

Kırmızı mısınız? Yoksa Mavi mi?

1174 words

18 May 2010

Dunya

DUNYA

Turkish

© DIA. Bütün hakları saklıdır. Daha fazla bilgi için:

<http://www.dunyagazetesi.com.tr> © 2010 DIA. All rights reserved. For

further information see <http://www.dunyagazetesi.com.tr>

Kırmızı mısınız? Yoksa mavi mi? Hayır, siz değil, stratejiniz. Stratejinizin rengi ne? Strateji gibi soyut bir kavram nasıl renkli olabilir? Bu ne anlama geliyor?

Geleneksel iş stratejisi kırmızıdır. Dünya bir savaş alanıdır. Şirketler aynı ordular gibi birbirini ezip geçmeye çalışan güçlerdir. Nasıl ordular toprak uğruna birbirleriyle savaşır, şirketler de kar etmek için rakipleriyle savaşır. Ülkeler topraklarını genişletmeye, şirketler pazar paylarını büyütmeye var güçleriyle çalışır. Şirketlerin amacı, daha çok müşteri edinmek, daha çok para kazanmak, belirli sayıdaki kaynaktan daha çok yararlanmaktır. Ordular da aynı şeyi yapar, daha çok doğal kaynağa, paraya ve güce genişleyerek sahip olurlar. Ordu veya şirket amaç aynıdır: Dünya kan akıtılan bir savaş alanıdır. Güçlü olan, iyi rekabet eden kazanır. İşte bu bizim alışık olduğumuz kırmızı okyanustur. Yeni stratejistlere göre, kırmızı okyanusa inovatif bir alternatif var: rekabetin yok olduğu mavi okyanus stratejisi.

Nedir Mavi Okyanus Stratejisi?

Mavi Okyanus Stratejisi, 2005 yılının başlarında çıkan bir yönetim stratejisi kitabı. Harvard Business Review'da yayınlanan bir makaleyi esas alan kitabı, INSEAD Strateji profesörleri W. Chan Kim ve **Renee Mauborgne** kaleme aldı. Basıldığı ilk sene 1 milyon kopyanın üzerinde satılan kitap, INSEAD'da Mavi Okyanus Stratejisi Enstitüsü'nün kurulmasına vesile oldu. Kitapla beraber, strateji alanında yeni bir yön çizildi, bilinmeyen mavi okyanuslara doğru.

Mavi okyanus stratejisi, şirket ve müşteriler için yeni değerler yaratarak rekabeti safdışı bırakan bir yöntem. Yazarlar, küresel pazarı kırmızı ve mavi okyanuslar olarak ikiye ayırmakta. Kırmızı okyanuslar bilineni, mavi okyanuslar bilinmeyen, keşfedilmemiş olanı temsil etmekte. Kırmızı okyanuslar varolan pazarlar, şirketler, sektörler. Sınırları net çizili, kuralları çoktan belirlenmiş. Birçok oyuncu var, kaynaklar belli. Pastadan daha büyük dilim almak ve pazarı kontrol etmek için rekabet kaçınılmaz. Mavi okyanus ise, henüz keşfedilmemiş. Yaratılmayı bekleyen pazarlar, şirketler ve sektörlerden oluşmakta. Mavi okyanusun sınırları yok, kaynakları ancak hayalgücümüz sınırlayabilir. Uçsuz bucaksız bir okyanus düşünün, derinliği ise dünyanın merkezine kadar gidiyor. O kadar çok fırsat var ki, o kadar çok yapılabilecek şey; rekabet söz konusu değil. Kurallar ise koyulmayı bekliyor, şirketler, sektörler ve pazarlar oluştuğu kurallar konulacak.

Değer inovasyonu kitabın ana kavramı. Değer inovasyonu, rekabeti yok ederek ve satın alana stratejik bir şekilde odaklanarak gerçekleşir. Bu yaklaşımla stratejisini belirleyen şirketler geleceği planlarken göz alabildiğine bir fırsatlar okyanusu görür, kendilerini büyümeye adanır. Hedefleri rakipleri yenmek değil, rakipsiz bir ortamda fırsatları en iyi şekilde değerlendirmektir. Yeni değerler yaratmak ürünlerini, süreçlerini veya insanlarını rakipsiz hale getirmektir.

