

**KAPSAYICI
BÜYÜME:
YOKSULLUKLA
VE
EŞİTSİZLİKLE
MÜCADELE
İÇİN KÂRLILIK
TEMELLİ
STRATEJİLER**

**ROBERT S. KAPLAN,
GEORGE SERAFEİM
VE EDUARDO TUGENDHAT**

KÜRESEL ŞİRKETLER VE PİYASALARIN YÖNLENDİRDİĞİ KAPİTALİZM, II. DÜNYA SAVAŞI'NDAN BUGÜNE MUAZZAM BİR BÜYÜME YAŞANMASINI VE YOKSULLUK SEVİYESİNİN ÖNEMLİ BİÇİMDE AZALTILMASINI SAĞLADI.

ÖZETLE

SORUN

Her ne kadar büyüme, gelişmekte olan bölgelerde belirli bir hayat standardı oluşturmuş olsa da hâlâ bir milyardan fazla kişi aşırı yoksulluk içinde ve formal ekonominin dışında yaşıyor. Geleneksel kurumsal sosyal sorumluluk programları bir çözüm oluşturma konusunda yetersiz kalıyor ve dönüşümsel bir değişim ortaya koyamıyor.

NE OLDU?

Şirketlerin projeleri yeterince tutkulu ve iddialı değil. Şirketler ve diğer aktörler yerel sorunları düzeltmeye çalışacaklarına kendilerinin de dahil olacakları bölgesel ekosistemler kurgulamalıdır.

NASIL DÜZELTİLİR?

Bir ekosistem oluşturmak için sistematik ve birden fazla sektörü içeren fırsatları aramayı ve ilgili iş ortaklarını harekete geçirmeyi gerektirir. İhtiyaç duyulan finansman, yoksulluğu ortadan kaldırma misyonuna sahip özel sektör ve kamu kurumlarında temin edilebilir.

Ancak bu büyümeden herkes faydalanmadı. Gelişmiş ülkelerde nüfusun küçük bir kısmı getirilerin önemli bir bölümünü alırken çalışan kesimin taşra ve özellikle de şehirlerdeki temsilcileri, sosyoekonomik anlamda gerileme yaşadılar.

Gelişmekte olan ülkelerde durum daha da vahim. Her ne kadar büyüme Afrika'da, Asya'da ve Latin Amerika'da yaşam standardını yükseltse de bir milyardan fazla insan aşırı yoksulluk seviyesinde yaşıyor ve genel ekonomiye katılamıyor. Bu durum, özellikle taşra nüfusunun yoğun olduğu ülkelerde daha da aşırı hissediliyor. Bu ülkelerdeki hanehalkı ve küçük üreticiler modern tarım uygulamalarının dışında kaldıkları ve teknolojik gelişmeleri sağlayacak kaynaklara erişemedikleri için yakın çevredeki gıda şirketleri tarafından sistemin dışına itiliyorlar. Gelişmekte olan ülkeler de büyük bir yetenek uçurumuyla karşı karşıya. Bir yandan gençlerin büyük kısmı işsizken bir yandan şirketler yetenekli işgücü bulamadıkları için büyüme planlarını ertelemek durumunda kalıyor.

Doğruyu söylemek gerekirse şirketler düşük gelir seviyesinde ve baskı altındaki topluluklarda kurumsal sosyal sorumluluk planlarını bir yandan yaşam kalitesini artırırken bir yandan da pozitif ekonomik çıktılar ortaya koyacak şekilde organize ettiler ve sürdürülebilirlik ve ortak değer hedeflerini ön plana çıkardılar. Fakat bu programların etkisi sınırlı kaldı ve dönüşümsel bir değişim başlatmadı. Örneğin, Fildişi Sahilleri ve Gana'daki meşhur CocoaAction birliği kakao tarımında çalışan ailelerin gelirlerini yüzde 20 civarında artırmayı hedefliyordu. Ancak bu çabanın birçok aileyi fakirlikten kurtardığına dair bir delil henüz görülemedi. Benzer şekilde, tarım teknolojileri tedarikçisi Sygenta'nın Good Growth Plan girişimi Endonezya ve Nikaragua'daki küçük ölçekli çiftçilerin üretimlerinin iki katına çıkmasını

sağladı fakat bu ailelerin sayısı çok sınırlıydı ve toplam satışlara olan etkiyi ölçümlemek mümkün değildi. ("Sygenta: İddialı Hedefler İddialı Projeler Gerektirir" kutusuna bakınız.)

Tüm bunlar çok temel bir soruyu gündeme getiriyor: Şirketlerin ekonomik ve sosyal anlamda değer yaratmaya ve sıkıntıdaki topluluklarda yaşam kalitesini artırmaya yönelik güçlü motivasyonları olmasına rağmen şirketler neden toplumdaki tüm paydaşların yararına olacak kapsayıcı büyümeye yönelik ölçeklenebilir ve kârlı projeler ortaya koyamıyor?

