GİRİŞİMCİLİĞİN KOMİSYONCU TAŞIYICI FİRMA SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ

Duygu Keçicioğlu
181122104

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Uluslararası Ticaret ve Ticaret Yönetimi
Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
Danışman: Dr. Ögr. Üyesi Halil Halefşan Sümen

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Ocak, 2021

GİRİŞİMCİLİĞİN KOMİSYONCU TAŞIYICI FİRMA SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ

Duygu Keçicioğlu
181122104
Orcid: 0000-0001-7650-887X

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Uluslararası Ticaret ve Ticaret Yönetimi
Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans
Danışman: Dr. Ögr. Üyesi Halil Halefşan Sümen

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Ocak, 2021



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Duygu KEÇİCİOĞLU'nun Girişimciliğin Komisyoncu Taşıyıcı Firma Üzerindeki Olumlu Ve Olumsuz Etkileri başlıklı tezi 02/01/2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliğiyle / oy çokluğuyla başarılı / başarısız olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı. Adı ve Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	:	.....
Üye	:.....	.....
Üye	:	.....
Üye	: (Olmaması durumunda bu satırı siliniz)	.....
Üye	: (Olmaması durumunda bu satırı siliniz)	.....

.....

Enstitü Müdürü

***NOT:** Bu sayfa, tez savunması yapıldıktan üç nüsha ıslak imzalı olarak alınır.

Revizyon Takip Tablosu

REVİZYON NO	TARİH	AÇIKLAMA
00	01.03.2018	İlk yayın.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

02/01/2021

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarından bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmanın Maltepe Üniversitesi'nde kullanılan "Bilimsel İntihal Tespit Programı" ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

(Islak İmza)

Duygu KEÇİCİOĞLU

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimde desteklerini esirgemeyen, tez çalışmam esnasında kıymetli zamanını benimle paylaşan ve bu çalışmanın yolunu açan değerli fikirleri ile tezi yönlendiren tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Halil Halefşan Sümen' e desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Duygu Keçicioğlu

Ocak, 2021

ÖZ

GİRİŞİMCİLİĞİN KOMİSYONCU TAŞIYICI FİRMA ÜZERİNDEKİ OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ

Duygu Keçicioğlu
Yüksek Lisans Tezi
Uluslararası Ticaret Ve Lojistik Yönetimi
Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Tezli Yüksek Lisan
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Halil Halefşan Sümen
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2021

Bu tez çalışmasında ilk olarak Lojistik Operasyonları ve Lojistikte Dış Kaynak kullanımı ele alınmıştır. Daha sonra İnovasyon, İş Modeli, İş Modeli Türleri ve İş Geliştirme konuları incelenmiştir. Üçüncü olarak Dünya'dan örneklerle lojistik modellerinde inovasyona değinilmiş ve peşinden girişimcilik ve şirket içi girişimcilik konusuna girilmiştir. Girişimciliğin inovasyon ve iş modellerinin temelinde yer alan bir konu olması nedeniyle hem makro, hem de mikro bazda nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Dijitalleşmenin lojistik girişimciliği alanına etkileri de örneklerle incelenmiştir. Ancak her lojistik girişimin başarılı olmadığı gerçeğinden hareketle genel başarı faktörlerine değinilmiş ve bir başarısızlık türü olan servis yamyamlığından korunmak gerektiğine dikkat çekilmiştir. Tezin uygulama kısmı girişimcilik ve inovasyon yapılan firmalarla yürütülen görüşmelerden toplanan verilerin derlenmesi ile tamamlanmıştır. Tez öneriler ile son bulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Lojistik, Girişimcilik, İnovasyon, İş Modeli, Ürün Yamyamlığı.

ABSTRACT

POSITIVE AND NEGATIVE EFFECTS OF ENTREPRENEURSHIP ON COMMISSIONING CARRIERS

Duygu Keçicioğlu
Master Thesis
Department of International Trade and Logistics Management
Logistics and Supply Chain Management Programme
Advisor: Asst. Prof. Halil Halefşan Sümen
Maltepe University Graduate School, 2021

In this thesis Logistics Operations and Logistics Outsourcing is investigated. Then innovation, business model, business model types, and business development subjects are compiled. Thirdly worldwide examples concerning logistics model innovations are presented. Afetrwords enterpreneurship and intrapreneurship subjects are investigated. Since entrepreneurship is the basis for both innovations and business models explanation concerning the management of entrepreneurship is presented. Digitalization effects on the logistics entrepreneuship is also investigated. Since not every logistics entrepreneuship is successful, general success rules are given and avoiding service cannibalism is pointed out. At the implementation stage, interview results got from the logistics companies which tried entrepreneurship are presented. Thesis is ending via recommendations.

Keywords: Logistics, Innovations, Entrepreneurship, Business Models, Service Cannibalism

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZ v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ x
KISALTMALAR xi
ÖZGEÇMİŞ xiii
BÖLÜM 2. LOJİSTİK 1
2.1. Lojistiğin Tanımı 2
2.2. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi 3
2.3. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı ve Tarafları 6
2.3.1. Birinci parti lojistik 6
2.3.2. İkinci parti lojistik 7
2.3.3. Üçüncü parti lojistik 7
BÖLÜM3. İNOVASYON VE İŞ GELİŞTİRME 10
3.1. İş Modeli 10
3.1.1. İş modeli türleri 10
3.1.2. Barringer / İrlanda iş modeli şablonu 11
3.2. Fırsatları Tanıma ve Fikir Üretme 15
3.3. Girişimciliğe Giriş 19
3.3.1. Girişimcilik nedir? 19
3.3.2. Neden girişimci olmalısınız? 19
3.3.3. Başarılı girişimcilerin özellikleri 19
3.3.4. Girişimciler hakkında ortak mitler; 20
3.4. Çin'deki Üçüncü Taraf Lojistik Sağlayıcıları Tarafından Lojistik Hizmet İnovasyonu; Guanxi Ve Organizasyon Yapısının Hizalanması 22
3.4.1. Lojistik hizmet inovasyonu 24
3.4.2. Guanxi 26

3.4.3 Kuramsal temeller ve kavramsal model 28
3.4.4. Guanxi ve lojistik hizmeti yenilik 29
3.5. Lojistik Yeniliklerinin Yük Sistemleri Üzerindeki Etkilerinin Tahmin Edilmesi 32
3.5.1. Lojistik ve taşımacılık politikasındaki yenilikler 33
3.5.2. İnovasyon kategorisine göre tipik politika soruları 35
3.5.3. Yük modelleme araştırması için talimatlar 36
3.5.4. Yük taşıma sistemlerinin yapısal elemanları 37
3.5.5. Yeni taşıma sistemi elemanları 38
3.5.6. Modellerin fonksiyonel özellikleri 39
3.5.7. Modellerin dinamik özellikleri 41
3.5.8. Statüko ile politikalar ve yatırımlar 41
3.6. Kemer Ve Yol Girişimi Bağlamında Lojistik Ve Tedarik Zinciri Yeniliği 42
3.6.1. Son araştırma eğilimleri 43
3.6.2. Kemer ve yol girişimi bağlamında dijital yenilik 45
3.6.3 Araştırma eğilimlerini ele almak 47
BÖLÜM 4.GİRİŞİMCİLİK VE ŞİRKET İÇİ GİRİŞİMCİLİK 51
4.1 Girişimcilik Tasarlanabilir 51
4.1.1. Unutulmaması gereken üç yaygın mit 51
4.1.2. İki farklı girişimciliği ayırt etmek 52
4.2 İnovasyon Nedir ? 54
4.3 24 Adım Teması 55
4.3.1. Yeni bir girişime başlamak için üç yol 55
4.3.2. Pazar bölümlemesi 58
4.3.3. Hedefleyeceğiniz yeni bir pazar oluşturun 59
4.3.4. “Müşteri ödeme” 59
4.3.5. Pazar bölümü nasıl yapılır 61
4.3.6. Son kullanıcı profili oluşturma 66
4.3.7. Toplam adreslenebilir pazar (tam) büyüklüğünü hesaplama 68
4.3.8. Persona profilini oluşturun 70
4.3.9. Tam yaşam döngüsü kullanım örneği 73
4.3.10. Yüksek düzeyli ürün özellikleri oluşturma 75
4.3.11. Değer teklifini nicelleştirin 77

4.3.12. Sonraki 10 müşterinizi tanımlayın 80
4.3.13. Çekirdeğinizi tanımlayın 83
4.3.14. Rekabetçi konumunuzu belirleyin 87
4.3.15. Müşterinin karar verme birimini belirleyin 90
4.3.16. Ödeme yapan bir müşteri edinme sürecini haritalayın 93
4.3.17. Devam eden pazarlar için toplam adreslenebilir pazar büyüklüğünü hesaplayın 96
4.3.18. Bir iş modeli tasarlayın 97
4.3.19. Fiyatlandırma çerçevenizi ayarlayın 106
4.3.20. Satın alınan müşterinin yaşam boyu değerini (ybd) hesaplayın 111
4.3.21. Yaşam boyu değeri nasıl hesaplanır 114
4.3.22. Müşteri edinme maliyetini (coca) hesaplayın 120
4.3.23. Minimum Uygulanabilir İşletme Ürününü (MVBP) tanımlayın 123
4.3.24. Ürün planı geliştirin 126
4.4. Uzun Vadeli Finansman Ve Girişimcilik 127
4.5. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleriyle Ilgili Girişimciliği Keşfetmek Yeni Girişim Faaliyetlerini Yarı Otomatik Içerik Analizi ile Haritalamak 132
4.6 Dijital Ekonomide Girişimciliği Ne Yönlendiriyor? Çin'den Kanıtlar 134
4.7. Ürün yamyamlığı 136
BÖLÜM 5. UYGULAMA 137
5.1 Araştırma Bulguları 137
BÖLÜM 6. SONUÇ 139
KAYNAKÇA 140

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: 3pl ile 4pl Arasındaki Fark 8
Tablo 2.1: İşletme Sahiplerinin Yaş Dağılımı; 22
Tablo 3.1: Bir Tutkuya Karşı Bir Teknolojiye Karşı Bir Fikre Sahip Olmak Nasıl Bir Şey? 55
Tablo 4.1: Anket Soruları ve Verilen Cevaplar (Evet/Hayır) 138

KISALTMALAR

2SLS : Two-Stage Least Squares

3PL : Third Party Logistics

4PL : Fourth Party Logistics

ABD : United States of America

ALR : Arm’s Length Regulation

BIT : Binary Digit

BRI : Belt and Road Initiative

CEO : Collegiate Entrepreneurs 'Organisation

CHFS : China Household Finance Survey

CLECAT : European Association for Forwarding, Transport, Logistic and Customs Services

COCA : The Cost of Customer Acquisition (Müşteri Edinme Maliyeti)

CSCMP : Council of Supply Chain Management Professional

DEMATEL : Decision Making Trial and Evaluation Laboratory

DMU : Decision-Making Unit

ED : The Entrepreneurship Database

eWTP : Electronic World Trade Platform

FHWA : Federal Highway Administration

FIATA : International Federation of Freight Forwarders Associations

FPSC : Taze Ürün Tedarik Zinciri

GEM : The Global Entrepreneurship Monitor

GSYİH : Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

GUANXİ : Kişiselleştirilmiş sosyal güç ağlarındaki temel dinamiği tanımlar ve Çin kültüründe önemli bir inanç sistemidir.

IBSE : The Install Base Support Expense

IDE : Integrated Development Environment

IMF : International Monetary Fund

ITSPP : The İntermodal Transportation Service Procurement Problem

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

LTV : Lifetime Value (Ortalama bir müşterinin şirketinize üye olduğu süre boyunca kazandırdığı net değer)

MSR : 21. Yüzyıl Deniz İpek Yolu

MVBP : Minimum Viable Business Product

MVP : Minimum Viable Product

NC : New Customers

ÖTV : Sosyal sermaye teorisi

RFQ : Request For Quotation

SCT : Special Consumption Tax

SDG : The Sustainable Development Goals

SME : Small and Medium Sized Enterprises

SREB : The Silk Road Economic Belt

SSP : Strategic Spatial Planning

TAM : The Total Addressable Market

TMSE : The Total Marketing and Sales Expenses

USB : Universal Serial Bus

UTİKAD : Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği

VARS : Value-Added Resellers

ÖZGEÇMİŞ

Duygu KEÇİCİOĞLU

Uluslararası Ticaret ve Ticaret Yönetimi

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Y.Ls.	2021	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Ticaret Yönetimi Anabilim dalı
Ls.	2013	Celal Bayar Üniversitesi Uluslararsı Ticaret Anabilim Dalı
Lise	2008	Kadiköy Anadolu Ticaret Meslek Lisesi

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*
2021 -	Satış Uzmanı. Vanguard Logistics
2014- 15	Müşteri Temsilcisi. Fil Lojistik

Alınan Burs ve Ödüller

Yıl	*Burs/Ödül*
2008 - 2013	Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü Bursu

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı : İstanbul, 1990 Cinsiyet: K
Yabancı diller : İngilice (iyi)
GSM / e-posta : duygucetin9@gmail.com

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Tezimizin amacı her alanda büyük bir gereksinim ve deneme haline gelen inovasyon ve iş geliştirme projelerinin ve uygulamalarının lojistik sektörü ile sektörün alt segmentlerinden birisi olan taşıma işleri komisyonculuğu alanında nasıl yönetildiğinin anlaşılması ve gerçekleşen sonuçların yorumlanması ve buna göre alınması gereken önlemlerin belirlenmesidir. Bu bağlamda öncelikle; Lojistik Operasyonları, Lojistikte Dış Kaynak kullanımı, İnovasyon, İş Modeli kavramları, İş Modeli Türleri ve İş Geliştirme konuları incelenmiştir.

İncelemenin ilk kısmı anılan kavramlara yönelik en yeni akademik ve bilimsel kaynakların derlenmesi ile teorik olarak gerçekleşmiştir. İncelemenin ikinci kısmı ülkemizdeki ve dünyadaki uygulama örneklerinden hem bilimsel makaleler, hem de yüz yüze görüşmelerle derlenmiştir. Teorik kısmın ortaya çıkardığı bulgular her inovatif lojistik hizmetin karlı olmadığını, karlı olanların bazılarının da şirketlerin portföylerinde yer almakta olan diğer hizmetlerin yarattığı gelirleri düşürdüğünü göstermiştir. Keza bu sonuç tezimizin uygulama aşamasında yapılan anket çalışmasında da doğrulanmıştır.

Tutmayan inovasyonların, girişimlerin ve çözümlerin hem şirketlerde, hem de ülke kapsamında kaynak israfına, zaman ve sermaye kayıplarına yol açtığı açıktır. Her inovatif deneme kendi içinde risk taşısa da kayıpların önlenmesinin yolunun girişim, yeni ürün geliştirme nasıl yapılmalı sorusunun bilimsel platformlarda aramadan uygulamaya koyulmasından geçtiği de saha çalışmamızda ortaya çıkan bulgular arasındadır.

Tezimizin teorik bölümü başarılı girişimlerin ve ürün geliştirme çalışmalarının nasıl olması gerektiğini gösterdiği için önceki cümlede bahsedilen soruna bir önlem niteliği de taşımakta, diğer deyişle yeni ürün geliştirme çalışmaları için yol haritası olarak kullanılabilmektedir.

Derlediğimiz ve ürettiğimiz bilginin sektör şirketlerine ve ülke ekonomimize katkıda bulunmasını ve bu alanda bundan sonra yapılacak çalışmalara yol gösterici olmasını dileriz.

BÖLÜM 2. LOJİSTİK

2.1. Lojistiğin Tanımı

CSCMP (Council of Supply Chain Management Professional), lojistiği tüm dünya için geçerli olmak üzere tanımlamıştır. Bu tanım şu şekildedir: "Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere hammaddelerin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, hizmetlerin ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru (hem ileri hem geri) taşınmasının ve depolanmasının planlaması, uygulanması ve kontrol edilmesidir."

Lojistik kavramı Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Dernekleri Federasyonu (FIATA) ve Avrupa Taşımacılık, Lojistik ve Gümrük Hizmetleri Derneğinin (CLECAT) uzlaşmaya vardığı Freight Forwarder'ın (Taşıma İşlemleri Komisyoncusu) Türkiye temsilcisi Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Derneği (UTİKAD) gibi bazı Sivil Toplum Kuruluşları tarafından da tanımlanmıştır. Bu bağlamda "Lojistik bir ya da daha fazla taşıma türü kullanılarak gerçekleştirilen taşımaya ilişkin konsolidasyon, depolama, elleçleme, paketleme veya dağıtım olduğu kadar, ilave işlemler ve danışmanlık dahil tüm hizmetler ile eşyanın gümrük beyanının yapılması, sigortalanması, kıymetli evrakın hazırlanması ve ödemenin tahsilatı gibi işlemleri de kapsayan hizmetler zincirini ifade etmektedir." (UTİKAD, 2017).

Chartered Lojistik ve Taşımacılık Enstitüsü'nün yaptığı tanıma göre; "lojistik kaynaklarının doğru yerde, doğru zamanda, doğru kalitede ve doğru maliyet ile konumlandırılmasıdır" (Rusthton, Croucher, & Baker, 2010). Lojistik Derneği (LODER)'in yaptığı tanıma göre ise lojistik; "Taşımacılık, depolama, paketleme ve katma değerli hizmetler, muayene, gözetim ve denetim, sipariş yönetimi, stok yönetimi, sigorta ve gümrük faaliyetlerinin bütünüdür". Lojistik kavramı dünyanın herhangi bir bölgesinde bulunan müşteriye ve aynı zamanda pazarda yer alan rakip şirketlere kıyasla hızlı ve etkili bir şekilde ulaşmanın anahtarıdır. Lojistik aktiviteleri satıcılar ve alıcılar arasında döşenmiş bir tedarik boru hattıdır (Demir, 2006).

Lojistik, mal ve hizmetlerin küresel çapta müşterilere ulaştırılmasını planlayan ve organize eden bir süreç olmaktadır. Bu özelliği ile lojistik hem işletmeler hem de müşteriler için oldukça önemli bir alan olmaktadır. Ticaretin uluslararası boyutlara ulaşması, mal ve hizmetlerin daha hızlı ve daha az masraflı olmasını zorunlu kılmaktadır. Rekabette öne geçmek isteyen işletmeler lojistiği bir güç olarak kullanmaktadır. Lojistik faaliyetlerin temel yetenekler dışında kaldığı durumlarda işletmeler bu alanda zayıf kalmamak ve çeşitli avantajlar elde etmek için lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmektedir.

2.2. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi

Lojistik kavramının ilk kullanım alanına bakıldığında lojistiğin temelde hesaplama ve analitik düşünme sisteminin ana noktası olduğu görülmektedir. Kelimenin kökü aritmetik düşünce ile ilişkili yetenek anlamına gelen Yunan dilinde kullanılan 'lojisticos' sıfatından türetilmiştir. Bu sıfatın temeline bakıldığında hesaplama, sonuç veya düşünme anlamına gelen 'logizomai' fiili ortaya çıkmaktadır. Bu fiilin kökü ise sonuç, kelime veya söylev gibi farklı çevirileri bulunan 'logos' kelimesine dayanmaktadır. 1 Latin dilindeki tarihi incelendiğinde logic (mantık) ve statics (istatistik) kelimelerinin birleşimi ile ortaya çıkan ve mantıklı istatistik anlamına gelen logictics kelimesinde türediği görülmekledir.2 Lojistik, Oxford Üniversitesi tarafından hazırlanan Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English dergisinde de logic kelimesinden türemiş bir kelime olarak kabul edilmekte. Logic kelimesini anlamı bilim, metot ve ikna kabiliyeti olarak ele alınırken lojistik; ikmal, dağıtım faaliyeti ve malzemenin değiştirilmesi şeklinde tanımlanmıştır.

Lojistiğin sözlük anlamına bakıldığı zaman, askeri kökenli bir kelime olduğu rahatlıkla anlaşılmaktadır. Gerekli tesis ve servislerin hazırlanması, personelin taşınması vb. faaliyetler için tedarik ve malzeme hareketliliği sağlayan, askeri bölüm ve operasyonlardır. Bir diğer tanımda ise, personel ve malzemenin iyileştirilmesi, devamlılığın sağlanması, dağıtımı ve yeniden yerleştirilmesi ile ilgili askeri faaliyetlerdir. Sözlük tanımlarında sürekli tekrarlanan Tedarik Etme, Elde Etme, Devamlılık Sağlama, Taşıma, Hareket vb. terimler kullanılırken tanımların sonu genel olarak Askeri Faaliyetleri, Askeri Hizmetleri, Askeri Bölümleri vb. sözcüklerle

bitmekte, bu da lojistiğin ve askeri alanla olan ilişkisini net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Modern anlamda işletme biliminde lojistik kavramının kullanılması II. Dünya Savaşı sonrası Amerika'sında gerçekleşir. Özellikle savaş sanatında kullanılan lojistik ihtiyaçların, savaş sonrasında sosyal hayatta da ihtiyaçları karşılayacağı gerçeğinin görülmüş olması bundan en etkin rolü oynar ve ilk olarak ta Fiziksel Dağıtım fonksiyonu lojistik faaliyetlerden biri olarak kullanılmaya başlanır. Bu şekilde Amerikan işletmeleri lojistik kavramının işletme yapısı içinde kullanımının Öncüleri olmuşlardır.

Lojistik kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde bazı dönüm noktaları olduğu açıkça görülmektedir. Bu dönemler aşağıdaki kronolojik sırası ile incelenmektedir;

1945 - 1960 Dönemi: 2. Dünya Savaşının bitiş tarihi başlangıç olarak alındığında bu dönemde piyasada var olan talebin, arz edilen ürün ve hizmetten çok daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda fiyat kavramının önemi geri planda kalmaktadır. Arz ve talep arasındaki bu dengesizlik üretilen malların ve/veya sunulan her hizmetin fiyat göz ardı edilebilecek şekilde müşteri bulduğu bir dönemi oluşturmuştur. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamayan arz sebebiyle bu dönemde lojistik faaliyetleri çeşitlilik konusunda bir gelişme gösterememiştir. Bu yıllar daha çok lojistik kavramının kuruluş yılları olmaktadır. İşletmelerde, yöneticiler için lojistik henüz yeni bir olgu olarak adlandırılmaktadır. Bu dönem kısıtlı arz sebebiyle lojistiğin çok fazla gelişme imkânı bulamadığı ancak temellerinin atıldığı dönem olmuştur.

1960 - 1970 Dönemi: Akademik anlamda lojistik ile ilgili olarak ilk atıfların 1960'lı yıllarda yapıldığı görülmektedir. 1960 ve 1970 arasında geçen dönemin lojistik kavramı ile araştırmaların yapıldığı ilk test dönemi olmuştur. Bu dönemde artış gösteren yatırımlar ve arz-talep arasındaki açık oranındaki azalmalar piyasaya rekabetin artması şeklinde yansımıştır. Rekabet faktörünün devreye girmesi ile

1945-1960 yılları arasında göz ardı edilen fiyat kavramı da önem kazanmaya başlamıştır. Bunun yanı sıra rekabetin artmasının bir doğal sonucu olarak piyasada ürün çeşitliliğinde de artış gözlenmeye başlanmıştır.11 Tüm bu gelişmeler sayesinde bu dönem lojistiğin kurumsallaştığı ve değer kazandığı dönem olmuştur. Bu dönemde

işletmelerin lojistik bilinci artmış olup maliyet analizi yaparken lojistik faaliyetleri de işin içine katmışlardır. Genel olarak bir lojistik faaliyete harcanan bütçe arttığında başka bir lojistik faaliyete daha az bütçe ayırarak toplam maliyetin azalabileceği sonucuna ulaşılmıştır.12 Bu dönemin bir diğer özelliği de lojistik faaliyetlerde bilgisayarın kullanılmaya başlanması olmuştur. Lojistik faaliyetlerin gelişme göstermeye ve süreçlerde hızlanmaların olduğu dönem olarak ta adlandırabiliriz. Bu dönemde lojistikle ilgili olarak gerçekleştirilen akademik çalışmalarda lojistik kavramının bir bilim olarak ele alınmasını gelişmesini hızlandıran unsurlardan bir tanesi olmuştur.

1970 - 1980 Dönemi: Bu dönemde arz ve talep arasındaki dengesizlik tersine dönmüş olup, arz miktarı talep miktarını geçmiş bulunmaktadır. Yani bu dönemde geçmiş dönemlerin aksine müşteri taleplerinin de üzerinde bir arz bulunduğundan bahsedebiliriz. 1960-1970 döneminde piyasada artış göstermeye başlayan rekabet, artışını bu dönemde de sürdürerek ülke sınırlarına ulaşmıştır. Buna paralel olarak fiyatın önemi artarken, ürün çeşitliliğinde de artış gözlenmeye devam edilmiştir. Yeni ürünlerin piyasaya sunulması için geçen sürelerde azalış görülmeye başlarken bu gelişmeler ışığında lojistiğin önemi giderek artmıştır.13 Bu dönem lojistiğin süregelen gelişmesinde oldukça önemli bir 10 yıl olmaktadır. Lojistiğin önemini artıran bir diğer gelişme de 1970'li yılların başında yaşanan petrol krizidir Bu petrol krizinin sebebi 1973 yılında meydana gelen Arap-İsrail savaşıdır. Savaş sonuna gelindiğinde Araplar petrol kozlarını sadece savaştan çıktıkları İsrail'e karşı değil Batı'ya karşıda silah olarak kullanmışlardır. Bu durum dünyada petrol krizine neden olmuştur. Bu bağlamda ortaya çıkan petrol fiyatlarındaki hızlı artış yalnızca dünyada petrol talebinin gerilemesine neden olmakla kalmamış beraberinde taşımacılık maliyetlerinin de artmasına sebep olmuştur. Bu gelişmeler dönem itibari ile lojistik faaliyetlerin yürütülmesini zorlaştırmış olup, lojistik işletmeleri maliyet yönetimine itmiştir. İşletmeler, stok yönetimi, ideal stok seviyesinin belirlenmesi, ekonomik sipariş miktarını belirlemesi şeklindeki konularda, bozulan ekonomik istikrar ortamı, piyasa faizlerinin artması, finansman maliyetlerindeki artışlar sebebiyle doğru kararlar verebilmesi zorlaşmıştır. Yaşanan bu gelişmelere bağlı olarak işletmeler kendi öz kaynakları ile lojistik faaliyetleri yerine getirmek yerine bu ihtiyaçların dış kaynak kullanımı ile sağlanmasına yönelmişlerdir.

1980 Dönemi ve Sonrası: 1980'li yıllarda ticaretin globalleşmesi, ülkelerin yasal düzenlemelerinde gerçekleştirdikleri yenilikler, ticaretin yapısal değişiklikleri ve

teknolojide yaşanan hızlı değişimler lojistik kavramının gelişimini oldukça etkilemiştir. Bu dönemde arz miktarı talebin katları sayılabilecek oranlarda artış göstermiştir. İşletmeler arası rekabet küresel sınırlara geçerken, ürünlerdeki çeşitlilik önceki dönemlerde gösterdiği artışlarında üzerine çıkmış bununla birlikte fiyat kavramı piyasadaki en önemli unsurlardan olmuştur. Teknolojide gerçekleşen yenilikler sonucunda lojistik kavramının gelişmesi oldukça hız kazanmıştır. Bu yenilikler aynı zamanda gidişatlarına göre lojistiği yönlendiren faktörlerin başında yer almaktadır. Tüm bu gelişmeler ile önem kazanan ve değeri gün geçtikçe anlaşılan lojistik sistemi gün geçtikte yeni bir boyut kazanmaktadır. 2000'li yıllara doğru gelindiğinde lojistik kişiler ve kurumlar için daha da önem kazanmış bulunmaktadır. Rekabet, fiyat, ürün çeşitliliği ve teknoloji gibi kavramlar ile arasında daha hassas bir ilişki olmaktadır. Bu kavramlarda gerçekleşen her türlü dalgalanma lojistiği de doğrudan etkilemektedir. Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında lojistik ilk dönemlerde sadece ulaştırma faaliyeti olarak görülürken şu an üretim için gerekli olan hammaddenin temin edilmesinden, nihai müşterinin memnuniyetinin sağlanmasına uzanan bir anlayış haline geldiği görülmektedir.

2.3. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı ve Tarafları

Lojistik faaliyetler, işletmelerin temel yetenekleri dışında kaldıkları takdirde işletme içinde gerçekleştirilmesi oldukça yüksek maliyetli faaliyetler olmaktadırlar. Bu faaliyetlerin konusunda uzman bir işletmeye devredilmesi, işletmeler için oldukça avantajlı olmaktadır. Sürekli olarak gelişim ve değişim gösteren rekabetçi iş dünyasının şartları gereği, hızlı ve esnek şekilde faaliyet göstermek isteyen işletmeler, gerçekleştirilmesi için yüksek altyapı, ekipman, araç-gereç vb. yatırımları gerektiren lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmeyi tercih etmektedirler. İşletmeler, bu sayede kendi temel yetenekleri üzerine odaklanarak başarıyı yakalayabilmektedirler.

Lojistikte faaliyetler gerçekleştirilirken sorumluluk alanlarına göre dört ayrı taraf bulunmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Birinci parti lojistik

İşletmenin lojistik faaliyetlerini kendilerinin yapması olarak açıklanabilir. Mamulün gerekli bütün lojistik operasyonlarının, mamulün üreticisi, toptancı ve

perakendecisinin kendi bünyesi içinde gerçekleştirmesidir. Herhangi bir ürünle ilgili satıcı veya göndericinin ve alıcı veya gönderileninin bulunması halinde alışverişin lojistik faaliyetlerinin kimin sorumluluğunda gerçekleştirildiğine bakmaksızın, satıcı veya gönderici birinci parti lojistik tarafıdır.

2.3.2. İkinci parti lojistik

Herhangi bir ürün ile alakalı olarak iki taraf var ise, alıcı veya gönderilen, yapılan alışveriş sırasında gerekli lojistik faaliyetlerinin kim tarafından veya kimin sorumluluğu altında gerçekleşmesine bakılmaksızın ikinci parti lojistik tarafı olarak adlandırılır.

2.3.3. Üçüncü parti lojistik

Waters, 3 PL kavramını çok yalın bir biçimde; "bir firmanın lojistik faaliyetlerini başka firmaları kullanarak yerine getirmesi" olarak tanımlamıştır. LODER tarafından yapılan tanımda ise "müşterilerinin tedârik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden birkaçını üstlenen, ardışık olarak en az üç farklı faaliyet (örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) konusunda uzman olan lojistik şirketlerdir" denmiştir. Böylelikle 3PL kavramına farklı bir açı getirilmiştir.

Standart 3. Parti Lojistik; depolama, ambalajlama ve taşıma gibi standartlaşmış olan lojistik faaliyetlerin tedarik edilmesi anlamına gelmektedir. Hizmet geliştirici olarak 3. Parti Lojistik ise; işletmelere lojistik konusunda ileri derecede katma değer sunulması olarak tanımlanmaktadır. Bunun içerisinde çapraz sevkiyat, özel ambalajlama hizmetleri, özel güvenlik sistemleri hizmetlerinin bulunması vs. örnek gösterilebilmektedir. Geliştirilmiş hizmet içerisinde müşteri talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda farklı lojistik faaliyetler bulunabilmektedir.

Sink ve Langley (1997)[1], dış kaynak kullanımı konusunda hizmet yönetiminin en kritik aşamasının seçim kriterlerinin oluşturulması olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalar incelendiğinde hem hizmeti sağlayanın hem de hizmeti temin eden firmanın operasyonel olarak performanslarını belirleyen ve etkileyen faktör olarak seçim kriterlerine odaklanıldığı görülmektedir.

[1] Sink, H. ve Langley Jr. J.C. 1997. A managerial framework for the acquistion of third party logistics services. Journal of Business Logistics. 18(2).ss.163-189.

Firmalar, muhtemel üçüncü parti taşıyıcı adayları arasından kendi firmalarına en yüksek katkıyı belirleyebilmek amacıyla bazı kriterler atamak durumundadırlar. Bu yol ile firmanın yapısına en uygun, ihtiyaçları ile örtüşen ve iyi hizmet sunacak üçüncü parti hizmet sağlayıcıları seçebileceklerdir (Bhatnagar , Sohal, & Millen, 1999)

Literatür incelendiğinde; Dapiran vd. (1996)[2] ve Bhatnagar vd. (1999)'ın hizmet sunumunun ve fiyatın dış kaynak kullanımı kriterleri için en önemli unsurlar olduğunu ortaya koydukları görülmektedir. Boyson vd. (1999)[3] bu konuda hizmet maliyetleri, müşteri hizmetleri ve finansal istikrar olarak üç başlığı en önemli kriter olarak belirtmişlerdir. Braglia ve Petroni (2000), saygınlık, coğrafi konum, finansal istikrar, deneyim, teknolojik yeterlilik, esneklik, üretim kapasitesi ve yönetim yeterliliği gibi farklı kriterleri ortaya koymuştur.

3 pl ve 4 pl arasında fark aşağıdaki tabloda yer alıyor**;**

Tablo 1.1: 3pl ile 4pl Arasındaki Fark

3PL İLE 4PL ARASINDAKİ FARK	
3 PL	**4PL**
3PL lojistik sağlayıcı, müşterilerine servis hizmetlerinin bir kısmını veya tüm üst düzey zincir yönetimi işlevlerini sağlar.	4 PL sağlayıcı eksiksiz tedarik zinciri çözümleri çalıştırmak için kaynaklar, yetenekler ve teknolojiler biriktirir.
3PL tedarik zinciri yöntemlerine odaklanır ve üstün hizmet sunmada mükemmeldir.	4PL sağlayıcısı, tüm tedarik zinciri saflığını yönetmek için bir dizi çözüm hedefler. 4PL hizmetleri 3 PL yönetimini içerebilir

[2] Dapiran, P., Lieb R., Millen R. ve Sohal A. 1996. Third party logistics services usage by large austuralian firms. international journal of physical distribution ve logistics management. Victoria, Australia. ss.36-45.

[3] Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M. ve Rabinovich, E. 1999. managing effective third party logistics relationships: what does it take? Journal of Business Logistics, 20(1). ss. 73-100.

3PL depolama, temizlik, güvenlik, gelen ve giden nakliye, paketleme ve müteahhitlik hizmetleri sunmaktadır.	4PL uygulama zinciri planlama yönetimi, yardımı, optimizasyonu ile ilgilenir.
3PL, tedarik zinciri tasarımının yapıldığı ve süreci yürütmesi gereken kuruluşlar için en uygunudur.	4PL hizmetleri, tedarik zincirinin tüm unsurlarını tasarlamak ve yürütmek için baştan sona modern çözümler arayan kuruluşlar için uygundur.
3PL hizmetleri genellikle belirli süreçler kuruluşun kendisi tarafından gerçekleştirildiği için kurum içi ve dış kaynaklı taraflar arasındaki işbirliğini içerir.	4PL hizmetleri tamamen dış kaynaklıdır. Bunlar genellikle bir şirketin temel yetkinliklerine odaklanmasını sağlamak için saygın kuruluşlara verilir.

BÖLÜM 3. İNOVASYON VE İŞ GELİŞTİRME

3.1. İş Modeli

- Bir iş modeli, bir firmanın paydaşları için nasıl değer yarattığı, sağladığı ve nasıl değer kazandığı konusundaki planı veya reçetesidir.
- Bir iş modeli geliştirmek için uygun zaman, fizibilite analizi aşamasını takip etmekte ve şirketin operasyonel detaylarını ortaya koymadan önce olmaktadır.
- Bir firmanın iş modeli, hem kısa hem de uzun vadede başarılı olma kabiliyetinin ayrılmaz bir parçasıdır.

3.1.1. İş modeli türleri

3.1.1.a Standart iş modelleri

Standart iş modelleri, firmaların nasıl değer yaratacaklarını, sunacaklarını ve yakalayacaklarını belirlemek için kullanabileceği mevcut planları veya tarifleri tasvir eder.

Standart İş Modelleri

- Reklamcılık İş Modeli --- Google, Facebook
- Açık Artırma İş Modeli --- eBay, uBid
- Bricks and Clicks Business Model -Fiziki bir faaliyet yeri olmaksızın internet kanalıyla online hizmet veren işletmelerin aksine belirli bir işyerinden (bina veya dükkan) faaliyet gösteren geleneksel işletmeleri tanımlamak için kullanılan bir terim – Apple, Barnes & Noble
- Franchise İş Modeli --- 24 Hour Fitness, Panera Bread
- Freemium İş Modeli -- Dropbox, Evernote
- Düşük Maliyetli İş Modeli -- Southwest Airlines, Warby Parker
- İmalatçı / Perakendeci İş Modeli -- Apple, Fitbit, Tesla Motors
- Eşler Arası İş Modeli -- Airbnb, Uber
- Razor and Blades Business Model -- Oyun Konsolları ve Oyunlar, Yazıcılar ve Mürekkep Kartuşları
- Abonelik İş Modeli -- Birchbox, Blue Apron, Netflix

- Geleneksel Perakendeci İş Modeli -- Bütün Gıda Marketleri, Zappos

3.1.1.b. Yıkıcı iş modelleri

- Nadir olan yıkıcı iş modelleri, standart bir iş modelinin profiline uymayan modellerdir.
- İşletmenin bir endüstride veya bir endüstrideki önemli bir alanda yürütülme şeklini bozacak veya değiştirecek kadar etkilidirler.

Yıkıcı İş Modelleri

- Doğrudan Tüketiciye Bilgisayar Satışı (tüketicilerin bilgisayarlarını özelleştirmesine izin veren) – Dell
- Arama Motorlarındaki Çevrimiçi Metin Reklamlar (reklamverenlerin, arama yapanların aradıkları ürünlere reklam yerleştirmesine izin verildi) -- - Yahoo, Google
- Hizmet Olarak Yazılım (SaaS) (Yazılımı buluta taşıyarak, kullanıcıların İnternet bağlantısı olan herhangi bir yerden yazılıma ve verilerine erişmesini sağladı) -- Salesforce.com
- Sürücüler ve Sürüş Sağlamak İsteyen Kişileri Bağlamak için Bulut Tabanlı Hizmet (Sürücülere özel araç sahipleriyle bağlantı kuran bir uygulama sağlandı) -- Uber, Lyft

3.1.2. Barringer / İrlanda iş modeli şablonu

Herkes bir iş modelinin bileşenlerini tam olarak kabul etmese de, birçoğu başarılı bir iş modelinin ortak bir dizi özelliğe sahip olduğu konusunda hemfikirdir. Bu nitelikler için görsel bir çerçeve veya şablonda düzenlenebilir, bu nedenle ayrı ayrı parçaları ve karşılıklı ilişkilerini görmek kolaydır.

Barringer / İrlanda İş Modeli Şablonu aşağıda yer almaktadır.

Temel Strateji;

İş modelinin ilk bileşeni temel stratejidir. Temel bir strateji, firmanın rakiplerine göre nasıl rekabet etmeyi planladığını açıklar.

Çekirdek stratejinin temel unsurları

1. Farklılaşmanın Temelleri
2. Hedef piyasa
3. Ürün / Pazar Kapsamı
4. İş Misyonu

Farklılaşmanın Temelleri

- Bir işletmenin ürün veya hizmetini rakiplerinden ayıran noktaları açıkça ifade etmesi önemlidir.
- Bir şirketin farklılaşma temeli, tüketicilerin bir şirketin ürünlerini başka bir şirketin ürünlerini seçmesine neden olan şeydir. Bir problemi çözen veya müşterinin ihtiyacını karşılayan şey budur.
- Bir şirketin farklılaşma temelini iki ila üç kilit nokta ile sınırlamak en iyisidir.
- Farklılaşma noktalarınızın özelliklerden ziyade faydaları ifade ettiğinden emin olun.

Hedef piyasa

- Firmanın rekabet edeceği hedef pazarın belirlenmesi son derece önemlidir.
- Hedef pazar, daha büyük bir pazar segmentinde, benzer ilgi alanlarına sahip dar bir müşteri grubunu temsil eden bir yerdir.
- Bir firmanın hedef pazarı iş modeli şablonunda açıkça belirtilmelidir.

Ürün / Pazar Kapsamı

- Bir şirketin ürün / pazar kapsamı, üzerinde yoğunlaşacağı ürünleri ve pazarları tanımlar.
- Çoğu firma dar (veya sınırlı) bir ürün / pazar kapsamıyla başlar ve şirket büyüdükçe ve finansal olarak daha güvenli hale geldiğinde bitişik ürün ve pazar fırsatlarını takip eder.
- Bir şirket, iş modeli şablonunu tamamlarken, öngörülen genişleme açısından ilk ürün / pazar kapsamı ve 3-5 yıl sonraki projesi hakkında çok net olmalıdır.

Kaynaklar

- Bir iş modelinin ikinci bileşeni kaynaklar.

- Kaynaklar, bir firmanın bir ürün veya hizmeti üretmek, satmak, dağıtmak ve servis vermek için kullandığı girdilerdir.
- Bu şart, bir şirketin iş modelinin uzun vadede rekabet edebilmesi için gereklidir.

Temel yeterlilik

- Temel yetkinlik, bir firmanın iş modelini destekleyen ve onu rakiplerinden ayıran özel bir faktördür.
- Çoğu başlangıç, iş modeli şablonlarında iki ila üç temel yetkinliği listeleyecektir.

Önemli Varlıklar

- Kilit varlıklar, bir firmanın iş modelinin çalışmasını sağlayan varlıklarıdır. Varlıklar fiziksel, finansal, entelektüel veya insan olabilir.
- Fiziksel varlıklar fiziksel alanı, ekipmanı, araçları ve dağıtım ağlarını içerir.
- Fikri varlıklar, bir şirketin markası ve itibarı ile birlikte patentler, ticari markalar, telif hakları ve ticari sırlar gibi kaynakları içerir.
- Finansal varlıklar; nakit, kredi limitleri ve yatırımcıların taahhütlerini içerir.
- İnsan varlıkları bir şirketin kurucusu veya kurucuları, kilit çalışanları ve danışmanlarını içerir.
- Finansal
    - Bir firmanın iş modelinin üçüncü bileşeni finansal durumuna odaklanır.
    - Bir firmanın iş modelinin nasıl para kazandığını açıklayan tek bölümü budur. Bu nedenle son derece önemlidir.
    - Çoğu işletme için para kazanma şekli, iş modelinin en temel unsurlarından biridir.
- Gelir akışları
    - Bir firmanın gelir akışları, para kazanma yollarını tanımlar.
    - Bazı işletmeler tek bir gelir akışına sahipken, diğerleri birkaç gelir elde eder.

- Maliyet Yapısı
    - Bir işletmenin maliyet yapısı, işletme modelini desteklemek için katlanılan en önemli maliyetleri tanımlar.

- Genellikle, bir firmanın iş modeli şablonundaki bu kutunun hedefi üç yönlüdür:
1. İşletmenin maliyet odaklı mı yoksa değer odaklı bir işletme mi olduğunu belirleyin.
2. İşletmenin maliyetlerinin niteliğini belirleyin.
3. İşletmenin ana maliyet kategorilerini belirleyin.

