DOI: 10.20491/isarder.2017.247

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Piramidin Altı (Bottom of the Pyramid) Stratejisinin Sosyal İnovasyon Süreci ile Eyleme Dönüştürülmesi: Bir Durum Çalışması

Realizing Bottom of the Pyramid Strategy with Social Innovation: A Case Study

Cihat ERBİL
Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölüme
Ankara, Türkiye
cihaterbil@gazi.edu.tr

Özet

Piramidin Altı (Bottom of the Pyramid) C. K. Prahalad tarafından ortaya konulan stratejik bir yaklaşımdır. İşletmelerin, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki gelir düzeyi düşük grupların sosyal sorunlarını giderecek öneriler sunarak "yeni" pazar yaratabileceği düşüncesine dayanır. Yaklaşıma neden gereksinim duyulduğu ve uygulamaya geçirilmesinde nelere dikkat edilmesi gerektiği ilgili yazında ele alınıyorken, iş modeli olarak nasıl işlevselleştirileceği üzerinde durulmamaktadır. Bu çalışmada, Piramidin Altı yaklaşımının sosyal inovasyon süreci ile nasıl uygulamaya geçirilebileceği, yaklaşımı süreç ile ilişkilendiren bir işletme üzerinden durum çalışması gerçekleştirilerek ele alınmıştır. Sosyal inovasyon süreci ile, işletmenin, koşullara özgü çözüm önerileri getirerek (tailored solutions) ve iştiraki olduğu işletme ile ürünlerine erişim imkanını artırarak; süreç içerisindeki deneyimlerini farklı ülke pazarların beklentilerine yanıt vermek için kullanarak ve böylelikle ölçek büyüterek (scaling up) Piramidin Altı yaklaşımını stratejik olarak uygulamaya koyduğu izlenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal İnovasyon, Piramidin Altı, Stratejik Yönetim, Prahalad.

Abstract

Bottom of the Pyramid is a strategic approach presented by C.K. Prahalad. It is based on the idea that businesses can create new markets by offering suggestions to solve the social problems of low income groups in developed and developing countries. It is not addressed in the relevant literature how the approach will be functionalized as a business model while it is discussed why the approach is needed and what needs to be regarded when put into practice. In this study, how the Bottom of the Pyramid approach can be put into practice with the social innovation process is discussed by conducting a case study on an enterprise that relates the approach to the process.

With the social innovation process, it is observed that the enterprise put Bottom of the Pyramid approach into practice strategically by offering tailored solutions for

conditions, increasing access to its products with the company in which it participates, using its experiences in the process to respond to the expectations of different country markets and thus by "scaling up".

Keywords: Social Innovation, Bottom of the Pyramid, Stratehic Management, Prahalad.

1. Giriş

Alanla ilgili çalışanlar, yönetsel eğilimlerin gelişmiş ülke ekonomilerinin "küresel" aktörlerince oluşturulduğunu izleyebilir: "Oyun kurucu" niteliğindeki aktörlerin tercihleri ve iş yapış biçimleri kendi piyasalarındaki "takip edenler" ya da gelişmekte olan ülkelerinde piyasalarında yer alan ve küreselleşmek isteyenler tarafından taklit edilir, yaygınlaştırılır, formulüze edilebilir hale getirilir —*eğilimleştirilir*.

Gelişmiş ülke pazarlarındaki rekabetin düşük büyüme ile sonuçlanıyor olması, aktörlerin gözlerini dünya nüfusunun çoğunluğunu oluşturan, kısıtlı gelirleri nedeni ile rekabet alanı dışında kalan/tutulan *kesim*e çevirmesini gerektirmiştir (Emmons, 2007). *Yönelinen*, kaynaklara erişim becerisi kısıtlı, düşük gelir grubunda yer alan, sosyal gereksinimlerini karşılamakta güçlük çeken, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerinde içerisinde yer alan bir kesimdir. Bu bağlamda anlamlandırılan *sosyal işletmecilik* (Yunus, 2007, 2011; Wilson ve Post, 2013; Byerly, 2014) ve sosyal işletmecilik pratikleri ile üretilen strateji ve yaklaşımlar da 2000'li yılların yönetsel eğilimi olarak karşımıza çıkar.

Sosyal işletmecilik, işletmenin sosyal bir sorunun giderilmesi ya da etkisinin en aza indirilmesi için sürdürülebilirliği göz önünde bulundurularak tasarlanmasını, getirinin, sosyal etkinin için yaygınlaştırılması için kullanılmasını kapsar (Yunus, 2007; 2011). Sosyal işletmecilik, kar odaklı "geleneksel" işletme araçlarının, kar amacı gütmeyen kuruluşların misyonları ile birleştiren bir iş modeli inovasyonudur (Yunus vd., 2010).

Sosyal işletmeciliğin ve bu yöndeki strateji ve yaklaşımların kurgusundaki *belirleyiciler*, söz konusu yönetsel eğilimlerin okunmasına yardımcı olacaktır: Düşen marjlar ve yatırımın geri dönüş oranları ile karakterize pazarlarda faaliyet gösteren, o pazarları domine eden işletmelerin *yeni pazar arayışları*, sosyal işletmeciliğin ortaya çıkmasında etkilidir.

İşletmelerin *meşruiyet gereksinimleri* de belirleyici olmaktadır. İşletmenin sürdürülebilirliği için gereksenen meşruiyet (Rotheroe ve Richards, 2007), sosyal sorununun çözümlenmesi ve sosyal etkinin yaygınlaştırılması misyonu ile kazanılır. İşletme, "doğası gereği", ekonomik beklentilerini bu misyonu yerine getirerek karşılar. Her türlü inovasyonun hedefi olması gerektiği belirtilen (Lee vd., 2012) *ortak değer*in *(shared value)*[1] yaratımı benimsenir (Kramer, 2011; Porter ve Kramer, 2011; Porter vd., 2011; Michelini ve Fiorentino, 2012; Pfitzer vd., 2013).

Piramidin Altı yaklaşımı da (Prahalad, 2002; 2004; 2006; 2009; 2012; Prahalad ve Hammond, 2002; Prahalad ve Hart, 1999; 2002) resmedilen eğilimin bir ürünüdür. İşletmelerin, gelir düzeyi düşük, rekabetin bulunmadığı "pazarlara", bireylerin sosyal

[1] Ortak değer, işletmenin içinde bulunduğu toplumun ekonomik ve sosyal koşullarının iyileştirirken rekabetçi gücün artıran politikaları ve uygulamalarıdır. Ortak değer yaratımı, ekonomik ile toplumsal ilerleme arasındaki bağlantıların tanımlanmasını ve geliştirilmesini kapsar (Kramer, 2011: 6).

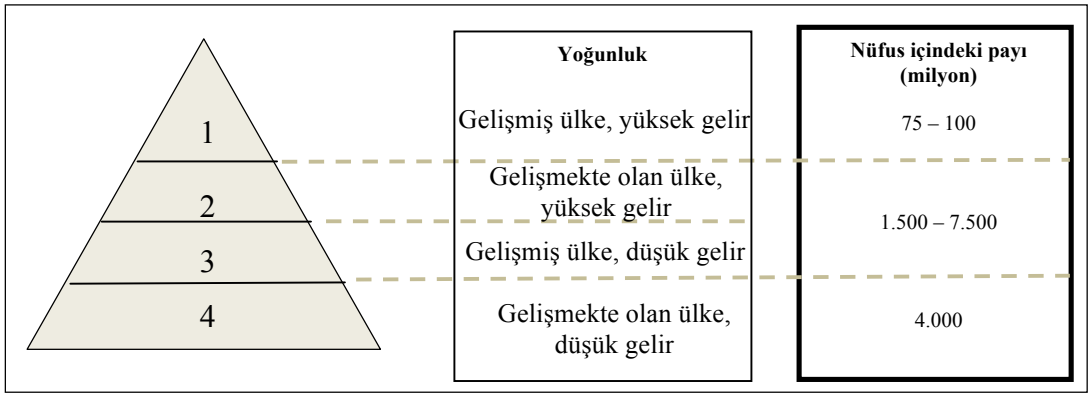
gereksinimlerini karşılayacak öneriler sunarak girmesine, sosyal fayda yaratımı ile etki alanını ve dolayısıyla rekabetçi gücünü genişletmesine odaklı bir yaklaşımdır. Pratikleştirilmesinde işlevsel olacak iş modellerinin tartışılmasına gereksinim vardır. Bu çalışmada, sosyal inovasyon süreci, Piramidin Altı yaklaşımı için, uygulamadan bir örnekle, model olarak önerilmektedir.

1.1. Piramidin Altı

Piramidin Altı (Bottom of the Pyramid, Base of the Pyramid), C. K. Prahalad tarafından kavramsallaştırılan stratejik bir yaklaşımdır (Prahalad, 2002; 2004; 2006; 2009; 2012; Prahalad ve Hammond, 2002; Prahalad ve Hart, 1999; 2002). Yaklaşım; işletmelerin, sosyoekonomik gelişmişliklerine göre altta yer alan bölgelerdeki yoksulların ve diğer dezavantajlı grupların sosyal ihtiyaçlarını gidererek, söz konusu bölgelerin hedef pazara dönüştürülmesi esasına dayanmaktadır.

Piramidin Altı yaklaşımında, pazarlar, dört katmanlı olarak ele alınır (Şekil 1). *Birincini katman*, yoğunlukla gelişmiş ülkelerdeki yüksek gelir grubuna sahip kişilerden oluşur. Gelişmekte olan ülkelerdeki üst gelir grubundaki kişiler de bu katmandan yer alır. *İkinci katman* ise, yoğunlukla gelişmekte olan ülkelerdeki gelir düzeyi yüksek kişileri, yükselen üst-orta sınıfı temsil eder. Her iki katmanda yer alan kişiler sosyal gereksinimlerini giderebilmektedir. Prahalad (2002; 2004; 2009)'a göre işletmelerin rekabeti bu iki katmandadır. Farklılaştırılmış ürünlerle pazar paylarını artırmaya çalışırlar. Rakip sayısının çokluğu, kullanılan araç ve yöntem çeşitliliği, maliyetleri artırırken marjinal getiriyi düşürür.

Üçüncü katman, gelişmiş ülkelerdeki gelir düzeyi düşük, sosyal gereksinimlerini karşılamakta güçlük çeken kişilerden oluşur, genellikle. Benzer durumdaki kişilerin gelişmekte olan ülkelerdeki karşılığı *dördüncü katman*dır. Tahmin edileceği üzere, dördüncü katman, üçüncü katmana göre daha geniştir. Bu katmanlarda yer alanlar, gelirlerinin büyük bir kısmını (% 50 - % 75) tüketim mallarına ayırmaktadır (D'Andrea ve Stengel; 2004, s. 59); satın alma gücünün de % 50'sini elinde bulundurmaktadır (Guesalaga ve Marshall, 2008, s. 415).



Şekil 1: Dünyanın Ekonomik Piramidi (Prahalad ve Hart [2002, s. 4]'ten uyarlanmıştır)[2]

[2] Prahalad ve Hart (2002, s. 4) tarafından, yıllık kişi başına gelir, birinci katmadaki bireyler için, 20.000 $ ve üzeri; ikinci ve üçüncü katmandakiler için 1.500 $ - 20.000 $ arası, dördüncü katmandakiler için 1.500 $ altı olarak belirtilmiştir. Gelire dayalı olarak katmanların belirlenmesinde, ülkesel koşulların dikkate alınması gerektiğini belirtmek yerinde olur.

