

MENTORÖ



İş'te Sürdürülebilirliğe Stratejik Bakış

15 Ekim 2024

S. Şahin Tulga

Kurucu Ortak, Mentoro Platformu

“Rekabet Stratejisi” Konusu Sorumlusu, Bilkent Üniversitesi EMBA Programı

Gündem

- ✧ İş Stratejisinin Doğru Tanımı
- ✧ İş'te Sürdürülebilirlik ve Boyutları
- ✧ Üreticiler İçin Ekolojik Sürdürülebilirliği Sağlamanın Yolları
- ✧ Lider ve Yöneticilere Öneriler

İş Stratejisinin Doğru Tanımı

Ürün/Hizmet Satışından Gelen Kârlılığın Formülü ve Rekabet Avantajı Kavramı

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

Birim Kâr_i

Değişkenler Arası İlişkiler

- 1) Birim Satış Fiyatı; Satılan Miktar ve Birim Maliyet ile Değişebilir
- 2) Birim Maliyet; Satılan Miktar ile Değişebilir
- 3) Satılan Miktar; Birim Satış Fiyatı ile Değişebilir (Her 2 Türlü)

Rekabet Avantajı Tanımı

• Tanımı

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

• Örnekler

- Birim Fiyat Artışı'nın Birim Maliyet Artışından Yüksek Olması : Mercedes-Benz Binek Otomobiller
- Birim Maliyet Azalmasının Birim Fiyat Azalmasından Yüksek Olması: BIM Süpermarketleri

İş Stratejisinin Doğru Tanımı

- ✦ Bir Kuruma, Ürüne, Bölüme veya Projeye,
- ✦ Belirlenen Cazip Pazarlarda*
- ✦ Hedef Paydaşların İhtiyaçlarını Rakiplerden Daha İyi Karşılacak Farklı Bir Faaliyet Sistemi Altında ve
- ✦ Kullanılan Kurumsal Yetkinlik ve Kaynakları Optimize** Ederek
- ✦ Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kazandıracak veya Artıracak Hedeflere Ulaşmasını Sağlamak İçin
- ✦ Tasarlanan ve Çevre Şartlarındaki Değişikliklere Göre Değiştirilen Bir Plan

* Büyüyen ve kâr edilebilecek pazarlar (ülke/bölge, paydaş grupları, ürünler)

** Varolan ve olası kaynakları (kurumun, serbest çalışanların ve işbirlikçilerin) maksimum rekabet avantajı sağlayacak şekilde paylaşmak

Stratejinin 4 Temel Konusu

No	Konu	Açıklama
1	Neyi Hedefleyeceğiz? What to Target?	Rekabet Avantajı Sağlayacak veya Artıracak Hedeflerin (Rasyonel ve Duygusal*) Belirlenmesi
2	Hangi Alanlarda Faaliyet Göstereceğiz? Where to Play?	Hangi Cazip Pazarlarda Faaliyet Gösterileceğinin Belirlenmesi <ul style="list-style-type: none">Hedef Ürün/Hizmetler, Hedef Ülke/Bölgeler, Hedef Paydaş Grupları
3	Nasıl Kazanacağız? Hedeflerimize Nasıl Ulaşacağız? How to Win? How to Reach Our Targets?	Hedefleri Gerçekleştirmek İçin Alınacak Kararlar ve Yapılacak Faaliyetlerin Belirlenmesi <ul style="list-style-type: none">Hedef Paydaşların Rakiplerden Daha İyi Karşılancak İhtiyaçlarını Belirlemek (Doğrudan, Dolaylı ve Ağ Değerleri Olarak) Belirlemek (Farklı Hedef Müşteri Gruplarına Göre Farklı Olabilir)Farklılaştırılmış Firma Faaliyet Sistemini Oluşturmak (Farklı Seçimler Yapmanın Sunmanın Sonucu Olarak, Farklı Hedef Paydaş Gruplarına Göre Farklı Olabilir)Yetkinlik ve Kaynak Optimizasyonu Yapmak (Kurumda Olması Gereken Kurumsal Yetkinlikleri ve Söz Konusu Yetkinlikleri Oluşturan Kaynakları Belirlemek, Diğer Yetkinlik Gerektiren Faaliyetleri 3. Taraf ve/veya Müşterilere Yaptırtmak)
4	Nasıl Sürdürülebilir Yapacağız? How to Sustain?	Rekabet Avantaj Seviyesini Sürdürülebilir Kılmak İçin Atılması Gereken Adımların Belirlenmesi

