
Strateji Bileşenleri ve ASDECS Rekabetçi Avantaj Kriterleri ile Yüksek Performanslı İş Stratejileri Kurgulamak

S. Şahin Tulga

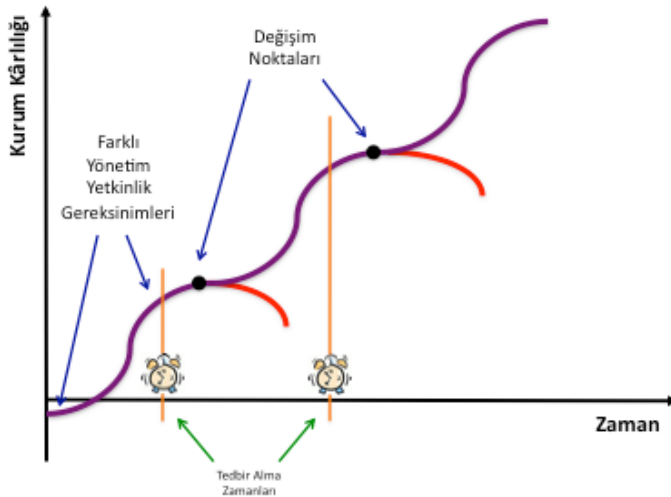
Strateji Bileşenleri ve ASDECS Rekabetçi Avantaj Kriterleri ile Yüksek Performanslı İş Stratejileri Kurgulamak

S. Şahin Tulga

Birçok ekonomi dergisi her yıl Türkiye'nin ticari kuruluşlarının finansal durumunu gösteren araştırmalar yayınlıyor. İstanbul Sanayi Odası, her sene Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunu belirleyen bir araştırma yapıyor. Yayınlanmış verileri incelediğimizde, firmalarımızın faaliyet kârlarında her geçen yıl ciddi azalmalar olduğunu ve varolan kârlılığın önemli bir kısmının faaliyet dışı gelirlerden kaynaklandığını görüyoruz.

"S Eğrileri" kavramı, ticari kuruluşların kârlarının sürekli artamayacağını, duraklamaların da yaşanacağını bize yıllar önce göstermişti. Aşağıdaki grafikte gösterildiği gibi özellikle rekabetin zayıf olduğu bir konuda işe başlayan bir kurum, yavaş büyümeyi takiben hızlı ve kârlı büyüme aşamasına giriyor. Sektördeki kârlılığı gören rakiplerin de sektöre girmesi, yeni alternatiflerin ve yeni teknolojilerin oluşması, müşteri ve tedarikçilerin güçlenmesi gibi etkenlerden dolayı firmanın kârlılık artış hızı önce yavaşlıyor, sonra da neredeyse sıfırlanıyor. Firma iş stratejisinde değişiklik yaparak tedbir almadığı takdirde bir müddet sonra kârlılığı azalmaya başlıyor. Yeni ve doğru bir iş stratejisi kurgulayıp uyguladığı takdirde benzer büyüme döngüsü tekrar başlıyor.

S Eğrileri



Türk iş insanı yeni bir işte kârlılık kokusu almak ve işe korkusuzca girişmek konularında çok yetkin. Rekabet seviyesi düşük olduğundan dolayı başlangıç aşamasında sadece taktiklerle başarılı olunabiliyor. Ancak, geçen süre içinde rekabet seviyesi artıp da kârlılık azaldığında bambaşka bir yetkinlik gerekli; çevresel verileri kullanıp yeni iş stratejisi geliştirmek. Ne yazık ki, yetkinliğin yanısıra gerekli olan bilgi ve sabır da çok az sayıda iş insanımızda var.

Fikrin Özeti

SORUN

Liderleri iş stratejisinin ne olduğunu bilmedikleri, önemini kavramadıkları ve küçümsedikleri için firmalar, yoğun rekabet ile şekillenen ve sürekli değişen çevresel şartlar altında kârlılık kaybına uğruyor. Asli görevlerinden birincisi iş stratejisi tespit etmek olan yönetim kurulları yöneticilerine yol gösteremiyor. Taktiklerle yönetilen firmalar belli bir seviyeye geldikten sonra büyüyemiyor ve doğru stratejilerle yönlendirilen firmalar karşısında geriliyor.

ÇÖZÜM

Lider ve yöneticilerin, yönetim bilimlerinin en zor ve karmaşık konusu olan iş stratejileri geliştirmeye destek olmak için kolaycı yaklaşımlardan uzak ve eksiksiz, ancak kolay anlaşılır ve görsel yeni bir iş stratejisi geliştirme metodolojisi öneriliyor. Metodoloji, iş stratejisi konularını stratejik bileşenlere bölüyor. Stratejik bileşenler, stratejik bilgiyi değerlendiren bilimsel metodu kullanarak, ASDECS rekabetçi avantaj kriterlerine uyarak ve odaklılığa önem verilerek oluşturuluyor. Mümkün olduğunca geniş ölçekli paydaşların katılımı ile ve her aşamasında insan unsuruna da değer vererek oluşturulan ve uygulamaya alınan iş stratejileri başarılı oluyor.

SONUÇLAR

Odaklanacakları ülke, bölge, müşteri grubu, ürün, faaliyet ve yetkinlikleri bilen yöneticiler. Sundukları ürün ve hizmetlerin rekabetçi avantaja sahip olması sayesinde satış işi kolaylaşan satıcılar. Kendi katkıları ile oluşturulan iş stratejisinin başarılı olması için çalışan tüm kadro. Sektör ortalamasının çok üzerinde oluşan kârlılık ve hızlı büyüme.

Kârlılıkta problem yaşayan iş insanlarımız, daha çok çalışmak için elemanlarını motive etmek, marka olmak, operasyonel verimlilik projeleri yapmak ve üründe farklılaşmak gibi tedbirler alıyor. Bütün bu tedbirler rakipleri tarafından da aynı zamanlarda ve aynen alındığı veya kopyalandığı için kârlılıkta artış yaşanmıyor. Firmalar arasındaki farklılığı sadece fiyatta görebilen müşteriler, fiyatları düşürüp daha iyi ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata satın alabiliyor. Müşteriler kazanırken, sektör firmaları hep beraber kaybediyor. Kârsızlık girdabına giren firmaların teker teker yok olması sonucunda “kazan-kazan” denge durumunun oluşması çok uzun süreler gerektiriyor.

Aldığı kârlılık tedbirlerinin işe yaramadığını gören yönetim kurulları veya patronlar, bir müddet sonra yöneticileri başarısızlıkla suçlayıp yönetim değişikliğe gidiyorlar. Yeni yönetimin aldığı benzer tedbirler de yukarıda sayılan sebeplerden dolayı faydalı olamıyor. Rekabette nakit ve vakit kaybeden firmalar, son çareyi birim fiyatlarını düşürüp yüksek satış adedine erişmekte arıyor. Bu son adım, ne yazık ki felakete davetiye çıkarmakla eşdeğer. Kârlılıklar daha da düşüyor ve birçok patronun kararı işini satıp sektörden çıkmak oluyor.

Oysa, yüksek rekabet ortamında kârlılığı artırmanın kesin bir çaresi var; Doğru bir iş stratejisi kurgulamak ve uygulamaya almak. İnşaat, imalat ve madencilik sektörlerindeki müşterilerine delme ve kesme aletleri üreten **Hilti** firması bu konuda başarılı bir örnek. Geniş ürün portföyünü, hızlı teknik servis ve özel çözümler geliştirme hizmetleri ile birlikte mülkiyet hakkı transferi metodu ile satmakta olan firma, yoğun Çin rekabeti ile karşılaşınca iş stratejisini değiştirmek zorunda kaldı. Yeni iş stratejisinde, ürünlerini satmak yerine, teknik servis hizmetleri ile birlikte yıllık kiralama ücreti ile sunmaya başladı. Teknik servis hizmetlerine, kiraladığı ürünleri sürekli kullanıma hazır halde tutma ve yenilenen en son teknoloji ürünlerle sürekli değiştirme yükümlülüğünü de ekledi. Sonuç, müthiş bir kârlılık artışı oldu. Elektronik ticaret devi **Amazon** ise satmakta olduğu ürünlere ilave olarak önce mevcut bilgi teknolojileri

altyapısını daha sonra da lojistik dahil tüm e-ticaret altyapısını hizmet olarak sundu. Daha sonra da sattığı kitap, müzik ve video ürünler ile entegre çalışan tablet ve akıllı telefon üreten bir ürün firması haline de geldi.

İş Stratejisi ve Rekabetçi Avantajın Tanımı

Stratejiyi çok genel olarak, önceden belirlenen bir hedefi gerçekleştirmenin planı olarak tanımlıyoruz. Başka bir deyişle, bulunduğunuz A noktasından, hedeflenen B noktasına gitmenin planı. İş stratejisinde hedefler; ciro, kârlılık, nakit akış pozisyonu, hisse senedi değeri, eleman başı ciro, kaynak verimliliği, kârlı müşteri sayısı, müşteri memnuniyeti seviyesi, üretim seviyesi ve çalışan memnuniyeti seviyesi gibi işin geneli veya bir bölümü ile ilgili olabiliyor. İş stratejisini bir firmanın tümü için düşündüğümüzde, hedef olarak ciro büyümesi ve kârlılık artışının beraberce anlamı var. Sadece cironun artması paydaşlara uzun dönemli değer yaratmaz, sadece kısa dönemli heyecan yaratır. Hele fiyatları düşürerek elde edilen ciro büyümesi hiç fayda sağlamaz. Ciroda artış olmadan gerçekleşen kârlılık artışı ise uzun süremez, sadece geçici düzelme tedbirlerinin sonucu olabilir.

Varolan rakipler, müşteriler, tedarikçiler, ürün ve hizmetlerinize alternatif sunan kurumlar ve hatta sektöre girme isteği taşıyabilecek olan kuruluşlar, firmanızın cirosunu ve kârlılığını artırma konusunda olumsuz rekabet unsurları oluşturur.

Bir firma birim kârlılığını artırmak için müşterilerini daha yüksek birim fiyatı ödemeye ikna etmeli ve/veya sattığı ürün için yapılan birim masraflarını düşürmeli. Toplam kârlılık için de çok miktarda ürün satmalı. *“Müşterileri göreceli olarak daha yüksek fiyat ödemeye razı etme ve/veya yine göreceli olarak birim masrafları düşürebilme durumuna”* rekabetçi avantaj diyoruz. **Godiva** ve **Lindt** kaliteli çikolataları ile, **BMW** ve **Mercedes** ise otomobilleri ile müşterilerini göreceli olarak yüksek fiyat ödemeye razı ettiklerinden, **BIM Market** ise birim masraflarını göreceli olarak düşük tutabildiğinden dolayı rekabetçi avantaja sahip. Ciro ve kâr artışı sağlamak amacı ile rekabetçi avantaja sahip ürünleri satmak ise taktiksel (ve keyifli) bir faaliyet.

İş stratejisi, birçok iş insanı tarafından genel strateji tanımına uygun olarak *“iş hedeflerine ulaşmak için yapılan plan”* olarak tanımlanıyor. Bu tanıma göre firmasının iş stratejisini; organik olarak büyümek, yeni ürünlerle büyümek, her sene iki misli büyümek, en iyi ürünü tasarlayıp üretmek, faaliyette olduğu sektörlerde 1 ya da 2 numara olmak, operasyonel verimliliği artırmak olarak açıklayan sayısız iş insanı var. Gazete ve dergilerimiz iş liderlerimizin verdiği böylesi demeçlerle dolu. İş stratejisinin sadece üstün ürünler yapmaktan ibaret olduğunu düşünenler de var. Böylesi strateji beyanlarının hiçbirisi firmasının sürdürülebilir rekabetçi avantajı nasıl sağlayacağını açıklamıyor. İş stratejisinin ne olduğunu bilmedikleri için görevleri iş stratejilerini belirlemek olan yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler görevlerini yerine getiremiyor. Ayrıca, firma çalışanlarının motivasyonu için önemli bir gereksinim olan açıklık ve berraklık ortamı oluşmuyor.

İş stratejisini, *“Bir kurumun, bölümün veya projenin önceden belirlenmiş hedeflere ulaşması için, belirlenen çekici pazarlarda sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlamak amacı ile oluşturulan bir plan”* olarak tanımlıyorum. *“Çekici pazarlar”*; müşterilerin karşılanacak ihtiyaç konularını, ihtiyaçları iyi karşılanacak ve kâr edilecek hedef müşteri gruplarını ve onların çok miktarda bulunduğu ülke ve bölgeleri içeriyor. İş stratejisi, bir firma veya bölüm için yoğun ve acımasız bir rekabet ortamında rekabetçi avantajın nasıl sağlanacağını ve nasıl korunacağını açıklayabilmeli. Bunları sağlayamayan bir planı, iş stratejisi olarak adlandırmamalıyız.

İş modeli de iş dünyasında çok yanlış kullanılan bir kavram. *“Bir kurumun paydaşları için nasıl değer yaratacağını ve sunacağını anlatan plan”* olarak tanımladığımız iş modelini, iş

stratejisinden ayıran en önemli fark; iş modelinde rekabet unsurlarının hesaba katılmaması. İş modelini, iş stratejisinin bir altkütmesi olarak düşünmelisiniz.

Genel olarak hangi ürünün, hangi ülke veya bölgede ne kadar satılacağını hesaplandığı ve hedeflere ulaşmak için hangi genel girişimlerin yapılması gerektiğinin belirlendiği “stratejik plan” ile iş stratejisinin (bir plan olmasına rağmen) bambaşka kavramlar olduğunun da altını çizmeliyiz. Ayrıca, genel olarak “daha iyi” olmayı hedefleyen girişimler, masrafları artırıp firmanın rekabetçi avantaj elde etmesini engelleyebilir. Herşeyi iyi yapan firma olma gayretiniz, ortalama veya düşük fiyatlı ürün ve hizmet beklentisinde olan hedef müşterileri kaybetmenize veya gereksiz yere kârlılığınızı azaltmanıza sebep olabilir.