Piramidin Altı yaklaşımı, işletmeleri üçüncü ve dördüncü katmandaki kişilere yönelerek "bakir" pazarları ortaya çıkarmasına teşvik eder. Teşvik, bu kesimlerle ilgili bazı ön kabullerin geçersizliğine dayanır (Prahalad, 2004, ss. 34-40; Prahalad ve Hart, 2006, ss. 5-6; Pitta vd., 2008; Sanchez ve Ricart, 2010):

- **Karlılık**: Gereksinimlerinin farkına varılmasının sağlanması, bu gereksinimleri karşılamak için kullanacakları finansal kaynaklara erişebilmeleri durumunda üçüncü ve dördüncü kesim pazarlar işletmeler için kar potansiyeli taşır.
- **Marka bilinci**: Birinci ve ikinci katmadan yer alan kişilere yönelik geliştirilen marka stratejilerinin, diğer katmandaki kişilerin oluşturduğu pazarlar için de işletilmesi uygun olur. Bilenenin aksine, bu katmandakilerin yer alan kişilerin satın alma kararlarında marka etkili bir araçtır.
- **Teknoloji kabulü**: Teknolojik araçların yaygınlaşması ve bu araçlara erişimin kolaylaşması, teknoloji kullanım alışkanlıklarını değiştirmiştir. Bu değişim alt kesimlerde de gözlemlenmektedir. Teknolojik araçlarla iletişimin kurulması ve gereksinimlerin yönetilmesi Piramidin Altı yaklaşımında kabul edilir.
- **Bağlantılılık**: Alt kesimde yer alan kişiler arasında enformasyon akışı, sanıldığının aksine, hızlıdır. Dolayısıyla, kişilerin ürünlere ilişkin kanaatleri hızlı bir şekilde yayılabilmektedir. Pazarlar arasındaki enformasyon akışı, stratejik olarak yönetilmesi gerekir.

Prahalad (2004; 2006; 2009) ve arkadaşları (Prahalad ve Hammond, 2002; Prahalad ve Hart, 2002) ve konu ile ilgili çalışanlar (Karnani, 2007; Perez-Aleman ve Sandilands, 2008; Schuster ve Holtbrügge, 2012) Piramidin Altı'nın özellikle çokuluslu işletmelere uygun bir stratejik yaklaşım olarak ortaya koyar: Çokuluslu işletmelerin kaynaklara erişim becerilerinin yüksek olması, uzmanlığa dayalı bilgi ve beceriden yararlanma kapasitelerinin geniş olması, farklı coğrafyadaki deneyimlerine dayalı olarak, süreç ve ürünlerini yerel beklentilere uyumlaştırma becerilerine sahip olmaları; kamu ve sivil toplum kuruluşları ile birlikte iş yapabilme yeteneklerine sahip olmaları bunu mümkün kıldığını belirtiler. Bu bağlamda, yaklaşımın stratejik olarak işlevselleştirilmesinde şu dört boyut üzerinde durulması önerilir (Prahalad ve Hart, 2002, ss. 6-11):

- **Satın alma gücünün yaratılması**: Piramidin alt katmanında yer alan kişilerin büyük bir kısmı, işsizlerden ya da düşük gelirlilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla bu kişilerin pazar koşulları içerisinde sosyal gereksinimlerinin karşılanabilmesi için ya gelir yaratılmalı ya da kredilere erişimleri olanaklı kılınmalıdır. Bu bakımdan işletmeler, gücün yaratılması ile ilgili kamu yöneticileri ile (yasal zeminin hazırlanması) ve özel sektörle (finansman kuruluşları ve/ya işletmenin sosyal fayda yaratacak çözüm önerisi ulaştırma imkanına sahip işletmelerle) işbirliği yapması gerekir.
- **İsteklerin yönlendirilmesi**: Bu boyut kapsamında, kişilerin sosyal gereksinimlerini farkına varmalarını, işletme tarafından ortaya konacak çözüm önerilerinin bu gereksinimi gidermenin bir yolu olduğunu düşünmeleri için birtakım çalışmaların yerine getirilmesi gerektiği ifade edilir.

- **Erişimin artırılması**: Satın alma gücüne sahipse de ve gereksinimlerinin farkında ve bu gereksinimi nasıl karşılayacağını biliyorsa da, gereksinimi karşılayacak öneriye erişimi mümkün değilse, ilk iki boyuttaki çaba açıkta kalacaktır. Bu bakımdan önerilerin erişilebilir olması gerekir.
- **Yerel koşullara özgü çözümler üretilmesi**: Sağlık, barınma, eğitim, güvenlik gibi sosyal gereksinimler evrensel ise de, bu gereksinimlerin bireyler tarafından karşılanma biçimleri kültürel ve ekonomik bağlamda farklılaşır. Bu bakımdan, sosyal bir sorunun giderilmesine yönelik getirilen çözüm önerisinin pazar oluşturacak şekilde yaygınlaştırılabilmesi için, yerel koşulların beklentileri göz önünde bulundurularak öneride iyileştirmeler yapılmalıdır.

1.2. Sosyal İnovasyon

Sosyal inovasyon, sosyal sorunların giderilmesi, sosyal gereksinimlerin karşılanması amacıyla yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsayan, böylelikle sosyal ilişkileri ve sistemi yapılandıran/dönüştüren ve bireylerin yaşam kalitesinin artırılmasını sağlayan süreçtir (Erbil, 2015, s. 24); bu bakımdan, beş unsurunun olduğu ifade edilebilir:

- **Yeni fikir**: Sosyal inovasyon, inovasyonun doğsı gereği, yeni fikirlerin hayata geçirilmesini kapsar (Mumford 2002; Pol ve Ville, 2009; Murray vd., 2010; Bosc, 2013; Popescu, 2015; van der Have ve Rubalcaba, 2016; Windrum vd., 2016). Bu yenilik, daha önce olmayanın" tasarlanması olabileceği gibi, mevcut olanda değer yaratıcı değişikler gerçekleştirmeyi de kapsar.
- **Gereksinimleri karşılama, sorunları giderme**: Sürecin, sosyal nitelikli gereksinimleri karşılaması, sosyal sorunlara çözüm önerisi sunmak üzere tasarımlanması ve işletilmesi gerekir (Bock, 2016; OECD LEED Forum on Social Innovation, 2016; Windrum vd., 2016). "Sosyal" olma durumu, "insani" gereksinimlere karşılık verebiliyor olması ile de nitelenebilmektedir.
- **Dönüştürme**: Süreç ile sosyal sorunların giderilmesi istenirken, esas olarak sorunun kaynağını ortadan kaldırmak hedeflenmektedir (Muuray vd., 2010; Westley ve Antadze, 2010; Moore ve Westley, 2011; Avelino vd,. 2014; Cajaiba-Santana, 2014; Westley vd., 2014; Klein vd., 2016). Bireylerin yaşamlarını biçimlendiren, bireylerin de benimsedikleri değerler ve yaklaşımlarla şekillendirdiği, etki ettiği, sorunun kaynağı ile ilişkilendirilen sistemin dönüştürülmesi, sosyal inovasyonun odağıdır.
- **Sosyal ilişkileri yapılandırma**: Sosyal faydanın açığa çıkması için, karşılanması hedeflenen gereksinimler, insanlar arası ilişkilerle yaygınlaştırılmalıdır (Moulaert, 2007; Westley, 2008; Murray vd., 2010; Nicholls ve Murdock, 2012; Cajaiba-Santana, 2014). Sosyal inovasyon, bu bakımdan, sosyal ilişkileri de göz önüne alınarak işletilmesi gereken bir süreç olarak değerlendirilmektedir.
- **Yaşam kalitesini artırma**: Sosyal inovasyon sürecinin bireylerin yaşam kalitesini artırmayı odaklar (Pol ve Ville, 2009; Popescu, 2015; Windrum

vd., 2016). Sosyal sorunun getirilen öneri ile çözümleniyor olmasının göstergesi olarak kabul edilir.

İşletmecilik bağlamında sosyal inovasyon, sosyal sorunun ortadan kaldırılması ya da etkilerinin en aza indirilmesi için, yönetsel faaliyetlerin ve araçların işletmeler tarafından organize edilmesini gerektirir. Yukarıda ele alınan unsurlarında da ortaya konulduğu üzere, gerçek anlamda sosyal inovasyondan söz edebilmek için sosyal faydanın, sosyal sorunun kaynağının ortadan kaldırılması için sistemsel dönüşümün hedeflenmiş olması gerekir. Bu bakımdan süreç, işletmeler tarafından tasarlanırken ve yürütülürken, her aşamada, aşamanın gereğine göre, farklı toplumsal aktörlerle (kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve diğer eğitim kurumları, diğer işletmeler vs.) işbirliklerinin kurulmasını gerektir. İşbirliklerinin, ödünleşim (trade-off) gözetilerek kurulması, işbirliğinin başarısında belirleyicidir (Kanter, 1999, s. 129). İşbirliği, sürece ve süreci işleten işletmeye meşruiyet kazandırır (Cajaiba-Santana, 2014).

İşaret edilen gereklilikler çerçevesinde, sosyal inovasyon süreci dört temel aşamada tanımlanabilir (Mulgan, 2006; Bessant, 2010; Sharra ve Nyssens, 2010):

i. Gereksinimleri Anlama ve Çözüm Önerilerini Ortaya Koyma: Süreç ile ortadan kaldırılması ya da etkilerinin en aza indirilmesi amaçlanacak sosyal sorunun tanımlanması aşamasıdır. Sorun tanımlanırken, sorunun kaynağının/kaynakların tespit edilmesi önceliklidir. Çünkü, değinildiği üzere, sosyal inovasyonun asıl amacı sorunun kaynağını ortadan kaldıracak şekilde sosyal dönüşümler yapmaktır.

İşletme, işleteceği sosyal inovasyon süreci ile hedef alacağı sorunları tespit ederken, kendi kapasite ve kaynaklarını, enformasyona ve diğer kaynaklara erişim kabiliyetini ve işbirliği becerisini göz önünde bulundurmalıdır. Koşullar çerçevesinde, hedeflenecek sorunlar belirlenir; sorunların giderilmesine ilişkin genel fikirler oluşturulur.

Sorunların belirlenmesi ve fikirlerin oluşturulması aşamasına, bizzat sorunu yaşayanlar, sorunla ilgili çalışma yürüten taraflar dahil edilebilir. Toplumsal beklentiler, olaylar; üniversiteler; araştırma merkezleri; kamu kurumları; fikir pazarları ve yarışmaları bu aşamanın elverişli kaynaklarıdır.

ii. Çözüm Önerilerini Geliştirme: Prototipin geliştirildiği ve pilot uygulamanın gerçekleştirildiği aşamadır. Sosyal inovasyonun sonuçlarından etkilenmesi muhtemel tarafların geliştirme sürecine dahil edilmesi, yani "ortak tasarım (co-creation, co-design)" yapılması, sürecin etkinliğini artıracaktır (Vooberg vd., 2013; Manzini, 2014; Peter ve Heraud, 2015).

Bu aşama, sürecin maliyetini de doğrudan etkiler. Amaca uygun ve hızlı bir şekilde sonuçlandırılması, işletme ve yatırımcılar tarafından gözetilir.

iii. Çözüm Önerilerini Uygulamaya Koyma ve Yaygınlaştırma: Pilot uygulamanın sonuçlarına göre gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra geliştirilen öneri, gereksinim sahiplerinin erişimine sunulur. Hedef kitlenin öneri hakkında bilgilendirilmesi önem arz eder.

Bu aşama, hedeflenen faydanın yaratımı için kullanıcılara ulaşılmayı ve kullanıcıların bilgilendirilmesini gerektirir, ürünün fayda yaratacak şekilde

kullanımının sağlanması hedeflenir. Getirilen öneri ile sosyal faydanın ve böylece sosyal etkinin yaratılması, sosyal dönüşümün sağlanmasında esastır. Bu bakımdan, sosyal etkinin artırılması için yaygınlaştırmanın (scaling out) başarılı olması gerekir: Erişimi olanaklı kılacak şekilde diğer işletmelerle, kamu kurumları ile, sivil toplum kuruluşları ile işbirliğinin yapılması bu aşamanın gereğidir. Bununla birlikte, getirilen öneri hakkında bilgi verecek, bilinirlik ve itibar sağlayacak şekilde markalamanın yapılması ve yönetilmesi, hedef kitleyi teşvik edecek araçların kullanılması gerekir.

iv. Öğrenme ve İlerleme: Deneyimlenen öneriye ilişkin hedef kitleden sağlanan geri bildirimlerden çıkarımlar yapılarak sosyal inovasyon sürecinde değişiklikler, iyileştirmelerin yapıldığı aşamadır. Çözümün yeterlilik düzeyinin artırılması ya da fark edilen yeni gereksinimlerin karşılanması hedeflenir.

