



MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

İş dünyasında yarını kazanmanın
yeni yol haritası:
Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak
ve Rekabeti Etkisiz Kılmak

W. Chan Kim & Renée Mauborgne

Mavi Okyanus Stratejisi

- Mavi Okyanuslar Yaratma
- Analitik Araçlar ve Çerçeveler

Mavi Okyanus Stratejisinin Detaylı Açıklaması

- Pazar Sınırlarını Yeniden Yapılandır/ Düzenle
- Sayılara Değil Büyük Resimlere Odaklan
- Mevcut Talebin Ötesine Ulaş
- Stratejik Sırayı Doğru Anla

Mavi Okyanus Stratejisinin Uygulanması

- Önemli Organizasyon Engellerini Aş
- Uygulamayı Stratejiye Dönüştür
- Sonuç: Mavi Okyanus Stratejisinin Sürdürülebilirliği ve Yenilenmesi

Mavi Okyanus Stratejisi, rekabeti önemsiz kılan çekişmesiz Pazar alanı yaratarak şirketlerin kanlı rekabet alanı olan kırmızı okyanustan kurtulması için mücadele verir.

Mavi Okyanus Stratejisi, mevcut –ve sıklıkla daralan- talebi bölmek ve rakipleri ölçmek yerine, talebi artırmak ve rekabetten uzaklaşmakla ilgilenir.



MAVİ OKYANUSLAR YARATMAK

Bölüm 1

W. Chan Kim & Renée Mauborgne



Guy Laliberté

Kanada'nın en büyük kültürel ihracatlarından biri olan Cirque du Soleil'in (Güneş Sirki) CEO'sudur.

Sirk endüstrisinin küresel şampiyonu Ringling Bro. And Barnum&Bailey'in yüz yıldan daha uzun sürede erişebildiği gelir düzeyine 20 yıldan kısa sürede ulaşmayı başardı.



Guy Laliberté

Bu hızlı büyümeyi olağan üstü kılan şey, cazip bir endüstri alanında değil, geleneksel stratejik analizin sınırlı büyüme potansiyeline işaret ettiği, düşüşe geçen bir endüstride elde edilmesidir.

- Eğlence kültürü değişiyordu
- Şehir eğlenceleri, spor müsabakaları, ev eğlenceleri etkili alternatifler haline gelmişti.



Guy Laliberté

Cirque du Soleil yeni bir müşteri grubunu kendine çekti:

- Yetişkinler ve şirketler

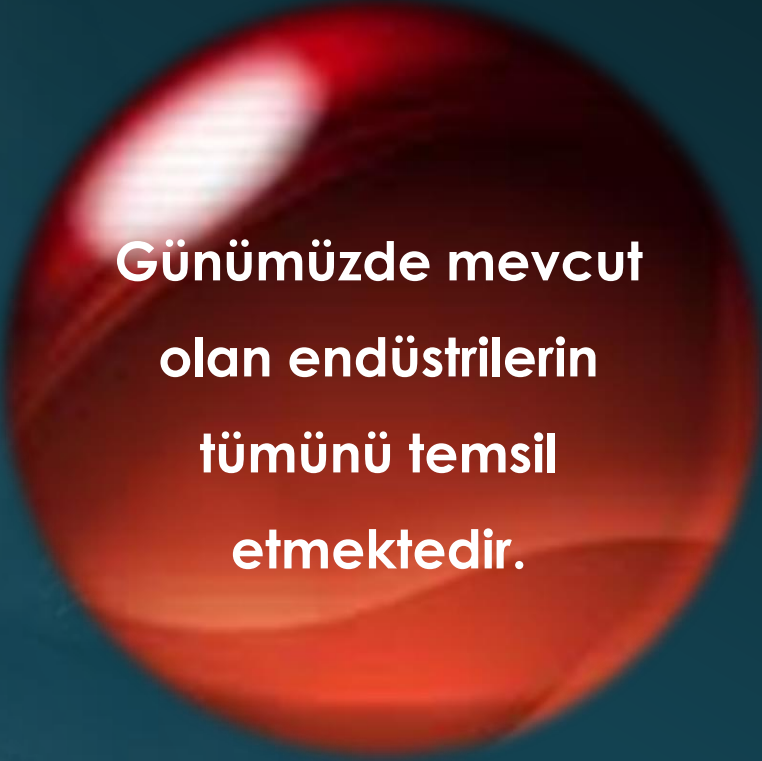
Emsalsiz eğlence deneyimleri için geleneksel sirklere ödediklerinden birkaç katını vermeye hazırды.

İlk yapımlarından biri

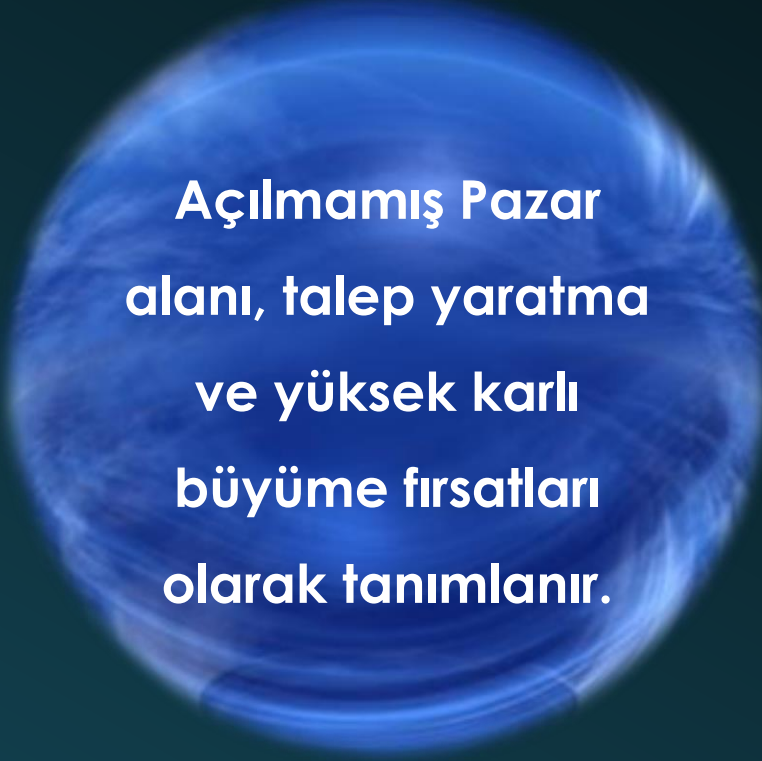
‘Sirki Yeniden Baştan İcat Ediyoruz’



- Rekabette galip gelmenin tek yolu, rekabette galip gelmeye çalışmaktan vazgeçmektir.

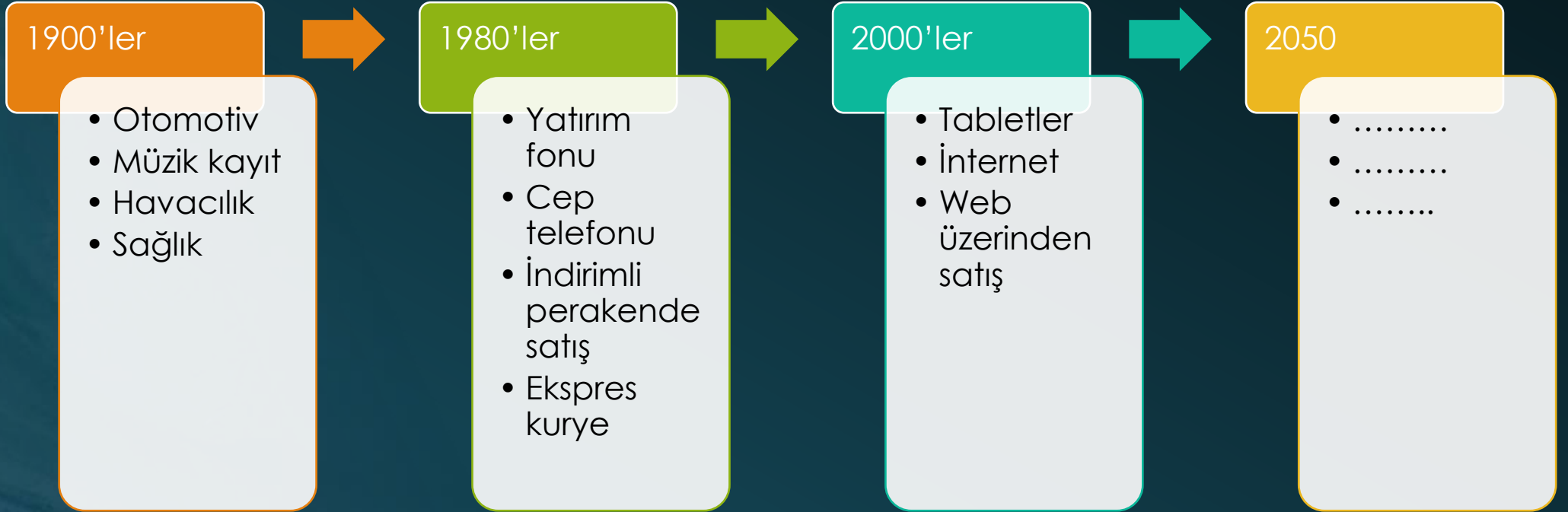


Günümüzde mevcut
olan endüstrilerin
tümünü temsil
etmektedir.

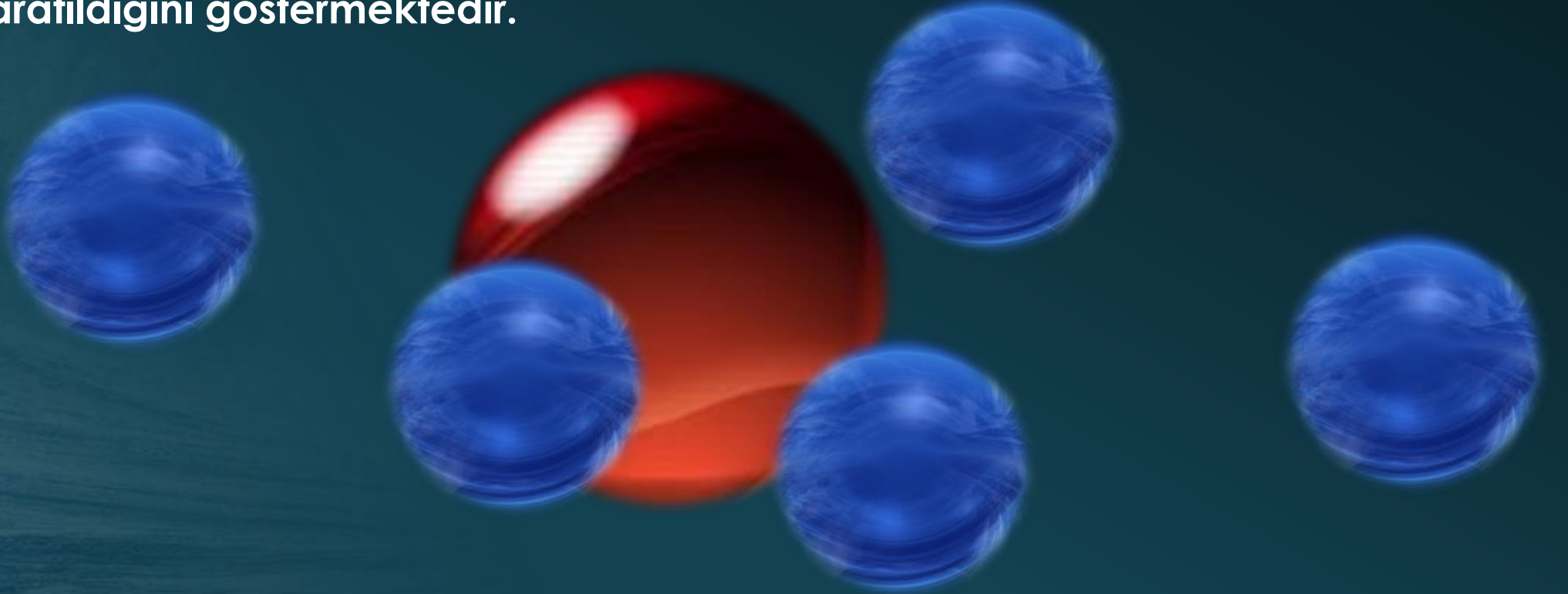


Açılmamış Pazar
alanı, talep yaratma
ve yüksek karlı
büyüme fırsatları
olarak tanımlanır.