Araştırmalarımıza göre bu sorunun yanıtı: Şirketlerin projeleri genelde yeterince iddialı ve hevesli değil. Şirketler ve diğer aktörler, fakir çiftçileri ve işsiz şehirli gençleri anaakım ekonomiye kazandırmak istiyorlarsa yerel sorunları düzeltmek yerine bölgesel ekosistemleri yeniden tasarlamak durumundadır. Bu makalenin ilerleyen bölümlerinde birçok başarılı kapsayıcı büyüme projesinden elde ettiğimiz deneyimler ışığında bu tür yeni ekosistemler oluşturmaya yönelik bir yol haritası ortaya koyacağız.

YEREL ÇÖZÜMLERDEN EKOSİSTEM DEĞİŞİMİNE

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve sürdürülebilirlik girişimlerinin genelde neden başarısız olduğunu anlamak için 30 sürdürülebilirlikten sorumlu üst yöneticiyle (CSO) görüşmeler yaptık. Bunların birçoğu sorunun uygulamada olduğunu söyledi. Şirketin ana işiyle projelerin entegre olamamasından, yerel topluluklardaki birçok farklı aktörü aynı noktaya taşıyamamaktan ve şirkete ve hedef topluluğa yönelik faydaları ölçümlemek için yeterli uygun ölçütlerin olmamasından şikayet ettiler.

Ancak daha derine baktığımızda asıl sorunun ortak değere yönelik projelerin etkili biçimde hayata

geçirilememesi değil, bu girişimlerin yeterince iddialı ve hevesli olmaması olduğunu gördük. CSO'lar yeterince büyük düşünmüyordu.

Yeterince iyi işlemeyen tedarik zincirleri ve sistematik yetenek eksikliği gibi sorunlar; yeni depolar yapmak, bölgesel yönetim merkezleri kurmak, yerel distribütörler seçmek veya bir okul ya da eğitim merkezi kurmak gibi tek bir şirketin gerçekleştirebileceği girişimlerle çözümlenemez. Sürdürülebilir ve ölçeklenebilir bir çözüm için şirketin; ekonomik ve sosyal anlamda yetersiz kalan mevcut ekosistemin yerine daha kârlı ve daha fazla kişiyi ekonomiye kazandıracak yeni bir ekosistem kurulmasına yardımcı olması gereklidir. Bunun nasıl yapılabileceğini öğrenmek için son 15 yılda 25 ülkede düzinelerce proje gerçekleştiren küresel bir konsorsiyum olan Palladium'un parçası olan şirketlerdeki deneyimleri inceledik. (Açıklama: Bu makalenin üç yazarı da Palladium'da çalışıyor veya bu şirkete danışmanlık yapıyor.) Kapsayıcı, sürdürülebilir ve kâr oluşturacak ekosistemler kurmaya yönelik stratejiler oluşturmak için üç temel prensip belirledik: Şirketler sistematik ve birden fazla sektörü kapsayan fırsatlara bakmalı; destekleyici iş ortaklarını da işe katmalı ve çekirdek ve ölçeklenmeye yönelik finansman bulmalı.

Makalenin ilerleyen bölümlerinde bu prensipleri detaylı biçimde açıklayacağız ve katalizör adını verdiğimiz yeni bir aktörün yeni ekosistemler oluşturmaya, pilot projeler yapmaya ve bayrağı sürdürülebilir pazar oyuncularına devretmeden önce bunları ölçeklendirmeye yönelik nasıl katkı sağlayacağını anlatacağız. Ayrıca olası bir dördüncü prensibi konuşacağız: Taahhüt oluşturmak, gelişimi izlemek ve yeni ekosistemi, oluşturmada önemli kilit oyuncuların aynı noktada olmasını sağlayacak yeni bir ölçümleme ve yönetim sistemi kurmak...

Bu makalede gelişmekte olan ülkelerdeki deneyimlere odaklanmayı tercih ettik. Ancak daha kapsayıcı ekosistemlere dair benzer yöntemler ABD'de ve Avrupa'daki düşük gelir seviyesindeki şehirli ve taşra bölgelerde de uygulanabilir.

SİSTEMATİK, BİRDEN FAZLA SEKTÖRÜ İLGİLENDİREN FIRSATLARI ARAMAK

Şirketlerin, sosyoekonomik sorunlara geleneksel yaklaşım tarzında altyapıya, atık azaltmaya, çevreyi korumaya ve yerel eğitim ve sağlık programlarına yatırım yapmak esastır. Bu tür yatırımlar ve programlar genelde şirketin kontrolünde gerçekleşir ve bunların arkasındaki motivasyonun büyük bir kısmı şirketin yerel çevresel ve sosyal performansı geliştirmeye olan taahhüdünü göstermekten ibarettir.

Fakat bu tür programlar göreceli olarak sınırlı sayıda kişiye fayda sağlar ve toplumun sosyoekonomik koşullarında yapısal bir değişim oluşturmaz. Üstüne üstlük, bu programların fonlamasında genelde sürdürülebilirlik bütçesi kullanılır, bu programlar şirketin iş stratejisine bütünüyle entegre edilmez. Yani bu programlar

işler ters gittiğinde ilk kesintiye uğrayacaklar arasındadır. Geleneksel kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının etkisi sınırlıdır çünkü bu bir kâr getirici unsur olarak değil bir sosyal veya çevresel program olarak konumlandırılır.

