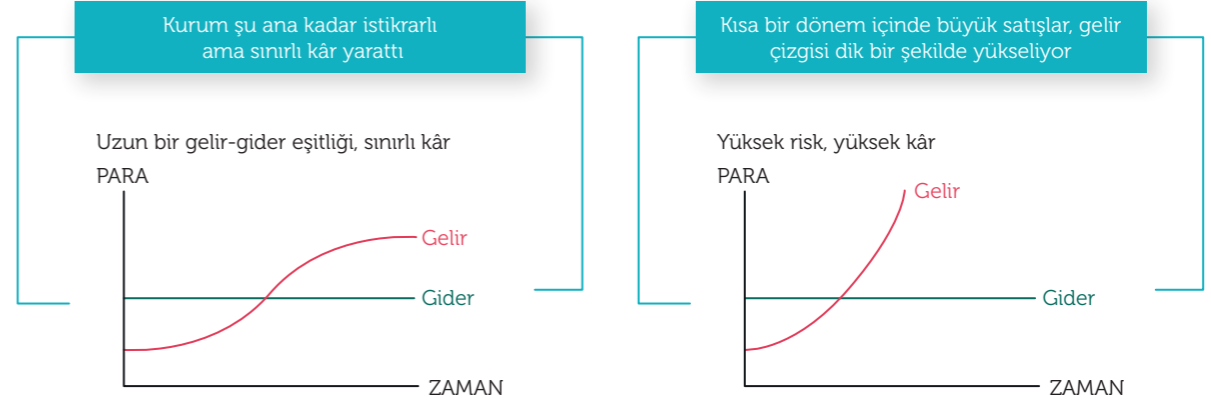
Finansman modeliniz ve gelir-gider profiliniz şimdi nasıl gözüküyor? İleride nasıl gözünecek? Kurumunuza şu anda en yakın olan gelir-gider profilini belirleyin (Şekil 10):

Şekil 10: Mevcut Gelir-Gider Profili



Kurumunuzun ilerleyen dönemlere dair gelir-gider profilini belirleyin (Şekil 11):

Şekil 11: Gelecek Dönemde Gelir-Gider Profili



Profilinizi değiştirmeyi planlıyorsanız hangi temel büyüme seçeneklerini düşünürsünüz ve bunların gelir-gider profiliniz üzerindeki etkileri sizce neler olacak (Şekil 12)?

Şekil 12: Büyüme Seçenekleri ve Etkileri

BÜYÜME SEÇENEKLERİ	GELİR-GİDER PROFİLİNİZDEKİ ETKİSİ

## ■ Finansmana Erişim İçin İhtiyaç ve Seçeneklerinizi Belirleyin

Gelecekteki gelir-gider profiliniz için varsayımları kontrol edin.

1.haftada seçtiğiniz ilerleyen dönemlere dair gelir-gider profilini ele alın.

Önümüzdeki beş sene için beş ana varsayımınızı yazın (Tablo 34). (Varsayımlar şöyle olabilir: Y yılına kadar %X kadar yeni müşteri ya da faydalanıcıya ulaşmak; Z yılına kadar yeni bir ürün ya da hizmeti piyasaya sürmek ya da X yılına kadar yeni bir bölgeye açılmak vb.)

Tablo 34: 5 Sene için 5 Ana Varsayım

--

Varsayımlarınızın her biri için, bunların gerçek olma ihtimalini değerlendirin (düşük, orta veya yüksek) ve ilgili tabloda bunun nedenini kısaca açıklayın (Tablo 35). Ardından, planınız için orta durum senaryosunu belirleyin. Bu sizin için en muhtemel ve gerçekçi senaryodur. Gelir-gider profilinizi buna göre tasarlayın ve rötuşlayın.

Tablo 35: Varsayımların Değerlendirilmesi

1. VARSAYIM: Düşük: Orta: Yüksek:
2. VARSAYIM: Düşük: Orta: Yüksek:
3. VARSAYIM: Düşük: Orta: Yüksek:
4. VARSAYIM: Düşük: Orta: Yüksek:
5. VARSAYIM: Düşük: Orta: Yüksek:

### Gelecekteki Finansman İhtiyaçlarınızı Belirleyin

Şekil 13'te çok basitleştirilmiş hesaplama izlenebilir. Yalnızca tipik büyük nakit akışlarını hesaba katın. Bu hesaplamada hiçbir değer kaybı, vergi, temettü veya varlık edinimi/satış dikkate alınmaz.