İş hayatında firmaların genelde birden fazla rakibi olur. Bu yüzden, tek rakipli ortamlar için geçerli olan, rakibe zayıf olduğu alandan saldırmak gibi yaklaşımlar sonuç vermez. İş dünyasındaki çoklu rekabette spor müsabakası veya savaştaki gibi tek değil, sanat dünyasındaki gibi çok miktarda kazanan olur. **Sezen Aksu, Ajda Pekkan ve Sertap Erener** gibi sanatçılar nasıl farklı tarzları ve sound’ları ile parlıyorlarsa, iş dünyasındaki firmalar da farklı yollardan rekabetçi avantaj elde ederek kazanan olabilirler.

İş Stratejisinin 7 Temel Sorusu

Rekabetçi avantajın iki temel ögesinden biri, müşterilerin bir ürün veya hizmet için göreceli yüksek birim fiyat ödemeyi kabul etmeleridir. Bu duruma ancak göreceli olarak yüksek değer (fayda) sunarak ulaşabiliriz. Satış dükkanına kolay erişim, ürünün tasarım güzelliği, bir davayı destekliyor olmanın olumlu imajını taşımak, yüksek dayanıklılık, prestijli bir yerde oturmak, yüksek elden çıkarma fiyatı, hızlı veya tam zamanında teslimat gibi sunulan değerler (faydalar) müşterileri daha yüksek fiyat ödeyerek sizinle çalışmaya ikna eder. Rekabetçi avantajın diğer ögesi olan düşük birim masraf seviyesini, sadece operasyonel verimliliği artırarak değil, stratejik konularda da doğru seçimler yaparak sağlayabiliriz. Örneğin, ihtiyaçlarını rakiplerimiz kadar iyi karşılayamadığımız müşterilere satış yapmaya çalıştığımızda çoğu zaman elimiz boş döner ve gereksiz masraf yapmış oluruz. **IKEA**, müşterilerini bilgilendirmek için bol miktarda satış elemanları bulundurmak yerine dükkanlarında bilgilendirici panolar ve etiketler kullanarak birim masraflarını azaltıyor. **Aselsan**, çok sayıda mühendis çalıştırmak yerine Açık İnovasyon sistemleri kullanarak masraflarını düşürüyor ve tüm dünyadaki beyinlere ulaşarak hız kazanıyor.

Rekabetçi avantaj elde etmek için birçok önemli bilgiye ulaşmamız ve birbiri ile ilintili çok miktarda konuda (strateji bileşende) seçimler yapmamız gerekiyor. Son 6 yılda incelediğimiz ve oluşturduğumuz 32 firma, bölüm ve proje stratejileri bize, belli şartları karşılayan strateji bileşenlerinin sayıları arttıkça firmaların sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlayarak kârlılıklarında göreceli olarak büyük artış yaşadıklarını gösterdi. Söz konusu şartlar:

- 1) ASDECS rekabetçi avantaj kriterleri olarak adlandırdığımız kriterlere (Konunun daha detaylı açıklaması için **Stratejik Başarı İçin ASDECS Rekabetçi Avantaj Kriterleri** kutusuna bakınız) uyum,
- 2) Stratejik bileşenlerin kendi içerik miktarında odaklılık,
- 3) Doğru stratejik bilgiyi kullanarak stratejik bileşenle ilgili bir hipotez üreten ve ürettiği hipotezi müşteriler üzerinde test eden bilimsel metoda uyum.

Stratejik Başarı İçin ASDECS Rekabetçi Avantaj Kriterleri

İş stratejisi oluştururken 22 adet bileşenin içeriğini tespit etmek gerekiyor. İş Türleri, Temel Kaynaklar, İş Ortakları Tarafından Yapılacak Faaliyetler, Gerekli İş Ortağı Yetkinlik ve Faaliyetleri, Gider Kalemleri, Ciro Yapısı ve Masraf Yapısı sonuç, diğerleri ise karar bileşenidir. Karar bileşenleri yaptığınız iş stratejisi tasarımının değişkenlerini oluşturuyor. Amaç, bileşenlerden oluşan tüm sistemin belli kriterler çerçevesinde entegre olarak çalışması sayesinde, rakipler tarafından kolay kopyalanamayacak bir rekabetçi avantaj sağlamak. Çoğu zaman, tek bir karar bileşeninde yapılan değişiklik bile sürdürülebilirliği az olsa da rekabetçi avantaj sağlıyor. Stratejik başarı için bileşenlerin uyması gereken ve üç grup altında toplanmış altı kriter şunlar:

Herbir Karar Bileşeni İçin Sürekli Uygulanabilirlik Kriterleri

A (Applicability/Uygulanabilirlik): Karar bileşeni içeriğinin faaliyet yapılan ülke ve bölgede gerçekleştirilebilir olması. Örneğin, **Google** firmasının sahip olduğu **Googleearth** uydu görüntülerini sunma hizmetleri bazı ülkelerde güvenlik sebeplerinden dolayı yasaklanmış.

S (Sustainability/Sürdürülebilirlik, Süreklilik): Karar bileşeni içeriğinin hiç olmazsa 2-3 yıl süre ile süreklilik göstermesi. Starbucks'ın stratejisinin önemli bir parçası olan şehir merkezlerinde bir bardak kahve içimi mesafesinde mağaza açması, bazı şehirlerde bir müddet sonra sürdürülebilir olmayacak.

Herbir Karar Bileşeni İçin Rekabetçi Avantaj Elde Etme Kriterleri

D (Differentiation/Farklıdırıcılık): Karar bileşenin içeriğinin farklı olması ve firmayı farklılaştırması. Farklılaşmak, özellikle imaj değerini artırarak müşterilerde daha yüksek birim fiyat ödemeyi kabullendirici bir unsur. İş stratejisinin her karar bileşeninde farklı olmak mümkün. Müşteriye rakiplerin sunmadığı değerler sunmak, rakiplerin tanımadığı veya ihmal ettiği müşteri gruplarının ihtiyaçlarını karşılamak, çok uluslu olmanın getirdiği prestij farklılığı, boş olan değer pozisyonlarında yer almak sadece birkaç örnek.

E (Efficiency/Verimlilik): Karar bileşeni içeriğinin verimliliği artırması. Verimlilik (operasyonel ve stratejik), göreceli olarak daha düşük birim masrafların sağlanması ile sonuçlanıyor. Bileşenin maliyetinin düşük olması, birim maliyetleri doğrudan veya bazı masrafları gereksiz kılarak azaltması ve satışların ciddi olarak artışına sebep olup ortalama birim maliyetleri düşürmesi ile sağlanıyor. **Starbucks** dükkanlarının sıklığı ve merkezi lokasyonları pazarlama iletişim masraflarını gereksiz kılıyor.

Bileşenlerin Birbirleri ile Uyumu ile Sağlanan Sürdürülebilir Rekabetçi Avantaj Kriterleri

C (Coherence, Consistency/Tutarlılık): Bir bileşenin içeriğinin diğer kendi içeriği ve/veya diğer bileşen içerikleri ile tutarlı olması. Tutarlılık, tüm sistemin ahenkli olarak çalışmasına ve göreceli olarak daha yüksek fiyat ve daha düşük birim masrafların sağlanmasına imkan tanıyor. Herbir strateji bileşeni için farklı tutarlılık gereksinimi var. Örneğin, yaptığınız faaliyetler müşteriye sunduğunuz değerlerle ve fiyat seviyesiyle, müşteriye sunulan değerler ise sahiplendiğiniz dava, hedef müşteri grupları, stratejik pozisyonlar ve erişim türleri ile tutarlı olmak zorunda. Benzer şekilde, kritik kaynaklar kritik yetkinliklerle, kritik yetkinlikler de stratejik yönler ve kritik faaliyetlerle tutarlı olmalı.

S (Synergy/Sinerji): Bir bileşenin içeriğinin diğer kendi içeriği ve/veya diğer bir bileşenin içeriğini güçlendirmesi. Sinerji, göreceli olarak daha yüksek fiyat ve daha düşük birim masrafların sağlanması ile sonuçlanıyor. **Starbuck**'ın büyük logolu bardaklarının müşteriler tarafından diğer olası müşterilerin göreceği şekilde taşınması, bir faaliyetin bir erişim türünü güçlendirmesine örnek. **IKEA**'nın düz paketleme faaliyeti ise müşterilere sunulan "Hemen Kullanım" değerini güçlendiriyor.

İş stratejinizin sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlama seviyesi, ASDECS rekabetçi avantaj kriterlerine uyumlu olan strateji bileşenlerinizin sayısı ile doğrudan orantılıdır.

Doğru stratejik bilgi ve stratejik bileşenlerin neler olduğunu, iş stratejisi oluştururken cevaplamamız gereken 7 temel soruyu irdeleyerek keşfedebiliriz. Birinci soru gerekli stratejik bilgilerin, takip eden 4 soru ise strateji bileşenlerin neler olduğunu tanımlıyor. Son 2 soru ise rekabetçi avantaj sisteminin uygulamaya geçirilmesi ve korunması ile ilgili.

1. Hangi Stratejik Bilgiler Bize Bugün ve Gelecekle İlgili İpuçları Veriyor?

İş stratejisi, tanımı icabı firmanın çevresinden bağımsız olamaz. İş stratejinizi oluştururken firmanızın çalışanları ve finansal durumu, rakiplerin özellikleri, ürünleriniz ve alternatiflerinin hayat döngüsü, faaliyette bulunduğunuz ülke ve bölgenin özellikleri ve hassasiyetleri, müşteri ve potansiyel müşterilerinizin özellikleri gibi birçok unsuru dikkate almanız gerekir.

Müşteriler, Rakipler, Tedarikçiler, Alternatifler, Tamamlayıcılar, İş Ortakları ve Sektöre Girmesi Olası Firmalar Hakkındaki Kritik Bilgiler Neler? Kârlılığınızı etkileyecek tüm taraflar hakkında toplanacak derin bilgiler ve söz konusu bilgileri kullanarak yapacağınız ilişkilendirmeler doğru iş stratejinizi oluşturmada size yardımcı olur. Örneğin, müşterilerin firmanız ve ürünleriniz hakkında taşıdıkları olası endişeleri, onlara endişe giderici değerler sunarak giderebilirsiniz.

Sektörümüzün Rekabet Yapısı Nasıl? Yıllar önce, Harvard Business School profesörü Michael Porter kârlılık konusunda rekabet unsurlarının, varolan rakiplerin yanısıra tedarikçiler, müşteriler, alternatifler ve sektöre girme tehdidi taşıyanlar olduğunu hatırlatmış ve her bir rekabet unsurunu güçlendiren alt unsurların neler olduğunu detaylı bir şekilde anlatmıştı. Porter'in "5 Güç Metodu" olarak adlandırdığı sektör rekabet yapısı analizini yaparak sektör ortalama kârlılığını, hangi tür hedef müşterilerle daha yüksek kârlılığa ulaşılabilirliğini tahmin edebilir ve söz konusu ülkelerde piyasaya girip girmeme kararı verebilirsiniz. İsveç kökenli **Avito**, veriler üzerinde yaptığı analizler sonucunda çekici olduğunu gördüğü Rusya digital seri ilan pazarına yüksek tanıtım masrafları yaparak girme kararı verdi. Firma, kurguladığı basit ama etkili iş stratejisi sayesinde, hiçbir güçlü olmayan rakiplerine kısa sürede fark atarak açık ara sektör lideri oldu.

Kazandı/Kaybetti Analizleri, Müşteri Beklentilerinin Karşılanması, Değişimi ve Sektörel Gelişmeler Hakkında Nasıl Bir Resim Çiziyor? Kazandığınız veya kaybettiğiniz her işten sonra müşterilerinizle yapacağınız kısa sohbetler sizin ve rakiplerinizin güçlü ve zayıf taraflarını, müşterileriniz, rakipleriniz ve sektördeki değişiklikleri bağımsız bir gözle görmenizi sağlar.

Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel ve Hukuksal Konularda Gelecek Öngörüsü Nedir? Firma çalışanları ve danışmanlarla gerçekleştireceğiniz PESTEL analizleri, bulunduğunuz ülke ve coğrafyalardaki sektörel değişimleri daha doğru bir şekilde tahmin etmenizi sağlar.

Ürünlerimizin Hayat Döngüsü Analizleri Bize Neler Anlatıyor? Ürünler de tıpkı insanlar gibi doğar, hızla büyür, genelde uzun bir olgunlaşma dönemi geçirir ve daha sonra hızla yaşlanarak ölür. Bulut bilişim büyüme aşamasındayken, dizel motorlu otomobiller olgunluk, analog fotoğraf makinaları ise gerileme aşamasındalar. Hayat döngüsü analizleri, ürünlerimizin hangi aşamada olduklarını belirleyerek iş stratejisine yönelik faydalı öngörüler sunar.

Firmanızın Finansalları Bugünkü ve Gelecekteki Durumunuz Hakkında Neler Belirtiyor? Firma Bilançosu, Kâr/Zarar Tablosu, Nakit Akışı Tabloları ve mali bilgilerinizi kullanarak oluşturulan çeşitli rasyolar, firmanızın varolan stratejisi ile oluşan finansal performansını ve gelecekte karşılaşılabileceği durumları tahmin etmenizi sağlar. Örneğin, zayıf finansallarla yeni işlere ve bölgelere girmek, yapmakta olduğunuzu ana işte zayıflamanıza ve yeni işteki mali kaynağınızın olumsuz şekilde etkilenmesine sebep olacaktır.

Yukarıda belirtilen altı stratejik bilgi tipini ve kaynağını kullanarak firmanızın, bölümünüzün veya projenizin gerçekçi bir SWOT Analizini de oluşturmuş olursunuz.

2. Ana Hedeflerimiz Nedir?

İş stratejisini oluştururken ilk belirlenmesi gereken, firmanın veya bölümün ana hedefleridir. Belirlenen hedefler, iş stratejisi kararlarını temelden etkiler. Yönetim kurulunun liderliğinde, sözel ve rakamsal olarak belirlenecek hedefler, söz konusu firma veya bölümün önündeki 2-3 yıl için geçerli olmalı. Hedefler, müşteriler tarafından en tercih edilen marka olmak, müşterileri kendi sektörlerinde lider yapmak, müşterilerin finansal performansını artırmak gibi müşterilerle ilgili olabilir. Pozitif EVA yaratmak, sektör ortalamasının 2 misli kâr etmek veya ciroda büyümek, pazar payını 2 misli artırmak, sektör ciro sıralamasında ilk 3'de olmak veya sektörün mutlak lideri olmak gibi firma performansı ile ilgili hedefler de belirlenebilir.

