

# Avrasya ve Afrika'da sürdürülebilir gelişim için yeni bir model

*"Sürdürülebilirlik, iş açısından ekonomik ve sosyal gelişime, sağlıklı bir çevreye ve kararlı bir topluma yönelik katkıda bulunurken, uzun süreli iş başarısını sağlamak anlamına gelir."*

Sürdürülebilirlik, Uluslararası Finans Kurumu, Etik Enstitüsü, 'Değer Artırma: Gelişmekte olan pazarlarda sürdürülebilirlik örnek olay incelemesi"  
Ağustos 2002

**Bu rapor, tüketicilerin hem kısa vadede hem de uzun vadede yaşam kalitesini iyileştiren bir gelişim olarak sürdürülebilir gelişimin 'yeniden yorumlanmasını' içerir. Avrasya ve Afrika'daki perakendecilerin, nasıl insanı ön plana alarak, gelişmiş dünyanın abartılı söylemlerinin çoğunu terk ederek kârlı çözümler geliştirebileceklerini açıklar.**

Ne sürdürülebilirliğe dair kavramsal sorunları irdeler — ne de sürdürülebilirlik için perakende sektörünün üstlenebileceği programların kapsamının tamamını gözden geçirir. Bunun yerine, tüketicilerin önem verdiği perakendeci eylemlerine odaklanır.

Sayfaların şekli, perakendeciler için kullanışlı bir araçtır. Bu araç, orijinal araştırmada ortaya çıkarılan bir dizi önemli ilkeye dayanarak tüm perakende sektörüne, Avrasya ve Afrika Bölgesine uygulanabilir.

## Avrasya ve Afrika'daki perakende sektöründe bulunan şirketler, işlerine fayda sağlayacak şekilde daha sürdürülebilir bir dünyaya nasıl katkıda bulunabilirler?

Bu soruya bu raporda ayrıntılı biçimde verilen kısa yanıt, insanları ön plana almaktır. Hem kısa vadede hem uzun vadede paydaşlar için başarıyı getiren ve değer yaratan sürdürülebilirlik girişimleri, yerel düzeyde tüketicilerin ihtiyaçları ve öncelikleri ile doğrudan bağlantılı olacaklardır. Bu, bir niş tüketici tabanına sahip küçük bağımsız perakendecilerden, geniş ve değişen bir tüketici tabanına sahip bölgesel ve ulusal perakende zincirlerine dek uzanan perakende sektörünün geneli için geçerlidir. Sadece tüketicinin ihtiyaçlarını bilmekle ilgilidir.

Bu rapor, sürdürülebilirlik çözümlerin tasarlanması ve uygulanması için yeni, tüketici tarafından yönlendirilen bir model sunar.

## Yeni bir düşünce tarzı

Tarihsel olarak, sürdürülebilirlik işleri daha iyi yapma fırsatı yerine, 'çözülecek bir sorun' olarak ortaya konmuştur. Hem kamu hem de özel sektördeki kuruluşlar, fırsatlardan ziyade 'sorunlara' odaklanma eğilimi göstermiştir — ve bu, düşük düzeylerde tüketici katılımına yol açmıştır. (Bu rapora ilişkin literatür incelemelerinde gün ışığına çıkan istatistikler, sürdürülebilirliğe ilişkin çoğu desteğin 'teorik' olduğuna, yani tüketici davranışlarındaki değişikliklere dönüştürülemediği gerçeğine işaret etmektedir.)

Avrasya ve Afrika'nın gelişen pazarlarındaki tüketiciler için sürdürülebilirlik girişimlerini ve sürdürülebilirlik çözümlerini uygulamaya koymak isteyen işletmeler, bilgi ve deneyimden kaynaklanan avantaja sahiptir. Geçmişin ve gelişmiş dünyanın hatalarından ve derslerinden birşeyler öğrenebilir — ve de işleri farklı biçimde yapabilirler.