- Finansmanı / Fon
  - Birçok iş modeli, iş modellerini hayata geçirmek için belirli miktarda finansmana veya finansmanlara dayanır.
  - İş modeli aşamasında, ihtiyaç duyulan tam para miktarını belirlemek için projeksiyonların tamamlanması gerekmez. Bir yaklaşım yeterlidir.
  - Dikkate alınması gereken üç maliyet kategorisi vardır:
    1. Sermaye maliyetleri.
    2. Web sitesi oluşturma ve ilk çalışanların eğitimi gibi bir kerelik masraflar.
    3. Artan giderlere ilişkin hükümler (çoğu işletme gelir elde etmeden önce maliyete tabidir).
- Operasyonlar
  - Bir firmanın iş modelindeki son çeyrek operasyonlara odaklanır.
  - İşlemler hem firmanın genel iş modelinin ayrılmaz bir parçasıdır hem de bir firmanın günlük kalp atışını temsil eder.

- Ürün (veya Hizmet) Üretimi
  - Bu bölüm bir firmanın ürün ve / veya hizmetlerinin nasıl üretildiğine odaklanmaktadır.
  - Örneğin, bir firma fiziksel bir ürün satıyorsa, ürün şirket içinde, bir sözleşme üreticisi veya bir dış kaynak sağlayıcısı tarafından üretilebilir.
  - Bu karar, bir firmanın iş modelinin tüm yönleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.
  - Bir firma fiziksel bir ürün yerine bir hizmet üretiyorsa, hizmetin nasıl üretileceğine dair kısa bir açıklama sağlanmalıdır.

- Kanallar
  - Bir şirketin kanalları, ürün veya hizmetini müşterilerine nasıl sunduğunu açıklar.
  - İşletmeler, aracılar aracılığıyla (distribütörler ve toptancılar gibi) veya her ikisinin bir kombinasyonu yoluyla doğrudan satış yaparlar.
  - Bazı firmalar, potansiyel müşterileri satışları kapatmaya davet eden bir satış gücü kullanır. Bu pahalı bir stratejidir, ancak bazı durumlarda gereklidir.

- Kilit Ortaklar
  - Bir firmanın iş modelinin son unsuru kilit ortaklardır.
  - Özellikle başlangıç şirketleri, iş modellerinin çalışması için gerekli tüm görevleri yerine getirmek için yeterli kaynaklara (veya finansmana) sahip değildir, bu nedenle önemli rolleri yerine getirmek için kilit ortaklara güvenirler.

Ortaklık Formu

Ortak girişim; İki ya da daha fazla firma tarafından, ortak bir kuruluş oluşturmak üzere kaynaklarının bir kısmını bir araya getiren bir işletme

Ağ; Benzer ihtiyaçları olan ve bu ihtiyaçları karşılamak üzere yeni bir varlık oluşturmak için bir araya gelen bir grup kuruluş

Stratejik ittifak; İki veya daha fazla firma arasında bir takas ilişkisi kuran ancak ortak mülkiyeti olmayan bir düzenleme.

Ticaret kuruluşları; Aynı sektördeki firmalar tarafından ticaret bilgilerini toplamak ve yaymak, yasal ve teknik danışmanlık sunmak, endüstri ile ilgili eğitim vermek ve kolektif lobi için bir platform sağlamak için kurulan kuruluşlar (genellikle kar amacı gütmeyen)

3.2. Fırsatları Tanıma ve Fikir Üretme

Fırsat, yeni bir ürüne, hizmete veya işletmeye ihtiyaç yaratan elverişli bir koşullar kümesidir.

Bir Fırsatın Dört Temel Özelliği;

- Çekici
- Zamanında
- Dayanıklı
- Alıcısı veya son kullanıcısı için değer yaratan veya katan bir ürün hizmetine veya işletmeye bağlı

Fırsat Tanımlamanın Üç Yolu

- Trendleri gözlemlemek
- Problem çözmek
- Pazarda boşluklar bulmak

Girişimcilerin fırsatları tanımlamak için kullandıkları ilk yaklaşım, eğilimleri ve trendleri gözlemlemektir. Eğilimler girişimcilerin takip etmeleri için fırsatlar yaratır.

En önemli trendler;

- Ekonomik güçler
- Sosyal kuvvetler
- Teknolojik gelişmeler
- Siyasi ve düzenleyici değişiklikler

Sosyal eğilimler insanların ve işletmelerin davranış biçimini değiştirir ve önceliklerini belirler. Bu eğilimler, yeni işletmelerin değişikliklere uyum sağlaması için fırsatlar sunmaktadır.

Sosyal Trend Örnekleri;

- Nüfusun yaşlanması.
- Nüfusun artan çeşitliliği
- Y kuşağı iş gücüne giriyor
- Mobil cihazların kullanımındaki büyüme.
- Sağlık ve zindeliğe artan bir odaklanma.

Teknolojik Gelişmeler Sonucu Yaratılan Tüm Sektörlere Örnekler;

- Bilgisayar endüstrisi
- Internet
- Biyoteknoloji

- Dijital Fotoğrafçılık

Örneğin, akıllı telefon kılıfları, kulaklıklar, taşınabilir USB cihazı şarj cihazları ve Bluetooth hoparlörler üreten üst düzey bir mobil aksesuar şirketi olan Rokit Boost'tur. Akıllı telefonun gelişi olmasaydı Rokit Boost olmazdı.

Siyasi değişim aynı zamanda yeni iş ve ürün fırsatları yaratır. Örneğin, küresel siyasi istikrarsızlık ve terörizm tehdidi birçok firmanın güvenlik konusunda daha bilinçli olmasına neden oldu.

İkinci yaklaşım sorun çözmedir.

- Bazen fırsatları tanımlamak bir problemi fark etmeyi ve çözmenin bir yolunu bulmayı içerir.
- Bu problemler eğilimleri gözlemleyerek ve sezgi, tesadüf veya şans gibi daha basit yollarla belirlenebilir.
- Birçok şirket kendi yaşamlarında bir sorun yaşayan insanlar tarafından başlatılmış ve daha sonra soruna çözümün bir iş fırsatı olduğunu fark etmiştir.

Bazen insanlar akıllı telefonlarını bir süre şarj etmek için enerjiye erişemezler. Bazı şirketler bu sorunu yenilikçi yollarla çözdüler.

Üçüncü yaklaşım piyasada boşluk bulmadır. Pazardaki boşluk genellikle belirli bir grup insan tarafından bir ürün veya hizmete ihtiyaç duyulduğu, ancak genel perakendecilerin veya üreticilerin ilgisini çekecek kadar büyük bir pazarı temsil etmediğinde oluşur. Pazardaki ürün boşlukları potansiyel olarak uygulanabilir iş fırsatlarını temsil eder.

Tish Cirovolo, piyasada özellikle kadınlar için yapılmış gitar olmadığını fark etti. Bu boşluğu doldurmak için, sadece kadınlar için gitar üreten Daisy Rock Guitars'ı kurdu. Daisy Rock gitarları şıktır, kadınsı renklerle gelir ve bir kadının daha küçük elini ve yapısını barındıran tasarım özelliklerini içerir.

Bazı insanları fırsatları tanıma konusunda diğerlerinden daha iyi hale getiren özellikler

Önceki Sektör Deneyimi;

- Çalışmalar, bir sektördeki önceki deneyimlerin bir girişimcinin iş fırsatlarını tanımasına yardımcı olduğunu göstermiştir.
- Bir sektörde çalışan birey, yetersiz hizmet verilen bir pazar nişini (kendine has özellikleri olan ve belirli bir ürüne veya hizmete yönelik pazar kitlesi) tespit edebilir.
- Bireyin, yeni fırsatların tanınmasına yol açan bilgiler sağlayan bir sosyal iletişim ağı oluşturması da mümkündür.

Bilişsel Faktörler

- Çalışmalar, fırsat tanımanın doğuştan gelen bir beceri veya bilişsel bir süreç olabileceğini göstermiştir.
- Bazı insanlar girişimcilerin diğerlerinin kaçırdığı fırsatları görmelerini sağlayan bir "altıncı his" olduğuna inanırlar. Bu "altıncı his", resmi olarak kasıtlı araştırmaya girmeden bir şeyleri fark etme yeteneği olarak tanımlanan girişimcilik uyanıklığı olarak adlandırılır.

Sosyal Ağlar

- Bireyin sosyal ağının kapsamı ve derinliği fırsat tanımayı etkiler.
- Önemli bir sosyal ve mesleki iletişim ağı oluşturan insanlar, seyrek ağları olan insanlardan daha fazla fırsat ve fikirlere ulaşım sağlayacaktır.
- Araştırma sonuçları, işe başlayan insanların% 40 ila% 50'sinin fikirlerini sosyal bir temas yoluyla aldığını göstermektedir.

Güçlü Bağ ve Zayıf Bağ İlişkileri

- Güçlü bağ ilişkileri, iş arkadaşları, arkadaşlar ve eşler arasında sık etkileşim ve form ile karakterizedir.
- Zayıf bağ ilişkileri, sıradan tanıdıklar arasında nadir etkileşim ve form ile karakterizedir.

Bir girişimcinin güçlü ilişkilerden ziyade zayıf ilişki yoluyla yeni iş fikirleri edinmesi daha olasıdır. Zayıf bağ ilişkileri neden güçlü bağ ilişkilerinden daha fazla yeni iş fikrine yol açar? Güçlü İlişkiler, genellikle benzer düşünen bireyler arasında

oluşan bu ilişkiler, insanların zaten sahip oldukları kavrayışları ve fikirleri pekiştirme eğilimindedir.

Zayıf İlişkileri, sıradan tanıdıklar arasında oluşan bu ilişkiler, benzer düşünen bireyler arasında olmaya yatkın değildir, bu nedenle bir kişi diğerine tamamen yeni bir fikre yol açan bir şey söyleyebilir.

3.3. Girişimciliğe Giriş

3.3.1. Girişimcilik nedir?

Akademik Tanım; Girişimcilik, bireylerin kontrol ettiği kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları takip etme sürecidir. Alternatif görüş ise, bir fikri bir işletmeye dönüştürme sanatıdır.

Girişimciler, bir buluşu veya bir fikri uygulanabilir bir işletmeye dönüştürmek için gereken tüm kaynakları (para, insanlar, iş modeli, strateji) birleştirir ve bütünleştirir.

3.3.2. Neden girişimci olmalısınız?

İnsanların girişimci olmasının ve kendi firmalarını kurmasının üç temel nedeni;

- Kendi patronu olma arzusu
- Kendi fikirlerini takip etme arzusu
- Maddi ödüller

3.3.3. Başarılı girişimcilerin özellikleri

- İşletme Tutkusu,
    - Başarılı girişimciler tarafından paylaşılan bir numaralı özellik, işletme için bir tutkudur.
    - Bu tutku genellikle girişimcinin işletmenin insanların hayatını olumlu etkileyeceğine olan inancından kaynaklanır.
- Ürün / Müşteri Odaklılık
    - Başarılı girişimcilerin ikinci belirleyici özelliği ürün / müşteri odaklılıktır.

- Bir girişimcinin ürünlere ve müşterilere yoğun bir şekilde odaklanması tipik olarak çoğu girişimcinin kalbinde zanaatkâr olduğu gerçeğinden kaynaklanmaktadır.

- Başarısızlığa rağmen azim;
  - Girişimciler tipik olarak yeni bir şey denediğinden, başarısızlık oranı doğal olarak yüksektir.
  - Başarılı girişimciler için belirleyici bir özellik, aksilikler ve başarısızlıklarla devam edebilmeleridir.
- Uygulama Zekâsı
  - Sağlam bir iş fikrini uygulanabilir bir iş haline getirme becerisi, başarılı girişimcilerin önemli bir özelliğidir.

3.3.4. Girişimciler hakkında ortak mitler;

Efsane 1: Girişimciler Doğuyor, Yapılmıyor

- Bu mit, bazı insanların genetik olarak girişimci olmaya yatkın olduğu inancına dayanmaktadır.
- Birçok çalışmanın fikir birliği, hiç kimsenin girişimci olmak için "doğmadığı"; herkesin girişimci olma potansiyeli vardır.
- Birinin girişimci olup olmadığı, çevresinin, yaşam deneyimlerinin ve kişisel seçimlerinin bir işlevidir.

Hiç kimse bir girişimci olmak için "doğmamış" olsa da, başarılı girişimcilerin ortak özellikleri ve özellikleri vardır.

- Orta derecede risk alan
- İkna edici
- Organizatör
- Kaynak birleştirici / kaldıraç
- Yaratıcı
- Marş
- İnatçı
- Belirsizlik toleransı
- Düşsel

- İyimser eğilim
- Bir ağ
- Başarı motive edildi
- Fırsatlara karşı uyarı
- Kendine güvenen
- Belirleyici
- Enerjik
- Güçlü bir çalışma etiği
- Uzun dikkat süresi

Efsane 2: Girişimciler Kumarbazdır.

Çoğu girişimci ılımlı risk alıcılarıdır.

Girişimcilerin kumarbaz olduğu fikri iki kaynaktan geliyor:

- Girişimciler tipik olarak daha az yapılandırılmış işlere sahiptir ve bu nedenle geleneksel işlerde çalışanlardan daha belirsiz olasılıklarla karşılaşırlar.
- Birçok girişimcinin zorlu hedeflere ulaşma ve belirleme konusunda güçlü bir ihtiyacı vardır, bu da genellikle risk alma ile eşdeğer bir davranıştır.

Efsane 3: Girişimciler Öncelikle Parayla Motive Edilir

- Girişimcilerin finansal ödül aramadığını düşünmek saf olsa da, girişimcilerin yeni firmalara başlamasının nedeni nadiren paradır.
- Aslında, bazı girişimciler para peşinde koşmanın rahatsız edici olabileceği konusunda uyarıyorlar.

Efsane 4: Girişimciler Genç ve Enerjik Olmalı

- Girişimcilik faaliyeti yaş aralıklarına eşit olarak yayılmıştır.
- Enerjik olmak önemli olmakla birlikte, yatırımcılar çoğu zaman girişimcinin gücünü yatırım kararlarında en önemli kriter olarak belirtmektedir.
    - Bir girişimciyi bir yatırımcının gözünde "güçlü" yapan şey deneyim, olgunluk, sağlam bir itibar ve başarının geçmişidir.
    - Bu kriterler genç girişimcileri değil yaşlıları tercih ediyor.

Tablo 2.1: İşletme Sahiplerinin Yaş Dağılımı;

Yaş	Işletme Sahiplerinin Oranı
20-34	24.7
35-44	22.9
45-54	26.6
55-64	25.8

Efsane 5: Girişimciler Gündemi Seviyor

- Bazı girişimciler gösterişli olsa da, büyük çoğunluğu halkın dikkatini çekmez.
- Bunun kanıtı olarak şu soruyu düşünün: “Kaç girişimciyi adlandırabilirsiniz?”
- Çoğumuz Amazon. com’dan Jeff Bezos, Facebook'tan Mark Zuckerberg, Google'dan Larry Page ve Sergey Brin veya belki Tesla ve SpaceX'ten Elon Musk ile gelebiliriz.
- Ancak, Netflix, YouTube veya DIRECTV'in kurucularını bu firmaların hizmetlerini sık sık kullansak da adlandıramayız.

3.4. Çin'deki Üçüncü Taraf Lojistik Sağlayıcıları Tarafından Lojistik Hizmet İnovasyonu; Guanxi Ve Organizasyon Yapısının Hizalanması

Yoğunlaşan rekabete yanıt olarak, artan müşteri beklentisi sebebiyle, üçüncü taraf lojistik (3PL) sağlayıcılarının daha yenilikçi olması gerekmektedir. Lojistik hizmet inovasyonunda, dış ilişkiler önemli bir kaynaktır. Sosyal sermaye teorisi ve strateji yapı performans paradigmasından yararlanan bu çalışma, Guanksi’nin (Çin sosyal ağlar ve iş ve diğer ilişkileri kolaylaştıran ilişkiler sistemi) Çin'deki 3 PL sağlayıcısı tarafından lojistik hizmet inovasyonunu hızlandırdığını önermektedir.

Yoğunlaşan rekabet ve artan müşteri beklentileri göz önüne alındığında, üçüncü taraf lojistik (3PL) sağlayıcılarının daha yenilikçi hale gelmeleri gerekmektedir (Flint, Larsson , & Gammelgaard, 2005). Bu özellikle Çin'de geçerlidir. Çin' de, 3 PL sağlayıcısının çoğu yeterli katma değerli hizmet hükümlerinden yoksundur, aynı zamanda müşterilerden, özellikle çok uluslu şirketlerden gelen modern, kapsamlı lojistik hizmetleri için montaj gerekliliklerıyle karşı karşıyadır (Cui , Hertz, & Su, 2012). Gelişmiş lojistik hizmetleri taleplerine karşılık olarak 3PL sağlayıcıları için yenilik gereklidir. İnovasyon sayesinde 3 PL sağlayıcısı müşteri memnuniyetini artırabilir pazar payını genişletebilir, rakiplerden daha iyi performans gösterebilir ve ilk hamle avantajından yararlanabilir (Pedrosa, Blazevic, & Jasmand, 2015).

Son lojistik çalışmaları 3PL sağlayıcıları için hizmet inovasyonuna yönelik araştırmalar yapılmasını gerektirmiştir (Busse & Wallenburg, 2011). Birkaç çalışma, 3PL sektöre özgü hizmet yeniliğini araştırdı ve bu yeniliğin bazı itici güçlerini belirlemiştir; itici güçler arasında müşteri gereksinimleri, emici kabiliyeti, çevre sorunları ve coğrafi kapsam yer almaktadır. Bununla birlikte, 3PL sağlayıcılarının hizmet yeniliği ile ilgili araştırmalar henüz başlangıç aşamasındadır ve "Çin'de lojistik yeniliği araştırması neredeyse yoktur" Çin'in lojistik bağlamında 3 PL sağlayıcısının hizmet yeniliğini anlamaya acil olarak ihtiyacı vardır.

Guanxi'nin Çin'de iş yapmak için derin etkileri vardır. Ortakları iyilik ve karşılıklı yükümlülük alışverişi yoluyla bağlayan belirli bağlantıları ifade eder. Batı ilişkileri inşasında, sisteme güven ve bağlılık gibi işbirlikçi davranışlar örgütsel düzeyde vurgulanmaktadır. Buna karşılık, guanxi, kişisel bakım, iyilik ve ganqing (sevgi) değişimi gibi kişisel düzeyde bireysel bağlantıların ve sosyal etkileşimlerin kullanımını vurgulanmıştır (Chen, Chen, & Huang, 2013). Çin'de iş yapan ya da Çinli ortaklarla iş yapan Batılı yöneticilerin guanksinin özünü anlaması önemlidir. Bu tür bir anlayış, Çin lojistik endüstrisi 2005 yılı sonuna kadar serbest bırakılmadığından, Çin'in iş yapma yöntemleri konusunda deneyimi olmayan uluslararası 3PL sağlayıcılarının yöneticileri için özellikle önemlidir.

Aslında, guanxi, sosyal sermayenin çince versiyonu olarak belgelenmiştir; firmaların dış kaynaklara ve bilgilere erişmesine izin verir ve böylece inovasyonu kolaylaştırır. Bu yaklaşım özellikle Çin'de, 3PL sağlayıcılarının hizmet inovasyonu ile

ilgilidir. Çin'deki sağlayıcılarda yenilik için kaynak yoktur. Bu nedenle, guanxi, lojistik hizmet inovasyonu için dış kaynaklara ve bilgiye erişmek isteyen Çinli 3PL sağlayıcıları için daha önemli ve etkili olarak görülme eğilimindedir.

Bununla birlikte, literatürde üretici inovasyonu hakkındaki, guanksinin inovasyon üzerindeki etkisine ilişkin bulgular sonuçlandırılmıştır: bazı çalışmalar guanksinin inovasyon üzerindeki olumlu etkisini tespit etmiştir (Liu , Woywode , & Xing , 2012).

3.4.1. Lojistik hizmet inovasyonu

Küreselleşme ve serbestleşme nedeniyle, 3PL sağlayıcıları katma değerli, kapsamlı lojistik hizmetleri ve giderek daha ciddi rekabet için artan taleplerle karşı karşıyadır (Pedrosa, Blazevic, & Jasmand, 2015). Rekabetçi bir pazarda ayakta kalabilmek için sağlayıcılar yenilik yapmak zorundadır.

Bununla birlikte, 3PL sağlayıcılarının hizmet yeniliği yeterince incelenmiştir. Lojistik hizmet yeniliğinin gerçekte ne anlama geldiğine dair ortak bir anlayış bile yoktur. İnnovasyon, 3PL sağlayıcıları tarafından yapılan inovasyonu "evlat edinen kuruluş için yeni olan bir cihaz, sistem, süreç, politika, program, ürün veya hizmetle ilgili bir fikrin veya davranışın benimsenmesi" olarak tanımlamıştır (Panayides , So , & , 2005). Fromauser'in perspektifi, Daugher tyetal. Bir şirketin mevcut uygulamasından farklı olan lojistik operasyonlarında yeni, yararlı bir ideal prosedür veya uygulama olarak tanımlanmıştır.

Flintetal lojistik hizmet inovasyonunu "temelden komplekslere [3PL sağlayıcıları tarafından geliştirilen] apartiküler kitle için yeni ve yardımcı olarak görülen lojistikle ilgili herhangi bir hizmet" olarak tanımlamıştır (Flint, Larsson , & Gammelgaard, 2005, s. 114)

Tanımlardaki bu çeşitlilik, servis yeniliği ile ilgili literatürdeki çeşitliliği yansıtmaktadır; hizmet yeniliği ve ilgili terimlerin çeşitli kavramsallaştırmaları ortaya çıkmaktadır. Çalışmalar, ürün ve süreç hizmet yeniliği ve artan hizmet yeniliğine karşı radikal gibi farklı boyutlara veya kategorilere sahip hizmet yeniliğini kavramsallaştırmıştır; diğer çalışmalar, hizmet inovasyonunun genel anlamı için kapsüllenmiş bir tanım kullanmıştır (Bellingkrodt , Wallenburg , & , 2015).

Çin'deki lojistik hizmet inovasyonu, o ülkedeki 3PL endüstriye özgü özellikleri nedeniyle radikal olmaktan ziyade artımlı olma eğilimindedir. İlk olarak, bireysel müşterilere yüksek bağımlılık ve yakınlık Çinli 3PL sağlayıcılarının özellikle mevcut müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap vermeye odaklanmasına yol açmaktadır; bu müşterilerin gereksinimleri dışındaki herhangi bir yenilik potansiyelini ihmal ederler. İkincisi, Çinli 3PL sağlayıcılarının çoğu inovasyon için kaynaklardan ve kalifiye çalışanlardan yoksundur, bu da genel olarak düşük seviyede ve oldukça artımlı inovasyon doğası ile sonuçlanır. Üçüncüsü, Çin'deki çoğu 3PL sağlayıcısı depolama ve taşıma gibi sadece dar bir temel hizmet yelpazesi sunmaktadır; gelişmiş ülkelerdeki meslektaşlarının aksine, modern lojistik konusunda bilgi ve uzmanlığa sahip değillerdir. Sonuç olarak, Çin'deki 3PL sağlayıcıları mevcut hizmetlerde iyileştirmeler yaparak veya gelişmiş lojistik konseptlerini, teknolojilerini ve uygulamalarını benimseyerek küçük yeniliğe odaklanma eğilimindedir. Lojistik hizmet yeniliklerine örnek olarak, otomatik yük konsolidasyonu, akıllı araç rotalama, taze meyve ve gıdalar için yeni ambalajların yanı sıra ilaç ürünleri ve diğer katma değerli hizmetler, üçüncü taraf satın alımları ve danışmanlık ve finansal hizmetlerdir.

Lojistik araştırmalarının yenilik alanını büyük ölçüde göz ardı ettiğini belirtmiştir (Flint, Larsson , & Gammelgaard, 2005). Daha sonra, çeşitli çalışmalar 3PL sağlayıcıları için rekabet avantajı elde etmek, müşteri sadakatini artırmak, tedarik zinciri performansını artırmak için lojistik hizmet inovasyonunun önemini araştırmıştır. Diğer çalışmalar lojistik hizmet yeniliğini etkileyen faktörleri araştırmıştır (Daugherty , Chen , Ferrin , & , 2011) (Grawe , Daugherty , & Ralston , 2015) (Wagner, 2013). Örneğin, Grawe hem çevresel faktörlerin (örneğin, emek, rekabet ve sermaye kıtlığının organizasyonu) hem de organizasyonel kaynakların (ör. Bilgi, teknoloji, ilişki ağları ile finansal ve yönetimsel kaynaklar) lojistik hizmet inovasyonunu etkilediğini iddia etmiştir. Cui ve diğ. Çin'deki 3PL sağlayıcılarının müşteri gereksinimlerinin, pazar güçlerinin ve girişimci yöneliminin lojistik hizmet inovasyonunun itici güçleri olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, organizasyon yapısı, denizcilik bilgisi, öğrenme ve emme yetenekleri (Panayides , So , & , 2005) lojistik hizmet inovasyonunun öncüleri olarak tanımlanmıştır. Özellikle müşteri katılımının ve dış ilişkilerin (Bellingkrodt , Wallenburg , & , 2015) (Wagner, 2013) önemi, lojistik hizmet inovasyonunun önemli kolaylaştırıcıları olarak belgelenmiştir.

3.4.2. Guanxi

Ülke çapında ticari faaliyetlere egemen olan Çin'e özgü bir kavram olan Guanxi (Lovett , Simmons , & Kali, 1999), batılı akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından yaygın olarak kabul görmüştür. Guanxi, karşılıklı yükümlülük, uzun vadeli iyilik değişimi ve sevgi gibi belirli sosyal normlarla bağlanan, sosyal bağlantılar olarak tanımlanmaktadır. Duygusal yön Guanxi'nin temel bir özelliğidir. Karar vericiler, istek gönderenlerle Guanxi'lerine göre istekleri farklı şekilde ele alabilir. Karar vericiler iyi Guanxi sahibi oldukları kişilere özel önem verebilir. Karar vericiler iyi Guanxi'yi korumakla yükümlü olduklarını hissedebilirler.

Çin'e özgü bir iş pratiği olarak Guanxi, Batı ilişkilerini geliştirme faaliyetlerinden farklıdır (Chen, Chen, & Huang, 2013) .Örneğin, Çin'de Guanxi'nin temel ilkeleri daha çok ahlak ve sosyal normlar tarafından yönlendirilirken, batıda ilişki kurmanın temel ilkeleri yasa ve davranış kuralları tarafından yönlendirilmektedir. Çin'de Guanxi genellikle ortak bir geçmişi paylaşan insanlar (aile üyeleri, iş arkadaşları ve sınıf arkadaşları gibi) arasında oluşur. Kişisel sosyal etkileşimlerle (iyilik alışverişi ve kişisel bakım gibi) sürdürülür. Buna karşılık, batıdaki ilişkiler başarılı işlemler yoluyla kurulur ve sürdürülür. Guanxi, diğer sosyal ağların üyelerine yayılmayan münhasır bir üye çemberi içerir; Batı'daki ilişki ağları, üyeler kurallara göre oynadıkları sürece karşılaştırmalı olarak açıktır (Shaalan, Reast, Johnson, & Tourky, 2013).

Batı ilişkileri inşasından bu önemli farklılıklara rağmen, Guanxi aynı zamanda Çin'deki kişilerarası ve örgütler arası ilişkilerle değerler yönetmek ve yaratmak için önemli bir stratejik seçenektir (Chen, Chen, & Huang, 2013). Guanxi başlangıçta kişisel düzeyde bir yapı olarak tanımlanmıştı. Ancak, şirket düzeyinde bir varlık olarak ortaya çıkmıştır çünkü bir firmanın kişisel Guanxi'sisi bu firmaya adanmıştır ve etkin bir şekilde kullanıldığında rekabet avantajı elde etmesini ve sürdürmesini sağlayabilir.

Bu nedenle, bazı yönetim akademisyenleri Guanxi'nin firma düzeyinde de var olduğunu ve bu nedenle incelenmesi gerektiğini önermektedir. Kurumsal düzeyde, araştırmalar Guanxi'nin Çin'de önemli bir sosyal sermaye biçimi olduğunu göstermiştir. Firmaların kıt kaynaklar ve bilgi edinmelerini sağlar böylece performans ve yeniliklerinin geliştirilmesine katkıda bulunurlar. (Cui , Wen , Xu, & Qin, 2013) (Luo , Huang, Wang, & , 2012).

Bu görüşe uygun olarak, Guanxi' nin organizasyonlar arası ağlar içerdiği kabul edilmiştir. Bu tür Guanxi'nin iki farklı türü tanımlanmıştır: siyasi ve ticari. Politik Guanxi, merkezi ve yerel yönetim ve düzenleyici kurumlardaki memurlar da dâhil olmak üzere devlet memurlarıyla birlikte yöneticilerin Guanxi' sini ifade eder. İs Guanxi'si, yöneticilerin iş dünyasındaki tedarikçiler, alıcılar, rakipler ve diğer pazar ortakları gibi kuruluşlarla birlikte oluşturmuş olduğu Guanxi' yi ifade eder.

Siyasi ve ticari Guanxi, her ikisi de bir firmanın üst düzey yöneticilerinin kişisel Guanxi'sini firmanın amaçları için kullanmasını içerir (Park , Luo , & , 2001). Ancak, işbirlikçi yön ve sağladıkları faydalar bakımından temelde farklılık gösterirler. Birincisi, tanım gereği, politik Guanxi dikey olarak (veya hiyerarşik olarak) çalışır. Çeşitli hükümet ve düzenleyici otoritelerle geçici işbirliklerini geliştirir. Buna karşılık, işletme Guanxi yatay olarak (veya eşit olarak) çalışır ve pazar borsalarında uzun vadeli işbirliğini kolaylaştırır.

Faydalar açısından, siyasi Guanxi, banka kredileri, vergi imtiyazları ve fabrikalar için arazi gibi çeşitli düzenlenmiş kaynaklara kısayollar ve hükümet politikaları, endüstri çapında reform eğilimleri ve hükümet destek planlarını sağlar. İşletme Guanxi, firmalara tedarikçilerden kaliteli malzemeler, müşterilerden güvenilir ödemeler ve pazar bilgileri gibi pazar kaynakları sağlar (Zhang , Li, & , 2010).

Politik Guanxi, firmaların politik meşruiyet kazanmalarını sağlar ve ekonomik geçişle ilgili belirsizlikten kaçınır. İş Guanxi, firmalara iş topluluklarında ağ meşruiyeti ve aynı ağlardaki diğer firmalar tarafından kabul edilmesini sağlar.

Önceki birkaç çalışma Guanxi ve üreticilerin inovasyonu arasındaki ilişkiyi incelemiş olsa (Ng , Law , & , 2015), lojistik ve tedarik zinciri araştırmaları Guanxi. Birkaç çalışma Guanxi'nin tedarik zinciri yönetiminde, tedarik yönetimini iyileştirme, alıcı-3PL sağlayıcı işbirliğini geliştirme, tedarik risk yönetimine yardımcı olma ve tedarik yardımına yardımcı olma gibi önemini göstermiştir. Örneğin Cheng, Guanxi ilişkisel riskler ve bilgi paylaşımı arasındaki bağlantı üzerindeki olumlu ılımlı etkisini bulmuştur. Luo ve diğ. Guanxi'nin alıcı-satıcı ilişkisi ve yeşil tedarik zinciri işbirliği arasındaki bağlantı üzerinde önemli bir aracılık etkisi yarattığını belirlemiştir. Bununla birlikte, Guanxi ve lojistik hizmet inovasyonu arasındaki ilişki konusunda araştırma eksikliği vardır.

3.4.3 Kuramsal temeller ve kavramsal model

3.4.3.a Sosyal sermaye teorisi

Sosyal sermaye teorisi (ÖTV), sosyal aktörlerin (örneğin, bireyler, kuruluşlar ve topluluklar), bu ilişkilere gömülmüş kaynaklara erişim elde etmek için kendi çıkarları için ağ ilişkileri kurduklarını varsaymaktadır. Sosyal sermaye, sosyal ilişkiler ağlarından ve bu ilişkilerin doğasında bulunan kaynaklardan oluşur. Sosyal sermayeyi kullanarak, firmalar önemli dış kaynaklar elde edebilir, yeniliği kolaylaştırabilir ve performansı geliştirebilirler (Peng , Luo, & , 2000). Bir firmanın üst düzey yöneticileri, kendi katkılarıyla çeşitli kişisel, sosyal ve ekonomik ilişkiler yoluyla sosyal sermaye ile geliştirebilir.

Guanxi, sosyal sermayenin Çin versiyonudur. Sosyal yükümlülük alışverişi, iyilik istemek ve sağlamaktır. Araştırmalar, Guanxi'nin bir firmanın performans ve yenilik açısından firmanın avantajından yararlanabilecek kıt kaynaklar, ticari bilgiler ve fırsatlar elde etmesine yardımcı olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, SCT, Guanxi 'nin 3PL sağlayıcıları tarafından lojistik ve hizmet sunumunu kolaylaştırarak kaynak ve bilgi edinimini arttırarak teorik bir temel sunmaktadır.

3.4.3.b. SSP paradigması

Chandler (1962)[4] tarafından geliştirilen ve Rumelt (1974)[5] tarafından geliştirilen SSP paradigması, örgütsel strateji, yapı ve performans arasındaki ilişkiyi incelemek için yaygın olarak kullanılmaktadır. SSP paradigması, stratejinin ardından organizasyonel yapı izlediğini ve strateji ile yapı arasındaki uyumun derecesinin firma performansını belirlediğini öne sürmektedir. Organizasyon yapısı stratejik uygulamanın önemli bir unsurudur. Strateji ve organizasyon yapısı arasındaki uygun uyum, üstün performans için temel bir gereklilik olarak görülmektedir.

Son yıllarda SSP paradigması, lojistik stratejileri ve tedarik zinciri stratejileri ve yapıları (Defee , Stank , & , 2005) gibi yeni strateji ve yapı ölçümlerinin incelenmesini içerecek şekilde genişletilmiştir.

[4] Chandler, A., 1962. Strategy and Structure: Chapters in History of American Enterprise., Boston, MA
[5] Rumelt, R.P., 1974. Strategy, Structure, and Economic Performance. Harvard University Press, Cambridge, MA

Firma düzeyinde Guanxi, çeşitli nedenlerden ötürü bir organizasyon stratejisi (Luo , Huang, Wang, & , 2012) olarak geniş çapta kavramsallaştırılmıştır. Birincisi, tanım gereği, organizasyon düzeyinde Guanxi, yöneticilerin kişisel ağları örgütsel amaçlar için kullanıldığında şekillenir. İkincisi, bir tür sosyal sermaye olarak Guanxi, başka türlü mevcut olmayan kaynaklara ve bilgilere daha geniş erişim sunarak rekabet avantajı elde etmek için kullanılabilir. Üçüncüsü, Guanxi 'ın kurulması ve sürdürülmesi karmaşık ve maliyetli bir süreçtir. Guanxi bir örgütün çeşitli amaçları için kullanılabilir (Chen, Chen, & Huang, 2013); ancak, bu çalışmada, Guanxi, 3PL sağlayıcıları tarafından hizmet inovasyonu için dış kaynaklar ve bilgiler elde etmek için kullanılan stratejik bir seçenektir. Guanxi ve 3PL sağlayıcılarının organizasyon yapısı arasında uygun bir uyumun lojistik hizmet inovasyonunu kolaylaştırmakta etkili olduğunu savunuyoruz. Bu nedenle, SSP paradigması, organizasyon yapısının Guanxi'nin lojistik hizmet inovasyonu üzerindeki etkileri üzerindeki koşullu etkileri için teorik bir temel sağlar.

3.4.3.c. Kavramsal model

SCT, Guanxi'nin lojistik hizmet inovasyonu üzerindeki olumlu etkisi için teorik bir temel sağlarken, Guanxi ve literatürdeki inovasyon arasındaki ilişkinin tutarsızlığını açıklayamaz. Neyse ki, SSP, Guanxi'nin lojistik hizmet inovasyonu üzerindeki etkinliğinin organizasyon yapısına bağlı olduğunu öne sürerek bu tür bir tutarsızlığın giderilmesine yardımcı olabilir. Böylece, SCT ve SSP paradigmasını entegre etmek Guanxi'nin lojistik hizmet inovasyonunu kolaylaştırmadaki rolünü daha iyi inceleyebilir. Ayrıca, SCT ve SSP kombinasyonu, sosyal sermaye ile Florida ve ark. tarafından ortaya konan inovasyon arasındaki potansiyel paradoksun ele alınmasına yardımcı olabilir.

3.4.4. Guanxi ve lojistik hizmeti yenilik

ÖTV'ye göre sosyal sermaye, gerekli kıt kaynaklara ve bilgilere erişim sağlayarak yeniliği kolaylaştırabilir. Bu fenomen özellikle Çin gibi geçiş ekonomilerinde görülmektedir. Yüksek seviyelerde belirsizlik ve piyasa kusurları ve kurumsal boşlukların varlığı nedeniyle, Çin'deki firmalar ekonomik değişimleri hızlandırmak için Guanxi'e büyük ölçüde güvenirler. Guanxi üzerine yapılan bazı

ampirik çalışmalar, yenilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu doğrulamıştır. Kanıtlar farklı Guanxi türlerinin yenilik üzerinde farklı etkileri olduğunu göstermektedir. Bu bulguları 3PL kapsamına genişleterek, hem politik hem de ticari Guanxi'nin 3PL sağlayıcıları tarafından lojistik hizmet inovasyonunu kolaylaştırdığı iddia edilmiştir. Çin'in geçiş ekonomisinde yüksek düzeyde piyasa kusurları vardır; bu nedenle siyasi Guanxi, firmalara politika bilgilerine ve değerli kaynaklara kısayollar sunarak iyi kurulmuş kurumların eksikliğini telafi etmeye hizmet edebilir. Bu ürünler firmaların performansı ve inovasyonu açısından son derece önemlidir (Ng , Law , & , 2015). Bu gözlem özellikle iki nedenden ötürü Çin'deki 3PL sağlayıcılarının hizmet yeniliği ile ilgilidir.

Birincisi, Çin'deki çoğu 3PL sağlayıcısı nispeten yeni şirketlerdir. Çin 3PL endüstrisi hala başlangıç aşamasında olduğu için yenilik için gerekli kaynak ve bilgiye sahip değillerdir. Sonuç olarak, mali teşvikler, teknik kaynaklar, pilot projeler ve eğitim programları sağlayarak 3PL sağlayıcıları arasında hizmet inovasyonunu teşvik etmek için devlet desteği şarttır. Son yıllarda, Çin hükümeti finansal destek sağlayarak, 3PL sağlayıcılarının banka kredisi almasına ve yeni teknolojilere erişmesine yardımcı olarak ve lojistik uygulayıcılarını eğiterek 3PL endüstrisinin gelişimini teşvik etmiştir. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin hükümet yetkilileriyle iyi Guanxi'leri, şirketlerin hükümet desteği ararken kısayollar elde etmelerine yardımcı olmuşlardır.

İkincisi, Çin'in lojistik sektörü 2005 yılının sonunda serbestleştirilmiştir. Çin 3PL sektörünün gelişimiyle ilgili düzenleyici politikalar ve endüstriyel standartlar hala değişmekte ve ülke çapında ve endüstri çapında iyi kurulmuş bir eksikliğe yanıt olarak güçlendirilmektedir. Politik Guanxi, ortaya çıkan politikalarla ilgili olarak, aksi durumda olduğundan daha kaliteli bilgi edinmelerine yardımcı olmuştur. Politik Guanxi böylece ilk hamle avantajı gibi 3PL sağlayıcılarının hizmet yeniliği açısından avantajlar sağlayabilir. Örneğin, çevre ambalajları hakkında yeni politikalar veya standartlar oluşturmadan önce, hükümet yetkilileri firmaların çevre ambalajı ile ilgili gereksinimlerini ve bilgilerini anlamak için iyi Guanxi'e sahip oldukları bazı 3PL sağlayıcılarını ziyaret edebilirler. Böyle sırasında toplantılarında yetkilileri alan 3PL sağlayıcıları, rakiplerinin önünde önerilen çevre standartları hakkında değerli bilgiler edinebilirler. Bu şekilde, sağlayıcılar yeni çevre standartlarını karşılamak için önceden

yenilikçi hizmetler sunabilirler. Daha yüksek düzeydeki politik Guanxi, daha yüksek düzeyde lojistik hizmet yeniliğine yol açabilir.

3.4.5. Örgütsel yapının etkileri

Bu bağlamda, literatürde üç yapısal boyut tanımlanmıştır: yerinden yönetim, formalizasyon ve uzmanlaşma. Yerinden yönetim, karar verme ve faaliyetleri değerlendirme hakkının bir örgütün daha düşük seviyelerine inme derecesini ifade eder. Formalizasyon, resmi kural ve prosedürlerin kararları ve çalışma ilişkilerini ne derece yönettiğini ifade eder (Olson , Slater , & Hult, 2005). Uzmanlık, bir kurum içinde görev ve faaliyetlerin ne ölçüde bölündüğünü ve işçilerin bu görevleri ve faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiklerini kontrol etme derecesini ifade eder. SSP paradigması ile ilgili literatür doğrultusunda, stratejik uygulamanın bir yönü olarak örgütsel yapı, stratejinin uygun şekilde geliştirilebilmesi ve daha iyi performans elde edilebilmesi için stratejiye uyacak şekilde tasarlanmalıdır.

Resmileştirme yazılı kurallar ve prosedürlerin varlığı resmileştirilmiş firmalarda, iş uygulamaları resmi prosedürler ve kurallarla kontrol edilir. Bu tür firmalar bu nedenle daha az esnektir. Buna karşılık, düşük düzeyde formalizasyona sahip firmalar yatay ve dikey etkileşimi ve esnek rolleri teşvik etmektedir. Guanxi 'nin karmaşıklığı ve kültürel doğası göz önüne alındığında, Guanxi uygulamaları için öngörülen kurallar veya prosedürler yoktur. Bunun yerine, Guanxi esneklik gerektirir. Özellikle kaynaklar ve bilgi dâhil olmak üzere iyilik alışverişi. Bir Guanxi ağında, bireyler (üst düzey yöneticiler) esnek olan ortaklarla kaynak ve bilgi alışverişinde bulunmaya çalışır, böylece tercihler gelecekte istenildiği gibi iade edilebilir.

Özetle, Guanxi resmileştirme ile uyumlu değildir. Çinli bir iş atasözüne göre “Guanxi gridir; resmileştirme siyah ve beyaz. ” Guanxi'deki değişim örtükken, resmileştirmedeki değişim açıktır. Guanxi esnekliğe ihtiyaç duyar; formalizasyon sertlik ister. Sonuç olarak, Guanxi düşük düzeyde formalizasyona sahip firmalarla daha uyumludur; bu tür firmalarda Guanxi, kaynak ve bilgi edinmede daha verimlidir ve hizmet yeniliğini etkilemek için daha fazla paya sahiptir. Ayrıca, yüksek düzeyde bir formalizasyon, Guanxi aracılığıyla elde edilen kaynakların ve bilgilerin yaratıcı kullanımını da engelleyebilir. Bu nedenle, şu varsayımları yaparız. Resmileştirme, siyasi Guanxi'nin lojistik hizmet inovasyonu üzerindeki olumlu etkisini olumsuz yönde

etkilemektedir. Resmileştirme, ticari Guanxi 'nin lojistik hizmet inovasyonu üzerindeki olumlu etkisini olumsuz yönde etkilemektedir.

