

Yayın Geliş Tarihi: 20.06.2023
Yayına Kabul Tarihi: 07.09.2023
Online Yayın Tarihi: 15.09.2023
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1317368>

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 25, Sayı: 3, Yıl: 2023 Sayfa: 1026-1058
E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE TÜRKİYE GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİNDE BİR SOSYAL GİRİŞİM ÖRNEĞİ: FAZLA GIDA A.Ş.

Asiye Ayben ÇELİK*

Öz¹

İçinde yaşadığımız çağda iklim krizi, açlık, cinsiyet eşitsizlikleri, çevre kirliliği, gıda israfı gibi küresel sorunların varlığı, sadece hükümetlerin değil, girişimcilerin de sosyal fayda yaratma motivasyonu ile aksiyon aldıkları bir çevre yaratmıştır. Bu çevrede toplumsal fayda yaratma önceliğiyle kurulan sosyal girişimler, sürdürülebilir bir iş modeli kapsamında sosyal sorunlar için çözüm üreten değer önerileriyle hizmet vermektedir. Misyon odaklı bu girişimler, ölçülebilir sosyal etkiyi amaçlamakta, elde ettikleri gelir ile sürdürülebilirliği sağlarken kârlarını tekrar yatırıma döndürmektedirler. Bu çalışma ile Türkiye'deki girişimcilik ekosistemi içinde doğmuş, sürdürülebilir kalkınma amaçlarından öncelikli olarak Sorumlu Üretim ve Tüketim'e odaklanarak gıda israfına yönelik değer önerisi yaratan Fazla Gıda A.Ş., iş fikrinin doğuşu ve doğrulanması süreci, iş modeli, büyüme sürecinde ekosistem içinde yararlandığı finansman kaynakları, bir sosyal girişim olarak inovatif yönü, etki odaklı oluşu ve sürdürülebilir kalkınmaya katkısı örnek olay kapsamında incelenmektedir. Böylece çalışma ile sosyal girişimci adaylarına iş fikrinin doğuşundan ticarileşmesine deneyimleyecekleri süreçleri görmeleri ve girişimcilik ekosisteminde faydalanabilecekleri araçları tanımaları hususunda panoramik bir görünüm sunarak alana katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu yönüyle özgün olan çalışmada, Fazla Gıda A.Ş.'nin, sosyal inovasyonu gerçekleştirmedi sunduğu değer önerisi, hedef müşteri segmentlerine uygun yenilikçi çözümleri, iş ve gelir modelleri, kullandığı kanallar, büyüme sürecinde aldığı yerli ve yabancı yatırımlar, girişimcilik ekosisteminde girdiği yarışmalar, hızlandırma programları ve kazandığı ödüller ve son olarak etki odaklı bir sosyal girişim olarak benimsediği sürdürülebilir kalkınma amaçları irdelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Girişimcilik, Sosyal Girişim, Sosyal Etki, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, İnovasyon.

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Çelik, A.A. (2023). Sosyal girişimcilik kavramı ve Türkiye girişimcilik ekosisteminde bir sosyal girişim örneği: Fazla Gıda A.Ş.. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (3), 1026-1058.

* Dr. Öğretim Üyesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme (İngilizce) Bölümü, ORCID: 0000-0002-5114-2135, ayben.celik@cbu.edu.tr.

¹ Araştırmanın etik yönden uygunluğu, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu tarafından 31.03.2023 tarih ve 2023/04 sayılı toplantısında yapılan değerlendirmede E--050.01.04-520650 sayılı karar ile onaylanmıştır.

**THE CONCEPT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND A SOCIAL
ENTREPRISE CASE IN TURKISH ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM:
FAZLA GIDA A.Ş.**

Abstract

Global problems such as climate crisis, poverty, gender inequalities, environmental pollution, and food waste in our contemporary world have created an environment in which not only governments but also entrepreneurs take action with the motivation to create social benefit. Social enterprises, established with the priority of creating social benefit, operate in the market with a sustainable business model, serve with a value proposition that produces solutions to social problems. Those mission oriented enterprises aim at measurable social impact, while ensuring their sustainability with the income they generate, and they reinvest their profits. With this study, Fazla Gıda A.Ş, which was born in Turkish Entrepreneurial Ecosystem, offering a value proposition for food waste management focused on primarily SDG 12 Responsible Production and Consumption, was analyzed within the case study in terms of evolution and validation of business idea, business model, financial resources benefited within the ecosystem, its innovativeness, impact-orientation and commitment into SDGs. With the study, it's aimed to contribute to the field by presenting a panoramic view for social entrepreneur candidates by helping them to see the processes they will experience from the evolution of the business idea to its commercialization and to recognize the tools they can benefit from in the entrepreneurship ecosystem. In this study, which is unique in this respect, the value proposition offered by Fazla Gıda A.Ş for realising the social innovation, innovative solutions they offer for target customers, its business and income models, foreign and local investments it has received, competitions it has entered in the entrepreneurship ecosystem, acceleration programs and awards, and lastly the sustainable development goals it has adopted as an impact oriented social enterprise are examined.

Keywords: *Social Entrepreneurship, Social Enterprise, Social Impact, Sustainable Development Goals, Innovation.*

GİRİŞ

Ekonomik büyüme ve kalkınmanın önemli dinamiklerinden biri olan girişimcilik, bir iş fikrinin ticarileşerek değer ve istihdam yaratmasında gelişen ekosistem içinde sunulan desteklerle ivme kazanmıştır. Değer yaratma motivasyonu ile fırsatların araştırılarak farklı kaynakların bir araya getirildiği bu süreçte değişime aracılık eden girişimciler (Özdevecioğlu & Cingöz, 2009), Fransız iktisatçı J.Say'ın ifade ettiği üzere “daha fazla üretkenlik ve verim elde etmek üzere ekonomik kaynakları alt düzlemde bir üst düzleme kaydırarak” ekonomik gelişimin katalizörü olmaktadır (akt. Dees, 2001, s.1). Yirminci yüzyılda Joseph Schumpeter, girişimcileri “kapitalizmin yaratıcı-yıkıcı sürecine yön veren”, “üretim modelinde iyileştirmeler yapan veya devrim yaratan değişimler yapan” yenilikçiler olarak tanımlamıştır. Ekonomide adeta bir değişim ajanı olarak rol oynayan girişimciler, bunu yepyeni bir ürün/teknoloji icat ederek, yeni bir malzeme tedarik kaynağı veya ürünler için yeni bir çıkış noktası açarak, bir endüstriyi yeniden düzenleyerek gerçekleştirmektedir (akt. Dees, 2001, s.1).

Uygulamadan örneklendirilecek olursa, Avrupa Komisyonu girişimciliği, fırsatları görüp fikirler geliştirerek, bunları finansal, kültürel ve sosyal olarak değer yaratmak üzere dönüştürme eylemi olarak tasvir etmekte ve zengin bir portföy dahilinde desteklemektedir (EC, 2023a).

Çevredeki fırsatları proaktif bir şekilde değerlendirip iş fikirlerini ortaya koyarak bunların pazarda ürüne dönüşmesini amaçlayan girişimcilik türleri çeşitlilik göstermektedir. Gerek literatürde gerekse uygulamada karşılaşılan girişimcilik türleri arasında kadın girişimciliği, teknoloji girişimciliği, çevresel girişimcilik, kamu girişimciliği, yazılım/donanım girişimciliği, derin teknoloji girişimciliği, sosyal girişimcilik gibi ekonomide gelişen ihtiyaçlar ve oluşan fırsatlar doğrultusunda farklı sınıflandırmalar yapılabilmektedir. Bu bağlamda son yıllarda dikkatleri üzerine çeken sosyal girişimcilik kavramı, çıkış noktası olan toplumsal fayda yaratma hedefi ve geniş tabanı kapsayan “sosyal” boyutu ile ekonomik ve finansal yapıya odaklı bireysel “girişimci” kavramını da kapsadığından henüz üzerinde uzlaşıya varılmış bir kavram değildir (Aslan, Araza & Bulut, 2012). Ancak benimsedikleri vizyonları ve hayata geçirmek istedikleri fikirleri ile güdülenen girişimciler (Günlü, 2015) arasında sosyal girişimcilerin, finansal olarak kâr elde etmenin ötesinde, “dönüştürücü fayda yaratmak” motivasyonu ile toplumsal olarak dezavantajlı konumda bulunan, mali araçlardan veya siyasi nüfuzdan yoksun, yetersiz hizmet alan, ihmal edilen bir hedef kitle için değer önermeye odaklandıkları vurgulanmaktadır (Martin & Osberg, 2007). Sosyal girişimcilerin değişime aracılık eden bireyler olarak, “(1) toplumsal değer yaratma ve bunu sürdürme misyonunu benimseyerek, (2) bu misyona hizmet etmek üzere fırsatları takip ederek, (3) sürekli yenilik, uyum ve öğrenme süreci içinde olarak, (4) cesaretle mevcut kaynakların ötesinde kaynaklara ulaşmaya çabalayarak ve (5) hesap verebilirliğe özen göstererek sosyal fayda yaratmada ve değişimi sağlamada aktif rol oynadıkları” ifade edilmektedir (Dees, 2001, s.4).

Araştırmacılar, kâr amacı gütmeyen organizasyonların sürdürülebilir olmak üzere gelir elde etmek amacıyla yenilik yapmalarını (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2012), toplumsal ihtiyaçları gidermek üzere fırsatları gözeterek kaynakları bir araya getirip, yenilikçi bir yaklaşımla üretmeyi (Mair & Marti, 2006) sosyal girişim olarak ifade etmiştir. Zahra vd. (2008) literatürde yirminin üzerinde tanımı sentezleyerek genel bir bakışla sosyal girişimciliği, “yeni girişimler yaratarak veya mevcut organizasyonları yenilikçi bir şekilde yöneterek sosyal zenginliği artırmak için fırsatları keşfetmek, tanımlamak ve kullanmak için üstlenilen faaliyetler ve süreçler bütünü” olarak tanımlamışlardır. Sosyal zenginlikle de ekonomik, sosyal, sağlık ve çevresel boyutlarını kapsayan bütüncül refahı kastetmişlerdir (Zahra vd., 2008, s.118).

Uygulamada ise sosyal girişimler, sosyal bir amaçla girişimcilik etkinliklerini birleştiren işletmeler olarak adlandırılmakta ve sosyal etki yaratma amacının, işletme sahiplerinin kârlarını maksimize etmenin önünde olduğu vurgulanmaktadır (EC, 2023b). OECD (t.y.), sosyal girişimciliği, toplum yararına

sosyal sorunların çözümü için yenilikçi bir yaklaşıma sahip, genel çıkarlara ve ortak iyiliğe hizmet eden, savunmasız gruplara ulaşma, kapsayıcı ve sürdürülebilir büyümeye katkıda bulunma çabalarında öncelikle kâr maksimizasyonu yerine sosyal faydayı gözetme olarak ifade etmektedir.

Sosyal girişimciliği araştırma konusu eden bu çalışmada da sosyal etki/fayda yaratma hedefiyle ortaya konan bir iş fikrinin sosyal bir girişime dönüşme süreçlerinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda şu araştırma sorularına cevap aranmaktadır:

(1) Sosyal girişim iş fikri nasıl doğmakta, problem-çözüm önerisi nasıl doğrulanmaktadır?

(2) İş fikrinin olgunlaştırılmasında, hedef pazar seçimi, değer önerisi, iş ve gelir modeli nasıl kurgulanmaktadır?

(3) Ticarileşme/büyüme sürecinde girişimcilik ekosisteminin sunduğu hangi olanaklardan faydalanılabilir?

(4) Sosyal bir girişimin (a) inovatif yönü, (b) etki odaklı yönü sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden hareketle nasıl geliştirilebilir?

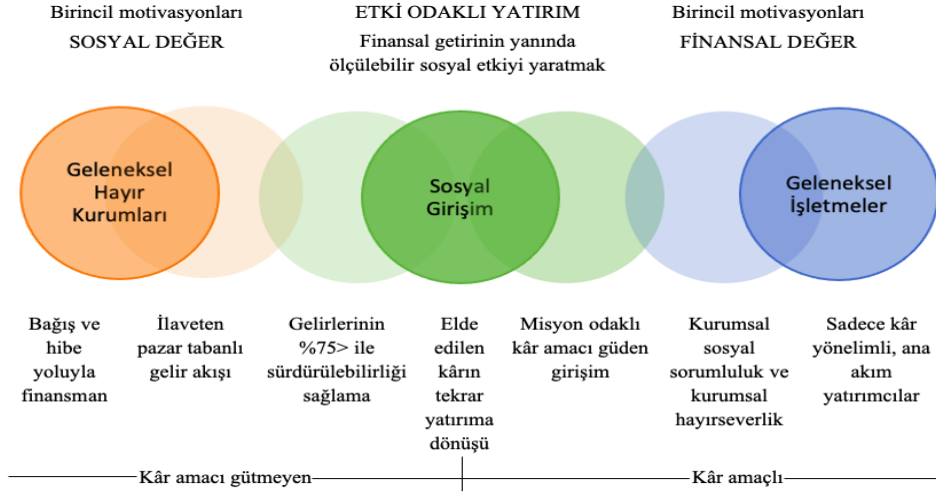
Bu ana araştırma sorularına cevap aramak üzere örnek olay tekniğine başvurularak Türkiye'deki sosyal sorunlardan biri olan gıda israfına girişimci bakış açısıyla çözüm üreten Fazla Gıda A.Ş. incelenmektedir. Geçmiş henüz on yılı bulmayan bu girişim, gıda israfına ve özellikle sürdürülebilir kalkınma amaçlarından SKA 12 Sorumlu Üretim ve Tüketime odaklanarak değer önerisi yaratmıştır. Birleşmiş Milletler 2021 Gıda İsraf Endeksi Raporu'na göre, Türkiye'de kişi başına gıda israfı 93 kilogram/yıl olup, toplamda 7,7 milyon ton gıda israf edilmekte, küresel çapta ise bu israf 1,3 milyar tona yaklaşmaktadır (Ekoiq, 2022). Bu noktada gıda israfına etkili bir çözüm üreten değer önerisiyle dikkatleri üzerine çeken bir sosyal girişim olarak Fazla Gıda A.Ş., Türkiye Girişimcilik Ekosistemi içindeki iş fikrinin doğuşu ve doğrulanması süreci, iş modeli, büyüme sürecinde ekosistem içinde yararlandığı finansman kaynakları, bir sosyal girişim olarak yenilikçi yönü, etki odaklı oluşu ve sürdürülebilir kalkınmaya katkısı nitel araştırma yöntemi ile ele alınmaktadır. Çalışmada ilk olarak kavramsal çerçeveye yer verilmekte, ardından yöntem kısmında araştırmanın metodolojisine dair ayrıntılı bilgi sunulup, bulgular kısmında elde edilen verinin analiz sonuçları paylaşılarak, çalışma tartışma ve sonuç bölümü ile tamamlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kâr amacı gütmeyen örgütler, kooperatifler, karşılıklı (mütüel) sigorta şirketleri ile dernek ve vakıflarla birlikte sosyal ekonominin aktörlerinden biri olarak kabul edilen sosyal girişimler, insana öncelik verip, toplum üzerinde olumlu bir etki yaratma, sosyal bir amaç peşinde koşma ve sosyal sorunla ilgili sistematik bir

değişim sağlama hedefini paylaşmaktadır (Dupain, vd., 2022; Ersen, Kaya & Meydanoğlu, 2010). Sosyal etki yaratma gayesiyle işletmecilik prensiplerinin uygulanarak sürdürülebilirliğin sağlandığı sosyal girişimler (Wolk, 2008) sayesinde, Avrupa Birliği içinde 2,8 milyon €'luk bir büyüklüğe sahip sosyal ekonomide 13,6 milyon insan istihdam edilmektedir (Dupain, vd., 2022).

