

Hedef Müşterileriniz Sizi Neden Seçsin?

C. S. Şahin Tulga
Danışman İş Ortağı

MENTORÖ-
PLATFORMU

İçerik

- Tanım ve Kavramlar
 - Paydaşlar
 - Rekabet Avantajı
 - ASDECS Rekabet Avantajı Kriterleri
 - Kurumsal Kaynak ve Yetkinlikler
 - Kurumsal Yetkinlik Yapıları
 - Paydaşlara Sunulan Değer (Fayda) Kategorileri
- Tercih Sebep Kategorileri ve Gerekli Kurumsal Yetkinlikler
 - Ürün/Hizmet
 - İlişki
 - Çözüm
 - Mecburiyet

Bölüm I

**Tanım ve
Kavramlar**

Paydaşlar

- Tedarikçiler
 - Dış
 - Çalışanlar (İç Müşteriler)
- **Müşteriler**
 - **Satış Ortakları**
 - **Ara Kullanıcılar**
 - **Son Kullanıcılar**
- Tamamlayıcılar
- Etkileyiciler
- Sektör Dışı Oyuncular

Rekabet Avantajı Kavramı

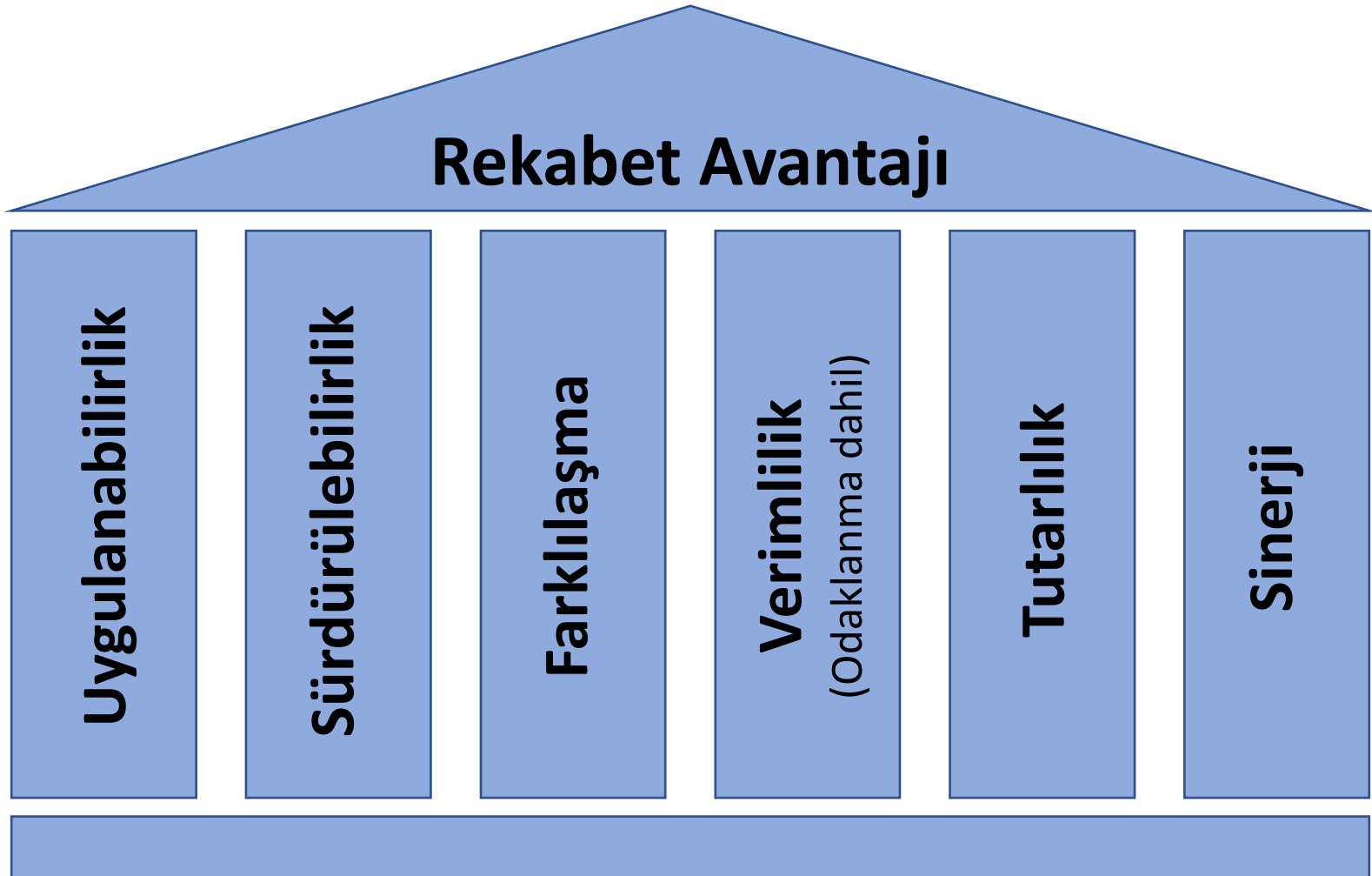
$$\text{Toplam Kâr} = \sum_{i=1}^{\text{Toplam Ürün/Hizmet Adedi}} \text{Satılan Miktar}_i \times \left(\text{Birim Satış Fiyatı}_i - \text{Birim Maliyet}_i \right)$$




Rekabet Avantajı Tanımı

Bir Kurumun/Bölümün/Projenin Rakiplerine Karşı Göreceli Olarak Daha Yüksek Birim Kârlılığa (Birim Fiyat – Birim Maliyet) Erişmesi Durumudur