Sorunun ortadan kaldırılması, ilk düzeyde hedeflenen pazarın dışındaki bir pazara da geçişi gerekli kılar. Çünkü, sorunun kaynağının sistemli olarak dönüştürülmesi için benzer sorunun farklı bağlamlardaki etkilerinin gözlenmesi ve bu etkilerin tasarlanan öneri ile −öneride geliştirmeler ve değişiklikler yaparak− değişim harekete geçirilmelidir. Bu bakımdan, ilk süreçteki deneyimler, farklı bağlamlarda kullanılabilecek şekilde içselleştirilmiş olmalıdır (öğrenme) ve bağlamın (farklı pazarların) özellikleri dikkate alınarak etki alanı genişletilmelidir ⟶ölçek büyütülmelidir ("scaling up". Westley vd., 2014; Massey ve Johnston-Mille, 2016; Westley vd., 2016; Matthews, 2017). Böylece sosyal inovasyon süreci *döngüsel*leşir.

2. Araştırma

2.1. Amaç

Piramidin Altı, stratejik bir yaklaşım olarak işletmelere önerilirken, bu yaklaşımın nasıl pratikleştirileceği detaylandırılmamıştır. Bu çalışma, ilgili yaklaşımı sosyal inovasyon süreci üzerinden nasıl işlevselleştirildiğini, uygulamaya dayalı olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. Buna ve çalışmanın yöntem ve kapsamına bağlı olarak, çalışmanın birtakım alt amaçları bulunmaktadır:

- Türkiye merkezli bir işletme tarafından tasarlanan ve yürütülen sosyal inovasyon sürecinin kolaylaştırıcılarını bağlamsal olarak ortaya koymak.
- Piramidin Altı yaklaşımın gerektirdiği diğer toplumsal aktörlerle olan işbirliğinin işlevini, sosyal inovasyonun aşamaları göz önünde bulundurularak, açıklamak.

2.2. Yöntem

2.2.1. Tasarım

Durumun muhtemel karmaşıklığına rağmen zengin verilerle bütüncül bir bakışın yakalanmasına olanak sağladığından (Miles vd., 2013, s. 11) nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırmalar, "varlıkların (entities)" niteliği ve daha önce ortaya konulmamış ya da yeterince irdelenmemiş süreçlerin ve bu süreçlerin anlamları üzerinde durmaktadır (Denzin ve Lincoln, 2000, s. 8). Bunu yaparken ilişkilerin ve etkileşimlerin nedenini ve nasıl gerçekleştiğini açıklamaya odaklanır. Eisenhardt (1989,

s. 542)'ın da belirttiği üzere, nitel araştırma, ilişkilerin neden sürdürüldüğünü ya da sürdürülemediğini açıklamada kullanışlıdır; ilişkilerin dinamiğini anlamada işlevseldir.

Nitel araştırmanın gerçekleştirilmesi için de "sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesi (Merriam, 2013, s. 40)" olan durum çalışması tercih edilmiştir. Durum çalışması, olguları keşfetmek veya açıklamak, kıyaslamak için kullanılır; dinamikleri anlamaya odaklıdır (Eisenhardt, 1989, s. 534; Myers, 2013, s. 75). Bu bakımdan çalışmanın amacına hizmet edeceği düşünülmüştür.

Durum çalışması türü olarak, "bütüncül, tek durum tasarımı" tercih edilmiştir: Bütüncül, tek durum tasarımında tek bir analiz birimi (bir birey, bir kurum, bir program, bir okul vs.) vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, ss. 290-292; Yin, 2014, s. 50). Bu tür seçilmesinin nedeni, sosyal inovasyon sürecini Piramidin Altı yaklaşımını işlevselleştirerek kullanan ve araştırmaya elverişli (gerekli nitelikleri sağlayan [sosyal inovasyon yapan ve Piramidin Altı yaklaşımını benimseyen], araştırmacının [zaman, maliyet kısıtları çerçevesinde] erişebileceği, veri sağlamaya açık yöneticilerin ve çalışanların olduğu) işletme sayısının az; konun kendine özgü olmasıdır.

Durum çalışması ile elde edilen verilerin analiz betimsel olarak (descriptive analysis) analiz edilmiştir. Betimsel analiz çerçevesinde veriler, belirlenen temalara göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Analiz sürecini de kapsayacak şekilde araştırma süreci Şekil 2. ile modellenmiştir.

2.2.2. Durum: Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri A.Ş.

Durum çalışması için işletmenin belirlenmesinde, işletmenin sosyal inovasyonun gereklerini yerine getiriyor ve sosyal inovasyon sürecinin Piramidin Altı yaklaşımı ile işletiyor olması önemsenmiştir. Yani; işletmenin inovasyon sürecinin sosyal bir sorunu ortadan kaldırmayı (sosyal sorunun etkilerini gidermekten ziyade, sosyal sorunun kaynağını dönüştürmeyi −sistemsel dönüşümü─) hedeflenmesi; inovasyon çıktılarının yaygınlık kazanması (scaling out) ve çıktıların farklı düzeylerin (pazarların) gerekleri ile uyumlaştırılarak ölçeğin büyütülmesi (scaling up); inovasyon sürecine kamu kurumları, kar amacı gütmeyen örgütler ve/ya sivil toplum kuruluşları ile üniversitelerin ve/ya diğer eğitim kurumlarını dahil etmesi, bu aktörlerle işbirliği yapıyor olması beklenir. Ankara merkezli olarak faaliyet gösteren Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri A.Ş. böyle bir işletmedir[3] ve bu nedenle durum çalışması işletmede gerçekleştirilmiştir.

Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri A.Ş. 1988 yılında, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) bünyesinde multimedya araştırma laboratuvarı olarak çalışmalarına başlamıştır.1996 yılında laboratuvar özelleştirilmiştir, Sevgi Holding bünyesinde çalışmalarına devam etmiştir. Bu dönemde Akademia adlı lise öğrencilerine yönelik 40 CD'lik eğitim seti piyasaya sürülmüştür. 1998 yılında Sevgi Holding'den ayrılmış, Doğuş Holding'e katılmıştır. 1999 yılında Çin pazarına bu ürünle girmiştir. Matematik, fizik, kimya alanında ürünler sunmuştur. 2000 yılında Akademia için hazırlanan kütüphaneden aylamayarak ürettiği Vitamin'i piyasaya sürmüştür. Vitamin, ortaokul öğrencilerine yönelik, tek CD haline satılmıştır. İşletmenin bilinirliği artırmıştır. Aynı yıl yaşanan ekonomik kriz, Doğuş Holding'in yeniden yapılanmasını gerektirmiş, işletme ile yolları ayrılmıştır.

[3] İşletmenin araştırmaya uygun olduğunun tespiti, devam eden "2.2.3. Veri" kısmında yer verilen araştırma modelinin birinci basamağında yapılmıştır (İlk Görüşme). Araştırma modeli açıklanırken değinilmiştir.

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

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

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

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

2.2.3. Veri

Duruma ilişkin veriler, Şekil 2.deki araştırma modeli esas alınarak toplanmış, organize edilmiş ve yorumlanmıştır. Model, birincil ve ikincil veri kaynaklarına erişilmesi hedeflenerek geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler, araştırmanın birincil veri kaynağıdır. İşletmenin kurulduğu tarihten itibaren, işletme ile ilgili yazılı ve görsel medyada yer alana haberler, dokümanlar ve diğer görseller ise ikincil veri kaynaklarını oluşturmaktadır.

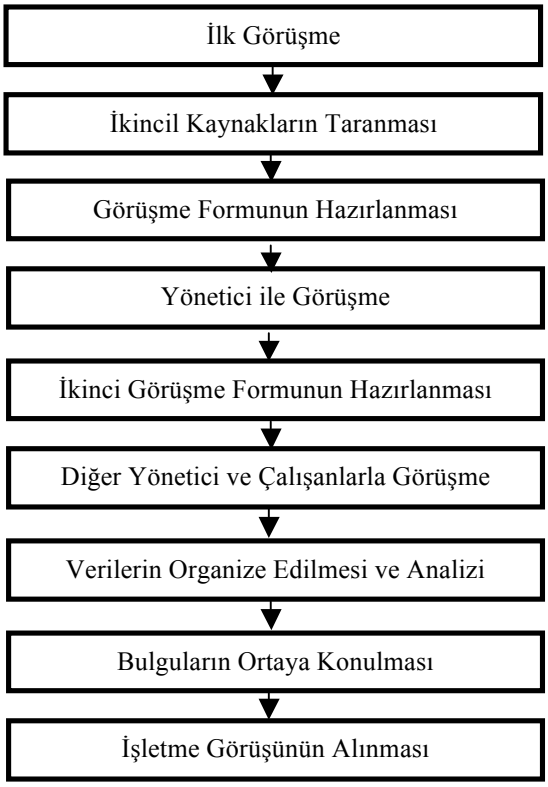
İlk görüşme, işletmenin araştırmanın beklentilerine karşılayacak nitelikte olup olmadığının belirlenmesine yönelik yönetici ile yapılan görüşmedir. Uygun olduğunun tespiti yapılarak, araştırmanın amaç, yöntem ve içeriği yazılı olarak yöneticiye aktarılmış, araştırmanın yürütülmesi için idari izin sağlanmıştır (Ocak, 2014).

İşletmenin genel işleyişinin (inovasyon sürecinin), araştırmanın amacı çerçevesinde ortaya konulması ve işleyiş süreçlerinin Piramidin Altı ile yaklaşımı ile ilişkilendirilmesi hedeflenmiştir. Bu bakımdan, görüşmeler iki grupta gerçekleştirilmiştir: Yönetici ile görüşme (birinci grup görüşme) ve diğer yönetici ve çalışanlarla olan görüşme (ikinci grup görüşme).

*Yönetici ile görüşme*den önce, *ikincil kaynakların taranması* yapılmış, işletmenin genel işleyişine, değerlerine ve stratejisine ilişkin veriler değerlendirilmiştir (Şubat, 2014). İşletmenin genel işleyişinin kavranması için yarı yapılandırılmış *görüşme formları hazırlanmış*, formla ilgili inovasyon ve strateji alanında çalışan iki akademisyenin görüşleri alınmıştır (Şubat-Mart, 2014). Yönetici ile, ortalama 20 günlük aralıklarla, on görüşme gerçekleştirilmiştir (Mart-Ağustos, 2014).

İkinci görüşmenin kayıtları, görüşme sonrasında deşifre edilerek elektronik ortama aktırılmıştır. İkincil kaynak taramasındaki ve yönetici ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ile, sürecin aşamaları, Piramidin Altı yaklaşımı ile de ilişkilendirilecek şekilde, süreç içerisindekilerce detaylandırılmasına olanak sağlayacak

ikinci görüşme formu hazırlanmış; yukarıda bahsedilen akademisyenlerin görüşü alınarak forma son hali verilmiştir. Tasarlanan yarı yapılandırılmış ikinci görüşme formu kullanılarak, ilk grup görüşmelerde dahil olan, işletmenin uygulama ve eğitim geliştirmesinden sorumlu olan yöneticiye ek olarak, dokuz *yönetici ve çalışanla görüşmeler* yapılmıştır (Ağustos 2014 – Şubat 2015).



Şekil 2: Araştırma Modeli

Görüşmeler sürecinde, görüşme kayıtları, yine, deşifre edilerek elektronik ortama aktarılmıştır. Görüşmeler süresince yapılan gözlemler de saha notları şeklinde, gözleme ilişkin açıklayıcı bilgilere yer verilerek (gözlem tarihi, ilgili mekan, ilgili kişi vb.) aynı aktarım yapılmıştır.

İkincil kaynaklardan derlenen notlar, görüşme kayıtları ve saha notları, analizi kolaylaştırmak için NViVo programının 10. sürümü kullanılarak bütünleştirilmiştir. Bütünleştirilen veriler, temalarla ilişkilendirilen kodlarla kodlanmıştır. Temalar, Piramidin Altı yaklaşımı ile ilişkilendirilerek bulgular ortaya konulmuştur (Kısım 2.4. Bulgular).