İkincisi, genel olarak, son derece uzmanlaşmış kuruluşlar daha uyarlanabilir ancak daha az esnek olabilirler (Daugherty , Chen , Ferrin , & , 2011); uzmanlık düzeyi düşük kuruluşlardan daha yüksek bir koordinasyon gerektirebilirler. Bu nedenle, kaynakları ve bilgileri elde etmek için Guanxi kullanmak için gereken esneklik göz önüne alındığında (yukarıda belirtildiği gibi), zayıf uzmanlığa sahip bir organizasyon yapısı, 3PL hizmet sağlayıcılarının servisi kolaylaştırmak için (hem siyasi hem de iş) Guanxi kullanması için oldukça özel bir yapıdan daha iyi olabilir.

Üçüncüsü, uzmanlık düzeyi yüksek olduğunda gereken yüksek koordinasyon, hizmet yeniliğini hızlandırmak için Guanxi aracılığıyla 3PL sağlayıcıları tarafından elde edilen bilgi ve kaynakların verimli kullanımını engelleyebilir.

Dördüncüsü, son derece uzmanlaşmış bir firma tarafından sağlanan hizmetler de son derece uzmanlaşmıştır: rekabet baskısını azaltan daha az potansiyel ikame sahip olabilirler. Bu düşük rekabet baskısı, hizmet yeniliği için dış kaynaklar ve bilgiler elde etmek üzere Guanxi kullanımındaki verimliliği azaltabilir.

Bu faktörleri bir araya getirerek, hem politik hem de ticari Guanxi'nin hizmet yeniliklerini kolaylaştırmak üzerindeki etkisinin, uzmanlık düzeyi düşük olan 3PL sağlayıcılarda daha güçlü olma eğiliminde olacağını umuyoruz. Bu bizi şu gibi varsayımlara götürür. Uzmanlaşma, siyasi Guanxi'nin lojistik hizmet inovasyonu üzerindeki olumlu etkisini olumsuz yönde etkilemektedir. Uzmanlaşma, ticari Guanxi'nin lojistik hizmet inovasyonu üzerindeki olumlu etkisini olumsuz yönde etkilemektedir.

3.5. Lojistik Yeniliklerinin Yük Sistemleri Üzerindeki Etkilerinin Tahmin Edilmesi

Yük taşımacılığının altında yatan lojistik süreçleri, bilgi teknolojisindeki ilerlemeler ve tedarik zincirlerine tüketici katılımının benzersiz bir şekilde artması nedeniyle hızla değişmektedir. Bu gelişme aynı zamanda tüm taşımacılık modlarında yük taşımacılığı akışlarındaki değişimi yönlendiriyor. Lojistik yeniliklerinin anlaşılmasının gelecekteki yük akışlarının etkili bir şekilde araştırılması ve ulaştırma

politikalarının tasarımı için bir önkoşul olduğunu savunuyoruz. Temel amacımız bu yenilikleri gözden geçirmek ve yük modellemesi üzerine araştırma ihtiyaçları elde etmektir. Model geliştirmenin 3 temel boyutuna odaklanıyoruz. Bunlar, modellenen sistemin yapısal elemanları, bu elemanlar arasındaki fonksiyonel ilişkiler ve modellerin dinamik özellikleridir.

Yük, ulaşım ağlarımızdaki akışların az bir kısmını temsil etse de, altyapı maliyetleri, trafik performansı veya trafiğin olumsuz dış etkileri için belirleyici bir öneme sahip olabilir. Yük taşımacılığı erişilebilirliğinin doğrudan ve dolaylı ekonomik etkisi dikkate değerdir ve ekonominin süregelen küreselleşmesiyle daha da artmaktadır. Bunun görünür hale gelme yolları, yük taşımacılığının yolcu akışlarına göre daha güçlü büyümesi, firmalar tarafından sunulan çok sayıda hizmet olanağı ve tekli parsellerden büyük işlere kadar artan taşıma süreci ölçeklerinin çeşitliliğidir. Doğal afetlerin yarattığı son tedarik zinciri aksamalarından sonra, mal arzında bulunmama riski de somut bir faktör haline gelmiştir. Erişim aksaması nedeniyle kamyonsuz yaşam kentler için aşina olunan bir tehdit haline gelmiştir. E-ticaret, bireysel sevkiyatlar ve anında teslimatların tüketiciler için önemi hafife alınamaz. Sonuç olarak, son on yıllarda, yük taşımacılığı, taşımacılık politikası yapıcılar için sürekli olarak önem kazanmaktadır. Bu artan yaygınlık, ör. Altyapı harcamaları, ulaştırma fiyatlandırması, hizmet piyasası düzenlemesi ve karbondan arındırmadır.

Temel amacımız lojistik yeniliklerindeki çağdaş değişiklikleri gözden geçirmek ve yük modellemesi için gereksinimler elde etmektir. Yük modellemesinin temel amacı, politika oluşturma ve sektöre yönelik lojistik yenilikleri için nicel kanıt sağlamaktır. Güncel olmak için, yük modellerinin tüm önemli politika fikirleri ve yenilikleriyle birlikte hareket etmesi gerektiğini savunuyoruz.

3.5.1. Lojistik ve taşımacılık politikasındaki yenilikler

Dijitalleşme ve otomasyon gibi teknolojik yenilikler lojistik endüstrisini dönüştürüyor. Tedarik zincirleri, yeni iş modelleri ile dijital hizmetler sunmak için yeni fırsatlara yanıt veriyor ve bu değişikliklerin bir parçası olarak lojistik ve nakliye süreçleri yeniden düzenleniyor. Fiziksel ürünlerle ilgili hizmet önerileri ürün-hizmet sistemlerini geliştirilmektedir. Yenilikçi hizmetler talep üzerine ekonomiyi destekler örneğin kitle kaynaklı taşımacılık modeli. Fisher'ın seminal gazetesinde sorusu (2003) ;

Ürününüz için doğru tedarik zinciri nedir? Birçok şekilde cevap verilmiştir, günümüzde ise bütün kanal olasılıkları çoklu kanal yaklaşımı içinde eş zamanlı sunuldu (Ishfaq , Defee, Gibson, & Raja, 2016). Bu iyileştirilmiş müşteri odağı yüksek yatırımlar içerir ve daha sonra rasyonelleşmek için endüstri üzerinde daha fazla baskıya yol açmıştır. Tedarik zinciri kontrol kuleleri tarafından koordine edilen akışlar, mümkün olan her yerde, müşterilere sipariş ayrıştırma noktalarından çok önce, dağıtım kanallarının arka ofislerinde düşük hızlarda büyük ölçekli akışlar yaratarak potansiyel ölçek ekonomilerini yakalamak için bir araya getirilir. Bir tedarik zinciri içindeki ölçeklerdeki bu değişimin eşi benzeri görülmemiş ve önümüzdeki yıllarda lojistik sistemlerinde devam etmesi bekleniyor - yükleme birimlerinin modülerleştirilmesi ve nakliyatçılar ile servis sağlayıcılar arasında nakliye ve depolamada işbirliği ile destekleniyor (Montreuil, 2011). Lojistikteki bu yeniliklerin derin bir ekonomik etkiye sahip olması beklenmektedir. Dünya Ekonomik Forumu, yeniliklerin sosyal değerinin 2025 yılında birkaç trilyon ABD dolarına kadar çıkacağını tahmin etmiş farklı türdeki yeniliklerin katkılarını göstermiştir.

Analize bakarken aşağıdaki dikkat çekici noktalar ortaya çıkıyor;

- En büyük ekonomik etkiler, işbirliği yoluyla varlıkların daha iyi kullanılmasından ve lojistik operasyonlarının giderek otomatikleştirilmesinden kaynaklanmaktadır.
- Dış etkiler için mevcut piyasa fiyatları ile değerlenen lojistik yeniliklerden kaynaklanan dış maliyet azalması azdır. Bazı yeniliklerden olumsuz etkiler bile beklenmektedir.
- Dağıtıcı etkiler konusunda, yani hangi paydaşların veya sektörlerin fayda sağlayacağı konusunda netlik yoktur.

Sürdürülebilirlik üzerindeki tüm boyutlarından beklenen etkileri nedeniyle, bu değişiklikler politika yapıcılar için yeni zorluklar yaratmaktadır. Ulaştırma sisteminin performansı, bu yeniliklerin doğasında olan ödünleşmeler nedeniyle farklı, genellikle çelişkili şekillerde etkilenecektir. Verimlilik iyileştirmeleri esneklik veya çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik pahasına olabilir. Piyasaların davranışını ve politikanın etkilerini niceliksel olarak anlamak için, lojistik süreçlerinin yeni mekanizmalarını sayıca

yakalayabilen ve olası sonuçları tahmin edebilen bu sistemlerin geliştirilmiş modellerine ihtiyaç vardır.

Yolcu taşımacılığı organizasyonu ve teknolojisindeki yeniliklerin aksine, lojistik yeniliklerinin yol açtığı yeni politika sorularını sistematik olarak araştıran hiçbir literatürün farkında değiliz. Yük taşımacılığı politikasındaki tipik genel sorular yük taşımacılığının toplumsal etkileri, sektörü destekleyici önlemler ve olumsuz etkileri hafifletici önlemler ile ilgilidir. Sürdürülebilirliğin tüm boyutları etkilendiğinden, etkilerle ilgili sorular yolcu taşımacılığı kadar geniş. Verimlilik unsurlarının, çok aktörlü, çok işlevli ve çok kararlı çerçeveler kullanılarak yeni iş modelleri veya hatta iş ekosistemleri formüle edilerek değerlendirilmesi gerekir. Çevresel endişeleri gidermek için, tedarik zinciri optimizasyonunun sürdürülebilirliği veya yeşillendirme etkisi açısından gözden geçirilmesi ve revize edilmesi gerekmektedir. Yeniliklerin sosyal eşitlik etkileri, teknolojinin farklı kullanıcı ve kullanıcı olmayan gruplar üzerindeki refah dağıtıcı etkilerini anlamamızı gerektirir. Lojistik yeniliklerle ilgili bazı tipik politika sorularını listelemiştir.

3.5.2. İnovasyon kategorisine göre tipik politika soruları

1. Toplu bireysel lojistik hizmeti

- Bu hizmetleri hangi temsilciler geliştirecek (Mevcut ileticiler, operatörler, bağımsız platformlar?) Ve hangi iş modelleri ile?
- Alışveriş gezilerinin yer değiştirmesi ve konsolidasyon dikkate alındığında, ulaşım ve trafik üzerindeki net etki ne olacak?
- İşletmelerin (örneğin 3D baskı) yeni teknolojileri ve hizmetleri en iyi ne şekilde destekleyebilir?

2. Küreselleşme Dinamikleri

- Üretim faaliyetlerinin, ticaret modellerinin ve ticaret yollarının küresel olarak değişmesi üzerindeki etkisi?
- Yeni kirlilik alanları yaratma üzerindeki etkisi?
- Çalışma koşullarında coğrafi dengesizlikler?

3. Ağ entegrasyonu ve senkronizasyonu

- Varlıkların daha iyi kullanılmasını sağlamak için parçalı lojistik sektöründe işbirliğini artırabilecek umut verici politikalar nelerdir?
- Bu, yüksek kapasiteli modların ve araçların kullanımını nasıl etkileyecek
- Yük operasyonlarının yatırımların ve planlamanın ötesinde koordinasyonu ve ortak optimizasyonu ile nasıl bir verimlilik artışı sağlanabilir?
- Verimlilik artışının esnekliği üzerindeki olası olumsuz etkiler nelerdir?

4. Sayısallaştırma

- Lojistik ve nakliye sektöründe hangi teknolojiler benimsenecek?
- Ekonomi üzerindeki etkiyi optimize etmek için yük sistemi dijitalleşmesini nasıl destekleyebilirim?
- Nesiller, büyük firmalar ve KOBİ'ler arasındaki dijital ayrımla nasıl başa çıkılır?
- Çevre üzerinde beklenen etki nedir?

5. Araç teknolojisi
    - Umut verici yeni ulaşım teknolojileri nelerdir ve beklenen pazarları nelerdir?
    - Bu teknolojilerin kullanımı nasıl teşvik edilebilir veya düzenlenebilir?
    - Bu teknolojiler enerji ve çevresel geçiş için yol haritalarına nasıl uyar?
    - Taşımacılık sistemi eşitliği ve esnekliği üzerindeki etkisi nedir?

Özet olarak, sürdürülebilirlik kısıtlamalarını karşılamak için daha geniş bir toplumsal boyutu olan politika ve inovasyon süreçlerindeki değişikliklerin yanı sıra, yük ve lojistik sistemlerinin geliştirilmesinde birçok teknolojik zorluk görüyoruz.

3.5.3. Yük modelleme araştırması için talimatlar

Ortaya çıkan yeni politika soruları, hem ampirik uygulamalar açısından hem de yöntemler açısından nicel modellemede ilerlemeler gerektirecektir. Bu değişiklikleri modellemede 3 genel ilerleme yönünde tartışıyoruz.

1. Modellerin yapısal özellikleri, yani yük sistemi içinde ve çevresinde ilgilenilen nesneler olarak yenilikler

2. Modellerin fonksiyonel özellikleri, inovasyonlar ile kullanımları ve etkileri gibi yönleri arasındaki ilişkileri fiziksel modeller ve karar verme davranışı yoluyla tanımlamak

3. Modellerin dinamik özellikleri, zamanın yönü ile mücadele.

1.Yeni yük ve lojistik sistemlerinin kurucu unsurları, uygulayıcılar tarafından kapsamlı vizyonlardan tespit edilebilir (ALICE, 2016) (WEF , 2016). Modeller ayrıca komşu enerji, iklim, finans ve BİT sistemleriyle ilişkileri ele almalıdır.

2. Yeniliklerin etkilerinin tahmin edilmesi, ilgili davranış mekanizmalarının anlaşılmasına dayanır. Navlun modelleri, firmaların davranışsal tepkilerini öngörme yetenekleri açısından gittikçe daha rafine hale gelmektedir. Ana lojistik kararların yanı sıra, paydaşların rolleri ve ilişkileri de tanınmalıdır.

3.Yük sistemlerinin dinamiklerini anlama ihtiyacı giderek arttı. Politikaların, karbondan arındırma gibi zamana bağlı politika hedeflerine uyarlanması gerekmektedir. Navlun sisteminin bozulması durumunda, yanıt verme süresi esneklik için kritiktir. Ayrıca, yenilikler ve politikalar, daha gelişmiş öngörme yetenekleri gerektiren döngüsel ve uyarlanabilir süreçler haline gelmiştir.

Bu inovasyon yönleri birbirine bağımlıdır ve modelleme araştırması, yazılım geliştirme ve politika uygulamaları dâhil olmak üzere çeşitli düzeylerde birbirlerini güçlendirecektir.

3.5.4. Yük taşıma sistemlerinin yapısal elemanları

Lojistikteki farklı yenilikler, yük taşımacılığı sistemine şu anda yalnızca çok sınırlı bir şekilde temsil edilen yük taşımacılığı sistemine birçok yeni unsur getirmektedir.

Toplu bireyselleştirilmiş lojistik hizmetleri, yük modellerinde mevcut talep ve mal tedariki anlayışının yeniden tanımlanmasını gerektirir. Gönderiler, tüketicinin isteklerine bağlı olarak farklı dağıtım kanalları üzerinden hareket edebilir. Mevcut modellerin çoğu, ulusal veya bölgesel dağıtım merkezleri aracılığıyla dolaylı dağıtım dışında dağıtım kanallarını dikkate almamaktadır. İstisnalar şunlardır (Friedrich, 2014) (Davydenko , Tavasszy , & , 2013) (Sakai , Bhavathrathan, & Alho, 2018) Mağaza

satışlarının e-ticaret ile aşamalı olarak değiştirilmesi, alışveriş gezilerinde potansiyel bir azalma yaratır. Bunların alışveriş davranışı ve bununla ilişkili kişisel ulaşım hareketleri için sonuçlarını anlamak da nispeten yeni bir araştırma alanıdır.

Ağ entegrasyonu ve senkronizasyon yenilikleri, çok modlu, intermodal ve senkromodal ağlara odaklanan çok sayıda model oluşturmuştur. Bununla birlikte, bunların çoğu, ağların tasarım (yani optimizasyon) zorluklarıyla ilgilidir ve daha geniş ulaşım sistemi üzerindeki akışlar, verimlilik ve nihai etkiler açısından olası sonuçların tahmini ile değil. Birçok modelde de akış modelleri bulunur, ancak bunlar genellikle mod ve rota seçimi ile ilgili deterministik taşıyıcı davranışı varsayar.

3.5.5. Yeni taşıma sistemi elemanları

1.Toplu bireyselleştirilmiş lojistik hizmetleri

- Lojistik hizmetlerin çeşitliliği arttı: arz, talep, pazarlar
- Dağıtım kanalları
- Kalabalık hizmet tedariki

2. Küreselleşmenin dinamikleri

- Küresel taşımacılık akışları, ağları ve etkileri
- Üretim yerleri: offshoring, akarsuların yakınında

3. Ağ entegrasyonu ve senkronizasyonu

- Taktik ve operasyonel ağ planlaması
- İşbirlikçi ağlar (kontrol kuleleri, ortak kaynak kullanımı ve akışların planlanması) ve ekonomisi

4. Bilgi ve iletişimin dijitalleştirilmesi

- Bilgi ve veri kullanılabilirliği ve akışları
- Paylaşılan durumsal farkındalık
- Bilgi ağları

5.Ulaşım teknolojileri

- Yeni modlar ve özellikleri
- SC'de ulaşım araçlarının rolü ve etkisi

- Enerji sistemleri

Yük taşımacılığı sistemlerinde dijitalleşmeyle ilgili teknolojik yenilikler, yük taşımacılığı modellerine yeni bir boyut katmaktadır: bilgi kullanılabilirliği. Karar verme süreçlerini tanımlayan çoğu model, bilginin kullanılabilirliği (örtük) varsayımını yapar. Ulaştırma hizmetlerinin bir parçası olarak bilgi, tedarik zincirlerinde bilgi bulunmaması, farklı bilgi düzeyleri, bilgi ve bilgi asimetrisinin ekonomik değerlemesi tanımlayıcı modellere dâhil edilmemiştir ve bunların kararlar üzerindeki etkisi bilinmemektedir. Bu, bilginin kullanılabilirliğinin artmasının etkilerini tahmin etme yeteneğimizi kısıtlar.

Son olarak, yük taşımacılığı modellerinin çevresel (enerji, emisyonlar, sağlık) modellerine, imalat ve hizmetler sektörünün ekonomik modellerine ve finans sektörünün iş süreci modellerine bağlanmak için ayrıntılı olması gerekir. Bu modeller aynı zamanda yük taşıma sisteminin bir parçası olduğu bütünleştirici sistemlerde değiş tokuşların incelenmesine izin verecektir:

- Yük taşıma sisteminin performansı ile daha geniş sistemin performansının karşılaştırılması (örn. sürdürülebilir bir enerji altyapısı oluşturmak için gereken ek yük etkinliği, bkz. McKinnon, 2018)
- Performans boyutları arasındaki çakışmalar, ör. verimlilik, esneklik ve çevresel performans
- Ulaştırma politikalarından veya dağıtım etkilerinden etkilenen farklı paydaş grupları

3.5.6. Modellerin fonksiyonel özellikleri

Yeniliklerin ve politikaların etkilerini değerlendirmek için, modellerin lojistik "yeniden düzenleme etkilerini" tahmin etme yeteneği (FHWA, 2001) kilit önemdedir. Bu yeniden yapılanma etkileri tüm tedarik zincirlerini içerebilir. 1970'lerin en eski toplam modelleme yaklaşımlarının, makro düzeyde navlun akışlarını (yani bölgesel veya ulusal toplamlar) tahmin etmek için ampirik olarak geçerli olduğu görülmekle birlikte, firmalarda temel lojistik karar verme ile çok az ilişkisi vardır. On yıllar boyunca ve özellikle s 80'lerde seçim modellemenin ortaya çıkmasından bu yana, lojistik karar verme sürecinin detaylandırılmasına giderek daha fazla önem verilmektedir. Davranışsal yük modellemesinde literatürün büyük çoğunluğu şirketlerin

aldığı bir karara odaklanmıştır: mod seçimi. Modellerde ele alınan, ancak genellikle kararlara açıkça atıfta bulunulmayan diğer kararlar, üretim, tüketim ve ticareti içerir. Tedarikçi seçimi, dış kaynak kullanımı, dağıtım merkezleri, sevkiyat büyüklüğü seçimi, araç tipi seçimi ve akışların yönlendirilmesi gibi diğer seçeneklerin ele alınması için daha yeni çalışmalar başlamıştır. Yukarıdaki seçimlerin nasıl ilişkili olduğunu gösteren son çerçeveler (Liedtke, 2009) ve (Roorda , Cavalcante, McCabe, & Kwan, 2010) diğerleri arasında bulunabilir. Burada, uzun vadeli ticaretin etkileri ile üretim ve tüketim üzerindeki etkiler, firmanın karar alma perspektifinden açıklanmaktadır. Ekonomik coğrafya alanının, mikro ekonomik teoriye dayanan uluslararası ticaret için modeller sunduğunu unutmayın (Fujita, Krugman , Venables, & , 1999); Bununla birlikte, bu çerçeveyi lojistik sistemlere bağlayan araştırmalar nadirdir. Lojistik yönetimi, doğrudan veya dolaylı olarak yük taşımacılığını yönlendiren 50'ye yakın ilişkili karar içerir (Riopel , Langevin, Campbell, & , 2005). Son çalışmalar, mevcut seçim modellerini lojistik karar verme çerçevelerine göre eşlemektedir (Tavasszy , Bok, Alimoradi, & Rezaei, 2019).

Bu alandaki teknolojinin durumu, davranışın daha ayrıntılı olarak tarif edilebileceği çok etmenli modelleme formlarına doğru ilerlemektedir. Fırsatlar, ulaştırma tahminlerini iyileştirme veya politika geliştirmeyi, geliştirme potansiyeli açısından değerlendirilmelidir. Davranış modellerini besleyen yeni araştırma yönleri, ajans prensiplerine (Hensher , Figliozzi, & , 2007),oyun oynamaya (Kourounioti & Tavasszy , 2017) paydaşların açıkça muamele edilmesiyle Ajan Tabanlı Modelleme'yi içerir (Holguín-Veras , Xu, De Jong, & Maurer, 2011).

Son olarak, yük sistemlerinin esnekliğine finans, enerji, bilgi ve iletişim teknolojileri, güvenlik ve iklim değişikliği açısından giderek daha fazla dikkat edilmektedir. Hangi tür ve belirsizliğin kabul edildiğine bağlı olarak, farklı modelleme yaklaşımları gereklidir. Eğer tahmin edilmesi ve hatta hayal edilmesi zor olan bu belirsizlikleri dikkate almak istiyorsa, keşif modelleme biçimlerine yönelik geleneksel senaryo tabanlı ve simülasyon tabanlı yaklaşımların ötesine geçilmesi gerekecektir (Walker , Lempert , & Kwakkel, 2013). Burada, bağlamsal faktörlerin kombinasyonlarının olası sonuçlarının tüm alanı, bu faktörlerin kritik kombinasyonlarını belirlemek için araştırılacaktır, böylece uyarlanabilir politikalar tasarlanabilir.

3.5.7. Modellerin dinamik özellikleri

İlginçtir ki yük taşımacılığı sistemlerinin dinamikleri üzerinde (göreceli olarak konuşursak, yolcu taşımacılığından çok daha az değil) çok az çalışma yapılmıştır. Buna karşın, modellerin politika ve yeniliklere temel rolü onları temin etmek, sistemdeki değişikliklerin hızını anlamak, sistemlerin beklenen gelecekteki değerini doğru bir şekilde değerlendirmek, bir zaman ufkuna sahip hedeflerin karşılanıp karşılanamayacağını tahmin etmek ve yeniden hizalamayı desteklemek için dinamiklerle ilgili varsayımlara ihtiyaç vardır.

3.5.8. Statüko ile politikalar ve yatırımlar

Daha büyük (yani tek bir şirketin veya tedarik zincirinin ötesinde) yük taşıma sistemlerinin dinamikleri üzerine yapılan çalışmalar geniş bir şekilde 3 kategoriye ayrılmaktadır. Temsilci tabanlı simülasyon modelleri çoğunlukla şehir lojistiği alanında ortaya çıkmıştır (Le Pira , Marcucci, Gatta , Inturri, Ignaccolo, & Pluchino, 2017) (Marcucci, Le Pira, Gatta, Inturri, Ignaccolo, & Pluchino, 2017) (Anand , Van Duin, , Tavasszy , & , 2014) (Reis, 2018). Bunlar, ajan seviyesi kararları ve bunların tekrar gözden geçirilme sıklıkları hakkındaki açık varsayımlardan başlayarak, ortaya çıkan sistem seviyesi dinamiklerini öngörmektedir. Sistem dinamik modelleri çoğunlukla ulusal ve uluslararası düzeyde mevcut görünmektedir (Balster & Friedrich, 2019). Kararların açık bir şekilde modellenmeden diferansiyel denklemler kullanılarak sistemin veya parçalarının birinci dereceden davranışını simüle eder. Analitik modeller, sistem davranışını, toplam davranış modellerini kullanarak sistem düzeyinde zaman serileri yoluyla ya da açık seçim modelleri kullanarak altta yatan ajan seviyesinde tahmin eder (Tavasszy , Smeenk , & Ruijgrok, 1998) (Ivanova, 2014) (Ferrari, 2014). Tipik olarak, tüm bu modellerde, değişim hızı, karar sıklığı gibi zaman faktörüne ilişkin tipik bağlamsal değişkenler gözlemlenmez ve ya eğitimli tahminler ya da istatistiksel tahmin sonucunda ortaya çıkar. Lojistik kararların dinamik modelleri karmaşıktır, çünkü her kararın kendi dinamik karar bağlamı vardır. Bu tür modellerin kararları operasyonel, taktik ve stratejik düzeyde birleştirmek için geniş bir kontrol aralığına sahip olması gerekecektir.

İkinci bir konu yük taşımacılığı politikalarıyla ilgili uygulama ve benimseme süreçlerinin dinamikleri ile ilgilidir. Politika döngüleri özel inovasyon döngüleri ile

daha uyumlu hale geldikçe, navlun modelleri, yenilikler hakkında aktörler arasında paylaşılan durumsal farkındalığa ulaşmak ve esas olarak kısa vadeli etkileri tahmin etmek için uygulanır (Nabais, Negenborn, Benítez , & Bott, 2015). Ulaştırma modelleri gerçek ulaştırma sisteminin dijital ikizi olarak giderek daha fazla görülecek ve ele alınacak, bu da gerçek sisteme kısa süreli beklentiler sağlayacaktır. Bu, sensörler ve gelişmiş izleme sistemleri tarafından beslenen daha fazla veri güdümlü AI tabanlı analiz ve gelişmiş öngörme yetenekleri bugün ulaşım modelleri için mevcut olan uzun vadeli model geliştirme ve uygulama döngülerinin otomatik bir versiyonudur (Besselink , et al., 2016).

Lojistik yeniliklerin yük taşımacılığı politikası için önemli zorluklar sağladığını görüyoruz. Birkaç cephede, modellemedeki son teknoloji, günümüzün politika zorluklarının üstesinden gelmek için daha da geliştirilebilir. 3 ana konu alanında modelleme zorluklarını belirliyoruz:

1. Enerji, finans, BİT ve iklim gibi komşu sistemlerde olanlara da dahil olmak üzere yeniliklerle ilgili yük taşıma sisteminin yeni yapısal unsurları
2. Lojistik karar alma davranışının geliştirilmiş modelleri, firmaların politikalara ve yeniliklere yeniden yapılanma tepkilerini tahmin etmek, ilgili tüm paydaşları ve ilişkilerini tanımak.
3. Dinamik modellerin geliştirilmesiyle navlun modellerinin ileriye dönük yeteneklerini geliştirmek, uyarlanabilir politikalar geliştirebilmek.

3.6. Kemer Ve Yol Girişimi Bağlamında Lojistik Ve Tedarik Zinciri Yeniliği

Kemer ve Yol Girişimi (BRI) ilk kez 2013 yılında belirtildiğinden, birçok açıdan pek çok beklentiye yol açmıştır: uluslararası ticaret ve ekonomi, lojistik altyapısı, politika ve yönetimsel etkiler, vb. bununla birlikte, özellikle lojistik ve tedarik zinciri yönetimi perspektiflerinden BRI ile ilgili araştırmalar nadirdir.

2013 yılında “Kemer ve Yol Girişimi” (BRI) açıklandığından beri, birçok uluslararası lojistik faaliyetini tetiklemiştir. BRI, Çin'i Avrupa ile Orta ve Batı üzerinden

birbirine bağlayan İpek Yolu Ekonomik Kemer (SREB) olmak üzere iki ana bölümün kısaltmasıdır.

Asya'nın yanı sıra Çin'i Güneydoğu Asya ülkeleri, Afrika ve Avrupa ile birleştiren 21. Yüzyıl Deniz İpek Yolu (MSR) (Rolland, 2017). Kapsamı nedeniyle bir dizi ekonomik işbirliği koridoru inşa edilecek ve bunun sonucunda limanlar, demiryolu ağları ve benzeri gibi altyapılarda 60'ın üzerinde ülke geliştirilecek veya yükseltilecektir (Cheng, 2016). BRI'nın Çin'e ve ayrıca işbirliği yapan ülkelere ayrı ayrı fayda sağlaması bekleniyor. BRI'nın küresel tedarik zincirlerini yeniden şekillendirmesi şaşırtıcı değildir (Thürer , et al., 2019).

Mayıs 2017'de, Çin Hükümeti'nin bu girişimi diğer ülkelerle işbirliği içinde teşvik etme kararlılığını açıkça doğrulayan Uluslararası İşbirliği için Kemer ve Yol Forumu'na ev sahipliği yapmıştır. O zamandan beri altyapı, enerji, kaynaklar ve yakında BRI'nın amaç ve ilkelerinin tanımlanmasına yardımcı olmak için birçok ikili anlaşma kurulmuştur. BRI'nın nihai hedefi, üç kıtada altyapı ve mekanizmada yeni bir uluslararası akış oluşturarak küresel ekonomik büyümeyi hızlandırmaktır. BRI'nın büyük ekonomik fırsatlar sunduğuna ve küresel ticareti etkilediğine inanılıyordur. BRI, sırasıyla dünya nüfusunun ve GSYİH'nın sadece% 60'ından fazlasını ve neredeyse üçte birini kapsamakla kalmaz, aynı zamanda Çinli firmalar ile Orta ve Güneydoğu Asya ülkeleri, Afrika ve Avrupa'daki (ör. Yüksek hızlı tren yolu) yerel şirketler arasındaki teknolojik boşluğu kapatmaya yardımcı olacaktır. Ve yeni iş fırsatları yaratmaktadır.

3.6.1. Son araştırma eğilimleri

BRI küresel tedarik zinciri yönetimini iki açıdan etkileyecektir: Tedarik zinciri kuruluşları ve Tedarik zinciri akışı. BRI'nın kapsamı nedeniyle, fiziksel lojistiği (yani, tedarik zinciri kuruluşları) ve tedarik zinciri faaliyetlerini (yani, tedarik zinciri akışı) BRI ülkeleri arasında bağlamak için vazgeçilmez bir rol oynamaktadır. Buna dayanarak, bu bölümde merkez arama eğilimleri özetlenmektedir.

BRI'nın ekonomik yararları tartışmaları ile ilgili olarak, normalde yüksek düzeyde siyasi ve ekonomik sisteme vurgu yapılmaktadır. Örneğin Huang (2016) BRI'nın "muhtemelen tarihteki en iddialı Çin uluslararası politika girişimi" olduğunu iddia etmiştir. Tartışma, BRI'yı uluslararası ekonomik sistemlerle ilişkilendirdi ve

başarılı olursa BRI'nın dünya ekonomisini özellikle BRI boyunca az gelişmiş ve politik olarak istikrarsız ülkeleri etkileyeceğini öngördü. Zhai (2018)[6] makroekonomik bir model kullanmış ve BRI'nın "refah ve ticaret açısından dünya ekonomisine önemli faydalar sağlayacağını" analiz etmiştir. Modeldeki varsayımlara dayanarak, BRI'nın dünya ekonomisine bir takım ekonomik faydalar getireceği tahmin edilmektedir. İlk adım olarak, BRI'nın ekonomik bakış açısı, Girişimi ilerletmeye yardımcı olmak için yararlıdır. Temel eksiklik, şu an için bu çalışmaları destekleyen kanıtların, özellikle de ampirik ekonomik verilerin bulunmamasıdır. Araştırmacıların BRI'nin yararları hakkında güvenilir ve somut bir sonuç çıkarmasına yardımcı olmak için mümkünse ilgili verilerin kaydedilmesi biraz zaman alacağını değerlendirmektedir. Bunun nedeni kısmen, bu verilerin doğası yapılandırılmamış olabileceğinden, bu verilerin bu kadar geniş bir kapsamda toplanmasındaki zorluklardan bahsetmemektedir. Bu aynı zamanda, bu analizin, altyapı gelişimi ve ticaret akışı (esas olarak lojistik ve tedarik zinciri faaliyetleri) açısından pratik olarak yararlı olmayabileceği anlamına gelir.

Literatürdeki diğer bir eğilim, araştırma sorularını analiz etmek için matematiksel optimizasyon modelleri, simülasyon gibi analitik yöntemleri benimsemektir. Örneğin, Shao ve ark. (2018)[7], BRI'nın önemli bir unsuru olan büyük ölçekli uluslararası yüksek hızlı demiryolu projelerine ilişkin inşaat kararlarını incelemiştir. Lojistik maliyet, siyasi istikrar, ulusal işbirliği ve diğer faktörler ile ilgili faktörleri modellerine dâhil etmişlerdir. Ana düğümleri birbirine bağlayan en uygun yollara demiryolu inşaatı için öncelik verilir. BRI lojistik bölgesindeki çok dönemli zamanla değişen navlun akışlarını tahmin etmek için bir veranda geçici lojistik etkileşim modeli kullanmışlardır. Model, sadece optimum rota tasarımı ile ilgili operasyonel kararların geliştirilmesine değil, aynı zamanda BRI bölgesindeki uluslararası lojistik ağlarının yeniden yapılandırılması gibi uzun vadeli stratejik kararların tanımlanmasına da yardımcı olur. Bununla birlikte, modelleri basitleştirmek için birçok varsayım söz konusudur ve bu sorun BRI'nin geniş kapsamı içinde daha zor hale gelmektedir.

[6] Zhai, F., 2018. China's Belt and Road Initiative: a preliminary quantitative assessment. J. Asian Econ. 55, 84–92.
[7] Shao, Z.Z., Ma, Z.J., Sheu, J.B., Gao, H.O., 2018. Evaluation of large-scale transnational high-speed railway construction priority in the belt and road region. Transp. Res. Part E: Logist. Transp. Rev. 117, 40–57

Ulus ötesi yatırımların, kültürler arası yönetimin zorlukları altmıştan fazla ülkenin katılımının ticari başarıya engel teşkil etmesinden kaynaklanmaktadır. İlgili firmalar, şirketin potansiyel finansal risklere maruz kalmasına yol açan benzeri görülmemiş jeopolitik ve güvenlik riskleriyle karşı karşıyadır. Aslında, birçok endüstriyel profesyonel kavramsal ve karmaşık matematiksel araştırmalarla ilgilenen araştırmalarla baş edememektedir (Jasti & Kodali , 2014). Bu profesyonellerin ampirik araştırmalardan elde edilen bulguları daha iyi yorumlayabilecekleri anlaşılmaktadır (Margerie & Jiang , 2011). Bu, analitik yaklaşımları desteklemek için yönetim ampirik yaklaşımlarından araştırma yapma gereksinimlerine yol açar. Pratik fenomeni açıklamak için delil sunmaya vurgu yapan ampirik çalışmalar şu anda BRI bağlamında eksiktir, firma seviyesindeki verilere dayalı daha fazla araştırma yapılması gerektiğini anlamak önemlidir. Ampirik yaklaşımları kullanan birkaç çalışma vardır. Literatürdeki birkaç çalışmayı adlandırmak için Yang ve ark. (2018)[8], hükümet ve sanayi uygulayıcılarının BRI altında kurulan yeni rotalara karşı tutumları arasında fikir birliği veya anlaşmazlık olup olmadığını araştırmak için anket araştırması uygulamıştır. Çinli üreticilerin BRI zorluklarını karşılamak için hizmetlerini geliştirmelerine yardımcı olmak için Tan ve ark. (2019)[9] yeni bir teorik çerçeve önermektedir (Müşteri Birlikte Oluşturma; Stratejik Niyet; Teknoloji Haritalaması). Başka bir çalışmada, Chan ve Reiner (2019)[10], şirketler arası yönetişim modunun türünü keşfetmek ve BRI bağlamında ulaşım biyoyakıt sektöründeki değer zinciri yönetişimini araştırmaya devam etmek için dört kemer ve kara ülkesinden şirketlerle on altı yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirdi. Bununla birlikte, bu eğilimdeki koleksiyon hala emekleme aşamasındadır. BRI'nın karmaşık kapsamı göz önüne alındığında, tek başına analitik yaklaşımların çok sayıda olguyu açıklamak için yeterli olmayabilir.

3.6.2. Kemer ve yol girişimi bağlamında dijital yenilik

Tedarik zinciri varlıklarını ve akışını kolaylaştırmak için, BRI bağlamında lojistik ve tedarik zincirindeki yenilikler çok önemlidir. Bu nedenle, dikkate değer bir

[8] Yang, D., Jiang, L., Ng, A.K.Y., 2018. One Belt one Road, but several routes: a case study of new emerging trade corridors connecting the Far East to Europe. Transp. Res. Part A: Policy Pract. 117, 190–204.
[9] Tan, K.H., Ji, G., Chung, L., Wang, C.-H., Chiu, A., Tseng, M.L., 2019. Riding the wave of Belt and Road Initiative in servitization: lessons from China. Int. J. Prod. Econ. 211, 15–21.
[10] Chan, J.H., Reiner, D., 2019. Evolution in inter-firm governance along the transport biofuel value chain in maritime silk road countries. Transp. Res. Part E: Logist. Transp. Rev. 122, 268–282.

diğer husus da BRI bağlamında lojistik ve tedarik zinciri yönetiminin dijital inovasyonudur.

Dijital endüstriler ve altyapılar BRI'nin ayrılmaz bir parçasıdır (Kozłowski, 2018). "Dijital İpek Yolu" veya "Dijital Kemer ve Yol" (Guo , et al., 2018) kavramı, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi, uluslararası ekonomi ve İnternet etkileşimi üzerine yapılan araştırmalarla da yankı buluyor. Dijital bağlantı, BRI'deki fiziksel altyapı bağlantısının karşılığıdır. BRI bağlamındaki bu dijital bağlantı, dijital ekonominin evriminin doğal bir uzantısıdır (Fishwick, 2017). Bu dijital bağlantı, daha sonra hem fiziksel malların hem de bilginin hareketine katkıda bulunabilecek çeşitli katılımcı dijital platformlar oluşturmak için hayati öneme sahiptir (Seele, Jia, & Helbing, 2019). (Fung , Aminian, Fu, Tung, & , 2018), BRI'nin uygulamalara, mesajlaşma hizmetlerine, e-ödemeye vb. Kullanıcı veya abone sayısını artırdığını öngörmektedir (Vila Seoane, 2019) (Liang & Zhang , 2019). Diğer bir deyişle, eWTP tabanlı uluslararası yerleşimler BRI ülkeleri arasındaki ticaret ve ekonomik kalkınmayı daha da teşvik edecek ve geliştirecektir.

eWTP' nin gelişimini anlamak için Vila Seoane (2019) radikal bir eylem olduğunu ve iktidardan kaynaklandığını iddia etmek için post yapısalcı söylem teorisini uygulamıştır. Bununla birlikte, bu, Çin Hükümeti'nin BRI ve dijital BRI gelişimi ile ilgili girişim ve sanayi politikasını tam olarak açıklayamaz. Kozłowski (2018), BRI'nin ekonomik gelişimini ve dijital boyutunu 1990'larda Sovyet Sonrası Orta Asya genişlemesi ile karşılaştırdı. Medya politikalarına eleştirel politik ekonomi geleneğinden yararlanan Shen (2018)[11], dijital BRI'nın uygulanması konusunda bazı önerilerde bulunmuştur. Görünüm makro niteliktedir ve operasyon yönetimi bilgi alanını bilgilendiremez. Talep yönlü pozitif dışsallık ekonomik modelini kullanan Fung ve ark. (2018), dijital BRI gelişimini karakterize etmiş ve bunun İnternet girişimlerini ve girişimcilerini nasıl etkileyebileceğini göstermektedir. Bu çalışma muhtemelen dijital BRI boyunca teknoloji yayılımını inceleyerek operasyon yönetimi topluluğuna ilişkin en yakın araştırmadır. Bu kısa inceleme, dijital BRI'nın gelişiminin hala yüksek düzeyde makro ekonomik aşamada olduğunu göstermektedir.

[11] Shen, H., 2018. Building a digital silk road? Situating the internet in China's Belt and Road Initiative. Int. J. Commun. 12, 2683–2701.

3.6.3 Araştırma eğilimlerini ele almak

Çin'i Avrupa yolunda farklı ülkelere bağlayan bir dizi ekonomik koridor var ve bu nedenle BRI kesinlikle Çin-Avrupa ticaret işini yeniden şekillendirebilir. Bu nedenle Wen ve ark. (2019)[12], çeşitli BRI ekonomik koridorlarının rota seçimleri üzerindeki etkilerini inceleyerek Çin-Avrupa yatırımcıları için en uygun kararları analitik olarak araştırmaktadır. Özellikle, Wen ve ark. (2019) BRI dönemindeki her rota alternatifi için yararlılığı değerlendirmek üzere maliyet, çevresel etki, mod güvenilirliği ve güvenliği, geçiş süresi ve altyapı güvenilirliği faktörlerini uygulamaktadır. Analizin de gösterdiği gibi, altyapı güvenilirliği BRI ile geliştirilmiş lojistik ağındaki ticaret yolu kararları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle hükümetlerin, BRI'nın sürdürülebilir fayda ve avantajlarını elde etmek için önerilen ekonomik koridorların altyapı güvenilirliğini korumaya yönelik çaba göstermeleri önerilmektedir. Ayrıca, Wen ve ark. (2019), BRI ekonomik koridorlarının dördünün Çin uluslararası lojistik ağını geliştirmek için Çin-Avrupa ticaret yolu alternatifleri olarak hizmet etme potansiyeline sahip olduğunu belirlerken, diğer ikisinin şu anda çok az beklentisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, Çin'deki ihracat şirketleri, Çin ve Avrupa arasındaki ulaşım bağlantısının geliştirilmesi yoluyla avantajlarından yararlanmak için dört potansiyel ekonomik koridora daha fazla dikkat edebilirler. Daha da önemlisi, Wen ve ark. (2019), özellikle teslimat süresi gereksinimi sıkı olduğunda, BRI ekonomik koridorlarının Çin-Avrupa ticaret işi için geleneksel okyanus rotasına göre dikkate değer avantajlarını göstermiştir. Ek olarak Wen ve ark. (2019), bu karar vericiler için yönetimsel rehberlik sağlamak amacıyla Çin'in farklı bölgelerinde bulunan ihracat şirketlerinin rota kararları üzerindeki çeşitli BRI ekonomik koridorlarının heterojen etkilerini analiz etmişlerdir.

