

STRATEJİ



İLLÜSTRATÖR CHAD HAGEN

Stratejik Yüklerinizden Kurtulun

Sayıda az ama etki gücü yüksek inisiyatiflere odaklanmak için ipuçları

YAZAR

**Felix
Oberholzer-Gee**
Harvard Business
School'da profesör



STRATEJİ



strateji giderek daha karmaşık ve sofistike bir kavrama dönüşüyor. Özellikle büyük bir organizasyonel yapının içerisindeyseniz, şirketinizin mutlaka bir pazarlama stratejisi (tüketici trendlerini takip etmek ve şekillendirmek için), kurumsal stratejisi (sinerji yaratmak için), küresel stratejisi (dünya çapındaki iş fırsatlarını yakalamak için), inovasyon stratejisi (rekabette önde olmak için), dijital stratejisi (internetten maksimum fayda elde etmek için) ve sosyal stratejisi (çevrimiçi kitleyle etkileşimde kalmak için) olduğunu görürsünüz. Tüm bu saydığımız alanların her biri için çok sayıda yetenekli insan bir araya gelip aynı anda pek çok inisiyatif üstlenmek zorunda kalabiliyor.

Elbette şirketler süreçleriyle ilgili tüm bu boyutları aynı ayrı ele almak zorunda. Hızla gelişen teknolojiler, küresel rekabet ve tüketicilerin sürekli değişen tercihleri, şirketlerin göğüs germesi gereken zorluklardan sadece birkaçı ve bunlar geleneksel iş yapma yöntemlerini baştan aşağı değiştiriyor. Bu yeni zorlukların her birini layıkıyla ele almak için şirketlerimizden hep daha fazlasını istiyor ve çalışanlarımızdan sürekli daha yüksek bir performans bekliyoruz. Araştırma ve vaka çalışmalarım için veri toplamak amacıyla yaptığım şirket ziyaretlerinde, insanların kısa sürelerde ve kısıtlı kaynaklarla ne kadar çok iş başardığını görüyorum ve her seferinde hayrete düşüyorum. Ancak insanların ulaşılması imkansız görünen zorlu hedefleri tutturmak için bu kadar çok çalışmak zorunda kalmaları beni endişeye sürüklüyor.

Ne yazık ki iyi niyetle uygulanan bu inisiyatiflerin birçoğu kurumsal başarıyı beraberinde getirmiyor. Örneğin, şirket kârlılığı konusunu ele alalım: S&P 500 şirketlerinin dörtte birinin uzun vadeli gelirleri sermaye maliyetlerinin altında. Peki, kendilerini işlerine adanmış bu denli nitelikli çalışanlara sahip onca şirket nasıl oluyor da bu yoğun çabaların karşılığında elle tutulur bir sonuç alamıyor? Neden bazı şirketler sıkı bir çalışmayla ve sofistike stratejilerle kalıcı finansal başarı yakalarken diğer şirketler için aynı şey söz konusu olmuyor?

Stratejik yönetime daha sade bir bakış açısı getirmenin bu anlamda cazip fırsatlar yaratacağı kanaatindeyim. Stratejiyi basit tutarak, yani sayıca az ama etki gücü yüksek inisiyatiflere odaklanarak daha güçlü bir yöntem inşa etmek mümkün. Bu makale, şirketler için daha kolay uygulanabilir bir yaklaşım sunan “değer temelli strateji” kavramını ele alıyor. Bu kavram, yöneticilerin stratejik inisiyatiflerini değerlendirirken ortak bir dile sahip olmalarını ve şirketleri bünyesindeki faaliyetlere bütünsel bir açıdan bakabilmelerini sağlıyor.

Değer Temelli Stratejinin Unsurları

Bu yaklaşımın temelinde aslında basit bir prensip yatıyor: Kalıcı finansal başarı yakalayan şirketler, müşterileri, çalışanları ve tedarikçileri için yüksek değer yaratır. Bu nedenle, başarılı bir stratejik inisiyatifin aşağıdaki koşullardan en az birini karşılıyor olması gerekiyor:



Müşteriler, çalışanlar veya tedarikçiler için değer yaratmayan, yani ödeme istekliliği veya satma istekliliği açısından kayda değer bir fayda sağlamayan bir inisiyatif uygulamaya değer değildir.

Müşterilerin ödeme istekliliğini (WTP) artırarak değer yaratmak. Şirketler mevcut ürünlerde yenilik ve iyileştirme yapmanın yollarını bulduğunda, bunun karşılığında müşteriler de daha fazlasını ödemeye istekli olur. Örneğin, Apple çekici ve kullanımı kolay tasarımlarıyla müşterilerinin ödeme istekliliğini artırdığı için ürünlerini referans fiyatların üstünde rakamlara satabiliyor. Gucci, sosyal statü simgesi olarak görülen ürünler tasarlayarak müşterilerinin ödeme istekliliğini artırıyor. Günlük konuşmada genellikle ödeme istekliliği ve piyasa fiyatı kavramlarını eş anlamlı olarak kullanırız, ancak bu ikisi arasında bir ayrım yapmak iyi olacaktır. Ödeme istekliliği, bir müşterinin ödemeye razı olabileceği en yüksek fiyattır. Bunu müşterinin ürünü almaktan vazgeçeceği nokta olarak düşünün: Bir alıcının ödeme istekliliğinden bir kuruluş bile fazla fiyat koyarsanız o kişi ürünü satın almamayı tercih edebilir.

Yöneticiler genellikle ödeme istekliliğini artırmak yerine gelir artışına odaklanır. Büyüme odaklı bir yönetici, “Nasıl daha çok satış yapabilirim?” sorusuna yanıt arar. Ödeme istekliliği odaklı biri ise müşterilerinin ürüne hayran olmasını ve onu övmesini ister. Satış odaklı bir yönetici, satın alma kararlarını analiz eder ve müşterileri satın almaya ikna edebilmeyi umar; ancak değer odaklı bir yönetici, müşterinin satın alma yolculuğunun her adımında ödeme istekliliğini artırmanın yollarını arar ve böylece güven ve sadakat kazanmayı hedefler. Değer odaklı bir şirket, müşteriye her türlü etkileşimin temelinde müşteri menfaatinin yattığına inanır.