Tablo 1. Katılımcıların Profili

Kod[4]	Pozisyon	Görüşme Tarihi	Süre (dakika)
G1	Genel Müdür Yardımcısı	Ocak 2014 – Kasım 2014	692[5]
G2	İş Geliştirme Yöneticisi	Ağustos 2014	69
G3	Ar-Ge Yöneticisi	Eylül 2014	47
G4	Eğitsel Tasarım Takımı Kaptanı	Kasım 2014	67
G5	Kalite Takımı Kaptanı	Kasım 2014	76
G6	Yazılım Geliştirme Takımı Kaptanı, Kurumsal İlişkiler ve Operasyon Sorumlu	Kasım 2014	58
G7	Proje Yöneticisi	Aralık 2014	45
G8	Eğitsel Obje Üretimi Sorumlusu	Aralık 2014	44
G9	Eğitsel Tasarım Sorumlusu	Ocak 2015	45
G10	Eğitsel Obje Üretimi Sorumlusu	Şubat 2015	51
	Ortalama görüşme süresi (dakika)		*57*

2.2.4. Geçerlik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmaların kalitesini artırmak geçerlik ve güvenirlik analizi yapılır. Geçerlik ve güvenirlik dikkate alınarak araştırmanın yürütülmesi, bulguların elde edilmesi ve yorumlanması, araştırma sonuçlarını kullanılabilir kılar.

Nitel araştırmanın geçerliği üç düzeyde değerlendirilir (Yin, 2014, ss. 45-49):

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

  Yapı geçerliliğinin sağlanması için, yarı yapılandırılmış formlar kullanılarak gerçekleştirilen görüşmelerden, saha notlarından elde edilen birincil veriler ile birlikte dokumanlar ve medyada yer alan haberler de ikincil veri kaynakları olarak kullanılmıştır. Bulgular, birbirini destekleyen verilere dayalı ortaya konulmuştur.

- **İç geçerlik**: Araştırmanın yapay etkilerden arındırılmasına ilişkindir. Durum çalışmalarının dayanaklandırmaya gereksinim duyması iç geçerliğin konusudur. İç geçerliğin sağlanması için dayanakların açık şekilde ortaya konulması gerekir.

[4] Görüşmeye katılan yönetici ve çalışanların kodlanmasının öncelikli nedeni, aktarımlarla pekiştirilen metnin okunması kolaylaştırmaktır. İsimlerden ziyade, söylenenlere dikkat çekmek hedeflenmiştir. Kod kullanımının, araştırmacının da içeriğe odaklanmasını kolaylaştırdığını ifade etmek yerinde olur. (G: Görüşmeci.)

[5] G1 ile, ikisi birinci grup görüşme içerisinde yer alan, en uzunu 92, en kısası 36 dakika süren on iki görüşme gerçekleştirilmiştir.

Bulguların mevcut durumun gerçekleri ile uyumlu olup olmadığının göstergesi olan (Merriam, 2013,.s. 203) iç geçerlik için "katılımcı doğrulama (Burke, 1997, s. 285; Maxwell, 2013, ss. 126-127; Meriam, 2013, s. 207)" ve "akran incelemesi (Creswell, 2013, s. 251)" gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinin başından sürece dahil olan yönetici ile bulgular paylaşılmıştır (Şubat, 2015) ve bulgulara ilişkin geri dönüş sağlanmıştır (Şekil 2).

Araştırma sürecinde, yönetim organizasyon alanında inovasyon konusu üzerinde çalışmış iki akademisyen ile, "araştırmacı üçgenlemesine (Oppermann, 2000, s. 143; Yin, 2014, s. 120)" uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Akran incelemesi süreci iki kez işletilmiştir: İlk akran incelemesi, ikinci görüşme öncesi sağlanan verilerden yararlanılarak ikinci görüşme formunun hazırlandığı dönemde; ikincisi inceleme ise, araştırmacı tarafından nihai bulguların ortaya koymasının ardından yapılmıştır. Veriler ve bulgular yazılı olarak e-posta ile kendilerine iletilmiştir. Çıkarsamalara yönelik sorular yöneltmişler, önerilerde bulunmuşlardır. Önerilere göre bulgular araştırmacı tarafından gözden geçirilmiştir.

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

  Tek durum çalışmasında dış geçerliğin sağlanması için, Yin (2014, s. 45)'in de tavsiye ettiği üzere, bulgular, teori ile ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. Sonuçların değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken sınırlılıklar ortaya konularak, bulguların hangi koşullarda genellenebileceği tespit edilmiştir.

Nitel çalışmalarda güvenirlik, "ulaşılan sonuçların toplanan verilerle ne kadar tutarlığı olduğu (Merriam, 2013, s. 212)" ile ilişkilidir. Güvenirliğin sağlanabilmesi için araştırmanın temel aşamaları ve araştırmacının süreç içerisindeki konumu sorgulanmış olmalıdır. Araştırmacı, araştırmanın (veri toplama, analiz gibi) çeşitli aşamalarında yaptığı kontrolleri ortaya koymalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, ss. 262, 264).

Güvenirliğin denetlenmesi için, , "tutarlılık incelemesi" ve "teyit incelemesi" gerçekleştirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 265). Bu incelemeler, akran incelemesini de yapan akademisyenler tarafından gerçekleştirilmiştir. Tutarlılık incelemesi kapsamında, bulguların kanıt olabilecek verilerin sağlanıp sağlanmadığı; teyit incelemesinde ise bulgu ve yorumların verilerle örtüşüp örtüşmediği, verilerin yeterliği denetlenmiştir (Şubat, 2015).

2.3. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Patton (1990, s. 205)'ın "dünya örüntülenmiştir, bu örüntüler bilinebilir ve açıklanabilir" ifadesi, tüm nitel çalışmaların olduğu gibi, bu çalışmasının varsayımlarından birisidir. Araştırmada; durum çalışması kapsamında ele alınan işletmenin ve araştırma konusu olan Piramidin Altı yaklaşımının ve sosyal inovasyon uygulamalarının; yönetici ve çalışanların yaklaşımı, eylemleri ve sosyal ilişkileri ile yapılandığı ve izlenebileceği kabul edilmiştir.

İkinci varsayım ise; bilimsel araştırmalar için gözetilen nesnelliğin, işletmenin farklı düzeylerinden ve farklı rollere sahip kişilerle yapılan derinlemesine görüşmelerle elde edilen veriler, saha notları ve ikincil kaynaklarla sağlanabileceğine ilişkindir.

Araştırmacı tarafından katılımcılara yönetilen soruların, katılımcılar tarafından araştırmacının amaçladığı şekilde anlaşıldığı; araştırmacı ile katılımcıların kavramlara aynı anlamları atfettiği de araştırmanın bir diğer varsayımdır. Araştırmacı ve katılımcıların, sorulara ve verilen yanıtlara, konulara ve yorumlara ön yargılı ve yanlılık içerisinde yaklaşmadığı kabulü söz konusudur.

Neredeyse tüm nitel çalışmalarda olduğu gibi, çalışmanın sonucunun genellenebilir olmaması, çalışmanın temel sınırlılığıdır. Piramidin Altı yaklaşımı ve sosyal inovasyon sürecinin uygulanmasına ilişkin sağlanan verilere dayalı çıkarsamaların, işletme koşullarına dayalı olduğu gerçeği, araştırmanın okunmasında göz ardı edilmemelidir (sonuçlar, her koşulda geçerlik arz etmez).

Piramidin Altı yaklaşımı ve sosyal inovasyon süreci; süreç içerisinde diğer toplumsal aktörlerle, ödünleşime (trade-off) dayalı işbirliğini gerektirir. Araştırmacının katılımcıların görüşüne ve ikincil kaynaklara dayalı izlenimi söz konusu nitelikte işbirliğinin sağlandığı yönündedir. Ancak, sürede dahil edilen aktörlerin, (zaman ve maliyet göz önünde bulundurularak ve çalışmanın odağını genişletip bulanıklaştıracağı düşünüldüğünden) çalışmaya dahil edilmemiş olması, bu açıdan sınırlılık olarak görülmektedir.

2.4. Bulgular

Bulgular, sosyal inovasyon sürecinin aşamaları esas alınarak belirlenen temalar çerçevesinde derlenmiştir. Sosyal inovasyon sürecinin aşamalarının esas alınmasının nedeni, sosyal inovasyon sürecinin Piramidin Altı yaklaşımını işlevselleştirmedeki yerini açık bir şekilde ortaya koyabilmektir.

2.4.1. Gereksinimleri Anlama ve Çözüm Önerilerini Ortaya Koyma

Eğitsel destek sağlayan yazılımlar geliştiren işletme, G4'ün de belirttiği üzere, bireylerin nelerden mahrum olduğu için daha iyiyi öğrenemediklerine odaklanarak gereksinimleri tespit etmeye ve bu gereksinimleri karşılayacak öneriler sunmaya çaba göstermektedir. G9 da, işletmenin gereksinimleri belirlerken temel gayesini şu şekilde özetlemektedir:

> "*Sebit, bütün diğer işletmeler gibi, kazanç sağlamayı arzulasa da, temel motivasyonumuz, bireylerin eğitsel gereksinimlerini, eşit ve yeterli derecede karşılamasına katkıda bulunmaktır. Bunun için de gereksinim duyanlarla birebir temas etmemiz, onların beklentilerini öğrenmemiz gerekir. İçeriğin ve yazılımın tasarlanmasında gereksinimler belirleyicidir.*"

Sosyal inovasyon sürecinin ilk aşamasının, sürecin konvansiyonel inovasyondan ayrılmasından belirleyici olduğunu belirtmekte yarar vardır. İşletmenin devamlılığı açısından ekonomik getirinin sağlanması, gereksinimlerin belirlenmesi ve çözüm önerilerin ortaya konulmasında etkili olsa da, ekonomik getiri hedeflenen sosyal faydanın yan ürünü olması beklenir. Bu bakımdan, öncelikli hedef, sosyal soru ortadan kaldıracak ya da etkilerini en aza indirecek sistemsel dönüşümü sağlayacak şekilde çözüm önerilerinin ortaya konulmasıdır.

İşletmenin gereksinimleri belirlemesinde çeşitli veri kaynaklarından yararlanmaktadır:

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

  Saha araştırmasında; nicel yöntemlerden, gözlemden ve görüşmelerden yararlanılmaktadır. Nicel yöntemler kapsamında, öğretmen, öğrenci ve öğrenci velilerine (hedef kitle) yönelik ölçekler uygulanmakta, gereksinimlerin belirlenmesi hedeflenmektedir. Gözlem için yoğunlukla sınıf ortamı tercih edilmektedir. Öğretmen öğrenci etkileşimi izlenir. Görüşmelerde ise, ölçeklerle elde edilen bulguların hedef kitle tarafından yorumlanması gözetilir.

- **Geri bildirim**: Sunulan ürünlerin yaralanıcılarının, ürünle ilgili sağladığı geri bildirimler de önerilerin geliştirilmesinde belirleyicidir. Bu bildirimler, telefon hattı ve memnuniyet anketleri ile doğrudan sağlanabildiği gibi; ürün içerisinde yerleştirilen "takip noktaları" ile dolaylı yoldan elde edilebilmektedir.[6]

- **Akademik görüşler**: Akademisyenlerden sağlanan danışmanlıklar; hazırlanan içeriklerle, eğitim teknoloji ve yaklaşımları ile ve işletmenin faaliyetlerini biçimlendirecek konularla ilgili yapılan akademik çalışmalar da işletmenin inovasyon sürecini tasarlanmasında belirleyicidir.

  G1, işletmenin akademisyenlerle işbirliği içerisinde olmasını önemsediğini belirtirken; G10, akademik katkının önemine şu şekilde işaret etmektedir:

  > *"Akademisyenlerin görüşleri ve çalışmaları, hem sürecin işleyişi hem de ürünlerin tasarımında yön gösterici olmaktadır. Bu bakımdan akademisyenlerin katkısını önemsiyoruz. Bu katkının tek yönlü işlemediğini de görüyoruz. Buradaki çalışmalar da onlara* [akademisyenlere] *ilham verebiliyor. Dolayısıyla bu etkileşim çalışmalarımıza yayılım da kazandırıyor."*

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

  Bunların yanı sıra, işletme, çalışmalarının etkilerini görmek ve kullanıcıların beklentilerini görebilmek için danışman firmalara da raporlar hazırlatabilmektedir. G5, danışman firmaların aşama içerisindeki işlevini şu şekilde aktarmaktadır:

[6] Takip noktaları, ürünlerin içerisine yerleştirilen, kullanıcıların ürün içerisindeki ilerleyişi ve ürün kapsamındaki uygulamalarını işletmeye çevrimiçi olarak aktarımını sağlayan yazılımsal bildirim noktalarıdır.

