

SÖYLEŞİ

"SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DEV FIRSAT YARATAÇAK"

Aynı anda hem daha kârlı şirketlere hem daha kalkınmış ve eşit bir dünyaya sahip olabilir miyiz? Günümüzde çok sayıda insana bu soru ütöpik görünse de "İş ve Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu" nun (Business & Sustainable Development Commission) Davos Zirvesi'nde açıkladığı rapor bu konuda somut öneriler sunuyor. "Bu rapor bir küreselleşme manifestosu sayılabilir" diyen İş ve Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu Başkanı **MARK MALLOCH-BROWN** ile hem iş fırsatlarını hem daha iyi bir dünya kurmanın yollarını konuştuk. Brown, iş dünyasına 4 ana sektörde insanlığın da hayrına dokunacak 12 trilyon dolarlık 60 fırsatın ipuçlarını veriyor. Ancak, bunun için küreselleşme modelini yenileyerek işletmenin ve cesur bir iş dünyasının şart olduğunu da vurguluyor.

ASLI SÖZBİLİR • asozbilir@capital.com.tr

Son dönemde yaşananlar bazılarımıza dünyanın sağduyusunu neredeyse tamamen yitirdiğini düşündürüyor. ABD'de Trump'ın zaferi, Birleşik Krallık'ı AB'den koparan Brexit kararı ve Avrupa'da yükselen milliyetçi dalga bu düşünceleri pekiştiren somut olgular... Peki, ne oldu da toplumlar son 100 yılın en önemli barış ve kalkınma projelerinden biri olarak gösterilen küresel-

leşmeden kopup içe kapanma trendine girdi? Uzmanların çoğu bunu gelişmiş ülkelerde yaşasalar dahi küreselleşmeden yarar sağlamamış ve içeride artan eşitsizlik dolayısıyla "kollanmamış" hisseden kitlenin mevcut "kurulu düzene" karşı başkaldırışı olarak yorumluyor.

Burada ise yeni bir soru ortaya çıkıyor; "İçe kapanmak daha eşit ve daha iyi bir dünya yaratacak



CEO'LAR 12 TRİLYONLUK FIRSATTAN PAY ALMAK İÇİN NE YAPMALI?

1

Şirketlerinizde büyüme stratejinizi küresel hedeflere uygun hale getirin.

2

Küresel hedefleri, şirket stratejinizin entegre bir ögesi haline dönüştürün.

3

Şirketiniz için belirlediğiniz stratejiyi küresel hedefler gözlüğüyle tekrar elden geçirin.

4

Sürdürülebilir pazarlar yaratabilmek için rakiplerinizi ikna edin ve onlarla beraber hareket edin.

7

İş dünyası ve toplum arasında yeni bir sosyal mutabakat için çaba sarf edin.

5

Uzun vadeli hedefleri gerçekleştirebileceğiniz uzun vadeli finansman kaynakları yaratın.

6

Küresel mali krizden sonra iş dünyasına karşı azalan güveni tesis etmeye odaklanın.

mı?”. İş ve Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu'nun (Business & Sustainable Development Commission) bu yılbaşında Davos Zirvesi'nde açıkladığı rapora göre bunun yanıtı “Kesinlikle hayır”.

Bu komisyon, Ocak 2016'da 36 CEO ve sivil toplum liderinin bir araya gelmesiyle kurulmuş bir yapılanma. Amacı iş dünyasını kapsayıcı ve sürdürülebilir bir küresel ekonomik model oluşturmak amacıyla motive etmek ve BM Kalkınma Hedefleri'ne ulaşılmasına katkıda bulunmak. Davos'ta açıklanan rapor ise iş dünyasının dünyanın ekonomik gelişiminde nasıl bir pozitif rol oynayabileceği sorusuna cevap arıyor. Komisyonun

başkanı Mark Malloch-Brown ise Dünya Bankası Başkan Yardımcılığı, BM Genel Sekreter Yardımcılığı, BM Kalkınma Programı Yöneticiliği'nin yanı sıra İngiltere'de Gordon Brown kabinesinde bakanlık yapmış önemli bir isim. Brown, küreselleşme sayesinde insanlık tarihindeki en başarılı 30 yıllık ekonomik büyümeden daha yeni çıktığımızı söylüyor ve ekliyor: “Umarım raporumuz bu kritik kavşakta dünyanın milliyetçiliğe değil küreselleşmeye doğru yönelmesine yardımcı olur.” Rapor BM'nin 17 sürdürülebilirlik hedefi doğrultusunda belirlenen 4 ana sektörde getirisi 12 trilyon dolara varabilecek 60 sıcak iş fırsatına işaret ediyor.