Bu nedenle, bizim ilk prensibimiz bir yandan kendilerine yönelik ekonomik faydalar üretirken diğer yandan da yeni ekosistem içerisindeki tüm aktörler için fayda oluşturan projeler seçilmesidir. Bu tür projeler yatırımın birden fazla paydaştan gelmesini gerektirir ve diğer toplumlarda ve bölgelerde ölçeklendirilebilir. Amaç, mevcut sistemi geliştirmekten ziyade kendi kendini idare eden bir ekonomik yapıya sahip ve organik olarak büyüyen bir yeni ekosistem geliştirmeye yönelik piyasa temelli kuvvetleri ortaya çıkarmaktır.

Bu karmaşık bir iştir. Genelde farklı endüstrilerden gelen ve diğerlerinin nelerden motive olduğu konusunda çok fazla bilgi sahibi olmayan, yani birbirlerine yönelik empatileri düşük olan farklı aktörlerin bir araya gelip ilişki kurmasına yönelik bir güven ortamı oluşturmayı gerektirir. Ayrıca toplumda eksikliği hissedilen kaynakların ve becerilerin belirlenmesi, bu eksiklikleri giderme potansiyeline sahip araçların seçilmesi ve her bir aktörün katılımını sağlamak üzere çaba gösterilmesi gerekir.

Uganda, bu dinamiğe yönelik klasik bir örnektir. Ülke nüfusunun yüzde 70'inden fazlası küçük alanlarda çoğunlukla darıdan oluşan tahılları yetiştirerek geçinmeye çalışır. Çiftçiler, elde ettikleri darıyı, evcil hayvanların da beslendiği açık alanlarda kurutur ve genelde mahsulün yüzde 30 ila 40'ını kaybederler. Geriye kalanlarda ticari anlamda yeterli kalitede değildir. 2010 yılında ülkedeki hanehalkı geliri yılda ortalama 307 dolar yani günde 87 cent civarındaydı. 11 milyon kişi, yani nüfusun yüzde 30'u yetersiz besleniyordu (çiftçinin açlığı paradoksu) ve çocukların yüzde 40'ı enfekte olmuş besinler yedikleri için sağlıksızdı. SABMiller'in sahibi olduğu ve hammaddesinin neredeyse tamamını ülke dışındaki çiftçilerden satın alan Nile Breweries gibi büyük ölçekli bölgesel şirketlerin varlığı bu durumu değiştirememişti.

Küresel ölçekte faaliyet gösteren bir ekonomik kalkınma danışmanlık şirketi olan Carana, (Palladium tarafından satın alındı) küçük ölçekli darı çiftçilerini anaakım bölgesel ekonomiye kazandıracak bir tedarik zinciri kurgulamaya yönelik bir girişim ortaya koydu. Bunun için aralarında Nile Breweries, tahıl tüccarları ve çiftçilerin de olduğu birden fazla aktörle etkili ilişkiler kurmak gerekiyordu. Ayrıca tüccarlar ve çiftçilere yönelik yeni varlıklar ve beceriler (iyi tarım yaklaşımını göstermek üzere sergilemeler, hasat sonrası işleme teknolojileri gibi) oluşturmaya yönelik birden fazla alanda yatırım da yapılmalıydı. Nile

Uganda

Beş yıl içerisinde
medyan mahsul getirisi

%65

arttı ve yıllık hanehalkı
geliri iki katından
fazlasına yükseldi.

Uganda

Nile Breweries'e satılan
darı rekoltesi

12,000

metrik tona çıktı. Bu
rakam daha önce 480
metrik tondur.

Breweries ile yapılan bir anlaşma sayesinde çiftçilere kredi sağlandı. Ayrıca gelişmiş tohumlar, ekipman ve gübre almak, sulama ve hastalık kontrol sistemleri kurmak için de çiftçilere destek olundu.

Şimdi beş yıl ileriye saralım. 2015 yılına gelindiğinde geliştirilmiş tedarik zinciri 27 bin çiftiği kapsar hale geldi ki bunların yarısından fazlası kadın çiftçilerdi. Mahsulün medyan rekoltesi yüzde 65 artmış ve metrik ton başına medyan fiyatı 139 dolardan 179 dolara yükselmişti. Yıllık hanehalkı geliri iki katından fazlasına çıkarak 688 dolara erişmişti ve sisteme katılan çiftçilerin brüt geliri yüzde 590 artmıştı. Çiftçilerin aileleri sebze, tahıl, meyve ve ara sıra da et, balık ve yumurtadan oluşan daha çeşitli bir beslenme rejimine geçtiler. Çiftçiler, kuraklığa dayanıklı tohumlar almaya başladılar ve mobil telefon sistemleri üzerinden ürün sigortası ve finansman gibi hizmetlere erişir hale geldiler.