Çalışma koşullarını daha cazip hale getirerek çalışanlar için değer yaratmak. Şirketler çalışma koşullarını daha ilgi çekici,

motive edici ve esnek hale getirdiğinde, sektöründeki en iyi maaşı vadetmiyorsa bile yüksek nitelikli işgücünü bünyesine çekebilir. Elbette çalışanlara yüksek maaş vermek en iyisidir, fakat unutmayın ki dolgun bir maaş değer yaratmaya eş değer değildir; sadece şirketin çalışanlarına gelirlerinden daha fazla kaynak ayırdığı anlamına gelir. Buna karşın, daha iyi çalışma koşulları sağlamak yalnızca değer yaratmakla kalmaz, aynı zamanda yüksek nitelikli çalışanları şirketinize çekmek için teklif etmeniz gereken, yani çalışanın kabul edebileceği en düşük ücreti, diğer bir deyişle satma istekliliğini (WTS) de düşürür. Bir çalışan adayına satma istekliliğinden bir kuruluş bile az maaş önerirseniz, iş teklifinizi geri çevirmesi ve mevcut işyerinde kalmanın daha iyi olacağını düşünmesi olasıdır. Fiyat ve ödeme istekliliği konusunda olduğu gibi, değer odaklı şirketler maaş ve satma istekliliği kavramlarını asla birbirleriyle karıştırmaz.

Değer odaklı şirketler, çalışanlarının ihtiyaçlarına (yani satma istekliliğini etkileyen faktörlere) bütünsel açıdan bakar. Gap, mağaza çalışanlarının en büyük probleminin öngörülemeyen ve kişiselleştirilemeyen çalışma saatleri olduğunu öğrendiğinde, ilk iş olarak vardiyaların başlangıç ve bitiş saatlerini standartlaştırdı ve bir çalışanın her gün aynı vardiyada çalışmasını sağladı. Bunlara ek olarak, çok mağazalı şirketler için özel olarak geliştirilmiş ve çalışanların kendi aralarında serbestçe vardiya değiştirebilmesini sağlayan yenilikçi bir uygulama olan Shift Messenger’ı kullandı. 10 aylık deneme süresi boyunca işgücü verimliliği yüzde 6,8 oranında yükseldi ve katılan mağazalardaki satışlar toplamda 3 milyon dolar civarında artış gösterdi. Gap, çalışanları için değer yaratarak onların refahını artırdı (hatta bazıları artık

ÖZETLE

SORUN

Şirketler, artan rekabet baskısı ve beraberinde gelen zorluklarla boğuşurken, çalışanlarından gitgide daha fazlasını talep ediyor; fakat yüksek nitelikli ve kendini işine adanmış çalışanların gösterdiği üstün gayreti takdir etmek için neredeyse hiçbir çaba sarf etmiyor.

YAKLAŞIM

Liderler bu sorunu stratejilerini sadeleştirerek, yani sayıca az ama etki gücü yüksek inisiyatiflere odaklanarak çözebilir. Değer temelli stratejiler, yöneticilerin şirketleri bünyesindeki faaliyetlere bütünsel bir açıdan bakabilmesini sağlar.

SÜREÇ

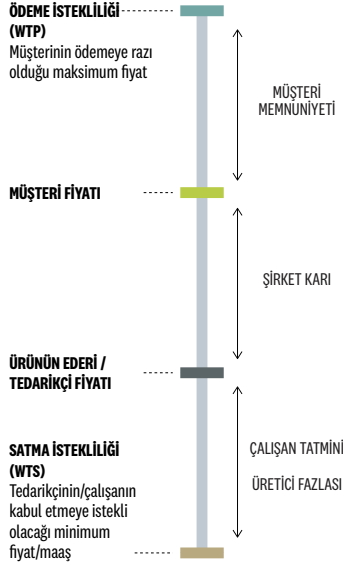
Başarılı bir stratejik inisiyatifin şu koşullardan en az birini karşılıyor olması gerekiyor: Müşterilerin ödeme istekliliğini artırarak değer yaratmak, çalışma koşullarını daha cazip hale getirerek çalışan için değer yaratmak veya işletme maliyetlerini azaltarak tedarikçiler için değer yaratmak.



Değer odaklı şirketler, ürünlerini çok seven müşterilere hizmet sunmayı ve bununla birlikte şirket stratejisine ve kültürüne değer veren çalışanları kendine çekmeyi başaran şirketlerdir.

Değer Yaratma Fırsatı

Şirketler müşteri memnuniyetini, çalışan tatminini ve üretici fazlasını artırmanın yollarını bulduğunda, yaratılan toplam değeri yükseltir ve olağanüstü finansal performansın yolunu açar.



daha iyi uyduğunu bildirdi) ve bunun sonucunda şirketin finansal performansı da arttı.

İşletme maliyetlerini azaltarak tedarikçiler için değer yaratmak. Tıpkı çalışanlarda olduğu gibi, tedarikçilerin de ürünlerinden elde etmeyi beklediği bir minimum gelir düzeyi vardır. Bir şirket, tedarikçilerinin verimliliklerini artırmalarına destek olduğunda onlar için değer yaratmış olur. Tedarikçinin maliyetleri düştükçe, ürünleri için kabul edebilecekleri minimum fiyat, yani satma istekliliği düşer. Örneğin Nike, Asya'daki tedarikçilerine yalın üretim konusunda eğitim vermek için Sri Lanka'da bir eğitim merkezi kurdu. Üretim tekniklerinin iyileştirilmesi, tedarikçilerin daha yüksek kâr elde etmesini sağladı ve onlar da bu kârı Nike ile paylaştılar.

Değer odaklı yöneticiler, her stratejik hamleyi ve fikri değer yaratma açısından değerlendirirler. Müşteriler, çalışanlar veya tedarikçiler için değer yaratmayan, yani ödeme istekliliği veya satma istekliliği açısından kayda değer bir fayda sağlamayan inisiyatifleri uygulamaya değer görmezler.