İş stratejisine konu olan hedeflerin adil olması çok önemli. İşine adanmış çok az kaynağı bulunan bir iş liderinden, kaynak bolluğu yaşayan bir başka lider kadar yüksek ciro ve kârlılık artışı beklememelisiniz. İşte bu yüzden, iş stratejisinde hedef olarak Cironun yanısıra Öz Sermaye Kârlılığını (Faaliyet Kârının Öz Sermaye Tutarına Oranı) kullanmalısınız.

Türkiye’de bankacılık yazılımlarının lideri **Intertech** firmasının ana hedefleri, hedeflediği pazarlarda “Mutlak Pazar Lideri Olmak”, “Pozitif EVA ile Büyümek” ve “Cironun % 50’sini Yurtdışı Müşterilerden Elde Etmek”. Her üç ana hedef de en az bir diğer ana hedefi güçlendirdiği için sinerjiktir.

3. Nerelerde Faaliyet Göstereceğiz?

İş hayatında en sık rastlanan hatalardan biri de herkesin sektörel tüm ihtiyaçlarını karşılamak gibi fırsatçı ve odaksız yaklaşımlardır. Sadece telekom hizmetleri sağlayıcılığı gibi ağ etkili (varolan müşteri sayısının yüksek olmasının en önemli müşteri değeri olması) ve müşterinin çıkışına güçlü engellerin olduğu sektörlerde hoş görülebilecek bu tür yaklaşımlar, tüm diğer iş tiplerinde sürdürülebilir kârlılığın en büyük düşmanıdır. Faaliyet göstereceğiniz pazarları seçme aşamasında aşağıdaki sorulara doğru cevaplar bulmalısınız:

Hangi Tür Müşteri Gruplarını Hedefleyeceğiz? Türkiye’nin en büyük kargo şirketlerinden biri olan **Aras Kargo**, iş stratejisi çalışması yapmadan önce müşterisini sadece kargo yollayanlar olarak görüyordu. Kargo yollananları, kargo toplayan şubeleri (bazıları farklı sahipli) ve hatta yollanan kargoları sigortalayan tamamlayıcılarını da hedef müşteri olarak düşünmesi firmayı farklılaştırdı ve müşteri grupları arasında sinerji yarattı. Firmanın mali durumunda hızla olumlu gelişmeler yaşandı. Müşterileri çok iyi tanımayı gerektiren mikro gruplama kriterlerini kullanarak da hedef müşteri gruplarında farklılaşma yaratabilirsiniz.

Müşterinizi, sadece size para ödeyenlerle sınırlamayın. Bir ilaç firmasının müşterileri sadece son kullanıcıları olan hastalar değildir. Ecza depolarına, hastane ve sağlık ocağı satın alımcılarına, doktorlara (etkileyici olarak) ve eczanelere de müşteri gibi davranmak ve onlara dikkatle seçilmiş değerler (faydalar) sunmak zorundadır.

Bir firma için en uygun müşteri grupları; ihtiyaçları rakipler tarafından iyi karşılanmayan, sizin çok daha iyi karşılayacağımız ve kâr edebileceğimiz müşteri tipleridir. Örneğin, **Denizbank**’ın halen en kârlı hedef müşteri gruplarından biri “Çiftçiler”. Varolan ideal müşterilerinizin ait olduğu müşteri gruplarını da hedefleyebilirsiniz. Danimarka’nın önemli finansal kurumlarından biri olan **Spar Nord Bank** sadece ideal müşteri grubu olan “Şehirlerde Yaşayan Profesyonel Bireyleri” hedefliyor. Benzer şekilde, İstanbul’un en önemli sanat galerilerinden biri olan **Dirimart**, hedef müşteri gruplarını; “Orta ve Üst Kariyerli Sanatçılar”, “Sanatçıların Varolan Koleksiyonerleri”, “Önemli Koleksiyonerler”, “Müzeler” ve “Sanat Koleksiyonu Yapan Şirketler” olarak belirlemiştir.

Hedef müşteri gruplarının sayısını maksimum 5-6 ile sınırlandırmak odaklanma sağlayacağı için iyi bir fikir. Kaynakların sınırlı olması, ihtiyacı iyi karşılayan ürün ve değer sunulan müşteri gruplarının sayısının da sınırlı olmasını gerektiriyor.

Hangi Ülke ve/veya Bölgelerde Faaliyet Göstereceğiz? Genelde firmalar faaliyetlerine kendi ülkeleri veya bölgelerinde başlıyorlar. Daha sonraki faaliyet ülke veya bölgelerini seçmek çok kritik ve stratejik bir karar. Kendi ülkenizdeki stratejik bileşenlerin aynısını veya benzerlerini kullanabileceğiniz ülke ve bölgeleri hedeflediğinizde, riskleriniz ve birim masraflarınız ciddi şekilde azalacaktır.

Ayrıca, bazı ülkelerdeki faaliyetlerinizin size stratejik faydaları olacaktır. İtalya’da konfeksiyon konusunda faaliyet göstermeye başlayan bir firma, başka ülkelerdeki varlığını güçlendirir. Nijerya’da faaliyet gösteren firma ise Batı Afrika ülkelerindeki faaliyetlerinde verimlilik kazanır.

Hedef Müşterilerin Hangi İhtiyaçlarını Karşılatacağız? Müşteriler, temel ihtiyaçlarını karşılamak için de sizden bir ürün veya hizmeti talep ederler. Bir müşteri adayına konut satmak istiyorsanız, onun sadece ürün değil, fiziksel güvenlik, ait olma ve itibar ve saygı görme ihtiyacını da karşılıyorsunuz. Bir uzaktan eğitim kurumu olan **E-nocta**, iş stratejisini oluştururken, müşterilerinin sadece öğrenme ihtiyacını değil, itibar ve saygı görme ile potansiyellerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını da karşıladığını dikkate alıyor.

Firmanızın veya bölümünüzün iş stratejisini kurgularken, esas amacınızın müşterilerinize daha yüksek birim fiyat ödemeye razı etmek ve/veya birim masraflarınızı daha düşük hale getirmek olduğunu her karar noktasında hatırlamalısınız. Müşterilerinin starter akü ihtiyacını karşılayan **İnci Akü**, en çok satan ürünü olan otomobil aküsünden sonra taksi, ağır vasıta, tekne, sanayi cihazları, savunma ürünleri ve iş makinası aküleri de üretmeye başladı. Firma, makro versiyonlama olarak adlandırdığımız bu tür bir çeşitleme ile daha az birim masrafla yeni ürünler geliştirerek cirosunu ve kârlılığını artırdı. Müşterilerini göreceli olarak daha yüksek birim fiyatına razı etme fırsatını ise mikro versiyonlama ile sağlayabilirsiniz. **İnci Akü**, 60 mAmper başlama kapasiteli olan standart otomobil aküsünden sonra daha yüksek başlama performansı sunan 62 mAmper ve 65 mAmper versiyonlarını piyasaya sürerek üç versiyonun da birbirlerini güçlendirmesini sağladı. Orijinali ile aynı birim maliyetlere sahip olan bu modelleri daha yüksek fiyatla müşterilerine satarak, çok rekabetçi olan bir sektörde kârlılığını artırabildi.

Başka bir yüksek birim fiyat fırsatını da ürününüzü modüllere ayırarak yakalayabilirsiniz. Berberlerin ve kuaförlerin yıllardır uyguladığı bu tekniği, ülkemizde hava taşımacılığı sektöründe **Pegasus** öncülüğünde tekrar tanıma fırsatı bulduk. Ürününüzü modüllere ayırıp ve her modülü ayrı fiyatlandırıp satarak daha yüksek toplam birim fiyat elde edebilirsiniz. ABD’de çocuklar için oyuncak ayı üreten ve satan **Build-A-Bear** şirketi, ürününü boş oyuncak ayı postu, ayı postunu doldurma malzemesi, aksesuar (gözlük, puset, koltuk, bisiklet gibi), kimlik ve sigortalama olarak modülerleştirmiş. Bu şekilde, toplu ürün ile elde edeceği fiyat seviyesinden çok daha yüksek fiyatlara satış yapabiliyor. Emtialaşmanın en üst safhada olduğu hayvanlık yem sektöründe ürünü ve verilen hizmeti; hammadde, yem formülasyon hizmeti, imalat, nakliye, nakliye sigortası, hayvan sigortası (yemi yiyecek olan) ve atanmış müşteri temsilcisi olarak modülerleştirebilirsiniz. Bu şekilde, yem hammaddesini kendi sağlamak isteyen müşteri gruplarına da satış yapılabilir ve kârlılığınızı artırabilirsiniz. Sizi farklılaştıracak olan modülerleştirme, verimliliğinizi de artırır.

Karşılatacağınız hedef müşteri ihtiyaçlarını planlarken, gelirlerin sürekliliğini sağlamak da önemli. İş sahiplerinin sürekli yeni müşteri bularak varlıklarını devam ettirmeleri birçok sektör için zorlayıcı ve birim masrafları artırıcı bir gerçek. Devam satışlarının, ilk satıştan çok daha düşük birim masraf ile gerçekleştiği bir gerçek. Asansör imalatçıları için bakım ve onarım

hizmetleri, yazıcı, elektrikli süpürge gibi ürün imalatçıları için de kullanım malzemeleri devam satışlarını oluşturur. Devam satışlarının, müşterilerle ilişki devamlılığı sağlamak, nakit akışı pozisyonunu iyileştirmek ve ciro öngörünürlüğünü artırmak gibi başka faydaları da var.

4. Yapacağımız İşin Türleri Nedir?

Firmanın, bölümünün ve projenizin yaptığı veya yapacağı işin ne tür olduğunu belirlemek, iş stratejisi geliştirmede önemli bir aşama. İş stratejisini oluşturan bileşenler için karar verirken önemli bir yol gösterici. Yapılan işin ağ etkili olması (varolan müşteri sayısının en önemli müşteri değeri olması), satılan ürünün dayanıksız olması (meyve, sebze, sinema bileti gibi), işin sezonsal olması, işin önemli bir kısmının dijital ortamda yapılması (e-ticaret gibi) veya satılacak ürünün müşterinin iş yapma sistemini değiştirecek olması verilecek stratejik kararları etkiliyor. Örneğin, ağ etkili işlerde öncelikli amaç, kâr peşinde olmadan hızlı bir şekilde müşteri sayısını artırmak ve kâr etme beklentisini biraz ertelemek. Ürününüz dayanıksız ise, kullanacağınız gelir modeli ve fiyat modeli satışların hızını artırmalı. Sattığınız ürün, müşterilerin iş yapma biçimlerinde köklü değişikliğe sebep oluyorsa, söz konusu değişiklikleri kolaylaştıracak değerler sunmalısınız.

Ticari işler için en sık kullanılan kategorizasyon türleri; satıcı ve müşteri tiplerine göre (B2B, B2C gibi), ürün tipine göre (emtia, katma değerli, proje ağırlıklı, ürün ağırlıklı, hizmet ağırlıklı, ihtiyaç, lüks, sezonsal, dayanıklı, dayanıksız (raf ömrü kısa), iş yapma biçimlerini değiştiren veya değiştirmeyen gibi), sektör yapısına göre (ağ etkili, ağ etkisiz, büyüme aşamasında, olgunluk aşamasında, girişi sınırlı, girişi sınırlamasız gibi) ve firmanın yaptığı işlere göre (ana, yakın, uzak işler gibi) oluyor. Örneğin, **Doğan Haber Ajansı**'nın haber toplayıp satma işinin türlerini "B2B", "Dayanıksız Ürün", "Dijital Ürün", "Olgun Sektör", "Girişi Sınırlamasız" ve "Ana İş" olarak belirtebiliriz.

5. Rekabet Ortamında Hedeflerimize Ulaşmak İçin Gerekli Rekabetçi Avantajı Nasıl Elde Edeceğiz?

Bir firmanın rakiplerine rağmen hedeflerine ulaşması için ürünlerine rekabetçi avantaj sağlayacak stratejik kararları alması ve söz konusu ürünlerini var gücüyle doğru müşterilere satması gerekiyor. Hedef müşterileriniz için firmanızı seçme nedenlerini ve seçme nedenlerini destekleyecek bileşenleri oluştururken, yüksek birim fiyat ve/veya düşük birim maliyet sağlamayı hedeflemeniz gerekli.

Sahipleneceğimiz Dava Nedir? Firmanızın faaliyetlerini sürdürürken sektöre ve/veya topluma faydalı bir davayı sahiplenip onu gerçekleştirmeye çalışması, müşterileri ve çalışanları motive edici bir faktördür. **Southwest Airlines**'ın davası "Uçmak Kolay, Ucuz ve Eğlenceli Olmalıdır". **Apple**'ın "Yenilikçilik İçin Statükoyü Sürekli Sorgulamalı ve Farklı Düşünmeliyiz". Bankacılık yazılımlarında Türkiye lideri **Intertech**'in davası "Bankacılık Yazılımlarının Toplam Sahip Olma Maliyetleri Düşük, Uygulamaya Alma Süresi ise Kısa Olmalıdır". **Opet**'in sattığı ürünle ilgili olmayan davası ise "Toplumsal Bir Hizmet Veren Akaryakıt İstasyonları Tertemiz Olmalıdır". Sektör veya toplum için faydalı bir davayı sahiplenen bir firma ile çalışıyor olmak, müşteriler için bir övünç kaynağıdır.