Mavi okyanusta rekabet yok diye su süt liman mı her zaman? Tabii ki hayır, her okyanusun kendine göre zorlukları var. Yarının öncü şirketlerinin birbirleriyle yarışmadan yüzecekleri mavi okyanuslarda zorlayıcı olan yoktan var etmek. Bugün olmayan bir pazarı yaratmak. Müşterilerini iyi tanımak, ihtiyaca ve talebe göre, kimsenin daha önce hayata geçirmedeği hayali elle tutulur hale getirmek. Keşfedilmemiş bir alanda doğal bir şekilde kar ve büyüme sağlamak. Mavi okyanus stratejisini uygulayan yöneticiler endüstri şartlarının önlerine koyduğu sınırlamaların düşüncelerini etkilemesine izin vermezler. Bu yöneticilerin akıllarındaki soru 'mavi okyanusu nasıl yaratacağım?' sorusudur. Pastaneden aldıkları pastayı çalışanları veya müşterileri arasında paylaşmak yerine, kekin malzemelerini çırpıp, fırında kabarmasını seyreden, piştikten sonra ılıkken kremasını özenle üstüne süren, kimsenin denemediği pastayı başarıyla yapanlardır mavi okyanuslular. Varolan zenginlikten en büyük payı almak için uğraşmazlar, yeni zenginlikler yaratırlar. Mavi okyanus deyince ilk akla tamamen yeni bir şeyi yaratmak gelebilir. Ancak, bazen mavi okyanus kırmızı okyanusun içinden çıkar. Örneğin, Nintendo'nun Wii oyunu Sony'nin Playstation ile egemen olduğu sektörden çıkıp,

bilgisayar oyunu oynamayı ve spor yapmayı sensörlü kumandalarla hayatın içine taşımayı başarmış, sanal kaynaklı fiziksel bir oyun tasarlayarak, kendi mavi okyanusunu yaratmıştır.

Cirque du Soleil'in Etkileyici Başarısı

Bir diğer mavi okyanus başarı öyküsü dünyaca ünlü Cirque du Soleil'dir. Nedir Cirque du Soleil? Sirk midir? Tiyatro mudur? Dans mıdır? Müzikal midir? Cirque du Soleil bunların hiçbiridir veya hepsidir. Cirque du Soleil sirki dünyadaki entelektüellere sevdiren bir sahne sanatları şölenidir. Cirque du Soleil entelektüellerin sirkle ilgili negatif düşüncelerini sirki bambaşka bir performans haline getirerek değiştirmeyi başarmıştır. Hayvanların koktuğu, eğiticilerin hayvanlara kötü davrandığı, çocukların ağlayıp bağırdığı sirk algısını, toplumun her düzeyinde hayranlık uyandıran bir prodüksiyona dönüştürmüştür. Bugün Cirque du Soleil 90'dan fazla ülkede performans sergileyen 1 milyar doların üzerinde gelir sağlayan bir organizasyon olmuştur. Bunu nasıl yapmıştır? Kendi mavi okyanusunu yaratarak

Cirque du Soleil diğer sirkler gibi kendini çocuklar ve aileleriyle kısıtlamamıştır. Farklı bir müşteri kitlesine hitap etmek istemiş, Broadway müzikallerini ve tiyatroyu sirk bir parçası yapmayı hedeflemiştir. Sirk akrobasisi ve eğlenceyi entelektüel ve sofistike sahne sanatlarıyla zekice birleştirmiştir. Eşi benzeri olmayan bir gösteri yaratarak hedef kitlesini müzik, tiyatro, sirk, dans gibi hertürlü performanstan keyif alan insanlardan oluşturmuştur. Ne sirk ne de tiyatro endüstrisini kendine rakip almış, kendi mavi okyanusunu yaratmıştır. Rekabeti başarılarında etkisiz hale getirmiştir. Yüksek değer yaratarak çok daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmayı başarmıştır.