BRI önemli bir uluslararası ekonomik stratejidir ve Çin ile BRI ortak ülkeleri arasındaki bağlantıyı artırmak için geliştirilmiş ekonomik bir çerçevedir. BRI aracılığıyla birbirine bağlanan ülkeler bol miktarda taze ürün kaynağına sahiptir ve Çin'in bu ürünler için muazzam bir pazar talebi vardır. Bu nedenle, taze ürünlerin arz-talep ilişkisi, bu ülkeler arasında işbirliğini teşvik edebilir ve taze ürün tedarik zinciri (FPSC) endüstrileri için yeni fırsatlar getirecek karşılıklı yarar sağlayan uluslararası politikaların uygulanmasını iletmişlerdir. BRI'ye katılan ülkeler, FPSC'nin verimliliğini

[12] Wen, X., Ma, H.-L., Choi, T.-M., Sheu, J.-B., 2019. Impacts of the Belt and Road Initiative on the China-Europe trading route selections. Transp. Res. Part E: Logist. Transp. Rev. 122, 581–604.

artırmak için ulaşım altyapılarının inşasını hızlandırmışdır. Zheng ve diğ. (2019)[13] BRI boyunca ülkelerde bir tedarikçi ve birden fazla perakendeciden oluşan iki kademeli bir FPSC çalışmaktadır. Oyun teorisini uygulayarak, bağımsız satın alma ve ortak satın alma altında matematiksel modeller geliştirdiler. Kârı en üst düzeye çıkarmak için belirlenecek iki değişken vardır: tedarikçinin satış fiyatı ve hem tedarikçi hem de perakendeciler için sipariş döngüsü. Zheng ve diğ. (2019) ayrıca tedarikçi ve perakendeciler arasında FPSC koordinasyonunun ve kazan-kazan sonucunun nasıl elde edilebileceğini araştırmaktadır. Hem tedarikçi hem de perakendeciler için daha yüksek bir kar elde edebilecek bir koalisyon büyüklüğünün analitik sonucunu ve kârı aralarında rasyonel olarak tahsis etmeyi sağlamışlardır. Diğer araştırmaların aksine, Zheng ve ark. (2019) esas olarak BRI bağlamında bir tedarikçi ve birden fazla perakendeciden oluşan bir FPSC'yi koordine etmek için bir miktar indirim sözleşmesi geliştirmeye odaklanmaktadır. Bunu, bir fiyatlandırma stratejisi oluşturmak ve perakendeciler arasında kar dağıtımını araştırmak için iki senaryoyu karşılaştırarak yaparlar.

İntermodal taşımacılık BRI'nin inşasında kilit bir rol oynamaktadır ve daha fazla işletme, nakliye maliyetlerini azaltmak için nakliye işlerini üçüncü taraf lojistik firmalarına dış kaynak sağlamaktadır. BRI intermodal taşımacılığının karmaşıklığı göz önüne alındığında, farklı taşımacılık modlarında kombine taşımacılık hizmetlerinin nasıl satın alınması hem akademi hem de işletmeler için önemli bir zorluk olmuştur. Sun ve diğ. (2019) çalışması, BRI bağlamında intermodal taşımacılık hizmeti alım problemi (ITSPP) için etkili çift müzayede mekanizmaları geliştirmiştir. Bu çalışmanın ana katkıları şu şekilde özetlenebilir: İlk olarak, intermodal taşımacılık hizmeti alımı için çift açık artırma ve kombinatoryal açık artırma genişletilmiştir. Diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında, bu yöntemin en önemli özelliği, birden fazla nakliyecinin ve çoklu taşıyıcının tekliflerini intermodal taşımacılık pazarına aynı anda sunmasına izin verilmesidir. İkincisi, taşıyıcılar tarafından sağlanan farklı ulaşım hizmetleri türlerine göre, bu çalışma üç çift açık artırma mekanizması önermektedir. Bu teori açık artırmasını büyük ölçüde artırır ve BRI intermodal taşımacılık alanında açık artırma yönteminin uygulamasını genişletir. Üçüncüsü, ITSPP işlemi sürecinde, işlem maliyetleri açık artırma tarafından üretilecek ve karşılanacaktır. Önerilen

[13] Zheng, Q., Zhou, L., Fan, T., Ieromonachou, P., 2019. Joint procurement and pricing of fresh produce for multiple retailers with a quantity discount contract. Transp. Res. Part E: Logist. Transp. Rev. 130, 16–36

mekanizmaların gerçekçiliğini arttırmak için, teklif edilen açık artırma modellerinde işlem maliyetleri dikkate alınır. Ayrıca, işlem maliyetlerinin önerilen ITSPP mekanizmalarının performansını nasıl etkilediğini incelemek için hesaplama deneyleri uygulanır.

BRI'yi tanıtmak için Çinli müteahhitlik şirketleri verimli altyapı ve ulaşım sistemleri kurmak için binlerce denizaşırı proje üstlenmiştir. Çok sayıda denizaşırı proje düşünüldüğünde, BRI proje tabanlı tedarik zinciri yönetimi üzerine araştırmalar için zengin bir bağlam sunmaktadır. BRI projeleri için özel bir zorluk, ev sahibi ülkenin düzenlemeleri nedeniyle yerel tedarikçilerden satın almaktır. Asya, Afrika ve Doğu Avrupa'daki birçok BRI ülkesi hızla gelişen ve gelişmekte olan ekonomi ile karakterize olduğundan, daha yüksek belirsizlik, karmaşıklık ve kurumsal mesafeler yerel tedarikçileri koordine etme ve kontrol etme zorluğunu arttırmaktadır. Li ve diğ. (2019)[14] BRI için denizaşırı projelerde yerel kaynak uygulamalarına odaklanmak ve yukarıdaki zorlukları ele almışlardır. Önceki çalışmalar, uluslararası pazarlardaki yerel tedarik uygulamaları için birçok eski belirleyiciyi araştırmıştır. Aksine, Li ve ark. (2019), yerel tedarikçileri seçtikten sonra yerel tedarik uygulamalarının etkinliğini etkileyen faktörleri anlamaya yardımcı olabilecek yerel tedarik uygulamalarının ex-post etkinleştiricileri araştırmaktadır.

Chan ve Reiner (2019) tarafından yazılan makale, değer zincirinin yönetişim yapısı ile ilgili teorik ve pratik konulara değinmektedir, özellikle de BRI alanında dört ülkedeki biyoyakıt firmalarına bakmaktadır. Karmaşık bir politik ekonomi ortamı üzerine inşa edilen biyoyakıt endüstrisi, endüstrilerin BRI kapsamındaki ülkeler arasında entegrasyonunun artmasıyla birlikte değer zinciri yönetişimi tasarımıyla ilgili temel konuları analiz etmek ve vurgulamak amacıyla bu çalışma için seçilmiştir. Yazarlar, bu analiz için Çin, Tayland, Filipinler ve Vietnam'daki on sekiz üreticiyi kapsayan zengin miktarda nitel veri toplamak için çok vaka, çok ülkeli bir çalışma yürüttüler. Firmaların arz risklerini azaltmak için birden fazla yönetişim modu kullandıklarını savunarak Küresel Değer Zinciri yönetişim teorisini (Gereffi ve diğerleri, 2005) kavramsallaştırmakta ve genişletmektedir. Bu strateji, iç kaynak

[14] Li, Y., Shou, Y., Ding, R., Sun, T., Zhou, Q., 2019. Governing local sourcing practices of overseas projects for the Belt and Road Initiative: a framework and evaluation. Transp. Res. Part E: Logist. Transp. Rev. 126, 212–226.

kısıtlamaları veya dış kurumsal engeller nedeniyle hammadde arzı üzerinde yüksek düzeyde kontrol sahibi olan herhangi bir yönetişim modunu uygulayamadıklarında uygulanır. BRI kapsamındaki birçok ülkede yönetişim modunun seçiminde firmalar için normatif kurumsal faktörler dikkate alınmalıdır. Biçimlendirici kurumsal faktörler güçlü bir şekilde zorlayıcıdır ve firmaların meşruiyet kazanmak için uyum sağlamaları gerekmektedir (Scott, 1995). Bu nedenle, değer zinciri yönetişim modu hakkında karar verirken, uluslararası firmaların, sadece üretim maliyeti mantığına dayalı olarak karar vermek yerine, ev sahibi ülkelerdeki kurumsal faktörleri göz önünde bulundurmada daha çalışkan olmaları gerekmektedir.

BÖLÜM 4.GİRİŞİMCİLİK VE ŞİRKET İÇİ GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik ekonomik mal veya hizmet üretimi için üretim faktörlerinin bir araya getirilerek, ekonomik fırsatların yeni değerlere dönüştürüldüğü şirketlerin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır.

4.1 Girişimcilik Tasarlanabilir

Eğer bir atölyeye veya sınıfa "Sizce girişimcilik öğretilebilir mi?" diye soracak olsak muhtemelen değişmez bir sessizlik grup üzerine gelecektir. Birisi her zaman odadaki birçok kişinin aklında olanları söyleyecektir: "Hayır, ya bir girişimcisiniz ya da değilsiniz." Bu kişi, bir kez güçlendiğinde, davayı tutkuyla tartışmaya başlar. Fakat Richard Branson, Steve Jobs, Bill Gates, Larry Ellison ve diğer tüm görünür girişimcilere baktığımızda, bizden farklı görünüyorlar. Onlar olağanüstü görünüyor. Ancak başarılarının her biri, bazı özel genlerin değil, onları başarılı kılan harika ürünlerin bir sonucudur. Başarılı bir girişimci olmak için, Büyük ve yenilikçi ürünler olması gerekir. Ürünler fiziksel ürünler olabilir, aynı zamanda hizmetler veya bilgi teslimi olabilir.

4.1.1. Unutulmaması gereken üç yaygın mit

Girişimciliğin ne olduğu ve girişimci olmak için neyin gerekli olduğu konusunda birçok yanlış anlama vardır. İlk mit bireylerin tek başına şirketi kurup yönetmeye çalışmasıdır. Bunun yerine artık takımlar şirketleri başlar. Aslında önemli olan, daha büyük bir ekip, başarıya oran ekleyecektir. Daha fazla kurucu = daha iyi başarı oranı sağlayacaktır. Bir ikinci efsane, tüm girişimcilerin karizmatik olması ve karizmalarının başarıda anahtar bir faktör olmasıdır. Karizma kısa bir süre için etkili olabilecekken aslında, sürdürebilmek zordur. Bunun yerine, araştırmalar, karizmatik olmaktan ziyade girişimcilerin etkili iletişimciler, işe alımcılar ve satış görevlileri olması gerektiğini göstermektedir. Üçüncü efsane, bir girişimcilik geninin var olduğuna inanmak. Bazı insanların genetik olarak başlangıç şirketlerinde başarıya yatkın olduğudur. Böyle bir fiziksel gen bulunmamıştır ve bulunmayacaktır. Bazıları, gösterişli veya cesurluk gibi kişilik özelliklerinin başarılı girişimcilik ile ilişkili olduğuna inanıyor, ancak bu düşünce hattı yanlış yönlendiriliyor. Bunun yerine, insanın yönetimi, satış becerileri ve ürün

anlayışı ve teslimat gibi başarı olasılığını artıran gerçek beceriler vardır. Bu becerileri öğretilebilir. İnsanlar yeni davranışları kendilerine adapte edebilir ve öğrenebilirler ve bu nedenle girişimcilik ayrı ayrı davranışlara ve öğretilebilecek süreçlere ayrılabilir.

4.1.2. İki farklı girişimciliği ayırt etmek

Girişimcilik, daha önce var olmayan yeni bir iş yaratmakla ilgilidir. İki farklı girişimcilik türü vardır. Bunlar küçük ve orta büyüklükte işletmeler (kobi) girişimciliği ve inovasyon odaklı kurumsal girişimciliğidir.

4.1.2.a. Küçük ve orta büyüklükte işletmeler (kobi) girişimciliği

İlk girişimcilik türü küçük ve orta ölçekli girişimciliktir (KOBİ). Bu, bir kişinin yerel bir pazara hizmet etmek için başlattığı ve bu yerel pazara hizmet eden küçük veya orta ölçekli bir işletme olarak büyüyen işletme türüdür. Çoğu zaman, küçük bir işletmenin yakın kontrolünün önemli olduğu bir aile şirketi olan yakın bir şekilde tutulur. Bu kurucular için iş "ödülleri" öncelikle kişisel bağımsızlık ve işletmeden gelen nakit akışı biçimindedir. Bu işletmelerin genellikle çok fazla para toplaması gerekmez, bu nedenle bu işletmelere para enjekte edildiğinde, elde edilen gelir ve yaratılan işlerde nispeten hızlı bir artış olur. Bu tür işletmeler coğrafi olarak dağıtılabilir ve yarattıkları işler, çoğunlukla maliyetleri düşürmek için başka bir yere dışarıdan temin edilemeyecekleri için ticarete konulamaz. Bu işletmeler genellikle hizmet işletmeleri veya diğer şirketlerin ürünlerinin perakendecileridir. Anahtar ayırt edici faktör yerel pazarlara odaklanmalarıdır.

4.1.2.b. İnovasyon odaklı kurumsal girişimcilik

İnovasyon odaklı işletme (IDE) girişimciliği, daha riskli ve daha hırslıdır. IDE girişimcileri, yerel pazarın çok ötesine geçen pazarlara hizmet etmek istiyor. Tekliflerini küresel veya en azından bölgesel düzeyde satmak isterler.

Bu girişimciler genellikle işlerini mevcut şirketlere kıyasla önemli bir rekabet avantajı sağlayacak bazı teknoloji, süreç, iş modeli veya diğer yeniliklerden kurdukları ekiplerde çalışırlar. Servet, kontrolle ilgilendiklerinden daha fazla yaratmakla ilgileniyorlar ve iddialı büyüme planlarını desteklemek için şirketlerinde eşitlik satmak zorunda kalırlar.

Genellikle başlamak daha yavaş olsa da, IDE girişimcileri müşteri çekişinde olduklarında daha etkileyici bir büyüme eğilimindedirler. Büyüme, şirketlerinin kontrolünü kaybetme ve birden fazla şirket sahibi olma riskiyle karşı karşıya oldukları şeydir. KOBİ şirketleri büyümeye ve nispeten küçük kalmaya (ancak her zaman olmasa da) eğilimliyken, IDE şirketleri büyümeye daha çok ilgi duymaktadır. Hedeflerine ulaşmak için, küresel pazarlara hizmet etmek için büyük ve hızlı büyüyen olmaları gerekmektedir.

SME Girişimcilik;

- Yalnızca yerel ve bölgesel pazarları ele almaya odaklanır.
- KOBİ kuruluşu ve büyümesi için yenilik gerekli değildir ve rekabet avantajı da yoktur.
- "Ticarete konu olmayan işler "- genellikle yerel olarak yapılan işler (ör. Restoranlar, kuru temizleyiciler ve hizmet endüstrisi).
- Çoğu zaman aile şirketleri veya çok az dış sermayesi olan işletmeler.
- Şirket tipik olarak doğrusal bir oranda büyür. Şirkete para yatırdığınızda, sistem (gelir, nakit akışı, işler vb.) Olumlu bir şekilde hızlı bir şekilde yanıt verecektir.

IDE Girişimcilik;

- Küresel / bölgesel pazarlara odaklanır.
- Şirket bir çeşit yeniliğe (teknoloji, iş süreci, model) ve potansiyel rekabet avantajına dayanmaktadır.
- "Ticarete konu olan işler" yerel olarak yapılması gerekmeyen işler.
- Çok çeşitli harici sermaye sağlayıcıları da dahil olmak üzere daha çeşitli mülkiyet tabanı.
- Şirket para kaybederek başlar, ancak başarılı olursa katlanarak büyüyecektir. Yatırım gerektirir. Şirkete para yatırdığınızda, gelir / nakit akışı / iş sayıları hızlı bir şekilde yanıt vermez.

Sağlıklı bir ekonomi her iki girişimcilik türünden oluşur ve her ikisinin de güçlü ve zayıf yanları vardır. İkisi de diğerinden daha iyi değildir. Ancak başarılı olmak için farklı zihniyetlere ve farklı becerilere ihtiyaç duyacakları ölçüde yeterince farklıdırlar.

4.2 İnovasyon Nedir ?

İnovasyon giderek daha klişe bir terim haline geldi, basit bir tanımı var: Yenilik = Buluş + Ticarileştirme Eğer ticarileştirme var ancak buluş (buluş = 0) veya buluş var ancak ticarileştirme yok (ticarileştirme = 0), o zaman yenilik yoktur. Buluş (bir fikir, bir teknoloji veya bir tür fikri mülkiyet) önemlidir, ancak girişimcinin buluş yaratması gerekmez. Aslında inovasyon odaklı şirketlere yol açan icatlar genellikle başka yerlerden gelir. Başkalarının icatlarını (Xerox PARC tarafından oluşturulan bilgisayar faresi en ünlü örnektir) tanımlayan ve bunları Apple aracılığıyla etkili bir şekilde ticarileştiren Steve Jobs için durum böyleydi. Aynı şekilde, paranın çoğunu arama sonuçları sayfalarındaki metin tabanlı, anahtar kelimeye dayalı reklamlar olan AdWords aracılığıyla kazanan Google'da. Farklı bir şirket olan Overture, bu tür reklamları icat etmişti ancak Google, Overture'ın icadının ticarileştirilmesiyle başarılı oldu. Bu örnekler, bir buluşu ticarileştirme yeteneğinin gerçek inovasyon için gerekli olduğunu göstermektedir. O halde bir girişimci öncelikle ticarileştirme ajanı olarak hizmet eder.

Google, iTunes, Salesforce.com, Netflix, Zipcar ve daha fazlası gibi zamanımızın en heyecan verici yeniliklerinden bazıları, temelde iş modeli yenilikleridir. Teknolojiyle etkinleştiriliyorlar, evet — Zipcar, geniş araç ağını üyelerine anahtarsız giriş teknolojisi olmadan korumakta zorlanacaktı. Ancak özünde, Zipcar'ın inovasyonu, kiralık araçlara, uzaktaki alanları ziyaret eden araç sahipleri ve iş gezginleri için geçici ulaşım yerine bir araba sahibi olmanın yerine geçmiştir.

Zipcar'ın başarılı olabilmesi için teknolojisinin karmaşıklıklarını anlaması gerekmez, ancak müşterilerinin "işbirlikçi olarak tüketmesi" nin ne anlama geldiğini anlaması gerekir.

Teknoloji gittikçe metalaştıkça, teknolojiden yararlanan daha fazla iş modeli yeniliği göreceksiniz. Enerji depolama, güç elektroniği, kablosuz iletişim ve çok daha fazlası gibi alanlarda teknoloji odaklı inovasyon için hala birçok fırsat olacak, ancak bu inovasyonun tek tanımı değildir.

4.3 24 Adım Teması

24 Adım ayrı ve altı tema altında gruplandırılabilir. Her adım, önceki adımlarda yaptığınız işi revize etmenizi isteyecek şeyleri öğreneceğiniz anlayışıyla sayısal sırayla yapılmalıdır. Bu temalar, 24 Adımın sürdürülebilir ve yenilik temelli bir iş yaratmanıza nasıl yardımcı olacağına dair genel bir taslak sunmaktadır.

4.3.1. Yeni bir girişime başlamak için üç yol

Neden girişimciliğe ilgili duyulduğuna dair üç farklı kategoride sentezlenebilir.

Tablo 3.1: Bir Tutkuya Karşı Bir Teknolojiye Karşı Bir Fikre Sahip Olmak Nasıl Bir Şey?

Bir tutkuya karşı bir teknolojiye karşı bir fikre sahip olmak nasıl bir şey?		
Fikrinizi, teknolojinizi veya ilginizi bir özlü cümleyle özetleyebilmelisiniz.		
Fikir:	**Teknoloji:**	**Tutku:**
"Afrika'da, oradaki insanlar için hayatı iyileştirmek ve onları işlerle güçlendirmek için sürdürülebilir bir iş modeli yaratacak bir şirket kurmak istiyorum." Burada fikir, sürdürülebilir bir iş modelinin Afrika'daki yoksulluğu, yoksullara hayırsever katkılardan daha etkili bir şekilde azaltacağı yönündedir. Bu cümle, Pazar Segmentasyonunun bir sonraki adımına geçmek için yeterlidir, ancak göreceğiniz gibi, fikri bir işletmeye dönüştürmeden önce çok daha spesifik olmanız gerekecektir.	*"Bilgisayar tarafından oluşturulan nesneleri hissetmenizi sağlayan bir robotum var."* *Bu ifade potansiyel ile yayar. Birisi bilgisayar ekranında üç boyutlu bir nesneye sahip olmaktan ve onu bir şekilde fiziksel alanda hissedebilmek için nasıl yararlanabilir? SensAble Technologies şirketini bu teknolojinin etrafında kurduk ve tez boyunca SensAble'ın hikayesini paylaşacağız.*	*"Makine mühendisliğinde yüksek lisansım var ve istediğiniz teknolojik aygıtların çoğunu hızlı bir şekilde prototipleyebilirim. . . şimdi becerilerimi mümkün olan en etkili şekilde kullanmak ve kendi patronum olmak istiyorum. " Bu kişi, kişisel bir karşılaştırmalı avantaj, gadget'ları hızlı bir şekilde prototipleme yeteneği belirledi ve bu da bir işletmenin ürün tekrarlarından daha hızlı geçmesine yardımcı olabilir. Kişi, karşılaştırmalı avantajla iyi hizalanacağı için donanım tabanlı bir işi düşünmek isteyebilir.*

1. Bir Fikir Var: Dünyayı - ya da küçük bir kısmını olumlu bir şekilde değiştirebilecek yeni bir şey ya da aşina olduğunuz ve uygulamak istediğiniz mevcut bir süreci geliştirebilecek bir şey düşündünüz.

2. Bir Teknolojiye Sahip Olun: Teknolojik bir atılım yaptınız ve bundan faydalanmak ya da dağıtımını toplum üzerinde olumlu bir etki yaratması için hızlandırmak istiyorsunuz. Veya teknolojik bir atılım öğrendiniz ve bir işletme için büyük bir potansiyel görüyorsunuz.

3. Bir Tutkuya Varın: Kendine güveniyorsunuz ve becerilerinizi mümkün olan en kapsamlı şekilde geliştirmek için kendinizi zorluyorsunuz. Girişimci olmanın dünya üzerinde en büyük etkiye sahip olmanın yolu olduğuna da inanabilirsiniz. Sadece kendiniz için çalışmak ve kendi kaderinizi kontrol etmek istediğinizi biliyor olabilirsiniz. Ancak henüz bir fikriniz veya teknolojiniz yok, bu nedenle iyi bir fikir, teknoloji ve ortak ararken girişimcilik hakkında bilgi edinmek istersiniz.

Sık sık bir girişimcinin, "müşteri acısını" bilmeden, birisini sorununu hafifletmek için ödeme yapmaya istekli olacak kadar rahatsız eden bir sorunu bilmeden başlayamayacağı söylenir. Ancak bu yaklaşım girişimciliğe aşina olmayan biri için cesaret kırıcı olabilir. Ayrıca, girişimcinin değerleri, ilgi alanları ve uzmanlığı doğrultusunda bir şirket kurmanın önemini de azaltır. Zamanla, müşterinin bir çözüm için ödeme yapmaya istekli olduğu bir acı veya fırsat olan bir müşteri bulacaktır. Girişimciliğe nasıl ilgi duymuş olursanız olun, önce aşağıdaki soruyu cevaplayarak başlamalısınız: Uzun bir süredir yapmak istediğim en iyi ne yapabilirim?

Bu soruyu cevapladıktan sonra, bir müşterinin acısını hafifletmek istediğiniz bir acıyı keşfetmeye doğru ilk adımı atmış olacaksınız, çünkü ilgilendiğiniz şey uzmanlığınızla uyumludur.

Girişimcilikle ilgilenen kişilerin çoğu henüz bir fikre veya teknolojiye sahip değil, bu yüzden bu sensen yalnız değilsin. Öncelikle kişisel ilgi alanlarınızı, güçlü yanlarınızı ve becerilerinizi değerlendirerek iyi fırsatları daha kolay tanımlayabilirsiniz. Bu egzersizi tek başına veya bir grup potansiyel kurucu ile yapabilirsiniz. Aşağıdakileri göz önünde bulundurun;

Bilgi: Eğitiminizin veya kariyerinizin odak noktası neydi?

Yetenek: En yetkin kişisiniz?

Bağlantılar: Farklı endüstrilerde uzmanlığı kimin olduğunu biliyor musunuz? Diğer girişimcileri tanıyor musunuz?

Finansal varlıklar: Önemli finansal sermayeye erişiminiz var mı, yoksa başlamak için yetersiz bir tasarruf hesabına mı güveneceksiniz?

İsim tanıma: Siz veya ortaklarınız ne için iyi biliniyor? Mühendislik becerileri? Fiber optiği anlıyor musunuz?

Geçmiş iş tecrübesi: Daha önce yapmış olduğunuz işlerde hangi verimsizlikler veya "acı noktaları" vardı?

Belirli bir pazar için tutku: Sağlık hizmetlerini geliştirme fikri sizi heyecanlandırıyor mu? Eğitim nasıl? Enerji? Ulaştırma?

Taahhüt: Bu çabaya ayırmak için zamanınız ve çabanız var mı? Birincil (veya yalnızca) odak noktanıza yeni bir girişim yapmaya hazır mısınız?

Siz veya kurucu grubunuz güçlü kodlama ve proje yönetimi becerilerine sahipse, bir web uygulaması geliştirmeye daha meyilli olabilirsiniz. Hızlı prototiplemede profesyonelseniz, bir tür fiziksel ürün oluşturmayı düşünebilirsiniz. Veya geçmiş iş deneyiminiz eğitim veya tıpta ise, bu alanları geliştirecek neler yaratabileceğinizi düşünmek isteyebilirsiniz.

Genellikle, sizin için bir şeyleri geliştiren bir fikir veya teknoloji bulacaksınız, daha sonra bu fikir veya teknolojinin diğerlerine yardımcı olma potansiyeli olduğunu fark edeceksiniz. Bu fenomene "kullanıcı girişimciliği" denir; Kauffman Vakfı, en az beş yaşında olan tüm yenilik tabanlı girişimlerin neredeyse yarısının kullanıcı girişimciler tarafından kurulduğunu tespit etmiştir.

İnovasyon odaklı işinizin temeli olarak bir fikir veya teknoloji belirledikten sonra, teklifinizi 24 Adımda titizlikle test etmelisiniz. İlk hedefiniz, belirli bir pazardaki müşterilerin satın almakla ilgilendiği bir ürün olan ürün-pazar uyumu elde etmek amacıyla hedef müşteriye odaklanarak potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını değerlendirmektir. Odak noktası çok önemlidir. Çünkü girişimcilerin çok sınırlı zamanı ve kaynakları vardır ve bu nedenle aşırı verimli olmalıdırlar. Odak noktası, hedef müşterinizi belirlemek için o kadar önemlidir ki, Pazar Bölümlemesinden Kişinizin

profilini oluşturmaya kadar 24 Adım'ın ilk beş adımına "Özgüllüğün Kutsal Kâse Araması" olarak atıfta bulunabilrsiniz.

4.3.2. Pazar bölümlemesi

İşletmeniz için çok çeşitli potansiyel müşterilere ve pazarlara beyin fırtınası yapın. Listenizi en iyi 6-12 pazarınıza daraltın. En iyi 6-12 pazarınızda birincil pazar araştırması yapın.

Başlarken' i tamamladıktan sonra, "Bu dünyanın faydalanabileceği bir şey mi ve iyi yaptığım ve uzun bir süre yapmaktan hoşlanacağım bir şey mi?" olacağına karar verin. Ayrıca kurucu ortaklardan oluşan bir ekibe sahip olmalısınız. Şimdi bu fikri veya teknolojiyi alarak ve bazı uygulamalarıyla ilgilenebilecek çok sayıda potansiyel müşteriyi beyin fırtınası yaparak 24 Adım'a başlayacaksınız. Ardından, 6-12 en iyi fırsatları seçecek ve potansiyel müşterilerle doğrudan daha fazla bilgi edinmek için röportaj yapacağınız derinlemesine birincil pazar araştırması yapacaksınız.

İşletmenizden bağımsız olarak kendinize "Bir işletme için gereken tek ve yeterli koşul nedir?" sorusunu sormalısınız. Bir ürün, teknoloji, müşteri ihtiyacı, iş planı, vizyon, güçlü bir ekip, CEO, para, yatırımcılar, rekabet avantajı veya şirket değerleri değildir. Tüm bunlar bir işletmenin sahip olması için harika şeyler olsa da, bunların hiçbiri doğru cevap değildir. Bir işletme için tek gerekli ve yeterli koşul ücretli bir müşteri olmalıdır.

Birinin size ürününüz veya hizmetiniz için para ödediği gün, bir işiniz var, bir gün önce değil. Bu basit gerçek, neyin önemli olduğuna odaklanmanızı sağlayacaktır. Bir işletmeyi bir ürün olarak tanımlayamazsınız, çünkü kimse ürününüzü satın almazsa, bir işiniz yoktur. Pazar, başarının nihai belirleyicisidir.

Şimdi, ödeme yapan bir müşteriniz olması, iyi bir işiniz olduğu anlamına gelmez. İyi ve sürdürülebilir bir işe sahip olmak için, nispeten kısa bir süre içinde yeterli para ödeyen yeterli müşteri kazanmanız gerekecektir, böylece sermayeniz tükenmez, bunun yerine kârlı olursunuz. Ve bir başlangıç olarak, çok az kaynağınız vardır, bu nedenle yaptığınız her işlem hiper verimli olmalıdır.

Bu nedenle, bir ürün oluşturarak veya geliştiricileri işe alarak veya satış elemanlarını işe alarak başlamazsınız. Bunun yerine, karşılanmamış bir ihtiyaç bularak ve işinizi bunun etrafında oluşturarak müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemelisiniz.

4.3.3. Hedefleyeceğiniz yeni bir pazar oluşturun

Hâlihazırda pazar bulunmayan yenilikçi bir ürün yaratmak, bir girişimin başarısı için şarttır. Yeni bir pazar yaratarak, baskın olmasa da gelecekteki genişleme için temel olarak kullanabileceğiniz çok yüksek bir pazar payına sahip olacaksınız. Mevcut bir pazarda "ben de" bir şirket olmak, sınırlı kaynaklarınız göz önüne alındığında daha zor bir tekliftir.

Bu hedef grup içinde bir dayanak oluşturduktan sonra, bu gruba önemli ölçüde üstün bir ürün sunduğunuz ve size bunun için ödeme yaptıkları anlamına gelince, bitişik bir pazara genişlemek için yeterli kaynağa sahip olacaksınız. Bitişik bir pazarda, bazı müşteri özellikleri birincil pazarınızla aynı olacaktır. Ancak stratejinizi uygun şekilde uyarlamak için yeterli farklılıklar olacaktır. Bu süreç Adım 14 ve 24'te ele alınmaktadır.

4.3.4. "Müşteri ödeme"

Müşterilere ödeme yapmak sonuçta ürününüzün başarılı olup olmadığını belirlerken, yeni bir pazar oluşturmaya odaklanmazsanız karşılaşabileceğiniz iki ortak tuzak vardır.

Birinci tuzak "herkese satış" dır. Bu da çok az kaynağı olan veya hiç kaynağı olmayan acemi bir başlangıç olarak karşılaştığınız herkesin ihtiyaçlarına uygun ürünler yapabileceğinizdir. Diyelim ki kumaşı piyasadaki her şeyden daha iyi su geçirmez yeni bir polimer icat ettiniz. İlk olarak gazetede kamp ekipmanlarının kazançlı bir pazar olduğunu okuyan arkadaşınızdan Sally'yi duyarsınız, bu yüzden çadır satmanızı önerir. Kuzenin Joe içeri girer; su geçirmez iç çamaşırı istiyor. Bir komşu, çocuklar için temizlenmesi kolay doldurulmuş hayvanların sadece güzel olacağını düşünüyor.

Bu ürünlerden herhangi birini tasarlamak ve yürütmek zaman ve kaynak gerektirecektir. Bir üründe üretime başlarsanız ve girişiminizi kârlı hale getirmek için yeterli müşteri yoksa karlı bir pazar bulana kadar ürün üretmeye devam edecek kaynaklara sahip olmayabilirsiniz.

İkinci yaygın tuzak, “elektronik tablolarla eğlence” olarak da bilinen “Çin Sendromu” dur. Yeni bir pazar yaratmak yerine, düşünce, mevcut büyük bir pazarı seçebilir, pazar payının bir kısmını alabilir ve ödülleri toplayabilir. Sonuçta, Çin'deki diş fırçası pazarının yüzde onda birini (1,3 milyar nüfus) bile alabilseydiniz, çok para kazanmaz mıydınız?

Mantık şöyle bir şey olurdu: “İnternet, Çin'in 1,3 milyardan fazla insana sahip olduğunu söylüyor. Hepsinin dişleri varsa, pazar büyüklüğü 1,3 milyar müşteridir. Çin pazarı için bir diş fırçası yapacağım ve belki de ilk yıl yüzde 0,1 pazar payı alacağız. Her kişi yılda üç diş fırçası alırsa, yılda 3,9 milyon diş fırçası satabiliriz ve her birini 1 dolar karşılığında satarsak, 3,9 milyon dolar

Böyle yüksek seviyeli bir piyasa analizine “elektronik tablolarla eğlence” diyorum, çünkü insanların neden ürününüzü satın alacağını ya da pazar payınızın zaman içinde neden artacağını zorlayıcı bir şekilde göstermediniz. Ayrıca, doğrudan müşterilerden öğrenerek varsayımlarınızın hiçbirini doğrulamamışsınızdır - muhtemelen Çin'e bile gitmediniz. Çok fazla kaynağa sahip büyük şirketler, artan pazar payı elde etmek için çok çalışabilirler, ancak girişimcilerin kaynak lüksü yoktur. “Çin Sendromu” na yakalanma. Kaynaklarınızı alın ve hâkim olabileceğiniz dar, dikkatle tanımlanmış yeni bir pazara uygulayın.

Bir müşterinin geniş tanımında, ürününüzü nihai olarak kullanan son kullanıcı ve ürünü alıp almayacağınıza dair nihai kararı veren ekonomik alıcı vardır. Son kullanıcı ve ekonomik alıcı, duruma bağlı olarak aynı kişi olabilir.

Ancak bu tanımın daha karmaşık hale geldiği iki durum var. Birincisi, iş modelinizin para kazanmak için hem birincil müşterileri (son kullanıcılar) hem de ikincil müşterileri (ekonomik alıcılar) çağırmasıdır. Genellikle, bu işletmeler birincil müşterinin maliyetin altında ücretlendirildiği veya ücretsiz bir ürün aldığı ve üçüncü bir tarafın birincil müşteriye ve / veya birincil müşterinin bilgilerine erişim için ödeme yaptığı yerlerde yapılandırılır. Örneğin, Google’ın arama motoru ücretsizdir, ancak Google para kazanmak için arama sonuçları sayfalarına reklam satmaktadır. Google’ın reklamverenlere anahtar kelime hedefli reklam yerleşimi ve arama kullanıcıları hakkında demografik bilgiler sağlama yeteneği, Google’ın reklamverenlere değer teklifini daha da artırır.

İkinci durum, işletmenizin var olması için birden fazla hedef müşteriye ihtiyaç duyduğunuz iki taraflı veya çok taraflı bir pazar olarak adlandırılır. eBay iyi bir örnektir, çünkü başarılı olmak için hem satıcıların hem de alıcıların (arz ve talep) açık artırmalarına katılmaları gerekir.

4.3.5. Pazar bölümü nasıl yapılır

Pazar bölümlemesi için aşağıdaki üç yolu izleyebiliriz;

Birinci yol beyin fırtınasıdır. Çok çeşitli pazar fırsatlarına beyin fırtınası yaparak başlayın. Uzun çekim olduğunu düşündüğünüz "çılgın fikirleri" bile dâhil edin, çünkü en ilginç fırsatların bazılarının var olabileceği olasılıkların sınırlarını genişletmede yardımcı olurlar.

Bir fikriniz varsa, zaten belirli bir pazara ve belirli bir uygulamaya sahip olduğunuzu düşünebilirsiniz. Ancak, ilk kez girişimci olarak, algılarınızın doğru olup olmadığını dikkatle belirlemek isteyeceksiniz. Muhtemelen, tanımlanmış pazarınız yeterince özellikli değildir, ancak aklınızdaki pazarın fikrinizle iyi bir eşleşme olmadığını veya diğer pazarların bir iş kurmak için daha iyi olduğunu da görebilirsiniz. Açık fikirli ve yaratıcı olun.

Fikriniz için potansiyel endüstrileri belirleyerek işe başlayın. Ardından, fikrinizden her sektörde kimlerin faydalanabileceğini listeleyin. Sürdürülebilir bir iş için son kullanıcılara odaklanın, müşterilere değil, kararlı bir son kullanıcı grubuna ihtiyacınız olacaktır. Okulda bir ders kitabı, kara tahta veya ders planı kullanılmaz, ancak öğretmenler kullanır. Pazarınızı bölümlere ayırdığınızda, çok sayıda segment olduğunu ve geniş kategorilerin çok önemli farkları olduğunu göreceksiniz. Önce segmentlere ayırın ve ardından herhangi bir kategorinin birleştirilecek kadar yaygın olup olmadığını belirleyin.

Yeni ürününüz için son kullanıcıları segmentlere ayırırken çeşitli tutun ve geniş olun. Şimdi beyin fırtınası yapıyorsunuz; daha sonra, her bir segmenti analiz etmeye başladığınızda listeyi daraltabilirsiniz.

İkinci yol ise bulmuş olduğunuz Pazar fırsatlarını daraltmaktır. Artık fikriniz veya teknolojiniz için çok sayıda potansiyel son kullanıcı ve uygulama belirlediniz. Bir sonraki göreviniz, piyasa fırsatının belirli bir son kullanıcı ve bir veya birkaç

uygulamadan oluştuğu ilk 6-12 pazar fırsatlarını listelemektir. Birincil pazar araştırması yaparken, aklınızdaki belirli uygulama son kullanıcının aradığı uygulama olmayabilir, bu nedenle şimdilik son kullanıcılara odaklanmak daha iyidir.

1. Hedef müşteri iyi finanse ediliyor mu? Müşterinin parası yoksa piyasa cazip olmaz çünkü sürdürülebilir olmayacak ve yeni girişimin büyümesi için pozitif nakit akışı sağlayacaktır.
2. Hedef müşteri satış gücünüz tarafından kolayca erişilebilir mi? Ürününüzü pazarlamak ve satmak için üçüncü taraflara güvenmek yerine, başlangıçta doğrudan müşterilerle ilgilenmek istersiniz, çünkü ürününüz çok hızlı bir şekilde iyileştirme yinelemelerinden geçecek ve doğrudan müşteri geri bildirimi bu sürecin önemli bir parçasıdır
3. Hedef müşterinin satın almak için zorlayıcı bir nedeni var mı? Müşteri benzer bir çözüm yerine ürününüzü satın alır mı? Birçok durumda, birincil rekabetinizin hiçbir şey yapmayan müşteri olacağını unutmayın.
4. Bugün ortakların yardımıyla bütün bir ürünü teslim edebilir misiniz? Örneğin bir alternatör satıyor olmanız durumunda şu anda sahip olduklarından çok daha iyi olsa bile, kimsenin yeni bir alternatör satın almak ve arabalarına kurmak istemeyecektir. Araba almak istiyorlar. Yani, kendileri bir araya getirmeyen, tamamen işlevsel bir çözüm satın almak istiyorlar. Ürününüzü içeren bir çözüm sunmak için muhtemelen diğer satıcılarla çalışmanız gerekecektir; bu, diğer üreticileri ve distribütörleri, ürününüzün iş akışlarına entegre etmeye değer olduğuna ikna etmeniz gerektiği anlamına gelir.
5. Sizi engelleyebilecek yerleşik bir rekabet var mı? Nadir durum, başka hiçbir rakibin, bir müşteriyi, belirlenen ihtiyacı karşılamak için bütçelerini bir ürüne harcamaya ikna etmeye çalışmadığı durumdur. Bu rakipler müşterinin bakış açısından ne kadar güçlüdür (sizin bakış açınızdan ya da teknik açıdan değil)? Rekabet, bir müşteriyle iş ilişkisi kurmanızı engelleyebilir mi? Ve müşterinizin alternatif olarak algıladığı şeyden nasıl öne çıkıyorsunuz?
6. Pazar, kurucu ekibin değerleri, tutkuları ve hedefleriyle tutarlı mı? Kurucuların kişisel hedeflerinin burada sunulan diğer kriterlere uyup uymadığından emin olmak istiyorsunuz.

Bu soruları sektör düzeyinde sorarak başlayın. Ardından, ürününüzün son kullanıcısı için cevapların ne olacağını düşünün. Bir sektörde, potansiyel son kullanıcılarınızı yukarıdaki eğitim örneğinde olduğu gibi birçok kategoriye ayırarak segmentlere ayırdıysanız, her bir dallanma seviyesinde soru sorun.

Sınırlayıcı faktörünüz zamandır bu pazarların her birini derinlemesine araştıracaksınız ve sınırsız sayıda seçeneği düşünmek için zamanınız yok. Altı ila on iki pazar fırsatı yeterlidir gerçekçi bir sayı on ikiden altıya çok daha yakındır.

Üçüncü yol ise Birincil Pazar Araştırmasıdır. Pazar fırsatlarınızı daralttığınıza göre, birincil pazar araştırması yapma, doğrudan müşterilerle konuşma ve müşterileri gözlemleme, hangi pazar fırsatının en iyi olduğu konusunda daha iyi bir fikir edinmeye yardımcı olacaktır.

Henüz mevcut olmayan bir ürün için yeni bir pazar fırsatı belirlediğiniz için Google aramalarına veya araştırma firmalarının araştırma raporlarına güvenemezsiniz. İhtiyacınız olan tüm bilgileri içeren bir pazar araştırması raporu varsa, muhtemelen yeni girişiminiz için çok geç.

Bunun yerine, bilgilerinizin büyük çoğunluğunu gerçek potansiyel müşterilerle durumları, ağrı noktaları, fırsatlar ve pazar bilgileri hakkında doğrudan etkileşimden toplanmalıdır. Ne yazık ki, bu süreçte birkaç kısayol vardır. Potansiyel müşterilerle konuşmadan önce müşteriler ve pazarlar hakkında neler yapabileceğinizi öğrenmeniz gerekse de, diğer bilgi ve bilgi kaynakları genellikle yüzeysel ve minimum değerde olması muhtemel olduğundan doğrudan müşteri araştırması yapmanın önemini abartmak imkânsızdır.