* Temel Amaç, Sahiplenilecek Dava ve Hatta Hikaye Olarak da Adlandırılır

**İş'te
Sürdürülebilirlik
ve Boyutları**

İş'te Sürdürülebilirlik

⦿ Tanımı

- ⦿ Bir kurumun, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetini riske atmadan, kendi ihtiyaçlarını (girdiler, kâr vb.) karşılamaya devam etmesi durumudur

⦿ Ana Boyutları

- ⦿ Ekolojik
- ⦿ Sosyal
- ⦿ Ekonomik

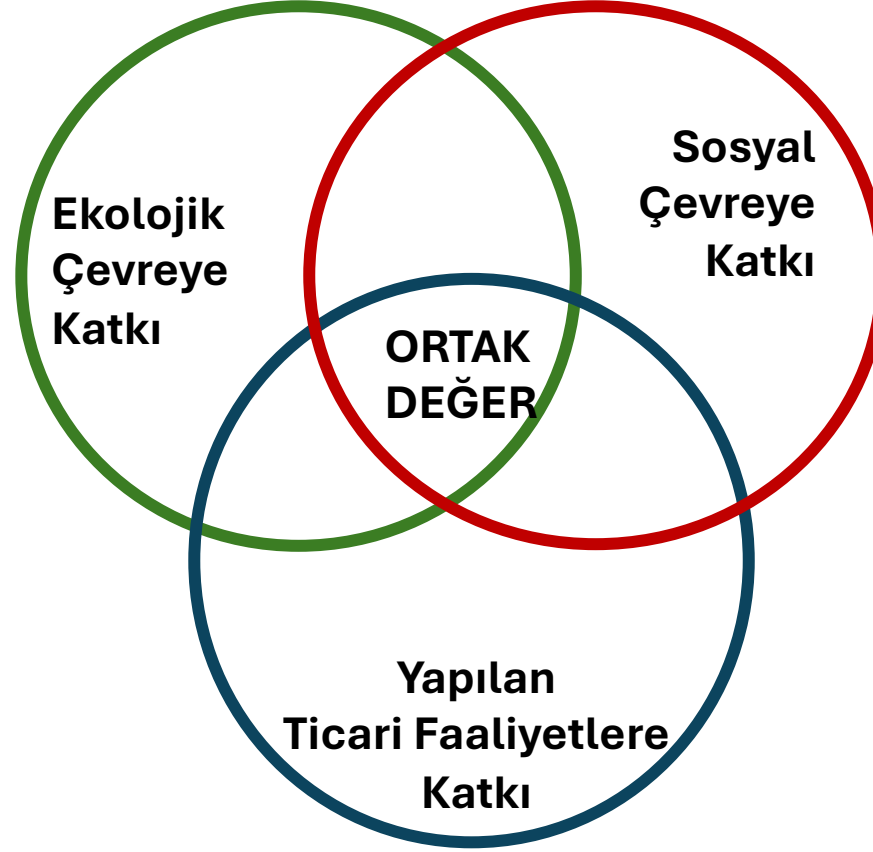
⦿ Stratejik Anlamı (Stratejinin Geçerlilik Süresi İçinde)

- ⦿ Hedef Olarak Belirlediğim Ülkede Faaliyet Gösterebilecek Miyim?
- ⦿ Hedeflediğim Müşteri Grupları Yeterince Büyük Olacak Mı?
- ⦿ Planladığım Değerleri Sunabilecek Miyim?
- ⦿ Faaliyet Sistemine Koyduğum Faaliyeti Yapabilecek Miyim?
- ⦿ Stratejik Kaynakları Kullanabilecek Miyim?
- ⦿ Düşündüğüm Gelir Kalemi Metodunu Uygulayabilecek Miyim?
- ⦿ Hedef Müşterilerimin Ödemeyi Kabul Edeceği Birim Fiyatımı Artırabilecek Miyim?
- ⦿ Birim Maliyetlerimi Azaltabilecek Miyim?
- ⦿ vb.