Yeni tedarik zincirine bakıldığında ana araçlardan biri olan AgroWays'ın Nile Breweries'e sattığı danı miktarı yılda 480 tondan 12 bin tona yükseldi. Ürünün kalitesinin ve işleme sürecinin gelişmesi fiyatları da artırdı. AgroWays, bu ilave gelire yeni depolama ve işleme tesislerine yatırım yaptı. Diğer bir şirket olan Maganjo Grain Millers da AgroWays'den aldığı danı lapa ve diğer besleyici ürünlere dönüştürecek bir tesis kurdu. Başka şirketler de bu bölgeye giriş yaptı ve tarım işinin sürdürülebilir bir hacme erişmesine destek oldular.

Bu elle tutulur finansal sonuçların da ötesinde asıl fayda yaşam kalitesinin yükselmesiyle görüldü. Bir çifti şöyle diyordu: "Artık işler değişti. Çocuklarımla hepsinin ayakkabısı var. Daha önce evimizde adı bile duyulmayan et ve tavuk gibi besinleri yiyebiliyoruz. Çocuklarımla okula gidebiliyor ve kendilerini dışlanmış hissetmiyorlar."

DESTEKLEYİCİ İŞ ORTAKLARINI İŞE DAHİL ETMEK

İkinci prensibe göre tek bir şirketin kendi başına bir dönüşüm ekosistemi oluşturması neredeyse imkânsızdır. Bu şirket ekonomik ve sosyal değer oluşturma anlamında birbiriyle işbirliğine dayalı ilişkileri olan birden fazla sektörden aktörleri etkileşime geçirecek katalizör şirketlerle işbirliği yapmalıdır.

Katalizör şirket yeni ekosistemin oluşturacağı ekonomik ve sosyal faydaları önemseyen bir STK, proje yönetim şirketi veya danışmanlık şirketi olabilir. İdealde bu yapının yeni ekosistemlerin ihtiyaç duyacağı ürün ve yetenek tedarik zinciri gibi uzmanlıklara ve yerel piyasa bilgisine hakim olması gerekir. Daha da önemlisi, yeni ekosistemdeki tüm katılımcıların bakış açılarını anlayan ve bunlara saygı duyan itibarlı bir kurum olmalı.

Genelde katalizör şirket dönüşüm fırsatının ilk farkına varan oyuncudur. Carana, Uganda'daki küçük ölçekli ticari şirketlerin becerilerine ve kapasitelerine yatırım yapmanın bu şirketleri büyük ölçekli araçlarla bir araya getirme anlamında önemli olduğunu fark etti.

Carana, El Salvador'da da bir fırsat gördü. 2010 yılında ülkedeki çocukların yüzde 40'ından daha azı

liseyi bitirebiliyordu ve işgücü piyasasına katılanların çoğu gerekli becerilere sahip olmaktan uzaktı. İşsiz gençler ya da yerel dilde söylendiği gibi "niniler" (okula ve işe gitmeyen gençler) çetelere katılıyordu ve ülke, dünyada suç oranının en yüksek olduğu yerlerden biri haline gelmişti. Carana, bölgesel şirketler ve yerel eğitim kurumlarının gençlere gerekli becerileri kazandırabileceğini ve böylece gençlerin ülkede hızla gelişen perakende, konaklama ve hizmet sektörlerinde iş bulabileceğini görmüştü.

Katalizörler, genelde diğer şirketlere kıyasla bu tür fırsatları görme konusunda daha avantajlıdır. Şirketlerin genel merkezlerinde bulunan üst yöneticiler genelde bölgesel anlamda özel sektör-kamu işbirliği noktalarını görmekten uzak kalırlar. Ayrıca bu yöneticiler, kısa vadeli ve ilave gelişimlere odaklanırlar ve değer zincirinde dönüşümden ziyade hızlı geri dönüş sağlayacak girişimlere öncelik vermelerini teşvik eden finansal modeller arasında sıkışmışlardır.

Dönüşümsel bir değişim oluşturmak isteyen bir KSS yöneticisi veya ülke müdürü genelde çok fazla yol alamaz ve işin niteliğini gösterecek bir bütçe oluşturmakta zorluk çeker. Ayrıca sürdürülebilirlik hedeflerinin orta kademe yöneticilerin karnesine ve performans kriterlerine eklenmesi konusunda da güçleri yetmeyebilir. Diğer taraftan kısa vadeli finansal sonuçlar ortaya koyma baskısı altındaki yerel yöneticiler de kendilerini iyi hissettiren, ilave getiri sağlayan projelerin üzerinde daha kapsamlı çabaları desteklemeye yönelik otoriteden, güvenden, becerilerden ve kaynaklardan yoksun olabilirler.

Fırsatı kim görürse görsün kesin olan bir şey var: Süreçte kâr amacı güden bir şirket yer almazsa programın uzun soluklu olma şansı yoktur. Endüstriyel bir ekosistemin sürdürülebilir olması için rekabet avantajı arayan ve bu programı ölçeklendirebilecek bir şirketçe desteklenmesi gerekir. Hükümetler yerel sosyoekonomik koşulları iyileştirmek için kamu-özel sektör ortaklığı modellerini benimser zira bu model ile kâr amacı güden şirketlerin kaynaklarına ve inovasyon becerilerine erişme şansı bulurlar.