Hedef Müşterilerin Bizi Seçme Nedenleri Neler Olmalı? MIT Sloan School'da strateji profesörü Arnoldo Hax'ın saptadığı gibi müşteriler çalışacakları firmaları temel olarak dört sebepten dolayı seçer. Bunlar;

- 1) Firmanın sattığı ürünün özellikleri (fiyatı, tasarımı gibi)
- 2) Firmanın müşteri ile kurduğu ilişki (elemanları, markası ve sahiplendiği davası ile)

- 3) Firmanın müşteri için çok önemli bir çözümü sağlaması (bilişim, eğitim veya evrak basım işini üstlenmesi gibi) ve
- 4) Müşteride yaratılan firma ile çalışma mecburiyeti (firmayı bırakıp başka firma ile çalıştığı takdirde maliyetinin ve alacağı riskin yüksek olması gibi).

Köşelerine söz konusu dört temel sebebin kondurulduğu baklava şeklindeki dörtgen üzerine sekiz adet detaylı stratejik pozisyon (müşterilerin firma/marka tercih sebepleri) yerleştirebiliriz.

Temel Stratejik Pozisyonlar



Müşterilerinizin firmanızı tercih sebepleri bu sekiz pozisyondan biri veya birkaçı olmak durumunda. **BİM Market**'in stratejik pozisyonları sadece “Düşük Fiyat Sunmak” ve “Müşteri Sektörel İhtiyaçlarının Çoğunu Tek Elden Karşılama” iken, aynı sektördeki rakibi olan **Migros**'unkiler ise “Üründe Farklılaşmak”, “Müşteri İlişkisiyle Farklılaşmak”, “Derin Çözümler Sunmak”, “Müşterilerin Sektörel İhtiyaçlarının Çoğunu Tek Elden Karşılama”, “Rakiplere Engel veya Müşteride Bağlanma Yaratmak” ve “Egemen Aracı Platform Olmak”.

Daha çok stratejik pozisyonun daha çok müşteri değeri, daha çok firma faaliyeti, daha çok firma yetkinliği ve dolayısı ile daha çok kaynak gerektireceğini ve birim masrafları artıracığını bilmelisiniz. Bu yüzden, müşterilere daha yüksek değer sunarak onlardan yüksek birim fiyat talep edebilen firmaların daha çok stratejik pozisyon hakkı var.

Hedef Müşterilerimize Hangi Değerleri (Faydaları) Sunacağız? Bir kurumun müşterilerine sunacağı dokuz adet birincil değer kategorisi var. Bunlar; verimlilik, kolaylık (rahatlık), güvenlik, basitlik (yalınlık), gelişim, zevk ve eğlence, imaj, çevreye katkı ve ilişki sıcaklığıdır. Müşteriye sunulan değer denildiğinde akla ilk gelen unsurlardan biri olan bilgi, yukarıda saydığım birincil değerlerin sunulmasını sağlayan ikincil bir değerdir. Anlamının ne olduğu açıkça tarif edilmemiş ve sakız gibi uzama özelliğine sahip kalite kelimesini iş stratejisinde hiç kullanmamalıyız. Kalite kelimesi ile hedeflediğiniz unsurları yukarıda belirtilen dokuz değer arasından seçmelisiniz.

İş stratejisi çalışmasında hedef müşterilerinize sunulan değerleri, yukarıda belirtilen dokuz değer kategorisi arasından, çalışanlar ve tercihan müşterilerin de katılacağı bir beyin fırtınası toplantısı ile belirleyebilirsiniz. Müşterilerinizin tüketim döngüsünde onlara en acı çektiren unsurları giderecek değerlerle farklılaşabilir ve başarılı olabilirsiniz.

Sececeğiniz değerler hibrid (birkaç değer kategorisi içeren) olabilir. Örneğin, **HP** firmasının, bir SMS mesajı ile çizicilerindeki “Mürekkebin Tükенmekte Olduğunu Önceden Bildirmesi” bir

verimlilik, güvenlik ve ilişki sıcaklığı değeridir. Bir sigorta firmasının otomobil kazalarının hemen sonrasında oluşan “Zararın Geciktirilmeden Ödenmesi” bir ilişki sıcaklığı, güvenlik ve kolaylık değeridir. **Rolex** ve **Patek Philippe** gibi lüks kol saati firmalarının sunduğu “Prestijli Kullanım” bir imaj değeridir. Adana merkezli bir hayvan yemi üreticisi olan **Tavaş** müşterilerine “Hayvan Sağlığı (Güvenlik)”, “Ürün Çeşitliliği (Kolaylık)”, “Yakın Dostluk (İlişki Sıcaklığı)” ve “Ürüne Dönüşte Verimlilik (Verimlilik)” değerleri sunuyor. Savunma elektroniği devi **Aselsan** ise müşterilerine “Kullanım Sürekliliği (Güvenlik ve Verimlilik)”, “Güvenli Kullanım (Güvenlik ve Verimlilik)”, “Milli ve Son Teknoloji Kullanımı (İmaj ve Verimlilik)” ve “Zamanında Teslimat (İlişki Sıcaklığı, Verimlilik ve İmaj)” değerleri sunuyor.

Seçeceğiniz herbir değer, birim masraflarınızı artıracaktır. Rakiplerinizden çok daha fazla değer sunma hırsı rekabetçi avantaj elde etmenize engel olabilir. Bu konuda da adet değil, nitelik ve derinlik önemli. Önerim, sizi farklılaştıracak ve müşteriler tarafından en önemli bulunan ve tercihan birbirini güçlendiren 5-6 adet değere odaklanmanız. “Hız” ve “Özel İhtiyaçlara Uygun Çözüm” gibi birbiri ile çatışan değerler için tutarsızlığı giderici tedbirler almalısınız.

Hedef Müşterilerimize Nasıl Erişeceğiz (Satış Öncesi, Satış Sırasında ve Satış Sonrasında)?

Müşterilerinize satış öncesi, satış sırasında ve satış sonrasında erişiminiz, gerek birim masraflarınızı gerekse de talep edeceğiniz birim fiyatları etkileyen faktörlerden biridir.

Müşterilerinize doğrudan kendi eleman ve imkanlarınız ile ve/veya iş ortaklarınız ile erişebilirsiniz. Herbiri farklı değer ve masraf seviyesi ile pazarlama iletişimi katkısı olan erişim türlerini aşağıdaki listede görebilirsiniz:

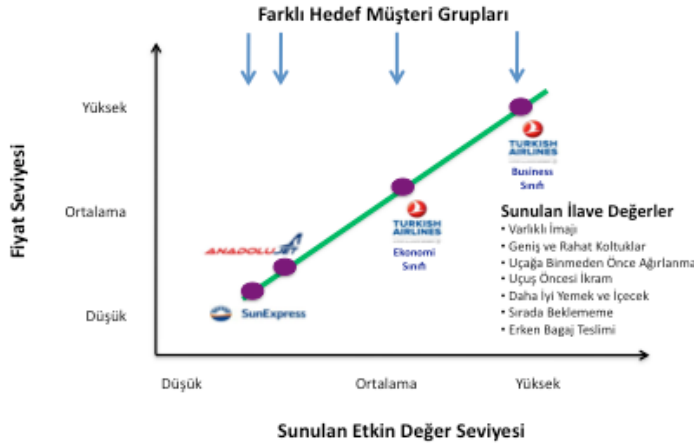
Olası Müşteri Erişim Türleri

- Takım
 - Adanmış veya Geçici
 - Genellikle Çözüm Geliştirme ve Sunma Amaçlı
- Birebir Adanmış Kişisel
 - Ziyaret, Telefon ve e-Posta
- Kişisel
 - Ziyaret, Telefon ve e-Posta
- Çağrı Merkezi
- Mağazalar ve Reyonlar
- Medya
 - Basılı Reklamlar, Panolar, Halkla İlişkiler, Sosyal Medya, Arama Motoru vs.
- Ürün Yerleştirme
 - TV Dizisi, Film, Video, Oyun vs.
- Seminer, Zirve, Fuar, Eğitim, Festival vs.
- Posta ve Kargo
- Müşterilerce Taşınanlar
 - Poşet, Kutu, Bardak, Eşantıyon, Otomobil vs
- Topluluk ve Dernek
 - Kullanıcı Grupları, İş İnsanı Demekleri, Tüketici Grupları, Gönüllü Gruplar vs.
- Self-Servis
 - Web Sitesi, Katalog, Broşür, Şirket Dergisi, Yıllık Rapor, Kiosk, Satış Otomati vs.
- Otomatik
 - SMS, e-Posta, PAB vs.
- Diğer Müşteriler
 - Kulaktan Kulağa

Müşterilerine en düşük fiyatlı silikon sunmak isteyen (stratejik pozisyonu sadece düşük fiyat sunmak olan) **Xiameter** sadece “Web Sitesi”, “Kulaktan Kulağa” ve “Çağrı Merkezi” kullanıyor. Oysa, hedef müşterileri, geliştirdikleri silikonlu ürünler için teknik çözümler talep eden firmalar olan ve stratejik pozisyonlarından biri “Derin Çözümler” olan **Dow Corning** markasının erişim türleri daha masraflı. **Xiameter**’in erişim türlerine ilave olarak “Satış Öncesi Takım”, “Birebir Adanmış Eleman” ile müşteri ziyaretleri, “Seminerler”, “Zirveler” ve “Medya (sosyal medya, sektör dergilerinde reklamlar ve halkla ilişkiler)” içeriyor.

Hedef Müşterilerimize Sunduğumuz Değer Seviyesine Uygun Göreceli Fiyat Seviyemiz (Değer Pozisyonumuz) Ne Olmalı? Hedef müşterilerinize rakiplerinize kıyasla daha yüksek değer sunuyorsanız fiyatınız da daha yüksek olmalı. **THY**’nin sahibi veya ortağı olduğu firmaların yurtiçi faaliyetlerinde yerleştikleri değer pozisyonlarını aşağıdaki grafikte görebilirsiniz:

Değer - Fiyat İlişkisi THY ve Ortakları (İç Hatlar)



Fiyatınızı belirlemek için önce sektördeki önemli firmaların sunduğu değerlerin ve fiyatların seviyesini kullanarak bir değer-fiyat grafiği oluşturun. Aşağıdaki şekillerde gösterildiği gibi, hedef müşterileriniz tarafından tercih edilmeniz için, değer pozisyonunuz sektör ortalama eğrisinin boş olan kısımlarında ya da “Ödenen Paraya Yüksek Değer” bölümü olan sağ tarafında olmalı. Ülkemiz sağlık ve form salonları sektöründe yakın zamana kadar **Hillside** ve **Mac** gibi markalar “Yüksek”, belediyelerin açık hava sağlık ve form alanları ise “Düşük” değer pozisyonlarına sahipti. **b-fit** ve **Çilek** gibi markalar boş olan “Orta Düşük” ve “Orta Yüksek” değer pozisyonlarını doldurarak yüksek kârlı iş yapmaya başladılar. Öte yandan, **IKEA** Türkiye’deki faaliyetlerine “Yüksek Değere Düşük Fiyat” pozisyonu ile girdi ve sektör ortalama fiyat-değer eğrisinde önemli değişikliğe sebep oldu.

Ortalama Fiyat - Değer Eğrisi ve Değer Pozisyonları



Sektör Eğrisi Dışında Kalan Yeni Değer Pozisyonu Seçenekleri



Yüksek değer seviyesine rağmen yüksek fiyatla satış yapamıyorsanız, hedef müşteri gruplarınızı seçerken hata yapmışsınızdır. Yapılan en ciddi strateji hatalarından biri de sunulan göreceli fiyat seviyesine dikkat etmeksizin “tutturulabilen” fiyattan satış yapmaktır.

Bir başka stratejik hata ise farklı müşterilere farklı değer pozisyonlarına sahip ürünleri tek bir marka altında sunmaktır. Bu tür uygulamaların sonucu olarak kafası iyice karıştıracak olan müşterilerin büyük bir kısmı firmanızı terk eder. Bir markanın tek bir değer pozisyonuna hakkı vardır. Farklı hedef müşteri gruplarına farklı değer pozisyonları ile ulaşmak istiyorsanız farklı marka veya ikincil marka kullanmanız gerekir. Örneğin, faturalı mobil şebeke hattı konuşmalarında **Turkcell Faturalı** “Yüksek” değer pozisyonuna sahipken, farklı bir hedef müşteri grubuna hitap eden ön ödemeli konuşma hizmetleri olan **Turkcell Faturasız** ise

“Ortalama” değer pozisyonuna sahip. Uçağa kabul sırasına göre farklı değer pozisyonlaması yapan **Soutwest Airlines**, söz konusu hizmetlerini **Soutwest A**, **Southwest B** ve **Soutwest C** olarak markalandırmış. Ürünlerinin büyük çoğunluğu “Yüksek” değer pozisyonlamasına sahip olan **Turkcell**, internet servis sağlayıcılığı konusundaki “Orta Yüksek” değer pozisyonunu **Turkcell SuperOnline** markası altında gerçekleştiriyor.

Değer Zincirimizde, Müşteriye Sunulan Değerlerle ve Fiyat Seviyesi ile Uyumlu Faaliyetler Neler Olmalı? Hangileri Rekabetçi Avantaj Sağlamak İçin Kritik? Hedef müşteri gruplarınız için seçtiğiniz değerleri, belirlediğiniz fiyat seviyesinde sunabilmek için firmanızın değer zinciri adımları altında faaliyetler yapmanız gerekiyor (Konunun daha detaylı açıklaması için “**Değer Zinciri Adımları ve Faaliyetleri**” kutusuna bakabilirsiniz). Örneğin, müşterilerine “Tasarım Güzelliği (Zevk ve Eğlence)”, “Hemen Kullanım (Verimlilik)” ve “Alışveriş Kolaylığı (Kolaylık, İlişki Sıcaklığı)” değerlerini “Düşük Fiyat” seviyesinden sunmayı planlamış olan **IKEA**, değer zinciri adımlarında söz konusu tüm değerleri düşük fiyat seviyesinde sağlayacak faaliyetlere yer veriyor.

Hangi faaliyetlerin rekabetçi avantaj sağlamada anahtar rolü üstlendiğini belirlemek için ASDECS rekabetçi avantaj kriterleri devreye giriyor. Firmanızca gerçekleştirilebilen, sürdürülebilir olan, sizi farklılaştıran, verimliliğinizi artıran (birim masrafları azaltan), firmanızın sunduğu herhangi bir değer veya fiyat seviyesi ile tutarlı ve diğer faaliyetleri güçlendirici faaliyetler sizin anahtar faaliyetlerinizdir.