Rekabet Avantajı İçin Gerekli 6 Kriter



ASDECS Rekabet Avantajı Kriterleri

Kriter	Açıklama	Örnek	Rekabet Avantajına Katkısı
Uygulanabilirlik (Applicability)	Stratejinin Tasarlandığı Zaman Kurum, Bölüm veya Ürün İçin Uygulanabilir Olması	Yerel ve Hukuki Engellerle Karşılaşmaması	Kurumu Gereksiz Maliyetlerden Uzak Tutarak Birim Maliyeti Düşürür
Sürdürülebilirlik (Sustainability)	Stratejinin Tasarlandığı Süre İçinde Değişen Şartlardan Dolayı Uygulanabilir Olmayı Yitirmemesi	Ekolojik, Sosyal, Politik ve Hukuki, Teknolojik Gelişmelerin Stratejinin Çalışmasına Engel Olmaması	Kurumun Verimli Çalışmasını Engelleyecek Unsurlardan Uzak Tutarak Birim Maliyeti Düşürür
Farklılaşma (Differentiation)	Strateji Bileşenlerinin Rakiplerinkinden Farklı Olmasından Dolayı Firmayı Müşteriler Gözünde Farklılaştırması	Kurumun Farklı Bir Müşteri Değeri Sunması	Birim Fiyatı Artırır. Satılan Miktarı Artırarak Birim Maliyeti Düşürür
Verimlilik (Efficiency)	Stratejinin Verimliliği Artırarak Ürün/Hizmet Birim Kârlılığı Artırması	Uçaklarda WC 'yi Ücretli Yapmak, WC Yerine Koltuk Koymak, Cazip Tasımlı Ürün Yapmak	Birim Fiyat ve Birim Maliyet Arasındaki Farkı Artırır
Tutarlılık (Coherence, Consistency)	Strateji Bileşenlerinin Kendi İçinde Tutarlı Olması, Tutarsızlıklardan Arınmış Olması	Hedeflenen Değer Pozisyonu ile Uyumsuz Ürünlerin Müşterilerin Kafasını Karıştırmaması	Birbirinin Etkisini Azaltan Unsurlardan Uzak Durarak Doğrudan Birim Maliyeti Düşürür veya Düşük Kalmasını Sağlar. Algılanan Müşteriye Sunulan Değer Seviyesinin Artışı ile Birim Fiyatı Artırır
Sinerji (Synergy)	Stratejinin, Kurumun Kaynak, Yetkinlik ve Faaliyetlerinin Birbirini Güçlendirmesine Destek Olması	Markanın Bir Ülkedeki Bilinirliğinin Diğer Ülkelerdeki Varlığını Güçlendirmesi	Birbirinin Etkisini Artıran Unsurlar Sayesinde Birim Maliyeti Düşürür. Algılanan Müşteriye Sunulan Değer Seviyesinin Artışı ile Birim Fiyatı Artırır

Firma Kaynakları İçin Örnekler

Finansal

Nakit Para

Kredi

Nakit Paraya
Dönüştürülecek
Yatırımlar

Bütçe

Fiziksel

Üretim
Tesisleri

Gayri-
menkuller

Makinalar

Araçlar

Dağıtım ve
Lojistik Ağı

Bilişim
Ekipmanları

Coğrafi
Lokasyonlar

Hazır
Yazılımlar

İnsan

Doğru Düşünme
ve Karar
Verme Becerisi

Düşünce Yapısı

Uyum

Değişime Karşı
Tavır/Uyum

Motivasyon
Seviyesi

Stratejik
Düşünebilme

Yaratıcılık

Çalışkanlık

Etkin İletişim

Enerji Seviyesi

Öğrenme
Kapasitesi

Hızlı Çalışabilme

Zaman (Kaynak Tipi)

- Kısıtlı Kaynak
- Ancak, Her Kurum İçin Aynı Miktarda Var
- Farklılaştırma Verimli Kullanılması ile İlgili

İlişki

Müşteri
İlişkileri

Banka İlişkileri

İş Ortağı
İlişkileriTamamlayıcı
İlişkileriÇalışanlarla
İlişkilerRakiplerle
İlişkiler

Organizasyon

Kurum
Değerleri

Kurum Kültürü

Organizasyon
Tasarımı

Liderlik

Çalışanlara
Duyulan GüvenÇalışanların
Seçimi ve
GelişimiÖdüllendirme
Sistemi
(Performans
Yönetim Sistemi)Çalışanlar
Arasındaki
İşbirliği ve
İletişimİş ve Görev
TasarımlarıYönetişim ve
Yönetim
KurullarıKaynak
Paylaştırma
Sistemiİş Ortağı
AğıMüşteri Destek
Hizmetleri Ağı
(Bakım, Onarım vs.)Etkileme Gücü
(Kararları, Kuralları,
Çalışanları,
Performansı vs.)Çalışanların
YetkilendirilmesiKurum İçi Resmi
Olmayan
Etkileşimler

Entellektüel

Müşteri Bilgisi

Çalışanlar
Hakkında Bilgisi

Rekabet Bilgisi

Teknoloji ve
Teknik BilgiÜrünler ve Ürün
BilgisiSüreçler ve
Süreç Tasarım
BilgisiStandardizasyon
(Ürün, Süreç vs.)Ürün
VersiyonlamasıKendi
Geliştirdiği
YazılımlarStratejileri
(Müşteri ve
Tedarikçilerine
Sunduğu Değerler
dahil)Değer Zinciri
Bilgileri

Patentler

Kendi
Geliştirdiği
YazılımlarTamamlayıcı
Bilgileriİş Ortağı
Bilgileri

Marka İmajı

Tanıtım
Faaliyetleri
(Özellikle Standart
Olanlar)Modülerlik
(Ürün, Süreç vs.)