Potansiyel müşterilerle konuşurken fikir akışını teşvik edin; onları kısıtlamayın veya bir taahhüt kazanmaya çalışmayın. Potansiyel müşteri onlara bir şey satmaya çalıştığınızı algılarsa, davranışlarını değiştireceklerdir; size piyasalar için yeni, yenilikçi fikirler sunmak yerine ya çok az şey söyleyecek ya da onlara sunduğunuz pazar fırsatı ile ilgili şeyler söyleyeceklerdir. Sonuç olarak, daha az piyasa verisi elde edersiniz ve elde ettiğiniz şey taraflı olacaktır.

Aynı şekilde, ürününüzü tasarlamak veya müşterinin sorunlarının cevabını anlatmak için müşterinize güvenmemelisiniz. Bu araştırmanın amacı ağrı noktalarını anlamak ve daha sonra onlar için çok değerli olmak. Bunu yapmak için, onlarla

konuşarak veya daha da iyisi, onları çalışırken izlerken (“birincil gözlemsel araştırma”) temel sorunları ve fırsat kaynaklarını iyice anlamanız gerekir. Eylemler kelimelerden daha önemlidir, çünkü insanlar bazen gerçekte nasıl davrandıklarına aykırı şeyler söylerler.

Mümkün olduğunca çok sayıda son kullanıcıyla konuşmak isteyeceksiniz, ancak son kullanıcı olmayan kişiler de size değerli tavsiyeler verebilir veya sizi doğru yönde gösterebilir. Segmentasyonunuzdaki son kullanıcıyı yanlış tanımladığınızı bile görebilirsiniz.

Doğru bilgi toplamanın ayrılmaz bir parçası olan birkaç temel faktör vardır: Yüksek düzeyde entelektüel merakınız olmalıdır. Bu bilgileri takip etmek için telefona, arabaya veya bir uçağa binmekten korkmamalısınız.

Dinleme ve insanların konuşmalarını sağlama yeteneğine sahip olmalısınız. Açık fikirli ve tarafsız olmalısınız ve asla bir çözüm önermemelisiniz (savunuculuk değil, sorgulama). Esnek olmanın yanı sıra önerilen teklifinizin özünün nasıl görünebileceğini de açıklayabilmelisiniz. Bu önemli adıma ayırmak için zamanınız ve sabrınız olmalı.

Birincil pazar araştırmanızı yaparken üç önemli uyarı vardır:

1. Potansiyel müşterileriniz ve onların ihtiyaçları için “cevabınız” yoktur.

2. Potansiyel müşterilerinizin sizin için “cevabı” yoktur.

3. Potansiyel müşterilerle “sorgulama” modunda değil, “savunma / satış” modunda konuşun. Söylediklerini dinleyin ve hiçbir şey satın almalarını sağlamaya çalışmayın.

Araştırmanızı Düzenleyin

Her pazar için bilgi edinmeye çalıştığınız ana kategoriler:

1. Son Kullanıcı: Ürününüzü özellikle kim kullanıyor? Son kullanıcı genellikle ürününüzün başarılı bir şekilde benimsenmesi için ihtiyaç duyduğunuz “şampiyonunuz” dur. Son kullanıcınızı zaten biraz daralttınız, ancak birincil pazar araştırması yaparken kategorinin daha da bölümlere ayrılabileceğini görebilirsiniz. (Son kullanıcı, daha sonra Adım 12, Müşterinin Karar Alma Birimini Belirleme [DMU] 'da tartışacağımız gibi ürünü satın almaya karar veren kişi değildir. Bir çocuk video oyunu yapıyorsanız, onu

oynayan çocuk çünkü şampiyon, ekonomik alıcı olan anne-babasını satın almaya çalışıyor.)

2. Uygulama: Son kullanıcı ürününüzü ne için kullanır? Yeni girişiminiz tarafından önemli ölçüde iyileştirilecek görev nedir?

3. Yararları: Son kullanıcının yeni ürününüzün kullanımından elde edeceği gerçek değer nedir? Özellik veya işlevler değil, özellikle son kullanıcının üründen kazandığı özellikler. Zaman tasarrufu sağlıyor mu? Maliyet tasarrufu mu? Ek kâr?

4. Öncü Müşteriler: Başkalarının düşünce liderliği ve yeni teknolojinin benimsenmesi için aradığı en etkili müşteriler kimlerdir? Bunlara bazen "deniz feneri müşterileri" de denir, çünkü satın aldıklarında, diğerleri onlara bakar ve liderliklerini takip eder, böylece anında güvenilirlik kazanırlar. Bazı insanlar bu müşterileri "erken benimseyenler" olarak adlandırır, ancak öncü müşteriler teknolojik meraklılar değildir. Satın alan yenilikçi ve başarılı müşteriler olarak başkalarına saygı gösterilmelidir. Çünkü ürün onlara sadece övünme haklarını değil, gerçek değeri sağlar.

5. Pazar Özellikleri: Peki ya bu pazar yeni teknolojinin benimsenmesine yardımcı olacak ya da engelleyecektir?

6. Ortaklar / Oyuncular: Müşterinin iş akışına entegre olan bir çözüm sağlamak için hangi şirketlerle çalışmanız gerekecek? Bazen bu kategori aşağıdaki "Gerekli Tamamlayıcı Varlıklar" kategorisine bağlanır.

7. Pazarın Büyüklüğü: Kabaca yüzde 100 pazar penetrasyonu elde ederseniz kaç potansiyel müşteri var?

8. Rekabet: Kimse benzer ürünleri gerçek ya da algılanan kim yapar? Unutmayın, bu sadece sizin değil, müşterinin bakış açısından.

9. Tamamlayıcı Varlıklar Gerekli: Müşterinizin "tam çözümü", yani ürününüzden tam işlevsellik alabilmesi için başka neye ihtiyacı var? Müşterilerin ürününüzü kolayca satın alabilmesi ve tam işlevselliğe sahip olması için ürününüzü diğer üreticilerin ürünleriyle paketlemeniz gerekecektir. En azından, ürününüzü kullanmak için müşterinizin hangi ürünleri satın alması gerektiğini belirlemeniz gerekecektir. Örneğin, Sega Dreamcast video oyun konsolu için bir oyun geliştiriyorsanız müşterilerinizin de konsolu satın

alabilmesi gerekir. Konsol artık satılmadığından, bu ihtiyaç müşterinizin ürününüzü satın alma yeteneğini sınırlayacaktır.

Bu bilgiyi, her potansiyel pazar fırsatının bir sütun başlığı olduğu ve her bilgi kategorisinin bir satır olduğu bir matriste düzenlemek en kolay yoldur.

En az birkaç hafta boyunca bu araştırmaya tüm dikkatinizi verin (ve durumunuz izin veriyorsa belki çok daha uzun). Ayrıca, iyi veri almak için hedef pazardaki müşterilerle konuştuğunuzdan emin olun. Harcadığınız zaman büyük ölçüde ekibinizin birincil pazar araştırmasında ne kadar etkili olduğuna bağlı olacaktır. Tüm üst segmentleriniz için matrisi bir miktar doğrulukla doldurabilmeniz için yeterli zaman harcamalısınız. Sadece internette arama yapmayın ve bunu ofisinizde tartışmayın.

Muhtemelen mükemmel bir pazar fırsatı bulamazsınız, ancak nadiren “mükemmel” olan bir fırsat vardır. "Analiz felçinin" içine girmenize izin vermeyin.

Pazar bölümleme süreci birden fazla potansiyel pazar fırsatını tanımlar. Potansiyel pazarların bir listesine sahip olduğunuzda, sınırlı sayıda pazar segmentine ilişkin doğrudan pazar araştırmasına dayalı analiz, fikriniz veya teknolojiniz için hangi pazarların en iyi olduğunu belirlemenize yardımcı olacaktır. Araştırmanın amacı, mükemmel bir çözüm sunmak değil, işinizi nereye odaklayacağınızı düşünmeye başladığınızda geniş bir pazar fırsatları yelpazesi sunmaktır. Doğrudan müşterilerle konuşmayı ve onları gözlemlemeyi içeren birincil pazar araştırması, iyi pazar fırsatlarını belirlemenin açık ara en iyi yoludur.

4.3.6. Son kullanıcı profili oluşturma

Pazar segmentinizdeki tipik son kullanıcının ayrıntılı bir tanımını yapmak için birincil pazar araştırmasını kullanıyoruz. Müşterinizi hedef müşteri profiliyle tanımlamaya başlayalım. Artık belirli bir pazar tanımladığınıza göre, hedef müşteriniz hakkında bilgi edinmeniz gerekecek. Başarılı olmak için, satmak istediğiniz ürünü veya hizmeti piyasaya sürmek yerine, işletmenizi hizmet verdiğiniz müşteriye göre inşa etmeniz gerektiğini kabul etmeniz kritik önem taşır.

Her müşteri aslında bir son kullanıcı ve bir karar verme artık belirli bir pazarı tanımladığınıza göre, hedef müşteriniz hakkında bilgi edinmeniz gerekecek. Başarılı olmak için, satmak istediğiniz ürünü veya hizmeti piyasaya sürmek yerine, işletmenizi

hizmet verdiğiniz müşteriye göre inşa etmeniz gerektiğini kabul etmeniz kritik önem taşır.

Son Kullanıcı: Ürününüzü kullanacak kişi (gerçek kişi!). Son kullanıcı genellikle ürününüzü satın alan ev veya kuruluşun bir üyesidir.

Karar Alma Birimi: Müşterinin ürününüzü satın alıp almayacağına karar veren kişi (ler), aşağıdakilerden oluşur:

Şampiyon: Müşterinin ürünü satın almasını isteyen kişi; genellikle son kullanıcı. Birincil Ekonomik Alıcı: Ürünü satın almak için para harcama yetkisi olan kişi. Bazen bu son kullanıcıdır.

Etkileyenler, Veto Power, Satınalma Departmanı vb.: Birincil Ekonomik Alıcının kararları üzerinde doğrudan kontrol sahibi olan kişiler.

Bu bilgileri edinmek ve yeniden onaylamak için hedef müşterinizle sürekli konuşmalı, gözlemlemeli ve etkileşimde bulunmalısınız. Birincil pazar araştırması başarınız için esastır. Başka hiçbir yerde bulunmayan paha biçilmez bilgileri toplamanın ve bilginin arkasında ne olduğunu anlamanın tek yolu budur. Bu birincil pazar araştırmasını yaptıktan sonra, sahip olacağınız en değerli bilgi olabilir. İyi ve doğrudan müşteri araştırmaları bu süreç için çok önemlidir; profili kendi başınıza düşünemezsiniz.

Amacınız, benzer özelliklere ve benzer ihtiyaçlara sahip, dar bir şekilde tanımlanmış son kullanıcı alt kümesinin bir tanımını oluşturmaktır. Bir alt küme arayın. Çok çeşitli son kullanıcılara bir ürün satmaya çalışmak, birden fazla pazara satış yapmaya çalışmak kadar odaklanmamıştır. Satış stratejiniz hem 25 yaşında hem de 50 yaşındakiler için aynı derecede etkili olmayabilir; özellik gruplarınız son kullanıcının önceliklerine bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle, her son kullanıcıyı açıklamaya çalışmazsınız. Zaman ve kaynaklarınızı herkese her şey olmaya çalışarak harcamak istemezsiniz.

Son kullanıcı profilinize dâhil olması gereken potansiyel özellikleri;

Cinsiyeti nedir? Yaş aralığı nedir?

Gelir aralıkları nedir?

Coğrafi konumları nedir? Onları motive eden nedir?

En çok ne korkuyorlar? Kahramanları kim?

Tatil için nereye gidiyorlar? Akşam yemeği için? İşten önce?

Hangi gazeteleri okuyorlar? Web siteleri? Hangi TV şovlarını izliyorlar?

Bu ürünü satın almalarının genel nedeni nedir? Tasarruf? Görüntü? Akran baskısı? Onları özel ve tanımlanabilir yapan nedir?

Hikâyeleri nedir?

Yukarıdaki soruların çoğuna henüz cevap veremeyebilirsiniz; onlar da sizin durumunuzla ilgili olmayabilir - ya da bu noktada düşünebilirsiniz. Persona'yı inşa ettiğinizde 5. Adımda bu soruların birçoğunu ve daha fazlasını daha spesifik olarak tekrar ziyaret edeceksiniz.

Son Kullanıcı Profiline uyan birinin başından beri ekibinizde olması büyük bir avantajdır, çünkü o zaman müşteriniz hakkında bilgi sahip olacağınız bu anlayış derinliği başarınızda kritik bir faktör olacaktır. Demografik kuruluştan kurucu ekibinizde bir kişi yoksa yönetici ekibiniz için hedef bir son kullanıcı kiralamanız gerekir. Hedef müşterinizle ilgili analiziniz hiçbir yere yakın değil, ancak Son Kullanıcı Profili sizi gelecekteki adımlar için doğru yöne yönlendirir.

İyi tanımlanmış bir hedef müşteri. Bu, özgüllük arayışınızda kritik bir adımdır ve müşterinizi somut ve çok gerçek yapmaya başlar. Ayrıca, şirketinizi ilgi alanlarınıza ve yeteneklerinize göre değil, müşterinin ihtiyaçları üzerine inşa etmeniz gereken zihniyetin içselleştirilmesine yardımcı olmak için sürecin kritik bir parçasıdır.

4.3.7. Toplam adreslenebilir pazar (tam) büyüklüğünü hesaplama

Erken hedeflediğiniz pazarın büyüklüğünü anlamaya başlamak önemlidir; zaman geçtikçe bunu değiştirirsiniz, ancak bu noktayı erkenden düşünmek ve doğru genel yöne doğru ilerlediğinizi bilmek için en azından kaba bir pazar büyüklüğü geliştirmek akıllıca olacaktır.

TAM'ı hesaplamak için, önce birincil pazar araştırmasına dayalı bir aşağıdan yukarıya analiz kullanarak son Kullanıcı Profilinize uyan kaç son kullanıcının bulunduğunu belirleyin. Ardından, bulgularınızı doğrulamak için bunu yukarıdan

aşağıya bir analizle tamamlayın. Ardından, her son kullanıcının yılda ne kadar gelire sahip olduğunu belirleyin. İki sayının çarpılması TAM ile sonuçlanır.

Kritik kütleye ulaşmanız, temel yeteneklerinizi geliştirmeniz ve piyasada pozitif nakit akışına ulaşmanız için yeterince büyük bir pazar arıyorsunuz. Ancak, piyasa çok büyükse, rekabet etmek için yeterli kaynağınız olmayacaktır ve sonuç olarak bunalmış olabilirsiniz ve ya başarılı olamayabilirsiniz ya da potansiyel yatırımcıların değerlendirmesi için çok fazla bir kayıt olmadan para toplamak zorunda kalabilirsiniz.

Girişimciler genellikle TAM'ı aşırı iyimserlikle şişirme eğilimindedir, ancak büyük bir sayı mutlaka daha iyi değildir. Bu egzersizin amacı başkalarını etkilemek değil, iman ettiğiniz muhafazakâr, savunulabilir bir TAM numarası geliştirmektir.

Genellikle pazar düşündüğünüzden bile daha küçük olur ve düşündüğünüz pazar payı seviyesine ulaşamazsınız. Danışmanlarınız, ortaklarınız ve yatırımcılarınız bunları biliyor, bu nedenle TAM'ınız başlamak için çok düşükse, aslında daha da düşük olduğunu varsayacaklardır. Böyle küçük bir pazarda, nakit akışına pozitif ulaşmak ve kritik kütleye ulaşmak çok zor olacaktır.

Genellikle yılda 20 milyon dolar ile yılda 100 milyon dolar arasında bir TAM iyi bir hedeftir. Piyasayı hızlı ve ikna edici bir şekilde yakalayabilirseniz, özellikle ürününüzün brüt kar marjları çok yüksekse (örn. yazılım, mobil uygulamalar, bilgi tabanlı iş modelleri) ve bunu yapmak için çok fazla çalışana ihtiyacınız yoktur.

Daha sonraki adımlarda daha fazla bilgi edindikçe, geri dönüp bu hesaplamayı tekrar ziyaret edip daha güvenilir hale getirmek için değiştireceksiniz. TAM'ın belirlenmesi, başarılı bir ürün veya hizmet oluşturmanın temel bir parçasıdır. Fikrinizi veya teknolojinizi danışmanlar ve yatırımcılar gibi başkalarına sunarken pazarınızı net bir şekilde anlamanız gerekir, çünkü bir TAM sunmanızı beklerler. Bununla birlikte, TAM hesaplamasına aşırı zaman harcamayın, çünkü brüt marj, hız, baskın ve sürdürülebilir pazar payı potansiyeli ve stratejik değer gibi başarınızı etkileyen başka faktörler de olacaktır. Daha karmaşık hale geldikçe, TAM'ın büyüme oranı ile de çok ilgileneceksiniz. Bileşik Yıllık Büyüme Oranı (CAGR) adı verilen bir şeyi kullanarak bunu ölçersiniz.

4.3.8. Persona profilini oluşturun

Persona olmak için bir potansiyel müşteriden bir son kullanıcı seçin. Bu gerçek kişinin ayrıntılı bir açıklamasını oluşturun. Persona'yı yeni girişimde herkesin görebileceği şekilde sürekli referans almasını sağlayın. Persona, herkesin açıkça aynı hedefe odaklanmasını sağlar.

24 Adım sürecinin en eğlenceli ve birleştirici adımlarından biri Persona'yı geliştirmektir. Hedef müşterinizi temsil eden bir kişinin bir bileşimi olan 3. Adımdaki Son Kullanıcı Profilinden farklı olarak, Persona, pazarın birincil müşterisini en iyi temsil eden kişidir. Oluşturduğunuz Persona, Son Kullanıcı Profilinizi en iyi örnekleyen potansiyel bir müşterinin son kullanıcısıdır. Pazarınız için bir Persona tanımlama süreci, hedef müşterinizi kurucu ekibin tüm üyelerinin ve tüm çalışanların mutlak netliğe sahip olmasını ve hedef müşterinizi başarılı ve mutlu kılmak için aynı hedefe odaklanmasını sağlar. Persona, potansiyel müşterilerinizin ne isteyebileceğini tahmin etmek veya tartışmak yerine, bu soruları kesin olarak cevaplar.

Pazarlama geçmişine sahip olanlar, pazarlama ekibinin tipik müşterinin nasıl düşündüğünün bir bileşimi olarak Mary Marketing veya Ollie Owner gibi genel bir ad kullanan bir Persona kavramına aşinadır. Ancak genel bir Persona bile yardımcı olabilirken, süreci daha da ileriye taşımak en iyisidir. Persona kompozit değil gerçek bir insan olmalıdır.

Persona'nız olarak gerçek bir son kullanıcı seçerek, Persona somutlaşır ve ikinci tahmin için yer kalmaz. Hedef müşteriniz bölgelerinin eğitim sisteminden memnun mu? Hedef müşteriniz bir köpek yavrusu ile ilgilenir mi? Hedef müşteriniz Apple iPhone'un sağladığı kapalı bir yazılım ekosistemini mi yoksa Android mobil işletim sistemi gibi açık bir ekosistemi mi tercih ediyor? Yoksa hedef müşteriniz hareket halindeyken e-postayı güvenilir bir şekilde kontrol etmek mi istiyor? Bu soruları dâhili olarak tartışabilirsiniz, ancak Persona'nız gerçek bir kişiyse, tek bir doğru cevap vardır.

Hiçbir son kullanıcı, Son Kullanıcı Profilinizdeki her son kullanıcının özelliklerinin yüzde 100'ünü temsil etmez. Ancak Persona'yı tanımlamaya çalışırken, profile oldukça iyi uyan birini bulabileceksiniz. Daha sonra, ürün geliştirmenizi daha genel Son Kullanıcı Profili yerine bu bireye odaklayacaksınız.

Bir Persona yaratma süreci önemlidir, bu nedenle gruptaki rollerine bakılmaksızın ekibinizin tüm kilit üyelerini dâhil etmelisiniz. Sürece dâhil olan takım üyeleri, katkıda bulunacak çok şeyleri olduğunu düşünmeseler bile, sonunda Persona yaratma sürecinden zevk alacak, kucaklayacak ve çok değer kazanacaklardır. Sahiplik hissedecek ve yazılmayabilecek Persona'nın nüanslarını anlayacak ve ekibin diğer üyeleri ve bakış açıları için takdir kazanacaklardır.

Zaten satışlarınız varsa, bugüne kadarki en başarılı müşterilerin analizi çok değerli veriler ve iyi bir başlangıç noktası olacaktır. Henüz bir ürün satmadıysanız, daha önce yapmış olduğunuz birincil pazar araştırmasına bakın ve potansiyel teklifinize en fazla ilgi gösteren müşterilerin bazılarını analiz edin. Bunun için gerçekten para ödeyeceklerinden ve "sadece ilgilenmediklerinden" emin olun.

"Son Kullanıcı Profilimizi temsil etmek için yalnızca bir son kullanıcım olsaydı, kim olurdu?" Sorusunu yanıtlamak istiyorsunuz. Son Kullanıcı Profilinizden iyi bir başlangıç yapabilirsiniz. Persona, daha spesifik ayrıntılar sunarken bu profile çok iyi uymalıdır.

Siz ve ekibiniz, bu müşterilerin bazılarının yanı sıra Son Kullanıcı Profili üzerinde sahip olduğunuz birincil pazar araştırmasını yapmalı ve her müşteriyi Persona yapmanın avantaj ve dezavantajlarını tartışmalısınız. Bu analizden sonra, daha fazla bilgi edindikçe daha sonra değiştirebileceğinizi bilerek Persona olarak birini seçeceksiniz. Mükemmel Persona'ya sahip olup olmadığınızı düşünmek için çok fazla zaman harcamayın; sadece en iyi tahmininizi yapın ve süreci başlatın.

Bilgi formunuzda, son kullanıcının gerçek adını kullanacaksınız. Gerçek bir isim kullanmak biraz ürkütücü gelebilir, bu yüzden rahatsızlık hissederseniz bunun yerine bir takma ad kullanabilirsiniz. Tipik olarak, insanlar Persona'nın amacını ve rolünü anladıktan sonra, en azından şirket içinde dâhili kullanım için gerçek bir ad kullanmakta sorun yoktur.

En önemlisi, Persona'nın Satın Alma Kriterleri'ni Öncelikli Sipariş'te listelemek istersiniz, çünkü bu öncelikler Persona'nın hangi satın alma kararlarını belirleyeceğini belirler. En önemli öncelik, Persona'yı gece uyanık tutan endişedir. En çok korktuğu ya da en çok heyecanlandığı şey, onu kovacak veya terfi ettirecek ve çoğu zaman doğru veya yanlış gidebilecek en görünür şey, müşterinizin ihtiyaçlarını ve isteklerini nasıl

önceliklendirdiğini anlamak çok önemlidir. 24 Adım boyunca bu listeyi hazırlayacaksınız. Son kullanıcı tarafından sağlanan bir liste başlamanıza yardımcı olur, ancak son kullanıcılarınızla röportaj yaparken son kullanıcının size söylediği her şeye inanamayabilirsiniz; söylediklerini doğrulamalısınız. Genellikle son kullanıcı söylediklerine gerçekten inanır, ancak gerçekte çok farklı eylemler gerçekleştirir.

Artık sahip olduğunuz ve olmayan gerçekleri belirlediğinize göre, Persona'nız olan son kullanıcıyla tekrar görüşün (muhtemelen birincil pazar araştırmanız sırasında bireyle en az bir kez tanıştınız) ve boşlukları doldurun ne biliyorsun. Konuşmanızın açık uçlu olmasına izin verin, çünkü Persona'nızla alakalı ek gerçekleri öğreneceksiniz. Herkesin aynı sayfada olduğundan ve önemli ayrıntıların atlanmadığından veya göz ardı edilmediğinden emin olmak için bu bilgileri başka bir ekip toplantısında bilgi sayfasına ekleyin. Ayrıca, Persona'nın söylediklerinin ötesine geçin ve onunla ilgili tüm ayrıntıları dikkatlice fark edin. Çalışma masası düzenli mi? Ofisinde resimler var mı? Ne tür kıyafetler giyiyor?

Bilgi formunuzu sonuçlandırdıktan sonra, bir kasap kâğıdında veya diğer büyük bir kâğıda birkaç önemli alanı özetleyin ve ekibinizin kimin için iş yaptıklarını unutmaması için duvara asın. Bazı şirketler Persona'nın karton bir kesimini yapar ve ofiste tutar. Diğer önde gelen şirketler, Persona'nın bu konudaki perspektifini tartışmak için önemli kararlar verirken Persona'nın elektronik bir versiyonunu çekiyor.

Persona'nın değeri, bu adımın tamamlanmasının çok ötesinde devam etmektedir. Persona, ilerideki kararları düşündüğünüzde bir temas noktası haline gelmelidir. Hangi özelliklere öncelik vermelisiniz? Düşürmek? Kaynakları nasıl tahsis etmelisiniz? Ürünü satmak için kimleri kiralamanız gerekir? Mesajınız ne olmalı? Kiminle ortak olmalısın? Müşterilerinizle buluşmak için nereye gidiyorsunuz? Müşterinizin ürününüzün zihniyetini kim etkiliyor?

Bu soruları cevaplama süreci ekip arasında uyum sağlamaya başlar ve kesin olmayan iletişimden kaynaklanan yanlış anlamaları çözer. Persona yapıldıktan sonra, bu hizalamanın ilerletilmesi de yararlıdır. Etkin bir şekilde yapılırsa, her türlü kararın yönlendirilmesine ve şirket genelinde tutarlı bir vizyon oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

Persona bilgi formunuzu geliştirirken hatalar yaptığınızı veya Persona'nızın Son Kullanıcı Profilini yeterince temsil etmediğini fark edebilirsiniz, bu nedenle sonraki adımlarda geri dönüp Persona'nızı yinelemeli bir şekilde revize etmeniz gerekebilir. Bu sadece iyi değil, aynı zamanda tavsiye edilir ve üretken bir egzersizdir.

Mesele şu ki, Persona derlemesi tek seferlik bir etkinlik değil, işinizle birlikte ilerlerken ekibin tüm üyeleri tarafından görülebilir veya en azından erişilebilir olmalıdır. Kuzey Yıldızınız olmalı.

"Müşterileri" nasıl tanımladığımızdan bahsederken 1. Adımda tartıştığımız gibi, eBay ve Google'a benzer nitelikteki şirketler aslında iki Persona ile başlamalıdır. Bu, odak eksikliğinden değil, temel faaliyet alanlarının iki taraflı pazarlar olmasından kaynaklanmaktadır; bu yüzden her pazar için bir Persona'ya ihtiyaçları vardı. Örneğin, eBay açık artırma sitesine ilk başladığında, bir alıcı için bir Persona ve bir satıcı için tamamen farklı bir Persona'ya sahip olurdu. Benzer şekilde, Google'ın başlangıçta hedef arama kullanıcısı için bir Persona ve hedef reklam alıcısı için başka bir Persona olması gerekirdi.

Persona egzersizi, açıkça hizmet etmemeye karar verdiğiniz kişileri yapmak için genişletilebilir. Böyle bir alıştırma, değerli kaynaklarınıza odaklanmanıza ve dikkatinizi dağıtmanıza yardımcı olmayabilir. Hatta bu müşterileri nasıl ele aldığınız hakkında konuşabilir ve onları verimli bir şekilde yönlendirebilirsiniz. Çok zordur ve girişimcilerin işi geri çevirmeleri için pratik gerektirir, ancak tam olarak ölçeklenebilir ve karlı bir iş kurmanıza izin verecek odak noktası budur.

4.3.9. Tam yaşam döngüsü kullanım örneği

Persona'nızın ürününüz hakkında nasıl öğrendiğini, ürünü aldığını, kullandığını, ürününden nasıl değer kazandığını, bedelini ödediğini ve daha fazlasını satın aldığını ve / veya başkalarına ürününü nasıl anlattığını ayrıntılı olarak açıklayın. Bu genişletilmiş kullanım durumunun, sorunları en zamanında ve uygun maliyetle tanımlamak ve çözmek için neden önemli olduğunu anlayın.

Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Durumunun çeşitli yönlerini detaylandırarak ekibinizde ek netlik ve uyum kazanın. Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Örneği oluşturma, tartışmayı ürününüzün müşteriniz için özel olarak ne yapacağına ve

müşterinizin bununla ne yapacağına odaklanır. Artık son kullanıcınız hakkında büyük bir özgüllük topladığınıza ve hedef müşterinize odaklandığınıza göre, bu kişinin ürünü nasıl kullanacağı hakkında eşit derecede özel ayrıntılar toplamalısınız. Bir kullanım durumu oluşturacaksınız, ancak kullanım durumunuz geleneksel tanımdan daha geniş olacaktır.

Ürününüzün Persona'nızın değer zincirine nasıl uyduğunu belirlemelisiniz. Anahtar ara yüz noktaları nelerdir? Müşteriler neden ürünü tam olarak edinmek ister? Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Örneği sadece müşterinin ürünü nasıl kullanacağını değil, aynı zamanda satın alma (ürün için ödeme dâhil) ve kurulum sonrası destek süreçlerini de içermelidir. Analizi tamamen tamamlamak için, kullanıcının ürününüzü tekrar satın alıp almayacağını ve ne zaman alacağını anlamak son derece değerli olacaktır.

Persona'nızın ürününüzü nasıl kullanacağını açıklamak yerine, son kullanıcının ürününüze ihtiyaç duyduklarını nasıl belirlediğini de ayrıntılı olarak belirtmelisiniz. Ardından ürününüzü nasıl edindiklerini ve nihayetinde ürününüz için nasıl ödeme alacağınızı belirleyin. Persona'nız için süreci baştan sona haritalayarak başlatacak ve diğer potansiyel müşterilerle de tutarlı olup olmadığını kontrol edeceksiniz. Başlamanın en kolay yolu, Persona'nız satın alındıktan sonra ürünü nasıl kullandığını haritalamaktır. Oradan, iktisap ve iktisap sonrası destek vakalarını planlayın.

Bir kez daha, birincil pazar araştırması kullanacaksınız. Bu süreçte ürününüzü gözlerinizden değil müşterinin gözünden görmeniz zorunludur. Girişimciler Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Durumunu kendi gözleriyle gördüklerinde, birçok şeyi abartırlar. Her şeyden önce, müşterinin ürününe duyduğu coşkuyu abartıyorlar. Ayrıca, müşterinin ürünlerini kullanarak ne kazanacağı ve kullanımının ne kadar kolay olacağı konusunda genellikle kendilerinden çok emin olurlar. Bu tür Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Örneği genellikle kurgusaldır ve kullanıcının birçok rekabet önceliğine sahip olduğu ve yeni bir şirketten yeni bir ürünü değer zincirlerine entegre ederek risk almakla ilgilenmeyebileceği gerçeğini gözden kaçırır. Tam bir Yaşam Döngüsü Kullanım Örneği yapmadan, sipariş hacminiz düşene ve ilk kez kazanmak ve müşterileri tekrarlamak için uğraşana kadar herhangi bir sorun fark etmeyeceksiniz.

Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Örneği, önce Persona'nın mevcut ihtiyaçlarının mevcut ürünler tarafından karşılanmadığını nasıl belirlediğini ve Persona'nın ürününüz hakkında nasıl bulacağını açıklayabilmelidir. Kapsamlı birincil pazar araştırması yaptığınızdan beri, Persona'nız araştırmanız sırasında ürün hakkında bilgi sahibi olabilir, bu yüzden bunun yerine Persona'nızın tamamen yeni bir olasılık olsaydı ürünü nasıl duyduğunu ayrıntılandırmalısınız.

Müşterinin mevcut iş akışının ana hatlarını çizmek faydalıdır, çünkü müşterinin mevcut sürecini bilerek ürününüzü operasyonlarına entegre etmek daha kolaydır. Genel olarak iş akışlarından memnun olan müşteriler, ürününüz mevcut sistemlerine göre fayda sağlasa bile, işlemlerini nadiren elden geçirmek isteyecektir.

Aşağıdaki faktörler Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Durumunun tüm temel parçalarıdır:

1. Son kullanıcılar, farklı bir şey yapma ihtiyacı ve / veya fırsatına sahip olduklarını nasıl belirleyecekler.

2. Nasıl onlar hakkında ürün bulmak.

3. Ürününüzü nasıl analiz edecekleri.

4. Ürününüzü nasıl edinecekleri.

5. Ürününüzü nasıl kuracaklar.

6. Ürününüzü nasıl kullanacakları (ayrıntılı olarak, daha fazla bilgi için tatmin edici örneğe bakınız).

7. Ürününüzden kazandığınız değeri nasıl belirleyecekler.

8. Nasıl ödeyecekleri.

9. Ürününüz için nasıl destek alacakları.

10. Ürününüz hakkında nasıl daha fazla ürün ve / veya yayılma bilinci (umarım olumlu) sağlayacaklardır.

4.3.10. Yüksek düzeyli ürün özellikleri oluşturma

Bu adımda ürününüzün görsel bir temsilini oluşturun. Ürününüzün yalnızca özelliklerle değil, özelliklerle yaratılan faydalarına odaklanın.

Şu anda Üst Düzey Ürün Spesifikasyonu'nun tanımlanması, müşterinin hedef müşterinize daha fazla odaklanmasını ve herkesin "onun" ne olduğunu kabul etmesini sağlar.

Zaten Adım 7'deyiz ve sadece şimdi ürününüzün nasıl görüneceğini özetlemeye başlıyoruz. Şimdiye kadar, ürünün gerçek detayları hala bulanık olsa da, müşterinizi, neye ihtiyaçları olduğunu ve satmak istediğiniz şeyi nasıl kullanacaklarını sıkı bir şekilde tanımladınız. Artık her şey değişmeye başladı. Ürünün genel bir tanımını oluşturarak başlayacaksınız. Kalan 24 Adımda daha fazla bilgi edinmeye ve bu ürün tanımını hassaslaştırmaya devam edeceksiniz.

Yüksek Seviye Ürün Spesifikasyonu, özünde bir çizimdir. Sürecin bu noktasında bildiklerinize dayanarak nihayet geliştirildiğinde ürününüzün ne olacağının görsel bir temsilidir. Bu, tüm temel detayları anlamadan çizdiğiniz, ancak ekibiniz içinde nereye gittiğiniz konusunda fikir birliği kazandıran bir şeydir.

Ürününüzün ne olduğuna dair bir resim çizme alıştırmasının bir takımda yakınsamaya zorlaması ve yanlış anlamaları ortadan kaldırması şaşırtıcıdır. Yapması kolay gibi görünüyor, ancak girişimciler, ekip içinde sorunlar ve anlaşmazlıklar ortaya çıktıkça başlangıçta düşündüklerinden daha zor yapabiliyorlar. Şimdi bu sorunu çözme zamanıdır.

Ürün yazılım veya bir web sitesi ise, kullanıcının bir ekrandan diğerine mantıksal akışını gösteren film şeridi oluşturulmalıdır. Donanım ise, diyagramlar yararlıdır. Buradaki anahtar, ekibinizin tam olarak anlayabileceği kadar somut ve spesifik bir şeye sahip olmanızdır. Ürünü rafine ettiğinizde (hedef müşteri ile çok sayıda yineleme ile), ürünün ne olduğu konusunda ortak bir anlayışa sahip olacaksınız.

Bu aşamada, ürünün inşa edilmesi gerekmez ve neredeyse kesinlikler olmamalıdır, çünkü bu gereksiz maliyetlere neden olacak ve ekibinizin çok bağlı olduğu bir şey yaratacaktır. Sadece bu aşamada inşa ederseniz size daha pahalıya mal olmayacak, aynı zamanda dikkatinizi dağıtacak ve ekip teknolojinin ayrıntıları gibi yanlış şeylere odaklanmaya başlayacaksınız.

Ürününüzün bu basit görsel temsili artık potansiyel müşterilerle de paylaşılabilir ve anında ürününüzün net bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Ürünü satmıyorsunuz, ancak ürün spesifikasyonunuzun güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlayabilmeniz için yalnızca

müşterilerle kontrol ediyorsunuz. Doğru ürüne sahip olduğunuzdan ve nasıl yapacağınızı, fiyatlandıracağınızı ve dağıtacağınızı bilmeden önce öğrenmeniz gerçekten çok önemlidir. Bu ürün özellikleri zamanla değişecek ve bu süreçteki diğer birçok adım gibi rafine edilecektir.

Yüksek Seviye Ürün Spesifikasyonunuzu belirleme ve ana hatlarını belirleme süreci, ürününüzün çeşitli özelliklerini tanımlayarak, bu özelliklerin nasıl fonksiyona dönüştüğünü ve en önemlisi müşterinizin her birinden elde ettiği faydaları açıklayarak daha da güçlendirilir. Ne sunduğunuz ve teklifin her bileşeninin müşteriye nasıl fayda sağladığı konusunda her zaman spesifik olun. Hedef müşterinizin ürününüze neden ihtiyacı var?

Bazıları bu noktada ürününüz hakkında kısa, tek sayfalık bir basın bülteni oluşturmayı önerir. Bunun benzer faydaları olsa da, ürününüz için broşür yapma yaklaşımını tercih edin. Broşürü Persona'nızda hedefleyin ve Persona ve Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Örneği adımlarında (Adım 5 ve 6) yaptığınız çalışmaların yanı sıra daha önce oluşturduğunuz ürünün görsel temsilini çizin.

Broşür oluşturmak, ürününüzü müşterinin bakış açısından görmenize yardımcı olur ve müşterinizle test etmeniz için somut bir “saman adam” sağlar. Yeni girişiminizi müşterinizin bakış açısından, sözleriyle görmeye zorlar. Ayrıca fikirlerinizi doğrulamanıza ve doğru yolda olup olmadığınızı öğrenmenize de olanak tanır. Genellikle, girişimciler özellikleri yazmaya başladığında, içe doğru odaklanırlar. Broşür oluşturmak bu tuzaklardan kaçınmaya yardımcı olur.

Bir ürünle inovasyonun yayılma süreci, bir broşür yapılarak önemli ölçüde hızlandırılabilir ancak ona çok fazla bağlanmaz. Bilgi yakalama sürecine odaklanmak için bir araçtır.

4.3.11. Değer teklifini nicelleştirin

Ürününüzün avantajlarının, müşterinin ürününüzden çıktığı değere nasıl dönüştüğünü belirleyin. Bu değeri müşteriye göstermek için nicel metrikleri (çoğu durumda) hesaplayın.

“Ne hakkında konuştuğunuzu ölçüp rakamlarla ifade edebildiğinizde, onun hakkında bir şeyler biliyorsunuz; ama ölçemediğin zaman bilginiz yetersiz ve tatmin edici değil. ”

—Lord Kelvin Sayısal Değer Teklifiniz, Persona'nızın ürününüzden sağladığı faydaları Persona'nın en önemli önceliği veya bazı durumlarda öncelikler ile uyumlu olan somut bir metriğe dönüştürür.

Ürünler genellikle çok sayıda avantaja sahiptir. Örneğin, ürününüz bir müşterinin bir işlemi basitleştirmesine veya çevresel etkilerini azaltmasına veya bir işletmenin kendi ürünleri için ek satışlar kazanmasına yardımcı olabilir. Dünyaya basit bir bakışla, faydalar üç kategoriye ayrılır: “daha iyi”, “daha hızlı” ve “daha ucuz”. Nicel Değer Teklifinin amacı, ürününüzün faydalarının müşterinizin en çok geliştirmek istediği şeyle nasıl örtüştüğünü açıkça ve kısaca belirtmektir.

Niceliklendirilmiş Değer Önerisi, potansiyel müşterilerin teknoloji, özellikler ve işlevler üzerinde ayrıntıya girmek yerine ne kazanmak istediklerine odaklanır. Bir müşteri bir ürün satın aldığında kendisine “Bu üründen ne kadar değer elde ederim?” Diye soruyor. Müşteriler, ürününüzü satın almak için gereken yatırımı, ürününüzün onlar için ne kadar para kazanacağına veya yaşamlarını kendileri için gerçekten önemli bir şekilde nasıl geliştireceğinize göre dengeleyerek gerekçelendirmelidir.

Persona'nın önceliklerini zaten belirlediniz. Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Durumunuzu çizdiniz, böylece müşterinizin ürününüzü nasıl kullanacağını anlıyorsunuz.

Şimdi Persona’nızın önceliği olarak belirlediğiniz kriterlere odaklanan bir değer teklifi oluşturacaksınız. Öncelikleri mal üretmek için pazara sunma zamanı ise ve ürününüzün değeri üretim maliyetini düşürürseniz, değer teklifiniz — “Ürünümüz ayda XX $ tasarruf sağlar” — hedef müşterinizi ürününüzü almaya ikna etmeyecektir. Değer teklifiniz en yüksek önceliğiyle uyumlu değil, bu nedenle ürününüzü satın almak hedef müşteri için yüksek bir öncelik olmayacak ve acil durumdan daha az yapılacak şeylerde kaybolacaktır. Ürününüz piyasaya sürülme süresini de düşürüyorsa, Nicel Değer Teklifinizi buna odaklamalısınız.

Persona'nızın önceliğini öğrendikten sonra, tüm çabalarınızı bu faktöre odaklayın. Ürününüzü kullanmayan “olduğu gibi” durumunun basit bir karşılaştırmasını

ayarlayın ve ardından müşteri çözümünüzü kullanırken var olacağından emin olduğunuz "olası" durumla karşılaştırın. Her iki durumda da, mümkün olduğunca ölçülebilir hale getirmelisiniz. Aralarındaki değer farkı, Niceliklendirilmiş Değer Teklifinizdir. Bu kadar basit, çok karmaşık yapmayın.

Nicel Değer Teklifinizi bir cümleyle ifade edebildiğinizde, ürününüzün müşteriye sahip olduğu değeri görsel olarak gösteren "olası" durumla karşılaştırıldığında "olduğu gibi" durumunu gösteren bir destekleyici diyagram oluşturun. Ayrıca, müşterinizin kelimelerini şemanızda kullandığınızdan emin olun, böylece kendilerine veya en azından sektörlerine göre özelleştirildiğini anlayabilirler.

"Olduğu gibi" ve "mümkün" durumları o kadar açık bir şekilde tanımlayın ki, herhangi bir hedef müşteri kolayca anlayabilecek, anlaşacak veya katılmayacak ve daha sonra değerlendirmeyi yorumlayabilecektir. Ayrıca, yeni ürününüzün değer katacağı kilit alanı derinlemesine anlamanıza ve müşteriyle güvenilirlik sağlamanıza gerçekten yardımcı olacaktır.

"Mümkün" durumdaki rakamları, ürününüzün elde edebileceğinden çok emin olun. Çok agresif olmak ve beklenti olarak belirlediğinizin altında kalmak istemezsiniz. Girişimciler genellikle ürünlerinin müşterileri için ne kadar yararlı olduğunu iddia etmede çok agresif davranırlar. Sonuç olarak, beklentilerin altında kalıyor ve güvenilirliğini yitirirler. Etkileyici bir şey yapsalar bile, bu değer yeni girişim için güvenilirlik kaybı ile dengelenir. "Yetersiz tedarik, aşırı dağıtım" mantrasını takiben, özellikle güvenilirlik oluşturmaya çalışan yeni B2B girişimleri için çok akıllıca olur, çünkü B2B ortamı istikrarlı, tutarlı satıcılara bağlıdır.

