



**TOPLUMSAL CİNSİYET  
EŞİTLİĞİNE DAYALI  
İŞ ÇÖZÜMLERİ**

**ÖRNEK İNCELEME:  
BOYNER GRUBU'NUN  
TEDARİK ZİNCİRİNDEKİ  
KADIN GİRİŞİMCİLER  
GÜÇLENDİRİLİYOR**

Boyer Grubu, Türkiye

# ÖRNEK İNCELEME: BOYNER GRUBU'NUN TEDARİK ZİNCİRİNDEKİ KADIN GİRİŞİMCİLER GÜÇLENDİRİLİYOR

## Projeye Genel Bakış

**T**ürkiye'de küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sadece yüzde 16'sının çoğunluk hissesi kadınlara aittir<sup>1</sup>. Kadınların işgücüne tam olarak katılmış olması halinde, Türkiye'nin Gayrisafi Milli Geliri yüzde 22 daha yüksek olabilirdi<sup>2</sup>. Tedarik zincirinde yer alan kadın girişimcileri güçlendirmek, işletme kapasitelerini arttırmak için, Türkiye'nin en büyük perakende şirketi olan Boyner Grubu 2014 yılında IFC ile işbirliği içerisinde Tedarik Zinciri Kadın Girişimcileri Güçlendirme programını başlattı. Yaygın olarak "İyi İşler Programı" olarak bilinen programın amacı Boyner Grubunun tedarik ağında yer alan kadın tedarikçilerin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla finansman temin etme ve iş performanslarını iyileştirme olanaklarını geliştirmektir.

## Proje Amaçları

İyi İşler programının hedefi, kadınlara ait işletmelerin daha rekabetçi hale gelmelerini desteklemek amacıyla kadın girişimcilerin bireysel güçlenmelerini ve işletmelerinin kapasitelerini arttırmaktır. Program kapsayıcı tedarik zinciri modeline uygun olarak Boyner Grup tedarik ağında yer alan kadın girişimciler için tasarlanmıştır. Sınıf içi eğitimler, markaların satın alma ekipleri ile buluşmalar, kadın bankacılığı bulunan bankalar ile özel seanslar ve fuar program kapsamında yapılan etkinliklerdir.

Boyner Grubu, hedeflerine ulaşabilmek için;

- kadın işletme sahiplerinin üretkenliklerini ve performanslarını yükseltmeyi,
- Boyner Grup ve başka şirketler ile olan işlerini geliştirmeyi,

- girişimcilerin faaliyet gösterdikleri piyasalar hakkındaki bilgilerini arttırmayı,
- iş ve yönetim becerilerini geliştirmeyi ve
- piyasaya ve finansman fırsatlarına erişimlerini arttırmayı amaçlamaktadır.

## Zorluklar

Perakende sektöründeki tedarikçiler giderek artan piyasa baskıları ile karşı karşıyadır. Bunlar arasında uzun ödeme vadeleri ile maliyet baskılarına yol açan fiyat düşüşleri ve azalan marjlar yer almaktadır. Boyner Grup, Türkiye'deki tedarikçiler arasında yetersiz düzeyde temsil edilen kadınları kapsayacak bir değer zinciri oluşturarak bu zorlukları aşma yönünde bir fırsat olduğunu görmüştür. Grup, bunu gerçekleştiren çok az sayıda perakendeciden birisi olarak, tedarik zincirlerinde kadınlara ait işletmelerin eksikliğini fark etmiştir ve bu eksikliği gidermek için çalışmalar yapmaktadır.

Boyner Grubu'nun tedarik zincirindeki kadınlar gündelik faaliyetlerinde erkek tedarikçilerin yaşamadığı zorluklarla karşılaşmışlardır. İyi İşler programına dahil olan kadınların çoğu işletmelerin geleceği ile ilgili açık bir vizyonun eksikliğini yaşadıklarını bildirmiştir. Girişimciliğin yanında, çalışan eş ve anne olarak üstlendikleri sorumlulukların yükü, potansiyellerinin tamamına ulaşmalarına engel olmuştur. Ayrıca destek ağlarına entegrasyonları erkeklere göre daha düşük düzeydedir ve bu durum kadın işletme sahiplerinin piyasada hayatta kalmalarını ve konumlanmalarını erkek girişimcilere göre daha güç hale getirmiştir.