Sosyal girişimler, temelde sosyal veya çevresel bir misyonu olan işletmeler olup, varlıklarını sürdürebilmek için kâr elde etme amacıyla hareket etmektedir. Kâr elde etme yönüyle hayır kurumlarından ayrılırken, kârlarını değerlendirme biçimleriyle de geleneksel işletmelerden ayrılmaktadırlar; nitekim sosyal girişimlerde elde edilen kâr pozitif sosyal değişim yaratmak için yeniden yatırım yapmak veya bağışta bulunmak üzere kullanılmaktadır (Social Enterprise UK, 2022). Bu noktada sosyal fayda yaratma önceliğiyle kurulan sosyal girişimleri, bir tarafta kâr amacı gütmeyen geleneksel hayır kurumları ile diğer tarafta kâr motivasyonu ile kurulan ticari girişimlerin arasında konumlandırmak tabloyu daha berrak hale getirmektedir. Şekil 1'de görülebileceği üzere sosyal girişimler, finansal getirinin beraberinde ölçülebilir sosyal etki yaratmayı amaçlayan etki yatırımları olarak, elde ettiği gelir ile sürdürülebilirliğini sağlayan, kârın tekrar yatırıma döndürüldüğü ve misyon odaklı kâr amacı güden kurumlar şeklinde değerlendirilmektedir (Ryder & Vogeley, 2017, s.2). Sosyal girişimlerden sosyal alanda kalıcı değer yaratmak üzere, piyasa ekonomisine katılımı sağlayan türden değer üretmeleri beklenmektedir (Surie & Ashley, 2008). Bu nedenle mikro finans kuruluşları örneğinde olduğu gibi, ekonomik değer yaratma ile sosyal değer yaratma hedefi tek bir potada birleştirilmekte ve bunun için kâra odaklı piyasa temelli örgütlenme ile kalkınmaya odaklı yardım temelli örgütlenme sentezlenmektedir (Battilana & Dorado, 2010). Bu bağlamda sosyal girişimlerin en çarpıcı boyutu, ticari işletme ve gönüllü kuruluş özelliklerini entegre edebilme kapasitesidir (Certo & Miller, 2008).

Şekil 1. Girişimcilik Ekosisteminde Sosyal Girişimlerin Konumu

Kaynak: J. Kingston Venturesome, CAF Venturesome & European Venture Philanthropy Association (2015)'ten uyarlayarak aktaran Ryder, P. & Vogeley, J. (2017). Telling the impact investment story through digital media: An Indonesian case study, *Communication Research and Practice*, s.2.

Şekilden de görüleceği üzere, sosyal sorunlara piyasa tabanlı çözümlerin üretildiği melez yapıdaki sosyal girişimlerde toplumsal yararı gözetecek şekilde değer üretilmektedir (Miller vd., 2012). Örneğin dünyanın en kalabalık ülkelerinden biri olan Hindistan'da kurulan Piramal Water Private Limited adlı şirket, yoksul kesimdeki insanların temiz içme suyuna erişimini sağlamak üzere "herkes için su" anlamına gelen "sarvajal" misyonu etrafında örgütlenerek, çok küçük bir ücret karşılığında temiz su dağıtan, güneş enerjili, insansız bir "su ATM'si" üretmiş, toplumsal fayda için sürdürülebilir bir iş modeli ile düşük ücret karşılığında temiz suya erişimi kolaylaştırmıştır (Miller vd., 2012). Bu şirket, sosyal girişimciliği, iyi bir yaşam kalitesi için gerekli kaynaklara veya yeteneklere sahip olmayan marjinal grupların ihtiyaçlarının tanımlanarak, çözümün bir şirket çatısı altında geliştirildiği sosyal girişimlere de örnek teşkil etmektedir (Peredo & McLean, 2006).

Örneklerden de görüleceği üzere gündemdeki sosyal sorunlara yenilikçi çözüm üreten sosyal girişimler, sosyal dönüşüm için fikir, kapasite ve kaynakları yenilikçi bir şekilde bir araya getirip harekete geçirmektedir (Alvord, Brown & Letts, 2004). Austin, Stevenson & Wei-Skillern (2012) sosyal girişimciliği, "kâr amacı gütmeyen, iş dünyası veya kamu sektörlerinde veya bunlar arasında gerçekleşebilecek yenilikçi, sosyal değer yaratan faaliyetler" olarak tanımlamış ve sosyal girişimciliği ticari girişimcilikle karşılaştırarak şu değişkenler üzerinden değerlendirmiştir (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2012, s.371-372):

(1) *Piyasa aksaklığı/başarısızlığı*. Sosyal piyasa başarısızlığı, ticari girişimcilerin veya kamunun göz ardı ettiği veya karşılamadığı bir sosyal ihtiyacın varlığı halinde ortaya çıkmaktadır. Özellikle hedef kitledeki ödeme gücünün yoksunluğu bunu derinleştirmekte ve fakat bu durum, sosyal girişimci için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada “piyasa başarısızlığının, sosyal ve ticari girişimcilik için farklı girişimcilik fırsatları yarattığı” görülmektedir.

(2) *Misyon*. Sosyal ve ticari girişimler benimsedikleri misyonlar doğrultusunda ayrışmaktadırlar. Sosyal girişimlerde kamu yararı ve toplumsal değer yaratma öne çıkarken, ticari girişimcilikte kâr elde etme temel amaçtır. Öte yandan ticari girişimlerin de ürünleriyle dönüştürücü sosyal yarar sağlamaları mümkündür. Ancak misyon farklılıkları sosyal ve ticari girişimcilik arasında temel ayırt edici özellik olarak değerlendirilmektedir.

(3) *Kaynak hareketliliği*. Sosyal girişimler, kârlarını finansal piyasalara yöneltme ve insan kaynağına hizmetlerinin karşılığını ödeme noktasında ticari girişimlerden farklıdır. Bu anlamda iki girişim tipinin insan kaynağını ve finansal kaynakları yönetme yaklaşımları da ayrışmaktadır.

(4) *Performans ölçümü*. Ticari girişimlerin başarısının ölçümünde pazar payı, finansal göstergeler, müşteri memnuniyeti gibi somut ve ölçülebilir değişkenler kullanılırken, sosyal girişimlerin amaçladığı sosyal değişimin ölçümü zordur. Bu bağlamda sosyal girişimleri ticari girişimlerden ayırtmada girişimlerinin başarısının ölçümlerinin zorluğu ayırt edicidir.

Sosyal ve ticari girişimlerin ayırdığı noktalar bunlarken, sosyal girişimciliğe akademideki bakış da üç odak etrafında yoğunlaşmaktadır. Tablo 1’de bu yaklaşımlar özet bir biçimde sergilenmektedir (akt. Müftügil Y., Fortuna, A.S. & Ongan, G., 2020, s.23-24).

Tablo 1: Sosyal Girişimciliği Tanımlayan Yaklaşımlar

Yaklaşım 1	<p>Toplumsal değişim yaratmaya odaklanan sosyal girişimlerde “belirli toplumsal amaçlara ulaşmak için kaynakların yeniden yönetilmesi öne çıkar ve başarıları yarattıkları toplumsal değişimle ölçülür”.</p> <p>“Karşılanmamış toplumsal ihtiyaçları karşılamak için yenilikçi bir yaklaşım benimsenir”.</p> <p>Gelir modelleri bağış ya da hükümet fonlarına dayanır. “Toplumsal sorunlara ekonomik açıdan sürdürülebilir çözümler sunulmaktadır”.</p>	<p>(Pearce, 2003; Alvord, Brown ve Letts, 2004; Bornstein, 2004)</p> <p>(Alvord vd., 2004; Certo ve Miller, 2008; Dees, 2003)</p> <p>(Tracey ve Phillips, 2007)</p>
Yaklaşım 2	<p>Toplumsal değişim hedefine hizmet etmek üzere, “sosyal girişimcilerin, toplumsal amaçlara hizmet eden ürün ve hizmetler geliştirmek için pazarda var olan fırsatları belirlemesi ve kullanmasını veya tekrar toplumsal projelere yatırılabilir kârlılık sağlamasını gerektirir”.</p>	<p>(Leadbeater, 1998; Amin, Hudson ve Cameron, 2002)</p>

Yaklaşım 3	Sosyal faydayı ekonomik faydanın önüne geçirmeden, “hem sosyal hem de ekonomik değer yaratmayı eşzamanlı birer amaç olarak gören sentezci tanımlar” ile sosyal girişimler tanımlanabilmektedir.	(Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2008; Light, 2006)
------------	---	--

Kaynak: Müftügil Y., Fortuna, A.S. & Ongan, G. (2020), Sosyal Girişimciliği Etki Odaklı Düşünmek: Sosyal Girişimcilik Eğitimi İçin Bir Rehber, *KUSİF*, İstanbul, s.23-24'ten aktarılmıştır.

İlk yaklaşımda sivil toplum kuruluşlarına daha yakın bir duruşla, “toplumsal değişime ve sosyal faydaya odaklı” bir sosyal girişim tasvir edilirken, ikinci yaklaşımda ticari girişimcilik prensipleriyle hareket edilerek, toplumsal sorunların çözümü için mal veya hizmetlerin üretilmesine ve edinilen kârların da yine aynı amaç üzere kullanılması öne çıkmaktadır. Üçüncü yaklaşımda ise sosyal ve ekonomik faydanın eşit önem düzeyinde değerlendirildiği, birini diğerinin ardında bırakmayan bir bakış hakimdir. Bu yaklaşımlara ilaveten, ülkemizde de sosyal girişimleri tanımlamaya yönelik unsurları ortaya çıkaran bir saha araştırmasında, “sosyal değer/etki yaratmak, sosyal ya da çevresel odaklı fayda olmak, yenilikçilik, kârın büyük kısmını misyonuna geri yatırmak, demokratik yönetim ilkelerini benimsemek” öne çıkan başlıca hususlar olmuştur (Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı, 2019).

Toplumsal bir sorunun çözümüne yönelik olarak bir değer önerisi sunan sosyal girişimler, sadece ekonomik büyüme ve gelişmeye değil, sosyal refaha da katkı sağlayan aktörler olarak (Dees, 2001, Schultz, 2009) şu iki soruya cevap vermek durumdadırlar:

1. Hangi toplumsal soruna yönelik, nasıl bir çözüm üretiyorsunuz?
2. İş modeliniz nedir?

Toplumsal sorunun tespitinin ardından, sosyal girişimlerin benimseyebileceği iş modelleri ile ilgili olarak Charities and Foundations (CAF), “kâr yaratan model, seçiş/vazgeçiş (ödün) modeli, baştan kararlaştırılmış model” önerilerinde bulunmuştur (CAF, 2008). Türkiye’de sosyal girişimciliği tanıtmak ve desteklemek üzere kurulmuş TÜSEV – Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı gerçekleştirdiği “Sosyal Girişimcilik: Sosyal İçerme ve Sürdürülebilir Toplumsal Gelişme Olanakları Konferansı” kapsamındaki çalıştaylarda CAF’ın çizdiği çerçeve dahilinde bu üç tip iş modelini irdelemiştir (Bknz. Tablo 2).

Tablo 2: Sosyal Girişim İş Modelleri

Model 1 Kâr yaratan model	Kâr yaratan modelde amaç; “doğrudan sosyal etkisi olmayan ticari faaliyetlerle kar sağlamak, daha sonra elde edilen karın tümünü veya bir kısmını doğrudan sosyal etki yaratabilecek başka bir faaliyete aktarmak”tır. Serbest piyasa koşullarında mal ve hizmet üretmek ticari bir girişim işlevi gören sosyal girişimler, bu faaliyetlerinden elde ettikleri gelirleri yine sosyal amaçlara yönlendirirler. Bu yöntemde söz konusu ticari faaliyet sosyal sorunla doğrudan ilişkili olabileceği gibi, aralarında hiçbir doğrudan bağlantı bulunmaması da mümkündür. Örneğin Oxfam ikinci el dükkanları gibi modeller.
Model 2 Seçiş/vazgeçiş (Ödün) modeli	Seçiş/vazgeçiş (ödün) modelinde, “doğrudan sosyal etkisi olan ticari faaliyetlerde bulunmakta, ancak finansal getiri ile toplumsal etki arasında seçim yapılarak, birini seçerken diğerinden vazgeçilmesi söz konusu olmaktadır. Örneğin mikro kredi kuruluşları, engelli bireyleri istihdam eden işletmeler.
Model 3 Baştan kararlaştırılmış model	Baştan kararlaştırılmış modelde, hem doğrudan sosyal etki sağlayan hem de yaratılan toplumsal etkiyle ilintili şekilde finansal getiri sağlayan bir ticari faaliyette bulunmaktadır. Örneğin kooperatifler, FareShare ya da justgiving.com gibi inisiyatifler

Kaynak: TÜSEV, (2014). Konferans Raporu - Sosyal Girişimcilik: Sosyal İçerme ve Sürdürülebilir Toplumsal Gelişme Olanakları. https://www.tusev.org.tr/usrfiles/images/26_Haziran_SG_Konferans_Notlari.pdf, s.10'dan doğrudan alıntılanmıştır.

