

Spotlight

ESER Julie Dodd, *Blood Cells*
2012, baskı ve tel, 5" x 7"





Ram Nidumolu

Innovastrat'ın CEO'su ve *Two Birds in a Tree* (Berrett-Koehler, 2013) adlı kitabın yazarıdır. **Jib Ellison**

Blu Skye'in kurucusu ve CEO'sudur. **John Whalen** ve **Erin Billman** ise Blu Skye'da yöneticilerdir.

İşbirliği Mecburiyeti

***Yeni ortaklık modelleri
çevreyi koruyabilir ve herkes
için değer yaratabilir.***

*Ram Nidumolu, Jib Ellison,
John Whalen ve Erin Billman*

“İŞBİRLİĞİ”, kurumsal sürdürülebilirliğin büyük çelisi. Şirketlerin iklim değişikliği, kaynakların tükenmesi ve ekosistem kaybını da içeren günümüzün en karmaşık sorunlarıyla başa çıkmak için sayısız işbirliği çabası, rekabetçi kişisel çıkarlar, bütünüyle paylaşılan bir amacın olmaması ve güven eksikliği nedeniyle başarısız oldu. Akıllı şirketler kesinlikle bir iş gerekliliği olarak sürdürülebilirliğe kucak açtı. Pek çoğunun, örneğin üretim süreçlerini modernize etmek veya filo emisyonlarını azaltmak gibi tek başlarına üstlendikleri devam eden başarılı girişimleri var. Ancak sistemik sorunlara işbirliği içerisinde çözüm üretmek söz konusu olduğunda, çok az ilerleme kaydedildi.

İyi haber, devletlere, STK'lara ve küresel şirketlere verdiğimiz danışmanlık işinde, hem daha iyi bir işbirliğine duyulan kritik ihtiyaca dair farkındalığın arttığını hem de şirketler için değer yaratan inovatif modellerin ortaya çıktığını ve sistemik değişimi ilerlettiğini görüyoruz. İdeal işbirlikleri hem iş süreçlerine hem de sonuçlara odaklanır. Kilit şirketlerin oluşturduğu küçük bir grupla başlar, kişisel çıkarla ortak çıkar arasında bağlantı kurar, üretken rekabeti teşvik eder ve hepsinin de ötesinde güven tesis eder ve sürekliliğini sağlar.

Bu makalede sistemik sürdürülebilirlik konusunda işbirliği için en etkili modelleri inceleyecek süt ürünleri, tekstil, atık ıslahı ve belediyelerin su yönetimiyle ilgili vaka çalışmalarını kullanacağız. Ancak öncelikle, işbirliğinin küresel sürdürülebilirlik sorunlarını çözmede neden kritik önem taşıdığına daha yakından bakalım.

Sistemik Çözümler

Dünyanın doğal müşterekleri olan atmosfer, doğal kaynaklar ve biyolojik ekosistemler hem iş hem de muazzam toplumsal değer sağlarlar. Bununla beraber, bu değerlerin büyük kısmı şirketlerin ve paydaş-

ların bu karmaşık ve kırılğan sistemleri elverişsiz biçimde kullanmasından dolayı yok oluyor. Şirketler için değer yaratımında bir sonraki basamağın, doğal müştereklerin kullanılmamış engin potansiyelini açığa çıkarırken, onları muhafaza etmenin yollarını bulmak olduğuna inanıyoruz.

Dünyanın tropik ormanlarını ele alalım. 1,9 milyar hektarlık alana yayılmış ormanlar, dünyanın en karmaşık çevresel sistemleri arasında. İklimin düzenlenmesi, su arıtma ve tedarigi ve besin döngüsü gibi hayati ekosistem hizmetleri sunarlar. Aynı zamanda yiyecek, lif, tatlı su, ilaç, mineraller ve diğer hammaddeleri sağlarlar. Ormanların (bunları insan eliyle çoğaltmanın tahmini maliyetiyle değerlendirilen) ekonomik değeri, tahminen yıllık 4 trilyon dolar. Tropikal ormanlar aynı zamanda yeryüzündeki biyoçeşitliliğin yüzde 50'sini destekliyor. Ormanlar, okyanuslarla birlikte en önemli küresel karbon depolarını, yani atmosfere karbon salınımı yapmaktan ziyade karbonu yakalayıp hapseden doğal rezervuarları oluşturuyor.

Ormanların yarısı geçtiğimiz yüzyılda başta tarımsal ve ticari alanlara dönüştürülmek üzere kötü yönetildikleri için yok oldu. Bu, birkaç şirketin

SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞBİRLİĞİ İÇİN DÖRT MODEL

Bu matriksteki her kare, sözkonusu organizasyonların genişliği ve arzulan hedeflerine bağlı olarak farklı bir işbirliği modelini temsil ediyor. Çoğu işbirliği zamanla dönüşecek, ihtiyaçlar ve durumlar değişikçe modellerin çeşitli yönlerinden fayda sağlayacaktır.

ODAK
OPERASYONEL SÜREÇLER
ÇIKTILAR

TEMEL STRATEJİ

Değer zincirindeki çevresel performansın ölçülmesi için *sektör referansları* ve *standard sistemlerin* geliştirilmesi.

ÖRNEK

Sürdürülebilir Tekstil Koalisyonu'nun Higg Endeksi.