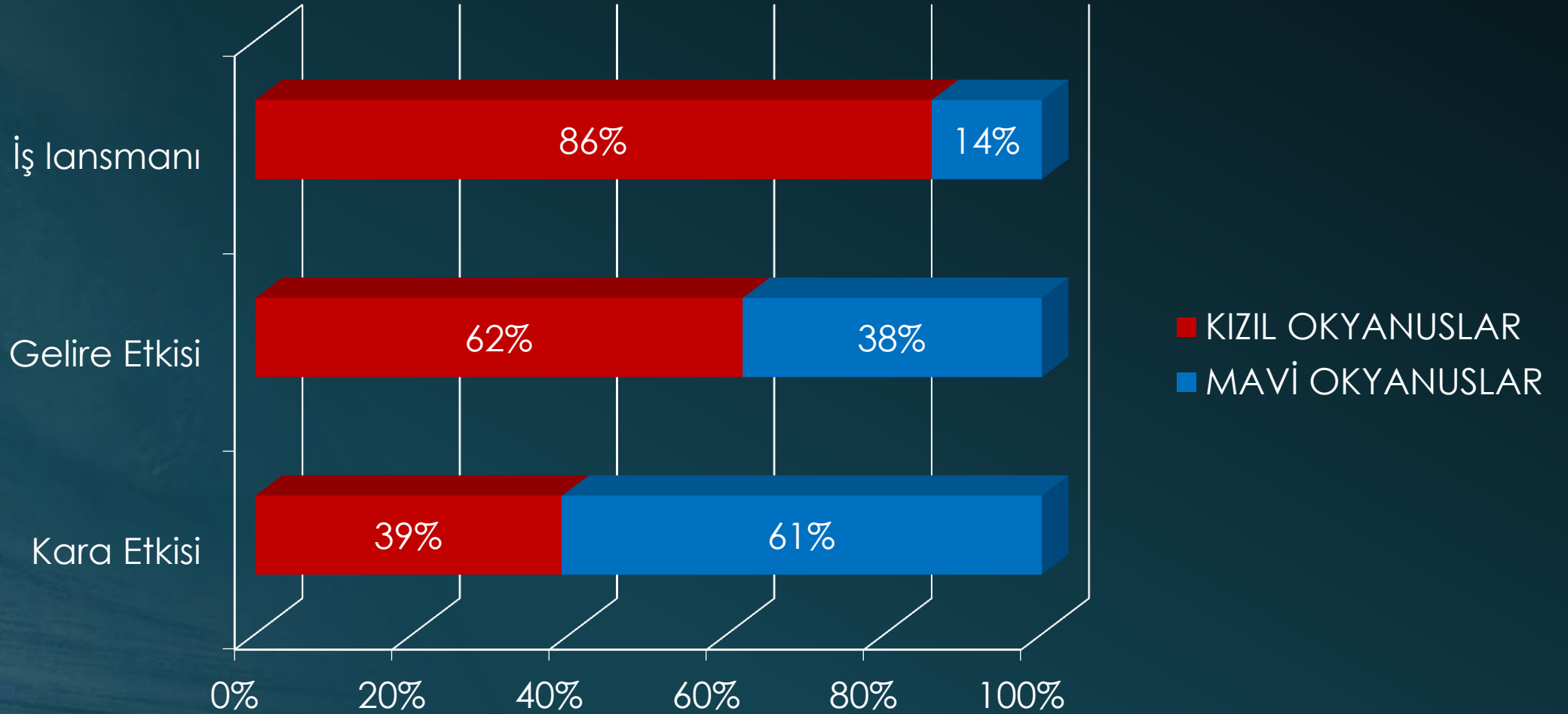
- Mavi okyanus terimi yeni olmasına rağmen, bunun var oluşu yeni değildir.



- Stratejik düşünme ağırlıklı olarak rekabete dayalı kırmızı okyanus stratejilerine odaklanmaktadır. Bunun nedenlerinden biri strateji dilinin askeri stratejiye dayanan kökleridir.
- Ancak savaştan farklı olarak, endüstri tarihi bize Pazar evreninin hiçbir zaman sabit kalmadığını, bunun yerine zaman içinde sürekli mavi okyanusların yaratıldığını göstermektedir.

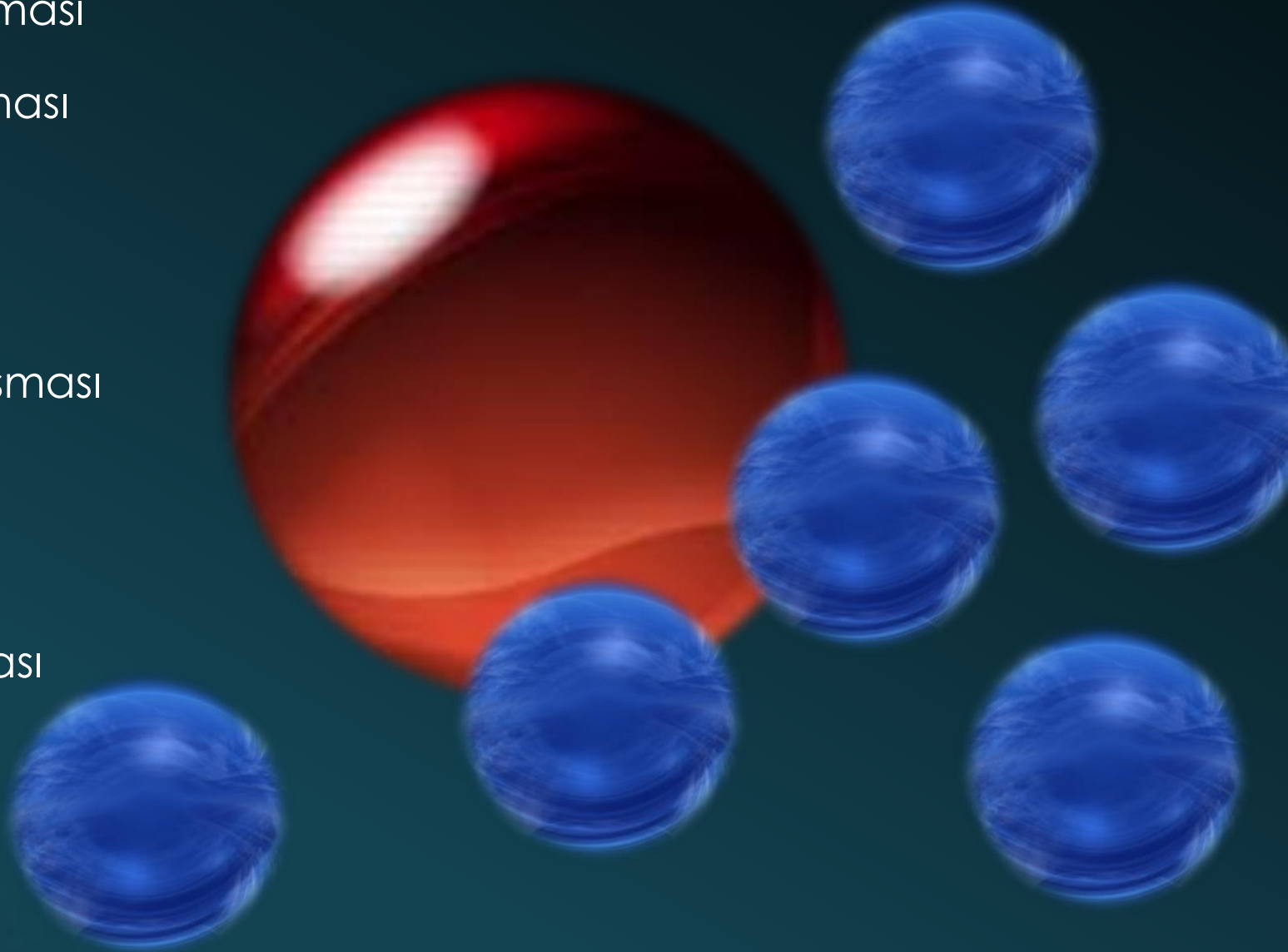


Mavi Okyanuslar Yaratmanın Kar ve Büyüme Üstündeki Sonuçları



Mavi Okyanuslar Yaratmak İçin Duyulan Zorunluluk

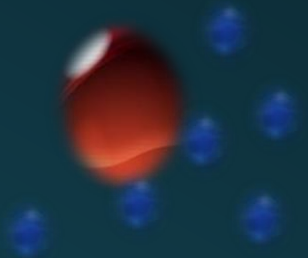
- Teknolojik gelişmelerin artması
- Talepten çok arzın bulunması
- Küreselleşme
- Küresel rekabetin artması
- Ürün ve servislerin metalaşması
- Fiyat savaşlarının artması
- Kar marjının düşmesi
- Marka sadakatinin azalması
-
-



- ✓ Bir şirket kanlı rekabetin kızıl okyanusundan nasıl kurtulabilir?
- ✓ Mavi okyanus nasıl yaratılabilir?
- ✓ Buna ulaşmak ve bu suretle yüksek performansı devam ettirmek için sistematik bir yaklaşım var mıdır?

- Yüksek performansız nedenini anlamak için **iş literatüründe** temel analiz birimi olarak genellikle **şirket** kullanılır.
- Ancak bizim sorumuz şuydu:

Pazarda sürekli önde olan ve tekrar tekrar mavi okyanuslar yaratan, devamlı ‘Mükemmel’ olan ve ‘vizyon sahibi’ şirketler var mıdır?



- Yüksek performansın nedenlerini anlamada ne **şirket** ne de **endüstri** en iyi analiz birimidir. Sadece **Stratejik Hamle** en doğru analiz birimidir.



- Yıl 1908
- 500 otomobil üreticisi siparişle otomobil üretirken
- Henry Ford Model T'yi piyasaya sürdü
- Tek renk tek model
- 'En iyi malzemedен üretilmiş büyük çoğunluğun arabası



- Yıl 1908
- Mevcut otomobillerin yarı fiyatına

October 1, 1908

·LIFE·



Ford HIGH PRICED QUALITY IN A LOW PRICED CAR

The Ford Four Cylinder, Twenty Horse Power, Five Passenger Touring Car \$850⁰⁰ Fob. Detroit

THE most real automobile after seeing all the "open market" advertisements is the big money, ground-floor, passenger touring car of the following, without a price of \$850.00. A car that promises to last equal value with any "cheap" car advertised, and at the same time sells for several hundred dollars less than the lowest of the rest. Compare the following features of the new Ford car with those of any higher priced car offered and see if you can justify to your own mind the additional expenditures that buying any other car involves.