Söz konusu iş modellerinden birini benimseyerek girişim yolculuğuna başlayan sosyal girişimlerin içinde buldukları ekosistem de sağlayacağı destek mekanizmalarıyla büyüme süreçlerinde rol oynamaktadır. Bu bağlamda sosyal girişimlerin desteklediği güçlü ekosistemlere sahip olan örnek ülkelerden biri İngiltere’dir. Örneğin “Buy Social Corporate Challenge” adlı bir girişim ile 2026 yılına kadar sosyal girişimlerin finansmanına yardımcı olmak üzere, toplam 30 büyük ölçekli işletmenin bir araya gelerek 1 milyar €’luk bir fon oluşturması amaçlanmıştır. Kurucu üyelerin PWC, Zurich, Johnson&Johnson ve Wates olduğu bu grubun içinde farklı sektörlerden büyük ölçekli uluslararası birçok güçlü işletme bulunmaktadır. 2016 yılında hayata geçirilen bu girişimden ilk 6 yıllık süre zarfında 255 milyon €’luk fon sosyal girişimlerin kullanımına sunulmuştur. Altı yüze yakın fonlanan sosyal girişimin 1/3’ü eğitim ve yetenek geliştirme, danışmanlık ve işletme desteği alanlarında faaliyet gösteren işletmelerdir. Fon sağlayanların, girişim seçiminde önceliklendirdiği faktörler arasında istihdam fırsatı yaratma kabiliyeti, engelli bireylerin desteklenmesi, fiziksel ve mental sağlığı ve refahı güçlendirmesi, savunmasız/kırılgan bireyleri destekliyor olması, sosyal dışlanmayı gidermeye yardımcı olması gibi faktörler bulunmaktadır, bu da sosyal girişimlerin sahip olduğu misyonlara dair bakışın ip uçlarını da vermektedir. Temel başarı faktörleri olarak “inovasyon, çeşitlilik ve sürdürülebilirlik” bulunmaktadır (Social Enterprise UK, 2022).

Ekosistem içerisinde İngiltere örneğinde olduğu gibi sosyal girişimlerin ölçeklenmesine destek olacak mekanizmaların gelişmesi umut vericidir. Bunun yanında bilimsel araştırmalarca da tespit edilen, yeni neslin *iş ve sosyal faydayı birleştirerek pozitif sosyal etki yaratma arzusu*, sosyal girişimci adaylarının potansiyeline ve bu bağlamda ekosistemdeki genişleme eğilimine işaret etmektedir (Deloitte, 2018). Ülkemizde de sosyal girişimcilik ekosisteminde kurumsal olarak

girişimcileri desteklemeye yönelik ön/kuluçka programları, hızlandırıcılar, ortak çalışma alanı, eğitim programı, mentorluk programı, Hackathon (fikir maratonu), fizibilite desteği, ödül programı gibi destek yapılarıyla sosyal girişimlerin kuruluş ve büyüme süreçlerinde destek alabileceği ve network oluşturabileceği yapılar bulunmaktadır. Bu noktada özellikle üniversitelerin, yerel yönetimlerin, bakanlıkların ve özel şirketlerin aktif olarak rol aldıkları bu çevrede, sosyal girişimcilere “çalışma alanı, ağ oluşturma, akranlar arası öğrenme, eğitim, koçluk, danışmanlık, mentorluk, prototip desteği, ekipman desteği, finansmana erişimi kolaylaştırma, network, yatırımcılarla buluşma, iletişim kapasitesini geliştirme, program ve proje hazırlamasına katkı sağlama” gibi bir dizi destek sağlanmaktadır.² Bu ekosistemde öne çıkan destekleyici aktörlere örnek olarak İmece, Simbiyoz Aktivite, Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı & Impact Hub İstanbul & Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Sosyal İnovasyon Araştırma Merkezi verilebilir (Anonim, t.y.). Sosyal girişimleri finanse etmek üzere kuruluş ve büyüme sürecinde de (1) ön-tohum finansmanı (genellikle kamu kurumları aracılığıyla devlet hibesi), (2) tohum finansmanı (kuluçka ve/veya hızlandırıcı programlar, melek yatırımcılar, risk sermayesi şirketleri), (3) ölçek genişledikçe ağırlıklı olarak risk sermayesi şirketlerinden destek alarak Seri A ve Seri B finansmanı ve (4) Avrupa fonlarından (Başlangıç ve ölçeklendirme girişimi, Sosyal İş Girişimi (SBI), COSME, INNOVFİN -yenilikçiler için AB Finansman Programı, Creative Europe, İstihdam ve Sosyal İnovasyon Programı (EASI)) yararlanma imkanı sunulmaktadır (Acomi, Siguencia & Ochoa-Daderska, 2021, s.78-80).

11. Kalkınma Planı’nda (2019-2023) da sosyal girişimciliğe Madde 452.4 “*Sosyal girişimcilikle ilgili düzenleme yapılacak, sosyal etkinin ölçülmesine yönelik kapasite artırılacak, analiz sonuçlarına göre iyi uygulamaların topluma katkıları oranında destek miktarlarının kademeli olarak artırılması sağlanacaktır*” ve bölgesel gelişmeyi desteklemek için “*Madde 671.1. Sosyal Destek Programı, özellikle toplumun dezavantajlı kesimlerinin ekonomik ve sosyal hayata daha aktif katılımlarını sağlamak, üretkenlik ve yetenek gelişimini destekleyerek istihdam edilebilirliği artırmak amacıyla, sosyal girişimciliği ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini de teşvik edecek şekilde yeniden yapılandırılacaktır*” şeklinde yer verilmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019). Her iki madde de devletin sosyal girişimciliğin geliştirilmesi yönündeki olumlu bakışına işaret etmektedir. Bu bakışı doğrular nitelikte sosyal girişimciliğe yönelik merkezi ve bölgesel destekler bulunmaktadır. Bölgesel düzeyde kalkınma ajansları, belediyeler ve üniversiteler aracılığıyla, merkezi olarak da Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı ve AB fonlarının da finansal gücünü arkasına alarak Dışişleri Bakanlığı’nın destekleri sosyal girişimcilerin tasarrufuna sunulmaktadır

² Türkiye sosyal girişimcilik ekosistemi içindeki destekleyici aktörler ve destek türleri için bkz: <https://airtable.com/shrzxtg1KC7R77oRB/tblK3qF4o740u08NJ> .

(Efeoğlu, 2023). Bölgesel düzeydeki faaliyetlerden ekosistemdeki ağı güçlendirmek ve etkileşimi artırmak üzere Ankara Kalkınma Ajansı'nın "Sosyal Girişim Ankara", sosyal girişimcilğe yönelik eğitimleriyle öne çıkan Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın "SOGİP programı", sosyal girişimcilere fon sağlamak üzere İstanbul Kalkınma Ajansı'nın "Sosyal Etki Tahvili Programı" öne çıkan uygulamalar arasındadır. Merkezi düzeyde ise bakanlıkların geliştirdikleri program (Örn. İstihdam ve Sosyal Yenilik Programı, Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programına (SOGEP)) ve AB veya Dünya Bankası destekli projeler (Örn. Sosyal satın alma, Sosyal Kooperatifçilik Tanıtım, Eğitim, Geliştirme ve Uygulama Projesi) sosyal girişimciler için faydalanılabilecek faaliyetler arasındadır (Efeoğlu, 2023).

YÖNTEM

Çalışmada toplumsal fayda sağlamak ve etki yaratmak üzere, küresel sürdürülebilir kalkınma amaçlarını benimseyerek sosyal girişimcilğe dair Türkiye'deki iyi uygulama örneği olarak gösterilebilecek Fazla Gıda A.Ş. nitel araştırma desenlerinden örnek olay kapsamında incelenmektedir (İlgar & İlgar, 2013). Literatürde örnek olay, vaka analizi ya da durum çalışması olarak da adlandırılmakta ve araştırma konusu olan olay veya olgu çok boyutlu şekilde ve birden fazla kaynaktan beslenerek elde edilen verilerle derinlemesine incelenmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2018, Gürbüz & Şahin, 2018). Örnek olay analizinin güncel bir olguyu gerçek yaşam bağlamında bütüncül bir şekilde, çoklu veri toplama tekniklerinden faydalanarak irdelemeye olanak vermesi, tanımlayıcı ve betimleyici olması yönüyle çalışmanın amacıyla da uyumlu olarak en uygun araştırma yöntemi olarak görülmüştür. Örnek olay sınıflandırmalarına bakıldığında açıklayıcı, tanımlayıcı, keşfedici, çoklu içsel ve kolektif olmak üzere farklı örnek olay türleri bulunmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018). Bu çalışmada Fazla Gıda A.Ş. sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda sosyal bir soruna teknolojinin desteğini alarak bir çözüm/hizmet üreten etki odaklı bir sosyal girişim olarak Türkiye'deki girişimcilik ekosistemi bağlamında ele alınacak tanımlayıcı örnek olay türüne uygunluk göstermekte olup, bütüncül tek olay deseni kapsamında incelenmektedir.

Araştırma tasarımında Yıldırım ve Şimşek (2018) tarafından durum çalışmasında önerilen sekiz aşama takip edilerek araştırma yapılandırılmıştır. Bu doğrultuda araştırma soruları ve alt problemleri geliştirilmiş, analiz birimi ve çalışılacak durum bir sosyal girişim örneği Fazla Gıda A.Ş. olarak belirlenmiş, araştırmaya katılacak bireyler amaçlı örnekleme kapsamında belirlenen ölçüte göre tespit edilmiş, veriler problem ve alt problemler ile ilişkilendirilerek toplanıp analiz edilerek raporlaştırılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2018, s.292-298).

Araştırmada birincil veri toplamak üzere şirket yetkilileriyle açık uçlu sorular ile yarı-yapılandırılmış mülakatlar online olarak 2023 Nisan ayı içinde gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine mülakat yapılacak kişiler amaçlı örnekleme ile seçilmiştir. Bu doğrultuda ölçüt olarak, "kurumun geçmişine hakim olmak, teknoloji

tabanlı bir sosyal girişimin içinde inovasyonun yaratılmasına ve müşteriden alınan geri bildirimler doğrultusunda dönüşümüne katkı sağlamak, hedef kitleyle doğrudan/dolaylı iletişim içinde bulunmak, şirketin büyüme süreçlerine şahitlik etmek” benimsenmiştir. Bu doğrultuda pazarlama bölüm yöneticisi (K1) ve biri arge mühendisi (K2), diğeri ise içerik pazarlama uzmanı (K3) olmak üzere uzmanlar ile 35-50 dakikalık mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Böylece şirket hakkında katılımcılardan sağlanan verilerin güvenilirliğinin ve temsil ediciliğinin yüksek olması hedeflenmiştir (Gerring, 2006). Çalışma kapsamında diğeri bir güvenilirlik ölçütünü karşılamak üzere mülakatçılara yöneltilen açık uçlu sorulara verdikleri yanıtların birbiriyle yakınsadığı gözlenmiş ve doyum noktasına erişilmesine dikkat edilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Çoklu veri kaynağı kullanılarak mülakat yoluyla elde edilen verilerin yanında, şirkete dair resmi web sitesi ve basında yer alan haberlerden oluşan ikincil kaynaklarla çeşitleme/üçgenleme yapılmış, verilerin doğruluğunun çapraz sorgulaması ile ulaşılan sonuçların güvenilirliği ve geçerliğini artırmak hedeflenmiştir (Merriam, 2015, Yıldırım & Şimşek, 2018). Nitel çalışmalarda güvenilirlik ve geçerlik açısından karşılanması beklenen kriterlerden biri olan “inandırıcılığı” güçlendirmek için çeşitlendirmeye ilaveten “ulaşılan sonuçların gerçeği temsil etme yeterliliğini” sağlamak üzere katılımcı teyidi sağlanmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Nitel araştırmalarda dış geçerlik açısından genelleme öne çıkarken, nitel araştırmalarda aktarılabirlik aranmaktadır. Aktarılabirlik, “*araştırmayı okuyacak kişilere benzer ortam ve süreçlere ilişkin anlayış oluşturmada katkı sağlama ve kendi uygulamalarını daha deneyimli ve bilinçli yaklaşma*” olanağı ile ilgilidir (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 281). Örnek olay tekniği ile bir sosyal girişimin incelendiği bu çalışmada edinilen bulgular çalışmanın doğası gereği genelleme yapılmasına imkan vermemekle birlikte, uygulamada girişimcilere deneyimleyecekleri süreçleri görme ve girişimcilik ekosisteminde faydalanabilecekleri araçları tanıma hususunda panoramik bir görünüm sunmaktadır. Bu husus çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır.

Çalışmada elde edilen birincil ve ikincil verileri işlemek üzere betimsel analiz kullanılmıştır. Kavramsal çerçeve ile temaların/kategorilerin önceden belirlendiği araştırmada elde edilen veriler bu doğrultuda özetlenerek yorumlanmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018). Araştırmada betimsel analiz kapsamında, öncelikle araştırma sorularından ve kavramsal çerçeveden hareketle verilerin hangi kategori ve alt kategoriler altında düzenlenip sunulacağı belirlenerek betimsel analiz için bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu noktada öncelikle “iş fikrinin doğuşu ve doğrulanma süreci” ve sosyal iş modeli tuvalinin unsurlarından hareketle (Acomi, Siguencia & Ochoa-Daderska, 2021) “iş modeli” kapsamında girişime dair hedef pazar, sunulan değer önerisi/fayda ile kanallar ve gelir modeline odaklanılmış; ardından işletmenin büyüme gelişme süreçlerine dair girişimcilik ekosisteminde faydalandıkları finansman olanaklarının irdelenmesi planlanmıştır. Bir sosyal girişim olarak Fazla Gıda A.Ş.’nin inovatif yönü ile etki odaklı oluşu da ayrı

kategoriler olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçeveye uygun olarak veriler işlenerek bulgular elde edilmiştir.