Avustralya Şarabı Amerikan Pazarında

Avustralyalı şarap markası Yellow Tail Amerikan pazarına 2001'de girdi. 225.000 kasa Yellow Tail ilk 6 ayda satıldı. Yıllık satışlar, 2002'de 1.2 milyon, 2003'te 4.2 milyon, 2005'te 7.5 milyon kasanın üzerine çıktı. Amerika'da en iyi satan Kalifornia, Fransız ve İtalyan kırmızı şaraplarının satışlarını hızla geçti. Peki, neydi Yellow Tail'in başarısının sırrı?

Şarap sektöründe bu başarı şaşkınlıkla karşılanmış olsa da, markanın başarısı Amerikan şarap pazarının dinamiklerinin kaçınılmaz bir sonucuuydu. 2000'lerin başı, Amerikalıların şaraba ilgisinin arttığı bir dönemdi, ancak yıllanmış, belli bir bilgi ve deneyim gerektiren sofistike Fransız ve İtalyan şarapları ortalama Amerikalıların gözünü korkutmaktaydı. Avustralyalı Yellow Tail Amerikalılara tam istediklerini verdi: Rahat içilebilen, aromatik, gösterişten uzak, basit içeceklerden hoşlanan Amerikalılara ucuz, ancak fiyatına göre kaliteli bir şarap. Yellow Tail markası piyasada 6 dolara satılmaktaydı ve Amerikan markaların 8.99 veya 10.99 dolara sattığı şaraplardan başarılıydı. Müşteriyi çeken basit ve sempatik bir etiket, kanguruyu andıran bir logo, iyi bir dağıtım ve paketleme ağıyla Yellow Tail hızla şarap kültürüne yeni ısınan Amerikalıların beğenisini kazandı. Meyve aromaları öne çıkan, içimi kolay ve iddaasız bu şarap bira, vodka, kokteyllere alışık olan Amerikalıların damak tadına hitap etmekteydi. Her yıl katlanarak büyüyen satışın bir başka nedeni de şarabın istikrarıydı. Yellow Tail tadından ve kalitesinden hiç ödün vermedi.

Yellow Tail markasının üreticisi Casella, Amerikan şarap pazarına farklı bir perspektiften baktı. Özellikle ithal şarapların içinde bulunduğu kızgın rekabete girmemeye ve kendi pazarını yaratmaya odaklandı. Hedef kitlesi amatör şarap içenlerdi; yeni yeni şarap içmeye başlayanlar, iyi şarap içmek isteyip çok para harcamak istemeyenler, normalde şarap yerine bira, vodka, cin, viski tercih edenlerÖ Bu kitleye ulaşmak için Casella şarabı eğlenceli ve ulaşılabilir yeni bir içecek gibi konumlandırdı. Böylece, şarap pazarının kırmızı okyanus sınırlamalarından ve çizilmiş kurallarından sıyrılıp, mavi bir okyanus yarattı. Amacı, şarap sektöründe büyük bir pazar payı almak değil, şarap sektörünü büyütme oldu. Dikkatini arzdan talebe çevirdi ve pazara 6 milyon yeni şarap tüketicisi kazandırdı.

Mavi okyanus sadece şirketlere, sektörlere ve pazarlara değil, aklınıza gelen herşeye veya herkese uygulanabilecek bir strateji. Ne zaman sonuca ulaşmak için strateji gerekirse, sistematik olarak mavi okyanusunuzu aramaya başlayabilirsiniz. Devlet politikalarında, kariyere yönelik bireysel kararlarda hatta kişisel hayatımızda bile mavi okyanusu aramak sizi kısır döngüden kurtaracak, çok yönlü düşünmeye teşvik edecektir.

Mavi okyanusunuzu mu yaratmak istiyorsunuz? Önce kendinize sorun. Kırmızı mı? Mavi misiniz? Daha da önemlisi kırmızıyı maviye çevirmeye hazır mısınız?