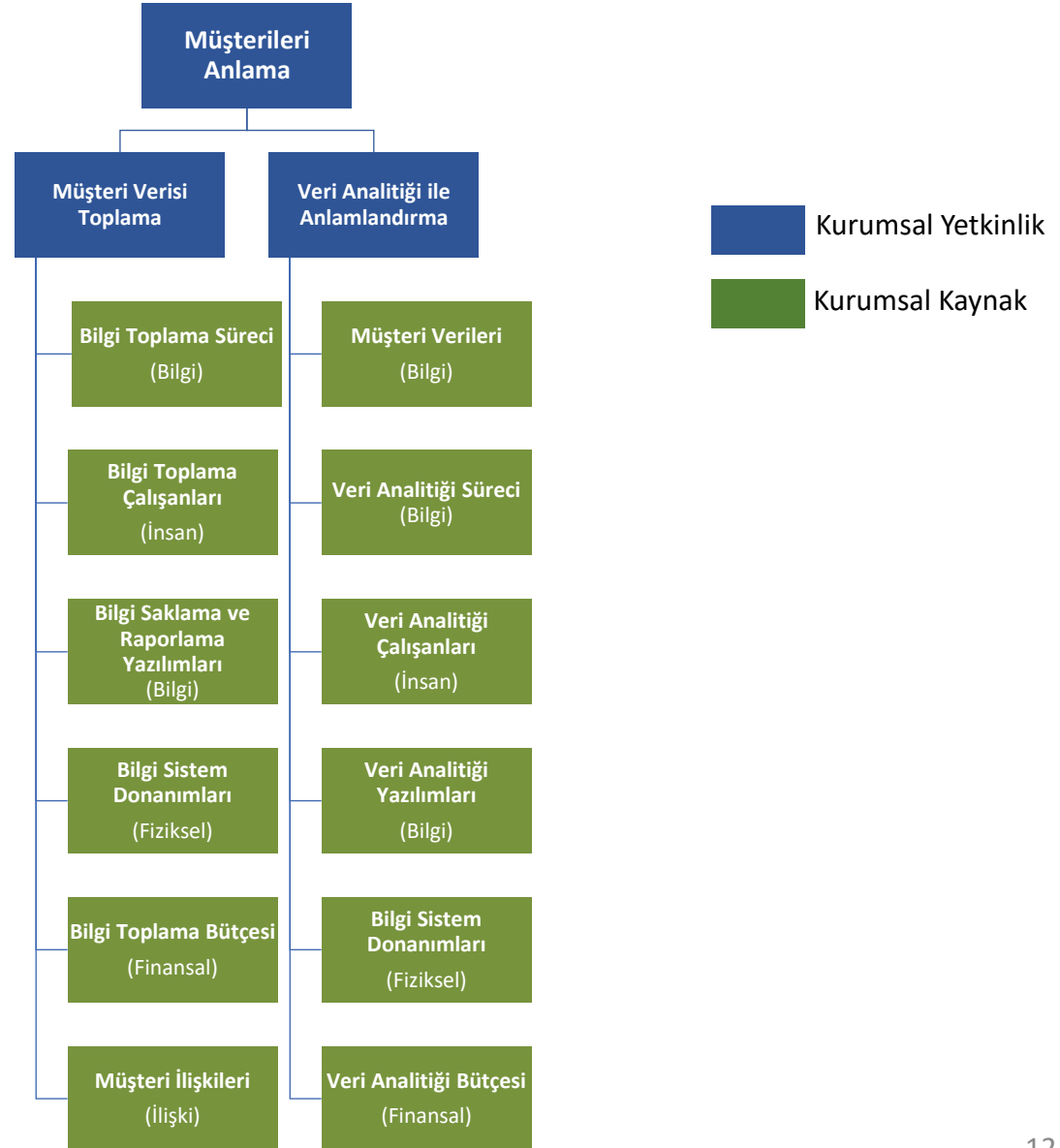
Kurumsal Yetkinliklerin Tanımı

- Bir Kurumun/Organizasyonun Sahip Olduğu Kaynakların Beraberce/Entegre Çalışarak
- Bir Görevi Başarı ile Yapabilme Kabiliyeti