Başlama noktası, sürdürülebilirlik gelişim girişimlerini insanların yaşam kalitesini artıran — ve ilerlemelerine yardımcı olan girişimler olarak 'yeniden tasarlamaktır'. Bu yeni düşünce tarzı, hem çözümlerin tasarlandığı ve geliştirildiği yöntem, hem de bunların tüketicilere ve paydaşlara iletilmesi hakkında bilgilendirme sunmalıdır.

Bu rapor, perakendeciler — diğer deyişle tüketici tabanını genişletenler, rekabetçi bir avantaj yaratanlar ve müşteri sadakatini artıranlar — için etkin girişimlerin başlama özel olduğunu ve insanların belirli ihtiyaçlarına 'hitap ettiklerini' tespit etmektedir. Bunlar, sürdürülebilirlik hakkında genel fikirlere veya büyük ya da bilimsel amaçlar ve iklim değişikliğinin sonuçları gibi 'makrokozmosmik' konulara yönelik atıfta bulunularak geliştirilmemiştir.

## Tüketici tarafından yönlendirilen bir model

Bu rapor için Türkiye, Hindistan, Rusya, Kenya ve Umman'da yürütülen kalitatif araştırma, insanlar için üç 'yaşam kalitesi sorununun' önemli olduğunu önermektedir: sağlık ve refah, topluluk ve (yerel) altyapı.

Ancak bu, sorunların belirlenmesi ve tanınması için yeterli değildir. Perakendecilerin, insanların bunları nasıl yaşadığını, nasıl düşündüklerini ve bunlar hakkında neler hissettiklerini kavramaları gerekir — ve bu sosyo-ekonomik ve tüketici grubuna göre önemli ölçüde farklılık gösterir. Rapor ayrıca Avrasya ve Afrika'daki üç geniş tüketici 'zihniyetini' belirler — becerikli, ilerleme odaklı, yerleşik — ve her birinin ihtiyaçları ve öncelikleri. Düşüncelere ve uygulamalara odaklanmaları nedeniyle, bu zihniyetler 'geleneksel' sosyo-ekonomik profillerden veya gruplardan gelen farklı türdeki tüketici bilgilerini temsil eder.

Tüketicilerin ihtiyaçları, öncelikleri ve zihniyetlerinin derinlemesine analizi veya kavranması yoluyla, perakendeciler etkin stratejiler geliştirebilirler.

Rapor, basit, doğrusal bir kılavuz sunar. Özellikle, tüketici hassasiyetine veya (en basit anlamda) müşteri merkezliliğe ilişkin bir modeldir, bu kılavuz her perakendeci tarafından — küçük, bağımsız bir mağazadan yerel, özel bir zincir yoluyla çok uluslulara dek — Avrasya ile Afrika bölgesindeki her türlü müşteri kapsama alanında kullanılabilir ve uygulanabilir. Ayrıca, uluslararası markalar için bir bölge genelinde de uygulanabilir. Bu, pratik olarak uygulanabilecek ilkelere dayalı bir kılavuzdur.

Perakendeciler şu yollarla başarılı olabilir:

- Kendi müşteri kapsama alanında (alanlarında) tüketiciler için en önemli olan özel sağlık ve refah, topluluk ve altyapı sorunlarının farkına varma ve anlama.

“Şimdiye kadar, sürdürülebilirlik konusundaki tartışmalar tüketicilerin karşılaştırmalı olarak zengin ve güvende olduğu pazarlara odaklanarak Batı merkezli bir tavır sergilemiştir.

Uzmanların da gözlemlediği gibi, bu 'konseptin' daha az gelişmiş pazarlar için sadece geçerliymiş gibi olduğu anlamına gelir.”