TEMEL STRATEJİ

Emisyonları, doğal kaynak tüketimini, atığı azaltan ve çevreyi koruyan *sektör çaplı operasyon süreçlerinin* belirlenmesi ve paylaşılması.

ÖRNEK

Dairy Management Inc.'in yenilenebilir enerji üretirken, sütün karbon ayakizini azaltma çabaları.

TEMEL STRATEJİ

Şirketlerin çevrenin korunması ve muhafaza edilmesini iyileştirmek için yerel toplulukların zararını tazmin edecek fonlara yatırım yapılmasını kapsayan *"ekosistem hizmetleri için ödeme"* modelinin kurulması.

ÖRNEK

Coca-Cola'nın en büyük şişeleme firması ve üretime dönük faaliyet gösteren çiftçilerle arazi sahipleri arasındaki Latin Amerika Su Fonları Ortaklığı.

TEMEL STRATEJİ

İş topluluklarını ve kurumsal olmayan paydaşları da dahil eden *kapsamlı işbirliklerini* ortak değer yaratan operasyonel inovasyon ve örnek uygulama oluşturma çabasıyla başlatın.

ÖRNEK

Tüketici davranışını değiştirmek için Geri Dönüşümü Hızlandırma Aksiyonu işbirliği.

DEĞER ZİNCİRİ
ÜZERİNDEKİ ŞİRKETLER

ŞİRKETLER VE
ŞİRKET DIŞI PAYDAŞLAR

OYUNCU

Fikrin Özeti

SORUN

İklim değişimi, kaynakların tükenmesi ve ekosistem kaybını içeren küresel sürdürülebilirlik sorunlarının çözümü en büyük şirketin bile yetkinliklerinin ötesindedir.

ANALİZ

Şirketler ve diğer paydaşlar, bu tehditlerin üstesinden gelmek ve yeni değer ortaya çıkarmak için hem süreçlere hem de çevresel etkiye odaklanan yeni biçimlerde işbirliği yapmalıdırlar.

ÇÖZÜM

Elverişli işbirlikleri küçük bir grupla başlar, proje yönetim uzmanlığını getirir, kişisel çıkarla ortak çıkar arasında bağlantı kurar, üretken rekabeti teşvik eder, çabuk kazanç sağlar ve hepsinin ötesinde güven tesis eder ve sürdürür.

kâr etmesi için sistem değerinin kurban edilmesinin klasik bir örneğini oluşturuyor. Her ne kadar ormanların muhafaza edilmesiyle iş dünyası ve toplum ekonomik anlamda daha fazla fayda sağlasa da şirketler ve sektörlere verilen kısa vadeli teşvikler bu ormanların hızla yok olmasına yol açtı. Atmosfer, okyanuslar, su havzaları, sulak alanlar, mercan resifleri ve nehirler gibi diğer hayati doğal müşterekler, benzer şekilde muazzam olumsuz etkilere maruz kalıyor. Doğal müşterekleri muhafaza etmek ve bunlardan, uzun vadeli ve bütüncül değer sağlamak için ekosistemleri bir bütün olarak ele alan yeni işbirliği modelleri gerekiyor.

Yeni İşbirliği Modelleri

Walmart, Microsoft, Nike, Alcoa ve Waste Management gibi küresel şirketlerin yanı sıra pek çok STK ve kamu kurumuyla gerçekleştirdiğimiz çalışmada, sistemik sorunlarla ilgili ve sistem çapında değer yaratan dört işbirliği modeli tanımladık. Bu modelleri betimleyen iki özellik bulunuyor: (1) Dikkatle seçilen paydaşları müdahil ediyorlar ve (2) Gerek operasyon süreçlerinde, gerek iş sonuçlarında işbirliği çabalarını inovasyona odaklıyorlar. (Bkz. "Sürdürülebilir İşbirliği için Dört Model.")

Paydaşları dahil etme. Sürdürülebilirliğe yönelik işbirlikleri normalde STK'lar, akademi ve hükümetler de dahil olmak üzere çeşitli oyuncuları etkileşime sokarken, sistem çapında değişimin başarılı olması için doğru oyuncuların katılımı gerekir. Bunlar, sürdürülebilirlik girişimlerinden etkilenen temel paydaşlardır. Uygulama ve diğer davranışların değiştirilmesiyle sistem değerleri korunabilir. Bu tür işbirlikleri ikiye ayırılır:

- *Kurumsal işbirlikleri* üreticileri, tedarikçileri, distribütörleri, perakendecileri ve değer zincirindeki diğer oyuncuları kapsar. STK'lar, akademisyenler ve hükümetler gibi kurumsal olmayan oyuncular girdi sunabilir ama operasyonel ortakların tamamlayıcısı

değillerdir. Zaruri inovasyonlar için davranış değiştirilmesi gerekenler, kurumsal oyunculardır.

- *Genişletilmiş işbirlikleri*, şirketler ve yerel yönetimlerle diğer paydaş toplulukları gibi kurumsal olmayan ortakların sürecin ayrılmaz bir parçası olduğu ortaklıklardır.

Süreçler ve Sonuçlar. Etkili işbirliği modellerini karakterize eden ikinci boyut açıkça ya iş süreçlerini ya da çevresel etki sonuçlarını iyileştirmeye odaklanır.