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

- **Etkinlikler**: Kongre, çalıştay, sempozyum gibi, işletme tarafından düzenlenen ya da işletmenin düzenlmesine katkı sağladığı etkinlikler de, işletmenin gereksinimleri belirlemesine katkı sağlayan bir diğer veri kaynaklarını oluşturur. Akademisyenlerin ve uygulamacıların bir araya gelmesini olanaklı kılan bu tür etkinliklerle, işletme hem gelişmeleri takip edebilmekte hem de uygulamacılarla yakın temas sağlamaktadır.
- **Portal**: Öğretmenlerin gelişmelerden ve alanla ilgili düzenlenen etkinliklerden haberdar edilmesi, geliştirilmek istenen sisteme uyumlarının sağlanması, öğretmenlerin kendi aralarında etkileşim kurabilmesi ve işletmenin çalışmalarını takip edebilmesi için oluşturulan portal (vitaminogretmen.com), öğretmenlerin ve dolaylı olarak öğrencilerin beklentilerinin izlenebilmesine imkan tanımaktadır.

İşletmenin çözüm önerilerinin geliştirilmesinde, yukarıdaki veri kaynaklarının yanı sıra, **teknoloji**nin belirleyiciliğinden de söz etmek gerekir. İşletmenin genel müdürü, bu bakımdan, örneğin şunları ifade etmektedir (Eti, 2011, s. 28):

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

G5 de, bu bağlamda, işletmenin çalışmanın ve yaklaşımını değerlendirirken, piyasaya sürülmekte olan cihazlar ve ek özellikler hakkında önceden çalışmaların başlatıldığından, çalışma arkadaşlarının taraflarla iletişime geçerek gerekli bilgileri aldığından veya tarafların işletmeyi davet ederek yeni ürünleri hakkında bilgilendirdiklerinden, işletmelerine bütünleştirme olanağı tanıdıklarından şu sözlerle bahsetmektedir:

> *"Piyasaya henüz çıkmamış ürünler için mesela şöyle çalışmalar yapılmakta. Windows Trash oldu şimdi Windows 10 olarak açıklandı. Windows 10 çıkıyor ve içerisindeki özellikleri biz şimdi biliyoruz. Yazılımdan sorumlu arkadaşımız direkt Amsterdam'a gitmişti, oradan Barcelona'ya geçti* [çalışmaların sunulduğu şehirlere]. *Trash Old çalışmalarının içinde yer*

alıyoruz. Nasıl ilerletelim, yani partner'larla beraber ilerletiyorlar o süreçleri [yeni ürünü sunacak olan işletmeler] *ve biz de o partner'lardan birisiyiz. Tüm o gelişmelerden haberdarız. Ona göre sistemlerimizi oturttuk, geliştirmeye çalışıyoruz."*

Sosyal inovasyon sürecinin ilk aşamasında işletmenin, Piramidin Altı yaklaşımına uygun olarak, koşullara özgü çözüm önerilerinin geliştirilmesi için veri sağladığı ve veri sağlama sürecini, aynı zamanda, hedef kitlesini ve hedef kitlesini etkilemesi muhtemel tarafları bilinçlendirmek için kullandığı izlenmektedir.

Tablo 2. Piramidin Altı Yaklaşımı ile Gereksinimleri Anlama ve Çözüm Önerilerini Ortaya Koyma Aşaması

Piramidin Altı Yaklaşımının Boyutları	Sosyal İnovasyon Sürecinin İlk Aşaması	
• Koşullara özgülük • İstekleri yönlendirme • Erişimi artırma	• Veri kaynakları • Teknoloji	Veriler, gereksinimleri ve gereksinimleri belirleyen koşulları anlamak üzere toplanır ve yorumlanır. Verilen sağlanırken yürütülen çalışmalar (saha araştırması, etkinlikler, portal) işletmenin faaliyetleri ve çözüm önerileri hakkındaki (ticari yönü nötrlenmiş) bilgilendirme (istekleri yönlendirme) girişimidir. Teknolojik gelişmeler, önerilerin geliştirilmesinde belirleyicidir. Önerilerin erişilebilir kılınması ve sosyal etkinin artırılması için öneriler teknolojik gelişmelere uyarlanır.

Yazılımsal içeriklerle, eğitime erişim imkanını herkes için artırmayı hedefleyen, bu bakımdan, G4'ünde de belirttiği üzere, dezavantajlı grupların alışkanlıklarını da gözeten işletmenin, teknolojik gelişmeleri teknoloji kullanım alışkanlıkları ve becerilerini göz önünde bulundurduğu görülmektedir. Bu, Piramidin Altı yaklaşımının teknoloji kullanımına yönelik ön kabul eleştirisinin dayanağı ile ilişkilendirilebilir (Prahalad ve Hart, 1999, s. 5; 2002, s. 4).

2.4.2. Çözüm Önerilerini Geliştirme

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

Çözüm önerilerinin geliştirilmesi süreci, işletmenin örgüt yapısının tasarlanmasında belirleyicidir. İşletme, fonksiyon temelli bölümlerine ayrılmış, hedef kitle temelli süreç takımları ile faaliyet gösteren matris bir yapıya sahiptir. *Eğitsel tasarım*, *uygulama geliştirme* ve *görsel tasarım* ana fonksiyonları oluşturmaktadır. *Kalite*, *yazılım*, *ses ve video* ise yardımcı fonksiyonlardır. Yatay olarak örgütlenen süreç takımları ise, hedef kitle temellidir. K4 takımı, orta okul takımı, lise takımı olarak örgütlenmişlerdir. Örneğin, K4 takımı Teddy's Ready'yi, orta okul takımı Vitamin'i, lise takımı LiseGo'yu üretmektedir. Süreç takımları, ürünün tasarlanmasından piyasaya sürülmesine kadar her aşamasından sorumludur.

Ana fonksiyon içerisinde yer alan çalışanlardan oluşan; üye sayısı, ürünün içeriğine göre değişen süreç takımları içerisinde alt takımlar yer almaktadır. Alt takımların sayısı, üretilmesi planlanan ürünün içeriği ve kapsamına göre değişmektedir. Alt takımlar, ürünün objelerini üretmektedir (örneğin, ortaokul birincisi sınıf matematiği, Vitamin için bir objedir. Aynı şekilde, ortaokul ikinci sınıf biyolojisi, başka bir objedir).

Ürünlerin tasarlanmasında *yasalar* ve *müfredat* belirleyicidir. G4 bunu şu şekilde aktarmaktadır:

> *"Biz öğrenciler ve öğretmenler için içerik hazırlarken, onların eğitsel gereksinimlerini göz önünde bulundurmakla birlikte, mevcut müfredatı da gözetmek durumundayız. Çünkü gereksinimler, müfredatla da şekillenmekte. Özellikle Türkiye'de bu daha da önemli. Sıklıkla değişiyor olması müfredata uyum sağlama becerisi de gerektirebiliyor. Biz bu beceriyi de kuvvetlendirmeyi hedefleriz."*

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

İşletmenin geliştirme sürecinde müfredata uyum gereksinimi, hedef kitlenin beklentilerini karşılama hassasiyeti ile birlikte, kamu ile süreç içerisinde gerçekleştirdiği işbirliğinden de kaynaklanmaktadır. Özellikle, Türkiye'deki (FATİH [(Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi] Projesi kapsamındaki) ve Malezya'daki (Malezya hükümeti ve Milli Eğitim Bakanlığının çağrısı kapsamında yapılan çalışmalar) faaliyetler, kamu kurumlarının da beklentilerini gözetmeyi gerektirmektedir.

İşletmenin ürünlerini geliştirirken, kişiselleştirmeyi (customization) ve bütünleştirmeyi (integration) gözettiği de izlenmektedir. İşletmenin ürün gelişim sürecini dört aşamada ele almak mümkündür:

- **Birinci aşama**: Tüm müfredatı kapsayan, paket olarak CD'ye basılı olarak sunma. Bu aşamanın örneği Akademia'dır[7].

[7] 40 CD'den oluşan, lise müfredatını kapsayan, hızlı okuma ve rehberlik gibi destek içeriklerin de bulunduğu, öğrencilerin üniversite sınavına hazırlanmasına yardımcı olmak amacıyla sunulan bir üründür.

- **İkinci aşama**: Ürünün parçalara ayrılması, farklı ülkelerin beklentilerine uyumlu hale getirilmesi ve internet ortamına taşınması ile ortaya çıkmıştır. Bu aşamanın ilerleyişi, işletmenin ülkeler kapsamında yürüttüğü çalışmalar üzerinden değerlendirilebilmektedir. Vitamin'in web ortamındaki sunumu, bu aşamada değerlendirilebilir.
- **Üçüncü aşama**: Ürünlerin, kullanıcıların farklı gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde etkileşimli hale getirilmesini, ürünün kişiselleştirilmesini kapsar. Kullanıcılara, kişiler ilerleme imkanı tanınmaktadır.

  İşletme, bunun için, Avrupa Birliği 6. Çerçeve Programı tarafından desteklenen iClass projesi üzerinde çalışmaktadır. iClass, Avrupa Birliğindeki 25 eğitim bakanlığının 2012 yılından itibaren okullarında kullanacağı platformun altyapı projesidir.
- **Dördüncü aşama**: Öğretmen ve öğrencinin, okulda ve okul dışında etkileşimini mümkün kılacak, öğretmenin kullanmayı hedeflediği içeriği tasarlayabildiği ve sisteme dahil edebildiği, öğrencinin kendi eksikliklerini izleyebildiği ve gidermek için kullanabileceği araçlara erişmelerinin mümkün olduğu bütünleşik bir "sistem" yaratmayı kapsar. VCloud[8] bu kapsamda değerlendirilebilir.

Çözüm önerilerinin geliştirilmesinde, Piramidin Altı yaklaşımında vurgulanan işbirliği becerisinin ön plana çıktığı görülmektedir (Ansari vd., 2012, s. 833; Prahalad, 2012, s. 11). İşletme açısından kamu kurumları ile işbirliğinin, çözüm önerilerinin koşullara göre uyarlanmasında ve yaygınlaştırılmasında işlev kazandığı izlenir.

Tablo 3. Piramidin Altı Yaklaşımı ile Çözüm Önerilerini Geliştirme Aşaması

Piramidin Altı Yaklaşımının Boyutları	Sosyal İnovasyon Sürecinin İkinci Aşaması	
• Koşullara özgülük • Erişimi artırma	• Yasalar ve müfredat • Ülkelerin beklentileri • Ürün gelişim aşamaları	Yasal düzenlemeler ve kamu kurumlarının kararları (müfredat), parametre olarak koşullara özgü çözüm önerilerinin sunulmasını gerektirmiştir. Pazarların (ülkelerin) sosyokültürel ve ekonomik koşulları da, sosyal etkinin artırılması ile sosyal faydanın sağlanabilmesi için, göz önünde bulundurulması gerekir. Kamu kurumları ile beklentilerine uygun çözümler getirmek erişimi kolaylaştırmaktadır.

[8] VCloud, 9. dipnotta açıklanmaktadır.

Pazarların (ülkelerin) kullanım alışkanlıklarının ve beklentilerinin izlenmesi de, önerilerin koşullara uygun bir şekilde geliştirilmesinde önem arz eder. Bu bakımdan, Piramidin Altı yaklaşımının koşullara uygun çözüm önerileri geliştirilerek sosyal etkinin yaratılması gereğinin yerine getirilmesi açısından sosyal inovasyon sürecinin ikinci aşamasının ön plana çıktığı görülmektedir.

2.4.3. Çözüm Önerilerini Uygulamaya Koyma ve Yaygınlaştırma

İşletmenin uygulama koyma ve yaygınlaştırma (scaling out) aşamasında, sosyal inovasyonun amacı gereği olarak, sorunların ortadan kaldırılması ya da etkilerinin en aza indirilmesi için getirilen çözüm önerisinin hedef kitle tarafından kabulünün sağlanması ve böylelikle sosyal etki alanın yaratılarak genişletilmesi ile ilgili çalışmalar gerçekleştirdiği görülmektedir.