Nicel Değer Önerisi, Persona'nın en yüksek önceliği ile çerçevelenir. Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Durumunu kullanarak, ilk olarak "olduğu gibi" durumunu anlamanız ve müşteriye tanıdık bir şekilde eşlemeniz gerekir. Ardından, müşterinin Persona'nın en yüksek önceliğine göre nerede değer aldığını açıkça belirterek, ürününüzü kullanmanın "olası" durumunu haritalayın. Görsel, tek sayfalık bir diyagram en iyisidir, çünkü müşteri Nicel Değer Teklifini kolayca görebilir ve doğrulama için başkalarına gösterebilirsiniz. İşiniz bittiğinde, işinizi başlatma süreci boyunca bu sizin için büyük bir değer olacaktır. Bu yüzden bu optimize edilmiş hale getirmek için harcanan ekstra çaba buna değer.

4.3.12. Sonraki 10 müşterinizi tanımlayın

Son Kullanıcı Profilinize uyan Persona'nız dışında en az 10 potansiyel müşteri belirleyin. Persona'nıza benzerliklerini ve ürününüzü satın alma isteklerini doğrulamak için onlarla iletişime geçin. Persona'dan sonraki 10 müşteriyi açıkça belirlemek, doğru yolda olduğunuza olan güven düzeyinizi artırır ve ayrıca önceki adımları daraltmanıza yardımcı olur.

Son kullanıcılarınızı temsil etmek için bir Persona tanımlamak ve geliştirmek önemli olmakla birlikte, ürününüzün başarılı olmasını sağlamak için diğer potansiyel müşterileri de belirlediğinizden emin olmalısınız. Bu, yalnızca tek bir müşteri çözümü değil, aynı zamanda güvenilirliğinizi belirleyebileceğiniz bir ölçeklendirilebilir fırsat belirlediğinize olan güveninizi önemli ölçüde artıracaktır.

Yalnızca Persona'ya odaklanmanın potansiyel bir tehlikesi, işletmenizi diğer müşterilere satma yeteneği olmadan yalnızca Persona'ya odaklanacak şekilde çok spesifik olacak şekilde inşa edebilmenizdir. TAM hesaplaması hiper odağa karşı koruma sağlayan ilk kontrol noktasıydı; bu adım başka bir adım. Ayrıca, Persona'nızın ötesinde 10 potansiyel müşterinin listesi olan bu adımın çıktısı, siz ilerledikçe size çok faydalı olacaktır.

Bu adımda, Persona tarafından iyi temsil edilen Son Kullanıcı Profilinize uyan 10 potansiyel müşteriyi listeleyeceksiniz. Daha sonra, birincil pazar araştırmanızı doğrulamak ve hassaslaştırmak için onlarla iletişime geçeceksiniz. Öncelikle Persona'ya benzediklerini doğrulamalısınız. Ardından, Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Örneği, Nicel Değer Önerisi ve benzeri gibi şimdiye kadarki tüm çalışmalarınızı doğrulayacaksınız. Bu adımda başarılı olursanız, işletmenizin yüksek bir başarı olasılığına sahip olduğundan çok daha emin olabilirsiniz ve gelecekteki ortaklar, çalışanlar, müşteriler, danışmanlar ve yatırımcılar gibi diğerlerini ikna edebilirsiniz. Bu adımda sorun yaşarsanız, geri dönüp planınızdaki kusurların nerede olduğunu belirleyebilir ve daha ileri gitmeden önce bunları geliştirebilirsiniz.

10 potansiyel müşteriyi listeleyip röportaj yaparak, son sekiz adımda oluşturduğunuz her hipotezi doğrudan test edin. Birincil pazar araştırmanız, müşterinin ihtiyaçlarına sürekli olarak uyum sağlayacak şekilde tasarlanmıştır; ancak bu, müşteriye şimdiye kadar üzerinde çalıştığınız her şeyi sunduğunuz ilk büyük “sistem testiniz” dir.

Bu nedenle planınız doğru değilse bu adımda bazı olumsuz geri bildirimlerle karşılaşabilirsiniz. Zaten bu noktada her şeyin doğru olması pek olası değildir, bu nedenle aldığınız tek geri bildirim “her şey yolundaysa”, müşterinin ürününüz ve ürününüz için değeri ile ilgilenmemesi muhtemeldir. Müşteri negatif olsa bile size ayrıntılı geri bildirim verirse, müşterinin çözmeye çalıştığınız sorunu önemsediğini ve iyi bir ürün oluşturmak için onlarla tekrarlamaya zaman ayırmaya değer olduğunu gösterir.

İlk 10 müşterinizi açıkça belirleyerek ve onlarla iletişim kurarak, yeni işinizin riskini büyük ölçüde azaltacak ve sizi doğrudan, odaklanmış ve hızlı bir başarıya ulaştıracaksınız.

Bu adım nasıl tamamlanır;

1. 10 kişiden fazla potansiyel müşteriyi (Persona'nız dışında) listeleyin ve mevcut araştırmanızda onlar hakkında sahip olduğunuz tüm bilgileri ekleyin. Bazen bu adımı 12 müşteri listesiyle tamamlayabilirsiniz, bazen de ölçütlerinize uyan ve müşterilerinize uyan 10 müşteri alabilmek için 20-30 veya daha fazla müşteri listelemeniz gerekir. Bu müşterilerin her biri birbirine ve Persona'ya benzemelidir; değilse, listeyi ve potansiyel olarak Persona seçiminizi tekrar ziyaret edin. Listenizde homojenlik olması önemlidir. Hepsi birbirleri için güçlü satın alma referansları olmalıdır.

2. Listenizdeki her bir potansiyel müşteriyle iletişim kurun ve Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Durumunuzu, Yüksek Düzeyli Ürün Spesifikasyonunu ve Nicel Değer Teklifini sunun (6-8. Adımlar). Bu konuşmaları yaparken, "savunuculuk / satış" modunda değil "sorgulama" modunda çalıştığınızdan emin olun çünkü ikincisi etkileşimlerinizin kalitesini düşürecektir. Müşterinin ihtiyaçlarının ve fikirlerinin, Persona, Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Örneği, Nicel Değer Önerisi, TAM varsayımları vb. İle belirlediğiniz şeylere uygun olup olmadığını belirleyin. Özellikle bu müşterilerle Persona'nın en büyük satın alma öncelikleri hakkındaki hipotezi doğrulayın.

3. Bir müşteri hipotezlerinizi önceki adımlardan doğrularsa, müşteriye çözümünüzü satın almayı amaçlayan bir niyet mektubu sağlayıp sağlamayacağını sormak için şimdi tam zamanı. Hâlâ “sorgulama” modundasınız, yani “Bir şirket bu

ürünü sunsaydı, satın almak ister misiniz?” Diye soruyorsunuz. "Bu ürünü alacak mısınız?" Son derece hevesli iseler, onlardan ürün için ön ödeme yapmalarını bile isteyebilirsiniz, bu da harika bir taahhüt seviyesidir. Bununla birlikte, paralarını almadan önce, istediklerini teslim edebildiğinizden emin olun ve ayrıca satın alma emirlerinde karşılamak isteyeceğiniz veya istemeyeceğiniz özel koşullar olmadığından emin olun.

4. Bir müşterinin geri bildirimi varsayımlarınızla tam olarak uyumlu değilse, iyi notlar alın ve bunun analizinizi nasıl etkilediğini düşünün. Bir kalıp görmüyorsanız, büyük bir bağlantı kopması olsa bile, her yeni röportaja aşırı tepki vermeyin. Birkaç röportajdan sonra büyük bir kopukluk olup olmadığını sezgisel olarak bileceksiniz.

5. Artık her bir müşteriyle iletişim kurduğunuza göre, yeni verileriniz olabilir. Bu noktada, geri dönüp önceki varsayımlarınızı değiştirebilir ve ek müşterilerle iletişim kurup kurmayacağınızı belirleyebilirsiniz. Nihai hedefiniz, Persona ve diğer varsayımlarınızla gerçekten ilgilenen ve uyumlu olan 10 müşterinin homojen bir listesidir.

7. Bu adım kavramsal olarak basit olsa da, müşterilerle iletişim kurmak ve onlardan bilgi almak iyi bir iş gerektirir, ancak ilerledikçe çok değerli olacaktır. Bu müşteri listesini veya topladığınız bilgileri şirketiniz dışındaki kişilerle paylaşmayın.

24 Adım boyunca amacınız her adımı yüzde 100 doğrulukla tamamlamak değil, hipotezleri test etmek ve potansiyel müşterilerinizden öğrenmektir. Olumsuz sonuçlar elde etmek ve girişimci ekibin bunlara nasıl tepki verdiği ekibin başarısı için temel bir faktör olacaktır. Bu nedenle, herhangi bir adım negatif geri bildirim, yani hipotezlerinizi desteklemeyen geri bildirim döndürürse, bu noktada kullandığınız araştırma ve verilerde bir hata olabileceği konusunda değerli bilgiler aldınız demektir. Bir adımdaki olumsuz sonuçlar çoğu durumda girişimin sonu değildir, ancak gerçeklere değil ümide dayalı ve umut temelli hatalı bir planla ilerlemek başarısızlık için bir reçetedir.

“Ama neden muhalifleri dinleyeyim ki?” Steve Jobs'a veya görünüşte mantıksız yöntemlerle başarı elde eden diğer girişimcilere işaret ederek sorabilirsiniz. Gerçek girişimciler, başkalarının yapmadığı olasılıkları görür ve başkalarının yapamayacağı engellerin üstesinden gelir. Ancak bir piyasada termodinamiğin yasalarını değiştirebileceğinizden daha fazla var olmayacaksınız. Tarihin Dean Kamen ve Segway,

hatta Next Computer'da Steve Jobs ile gösterdiği gibi, aşırı “gerçeklik bozulma bölgesi” güçlerine sahip en güçlü kişilikler bile bunu yapamaz.

Sonraki 10 Müşterinizi tanımlamak ve mülakat yapmak artık Persona açıklamanızın ve diğer varsayımlarınızın bir dizi müşteri için geçerli olmasını sağlar. Bu adımı doğru bir şekilde tamamladıysanız ve burada öğrendiklerinizden diğer adımlarda değişiklikler yaptıysanız, yeni girişiminiz için plan oluşturmak için ileriye doğru hareket etmeye büyük güven duymalısınız.

4.3.13. Çekirdeğinizi tanımlayın

İşletmenizin müşterilere neden diğer işletmelerin de sağlayamayacağı bir çözüm sağlayabileceğini açıklayın. Sizi müşterileriniz için bir çözüm üretme konusunda herkesten daha iyi yapacak bir şey bulmanız gerekiyor. Şimdiye kadar, neredeyse tamamen iyi tanımlanmış bir hedef müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklandınız. Artık işinizin sizi neyin özel kıldığını, "gizli sosunuzun" ne olduğunu belirleyerek geleceğe bakmaya başlayacaksınız.

Çekirdek, müşterilerinizin değer verdiği faydaları diğer rakiplerden çok daha etkili bir şekilde sunmanıza olanak tanıyan bir şeydir. Yaptığınız şeyi yapmaya çalışan bir sonraki şirketin işini çok zorlaştıracak o tek şeyi arıyorsunuz. Genel çözümün çok küçük bir parçası olabilir, ancak onsuz, neredeyse o kadar değerli bir çözüme sahip olamazsınız. Başkalarından daha iyi yaptığınız şey nedir?

Çekirdek ayrıca, yeni bir pazar veya ürün kategorisi oluşturmak için sıkı çalışmamanızı sağlayarak yalnızca başka birinin geldiğini ve benzer bir işle ödülleri aldığını görmenizi sağlayarak belirli bir koruma düzeyi sağlar. Ürününüz, rakiplerinizin kopyalayamadığı veya kolayca kopyalayamadığı şey nedir? Bu senin Çekirdeğindir.

Çekirdeğinizi belirlemek çok duruma özgü bir egzersizdir. Harika bir düşünce gerektirir ve bir Çekirdek için birden fazla seçenek olabilir. Özünüzü nasıl belirleyeceğinizi belirtmek yerine, size Özünüze ilham verebilecek (veya haline gelebilecek) kategorilerden bazı örnekler vereceğim.

Ağ Etkisi: Bu sizin Çekirdeğiniz ise, pazarda potansiyel müşterilerin başka bir ürünü kullanmasının bir anlamı olmayacak kadar kritik bir kitle elde ederek standart olursunuz. Bu ürünün kullanıcısı için değeri, esasen ağın değerinin o ağdaki herhangi

bir birey için ağdaki kullanıcı sayısı ile katlanarak ilişkili olduğunu söyleyen Metcalfe Yasası kapsamına girer. En çok kullanıcısı olan şirket en değerlidir; dolayısıyla yeni kullanıcıların bu ağı seçmesi mantıklıdır. Sonuç olarak, ağ daha da güçlü hale gelir; olumlu bir geri bildirim döngüsüdür. Facebook ve Reklamverenler için Google. MySpace başlangıçta bir ağ etkisinden bazı avantajlara sahip olabilirdi, ancak şirket bunu tanımadı ve onu Çekirdeği olarak kullanmadı, bu da Facebook'un neden MySpace'in aleyhine hızla pazar payı kazanabildiğini açıklamaya yardımcı oluyor. Bugün Facebook, ağ etkilerine ve pazarda neredeyse tartışılmaz bir konuma ulaşmıştır.

Müşteri Hizmetleri: Müşteri hizmetlerinde mükemmelliğe odaklanan süreçler ve kültürler oluşturarak, bu potansiyel çekirdek, müşterileri rakiplere kıyasla çok yüksek bir oranda tutmanıza ve böylelikle maliyetli kayıplardan kaçınmanıza olanak tanır. Ayrıca, müşterileriniz sizinle olan deneyimlerinden heyecan duyduklarından ve ağızdan ağıza olumlu sözler oluşturarak sizin için satış elemanı olduklarından, pazardaki diğerlerinden çok daha verimli bir şekilde müşteri çekmenize ve edinmenize olanak sağlayacaktır. Bu çekirdek, tüm organizasyondan inanılmaz derecede güçlü bir bağlılık ve tutarlı bir şekilde yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlamak için fanatik bir odaklanma gerektirir. Genellikle, "soru sorulmaması geri ödeme" veya diğer maliyetli politikalar gibi, başkalarının takip etmesi zor olan olağanüstü önlemlerdir.

Bunun görünen örnekleri Zappos, Warby Parker, Nordstrom, Commerce Bank ve zaman zaman tarihinde IBM'dir. Bu stratejiyi, bir rakibin çekirdeğinizi kopyalayamayacağı ve olumsuzlayamayacağı şekilde yürütmek zordur, ancak işe yaradığında (ve size az önce verdiğim çeşitli örneklerden hareket ettiğinizde) çok etkili olabilir.

En Düşük Maliyet: Takip edebileceğiniz diğer bir Çekirdek, piyasadaki herhangi biriyle maliyet konusunda rekabet etmek ve uzun vadeli düşük maliyetli oyuncu olmak için beceriler, ilişkiler, süreçler, hacimler, mali ek yükler ve kültür geliştirmektir. Bu, Walmart için başarılı bir Çekirdek olmuştur ve aynı zamanda birçok Asya şirketinin, özellikle temiz enerji sektörüne yeni giren Çinli şirketlerle birlikte, arkasındaki stratejinin bir parçasıdır. Ölçek ekonomileri elde edilerek kolaylaştırılabilir. Genellikle bir Çekirdek değil, daha sonra başka bir konuda rekabet etmeyi seçen şirketler için bir giriş stratejisidir. Örneğin Honda, ABD pazarına yabani ot kırma makineleri, scooterlar,

motosikletler, çim biçme makineleri ve arabaların düşük maliyetli sağlayıcısı olarak girdi; ama nihayetinde artık düşük maliyetli seçenek değildi. Aslında, Çekirdekleri harika motorlar üretme kabiliyetiydi ve düşük maliyet, yeni bir pazara girmenin bir yoluydu.

Kullanıcı Deneyimi: Potansiyel Temel güçlü yönlere dönüşen çok sayıda yeni strateji vardır ve şu anda ortak olanı kullanıcı deneyimidir (UX). Bu, piyasada (veya en azından önemli bir kısmında) benimsenmiş gibi görünüyor; pek çok tasarım ve moda yeteneğinin mevcut olduğu New York City'deki girişimcilik faaliyetlerinde ve başarıda son zamanlardaki yükselişe önemli bir katkıda bulunuyor. Bu zorluğun üstesinden gelmek için. Buradaki strateji, şirketin vurgusu aracılığıyla UX'i geliştirmede ve sürekli olarak iyileştirmede en iyi olmak olacaktır. Bir şirketin (Gemvara) buna CEO'dan aşağıya durmadan odaklanması, en iyi yetenekleri işe almaya, operasyonel incelemelerde önceliklendirmeye ve her çalışanın bu alanda çıtanın çok yüksek olduğunu ve mükemmellikten daha azının kabul edilmeyeceğini bildiği bir kültürle sonuçlandı. . Açıkçası bu, şirketin yeteneklerini ve inanılmaz derecede harika bir kullanıcı deneyimine olan bağlılığını kullanan ürünler ürettiği için Apple'ın Çekirdeği olmuştur.

Bunlar bir Çekirdeği tanımlamanın sadece birkaç örneğidir. Önemli olan, Çekirdeğin açıkça tanımlanması ve kurucu ekibinizin, işin sürekli olarak gelişmek için çalışacağı ve herhangi bir stratejiyi planlarken ve uygularken her zaman ilk sırayı koyacağı şekilde ayarlanmasıdır. Çekirdek, işletmenizin rekabete karşı son savunmasıdır.

Şimdiye kadarki tüm adımlar arasında, Çekirdeğinizi tanımlamak diğerlerinden daha içe dönük ve daha az araştırmaya dayalıdır. Dış veri toplama ve analiziyle birlikte bu iç gözlemden yararlanacaksınız. Süreç ilk bakışta geniş ve genel görünse de, Özünüzün nihai tanımınız somut ve spesifik olmalıdır.

Çekirdeğinizi tanımlamak kolay değil. Soyut bir entelektüel egzersiz olarak kalamaz, ancak birçok farklı düşünceyi (müşterinin ne istediğini, hangi varlıklara sahip olduğunuzu, gerçekten neler yapmayı sevdiğiniz, şirketinizin dışındakilerin neler yapabileceğini ve sahiplerin kişisel ve finansal hedeflerini entegre etmelidir.) Aynı zamanda, verimli bir şekilde (yani, çok uzun sürmemelidir) ve özellikle de kesin olarak

son derece emin olduğunuz bir cevaba ulaşmanızın doğru olduğunda yapılmalıdır. Bu süreçte Çekirdeğinizi diğer unsurlar gibi değiştiremezsiniz; Bir kez kilitlediğinizde, zamanla sabit kalması gerekir. Eğer değiştirirseniz, bunu kendi sorumluluğunuzda yaparsınız, çünkü yarattığınız avantajları genellikle kaybedersiniz.

Varlıklarınız hakkında daha fazla şey öğrendikçe çekirdekler değişir. Google harika bir örnektir. Çekirdeklerinin arama motoru algoritmalarının teknolojik mükemmelliği olduğunu düşündüler, ancak sonuçta aramada anahtar kelime tabanlı metin reklamlar etrafında yeni bir iş modeli benimseme ve daha önce ağ etkileri elde etme becerileriydi.

Çekirdeğinizi belirlerken ortak bir başlangıç noktası, onun fikri mülkiyetiniz olduğu sonucuna varmaktır. Çekirdek olarak etkinliği büyük ölçüde sektörünüze bağlıdır. Tıp endüstrisinde, özellikle biyoteknoloji endüstrisinde patentler, bir ürünün veya yeni bir şirketin başarısını sağlamada inanılmaz derecede önemlidir. Diğer endüstrilerde bir miktar değer olabilir, ancak çoğu zaman patentler iş başarısını sağlamak için yetersizdir. Statik olma eğilimindedirler ve piyasalar dinamiktir. Yetenek genellikle bir patentten daha iyidir ancak her ikisine de kesin olarak sahip olmak en iyisidir. Örneğin, bir alanda yüksek düzeyde kabiliyete sahip ekipler, sürekli olarak yenilikçi ürünler üretecek ve zamanla, bir veya az sayıda patent etrafında kurulmuş bir şirkete eziyet edecektir (biyoteknoloji gibi özel durumlar hariç).

Müşterileriniz, sizden satın alma nedeni olarak Core'unuzu büyük olasılıkla görmeyeceklerdir. Bunun yerine, 11. Adımda haritalayacağınız Rekabetçi Konumunuza bakacaklar. Çekirdeğiniz, müşteriye belirli faydalar sağlama yeteneğinizi harekete geçirecek ve bu da müşteri için değere (müşterinin en önemli önceliklerine göre) dönüştürülmelidir. Daha sonra daha iyi bir Rekabetçi Pozisyona yol açar. Çekirdek, kendinizi rakiplerinizden farklı kılmak için nasıl bir yetenek geliştirdiğinizdir ve başkaları tarafından kolayca kopyalanamaz olmalıdır. Mevcut ve potansiyel rakiplerinizden farklılaşmanın en konsantre yolu budur, böylece yeni girişiminiz için maksimum değer elde etmek için az miktarda kaynağınızı gerçekten odaklayabilirsiniz.

Bir Çekirdek tanımlanırken en fazla kullanılan ve yanlış terimlerden biri "ilk hamle avantajı" dır. Terim, sadece piyasada ilk olarak başarılı olan bir şirketi ifade eder. Bununla birlikte, pazara ilk giren çoğu şirket, pazarı ilk şirketten daha iyi performans

gösteren daha sonraki bir katılımcıya kaptırır, bu nedenle ilk hareket ettirenin avantajı tek başına sürdürülebilir bir Çekirdeğe dönüşemez ve bir dezavantaj olarak görülebilir. İlk hamle avantajı, iyi tanımlanmış Çekirdeğe sahip bir şirkete yardımcı olabilir, ancak sadece ilk olarak piyasayı kazanamaz; bu, kilit müşterileri kilitlemek, şirketiniz için olumlu ağ oluşturma etkileri elde etmek, belirli bir alanda en iyi yetenekleri işe almak vb. gibi başka bir şeye çevrilmelidir.

4.3.14. Rekabetçi konumunuzu belirleyin

Ürününüzün Persona'nın en önemli iki önceliğini ne kadar iyi karşıladığını gösterin. Persona'nın önceliklerinin, ürününüze kıyasla mevcut ürünler tarafından ne kadar iyi karşılandığını gösterin. Seçtiğiniz pazar fırsatının hem Özünüze hem de Persona'nızın önceliklerine uygun olup olmadığını analiz edin.

Rekabetçi Konum, Çekirdeğinizi aldığınız ve onu müşteri için gerçek değer üreten bir şeye, derinden ilgilenecekleri bir şeye çevirdiğiniz yerdir. Yeni bir pazar oluşturmak istediğinizde, mevcut bir ürünü seçip daha iyi bir versiyonunu yapmak yerine, müşteriden temiz bir sayfa açın. Blue Ocean Strategy adlı kitaplarında W. Chan Kim ve Renée Mauborgne, yetersiz hizmet alan bir müşteriye odaklanırsanız ve o müşteri için müşterinin ihtiyacını gerçekten karşılayan bir ürün hazırlarsanız, rekabete odaklanmanıza gerek olmadığını görürsünüz. Odaklanma rekabeti ilgisiz kılar.

Mesele değerli ve bir dereceye kadar doğru olsa da, gerçek şu ki, müşteriler genellikle satın alma kararlarını karşılaştırmalı bir temelde, tüm seçenekleri göz önünde bulundurarak ve hangi çözümün önceliklerine en uygun olduğuna karar verirler. Rekabetçi Konumlandırma Şeması, rekabette ne kadar iyi olduğunuzu analiz etmenize yardımcı olur; zayıflık alanlarını da vurgulayabilir. Niceliksel Değer Önerisi ile birlikte ele alındığında, ürününüzün gerekli olduğunu ve onu sağlayacak doğru organizasyon olduğunuzu gösterir.

Rekabetçi Konumlandırma Tablosunda, Persona'nızın en önemli iki önceliğini ne kadar iyi yerine getirdiğinizi ve rakiplerinizin bunu ne kadar iyi yaptığını görsel olarak gösterirsiniz. Amaç, Rekabetçi Konumunuzun hem Özünüzü güçlendirdiğini hem de ürününüzün Persona'nızın önceliklerini mevcut veya mantıklı gelecekteki ürünlerden çok daha iyi karşıladığını göstermektir. Bunların ikisi de doğru değilse,

pazar seçiminizi veya Çekirdeğinizi yeniden gözden geçirmeniz gerekebilir. Çekirdeğinizde bir miktar esneklik olsa da, genellikle sınırlıdır. Çekirdeğinizi müşteriniz için avantajlara çevirememek, Çekirdeğinizin yanlış olduğu anlamına gelmez, çünkü Çekirdek ekibinizin varlıklarının ve yeteneklerinin bir yansımasıdır; bunun yerine Core'unuzun daha uygun olduğu daha iyi bir pazar fırsatı olabilir. Rekabetçi Pozisyon, Çekirdek ve Persona'nızın öncelikleri arasındaki bağlantıdır ve bunların, seçtiğiniz hedef pazar için mantıksal olarak anlamlı olduğunu gösterir.

Çoğu zaman, en büyük engeliniz müşterileri statükolarından bir değişiklik yapmaya ikna etmek olacaktır. Sony Walkman ilk yarattığında, çok az benzer cihaz vardı, ancak Sony için en büyük rekabet, hareket halindeyken müzik dinlemeyen tüketicilere satış yapmaktı. Bu müşteriler için mevcut durum, evde müzik dinlemeyi veya konserlere gitmeyi içerirdi.

Ölçülen Değer Öneriniz, ürününüzle ilgili herhangi bir sorunu, Persona'nızın en önemli önceliğini tespit etmiş olmalıdır; ancak, ürününüzü buradaki mevcut durum ile karşılaştırmak, kavramsal, hayali değil, geçerli bir gerçek pazara sahip olmanızı sağlar.

Çoğu zaman girişimciler bir fikir bulduklarında, sadece benzer bir şey yapan başka bir şirket bulduklarında, önce çok geç kaldıklarından korkarlar. Sonra rekabetçi zihniyetleri devreye girer ve diğer küçük başlangıç şirketini ezebileceklerine ve ezmeleri gerektiğine inanırlar. Müşterinin ihtiyaçlarını karşılayan bir ürün sunmak yerine, doğrudan rakipleri olduğuna inandıkları şeyi yenmek için çok fazla enerji harcarlar. Yine de onlar ve algılanan rekabetin birleşimi muhtemelen son derece küçük bir pazar payına sahiptir. TAM'ın çok daha büyük payı, insanların bugün yaptıklarını değiştirmelerini sağlamak, doğal insani ve organizasyonel ataletin üstesinden gelmektir. Başka yepyeni bir girişime odaklanmaktansa, "müşteri hiçbir şey yapmadan" kullanılmayan pazarı ele almak çok daha iyidir.

Sonunda, iyi bir Çekirdeğiniz varsa ve insanlar mevcut durumdan yeni bir çözüme geçerse, pazar yükselecek ve hem siz hem de diğer küçük rakip büyük kazanacaktır. Böyle bir sonuçta, ikiniz birleşecek, ikiniz de daha büyük firmalar tarafından satın alınacak veya her ikisi de halka açılacaktır. Çekirdek ve Rekabetçi Konumunuza sahip olduğunuzda, rakiplerinize çok fazla değerli zamanınızı ayırmayın;

bunun yerine, çoğunu müşterilerle çalışarak, Core'unuzu geliştirerek ve ürünleri kapıdan çıkararak harcayın.

Diğer adımlarda olduğu gibi, bu oldukça basit ve mantıklı bir adım , birincil müşteri araştırmanızdan doğru bilgiyi almaktır. Bu süreç, müşteriye geri dönmenize ve pozisyonunuzu da doğrulamanıza izin verecektir.

Rekabetçi Pozisyonunuzu planlamak, Persona'nızın en önemli iki önceliğini belirleyerek ve ardından bu iki önceliğin önemli olduğunu varsayarak başlar. Çekirdeğiniz muhtemelen ilham verici düşünceli ve ürününüzün özellikleri harika, ancak müşterinin önceliklerini belirlemez.

Ardından, aşağıdaki gibi basit bir matris / grafik oluşturun:

1. Hem x eksenini hem de y eksenini iki yarıya bölün.

2. X ekseninde, Persona'nızın bir numaralı önceliğini yazın.

3. X ekseninin başlangıcına daha yakın olan yarısına, bu önceliğin "kötü durumunu" yazın (örneğin, öncelik "güvenilirlik" ise buraya "düşük" yazın).

4. X ekseninin diğer yarısına, bu önceliğin "iyi" durumunu yazın (örneğin, "güvenilirlik" için "yüksek").

5. y ekseninde, Persona'nızın iki numaralı önceliğini yerleştirin. "Kötü durumu" y ekseninin başlangıcına daha yakın olan yarısına ve "iyi durumu" y ekseninin diğer yarısına yazın.

6. İşletmenizi, rakiplerinizin (şimdiki ve gelecekteki) yanı sıra grafiğe çizin. Ayrıca müşterinin "hiçbir şey yapma" veya "statüko" seçeneğini de ekleyin.

Persona'nın ürünleri potansiyel olarak en önemli iki önceliğinden birine veya her ikisine hitap eden diğer şirketleri listelemelidir.

İyi bir birincil pazar araştırması yaptıysanız, işletmeniz her bir önceliğin "iyi" durumlarının üst ucunda, bu grafiğin sağ üst çeyreğinde konumlandırılmalıdır. Sol alt kadran, kesinlikle olmak istemediğiniz yerdir. Tablodaki diğer konumlar mutlaka kötü değildir. Ancak kendinizi grafiğin sağ üst köşesinden başka bir yerde bulursanız, ürününüzü rakiplerinize kıyasla yeniden değerlendirmelisiniz.

Ardından, geri bildirim için bu grafiği hedef müşterilerinizle birlikte inceleyin; Grafik, ürününüzü ve Persona'nın en önemli iki önceliğine göre rekabeti doğru bir şekilde tanımlayana kadar gerektiği gibi hassaslaştırın.

4.3.15. Müşterinin karar verme birimini belirleyin

Ürününüzü satın almak için nihai kararı kimin vereceğini ve ürünün satın alınmasını kimin savunacağını öğrenin. Satın alma kararını etkileyen influencerlarla tanışın. Hedef müşterinizin neredeyse kesin olarak birden fazla kişiden oluşan bir karar grubu vardır. Bu grubu anlamak ve her bir kişinin rolünü ve ilgisini açıkça haritalamak, yalnızca satış için değil, aynı zamanda ürünü ve tüm özelliklerini geliştirirken sürecin çok daha erken safhalarında kritik öneme sahiptir.

Bu noktada, Persona'nızın ürününüzden önemli bir değer alacağından ve teklifinizin benzersiz olduğundan emin olmalısınız. Şimdi, Persona ve gelecek 10 Müşterinizin ürününüzü satın alabileceğinden eşit derecede emin olmanız gerekir. Nadiren satın alma süreci basittir. İster B2B ister tüketici pazarında olsun, hemen hemen her önemli ürün satın alındığında veya kullanım için benimsendiğinde, birden fazla kişinin ürününüzün satın almaya değer olduğuna ikna olması gerekecektir.

Ürününüzü başarılı bir şekilde satmak için, ürünü son kullanıcı için edinme kararına dâhil olacak tüm kişileri belirlemeniz gerekecektir. Bazı insanlar satın almayı aktif olarak onaylayacak veya engelleyecektir, diğerleri ise satın alma sürecini etkileyebilecek görüşler sunacaktır.

Karar verme biriminde birincil rolleri aşağıdaki gibidir;

Şampiyon: Şampiyon, müşterinin ürünü satın almasını isteyen kişidir. Genellikle sizin son kullanıcınız olmasa da bu rolü birden fazla kişi oynayabilir. Şampiyon, "içeceği karıştıran saman" dır. Şampiyon, "savunucu" olarak da anılabilir.

Son Kullanıcı: Bu, 8. Adım, Ölçülen Değer Önerisinde açıklanan değeri yaratmak için ürünü fiilen kullanacak kişidir. Umarım bu kişi sizin de şampiyonunuzdur; ne olursa olsun, son kullanıcı tipik olarak bir ürünün satın alınmasında önemli bir rol oynar.

Birincil Ekonomik Alıcı: Bu, birincil karar vericidir, çünkü diğer herkes, ürününüzü satın almak için para harcamaktan vazgeçmek için bu kişiye bakar. Çoğu zaman bu kişi bütçeyi kontrol eder. Bazen birincil ekonomik alıcı aynı zamanda şampiyon ve / veya son kullanıcıdır, bu da işinizi kolaylaştırır, ancak etkileyicileri veya satın almaya itiraz eden kişileri tamamen etkisiz hale getirmez.

Karar verme biriminde (dmu) ek rolleri aşağıdaki gibidir;

Birincil ve İkincil Etkileyenler: Tipik olarak, etkileyiciler birincil (karar verme sürecinde önemli bir rol oynar) ve ikincil oyuncular (karar verme sürecinde bir rol oynar) olarak sıralanabilir. Bazen etkileyicilerin resmi veto gücü de olabilir, ancak diğer zamanlarda etkileyiciye, sözünün fiili veto görevi görecek kadar güvenilir. Karar verme sürecindeki diğer etkileyiciler, medya yayınlarını, bireysel gazetecileri, dış yüklenicileri, arkadaşları ve aileyi, endüstri gruplarını, web sitelerini, blogları ve Birincil Ekonomik Alıcının bilgi ve geri bildirim için başvurduğu diğer herkesi içerebilir.

Veto Yetkisine Sahip Kişi: Bu kişiler, herhangi bir nedenle bir satın almayı reddetme hakkına sahiptir. Çoğu zaman, bir B2B ortamında, bu kişi bir kurumsal hiyerarşide savunucuyu veya son kullanıcıyı geride bırakır.

Bir tüketici pazarında, bir birey nadiren Veto Gücüne sahiptir; daha ziyade, birincil etkileyiciler fiili veto uygulayacak kadar yetkiye sahip olabilir veya yeterince saygı duyulabilirler. Tüketici durumunda gerçek Veto Gücüne bir örnek, müşterinizin ürününüzü kurmadan veya kullanmadan önce dernekten veya kasabadan özel bir farklılık elde etmesini gerektiren bir ev sahipleri birliği veya şehir imar yasası olabilir. Bu durumda, dernek veya kasaba Karar Verme Biriminin bir parçası olacaktır. Bir şirkette, kurumsal standartlara uymuyorsa BT departmanının bilgisayar donanımı ve yazılımı edinme konusunda veto yetkisi vardır.

Sendikalar ve toplu pazarlık sözleşmeleri de, söz konusu işte esasen düzenlemeler haline gelen belirli hükümler nedeniyle ürününüzün satın alınmasını engelleyebilir.

Satınalma Departmanı: Bu departman satın alma lojistiğini yönetir. Bu departman, satın alma kararı Birincil Ekonomik Alıcı tarafından verildikten sonra bile fiyatları düşürmeye çalıştığı için bunlar başka bir engel olabilir. Şirketin belirlediği

belirli satın alma kurallarına göre sizi diskalifiye etmeye çalışabilirler. Genel olarak, zincirde nötralize etmeniz gereken ancak satmamanız gereken bir halkadır.

Müşterinizin Karar Verme Birimini anlamak, ürününüzü nasıl geliştireceğinizi, konumlandıracağınızı ve satacağınızı belirlemenin ayrılmaz bir parçasıdır. Başarı şansınızın ne olduğu ve daha da önemlisi, yeni bir müşterinin ürününüzü almasının ne kadar kaynak, beceri ve zaman alacağına dair size büyük bir fikir verecektir.

Hem Ödeme Yapan Bir Müşteri Edinme Sürecinde hem de 24 Adım boyunca satın alma süreci hakkında daha fazla bilgi toplamalısınız, ancak burası araştırmanıza başlamak için harika bir yerdir.

Bir kez daha, "savunuculuk / satış" modu yerine "sorgulama" modunda çalışmak, DMU hakkında yararlı bilgileri nasıl elde edeceğinizdir. Müşteri, ürününüzün güçlü bir değer önerisi sağladığına inanıyorsa, konuşma doğal bir şekilde akacaktır. Bu, müşteriye şu soruyu sormak için mükemmel bir zamandır: "Tarif ettiğimiz ürünü üretebileceğimizi varsayarsak, bir ürünü test etmek için içeri sokmak için ne yapılması gerekir? Ürünümüzü getirme kararına sizden başka kim (onlara iyi hissettirdiğinizden emin olun!) Dâhil olacak? En fazla etkiye kim sahip olacak? Bunun olmasını kim durdurabilir? Ürünün yapacağına inandığımız şeyi yaptığını varsayarsak, bunun için para kimin bütçesinden gelir? Bu kişinin bu bütçeyi imzalamak için başka birine ihtiyacı var mı? Kim bu tarafından tehdit altında hissedecek ve nasıl olacak. Tepki mi veriyorlar?

Daha önce yapmış olduğunuz araştırmaya da geri dönmek isteyeceksiniz. Persona'yı başlangıçta oluşturduğunuzda, kişi ve kuruluşlardan web sitelerine, yayınlara ve medya gurularına kadar Persona'yı kimin veya neyin etkilediği hakkında bazı bilgiler bulmuş olmalısınız.

Avukat veya Birincil Ekonomik Alıcı, Persona'nız değilse, her bir roldeki kişi için Persona bilgi formunuza benzer bir bilgi formu oluşturmak isteyeceksiniz. Onlara nasıl hitap edeceğinizi düşünmeniz gerekecek, böylece bir "evet" veya en azından "tarafsız" bir yanıt alırsınız.

Bu bilgileri topladıktan sonra, görsel olarak planlayın, böylece bilgiler net olsun. Daha sonra bu haritayı, hızla geri bildirim almak için Persona ve Next 10 Müşterinize gösterebilirsiniz, böylece haritayı ilk müşterileriniz için DMU'yu doğru bir şekilde

yansıtana kadar gözden geçirmenize yardımcı olabilirsiniz. Harita ayrıca ekibiniz içinde toplanan bilgilerin iletilmesine yardımcı olur. Her müşteri için DMU benzer olmalı ve modellerin ortaya çıkmaya başladığını görmelisiniz. Değilseniz, ya müşterileriniz Persona ile eşleşmiyordur ya da pazarı yeterince segmentlere ayırmamışsınızdır.

Müşteri için nasıl değer yarattığınızı belirledikten sonra, artık müşterinin ürünü nasıl edindiğine bakmalısınız. Ürünü müşteriye başarıyla satmak için, nihai satın alma kararını kimin verdiğini ve bu kararı kimin etkilediğini anlamanız gerekecektir. Şampiyon ve Birincil Ekonomik Alıcı en önemlileridir; ancak Veto Gücüne sahip olanlar ve Birincil Etkileyenler göz ardı edilemez. B2B durumlarının belirlenmesi daha kolaydır, ancak süreç tüketici durumunda hala önemlidir; Procter ve Gamble gibi büyük tüketim malları şirketleri bu işlemi yıllardır yapıyorlar.

4.3.16. Ödeme yapan bir müşteri edinme sürecini haritalayın

Bir müşterinin ürününüzü satın almaya karar verdiği sürecin haritasını çıkarın. Ürününüzün satış döngüsünü tahmin edin. Ürününüzü satma yeteneğinizi yavaşlatacak herhangi bir bütçe, düzenleme veya uyum engelini belirleyin.

Kararı kimin vereceğini bildikten sonra, kararı nasıl vereceklerini ve her adımda neyin dâhil olduğunu bilmek önemlidir, böylece ürününüzü bu süreç için optimize edecek şekilde tasarlayabilirsiniz.

Müşterinizin Karar Verme Birimini belirlemek, ürününüzü müşterinizin eline ve parayı kendi elinize nasıl alacağınızı bulmak için büyük bir adımdır. Bununla birlikte, potansiyel bir müşteriyi ödeme yapan bir müşteriye dönüştürdüğünüz süreç ve ilk temastan son ödemeye kadar olan süreç, Avukatınızdan Birincil Ekonomik Alıcınıza baskı yapmasını istemekten daha karmaşıktır.

Ödeme Yapan Bir Müşteri Edinme Sürecinin bir haritasını oluşturarak şunları yapacaksınız:

Satış döngüsünün uzunluğunu anlayın. Satış döngüsünün uzunluğu, yeni müşteriler edinmenin sizin için ne kadar pahalı olacağı konusunda çok önemli bir belirleyicidir. Nakit akışını doğru şekilde planlamak da kritik derecede önemlidir. Sürdürülebilir bir iş kurmanız için ilk temastan müşteriye yeterince hızlı ödeme yapmanız gerekecektir.

Müşteri Edinme Maliyeti hesaplamasının temelini oluşturun. Mevcut müşterilerinizden, yeni müşteriler çekmek için harcadığınızdan daha fazla para kazandığınız bir noktaya ulaşmanız gerekecek. Her zaman müşteri edinmenin düşündüğünüzden daha pahalıya mal olur.

Ürününüzü satma ve ödeme alma yeteneğinizi engelleyecek gizli engelleri belirleyin. İşinizle ilgili bir şey bir anlaşmayı bozacaksa, işe tamamen adandığınız, para topladığınız ve çalışanları işe aldığınız bir zamanda, şimdi bilmelisiniz.

Potansiyel kredi verenlerinize ve / veya yatırımcılarınıza müşterinin satın alma sürecini anladığınızı gösterebileceksiniz ki bu, çoğu kişi için işinize yatırım yapmanın ön şartıdır.

Tam Yaşam Döngüsü Kullanım Örneği'nden (Adım 6) aşağıdaki öğeler, sürecin haritalandırılması için temel olacaktır. Ödeme yapan bir müşteri edinmek için. Bu adımda kullanmak için bu öğeler üzerinde ek çalışma yapmanıza gerek yoktur. Müşteriler, mevcut durumdan uzaklaşma ihtiyacı ve / veya fırsatı olduğunu nasıl belirleyecekleri ve farklı bir şey yapmaları gerektiğini hissetmeleri için müşterileri nasıl harekete geçirecekleri önemlidir. (ürününüzü satın almak).

Müşteriler ürününüzü nasıl öğrenecek. Müşteriler ürününüzü nasıl analiz edecek.

Müşteriler ürününüzü nasıl edinecek. Müşteriler ürününüzü nasıl kuracak. Müşteriler ürününüz için nasıl ödeme yapacak?

Ödeme yapan bir müşteri edinme sürecini haritalandırarak, özellikle şimdi DMU dikkate alındığında bu öğelerin her biri hakkında daha fazla ayrıntı yakalayacak ve hedef müşterinizin dâhili satın alma mekanizmalarının haritasını çıkarmalısınız. Kapsamlı endüstri deneyimine sahip deneyimli bir girişimci, sürecin bir haritasını nispeten hızlı bir şekilde oluşturabilir; ancak ilk kez girişimci, gerçek dünyanın nasıl çalıştığına dair pek çok eğitici anla görevi daha zor bulacaktır. Bunun gibi çok özel ve kritik bilgileri öğrenmek için hedef müşteri grubunuzdan derin deneyime sahip birini danışman olarak bulmak her zaman iyidir.

Ürününüzü satma yeteneğinizi potansiyel olarak etkileyebilecek devlet veya yarı devlet kuruluşlarından gelen tüm düzenlemeleri hesaba kattığınızdan emin olun. DMU'da (Adım 12) herhangi bir devlet görevlisinin bir proje üzerinde Veto Yetkisine

sahip olup olmadığını örneğin, bir düzenleyicinin süreçteki bir unsuru veya kilometre taşını onaylaması gerektiğinde ortaya çıkarmalısınız. Bu süreci haritalandırarak, ürünün satılması için sizin ve müşterinizin hangi düzenlemeleri yerine getirmesi gerektiğini de ana hatlarıyla belirtmiş olacaksınız.