A. P. J. Mol, D. A. Sonnenfeld, & G. Spaargaren, 'The Ecological Modernisation Reader', Routledge, 2010

- Tüketicilerle bu konularda bağ kuran yaklaşımlar; onların deneyimlerine, ihtiyaçlarına ve motivasyonlarına dair bilgilerdir.
- Tüketicilerin ve toplulukların — diğer deyişle, yerel sorunları ve yerel 'hissi' yansıtan ve görünür faydaları sunan — anlık ihtiyaçlarıyla yakından ilgili olan girişimler.

Bu üç adımlı model, bu raporda üç kelime ile özetlenir ve sadeleştirilir: **'Anla, Bağ Kur, Eyleme Geç.'**

- Tüketiciler için en önemli olan sorunları **anla**.
- Tüketicilerle 'zihniyetleri', ihtiyaçları ve motivasyonları yoluyla **bağ kur**.
- Yaşamları iyileştiren ve kârları artıran girişimler yoluyla **eyleme geç**.

Şunu vurgulamak önemli: perakendeciler için bu tekerleğin yeniden icat edilmesi anlamına gelmiyor — ancak, yatırım, inceleme ve müdahale gerektiriyor. Amaç, bütünsel bir sürdürülebilirlik stratejisi için gerekli olan her ögeyi irdelemek değildir: perakendecilerin tüketicilerle daha güçlü bağlar kurmasına yardımcı olacak tüketiciyi karşısına alan girişimlerin geliştirilmesine isteyerek odaklanmaktadır.

## Model pratikte

Model, perakendecilerin ana güçlü yönleri göz önünde tutularak geliştirilmiştir. Perakende sektörü bir sürdürülebilirlik 'USP' (benzersiz satış önerisi) ögesine sahiptir: yüksek görünürlük. Tüketicileri ve diğer paydaşlarla günlük bazda doğrudan bağlantıda olan perakendeciler zaten tüketicileri hakkında bir yığın bilgi ve deneyime sahiptirler. Kendilerinden alışveriş yapan veya (en azından genel anlamda) alışveriş yapmayan insanları bilirler — ve sıklıkla eski müşterileriyle oldukça yakın ilişkilere sahiptirler.

Müşteri kapsama alanına, segmente, demografik bilgilere ve sosyo-ekonomik gruba göre tüketicilere ait ayrıntılı bilginin önemi abartılamaz. Adım 1 (Anla) ve 2 (Bağ Kur) bu bilginin üzerine kurulur: bunlar zaten perakendecilerin yaptığı doğal uzanımlardır. Adım 3 (Eyleme Geç) daha fazla işi gerektirir.

Uygulama safhasının diğer insanlar ve diğer kuruluşlarla işbirlikçi bir yaklaşımı içereceği ve sıklıkla zorunlu kılacağı öngörülmüştür.

Araştırmamız perakendecilerin 'yalnız yap' şeklinde bir hareket tarzını sergileyemeyeceğini — ve sergilememesini önermektedir. Bu rapora dâhil edilen pek çok model birincil bir girişim üzerine kurulmuştur: perakendeciler ile aşağıdaki varlıklar arasında, örneğin ittifak şeklinde ortaklık ve işbirliği gibi:

- gönüllü kuruluşlar, topluluk eylem grupları ve STKlar;
- devlet kurumları;
- üreticiler ve küresel tedarikçiler;
- yerel çiftçiler, yerel tedarikçiler ve üreticiler.

## Modelin uygulanması

Perakendeciler modeli en iyi nasıl uygulayabilir? Bu raporun ana içeriği bir 'kullanıcı kılavuzu' gibi işlev görür.

Bölüm 1, Avrasya ve Afrika'daki müşteri kapsama alanlarında en önemli olması muhtemel sorunları — ve Bölüm 2, Avrasya ve Afrika'daki farklı tüketici gruplarının bunları muhtemel olarak nasıl yaşayacağını ve algılayacağını vurgular.