Şekil 13: Temel Nakit Akışı Planlama Aracı

**Basitleştirilmiş Nakit Akışı Beyanı**

NAKİT GİRİŞİ	Mevcut			Projeksiyon				
	2. Yıl	1. Yıl	Mevcut Yıl	+1. Yıl	+2. Yıl	+3. Yıl	+4. Yıl	+5. Yıl
(1) Kazanılan Gelir Ürün/hizmetlerin satışından elde edilen toplam nakit	A Ürünü							
	B Ürünü							
	C Hizmeti							
	D Hizmeti							
	Diğer Ürün/Hizmetler							
<b>Kazanılan Gelir Tutanı</b>								
(2) Finansmandan Gelen Nakit Finansman transferlerinden elde edilen gelir	Borç							
	Alacak Bakiyesi (Banka Kredisi)							
	Diğer							
<b>Finansman Gelir Tutarı</b>								
(3) Misyondan Gelen Nakit Misyondan gelen nakit destekleyen gelir	Hibeler							
	Sponsorluklar							
	Bağışlar							
	Diğer							
<b>Misyondan Gelen Gelir Tutanı</b>								
<b>GENEL GELİR TOPLAMI</b>								

Kaynak: Roots of Impact & VIVA Idea, daha detaylı ve kapsamlı nakit akışı projeksiyonu aracı olan Social Enterprise Canada'nınkinden yararlanılmıştır.

**Basitleştirilmiş Nakit Akışı Beyanı**

NAKİT ÇIKIŞI	Mevcut			Projeksiyon				
	2. Yıl	1. Yıl	Mevcut Yıl	+1. Yıl	+2. Yıl	+3. Yıl	+4. Yıl	+5. Yıl
(4) Doğrudan Giderler Doğrudan faaliyetlere bağlı olan giderler	Ekibin Maaşı							
	Ürün/Hizmetlere Dair Maliyetler							
	Diğer							
	<b>Doğrudan Gider Toplamı</b>							
(5) Dolaylı Giderler Doğrudan faaliyetlere bağlı olmayan giderler	Kira							
	Yazılım & İnternet							
	Muhasebe							
	Diğer							
<b>Dolaylı Gider Toplamı</b>								
(6) Finansman Gideri Herhangi bir borç için	Borç Ödemesi							
	Faiz Ödemesi							
<b>Finansman Gider Toplamı</b>								
(7) Misyondan Gelen Nakit Misyondan gelen nakit destekleyen giderler	Sosyal & Kültürel							
	Çevresel							
	Atık Yönetimi							
	Diğer							
<b>Misyondan Gelen Nakit Tutarı</b>								
<b>GENEL GİDER TOPLAMI</b>								
<b>NET NAKİT AKIŞI</b>								

Şekil 14: Doldurulması Gereken Liste

FİNANSMAN İHTİYACI	FİNANSMAN İHTİYACI SIKLIĞI	GERİ ÖDEMENİN BAŞLAYABİLECEĞİ ZAMAN
Önümüzdeki 5 Sene	Sürekli, Geçici, Dönemsel	Kâr Yapılmaya Başlandıği Zaman

Şekil 14

Aşağıdakilerden hangi finansman kaynağı sizin finansman ihtiyacınızı karşılıyorsa işaretleyin.

Borç  Kredi  Hisse  Hibrit  Bağış/Hibe

Kurumunuzun mevcut yasal statüsüne bağlı olarak (bu tür kısıtlamaları bildiğiniz kadıyla), seçtiğiniz finansman kaynaklarının kapsamını daraltın.

Borç  Kredi  Hisse  Hibrit  Bağış/Hibe

Yatırımcılara Yaklaşmak İçin Bir Plan ve Doküman Oluşturun

Öğrenme sürenize ve odaklanmanıza bağlı olarak, ödevler (a) ve (b) arasında seçim yapın.

#### a) Uzun Bir Potansiyel Yatırımcı Listesini En İyi Şekilde Nasıl Hazırlayacağınızı Araştırın

Bölgenizdeki yatırımcıları araştırmak ve bulmak için en iyi kaynakları düşünün ve beşini seçin (Örneğin, konferans görevlisi listeleri, dizinler, ağlar vb.).

Kaynak isimlerini ve bunları nereden bulduğunuzu yazın (Tablo 36).

Tablo 36: Kaynak İsimler

1.
2.
3.
4.
5.

