

BAŞARILI BİR SOSYAL İŞLETME MODELİ: GRAMEEN DANONE YOĞURT

Ezgi YILDIRIM SAATÇI, Yrd. Doç. Dr.
ezgi.saatci@okan.edu.tr, Okan Üniversitesi

Burcu TEKAÜT ÇAL, Öğr. Grv.
burcu.tekaut@okan.edu.tr, Okan Üniversitesi

Özet: Bu bildiride, Nobel Barış Ödülü Sahibi Bangladeşli Profesör Muhammed Yunus'un sosyal sorunların çözümü için geliştirdiği ve yaygınlaştırdığı "Sosyal İşletmecilik" kavramının teorik ve pratik uygulamalarına değinilmektedir. Bu çerçevede, sosyal işletmecilik modelinin sosyal girişimcilikten farklı olan tarafları ve örnek oluşturan bir vaka çalışması olarak Grameen Danone Projesi incelenmektedir. GDFL (Grameen Danone Foods Ltd.) öncelikli amacı sosyal sorunlara çözüm üretmek olan ve hem üretilen ürün hem de bölge halkının istihdam edilmesi yoluyla kalıcı çözümler üreten sosyal işletme modelinin bir örneğidir. Bu proje, Bangladeş'te çocukların büyük bir kısmında beslenme eksikliğine sebebiyle görülen hastalıkların çözümünü hedeflemektedir. Grameen Grup ve Danone Grubu ortaklığı ile kurulan GDFL üretim bölgesi olarak Bangladeş kırsalındaki Bonga şehri hem üretim hem de dağıtım için seçip, besin değeri yükseltilmiş "Shoktidoi" isimli bir yoğurt üretmektedir. Bu bildiride Bangladeş'te beslenme eksikliği görülen çocukların büyük bir kısmına ulaşan ve bölgedeki sağlık koşullarında kayda değer bir iyileşmeye sağlamanın yanında sürdürülebilir bir şirket haline de gelen Grameen Danone'nin bunu nasıl başardığı değerlendirilmektedir. Sosyal işletmecilik örneğinin nasıl olması gerektiğine dair ele alınan, bir vaka değerlendirme çalışması olarak; şirket tanıtımı, üretim, pazar, dağıtım ağı, rekabet ve mevcut durum analizi detaylandırılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Girişimcilik, Sosyal İşletmecilik, Grameen, Danone, Muhammed Yunus

SUCCESSFUL SOCIAL BUSINESS EXAMPLE: GRAMEEN DANONE YOGURT

Abstract: In this paper, the theoretical and practical applications of "Social Business" concept, which was developed and expanded by Nobel Peace Prize Laureate Muhammad Yunus are explored. In this context, the difference of social business from social entrepreneurship is outlined and a real life success example of social business; Grameen Danone is analyzed. GDFL (Grameen Danone Foods Ltd.) is an example of social business model which has a primary purpose of solving social problems with permanent solutions through creating a new product and employment for local community. This project, in specific has aimed to solve the nutritional deficiency caused health problems of children. GDFL is a joint venture founded at 2006 by Danone Group and Grameen Group. The company has chosen Bonga, a city in the rural area of Bangladesh, as the production and the distribution center to produce the yogurt fortified with nutrients named "Shoktidoi".

In this paper, the process in which Grameen Danone reached the major part of the malnourished children in Bangladesh, with an outcome of significant health improvements through a sustainable company is witnessed. As a study of successful exemplar case of social business company description, production, market, distribution channels, competitors and current situation figures of Grameen Danone are presented.