Tanımı icabı birbiri ile ilintili olan (tutarlı ve birbirini güçlendiren) anahtar faaliyetlerinizin sayısının çok olması rakiplerin iş stratejinizi kopyalamasını önlemek açısından önemli. Tek bir anahtar faaliyetinizin başarı ile kopyalanma olasılığı % 90 ise, 7 tane anahtar faaliyetinizin başarı ile kopyalanma olasılığı (herbir faaliyet kopyalama olasılığın birbiri ile çarpımı) % 50’nin altına düşüyor. Anahtar faaliyet sayısı 7 olan **IKEA**’nın bugüne kadar kopya edilememesinin sırrı işte bu düşük olasılık oranında saklı.

Gelir Kalem(ler)imiz Neler Olacak? Hedef müşterilerinizin ihtiyaçlarını, belirlediğiniz fiyat seviyesi ile uyumlu değerler sunarak karşılıken gelir elde ediyorsunuz. İstanbul merkezli, bulut üzerinden değer zinciri optimizasyonu çözümleri sunan **Solvoyo**’nun gelir kalemleri “Kullanım Ücreti” ve “Başarı Primi”. **IKEA**’nın gelir kalemleri ise “Ürün Satışı”, “Taşıma ve Kurulum Ücreti Komisyonu” ve “Lokanta Yiyecek ve İçecek Satışı”. Bazı firmalar devletten “Destek” gelirleri de elde ediyor.

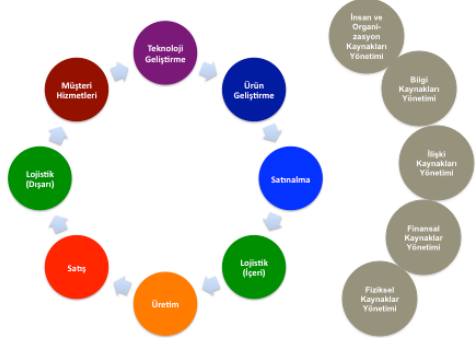
Gelirlerimizi Hangi Gelir Metot(lar) ile Sağlayacağız? İki adet ana gelir metodu var. Bunlar sahip olmak ve geçici kullanım hakkı elde etmektir. Herbir gelir kaleminiz için gelir metodunu belirlemelisiniz. Sahip olma metotlarının seçenekleri “Mülkiyet Hakkı Transferi”, “Kısmi Mülkiyet Hakkı Transferi (Zaman Paylaşımı Devre Mülk)”, “Hizmet Hakkı Transferi”, ve “Komisyon (Aracılık hizmet hakkı transferi)”. Geçici kullanım hakkı elde etme metotları ise; “Süreye Bağlı Kiralama”, “Kullanım Miktarına Bağlı Kiralama”, “Abonelik” ve “Lisanslama”.

Coca Cola International’nın gelir metodu sadece “Lisanslama” iken çeşitli konularda faaliyet gösteren **amazon.com** ürün satışları için “Mülkiyet Hakkı Transferi”, e-ticaret sitelerine verdiği elleçleme hizmetleri için ise “Hizmet Hakkı Transferi” metodunu kullanıyor. Firma, BTİ altyapısını kullandığı firmalardan edindiği gelirleri de “Hizmet Hakkı Transferi” metodu ile sağlıyor.

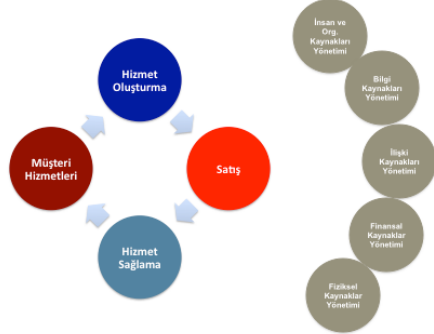
Değer Zinciri Adım ve Faaliyetleri

Bir firmanın müşterilerine ve ortaklarına değer sunarken gerçekleştirdiği ana adımlardan oluşan döngüye “değer zinciri” adını veriyoruz. Her sektörün kendisine özgü bir değer zinciri var. Üretim ve yazılım sektörünün değer zincirlerini aşağıda görebilirsiniz:

Üretim Firması/Bölümü Değer Zinciri



Hizmet Firması/Bölümü Değer Zinciri



Bir sektörün değer zinciri adımlarının aynı olmasına rağmen, müşterilerine farklı değer sunan firmaların her bir adımdaki faaliyetleri farklı olur. Örneğin, IKEA firmasının ve rakibi olan konvansiyonel başka bir mobilya firmasının değer zinciri adım faaliyetleri çok farklı:

IKEA Değer Zinciri Adım ve Faaliyetleri

- Teknoloji Geliştirme
 - Yok
- Ürün Geliştirme
 - Ucuza ve Kısıtlı Malzeme Kullanmak
 - Modüler Tasarım Yapmak
 - Dahili Tasarım Kadrosu Kullanmak
- Satış ve Pazarlama
 - Hedef Müşterilere Katalog Yollamak
 - Hemen Teslim Yapmak (Bol Stok)
 - Dükkanları Kolay Erişimli Seçmek
 - Otomobil Park İmkanı Sunmak (Şehir Dışı Lokasyonlar)
 - Ucuza Yemek İmkanı Sunmak (Kafeterya)
 - Çocuk Bakım İmkanı Sunmak
 - Müşterileri Labirentlerde Dolandırmak
 - Ürünleri Kullanımda Teshiri Etmek
 - Müşterilerin Self-Servis Ürün Bulması
 - Büyük Boy Bilgi Panoları Yerleştirmek
- Lojistik (İçeri)
 - Yok
- Üretim
 - Yüksek Hacimli Üretim Yapmak
 - Az Sayıda Üretici Tedarikçi (Ürünler için) ile Uzun Dönemli Çalışmak
- Lojistik (Üretimden Satışa)
 - Düz Paketleme Yapmak
 - Dükkanlarda Stok Tutmak
- Lojistik (Dışarı)
 - Self-Servis Taşıma
- Müşteri Hizmetleri
 - Montajı Müşterilere Yapmak
 - Şartsız İade Koşulu Sunmak
 - Müşteri Sadakat Programı (IKEA Aile Kartı) Sunmak

GALI Mobilya Değer Zinciri Adım ve Faaliyetleri

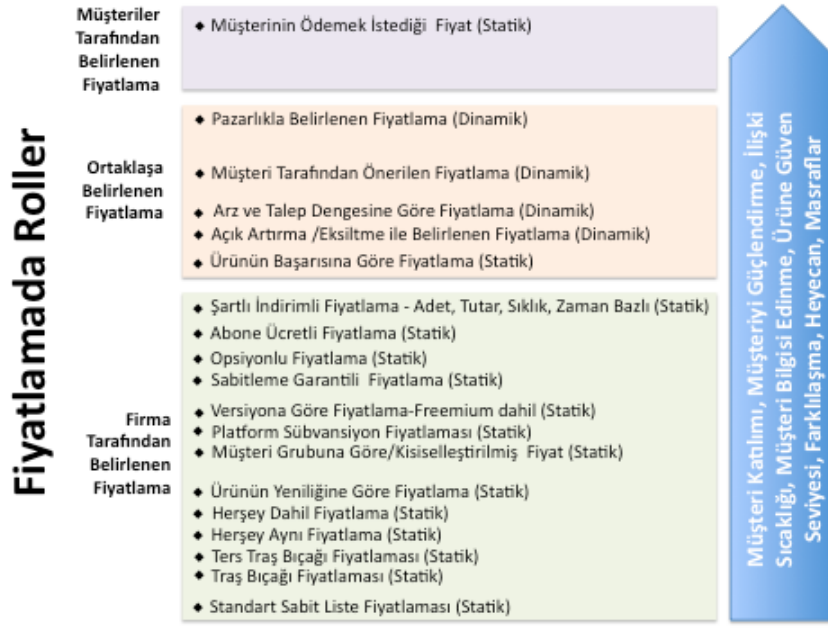
- Teknoloji Geliştirme
 - Yok
- Ürün Geliştirme
 - Sektörel Yayınları ve Rakipleri Takip Ederek Yeni Tasarımlar Belirlemek
- Satış ve Pazarlama (Hammadde, Yarı Mamul Madde)
 - En Uygun Fiyatı Sunan Tedarikçilerle Çalışmak
- Lojistik (İçeri)
 - Tedarik Edilen Bitmemiş Ürünleri Kendi Araçları ile Atölyeye Taşımak
- Üretim
 - Sınırlı Miktarda Dükkan Demo Ürünü İmal Etmek
 - Az Satılan Ürünlerde Siparişe Dayalı Üretim Yapmak
 - Çok Satılan Ürünlerde Stok için Sınırlı Sayıda Üretim Yapmak (Bitmemiş Hali ile)
- Lojistik (Üretimden Satışa)
 - Stoktaki Ürünleri Kendi Araçları ile Dükkana Taşımak
- Satış ve Pazarlama
 - Aday Müşterilere Gazete Eki Olarak Kısa Tanıtıcı Katalog Yollamak
 - Ürünleri Dükkanlarda Teshir Etmek
 - Ürünün Türüne Göre Teslimat Yapmak
 - Dükkanları Kolay Erişimli ve Diğer Mobilyacıların Bulunduğu Lokasyonlarda Açmak
 - Küçük Değişiklik İsteklerini Kabul Etmek
 - Dükkan için Reklam Panoları Kurmak
 - Müşterilere Dükkan için Satıcılarla Hizmet Etmek
- Lojistik (Dışarı)
 - Bitmiş Ürünleri Müşterilere Kendi Kamyonları ile Teslim Etmek
- Müşteri Hizmetleri
 - Müşteri Şikayetlerini Dükkanındaki Personel ile Cevaplamak

Firmaların faaliyetlerinin bazıları işe, bazıları da müşteriler yönündür. Bazı faaliyetler müşterilere değer katarken, bazıları değer katmaz. Bazıları rekabetçi avantaj sağlamada anahtar rol oynarken, bazıları önemli olmalarına rağmen rekabetçi avantaj sağlamada kritik rol oynamaz.

Hangi Fiyat Metot(lar)ını Kullanacağız? Müşterilere sunulan değer seviyesinin yanısıra birim satış fiyatlarını artıracak bir diğer unsur da fiyatlandırma metodu. Doğru fiyat metodu ile birim fiyatlarda elde edeceğimiz % 1’lik bir artış bile bazı durumlarda kârlılığımızı birkaç misli artırabilir.

Fiyatlandırmanın temel kuralı, bir ürün veya hizmetin fiyatının sunulan değer seviyesi ile orantılı olmasıdır. Söz konusu temel kural çerçevesinde toplam ürün sunan firmalar “Toplam Ürün Fiyatlandırması”, modüler ürün sunanlar ise “Modüler Ürün Fiyatlandırması” yapıyorlar. Ürünlerini günlük haber, özel haber, makale, raporlar ve seri ilanlar olarak modülerleştiren bir içerik sitesi, farklı olduğu ve değer kattığı modülleri daha yüksek fiyatlandırmalı, diğerlerini de ücretsiz olarak sunmalıdır.

Fiyatların belirlenmesi sadece firma tarafından gerçekleşmeyebilir. Müşteriler tarafından yada ortaklaşa belirlenen fiyatlandırma metotları gitgide daha yaygın olarak kullanılıyor. Ayrıca, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi fiyatlandırma metotlarının bazıları statik, bazıları da dinamik (zaman içinde değişken) olabiliyor.



“Traş Bıçağı Fiyatlaması” kullanan **HP** ve **Epson** gibi bilgisayar yazıcı ve çizici üreticileri söz konusu metotla ana ürün olan yazıcı veya çizicilerini yaklaşık maliyet fiyatlarına satıp kârlılıklarını kullanım malzemesinden sağlamayı hedefliyor. Bu firmaların fiyatlama metotları “Modüler Ürün” ve “Traş Bıçağı”. Türkiye’nin yenilik takipçisi hava seyahat şirketi **Pegasus**’un fiyatlama metotları ise “Modüler” ve “Arz ve Talep Dengesine Göre”. Lider elektronik perakendecisi **Teknosa**’nın fiyatlama metotları ise “Toplam Ürün”, “Satış İndirimli” ve “Ürünün Yeniliğine Göre”. ABD’nin popüler tüketici ürünleri perakendecisi **Costco** dükkanlarına ve web sitesine sadece yıllık abonelik ücreti aldığı müşterilerini kabul ediyor. “Modüler Ürün” ve “Abone Ücretli Düşük Fiyatlamalar” metotlarını kullanan **Costco**, ürün portföyünü müşterilerine gerçek maliyetleri ile satarken, kârlılığını abonelik ücretlerinden oluşturmayı hedefliyor.

En uygun fiyatlama metodunu seçmek yönetim bilimlerinin önemli bir dalı ve seçtiğiniz hedef müşteri gruplarının davranış özellikleri ve yaptığınız işin türü gibi değişkenleri göz önüne alan birçok farklı hesaplama tekniğini gerektiriyor.

Kullandığımız Fiyat Model(ler)ine Göre Ciro Yapımız Nasıl Olacak? Bir firmanın, ürününü sattıkça cirosunun nasıl değiştiğini gösteren eğrinin yapısına ciro yapısı adını veriyoruz. Ciro yapısı tanımı icabı bir sonuç bileşeni. Ciro ve satılan ürün sayısı arasındaki ilişkiyi gösteren eğri sıfırdan başlayıp satılan ürün sayısı arttıkça artıyor. Eğrinin herhangi bir noktadaki eğimi birim fiyat seviyesini gösteriyor (Konunun daha detaylı açıklaması için “**Ciro, Masraf ve Kâr Yapıları**” kutusuna bakabilirsiniz).