İhtiyacınız olan ideal finansman araçlarını da dikkate alarak, 10 yatırımcı ismini yazın ve daraltmanıza yardımcı olacak seçim kriterlerinizi tanımlayın (Şekil 15). Bu yatırımcıları 1'den 10'a kadar önceliklendirin (1 sizin için en önemli isim).

Şekil 15: Yatırımcı İsimleri ve Kriterler

Yatırımcı İsmi	Bu Yatırımcıya Dair Seçim Kriterleriniz Ne?	Öncelik Derecesi									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eğer listeyi bugün yapmaya başlarsanız, sizce kaç hafta sonra yatırımcı listeniz hazır olur? ..... haftada.

### b) İkna Edici Bir Yatırımcı Sunum Taslağı Hazırlayın

Hikâyenizi anlatan, basit ve açık bir sunum hazırlayın (serbest stil). Önemli olan potansiyel yatırımcıların sizin anlatmak istediğiniz ana mesajları anlamasıdır.

#### Sunum Taslağı Nasıl Olmalı?

Şekil 16'daki şablonu dilediğiniz gibi doldurun. Aklınıza gelen tüm fikirleri yazarak, sunumunuzun ilk taslağını oluşturun.

Şekil 16: Sunum Taslağı

<b>Başlık</b> Temel Bilgiler	<b>Neden?</b> Sorun ve Fırsat	<b>Ne?</b> Çözüm ve Değer Önerisi	<b>Nasıl?</b> Değişim Teorisi	<b>Nerede?</b> Pazar
<b>Tam Olarak Nasıl?</b> İş Modeli	<b>Ne Zaman?</b> Kilometre Taşları	<b>Kim?</b> Ekip ve Paydaşlar	<b>Ne İle?</b> Finansal Plan ve Göstergeler	<b>Ne İçin?</b> Hedefler ve Finansman Kullanımı

### ■ Durum Tespiti (Due Diligence) Anketi (DTA)

Bu konu listesi, sosyal bir girişim olarak yatırımcılara yönelik durum tespitine hazırlanırken kendi DTA'nızı nasıl yapılandıracağınız hakkında size fikir vermek amacıyla hazırlanmıştır. Sosyal girişimlerin etki yatırımı arayışındayken değerlendirmeye hazır olmaları gereken tipik kategorilerin ve alt kategorilerin ana hatlarını sunar. Tabii ki bu konu duruma özeldir ve coğrafi bir bileşene de sahiptir. Sorular ve cevapları şekillendiren faktörler iş modelleri, yasal çerçeveler, etki sektörleri ve her iki tarafın kişisel özellikleridir.

Aşağıdaki liste uzun olmakla birlikte eksiksiz değildir. Bazı etki yatırımcılarının daha fazla, bazılarının ise daha az sorusu olabilir. Bu konu, uzmanlıklarına, deneyimlerine, yatırım araçlarına ve ne kadar süreleri olduğuna bağlıdır. Hatta bazıları kendilerine özgü durum tespiti kataloglarını kullanır. Tam olarak neyle karşılaşılacağı bilinmediğinden hazırlıklı olmak mantıklıdır. Dolayısıyla bir yatırımcı size kendi soru katalogunu göndermeden kendi DTA'nızı tasarlamaya karar vererseniz, aşağıdaki (alt) kategorilerin sırasını değiştirmekten veya ekleme yapmaktan çekinmeyin; bu yalnızca bir öneridir ve tamamen esnetilebilir.

Durum tespitinin özü, hem potansiyel yatırımcı ve hem de yatırım yapılan tarafın yararına şeffaflığı ve güveni ortaya koymaktır. Dolayısıyla DTA'nızı dikkatlice tasarlamak ve ikna edici, dürüst cevaplar hazırlamak için yeteri kadar vakit ayırın. DTA'lar tipik olarak 20-40 sayfadan oluşabilir, en azından İş ve Etki Durum Tespiti (Yasal Durum Tespiti daha sonra yapılabilir) kısımlarını irdeler ve birkaç anlamlı grafik içerebilir. Ek olarak, birkaç yedek materyalin hazır bulundurulması faydalı olabilir. Bu materyal, yatırımcı bir konuyu daha derinlemesine irdelemek istediğinde cevaplarınızı destekleyecek ve bir zemin oluşturacaktır.