Kurumsal Yetkinlik Örnekleri

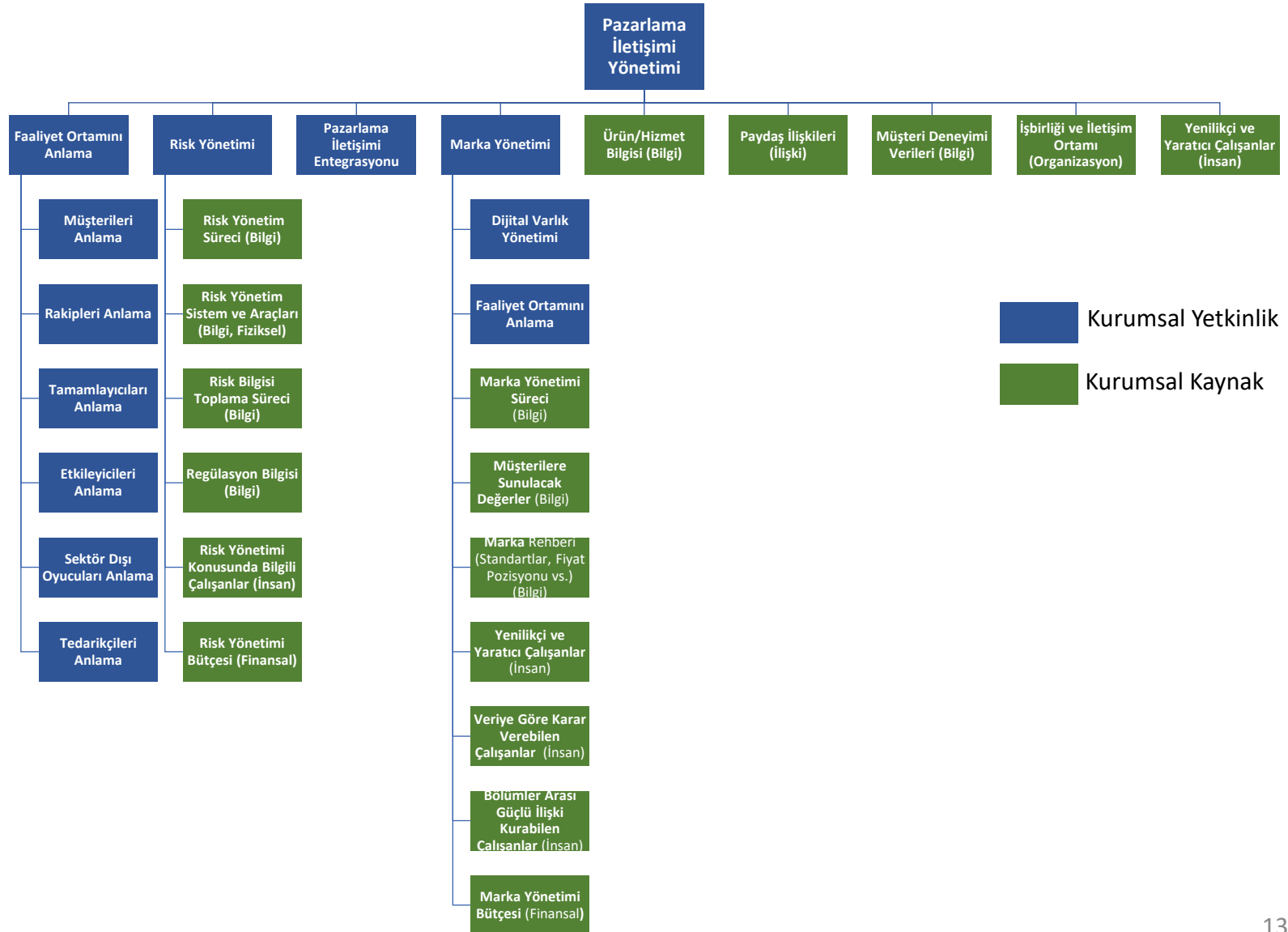


Müşterileri Anlama Kurumsal Yetkinlik Yapısı



Pazarlama İletişimi Yönetimi

Kurumsal Yetkinlik Yapısı Örneği



Paydaşlara Sunulan Değerler 9 Kategori Altında Toplanır

Verimlilik

Hızlı ve Gecikmesiz Yapan,
Vakit Kazandıran, Üretim ve
Satış Performansını (Müşteri
Memnuniyeti dahil) Artıran,
Masrafları ve İşletme
Maliyetlerini (Hammadde
Kullanımı, Fire, Stok Seviyesi,
Fazla Mesai, Tahsilat Süresi
vs.) Azaltan, İşin Yapılıp
Bitirilmesini Sağlayan vb.

Kolaylık (Rahatlık)

Erişilebilirliği Artıran,
Ulaşımı, Bulmayı, Ödemeyi,
Siparişi, Takibi, Öğrenmeyi,
Değiştirmeyi vs. Kolaylaştıran

Basitlik (Yalınlık)

İşi Basitleştiren, Karmaşıklığı
Azaltan

Gelişim (Kişisel, Kurumsal)

Kişisel ve/veya Kurumsal Olarak
Gelişime Katkıda Bulunan

Güvenlik

Fiziksel, Finansal, Bilgisel
(Mahremiyet) Güvenliğe Katkıda
Bulunan, Riskleri Azaltan

Çevreye Katkı- Doğa

Doğaya Saygılı, Doğayı Kollayan,
Doğanın Kalitesini Artıran

Çevreye Katkı - Sosyal

Topluma Olumlu Katkı Yapan,
(Temizlik, Güzellik, Kültür, Düzen
gibi)

Zevk ve Eğlence

Stilli, Güzel Tasarımlı,
Lezzetli, Keyifli, Eğlenceli,
Komik, Heyecanlı vb.

İş İlişkisi Sıcaklığı

Sıcak, Dost, Kazan-Kazan,
Yardımcı, Yol Gösteren,
Güvenilir, Pohpohlayan,
Saygılı, Aidiyet Hissi
Uyandıran vb.