The model T is a Ford 20 h. p. five passenger family car. "Variation steel, the best and most perfect steel manufactured, is used throughout the entire car." Unit power plant with integral parts of engine, cylinder, crank shaft, valve gear, and piston rod, making a unitary transmission of power, with no loss of energy. A bearing on the left side, all forward wheels by fast front-wheel drive system of leading, which drive through only one rear wheel, where the rear is sprung. "Closest spacing, 30 inches—25 to 200 miles up to 1000—close set back throughout, hand-rail, hood and fender have the specifications of the most automobile value of this year and next and a couple more themselves.

"Variation steel is used throughout the entire car wherever strength is necessary. The axles, shafts, connecting rods, springs, gears, brackets, etc., are all of Variation steel, each from a separate brand and all especially heat treated in our own plant and from our own analysis. We daily receive to break a Ford Variation steel part with any test or strain less than 30% greater than is required to put any other special automobile and entirely out of business.

The weight of the car is only 1,200 lbs.—brought about by scientific construction and the use of Variation steel. Not an ounce of unnecessary weight included, not an ounce of dead weight in the car.

That is one of the reasons the Ford car will run much better for less money than any other touring car manufactured.

We make no apologies for the price,—any car now selling up to several hundred dollars more could, if built from Ford design, in the Ford factory, for Ford materials, and in Ford quantities, be sold at the Ford Price if the makers were satisfied with the Ford profit per car.

Your guarantee that this car is all we claim—and our claims are based—in the reputation of Henry Ford, who never designed or built a failure, and in the reputation of the Ford Motor Company, who have built \$20,000,000 worth of successful cars of Ford design in the same factory, with the same organization and system, and having the same interest that the Model T is manufactured under. It's the guarantee of words as well as words.

Delivery begins October 1st, unless listed in advance. Cars can be seen at all branch stores; get a demonstration if you are sure you want your money rather for immediate payment or definite future delivery.

FURTHER details in magazines, which is yours for the asking.

Ford Motor Company
203 Michigan Avenue
Detroit

New York, Boston, Philadelphia, Buffalo, Cleveland, Chicago, St. Louis, Kansas City, Denver, Seattle,
BRANCHES: Paris, Lyons, London, England. Canadian Branch—Ford Motor Company of Canada Ltd., Windsor, Ont.,
Winnipeg, Toronto.

Ford



Yıl 1909



This splendid car, with the following complete equipment, for \$690, f.o.b. Detroit

4 Cylinder, 16 Passenger
Automatic Top, Speedometer
Automatic Brass Wheel
Ford Magneto built into the motor

Two 6-lamp Gas Lamps, Generator
Three Oil Lamps
Horn and Tuba

Here's a Ford Model T Touring Car

\$690

Handsome—Foredoors—roomy—up-to-the-minute in desired details, strong, simple and backed with a record of five years' satisfaction—giving results in all parts of the world to more than 100,000 users. This beautiful motor car completely equipped for only \$690 f. o. b. Detroit.

FACTS from FORD

¶ There are no "glittering generalities" in FORD advertising.—It gives you the established Facts—we appeal to your judgment through Facts, not with claims—and you know it's more profitable to live with a Fact than to nurse a family of "claims."

¶ There's this about FORD advertising that makes it particularly distinctive and that is its positive harmony with Facts. It is just like FORD Model T—reliable, positive.

¶ We tell you FORD Model T is the highest priced quality car and immediately follow with the Facts.

¶ Entire mechanical construction of Vanadium Steel, scientifically heat-treated—the very best as well as the most expensive steel made.

¶ The only motor car with the Magneto built into the flywheel as a part of the motor; the only motor car in which there are neither dry cells nor batteries. This is also a FORD Magneto—built entirely in our own shops.

¶ The lightest weight 4-Cylinder motor car in the world, size, power and capacity considered—60 pounds to the horsepower.

¶ The cheapest 4-Cylinder motor car in maintenance, 20 to 25 miles on one gallon of gasoline and 5,000 to 8,000 miles on one set of tires.

¶ The simplest motor car in design, anybody of ordinary intelligence quickly understands its every mechanical detail.

¶ A durable car is best evidenced by those being in active operation today more than 100,000 Model T FORD cars; the most widely-known motor car, as it is seen in every part of the civilized world; it is the Universal Car.

¶ The FORD Model T has the lowest purchase price and running cost per mile per passenger of any motor car in the world.

¶ We have a series of valuable booklets covering important information for the owners of motor cars. These books will be mailed promptly on request. Branches and Large Distributors in all Principal Cities. No Ford Cars Sold Unequipped.

FACTS from FORD

¶ The high quality and the low price of Model T FORDS are possible because of:

¶ 1st: The extreme simplicity and accurately scientific design—the creation of the marvellous inventive genius of Henry Ford.

¶ 2d: The scientifically heat-treated Vanadium Steel material. We emphasize this because it is vitally important that you should know the sort of materials used in the construction of the motor car you buy.

¶ 3d: The most efficient automobile factory in the world, where the workmen are employed during the entire year building only this ONE WONDERFUL CAR.

¶ 4th: The large production—25,000 FORD Model T cars in our year.

¶ 5th: The Ford Motor Company devotes all its energy to the production of only one car; it finances the entire business itself, and this is a mighty force in manufacture; no borrowed money, no interest-bearing bond issues, no mortgages, but everything bought and paid for with spot cash, and sold the same way.

¶ There is intense significance in the fact that every fifth car sold in America last year was a FORD Model T. This significance increases when you know that every third car made in America this year will be a FORD Model T.

¶ FORD Model T cars would not be made in such quantities if established merit had not produced the demand. If the Model T had not satisfied its thousands and thousands of users.

¶ FORD Model T car is in largest demand because of its all-round general utility; it meets the motor want of everybody from the man of leisure to the busy worker, from the doctor and professional man to the banker and farmer.

¶ Remember all FORD cars are sold fully equipped—we specify the equipment article by article. When you buy a FORD Model T you buy a complete car.

¶ In addition to FORD Model T Touring Car we have for immediate delivery:

Ford Model T Torpedo, fully equipped, f. o. b. Detroit	\$590
Ford Model T Commercial Roadster, fully equipped, f. o. b. Detroit	\$790
Ford Model T Town Car, fully equipped, f. o. b. Detroit	\$890
Ford Model T Delivery Car, fully equipped, f. o. b. Detroit	\$700

Ford Motor Company

Detroit, Mich., U. S. A.



Yıl 1924
Alternatif ot arabaları
400 dolar civarındaydı

for the
YOUNG BUSINESS MAN

The Ford Runabout is a profitable partner and a happy companion for the boy who is making his mark in business and at school.

It reduces distances from a matter of miles to a matter of minutes. By saving time and effort, it makes larger earnings possible. And costing little to buy and keep going, it quickly pays for itself.

When vacation time rolls round the Runabout enables the young business man to reduce by hours the time between work and play.

Let us tell you how easy it is to buy a Ford on the Weekly Payment Plan.

\$265
F. M. B. Finance
Financed by Bank and Trust Co.

FORD MOTOR COMPANY, DETROIT, MICHIGAN

Facts From Ford

That the FORD car
is right in

Design
Quality
Weight
and
Price



Model "T" Touring Car—4 cyl., 20 h. p., 5 Passenger, \$950.00—full equipment included

is proven by FORD
records for

Durability
Cost of Maintenance
Service
and
Sales

The recognized essentials of automobile superiority are predominant in the 1910 Model T FORD Car

DESIGN

The first essential of a practical, successful automobile is that the design be right. The design of the Ford car is admitted to be not only correct but absolutely in advance of that found in any other automobile—admitted by other designers as well as by every one of the tens of thousands of Ford owners, for the Ford Model "T" is not in the experimental stage, it's a full-fledged tried-out and proven proposition.

The casting of all 4 motor cylinders in one block.

The removable one piece cylinder head.

The thermo-siphon cooling system.

The U-bolts construction (3 bolts to the entire chassis).

The 3 point suspension practiced throughout.

Inversible steering gear.

Ford patented final drive.

The spring construction.

The 1 beam front axle.

The "built in" magneto.

The automatic self-cleaning arrangement.

The operation of all working parts in oil baths.

The use of Vanadium steel especially heat treated in our own plant.

These are all features of design that stamp the Ford as a superior product. Every one of these specifications would be recognized as high grade even in a \$5,000.00 automobile.

BRANCHES
Atlanta
Boston
Buffalo
Cincinnati
Cleveland
Chicago
Dallas
Denver
Detroit
Kansas City
New York

QUALITY

Quality is a matter of material, of workmanship, of tools, of shop practice and policy. Better material than goes into the Ford car cannot be bought. The steel, for instance, in the Ford car actually costs us more in spite of the quantity we buy, than the steel used in the highest priced competitive car—that makes quantity take the place of quality. Workmanship is a matter of tools, mechanics and inspection. Our pay rolls prove the quality of the two, our machine tool purchases, the quality of the other.

The tool equipment in the Ford shops is conceded to be at least the equal, if not the superior, of that of any shop in the country. You may occasionally hear disparaging remarks regarding Ford quality but usually the man responsible has an axe of his own to grind. Did you ever stop to figure that the success of an inferior product is invariably short lived. The Ford Motor Company has had to double its capacity at least every 12 months since the earliest days of the automobile industry.

WEIGHT

Weight is an item governed by the quality of material used. Weight does not make strength—quality counts. The Ford is the lightest touring car built. If it were too light, the Ford would not stand the severe tests to which it is subjected. Too light a car never could win the hill climbs innumerable that the Model T has won. Too light a car would never have won 4th place in the 1282 mile Munsey Reliability Run. Ford never built a heavy car and because general practice is to the contrary, the light weight of the Ford has been widely criticized by every one except Ford owners. Ford owners do not kick about Ford weight because not only will the Ford car they own compare favorably with the performance of any other car in the neighborhood, but the gasoline, oil, tire and repair bills are smaller. For service, durability and general utility, there isn't a car made that shows better results.

PRICE

Price is the last consideration in the sale of a Ford car though it may be the first in the eyes of the purchaser. It would require a book to explain the reasons making possible the very low price, but they are all summed up in the fact that any car now selling for several hundred dollars more could be sold at the Ford price if the car were built by Ford, in the Ford shop, in Ford quantities, by Ford methods, providing the Ford profit per car would satisfy the manufacturer.

The Ford prices are—

Touring Car . . . \$950.00

Tourabout . . . 950.00

Roadster . . . 900.00

Price including besides the magneto, an extension top, an automatic brass windshield, speedometer, two 6" gas lamps, generator, 3 oil lamps and a horn. This is the equipment that is usually figured as "extras," in most other cars, and the added price is from \$150.00 to \$300.00. The

Coupe at . . . \$1050.00

Town Car at . . . 1200.00

(which, by the way makes a fine taxicab proposition) include 3 oil lamps and a horn,—all prices f.o.b. Detroit.

High Priced Quality in a Low Priced Car

266 Piquette Ave., Detroit, U. S. A.

Canadian Trade Supplied by THE FORD MOTOR CO. OF CANADA, Ltd., Warkville, Ont.