Bu yaklaşımı, “değer çubuğu” olarak adlandırılan basit bir grafikte göstermeye çalıştık. En üstte ödeme istekliliğini, en altta ise satma istekliliğini görebilirsiniz. Şirketler müşteri memnuniyetini, çalışan tatminini ve üretici fazlasını (ürün

fiyatı ile tedarikçinin ürünü için kabul edebileceği en düşük fiyat arasındaki fark) artırmanın yollarını bulduğunda, yaratılan toplam değeri yükseltir ve olağanüstü finansal performansın yolunu açar. (Bkz. “Değer Yaratma Fırsatı.”)

Uygulamada Değer Temelli Strateji

Stratejik öngörü geliştirmek kolaydır, ancak bu öngörülerini uygulamaya koymak disiplin ister. Değer temelli stratejileri benimseyen şirketlerle yaptığım araştırmalarda bazı önemli paternler gözlemledim.

Kâr değil, değer odaklıdır. Belki şaşırtıcı gelecek ama, değer odaklı yöneticiler, kararlarının kısa vadeli finansal sonuçlarıyla pek ilgilenmezler. Üstün bir değer yaratmanın uzun vadede daha iyi finansal performans sağlayacağından emindirlere.

Diğer yandan, sadece kısa vadeli getiri elde etmeye odaklanan şirketler değer yaratma konusunu genelde hafife alır. İlk internet portallarından biri olan Excite, 1997'de zaman içerisinde Google'a dönüşecek olan bir teknolojiyi 1,6 milyon dolar gibi düşük bir fiyata satın almayı reddetti, çünkü bu teknoloji onlar için *fazla iyiydi*. Excite, reklam gelirlerine dayalı bir iş modeline sahipti. Kullanıcılar sitede ne kadar uzun kalırsa ve siteyi ne kadar sık ziyaret ederse, şirket o kadar çok para kazanıyordu. Bu nedenle doğruluk oranı yüksek arama sonuçları göstererek kullanıcının siteden çabucak ayrılmasına neden olmak berbat bir fikirdi. Kazancı optimize etmek için, yöneticiler benzerlerinin yüzde 80'i kadar iyi bir arama motoruna sahip olmanın daha iyi bir fikir olduğunu düşünüyorlardı. Kâr odaklı hareket etmek yerine müşterileri için yaratacakları değeri önceliklendirmiş olsalardı, verecekleri karar farklı (ve nihayetinde çok daha kârlı) olurdu.

En iyi hizmeti sunacakları çalışanları ve müşterileri çekerler. Stratejilerinde ödeme veya satma istekliliğini temel alan şirketler, değere önem veren çalışanlar ve müşteriler için daha cazip hale gelir. Uber bünyesinde taksi şirketlerine göre iki kat daha fazla kadın sürücü çalışıyor, çünkü Uber bu işi daha güvenli hale getirdi ve özellikle kadın sürücüler bundan memnun kaldı. Florida merkezli sağlık kuruluşu BayCare, eğitim programlarının kalitesiyle ülke çapında tanınıyor. Şu halde, sürekli eğitime değer veren sağlık profesyonelleri için cazip bir işveren olması da hiç şaşırtıcı değil.

Best Buy'ın Değer Temelli Stratejisi

Best Buy, çevrimiçi kanalların ve düşük fiyata satış yapan rakiplerinin yarattığı baskıya cevaben fiziki mağazalarını fırsata çevirdi. Tedarikçileri mağaza içinde mağazalar oluşturmaya davet ederek ödeme istekliliğini artırdı ve müşteriler, satıcılar ve çalışanlar için sunduğu değeri önemli ölçüde artırdı.



Müşteri çekme rekabetinde de benzer dinamikler işliyor. Güney Afrika merkezli sigorta şirketi Discovery; spor kulübü üyeliği, giyilebilir sağlık ürünleri ve hatta süpermarketlerdeki sağlıklı yiyeceklerde indirim hakkı gibi kapsamlı bir sağlıklı yaşam paketi sunarak değer yaratıyor. Beklediği üzere, sağlıklı yaşam konusunda bilinçli kişiler Discovery'nin poliçelerini hayli cazip buluyor.

Değer odaklı şirketler, ürünlerini çok seven müşterilere hizmet sunmayı ve bununla birlikte şirket stratejisine ve kültürüne değer veren çalışanları kendine çekmeyi başaran şirketlerdir. Bu şirketlerin sergiledikleri üstün performansla çıktayı fazlasıyla yükselttiğini söylersek yanlış olmaz.

Aynı anda müşteriler, çalışanlar veya tedarikçiler (veya birden fazlası) için değer yaratırlar. Üretimde başarıyı geçerliliğini yitirmiş tanımlar üzerinden belirleyen geleneksel bakış açısına göre, şirketler tüketicinin ödeme istekliliğini artırmak istiyorsa üretim maliyetleri de artacaktır; çünkü daha iyi bir ürün ortaya çıkarmak için daha maliyetli girdiler koymak gerekecektir. Değer odaklı şirketlerin kullandığı yöntemlerle bu mantığı çürütüyor.