İş'te Sürdürülebilirliğin 3 Boyutu

✧ Enerji, Su ve Malzeme Kullanımını Azaltmak İçin

- ✧ Ürünler İçin Daha Az Kaynak Kullanmak
- ✧ Ürünlerin Daha Uzun Süreli ve Daha Fazla Kullanımını Sağlamak
- ✧ Ürünlerin, Malzemelerinin veya Atıklarının Tekrar Kullanılmasını Sağlamak
- ✧ Ürünlere Sahiplenme Gereksinimi Olmadan Daha Çok ve Sık Kullanımını Sağlamak



✧ Yapılan Ticari Faaliyetlerin Devamlılık ve Kârlılığını Sağlamak

- ✧ Birim Fiyatı ve Satılan Miktarı Artırmak
- ✧ Birim Maliyeti Azaltmak
- ✧ İnovasyon Yapmak vb.

✧ Sosyal ve Kültürel Değerler Sunmak

- ✧ Çalışanları Eğitmek
- ✧ Çalışanların Sağlığını/Güvenliğini Korumak ve Katkı Yapmak
- ✧ Meslekleri Daha İtibarlı Yapmak vb.
- ✧ İşsizlere İş Sunmak
- ✧ Evsizlere Sığınacak Yer Sunmak
- ✧ Açlara Aş Sunmak

Türkiye'den "Ortak Değer" Örnekleri



WTech Platformu üzerinden, ailesi dar gelirlili ancak başarılı kız STEM öğrencilerine ücretsiz eğitim veriyor, eğitim programındaki başarılı öğrencileri seçiyor ve işe alıyor



Vodafone Çiftçi Kulübü çiftçilerin iş süreçlerini inceleyerek, onların hayatlarını kolaylaştıracak akıllı iletişim ve otomasyon çözümleri sunuyor, çiftçi grubunda cüzdandan payını artırıyor



"Meslek Lisesi Memleket Meselesi" projesi ile gençleri eğitiliyor ve Koç Holding şirketlerinde iş imkanları sağlıyor



"Fıstığımız Bol Olsun" projesi ile Antep fıstığında sürdürülebilir tarım uygulamalarını benimsiyor, üreticileri geliştiriyor, lokal kalkınmaya katkıda bulunuyor. Bu sayede ürün kalitesinin yükselmesini sağlıyor ve tedarik zincirini güçlendiriyor

Türkiye'deki ambalaj malzemelerinin yüzde 92'sini geri dönüştürülebilir hale getirdi. Karacabey ve Kestel'deki tüm üretim tesislerinde sıfır atık hedefine ulaştı. Tüm Nestlé tesislerinde tek kullanımlık plastik kullanımı sonlandırıldı. Bu şekilde maliyetlerinde düşüş sağladı

Firmalar Sürdürülebilirlik Konusunu Sahiplenmezse Ne Olacak ?

- ✧ İthalat ve İhracatta Sınırlamalar Yaşayacak
- ✧ Sayıları Hızla Artan, Sosyal ve Çevresel Duyarlılığı Yüksek Olan Müşteri Gruplarını Kaybetme Riski ile Karşılaşacak
- ✧ Çalışanları Firmaya Çekme, Tutundurma ve Motive Etme Konularında Zorluklar Yaşayacak
- ✧ Tedarikçiler, Onlara Daha Çok Değer Sunan Rakiplere Öncelik Verecek
- ✧ Fon Bulmakta ve Yaratmakta Güçlük Çekecek
- ✧ Stratejilerini Uygulamaya Alamayacak

İş'te Sürdürülebilirliğin Ticari Avantajları

Satılan Adetlerde ve/veya Birim Fiyatta Artış

- ✦ Tüketiciler Tarafından Daha Çok Tercih Edilmek (Özellikle Yeni Jenerasyonlar Tarafından)
- ✦ Sürdürülebilir Ürünlerden Daha Yüksek Birim Fiyat Elde Etmek
- ✦ Olası Satış Risklerini Bertaraf Etmek (Satılan Miktarda Düşüşü Önlemek)
- ✦ Artan Tamamlayıcı ve Etkileyici Desteği Almak
- ✦ Bazı Ülkelerde Devlet Desteği Almak, Projelerde Tercih Edilmek (Maden vb.)
- ✦ Firma/Hisse Değerinde Artış
- ✦ Sürdürülebilirlik Şartının Yeni İş Fırsatları Getirmesi vb.