- *Koordine süreçler.* Paydaşlar, kaynak tüketimini ve atığı azaltan, doğal kaynakları koruyan yeni operasyonel süreçleri belirliyor ve paylaşıyorlar.

- *Koordine sonuçlar.* Paydaşlar arzulan sonuçları tanımlamak, çevresel etkileri ölçmek için standart metrikler yaratmak ve performansı değerlendirmek için birlikte çalışıyorlar.

Çoğu sürdürülebilirlik ortaklıkları, zamanla bir modelden diğerine dönüşecek veya çoklu modellerin özelliklerini alacaktır. Sırayla her bir modele göz atalım.

Süreçlere Odaklanan Kurumsal İşbirlikleri

VAKA ÇALIŞMASI: DAIRY MANAGEMENT INC.

Şirketlerin doğal ekosistemlerin değerinden faydalanabilmesinin en etkili yollarından biri operasyonları iyileştirme konusunda işbirliği yapmak. İşbirliği, tedarik zincirinde belli bir düğüm noktasına odaklanabilir veya değer zincirine uzanan süreçleri kapsayabilir.

Amerikan süt sektörünü ele alalım. Kilit iş liderleri, STK'lar, paydaşlar ve tüketicilerin özellikle süt operasyonları ve metan emisyonu kaynaklı karbon ayak izini azaltmaya yönelik giderek artan baskılarının tüm sektörü tehdit ettiğini anladı. Yanıt olarak, verimsizlikleri belirlemek için işbirliği yapmaya ve değer zincirinde operasyonel inovasyonları desteklemeye başladılar. Örneğin, karbon emisyonunun en

büyük sebeplerinden biri olan gübrenin çiftçiler için yeni gelir üretirken, emisyonları azaltmada kullanılacak yeni bir kaynak olduğunu fark ettiler.

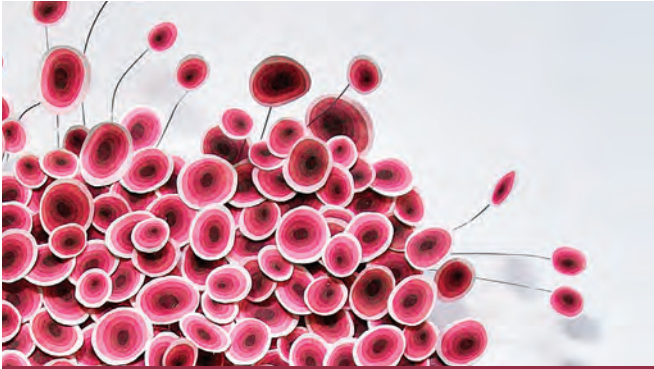
Bununla beraber işbirliğine yönelik büyük engellerle karşılaştılar. Mandıracılar, sürdürülebilirliği devlet mevzuatı ve artan masrafların kod adı olarak algıladılar. Sektörün karbon ayakzini ölçecek veya çözüm üretecek beceri ya da deneyimi yok. Ayrıca, çiftçiler, imalatçılar ve perakendeciler arasında gönüllü işbirliğine dair aksiyon geçmişi bulunmuyor. Aksine, kilit oyuncular kazanamı olmayan bir kâr yarışında birbirlerini rakip olarak görüyorlardı.

Bu zorluklara rağmen, mandıracılar tarafından finanse edilen sektörel bir grup olan Dairy Management Inc. (DMI), karbon emisyonlarını 2020 itibarıyla

yüzde 25 düşürecek bir girişim başlattı. DMI bu çalışmayı yönetmek için ABD’de süt satışlarının yüzde 75’ini oluşturan şirketlerin CEO’larının da katılımını sağlayarak, ABD Süt Ürünleri İnovasyon Merkezi’ni oluşturdu.

DMI, pek çok sektör liderinin kuşkularını gidermek için sürdürülebilirliğin uzun süredir sektörün temel değerlerinde biri olduğunu mandıracıların görmesini sağlayacak yeni bir çerçeveye oturttu: Çiftçiler, aynı topraklar üzerinde aile çiftliklerinin varlığını sürdürebilmek için nesillerdir gelecekteki sorunlarla doğrudan bağlantılı önemli yetkinlikler geliştirmişlerdi. DMI aynı zamanda çiftçilerin en büyük kurumsal müşterilerinin karbon emisyonlarından giderek daha fazla endişe duyduğuna dikkat çekti. Böylece, karbon emisyonlarını azaltmak amacıyla işbirliği yapmaya cazip bir zemin oluştu. DMI, en sonunda katılımcılara sadece iş açısından faydalı aksiyonların dikkate alınacağı vaadini verdi.

DMI, çiftçilerin desteğiyle sütün karbon ayakzinin yaşam döngüsü analizini geliştirmek için yüzlerce mandıracıyı kapsayan temel araştırmada University of Arkansas’ın Uygulamalı Sürdürülebilirlik Merkezi’yle çalıştı. Böylece, sektör değer zincirindeki karbon ile ilgili tek elden bilgi tabanı sağladı. DMI aynı zamanda işbirliği fırsatlarını belirlemek



Güven Tesis Etmek ve Sürdürmek

Pek çok işbirliğinin, ne denli asil bir gayesi yahut değerli katılımcıları olursa olsun güven olmaksızın sürdürülmesi mümkün değildir. Bu iki uygulama, şirketlerin paydaşlar arasındaki güveni tesis etmesine yardımcı olabilir.