İmaj

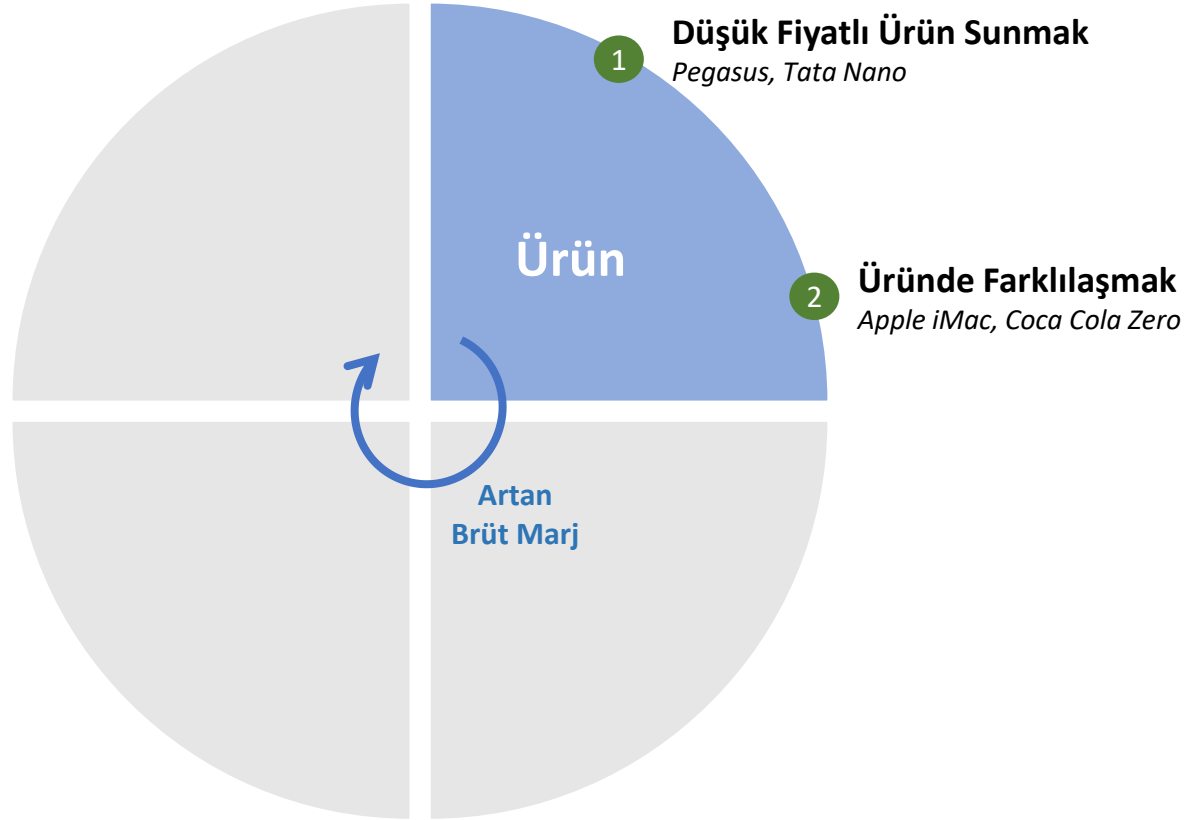
Zengin, İyiye/En İyiye Meraklı,
Yenilikçi, Zevkli, Estetik, Sakin,
Güçlü, Özgür, Hırslı, Aile Yönelimli,
Olgun, Maceraperest, Bilgili,
Tecrübeli, Sofistike, Hesaplı,
Yetkin, Egzotik, Yetkin, Güvenilir,
Mütevazı, Başkaldıran vb.

Kalıp Sektörü Firmalarının Ara Kullanıcılarına Sunmakta Olduğu Bazı Birincil Değerler

Müşterilere Sunulan Değerler	Değer Kategorileri	Önem Ağırlığı
Hızlı Teklif, Tasarım, Üretim, Genel Geri Dönüş vs.	Verimlilik	10
Zamanında Teslimat	Verimlilik	10
Ürünlerin Speklere Uygun ve Hatasız Olması	Verimlilik, Güvenlik	10
Yeterli Kurumsal Yetkinleri Olan Bir Firma ile Çalışmak (Mühendislik, Teknoloji Kullanımı, Eğitim, Makina Parkı, Yabancı Dil Bilgisi gibi)	Güvenlik, Verimlilik	10
Proje Yönetimi Yetkinliği	Verimlilik, Güvenlik	10
Kaliteli ve Zamanında İletişim	İş İlişkisi Sıcaklığı, Verimlilik, Güvenlik	10
Siparişi Tüm Aşamalarında Önceden Takip Edebilme (İzlenebilirlik)	Verimlilik, Güvenlik, Kolaylık	9
Tedarikçi Yönetimi Yetkinliği	Verimlilik	9
Beraber Kalıp Sistemleri Tasarımı (Test, Validasyon dahil)	Verimlilik	8
Parça Üretim Yetkinliği	Verimlilik	8
Üründe Çeşitlilik (Ürün Boyutları, Alternatif Malzemeli vb.)	Verimlilik	8
Sistem Ürünleri Temini (Tamamlayıcılarla Beraber)	Verimlilik	7
Esnek Kapasite	Verimlilik	7
Kurumsal ve Sosyal Sorumlu Bir Firma ile Çalışmak	İmaj, Çevreye Katkı	7
Müşteriye Coğrafi Olarak Yakın Konumda Olma	Verimlilik, İş İlişkisi Sıcaklığı	6