Birim Maliyetlerde Düşüş

- ✦ Daha Az Enerji, Su ve Malzeme Kullanarak Birim Maliyetleri Azaltmak
- ✦ Daha Az Atık Üreterek ve/veya Atıkları Tekrar Kullanarak Birim Maliyetleri Azaltmak
- ✦ Müşteriler ve Tedarikçiler İçin Tercih Sebebi Olmak
- ✦ Tedarik Zincirindeki Oynaklığı Azaltarak Öngörülebilirliği Artırmak
- ✦ Müşterilerin Sürdürülebilirlik Hedeflerine Ulaşmasına Destek Olmak
- ✦ Bazı Ülkelerde Vergi Avantajları ve Teşvik Kullanımı
- ✦ Yüksek Verimli Çalışanları Çekebilmek
- ✦ Çalışanların Verimlilik, Motivasyon ve İş Memnuniyetinde Artış, İşten Ayrılma Oranında Azalma
- ✦ Daha Düşük İş Kazası Sayıları vb.

**Üreticiler İçin
Ekolojik
Sürdürülebilirliği
Sağlamanın
Yolları**

Örnekler: Ürünler İçin Daha Az Kaynak Kullanmak

- ✧ Üretimde Daha Az Enerji ve Su Tüketimi Sağlamak İçin Ürünlerin Tasarımını/Formülünü Değiştirin
 - ✧ Daha Az Enerji ve Su Gerektiren Malzeme Kullanın
 - ✧ Su İçeren Ürünleri Konsantre Ürün Haline Getirin
- ✧ Üretim Süreçlerini İyileştirin
 - ✧ Yalın Üretim Teknikleri Kullanın
 - ✧ Üretimde Enerji Verimliliğini Artırın (LED Aydınlatma, HVAC Sistemleri Optimizasyonu vb.)
 - ✧ Üretim Aletlerinin Koruyucu Bakımları Etkinleştirin
 - ✧ Yedek Parça Stoğu Yönetimini İyileştirin vb.
- ✧ Paylaşımli Ofis, Üretim/Paketleme Aletleri, Atölye/Fabrika Kullanın
- ✧ Üretim Araçlarını, Verimliliklerini Artırmak Amacıyla Yeniden Tasarlayın veya Yenileyin
- ✧ Satış ve Lojistik Süreçlerini İyileştirin
 - ✧ Araçları Elektrikli Araçlara Dönüştürün
 - ✧ Rota Optimizasyonu Teknikleri Kullanın vb.

Örnekler: Ürünlerin Daha Uzun Süreli ve Daha Fazla Kullanımını Sağlamak

- ✦ Ürünleri Modüler Olarak ve Daha Kolay Demonte Edilecek Şekilde Tasarlayın
- ✦ Ürünleri Daha Dayanıklı Olacak ve Çabuk Tamir Edilecek Şekilde Tasarlayın
- ✦ Satış Sonrası Hizmetler (Bakım, Onarım ve Yenileme) Vermek İçin Kapasitenizi Artırın ve Süreçlerinizi İyileştirin
 - ✦ Kurumunuz veya İş Ortaklarınız İle
 - ✦ IoT Teknolojileri ile Arızaları Önceden Tahmin Etmek ve Uzaktan Gidermek vb.
- ✦ Uzun Dönemli Yedek Parça Bulundurma Planları Yapın
 - ✦ Yedek Parça Stoğu ve/veya Eklemeli İmalat İle
- ✦ Müşterilerin Kullanmadıkları Ürünleri Size Getirmelerini Sağlayın
 - ✦ Eski Ürününü Getirene Yeni Ürün Alırken İndirim Sağlamak vb.
- ✦ Müşterilerin Ürünleri Kendi Kendilerine Tamir Etmeleri İçin İmkan Sağlayın
 - ✦ Tamir Kılavuzları, YouTube Videoları vb.
 - ✦ Dijital Ekosistemler ile Müşterilerin Birbirlerine Destek Olması