Keywords: Social Entrepreneurship, Social Business, Grameen, Danone, Muhammad Yunus

I. GİRİŞ

Sosyal girişimcilik, son 10 yıl içerisinde artan bir ilginin odağı olmuştur. Dünya üzerindeki başarılı sosyal girişim örnekleri çok daha uzun seneler öncesine dayanmaktadır. En çok bilinen örnekler arasında Dr. Ibrahim Abouleish'in 1977 yılında kurduğu SEKEM, İngiltere'de satışa sunulan "Big Issue" dergisi, yine İngiltere'den ünlü aşçı Jamie Oliver'in kurduğu Fifteen Restoranı, NK Chaudhary'nin 1978 yılında kurduğu Jaipur Halıları ve daha niceleri yer almaktadır. (Humberg; 2011)

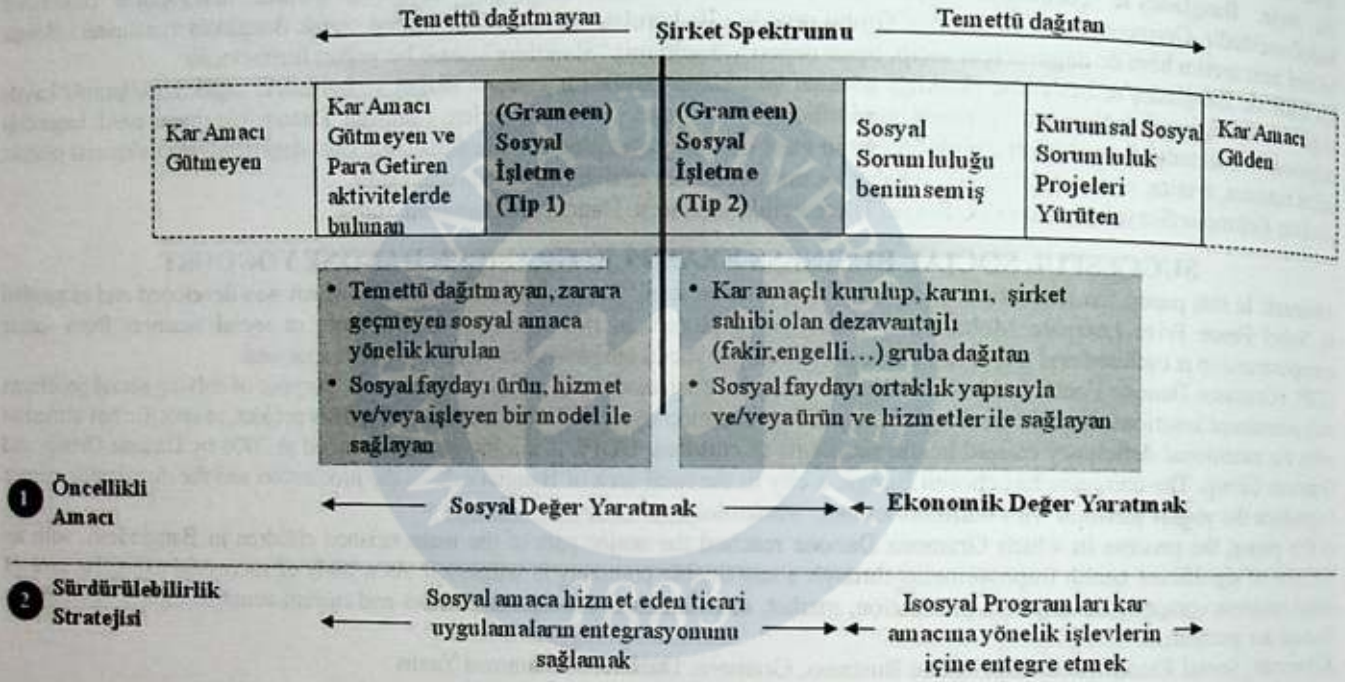
Sosyal girişimcilikten farklı olan Sosyal işletmecilik ise, 2006 Nobel barış Ödülü sahibi Bangladeşli Profesör Muhammed Yunus'un yaygınlaştırdığı bir kavramdır. 1976 yılında başlattığı ve ilk örneğini Mikrokredi Uygulaması olan Grameen Bankası ile tüm dünyada ilgi çeken sosyal işletmecilik, yine Grameen tarafından ortaklaşa fonlanan 20'nin üzerinde örnekle her geçen gün sosyal sorunların çözümünde alternatif ve işlevsel bir yaklaşım olduğunu kanıtlamaktadır. Dünya çapında mevcut olan sosyal sorunlara alışılmış çözüm önerilerin dışına çıkarak ve kapitalizme yeni bir boyut kazandıran Prof. Muhammed Yunus'un sosyal işletmecilik modelinin hayata geçirildiği örneklerin başında Grameen Danone Projesi gelmektedir.