Bu gibi zorluklar ile karşı karşıya olan Boyner Grubu'nun tedarik zincirindeki kadın girişimcilerin çoğu motivasyonlarını korumada ve işletmelerini etkili bir şekilde yönetmede güçlükler yaşamıştır.

## Cinsiyet Uçurumları Nasıl Kapatıldı?

İyi İşler programı ile, Boyner Grubu'nun tedarik zincirinde 20 şirketi temsil eden 23 kadın katılımcı seçilmiştir. İlk grupta kadınlar 12 haftalık eğitim seanslarına katılmıştır. Üç tematik ünite şeklinde yapılandırılan bu çalıştaylarda sınıf eğitimlerinin yanı sıra sertifikalı işletme ve yönetim eğitmenleri tarafından koçluk programı uygulanmıştır. Kursiyerler aynı zamanda İyi İşler programında yer alan başka kuruluşlardan gelen konuşmacılar ile gerçekleştirilen konuk sohbetlerinden de dersler çıkarmıştır. En önemlisi, girişimcileri potansiyel alıcılar ile tanıştırmaya yönelik tedarikçi fuarı gibi ağ oluşturma etkinlikleri düzenlenmiştir.

Birinci ünite, kadın tedarikçiler kişiler arası beceriler ve liderlik becerileri, işletme ve finans bilgisi, finansmana erişim ve ağlar ile entegrasyon alanlarındaki açıklarını kapatarak grubun tedarik zincirinde kendilerini daha iyi konumlandırmayı öğrenmiştir<sup>3</sup>. Kadınların sosyal becerilerinin geliştirilmesine yönelik olarak, sertifikalı

<sup>1</sup> EBRD, *Türkiye'de Kadın Girişimciler ve Bankacılık İlişkileri*, Ekim 2013.

<sup>2</sup> Teignier, Marc ve David Cuberes, *İşgücünde Cinsiyet Uçurumu Ne Kadar Maliyetli? Balkanlar ve Türkiye için Tahminler*, Dünya Bankası, 2015.

<sup>3</sup> Mevcut kanıtlar, kadın işletme sahiplerinin bir grup olarak piyasa fırsatlarına daha iyi erişim imkanı sağlayabilecek gayriresmi mesleki ilişkilerden genellikle dışlandığını göstermektedir. IFC, *Kadınlar ve İş Hayatı: Kalkınmanın Sürükleyici Etkenleri*, 2011.



eğitmenler ile liderlik, insan kaynakları yönetimi, iletişim ve motivasyon gibi konularda çalıştaylar düzenlenmiştir. Bu çalıştay oturumlarında, Türkiye'nin başarılı kadın girişimcileri katılımcılar için ilham verici konuşmalar yapmaya davet edilmiştir.

İkinci ünite, kadınlar arasında piyasa bilgilerinin ve iş ile ilgili becerilerin oluşturulması amacıyla tasarlanmış, ürün ve müşteri odaklı pazarlama, segmentasyon, piyasada konumlanma ve işletmeden işletmeye pazarlama konuları üzerinde odaklanılmıştır. Çalıştay oturumları sertifikalı bir eğitmen tarafından gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Boston Consulting Group gibi derinlemesine yerel ve sektörel uzmanlık birikimi olan uzmanlar perakende sektörü ile ilgili görüşlerini sunmuş ve piyasa kalıpları ile eğilimleri hakkındaki bilgilerini paylaşmışlardır. Bu etkinlikler kadınların iş bağlantılarını arttırmalarına yardımcı olmuş ve kendilerine stratejik planlama için değerli bilgiler sağlamıştır.

Üçüncü ünite finansman üzerinde odaklanmış ve finansal analiz ile bilanço okuma ve yazma gibi konular ele alınmıştır. Eğitimin bu bölümünde, üç Türk bankası (Garanti Bankası, Şekerbank ve TEB) kadın girişimcilere yönelik programlarını tanıtmıştır. Bu etkinlik, katılımcıların kadın girişimcilere yönelik spesifik finansman ürünleri ve hizmetleri sunan bankalara tanıtılmasına yardımcı olmuştur.