Bu aşamada, piyasa mekanizmalarından yararlanılarak çözüm önerilerinin yaygınlaştırılmaya çalışıldığı izlense de, işletmenin kendisini "ticari bir işletmeden" ziyade "sosyal paydaş" olarak **konumlandırma**ya yönelik çalışmalar gerçekleştirdiği izlenir. Nitekim G1 de işletmenin tutumunu şu şekilde ifade eder:

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

Kongre, sempozyum, çalıştay gibi akademik nitelikli çalışmalar düzenleyerek ya da gerçekleşmesine katkı sağlayarak, işletme, hem çözüm önerilerinin geliştirilmesi için veri sağlarken hem de katılımcıların işletmenin çalışmalarına ve yaklaşımlarına ilişkin bilgi sahibi olmasını, böylelikle davranışlarını ve kullanım alışkanlıklarını dönüştürmeyi amaçlar. Özellikle, Türkiye gibi, nesiller arasındaki farklılıkların bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanım alışkanlıklarında izlenebildiği ülkelerde, öğretmenlerin ait oldukları nesle dayalı yaklaşım farklılıklarının, kullanımı artıracak şekilde ortadan kaldırılmasında bu çalışmalar önem arz eder.

Önerilerin yaygınlaştırılmasında **markalama**dan da yararlanılmaktadır. Markalamanın, süreç takımlarında olduğu gibi, ürünlerin hedef kitlesi temel alınarak yapıldığı izlenmektedir. Örneğin, önceleri, hem ortaokul hem de lise öğrencilerine yönelik hazırlanan içerikler Vitamin markası ile sunuluyorken, lise öğrencilerinin Vitamin markasını çocuklukları ile ilişkilendirmelerinden dolayı Vitamin'e mesafeli yaklaştıkları gerekçesi ile LiseGo markası yaratılmıştır ve kullanılmaktadır. Okul öncesi dönemde İngilizce öğrenimini desteklemek için tasarlanan içerik ise, içeriğin sunulmasında kullanılan animasyon karakterinin ismi (Teddy) ile sunulmaktadır (Teddy's Ready).

Markalama ile birlikte yürütülen, piyasa mekanizması içerisinde değerlendirilebilecek bir diğer çalışma da **satış ve tutundurma**dır. İşletme, bu kapsamda, çözüm önerileri hakkında muhtemel kullanıcıları bilgilendirmek, ürünlere ilişkin farkındalıklarını artırmak ve onları ikna etmek adına da birtakım faaliyetler yürütmektedir.

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

İşletme, belli dönemlerde satış kampanyaları düzenlemekte, ürün fiyatında indirimler yapmakta, ücretsiz kullanım hakkı tanımaktadır. Ayrıca, ürünlere erişimi kolaylaştırmak için vittrin.com sitesi üzerinden de satış yapmaktadır. Ürünlere, Microsoft'un mağazasından (apps.microsoft.com) da erişilebilmektedir. İştiraki olduğu Türk Telekom, müşterilerine, Sebit'in ürünlerine yönlendirecek çeşitli paketler de sunmaktadır.

İşletme tarafından eğitimin önemi konusunda toplumsal bilinç oluşturmak, alanla ilgili değer yaratıcı faaliyetleri teşvik etmek, "sosyal paydaş" algısını kuvvetlendirmek amacıyla **kurumsal sosyal sorumluluk** niteliğinde çalışmalar gerçekleştirmektedir. Kaliteli eğitsel içeriğe erişimi kolaylaştırmak için bir arama motoru tasarlanmış ve uygulamaya konulmuştur (eğitim.com). Öğretmenlerin birbiri ile etkileşimlerini artırmak, gelişimlerini sağlayacak kaynakları ulaşılabilir kılmak, derslerde kullanabilecekleri materyaller sunmak, öğretmenlerin kendi materyallerini paylaşıma açmaları ve karşılaşılan ya da karşılaşılması muhtemel sorunları tartışmaya açmak ve ortak çözümler geliştirmek için bir portal oluşturulmuştur (Öğretmen Portali, vitaminogretmen.com). Arama motoru ve portal üzerinden, öğrenci, veli ve öğretmenlerin kullanım ve gereksinimlerini karşılama alışkanlıklarının, (sosyal inovasyonun gereği olarak) sorunların kaynağının ortadan kaldırılması yönünde dönüştürülmesi hedeflenmektedir. Özel sektör, kamu ve sivil toplum kuruluşlarının da dahil olduğu (Öğretmenler Üretiyor, Eğitimde İnovasyon gibi) proje yarışmaları düzenlenerek, paydaşlar arasında işbirliği kurarak sosyal inovasyon sürecine paydaşların dahil edilmektedir. Aynı zamanda, bu tür çalışmalarla, G6'nın da ifade ettiği üzere, işletmenin bir paydaş olarak sunduğu önerilerin sistemin diğer paydaşlarınca kabulü kolaylaştırılmaktadır:

> *"Bu tür projeler* [proje yarışmaları]*, bize bir yeni bir bakış açısı kazandırmakla birlikte, bizim de, bir işletme olmaktan ziyade bir paydaş olarak sorunların çözümünde inisiyatif aldığımızı* [hedef kitle olan öğretmen, öğrenci ve velilere] *gösteriyor."*

İşletmenin, iştiraki olduğu Türk Telekom'un iletişim ve hedef kitleye erişim alanındaki becerilerinin, işletmenin önerilerinin ulaşılabilir kılınmasında belirleyici olduğu görülmektedir. Türk Telekom'un iletişim ağı üzerinden çözüm önerilerinin hedef kitleye ulaştırılması, Türk Telekom'a da katkı sağlayacak şekilde, kolaylaştırılmaktadır. G2, G4 ve G7'nin de belirttiği üzere, öneriler, Türk Telekom'un hizmet paketlerine dahil edilerek satın alma gücü yaratılmıştır (daha düşük bir bedel ile ya da bedel ödemeden hedef kitle tarafından ürünlerin kullanılması imkanı oluşturulmuştur). Bu bakımdan G4 şunları ifade etmektedir:

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

diyorsunuz, ikna ediyorsunuz. Hem de bunun [Vitamin'in] *yaygınlaşmasını sağlayabiliyorsunuz."*

Kamu ile yapılan işbirliği de, aynı şekilde, işletmenin çözüm önerilerinin hedef kitle tarafından ek bir bedel ödenmeden kullanılmasını olanaklı kılmaktadır.

Sosyal inovasyonun üçüncü aşamasında, işletmenin, Piramidin Altı yaklaşımının istekleri yönlendirme boyutu ile ilişkilendirilebilecek çalışmalara ağırlık verdiği görülmektedir. Hedef kitle tarafından önerilerinin kabul görmesinde, işletmenin bir "sosyal paydaş" olarak algılanmasının önemsenir. Piyasa mekanizmaları, paydaş algısını kuvvetlendirecek şekilde işletilmektedir.

Tablo 4. Piramidin Altı Yaklaşımı ile Çözüm Önerilerini Uygulamaya Koyma ve Yaygınlaştırma Aşaması

Piramidin Altı Yaklaşımının Boyutları	Sosyal İnovasyon Sürecinin Üçüncü Aşaması	
• İstekleri yönlendirme • Erişimi artırma	• Konumlandırma • Markalama • Satış ve tutundurma • Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS)	"Sosyal paydaş" olarak kendisini konumlandırarak, önerilerin hedef kitle tarafından kabul edilmesi önemsenir. Çözüm önerilerinin hedef kitleye erişmesinde marka işlevseldir. Ürünlerin erişilebilir kılınması için satış kanalları ve tutundurma çalışmaları, "paydaş" algısını destekleyecek şekilde gerçekleştirilir. KSS, aktörlerle işbirliği kapasitesini artırır ve önerilerin hedef kitle tarafından kabulünü destekler.

İşbirliklerinin de, önerilerin erişilebilirliğini artıracak şekilde gerçekleştirildiği de görülür. Bir iletişim şirketinin iştiraki olmasının da ürünlerin erişilebilir kılınmasında kolaylaştırıcı rolü vardır.

2.4.4. Öğrenme ve İlerleme

Sosyal inovasyonu, diğer "sosyal" odaklı yönetsel uygulamalardan (kurumsal sosyal sorumluluktan, sosyal girişimcilikten) ayıran temel özelliklerinden birisinin ortaya çıktığı aşamadır: Tanımlanan sosyal sorunun giderilmesi için getirilen önerinin, (kendi koşullarına sahip) ölçeğin büyütülerek (scaling up) sorunu ortadan kaldıracak şekilde sistemsel dönüşümün sağlanması.[9]

[9] Bu noktada, yaygınlaştırma (scaling out) ile ölçek büyütme (scaling up) arasındaki farkın altını çizmek yerinde olur: Yaygınlaştırmadan ile aynı coğrafik bölge (genel anlamı ile, pazar) içerisinde daha fazlaya kişiye erişim hedeflenirken; ölçek büyütmede, farklı olarak, sosyal sorunu yaratan sistemde değişim ve farklı pazarlara erişim gereklidir (Westley vd., 2014, s. 237).

Otuz yıla yakın süredir faaliyet gösteren Sebit'i, bu araştırmanın konusu yapan da, öğrenme ve ilerleme aşamasını yerine getiren çalışmaları ortaya koymuş olmasıdır. Kaynaklardan yoksun bireyleri hedef alarak, eğitimi, herkes için erişilebilir kılmayı hedefleyen işletme; eğitim olanaklarının çağın gereklerine uygun bir şekilde düzenlenmesi yönünde ilerlemektedir. Farklı pazarlardaki deneyimlerine ve öğrenmeye dayalı bir ilerleme izlenir:

- **Bireysel öğrenme**: İşletmenin ilk dönem çalışmalarının ulusal ölçekte, bireyleri eğitsel açıdan destekleyecek CD seti şeklinde materyallerin sunulması yönündedir (Akademia, 1998).

  1999 yılında, Çin'de, ülke koşullarına uygun olarak, tasarlanan setten yararlanılarak, derslere ve müfredata uygun CD'ler piyasaya sunulmuştur. Bu girişim, ürünlerin erişebilir kılınmasında ve çözümlerin pazarın gereklerine uyarlanmasında işletmeye deneyim kazandırmıştır. Bu deneyimle, işletme, Vitamin markası ile, sınıflara ve derslere göre ayrı ayrı CD'ler halinde Türkiye pazarına içerik sunmuştur (2000). Önerinin, satın alma gücüne uygun hale getirilip yaygınlaştırılması sağlanmıştır.

- **Erişimin kolaylaştırılması**: Çin'deki deneyimlerle Malezya'da, içeriğin web ortamına uyarlayarak hizmet veren işletme, ölçek büyütme yönünde, 2003 yılında ilerleme kaydetmiştir. Malezya hükümetinin beklentileri doğrultusunda, (13 yaş) ve form 3 (14 yaş) düzeyindeki fen ve matematik dersleri için web'e uyumlu içerik sunmuştur.

  2007 yılında, Amerika Birleşik Devletlerinde, Arizona State Üniversitesinin teknokenti SkySong'da ofisi faaliyete geçmiştir. Üniversite ve üniversiteye bağlı Technology Based Learning & Research Center (Teknoloji Tabanlı Öğrenme ve Araştırma Merkezi) ve Microsoft, Intel, Dell, AT&T, Smart Board, Learning.com, PollyVision, alleyoop, JP – Inspiring Knowledge ile yapılan işbirliği ile, Malezya'daki deneyimlerinden yararlanarak, (ilköğretimden orta öğretimin sonuna kadarki sınıfları kapsayan) k12 düzeyi için Adaptive Curriculum'u geliştirmiş ve piyasaya sunmuştur.

- **Kişiselleştirme**: 2007 yılında, Türk Telekom'un iştiraki haline gelen işletme, Amerika'daki deneyimlerinden yararlanarak, içeriğin internet üzerinden erişimini olanaklı kılacak çözümler geliştirmiştir (Vitamin Online). Öğrenciler ve öğretmenler, gereksinim duydukları içeriğe, internet üzerinden erişebilir hale gelmiştir.

- **Sistemselleştirme**: Pazarın koşullarına göre uyarlanan, bireyselleştirilen ve erişimi kolaylaştırılan öneriler, eğitimin gerektirdiği "öğretmen-öğrenci etkileşimi"ni ve okul dışı destekleyici faaliyetlerin eğitsel faaliyetlerle ilişkilendirilmesini sağlayacak şekilde, sistemsel bir yaklaşımla ele alınmıştır.