Son olarak araştırmanın etik yönden uygunluğu, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu tarafından 31.03.2023 tarih ve 2023/04 sayılı toplantısında yapılan değerlendirmede E--050.01.04-520650 sayılı karar ile onaylanmıştır.

BULGULAR

Şirket Profili

Fazla Gıda A.Ş., o dönemdeki adıyla Fazla Gıda, Olcay Silahlı ve Arda Eren tarafından 2016 yılında etki yaratmayı hedefleyen bir sosyal girişim olarak kurulmuştur. İstanbul'da kurulan şirket, kurucularıyla birlikte çekirdek bir ekiple başlamış, daha sonra zaman içinde hizmet portföyü genişledikçe genç ve dinamik bir ekiple organizasyonun çapını büyütüştür.

Şirket iş modelinin çerçevesini belirlerken sosyal girişimciliğin temel dinamikleri olan toplumsal bir soruna çözüm üretme, sosyal fayda ve etki yaratma hususlarına ağırlık vermişlerdir. Bu bağlamda katılımcılar bir sosyal girişimin içinden sosyal/etki odaklı girişime bakışlarını şöyle ifade etmektedir:

“Sosyal girişimcilik veya etki odaklı girişim bir toplumsal sorun karşısında sistemsal bir dönüşüme ön ayak olarak çözüm bulmayı amaçlayan, bunu yaparken de sürdürülebilir bir iş modeline oturtan girişimlerdir. Yaşanan toplumsal problemi temelden çözmeye çalışırken hem çalışanları hem de faydalanıcıları için etik bir ortam oluşturur ve sosyal, çevresel ve finansal perspektiflerden pozitif etki yaratmayı gözetir.” (K1)

Sosyal girişimlerin toplumsal sorunlara yönelik farkındalıkları ve sorunun çözümü için sorumluluğu üstlenerek aksiyon almaları en belirgin özellikleridir. Fazla Gıda A.Ş. de aynı motivasyonla gıda israfı sorununa çözüm üretmek üzere, teknolojinin de desteğini alarak Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları rehberliğinde yolculuğuna başlamış etki odaklı bir sosyal girişimdir.

Şirketin kamuoyuyla iletişiminde kullandığı en önemli araçlardan biri olan internet sitesinde misyon ve vizyon ifadeleri özel olarak bu başlıklar altında belirtilmezken,

- mülakat sırasında ifade edilen misyon; *“Dünya adına etki odaklı işler yaparken sürdürülebilir bir iş modeli kurmak ve bu alanda gençlere örnek olmak”* (K3) iken,

- şirket vizyonu ise *“teknoloji tabanlı bütünsel atık yönetimi çözümlerimiz, ve izlenebilirlik ve ölçeklendirilebilirliği önceliklendiren veriye dayalı yaklaşımımız ile atık azaltımı ve yönetimi konusunda sektöre öncülük etmek ve küresel çapta lider bir marka haline gelmek”* (K3) olarak katılımcılarca ifade edilmiştir.

Fazla Gıda A.Ş.’nin “*hedef müşteri segmentleri için ortaya koyduğu değer önerisi*” sorulmuş ve katılımcılar tarafından farklı müşteri grupları için bütüncül değer önerisi şu şekilde ifade edilmiştir:

“- *Paydaşların adeta atık yönetimi / sürdürülebilirlik ekibi gibi faaliyet göstermek,*

- *Paydaşların fazla ürünlerini en yüksek çevresel, sosyal ve finansal fayda ile döngüsel ekonomiye kazandırmak ve tüm süreçleri izlenebilir, dijital bir altyapıya oturtarak elde edilen veriler ile atık oluşumunun önüne geçmek,*

- *Fazla ürünlerin tek nokta üzerinden; güvenli, kolay ve en katma değerli şekilde faydaya dönüştürmek üzere ihtiyaca özel hizmetleri kurgulamak.*” (K1)

İş Fikrinin Doğuşu ve Doğrulanma Süreci

Mülakat sırasında “*iş fikrinin nasıl doğduğu*” sorulmuş ve iş fikrinin kökeninin adresi olarak One Young World etkinliği işaret edilmiştir:

“... *kurucu ortaklardan Olcay Silahlı’nın 2014 yılında katıldığı One Young World etkinliğine dayanmaktadır. Dünyanın farklı yerlerinden genç liderlerin, ülkelerindeki sosyal etki yaratan işleri paylaştığı etkinlikte Türkiye’den örnek olmaması Silahlı’nın dikkatini çekmiş ve ülkeye döndüğünde ‘Bu konuda neler yapabiliriz?’ diye çalışmaya başlamıştır.*” (K3)

Kurucuları gıda israfının boyutları karşısında, dünyada bu konudaki iyi uygulama örneklerini gerek masa başı araştırmalar gerekse yaptıkları saha ziyaretleri ile incelemişler, girişim yolculuklarında iş fikirlerini derinlemesine düşünme ve olgunlaştırma fırsatını bulmuşlardır. Dikkati çeken bir husus da kuruculardan Olcay Silahlı’nın özgecil değerlere sahip oluşunun, daha küçük bir çocukken şahit olduğu gıda israfına getirdiği çözümün bir anekdot ile mülakat sırasında vurgulanmasıdır.

Bir girişimin soyut haldeki fikir aşamasından, fikirlerinin somut bir iş modeli ve ürün/hizmete dönüşme sürecinde ilk adım problemin doğru şekilde tanımlanması ve ardından problem-çözüm uyumunun doğrulanmasıdır. Bu noktada Türkiye’deki gıda israfının boyutları ve israfın önlenmesinde yaratabilecekleri etkiye dair duydukları inanç, girişimcilerin iş fikirlerine dair duydukları tutkuyu derinleştirmiş ve özgün bir değer önerisi yaratmalarına vesile olmuştur. Birleşmiş Milletler Gıda İsrafı İndeksi Raporu’na (2021) göre Türkiye’de kişi başına gıda israfı 93 kg olup, bunun yıllık hane halkı başına karşılığı 7,7 milyon tonun üzerine çıkmaktadır (Ekoiq, 2022). Benzer bir tablo girişimin kuruluş dönemi için de geçerlidir ve bu konuda acil bir şekilde eyleme geçilmesinin ne denli yerinde olacağına işaret etmiştir. Mülakat sırasında şirketin odaklandığı problem için ortaya koyduğu değer önerisi üzerinden “*Dünya çapında özgün bir girişim mi yoksa Türkiye’ye adapte edilen bir girişim mi*” oldukları sorulduğunda şöyle bir yanıt alınmıştır:

“Yola çıktığımız ilk dönemlerde dünyanın dört bir yanında yaptığımız iyi örnek araştırmaları ve akademik çalışmalar sırasında benzer iş modellerine sahip olan iyi örnekler ile karşılaştık. Birleşik Devletler Çevre Koruma Ajansı tarafından hazırlanan ve çözümlerimizi geliştirirken pusula edindiğimiz Gıda Kazanımı Hiyerarşisi doğrultusunda çalışan bu örneklerin, hiyerarşinin bir ya da birkaç adımına odaklandığını ve/veya aynı zamanda çevresel etkileri sebebiyle tercih edilmemesi gereken arazi doldurma ve yakma adımlarını da portföylerine eklediklerini gördük. Buna ek olarak kurulan altyapıların dayandırıldığı teknolojinin yeterli gelişmişlik seviyesinde olmadığına da şahit olduk. Ülkemizde ise benzer bir örnek ile karşılaştığımızı söyleyemeyiz, bu alanda yapılan çalışmalar Türkiye’de çok daha yeni. Bu sebeple rahatlıkla söyleyebiliriz ki kullandığı teknoloji ve bütünsel yaklaşımı sebebiyle Fazla bu alandaki özgün bir girişimdir.” (K1)

Girişimciler, iş fikirlerini doğrulamak üzere, problemin büyüklüğünü somutlaştıracak veriler ışığında, problemin çözümü halinde yaratılabilecek etkinin büyüklüğünü de gözler önüne sererek potansiyel müşteriler açısından teknoloji destekli kolay erişilebilir bir çözüm/değer önerisi ile pazarda fikirlerinin karşılık bulup bulmayacağını saha ziyaretleri ile araştırmışlardır. Bu noktada görüşme yapılan işletmelerde aslında atık yönetimine dair farkındalık düzeyinin istenilen düzeyde olmadığını da görmüşler, “ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz” ilkesinden atığın önlenmesinde ve yönetiminde ölçmenin önemine dikkatlerini çekmişlerdir. Kurumların öncelikli odağında sürdürülebilirlik anlayışının yerinin sınırlı oluşunun ve bu alana yönelik yatırım yapmadaki isteksizliklerinin süreci zorlaştırmasına rağmen, işletmeleri ikna sürecinde bu yatırımların işletmeye ve doğaya sağlayacağı çevresel, sosyal ve finansal etkilerini vurgulayarak, iyi uygulama örneklerini ve iş modellerini işletmelere anlatarak farkındalık ve talep yaratmaya çalışmışlardır (Fazla, 2023a). Problem-çözüm uyumu bu süreçte alınan geri bildirimlerle doğrulanmaya çalışılmıştır. Benzer şekilde ürün-pazar uyumu için de sürekli sahada paydaşlarla temas halinde olunmuştur.

2014 yılında tohumları atılan bu iş fikrinin yaklaşık 2 yıllık bir olgunlaşma/doğrulama sürecinin ardından, kurucular “Atarsanız atık olur, atmazsanız onun ismi fazladır” mottosuyla 2016 yılında Fazla Gıda adını verdikleri sosyal girişimi kurmuşlardır (Fazla, 2023b).

İşletmenin İş Modeli

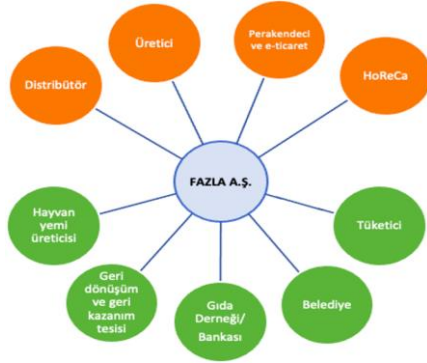
Aşağıda işletmenin sosyal iş modeli tuvalinden hareketle (Acomi, Siguencia & Ochoa-Daderska, 2021) iş modeli kategorisini oluşturan alt kategorilere dair bulgular sunulmaktadır:

Hedef Kitle ve Hedef Kitleye Özgü Önerilen Fayda/Hizmet

Mülakat sırasında katılımcılara iş modeli kapsamında, “Fazla Gıda A.Ş.’nin hedef kitlesi kimdir, hedef kitlesinde yer alan müşteri grupları için önerdiğiniz çözümler/ürünler nelerdir” diye sorulmuştur. Alınan yanıtlar ve ikincil veriler doğrultusunda şirketin iş fikri kapsamında hedef kitle olarak benimsediği paydaşlar

ve iş modeli kapsamında sundukları hizmetler Şekil 2 ve Şekil 3'te gösterilmektedir. Tablo 3'te de Paydaş – Fayda – Hizmet Eşleşmesi ile hedef müşterilere önerilen fayda ve bu doğrultuda sunulan hizmetler eşleştirilmektedir.

Şekil 2. İş Modelinde Yer Alan Paydaşlar



Şekil 3: Fazla Gıda A.Ş.'nin İş Modeli ve Sunduğu Hizmetler Sentezi



Kaynak: Yazar tarafından mülakat girdilerinden oluşturulmuştur.

Kaynak: Fazla, (2023a). Fazla: Bir girişimcilik hikayesi. <https://fazla.com/blog/fazla-bir-girisimcilik-hikayesi/>

Fazla Gıda A.Ş., Şekil 2'de gösterilen paydaş ağında “fazla ürün sağlayıcıları” ile “fazla ürünün yararlanıcıları/alıcıları” arasında kurmuş olduğu dijital altyapısı ile baştan sona izlenebilir, yaratılan sosyal, finansal ve çevresel faydanın somut bir şekilde gözlenebildiği bir tasarım kapsamında, portföyünde geliştirdiği farklı hizmet türleriyle paydaşlarına özel çözümler üretmektedir.

Bu paydaşlara sosyal, çevresel ve finansal fayda yaratmak üzere “sundukları hizmetleri tasarlamada, ABD Çevre Koruma Ajansı (EPA) tarafından tanımlanan Gıda Kazanım Hiyerarşisini temelde rehber edindikleri” (K3) ifade edilmiştir. Bu hiyerarşi altı basamaktan oluşmaktadır: “(1) Kaynağında azaltma, (2) İhtiyaç sahiplerine gıda bağışı, (3) Hayvanlar için gıda bağışı, (4) Endüstriyel kullanım için geri dönüşüm, (5) Gübreye dönüştürme/kompostlama, (6) atık gömme/yakma” (EPA, t.y.). Fazla Gıda bu modelde döngüsel ekonomi için pozitif bir çıktı yaratmayan seçenekleri eleyerek, 3 basamaklı ve her bir basamakla katma değer yaratmaya odaklı faaliyet ve hizmetleriyle kendi iş modelini geliştirmiştir (Bknz Şekil 3).

Tablo 3'te farklı hedef müşteri grupları için sundukları faydalar ve bu faydaların hizmet portföyündeki hangi hizmetlerle karşılandığı, mülakatlar sırasında elde edilen girdiler ve ikincil kaynaklardan elde edilen veriler ışığında gösterilmektedir.