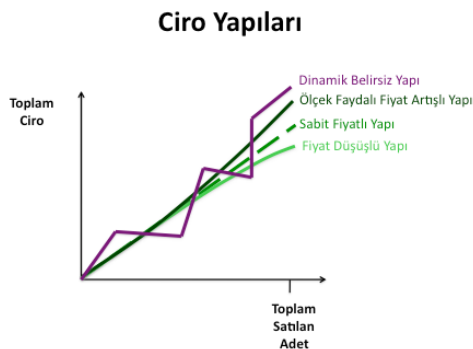
Ağ etkili sektörlerde ürünü kullananların sayısı arttıkça müşteriye sunulan değer seviyesi artıyor. Bu sayede firmalar, birim fiyatlarını artırabiliyor. **Apple** gibi bu iş türüne sahip firmalar, birim fiyatlarını artırarak antipatik olma tehlikesini göze almaktansa, elde ettikleri gücü kullanarak tedarikçilerinden ilave indirim talep ediyor ve aynı efektif kârlılığa ulaşabiliyorlar.

İspanyol konfeksiyon devi **Zara**, müşterilerinin ihtiyaçlarını ve moda eğilimlerini iyi anlamak ve sıkça koleksiyon değiştirerek müşterilerinde hemen satınalma duygusu yaratmakla bilinir. Bu sayede, indirimli fiyatlamalar yapmaktan kurtulan, “Modüler Ürün”, ve “Standart Sabit Liste” fiyatlama metotlarını uygulayan firmanın ciro eğrisi “Sabit Fiyatlı” bir eğri. Oysa, çeşitli sebeplerden dolayı indirim yapmak zorunda kalan **LC Waikiki** ise “Fiyat Düşüşlü” bir ciro yapısına sahip.

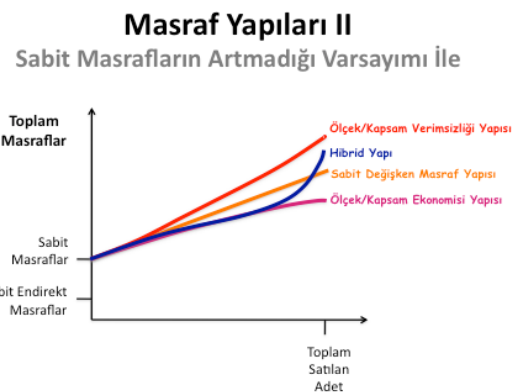
Ciro, Masraf ve Kâr Yapıları

Sattığınız ürünün miktarı arttıkça cironun, masrafların ve sonuç olarak kârlılığın nasıl değiştiği bir iş stratejisinin en önem verdiği konulardan biridir. İş stratejisi bileşenleri hakkında verdiğiniz kararlar her üç yapıyı da etkiler. İdeal olarak ürün veya hizmetinizi sattıkça birim fiyatın artmasını (ölçek faydalı fiyat artışlı yapı), birim masrafların da azalmasını (ölçek ekonomili yapı) arzulasak da, ideale ulaşmak her zaman mümkün olmayabilir. Bazı durumlarda satışları artırmak için birim fiyatları azaltmak (fiyat düşümlü yapı) gerekiyor. Satışlar arttıkça birim masrafların artması (ölçek verimsizliği yapısı) da sık rastlanan bir durum.

Cironun satışlara göre olası değişimleri ile oluşan ciro yapısı tiplerini aşağıdaki grafikte görebilirsiniz:

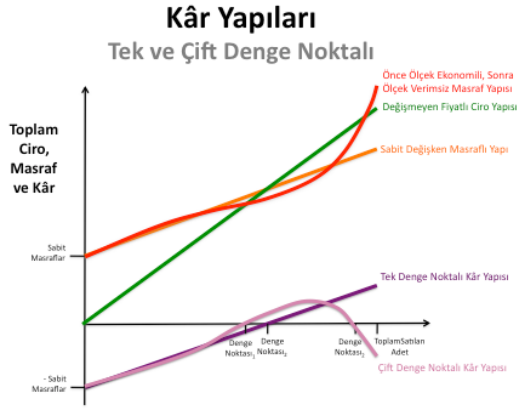


İş stratejisi belirlerken ilgilendiğimiz iki türlü masraf yapısı var. İlk olarak, sabit ve değişken masrafların toplam ciroya olan oranı bize firmanın hangi hızla kârlılığa geçiş yapacağını belirliyor. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, her iki oran da yüksek ise (“Yüksek Sabit, Yüksek Değişken” yapı) firmanın kârlılığa geçişi için çok satış gerekli. “Düşük Sabit, Düşük Değişken” yapıda ise çok daha az satışla kârlılığa geçilebiliyor. İkinci masraf yapısı türünde ise sabit ve değişken masrafların satışların artması ile birlikte nasıl değiştiğini görüyoruz.



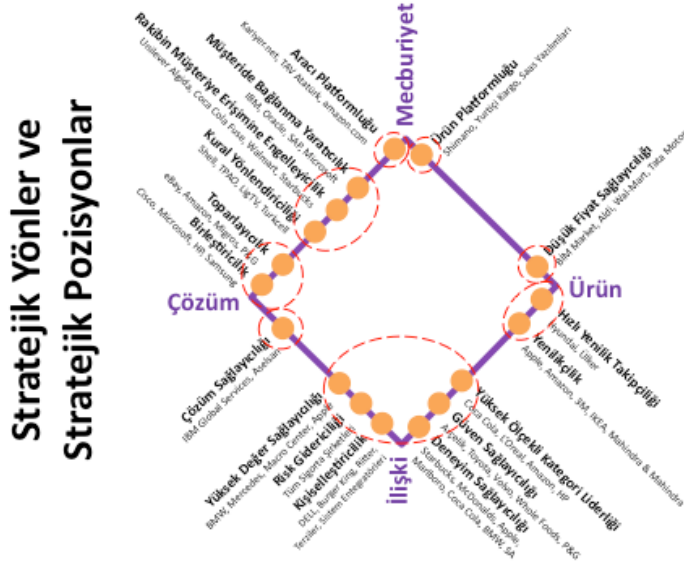
Satışlar arttıkça sabit masraflarda da artması çok sık karşılaşılan ve ölçek verimsizliğini iyice artıran bir durumdur.

Kâr yapısı, ciro ve masraf yapısının üstüste çakıştırılması ile elde edilir. Dörder farklı ciro ve masraf yapısından toplam onaltı olası farklı kâr yapısı elde edilir. Kâr yapıları aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi genelde tek veya çift denge noktali olarak belirlenir:



Pratikte, “Hibrid” masraf yapısı ile oluşan çift denge noktalı kâr yapılarına gerçek hayatta sanıldığından da sık rastlanır.

Hedef Müşterilerimizin Bizi Seçme Nedenlerine Bağlı Olarak Stratejik Yönlerimiz Neler Olmalı?
Müşterilerin sizi tercih etme sebepleri (Stratejik Pozisyonlar) firmanızın stratejik yönlerini de belirliyor. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, bazı stratejik pozisyonlar bir tek, bazıları ise birkaç stratejik yön seçeneği sunuyor.



Örneğin, “Düşük Fiyat Sunmak” pozisyonu sadece “Düşük Fiyat Sağlayıcılığı” yönüne imkan tanırken, “Müşteri İlişkisi ile Farklılaşmak” pozisyonunun yönleri “Yüksek Ölçekli Kategori Liderliği”, “Güven Sağlayıcılığı”, “Müşteri Deneyimi Sağlayıcılığı”, “Kişiselleştiricilik”, “Risk Gidericiliği” ve “Yüksek Değer Sağlayıcılığı”.

Türk Hava Yolları’nın stratejik yönleri “Hızlı Yenilik Takipçiliği”, “Yüksek Ölçekli Kategori Liderliği”, “Güven Sağlayıcılığı”, “Müşteri Deneyimi Sağlayıcılığı”, “Yüksek Değer Sağlayıcılığı”, “Birleştiricilik”, “Kural Yönlendiriciliği”, “Müşteride Bağlanma Yaratıcılığı” ve “Hizmet Platformluğu”.

Herbir stratejik yön farklı yetkinlik ve dolayısıyla kaynak gerektirdiği için çok sayıda stratejik yöne sahip olmak yüksek birim masraflara sebep oluyor. Sağladığı yüksek kârlılık ile iş çevrelerinde beğeni toplayan **BİM Market**’in stratejik yönleri sadece “Düşük Fiyat Sağlayıcılığı” ve “Toparlayıcılık”.

Hangi Yetkinliklere Sahip Olmalıyız? Hangileri Rekabet Avantajı Sağlamak İçin Kritik? Her stratejik yönün gerektirdiği belli standart yetkinlikler var. Örneğin, yenilikçilik yönünün temel yetkinlikleri “Yeni İş Fikirleri Oluşturmak”, “Doğru Proje Seçmek”, “Ürün Geliştirmek” ve “Yeni Ürünün Ticarileştirilmesi”. Herbir temel yetkinliğin de gerektirdiği standart alt yetkinlikler var. “Yeni İş Fikirleri Geliştirme” geliştirme yetkinliğinin alt yetkinlikleri; “Müşterileri Anlamak”, “Yaratıcılık Yönetimi”, “Müşteri, Tedarikçi ve İş Ortağı Yönetimi”, “İnsan Kaynağı Yönetimi”, “Açık İnovasyon” ve “Teknoloji Yönetimidir”. Tüm stratejik yönlerinizin gerektirdiği standart temel ve alt yetkinlikleri alt alta yazarak sizin için gerekli yetkinliklerin tümünü listeleyebilirsiniz.

Rekabetçi avantaj elde etmek için kritik olan yetkinlikleri belirlemek için takip etmeniz gereken adımlar:

- 1) Yukarıda açıklanan şekilde seçtiğiniz stratejik yönler için gerekli tüm ana ve alt yetkinlikleri listeleyin,
- 2) Anahtar Faaliyetler için gerekli standart yetkinlikleri listeye ilave edin,
- 3) Gerekli olduğunu düşündüğünüz firmanıza özel yetkinlikleri de listeye ilave edin,
- 4) Oluşturduğunuz yetkinlik listesine ASDECS kriterlerini uygulayın,
- 5) Tüm 6 kriteri de sağlayan yetkinlikler sizin temel yetkinliklerinizdir.

Amazon perakende ürün satış bölümünün kritik yetkinlikleri “Tedarik Zinciri Yönetimi”, “Kullanıcı Arabirimi Tasarımı”, Müşteri İlişkileri Yönetimi”, “Perakendecilik”, “Yenilikçilik” ve “Alışveriş Platformu Yönetimi”. Doritos, Fritos, Ruffles ve Lay’s gibi çerez ürünleri üreticisi **Frito Lay**’in kritik yetkinlikleri “Yeni Ürün ve Tat Geliştirmek”, “Lokal Tüketici Talebini Artırmak” ve “Perakende Mağazalara Doğrudan Teslimatlı Satış Yapmak”. **Zara**’nın ise “Müşterileri Anlamak”, “Hızlı ve Atik Moda Tasarımı”, Global Lojistik Operasyonlar” ve “Hızlı Global İmalat”.

Birçok firmada ihmal edilmiş, yeteri kadar kullanılmayan, saklı kalmış veya unutulmuş yetkinlikler bulunabilir. Örneğin, satış odağını bir zamanlar tamamen tümleşik askeri ürünlere yoğunlaştırmış olan **Aselsan**’daki “Yüksek Teknolojili Modül Geliştirme ve Satış Yapma” yetkinlikleri uzun süre kullanılmamış. Söz konusu yetkinlikler farkına varılıp değerlendirildiğinde firmaya yeni müşteriler, büyük prestij ve yüksek kârlı satışlar getirmiştir.

Temel Yetkinlikler İçin Gerekli Temel Kaynaklar Neler? Bir kurumda temel olarak altı tip kaynak bulunur. Bunlar; İnsan, Finansal, Fiziksel, Entelektüel (Bilgi), İlişki ve Organizasyonel kaynaklardır. İnsan Kaynağı tek bir çalışanın düşünce yapısı, motivasyonu, enerji seviyesi, çalışkanlığı, doğru düşünme ve karar verme becerisi, hızlı çalışabilme gibi bireysel özellikleri ile ilgili. Organizasyon Kaynağı ise bireylerden oluşan organizmada kullanılan organizasyon yapısı, ödüllendirme sistemi, firma kültürü, kaynak paylaşırma sistemi ve liderlik kültürü gibi kolektif unsurlardan oluşuyor.

İş stratejinizi oluştururken belirlediğiniz kritik yetkinlikler, hangi kaynakların rekabetçi avantaj sağlamada önemli olduğunu, dolayısıyla firmada bulunması gerektiğini, küçülme gerektiğinde hangi kaynaklara sahip çıkmanız gerektiğini belirginleştirir. Kritik olmayan tüm yetkinlik ve kaynak ihtiyaçlarınızı iş ortaklarınız ile sağlayabilirsiniz.

Üretim tesisleri, bilişim ekipmanları, makinalar ve rekabet bilgisi hızlı temin edilen kaynaklardır. Marka imajı, müşteri bilgisi, iş ortakları ağı, ürünler, müşteri destek hizmetleri ağı, banka ilişkileri ve hatta ödüllendirme sistemleri ise yavaş oluşur. Yavaş oluşan ve birbirleri ile etkileşimli olan kaynaklar uzun ömürlü rekabet avantajı sağlayabilir.

Hürriyet gazetesinin kritik kaynakları “Marka İmajı (İlişki)”, “Tedarik Zinciri Yönetim Sistemi (Entelektüel)”, “İlgi Çeken Yazarlar (İnsan)”, “Usta Mizanpajcılar (İnsan)”, “Reklam Satış Sistemi (Entelektüel)”, “Hızlı Basım Tesisleri (Fiziksel)” ve “Etkin Dağıtım Ağı (Fiziksel)”dır.

Tıpkı yetkinliklerde olduğu gibi firmanızda ihmal edilmiş, yeteri kadar kullanılmayan, saklı kalmış veya unutulmuş kaynaklar da bulunabilir. Örneğin, yıllarca filmleri ve tema parkları ile düşük kârlılık yaşayan ABD’li **Walt Disney Productions** firması geliştirmiş olduğu ürün ve karakterleri, DVD, müzikal, video oyunları, kırtasiye, çocuk yemek kutuları ve giyeceklerde kullandığında veya kullanılmak üzere lisansladığında kârlılığını ve firma değerini birkaç kat yükseltmiştir.