SÖYLEŞİ

Brown ise bunu elde edebilmek için tek gerekenin "vizyoner ve devletleri ikna edebilecek cesur CEO'lar" olduğunu söylüyor. İşte Brown ile sohbetimizden satırbaşları:

● Daha iyi bir işi nasıl tanımlıyorsunuz. İyi bir şirketin tanımı nedir ve bu neden önemli?

■ Eğer beklendiği üzere 9 milyar nüfuslu bir dünya için altyapı inşa etme problemiyle başa çıkmak istiyorsak işin içine iş dünyasını da katmak zorundayız. Aksi takdirde bu nüfusu besleyecek gıda sistemlerine ve herkesin satın alabileceği kadar ucuz sürdürülebilir enerji altyapısına sahip olmamız veya insanlara istedikleri gibi meslekler yaratmamız mümkün görünmüyor. İşin içinde iş dünyası olmaksızın devletlerin ve sivil toplumun kaynakları bu iş için yeterli değil. Bu büyük altyapı sorunlarını çözmeye çalışan ve üzerlerine kafa yoran şirketlerin daha iyi şirketler olduğunu düşünüyoruz ve bunu da ABD'de işletme fakülte-lerinde yapılmış araştırmalarla ispatlıyoruz. Bu araştırmalara göre bir misyonu olan şirketler daha iyi insan kaynaklarına sahip, hisse değerlerini daha başarılı bir şekilde koruyabiliyor ve üst segmentte daha uzun var olabiliyor. Argümanımız belirlediğimiz bu kalkınma sorunlarının şirketler için şu andakinden çok daha fazla kârlılık getirebilecek büyük iş fırsatları olduğu.

● Şirketler bu küresel hedeflerin gerçekleştirilmesine nasıl yardımcı olabilir?

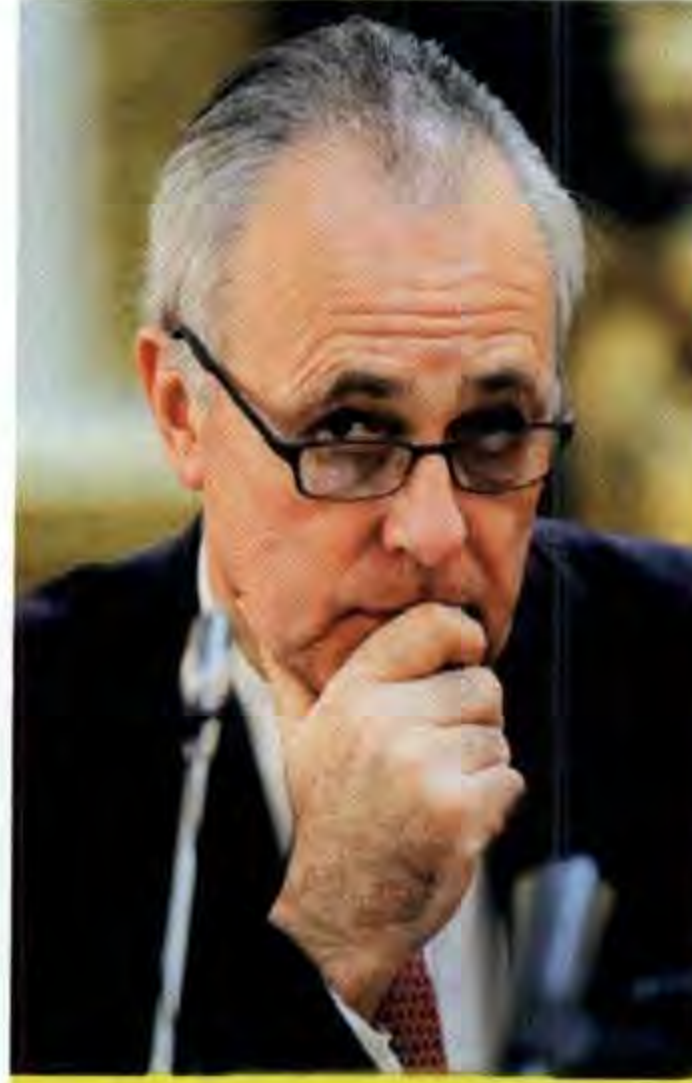
■ Şirketler yeteneklerine, çevrelerine ve kapasitelerine bakarak kendilerine biz bu büyük kalkınma problemlerini nasıl çözebiliriz diye sormalı. Türkiye'de altyapı üzerine uzmanlaşmış birçok inşaat şirketi var ve birçoğu ülke dışında da faaliyet gösteriyor. Buna devam etmeliler, Asya'nın, Afrika'nın veya Güney Amerika'nın altyapı sorunlarına eğilmek gibi... Güney Asya veya Orta Asya gibi bölgelerde iyi evler, enerji sistemleri, yollar, limanlar gibi yatırımlar oralarda yaşayanların iyi yaşamasına direkt etki edebilir. Türkiye için bu sektörde veya gıda gibi sektörlerde ölçek artırmak ve gıda kaybını azaltmaya çalışmak da bir yol.