Takdir ederek sorgulayın. Blu Skye’in akademik ortağı, Case Western Reserve University’den David Cooperrider öncülüğündeki takdir edici sorgulama yöntemi, pozitif psikoloji alanındaki araştırmalara dayanır. Takdir edici sorgulama, dikkatin belli bir yöne odaklanmasına yardımcı olur. Sorunlara odaklanırsak, çoğu zaman daha fazla sorunla karşılaşırız. Güçlü yönler ve olasılıklara odaklanırsak, daha fazla ilham alır ve inovatif oluruz. Bu yaklaşım, katılımcılar arasında kısa sürede gerçek bir işbirliği ruhu yaratmak için tasarlanmıştır.

Sistemik sürdürülebilirlik sorunlarına çözüm getirebilmek için bu modeli uyarladık. Makalede bahsedilen birkaç projenin, bütünsel proje yönetiminde, üye iletişim ve toplantılarının devamlı bir şekilde kolaylaştırılmasında bu metodoloji kullanılmıştır. Örneğin, Amerikan süt sektörünün sürdürülebilirlik zirvesi, kazan-kazan çözüm vaadini şekillendiren bir sorgulamaya odaklandı: “Süt ürünleri değer zincirinin karbon ayakzini azaltmak için nasıl beraber çalışabilir ve şirketlerimiz için iş değeri yaratabiliriz?”

için üç günlük bir zirvede 270 sektör lideri ve paydaşı bir araya getiren bir sürdürülebilirlik konseyi yarattı. Burada bir dizi operasyonel inovasyon projesi önerildi. Bunlar arasında yem bitkisi yetiştirme metotlarının iyileştirilmesi, gübrenin yenilenebilir enerjiye dönüştürülmesi için metan sindirici kullanımının artırılması, çiftlik ve süt işleme fabrikaları için enerji verimliliğinin artırılması gibi inisiyatifler bulunuyor. DMI bu projelerin iş değeri potansiyelinin 250 milyon dolardan fazla olduğunu tahmin ediyor.

Kurumsal işbirliği, perakendeciler, süt üreticileri ve mandıracılar arasındaki güven ve sadakati pekiştirdi, geçen yedi yılda da bu işbirliği daha da güçlendi. Birçok inovasyon projesi bütünüyle uygulandı ve sektör çiftçilik, nakliyat ve işlemede sürekli iyileşme sağlanması ve bunun ölçümlemesi için daha karmaşık araçlar geliştirmeyi sürdürüyor. Amerikan süt sektörü, bu projelerin uygulanmasını desteklemek için ABD Tarım Bakanlığı'ndan (USDA) milyonlarca dolar hibe aldı. DMI, aynı zamanda Kopenhag'da gerçekleştirilen 2010 BM İklim Değişikliği Zirvesi'nde, tarım sektöründe iklim değişikliği çözümleri sunulurken aynı zamanda iş değerinin yaratılmasına ilişkin sistem değerinin nasıl ortaya çıkarılabileceğine dair bir model olarak kabul gördü.

Derin anlamlar yaratın. Farklı organizasyonlardan üyeler arasında güçlü bir kimlik ve aidiyet duygusunun oluşmasını sağlamak için bireylerin, beyin ve kalp arasında bağ kuran kapsamlı deneyimlere grup olarak katılmalarını öneriyoruz. Rafting, dağ tırmanışı ve diğer vahşi doğa gezileri gibi yönetici etkinlikleri, hikaye anlatımı ve diğer ortak deneyimlerle birleştğinde işbirlikçiler arasındaki bağı güçlendiriyor ve grubun hedeflerine bağlılıklarını derinleştiriyor.

Böylesine derin bir etkileşimin güzelliği de projenin ilk hedefleri gerçekleştikten sonra bile etkilerinin sürmesidir. Sürdürülebilir Tekstil Koalisyonu'nun baş yöneticisinin de belirttiği gibi "SAC'ın benzersizliği, bireysel üyeler arasında kişisel misyon ve tatmin duygusu... Bu kültür SAC'ın başarılı olma ihtimalini yarattı ve hatta biz ilk misyonumuzu tamamladıktan sonra bile devam ediyor."



Sonuçlara Odaklanan Kurumsal İşbirlikleri

VAKA ÇALIŞMASI: SÜRDÜRÜLEBİLİR HAZIRGIYIM KOALİSYONU

Kurumsal sürdürülebilirliği iyileştirmenin en iyi yollarından biri, arzulanan sonuçlar için net hedefler belirlemek ve akabinde ilerlemeyi ölçümlemektir. Benzer şekilde, sistemik işbirliğini geliştirmenin etkili yollarından biri, sektör çapında performans standartlarının geliştirilmesidir. Fazlasıyla rekabetçi hazırgiyim sektörünün ilk inovatörlerinden Nike, hazırgiyim tedarik ve üretiminin çevresel etkilerini ölçümlemeye yönelik iç araçlar geliştirilmesine yıllar ve milyonlarca dolar harcadı. Bununla beraber Nike şunu gördü: Şirket ne denli büyük olursa, hazırgiyim marka ve perakendecilerinden oluşan önemli bir kitle ölçümleme araçlarını benimsemediği süreçte bunların çok az sistemik etkisi olacaktı.