#### a) İş Durum Tespiti

##### 1. Sosyal Girişim (SG) ve Yönetim Ekibi

Potansiyel etki yatırımcılarının bilmek istedikleri şeyler tipik olarak şunlardır:

- SG'nin yasal statüsü ve yapısı (tüm birimleri ve ofisleri dahil),
- SG'nin ne zaman, nerede ve kim tarafından kurulduğu,
- Personelin şu anki büyüklüğü (tam zamanlı ve kısmi zamanlı çalışanlar, kamu yararına karşılıksız çalışan işçiler ve gönüllüler),
- Kilit yönetim ekibinin deneyimi ve başarı geçmişi,
- SG'nin kilit ekip üyelerinin ne kadar süredir birlikte çalıştığı,
- Kilit ekip üyelerinin nasıl motive edildiği ve yaptıkları işin karşılığının nasıl verildiği,
- Kilit yönetimin yeteri kadar katılım gösterip göstermediği (uzun dönemde ve tam zamanlı olarak),
- SG'nin şu anki hissedarlarının kimler olduğu,
- Yönetim kurulu veya danışma kurulu üyelerinin kimler olduğu (varsa).

##### 2. Pazar, İş Modeli ve Rekabet

- SG'nin cevap bulduğu sosyal problemin/karşılanmayan ihtiyacın tam olarak ne olduğu,
- SG'nin vizyon ve misyon beyanı,
- Sosyal problemin/hedeflenen pazarın büyüklüğü,
- Büyüme öngörülerini (hedeflenen pazar ve SG'nin pazar payı nasıl gelişecek?),
- SG'nin pazar ekosistemi ve tedarik zincirine göre nerede durduğu,
- Pazar ortamı ve bu ortamdaki düzenleyici çerçeve,

- Hedeflenen grupların ve faydalanıcıların kimler olduğu,
- SG'nin tüm ürün ve hizmetleri ve bunların özellikleri ile sundukları faydalar,
- Ürün ve hizmetlerin hedeflenen gruplara ve faydalanıcılara hangi kanallar aracılığıyla dağıtıldığı,
- Benzer ürün ve hizmetleri pazarda başka kimlerin sunduğu ve SG'nin çözümlerinin rekabet avantajının ve zayıf yönlerinin- neler olduğu,
- Bu faaliyetlerden elde edilen gelirin nasıl elde edildiği ve edileceği,
- SG'nin ölçeklendirme kapasitesi (ve istekliliği),
- SG'nin bugüne kadar ulaştığı önemli kilometre taşlarının ne olduğu,
- Kavram kanıtlama, yani pilot projelerin büyüklüğü, konumu ve başarısı,
- Gelecekteki önemli kilometre taşları (örneğin, yeni ürün lansmanları, genişleme adımları, hedeflenen diğer gruplar).

### 3. Finansal Durum ve Plan

- Temel varsayımlar ve kilit ölçütler dahil olmak üzere kâr-zarar beyanları (geçmiş ve gelecek),
- Ne zaman kâra geçileceğine ve kâr bakiyesinin büyüklüğüne dair beklentiler,
- Nakit akışı öngörülerini ve sonucunda ortaya çıkan finansman ihtiyaçları,
- Görüşülen etki yatırımının tam olarak kimin için kullanılacağı,
- Var olan yatırımcılar ile yatırımlarının büyüklüğü ve araçları,
- Var olan yatırımcıların tekrar yatırım yapmaya istekli olduklarını göstermiş olup olmadıkları,
- SG'nin bugüne kadarki tüm finansal, vergisel ve düzenleyici görevlerini yerine getirmiş olup olmadığı.

### b) Etki Durum Tespiti

#### 1. Etki Teorisi, Değerlendirme ve Raporlama

- SG'nin değişim teorisi,
- SG'nin değer zinciri (I-O-O-I modeli veya başka bir mantık çerçevesiyle belirtildiği gibi),
- Ürün ve hizmetlerin etki elde etmede pazardaki diğer çözümlere kıyasla nasıl daha etkili olduğu (yani etki açısından rekabet avantajı),
- Hangi etki değerlendirme sistemlerinin hayata geçirilmiş olduğu,
- Hangi etki ölçütlerinin, nasıl, ne sıklıkla ve ne kadar güvenilir bir şekilde takip edildiği,
- Ölçütlerin etki performansını sürekli iyileştirmek için nasıl kullanıldığı,
- Etkinin yatırımcılara hangi ölçütlerle ve ne sıklıkla raporlandığı,
- Ekibin elde edilen etki için teşvik edilip edilmediği, ediliyorsa nasıl edildiği,
- Pilot projelerde elde edilen etkinin ne olduğu ve SG'nin bu sonuçlara göre çözümlerini nasıl değiştirdiği,
- Çözümlerin etkisini kanıtlayan akademik veya diğer bağımsız çalışmalar.