Bu çalışmada dâhilinde, öncelikle sosyal işletmeciliğin ne anlama geldiğinin üstünde durulacak, sonrasında Grameen Danone örneği; şirket tanıtımı, üretim, pazar, dağıtım ağı, rekabet ve mevcut durum analizi ile detaylandırılacaktır.

II. SOSYAL İŞLETMECİLİK

Sosyal işletmecilik; öncelikli hedefi sosyal bir soruna çözüm üretmek olan kar amacı gütmeyen ancak sürdürülebilirlik prensibi gereği zarara geçmeyen, kara geçtiği durumlarda temettü dağıtmayan ve karı yine aynı şekilde sosyal problemin çözümü için kullanan bir şirket yapısını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, sosyal işletme modelinde söz konusu olan Şirket'in amacı kar etmek değil bir sosyal soruna çözüm üretmek için para kazanmaktır. Sosyal işletmecilik de yatırımcı kendi için bir finansal kar amacı gütmeksizin diğer insanlara faydalı olmayı hedeflemektedir. Ancak bu fayda, hayır ve hibe mantığının aksine kendini idame ettirebilen, sürdürülebilir bir yapıyla sağlanmaktadır. Asıl hedefi olan sosyal sorunu çözerken bir ürün ya da hizmet üretmek ve satmak gibi iş metodlarını kullanmak şartını gerektirir.

Muhammed Yunus'un tanımladığı iki tip sosyal işletme modeli vardır. Bunlardan ilkinde bir sosyal sorunu çözmek isteyen kar amacı gütmeyen şirkette yatırımcı bir süre sonra sadece başlangıç sermayesini geri alır, ancak kardan pay almaz ve şirketin elde ettiği tüm kar işin geliştirilmesi ve genişletilmesi için yatırılır (Humberg, 2011). Bu tür işletme zarar etmeyen, temettü dağıtmayan, sosyal bir sorunu çözmeye vakfedilmiş ve karlarının tümünü işletmeye genişletmeye ve iyileştirmeye yatan yatırımcıların mülkiyetinde bulunan işletme türüdür." (Yunus, 2010) İkinci tipte ise kar amaçlı şirketin sahipleri yoksul insanlardır ve daha önceden belirlenen bir sosyal sorunun çözümü bu şekilde hedeflenir. Kar şirketin sahibi olan yoksullara dağıtıldığından bu sosyal sorunun çözümüne sunulmuş olur. Yunus bu tip sosyal işletmeleri "yoksul insanların doğrudan ya da önceden belirlenmiş bir sosyal amaca yönelik bir vakfın vasıtasıyla sahip oldukları, kar eden bir şirket" (Yunus, 2010) olarak tanımlar. Grameen Bank bunun bir örneğidir. (Figür 1: Şirket Spektrumu)



Kaynak: Humberg (2011)'den Uyarılma, Yunus (2007, 2010)