2010 yılında devasa şirket Walmart ve niş oyuncu Patagonia'nın muhtemel görülmeyen birlikteliği, 10 hazırgiyim şirketini tek ve standart bir endeksin benimsenmesiyle değer zincirinde verimlilik ve inovasyonun artacağına, çevresel etki ve tedarik zinciri risklerinin azalacağına inandırdı. Sürdürülebilir Hazırgiyim Koalisyonu olarak bilinen işbirliği, şirketlerin enerji verimliliği, katı atık, su kullanımı ve sürdürülebilir hammadde alanlarında çevresel performans sonuçlarını karşılaştırmalarını sağlayacak Higg Endeksi denilen bir ölçümleme aracı geliştirdi. Bu araç, şirket, ürün ve fabrika düzeyinde referanslar oluşturulmasını sağladı. Koalisyon, Nike'ın ve Outdoor Industry Association'ın önceden yaptığı çalışmalarından faydalanarak hızla bir prototip geliştirdi ve 2011 sonbaharında 50'den fazla marka, perakendeci ve tedarikçiyle test etmeye başladı. SAC'ın referansları, endekste rakiplerinden düşük puan alanların derecelendirmelerini iyileştirmeye çalışmasıyla şirketler arasında bir "zirve yarışı" başlamasını sağladı.

Higg Endeksi sadece daha iyi sonuçları teşvik etmekle kalmıyor, sermaye yatırım kararlarını etkiliyor ve operasyonel davranışı değiştiriyor. Target ve diğer büyük perakendeciler, bu endeksi tedarikçileri seçmede kullanılan kıstasları içeren tedarikçi puan çizelgelerine entegre ettiler. Hazırgiyim markaları, kumaş atığını geliştirilmiş ürün tasarımıyla azaltmak için bu endeksi kullandılar. Üreticiler atık su geri dönüşümü ve geliştirilmiş enerji verimliliği gibi yeni yetkinliklerde yatırımları meşrulaştırmak için bu endeksi kullandılar. Hatta bu endeks şirket içindeki performansı bile iyileştiriyor. Bölümler kendi skorlarını karşılaştırıyor ve üretken bir rekabet içerisine giriyorlar. Daha

da önemlisi, Higg Endeksi kullanılmış konfeksiyonun geri dönüşümü gibi arzulanan sonuçların başarılmasındaki inovatif uygulamalarda sistemik işbirliği sağlıyor. SAC şu anda 100'den fazla organizasyonu kapsıyor ve küresel hazır giyim pazarının toplamda yüzde 30'luk payını temsil ediyor. Koalisyon, hırslı rakipler arasında güçlü bir güven, açıklık ve işbirliği ruhu yarattı. Bir üyenin de dediği gibi SAC, Olimpiyat sporcularının antrenman kampı gibi bir şey. "Birlikte olduğumuzda birimiz diğerine daha zoru başarması ve performansını iyileştirmesi için meydan okuyor. Daha sonra dışarı çıkıp rekabet ediyoruz."

Süreçlere Odaklanan Kapsamlı İşbirlikleri

VAKA ÇALIŞMASI: GERİ DÖNÜŞÜMÜ HIZLANDIRMA AKSİYONU

Yerel topluluklar (ve bunları temsil eden STK'lar gibi) kurumsal olmayan paydaşlar, sürdürülebilirlik inisiyatifleri geliştirme ve uygulamada kapsamlı işbirliği modellerinin ayrılmaz ortaklarıdır.

Geri Dönüşümü Hızlandırma Aksiyonu (AAR), bu tür kapsamlı işbirliğine iyi bir örnek. AAR, 2012 yılında hiçbir şirketin geri dönüşümde tek başına gerçekleştiremeyeceği atıl değeri ortaya çıkarmak için kuruldu. Alcoa ve diğer önde gelen şirketlerin, alüminyum geri dönüşüm oranlarını yükseltmek için yıllardır çalışmasına rağmen sadece küçük gelişmeler sağlanmıştı. ABD'de her yıl alüminyum tenekelerin yüzde 54,3'ü geri dönüştürülüyor, geri kalan 900 milyon dolar değerindeki alüminyum ise atık depolama alanlarına gidiyordu. Cam ve plastik PET şişelerin geri dönüşüm oranları daha da düşük (sırasıyla yüzde 33 ve yüzde 29). Geri dönüşümü artırmak, apaçık sistem çapında işbirliği gerektiriyor. Alüminyum geri dönüştürme oranları, her türlü ambalaj ve baskılı malzemenin geri dönüştürülmesiyle ciddi ölçüde bağlantılı. Dolayısıyla AAR inisiyatifinin çeşitli iş paydaşlarını dahil etmesi gerekiyordu: Bunlar, Alcoa'nın iş liderleri, tüketici içecek markaları, tüketici ambalajlı ürün şirketleri, malzeme üreticileri ve ambalaj şirketleri, perakendeciler ve geri dönüştürülmüş içerik nakliyecileri ile kullanıcıları. Geri dönüşümün başarısı, en nihayetinde tüketici davranışı, yerel belediyeler, hükümetler ve STK'lara bağlı olduğundan, AAR programlarının geliştirilmesinde bunların kilit rol oynaması gerekiyordu.