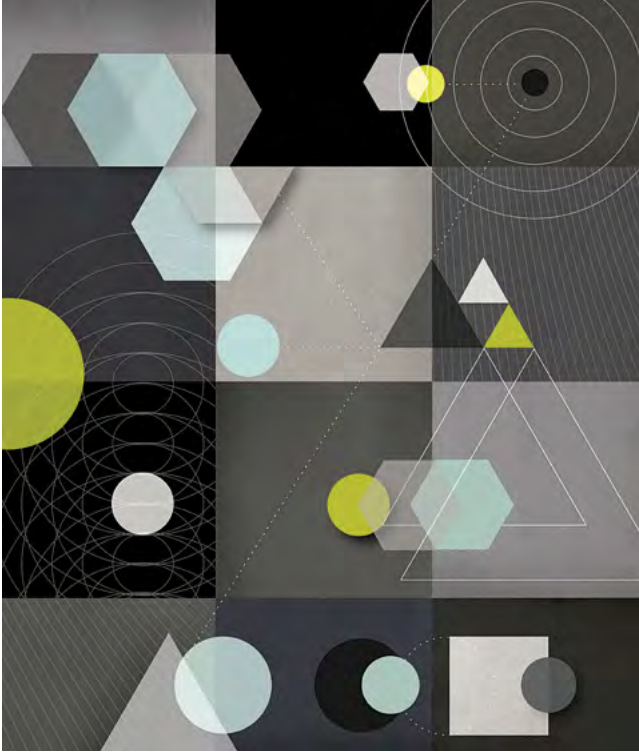
Best Buy'ın 2012 yılında uyguladığı değer odaklı strateji bu anlamda verilebilecek iyi bir örnek. O yıllarda rekabetçi bir fiyat politikası izleyerek tüketicilere geniş bir ürün yelpazesi sunan Amazon, bu mega mağaza zincirini tehdit etmeye başlamıştı. Fiziki mağazaları olan Walmart gibi diğer rakipler ise en popüler elektronik cihazlara odaklanıyor, bunları düşük fiyatla yüksek hacimde satarak pazar payını çalıyordu. Tüketicilerse artık "showrooming" yapıyordu, yani hangi ürünü alacaklarına karar vermek için mağazalara gidiyor fakat ürünü başka bir yerden çevrimiçi olarak satın alıyordu. Buna cevaben, Best Buy'ın yeni CEO'su Hubert Joly, stratejik ve operasyonel bir hamle yaptı. Best Buy, sahip olduğu 1000'den fazla mağazasını yük olarak görmek yerine durumu fırsata çevirdi. Müşteri çekmek ve tutmak için, tedarikçileri



mağaza içinde mağazalar oluşturmaya davet etti. Apple, Samsung, Sony ve hatta en sonunda Amazon bu çağrıya yanıt vererek Best Buy'ın mağazalarına yüz milyonlarca dolar yatırdı ve mağaza çalışanlarının maaş ödemelerine kaynak sağlamış oldu. Best Buy, mağaza içinde mağaza konsepti sayesinde ürün ve satış konusunda daha derin bir uzmanlık sunmaya başladı (böylece müşterilerin ödeme istekliliğini artırdı), ayrıca satıcı firmaların da işletme maliyetleri düştüğü için üretici fazlasında artış görüldü. Tüm bunlara ek olarak, bir perakendeci olan Best Buy, mağazalarını dağıtım merkezi olarak kullanmaya başladığı için Amazon'dan daha iyi nakliye süreleri sunabilmeye başladı. Ve son olarak bu inisiyatif, Best Buy'ın çevrimiçi varlığıyla ilgili yöneticilerin düşüncelerini de değiştirdi. Şirket o zamana dek web sitesini, esas iş modelini tehdit eden alternatif bir kanal olarak görmüştü ve bu nedenle e-ticaret tarafında yeterince yatırım yapmamıştı. Fakat şirket bu gelişmelerin ardından web sitesine farklı bir gözle bakmaya başladı: Müşteriler fiziki mağazaya gitmeden önce seçeneklerini buradan değerlendirebilirlerdi, bu nedenle Best Buy çevrimiçi varlığını güçlendirmek için yatırımlarını güçlendirme yolunu izledi. (Bkz. "Best Buy'ın Değer Temelli Stratejisi.")

Bu dönüşüm Best Buy'a yeni bir soluk getirdi. Değer odaklı şirketlerde tipik olarak görüldüğü üzere, bu perakendeci de ödeme istekliliğini ve satma istekliliğini eş zamanlı olarak artırmanın çok sayıda yolunu buldu. Tahmin edilebileceği gibi bu stratejiler kârlılığı artırdı. 2016 yılı itibarıyla Best Buy'ın yatırım sermayesi getirisi negatif görünümünden çıkarak yüzde 23 oranında arttı ve vergi öncesi karı ise iki katına çıktı.

Çeşitli sektörlerden daha birçok örnek verilebilir. Quest Diagnostics çağrı merkezi çalışanları için daha cazip çalışma koşulları sağladığında, yıpranma ve mazeretsiz işe gelmeme oranları azaldı, ayrıca 60 saniye içinde karşılanan çağrıların oranı arttı. Diğer bir deyişle, çalışan kaynaklı maliyetler azaldı (çağrı karşılama oranlarının artmasıyla performansa bağlı prim kaleminin daha fazla maliyete yol açmasına rağmen) ve sonuç olarak yaratılan değer yükseldi. Artan hizmet kalitesi sayesinde, Quest müşterilerinin ödeme istekliliği de eş zamanlı olarak arttı. Değer yaratma odaklı şirketlerden biri de Zara. Zara'nın hızlı moda tüketicilerine yönelik iş modeli, düşük envanter bulundurulmasını sağlıyor (böylece tedarikçilerin ihtiyaç duyduğu işletme sermayesini düşürüyor ve üretici fazlasını artırıyor) ve müşterilere çeşit ve renk anlamında en yeni



trendleri sunmayı garanti ediyor (böylece ödeme istekliliğini artırıyor). Sigorta şirketi Progressive ise acil durum müdahale araçlarından oluşan filosu sayesinde kaza geçiren müşterilerine daha iyi bir hizmet sunarak ödeme istekliliğini artırıyor. Şirket aynı zamanda dolandırıcılık kaynaklı ve idari masrafları azaltarak maliyetleri ve satma istekliliğini düşürüyor.

Tamamlayıcı ürün ve hizmetleri güçlü bir değer yaratma aracı olarak görürler. Değer odaklı şirketler, esas ürün ve hizmetlerinin değerini artıran tamamlayıcı ürün veya hizmetlerin yarattığı değer farkındadır. Tamamlayıcı ürün ve hizmetlerin çok sık karşılaştığımız bir satış stratejisi olduğunu hatırlatalım: Yazıcı alana kartuş, kahve makinesi alana kapsül kahve, tablet bilgisayar alana elektronik kitap hediye etmek gibi örnekleri düşünebilirsiniz. Fakat ilk bakışta esas ürünü tamamlayan bir fikir bulmak zor olabilir. Öğrencilerime bir sinemada tamamlayıcı olarak ne sunulabileceğini sorduğumda patlamış mısır ve kola, bilet satın almada öncelik hakkı ve daha rahat koltuklar gibi yanıtlar aldım. Çok azının aklına çocuk bakım hizmeti geldi, fakat Arizona menşeli sinema salonları zinciri Harkins Theatres müşterilerine bu hizmeti sunuyor. Bu şirkete ait sinema salonlarının çocuk oyun merkezlerinde, anne ve baba film izlerken çocuklara bakan, bir sorun çıkması durumunda çağrı cihazıyla onlara haber vermek için hazırda bekleyen bir personel kadrosu bulunuyor. Bu örnekte olduğu gibi, tamamlayıcı ürün ve hizmetler genellikle esas faaliyet alanından bağımsız gibi görünür. Bunların neler olabileceğini

belirlemek, müşteri yolculuğuyla ilgili yaratıcı bir düşünme yöntemi benimsemeyi gerektirir.