Süreçteki her bileşen için şunları ekleyin:

DMU'nun dahil olacak kilit oyuncuları kimler?

Süreç üzerindeki etkileri nedir? Yine, bu umarız, DMU'yu oluşturduğunuzda Adım 12'de zaten elde etmiş olduğunuz bilgidir; ama şimdi zamansal sıraya koyuyoruz ve her bir bileşenin ne kadar süreceğine dair eğitimli tahminler geliştiriyoruz.

Bütçe yetkileri nedir (miktarı ve türü)?

Tanımladığınız her bir bileşeni tamamlamak ne kadar sürer? Paralel çalışabilecek herhangi birine dikkat ederek bunları zamansal sırayla listeleyin. (Çalışkan olun. Her adımda en az yüzde 80 kesinliğe sahip olmanız gerekir. İhtiyatlı tahminler yapın çünkü girişimciler neredeyse her adımı tamamlamak için gereken zamanı küçümser.)

Bu adımın girdileri ve çıktıları nelerdir?

Bu süreç sayesinde, ürününüzle ilgili olarak müşterinin işini daha iyi anlayacaksınız. Bu sürecin haritasını çıkarmak önemlidir, çünkü daha fazla müşteriye satış yapmak için aynı işlemi defalarca izlemeniz gerekecek; Bu nedenle, bu süreci anlamak daha sonra, daha kolay yeni müşteriler edinebileceğiniz zaman karşılığını verecektir.

Bu Adımın her bir bileşenindeki anahtar faktör, uygun şekilde sürecin o bileşenine dâhil olan her bir bireyin bütçeleme / satın alma otoritesini belirlemektir. Bulacağınız yaygın bir sınır, bir kişinin daha kıdemli bir kişinin onayı olmadan yalnızca 5.000 ABD doları gibi belirli bir dolar tutarına kadar olan öğeleri satın alabilmesidir. Bazen bu onay doğrudan bir karar vericiden gelirken, diğer zamanlarda satın alma departmanı ve düzenlemeleri ile uzun ve ilgili bir süreci başlatır. Bu limitlerin belirlenmesi, Fiyatlandırma Çerçevenize daha sonra yardımcı olabilir, çünkü bir kişinin limitinden daha düşük bir fiyat, aksi takdirde sürece dâhil olacak belirli oyuncuları

DMU'dan çıkarabileceğiniz anlamına gelir. Bu, satış döngünüzü önemli ölçüde azaltabilir ve bu, yeni girişiminiz için başarı ile başarısızlık arasındaki fark olabilir.

Bir diğer önemli husus, ödemenin yıllık işletme bütçesinden mi yoksa uzun vadeli sermaye bütçesinden mi geleceğidir. Müşterinizin öğenizin ücretini ödemek için hangi bütçeyi kullanacağını ve bu bütçeleme sürecinin ne olduğunu belirleyin. Bazı şirketlerde, bir harcamayı işletme bütçesine dâhil etmek için onay almak, sermaye bütçesine göre çok daha kolay ve daha hızlı olabilir; ancak diğer endüstriler ve şirketler için durum tam tersi olabilir. Görünüşte küçük bir öğe olsa da, bu, üç aylık bir satış döngüsü ile bir yıllık satış döngüsü arasındaki fark anlamına gelebilir; bu, özellikle önceden farkında değilseniz, yeni girişiminizin başarılı veya başarısız olduğu anlamına gelebilir.

Zaman özdür. Süreçteki her adımda ilerlemek için gereken süreyi dikkate aldığınızdan emin olun. Tüm zaman tahminlerinizi yaptıktan sonra geri dönün ve tahminlerin makul olup olmadığını kontrol edin. Gecikmeleri hesaba katıyor musunuz? Tahminlerinizde agresif mi yoksa muhafazakar mısınız?

4.3.17. Devam eden pazarlar için toplam adreslenebilir pazar büyüklüğünü hesaplayın

Pazarınıza hâkim olduktan sonra hangi "takip eden" pazarlara açılacağınızı kısaca düşünün. Bu takip eden pazarların boyutunu hesaplayın. Pazarınıza sürekli olarak odaklanmayı sürdürürken, pazarınıza kazandığınızda ne olacağı konusunda da az miktarda analiz yapmalısınız; Genel bir bakış açısıyla ve çok fazla ayrıntı olmadan, sonraki pazarlarınızın ne olacağını öngörüyorsunuz ve bunlar ne kadar büyük olacak?

Şimdiye kadar, pazarınızdaki müşterilere odaklandınız. Sürecin bu noktasında, yine de, bir adım geri çekilecek ve pazara hâkim olduktan sonra hedefleyeceğiniz diğer benzer pazarların ("takip eden pazarlar") varlığını ve boyutunu kısa ve hızlı bir şekilde doğrulamalısınız. Bu, ölçeklenebilir bir iş kurmak için doğru yönde ilerlediğinizden emin olmak için yapılan bir kontroldür ve aynı zamanda daha büyük fırsatın boyutu ve doğası hakkında bir hatırlatıcıdır.

İki tür takip pazarı vardır. Bunlardan biri, aynı müşteriye ek ürün veya uygulamaların satılmasıdır ve buna genellikle ek satış denir. Tüm araştırmalarınızdan

hedef müşterinizin ihtiyaçları ve öncelikleri hakkında zaten keskin bir farkındalığa sahip olduğunuzdan, bu bilgi müşteriye hangi ek ürünleri yaratabileceğinizi ve hatta müşteriye yeniden satabileceğinizi belirlemek için kullanılabilir. Yararlarından biri, yeni ürünleri satmak için mevcut satış ve dağıtım kanallarını kullanabilmeniz ve hedef müşteriyle kurduğunuz yatırım ve pozitif ilişkiden yararlanabilmenizdir. Bununla birlikte, ek ürünler yapmak, işinizi Çekirdeğinizin ötesine taşıyacaktır ve bu, çekirdeğiniz müşteri ilişkileriyle ilgili bir şey olmadığı sürece, bu pazarlardaki Rekabetçi Konumunuza zarar verebilir.

İkinci pazar ve genellikle inovasyona dayalı girişimlerin izlediği yol, aynı temel ürünü, sahtekârlığınıza benzer pazarlar olan "bitişik pazarlara" satmaktır. Bu yeni pazarlara satış yapmak genellikle ek özellikler, ürün iyileştirme ve / veya farklı paketleme, pazarlama iletişimleri veya fiyatlandırma gerektirirken, aynı Çekirdeği kullanıyor ve pazarda geliştirilen uzmanlık ve ölçeği oluşturuyorsunuz. Buradaki zorluk, her bir komşu pazarda riskli ve pahalı olabilen yeni müşteri ilişkileri kurmanız gerekmesidir.

Bu adımda, bazı takip eden pazarları belirleyecek ve bu pazarlar için Toplam Adreslenebilir Pazarı (TAM) belirleyeceksiniz. Şu anda bu adımda çok fazla zaman harcamamalısınız. Muhtemelen pazarınız için yaptığınız çaba ve analizin onda biri veya daha azıdır. Muhtemelen, bu Adım için ihtiyaç duyduğunuz bilgilerin çoğu, ilk Pazar Bölümlemenizi gerçekleştirdiğinizde zaten toplanmıştı.

Bu süreç ne işe yarar? Ürününüzü tasarlamaya ve yetenekler oluşturmaya başladığınızda işletmenizin uzun vadeli potansiyelinin farkında olmanızı sağlar. İşletmenin ezici bir çoğunlukla başarılı olma potansiyeline sahip olduğunu göstererek yönetimi, çalışanları ve yatırımcıları heyecanlandıracaksınız. Pazarınız sizin düşündüğünüzden çok daha sorunlu hale gelirse ve ya terk etmeniz ya da diğer seçenekleri gözden geçirmeniz gerekirse, diğer potansiyel pazarlar hakkında daha iyi bir fikir edinirsiniz.

4.3.18. Bir iş modeli tasarlayın

Ürününüzün müşterinize getirdiği değerin bir kısmını yakalamak için sektörlerdeki mevcut modelleri inceleyin. Girişiminiz için yenilikçi bir model beyin

fırtınası yapmak için diğer adımlarda yaptığınız işi kullanın. Yarattığınız değerden payınızı nasıl yakalayacağınız, genellikle girişimcilerin verdiğinden daha fazla ilgiyi hak eden bir konudur.

Girişimciler genellikle iş modellerine orantısız şekilde az miktarda zaman harcarlar. Son Kullanıcı Profilini, ürün tanımını ve değer teklifini geliştirmeye çok zaman harcıyorlar ve müşteri için nasıl değer yaratacaklarını gösteriyorlar, ancak bu değerin nasıl karlı bir işletmeye dönüştüğünü bulmak için neredeyse hiç zaman harcamıyorlar. Ürünü pazara sunmaktan o kadar heyecanlılar ki, benzer pazarlarda popüler olan iş modelini benimsemeyi varsayılan olarak kabul ediyorlar.

Neden tüm bu zamanı iş modelinizle yenilik yapmaya orantılı bir süre olmadan teknoloji ve ürün tasarımıyla ilgili yeniliklere odaklanarak harcayasınız? Geçmiş performans, yenilikçi iş modelleri için zaman ve çaba harcayan şirketlerin muazzam bir geri ödeme görebildiğini gösteriyor.

Google'ın arama ürünü, yenilikçi bir iş modelinin mükemmel bir örneğidir. Google'dan önce, arama motorlarının iş modeli veya "değer yakalama çerçevesi" bir sayfaya olabildiğince çok afiş reklamı sığdırmak ve bunlar için mümkün olduğunca çok ücret almaktı. Google, aksine, basit metin reklamlar kullandı ve bunları belirli bir aramada kullanılan anahtar kelimelere göre hedefledi. Reklamverenler, bu tekniği şerit reklamlardan daha çekici buldular çünkü tek tek reklamların etkinliği hakkında daha iyi verilere sahiplerdi ve verilere dayalı olarak daha etkili reklamlar yapabilirlerdi. Bu son derece yenilikçi işletme modeli, Google'ı arama algoritmasının teknik yeterliliği değil, bugünkü gücüne sahip olmasıdır.

İronik bir şekilde, ticari olarak uygulanabilir bağlamsal arama fikri Google'ın değil, ticari pazara GoTo.com adı altında güvenilir bir anahtar kelimeye dayalı reklamcılık çözümünü ilk getiren bir Idealab şirketi olan Overture'den geldi. Google, fikri daha coşkulu bir şekilde benimsedi ve onu çevrimiçi reklamcılıkta fiili lider yapan bir kullanıma sunma planı yürüttü.

Apple'ın iTunes'u için de benzer bir hikâye. İTunes'tan önce, dijital müzik için değer elde etmenin standart yöntemi, ücretin ödenmemesi müziğe erişimin kesilmesi anlamına gelen bir müzik kitaplığına erişim için aylık bir abonelik ücreti almaktı. Apple bir defalık başarılı bir şekilde kendini farklılaştırdı.

Şarkı başına 0,99 ABD doları, bunun ardından kullanıcı dijital şarkıyı sonsuza kadar saklayabilir. Başlangıçta bu model riskli olarak algılanıyordu, bu yüzden Apple modeli kabul etmek ve kullanıcıları modelin faydaları konusunda eğitmek için müzik şirketleri almak için çok çaba sarf etmek zorunda kaldı. Model, ana faktör değilse de, önemli bir faktör haline geldi.

iTunes'un diğer müzik hizmetlerine kıyasla başarısı, değer yakalama modeli aracılığıyla Apple'ın dikkatli ve yenilikçi düşünerek yaptığı yatırımın muazzam derecede olumlu getirisidir. Bu nedenle, değer yakalamaya yönelik iş modelinizin ne olacağına karar vermek için zaman ayırdığınızdan emin olun ve yalnızca sektörünüzdeki mevcut standartta varsayılan olarak kalmayın.

Yeni bir işletme olarak, iş modelleri için birçok seçeneğiniz olacak; ancak bir müşteri tabanı oluşturduktan sonra bir iş modelini değiştirmek çok zordur. Bu, sektörünüzdeki mevcut yerleşik satıcılara göre sahip olduğunuz bir avantajdır. Bu nedenle, lansman yaparken iş modelinizi müşterinizin bakış açısıyla değerlendirin ve değeri yakalamak için kullanacağınız iş modeline yerleşmeden önce farklı seçenekleri test etmeyi düşünün.

İşletmeniz için uygun bir iş modeli düşünürken, evrensel olarak doğru yanıt yoktur, çünkü bu sizin özel durumunuza bağlıdır. Girişimcilerin her zaman dikkate aldığından emin olduğum dört temel faktör vardır:

1. Müşteri: Müşterinin ne yapmak isteyeceğini anlayın. Karar Verme Birimini ve Ödeme Yapan Bir Müşteri Edinme Sürecini haritalandırarak edindiğiniz bilgiler burada değerli olacaktır.

2. Değer Yaratma ve Yakalama: Ürününüzün müşterinize ne kadar değer kattığını değerlendirin. Ardından, değer yakalamanın hangi yollarının iyi eşleştiğini belirleyin. Sayısal Değer Öneriniz burada yardımcı olacaktır.

3. Rekabet: Rakiplerinizin ne yaptığını belirleyin.

4. Dağıtım: Dağıtım kanalınızın ürününüzü satmak için doğru teşviklere sahip olduğundan emin olun.

Özellikle web şirketleri arasında yaygın olan iki tür "iş modeli" vardır. Birincisi, "freemium", kullanıcıların ürünün temel işlevlerini ücretsiz olarak elde etmeleri ve ister

abonelik ücreti yoluyla ister eklenti satın alarak premium özellikler için ödeme yapmaları fikrine dayanmaktadır. İkincisi, kârlı olmanın yollarını bulmadan önce büyük bir kullanıcı tabanı elde etmek için yatırımcı parasına güvenerek "daha sonra bir şey bulacağız". Ancak bunların hiçbiri iş modeli değildir, çünkü ürününüz için gerçekten para ödeyene kadar bir işiniz olmaz.

Predictably Irrational'de yazar ve saygın davranış ekonomisti Dan Ariely, 0 doların üzerindeki herhangi bir miktardaki bir ürüne kıyasla, satın alma konusunda herhangi bir sürtünme olmadığı için, insanların ürününüze karşı çok olumlu davranacağını söylüyor. Ücretsiz, birçok kişinin ürününüzü denemesini sağlar ve Müşteri Edinme Maliyetinizi düşürmek için genel bir stratejinin parçası olabilir. Ancak, bununla ilgili, "müşterilerinizden" hiçbirinin ürününüz için herhangi bir fiyat, hatta bir kuruş bile ödeyeceğini göstermediniz. Ve bu "müşteriler" ürününüzü ücretsiz olarak kullanırken, yine de ürününüzü sağlamak için maliyetlere katlanıyorsunuz, bu nedenle işinizi devam ettirmek için müşterilere ödeme yapmak gibi bir miktar para kaynağına ihtiyacınız olacaktır.

Instagram, şirketin tamamını satın alan ilk müşterisi olan Facebook'u alana kadar aslında aklımda olmayan bir “iş” örneğidir. Bu tür "piyango biletleri" çok sayıda kullanıcı kazanabilir ve bazen başarılı kazanımlarla sonuçlanabilir, ancak gerçekte iş dünyasında kalmak için sürdürülebilir bir modeli temsil etmezler. "Freemium" ve "daha sonra bir şey buluruz" bir sonuca varabilir, ancak iş modelleri değildir, çünkü orada kanıtlanmış bir iş yoktur.

Bazı yaygın iş modeli türleri üzerinde düşünmek, hangisinin sizin için en uygun olduğunu daha iyi anlamanıza yardımcı olacaktır. Muhtemelen, birden çok kategoriden öğeler içeren karma bir iş modeline karar vereceksiniz. Kendi sektörünüz dışındaki sektörlerdeki iş modellerine bakmak iyi bir fikirdir; bu tür sanal yenilikler genellikle yaratıcı, etkili iş modelleriyle sonuçlanır. Bu liste, size mevcut birçok seçeneğe biraz maruz kalmak için tasarlanmıştır, ancak iş modelinizi tasarlarken listenin ötesinde de düşünmelisiniz.

1. Bir Seferlik Ön Ödeme artı Bakım: Bu, bir müşterinin ürünü almak için büyük bir ön ücret ödediği ve ürünün sürekli yükseltmelerini veya bakımını tekrarlayan bir şekilde sağlama seçeneğiyle birlikte en yaygın iş modelidir. Ön ödemenin müşterinin

sermaye bütçesinden çıkması gerekebilir, özellikle de harcama büyükse ve sermaye bütçesinden yapılan harcamalar potansiyel olarak uzun ve resmi bir onay süreci gerektiriyorsa. Devam eden bakım ücreti, müşterinin işletme bütçesinden düşecektir.

2. Maliyet Artı: Bu senaryoda müşteri, ürünü üretme maliyetinin üzerinde belirli bir yüzde öder. Bu, devlet sözleşmelerinde ve sizin ve müşterinizin ürünü üretme riskini paylaşmak istediğiniz durumlarda yaygındır. Bu modelle ilgili zorluk, muhasebe varsayımları üzerinde mutabakat, sayıların doğru olduğuna ve doğru olmaya devam edeceğine güvenilmesini gerektirmesidir. Bu model, ürününüz olgunlaşmadığında ve neredeyse kesinlikle kapsam sürünmesi olduğunda da çekici olabilir, ancak bu durumda, teklif olgunlaşmalı ve daha sonra farklı bir iş modeline geçebilirsiniz. Ayrıca, hem siz hem de müşteriniz için kötü olan ilerlemeden ziyade etkinliği ödüllendiren teşvikler yaratabilir.

3. Saatlik Oranlar: Bu model ayrıca, ilerlemenin aksine etkinliği ödüllendirme eğilimindedir, bu yanlış bir teşvik olabilir, ancak bir proje yetersiz tanımlanmış veya çok dinamik olduğunda, bu tercih edilen model olabilir. Hizmet firmaları için ortak bir iş modeli, senaryo 2'ye benzer, ancak oranlar maliyetlerden ziyade piyasa talebi tarafından belirlenir.

4. Abonelik veya Kiralama Modeli: Bu, her ay belirlenen bir ödemedir veya önceden belirlenmiş ve üzerinde mutabık kalınan başka bir zaman dilimidir. Tekrarlayan bir gelir akışı elde etmenin harika bir yoludur. Aşağıdakiler dâhil bir dizi varyasyon vardır:

a. Yıllık veya Çok Yıllı Taahhüt: Bu, müşteriyi içeri kilitler ve bir kerelik ön ödeme yerine öngörülebilir daha düşük ödemeler sağlar. Türlerden biri, MIT'de kıdemli öğretim görevlisi Howard Anderson'ın Yankee Group'u kurarken kullandığı gibi bir abonelik ön ödemesidir. Yıl boyunca dağıtılacak aylık bir haber bülteni için yıllık bir ücret talep etti; sonuçta ortaya çıkan peşin nakit akışı daha az sermaye ihtiyacı yarattı. (Not: İndirim sağlamanız gerekse bile ön ödeme almak genellikle yeni başlayanlar için iyidir.)

b. Aydan Aya Bağlılık: Bu yöntem, kullanıcıya büyük esneklik sağlar ve genellikle çok daha yüksek yıllık veya çok yıllık sözleşmeye kıyasla bu düzenleme için aylık ödeme.

5. Lisanslama: IP adresinizi müşterilere lisanslamak ve telif hakkı almak, çok yüksek bir brüt marjla sonuçlanabilir (brüt marj, marjinal gelir ve marjinal maliyetler arasındaki farktır). Ayrıca ürününüzü lisanslıyorsanız, tüm ürün için üretim ve dağıtım kabiliyetine büyük yatırımlar yapmanız gerekmez. Lisanslama genellikle yalnızca IP çok güçlü olduğunda çalışır. Dikkate alınması gereken bir diğer önemli husus da, IP'nizi almak ve mevcut ürünlerini sürdürme konusundaki kısa ve orta vadeli çıkarlarını tehdit ettiği için yapmaktan çekinebilecekleri yeni yıkıcı ürünler yaratmak için mevcut şirketlere güveniyor olmanızdır. Müşteriniz, IP'nizin kullanılmasını gerektirmeyen ürünler üretmenin yollarını bulmaya teşvik edilecektir, çünkü size lisans ücretlerini ödemekten kaçınırlarsa, brüt marjlarını artırabilirler. Diğer bir dezavantajı, nihai son kullanıcının ihtiyaçlarını öğrenerek zaman geçirmemenizdir, bu nedenle sürekli olarak yenilik yapma yeteneğiniz sınırlı olacaktır. Ek olarak, telif ücretiniz genellikle satış başına gelirin yirmide biri veya daha azına eşit olacaktır ve dolayısıyla TAM da olacaktır, çünkü yüzde beşlik bir telif oranı, umabileceğiniz en iyi değerdir. Yine de, tüm ürünleri yapmak için gerekli altyapının yeniden oluşturulmasının son derece maliyetli olduğu biyoteknoloji gibi alanlarda lisanslama cazip bir seçenek olabilir.

6. Sarf Malzemeleri: Hem müşteri hem de işletmeniz için avantajlı olabilecek bir başka değer yakalama çerçevesi, sarf malzemeleri modelidir. Müşteri için fayda, müşterinin genellikle kontrol edebileceği, kullanıma dayalı devam eden maliyetlerle düşük bir ön maliyettir. Müşterinin büyük bir ön maliyet için ödeme yapmak için kolay bir yolu olmayabilir, ancak kullanım başladıktan sonra tedarik etme konusunda çok daha fazla yeteneği vardır. Kullanım başladıktan sonra, çözümün kullandığı bazı sarf malzemelerinin satın alınmasını haklı çıkarabilirler. Satın alınması gereken sarf malzemesi miktarı doğrudan kullanımla ilgilidir ve çoğu durumda, müşteriniz maliyeti kendi müşterilerine aktarabilir. İşletmeniz için çok iyi olabilir. Yeni müşterileri yakalamak için sürtüşmeyi azaltmanın ve böylece satış maliyetlerini azaltmanın ve ayrıca uzun vadede o müşteriden alacağınız para miktarını önemli ölçüde artırmanın bir yoludur. Bu, tıbbi cihazlar için çok popüler bir modeldir, ancak aynı zamanda tüketici alanında da sıklıkla kullanılmaktadır. Gillette tarafından ünlenen tıraş bıçağı / tıraş bıçağı modeli, oldukça görünür ve iyi bilinen bir örnektir. HP, yazıcılardan elde ettikleri kârın neredeyse tamamının mürekkep püskürtmeli kartuş satmaktan geldiği başka bir örnektir.

7. Yüksek Marjlı Ürünlerle Üst Satış: Tüketilebilir iş modeline benzer şekilde, merkezi ürün çok düşük bir marjla satılır, ancak genel marj, çok yüksek marjlı eklenti ürünlerin satışından artırılır. Bu iş modeli genellikle tüketici elektroniği mağazalarında veya web sitelerinde ve sıklıkla yeni araba satışlarında kullanılır. Bir tüketici elektroniği perakendecisinde, genellikle kamera gibi bir ürün, maliyetin biraz üzerinde satılabilir, bu da müşteriyi çeker, ancak daha sonra daha yüksek marjlı eklentiler satın alırlar ve müşterilere bir, iki veya daha fazla garanti uzatması satılır. Marjı da çok yüksek olan üç yıl. Bir araba satın almak gibi, satıcıların karlarından aslan payını aldığı yüksek marjlı ürünler, garanti uzatma, aksesuarlar, paslanmaya karşı koruma ve benzerleri gibi ek öğelerdir.

8. Reklamcılık: Altın çağındaki gazete ve dergilerde olduğu gibi, şimdi de web sitelerinde, arzu ettiğiniz bir demografiyi çekme ve elde tutma yeteneği, çektiğiniz müşterilere erişmek isteyen üçüncü şahıslar aracılığıyla paraya dönüştürülebilir. Doğru şekilde ve yeterli ölçekte yapıldığında, Google ve diğerlerinin de gösterdiği gibi, bu çok kazançlı bir model olabilir; ancak birçok yeni şirket, yalnızca reklama güvenmeye çalıştıklarında büyük ölçüde yetersiz kaldı. LinkedIn gibi işletmeler için reklam, geniş bir gelir akışı portföyünün bir parçasıdır.

9. Toplanan Verilerin Yeniden Satılması veya Geçici Erişim: Reklam modeline biraz benzer şekilde, kullanıcı verilerinin yeniden satışı, önce ücretsiz bir ürünle son kullanıcıları çekmeyi, ardından demografik ve hakkınızdaki diğer bilgilere erişim için ödeme yapan üçüncü taraflardan para almayı gerektirir. Bu, LinkedIn için önemli bir gelir kaynağıdır ve aşağıdakiler için özel bir paket satmaktadır:

Geniş bir LinkedIn kullanıcı verilerine erişim sağlayan işe alım uzmanları. Tıp endüstrisi ayrıca pazar araştırması için kullanıcı verilerine erişimi yeniden satmaktadır.

10. İşlem Ücreti: Çevrimiçi perakendeciler genellikle satışla sonuçlanan yönlendirmeler için komisyon öder veya alır. Bunun bariz bir örneği, satıcı tarafından ödenen her başarılı açık artırmadan bir ücret alan eBay'dir. Model, her işlemin bir yüzdesinin kredi kartı şirketine gittiği kredi kartı şirketlerinin çalışma şekline benzer.

11. Kullanıma Dayalı: Elektrik hizmetlerinin ölçülmesine benzer şekilde, kullanıma dayalı bir model çeşitli diğer endüstrilerde kullanılmıştır. Amazon'un web sitelerini barındıran bulut hizmeti gibi bulut bilgi işlem ürünleri, kullanılan miktara göre

ücret alır. Bu, müşterilere, kullanmadıkları ekstra kapasite için ödeme yapmak yerine, yalnızca kullanılan bant genişliği için ödeme yaptıkları için harcamaları üzerinde daha fazla kontrol sağlar.

12. "Cep Telefonu" Planı: Bu, müşteri tahsis edilen miktardan daha fazlasını kullanıyorsa, ek ücretlerle, genellikle çok daha yüksek marjinal oranlarda belirli bir miktar taahhütlü kullanım karşılığında alınan, öngörülebilir, yinelenen bir temel ücrettir. Baz ücret, genellikle kullanım miktarı başına fazlalık ücretinden çok daha azdır. Müşteri gibi, temel ücretten de tahmin edilebilirlik elde edersiniz, çünkü onlar neyi kullanabileceklerini bilirler; ancak ek kullanıma ihtiyaç duyarlarsa esnekliğe de sahiptirler. MIT kıdemli öğretim görevlisi Jim Dougherty, IntraLinks'teyken, bu stratejiyi, avukatların ve yatırım bankacılarının belgeleri müşterileriyle güvenli bir şekilde paylaşmaları için bir çevrimiçi arayüz olan ana ürününden etkin bir şekilde para kazanmak için, müşteri tabanının büyük ölçüde tercih ettiği şekilde kullanmıştır.

13. Park Sayacı veya Ceza Ücretleri: Cambridge, Massachusetts'te yaşadığımda, şehrin kaldırıma son derece güvenli bir şekilde yerleştirilmesi gereken inanılmaz derecede büyük ve pahalı park sayaçlarına sahip olduğunu her zaman merak etmiştim. Yine de uzun bir süre için saatlik park ücreti sadece 0,25 dolardı. Saatte bir çeyreklik bir sayacın önemli satın alma ve kurulum maliyetlerinin yanı sıra çeyrekleri toplamak için birine ödeme yapma masrafını haklı çıkarması mantığa meydan okuyor gibi görünüyordu. Elbette bir gün arabama geri döndüğümde nasıl para kazandıkları aklıma geldi ve 10 gün içinde ödemediğimde 40 dolarlık bilet olacak 25 dolarlık bir park bileti buldum. Ne iş modeli! Bu kadar çok park görevlisi olmasına şaşmamalı. Ancak bu, kredi kartı şirketleri tarafından kullanılan iş modelinin aynısı ve (bir süreliğine) geç ücretler alarak Blockbuster. Ancak Blockbuster'ın keşfettiği sorun, sadık müşterilerin bu kadar gecikmiş ücretlerle yabancılaşabilmeleridir, bu nedenle Netflix "gecikme ücreti yok" sloganıyla ortaya çıktığında, Blockbuster önemli pazar payını kaybetti ve asla iyileşmedi. Buradan çıkarılacak ders, müşterinizin saflığından işletme modelinizin temel dayanağı olarak yararlanmayın.

14. Mikro aktarımlar: Çevrimiçi bilgisayar oyunlarında moda olan ve şu anda gazeteleri kurtarmak için test edilmekte olan yeni ve başarılı bir model, mikro dönüşümlerdir. Bu modelde, müşteriden kredi kartını vermesi istenir ve ardından çok

küçük (12 $ 'dan az olarak tanımlanır; genellikle 1 $ veya daha azdır) dijital ürünler için (elektron oldukları için neredeyse hiç marjinal maliyeti olmayan) işlemler yaparlar.

15. Paylaşılan Tasarruflar: Bu iş modeli genellikle beyin fırtınası yapılır, ancak kavramsal zarafetine rağmen uygulamadaki karmaşıklıklar nedeniyle nadiren kullanılır. Bu senaryoda, müşteri yalnızca üründen tasarruf veya fayda sağladığında ödeme yapar. Bunun başarıyla kullanıldığı alanlardan biri, Ameresco gibi Enerji Verimliliği Hizmet Şirketleri'dir (ESCO'lar). Genelde uygulanmaz, çünkü özellikle çok yıllık bir süre boyunca ürüne ne kadar tasarruf atfedileceğini belirlemek zordur. Muhasebe açık olduğu için bu modelin çalıştığı alanlardan biri, genel ortağın yatırımlarından kârın yaklaşık yüzde 20'sini elde ettiği risk sermayesidir (buna "taşıma" denir).

16. Franchise: Bir girişimci iyi bir fikir bulursa ve uygulayabiliyorsa, ancak bunu hayata geçirme arzusuna, becerisine veya parasına sahip değilse, franchise modelini kullanabilir ve bir satış yüzdesi alabilir ve / veya Geliştirilen bilgi ve markayı sağlama karşılığında büyük bir başlangıç ücreti alırsınız. Markalı ürünlerinizi dağıtılacak bayilere satarak da para kazanabilirsiniz.

17. İşletme ve Bakım: Yeni bir işletme, bir ürünü gerçekten satmak istemeyebilir, bunun yerine bir tesisi veya başka bir operasyonu bir ücret karşılığında işletmek için ödeme almak isteyebilir. Bu, bazı açılardan bir danışmanlık anlaşmasına benzer olsa da, müşterinin gelirini doğrudan etkileyeceğinden, müşterinin maliyetleri kontrol etmek veya azaltmak için daha fazla teşviki vardır. Bu model enerji sektöründe yaygındır.

Bu, kapsamlı bir iş modelleri listesinin yakınında değildir, ancak işletmeniz için değer elde etmenin farklı yollarını düşünmenize yardımcı olacaktır. Yukarıdaki modellerin bir melezini oluşturmak veya bir sonraki bölümde göreceğiniz gibi yeni bir iş modeli türünü yenilemek dâhil olmak üzere birçok seçenek vardır. Beyin fırtınası yapın ve mümkünse farklı varyasyonları deneyin.

Amie Street adlı bir Rhode Island şirketi, talebe göre şarkı indirmelerinden değer elde etmek için yenilikçi bir iş modeli kullandı. İlk indirmeler ücretsiz olacaktı, ancak indirme sayısı arttıkça, şirket müşteriye olan ücreti artıracaktı. Müşteriler, müzik dinlemeye ve popüler olmadan önce şarkı seçip seçemeyeceklerini görmeye teşvik edildi. Düşük bir dolara satılan bir şarkıyı tavsiye etseler ve şarkı daha sonra popülerlik

kazanıp fiyatı arttıysa, tavsiye eden kişiye fiyat farkının yüzde 50'si verecekti. Amie Street, Amazon tarafından Eylül ayında açıklanmayan bir fiyata satın alındı 2010; Amie Street'i Amazon için çekici kılan şey, şirketin değişken fiyatlandırması ve akıllı teşvik programlarıydı.

Yine de, iş modelinize değer yaratmaya odaklanamayacak kadar akıllıca zaman harcamamaya dikkat edin. Bir işletmenin değer yaratan ve ardından bir iş modeli aracılığıyla değer yakalayan iki tarafı dengede olmalıdır.

İş modeli, odaklanmaya zaman ayırmanız gereken önemli bir karardır. Burada verdiğiniz kararlar, iki temel girişimcilik değişkeni ile ölçülen karlılığınız üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır: Edinilen Müşterinin Yaşam Boyu Değeri (LTV) ve Müşteri Edinme Maliyeti (COCA). Bu adımda fiyatlandırmaya odaklanmayın, çünkü iş modeli seçiminizin karlılık üzerinde fiyatlandırma kararlarınızdan çok daha büyük bir etkisi vardır.

Bir iş modeli oluşturduktan sonra, farklı bir modele geçmek mümkündür, ancak genellikle kolay değildir. Bu nedenle, sizi rakiplerinden ayıran ve onlara karşı avantaj sağlayan bir iş modeli seçin, çünkü iş modellerini sizinkine uyacak şekilde kolayca değiştiremezler.

4.3.19. Fiyatlandırma çerçevenizi ayarlayın

Ürününüzü fiyatlandırmak için uygun bir ilk geçiş çerçevesi belirlemek için Sayısal Değer Önerinizi ve İş Modelinizi kullanın. Artık bir iş modeline karar verdiğinize göre, bir fiyatlandırma stratejisi bulmanın zamanı geldi. Stratejide ince ayar yapmak, kazançlarınız üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilir.

Elinizde bir iş modeli varken, 24 Adımda devam ederken muhtemelen değişeceğini anlayarak, Fiyatlandırma Çerçeveniz için şimdi iyi bir ilk tahmin yapabilirsiniz. Bu adım, bir fiyatlandırma sürecinin başlangıcıdır, çünkü muhtemelen birden fazla fiyat noktası ve fiyatlandırma stratejisi ile sonuçlanacak ve fiyat noktaları hakkında piyasadan deneyler yaparken ve geri bildirim alırken yineleyeceksiniz. İş Modelinizin değişme olasılığı çok daha düşükken, fiyat noktaları genellikle piyasa koşullarına göre değişebilir. Hatta bazı işletmeler, fiyatları günlük bazda (örneğin

benzin istasyonları) veya daha da çarpıcı bir şekilde gerçek zamanlı olarak (örneğin, uçak biletlerinin dinamik fiyatlandırması) değiştirirler.

Şu anki hedefiniz, Satın Alınan Müşterinin Yaşam Boyu Değerini hesaplamanıza izin verecek bir ilk geçiş stratejisi oluşturmaktır; bu, Müşteri Edinme Maliyeti ile birlikte işletmenizin karlılığını gösteren önemli bir değişkendir. İlk başta her şeyi doğru yapmaya çalışmaktansa geri dönüp Fiyatlandırma Stratejinizi değiştirmenin daha kolay olduğunu göreceksiniz. Fiyatlandırmayı doğru yapmak, o an için en iyi tahmin olan bir noktada başladığınız ve daha sonra daha iyi bir yanıta gittikçe yaklaştığınız yinelemeli ve devam eden bir süreçtir.

Fiyatlandırma Çerçevesi karlılığınızı etkilemede son derece önemlidir, bu nedenle ürününüzü doğru şekilde fiyatlandırmanız önemlidir. Dr. Rafi Mohammed, The 1% Windfall adlı kitabında, Global 1200'deki şirketler için yüzde 1 daha yüksek bir fiyatın toplam karlarda yüzde 11'lik bir artışa yol açacağını gösteren bir McKinsey & Company çalışmasına atıfta bulunuyor çünkü maliyetler ödenmişse, kalan gelirin tamamı kârdır. Elbette Karar Verme Birimi dinamikleri, Ödeme Yapan Müşteri Edinme Süreci ve satış döngüsü nedeniyle fiyatınızda her zaman bir üst sınır vardır. Fiyatlandırma Çerçevesi, mümkün olduğunca çok gelir elde etmek ile mümkün olduğunca çok müşteriyi çekmek arasında bir denge kurma girişiminizdir.

Temel fiyatlandırma kavramları şunlardır;

1. Maliyetler Fiyat Kararında Bir Faktör Olmamalıdır. Fiyatlandırmanızı, maliyetleriniz yerine müşterinin ürününüzden aldığı değere göre belirleyin. Maliyete dayalı stratejiler neredeyse her zaman masada para bırakır. Örneğin yazılımda, marjinal maliyet (yazılımın bir kopyasını daha üretmenin maliyeti) neredeyse sıfırdır, bu nedenle maliyete dayalı fiyatlandırma, herhangi bir para kazanmayı son derece zor hale getirir. Bunun yerine, Ölçülen Değer Önerinizi kullanın, müşterinizin ürününüzden ne kadar değer alacağını belirleyin ve bunun bir kısmını ücretlendirin. Kesin oran rekabete ve sektöre bağlıdır, ancak yüzde 20'si makul bir başlangıç noktası olma eğilimindedir ve ürününüzü altyapısına dâhil ederek risk alan müşteri için değerin yüzde 80'ini bırakır. Microsoft ve Intel gibi bazı şirketler, tekelci konumlardan daha da yüksek fiyatlandırma için yararlanabildiler, ancak bu strateji kısa vadeli kazançlardır, müşterileriniz onları ve

diğer şirketleri oyduğunuzu düşünüyorsa, işletmeniz için uzun vadeli sorunlar yaratabilir.

a. Fiyatlandırmanızla yakalayabileceğiniz müşteri değeri yüzdesi, iş modelinize ve müşterinize ne kadar risk yüklediğinize bağlıdır. Bir müşterinin zaman içinde ödeme yaptığı ancak herhangi bir zamanda iptal edebileceği aylık bir abonelik modeli, müşterinin ürün için tam ödeme yaparak ek risk aldığı bir ön ödeme modelinden daha yüksek fiyat vermenize olanak tanır.

b. Ürününüzle ilgili görüşmelerde maliyetler ortaya çıkarsa, fiyatınızın maliyete dayalı olmadığını açıkça belirtin. Tartışmayı hemen müşteri için ne kadar değer yarattığınıza çevirin. Parametric Technologies'in başarılı CEO'su Steve Walske'nin söylediği gibi, “Benim işim çok basit. Müşterilerim bana iki dolar verir ve on dolar geri alırlar. Bu yüzden bu kadar başarılıyız. "

c. Maliyet rakamlarınızı gerçekten bilmesi gerekmeyen hiç kimseye vermeyin. Satış grubunuza kesinlikle söylemeyin, çünkü herhangi bir satış elemanı, fiyatı maliyete düşürmek anlamına gelse bile, satış yapmak için tüm kaynaklarını kullanacaktır. Bu zihniyet aslında onları işe alma, sevme ve onları etkili kılma nedeninizdir. Kendinizi maliyetler hakkında konuşmalara açarsanız, fiyatlandırmanızla ilgili uygunsuz konuşmalara geri dönebilir ve bu da moralinizin azalmasına yol açar.

2. Temel Fiyat Puanlarını Belirlemek için Ödeme Yapan Bir Müşteriyi Edinmek için DMU'yu ve Süreci kullanın. Karar Verme Birimi ve Ödeme Yapan Bir Müşteriyi Edinme Süreci, müşterinizin bütçesinin nasıl çalıştığı hakkında paha biçilmez bilgiler sağlar. Bir bireyin satın alma yetkisi sınırlarını bilmek, satış sürecindeki sürtüşmeleri azaltmaya yardımcı olabilir. Fiyatlandırmanızı bildirmek için bu bilgileri kullanmanın bir örneği, Kinova, Montreal, Quebec'ten alınmıştır. Kinova tekerlekli sandalyedeki engelliler için Jaco yardımcı robot kolunu satmaktadır. Kinova Hollanda'da pazara girdiğinde, birincil pazar araştırmaları, tüketicilerin ürünü satın aldıkları için sağlık sigortalarından 28.000 Euro'ya kadar geri ödeme alabileceklerini buldu. Fiyat 28.000 Euro'nun üzerine çıkarsa, Kinova tüketicinin fazladan miktarı cebinden ödemesine ihtiyaç duyacak ve bu da satış sürecinde sürtüşme yaratacaktı. Kinova, daha yüksek bir fiyatı destekleyebilecek son derece güçlü bir değer teklifine rağmen, ürününü 28.000 Euro olarak fiyatlandırdı ve bu, şirketin satış döngüsü uzunluğunu ve Müşteri Edinme

Maliyetini önemli ölçüde azalttı. Sonuç olarak, şirket satışları hızla artırdı ve ürünü daha yüksek bir miktarda fiyatlandırmış olsaydı olacağından çok daha büyük bir pazar payına sahip oldu.

3. Müşterinin alternatiflerinin fiyatlarını anlayın. Müşterinin bakış açısından, mevcut alternatif ürünleri ve müşterinin durumu da dâhil olmak üzere her biri için müşterinin ne kadar ödeyeceğini anlamak zorunludur. Müşteri için başka hangi alternatiflerin benzer faydalar sağlayacağını, bu alternatiflerin fiyatlarının ne olduğunu ve çözümünüzün ne kadar daha iyi olduğunu dikkatlice araştırın. Veri toplama ve analiz bu adımda çok önemlidir.

4. Farklı Müşteri Türleri Farklı Fiyatlar Ödeyecektir. Şirketimden birini faaliyete geçirirken efsanevi girişimci Mitch Kapor'a sunum yaptıktan sonra bazı önemli tavsiyeler aldım. "Kötü haber," dedi, "düşündüğünüzün yarısı kadar birim satacaksınız. Ama iyi haber şu ki, ilk alıcı grubuna, yapacağınızı düşündüğünüz fiyatın iki katı fiyatla satış yapabileceksiniz. " Dikkatliydi. Geoffrey Moore Crossing the Chasm'da nedenini açıklıyor. Farklı müşteri türleri, diğer müşterilere göre ne kadar erken veya geç satın aldıklarına bağlı olarak farklı tutarlar ödeyeceklerdir, bu nedenle bu farklı müşteri segmentleri için farklılaştırılmış bir fiyatlandırma stratejisi ve yapısı, işletmeniz için önemli ölçüde daha yüksek kar anlamına gelecektir.