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

hedeflenen, VClass'ın da alt sistemlerinden birisi olduğu VCloud sistemini geliştirmiştir.[10]

2010 yılında, Malezya merkezli iletişim kuruluşu Maxis ile Malezya Eğitim Bakanlığının işbirliği ile yürütülen, "çevrimiçi etkileşimli öğrenme programı" olarak takdim edilen, öğrencilerin tabletler aracılığı ile okul dışında ve okulda öğrenim sürecine katılmasını, öğretmenle iletişim kurmasını ve öğretmenin bu araçlar ile öğrencinin gelişimini izleyebilmesini mümkün kılmayı hedefleyen (bu açıdan FATİH Projesi'ne benzeyen) eKelas projesine dahil olmuştur. eKelas kapsamında, matematik ve fen derslerinin içeriğine katkı sağlamıştır.

Tablo 5. Piramidin Altı Yaklaşımı ile Öğrenme ve İlerleme Aşaması

Piramidin Altı Yaklaşımının Boyutları	Sosyal İnovasyon Sürecinin Dördüncü Aşaması	
• Koşullara özgülük • Satın alma gücü • Erişimi artırma	• Ölçek büyütme • Öğrenme • Sistemselleştirme	Farklı pazarların koşullarına göre önerilerin uyarlanması, ölçek büyütmede belirleyicidir. Uyarlama sürecindeki deneyimlerle gerçekleşen öğrenme, sorunun sistemsel olarak çözümlenmesinde etkilidir. Kamu ve özel sektörle gerçekleştirilen işbirliği önerilere erişimi olanaklı kılmaktadır. Kamu ile yapılan işbirlikleri önerileri erişmedeki satın alma engelini ortadan kaldırmaktadır.

Deneyimlerle dayalı olarak çözüm önerilerinin pazarların koşullarına uyarlanması Piramidin Altı yaklaşımı ile ilişkilidir; öğrenme ve ilerleme aşamasının başarısında belirleyicidir. Pazara özgü koşullara uyum sağlamadaki deneyimleri, ölçek büyütmeyi olanaklı kılarken, sistemsel dönüşüm için gereksenen deneyim de sağlanmış olmaktadır.

İşletmenin farklı ülkelerdeki deneyimlerinde, kamu kurumları ve özel sektör ile yaptığı işbirlikleri de ön plana çıkar. Bu işbirlikleri, çözüm önerilerinin koşullara uyarlanmasında ve hedef kitleye erişiminin sağlanmasında kolaylaştırıcı role sahiptir.

[10] VClass, öğretmenlerin sınıf içerisindeki etkinlikleri yönetmesini olanaklı kılan bir uygulamadır. VCloud, VClass ile birlikte, VTablet, VContent ve VCollab'den oluşmaktadır. VTablet: Öğrencilerin eğitim süreçleri içerisinde kullanacakları tabletlerin yönetilmesini olanaklı kılan bir sistemdir. VContent, öğretmenlere, kendi planları ve hedefleri, benimsedikleri yöntem doğrultusunda, öğrencilerinin beklentisini de gözeterek, sisteme içerik eklemelerini mümkün kılan sistemdir. VCollab ise, Öğretmen ile öğrencinin, öğrenci ile öğrencinin, öğretmen ile öğretmenin iletişim kurmasına, paylaşımda bulunmasına olanak sağlayan bir platformdur.

Önerilerin kamu kurumları vasıtasıyla hedef kitleye ulaştırılması, satın alma gücüne sahip olmayan önerilere erişim engelini ortadan kaldırmış olmaktadır.

3. Sonuç ve Tartışma

Sosyal sorunun etkilerinin en aza indirilirken, uzun vadede sorunun çözümlenmesini hedefleyecek şekilde tasarlanması gereken sosyal inovasyon, stratejik yönetimin bir aracı olarak değerlendirilebilir. Piramidin Altı yaklaşımı ile, yaklaşımın iş modeli olarak uygulamaya konabilmesi için, ilişkilendirilmesi mümkündür. Bu çalışmada, durum çalışması ile, ilgili yaklaşımın sosyal inovasyon süreci ile nasıl pratikleştirildiği ele alınmıştır.

Piramidin Altı yaklaşımının etkinliğinde, sosyal inovasyon sürecinin gerektirdiği işbirliklerinin hayata geçirilmesinin elzem olduğu izlenmektedir. Sosyal gereksinimlerin belirlenirken sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve üniversitelerle yapılan işbirliklerinin, önerilerin koşullara uygun olarak geliştirilmesinde etkili olduğu görülür. Benzer şekilde, önerilerin erişiminin kolaylaştırılmasında, iştiraki olduğu işletmenin becerileri ile birlikte, kamu kurumları ile yapılan işbirliklerinin de kolaylaştırıcı etkisi vardır.

Sosyal inovasyonun gereği olan ölçek büyütme için de işbirliklerinin etkili olduğunu belirtmek gerekir. Farklı pazarlarda sağlanan deneyime dayalı olarak "öğrenen" işletmenin, Piramidin Altı yaklaşımında amaç edinilen sosyal etkinin yaratımının sağlanmasında ve alanının genişletilmesinde işbirliklerinden yararlanır.

Stratejik bir yaklaşımla sosyal inovasyon sürecini işleten işletmenin, kendini "sosyal paydaş" olarak konumlandırmasındaki hassasiyetinin de Piramidin Altı yaklaşımı ile ilişkilendirilmesi yerinde olur. Sosyal işletmecilikte gözetilen meşruiyetin kazanılması ve sürdürülmesinde bu nitelikte bir konumlandırmanın gözetilmesi, yaklaşımın pratikleştirilmesindeki başarıda belirleyicidir.

İşletmenin Türkiye'deki ve yurt dışındaki faaliyetlerinde, iştiraki olduğu Türk Telekom'un ve iletişim alanında faaliyet gösteren işletmelerle yaptığı işbirliğinin etkisini göz ardı etmemek gerekir. Sosyal işletmeciliğin, piyasa koşullarındaki başarısında hibritleşebilmenin etkisini göz önünde bulundurarak bu durumu okumak gerekir. Aynı zamanda, işletmenin önerilerinin ulaştırılmasında iştiraki olunan veya işbirliğine gidilen işletmelerin becerilerinin strateji ile bütünleştirilebilmesinin önemli olduğu da görülür.

Erişimin kolaylaştırılmasında kamu kurumları ile kurulan işbirliklerini, satın alma gücünün yaratımı üzerinden de okumak gerekir. Piramidin Altı yaklaşımı, sosyal sorunların ortadan kaldırılması ya da bu sorunların etkilerini en aza indirecek çözüm önerilerinin hedef kitle tarafından tercih edilebilmesi için, satın alma gücünün finansal araçlarla desteklenmesi gerektiğine işaret eder. Durum çalışmasında ise, satın alma gücü, önerinin, işbirliği yapılan kamu kurumları üzerinden ya da işbirliği yapılan, iletişim alanında faaliyet gösterilen işletmelerin yan ürünleri olarak ulaştırıldığı; hedef kitlenin katlanması gereken maliyetlerin en aza indirildiği ya da ortadan kaldırıldığı izlenmektedir.

Bu noktada, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları göz önünde bulundurularak, çıkarsamaların yorumlanmasının gerektiğini hatırlatmak; piramidin Altı yaklaşımının sosyal inovasyon süreci ile eyleme dönüştürülmesinde, araştırmacıların,

farklı sosyal sorunlara odaklanmış işletmeleri incelemesinin yararlı olacağını belirtmek gerekir. Satın alma gücünün yaratımında alternatif araçların irdelenmesi; önerilerin koşullara uyarlanmasında kültürel, sosyal, ekonomik faktörlerin belirlenmesi; isteklerin yönlendirilmesinde sivil toplum kuruluşlarının işlevinin tartışılması yaklaşımın pratikleştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

Ansari, S., Munir, K. ve Gregg, T. (2012). Impact at the 'bottom of the pyramid': the role of social capital in capability development and community empowerment. *Journal of Management Studies*, *49*(4), 813-842. "Sebit in America", Ahmet Eti, TMC Mag, Haziran 2011 sayısı, sayfa 28.

Avelino, F., Wittmayer, J., Haxeltine, A., Kemp, R., O'Riordan, T., Weaver, P. Loorchbach, D. ve Rotmans, J. (2014). Game Changers and Transformative Social Innovation. *The Case of the Economic Crisis and the New Economy*, 1-24.

Bock, B. B. (2016). Rural marginalisation and the role of social innovation; a turn towards nexogenous development and rural reconnection. *Sociologia Ruralis*.

Bosc, K. (2013). The European Commission Guide to Social Innovation, European Commission.

Burke, J. R. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, *118*(2), 282-293.

Byerly, R. T. (2014). The social contract, social enterprise, and business model innovation. *Social Business*, *4*(4), 325-343.

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, *82*, 42-51.

D'Andrea, G. ve Stengel, E. (2004). 6 Truths about Emerging-Market Consumers. *Strategy+ Business*, (34), 58-69.

Denzin, N. K., ve Lincoln, Y. S. (2011). The Discipline and Practice of Qualitative Research, , (Editörler: N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln). The SAGE Handbook of Qualitative Research, Los Angeles: SAGE Publishing.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, *14* (4), 532-550.

Emmons, G. (2007). *The business of global poverty*, Harvard Business School Working Knowledge Forum, April 2007.

Erbil, C. (2015). *İşletmelerin İnovasyon Sürecinde Sosyal Fayda Yaratma Becerileri: Sosyal İnovasyon Çerçevesinde Örnek Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eti, A. (2012). Sebit in America, TMC Mag, Haziran 2012 sayısı.

Guesalaga, R., ve Marshall, P. (2008). Purchasing power at the bottom of the pyramid: differences across geographic regions and income tiers. *Journal of Consumer Marketing*, *25*(7), 413-418.

Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, *77*, 122-133

Karnani, A. (2007). The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty. *California management review*, *49*(4), 90-111.

Klein, B. L., Longtin, D. ve Pelletier, M. (2016). A Relational Database to Understand Social Innovation and Its Impact on Social Transformation. *New Frontiers in Social Innovation Research*, 69.

Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, *89*(1/2), 1-17.

Lee, S. M., Olson, D. L. ve Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, *50*(5), 817-831.

Massey, A. ve Johnston-Miller, K. (2016). Governance: public governance to social innovation?. *Policy & Politics*, *44*(4), 663-675.

Matthews, J. R. (2017). Understanding Indigenous Innovation in Rural West Africa: Challenges to Diffusion of Innovations Theory and Current Social Innovation Practice. *Journal of Human Development and Capabilities*, 1-16.

Maxwell, J. A. (2013). Qualitative Research Design: An Interactive Approach, London: Sage.

Merriam, S. B. (2013)., *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (İlgili Bölümleri Çevirenler: Engin Karadağ, Erkan Dinç, Çeviri Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Michelini, L. ve Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, *8*(4), 561-577.

Miles, M. B., Huberman, A. M. ve Saldaña, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Los Angeles: SAGE Publications.

Moore, M. L., ve Westley, F. (2011). Surmountable Chasms: Networks and Social Innovation for Resilient Systems. *Ecology & Society*, *16* (1). 1-13.

Moulaert, F., Martinelli, F., González, S. ve Swyngedouw, E. (2007). Introduction: Social innovation and governance in european cities urban development between path dependency and radical innovation. *European Urban and Regional Studies*, *14*(3), 195-209.

Mumford, M. D. (2002). Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal, 14* (2), 253-266.

Murray, R., Caulier-Grice, J. ve Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London: The Young Foundation.

Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. Los Angeles: SAGE Publications.

Nicholls, A. ve Murdock, A. (2012). The nature of social innovation. In *Social innovation* (pp. 1-30). Palgrave Macmillan UK.

OECD LEED (Local Economic and Employment Development) Forum on Social Innovation, Forum on Social Innovation, http://www.oecd.org/cfe/leed/forum-social-innovations.htm, Erişim: 30/11/2016.

Oppermann, M. (2000). Triangulation--a methodological discussion. *The International Journal of Tourism Research*, *2*(2), 141-146.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods,* Newbury Park: SAGE Publications.

Perez-Aleman, P. ve Sandilands, M. (2008). Building value at the top and the bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships. *California management review*, *51*(1), 24-49.

Peters, M. A. ve Heraud, R. (2015). Toward a political theory of social innovation: collective intelligence and the co-creation of social goods.

Pfitzer, M., Bockstette, V. ve Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, *91*(9), 100-107.

Pitta, D. A., Guesalaga, R. ve Marshall, P. (2008). The quest for the fortune at the bottom of the pyramid: potential and challenges. *Journal of Consumer Marketing*, *25*(7), 393-401.