Şekil 1: Şirket Spektrumu

III. GRAMEEN DANONEFOODS LTD.

Prof. Muhammed Yunus, 2005 yılında Fransa'ya yaptığı ziyaret sırasında Danone Group CEO'su Franck Riboud tarafından yemeğe davet edilir. Bu yemek sırasında, Bangladeş'te çocukların %56'sında görülen beslenme eksikliğine çözüm amacıyla bir sosyal işletme kurmaya karar verirler. Bunun sonucunda 16 Mart 2006'da birinci tip bir sosyal işletme olan Grameen Grup ve Danone Grubu ortaklığı ile Grameen Danone Foods Ltd (GDFL) kurulur (Yunus, 2010). Yunus'un kullanımıyla GDFL "dünyanın bilinçli olarak tasarlanmış ilk sosyal işletmesidir." Uzun vadede Bangladeş'in ekonomik anlamda geri kalmasına sebep olacak bu yaygın beslenme eksikliğini ortadan kaldırmak için yola çıkan GDFL, Bonga bölgesinde yeni bir şirket kurar. Bonga bölgesindeki kadınların ve çocukların beslenme eksikliğini gidermek için besin değeri yükseltilmiş, "Shoktidoi" isimli bir yoğurdu İyileştirilmiş Beslenme Global İttifakı'nın (GAIN) işbirliğiyle özel olarak geliştirip üretmeye karar verirler. 2007 yılında ilk yatırım sermayesi olarak €0.8M konmuş, bunu takiben 2009 ve 2011 yıllarında €2.9M işletme sermayesi eklenmiş ve toplamda €3.7M'lık yatırım yapılmıştır. (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega; 2010)