ÇEKİRDEK VE ÖLÇEKLENMEYE YÖNELİK FİNANSMAN BULMAK

Bir ekosistem dönüşümünde çekirdek finansmanı sağlamaya yönelik en güçlü aday o ekosistemin oluşumunda rol alan kurumsal şirkettir. Günün sonunda bir şirket pozitif net bugünkü değer ortaya koyan projelere yatırım yapacak kaynaklara sahiptir ve proje başarıya ulaştığında en büyük payı alacaktır.

Ancak çok az sayıda şirket, özellikle de KSS ve sürdürülebilirlik bütçeleri sınırlı olanlar, bu tür riskli bir yatırımı fonlamaya heveslidir. Kurumsal yatırım fonları mevcut dengeleri bozan ve farklı paydaşlar arasında ilişkiler kurmayı hedefleyen projelerden ziyade kısa vadede getiri sağlayan, güvenli projelere yönelmek ister. Yıkıcı, ezber bozan inovasyonu bu kadar zor kılan tüm



organizasyonel, maddi ve kültürel sıkıntılar; yeni ve sosyal anlamda kapsayıcı iş modelleri ve ekosistemler oluşturmaya yönelik projeleri hayata geçirmeye kalktığınızda çok daha yoğun biçimde hissedilir.

Sistematik değişimi savunanlar, halihazırda kapsayıcı büyümeye yönelik ekosistemler kurmayı kendine misyon edinen ve kısa vadede getiri elde etme yönünde daha az baskı hisseden şirketlerden çekirdek sermaye bulmayı bekleyebilir.

Örneğin Carana, Uganda'da yeni tarımsal tedarik zincirinde aracı şirketlerin yatırımlarını canlandırmak için küçük bir kaynağın bile yeterli olacağı hipotezini test etmeye yönelik kaynak bulmak için USAID'e başvurdu ve başarılı oldu. Carana, El Salvador'da Youth with Commitment (YwC) mesleki eğitim programını hayata geçirmek için USAID kaynaklarını kullandı. Carana'nın çekirdek finansmanı bulup masaya koymasıyla birlikte yerel şirketler de programın içeriğini finanse etme ve oluşturma konusunda destek vermeye başladı.

Katalizör, çekirdek sermayeyi kullanarak bir pilot proje başlattıktan ve konseptin çalıştığını ispat ettikten sonra projeyi hızlıca ölçeklendirmek için ilave

kaynaklara ve fonlara ihtiyaç duyar. Mevcut bir ekosistemi ölçeklendirmek daha az riskli görüleceği için artık ana şirkete gidip kaynak istemek çok sorun oluşturmaz. Ancak daha iyi bir kaynak noktası, etki oluşturan yatırımlar yapmak isteyen fonlar olabilir ki bu fonları şu anda küresel bazda yaklaşık 80 milyar dolarlık varlıkları yönetiyor. Varlıklı ailelerin vakıfları ve özel ofisleri de bu tür sıkıntılı toplumlara yönelik projeler için milyarlarca dolarlık kaynak sunabiliyor. Bu tür harici yatırımcılar yüzde 6-8 arası bir kaynak maliyetine sahipken şirketlerde bu maliyet yüzde 12-14 arasında değişebiliyor.

Etki oluşturan yatırımlara yönelik kaynak havuzu da gün geçtikçe genişliyor. Ford Foundation ve diğer vakıflar, belirli bir misyona yönelik projelere aktarılan kaynaklardan piyasa koşullarına yakın bir getiri bekliyor. W.K. Kellogg Foundation aileler ve çocuklar için daha sağlıklı gıdalara yönelik aynı zamanda da cazip finansal sonuçlar ortaya koyabilecek projeleri destekliyor. Vakfın yatırımlarından biri olan Revolution Foods, son 10 yılda 250 milyondan fazla çocuğa besleyici öğünler sağladı.

Bain Capital ve TPG Capital gibi özel sermaye fonları bu alandaki fırsatı gördü ve gelişmekte olan topluluklara yönelik yeni fiziksel ve altyapı temelli projelere yönelik etki oluşturan yatırımlar için fon ayırmaya başladı. Özel sermaye fonu Summa Equity, 2017'nin ilk altı ayında Birleşmiş Milletler'in 17 sürdürülebilirlik hedefinden en az birine yönelik çalışan şirketlere kullanırmak üzere 500 milyon dolarlık bir fon oluşturdu. (Bu makalenin yazarlarından George Serafeim bu fona danışmanlık yapmaktadır.) Bu fonun yatırım alan şirketler arasında gençlerin 21. yüzyılda rekabetçi olmalarına yönelik becerileri edinmelerine destek olan İsveçli bir eğitim teknolojileri şirketi olan Lin Education ve binlerce kişinin karbon ayakizini ve elektrik faturalarını azaltmaya yönelik çalışan eGain de var.