Sokaklarda kapsamlı geri dönüşüm programları uygulanması; tüketicilerin geri getirdiği tenekeleri kabul eden pilot otomatlar; bar, restoran ve işyerlerinde mekan-içi geri dönüşüm kutuları; entegre farkındalık kampanyaları ve kilit geri dönüşüm verilerinin toplan-

ması için ticaret birlikleriyle çalışma da dahil olmak üzere bu geniş kapsamlı işbirliği tarafından altı proje belirlendi. Burada güdülen büyük amaç alüminyum teneke, cam, plastik şişe, kağıt, karton levha ve çeliği kapsayan "PPM" geri dönüşümünü üç yıl içerisinde yüzde 20 artırmak. Buradaki zorlu hedef katılımcıları, değer zincirinde sadece tek segmenti hedefleyen çözümlerden ziyade geniş çaplı sistem çözümleri arayışına girmeye teşvik etmekte. Her bir PPM kategorisindeki artış, geri dönüştürülmüş materyal değerinde tahmini 2,7 milyar dolar bir artış sağlayacak, CO₂ eşdeğeri emisyonları 3,7 milyon metrik ton azaltacak ve yüzbinlerce yeşil iş kolu yaratacak.

Kapsamlı işbirliği, şirket düzeyinde çalışmalarını harekete geçirdi. Örneğin Alcoa, AAR çalışmalarını desteklemek amacıyla eğitim programlarının genişletilmesine ve geri dönüşüm süreçlerinin iyileştirilmesine 2 milyon dolar katkıda bulundu.

Sonuçlara Odaklanan Kapsamlı İşbirlikleri

VAKA ÇALIŞMASI: LATİN AMERİKA SU FONLARI ORTAKLIĞI

Şirketler her zaman orman, su havzası, nehir, okyanus ve diğer ekosistemlerin kullanımında rekabet halinde oldu. Ancak yeni ortaya çıkan bir işbirliği modelleri sınıfı, paydaşların faydalı sonuçları iyileştirme çabalarına odaklanarak, ekosistem hizmetlerinin ortak kullanımını ve bunlara yatırımı koordine ediyor. Buradaki hedef, şirketlerin kritik doğal kaynak tedariklerini şirket faaliyetlerinden etkilenen ve bu faaliyetleri etkileyen yerel topluluklarla birlikte çalışarak istikrarlı bir biçimde sağlamak. Kapsamı genişletilmiş en kullanışlı işbirliği modellerinden biri, ekosistem hizmetleri için ödeme (PES). Genel olarak bilinen adıyla PES modellerinde (su havzalarından, ormanlardan ve biyoçeşitliliğin olduğu diğer doğal yaşam ortamlarından tatlı su ve kereste tedariki gibi) belirli hizmetlerin istikrarlı akışını sürdürmek için bu hizmeti kullanan şirketlerden ödeme alınır. Şirketlerin yerel topluluklara yaptıkları ödemeler, sadece ekosistem hizmetlerinin kullanım bedeli değil, bu ekosistemlerin korunması ve sürdürülmesine yatırım mahiyeti de taşır.

Haziran 2011'de başlatılan bir PES inisiyatifi olan Latin Amerika Su Fonları Ortaklığı'nı (LAWFP) ele alalım. Ortaklığı, Coca-Cola FEMSA (dünyanın en büyük Coca-Cola ürünleri şişeleycisi), su idareleri, (çevre projelerinin en büyük kamu fonlayıcısı olan) Doğa Koruma ve Küresel Çevre Hizmeti gibi STK'lar ve Inter-American Development Bank oluşturuyor. Katılımcılar su havzalarının korunması için hep birlikte

aksiyon almak üzere üretime dönük faaliyet gösteren çiftçilerin ve arazi sahiplerinin yanı sıra yerel yönetimlere ödeme yapan bir fona yatırım yapıyorlar. Söz konusu çalışmalar ormanların yenilenmesi, besi otlatmacılığı uygulamalarında gelişmeler, toprak erozyonunu azaltmak için sürdürülebilir tarım, su kalitesinin iyileştirilmesi ve çökeltinin azaltılması için su havzası sınırlarında setler oluşturulmasını içeriyor.

LAWFP mevcut durumda Brezilya, Kolombiya, Meksika ve diğer Latin Amerika ülkelerinde merkezi olan, toplamda 27 milyon dolarlık 32 yerel fondan oluşuyor. Fonlar, içme ve sulama suyunun kalitesini ve miktarını yükselterek, su enerjisinin verimliliğini maksimize ederek ve sel riskini azaltarak, en yüksek getiriyi sağlayacak (veya en fazla maliyeti ortadan

açısından net olsa da bu tür işbirlikleri içerdikleri insana ve organizasyona dair girift sorunlar nedeniyle zordur.

Güven eksikliği en iyi sürdürülebilirlik çabasını bile belli başlı açılardan baltalayabilir: Katılımcılar, ortak bir vizyon ve yönetim modeli kurmaya çabalar, yatırımların ve ödüllerin nasıl paylaşılacağı konusunda anlaşamaz ve katılımcı olmayan aktörlerin “bedavacılığı” ile ilgili kaygı duyarlar. Daha da kötüsü, pek çok sürdürülebilirlik çabası kapsayıcı, bağımsız proje yönetim yetkinliğinin eksikliğinden mustarip. Merhum C. K. Prahalad, organizasyonlarda inovasyon çığır açmanın bir yolu olarak “geleceğin uygulamaları” kavramına öncülük etti. (Bkz. “Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation?”, HBR Eylül 2009.)