Sürdürülebilir kalkınma için BM'in belirlediği sıfır yoksulluk, sıfır açlık, iyi sağlık ve esenlik, ulaşılabilir ve temiz enerji, kaliteli eğitim gibi tam 17 hedef bulunuyor. Biz bu 17 hedef üzerinde en çok etki yaratacak 4 sektörü belirledik. Bunlar; mobilite ve şehirleşme, sürdürülebilir enerji, gıda tedarik zinciri/üretimi ve sağlık. Sonra da bunlarda yüksek getiri sağlayacak ve bir global sorunu çözecek 60 iş fırsatı belirledik. Bu fırsatlar gerçekleştirilirse dünya ekonomisine en az 12 trilyon dolarlık değer katacak.

● Raporunuz ayrıca bize küresel ekonominin tekno iyimserlik ve siyasi kötümserlik arasında gi-

dip geldiğini ve bu belirsizliğin de global olarak CEO'ların güvenilirliğini azalttığını anlatıyor. Bunun temel sebebi nedir?

■ Dünyanın iki tarafa da yönelebileceği bir kavşakta olduğunu düşünüyoruz. İnsanlık tarihindeki en başarılı 30 yıllık ekonomik büyümeden daha yeni çıktık. Dünya tarihinde hiç olmadığı kadar fakirliği azalttık, insan hayatını uzattık, daha çok çocuğu okuttuk ve sağlık hizmetlerini iyileştirdik. Tüm bunlar küreselleşme adı verilen büyük servet yaratma makinesi sayesinde oldu. Küreselleşme, o kadar iyi durumda olmadığını düşünen vatandaşlar yüzünden şimdi siyasi bir duvara toslanmış durumda. Ayrıca insanlar hayatlarında gerçekten anlamı olan şeylerin iyileşmediğini de hissediyor, belki artık daha zenginler, daha önce sahip olmadıkları şeylere sahipler ama hayatlarının manevi yanı, güvenlik ve



RAPOR NE DİYOR?

DOĞA DOSTU 60 YENİ İŞ

Dünya GSMH'sine 12 trilyon dolar pozitif etki yapabilecek gıda ve tarım, şehirleşme, enerji ve materyaller ve sağlık sektörlerinde 60 sıcak iş fırsatı mevcut. Bu fırsatlar değerlendirildiği takdirde sürdürülebilir küresel kalkınma için belirlenen 17 hedefe de ulaşmak mümkün olabilir.

FIRSATLAR HANGİ SEKTÖRLERDE?

Belirlenen fırsatlar gıda tedarik zincirinde israfı azaltmaktan mikro tarımsal faaliyetleri iyileştirmeye, elektrikli arabalardan kültür turizmine, verimli çelik kullanımından yeşil kimyasallara, mobil sağlıktan ucuz ameliyatlara çok değişik alanlara yayılmış durumda.

DAHA HIZLI VE SAĞLIKLI BÜYÜME

Bu iş fırsatları değerlendirildiği takdirde önümüzdeki 10-15 yılda dünya ekonomik büyümesinden 2-3 kere daha hızlı büyüme yaratılabilmesi mümkün. Ancak bunu başarabilmek için şirketler kendi içlerinde ve sektörlerindeki diğer oyuncularla iş birliği yaparak küresel hedefleri şirket stratejilerine entegre etmeli.