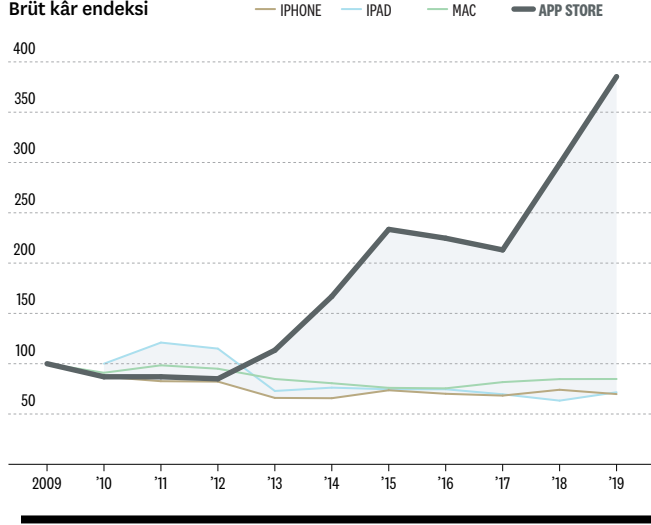
Bir teklif mevcut faaliyet alanı için bariz bir tamamlayıcı gibi görünse de, müşteri yolculuğunu yakından gözlemlemek, müşteri için değer yaratmanın yepyeni yollarını açığa çıkarabilir. Amazon, elektronik kitap okuyucu pazarına geç girmesine, teknoloji avantajı olmamasına ve kısıtlı bir pazarlama bütçesiyle çalışmasına karşın bu alanda Sony'nin önüne geçti. Peki nasıl? Kablosuz erişim sayesinde. Kindle'nin ücretsiz 3G internet erişimi sunması, elektronik kitapların anında satın alınabilmesini sağladı ve müşteriler için, dolayısıyla Amazon için de büyük bir değer yarattı.

Tamamlayıcı ürün ve hizmetler, müşterilerin esas ürüne yönelik ödeme istekliliğini artırırken ikame ürünler ise tam ters etkiye sahip; bu nedenle ikisini ayırt etmenin basit olduğunu düşünebilirsiniz. Ancak ne yazık ki bu önemli ayırım çoğunlukla ancak geçmişe dönüp bakıldığında anlaşılabilir. Örnek vermek gerekirse, kişisel bilgisayarların piyasaya sürüldüğü ilk dönemlerde kağıt kullanımının sınırlanacağı düşünülüyordu. (Kağıtsız ofis kavramını hatırladınız mı?) Fakat kağıt zamanla tamamlayıcı bir ürüne dönüştü: Kişisel bilgisayarlar daha ulaşılabilir hale geldikçe kağıt talebinde de patlama yaşandı. Aynı şekilde, ATM'lerin de bankalardaki gişe görevlilerini işlerinden edeceği düşünülüyordu, ancak bu gerçekleşmedi. Dijital müzik formatları, CD'ler için bir ikame olurken canlı konserler için bir tamamlayıcı haline geldi. Çeşitli sektörlerde karşımıza çıkan bu örneklerde ciddi bir yanılgı göze çarpmıyor: Şirketler sıklıkla ikame ve tamamlayıcı kavramlarını ne yazık ki birbirine karıştırabiliyor. Oysaki değer odaklı şirketler, yeni teknolojilerle mevcut ürünler arasındaki gerçek ilişkiyi daha iyi analiz edebiliyor. Bunun başlıca sebeplerinden biri de müşterilerinin teknolojideki değişimlerden en iyi şekilde nasıl faydalanabileceğini önemsiyor olmaları. Buna karşın, satış ve gelir odaklı şirketler ise teknolojik gelişmeleri genellikle mevcut iş modellerini tehlikeye sokan bir tehdit olarak görme eğiliminde olabiliyor. Bu nedenle de yenilikler karşısında defansif bir duruş sergileyerek yeni yöntemlerle değer yaratma fırsatlarını kaçırabiliyor.

Uzun vadede değer kazanmak için kâr havuzlarında değişiklik yaparlar. Strateji uzmanları, değer yaratma (bu makale boyunca tartışılan esas konu) ve değer kazanma (yaratılan değerden gelir elde etme) kavramlarını birbirinden ayırtmıştır. Değer odaklı şirketler değer yaratma odaklıdır fakat değer kazanma konusunda da esnek bir bakış açısına sahiptir. Müşteri ihtiyaçlarına geniş bir perspektiften baktıkları için, genellikle esas ürünlerinin ötesine geçen çözümler sunarlar. Bu ürün-hizmet paketleri değer kazanma fırsatlarının önünü açar, çünkü ürünün yaşam döngüsü (veya genel olarak faaliyet gösterilen pazar) değişim gösterdikçe şirketlerin kâr havuzlarını bir ürün veya hizmetten diğerine kaydırabilmesine olanak sağlar.

Apple'ın Değişen Kâr Havuzu

Donanımda rekabet arttıkça, Apple'ın cihazlarla ödeme istekliliğini artırması zorlaştı, bu yüzden şirket kâr havuzunu uygulamalara kaydırarak 2009-2019 yılları arasında App Store'dan elde ettiği brüt kârı dörde katladı. (Apple'ın kâr marjlarını hesaplamak ustalık ister; analiz uzmanları Horace Dediu ve Kulbinder Garcha'nın dedektif gibi çalışarak ortaya koyduğu veriler bu dramatik değişimi gösteriyor.)