Tablo 3: Paydaş – Fayda - Hizmet Eşleşmesi

	Paydaşlar	Önerilen Fayda	Paydaşa Özel Sunulan Hizmet Portföyü
1	Üretici Firmalar	Gıda, tekstil, kimya ve ambalaj sektöründeki üretici firmaların envanterlerinde yer alan, “son tüketim tarihi yaklaşmış, stok fazlası, ambalaj hasarı bulunan, iade ya da delist olan, sevk blokesine giren ya da üretim fitesi olan fazla ürünler” (K3), “uçtan uca ve takip edilebilir süreç yönetimi” (K2) ile döngüsel ekonomiye girdi olarak dönmekte ve bu sayede çevresel, sosyal ve finansal fayda sağlanmaktadır.	Fazla Market Bağış Hayvan Yemi Geri Dönüşüm Akıllı Tartı Sistemi Sürdürülebilirlik Danışmanlığı
2	Perakende ve E-Ticaret Firmaları	Perakende ve e-ticaret firmaları için sadece gıdadaki “tarih yakınlığı olan, stok fazlası ya da raftan çekme süresi yaklaşan fazla ürünler” (K3) değil, tekstil, ambalaj ve kimyasallar için de en uygun hizmet tespit edilip, “uçtan uca ve takip edilebilir süreç yönetimi” (K2) ile fazla ürünler döngüsel ekonomiye kazandırılmaktadır. Bu sayede israfın kaynağında önlenmesi sağlanarak çevresel, sosyal ve finansal fayda üretilmektedir.	Fazla Market Bağış Hayvan Yemi Geri Dönüşüm Akıllı Tartı Sistemi Fazla İyi Sürdürülebilirlik Danışmanlığı
3	Distribütör	Üretici ve tüketici arasında dağıtım kanalında aracı görevi üstlenen distribütörler de Fazla Gıda A.Ş.’nin sunduğu hizmetlerden yararlanarak çevresel, sosyal ve finansal fayda sağlayabilmektedir.	Fazla Market Bağış Hayvan Yemi Geri Dönüşüm Sürdürülebilirlik Danışmanlığı
4	HoReCa	Otel, restoran ve kafeleri içeren HoReCa kanalında Fazla Gıda A.Ş. tarafından üretilen inovatif bir ürün olan Akıllı Tartı Sistemi ile kaynağında atığı önleme prensibiyle atık takibi yapılarak gıda israfının önüne geçilmektedir. Akıllı Tartı Sistemi ve Fazla Gıda A.Ş. tarafından sunulan diğer hizmetler ile de sürdürülebilir sistemler aracılığıyla üretim ve tedarik fazlası ürünlerin döngüsel ekonomiye kazandırılması mümkün olmaktadır.	Fazla Market Akıllı Tartı Fazla İyi Sürdürülebilirlik Danışmanlığı
5	Hayvan Yemi Üreticisi	İnsan tüketimine uygun olmayan ürünler, hayvan yemi üreticilerine ulaştırılarak çevresel ve finansal fayda yaratılmaktadır.	Hayvan Yemi
6	Geri Dönüşüm ve Kazanım Tesisi	Fazla Gıda A.Ş. aracılığıyla işletmelerin gıda, ambalaj, tekstil ve kimyasal atıkları uçtan uca izlenebilir şekilde, lojistik süreçlerinin yönetimi Fazla tarafından yürütülerek geri dönüşüm ve kazanım tesislerine ulaştırılmaktadır. Söz konusu tesisler de ihtiyaç duydukları hammaddeyi tek bir kanaldan erişebilmekte ve çevresel ve finansal fayda yaratmaya devam etmektedir.	Geri Dönüşüm
7	Gıda Bankası ve Dernekler	Sosyal fayda yaratma hedefiyle gıda israfını önlemek üzere, Fazla Gıda A.Ş., Gıda Kurtarma Derneği ve 160’ın üzerindeki gıda bankasıyla iş birliği içindedir. Bu sayede düzenli bağış operasyonları ile bağışa uygun fazla gıdanın ihtiyaç sahiplerine ulaştırılması mümkün olmaktadır.	Bağış
8	Belediye	Gıda israfı konusunda farkındalık yaratmak adına projeler geliştirmek isteyen ve özellikle bünyelerinde bulunan veya iş birliği halinde oldukları gıda bankalarına destek veren belediyelere Fazla Gıda A.Ş.’nin Sürdürülebilirlik Danışmanlığı servisi ile yol gösterilmekte; oluşturduğu bağış altyapısı üzerinden hizmet verilerek fazla gıdalar ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmaktadır.	Bağış Sürdürülebilirlik Danışmanlığı
9	Tüketici	Gıda işletmelerince satışa sunulmuş ancak satılmayan tüketime hazır gıdaların israfını önlemek üzere, İstanbul ili içerisinde Fazla İyi uygulaması kapsamında yer alan işletmelerin hazırladıkları sürpriz kutular içindeki yiyecek ve içecekler indirimli fiyatla tüketicinin hizmetine sunulmaktadır. Bu sayede	Fazla İyi

	hem işletmeler hem de tüketiciler gıda israfını önlemeye katkı sağlamakta, çevresel ve finansal fayda yaratmaktadır.	
--	--	--

Kaynak: Tablo şirketin kurumsal web sitesi (www.fazla.com), katılımcıların sağladığı girdiler ve Hürriyet (2018)'den derlenmiştir.

Hizmetler, Değer Önerileri ve Gelir Modelleri

Söz konusu “iş modeli doğrultusunda hedef kitleye sunulan hizmetlerin neler olduğu ve bu hizmetlerin karşılığında nasıl gelir elde edildiği” hakkında katılımcılardan açıklamada bulunmaları istenmiştir. Tablo 4’te katılımcı söylemleri doğrultusunda, sunulan hizmetlere dair tanımlayıcı bilgiler ve gelir modelleri özetlenmektedir.

Tablo 4: Portföyde Yer Alan Hizmetler ve Gelir Modelleri

Portföydeki Hizmetler	Hizmet ile Sunulan Değer Önerisi	Gelir Modeli
Bağış	“Bağış servisimiz sunduğu dijital altyapı ile paydaşların en verimli şekilde fayda yaratmasına yardımcı oluyor. Bağışta bulunmak isteyen kurumlar, bu bağışı alabilecek ve en verimli şekilde değerlendirebilecek gıda bankaları ve dernekler ile dijital platformumuz aracılığıyla eşleşiyor. İstenen bağışın durumuna, miktarına ve bağışlanan ürün tiplerine göre uygun gıda bankası lokasyonu ve bu ürünlerin ulaşımı sağlanıyor. Sağladığımız dijital altyapı ve uçtan uca takip sistemi ile kurumların güvenle bağış yapabilesine olanak sağlıyoruz.” (K1)	Teknoloji platformu kullanım bedeli
Hayvan yemi	“Hayvan yemi hizmetimizle firmaların insan tüketimine uygun olmayan gıdalarını döngüsel ekonomiye kazandırıyoruz. Burada gıda üreticileri, distribütörler, perakende firmaları hedef kitle arasında yer almakta. Sağladığımız teknolojik altyapı ile süreci uçtan uca izlenebilir kılıyor.” (K3)	Komisyon bedeli
Geri Dönüşüm	a) Gıdanın geri dönüşümü: “Hayvan yemi için uygun olmayan fazla gıdaların ise biyogaz tesislerinde kullanılması ile elektrik enerjisi üretiminde kaynak olarak değerlendirilmesini sağlıyoruz. ... firmaların insan tüketimine uygun olmayan gıdaları (böylece) döngüsel ekonomiye kazandırılıyor. Bu gıdaları sağlayan firmalar gıda üreticileri, distribütörler, perakende firmaları olurken bu gıdaların döngüsel ekonomiye kazandırılması tarafında geri kazanım ve dönüşüm tesisleri sürece dahil oluyor.” (K1) b) Ambalajın geri dönüşümü: “Plastik, ahşap, kompozit ya da alüminyum gibi farklı ambalaj atıklarının Geri Dönüşüm servisimiz ile tek noktadan döngüsel ekonomiye kazandırılmasını ve üretim süreçlerindeki ham madde ihtiyaçlarının bu fazla ürünler ile karşılanmasını sağlıyoruz.” (K1) c) Tekstilde geri dönüşüm: “Firmaların üretimde oluşan kırpıntıları ya da topbaşı gibi atıklarını da yeniden kullanıma kazandırılmak üzere Geri Dönüşüm servisimiz ile değerlendiriyoruz.” (K1) d) Kimyasalların geri dönüşümü: “Kurumların farklı türdeki boya, kozmetik ya da deterjan gibi kimyasal atıklarını fayda odaklı Geri Dönüşüm servisimiz ile tek nokta üzerinden döngüsel ekonomiye kazandırıyor, kurumlara finansal avantaj sağlarken çevresel etkilerini pozitifçe çeviriyoruz.” (K1)	Komisyon bedeli
Fazla Market	Fazla Market, toptan alım satımın gerçekleştirildiği, B2B elektronik pazar yeridir. “Gıda, tekstil, kimyasal ve ambalaj endüstrilerinde çalışan kurumlar çeşitli sebepler ile standart satış kanallarından alıcı	Komisyon bedeli

	<i>bulamadığı fazla ürünlerini Fazla Market aracılığıyla kullanıma kazandırabiliyor.” (K1)</i>	
Fazla İyi	<i>Fazla İyi, HoReCa kanalındaki firmalar ile perakendecilerin günlük gıda stoklarını gün bitmeden iskontolu şekilde eriterek israfın önüne geçmesine ve finansal fayda yaratmasına imkan veren B2C bir uygulamadır. Tüketiciler bu uygulama sayesinde sürpriz kutular içinde uygun fiyatlı gıdalara erişim sağlarken, işletmeler de “raflarında müşteri ile buluşmayı bekleyen ve standart kanallar aracılığıyla müşteriye ulaşamamış düşük hacimli ürünlerini tüketiciler ile buluşturabiliyor. Fazla İyi uygulamamız ile tüketicileri de gıda israfıyla mücadele hareketimize dahil ediyoruz. Marketler, manavlar, kafeler, restoranlar, mezciler gibi yerel gıda işletmeleri gün içerisinde satamadığı ürünlerini tüketici ile Fazla İyi uygulamasında buluşturuyor, böylece işletmeler ve tüketiciler el ele israfın önüne geçiyor.” (K1)</i>	Komisyon bedeli
Akıllı Tartı Sistemi	<i>“Akıllı Tartı Sistemi HoReCa sektöründe kullanıcıların gıdanın hangi aşamada ve ne miktarda atığa dönüştüğünü takip edebildiği, atığı ölçerek azaltmaya ve karlılığı artırmaya yönelik önlem almalarını sağlayabildiği bir hizmet.” (K2) “Bu değer önerisi ile gıda üretiminin yapıldığı herhangi bir alanda rahatlıkla kullanılabileceğini söyleyebiliriz. Üretici firmalar şirket yemekhanelerinde atık takibi yapma imkanı bulurken HoReCa sektörü paydaşları misafirlerine açılan mutfak ve büfelerde ya da üretim alanlarında Akıllı Tartı Sistemi’ni kullanarak değer yaratabilir.” (K1)</i>	Aylık hizmet bedeli
Sürdürülebilirlik danışmanlığı	<i>“Sürdürülebilirlik Danışmanlığı servisi, barındırdığı çeşitli hizmet portföyü ile üretici firmalardan distribütörlere, perakende firmalarından HoReCa paydaşlarına ve belediyelere birçok kurum sürdürülebilirlik hedeflerini iş modellerine ve şirket aksiyonlarına entegre edebileceği süreçler geliştirme imkanı buluyor.” (K1)</i>	Danışmanlık bedeli

Kaynak: Yazar tarafından mülakat girdilerinden ve firmanın resmi internet sitesinden elde edilen verilerden oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tablodan da gözlenebileceği üzere şirketin hizmet portföyünde çeşitlilik hakimdir. İşletmenin kuruluşunda öne çıkan ilk hizmet bağış olmuştur. Bağışlanabilir gıdanın çerçevesini çizen girişimciler, hedef kitle olarak belirledikleri paydaşların bünyelerinde açığa çıkan bağışlanabilir gıdaları tasnif edip lojistik süreçlerini yöneterek ihtiyaç sahiplerine ulaştırmışlardır. Katılımcılar Fazla Gıda A.Ş.’nin gıda bağışı ile başlayan israfı önleme yolculuğunun bugün, “*gıdadan tekstile ambalajdan kimyasala fazla ürünlerin tamamı için teknoloji tabanlı bütünsel çözümler ile her kuruma özgü hizmet sunumunu*” (K2) olarak gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Şirket, teknolojik altyapısı, inovatif ürünleri, deneyim ve uzmanlığıyla paydaşlarına sadece israfın yönetilmesinde değil, bütüncül bir şekilde sürdürülebilirliğin işletmeye entegrasyonunda destek verir hale gelmiştir.