Hangi Faaliyetleri İş Ortakları ile Yapacağız? Kritik olmayan faaliyetleri iş ortaklarınıza yaptırmanın çeşitli faydaları var. Söz konusu faaliyetleri iş ortaklarınız sizden daha düşük maliyetli ve daha yüksek değer seviyesinde yapabilir. Sabit masraflarınızı azaltır ve daha erken kârlılığa geçişinizi sağlar. Ancak, belki de en önemli faydası firmadaki karmaşıklığı önlemesidir. Kritik olmayan tüm faaliyetleri iş ortakları ile yapmayı düşünmelisiniz. Örneğin, **IKEA**, kendisi için kritik olmayan bir faaliyet olan ürün imalatı, ürünleri müşterinin mekanına taşıma ve kurma faaliyetlerini (opsiyonel) iş ortaklarına yaptırıyor. **HP Personal Computer** bölümü, tüm müşterilere satış faaliyetini iş ortakları kanalı ile gerçekleştiriyor. **Aselsan** ise bazı konulardaki teknoloji geliştirme işini belirli Üniversitelere, bazı mühendislik problemlerinin çözümünü Açık İnovasyon sitelerine, yine bazı konulardaki üretimi üretici firmalara, bazı endüstriyel tasarım işlerini de tasarımcı firmalara yaptırıyor.

Kritik olmayan faaliyetleri iş ortaklarına yaptırma kararı, çalıştığınız ülke ve bölgede yeterli iş ortağı bulabilme ve söz konusu faaliyetleri sizden daha iyi ve düşük maliyetli yapabilme becerisi gibi unsurlarla yakından ilgilidir.

İş Ortaklarımızda Bulunması Gerekli Yetkinlik ve Kaynaklar Neler? Kritik olmayan faaliyetlerinizi iş ortaklarımıza vermeden önce onlarda bulunmasını beklediğiniz yetkinlik, kaynaklar ve seviyelerini belirlemeniz gerekli. Bazı konulardaki teknoloji geliştirme, bazı üretim ve endüstriyel tasarım ve yurtdışı satış ilişkilerini iş ortakları ile yapan **Aselsan**’ın belirtilen konulardaki iş ortaklarında olmasını şart koştuğu yetkinlik ve kaynaklar; askeri standartlara uygun tasarım ve üretim, teknoloji geliştirme, karmaşık mühendislik problemlerini çözebilecek insan kaynağına erişim ve satınalma kararı verecek kişi ve makamlarla iyi ilişkiler.

Gider Kalem(ler)imiz Neler Olacak? Hedef müşterilerinizin ihtiyaçlarını onlara değerler sunarak karşılarken çeşitli masraflar yapıyoruz. Söz konusu gider kalemleri; teknoloji geliştirme, ürün geliştirme, ürün üretimi için malzeme, tedarik zinciri, üretim, pazarlama iletişimi ve satış, genel yönetim, müşteri hizmetleri ve finansman başlıkları altında toplanabilir. Arzu ettiğiniz takdirde, söz konusu masraf kalemlerinin alt kırılımlarını da belirtebilirsiniz. Personel masrafları, genellikle yukarıda saydığım birçok kalemin içindeki en büyük bileşendir. Türkiye’nin lider e-ticaret sitesi olan **hepsiburada.com**’un ana gider kalemleri; ürün temini, web sitesi oluşturma ve yaşatma, ürün teslimi ve tahsilatı (kargo masrafları), genel yönetim, pazarlama iletişimi, müşteri hizmetleri ve finansmandır (Amortisman ve kredi maliyetleri). **Aras Kargo**’nun ise kargo toplama ve teslimi, genel yönetim, pazarlama iletişimi, müşteri hizmetleri ve finansmandır.

Masraf Yapımız Nasıl Olacak? Bir firmanın, ürününü sattıkça toplam masraflarının nasıl değiştiğini gösteren eğrinin özelliklerine masraf yapısı adını veriyoruz. Toplam masraflar ve satılan ürün sayısı arasındaki ilişkiyi gösteren eğri, toplam sabit masraflardan başlayıp satılan ürün sayısı arttıkça artıyor. Eğrinin herhangi bir noktadaki eğimi birim değişken masraf seviyesini gösteriyor (Konunun daha detaylı açıklaması için “**Ciro, Masraf ve Kâr Yapıları**” kutusuna bakabilirsiniz).

2011 yılında yapılan strateji çalışmasından önceki **Aras Kargo**’nun masraf yapısı “Hibrid” tipte idi. Firma, taşıması zor ve çok hacim kaplayan uygun şekilsiz ürünler ile uygun şekilli ürünlerin

birim taşıma fiyatları aynıydı. “Ürünü Uygun Şekilli Olmayan” müşterilerden yüksek talep ile karşılaşan firma, uzun dönemli anlaşmalarla bağladığı düşük masraflı taşıma ağı yetersiz kaldığı için yüksek masraflı kısa dönemli ilave kamyonlar kiralamaya mecbur kalıyordu. Yapılan iş stratejisi çalışması ile “Ürünü Uygun Şekilli Olmayan” firmalar hedef müşteri grubu olmaktan çıkarıldı ve bu tür firmaların kargo fiyatları yükseltildi. Söz konusu uygulama ile kısa sürede firmanın masraf yapısı “Ölçek Ekonomili” hale geldi.

Firmanız, bölümünüz veya projeniz için 2 - 6. sorulara cevap ararken oluşan stratejik bileşenlerin ASDECS rekabetçi avantaj kriterlerine uyumunu detaylı bir şekilde irdelemelisiniz.

6. Stratejimizin Bizi Hedeflerimize Yaklaştırıp Yaklaştırmadığını Nasıl Takip Edeceğiz?

Bir iş stratejisi çalışması sonucunda birkaç strateji alternatifi arasından birini seçen firmayı stratejiyi hayata geçirme aşamasında birçok iş bekliyor. Bir yandan iş stratejisini hayata geçirecek uygulamaları gerçekleştirirken bir yandan da firmanın hedeflerine doğru yol aldığını kontrol etmek durumunda. Söz konusu süreçte en büyük yardımcınız önceden belirlenmiş zaman aralıklarında ölçülmesi gereken Stratejik Kritik Performans İndikatörleri (SKPİ) olacak.

Aşağıda örneklerini gördüğünüz SKPİ’lerin bazıları finansal, bazıları da operasyonel konularda olabilir. Bazı SKPİ’ler ölçülebilir, bazıları da öznel (subjektif) olabilir.

Stratejik KPİ Örnekleri

- Finansal
 - Ana Finansal Hedeflerle Uyum
 - Gelir Kalemlerinin Büyüklüğü
 - Fiyatlama Metotlarının Uygulamaya Alınması
 - Ciro Yapısı
 - Gider Kalemlerinin Büyüklüğü
 - Masraf Yapısı
 - Öz Sermaye Kârlılığı veya Artışı
- Operasyonel
 - Ana Operasyonel Hedeflerle Uyum
 - Stratejik Bilginin Sağlıklı Toplanması
 - İş Stratejisi Şablonunun Oluşturulması
 - Değerlendirme Dönemindeki Müşterilerin Hedef Müşteri Gruplarına Ait Olma Oranı
 - Hedef Müşterilere Sunulan Etkatif Değer Seviyesi
 - Planlanan Değer Pozisyonlarına Uyum
 - ASDECS Rekabetçi Avantaj Kriterlerine Uyan Stratejik Bileşen Sayısı
 - Odaklı Bileşen Sayısı
 - Anahtar Faaliyet Sayısı
 - Anahtar Faaliyetlerin Gerçekleştirilme Seviyesi
 - İş Ortakları ile Gerçekleştirilen Faaliyet Sayısı
 - Kritik Yetkinlik ve Kaynakların Yeterlilik Seviyesi (Firma ve İş Ortaklarında)

7. Rekabetçi Avantajımızı Nasıl Koruyacağız?

Rekabetçi avantajın kısa dönemli olduğunu ve rakipler tarafından er geç kopyalanacağını iddia eden birçok yönetim uzmanı var. Oysa, **IKEA**, **Zara**, **BİM Market** ve **BMW** gibi firmalar yıllardan beri rekabetçi avantajlarını sürdürerek uzmanları yalanlıyorlar. İş stratejinizde birkaç unsura yer vererek rakiplerinizin sizi kopyalama olasılığını düşürür ve rekabetçi avantajınızı koruyabilirsiniz. Bunlar:

- 1) Stratejik bileşenleri, kendi içinde ve birbirleri ile ilişkilendirmek (birbiri ile tutarlı ve sinerjik faaliyetler gibi)
- 2) Marka, müşteri bilgisi, ürün uzmanlığı, performans yönetim sistemi ve müşterileri anlamak gibi oluşması zaman gerektiren kaynak ve yetkinliklere sahip olmak
- 3) Müşteri sayısını artırarak arz tarafında ölçek ekonomisi ve talep tarafında fayda ekonomisi elde etmek
- 4) Sürekli inovasyon yaparak rakiplerinizin gözünü korkutmak
- 5) Müşterilerinizde size bağlanma yaratmak ve
- 6) Rakiplerinizin müşterilerinize erişimine kanunen kabul edilebilir bir şekilde engel yaratmak.

İş Stratejisi Geliştirmek ve Değiştirmek

İş stratejisi, birbirleri ile ilişkilendirilecek çok sayıda bileşeni olmasından dolayı yönetim bilimlerinin en karmaşık ve en zor konusu. Üstelik sürekli değişen çevresel koşullardan dolayı iş stratejisinin başarı belirsizliği de yüksek. Bu sebeplerden dolayı, iş stratejisi geliştirmek tecrübe ve içgüdülerin çok önemli olduğu bir sanat olmuş. Oysa, çevre şartlarını incelendiği, hipotezlerin üretildiği ve üretilen hipotezlerin gerçek ortamda test edildiği bilimsel metodu kullanarak çok daha iyi iş stratejileri geliştirebiliriz.

Bilimsel iş stratejisi geliştirme metodolojisi aşağıda belirtilen adımlardan oluşur;

- 1) Stratejik bilgi toplamak,
- 2) Stratejik bilgiyi ve ASDECS rekabetçi avantaj kriterlerini kullanarak iş stratejisi bileşenlerini oluşturmak (alternatifleri ile birlikte),
- 3) Önemli karar bileşenleri ve alternatiflerini hedef müşterilerle test etmek ve
- 4) Test sonuçlarına göre en uygun iş stratejisini belirlemek

Örneğin, belirlediğiniz müşteri değerleri ve değer pozisyonunuzu yine belirlediğiniz hedef müşteri adaylarına anlatır ve onlardan geri besleme alarak gerekli değişiklikleri yapabilirsiniz. İş stratejisi belirlemek bol iterasyonlu bir süreçtir.

İş stratejisi bileşenlerini tespit ederken yapılan takım çalıştaylarında sık rastlanan bir olgu da önerilen bileşenlerin gerçekçi olmadığı ve müşteriler tarafından asla kabul edilmeyeceği şeklindeki itirazlardır. Genellikle etkin pozisyonda bulunan yöneticiler tarafından yapılan bu tür itirazlar, iş stratejisinin temel ilkelerinden biri olan farklılaşma gereksinimini önleyici olmasının yanı sıra, katılımcıların şevkini de kırar. Bilimsel iş stratejisi belirleme metodolojisi kullanmak, söz konusu kararların baskın bireylerce değil, gerçek hedef müşteriler tarafından verilmesini sağlar.

İş stratejisi oluşturmak ve otomobil tasarlamak arasında büyük benzerlikler var. Her ikisi de birbiri ile *tutarlı* olması gereken birçok bileşenden oluşuyor. Bir yarış otomobilinde nasıl yüksek performanslı bir freni kullanmak zorundaysanız, iş stratejisindeki değer zinciri faaliyetleriniz de hedef müşterilerinize sunduğunuz değerlerle tutarlı olmak zorunda. Ayrıca, herbir bileşenin yapılan genel tasarıma, firma yetkinlik ve kaynakları ile hedef müşterilerine uygun ve verimli olması gerekiyor. Otomobilin motorunun mümkün olduğu kadar az yakıt tüketiyor olması tüm otomobillerde aranan bir özellik. İş stratejisinde ise hedef müşteri gruplarının yüksek erişim masrafı gerektirmemesi önemli bir seçim unsuru. Gerek iş stratejisi, gerekse otomobil tasarımında, bazı bileşenlerin standart olmasına rağmen, bazılarının *özgün* olması da başarıyı getiren çok önemli bir faktör. Tüm otomobil üreticileri, modellerinde birçok standart parça kullanılırken, iç ve dış tasarımının özgünlüğünden asla vazgeçmiyorlar. İş stratejisinde de müşteriye sunulan değerlerin ve değer pozisyonlarının, bazen de erişim türlerinin rakiplerden farklı olması başarı için şart. Bir bileşenin bir başka bileşeni güçlendirmesi olarak tanımladığımız sinerji gerekliliği de bir başka benzerlik. Otomobil tekerleklerindeki hareket nasıl enerji üreterek bataryayı şarj ediyorsa, **IKEA**'daki modüler tasarım faaliyeti de üretim hacmini artırıcı etki yapıyor.

İyi tasarlanmış bir iş stratejisine her zaman ihtiyacınız var. Rekabet unsurlarının zayıf olduğu yeni bir işe başlarken bile zaman ve efor harcayarak bir iş stratejisi oluşturmalısınız. Hangi tür müşterilere, hangi değerleri, hangi fiyattan sunacağınız, kritik faaliyet, yetkinlik ve kaynakların neler olduğunu bilmek, karar vermenizi kolaylaştıracak ve hızlı yol almanızı sağlayacaktır.