NE KADAR FİNANSMAN GEREK?

Bahsedilen fırsatları hayata geçirebilmek için 2,4 trilyon dolarlık yenilikçi finansman kaynağına ihtiyaç var. Ayrıca finansal kaynak ihtiyacının yanı sıra bu hedeflere ulaşmak için toplum ve iş dünyası arasında kaybolmuş olan güvenin tekrar tesis edilmesi de gerekli.



SÖYLEŞİ

kontrol duyguları bir şekilde yok oldu. Bu aslında bir kriz ve bu rapor uluslararası ekonomik politikalarının sona erdirilmesinin büyük bir hata olduğunu savunuyor. Bugüne dek bu kadar insanın hayatını iyileştirmeyi başarmış olan bu politikadan vazgeçmemeliyiz ama kesinlikle iyileştirmeli ve daha sorumlu ve hesap verebilir hale getirmeliyiz. Şirketlerin para kazandıkları ülkelerde vergi ödediği, iyi kurumsal vatandaşlar olduğu, iş hukukuna ve çevreye saygılı olduğu, devletlerin kural ve kanunlarına saygı gösterdiği bir sosyal kontrat seçeneği olabilir.

● Peki, küreselleşme sektöre uğrarsa dünyayı nasıl bir senaryo bekliyor?

■ Diğer seçenek de son zamanlarda ABD’de, İngiltere’de ve birçok başka Avrupa ülkesinde gördüğümüz şekilde milliyetçi siyasetlerin artması. Bir anda kendimizi insanların sadece kendi ülkeleri içinde ticaret yaptıkları çok daha yavaş büyüyen bir dünyada bulabiliriz. Bu bizce fena bir



şekilde batacak bir dünya olur, çünkü şu anda dünyanın GSMH’sinin sadece yüzde 10’undan biraz azı güvenliğe harcanıyor. Eğer ülkelerin birbirleriyle daha çok sürüttüğü bir küresel ortam olursa güvenlik harcamalarımız ister istemez daha da artacak. İsterseniz çalışmamıza bir sorumlu küreselleşme manifestosu diye bakabilirsiniz. Bizce birçok insanın durumunu iyileştirmeyi başarmış olan bu ekonomik model hala saygıyı hak ediyor. Umarım raporumuz bu kritik kavşakta dünyanın milliyetçiliğe değil küreselleşmeye doğru yönelmesine yardımcı olur. İş dünyasına güven çok azalmış olsa da iş dünyası liderlerinin bir kısmı hala güven duyulmak istiyor. Trump’ın başkanlık kampanyası tamamen “Ben bir iş adamıyım, bu sorunları çözebilirim” vaadi üzerineydi. Günümüzde insanlar politikacıların problemleri çözmekten kaçmasından çok rahatsız. Bu nedenle de “İş yaratacağım, gıda zincirini düzelteceğim, altyapı yatırımı yapacağım” gibi iddiaları olan sonuç odaklı iş adamlarının hala kredibilitesi çok yüksek. Tepki ve güvensizlik sorumlu davranmayan çokuluslu şirketlere karşı, problem çözücü iş adamlarına değil.

● Bu belirsizlikte CEO’lar nasıl davranmalı?

■ CEO’lar bu sorumsuz küreselleşmenin sözcüleri gibi görülüyor. Zengin hissedarları için servet yaratan, dünyanın uzak bir ülkesinde bir grup işçiyi sefaletten kurtarıırken sizin için hiçbir fayda sağlamayan kişiler gibi algılanıyorlar. Bu model iş yapma günümüzde ciddi bir saldırı altında ve böyle iş gören çokuluslu şirketlerin CEO’ları yaptıkları işin insanlara nasıl faydalı olduğunu göstererek bir anlamda tekrar güven kazanmak zorunda. Bu grup adları iyi bilinen çok uluslu şirketlerden oluşuyor.

İkinci bir grup da inovasyon odaklı geleneksel iş modellerini değiştiren teknoloji CEO’larından oluşuyor. Tüketicilere büyük faydalar sağlasalar da iş piyasasını negatif etkiliyorlar. Onlar da yaptıkları işin neden faydalı olduğunu anlatmak zorunda.