Kanallar

Fazla Gıda A.Ş. teknolojiyi yoğun kullanan bir şirket olarak hedef müşterilerine sundukları ürünlere erişimlerini kurdukları dijital platformlarla (Bütünsel Atık Yönetimi Platformu, Fazla Market ve Fazla web sayfası ve Fazla İyi mobil uygulama) ve kişisel görüşmeler ile pazarladıkları akıllı tartı sisteminde olduğu gibi servis kapsamında eğitim verme ya da fazla ürünlerin lojistiğini sağlamada fiziksel olarak temas etmektedir. Şirketin ürünlerinin tutundurulmasında da web sayfasının yanı sıra sosyal medya kanalları (LinkedIn, Instagram, Facebook, Twitter), fuar, panel ve organizasyonlara katılım, STK’lar ile kurulan iş birlikleri ve

sosyal sorumluk projelerinin gerçekleştirildiği görülmüştür. Bunun yanında şirketin “pazarlama ve iletişim stratejisine/uygulamalarına” dair mülakat sırasında bilgi talep edilmiş ve 2023 yılına dair şu bilgiler verilmiştir:

“... yaptığımız işlerin farklı mecralar ile hem mevcut paydaşlarımıza hem olası paydaşlarımıza hem de bireylere ulaşmasını hedefliyoruz. Çevrim içi ve çevrim dışı farklı kanallar ile iş modelimizi tanıtmaya ve yarattığımız etkiyi büyütmeye odaklanırken aynı zamanda kurulduğumuz günden bu yana edindiğimiz farkındalık yaratma misyonu ile ilgili de çalışmalarımızı güçlendireceğiz. Bu anlamda blog çalışmaları ile Fazla çalışanlarının kendilerini anlatabileceği bir platform sunarken aynı zamanda bu alandaki küresel ve yerel gelişmeleri aktararak bilinci artırmak için çalışacağız. Şu anda aktif olarak bir etki raporu hazırlığı içindeyiz; bu rapor ile 2016 yılından bu yana yaptığımız çalışmaları, yarattığımız etkiyi ve misyon ve vizyonumuzu paylaşmayı planlıyoruz. Bu yıl ile birlikte farklı sosyal mecralarda da varlık göstererek gıdadan tekstile, kimyasaldan ambalaja farklı endüstrilerdeki fark yaratan markalar ile bir araya gelmeyi planlıyoruz. Yaptığımız çalışmalar ve geliştirdiğimiz servisler ile etkimizi güçlendirmeye devam ederken daha fazla konuşan bir Fazla ile sürdürülebilirlik mücadelesinde daha kapsayıcı bir alan yaratmaya çalışacağız.” (K1)

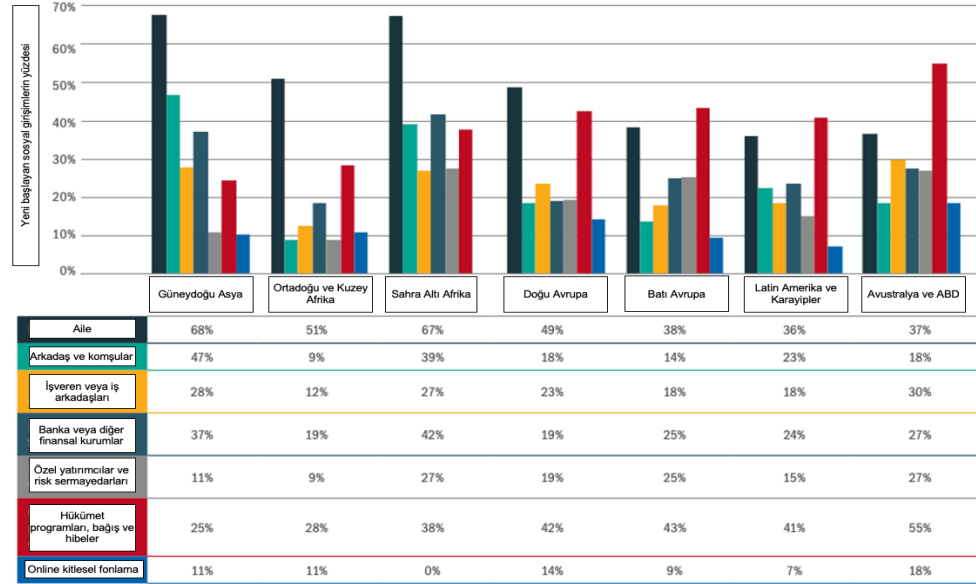
Girişimcilik Ekosisteminde Yararlanılan Finansman Kaynakları

Girişimcilik ekosisteminde girişimlerin büyüme ve gelişme süreçlerinde ekosistemdeki finansman kaynaklarının varlığı ve bu kaynaklara erişimin önemi büyüktür. Bir girişimin kuruluşundan büyüme ve olgunluk evresine kadar geçen süreçte yararlandığı kaynaklar temelde borç finansmanı ve öz sermaye ile finansman olmak üzere ikiye ayrılır (Aydın, 2015): (1) Borç finansmanında girişim, geleneksel bir girişimden ziyade teknoloji tabanlı, yenilikçi bir girişim ise, girişimin riskli olarak değerlendirilmesi veya ihtiyaç duyduğu vade yapısının gerektirdiği faiz yükünün yarattığı maliyet, kredi verenlerin girişimin yaptığı iş hakkındaki bilgi asimetrisi, vb. bu finansman yöntemini pahalı hale getirmektedir. (2) Öz sermaye ile finansmanda ise işletmenin yaşam döngüsünde bulunduğu evreye göre finansman kaynakları, kişisel/yakın çevreden elde edilen kaynaklar, melek yatırımcılar, risk sermayesi şirketleri, kurumsal yatırımcılar şeklinde çeşitlenebilmektedir. Bunların yanında girişimin ekosistem içinde bulunan hızlandırıcı programlara veya çeşitli yarışmalara katılarak aynı veya nakdi ödüller aracılığıyla da işletmeye ihtiyaç duyduğu finansmanı sağlaması da mümkündür.

Sosyal girişimlerin faydalandığı finansal kaynaklara dair Global Entrepreneurship Monitor tarafından küresel ölçekte gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, Güneydoğu Asya, Ortadoğu ve Kuzey Afrika, Sahra Altı Afrika ve Doğu Avrupa’da girişimlerin finansman ihtiyacının öncelikli olarak aileden temin edildiği, bunu devletin hibe programlarını takip ettiği görülmüştür. Ancak Avustralya ve ABD ile Batı Avrupa ülkelerinde sosyal girişimcilikle ilgili kurumsal ve hukuki altyapının güçlü olmasından ötürü girişimcilerin öncelikle devletin

sunmuş olduğu çeşitli program, hibe ve bağışlardan yararlandığı görülmüştür (Bosma, vd., 2015, s.26) (Bknz. Şekil 4).

Şekil 4: Küresel Ölçekte Sosyal Girişimlerin Başvurduğu Finansal Kaynaklar



Kaynak: Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S., Kew, P. (2015), Global Entrepreneurship Monitor – Special Topic Report Social Entrepreneurship, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2015-report-on-social-entrepreneurship>, s. 26.

Türkiye'deki bir sosyal girişimin ekosistemdeki finansman olanakları hakkında Fazla Gıda A.Ş.'nin izlediği yol, hızlandırıcı programlar, melek yatırımcılar ve ekosistemdeki yerli ve yabancı risk sermayesi şirketlerinden aldığı yatırımlar ve katıldığı yarışmalar ile sosyal girişimcilere fikir verebilecek zenginliktedir.

Fazla Gıda A.Ş. özelinde, kuruluşunda ortakların kendi kaynaklarıyla yola çıkılsa da büyüme ve gelişme süreçlerinde hızlandırıcı programlar (Accelerate 2030, Techstars Metro Accelerator, vd.), aldığı uluslararası ödüller (Alibaba Cloud Startup Yarışması, European Investment Bank, Future Unicorn, vd.) ile melek yatırımcılar (EGİAD, Galata Business Angels, vd.) ve risk sermayesi (212, Emerging Europe, vd.) şirketlerinden aldığı yatırımların öne çıktığı görülmüştür. Mülakatta "Fazla Gıda A.Ş.'nin kuruluş ve büyüme sürecinde aldığı finansman destekleri ve yatırımlar ile girişimcilik ekosistemi içinde aldığı destekler/yararlandığı programlar" sorulduğunda şu cevapla karşılaşılmıştır:

"Fazla Gıda kuruluşundan bu yana katıldığı hızlandırıcı programlar, yatırımcılar ve başvurduğu uluslararası ödüller aracılığıyla finansal büyüme göstermektedir. Çoğu girişimde görüldüğü gibi yatırımcı ekosistemi Fazla Gıda için de oldukça önemlidir. Bu zamana kadar ara yatırımlar da dahil olmak üzere 6 tur tamamlayan Fazla Gıda'nın mevcut yatırımcı ekosisteminde Türkiye'den 212,

Emerging Europe, MAP Yatırım gibi öncü isimler yer alırken Berlin merkezli Atlantic Food Labs, Frankfurt merkezli Esor Investment gibi yurtdışından da yatırımcılar bulunmakta. Bunlara ek olarak EGIAD, Galata Business Angels, LeadX, techstars, Türkiye Kalkınma Fonu ve TTGV yer almakta. Fazla aldığı bu yatırımlar ile ekibi büyütme, operasyonları artırmak ve geliştirmek, Türkiye'deki etkisini artırırken yurtdışına açılmak gibi alanlarda değerlendiriyor.” (K1)

Aldığı yatırımlara ek olarak Fazla Gıda A.Ş., ekosistem içerisinde girişimcilere yönelik hızlandırma programlarına katılmış, ayrıca başvurduğu yarışmalar ile de hem finansal hem de aynı destek almaya hak kazanmıştır. Aşağıdaki tabloda Fazla Gıda A.Ş.'nin katıldığı hızlandırma programları ve yarışmalar ile elde ettiği başarılar katılımcı girdileri doğrultusunda özetlenmektedir.

Tablo 5: Fazla Gıda A.Ş.'nin Destek/Ödül Almaya Hak Kazandığı Hızlandırıcı Programlar ve Yarışmalar

	Program/Yarışma	Başarı
1	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı - Accelerate 2030 Hızlandırma programı (2017)	“Katıldıkları yıl programa seçilen 9 girişimden biri ve ilk Türk girişimidir.” (K1)
2	Techstars Metro Accelerator Programı (2017)	“Katıldıkları yıl programdan mezun olan 10 küresel girişimden biri olmuştur.” (K1)
3	Alibaba Cloud Startup Yarışması (2018)	“Orta Doğu ve Afrika bölge birinciliğini almıştır.” (K1)
4	Uludağ Ekonomi Zirvesi Stars of Region Programı (2018)	“Program birinciliğini kazanmıştır.” (K1)
5	Tech Ankara Proje Pazarı (2019)	“Tech Ankara Proje Pazarı'nda Türkiye ikincisi olmuştur.” (K1)
6	European Investment Bank Social Innovation Tournament (2019)	“Yarışmada özel kategori birincisi seçilmiştir.” (K1)
7	European Bank for Reconstruction and Development Star Venture Startup Innovation Challenge (2020)	“Yarışmada seçilen ilk beş girişim arasına girmeyi başarmıştır.” (K1)
8	MIT Solve (2020)	“MIT Solve Sürdürülebilir Gıda Sistemleri kategorisinde seçilen 15 girişimden biri olmuş ve desteklenen ilk Türk girişim olarak MIT Solve ağına dahil edilmiştir.” (K1)
9	Entrepreneurship World Cup (2020)	“Programda 100 finalistten biri olarak seçilen Fazla süreci Türkiye finalisti olarak tamamlamıştır.” (K1)
10	Clim@ Programı (2020)	“Programda 3. sırada yer almaya hak kazanmıştır.” (K1)
11	Silahlı Meaningful Business 100 (2021)	“Fazla Kurucu Ortağı ve CEO'su Olcay Silahlı Meaningful Business 100 listesine giren liderlerden biri olmuştur.” (K1)
12	Birleşmiş Milletler Herkes için İyi Gıda En İyi Küçük İşletme Yarışması (2021)	“Küresel ölçekli bu yarışmada seçilen 50 girişimden biri olup, bu gruptaki tek Türk girişimcidir.” (K1)
13	Deloitte - Fast 50 (2021)	“Deloitte tarafından gerçekleştirilen ve en hızlı büyüyen şirketlerin belirlendiği yarışma Fast 50'de Fazla, 6. sıraya yerleşmiştir.” (K1)
14	The DO School (2021)	“The DO School tarafından düzenlenen Future of Food Fellowship ağına katılmıştır.” (K1)
15	İbrahim Bodur Sosyal Girişimcilik Ödülleri (2021)	“İbrahim Bodur Sosyal Girişimcilik Ödülleri'nin 5. yılında İş Birliği kategorisinde Gıda Kurtarma Derneği ile geliştirmiş olduğu iş birliği doğrultusunda ödül almıştır.” (K1)
16	Future Unicorn (2022)	“Finale kalan 3 girişimden biri olmuştur.” (K1)
17	Clim@ Scaler 2022	“Clim@ Scaler 2022 programında seçilen 7 küresel girişimden biri olmayı başarmıştır.” (K1)

18	Fast Company Corporate & Startup Day Startup100 (2022)	"Fast Company Corporate & Startup Day Startup100 yarışmasında 10. Sıraya yerleşmiştir." (K1)
19	Tech Rocketship (2022)	"Tech Rocketship programında ise ülke birincisi seçilmiştir." (K1)
20	Fast Company Sürdürülebilirlik Liderleri (2022)	"2022 yılında Fast Company tarafından düzenlenen Sürdürülebilirlik Liderleri listesinde 28 sırada yer almış, 2023 yılında ise 9. sıraya yükselmiştir." (K1)
21	StartupCentrum (2023)	"Halk oylaması ile belirlenen yarışmada Fazla, Yılın Çevre ve İklim Girişimi seçilmiştir." (K1)

Kaynak: Katılımcı girdilerinden derlenmiştir.

Son olarak mülakatta şirketin büyümesinin ulusal sınırları aştığı "2023 yılında şirket, iç pazarda valide ettiği iş modelini uluslararası pazarlara açılarak da büyümesinin sınırlarını genişletecektir" (K3) cümlesiyle ifade edilmiştir. Bu bağlamda hedef pazar olarak İspanya pazarının belirlenmiştir (Cankurt, 2022).

Sosyal Girişim Olarak Fazla Gıda A.Ş.'nin İnovatif Yönü

Sosyal girişimciliğin temel dinamiklerinden olan sosyal sorunlara yenilikçi çözümler getirmek beraberinde inovatif ürünlerin ortaya konmasına zemin hazırlamaktadır. Fazla Gıda A.Ş., portföyündeki bütünleşik atık yönetimi platformu, Fazla Market ve Fazla İyi gibi inovatif ürünlerinin yanında, HoReCa kanalında israfın boyutlarını ölçerek somutlaştıran ve kullanıcıyı aksiyon almaya teşvik eden Akıllı Tartı Sistemi adında bir ürün geliştirmiştir. Geliştirdikleri inovasyonu patent ile koruma altına almak üzere başvuru yapılmıştır. Otel, restoran ve kafelerin hedeflediği bu ürünle ilgili olarak katılımcılar, "Akıllı tartı sistemi ile HoReCa işletmelerine "kaynağında azaltım" ilkesine uygun olarak hizmet veriyor ve gıda israfını önlemeye yardımcı oluyoruz" (K2) şeklinde bir tanımlama yapmıştır.