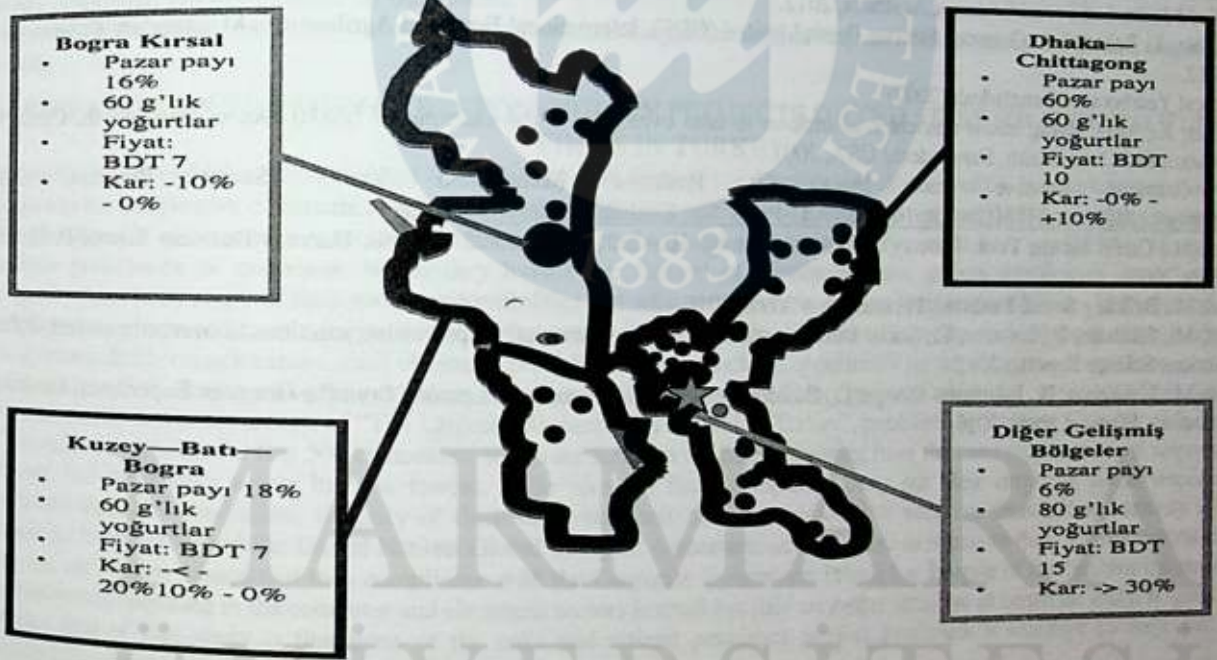
IV. ÜRETİM ALANI

Bangladeş halk Cumhuriyeti 147,570 kilometre karelik yüzölçümüne sahip bir Güney Asya ülkesidir. Bangladeş'in nüfusu Temmuz 2009 ölçümlerine göre 156,050,883'dir. Nüfusun %32'sini 0-14 yaş arası, %63,6'nı ise 15-64 yaş arası, %3,5'i ise 65 yaş üstü Bangladeşliler oluşturmaktadır. Dhaka, Chittagong, Khulna, Rajshahi, Sylheti Barisal ve Rangpur isimli 7 bölgeden oluşur. (Statistical Yearbook of Bangladesh, 2007) Bu ürünün üretilmesi için seçilen yer Bangladeş'te Dhaka'nın 220 km kuzeyindeki Bonga şehridir. Dhaka'nın günlük üretim hacmi günde 3,000 ila 10,000kg'dır. Fabrika sütün toplanabileceği, fermente edilebileceği, şişelenebileceği ve ambalajlanabileceği laboratuvar, soğutma odası, soğuk hava deposu ve gerekli ofislerin bulunabileceği, 75,000 hektarlık bir alana kurulmuştur. Fabrikanın inşaatı

2007 yılında yaklaşık olarak 1 milyon\$'a mal olmuştur. (Rodrigues, Baker; 2012).

V. HEDEF PAZAR / FARKLILAŞTIRMA STRATEJİLERİ

Şirket pazar bölümlendirmesini coğrafi ve demografik koşullara göre yapmıştır. Bonga Şehri coğrafi anlamda yapılan bir seçimdir. Bonga 2,898 kilometre karelik, 688,000 haneli ve 3.013.000 nüfuslu bir kenttir. Nüfusun %36,06'sını 14 yaş altı çocuklar oluşturmaktadır. Bunun dışında bölümlendirme, demografik olarak alt-gelir grubuna mensup insanların yaşadıkları bölgeler göz önünde tutularak yapılmıştır. Verilere göre süt ve süt ürünleri tüketimi beslenmelerinin sadece %3,46'sını kapsamaktadır, çünkü Bonga'da ailenin sadece bir ferdi çalışmakta ve buda bir aileye ayda sadece 7 kap süt ürünü girebildiği anlamına gelmektedir. Bu sebeple, GDFL Şubat 2007'de bir çocuğun günlük vitamin, demir, çinko ve iyot ihtiyacının %30'unu karşılayacak olan 80gr'lık paketlerdeki Shoktidoi'sini 5 taka yani yaklaşık 0,07 \$'a piyasaya sürmüştür. Eylül 2007 itibarıyla ayda 350,000 yoğurt satılır hale gelmiştir. 2008 Nisanda hammadde fiyatlarında, özellikle süt fiyatlarında gerçekleşen artış sebebiyle bir kap yoğurdu 8 takaya satmak durumunda kalan GDFL satışların düşmesi üzerine aynı besin değerine sahip altı takaya satabileceği 60gr'lık yoğurtlar da üretmeye başlamıştır. 2008 yılında satışlarını Dhaka geneline yaymış ve bir soğutuculu araç haftada iki kere yoğurtları götürüp 12 taka'ya Dhaka'da satmaya başlamıştır. Dhaka 304 kilometrekarelik bir alanda 7 milyon nüfusu barındıran bir şehirdir. Hem nüfusu hem de başkent olması sebebiyle Dhaka Bangladeş'teki şirketlerin hedef aldıkları asıl pazardır çünkü dağıtım masraflarını en azına indirerek en kalabalık nüfusa ürünlerini sundukları tek yer bu şehirdir. Ürün ve Farklılaştırma stratejileri Figür 2'de gösterilmiştir. (Rodrigues, Baker; 2012)



Kaynak: Grameen Social Business 2012

Şekil 2: Ürün/Pazar Farklılaşma Stratejileri

VI. REKABET

Bangladeşli tüketiciler özel günlerinde ve akşam yemeklerinden sonra tatlı, kaymaklı yoğurt benzeri bir yiyeceği tüketmeyi tercih etmektedirler. Bu yoğurtlar Danone'nin ürettiği Shoktidoi'den daha şekerli yoğurtlardır. "Misti doi" isimli bu yerel yoğurtları üreten çok sayıda yerel firma vardır ve bu firmaların dükkân alışveriş merkezi ve marketleri kapsayan yaygın bir satış ağıları bulunmaktadır. Bangladeşlilerin tükettikleri bu yoğurtun besleyiciliğini göz önünde bulundurmamaktadırlar. (Hussain&Chowdhury&Hussain; 2012)