Ford Motor Company

BRANCHES
Omaha
Philadelphia
Pittsburg
St. Louis
Seattle
Tombah
Winnipeg
London
Paris
Melbourne



Eleven to seven! A merchant who knows says that it costs him eleven cents per delivery by horses---and seven by Ford Cars. The difference? Due partially to the tremendously increased cost of living for Dobbin---but mainly to the wonderful efficiency of the Ford.

Ford delivery cars cost but \$700 f.o.b. Detroit—complete with all equipment. In mechanical construction they are identical with all the seventy-five thousand new Fords we are making and selling this season—a proof of their unequalled worth. Get particulars—and booklet—from Ford Motor Company, Detroit, Mich.

Değer Yenileme



Değer yenileme, yeniliğin ötesinde bir şeydir. Şirket faaliyetlerinin bütün sistemini kapsayan strateji ile ilgilidir.

Farklılaşmayı ve Düşük Maliyeti Aynı Anda Gerçekleştirme Çabası



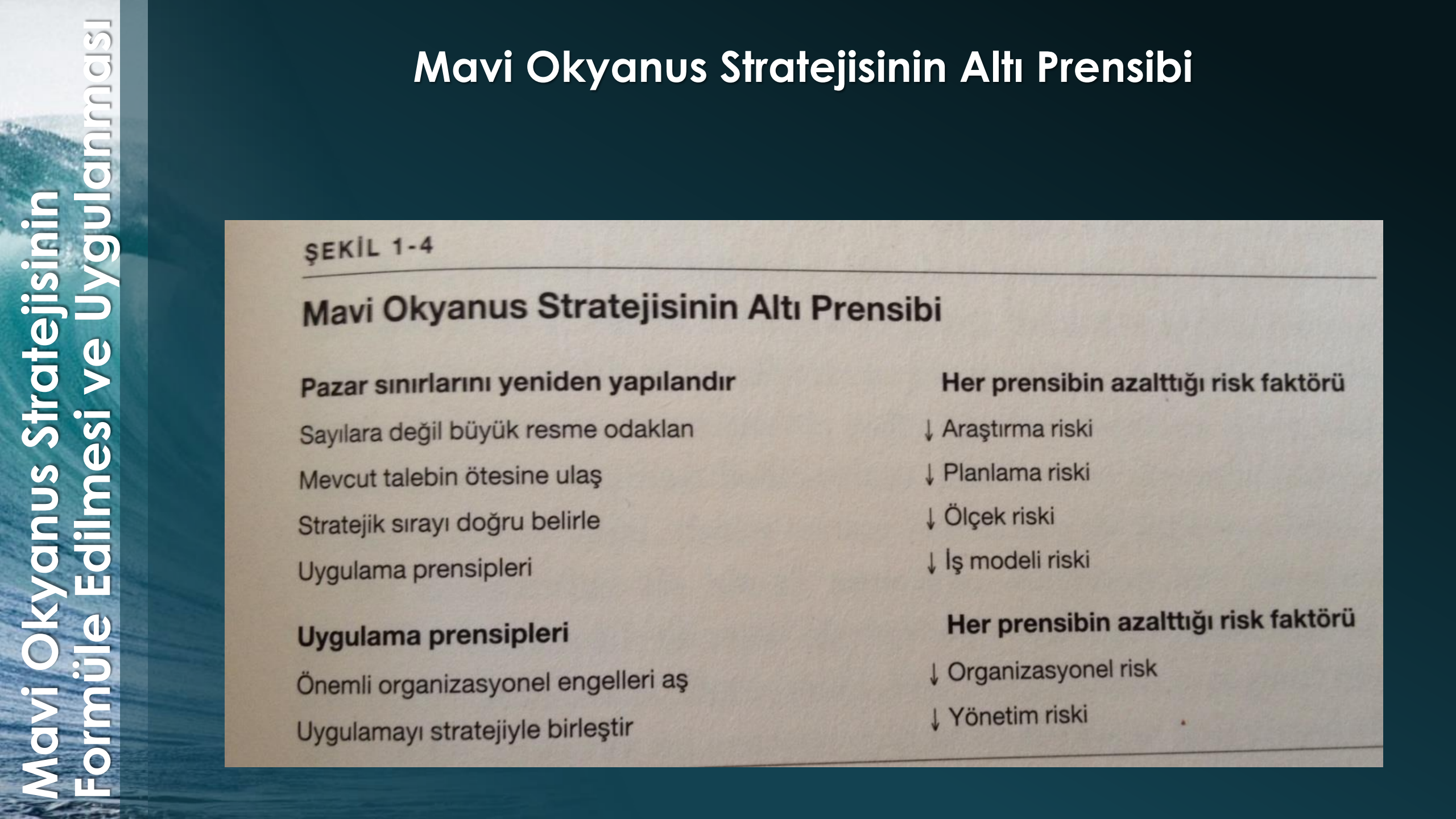
Farklılaşmayı ve Düşük Maliyeti Aynı Anda Gerçekleştirme Çabası

- Değer yenilemesi, bir şirketin eylemlerinin hem şirketin maliyet yapısını hem de alıcılara değer sunmasını olumlu yönde etkilediği bölgede yaratılır.
- Endüstrinin rekabetine konu olan faktörleri ortadan kaldırarak ve azaltarak maliyet düşürülür.
- Endüstri tarafından hiç sunulmayan öğeler artırılarak ve yaratılarak alıcı değeri yükseltilir.
- Zamanla, üstün değer meydana getirdiği yüksek satış hacmine bağlı olarak ölçek ekonomileri etki göstermeye başladıkça maliyetler daha da düşer.

Kızıl Okyanus Stratejisi Karşısında Mavi Okyanus Stratejisi



Mevcut Pazar alanında rekabet eder	Çekişmesiz Pazar alanı yaratma
Rekabette galip gelme	Rekabeti anlamsız kılma
Mevcut talebi kendisi için kullanma	Yeni talep yaratma ve elde etme
Değer- maliyet değiş tokuşu	Değer-maliyet değiş tokuşunu yıkma
Bir şirketin faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi farklılaştırma veya düşük maliyet arasındaki stratejik tercihle uyumlu hale getirmek	Farklılaştırma ve düşük maliyet gerçekleştirmeye çalışırken, şirketin faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi uyumlu hale getirmek

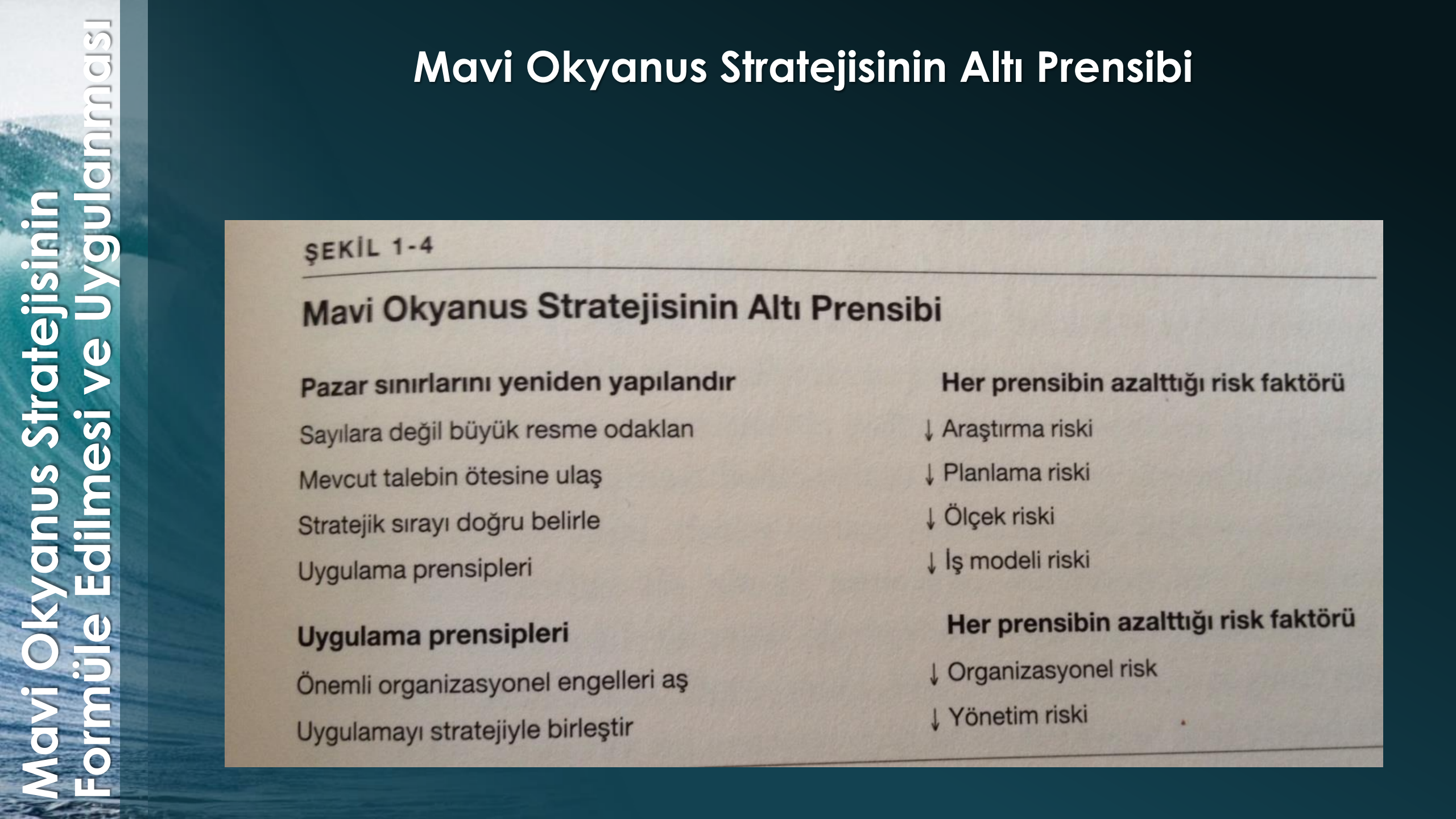


Mavi Okyanus Stratejisinin Altı Prensibi

ŞEKİL 1-4

Mavi Okyanus Stratejisinin Altı Prensibi

Pazar sınırlarını yeniden yapılandır	Her prensibin azalttığı risk faktörü
Sayılara değil büyük resme odaklan	↓ Araştırma riski
Mevcut talebin ötesine ulaş	↓ Planlama riski
Stratejik sırayı doğru belirle	↓ Ölçek riski
Uygulama prensipleri	↓ İş modeli riski
Uygulama prensipleri	Her prensibin azalttığı risk faktörü
Önemli organizasyonel engelleri aş	↓ Organizasyonel risk
Uygulamayı stratejiyle birleştir	↓ Yönetim riski



Mavi Okyanus Stratejisinin Altı Prensibi

ŞEKİL 1-4

Mavi Okyanus Stratejisinin Altı Prensibi

Pazar sınırlarını yeniden yapılandır	Her prensibin azalttığı risk faktörü
Sayılara değil büyük resme odaklan	↓ Araştırma riski
Mevcut talebin ötesine ulaş	↓ Planlama riski
Stratejik sırayı doğru belirle	↓ Ölçek riski
Uygulama prensipleri	↓ İş modeli riski
Uygulama prensipleri	Her prensibin azalttığı risk faktörü
Önemli organizasyonel engelleri aş	↓ Organizasyonel risk
Uygulamayı stratejiyle birleştir	↓ Yönetim riski



ANALİTİK ARAÇLAR VE ÇERÇEVELER

Bölüm 2

W. Chan Kim & Renée Mauborgne

- Geliştirdiğimiz analitik yöntemler kırmızı okyanuslarda rekabet etmek için mevcut endüstri koşullarını analiz eden beş temel ve üç jenerik strateji gibi bir dizi etkileyici araç ve sistem geliştiren, ama mavi okyanuslarda üstünlük sağlamak için uygulamalı araçlar konusunda neredeyse sessiz kalmış olan strateji alanındaki merkezi boşluğu doldurmaktadır.
- Etkili mavi okyanus stratejisi risk almaya değil, riskin en aza indirilmesiyle ilgilenmelidir.