İş dünyasının en büyük kısmını oluşturan üçüncü grup da istihdamın en büyük kısmını yaratan KOBİ’ler. Bu sürecin parçası olmak zorundalar, çünkü insanların iş adamı olarak en çok karşılaştıkları grup onlar. O nedenle bu grubun da insanlara faydalı olacak yenilikler yapma sorumluluğu var. Örneğin Nijerya’da cep telefonu aracılığıyla size zirai tarım aracı, traktör kiralayan bir KOBİ var. Bu sayede var olan makineler geçmişte hiç olmadıkları kadar verimli kullanılabilir. Tüm bunlar raporda bahsettiğimiz yeni oluşmakta olan paylaşım ekonomisine örnek. Varlıkların sahibi değil ortağı olmaya başlıyoruz. Bu da çoğunlukla

3 TRİLYON DOLARLIK EKSİK

“DOĞRU STRATEJİK SEKTÖRLERİ VAR”

Türkiye çok iyi konumda bir yer, bu değişim açısından da birçok avantajı var. Hâlihazırda hem ihracata yönelik iş yapan altyapı şirketlerinin yanı sıra gıda güvenliği gibi küresel sorunlar üzerine çalışan şirketlere sahip. Yani doğru stratejik endüstrilere sahip... Bizce yıllık 2-3 trilyon dolar civarında bir altyapı yatırım eksikliği var.

“TÜRKİYE’NİN POTANSİYELİ İNANILMAZ”

Eğer sermaye, Afrika veya Orta Asya’da altyapı yatırımlarına doğru yönelirse Türkiye bu akıştan yararlanmak konusunda olabilecek en iyi yere sahip. Özellikle Afrika kişi başına düşen altyapı yatırımın en düşük olduğu yer ve ben Lagos’tan Türkiye’ye THY ile uçarken aynı uçakta seyahat edenlerin çoğu Batı Afrika’da iş yapan Türk şirketlerinde çalışan Türk müteahhitlerdi. Yani Türkiye’nin potansiyeli inanılmaz.

“BARIŞ BÜYÜK FIRSATLAR GETİRECEK”

Türkiye’nin dünyadaki en iyi ve en tehlikeli lokasyona sahip olduğunu ve bu aralar tehlike kısmının daha ön planda olduğunu biliyorum. Ancak barış bir gün Orta Asya’ya geldiği gibi Orta Doğu’ya ve Afrika’ya da gelince bahsettiğimiz gibi problemleri çözmek üzerine oluşacak olan iş fırsatları çok büyük olacak. Ve Türkiye’nin de bu fırsatları değerlendirmek konusunda müthiş bir avantajı var.

**SÖYLEŞİ**

mobil teknolojileri kullanarak oluyor.

● Raporunuzda bahsettiğiniz 60 iş fırsatını detaylandırabilir misiniz?

■ Fırsatlar demin örnek verdiğim araba paylaşma gibi konularda var. Arabalar ortalama olarak hayatlarının yüzde 95'ini durarak geçiriyor. Bir yandan bu modelle trafikteki araba sayısını ciddi olarak azaltabilir ve trafik sıkışıklığına, çevreye faydalı olurken diğer yandan da çok değerli bir şirket yaratabilirsiniz.

Verdiğim bir diğer örnek de gıda kaybı. Dünya gıda kaynağının yüzde 30'u çöpe giderken gıda taşımacılığında tazeliği iyileştirmek için daha iyi soğutma veya mobil teknolojileri kullanarak çiftçilere ürünlerini pazara getirmenin en iyi zamanını iletme gibi konular ciddi kârlılık fırsatları içeriyor. Bunlar ve benzer fırsatları bir araya getirince 12 trilyon dolara ulaştık. 17 hedefimizin hepsine bakınca da 30 trilyon dolar gibi bir fırsat görüyoruz.

● Bu bahsettiğiniz 12 trilyon dolarlık ödüle hangi sektörden şirketler ulaşacak?

■ Yenilenebilir enerji şirketleri çok kazançlı çıkacak ama gıda kaybını azaltmaya yönelik şekilde iş modellerini değiştirmiş olan bazı geleneksel gıda şirketleri de kazanacak. Kârlılıklarını artırma potansiyelleri çok yüksek. Bir üçüncü grup şirket de geleneksel sektörleri bozacak olan yenilikçi teknoloji şirketleri. Örnek vermek gerekirse Doğu Afrika'da evlerin çatılarına güneş paneli yerleştirmeye çalışan birkaç küçük şirket var. Bu yenilenebilir enerji şirketleri ödemeyi de cep telefonu üzerinden kabul ediyor. Tahmin etmek zor ama bahsettiğim 12 trilyon doların belki yarısı eski ve geleneksel şirketlerin, diğer yarısı belki yüzde 40'ı da yeni piyasaya giren ve yeni iş modelleri ve teknolojileri olan şirketlerin olacak.