Bölüm 3, tüketici sorunlarını ve tüketici

'zihniyetlerini' birincil araştırmada ortaya çıkarılan sürdürülebilir perakendeye ilişkin dokuz çalışma modeliyle eşleştirir — ve sürdürülebilirlik konusunda eyleme geçilmesine yardımcı olacak bir planlama aracını sunar.

## Perakendeciler için faydaları

Modeli izleme, insanlarla ve diğer kuruluşlarla ortak olarak çalışma 'sürdürülebilir' işletmeleri — diğer deyişle, uzun vadede gelişen ve varlığını sürdüren işletmeleri yaratacaktır.

Bu raporda vurgulanan ticari faydalar şunları içerir:

- yeni tüketiciler ve daha geniş tüketici tabanı;
- artan sayıda müşterinin 'tutulması' ve sadakati;
- azalan maliyetler ve genel işletme giderleri;
- yeni pazarlara açılmaya yönelik yetki (artan güven);
- yenilik (inovasyon) — yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi;
- yeni gelir akışları.

Tüketici yönlendirmeli gelişim, erdemli bir yatırım döngüsüne, sosyal, ekonomik ve çevre faydaları ile kâra ulaşmayı sağlar; uzun vadede hem paydaşlar hem de hissedarlar için değer yaratır.

*"Hayır kuruluşları olarak değil işletme olarak faaliyet gösteren işletmeler, karşılaştığımız zorlu sorunların ele alınmasında en güçlü kuvvettir. Kapitalizmin yeni bir konsepti için gereken an, şimdidir; toplum ihtiyaçları büyüktür ve büyümektedir, diğer yandan müşteriler, çalışanlar ve yeni nesil insanlar işletmelerden gelişmelerini istemektedir."*

Michael E. Porter ve Mark R. Kramer, 'Creating Shared Value', Harvard Business Review, January-February 2011 (<http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>)

*"Kurumsal sosyal sorumluluk, çok zorlu bir işletme kararıdır, sadece yapılması güzel bir şey olduğu veya insanların bunu yapmamızı istediği için değil... işletmemiz için de iyi olduğu için."*

Niall Fitzgerald, former CEO, Unilever, World CSR Day, January 2014 (<http://www.worldcsrday.com/>)

*"İşimizin, sadece hizmet verdiğimiz toplulukların sağlıklı, canlı ve güçlü oldukları kadar sağlıklı, canlı ve güçlü olabileceğini biliyoruz."*

Muhtar Kent, Chairman and CEO, The Coca-Cola Company, '2012-2013 Sustainability Report', October 2013 (<http://www.coca-colacompany.com/sustainability/letter-from-the-chairman-and-ceo>)



## Tüketicilerin öncelikleri, ihtiyaçları ve motivasyonları: Avrasya ve Afrika Bölgesi kapsamı

Avrasya ve Afrika'daki tüketicilerin farklılaşan zihniyetlerine dair bir tasvir, her biri bu rapor için yürütülen araştırmalardan elde edilerek aşağıdaki alıntılarda verilmiştir.

*"Buradaki insanlar nasıl sağ kalacakları konusunda endişeliler, elektriğin olmaması ve resmi görevlilerin yolsuzluğu gibi günlük savaşlarımız bulunuyor. Bundan daha fazlasına odaklanmak zor".*

Kadın, Nijerya, 25 yaşında

*"Kendinizi sürekli olarak geliştirmek çok önemli ve bu, tamamen kişinin kendi sorumluluğu. Hayatta olmak istediğim yere henüz varamadım, ancak hâlen zamanın olduğunu biliyorum. Sorunlar var, ancak hükümet pek çoğunu çözüyor."*

Erkek, Umman, 35 yaşında

*"Şimdi rahatız. Buraya ulaşmak için çok çalıştık. Artık, rahatlamak istiyoruz. Şehrimizde ve hükümetimizde pek çok sorun var ve iyileştirmeler için hepimiz birlikte çalışabiliriz."*

Kadın, Türkiye, 45 yaşında