Bölüm II
Hedef
Müşterilerin
Tercih Sebepleri
ve Gerekli
Kurumsal
Yetkinlikler

Birinci Sebep Ürün (veya Hizmet) ile İlgili



Ürün Temelli Stratejik Pozisyonlarının Kurumsal Yetkinlik Gereksinimleri

Kurum Stratejik Pozisyonu	Gerekli Ana Kurumsal Yetkinlikler
Düşük Fiyat Sunmak	Ölçek Yaratmak, Düşük Maliyetli Tedarik Zinciri Yönetimi, Proje Yönetimi, Teknoloji Yönetimi, Operasyonel Verimlilik (Tüm Süreçlerde), Yüksek Ölçekli Satış Yapmak, Büyük Ölçekli Müşteri Yönetimi, Dış Kaynak Kullanımı Yönetimi
Üründe Farklılaşmak	Müşterileri Anlamak, Ürün Tasarım Yönetimi, Yenilikçilik (İnovasyon) Yönetimi, Teknoloji Yönetimi, Dış Kaynak Kullanım Yönetimi, Etkin Pazarlama İletişimi ile Farklılıkları Duyurmak

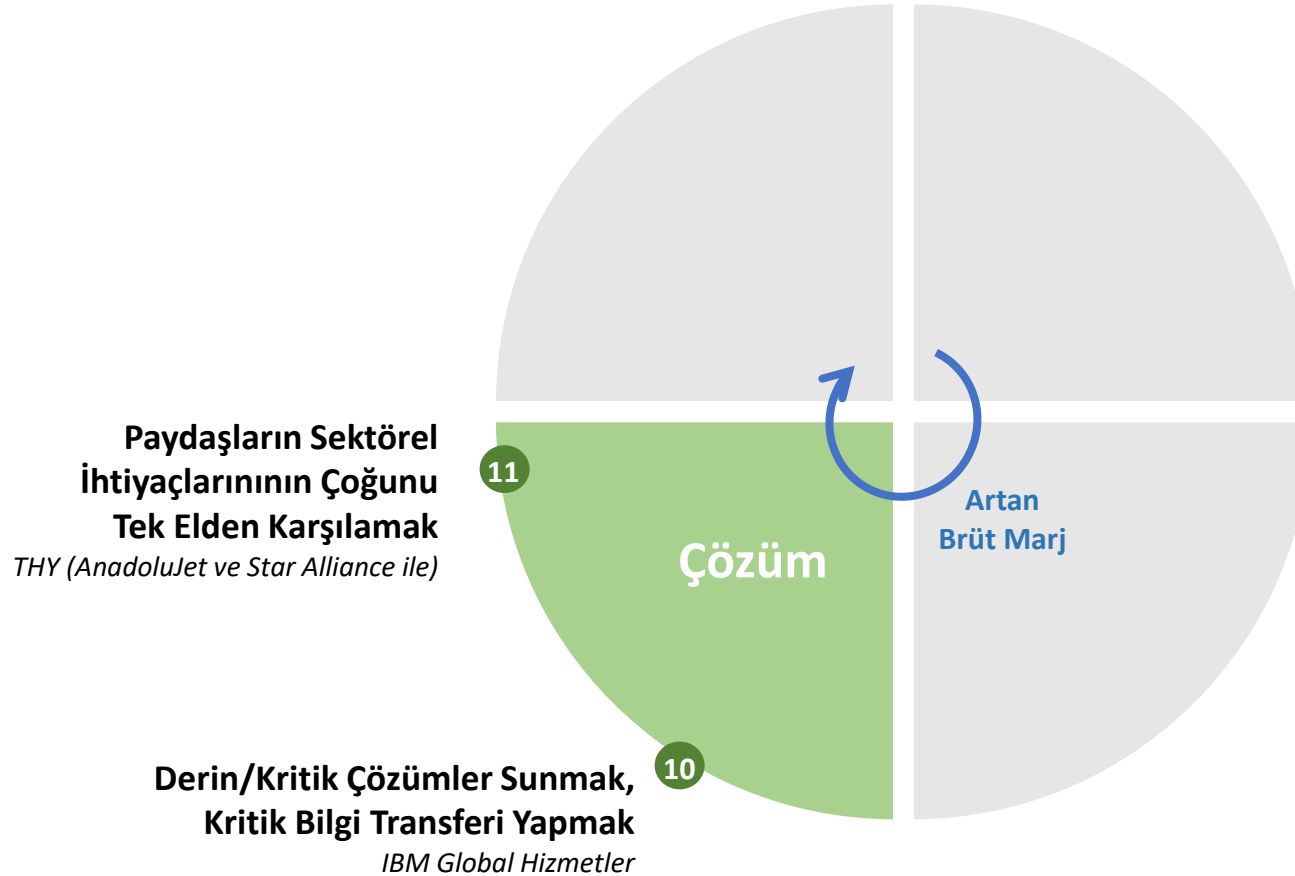
İkinci Sebep Firma ve/veya Marka İlişkisi ile İlgili