Çelişkili hedefleri olan birçok paydaş beraber çalışmayı denediğinde oluşabilecek engelleri önlemek için katılımcılardan ufak bir “kurucu halka” oluşturmakla işe başlayın.

kaldırarak) yatırımlar arıyor. Bu işbirliğinin 50 milyon kişiye fayda sağlaması ve 3 milyon hektarlık doğal ekosistemi iyileştirmesi bekleniyor.

Bu tür fonlar, 20-30 yıl boyunca uzun vadeli sürdürülebilirlik yatırımı sağlayacak tipik vakıflardır. Kurumsal yatırımcılar için sonuç birkaç şekilde gerçekleşir: Fonlar ekosistem hizmetlerinin hem kalite hem miktarını belirler ve gelecekte pahalıya mal olacak tedbirlere duyulan ihtiyacı azaltır. Örneğin 1,5 milyar dolarlık New York City su fonu, şehrin su tedarikini sağlayan Catskills-Delaware su havzasını korumak ve sürekliliğini sağlamak için çiftçileri, arazi sahiplerini ve diğer üretime dönük faaliyet gösteren paydaşları destekliyor. Şehir, fonun desteklediği inisiyatifler sayesinde 8-10 milyar dolara mal olan ve yüzde 600 yatırım getirisi olan bir su arıtma tesisi kurma gereksiniminden kurtuldu.

“Gelecek” Uygulamalar

Sürdürülebilirlik konusundaki pek çok işbirliği, hedef gereği en başından itibaren çeşitli paydaşlara kucak açar. Ne yazık ki bu yaklaşım birçok çabayı kötü kadere mahkum eder: En başından itibaren tezat planları olan katılımcıları kapsamak, ilerleyişi sıklıkla üretken bir ivme daha oluşmadan sekteye uğrattır veya öldürür. Ekonomik fayda, tüm katılımcılar

Sürdürülebilirlik konusunda başarılı bir işbirliği sağlayan, geleceğin yedi uygulamasını ele alalım.

Ufak sadık bir grupla başlayın. Çelişkili hedefleri olan birçok paydaşın beraber çalışmayı denemesiyle ortaya çıkabilecek olası engelleri önlemek için katılımcılardan ufak bir “kurucu halka” oluşturmakla işe başlayın. En başından itibaren, üyeler arasında güven ve ortak bir motivasyon olmalıdır. Bu grup, proje vizyonunu geliştirir ve proje geliştikçe bir sonraki katmanda bulunan katılımcıları seçici bir şekilde davet eder. En son, STK’lar, devlet yönetimleri, üniversiteler ve yerel toplulukları kapsayan tüm paydaşlar temsil edilmeli.

Katılımcıların her bir aşamada dikkatle seçilmesi kritik önem taşıyor. Örneğin, süt sektörü vakasında, davetliler en fazla bilgi, yetenek ve liderlik becerisi getirebilecek katılımcıları belirlemek üzere tasarlanmış altı aylık bir mülakat sürecinden sonra seçildiler. Sürdürülebilir Hazırgiyim Koalisyonunun çekirdeğini, bizim de tavsiyemizle sektörde daha önce sürdürülebilirlik liderliği göstermiş bir grup şirket oluşturdu. Walmart ilk toplantıya ev sahipliği yaparak, (birkaç doğrudan rakibi de dahil) grubu hazırgiyim ofislerinde dolaştırmış, Patagonia kurucusu ve CEO’su Yvon Chouinard, Walmart çalışanlarına sürdürülebilirlikten bahsederken dinlemeye davet etmişti. Bu açıklık kül-

türlerine o denli tersti ki bazı davetliler teklifin samimi olup olmadığını merak etmişti. İlk grup, hem yönetim hem de aksiyon açısından ilerleme sağlamış, katılım göstermeleri için daha fazla şirkete erişmişti. Akabinde, SAC'ın vizyonu, aksiyon odaklılığı ve güven temelli kültürü daha geniş kitlelerce tanındı, değişim gerçekleştirmek isteyen diğer sektör oyuncularını da çekmeye başlamıştı.

Kişisel çıkarlarla ortak çıkarlar arasında bağlantı kurun. İşbirliği inisiyatiflerinin başarılı olması için her bir katılımcının başından itibaren ortak çıkarlar karşılandığında kazanılması amaçlanan cazip iş değerinin ortaya çıkacağını anlaması sağlanmalıdır. Coca-Cola, FEMSA ve Latin Amerika Su Fonları Ortaklığı böyle bir vakaydı. Şişeleme firması, operasyonun olmazsa olmaz girdisi olan suyun, çiftçilerin ve diğer paydaşların nehirleri besleyen su kaynaklarındaki üretime dönük çabalarına yatırım yapılmasıyla korunabileceğini anladı. Böylece yüksek kalitede su akışı sürdürülebilecekti.