VII. Satış ve Dağıtım

GDFL ürettiği yoğurdun dağıtımını ve satışında iki farklı yöntem kullanmaktadır. Biri Bonga ve çevresindeki soğutucuları olmayan küçük dükkânlar vasıtasıyla yapılan perakende satış, diğeri ise "Grameen Kadınları" tarafından bireysel

pazarlama yöntemidir. "Grameen Kadınları" aile gelirlerine katkıda bulunmak amacıyla küçük işlerine başlamak ya da büyümek için Grameen Bank'tan kredi alan kadınlara verilen isimdir. GDFL bu kadınları ürettikleri yoğurdun faydaları konusunda yetiştirmekte ve yoğurdu kapı kapı dolaşarak satmalarını sağlamaktadır. Bu kadınlara sattıkları her kap için 1.50 takalılık bir pay verilmektedir. Bugün Shoktidoi satışının %20'si Grameen kadınları tarafından gerçekleştirilmektedir.

VIII. ETKİ VE MEVCUT DURUM

Öncelikle üretim Bonga'da başladığı ve "Grameen Kadın"ları tarafından dağıtımına başlandığı için satışlar daha çok Bonga çevresinde yaygınlaşmıştır ancak şu anda ülkenin her tarafında, beslenme eksikliği görülen çocukların yüzde 60'ı ve 12 yaş altı çocukların yüzde 90'ının kapsandığı 100,000'den fazla kişiye ulaşılmıştır. Bunlara paralel olarak, günlük yoğurt satış rakamları 12,000'den yaklaşık olarak 87,000'e çıkmış, Sağlık otoriteleri tarafından yapılan incelemeye göre 50,000'den fazla kişinin sağlık koşullarında iyileşme ve özellikle 6700 civarında çocukta ishal ve zatürre başta olmak üzere yaygın olan hastalıklarla savaşılmasında önemli etkileri olmuştur. (Talukder, 2007) Ayrıca, bölgedeki çiftçilere, yöneticilere ve Grameen kadınlarına toplamda yaklaşık 1,500 yeni iş alanı açılmıştır. Sonuç olarak Grameen Danone, birinci tip sosyal işletme modeli olarak örnek gösterilen bir proje haline gelmiştir. Sosyal işletmeciliğin elle tutulur ve gerçekleştirilebilir bir kavram olduğunu göstermesi bakımından da son derece önemlidir.

KAYNAKÇA

- Humberg, K.M. Mapping the Field: Social Business and Relevant Contexts, Oekom, München, 2011.
- Hussain, M.; Chowdhury, A. H.; Hussain, B. Sweets and Sours of Social Business: a Case Study on Grameen Danone Foods Ltd., World Journal of Social Sciences, Australia, 2012.
- Rodrigues, J.; Baker, G.A. Grameen Danone Foods Limited (GDF), International Food and Agribusiness Management Review, USA, 2012.
- Statistical Yearbook of Bangladesh (2007)
- Talukder, K., M.D. Using micro nutrient malnutrition to take over food – the example of Shakti Doi in Bangladesh, Centre for Woman and Child Health, Bangladesh/ USA, 2007.
- The Grameen Creative Lab, Press Kit Professor Muhammad Yunus Social Business, 2012. http://gsbs2012.com/HTMLbackup/60212/GCL_Press_Kit_English_January_2012.pdf
- Yunus, M., Credit for the Poor. Poverty as Distant History, Harvard International Review, Harvard Business School Publishing, USA, 2007.
- Yunus, M., Building Social Business, Perseus, New York, 2010.
- Yunus, M.; Sibieude, T.; Lesueur, E., Social business and big business: innovative, promising solutions to overcome poverty?, Field Actions Science Reports, 2012.
- Yunus, M.; Moingeon, B.; Lehmann- Ortega, L., Building social business models: Lessons from the Grameen Experience, Longrange Planning, Elsevier, Paris, 2010.

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