İlişki Temelli Stratejik Pozisyonlarının Kurumsal Yetkinlik Gereksinimleri

Kurum Stratejik Pozisyonu	Gerekli Ana Kurumsal Yetkinlikler
Kişiselleştirme Yapmak	Müşterileri Anlamak (Değer Zincirleri Dahil), Ürün Tasarımı, Süreç Tasarımı, Etkin Pazarlama İletişimi ile Kişiselleştirici Marka İmajı Oluşturma
Yüksek Ölçekli Kategori Lideri Olmak	Büyüme Stratejisi Tasarlama ve Uygulama, Ölçek Yaratma, Yüksek Ölçekli Satış Yapma, Büyük Ölçekli Müşteri Yönetimi, Teknoloji Yönetimi, Operasyonel Verimlilik (Tüm Süreçlerde), Dış Kaynak Kullanımı Yönetimi
Güven Sağlamak	Müşteri İlişkileri Yönetimi, Süreç Tasarımı, Müşteri Destek Hizmetleri Yönetimi, Etkin Pazarlama İletişimi ile Güven Veren Marka İmajı Oluşturmak
Deneyim Yaşatmak	Müşterileri Anlamak, Müşteri Yolculuğu Yönetimi, Süreç Geliştirme, Etkin Pazarlama İletişimi ile Olumlu Marka İmajı Oluşturmak
Lokalleşme	Lokal İş Ortamını ve Oyuncuları Anlamak, Süreç Tasarımı, Ürün Tasarımı, İletişim Yönetimi, Çeşitlilik Yönetimi
Yüksek Seviyede Değer (Fayda) Sunmak	Müşterileri Anlamak, Müşteri Değeri Tasarımı, Süreç Geliştirme, Problem Çözme, Olumlu Marka İmajı Oluşturma
Müşteri Risklerini Gidermek	Müşterileri Anlamak, Risk Yönetimi

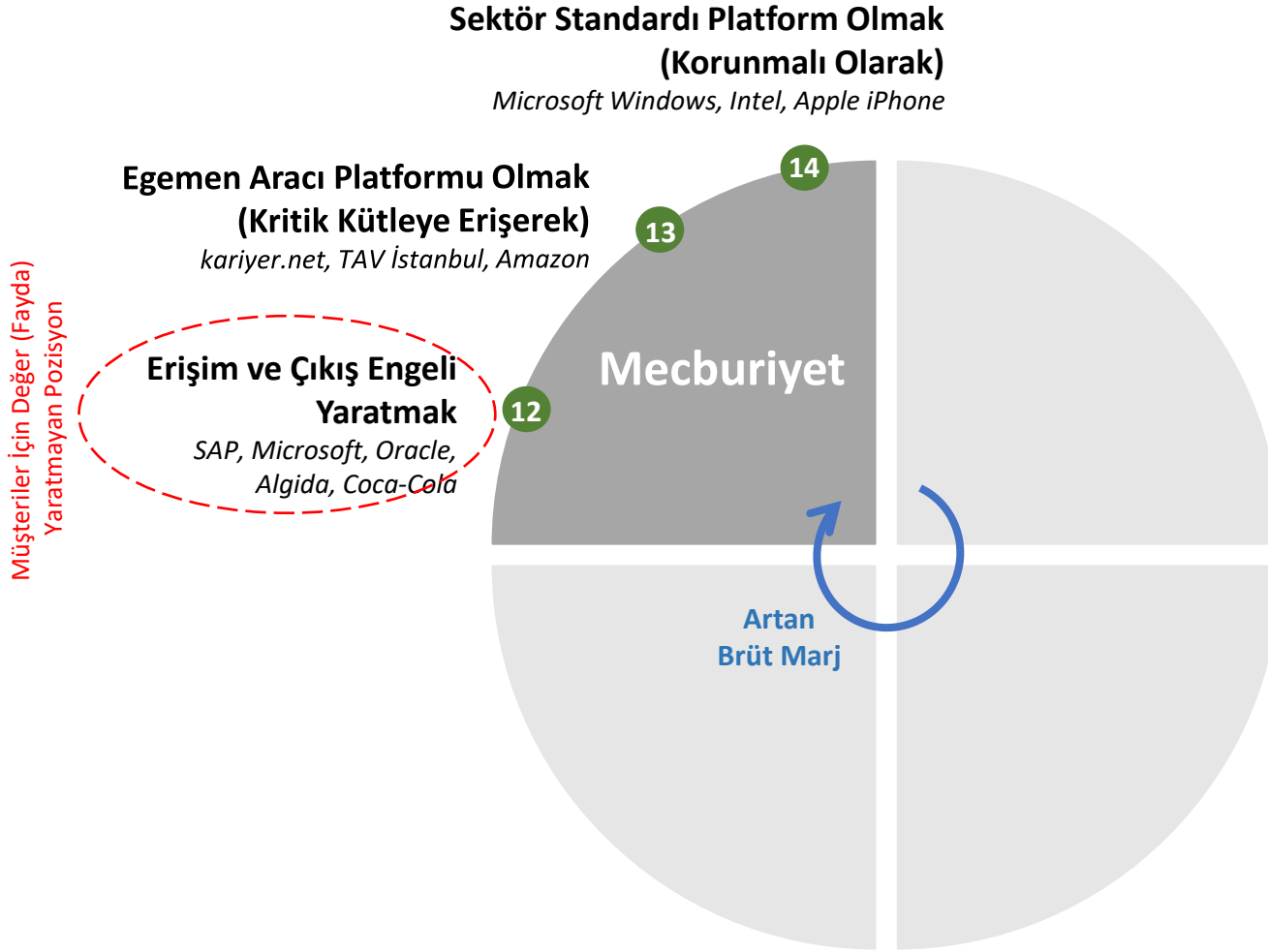
Üçüncü Sebep Sunulan Çözüm ile İlgili



Çözüm Temelli Stratejik Pozisyonlarının Kurumsal Yetkinlik Gereksinimleri

Kurum Stratejik Pozisyonu	Gerekli Ana Kurumsal Yetkinlikler
Derin Kritik Çözümler ve/veya Bilgi Sunmak	Problem Çözme, Paydaş İşbirlikleri Yönetimi, Kişiselleştirme, Teknoloji Yönetimi, Finansman Bulma, Kritik Bilgi Edinme, İletişim Yönetimi
Sektörel İhtiyaçların Çoğunu Tek Elden Karşılama	Ekosistem Yönetimi, Paydaş İşbirliği Yönetimi, Rekabirlik Yönetimi, Dış Kaynak Kullanım Yönetimi, Karmaşıklık Maliyetleri Yönetimi, Ürün Entegrasyonu