Amerikan Şarap Endüstrisi

- Amerika dünya çapında en fazla şarap tüketen 3. ülkedir.
- Yine de, 20 milyar dolarlık bu endüstride oldukça fazla rekabet vardır.
- California şarapları yerel pazara egemendir, ülkedeki şarap satışının üçte ikisini elinde bulundurmaktadır.
- Bu şaraplar Fransa, İtalya ve İspanya'dan ithal edilen ve bu pazarı hedefleyen Şili, Avustralya ve Arjantin gibi ülkelere gelen Yeni Dünya şarapları ile başa baş rekabet içindedir.
- Oregon, Washington ve New York eyaletlerinden pazara gelen şarap arzının artması ve Californiya'da yeni olgunlaşan üzüm bağları sonucu şarap üretiminde patlama görülmüştür.
- Bununla birlikte, Amerika'daki tüketici tabanı önemli bir genişleme göstermemiştir.
- En üstte yer alan 8 şirket Amerika'daki şarabın %75'inden fazlasını ve diğer 1600 şarap imalathanesi kalan %25'i üretmektedir.

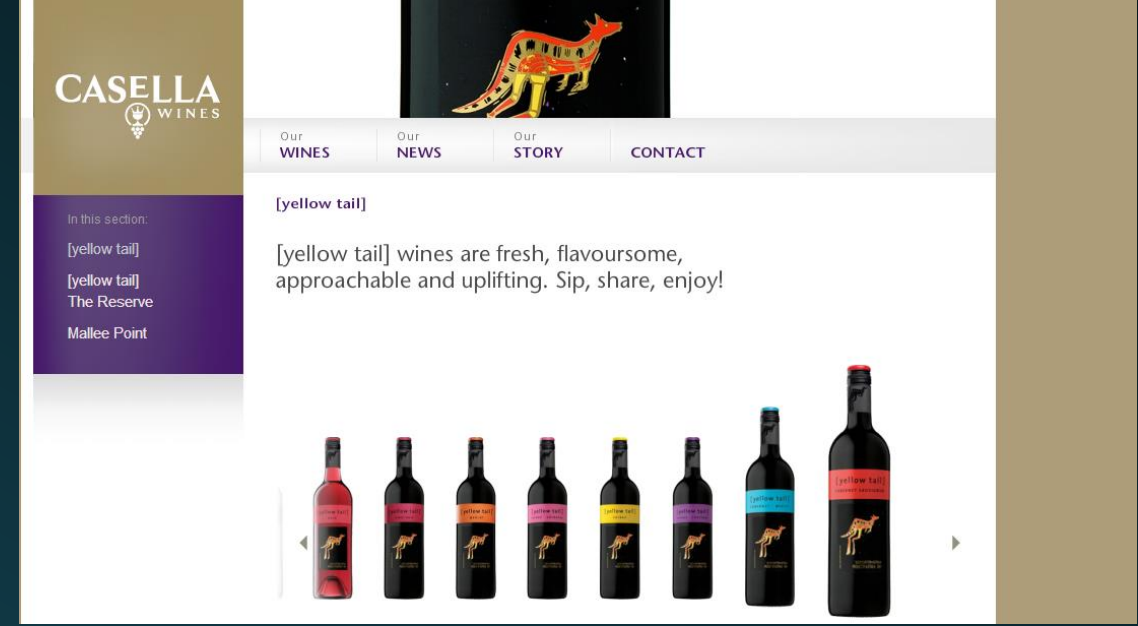
States With 100-Plus Wineries

State or Province	No. of Wineries
California	3,532
Washington	670
Oregon	544
New York	310
British Columbia	239
Virginia	222
Texas	204
Ontario	170
Pennsylvania	166
Ohio	142
Michigan	131
North Carolina	129
Missouri	125
Illinois	103



Casella Wines Örneği

- Casella Wines
- Avustralya'da bir şarap imalathanesi
- Şarap endüstrisinin problemini yeniden tanımlamıştır: Herkes için içimi kolay, zevkli ve geleneksel olmayan bir şarap nasıl yapılır?Neden?
- Amerikalı yetişkinlerin büyük bir kısmının şaraba karşı bıkkınlık duyduklarını gördü.
- Şarap göz korkutucu ve gösterişliydi ve şarabın tat karmaşıklığı endüstrinin üstün olmak için verdiği esas olmasına rağmen sırdan insana göz dağı veriyordu.



States With 100-Plus Wineries

State or Province	No. of Wineries
California	3,532
Washington	670
Oregon	544
New York	310
British Columbia	239
Virginia	222
Texas	204
Ontario	170
Pennsylvania	166
Ohio	142
Michigan	131
North Carolina	129
Missouri	125
Illinois	103

Dört Eylem Çerçevesi

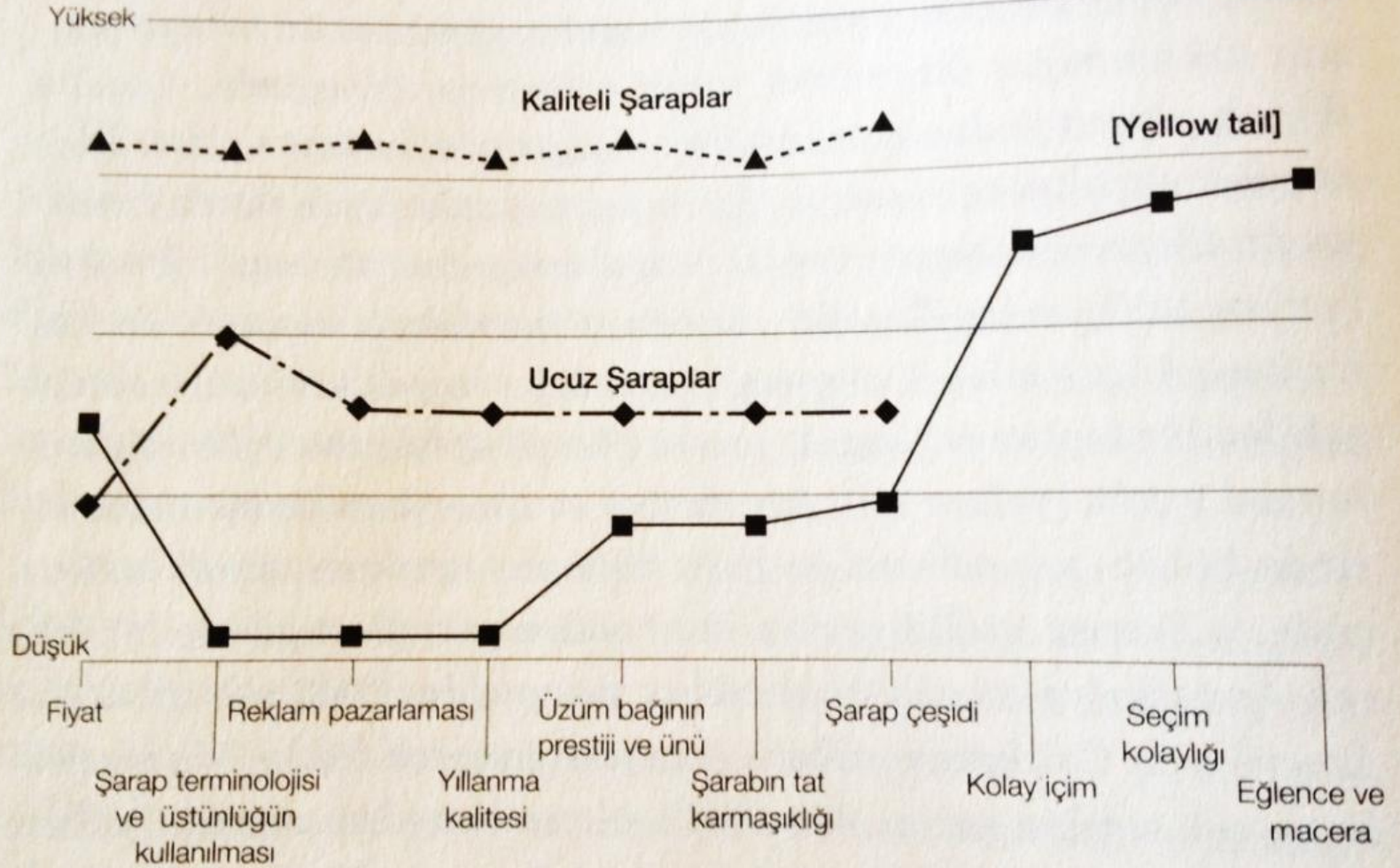


Strateji Tuvali



ŞEKİL 2-3

[Yellow tail]'in Strateji Tuvali



Dört Eylem Çerçevesi

Amerikan Şarap Endüstrisi

[yellow tail]

ŞEKİL 2-4

Yok Et-Azalt-Yükselt-Yarat Tablosu: [yellow tail] Örneği

Yok Et	Yükselt
Şarap terminolojisi ve ayrımlar	Ucuz şaraplar karşısında fiyat
Yıllanmışlık kalitesi	Perakende mağazalarla ilişki
Reklam pazarlaması	
Azalt	Yarat
Şarabın karmaşıklığı	Kolay içim
Şarap çeşidi	Seçme kolaylığı
Üzüm bağı prestiji	Eğlence ve macera

CASELLA
WINES

[yellow tail]®



Yellow tail şarapları; Casella Şarapları, şarap olarak sunmak yerine herkese ulaşabilen bir toplumsal içecek haline getirdi.

ABD ve Avustralya da şarap endüstrisinde tüm zamanların en hızlı büyüyen şirket oldu. Şişe başı fiyatı 6.99 \$ dı ve 2003 yılında 4,5 milyon kasa şarap sattı. Yellow tail eğlenceli, maceracı, kolay seçilen, kolay içilen bir içecek oluşturdu ve yeni müşterileri pazara dâhil etti(bira ve diğer kokteyl içenleri)



Responsible Wine Drinking.
Enjoy [yellow tail]
responsibly.

Our Wines

Our Story

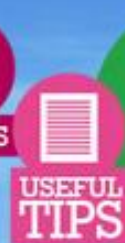
Your Lifestyle

Where To Buy

HOME > YOUR LIFESTYLE > OCCASIONS

YOUR LIFESTYLE

[yellow tail] OCCASION GUIDE



Whether you're throwing a **backyard BBQ** or the **perfect dinner party** this is the place to get started!

1 Choose your Occasion



2 Be Inspired



3 Create an E-Invite



Choose an Occasion Below



DINNER PARTY

You've decided to entertain at home and you need to make sure all the right elements will fall into place. Tackle the ultimate in at-home entertainment with [yellow tail].