Hedef pazar içinde yer alan işletmelerde atık miktarını yarı yarıya azaltma taahhüdünü veren firma, ürününü profesyonel mutfaklarda oluşan gıda atıklarını kullanımı kolay bir metotla takip ve analiz ederek "atığın izlenebilirliğini sağlayan teknolojik bir çözüm" (K2) olarak tarif etmektedir. Bu ürünün sunduğu analizler ile kullanıcıya (1) Satın Alım & Tedarik Süreci Planlaması, (2) Reçete Optimizasyonu, (3) Menü Tasarımı ve Porsiyonlama, (4) Büfe ve Üretim Yönetimi (5) Kişi Başlı Maliyet Hesaplama İmkani ve (6) Müşteri / Çalışan Memnuniyeti konularında kârlılığ artırıcı önlemler alma olanağının sunulduğu ifade edilmektedir (Fazla Gıda A.Ş., 2022).

Şekil 5. Akıllı Tartı Sistemi İş Akışı



Kaynak: Fazla Gıda A.Ş. (2022), Akıllı Tartı Sistemi şirket tanıtım materyali.

Patent süreci devam eden Akıllı Tartı Sistemi ile kullanıcı işletme aşğıdaki örnekte görüleceğı üzere haftalık olarak mönüsünde atık yaratan kalemlerin hangilerini olduğunu, bunları miktar ve maliyetini görebilmekte ve bu çıktılar doğrultusunda porsiyon büyüklüklerine karar verip, mönülerini gözden geçirerek ekonomik, çevresel ve sosyal fayda yaratma fırsatına kavuşmaktadır. Böylece işletmelerin gıda israfını önlemek üzere ölçülebilir somut çıktılarının da desteğini alarak rasyonel kararlar almalarına olanak sağlamaktadırlar.

Şekil 6. Akıllı Tartı Sistemi Örnek Analiz Raporu



Kaynak: Fazla Gıda A.Ş. (2022), Akıllı Tartı Sistemi şirket tanıtım materyali.

Etki Odaklı bir Sosyal Girişim Olarak Fazla Gıda A.Ş. ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

Fazla Gıda A.Ş. etki odaklı bir sosyal girişim olarak 2022 yılında B Corp sertifikasını* almaya hak kazanmıştır. Türkiye'nin atık yönetimi sektöründeki ilk B Corp sertifikalı şirketi olarak Fazla Gıda A.Ş., kurdukları sürdürülebilir iş modeli ile paydaşlarıyla birlikte israfı izlenebilir ve ölçülebilir şekilde önemli ölçüde

* B Corp, "kâr amacı güden ancak klasik bir şirketin aksine tek amacı kâr maksimizasyonu olmayan, çevresel ve toplumsal fayda yaratmaya odaklanan şirketleri ayrıştırmayı sağlayan bir sertifika" olarak tanımlanmaktadır. B Lab tarafından verilen bu sertifika, şirketleri çevresel performans, şeffaf ve hesap verebilir kurumsal yönetim, değer zincirinde yerel ekonomiye sağladığı katkı ve tedarik zincirindeki etkileri ile kurumsal vatandaşlık olmak üzere çeşitli perspektiflerden değerlendirmekte ve 200 puanlık bir not baremi üzerinden en az 80 puan şartını sağlayan şirketler bu sertifika ile etki odaklı şirket unvanını almaya hak kazanmaktadır (Kaşka, 2021).

azaltmakta, kurumların atık yönetiminden kaynaklı karbon emisyonunu minimize etmeye yardımcı olmaktadır (Cankurt, 2022). Fazla Gıda A.Ş., B Lab tarafından objektif biçimde “kurumsal yönetim, çalışanlar, yerel ekonomi ve toplum ile çevre” alanlarında tespit edilen standartlara uygun şekilde değer yarattığını ispatlamış ve bu bağlamda etki odaklı bir işletme olarak değer önerisini güçlendirmiştir (Certified B Corporation, t.y.). “Dünyanın iyiliği için etki odaklı çalışırken ihtiyaç duyulan sürdürülebilir ve adil sistem dönüşümüne öncülük etmek” (K3) üzere çalışan şirketin faaliyetlerine sürdürülebilir kalkınma amaçları da rehberlik etmektedir.

Birleşmiş Milletler, belirgin bir toplumsal fayda sağlama amacını taşıyan ve yatırımcıların maddi çıkarlarını bu yönde ikincil sırada tutan sosyal girişim modelini insani gelişmeye katkı sağlama ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşmada önemli bir değişim aracı olarak görmektedir (EMES & UNDP, 2008).

Sadece geleneksel girişimler için değil, etki odaklı sosyal girişimler için de rehber niteliğinde olan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında küresel çapta geniş bir uzlaşa ile kabul edilmiştir. 15 yıllık zaman diliminde dünyanın başa çıkmak zorunda olduğu temel problemlerin çözümüne ilişkin, gelişmiş veya az gelişmiş hiçbir ülkenin geride bırakılmadan sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak üzere; hükümetler, işletmeler ve hatta bireysel düzeyde gerçekleştirilmesi gereken 17 hedefi ve 169 alt amaçlarıyla 2030 yılı için değişim ve gelişimin başarılması amaçlanmıştır.

Fazla Gıda A.Ş.’nin iklim kriziyle başa çıkmak üzere odağına aldığı öncelikli sürdürülebilir kalkınma amacı SKA12 Sorumlu Üretim ve Tüketim ile SKA 13 İklim Eylemi olup, SKA 12’nin alt hedeflerinden “12.3: 2030’a kadar perakende ve tüketici düzeylerinde kişi başına düşen küresel gıda atığının yarıya indirilmesi ve hasat sonrası kayıplar dahil üretimdeki ve tedarik zincirlerindeki gıda kayıplarının azaltılması” hedefine odaklanmışlardır (Duman, 2022). Bunun yanı sıra SKA 2 – Açlığa Son, SKA 11 Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar, SKA 17 Amaçlar için Ortaklıklar odaklanılan diğer sürdürülebilir kalkınma amaçları arasında yer almaktadır.

Şirketin bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirdikleri ana faaliyetlerin mülakat sırasında şöyle özetlendiği görülmüştür:

“2016 yılında çıktığımız yolculukta Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını pusula edindik. İsrafın ve israf kaynaklı sosyal, çevresel ve finansal zararların azaltılması; sağlanan çözümlerin bu amaçla sürdürülebilir sistemlere ve dijital altyapılara oturtulması ve bu doğrultuda etki yaratılması için teknoloji tabanlı bütünsel atık yönetimi çözümleri geliştiriyoruz. Bu doğrultuda yaptığımız çalışmalar ile gıda israfı ve iklim krizi arasındaki ilişkiye odaklandık ve SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim amacı doğrultusunda tedarik zinciri boyunca oluşan gıda kayıp ve atıklarının azaltılması ile ilgili çalışmaya başladık. Sosyal etkiyi işin kalbine koyan bir girişim olarak SKA 2: Açlığa Son hedefi ile her kesimden insanın güvenilir, besleyici ve yeterli gıdaya ulaşabilmesi konusunda çalışıyoruz,

gıda kurtarma çalışmalarımıza da ilk olarak Bağış servisi ile başladık. İsrafın önlenmesi ile birlikte iklim krizinin en temel sebeplerinden olan karbon salınımının da önüne geçme hedefiyle SKA 13: İklim Eylemi amacı doğrultusunda servislerimizi geliştiriyoruz. Sorunların temelden çözümü adına SKA 11: Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar ve SKA 17: Amaçlar için Ortaklıklar amaçlarına da hizmet ediyoruz.” (K1)

TARTIŞMA VE SONUÇ

Fazla Gıda A.Ş. literatürde sosyal piyasa başarısızlığı olarak adlandırılan ve “ticari girişimcilerin veya kamunun göz ardı ettiği veya karşılamadığı bir sosyal ihtiyacı” fırsat olarak görmüş (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2012) ve gıda israfına odaklanarak kamu yararı ve sosyal etki yaratma misyonuyla yola çıkmış başarılı bir sosyal girişimdir. Türkiye girişimcilik ekosistemi içinde ölçeklenmeyi başarmış ve kurduğu sürdürülebilir iş modelini Türkiye pazarında doğrularak artık uluslararasılaşma aşamasına gelmiştir.

Sürdürülebilir kalkınma hedeflerini yüksek bir katılım düzeyi ile benimseyen şirket, başlangıçta sadece gıdaya odaklanarak kurumlardaki olası israfı önlemeye yönelik paydaşlarına atık yönetiminde uzman desteği sağlayarak kurduğu teknolojik altyapı sayesinde baştan sonra izlenebilir bir şekilde, lojistik süreçlerin de üstlenildiği bir atık yönetimi hizmeti sunmuştur. Geniş hizmet portföyü sayesinde gıda israfıyla mücadelede teknolojinin de desteğini alarak yenilikçi yaklaşımlarla “toplumsal ihtiyaç ve sorunlara yeni çözümler icat etme, destek sağlama ve uygulama süreci (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008, s.1)” olarak tanımlanan “sosyal inovasyonu” gerçekleştirmektedir (Acomi, Siguencia & Ochoa-Daderska, 2021). Şirket kuruluş sürecinde iş fikrini problem-çözüm uyumu ve daha sonra ürün-pazar uyumunu doğrulamak üzere paydaşlarla sürekli temaslarda bulunup farkındalık ve talep yaratmışlardır. Üreticilerden perakendecilere, HoReCa kanalındaki işletmelerden distribütörlere bir dizi işletmeyi paydaş olarak belirlemiştir. Paydaşlarına fazlalarını atığa dönüşmeden, gıda hiyerarşisi içinde kaynağında azaltım, ihtiyaç sahiplerine bağış, hayvan yemi, biyogaz, geri dönüşüm gibi hizmetlerle destek olmaktadır. Paydaşlara “kazan-kazan” ilkesiyle sorumlu üretim ve sorumlu tüketimi gerçekleştirmede, iklim üzerindeki baskıyı azaltmada, ekonomik, çevresel ve sosyal fayda sağlamada rehberlik etmektedir. Böylesi bir değer önerisi ile sosyal iş modelini literatürde CAF’ın (2008) ortaya koyduğu üç modelden - kâr yaratan model, ödün modeli ve baştan kararlaştırılmış model - biri olan “baştan kararlaştırılmış model” doğrultusunda kurgulamıştır. Böylece “hem doğrudan sosyal etki sağlama, hem de yaratılan toplumsal etkiyle ilintili şekilde finansal getiri sağlayan bir ticari faaliyet gerçekleştirme” esasıyla hareket etmektedir (TÜSEV, 2014). Hizmet portföyündeki çeşitlilik doğrultusunda gelir modelleri de çeşitlenen şirketin iş akışları içinde gelir modelleri, gıda bağışı için teknoloji platform kullanım bedeli, hayvan yemi, Fazla Market (b2b kanal) ve Fazla İyi (b2c kanal) için komisyon bedeli, akıllı tartı sistemi için aylık hizmet bedeli ve son olarak

sürdürülebilirlik danışmanlık hizmeti içinse danışmanlık bedeli talep etmek suretiyle tasarlanmıştır.

Teknoloji tabanlı sunulan hizmetler özellikle patentleme süreci başlatılmış olan nesnelerin interneti (IoT) ürünü Akıllı Tartı Sistemi, B2B e-ticaret platformu Fazla Market ve mobil uygulama Fazla İyi gibi farklı teknolojilerden güç alan servisleri ile şirket, sosyal girişimciliğin temel dinamiklerinden biri olan sosyal sorunlara yenilikçi ve yaratıcı çözümler sunma ilkesini ve sosyal inovasyonu başarılı bir şekilde karşılamaktadır (Alvord, Brown & Letts, 2004; Mair & Marti, 2006; Zahra vd., 2008, Acomi, Siguencia & Ochoa-Daderska, 2021, OECD, t.y.). Bunun yanında firmanın pazardaki ihtiyacı görüp yenilikçi hizmetleriyle pazarda değişime öncülük etmesi ve sadece gıda alanında değil, tekstil, ambalaj ve kimyasallarla da ilgili olarak atık yönetimi ve israfın önlenmesi hususunda somut çözümleriyle varlık göstermesi taraflarda farkındalık yaratmaktadır. Örneğin Fazla İyi uygulaması ile tüketicilerin de bireysel olarak sürdürülebilir kalkınma amaçlarına destek verebilecekleri, israfi önleyebilecekleri bir adım atmalarına yenilikçi bir yaklaşımla imkan verilmektedir.

Girişimcilik ekosistemi içinde büyüme sürecinde farklı finansal kaynaklardan beslenen firma, birçok başarıya da imza atarak yaptığı işlerin doğruluğunu yatırımcılardan aldığı desteklerle ve kazandığı çeşitli yarışmalarla da ispat etmiştir. Bu bağlamda girişimcilik ekosisteminde girişimcilere sunulan olanakların çeşitlendiği ülkemizde, kuluçka programları, hızlandırıcı programlar, finansman konusunda yerel ve yabancı melek yatırımcı ve risk sermayesi şirketlerinin ekosisteme hızlı entegrasyonu, bakanlıkların, kalkınma ajanslarının, üniversitelerin ve yerel yönetimlerin artan desteği girişimlerin büyümelerine ivme kazandırmaktadır. Fazla Gıda A.Ş. de bu ekosistemin içinde başarılı iş modeline sahip bir sosyal girişim olarak yerelde ve globalde yatırım ve destek almayı başararak birçok sosyal girişime örnek olabilecektir.