STK'lar bile bu alana giriyor ve sosyal değer oluşturmaya yönelik teşvikler ortaya koyan finansal ürünler geliştiriyorlar. Kâr amacı gütmeyen bir kurum olan Social Finance, sosyal etki oluşturmaya yönelik yenilikçi bir yaklaşım olan "başardığın kadar fon al" sistemini geliştirdi. Son projeler arasında ABD'nin geri kalmış bölgelerindeki vatandaşlar için eğitim ve istihdam çıktıları elde etme karşılığında getiri ödeyen fonlar da var.

Katalizör, yeni ekosistemi sürdürmek ve ölçeklendirmek amacıyla finansman sağlamak, ödemeleri toplamak ve hisseler ve bonolar üzerinden temettü dağıtmak için özel finansal araçlar (ÖFA) geliştirebilir. Örneğin El Salvador'dakine benzer bir eğitim programı için ÖFA, 10 yıllık ve 500.000 dolarlık bir bonoya yüzde 5 faiz vaat edebilir. Yerel şirketler bu programlardan mezun olanları işe aldığında, istihdam ettiği

El Salvador
İki yıl içerisinde
Walmart, eğitim
programlarından
mezun olan

380

genci işe aldı ve
pozisyon doldurma
süresini 15 gün azalttı.

El Salvador
Bu çalışanların
işten ayrılma oranı
diğerlerinden

%30

daha az ve eğitim
maliyetleri de %15
daha azdır.

kişi başına sabit bir oran, örneğin 200 dolar ödeyerek bu faiz bedelinin fonlanmasına yardımcı olabilir. ÖFA'ların parametrelerini ve ödeme yapısını tasarlamak için potansiyel aday havuzu ve eğitim sayesinde elde edilecek verimlilik konusunda tahminler yapmak gerekecektir.

Her ne kadar bizler, fonlar için ana kaynağın bir şirket olması gerektiğine inanmasak da bu tür bir şirket mutlaka sürece dahil olmalı zira ciddi bir kurumsal yapının varlığı, fon sağlayıcıların yatırım kararına olumlu etki yapar. Önde gelen bir şirketin katılımı riskleri azaltır ve yeni ekosistemden akacak ürün ve hizmetlerin belirli bir minimum kaliteyi tutturacağını garanti eder. Bir alışveriş merkezini geliştiren bir şirket önce bilinen bir markayı bu merkeze çekmeye çalışır. Buna benzer biçimde harici fon sağlayıcıları da ekosistemde lokomotif olacak bir kurumsal şirket görmek isteyecektir.

EKOSİSTEM İLİŞKİLERİNİ KURMAK VE GELİŞTİRMEK

İncelediğimiz projelerde zaman içerisinde liderliğin değiştiğini gözlemledik. İlk aşamada katalizör kilit rol oynarken proje ticari anlamda daha geliştikçe şirketler liderliği devralıyor. Uganda'daki darı projesindeki yeni ekosistem kurulduktan bir süre sonra Carana çekildi ve AgroWays, Nile Breweries ve diğer tarım şirketleri kendi yatırımlarını yaparak daha geniş bir darı çiftçisi nüfusuna erişmeye başladılar.

El Salvador'daki YwC programında Carana, yeterli işgücü bulamadıkları için yeterince hızlı büyüyemeyen hizmet sektörü şirketlerinde çalışabilecek giriş seviyesi çalışanlara dair beceri ve yetkinlikleri belirlemekle işe başladı. Ardından işsiz genç kitleyi belirlenen yetkinlikler ve beceriler çerçevesinde eğitebilecek yerel STK'lar belirlendi ve şirketlerle ön anlaşmalar imzalandı. Örneğin, Walmart, 80 saatlik YwC eğitimini tamamlayan gençleri kasiyer, reyon görevlisi ve giriş seviyesi yönetici pozisyonlarında işe almayı taahhüt etti. Carana ayrıca yerel bakanlıklar ile temasa geçerek işsiz gençlere daha iyi erişmenin yollarını aradı. Eğitim programlarının ve iş fırsatlarının duyurulması için sosyal medya kampanyası düzenlendi. Şirketler işe alım kararlarını kendileri verdi ve ihtiyaç gördükleri noktada ilave eğitimler sundu.

İki yıllık bir dönem içerisinde Walmart, programı tamamlayan 380 genci işe aldı ve açık pozisyonları doldurma süresini de 15 gün kısaltmış oldu. Bu çalışanların işten ayrılma oranı eski çalışanlara göre yüzde 30 daha düşükken eğitim maliyetleri yüzde 15 daha azdı. Bu ekip içerisinde terfi alanların oranı da oldukça yüksekti. Program o kadar başarılı olmuştu ki Walmart, YwC direktörünü işe aldı ve Orta Amerika bölgesinin İK direktörü olarak konumlandırdı.