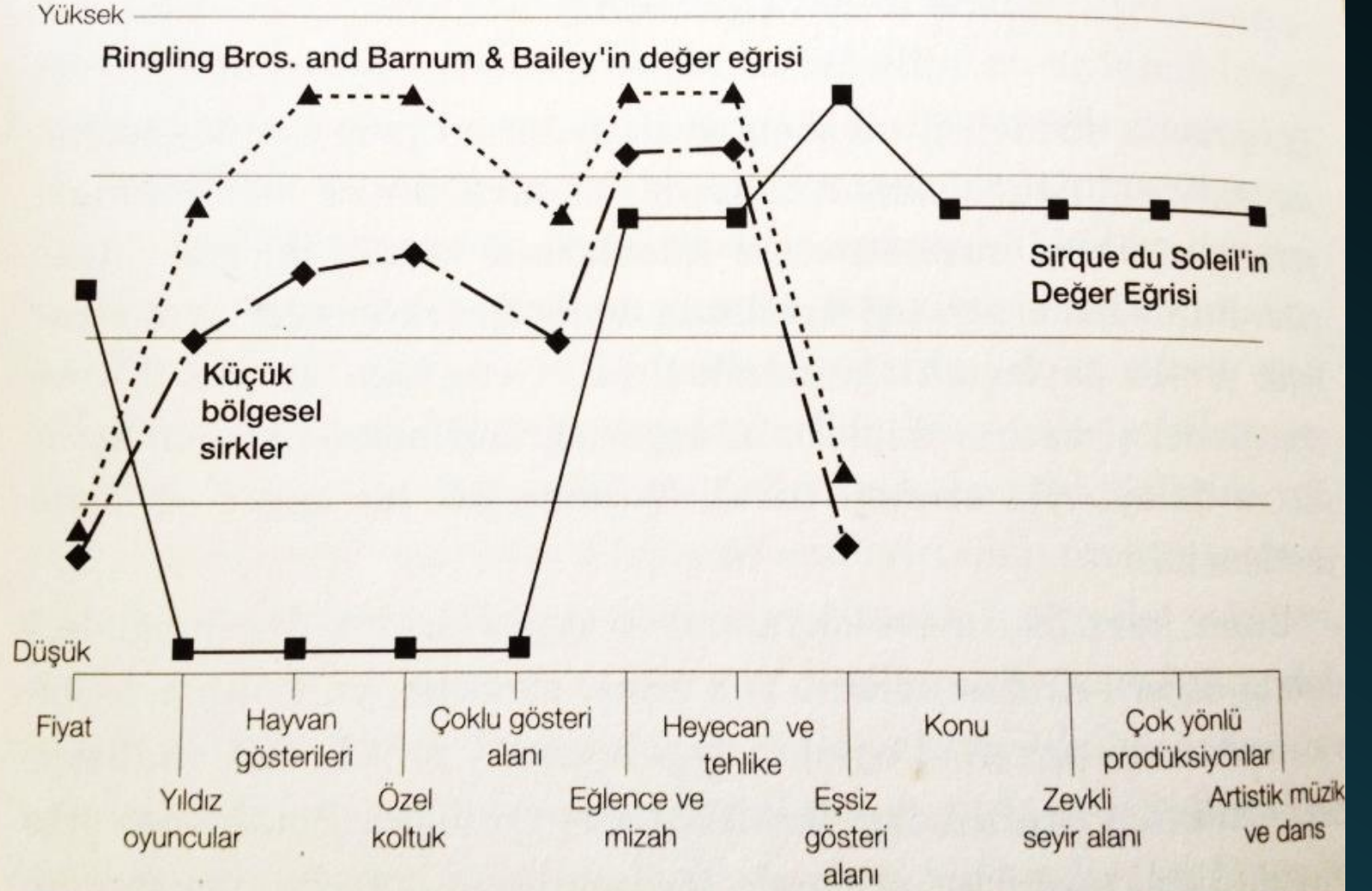
Dinner Party





ŞEKİL 2-7

Cirque du Soleil'in Strateji Tuvalu





ŞEKİL 2-5

Yok Et-Azalt-Yükselt-Yarat Kareleri: Cirque du Soleil Örneği

Yok Et	Yükselt
Yıldız oyuncular Hayvan gösterileri Hayvan gösterileri Özel koltuk satışları	Eşsiz gösteri alanı
Azalt	Yarat
Eğlence ve mizah Heyecan ve tehlike	Konu Zevkli çevre Çok yönlü prodüksiyonlar Artistik müzik ve dans

Şirketin **değer eğrisi rakiplerinkine yaklaştığı zaman**, şirketin kanlı **rekabetin kızıl okyanusunda sıkışıp kalma** olasılığıyla karşı karşıya olduğunu gösterir. Şirket şans eseri **kendiliğinden büyüyen bir alanında** ise bu büyüme **şirket stratejisine değil şansa bağlıdır**.

Değer yenilemesi sağlamak amacıyla şirket, **uzaklaşan değer eğrisi oluşturmak için** hangi faktörleri yok edeceğine ve azaltacağına; hangi faktörleri yükseltip yaratacağına **karar vermelidir**.

Değer eğrisi zikzak çiziyorsa şirkette **tutarsız bir strateji olabilir**. Stratejik **çelişkilerden** de sıyrılmak gereklidir.

İyi Bir Stratejinin Üç Özelliği

1. Odaklanma
2. Uzaklaşma
3. Dikkat Çeken Slogan

İyi Bir Stratejinin Üç Özelliği

1. **Odaklanma:** Firma Stratejisini belirlerken hangi konularda **uzmanlaşacağını** ve önem vereceğini belirlemelidir.

Mesela **Southwest Havayolları Şirketi;**

- Sıcakkanlı Hizmet
- Hız
- Sık uçak seferi konusunda odaklanmıştır. (yemek, yolcu salonu, yolculuk sınıfına ekstra yatırım yapmayarak)



Rakipleri ise tüm sektör değişkenlerine yatırım yapmıştır.

İyi Bir Stratejinin Üç Özelliği

2. Uzaklaşma: Sektörünüzün, strateji tuvalinde paylaşılan **ortak faktörlerinden kendinizi ayırarak farklılaşın.** Diğerlerinden **benzersiz** olmaya çalışın.

Southwest örneğinde, diğer firmalar merkezi havaalanlarına inip sonradan küçük şehirlere ve yerel havaalanlarını kullanarak aktarmalı ulaşım yöntemini kullanıyordu.

Southwest ise bundan uzaklaşmış, kendisi **orta büyüklükte şehirlerin yerel havaalanlarına doğrudan seferler** düzenlemiş ve öncülük yapmıştır.



İyi Bir Stratejinin Üç Özelliği

3. Dikkat Çeken Slogan: İyi bir stratejinin **net ve ikna edici bir sloganı** olur. Bu slogan, Sunulan hizmetin reklamını da doğru yapmalıdır.

“Araba fiyatına uçak hızı – her ihtiyacınız olduğunda” Southwest Havayolları

“Sirki yeni baştan icat ediyoruz” Cirque de Soleil

**YOU'VE ENTERED A
NO-HIDDEN-FEE
ZONE.**



- NO FIRST CHECKED BAG FEE
- NO SECOND CHECKED BAG FEE
- NO CHANGE FEE
- NO WINDOW OR AISLE SEAT FEE
- NO CURBSIDE CHECKIN FEE
- NO PHONE RESERVATION FEE
- NO SNACK FEE

Low fares. No hidden fees. **SOUTHWEST.COM**

As with all airlines, you still have to rebook if your plans change, which could cost more. But we have no additional change fees, which at other airlines can be as high as \$200. ©2008 Southwest Airlines Co.



50 things I can do with \$50 dollars



search

- Go to a baseball game with your son
- Eat at your favorite italian restraunt
- Buy a collectiable action figure from a comic book
- Visit an exciting theme park for a day
- Invest in earphones to drown out mother in law
- Get that new pair of shoes you have wanted
- One way ticket to destintation with Southwest
- Not use it for baggage check in with Southwest



CONSIDER IT ON US, BAGS FLY FREE 

So what are you waiting for? It's time to get going, what will you do with your savings?

Did you know that Southwest Airlines does not charge for your first or second checked bag? That's right! While baggage fees have become the norm amongst our competitors, we've stayed true to our reputation as the maverick of the airline industry by not charging for bags. Your skis and golf bags fly free too!



Pazar Sınırlarını Yeniden Yapılandırmak

Bölüm 3

W. Chan Kim & Renée Mauborgne

İlk prensip rekabetin dışına çıkarak mavi okyanuslar yaratmak için **Pazar sınırlarını yeniden yapılandırmaktır**. Bu prensip ile araştırma riski azaltılmaya çalışılmaktadır. Yapılması gereken şey bir yığın olasılık arasından ticari olarak etkileyici mavi okyanus fırsatlarını başarılı şekilde belirlemektir.

Spesifik olarak şirketler aşağıdakileri yapma eğilimindedir.

- Endüstrileri benzer şekilde tanımlama ve o endüstri içinde iyi olmaya odaklanma
- Genel kabul görmüş stratejik grupların gözüyle endüstrilerine bakma (mesela lüks otomobiller, ekonomik arabalar, aile otomobilleri) ve oyuncu olarak yer aldıkları stratejik grupta hayatta kalmaya çabalama.
- Aynı alıcı grubuna odaklanma
- Endüstrileri tarafından sunulan ürün ve hizmet alanını benzer şekilde tanımlama
- Endüstrilerin fonksiyonel ya da duygusal yönelimini kabul etme
- Strateji belirlerken zaman içinde aynı rekabet tehditlerine odaklanma

1. Alternatif Endüstrilere Bak: Netjets

Havacılık endüstrisinde en karlı müşteri kesimi iş seyahati amacıyla seyahat eden şirket yolcularıdır. İş seyahati yapan üst düzey çalışanların iki seçeneği var. Ya ticari havayollarında Business-class veya first-class kullanır ya da şirket kendi özel jetini satın alabilir.

Soru şu: Şirketler oluşturulacak alternatif endüstriyi neden tercih etsin?

Cevap, iş seyahatlerinde uzun yolcu kabul, pasaport ve ulaşım prosedürleri, gecelik konaklamalar, telaşlı uçuş transferleri v.b. değildir.

Sorunun cevabı, **firmalar ticari havayollarını sadece maliyet için seçerler.** Şirketler yıllık peşin ve belirli sayıda bilet satın alarak milyarlık özel jet uçağına sabit yatırım maliyetini önlerler. Ayrıca, özel jetlerin kullanılmama süresi ve var olan maliyetine böylece çözüm bulurlar.