● Bu küresel hedeflere uygun davranmayan şirketleri ne gibi riskler bekliyor?

■ Bence bir risk çalışanlarını kendileri gibi davranmayan yenilikçi şirketlere kaybetmeleri... Bir diğeri de kendilerini kritik yeni piyasa fırsatlarının dışına atmaları ve kendilerini yüksek maliyetli yavaş büyüyen işlere mahkum etmeleri ve çalışanlarının da giderek daha az motivasyon sahibi olması. Geleneksel bir gıda ve kişisel tüketim malzemesi üreticisi olan Unilever'e bakarsak, şirket şu anda Google ve Facebook'la beraber insanların en çok çalışmak istediği şirketlerden biri. Bu bakış açısına sahip olan şirketler hem kârlılık hem de maddi olmayan konularda avantajlar elde edecek, olmayanlar için de düşük kârlılık ve çalış-



şan sadakatının azalması gibi riskler var.

● Bu değişimde şirketlerin nasıl CEO'lara ihtiyacı var?

■ Cesur CEO'lara ihtiyaçları var, çünkü yapmanın riskleri olduğu gibi yapmanın da riskleri var. Mesela küresel bir karbon vergisi olacak mı ya da Paris hedeflerine ulaşmak için hızlı bir çaba içine girilecek mi? Trump başkan seçildikten sonra bunların gerçekleşme olasılığı çok azaldı. Mesela karbon konusuna çok ciddi eğilen ve karbon nötr olmayı başarmış bir şirket olabilir ve bir anda sizin yaptığınız bu yatırımları yapmamış olan ra-

kiplerinizin bu konularda cezalandırılmayacağını görebilirsiniz. Böylece rakiplerinizin size karşı bir maliyet avantajı oluşabilir. (Söyleşi Trump'ın Paris Anlaşması'ndan çekilme kararından önce yapıldı.)

Yani bu konularda vizyoner olan ama bir yandan da epeyce politik ve sektörlerini kendi vizyonlarına ikna edebilen ve devletlerle birlikte çalışarak onları da çevreci önlemler almaya ikna edebilecek CEO'lara ihtiyaç var. Takım kurma yeteneği olan CEO'lara ihtiyaç var, çünkü böyle bir yolculuğa tek başına öne atlayan bir Napolyon gibi çıkılmaz. Değişim takımların beraberce çalışıp inovasyon yapmasından ve değer paylaşmasından gelmeli. Bence modern CEO'lar gittikçe şirketteki CFO'lardan veya başka üst düzey yöneticiler arasından değil çok daha geniş bir kariyer tecrübesi olan kişiler arasından seçilecek. Belki gazetecilik yapmış veya bir STK'da çalışmış daha geniş bir hayat tecrübesi olan kişiler arasından belki de iş dünyasını da siyaseti de bilen ve anlayabilen insanlar arasından...

● Gördüğüm kadarıyla bu küresel anlaşmaya imza atan 9 bin şirket var. Bu şirketler iyi olmaya nasıl karar verdi?

■ Türk üyelerimizden örnek vereyim, sizin de işvereniniz, Doğan Holding'den... Şirket içinde değerleri belirleme üzerine çok çalışma yapılıyor. Komisyonun diğer üyelerine gelince, geçen gün Nijerya'daydım, orada lojistik üzerine çalışan bir iş kadını var, bir serbest bölge limanına sahip ve bu limanı Nijerya'nın tarımını geliştirmek için kullanıyor. Limanın ihraç edilebilecek tarımsal ürünler yaratmak için nasıl kullanılabileceği üzerine kafa yoruyor. Yani kendi stratejik lojistik varlığını, Nijerya tarımını geliştirmek için işe koşmuş durumda. İşin çoğu fırsatlar aramaktan geçiyor ama diğer kısım da değerler ve kendinizi sürdürülebilir hedeflere yönlendirmeden oluşuyor. **C**