## Faydalar

- İyi İşler programının ilk bölümü kapsamında, kadınlara finansal yönetim, nakit akışı yönetimi, piyasa analizi ve strateji konularında eğitim sunulmuştur.
- Katılımcılar arasında bir akran ağı oluşturulmuştur. Eğitim programının tamamlanmasından sonraki ilk iki ay içerisinde, akran grubu dışında sekiz yeni potansiyel müşteri veya iş bağlantısı kurmuşlardır.
- Kadınlar motivasyonlarını ve vizyonlarını ifade edebilmiş, gelecek planlarını tartışırken teknik terminoloji ve kavramları uygulayabilmişlerdir.
- Boyner Grubu tarafından düzenlenen bir tedarikçi fuarı, kadınların ürünlerini ve hizmetlerini potansiyel alıcılara pazarlamaları için bir fırsat sunmuştur.
- Program katılımcıların bankalar ve başka şirketler ile iş ağlarının ve ilişkilerinin geliştirilmesine yardımcı olmuştur.



## ÇIKARILAN DERSLER

- İnteraktif ve katılımcı eğitim yöntemlerinin kullanılması ve teorik içeriğin en aza indirilmesi.
- Boyner Grubu ile ilişkilerin güçlendirilmesinin vurgulanması ve "yeni şeyler öğrenmek" bağlamında iş olanakları hakkında bilgilerin sunulması.
- Eğitimin kararlılık ve eylem ile devam ettirilmesinin planlanması.
- İyi İşler programının mezunları arasında işbirliğini kolaylaştırıcı yapıların oluşturulması ve böylelikle şirketlerinin programda geçirilen zamanın ötesinde yeni ticaret ağlarından yararlanmaya ve yeni ticaret ağları geliştirmeye devam edebilmesi.
- Kontrol grupları yoluyla programın etkililiğinin ölçülmesi.

### Proje lideri ne diyor?

IFC için, Boyner gibi büyük ve yenilikçi bir şirket ile çalışmak, şirket tedarik zincirleri yoluyla kadın girişimcilere ulaşmanın mükemmel bir yolunu oluşturuyor.

#### Sammar Essmat

IFC, Avrupa ve Orta Asya Bölgesi, Toplumsal Cinsiyet Programı Sorumlusu

### Program ortağı ne diyor?

Cinsiyet bakımından kapsayıcı uygulamalarımız yoluyla, Türkiye'deki şirketler ve kurumlar için bir örnek teşkil etmeyi ve ülkede toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmeyi amaçlıyoruz. Bu aynı zamanda akıllı bir iş kararıdır, çünkü faaliyetlerimiz genelinde hem kadınlara hem erkeklere yer vermek, çok daha geniş ve çeşitlilik arz eden bir kaynak

havuzundan yararlanmamıza imkan tanımaktadır.

#### Ümit Boyner

Boyner Grubu Yönetim Kurulu Üyesi

### Faydalanıcılar ne diyor?

Eğlendik, çok şey öğrendik ve yeni bir iş çevresi ile tanıştık.

#### İşıl Yıldız, Sereda

Gerçekten heyecanımı arttırdı.

#### Zeynep Çeltekçi, Zep Tekstil

Hep muhasebede kalabiliyordum. Artık program sayesinde üretim ve müşteri ilişkilerine bakmaya başladım.

#### Ayşegül Ayar, Ag Moda Giyim

Program bize başkaları ile tanışmak, böyle eğitmenleri veya kendilerini tanıtan başka firmaları dinlemek için eşsiz bir fırsat sağladı. WhatsApp grubunda birbirimize neler yaptığımızı soruyoruz. Kadınların gücünü gördüm. Hiç bitmeyen kaynaklarını gördüm. Bu beni mutlu ediyor.

#### Serap Baturay, Moso Deri



## İletişim Bilgileri

### IFC

2121 Pennsylvania Avenue, NW  
Washington, DC 20433 USA

+1 (202) 458-2262

EGibbens@IFC.org

www.IFC.org/gender

@WBG\_Gender

**TOPLUMSAL CİNSİYET  
EŞİTLİĞİNE DAYALI  
İŞ ÇÖZÜMLERİ**