Örnekler: Ürünlerin veya Malzemelerinin Tekrar Kullanılmasını Sağlamak

- Ürünlerinizi Tekrar Kullanılmak ve Geri Dönüştürülmek Üzere Tasarlayın
 - Ürünlerinizi Modüler ve Kolay Demote Edilebilecek Şekilde Tasarlayın
 - Geri Dönüşüme Engel Olan Zehirli Malzeme Kullanmayın
- Üretim Atıklarını Aynı veya Farklı Ürünler İçin Girdi Olarak Tekrar Kullanın
- Üründe Kullanılan Malzemeleri, Faydalı Ömürlerinin Sonuda, Tekrar Kullanılmak Üzere Geri Kazanın
- Yavaş/Kötü Stoğunuzdaki Ürün ve Malzemeleri Satın (Hacimi Artırmak İçin Tercihan Sektörünüzdeki Diğer Firmalarla İşbirliği İçinde)
- Ürünlerin ve Malzemelerin Tekrar Kurumunuza Dönmesi İçin Ters Lojistik Sistemleri Kurun
 - Toplama, Sınıflama, Temizleme ve Saklama Merkezleri ve Nakliye
- Tekrar Kullanılacak/Geri Dönüşümlü Ürünleri Daha Farklı Satın
 - Kiralama, Satınalma Opsiyonlu Kiralama vb.

Örnekler: Ürünlere Sahiplenme Gereksinimi Olmadan Daha Çok ve Sık Kullanımını Sağlamak

- ✦ Ürünlere Sahiplik Gereksinimi Olmadan Daha Çok ve Sık Kullanımını Sağlamanın Yolları
 - ✦ Klasik Kiralama
 - ✦ Paylaşımlı Kullanma
 - ✦ Servis Olarak Kullanma (PaaS)
- ✦ Platform Yapılar
 - ✦ Platform Tarafları: Sağlayıcılar, Kullanıcılar, Tamamlayıcılar, Etkileyiciler, Sektör Dışı Oyuncular ve Reklamverenler
 - ✦ Tüm Taraflar İçin Belirlenen Performans Gereksinimleri Ürünlerin Daha İyi Bakımını ve Uzun Kullanımını Sağlar
- ✦ Çok ve Sık Kullanım İçin Ödeme Metotları
 - ✦ Kullandığın Miktar veya Süre Kadar Öde
- ✦ Sürdürülebilirliğe Faydaları
 - ✦ Ürünlere Çeşitli Sebeplerden Dolayı Erişemeyenlerin Kullanabilmesi
 - ✦ Ürünlere Daha İyi ve Sık Bakım, Tamir, Geri Dönüşüm Sağlanması

Lider ve Yöneticilere Öneriler

Lider ve Yöneticilere Öneriler

- Stratejinizi Sürdürülebilirlik Gereksinimlerine ve Sunacağınız Yeni Değerlere Göre Yenileyin
 - 4 Sürdürülebilirlik Metodu Örneklerinden İhtiyacınız Olanları Seçin ve Faaliyet Sisteminize Ekleyin
 - Yeni Paydaş Değer Önerisini Oluşturun
 - Mümkünse Birim Fiyatınızı Artırın
 - Ekolojik ve Sosyal Fayda Değeri Sunma Karşılığı
 - Ürün Yerine Ürünün Hizmetini Satarak
 - Ekosistem Yapılarla Müşteri İhtiyaç ve İletişimini Kontrol Ederek
- Diğer Maliyetlerinizi Azaltarak Tasarruf Sağlayın
 - Hedef Ürün/Hedef Ülke/Hedef Paydaşlarda Odaklanarak Karmaşıklık Maliyetlerini Azaltın
 - Ekosistemler/Platformlar Kurarak Satışları Artırın, Ekosistemlerdeki Konuşmaları Takip Ederek Müşteri İhtiyaçlarını Daha İyi Anlayın, Verimsiz Olduğunuz Konularda Ekosistem Ortakları ile Çalışın
 - Müşterilere İnternet Üzerinden Doğrudan Erişin
- İkiz Dönüşüm İcin İhtiyacınız Olacak Finansal Kaynakları Edinin
 - Toplum Adına Devletten Teşvikler Alarak
 - Müşterilerden ve Tedarikçilerden Çevreye Katkı Değeri Karşılığı Daha Yüksek ve Daha Düşük Fiyat Talep Ederek
 - Kendi Firmanızdan Birim Maliyet Düşüşleri Sağlayarak
 - Kalabalıklardan Finansman Bulun (Kazancı Paylaşmak Karşılığında)
- İşbirlikleri ve İş Ortaklıkları Kurmaktan Çekinmeyin
- Kararlı Liderlik Gösterin

Teşekkür ederiz.

İstanbul | Amsterdam | Boston

www.mentorplatform.com
info@mentorplatform.com