Dört yıllık dönem içinde 16 bin genç kariyerlerine yönelik dokuz sektörde kapsamlı özel eğitimler alındı ve bunların 15 bini daha iyi işlere geçti veya işe girdi. (2009 yılında Salvador ekonomisinin ürettiği

SYGENTA: İDDİALİ HEDEFLER İDDİALİ PROJELER GEREKTİRİR

13 milyar dolarlık İsviçreli bir tohum ve mahsul koruma şirketi olan Sygenta, Good Growth Plan'ı 2000 yılında hayata geçirdi. Bu plan kapsamında 2020 yılına dair birçok hedef belirlendi. Bunlardan bazıları:

- Dünyadaki önde gelen mahsullerin verimliliğini yüzde 20 artırmak ve bunu yaparken ekstra su, toprak veya diğer girdileri kullanmamak
- 20 milyon küçük işletmecinin verimliliğini yüzde 50 artırmak
- Tedarik zincirinin tamamında adil koşullar oluşturmak
- Tedarik zincirindeki işgücü koşullarını adil hâle getirmek

İlk aşamadaki programlardan biri olan FrijolNica (Nikaragua kahve çekirdekleri) kooperatiflerinde organize olan 16 binden fazla kahve üreticisine odaklandı. 10 yıl sonrasında bu çiftçilerin verimlilikleri iki katına çıktı, daha fazla çocuk tarlada çalışmak

yerine okula gitme şansı yakaladı ve toplum daha umutlu bir hale geldi.

Bu proje, açık bir başarı örneği idi. Ancak 16 bin çiftçi ülkedeki üreticilerin sadece yüzde 5'ine tekabül ediyordu ve ilave kazanç sadece 7,5 milyon dolarlık bir hacim oluşturmuştu. Sygenta'nın kamu politikaları ve sürdürülebilirlikten sorumlu üst yöneticisi Juan Gonzalez-Valero, 2020 hedeflerine varmak ve şirketin ürünlerinin satışını artırmak için bu ve benzer projelerin daha geniş ölçekli olması gerektiğini fark etmişti.

Tüm kahve çekirdeği ekosistemini analiz eden Gonzalez-Valero geriye kalan yüzde 95'lik çiftçilerin büyük kahve tarlalarında taşeron olarak çalıştıkları gördü. Synerga'nın Nikaragua'daki en iyi müşterileri arasında yer alan bu tarlaların sahibi büyük toprak sahipleri, taşeronlara küçük alanlar kirala-yıp üretim yapmalarını sağlıyordu. Ancak yoksulluk tuzağına yakalanmış olan birçok çiftçi başka yerde çalışmaya gidiyor ve hasat zamanı işgücü eksikliği oluşmasına neden oluyordu. Gonzalez-Valero ayrıca, Goya gibi önde gelen gıda şirketlerinin daha

kaliteli çekirdekler peşinde olduğunu gördü. Büyük kahve tarlalarında çalışan bu çiftçiler, FrijolNica programının ölçeklendirilmesine yönelik bir fırsattı. Bu noktada Sygenta Nikaragua'da yeni bir sistem stratejisini hayata geçirmeye başladı. Bu stratejinin özünde büyük ölçekli kahve çiftçilerinin, daha stabil kahve kaynaklarının peşinde olan büyük alıcılarla birlikte kahve çekirdeği toplanma tesislerine yatırım yapmalarına dayanıyordu. Sygenta ile birlikte çalışan bu toplanma tesisi işletmecisi küçük çiftçilere eğitim ve kaynaklara erişim imkânı sağlayacak, belirli bir minimum hacimde alım garantisi verecek ve çiftçilerini büyütme şansı taşıyacaktı. Bu, onlar için daha sürdürülebilir ve çeşitlilik içeren bir iş modeli anlamına geliyordu. Küçük çiftçilerin hanehalkı gelirini artırmak hasat zamanı kritik olan işgücünü yerelde tutacak ve Sygenta'nın tohum koruma ürünlerinin artışını sağlayacaktı. Ayrıca yerel gıda şirketlerine sürdürülebilir tedarik imkânı tanıyacaktı. Kapsayıcı büyüme yakalanacak, geliştirilen tedarik zincirinden tüm yerel ortaklar yararlanacaktı.

toplam istihdamın 15.500 kişi olduğu gerçeğinden yola çıkıldığında bu rakamların ne kadar önemli olduğu anlaşılır.) Ekonomide yer alan şirketler, eğitimcilerin görevde kalması ve eğitimleri geliştirmesi için para vermeye gönüllü. Eğitim programları ve şirketler, en iyi gençleri kapmak için yarışır hale geldi.