Yavaşlayan ve düşen kârlılık durumlarında stratejinizi gözden geçirmek zaten kurumunuzun ayakta kalması açısından şart. Hedef müşteri gruplarınıza göz diken veya ileride göz dikebilecek

bir rakip çıktığında da aynı gayreti göstermelisiniz. Söz konusu rakipten kaçınma, tek başınıza veya diğer rakiplerinize birlikte onu kontrol altında tutma veya doğrudan mücadeleye girme kararları alabilmek için iş stratejisi çalışmasına ihtiyacınız olacak. **Turkcell'in Vodafone** Türkiye pazarında girmeden önce çok detaylı çalışmalar yaptığı ve bu sayede (iş türünün getirdiği avantajları da kullanarak) piyasa liderliğine tutunduğu biliniyor.

Önemli bir yeni teknoloji çıktığında veya önemli politik, ekonomik, sosyal, politik, çevresel ve hukuksal değişiklikler olduğunda da iş stratejinizi gözden geçirmeniz gerekli. Çevreyi koruma amaçlı kanunların ve teşviklerin çıkması, faaliyette bulunduğunuz ülkelerdeki ekonomik durumun değişmesi, bilgi işlemin buluta kayması, hedef müşterilerin daha muhafazakarlaşması gibi olgular iş stratejinizde değişikliklere sebep olacaktır.

Hedef müşteri gruplarınızdaki değişiklikler de iş stratejinizi değiştirmenizi gerektirebilir. Müşterilerin gelirleri, öncelikleri, beğenileri ve tercihleri zamana bağlı olarak sürekli değişir. Benzer şekilde, kullanmakta olduğunuz yetkinlik veya kaynaklarda olabilecek değişiklikler de yeni bir iş stratejisi çalışmasını gerektirir.

Dış ve iç etkenlerle oluşan değişiklikler iş stratejinizde de değişikliğe sebep olacaktır. Çalışanlarınızın çok sık yapılan değişikliklere uyum sağlama zorluğu yaşamaması için mümkün olduğu kadar sınırlı sayıda bileşende değişiklik yapıp yolunuza devam edin. Gerektiğinde ise komple değişikliklerden kaçınmayın.

Yapmakta olduğunuz işi yeni müşteri gruplarına veya coğrafyalara taşıırken veya yepyeni bir ihtiyacı karşılayacak bir ürün tasarlarırken de detaylı iş stratejisi çalışması yapmanız gerekiyor. Bu tür bir çalışmada, pazar ve kurum kaynaklı risklerin boyutunu hesaplamak, işinizi nasıl yönetmeniz gerektiği konusunda faydalı ipuçları verecektir.

İş Stratejisi ve Stratejik Bilgi Şablonları

İş stratejisinin birçok bileşenden oluşması ve bileşenler arasındaki tutarlılık ve sinerji gereksinimleri, iş stratejisi geliştirme işleminin görsel olması gereğini ortaya koyuyor. İş stratejisi oluştururken belirlenmesi gereken toplam 15 adet karar ve 7 adet sonuç bileşenini tek bir sayfada gösteren doldurulmamış bir iş stratejisi şablonunu aşağıda görebilirsiniz:

Firma, Bölüm, Proje Ürün, Marka	İş Türleri	İş Stratejisi Şablonu®	Ana Hedefler	Sahiplenilen Dava
Stratejik Yönlere		Stratejik Pozisyonlar		Ülke, Bölge
Temel Kaynaklar	Temel Yetkinlikler	Hedef Müşterilere Erişim Türleri (Satış Öncesi, Satış, ve Satış Sonrası)	Hedef Müşterilere Sunulan Etkin Değerler	Hedef Müşteri Grupları
Gerekli İş Ortaklı Yetkinlik ve Kaynakları	İş Ortakları Tarafından Yürütülecek Faaliyetler	Anahtar Faaliyetler	Müşteri Değer Pozisyonları	Hedef Müşteri Gruplarının Karşılanacak İhtiyaçları
Gider Kalemleri		Gelir Kalemleri		Gelir Modelleri
Masraf Yapısı		Ciro Yapısı		Fiyat Modelleri

Alex Osterwalder ve Yves Pigneur tarafından geliştirilmiş 9 bileşenli İş Modeli Şablonuna uyum sağlamak için sağdan (müşteriler ve gelirler tarafı) sola (firma ve giderler tarafı) doğru doldurulacak şekilde tasarlanan iş stratejisi şablonunun yaygın olarak kullanılan üç başlangıç noktası var. Piyasaya sunmak istediğiniz ürünleriniz belli ise ilk doldurmanız gereken bileşen;

IKEA'nın tüm ülkelerde aynen kullandığı, kopyalanması çok zor olan iş stratejisi kararlarını aşağıdaki şablonda görebilirsiniz:



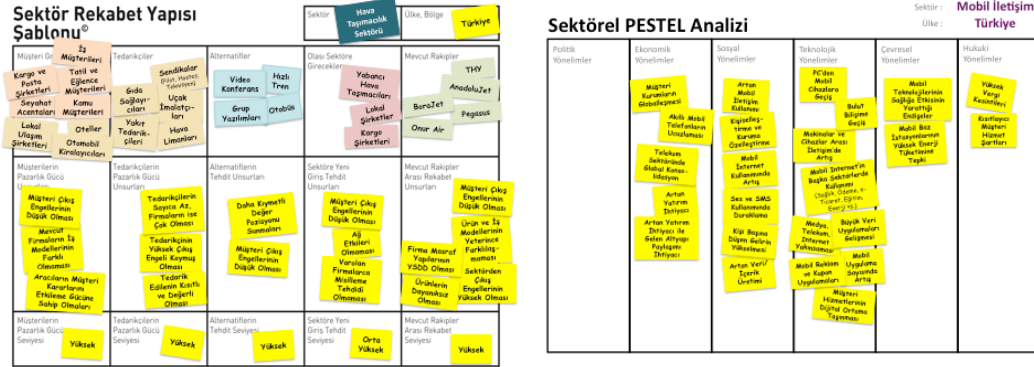
Şablon kullanımında farklı hedef müşteri grupları farklı renkte post-it'lerle temsil ediliyor. Şablonun geri kalan taraflarında, tüm hedef müşteri gruplarına ortak bileşenler sarı renkli, hedef müşteri grubuna özel olanlar da hedef müşteri grubunun rengi olan post-it'lerle gösteriliyor. Aynı şekilde, iş ortaklığı yapılacak konular da farklı renkli post-it'lerle temsil ediliyor.

Aselsan'a son birkaç yıldır ciddi büyüme ve kârlılık artışı getiren iş stratejisinin detayları ise aşağıdaki şablonda gösteriliyor:



Stratejik bilgileri de şablon haline getirip çalışanlar tarafından doldurulmasını ve sürekli canlı tutulmasını sağlayabilirsiniz. Aşağıda, Türkiye hava taşımacılık sektörünün Sektör Rekabet

Yapısı Şablon'unu (Porter'in 5 güç analizi) ve Türkiye mobil iletişim sektörünün PESTEL Şablonu inceleyebilirsiniz:



Doldurulmuş ve uygulamaya alınmaya hazır İş Stratejisi Şablonu'nu ve Stratejik Bilgi Şablonlarını tüm çalışanların göreceği yerlere asmanızı öneriyorum. Tüm çalışanlarla hedeflerinizi ve hedeflerinize nasıl ulaşacağınızın detaylı planını açıklıkla paylaşmanız onların işe ve stratejiye katkı motivasyonunu ciddi olarak artıracak bir unsur olacaktır. Bir sabah ofisinize geldiğinizde, duvara asılı İş Stratejisi Şablonu'nuza iliştirilmiş öneri notları gördüğünüzde bu konuda yol almış olduğunuzu memnuniyetle anlayacaksınız. Elemanlarınızın stratejik düşünebilmelerini sağlamak, kârlılığını artırıcı temel bir transformasyondur.

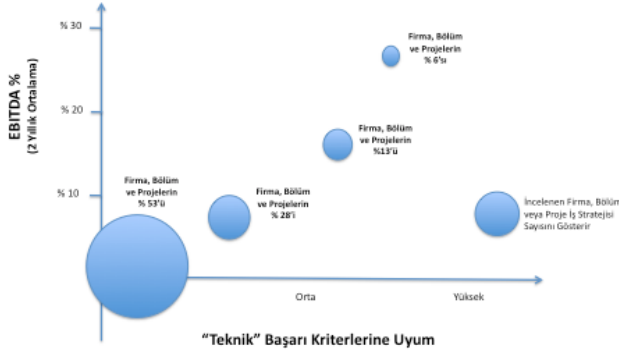
İş Stratejisinin Başarısı

İş stratejisi bileşenlerine karar verirken her seviyedeki çalışanın fikrini almak, onların motivasyonunu ve işe bağlılığını artırarak daha sonraki uygulamaya geçiş aşamasını kolaylaştırıyor. Patronun veya en üst seviyedeki yöneticinin stratejiyi sahiplenmesi, belirlenen dava ve hedeflerin çalışanları harekete geçirme etkisine sahip olması ve çalışanların stratejiyi iyi anlamaları da başarı için gerekli. İş stratejisini belirledikten sonra gereken değişimin iyi yönetilmesi ve KPİ'lere dayalı yakın takip de çok önemli bir şart.

Yukarıda sayılan başarı faktörlerinin yanısıra üç önemli "teknik" faktör de var. Oluşturduğunuz stratejik bileşenlerin ASDECS rekabetçi avantaj kriterlerine uyumu, birim fiyatlarda artış, birim masraflarda düşüş ve tüm stratejinin sürdürülebilirliğini sağlıyor. Ayrıca, herbir bileşen içeriğini olabildiğince sınırlı tutarak sağlanacak yüksek odaklılık, birim masrafların azalması ile sonuçlanıyor. Çok sayıda hedef müşteri grubu, çok sayıda karşılanan ihtiyaç, çok sayıda stratejik pozisyon ve stratejik yön, müşteriye sunulan çok sayıda değer ve çok sayıda erişim türü genelde karmaşıklık yaratarak masraf yapısını bozuyor. Diğer teknik başarı faktörü ise bilimsel metoda mutlak uyum. Stratejik bilginin doğru ve etkin kullanımı ile kurgulanan iş stratejisi bileşenlerinin gerçek müşterilerle test edilmesi de çok önemli. **Apple**'ın düşük performanslı yıllarında, aksiyon almak için neleri beklediğini soranlara, Steve Job'ın "Yeni teknoloji dalgasını bekliyorum" cevabını verdiği konuşulur.

Son altı yıldır ilgilendiğimiz 32 adet firma, bölüm ve projenin, çalışmalar öncesi varolan iş stratejilerini, stratejik bileşenlerinin yukarıda belirtilen üç teknik başarı faktörüne uyumluluğu çerçevesinde kategorize ettik. Çok farklı iş tiplerine sahip söz konusu firma, bölüm ve projelerin önceki iki yıllık EBITDA sonuçlarını içeren balon şemasında gözlemlenen geometrik yapı, metodolojinin uygulanmasının yüksek kârlılığa erişmek için ne kadar gerekli olduğunu gözler önüne seriyor:

İş Stratejisi Teknik Başarı Faktörleri ve Kârlılık İlişkisi



İş Stratejisi Geliştirme ve Uygulamaya Almanın Zorlukları

İş stratejisi geliştirme metotları 1980'li yıllardan beri iş liderlerinin emrinde ve sürekli olarak geliştiriliyor. Ancak, uygulayan firma sayısı çok az. Taktiklerle yönetim hala çok popüler. İş stratejisinin önemini kavrayan lider sayısı çok az.

İş stratejisinin en büyük rakibi taktikler. İş insanlarındaki günü kurtarmanın önceliği, iş stratejilerine vakit ayırmalarını engelliyor. Sonuçta, hepsinin peşinde koştuğu kısa dönemli mali hedefler var. İçgüdüsel olarak takip edilecek en doğru yolun çok çalışarak hedeflere doğru koşmak olduğu düşünülüyor.

Çok sayıda bileşeni olması, sürekli değişen çevresel koşulları ve başarısızlık olasılığı yüzünden eldeki avuçtakinden de olmanın riski liderleri korkutuyor. Varolanları kaybetme korkusu da iş stratejisinin önündeki bir başka büyük engel.

Geliştirilen iş stratejileri çoğu zaman bazı kaynaklardan (eleman, ürün, müşteri, iş ortağı gibi) vazgeçmeyi gerektiriyor. Birçok lider yıllarca beraber çalıştığı, emek verdiği ve kişisel ilişki geliştirdiği kaynakları kaybetmek istemiyor.

Bazılarına da, sadece belirlenmiş hedef müşteri grubuna ait müşterilerle çalışmak çok kısıtlayıcı geliyor. "Neden diğer gelir ve kâr kapılarını kapatıyoruz?" sorusu özellikle hoşnutsuz satış elemanları tarafından çok sık soruluyor.

Bazıları eskisi ile çelişen yeni faaliyetler, süreçler ve sistemler (ödüllendirme sistemi gibi) çalışanlarda başlangıçta rahatsızlık yaratıyor. "Değişim sonucunda ben ne olacağım?" sorusunu tüm çalışanlar soruyor. Kritik çalışanların kişisel endişelerini hemen gidermek her zaman mümkün olamıyor. Değişime bazıları açıkça, bazıları ise sessiz direniş gösteriyor. Direnenleri ikna etmek ciddi zaman ve efor gerektiriyor.

İş stratejisinin sonuç vermeye başlaması bazen zaman alıyor. Başarıya ulaşma zamanının uzaması, yukarıda saydığım hususlarla birleştğinde, kurumdaki korku ve endişeyi artırıyor. İş stratejisi çalışmasında, kısa dönemli ara başarılar tasarlamak ve gerçekleştirmek önemli.

İş stratejisini başarı kriterlerine uygun olarak geliştiren ve bütün zorluklarına rağmen uygulamaya alan liderler başarılı olma hakkını kazanarak kurumlarını hedeflerine ulaştırıyor. Diğerleri ise kârlılığı azaltan etkenlerin gitgide daha güçlendiği iş ortamında kurumlarını taktiklerle yöneterek başarılı olma şanslarını azaltıyor. Yönetim Kurullarının iş dünyasındaki bu önemli gerçeği görüp, iş stratejisini belirlemede liderlik rolü üstlenmesi ve strateji değişikliği gereksinimleri için yol göstermesi artık şart oldu.