1. Alternatif Endüstrilere Bak: Netjets

Netjets Havayolları: Bu soruna şu çözümü sunarak **yeni bir Pazar meydana getirdi.**

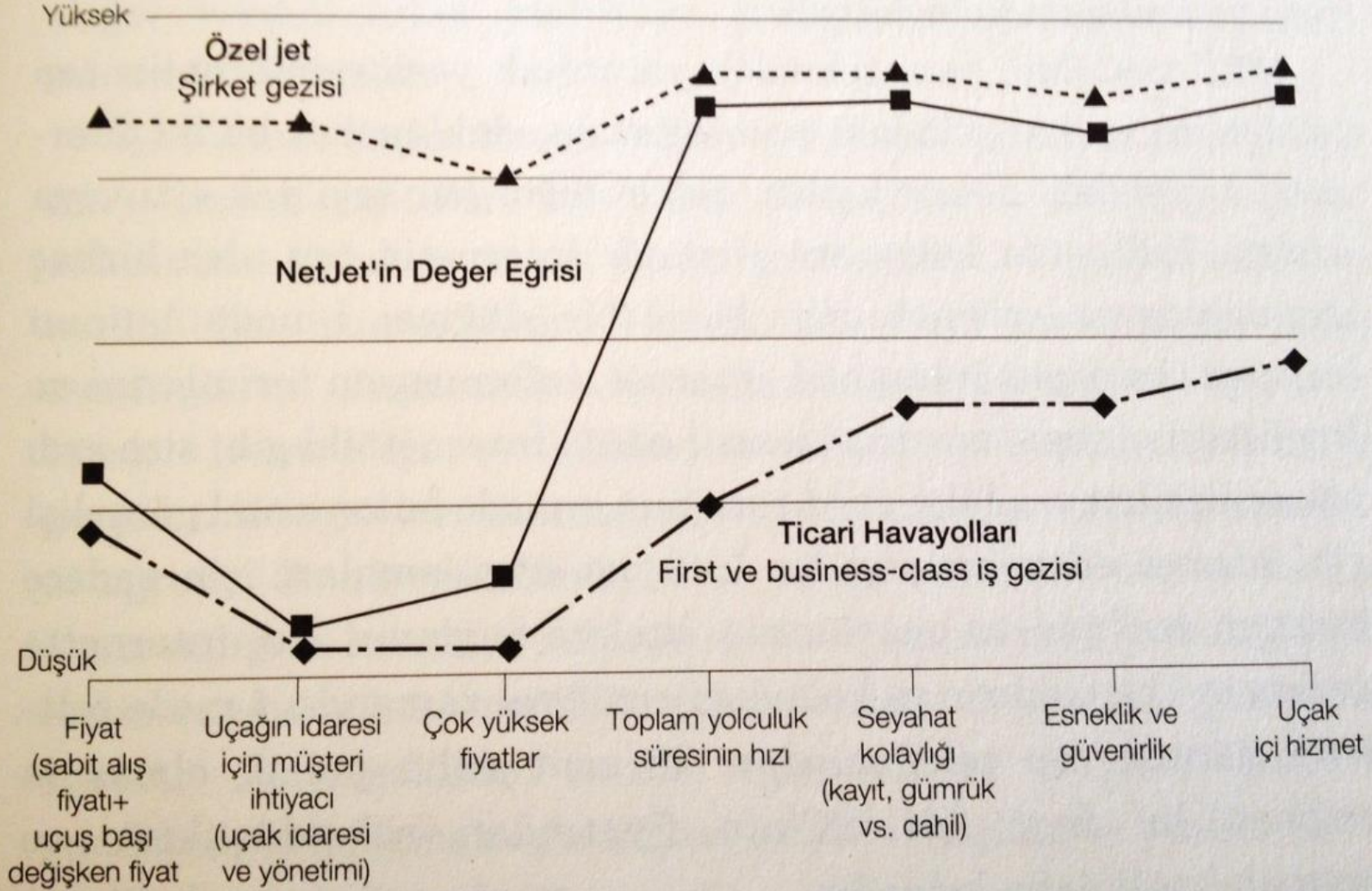
- Özel jetin **1/16 maliyetine diğer 15 müşteriyle paylaşmak** üzere özel jet filosu kurdu.
- Bu müşterilerin her birinin yıllık 50 saat uçuş hakkı vardı.
- 375.000 USD den başlayan fiyatlarla (artı pilot ve aylık masraflar) mülk sahipleri 6 milyon dolarlık uçağın bir hissesini alıyorlardı.
- Şirketler ticari havayolu biletinin fiyatına özel jetin rahatlığını yaşıyordu.

Netjets, yirmi yıldan kısa sürede 500 ü aşan özel jetiyle 140 ülkeye 250.000 uçuş yaptı. Yıllık ortalama %30-35 büyüme gösterdi. 200 yılında, Berkshire Hathaway tarafından satın alındı.



ŞEKİL 3-1

NetJets'in Strateji Planı



2. İkinci yol: Endüstri içindeki stratejik gruplara bak

Curves spor salonları- 6000 nokta 2 milyondan fazla üye milyar dolar gelir

Hedef: Fitness ile formda kalmak için çabalayan ve başarısız olan kadınların okyanusu

Zengin sağlık kulüpleri veya egzersiz videoları olan doygun bir Pazar vardı.

- Aylık 100 \$
- Nüfusun % 12 sine hitap eder ve şehir merkezlerinde olur.
- Formda vücudu olmayan kadın spor yaparken erkeklere rastlamak istemez.
- Çoğunun zengin kulüplere ayıracak bütçesi de yoktur.
- Evde tek başına motive de olamaz.

Curves'de aletler daire şeklinde ve birbirine dönüktür.

Pahalı servisler yoktur.

Hidrolik kolay kullanımlı egzersiz aletleri kullanılır.

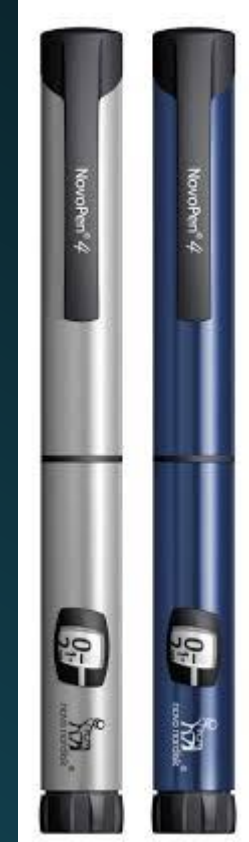
2. İkinci yol: Endüstri içindeki stratejik gruplara bak

- **Curves'de** aletler daire şeklinde ve birbirine dönüktür.
- Pahalı servisler yoktur.
- Hidrolik kolay kullanımlı egzersiz aletleri kullanılır.
- Vücudu çok zorlamadan geliştiren aletler vardır.
- Sohbet ve yardımlaşma olur.
- Erkekler yoktur ve aylık 30 \$ civarındadır. Her mahallede vardır.



3. Üçüncü yol: Alıcılar zincirine bak

Danimarkalı Novo Nordisk – Doktorlara değil **hastalara odaklandı** ve onların talebine göre insülin kalemi geliştirdi



4. Dördüncü yol: Tamamlayıcı ürün ve hizmet tekliflerine bak

Macar otobüs firması **NABI** Belediyeler için otobüslerin işletmesinin bakımının ne kadar yüksek bedelli olduğunu gördü.

- **Fiberglas gövde otobüs** üretmeye başladı.
- Kazalarda hasarlı yer **kesilip değiştirilebilir** oldu.
- Ağırlık azaldı.
- Yıpranma azaldı.
- İç hacim arttı.
- Motor küçüldü.
- Amerikan pazarının % 20 sini ele geçirdi.



5. Beşinci yol: Müşteriler yönünden fonksiyonel veya duygusal çekiciliğe bak

Bazı endüstriler prensip olarak faydanın hesaplanmasında esas olarak **fiyat ve fonksiyon** için rekabet eder; onların **çekiciliği rasyoneldir**. Diğer endüstriler daha çok **duygular** için rekabet eder; onların **çekiciliği ise duygusaldır**.

QB house – Japon berber endüstrisi – 1 saatten 10 dakikaya düşen saç tıraşı (duygusaldan fonksiyonele- sıcak havlu, omuz masajı çay ve kahve çıktı)



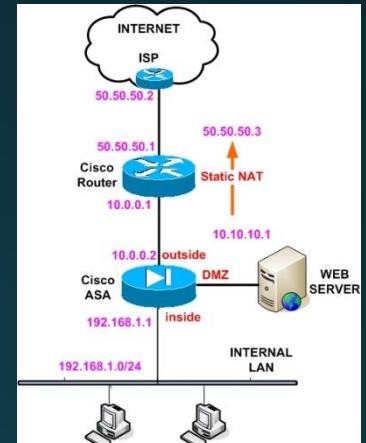
6. Altıncı yol: Zamana bak

Zaman içindeki eğilimleri değerlendirmek, trendleri iyi takip etmek ve mavi okyanusları görmek gerekir.

Apple iTunes – korsan mp3 piyasası ve CD ye azalan talep (ilk yıl 70 milyon satış)



Cisco systems – yüksek veri değişim hızına artan talep router-network



Yeni Pazar Alanını Kavrama

Başa Baş Rekabetten Mavi Okyanusa

	Başa Baş Rekabet		Mavi Okyanus Yaratma
Endüstri	Endüstrisindeki rakiplere odaklanır	→	Alternatif endüstrilere bakar
Stratejik grup	Stratejik gruptaki rekabet pozisyonuna odaklanır	→	Endüstrideki stratejik gruplara bakar
Alıcı grup	Alıcı gruba daha iyi hizmete odaklanır	→	Endüstrideki alıcı grubunu yeniden tanımlar
Sunulan ürün veya hizmetin kapsamı	Endüstrisinin sınırları içindeki ürün değeri ve hizmet tekliflerini en üste çıkarmaya odaklanır	→	Tamamlayıcı ürün ve hizmet tekliflerine bakar
Fonksiyonel-duygusal konum	Endüstrisinin fonksiyonel-duygusal konumunda fiyat performansını geliştirmeye odaklanır	→	Endüstrisinin fonksiyonel-duygusal konumunu yeniden düşünür
Zaman	Meydana geldikçe dış trendleri benimsemeye odaklanır	→	Dış trendleri zamanla şekillendirmeye katılır



Sayılar Değil, Büyük Resme Odaklan

Bölüm 4

W. Chan Kim & Renée Mauborgne

Şirketin strateji tuvalini doğru bir şekilde çizenler, stratejik planlama sürecini strateji tuvalinin çevresinde kurarak sayılar ve jargonlara g m lecekleri ve operasyonel detaylara takılacakları yerde asıl dikkatlerini büyük resme odaklarlar.

Strateji tuvalinin çizilmesi hiçbir zaman kolay olmamıŐtır. Son liste genellikle ilk listeden çok farklı olmaktadır. Şirketinizin veya rakiplerinizin çeŐitli rekabet faktörlerini ne dereceye kadar teklif ettiklerini saptamak zorlayıcıdır. Yönetici kendi sorumluluk alanında rakibini değerlendirebilir ama bütün dinamikleri sezmesi zordur.

Stratejiyi görselleştirmenin 4 adımı vardır.

- 1. Görsel Uyanma:** Şirkette statükoyu yıkmak çok zordur. Mavi okyanus arayışına çıkan şirketlerin genellikle çok kararlı bir lideri yahut ciddi bir kriz yaşamışlığı vardır. Eksiklerinin olduğunu anlama safhasıdır.
- 2. Görsel Keşif:** Bir şirket bilgi kaynaklarını hiçbir zaman şirket dışı kimselere toplatmamalıdır. Kendi gördüğünüzden başkasına inanmayın. Sahaya çıkın. Müşterilerin ve müşteri olmayanların beklentilerini öğrenmeye çalışın. Onları izleyin.
- 3. Görsel Strateji Fuarı:** Gelecekte görmek istediğiniz değer eğrisini ve strateji tuvalini çizin.
- 4. Görsel İletişim:** Gelecek stratejisinin tüm çalışanlar tarafından kolaylıkla anlaşılacak şekilde iletilmesidir.