Sürdürülebilir kalkınma amaçlarını benimsemiş sosyal bir girişim olarak yarattığı etkinin ölçülmesi hususunda da aksiyon alan şirket, 2022 yılında B Corp sertifikasını da alarak etki odaklı sosyal girişim sıfatını resmen elde etmiştir. Fazla Gıda A.Ş. bir sosyal girişimin hedeflediği “dönüştürücü fayda yaratarak pozitif sosyal etkiyi gerçekleştirmek” üzere sadece kurumlara sunduğu hizmet paketleriyle değil, aynı zamanda kuruluşunda öncülük ettiği Gıda Kurtarma Derneği ile sivil toplum alanında da konuyla ilgili örgütlenmeye destek olmakta ve geliştirdiği teknoloji tabanlı çözümlere ek olarak gerçekleştirdiği araştırmalar ve edindiği uzmanlık ile gıda israfı, iklim krizi ve atık yönetimi gibi alanlarda karar alıcılar ile birlikte regülasyon düzenlemeleri hususunda da aktif şekilde rol almaktadır. Bu bağlamda literatürle uyumlu olarak, sosyal bir soruna çözüm üretirken bir STK iş birliği ile kurarak yarattığı sosyal etkisini güçlendirmekte ve karşılanmayan bir sosyal soruna yenilikçi bir yaklaşımla efektif çözümler üretmektedir (Alvord, Brown & Letts, 2004; Certo & Miller, 2008). İlaveten işletmelerden tüketicilere kapsadığı

tüm paydaşlarla birlikte gıda israfına yönelik sistematik değişimi sağlamaya ve çözümlerini yaygınlaştırmaya çalışmaktadır (Ersen, Kaya & Meydanoğlu, 2010).

Bir sosyal girişim olarak sadece Türkiye’de değil, dünya çapında bir iyi uygulama örneği olarak ele alınabilecek olan Fazla Gıda A.Ş., küresel çapta yönetilmesi gereken başta gıda israfı olmak üzere, döngüsel ekonomi içinde değerlendirilebilecek diğer atıkların da (ambalaj, tekstil, kimyasallar) yönetiminde inovatif çözümlerle paydaşların toplum, çevre ve ekonomi üzerinde somut/ölçülebilir etki yaratmasına aracı olmuştur. Sosyal girişimlerinin birçoğunun kendi buldukları bölge özelinde yaşanan sosyal sorunlara odaklandıkları düşünüldüğünde (Sönmez, vd. 2016), Fazla Gıda A.Ş. küresel bir sorunun çözümü için öncelikle kendi ülkesinde iş modelini ve inovatif ürünlerini test etmiş ve operasyonlarını dış pazarlara genişletme kararı almıştır.

Sonuç olarak sosyal bir girişimi konu eden bu çalışma, sosyal girişimci adaylarına, “*benzer ortam ve süreçlere ilişkin anlayış oluşturmada katkı sağlama ve kendi uygulamalarını daha deneyimli ve bilinçli yaklaşımlarına*” (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 281) hizmet etmek üzere kaleme alınmıştır. Bu bağlamda iş fikrinin doğuşundan ticarileşmesine dek yaşanan süreç ve deneyimler gözler önüne serilmeye çalışılmış ve hem uygulamadakilere hem de alana katkı sağlayacak bir yayın ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmanın özellikle bir sosyal girişimin deneyimlediği süreçleri gözler önüne sermesi, sosyal girişimci adaylarına yol gösterecek olması açısından anlamlı ve özgündür.

Çalışma hukuki olarak anonim şirket statüsüyle faaliyete başlamış bir sosyal girişimi konu etmektedir. Oysa ülkemizde bu alanda faaliyet gösteren sosyal girişimlere bakıldığında kooperatif, limited şirket veya şahıs şirketinin yaygın bir şekilde tercih edildiği görülmektedir (British Council, 2019). Bu bir kısıt olarak kabul edildiğinde, ileride yapılacak araştırmalarda farklı hukuki statülerde kurulmuş girişimlerin kendi yönetim dinamikleri çerçevesinde irdelenmesi, avantaj ve dezavantajlarıyla karşılaştırılması hem akademi hem de pratisyenler için anlamlı çıktılar elde edilmesine yardımcı olacaktır. Fazla Gıda A.Ş. özelinde de Türkiye pazarında çalışan iş modelinin, uluslararasılaşmayla birlikte diğer ülke pazarlarındaki dinamikleriyle uyumu, hedef ülkelerdeki ekonomik, kültürel, teknolojik, hukuki çevreye adaptasyonu, uygulayacakları pazarlama stratejileri (standardize edilmiş veya adapte edilmiş) ve pazarlardaki başarı öyküleri gelecekteki çalışmalarda araştırma konusu yapılabilecektir.

Yazar Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma tek yazarlı olup katkı oranı %100’dir ve herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

Acomi, O., Siguencia, L.O. & Ochoa-Daderska, R. (2021). Gelecek gençlik çalışmaları için girişimci zihniyet / Sosyal girişimcilik araç kiti. Erasmus+ Projesi 2020-1-RO01-KA205-078727, doi: 10.5281/zenodo.7571350.

Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship: Leadership that facilitates societal transformation – An Exploratory Study. *Working Cambridge, MA: Center for Public Leadership*.

Anonim (t.y.), Sosyal Girişimcilik Ekosistemi Veritabanı. <https://airtable.com/shrxztg1KC7R77oRB/tblK3qF4o740u08NJ>, (Erişim Tarihi: 01.06.2023).

Aslan, G., Araza, A. & Bulut, Ç. (2012). Sosyal girişimciliğin kavramsal çerçevesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7 (2), 69-88.

Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2012). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *RAUSP : Revista de Administração da Universidade de São Paulo*. 47 (3), 370-384. 10.1590/S0080-21072012000300003.

Aydın, N. (2015). Büyüme potansiyeli yüksek, yenilikçi girişimlerin erken aşama finansmanı: Ciceksepeti.com Örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, 52, 111-125.

Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case Of Commercial Microfinance Organizations. *The Academy of Management Journal*, 53 (6), 1419-1440.

Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S. & Kew, P. (2015). Global entrepreneurship monitor – Special topic report social entrepreneurship. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2015-report-on-social-entrepreneurship>, (Erişim Tarihi: 15.01.2023).

British Council, (2019). ‘Türkiye’de Sosyal Girişimlerin Durumu’. <https://www.britishcouncil.org.tr/programmes/education/social-enterprise-research>, (Erişim Tarihi: 25.07.2023).

CAF (2008). The three model of social enterprises: creating social impact through trading activities: Part 1 – Venturesome. https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/ventursome3modelsofsocialenterprise_part1jan2008.pdf, (Erişim Tarihi: 25.01.2023).

Cankurt, A. H. (2022). B Corp statüsüne geçiş yapan Fazla, 2023 yılında İspanya’ya açılacağını duyurdu. <https://egirisim.com/2022/12/16/b-corp-statusune-gecis-yapan-fazla-2023-yilinda-ispanyaya-acilacagini-duyurdu/>, (Erişim Tarihi: 15.04.2023).

Certified B Corporation, (t.y.). B Corp sertifikası nedir?. <https://www.bcorpturkey.org/service/b-corp-sertifikasi-nedir/>, (Erişim Tarihi: 12.05.2023).

Certo, S.T. & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51, 267—271.

Dees, J.G. (2001). The meaning of “social entrepreneurship”. https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf, (Erişim Tarihi: 20.02.2023).

Deloitte (2018). 2018 Deloitte millennial survey millennials disappointed in business, unprepared for industry 4.0. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.05.2023).

Duman, K.N. (2022), Girişimcilik - İcat Çıkarıcı İşler: Fazla Gıda. *Harvard Business Review Türkiye*, <https://hbrturkiye.com/roportaj/icat-cikaran-isler-fazla-gida>, (Erişim Tarihi: 06.05.2023).

Dupain, W., Scharpe, K., Gazeley, T., Bennett, T., Mair, J., Raith, M. & Bosma, N. (2022). *The state of social enterprise in europe – European Social Enterprise Monitor 2021-2022*. Euclid Network.

EC (European Commission) (2023a). Internal market, industry, entrepreneurship and SMEs - Supporting entrepreneurship. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship_en. (Erişim Tarihi: 15.01.2023).

EC (European Commission) (2023b). Social economy and inclusive entrepreneurship - Social entrepreneurship. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=952&intPageId=2914&langId=en>, (Erişim Tarihi: 15.01.2023).

Efeoğlu, H.G. (2023). Türkiye’de sosyal girişimciliğin gelişimi ve kurumsallaşma önerileri, *Bölgesel Kalkınma Dergisi*, 1 (2), 214-231.

Ekoiq (2022). Türkiye’de bir yılda 147 Titanik ağırlığında gıda çöpe gidiyor!. <https://www.ekoiq.com/turkiyede-bir-yilda-147-titanik-agirliginda-gida-cope-gidiyor/>, (Erişim Tarihi: 12.01.2023).

EMES & UNDP (2008). Social enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation - An examination of the concept and practice in Europe and the Commonwealth of Independent States. <https://www.undp.org/tr/turkiye/publications/sosyal-isletme-yoksullugu-azaltma-ve-istihdam-yaratmak-icin-yeni-bir-model>, (Erişim Tarihi: 10.03.2023).

EPA (t.y.). Food Recovery Hierarchy. <https://www.epa.gov/sustainable-management-food/food-recovery-hierarchy>, (Erişim Tarihi: 17.07.2023).

Ersen, T.B., Kaya, D. & Meydanoğlu, Z. (2010). Sosyal Girişimler ve Türkiye: İhtiyaç Analizi Raporu. Tüsev Yayınları, No:50, İstanbul.

Fazla, (2023a). Fazla: Bir girişimcilik hikayesi. <https://fazla.com/blog/fazla-bir-girisimcilik-hikayesi/>, (Erişim Tarihi: 10.03.2023).

Fazla (2023b). Hikayemiz. <https://fazla.com/hikayemiz/>, (Erişim Tarihi: 10.01.2023).

Fazla Gıda A.Ş. (2022). Akıllı Tartı Sistemi şirket tanıtım materyali.

Gerring, J. (2006). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge University Press.

Günlü, E. (2015). Sosyal girişimcilik olgusunun kavramsal analizi ve turizmde sosyal girişimcilik. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 16 (35), 23-42.

Gürbüz, S. & Şahin F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem- analiz*. 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hürriyet, (2018). Gıda Bankası 'Fazla Gıda'yı ihtiyaç sahiplerine ulaştırıyor. <https://www.hurriyet.com.tr/yerel-haberler/istanbul/gida-bankasi-fazla-gidayi-ihityac-sahiplerine-40763027>, (Erişim Tarihi: 02.02.2023).

Ilgar, M. Z. & Ilgar, S. C. (2013). Nitel bir araştırma deseni olarak gömülü teori (temellendirilmiş kuram). *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), 197-247.

Kaşka, K. M. (2021). B Corp'lar: Kar elde etmekten 'daha iyisini' yapan şirketler. <https://iklimgazetesi.com/b-corplar/>, (Erişim Tarihi: 10.05.2023).

Mair, J. & Marti, I. (2006), Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight, *Journal of World Business*, 41 (1), 36-44.

Martin, R.L. & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 29-39.

Merriam, S.B. (2015). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. 3. Basımdan Çeviri, Nobel Yayıncılık: Ankara.

Miller, T., Grimes, G.M., McMullen, J. & Vogus, T. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review* 2012, 37(4), 616–640.

Müftügil Y., Fortuna, A.S. & Ongan, G. (2020). Sosyal girişimciliği etki odaklı düşünmek: Sosyal girişimcilik eğitimi için bir rehber. *KUSİF*, İstanbul.

OECD, (t.y.). Social Entrepreneurship in Europe- An OECD-European Commission project. <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-entrepreneurship-oecd-ec.htm>, (Erişim Tarihi: 10.01.2023).

Özdevecioğlu, M. & Cingöz, A. (2009). Sosyal girişimcilik ve sosyal girişimciler: Teorik çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 81-95.

Peredo, A.M. & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56–65.

Phills, J.A., Deiglmeier, K. & Miller, D.T. (2008). Rediscovering Social Innovation, *Stanford Social Innovation Review*, 6 (4), 34–43.

Ryder, P. & Vogeley, J. (2017). Telling the impact investment story through digital media: An Indonesian case study, *Communication Research and Practice*, doi:10.1080/22041451.2017.1387956.

Schultz, R. (2009). Preface - Social Business: Designing the possibility space for social action. In J. A. Goldstein, J. K. Hazy & J. Silberstang (Eds.), *Complexity science and social entrepreneurship: adding social value through systems thinking* (Vol. 3: Exploring organizational complexity series, pp. 1-8). Litchfield Park, AZ: ISCE Publishing.

Social Enterprise UK, (2022). Buy social corporate challenge – Year 6 report. <https://www.socialenterprise.org.uk/app/uploads/2022/09/SEUK-Buy-Social-Report-September-2022.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.05.2023).

Sönmez, A., Arıker, Ç. & Toksoy, A. (2016). Dünyada ve Türkiye’de Sosyal Girişimciliğin Gelişimi, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17 (37), 102-121.

Surie, G. & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81 (1), 235-246.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (2019). 100. Yıl Türkiye Planı – 11. Kalkınma Planı (2019-2023). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Planı-2019-2023.pdf, (Erişim Tarihi: 25.07.2023).

Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı, (2019). Türkiye Sosyal Girişimcilik Ekosistemi Durum Analizi. <https://www.sosyalgirisimcilikagi.org/t-rkiye-sosyal-giri-imecilik-ekosistem-durum-raporu-yay-nda>, (Erişim Tarihi: 02.06.2023).

TÜSEV (2014). Konferans raporu - Sosyal girişimcilik: Sosyal içerme ve sürdürülebilir toplumsal gelişme olanakları. https://www.tusev.org.tr/usrfiles/images/26_Haziran_SG_Konferans_Notlari.pdf, (Erişim Tarihi: 05.01.2023).

Wolk, A. M. (2008). Advancing social entrepreneurship: Recommendations for policy makers and government agencies. The Aspen Institute,

<https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/files/content/docs/pubs/AdvSocEntrp%20FINAL.pdf>, (Erişim tarihi: 02.06.2023).

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zahra, S.A., Rawhauser, H., Bhawe, N., Neubam, D. & Hayton, J.C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 117–131, doi: 10.1002/sej.https://www.fazla.com, Erişim Tarihi:22.05.2023.