Pol, E. ve Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics*, *38*(6), 878-885.

Popescu, G. H. (2015). The dynamics of social innovation networks. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, *3*(2), 77-82.

Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, *89*(1), 2.

Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S.ve Hawkins, E. (2011). Measuring shared value. *How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, 10-11.

Prahalad, C. K. (2002). Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation. Reflections: The SOL Journal, 3(4), 6-17.

Prahalad, C. K. (2004). The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits. 2004.

Prahalad, C. K. (2006). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Pearson Education India.

Prahalad, C. K. (2009). The fortune at the bottom of the pyramid, revised and updated 5th anniversary edition: Eradicating poverty through profits. USA: FT Press.

Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. Journal of Product Innovation Management, 29(1), 6-12.

Prahalad, C. K. ve Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably.Harvard business review, 80(9), 48-59.

Prahalad, C. K. ve Hart, S. L. (1999). Strategies for the bottom of the pyramid: creating sustainable development. Ann Arbor, 1001, 48109.

Prahalad, C. K. ve Hart, S. L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Strategy+ Business, 26, 54-67.

Rotheroe, N. ve Richards, A. (2007). Social return on investment and social enterprise: transparent accountability for sustainable development. *Social Enterprise Journal*, *3*(1), 31-48.

Sanchez, P., ve Ricart, J. E. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European management review*, *7*(3), 138-154.

Schuster, T. ve Holtbrügge, D. (2012). Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective. *International Business Review*, *21*(5), 817-830.

Sharra, R., ve Nyssens, M. (2010). Social Innovation: An Interdisciplinary and Critical Review of the Concept. Belgium: Université Catholique de Louvain Belgium.

van der Have, R. P. ve Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies?. *Research Policy*, *45*(9), 1923-1935.

Voorberg, W., Bekkers, V. J. J. M., ve Tummers, L. (2013). Co-creation and co-production in social innovation: A systematic review and future research agenda. In *Proceedings of the EGPA Conference*, 11-13.

Westley, F. (2008). The social innovation dynamic. Waterloo: SiG@.

Westley, F., McGowan, K., Antadze, N., Blacklock, J. ve Tjornbo, O. (2016). How game changers catalyzed, disrupted, and incentivized social innovation: three historical cases of nature conservation, assimilation, and women's rights. *Ecology and Society*, *21*(4).

Westley, F., ve Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, *15* (2). 1-20.

Wilson, F. ve Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, *40*(3), 715-737.

Windrum, P., Schartinger, D., Rubalcaba, L., Gallouj, F. ve Toivonen, M. (2016). The co-creation of multi-agent social innovations: a bridge between service and social innovation research. *European Journal of Innovation Management*, *19*(2), 150-166.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Kitabevi.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. California: SAGE publications.

Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs.,

Yunus, M. (2011). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. PublicAffairs.

* Bu çalışma, 23. Ulusal Yönetim Kongresi'nde (14-16 Mayıs 2015, Muğla) "Sosyal İnovasyonun Kavramsal Olarak Konumlandırılması ve Prahalad'ın Stratejik Yaklaşımı ile İlişkilendirilmesi" başlığı ile kısmi olarak sunulmuş; yazarın "İşletmelerin İnovasyon Sürecinde Sosyal Fayda Yaratma Becerileri: Sosyal İnovasyon Çerçevesinde Örnek Bir Uygulama" başlıklı doktora tezine, kongresi sonrası sağlanan ek verilere ve getirilen öneri ve yorumlara bağlı geliştirilmiştir.

C. Erbil 9/1 (2017) 307-338

Realizing Bottom of the Pyramid Strategy with Social Innovation Process: A Case Study

Cihat ERBİL
Gazi University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Department of Business Administration
Ankara, Turkey
cihaterbil@gazi.edu.tr

Extensive Summary

Framework

While Bottom of the Pyramid is recommended to enterprises as a strategic approach, it has not been elaborated how to implement this approach. This study aims to demonstrate how the relevant approach is functionalized through the social innovation process based on the implementation.

Depending on this and the method and scope of the study, the study has several sub-objectives:

- Contextualizing the facilitators of the social innovation process designed and implemented by a Turkey-based enterprise.
- Explaining how the collaboration with other social actors required by the Bottom of the Pyramid approach was established and improved, by taking into account the stages of social innovation.

The Bottom of the Pyramid (Base of the Pyramid) is a strategic approach conceptualized by C. K. Prahalad (Prahalad, 2002; 2004; 2006; 2009; 2012; Prahalad ve Hammond, 2002; Prahalad ve Hart, 1999; 2002). The approach is based on the principle that enterprises meet the social needs of the poor and other disadvantaged groups in the regions that rank below in the socioeconomic development levels and thus transform such regions into target markets. In the strategic functionalization of the approach, it is suggested to focus on these four extents (Prahalad ve Hart, 2002, pp. 6-11): (1) creating buying power; (2) shaping aspirations; (3) improving access; (4) tailoring local solutions.

Social innovation is the process of addressing social problems, developing and implementing new ideas to meet social needs, thus structuring / transforming social relationships and the system and increasing the quality of life for individuals. Social innovation process can be defined in four basic stages (Mulgan, 2006; Bessant, 2010; Sharra ve Nyssens, 2010): (1) understanding the requirements and propose solutions; (2) developing solution proposals; (3) implementing and extending solution proposals; (4) learning and progress.

Methodology

Despite the potential complexity of the situation, qualitative research methods have been preferred since they allow to capture a holistic view with rich data (Mulgan, 2006; Bessant, 2010; Sharra ve Nyssens, 2010). Qualitative researches focus on the quality of "entities", the processes that have not been introduced or scrutinized before

and the meaning of these processes (Denzin ve Lincoln, 2000, p. 8). It focuses on explaining why and how relationships and interactions take place. As Eisenhardt (1989, p. 542) has pointed out, qualitative research is useful in explaining why relationships are sustainable or not. It is useful to understand the dynamics of relationships.

For the realization of the qualitative research, the case study of "in-depth description and analysis of a limited system" was preferred (Merriam, 2013, p. 40). The case study is used to discover, explain or compare facts; it focuses on understanding the dynamics (Eisenhardt, 1989, p. 534; Myers, 2013, p. 75). It is thought to serve for the purpose of the study in this respect.

As a type of the case study, "holistic, one-case design" is preferred: There is a single analysis unit (an individual, an institution, a program, a school, etc.) in a holistic, one-case design (Yıldırım ve Şimşek, 2011, pp. 290-292; Yin, 2014, p. 50). The reason of the selection of this type is the fact that it uses Bottom of Pyramid approach by functionalizing and is suitable for research (meets required qualifications [makes social innovation and adopts Bottom of the Pyramid approach), the researcher can reach [within the scope of time, cost constraints], managers and employees are open to provide, number of enterprises is few and the subject is unique.

Descriptive analysis was performed on the data obtained by the case study. Within the scope of descriptive analysis, the data are summarized and interpreted according to the determined themes. The research process is modeled as Figure 1, including the analysis process.

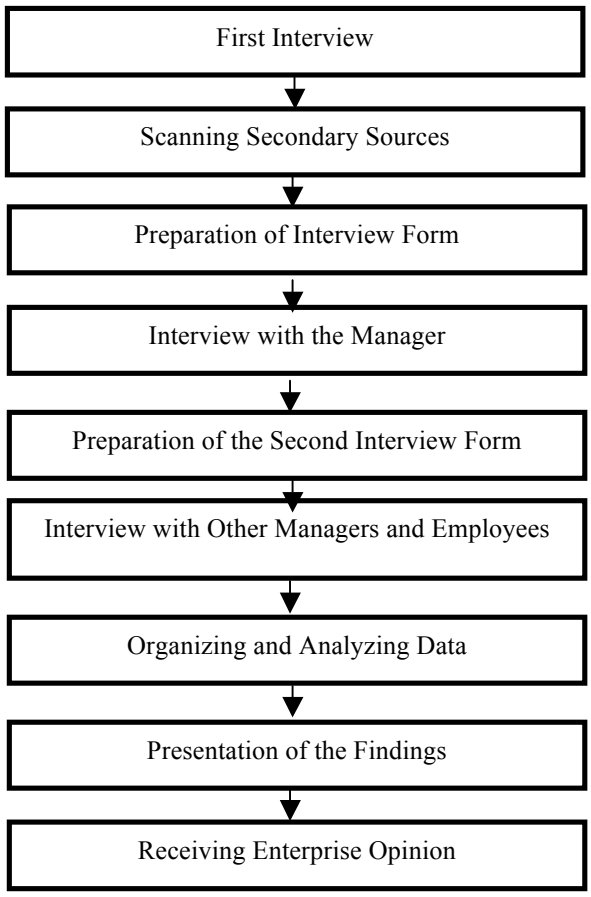


Figure 1: Research Model

The fact that the enterprise meet the requirements of the social innovation and operates the social innovation process with the Bottom of the Pyramid approach is considered important in the determination of the enterprise.

In other words, it is expected that the enterprise aims to resolve a social problem with the innovation process(to transform the crux of the problem rather than eliminating the impacts of the problem – systemic transformation); to scale out the innovation outputs and to scale up by harmonizing the outputs with the requirements of different levels(markets); to include public enterprises, non-profit foundations and/or non-governmental organizations and universities and/or other educational institutions in the innovation process and to cooperate with these actors.

Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri A.Ş. (Sebit Education and Information Technologies Inc.) is such firm operating centrally in Ankara and for this reason the case study is realized in this enterprise.

Data regarding the case were collected, organized, and interpreted based on the research model in Figure 1. The model was developed with the aim of accessing primary and secondary data sources. Semi-structured in-depth interviews are the primary data source of the research.

From the date of establishment of the enterprise, the news, documents and other images in the written and visual media about the enterprise constitute the secondary data sources.

Findings

- It is observed that in the first stage of the social innovation process, enterprise provides data for the development of tailored solution proposals in accordance with the Bottom of the Pyramid approach and uses the data providing process at the same time to raise awareness of the target group and of potential parties that might influence the target group.

  It is also observed that the enterprise which aims to increase access to education for everyone with software contents and pays regard to the habits of disadvantaged groups in this regard. This can be associated with the foundation of the preliminary acceptance critique based on the technology usage of Bottom of the Pyramid Prahalad ve Hart, 1999, p. 5; 2002, p. 4).

- It is observed that the cooperative skill emphasized in Bottom of the Pyramid comes into prominence in the development of solution propositions (Ansari vd., 2012, p. 833; Prahalad, 2012, p.11). Cooperation with public institutions is observed to function in adapting and disseminating the solution propositions according to the conditions in terms of the enterprise.

  Monitoring of the habits and expectations of markets (countries) is also important in the development of propositions in accordance with the conditions. In this respect, Bottom of the Pyramid approach appears to be the foreground of the second stage of the social innovation process in terms of fulfilling the requirement of creating social effect by developing appropriate solutions for the conditions.

- In the third stage of social innovation, it is observed that the enterprise concentrates on the studies that can be associated with the orientation of the requests dimension of Bottom of the Pyramid approach. It is important that the enterprise is perceived as a "social stakeholder" for the acceptance of the proposal by the target group. Market mechanisms are operated to strengthen stakeholder perception.

  It is also seen that collaborations have been carried out in such a way to increase the accessibility of the propositions. Being a participator of a communication company has a facilitative role in rendering the products accessible.

- In the final stage of the social innovation, it is observed that the enterprise actively has integrated all the dimensions of the Bottom of the Pyramid approach. Because it has penetrated new markets with specific and unique conditions.

  It is observed that the collaborations with public institutions and universities are decisive in the success of the final stage. The ability to manage cooperation in the context of increasing access and providing tailored propositions come into prominence.

Conclusion

As of its quality, social innovation can be evaluated as a tool of strategic management. It is possible to associate with the Prahalad's Bottom of the Pyramid. Findings provided by the case study performed at Sebit which makes social innovation is such as to reveal this association: Collaboration with the social actors required by the social innovation process enables the proposition of effective solutions and access to these solutions. The established collaboration encourages the use of solutions by individuals with social needs, as it is also aimed in the Bottom of the Pyramid approach.

Findings obtained from the enterprise indicate that the social innovation process should be oriented from the individual to the system in order to provide the instrumentalism of social innovation. In this regard, it is seen that the enterprise positions itself as a "stakeholder" and the use of market mechanisms has importance in the product presentation.