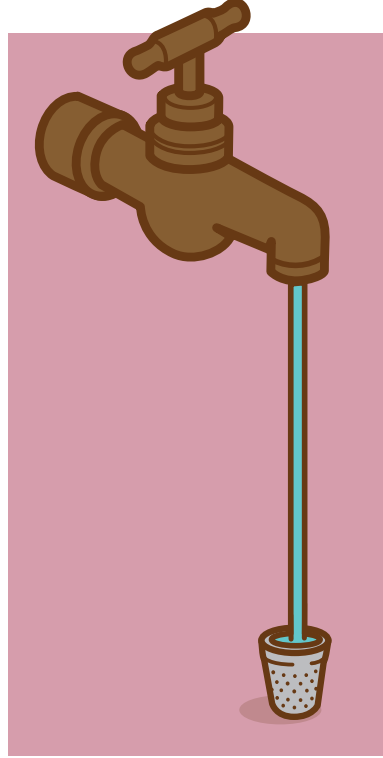
EKOSİSTEM KATILIMCILARINI AYNI NOKTAYA GETİRMEK VE YÖNETMEK

Bir ekosistem kurmak korkaklara mahsus bir iş değildir. Bazı tahminlere göre ortak girişimlerin ve stratejik işbirliklerinin yüzde 50'sinden fazlası beklenen sinerjiyi sağlayamıyor ve kapsayıcı büyüme stratejileri, klasik özel sektör-kamu işbirliği yaklaşımında çok daha zordur. Daha önce de belirttiğimiz gibi yeni bir ekosistem, farklı sektörlerden ve birbirine çok aşina olmayan aktörleri (şirketler, STK'lar, kamu kurumları) bir araya getirip işbirliğine yöneltmeyi gerektirir ve genelde bu aktörler kendi sektörleri dışından olan diğer aktörlere kuşkuyla yaklaşır.

Tüm bunlar ışığında bir ekosistem oluşturmak için sıradışı bir tasarım yaklaşımı belirlemek gerektiğini söyleyebiliriz. Bu noktada kurumsal dünyada faydası kanıtlanmış olan strateji haritaları (organizasyonun stratejiye uyumunu sağlamak için kullanılan bir balanced scorecard aracı) gibi araçlardan yararlanılabilir. HBR'da 2010 yılında yayımlanan "Managing Alliances with the Balanced Scorecard" makalesinde anlatıldığı üzere ortak yaratıma dair bir strateji haritası, aktörlerin ortak bir hedef ve bu hedefi başarmaya yönelik yöntemler çerçevesinde birleşmelerine zemin hazırlayabilir. Bu yaklaşımın engelleri ortadan kaldırdığına birçok kez şahit olduk. Bir şirketin CEO'su, "Karne (scorecard) sistemi stratejik yönümüz ve niyetimize dair bize ortak bir zemin sundu. Stratejimizi herkesin anlayabileceği şekilde geliştirebiliyor ve duyurabiliyoruz. Karneyi oluşturmak için herkesin katılım göstermesi kabullenilmesini de destekliyor" diyor.

Yeni bir ekosistemdeki potansiyel iş ortaklarının, muhtemelen katalizörün liderliğinde ve kapsayıcı büyümeye yönelik bir strateji haritası üzerinden işbirliğine gitmesini beklemek gerçekçi bir yaklaşımdır. Böylesi bir süreç, güven ve oluşum sürecindeki stratejinin hayata geçirilmesine yardımcı olur. Strateji haritasının ardından tüm katılımcılara yönelik finansal ve finansal olmayan ölçütleri belirten şirket karnesi oluşturulması gereklidir. Ortak bir karnenin olması şirketlerin kısa vadeli beklentiler çerçevesinde verimli bir sistemi sömürmesinin de önüne geçer. Ekosistemin tamamına yönelik ölçümlenebilir hedefler ve sonuçlar ortaya koymak büyümeye yönelik sermaye oluşturmaya da destek olur.

Ortak ölçütler, ekosistemi yönetmek anlamında şeffaflık ve temel oluşturur. İzleme ve yönetim tüm katılımcıların performansı değerlendirdiği, herhangi bir sıkıntının kök nedenini tartıştığı ve sıkıntıları gidermek ve değişen koşullara uyum sağlamak



anlamında aksiyon planları yaptığı periyodik toplantılarla sağlanabilir.

KAPSAYICI BÜYÜMEYE DAİR dört tasarım prensibi; şirketleri, geri kalmış toplumları hareketli, sürdürülebilir ekonomilere kavuşturmak için gerekli birden fazla sektörü kapsayan ve kârlılık sağlayan stratejileri oluşturma yönünde destekler. Sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konusunda geçmişteki çabalar sadece kısıtlı sonuçlar ortaya koydu. Eğer şirketler yoksulluk ve eşitsizliği tamamen ortadan kaldırmak istiyorlarsa kendi yeteneklerinin ötesine geçmeli, diğer özel sektör şirketleriyle ve hükümetlerle, topluluklarla ve kâr amacı gütmeyen kurumlarla işbirliklerine giderek herkese değer sağlayacak yeni ekosistemler oluşturmaları. Bunun için net stratejiler oluşturmak, çekirdek ve büyüme sermayesine erişim ve tüm katılımcılar için uyumu, odaklanmayı ve dengeyi sağlamak gerekir. 🗑



ROBERT S. KAPLAN, Harvard Business School'dan emekli profesördür. **GEORGE SERAPEIM**, Harvard Business School'da Jakurski Family profesörüdür. **EDUARDO TUGENDHAT**, bu makalede projeleri örnek gösterilen küresel bir danışmanlık şirketi olan Palladium'um bilgi lideridir.