Apple'ın mobil cihazları buna iyi bir örnek. iPhone piyasaya ilk sürüldüğü dönemde rakip ürünlerden gözle görülür biçimde farklı konumlandırılmıştı ve kullanıcılarına önemli bir değer sunuyordu. Apple daha sonra iTunes gibi pek çok hizmet geliştirdi, fakat bunlardan kazanç elde etmeyi hedeflemedi. Şirket, tamamlayıcı hizmetlerin fiyatlarını düşük tutmanın asıl ürünü olan Apple cihazlarının cazibesini daha da artırdığı görüşündeydi. Ancak yakın geçmişe bakacak olursak, Apple cihazlarına yönelik müşteri ödeme istekliliğinin rakip telefonlarınkine kıyasla çok da yüksek olduğunu söylemek doğru olmaz. Peki, Apple artan rekabete nasıl yanıt verdi? Kâr havuzunu cihazlardan hizmetlere (yani uygulamalara) kaydırды ki bu alanda rakiplerinin öne geçme şansı yok denecek kadar az. (Bkz. "Apple'ın Değişen Kâr Havuzu.")

Kâr havuzundaki bileşenlerin ağırlığını değiştirmek sadece Apple'a özgü bir hamle değil. Örneğin, Amazon elektronik kitaplara yönelik müşteri ödeme istekliliğini artırmak amacıyla Kindle ürününe yatırım yapıyor. Microsoft, kârını oyun konsollarından oyunların kendisine kaydırıyor. Hindistan merkezli araç paylaşım şirketi Ola'nın geliştirdiği kapsamlı ödeme seçenekleri yelpazesi (hastanelere yapılan yolculukları ve taburcu olduktan sonraki masrafları karşılayan yenilikçi bir teklif olan Hospicash gibi) şirketin stratejik esnekliğine katkıda bulunuyor. Burada dikkate alınması gereken iki patern mevcut. Birincisi; şirketler kâr havuzlarını, rekabetin yoğun olduğu pazarlardan yüksek marjları korumanın daha kolay olduğu segmentlere kaydırıyor. İkincisi



STRATEJİ

ise, ürünler tamamlayıcı nitelikte olduğunda bu değişimlerin finansal getirisi daha yüksek oluyor, çünkü bir ürünün fiyatı düştükçe tamamlayıcı ürün için ödeme istekliliği artıyor.

Nereden Başlamalı?

Şirketiniz için yeni bir strateji geliştirirken değer temelli yaklaşımın belkemiğini oluşturan ödeme ve satma istekliliği gibi soyut ölçütlerden nasıl faydalanacağınızı anlamakta ilk etapta zorlanabilirsiniz. Harvard Business School bünyesinde yaptığımız çalışmada, yöneticilerin stratejik fırsatları görmelerini sağlayan "değer haritası" dediğimiz bir görselleştirme aracı kullanırız. Sadece birkaç saatimizi alabilecek bir analizden tutun da kapsamlı strateji değişikliklerine kadar pek çok farklı boyut ve ölçekte ciddi faydalar sağlayan bu harita, ayrıca değer temelli strateji belirleme ilkelerini şirketinizin mevcut işleyişiyle karşılaştırarak söz konusu stratejilerin şirketinize uygun olup olmadığını değerlendirmenize de yardımcı oluyor.

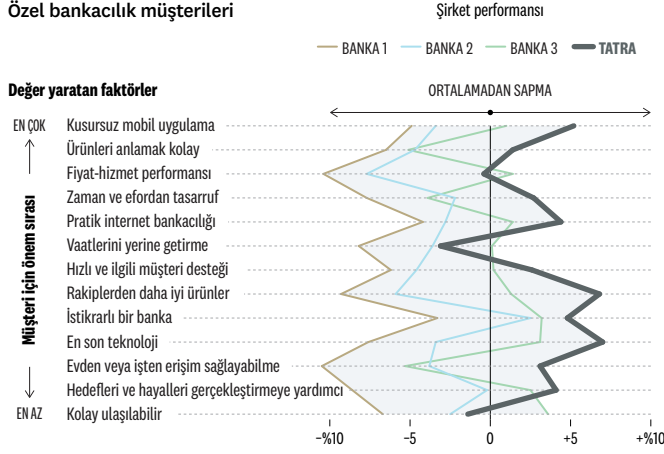
İlk olarak bir müşteri grubu seçiyorsunuz. Örneğin, en çok kâr getiren müşteri segmentinizle başlayabilirsiniz. Daha sonra bu müşterilerin satın alım yaparken önem verdiği kriterlerin bir listesini çıkarın. Bu kriterlere değer yaratan faktörler denir. Bunları, ödeme istekliliğini belirleyen ürün ve hizmet özellikleri olarak düşünebiliriz. Ardından, değer yaratan faktörleri müşterinin açısından bakarak en önemliden en az önemliye doğru sıralıyorsunuz. Son adımda ise, müşteri beklentilerini karşılamada şirketinizin her bir faktör bağlamında ne kadar başarılı olduğunu belirledikten sonra aynı değerlendirmeyi büyük rakipleriniz için de yapıyorsunuz.

Müşterilerinizin en çok hangi faktörlere değer verdiği ve sizin bunları ne ölçüde sunabildiğiniz konusunda varsayımlarda bulunmamak önemlidir. Değer haritanız üzerinden yeni bir strateji inşa etmek için, bu haritayı oluşturmanıza yardımcı olacak sağlam verilere ihtiyacınız vardır. Ne zaman bir şirketin değer haritasını baz alarak ciddi bir analiz yaptığını görsem, hemen her seferinde bir sürprizle karşılaşıldığına tanık olmuştumdur. Mesela o noktaya kadar göz ardı edilmiş bir faktörün ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir veya başka bir boyutta beklenmedik bir performans artışı yaşanabiliyor. Bu tür sürprizler bir yana, birçok şirketin kendi performansı hakkında az çok doğru bir içgörüye sahip olduğunu, fakat müşterilerinin rakip şirketlerin performansını nasıl değerlendirdiğiyle ilgili