Sistem değerini paraya dönüştürün. Kişisel çıkar ve ortak çıkar arasında bağlantı kurmanın kilit noktası, işbirliğinin her bir katılımcı için maliyetleri nasıl düşürdüğünü veya gelir yarattığını rakamlara dökmektir. Örneğin, FEMSA su fonları yatırımıyla savuşturduğu maliyetler sayesinde büyük finansal fayda sağlıyor; su tedarikinin kalitesini sürdürmek için pahalı su arıtma fabrikaları inşa etmesine gerek kalmıyor.

Veri analitiği ve iş süreçleri analizi, sistem değerini aynı zamanda grup düzeyinde ve bireysel düzeyde paraya dönüştürmek için faydalı araçlardır. İleri analitik yazılımı, Latin Amerika Su Fonları Ortaklığı vakasında önerilen hangi koruma ve yenileme faaliyetlerinin su havzasına ve paydaşlara en fazla fayda sağlayacağını belirlenmesine yardımcı oldu. Proje önceliklendirilmesi buna göre yapıldı.

Kazanca çabuk giden net bir yol yaratın. Başarılı işbirlikleri, ortak vizyon ve bireysel tutkulan bir aksiyon planına dönüştürür. Bununla birlikte, işbirliği içerisinde gerçekleştirilen birçok sürdürülebilirlik inisiyatifi, kısa vadede pek önem taşımayan hırslı uzun vadeli hedefler geliştiriyor. Aksiyon planının ivme ve sadakat yaratması için aynı zamanda hızlı kazancı vurgulaması gerekiyor. Bir işin başarılı olması için görünür ve hızlı sonuçlar gerekir. Sürdürülebilirlik işbirlikleri istisna teşkil etmez. Kazanımlar ilk başlarda küçük olsa da, maliyet tasarrufları veya ufak ufak artan gelirler, katılımcıların organizasyonundaki diğer yöneticilere sözkonusu yatırıma değer olduğuna dair kanıt sunacaktır.

Büyük ölçekli sürdürülebilirlik işbirlikleri, oyuncular arasında sağlıklı rekabeti artırmak için yapılandırılmalıdır.

Süt sektörü zirvesi, besicilik kaynaklı metan emisyonlarını azaltmak gibi uzun vadeli inisiyatiflerin yanı sıra hem çiftçiler hem de işleme yapanlar için enerji denetimi ve enerji verimliliğini artırmak gibi operasyon maliyetlerini bir yıldan kısa sürede azaltabilecek, çabuk finansal fayda sağlayan girişimlerden oluşan karma projelerin ortaya çıkmasını sağladı.

Bağımsız proje yönetim uzmanlığı alın. Sürdürülebilirlik işbirlikleri, çeşitli katılımcıların çelişen öncelikleri yüzünden karmaşık hale gelebilir. Dolayısıyla, bu ortaklıklar çeşitli paydaşlar arasında güven tesis etme konusunda kanıtlanmış uzmanlığı bulunan bağımsız proje yönetim uzmanları tarafından tasarlanmalı ve denetlenmelidir. Ek olarak, proje yönetim fonksiyonu herhangi bireysel bir paydaşa meyilli algılanmaktan ziyade tüm katılımcılar tarafından tarafsız ve proje başarısına bağlı algılanmalıdır. STK'lar bu rolde çoğu zaman oldukça etkin olabiliyorlar; ancak tüm katılımcılar için işleyen çözümler yaratmaya baş koymaları ve proje yöneticilerinin elzem becerileri olması gerekiyor.

Yapılandırılmış rekabetin inşa edilmesi. Kurucu halkanın, en baştan belirlenen hırslı sonuçlara odaklanmayı sürdürmenin bir yolunu bulması gerekiyor. Sağlıklı rekabet, uzun vadeli ivme üretmede çoğu zaman etkilidir. Büyük ölçekli sürdürülebilirliğe yönelik işbirliği içerisinde rekabet, pek çok işbirliği çabasının içerisinde nüfuz eden kişisel rekabetin aksine ortak çıkarları desteklemek için açık bir biçimde yapılandırılmalıdır. Sürdürülebilir Tekstil Koalisyonunun Higg Endeksi öyle yapılandırılmış bir rekabet sağladı ki düşük skorlar alan oyuncular bunları iyileştirmeye çalışırken, yüksek skorlar alanlar da bu seviyede kalmaya çabaladılar. Endeks aynı zamanda çoğu işbirliğinin başarısında merkezi rol oynayan bir şeffaflık sağladı.

Güven kültürünü besleyin. Başarılı işbirliklerinde güvenin oynadığı merkezi rol göz önüne alınırsa, bir işbirliği projesi esnasında güvenin tesis edilmesi ve sürdürülmesi diğer her bir uygulamanın temelinde yatan, süregelen bir pratiktir. (Güveni beslemeye yönelik iki yaklaşım için "Güven Tesis Etmek ve Sürdürmek" adlı kutuya bakabilirsiniz.)

NİHAyetİNDE işbirliğini ölçeklendirmenin en iyi yolu, bunu doğru inisiyatifleri olan pazarlar aracılığıyla gerçekleştirmektir. Burada belirtilen işbirliği uygulamaları, geniş ölçüde benimsendikten sonra bu pazarların sıçrama yapmasını bekliyoruz. Pazarların çevresel sistemlerin değerini ortaya çıkarmada tüm gücü dikkate alındığında, genel için iyi olan gerçek anlamda şirketler içinde genel iyi olacaktır. ♥