Dördüncü Sebep Mecburiyet ile İlgili

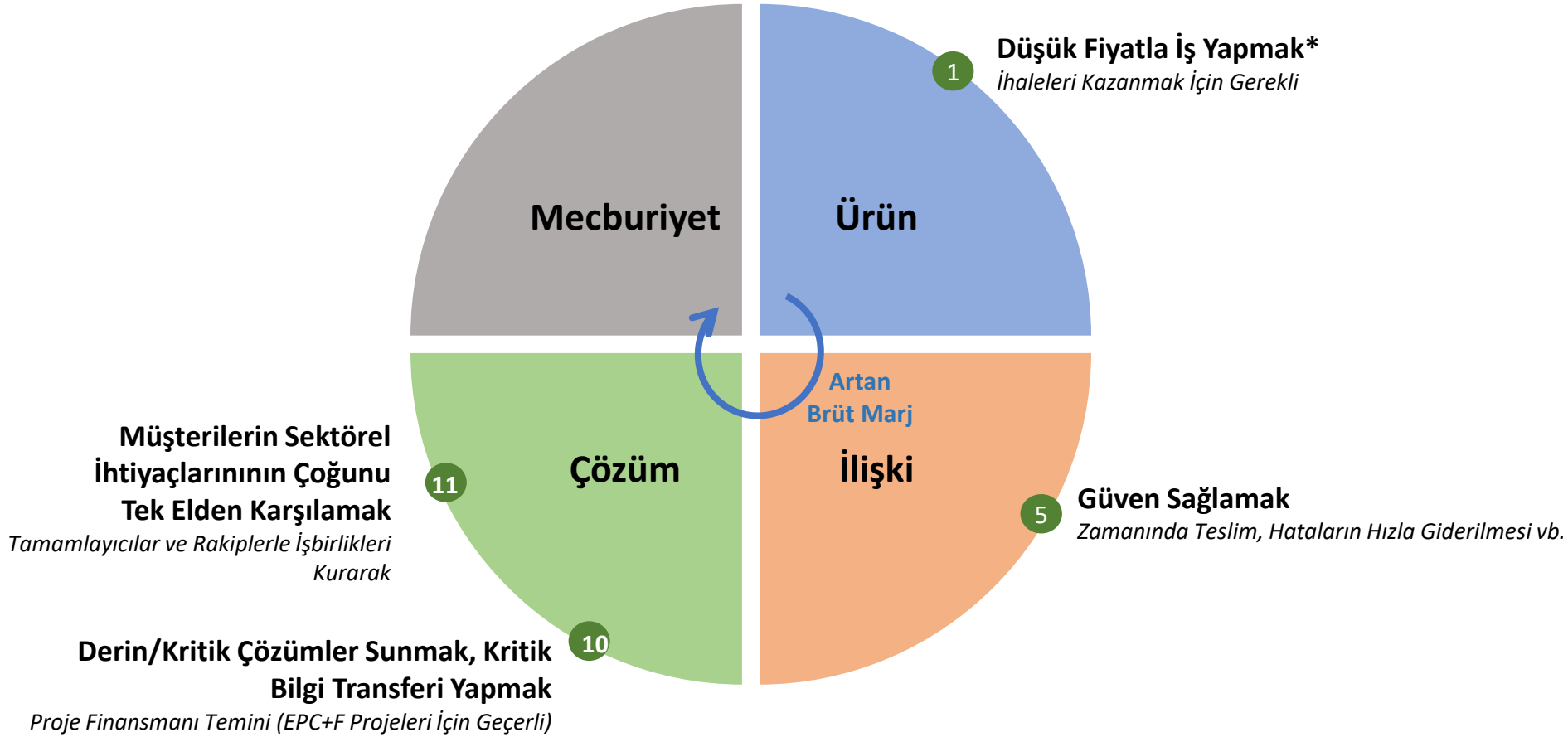


Mecburiyet Temelli Stratejik Pozisyonlarının Kurumsal Yetkinlik Gereksinimleri

Kurum Stratejik Pozisyonu	Gerekli Ana Kurumsal Yetkinlikler
Rakiplerin Kurumun Müşterilere Erişimine ve/veya Müşterilerin Rakiplere Geçişine Engel Yaratmak	Satış Kanallarının ve Rekabetin Tedarik Zincirini Anlamak (Özellikle Kısıtlamalarını), Müşterilerin Risk ve Zorlukları Analizi
Egemen Aracı Platform Olmak	Tamamlayıcı ve Etkileyici Yönetimi, Ağ Etkileri Tasarımı ve Yönetimi, Süreç Geliştirmek
Sektör Standardı Ürün Platformu Olmak	Tamamlayıcı ve Etkileyici Yönetimi, Ağ Etkileri Tasarımı ve Yönetimi, Süreç Geliştirmek

Müşterilerin İnşaat Firmalarını Tercih Sebepleri

Kamu Taahhüt ve Yap-İşlet-Devret İşleri İçin



Müşterilerin İnşaat Firmalarını Tercih Sebepleri

Özel Sektör Taahhüt ve Gayrimenkul Geliştirme (Yap-Sat) İşleri İçin





Teşekkür Ederim !

sahintulga@mentoro.net

MENTORÖ-
PLATFORMU