ŞEKİL 4-1

Stratejiyi Görselleştirmenin Dört Adımı

1. Görsel Uyanma	2. Görsel Keşif	3. Görsel Strateji Fuarı	4. Görsel İletişim
• Strateji tuvaliniz 'olduğu haliyle' çizerek işletmenizi rakibinizinkiyle karşılaştırın • Stratejinizin değiştirilmesi gereken yerini anlayın	• Mavi okyanusları yaratmaya giden altı yolu keşfetmek için sahaya çıkın. • Alternatif ürün ve hizmetlerin belirgin avantajlarını gözlemleyin. • Hangi faktörleri yok etmeniz, azaltmanız veya yaratmanız gerektiğini anlayın.	• "Gelecekteki" strateji tuvalinizi saha gözlemlerinden edindiğiniz bilgilere dayanarak çizin. • Alternatif strateji hakkında müşterilerin, rakiplerinizin müşterilerinin ve müşteri olmayanların izlenimlerini alın. • "Gelecekteki" en iyi stratejiyi oluşturmak için başkalarının düşüncelerini kullanın.	• Kolay karşılaştırabilmek için önceki ve sonraki stratejik tuvallerinizi aynı kağıda yayın • Yeni stratejiyi geliştirmede sadece şirketinizin açıklarını kapatmayı sağlayan projeleri destekleyin.



Mevcut Talebin Ötesine Ulaş

Bölüm 5

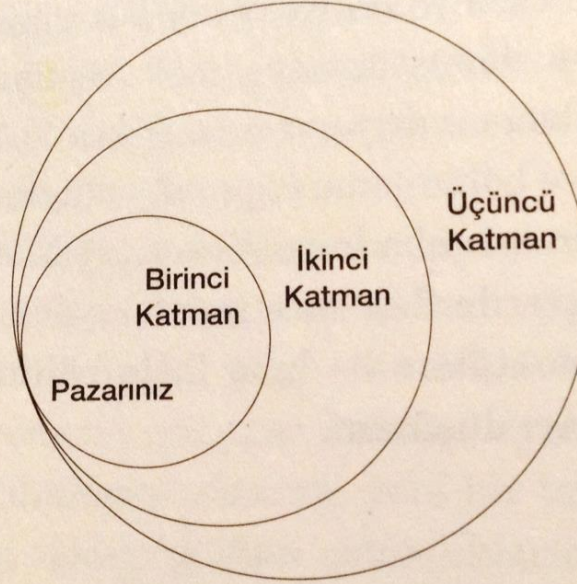
W. Chan Kim & Renée Mauborgne

Soru şudur:

Yaratmakta olduğunuz mavi okyanusun büyüklüğünü nasıl en hale getirebilirsiniz?

ŞEKİL 5-1

Müşteri Olmayanların Üç Katmanı



Birinci Katman: Pazarınızın kenarında gemiye atlamayı bekleyen "yakında müşteriniz olacak" müşteri olmayanlar.

İkinci Katman: Pazarınızı bilinçli olarak seçmeyen "reddedici" müşteri olmayanlar.

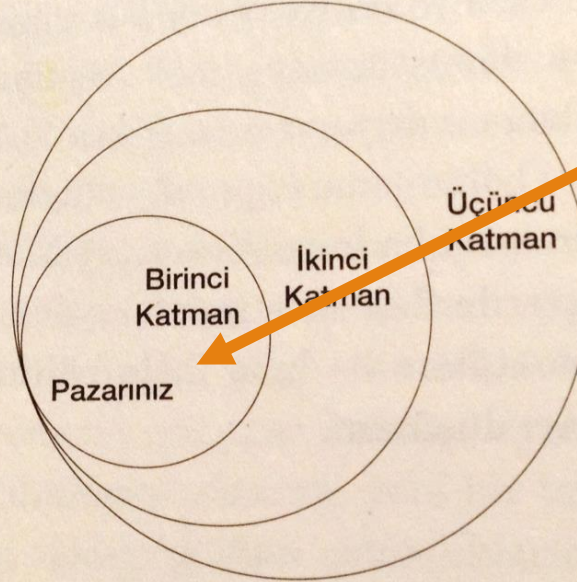
Üçüncü Katman: Sizin pazarınızdan uzak pazarlarda bulunan "keşfedilmemiş" müşteri olmayanlar.

Soru şudur:

Yaratmakta olduğunuz mavi okyanusun büyüklüğünü nasıl en hale getirebilirsiniz?

ŞEKİL 5-1

Müşteri Olmayanların Üç Katmanı



Birinci Katman: Pazarınızın kenarında gemiye atlamayı bekleyen "yakında müşteriniz olacak" müşteri olmayanlar.

İkinci Katman: Pazarınızı bilinçli olarak seçmeyen "reddedici" müşteri olmayanlar.

Üçüncü Katman: Sizin pazarınızdan uzak pazarlarda bulunan "keşfedilmemiş" müşteri olmayanlar.

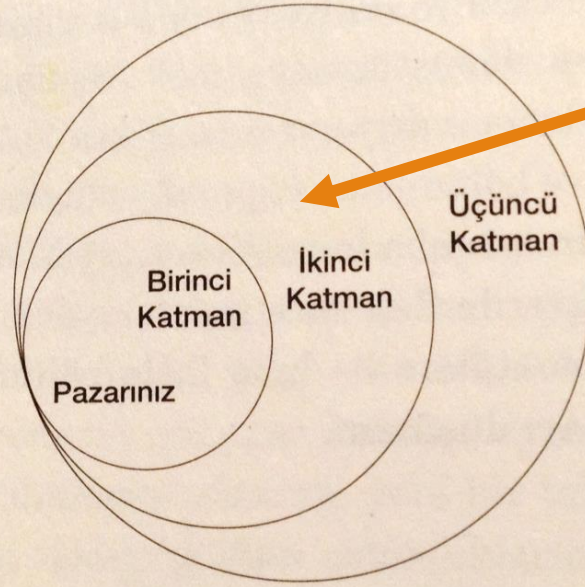
İngiliz fast food zinciri öğlen yemeklerini restoranlarda yiyen çalışan profesyonelleri hedef aldı.

- Hızlı öğle yemeği
- Taze ve sağlıklı ürünler
- Uygun fiyat
- 2002'teki satışı 160.000Doların üzerinde
- McDonald's firmanın %33'ünü satın almış



ŞEKİL 5-1

Müşteri Olmayanların Üç Katmanı



Birinci Katman: Pazarınızın kenarında gemiye atlamayı bekleyen "yakında müşteriniz olacak" müşteri olmayanlar.

İkinci Katman: Pazarınızı bilinçli olarak seçmeyen "reddedici" müşteri olmayanlar.

Üçüncü Katman: Sizin pazarınızdan uzak pazarlarda bulunan "keşfedilmemiş" müşteri olmayanlar.

Açık hava reklam alanları satıcısı JCDecaux 1964'te 'sokak mobilyası' anlaşmasını belediyelerle yaptı

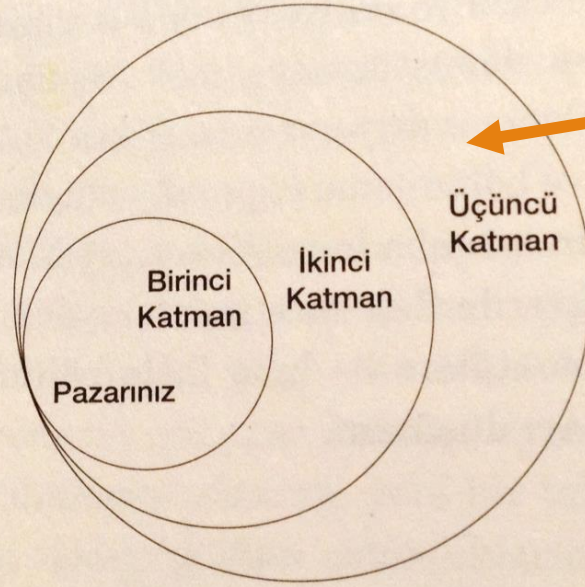
- Uzun sergilenme süresi
- Hatırlanabilirliği artırdı
- Özel sözleşmelerle uzun süreli kar kaynağı yarattı
- 33 ülkede 283.000 reklam paneli ile Dünyanın 1 numaralı reklam alanı tedarikçisi

JCDecaux



ŞEKİL 5-1

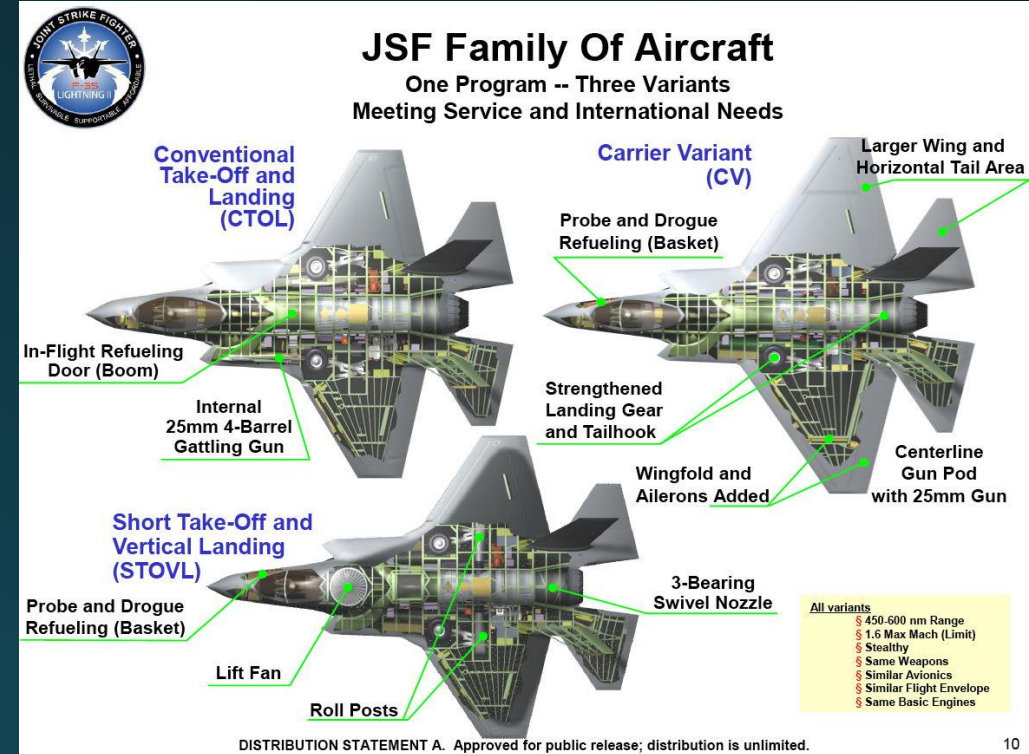
Müşteri Olmayanların Üç Katmanı



Birinci Katman: Pazarınızın kenarında gemiye atlamayı bekleyen "yakında müşteriniz olacak" müşteri olmayanlar.
İkinci Katman: Pazarınızı bilinçli olarak seçmeyen "reddedici" müşteri olmayanlar.
Üçüncü Katman: Sizin pazarınızdan uzak pazarlarda bulunan "keşfedilmemiş" müşteri olmayanlar.

Amerikan Deniz ve Hava kuvvetlerinin daha önce farklı ürün özellikleri talep ettikleri uçaklar bütçenin karşılayamaması sebebiyle ortak bir programla üretilmeye başlanmış.

Air Force F-22 karşısında düşük fiyat yüksek performans özelliği ile olağanüstü değer yaratmış.





Stratejik Sırayı Doğru Anla

Bölüm 6

W. Chan Kim & Renée Mauborgne





Gökçe Erinç Büyüksengür

Teşekkürler