#### 2. Etki Ölçeklendirme

- SG'nin etkisini nasıl, nerede ve ne zaman ölçeklendirmeyi planladığı,
- Bu ölçeklendirme hedeflerine ulaşmak için ön koşulların ve varsayımların ne olduğu,
- Bu ölçeklendirme planındaki tehditlerin ve en kötü senaryoların ne olduğu,
- Bu ölçeklendirme planının peşinde ilerlerken misyon kaymasına yol açacak bilinen risklerin olup olmadığı,

### c) Yasal Durum Tespiti

#### 1. Şirket Belgeleri ve Mülkiyeti

- SG'nin kuruluş belgeleri ve tüzükleri,
- Yönetim kurulu ve danışma kurulu toplantı tutanakları (varsa),
- Tüm hissedarların (isimler, adresler, miktarlar, satın alma tarihleri, ödenen tutarlar dahil) ve hisse satıcılarının (varsa) listesi,
- SG'nin faaliyet gösterdiği yetki alanlarının listesi (bu alanlarda faaliyet gösterme ruhsatı dahil),
- Bugüne kadarki tüm hissedar sözleşmeleri,
- SG'nin yan kuruluşları ve satış ofislerinin listesi,
- SG'nin imzalamış olduğu ve faaliyetleri açısından önem arz eden tüm önemli sözleşmeler (örneğin, ortaklıklar, ortak girişimler, satın almalar),
- SG'nin kâr payı ödemeleri yapmasını kısıtlayan veya yasaklayan bir sözleşmesi olup olmadığı (yasal yapıyla ilgili bir konuya),
- SG'nin sahip olduğu tüm somut varlıklar ve ekipmanların emtia senetleri (örneğin, arazi, gayrimenkul, makine),
- SG'nin elinde tuttuğu tüm patentler, ticari markalar veya telif hakları,
- Bu patentler hakkında çalışanlarla yapılan gizlilik veya benzeri sözleşmeler,
- SG'ye karşı açılan veya açma tehdidinde bulunulan davalara veya tazminat taleplerine dair belgeler,
- Tüm önemli sigorta poliçeleri (örneğin, mülkiyet, makine, kilit personel için).

#### 2. Müşteriler ve Tedarikçiler

- SG'nin önemli müşterileri ve tedarikçilerinin listesi,
- SG'nin gelirlerinin önemli müşteriler bazında dağılımı,
- SG'nin tedarikçileri ve müşterileriyle imzalamış olduğu lisans, dağıtım ve destek sözleşmeleri,
- Distribütörlerin ve SG'nin satışlarındaki paylarının listesi,
- Gelirlerin coğrafi bölgeler bazında dağılımı,
- Herhangi bir müşterinin SG ile olan ilişkisini bitirip bitirmediği, bitirdiyse neden bitirdiği.

#### 3. Yatırımcılar

- Mevcut veya gelecek borçlar, taahhütler, ara yatırımlar ve öz sermaye yatırımlarıyla alakalı sözleşmeler,
- SG aleyhine veya lehine yapılan ipotekler veya teminat olarak verilen malların tüm belgeleri,
- SG'nin an itibarıyla görüşülmekte olan yatırımların kapatma istemesi halinde onayı gerekecek tüm kişi veya kuruluşların listesi,
- SG'deki hisse satışlarının belgeleri (ilgiliyse),
- Hisselerin transferine dair potansiyel kısıtlamalar hakkında bilgi (örneğin, misyon kaymasını önlemeye ve SG'de kimin hisse satın alabileceğini kısıtlamaya yönelik sözleşmeler).

#### 4. Finans, Vergi ve Devlet

- SG'nin yıllık denetlenen tablolar ile üç veya altı aylık mali tabloları,
- Tüm gelir vergisi iadelerinin belgeleri (federal, eyalet ve dış vergiler),
- SG'nin almış olduğu tüm devlet onayları, lisansları veya ruhsatları,
- Devlet sözleşmeleri ve bu sözleşmelerle ilgili olarak kamu kurumlarına sunulmuş önemli raporlar.

### 5. Çalışanlar

- Çalışanların tam listesi,
- Ödemeler, yan haklar, teşvikler ve primler dahil olmak üzere tüm önemli çalışan sözleşmeleri,
- Yönetim organizasyon şeması.