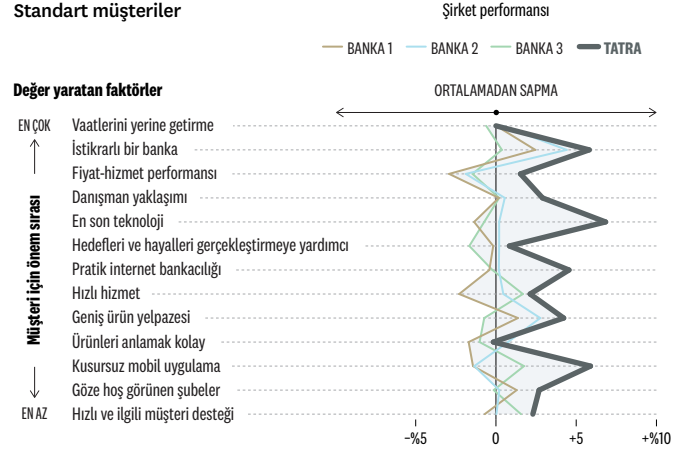
Tatra'nın Müşteri Değer Haritaları

Tatra banka'nın değer önerisi, rakip bankalarınkine kıyasla özel bankacılık müşterilerinin tercihlerine daha çok önem veriyor. Bankanın standart müşterileri içinse henüz kat edeceği çok yol var gibi görünüyor.

Özel bankacılık müşterileri



Standart müşteriler



çok daha kısıtlı bir farkındalıklarının olduğunu gözlemliyorum. Bu noktada araştırma ve veri toplamanın önemi ön plana çıkıyor.

Slovakya'nın komünist dönem sonrası ilk özel bankası olan Tatra banka'nın sahip olduğu iki değer haritasını ele alalım. 1990 yılında kurulan Tatra, kısa bir süre içerisinde Avrupa bankacılık sektörünü dijital teknolojilerle tanıştırmayı başardı. 2009'da mobil bankacılığa soyunan banka, 2013 yılında sesle kimlik doğrulama, 2018'de ise yüz tanıma teknolojisini kullanmaya başladı ve sunduğu inovatif çözümler sayesinde 100'ün üzerinde ödüle layık görüldü. Tatra ile strateji geliştirme üzerine çalıştığım dönemde banka, müşterilerinden anket ve bire bir görüşme yoluyla veri topluyor, bu verileri özel bankacılık ve standart bankacılık müşterileri için değer haritaları oluşturmada kullanıyordu. Bu haritalara bakıldığında, Tatra'nın özel bankacılık segmentindeki başarısının nedenlerini açıkça görebiliriz: Bu segmentteki müşterilerin bir bankada en çok değer verdiği özellik mobil servislerin kusursuz bir şekilde işlemesiydi ve banka bu alanda rakiplerinden çok öndeydi. Buna karşın, standart bankacılık müşterilerinin en çok ilgisini çeken özellik ise bankanın vaatlerini yerine getirmesiydi ki bu, Tatra'nın sönmük kaldığı alanlardan biriydi. (Bkz. "Tatra'nın Müşteri Değer Haritaları.")

Değer yaratan faktörlere dayalı bir strateji belirlemek, ödeme istekliliği ve satma istekliliği gibi soyut kavramlar ile mevcut ürün veya hizmetlerinizi tanımlayan somut kriterlerin orta noktasında karma bir yaklaşım benimsemeyi sağlayarak inovatif dönüşüm kabiliyetinizi artırabilir. Bu anlamda, bu faktörler stratejiniz için iki önemli avantaj sağlayabilir. Bunlardan ilki iş yapış biçiminizi daha iyi analiz

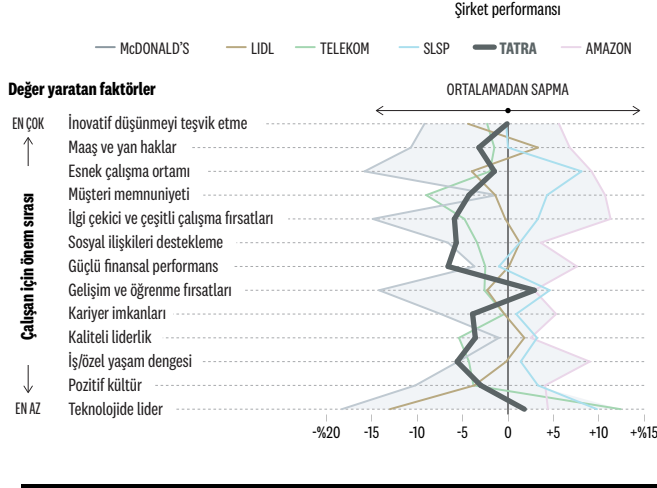
etmenizi sağlamaları. Bu yöntemle, iş modelinizi ve anahtar performans göstergelerinizi (KPI) belirli bir değer yaratan faktör üzerinden değerlendirerek şirketinizin performansını rakipleriniziinkine karşılaştırmanın kolaylaşır. İkincisi, değer yaratan faktörler temelde spesifik bir müşteri ihtiyacını nasıl karşılayabileceğinize odaklanmadığı için size de şirketiniz için yeni fırsatlar yaratma noktasında yaratıcı bir alan açılmış olur. Böylelikle müşteri, çalışan ve tedarikçi memnuniyeti yaratmak için yeni yöntemler keşfedebilirsiniz. Şirketinize geçmişte başarı getirmiş iş modellerine veya sektör trendlerine odaklanmayı bir kenara bırakıp değer yaratan faktörler üzerinden yeni bir bakış açısı inşa edebildiğinizde, ticari başarınızı sadece satış rakamlarınız üzerinden değerlendirme yaklaşımından da uzaklaşmış olursunuz. (Bkz. "Çalışan ve Tedarikçi için Değer Haritaları.")

Değer haritanızı oluşturduktan sonraki adım, gelecekte değer yaratma potansiyeli en yüksek olan faktörleri belirlemek ve bunları destekleyecek stratejik inisiyatifleri etrafıca değerlendirmek. Bu aşamada, her bir şirket özelinde çok detaylı ve incelikli bir çalışma yapmak gerektiğinden burada detaya girmeden üç temel prensibin önemini vurgulamakla yetineceğiz (ayrıntılı bilgi için *Better, Simpler Strategy* adlı kitabıma başvurabilirsiniz).

Birbirini besleyen daha az sayıda değer yaratan faktöre yatırım yapın. Şirketinizin değer önerisini iyileştirebilmeniz, farklı yatırım fırsatlarının gelecekteki getirilerini tahmin edebilmenizle sıkı sıkıya ilişkilidir. Değer yaratan faktörlerden birini önceliklendirmenin yaratacağı maliyetleri ve bunun karşılığında ödeme istekliliğinde nasıl bir artış olabileceğini öngörebilmeniz gerekir. Birçok şirket, birbiriyle ilişkili ve

Çalışanlar ve Tedarikçiler için Değer Haritaları

Değer haritaları, çalışanların ve tedarikçilerin satma istekliliğinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Aşağıda, banka gişesi yetkililerinin işlerinden memnun olmasını sağlayan faktörlerde Tatra'nın rakiplerine göre geride kaldığını görüyoruz.



birbirini besleyerek daha büyük değer yaratabilecek faktörleri bir arada kümeleme yöntemini tercih ediyor. Böylelikle, müşterilerinin nezdinde rakiplerinden ayrışabiliyorlar (tıpkı “Tatra, bankacılıkta teknoloji lideridir” söyleminde olduğu gibi). Aynı zamanda, birbiriyle ilişkili faktörler genellikle benzer faaliyetlerle desteklendiği için bu bakış açısı operasyonel anlamda da verimlilik sağlıyor. Örneğin, Tatra'nın dijital kasını güçlendirmesi aynı anda pek çok kritik değer yaratan faktörü de destekleyen bir hamle oldu.

Arayı kapatma dürtünüze yenik düşmeyin. Değer haritası çalışmasını yeni başlayan yöneticilerin birçoğu, önce ister istemez şirketlerinin mevcut durumda zayıf kaldığı faktörlere odaklanarak rekabette geride kaldıkları alanlarda arayı kapatmalarına yarayacak inisiyatifleri belirlemenin derdine düşebiliyor. Ancak bu doğru bir yaklaşım değil. Değer kazanma kabiliyeti, değer yaratmadaki farklılıklardan beslenir. Bir müşteri, benzer değer haritalarına sahip iki şirket arasında seçim yaparken fiyat faktörünü dikkate alır. İki şirketin değer haritası birbirine ne kadar çok benzerse, rekabetçi fiyat belirleme baskısı da o kadar artacaktır. Burada amaç, arayı kapatmak değil farklılığı artırmaktır.

Bedel ödemeye hazırlıklı olun. Şirketlerle yaptığımız değer haritası çalışmalarında, yöneticiler şirketlerinin enerji ve kaynaklarını belirli alanlarda yoğunlaştırmaları gerektiğini teoride anlasalar dahi iş kendi değer haritalarına geldiğinde, değer yaratan faktörlerin hepsini birden en yüksek düzeye ulaştırmak gibi bir hevese kapılabiliyorlar. Bu durumla öyle sık karşılaşıyorum ki bunun çok güçlü bir dürtü olduğunu düşünmeden edemiyorum. Ne var ki bu aynı zamanda bastırılması gereken bir dürtü çünkü her güçlü strateji bazı



STRATEJİ

faydaları alıp bazılarını bırakmayı gerektirir. Her konuda iyi olan hiçbir şirket yoktur.

MÜŞTERİLER, ÇALIŞANLAR VE TEDARİKÇİLER için değer yaratmak, yüksek performans getiren tüm stratejilerin temelini oluşturur. En başarılı şirketleri incelediğinizde, değer yaratma yöneliminin mevki fark etmeksizin tüm çalışanların aldığı kararlara yansıdığına görebilirsiniz. Gerek büyük ölçekli stratejik planlarda gerekse önemsiz gibi görünen günlük kararlarda bu değer yaratma odağı kendini her adımda gösterir.

Birkaç yıl önce gittiğim bir çiçekçi dükkanında bir satış görevlisiyle yaşadığım deneyim, bana değer yaratma odaklı olmanın en kısa müşteri etkileşimlerinden başlayarak bir organizasyonun tamamına nasıl yayılabileceğini görme fırsatı vermişti. Bir arkadaşıma doğum günü için çiçek yollamak istiyordum, fakat o gün geldiğinde nasıl olduysa unuttum. Birkaç gün sonra hatırladım ve sipariş vermek üzere çiçekçiyi aradım. Akşamüstü saatleriydi. Görevli bana çiçeklerin aynı gün mü yoksa ertesi gün mü teslim edilmesini istediğimi sordu. Utanarak arkadaşımın doğum gününü unuttuğumu söyledim ve çiçeği mümkün olduğunca hızlı bir şekilde ulaştırmalarını rica ettim. Görevlinin verdiği yanıt beni gafil avladı: “Arkadaşınıza gecikmenin bizim hatamız olduğunu söylemememizi ister misiniz?”

Elbette kimsenin benim adıma yalan söylemesini istemiyordum, bu yüzden görevlinin bu teklifini reddettim. Fakat bu kısacık konuşma bile, bu kişinin işini sadece çiçek satmaktan ibaret görmediğini açıkça ortaya koyuyordu. Müşterinin ödeme istekliliğini artırarak onun için değer yaratmak istemiş ve başarmıştı da. Ertesi yıl, aynı arkadaşımın doğum gününden birkaç gün önce yine aynı çiçekçiden sipariş verme zamanının geldiğini hatırlatan bir e-posta aldım. Fiyatı yüksek bulmama rağmen gözüm kapalı sipariş verdiğimi anımsıyorum. Bu kararı almamdaki tek faktörün çiçekçinin benden kaynaklanan bir sorunu çözebilmek adına sergilediği yaklaşım olduğunu söyleyebilirim. Çiçekçi dükkanı deyip geçmeyin; strateji işte böyle basit detaylarda gizli. ☺



FELIX OBERHOLZER-GEE, Harvard Business School'da işletme bölümünde Andreas Andreassen Profesörü'dür. Bu makalenin uyarlandığı Better, Simpler Strategy: A Value-Based Guide to Exceptional Performance (Harvard Business Review Press, 2021) kitabının yazarıdır.