Moore müşterileri beş bölüme ayırıyor:

a. Teknolojik meraklılar, bir ürünü satın alan ilk kişilerdir. Teknolojiyi seviyorlar ve her şeyden birini satın alacaklar. Bazıları tüketicidir, diğerleri ise üniversite Ar-Ge laboratuarlarında, ulusal laboratuarlarda veya General Electric gibi şirketlerde çalışmaktadır. Sadece bir tane alacaklar (dolayısıyla beklediğiniz sayının yarısı) ama hemen sahip olmak istedikleri için, herkesten önce çok daha yüksek bir bedel ödemeye razı oluyorlar (dolayısıyla iki katı fiyat).

b. Erken benimseyenler de fiyat açısından esnek değildir ancak özel bir anlaşmaya sahip olduklarını ve çok fazla dikkat ve ekstra hizmet gerektireceklerini hissetmekle çok ilgilenirler; Bu nedenle, bunu fiyatlandırma modelinize dahil ettiğinizden emin olun.

c. İlk çoğunluk (pragmatistler), kendinizi harika ve gerçekten ölçeklenebilir bir şirket haline getireceğiniz yerdir. Bir fiyatlandırma stratejisi hakkında konuşurken ve planlarken çoğumuzun düşündüğü fiyat noktası budur.

d. Geç çoğunluk (muhafazakarlar) daha sonra süreç içindedir ve o zamana kadar fiyatlandırma stratejiniz çok netleşecektir; iyi tanımlanmış muhafazakar planları severler.

e. Gecikenler / şüpheciler süreçte o kadar geç gelir ki, bu noktada şirketinizi zaten satmış olabilirsiniz.

5. Erken Test Uzmanları ve "Lighthouse Müşterileri" için Fiyatlandırma Konusunda Esnek Olun. Bu iki tür müşterilerin erken yaşta olması faydalıdır. Erken test uzmanları, ürününüzü geliştirmek için sizinle işbirliği yapacak ve deniz feneri müşterileri, sektördeki diğerlerinin satın alma kararlarını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Bu iki müşteri grubuyla, ister ön ödemede indirim yaparak ister ücretsiz veya düşük maliyetli bir deneme süresi aracılığıyla fiyatlandırma konusunda esneklik sağlayın, çünkü onları taahhüt ve tatmin etmek önemlidir. Bu müşteriler, vaka çalışmaları oluşturmanıza veya ürününüzü tanıtabileceğiniz yerinde seminerler yapmanıza veya pazarda güçlü referanslar olmanıza yardımcı olabilir. Ancak, ürününüzü bu müşterilere vermeyin ve devam eden gelir akışlarını düşürmeyin, çünkü bu, ürününüzün çok düşük bir değere sahip olduğuna işaret ederek tehlikeli bir emsal teşkil eder. İlk müşterilerin, fiyatlandırma koşullarının gizli tutulacağı bir anlaşma imzalamalarını sağlayın ve aynı fiyatlandırma koşullarını güvence altına almaya çalışan diğer, sonraki müşterilerle sağlam olun, çünkü tek seferlik ilk anlaşmalarınızın genel fiyatlandırma stratejinizi tanımlamasını istemiyorsunuz. . Ek olarak, donanım veya yazılımda indirim yapma seçeneğiniz varsa, donanımda indirim yapmayı ve yazılım fiyatlandırmasında sınır tutmayı tercih ederim. Müşteriler, yazılım değerine karşı donanım değerini daha kolay anlayabilir ve yazılım fiyatlandırmasını yeniden oluşturmak yerine daha yüksek donanım fiyatlandırmasını yeniden kurmak daha kolay olacaktır.

6. Fiyatı Düşürmek Fiyatı Arttırmaktan Her Zaman Daha Kolaydır. Fiyatı çok düşük tutmak ve fiyatı daha sonra yükseltmeniz gerektiğini bulmak yerine, yüksek fiyatlandırmak ve başlangıçta indirim sunmak en iyisidir. Genellikle, ilk

müşterilerinizin daha düşük bir fiyat karşılığında en son teknolojiden daha azını kabul etme olasılığı daha yüksek olan sonraki müşterilerinizden daha büyük bütçeleri olacaktır. Ayrıca, müşterileri daha düşük bir fiyat ödemeye alıştıklarında daha yüksek bir fiyatı kabul etmeye ikna etmenin zor olduğunu göreceksiniz. Bazen piyasa hakkında daha fazla şey öğrendikçe bir fiyat artışı gerekir, ancak başarılı fiyat artışları sık sık gerçekleşmez.

4.3.20. Satın alınan müşterinin yaşam boyu değerini (ybd) hesaplayın

Tek bir müşteriden elde etmeyi bekleyebileceğiniz geliri toplayın. Geliri, zaman içinde yatırımcılara geri ödemenin size ne kadara mal olacağına bağlı olarak düşürün.

Artık değer yakalama modeliniz ve ayrıntılarınız üzerinde en azından bir ilk geçişi belirlediğinize göre, yeni bir girişim için basit temel matematik yapmaya başlayabilirsiniz. Müşterinin yaşam süresi boyunca yeni girişiminiz için değerlerinden önemli ölçüde daha düşük bir maliyetle müşteri kazanabilir misiniz?

Şimdiye kadar, genel olarak yeni girişiminizin işe yarayıp yaramayacağını ve nasıl çalışacağını görmek için gerçek dünya müşteri etkileşimine dayanan çok önemli birçok analiz yaptınız. Şimdi, mikroekonomik açıdan sürdürülebilir ve çekici bir işletme olup olmadığını anlamak için matematik veya "birim ekonomisi" yapacaksınız. Satın Alınan Müşterinin Yaşam Boyu Değeri (YBD) hesaplaması ve Müşteri Edinme Maliyeti (COCA) hesaplaması, işletmenizin pazarda ne kadar karlı olacağını belirlemenize yardımcı olacaktır. LTV, hem işletmenin ne kadar uygulanabilir olduğunu belirlemek hem de ileriye odaklanmanız için işletmenin sürdürülebilirliğini ve karlılığını neyin yönlendireceğini açıkça anladığınızdan emin olmak için en temel kontrol noktası olarak hizmet etmedktedir.

LTV, COCA ve birim ekonomisinin önemi ile ilgili çok pahalı bir vaka çalışması Pets. com'da görülebilir. Şirket, evcil hayvanları için tüketicilere İnternet üzerinden ürün satmak amacıyla Ağustos 1998'de kurulmuştur. Konsept, insanların evcil hayvanlarına çok para harcaması ve bu yeni şirketin bu satışları yakalayabileceği ve fiziksel perakende satış mağazalarının bakım maliyetlerini içermeyen yeni bir iş modeliyle çok büyük ve karlı hale gelmesiydi.

Yönetim ekibinin konsepti ve gücü, şirketin yatırımcılardan kolayca milyonlarca doları toplamasına izin verdi. Bir marka oluşturma ve müşteri kazanma çabalarında, 2000 yılında yüksek profilli bir Super Bowl reklamı da dahil olmak üzere web sitelerinin reklamını agresif bir şekilde yaptılar. Müşteri kazanıyorlardı, ancak birim ekonomisini titizlikle analiz etmemişlerdi.

Sonunda bunu yaptıklarında, sattıkları ürünlerdeki düşük marj ve olması gerektiği gibi düşmek yerine nispeten sabit kalan müşteri edinme maliyetlerinin çok yüksek olması nedeniyle, şirketin her yeni müşteriyle para kaybettiğini fark ettiler. Şirket nakit akıyordu ancak yönetim iki katına çıktı ve bunun sadece bir hacim meselesi olduğunu, müşteri tabanı yeterince geniş olduğunda şirketin nakit akışının pozitif olacağını söyledi. Bu, gerçek bir ekonomik analizden ziyade arzulu bir düşünceydi, çünkü yönetim LTV'yi artırmak için net bir yol geliştirmemişti ve COCA'yı önemli ölçüde azaltmak için net bir yol geliştirmemişti. Yani daha fazla müşteri kazandıkça nakit kanaması da arttı.

Kısa süre sonra yatırımcılar uyandılar ve Pets. com'un matematiğinin işe yaramadığını fark ettiler. Kasım 2000'de şirket kapatıldı ve varlıklar tasfiye edildi. Üç yüz milyon dolarlık yatırımcı parası kaybedilmişti, ancak buna olumlu bir bakış açısı getirmek gerekirse, insanların çok fazla yatırım yapmadan önce birim ekonomi analizleri konusunda disiplinli ve entelektüel olarak dürüst olmalarını sağlamak için 300 milyon dolarlık bir eğitim dersi olarak görülebilir.

Groupon, yeni bir girişimin birim ekonomisine dikkat etmemenin daha da maliyetli bir örneği olacak büyük olasılıkla bu temellere yeterince odaklanamadı. 2008 yılında kurulan şirket, önce yavaş büyüdü, ancak daha sonra çok sayıda bölgede her gün farklı bir iş için büyük bir indirim sunan ürünüyle hızla büyümeye başladı. Şirket, gelir açısından hızla büyüyen bir şirket haline gelmek için sosyal medya aracılığıyla ağızdan ağza reklamdan yararlandı. Yatırımcılar, basın ve müşterileri dâhil birçok kişinin sevgilisi oldu ama bir sorun vardı. Groupon uygun bir Çekirdek kurmamıştı, bu nedenle rekabet arttıkça, LTV'si muhtemelen düşecek ve daha fazla müşteri bulmak için kalabalık bir pazarda savaşırken COCA değeri yükselecekti. Birim ekonomisini asla çözemediler ve vızıltı azaldığında ve insanlar mali durumlarına bakmaya başladığında, bu sorun netleşti. Bu yazı itibariyle, hikâye Pets.com davası gibi sona ermedi, ancak sizi

temin ederim ki birçok insan, şirketin yaşam döngüsünün başlarında birim ekonomisine daha fazla zaman harcamış olmayı diledi.

Sonraki üç adımda, LTV'den başlayarak LTV ve COCA'yı belirlemeye çalışacaksınız. Her ikisi de önemlidir, çünkü LTV ile COCA'dan önemli ölçüde daha yüksek sonuç elde etmenin net bir yolu yoksa ürün geliştirme, finans, yönetim ve genel giderler gibi iş maliyetlerinizi karşılayamazsınız.

DMU'yu tanımlama, müşteri edinme sürecini haritalama, bir Çekirdek tanımlama ve onu büyütme planı gibi önceki adımlarda yaptığınız tüm çalışmalar, zaman içindeki birim ekonomisini mantıksal olarak tahmin etmenize yardımcı olacaktır. DMU gibi bu faktörlerdeki büyük değişiklikler, birim ekonominizi önemli ölçüde etkileyebilir; bu nedenle, bunları olabildiğince gerçek yapmaya ve zaman içinde meydana gelebilecek değişiklikleri not etmeye yakından bakmak çok önemlidir.

Şimdi size bir müşterinin LTV'sini tam olarak nasıl hesaplayacağınıza değineceğim. Nihai sayı büyük olasılıkla bir aralık olacak ve bunu ilk kez yaptığınızda doğru olması gerekmese de, LTV'nin değerini neyin tetiklediğini anlamak çok önemlidir. Diğer bir deyişle, bir sayıdan çok daha fazlasını bilmeniz gerekir; risklerinizi ve LTV'yi zaman içinde nasıl artırabileceğinizi anlamak için altta yatan faktörleri anlamanız gerekir. Ayrıca, gerçek ödeme yapan müşteriler edindiğinizde ve LTV'nin ne olduğunu ve nasıl trend olduğunu analiz etmeniz gerektiğinde size yardımcı olacaktır. Birim ekonominizin yaşayabilir, sürdürülebilir ve çekici bir geleceğe doğru yolda olup olmadığını sürekli olarak izlemek için ayarlamaları nasıl ve ne zaman yapacağınızdır. LTV'yi tahmin etmek için anlamanız gereken temel girdiler şunlardır:

1. Varsa Tek Seferlik Gelir Akışı. Tipik olarak, ürününüz için bir ön ödeme varsa, bu tek seferlik bir gelir kaynağıdır.

2. Varsa Yinelenen Gelir Akışları. Abonelik ve bakım ücretlerinin yanı sıra tekrarlanan sarf malzemesi satın alımlarının tümü yinelenen gelirlerdir.

3. Ek Gelir Fırsatları. Müşterinin, satış ekibinizden minimum ek çabayla ek ürünler satın aldığı müşteriye "daha üst satış" fırsatları varsa, şunları dâhil edin: bunlar gelir akışı olarak. Daha önce hesapladığınız DMU ve satış döngüsünü dikkate almayı unutmayın. Bunlardan herhangi birini küçümsemek sizi çarpık bir görünüme götürebilir.

4. Gelir Akışlarınızın Her biri için Brüt Kâr. Brüt marj, ürününüzün fiyatı eksi tek bir ürün yapmanın üretim maliyetidir. Maliyet, satış ve pazarlama maliyetlerini (COCA'da hesaba katılır) veya Ar-Ge veya idari giderler gibi genel giderleri içermez.

5. Saklama Oranı. Yinelenen her gelir akışı için bu oran, ürün için yinelenen ücreti ödemeye devam eden müşterilerin yüzdesidir. Bu genellikle aylık oran veya yıllık oran olarak ifade edilir. (Elde tutma oranının tersi, kaybettiğiniz müşterilerin yüzdesi olan "kayıp oranı" dır.) Kolaylık olması açısından, müşteri yinelenen bir ücreti ödemeyi bıraktıktan sonra müşterinin artık ek satışa açık olmayacağını varsayalım. Çok yıllık veya çok aylık bir sözleşmede müşterilerin tüm ödemelerini yapacaklarını varsaymayın. Müşteri tarafından bir sözleşmenin erken feshi, saklama oranına dâhil edilmelidir.

6. Ürünün Ömrü. Her bir defalık gelir akışı için bu, müşterinin ürünü satın alması veya ürünü kullanmayı bırakması gerekmeden önce ürünün dayanmasını beklediğiniz süredir.

7. Sonraki Ürün Satın Alma Oranı. Her bir seferlik gelir akışı için bu oran, mevcut ürün kullanım ömrünün sonuna geldiğinde sizden bir yedek ürün satın alacak müşterilerin yüzdesidir.

8. İşletmeniz İçin Sermaye Oranı Maliyeti. Yıllık oran olarak ifade edildiğinde, işletmeniz için yatırımcılardan para almanın borç veya öz sermaye olarak size maliyeti budur. Geçmişi olmayan ve yeni başlayan yeni bir girişimci için uygun sayı büyük olasılıkla yılda yüzde 35 ila 75 arasındadır. Bu rakam o kadar yüksektir çünkü bir yatırımcı size yıllarca geri alamayacağı para verir. (likit olmayan bir yatırım). Yatırımcı da yepyeni bir işletme olduğunuz için büyük bir risk alıyor. Bu iki faktör, yatırımcıların sermaye için sizden oldukça yüksek bir prim alacağı anlamına gelir.

4.3.21. Yaşam boyu değeri nasıl hesaplanır

LTV, 0. yıldan 5. yıla kadar olan karınızın Net Bugünkü Değeridir. Yepyeni bir işletme olarak, LTV'yi beş yıllık bir dönem için hesaplayacaksınız. Beş yıldan daha uzun bir süre için projeksiyon yaparken, bir startup için bileşik sermaye maliyeti o kadar yüksektir ki, müşterinizin size beş yıldan sonra sağladığı değeri yok sayar. Müşteri hala sizin için beş yıldan fazla bir değere sahiptir, ancak aynı zamanda sermaye oranı maliyetinizi de hesaplamaya dâhil etmeniz gerekir.

LTV müşteri başına dolar cinsinden ifade edilir, bu nedenle bunu hesaplamak için bireysel bir müşterinin ödediği fiyatları kullanırsınız.

Her bir gelir akışı için, müşterinizin ürünü sizden satın aldığı ilk yıl ("Yıl 0") ve sonraki beş yıl için karınızı hesaplamak için brüt marjı ve elde tutma oranını kullanacaksınız. (Müşterinin ürünü değiştirmesinin beklendiği yıllar için elde tutma oranı yerine bir sonraki ürün satın alma oranını kullanın.)

Ardından, her yıl için tüm gelir akışlarında kârı toplayacaksınız. Yine de kar rakamlarını toplayıp LTV'yi almadan önce bir şey daha yapmanız gerekecek. Son hesaplamaya, yatırımcılarınızın hesaba katmak için karı indirgeyen Sermaye Maliyeti Üzerindeki Bugünkü Değer denir.

İşinize yaptıkları yatırımı faizle telafi etmesi gerekecek. 0 yılı için bugünkü değer, o yılın kârına eşittir. 0 yılından sonraki her yılın kârının bugünkü değerini hesaplamak için aşağıdaki formülü kullanın:

Bugünkü Değer = Kar × (1 - Sermaye Oranının Maliyeti) t = burada t = 0 yıldan sonraki yıl sayısı.

LTV tek başına işletmenizin ne kadar çekici olduğunu size söylemez; bunun için ilerleyen adımlarda yapacağınız COCA'yı da hesaplamanız gerekecektir. Örneğin, müşteri başına 10.000 $ 'lık bir LTV, COCA'nız müşteri başına 1.000 $ ise harikadır, ancak COCA'nız müşteri başına 50.000 $ ise zayıf veya en iyi ihtimalle “zorlayıcıdır”.

Aşağıda, bir "pencere öğesi" oluşturan kavramsal bir şirket durumuna dayalı olarak YBD'nin nasıl hesaplanacağına dair bir örnek verilmiştir. İş modelinde, bakım için yıllık yinelenen bir ücretle birlikte pencere öğesi için bir kerelik bir ücret vardır.

Tek seferlik gelir: Widget'ın fiyatı 10.000 ABD dolarıdır.

Tekrarlayan gelir: Altı aylık bir garanti süresinin ardından widget fiyatının yüzde 15'i oranında yıllık bakım ücreti. Bu nedenle, ücret 0 yılında 750 $ ve sonraki yıllarda 1.500 $ olacaktır.

Ek gelir fırsatları: Yok.

Her gelir akışı için brüt kar marjı: Widget: yüzde 65. Bakım: yüzde 85.

Saklama oranı: Bakım: ilk yıl içinde yılda yüzde 100; Sonraki yıllarda yılda yüzde 90.

Ürünün ömrü: Beş yıl.

Bir sonraki ürün satın alma oranı: Bir sonraki ürün satın alma sırasında hala bakım ücreti ödeyen müşterilerin yüzde 75'i. Sermaye oranının maliyeti: yüzde 50.

Müşterinizin Yaşam Boyu Değerini belirlerken dikkate alınması gereken birçok başka ikincil faktör vardır. LTV'niz ürününüzün uygulanabilir olması için çok düşük olsa bile, önce bu unsurların doğru olup olmadığını düşünmelisiniz; daha sonra, bazı ayarlamalarla YBD'nizi olumlu şekilde etkileyip etkileyemeyeceğinizi düşünün.

1. İş Modeli Kararı Çok Önemlidir. İş modeli seçiminiz, LTV'nizi ve kazandığınız gelir miktarını büyük ölçüde etkileyebilir. Abonelik modelleri gibi yinelenen gelir modelleri genellikle geliri artırır, ancak önceden yatırımcılardan ek sermaye gerektirir ve bu nedenle çok yüksek bir sermaye maliyetine sahiptir. Bir defalık bir peşin ödeme, başlamak için ihtiyacınız olan sermaye miktarını azaltabilir, ancak sürekli olarak o kadar kârlı değildir.

2. LTV Gelirle değil, Kârla ilgilidir. Brüt marjınız ve sermaye oranları maliyetiniz, doğru bir LTV belirlemenin ayrılmaz bir parçasıdır. Girişimcilerin LTV hesaplamalarında yaptıkları en yaygın hata, basitçe gelir akışlarını hesaplamalarıdır; ama önemli olan kârdır.

3. Genel Maliyetler İhmal Edilebilir Değildir. LTV hesaplamasını basitleştirmek için genel gider hariç tutulmuştur; ancak bunu hesaba katmak için LTV, COCA'dan önemli ölçüde daha yüksek olmalıdır. Ar-Ge ve idari masrafları içerebilen bu genel masraflar, bir ürünün brüt marjı belirlenirken dâhil edilmez. Bu maliyetler, satılan bir ürünün toplam birimlerine yayılabilir; böylece satılan hacim arttıkça, ürün başına genel maliyet azalır.

4. Brüt Marjlar Büyük Bir Fark Yaratır. Düşük marjlı çekirdek ürününüzü yüksek marjlı eklenti ürünlerle sarmalamanız, LTV'nize önemli ölçüde yardımcı olacaktır. LARK Technologies, bir donanım çözümü olan sessiz bir çalar saat satmaya başladı; ancak iş modelleri, kullanıcı için uzman bir uyku analizi raporu üreten bir abonelik işinden ek bir gelir akışı geliştirene kadar sürdürülebilir değildi. Bu sadece toplam geliri artırmakla

kalmadı, aynı zamanda çok daha yüksek marjlı tekrar eden bir gelir akışı yarattı ve LARK'ın gelecekte potansiyel olarak daha fazla ürün satması için müşterileriyle iletişim halinde kalmasına izin vermiştir.

5. Elde Tutma Oranları da Çok Önemlidir. Bir müşteriyi ne kadar uzun süre tutarsanız, LTV'niz o kadar iyi olur. Bu, işletmenizin karlılığını artırmak için kolayca kontrol edebileceğiniz birkaç kaldıraçtan biridir. Müşteri tutma oranlarındaki küçük bir artış, kümülatif karınızda önemli iyileşmeler anlamına gelecektir.

6. Ek Gerçek Üst Satış Fırsatları Bulmak Çok Cazip Olabilir. Müşterinize ek ürünler satmak, yukarıdaki LARK Technologies örneğinde gördüğümüz gibi kârınızı önemli ölçüde artırabilir. Sadece rakamlarınızı geliştirmek için değil, Persona'nızın ihtiyaçlarına göre de üst satışları artırdığınızdan emin olun. Fazla satış yapan şirketler, müşterileri için ne kadar değer yarattıklarının izini kaybedebilir ve ayrıca müşterinin güvenini kaybedebilir.

Müşterinin Yaşam Boyu Değeri hesaplaması, yeni bir müşterinin ortalama olarak sağlayacağı kârdır ve bir startup'ın karşılaştığı yüksek sermaye edinme maliyetini yansıtacak şekilde iskonto edilir. LTV'yi hesaplarken gerçekçi olmak, iyimser olmak ve LTV'nin arkasındaki temel faktörleri bilmek önemlidir, böylece onu artırmak için çalışabilirsiniz. LTV'yi COCA ile karşılaştıracaksınız. 3: 1 veya daha yüksek LTV: COCA oranı, hedefleyeceğiniz şeydir.

Ürününüz için kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli satış stratejileri geliştirin. Müşteri kazanımının ayrıntılarını anlamak, satış sürecini nasıl daha kısa ve daha uygun maliyetli hale getireceğinizi zamanla bilmeniz için size maliyetlerin itici güçlerini açıklığa kavuşturacaktır.

Artık her müşterinin işletmenize getirdiği yaşam boyu değerle ilgili ilk geçiş tahminini yaptığınıza göre, soru "Ürününüze yeni bir müşteri getirmenin maliyeti nedir?" LTV'yi belirlemek karmaşık görünebilir, ancak Müşteri Edinme Maliyeti (COCA) genellikle daha da zordur ve genellikle çok daha büyük ölçüde yanlış hesaplanır.

COCA kavramı nispeten basittir; ancak girişimciler, ilk başladıklarında yeni bir müşteri kazanmanın maliyetini önemli ölçüde küçümseme eğilimindedir.

Müşteri kazanmak için satış sürecinize ne kadar harcamanız gerektiğini gerçekten anlamak için, beklenen satış sürecinizin haritasını çıkararak başlayın, ümide değil gerçeklere dayalı titiz ve dürüst bir değerlendirme yapmalısınız.

Bu nedenle, sonraki iki adımda, COCA'nın ilk geçiş tahminini yapmak için metodik bir yaklaşım izleyeceksiniz. Satış sürecine ilk başta dolar tutarı eklemeyeceksiniz, böylece rakamlar sizi satış sürecinizin neler içereceği konusunda kapsamlı olmaktan alıkoymasın.

Bu adımda, kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli satış kanallarınızı belirleyerek satış sürecine odaklanacaksınız. Bir sonraki adımda, satış ve pazarlama girişimlerinizin müşteri başına maliyetini hesaplamak için bu bilgileri kullanacaksınız. Bir sonraki adımda COCA'nızı hesapladıktan sonra, muhtemelen geri dönecek ve COCA'yı düşürmek için satış sürecinizi değiştireceksiniz.

COCA, LTV ile birlikte, işletmenizin dinamiklerini anlamanıza yardımcı olur ve işletmenizin sürdürülebilirliği ve karlılığı hakkında anlamlı bir ilk geçiş analizi yapmanız için size yeterli veri sağlar.

Girişimciler doğaları gereği iyimserdir ve yalnızca ürünleri hakkındaki bilgilere olumlu yanıt veren veya ürünlerini nispeten hızlı bir şekilde satın almayı teklif eden müşterileri hatırlama eğilimindedir. Genellikle müşteri edinme sürecinde ortak olan birçok faktör ve senaryoyu hesaba katmakta başarısız olurlar. En yaygın olarak gözden kaçanlar şunları içerir:

Potansiyel müşterilerine ulaşmak için gereken tüm satış ve pazarlama çabalarının arkasındaki maliyet. Bunlar, satış görevlilerinin maaşlarını, broşür basımını, web sitelerinin oluşturulmasını, ticari fuar sergilerinin maliyetlerini, endüstri yayınlarında reklamı, beyaz kitapların geliştirilmesini vb. İçerebilir.

Ürünlerini satın almayan tüm müşteriler ve bu müşterilere ulaşmakla ilgili satış ve pazarlama maliyetleri. Prensinizi bulmadan önce kaç kurbağayı öptünüz (yani ilk müşteriniz)?

Müşterinin Karar Verme Birimini etkileyen kurumsal sarsıntılar. Yeni yöneticiler, hedeflerine ulaşmak için yeni ürünler ve insanlar getirir ve bu da bir girişimcinin müşteriye satış yapma çabalarının etkinliğini engelleyebilir.

Neredeyse tüm yeni girişimler için, COCA çok yüksek başlayacak ve zamanla azalacaktır. Yeni bir işletmenin kuruluşunda müşterilere ulaşmak ve onları kapatmak için gerekli olan satış süreci, bir işletme olgunlaşıp ölçeklenmeye başladığında aynı sürecin yaptığından çok daha fazla zaman ve yatırım gerektirir.

Satış süreci, analiz amacıyla tipik olarak üç zaman dilimine ayrılır. Her dönemde farklı satış yöntemleri veya yöntem kombinasyonları kullanacaksınız.

1. Kısa Vade: Kısa vadede, satış sürecinizin ana odağı, ürününüz için talep yaratmak ve ürün için siparişleri yerine getirmektir. Müşteri merkezli odak noktanız, müşterinin istediği bir ürünü yarattığınız anlamına gelirken, ürününüz hala dünyada yenidir, bu nedenle değer önerinizi ve ürününüzün neden benzersiz olduğunu açıklamak için müşteriyle doğrudan etkileşime ihtiyacınız olacaktır. Aksi takdirde piyasa ürününüzden haberdar olmayacaktır. İlk müşterilerle doğrudan iletişim kurmanın bir diğer önemli nedeni, müşteri geri bildirimlerine göre ürünü iyileştirmek için hızlı bir şekilde yineleme yapabilmenizdir; bu, satışları distribütörler gibi aracılar aracılığıyla yönlendirirseniz daha zor olur. Bu misyoner satış aşamasıdır ve doğrudan üretmediğiniz ürününüze talep görmeye başladığınızda biter.

Doğrudan satış personeli genellikle "iş geliştirme" çalışanları olarak adlandırılır burada geleneksel olarak akıllıca ve etkili bir yatırımdır. Ancak, çok pahalıdırlar ve hızlanmaları zaman alır. İyi olanları elde tutmak zordur ve iyi ve vasat satış elemanlarını işe almadan önce belirlemek zordur. Bu aşamada, misyoner satış aşamasında iyi olduklarından emin olun, şirketin daha fazla siciline sahip olduğu sonraki aşamada değil. Bu zorluklara rağmen, hala tek ve bu nedenle en iyi seçeneğiniz olabilirler.

Gelen pazarlama, e-posta, sosyal medya pazarlaması ve tele pazarlama gibi web tabanlı teknikler, bu aşamada bile doğrudan satış görevlilerine olan ihtiyacı azaltmaya yardımcı olabilir. Bazı ürünler, özellikle web uygulamaları, doğrudan satış görevlilerine büyük ölçüde güvenmek yerine ücretsiz deneme ve sağlam belgelerle başarılı olabilir. Bu aracın en büyük avantajlarından biri, kapsamlı bir

4.3.22. Müşteri edinme maliyetini (coca) hesaplayın

Satış sürecinize bağlı olarak, bir müşteri edinmenin kısa, orta ve uzun vadede ne kadara mal olacağını belirleyin. Girişimcileri ve iyimserliklerini seviyoruz, ancak bu neredeyse her zaman onları müşteri kazanmanın gerçek maliyetlerine kör ediyor. Gerçekçi hesaplamalar yapmanız ve ardından zaman içinde uygun ayarlamalar yapmanız çok önemlidir.

Dikkat: Müşteri Edinme Maliyeti (COCA) son derece önemli bir ölçüdür ve ilk başta anlaşılması ve hesaplanması zor olabilir. Bu adım, COCA'yı ayrıntılı olarak açıklar, ancak doğru bir şekilde hesaplamak için ayrıntılara çok dikkat etmeniz gerekecektir. Önemli miktarda çaba ve sistematik düşünce gerektirir. Bu adımı atlamayın çünkü COCA'yı doğru yapmak hem kritik hem de zordur.

Önceki adımda (Adım 18) tanımladığınız satış süreci, Müşteri Edinme Maliyetinizi (COCA) doğrudan etkiler. COCA'yı belirlerken, sabit durumda tek bir ortalama müşteri edinmenin içerdiği tüm satış ve pazarlama maliyetlerini ölçmeniz gerekir. COCA'nız, araştırma ve geliştirme, finans ve idare veya genel giderler gibi satış ve pazarlama departmanı dışındaki sabit üretim maliyetlerini veya harcamalarını içermez. Potansiyel bir müşteri ürününüzü satın almamayı seçse bile tüm satış ve pazarlama maliyetlerini içerir. Bu adımda, COCA'nızı üç bitişik dönem için hesaplayacaksınız, burada ilk dönem ilk satış maliyetlerinizle başlar.

Satış sürecinde ilerledikçe COCA hesaplamasını hassaslaştıracaksınız. Başlangıç COCA'nızı belirlemek için, COCA'nızı hangi faktörlerin etkilediğini belirlemeli, çeşitli faktörlere gerçekçi değerler atamalı ve COCA'nızın zaman içinde azalmasını sağlamak için hangi önlemleri alabileceğinizi anlamalısınız.

Tipik olarak, satış sürecinin ilk aşamalarında, COCA, Satın Alınan Müşterinin Yaşam Boyu Değerini aşar. Sürdürülebilir işletmelerde COCA, LTV'den önemli ölçüde daha az olana kadar zamanla azalır. İşletmeniz için temel sorulardan biri, COCA'nın bir müşterinin LTV'sinin altına düşmesinin ne kadar sürecektir.

Sürdürülebilir bir işletmede, müşteri edinme maliyeti (cost of customer acquisition; COCA) sonunda edinilen bir müşterinin (LTV) yaşam boyu değerinin altına düşecektir. Satış sürecinin uzun vadeli aşamasında, COCA dengelenecek ve sürekli bir yatırım gerektirmeye devam edecek, ancak maliyeti müşterinin LTV'sinden daha

düşüktür. LTV, mevcut müşterilerle daha yüksek satış fırsatları (veya David Skok'un dediği gibi "olumsuz dalgalanma") nedeniyle genellikle zaman içinde artacaktır. Ürününüz çok az rekabetle bir standart haline gelirse, fiyatlandırma gücü de bazen artacaktır.

Diyelim ki, altı aylık bir satış döngüsüne sahip bir pencere öğesi satıyoruz ve satış elemanımızın bir müşteriye satış için ödemeyi belirlemesi, devreye alması, takip etmesi, desteklemesi, kapatması ve tahsil etmesi çalışma süresinin yirmide birini alıyor. Satış elemanına kotalarının yüzde 100'ünü (genellikle hedeflenen kazanç olarak adlandırılır) yapmaları halinde yılda 150.000 $ ödüyoruz. Bu örnek için, satış görevlisinin kotasını karşıladığını varsayacağız.

Bu nedenle, bir müşteri edinmesi için bir satış elemanına ödeme yapmanın maliyeti nedir? Satış döngüsü başına bir satış görevlisinin maliyetini belirlemek için, yıllık maaşını satış döngüsünün uzunluğu ile çarparız:

150.000 $ ∗ ½ yıl = satış döngüsü başına 75.000 $. Daha sonra, satış görevlisi zamanının yirmide birini bir satışı kapatmaya ayırırsa, satış görevlisinin maaşının her satış için maliyeti 75.000 $ ∗ 1/20 = 3.750 $ olur. Tüm bunlar mantıklı görünse de, neredeyse gerçek Müşteri Edinme Maliyetini temsil etmiyor. Yalnızca satışın bir bileşeninin - satış görevlisinin - maliyetidir.

İlk olarak, yukarıdaki hesaplama, bu anlaşmanın kapatılmasıyla ilgili diğer tüm maliyetleri dikkate almaz. Satış görevlisinin sosyal yardım paketi (sağlık hizmetleri, tatil süresi, 401 (k), vb.) Genellikle size maaşının yüzde 25 ila 30'una denk gelir. Daha sonra seyahat ve eğlence, demo birimleri, teknik destek, cep telefonu faturaları, fuar masrafları, potansiyel müşteriler oluşturmak için pazarlama kampanyaları, İnternet veri ücretleri ve daha fazlası için maliyetler vardır. Makbuzları ve faturaları titizlikle inceleyerek ve her müşteriye masrafları tayin ederek aşağıdan yukarıya bir analiz yapabilirdik. Bir satış elemanına sahip olmakla ilgili diğer masrafları da hesaba katmak zorundayız: ofis mobilyaları, bilgisayar, internet ve telefon ücretleri, satış görevlisinin çalıştığı binayı kiralama veya satın alma maliyeti ve daha fazlası. Diyelim ki tüm bu maliyetler toplanıp yeni müşteri sayısına bölünerek müşteri başına başka bir 2.500 $ 'a eşittir. Öyleyse bizim COCA'mız aslında 3.750 $ + 2.500 $ = 6.250 $ mı? Hayır!

Ayrıca, satış görevlisinin bir satışı kapatmasının yirmide biri kadar zaman aldığını ve satış elemanının maaşını müşteri başına maliyeti elde etmek için 20'ye böldüğünü söylediğimizde, satış elemanının satışların yüzde 100'ünü kapattığını varsayıyorduk. Altı aylık satış döngüsü başına toplam 20 satışla üzerinde çalışıyorlar. Bu varsayım son derece düşüktür çünkü hiçbir satış elemanı her anlaşmayı kapatmaz.

Yılda 150.000 $ ve bu nedenle şirketinizde çalışmayacaktır.

Bir satış görevlisinin satışların yüzde 25'ini kapattığını varsaymak bile, bu çok agresif bir durumdur, bu da satış elemanının aslında 20 yerine her satış döngüsü sırasında beş birim sattığı anlamına gelir. Satış elemanının diğer yirmide üçü de satın almayan potansiyel müşterilerle geçiriliyor. Bu maliyetler de COCA'ya dâhil edilmelidir.

Diğer tüm masrafları etkileyen aşağıdan yukarıya bir analiz, çok çabuk dağılma eğilimindedir ve yanlış bir doğruluk hissi yaratabilir. Bir yeni müşteri edinme maliyetinin tamamen doğru bir şekilde tahmin edilmesi zordur. Emin olabileceğimiz şey, 6,250 $ 'lık bir COCA tahmin etmenin dramatik bir şekilde hafife alınacağı ve COCA'nın maliyetinin buzdağının sadece görünen kısmı. Gerçekçi olarak, bu örnekteki COCA muhtemelen bu sayının 10-20 katına yakındır

Doğru bir COCA hesaplamanın daha etkili bir yolu, belirli bir süre boyunca toplam satış ve pazarlama giderlerinizi tablo haline getirmektir; daha sonra bu süre içinde edindiğiniz toplam yeni müşteri sayısına bölün. Satış süreciniz değiştikçe ve organizasyonunuz öğrenme eğrisinde olduğu için COCA (t) değeriniz zaman içinde değişeceğinden ve hedef müşteri grubunuz içinde güçlü ve olumlu ağızdan ağza sözler geliştirdiğiniz için, bunu zaman içinde hesaplamalısınız. COCA'nın nasıl bir eğilim gösterdiğini göstermek için üç zaman dilimi önerilmektedir.

Uygun zaman dilimleri, ürününüzün yaşam döngüsüne bağlıdır ve bu, müşterinizin ürününüzden değer teklifini fark etmesi için geçen süre ile doğrudan ilgilidir. Bir COCA hesaplaması için ilk üç zaman dilimini tanımlamanın tipik bir yolu, ilk satış yılınızı, ikinci ve üçüncü yılınızı veya satışlarınızı ve dördüncü ve beşinci satış yıllarınızı almaktır. Yeni girişiminize bağlı olarak bu süreler farklı olabilir. Şüpheniz varsa, üç zaman dilimi olarak 1. yılı, 2. ve 3. yılları ve 4. ve 5. yılları kullanılmalıdır.

Satış ve pazarlama harcamalarınızı bir araya getirirken, satış ve pazarlama planınızdaki tüm önemli unsurların maliyetlerini dâhil ettiğinizden emin olun. Satış temsilcileri, otomobil, seyahat ve eğlence, telefon, İnternet, demo birimleri, teknik satış desteği, web sitesi geliştirme, danışmanlar, ticari fuarlar, emlak, idari destek, bilgisayarlar vb. Ayrıca takımdaki yöneticilerin satışa harcadıkları zaman maliyetini hesaplayın çünkü bunlar çok gerçek ve pahalı maliyetlerdir.

Bu hesaplama, satış sürecinizi iyi anlamanızı gerektirir. Hesaplamanız tam olarak doğru değilse endişelenmeyin; ancak bütçe projeksiyonlarının geliştirilmesine yardımcı olması için deneyimli bir kişiyi görevlendirdiğinizden ve maliyetleri ayarlamanın işletmenizin karlılığını nasıl etkilediğini anladığınızdan emin olun.

Satış ve pazarlama giderlerinizin maliyetini tanımlanan zaman dilimine bölmek, Zaman İçinde Toplam Pazarlama ve Satış Giderlerini veya t'nin birinci, ikinci veya üçüncü zaman periyodu olduğu TMSE'yi (t) verir. TMSE (t) nizin önemli bir kısmı yeni müşteriler kazanmak yerine mevcut müşterileri elde tutmanın maliyetiyse, bunu TMSE'den (t) çıkarın. Saklama maliyetini, Zaman İçinde Kurulum Tabanı Destek Giderleri veya IBSE (t) olarak adlandıracağız. Ardından, Zaman İçinde Yeni Müşteriler veya NC (t) olarak adlandırılan, bu süre boyunca kapatacağınız yeni müşterilerin sayısını (bu, ürünü teslim etmek ve paralarını toplamak anlamına gelir) belirleyin.

4.3.23. Minimum Uygulanabilir İşletme Ürününü (MVBP) tanımlayın

Varsayımlarınızı, bir müşterinin yine de ödeyeceği minimum üründen oluşan bir sistem testine entegre edin. Şimdi ürünümüz hakkında iyi hissediyoruz ama itidal göstermeliyiz; Şimdi Rubicon'u geçeceğiz ve bir müşterinin ödeyeceği minimum düzeyde uygulanabilir bir ürün piyasaya süreceğiz, ancak işlevselliği olabildiğince basit tutacağız, böylece riskleri en aza indirebilir ve varsayımları bilimsel bir şekilde test etmeye devam edebiliriz.

Önceki iki adım, bireysel varsayımları test etmeye odaklanmıştır. Bu ve sonraki adımda, Minimum Canlı İş Ürünü (MVBP) dediğim şeyi geliştirip test edeceğiz. MVBP, en önemli bireysel varsayımlarınızı satılabilen tek bir entegre üründe birleştirir. MVBP, geri kalanı entegre eden en önemli genel varsayımı - müşterilerin ürününüz için ödeyeceği - test etmeniz için sizi ayarlar. Önceki adımda belirtildiği gibi, Minimum

Uygulanabilir Ürünün ne kadar sınırlı olduğu ve bir "ürünü" doğru bir şekilde tanımlamayan Yalın Başlangıç tanımı. Bu adımda oluşturacağınız ürün, bir MVBP'nin üç koşulunu karşılayacaktır.

Müşterilerin Minimum Canlı İş Ürününüz (MVBP) için ödeme yapacağını niceliksel olarak gösterin. MVBP'nizin müşteriler arasında oluşturduğu kulaktan kulağa iletişim düzeyini gösteren metrikler geliştirin.

Artık ürünümüzü piyasaya sürdüğümüze göre, müşterilerin ürünü benimsediğine dair ölçülebilir kanıtlar gösterin; gül rengi gözlüklere gerek yoktur — veri gereklidir.

Bu adımda, Minimum Uygulanabilir İşletme Ürününüzü alacak, hedef müşterinizin önüne koyacak ve bu entegre varsayımlar sisteminin hedef müşteriniz tarafından kabul edilip ödenmeyeceğini test ederek, bir araya getirildiğinde bireysel varsayımlarınızın olduğunu göstereceksiniz. Aşağıdaki hikaye kurgusaldır, ancak çok gerçek şirketlerle pek çok paralelliği vardır:

Bir zamanlar buradan çok uzak olmayan Ivory Tower denen bir ülkede daha iyi köpek maması yapmak isteyen bir kimyager vardı. Ne tür bir yiyeceğin köpeğin sağlığını, mutluluğunu, maddi ve manevi refahını iyileştireceğini görmek için çalıştı.

Herkes için daha iyi olan ve piyasadaki en ucuz köpek maması fiyatının onda birine mal olan çığır açan bir formül buldu. Köpekler geceleri daha iyi uyur, daha iyi bir tavır sergiler, daha az tüy döker, daha beyaz dişlere sahip olur, yabancılara karşı daha dostça davranır, sahiplerine daha çok itaat eder vb. Laboratuvarda kimyasal açıdan test ettiler ve tadı daha da güzel olacağı söylendi. Her şey mantıklıydı. Gerçek olamayacak kadar iyi bir iş fırsatıydı.

Harekete geçti, büyük miktarda para topladı ve köpek maması üretmek için bir tesis inşa etmek için 3 milyon dolar harcadı. Distribütörleri kaydettirdi ve büyük bir pazarlama kampanyası başlattı. The Honeymooners'dan Jackie Gleason'dan alıntı yapacak olursak, "Bu şey aya gidiyor, Alice!"

Ürün gönderildi. Sahipler yiyecekleri köpeklerinin önüne koydular. Ve köpekler köpek mamasını yemeyi reddettiler. Şirket müthiş bir şekilde çöktü ve yandı. "Çılgınca! Bu gerçek hayatta olmaz ”diyebilirsiniz. Ama her zaman olur.

Ürününüz ve müşteriniz hakkında ortaya çıkardığınız her ayrıntıya dayanarak, ürününüzün uygulanabilir olacağı mantıklı olabilir; ama nihayetinde bir kişi yeni yenilikçi ürününüzü kabul etmek zorunda kalacak ve insanlar her zaman mantıklı değildir. Bazı davranışsal iktisatçılar, araştırmalarını irrasyonel insan davranışına odaklayarak kendilerine bir isim vermişlerdir. Duke'tan davranış ekonomisti Profesör Dan Ariely, muhtemelen en tanınanıdır. Bu yüzden, yukarıdaki büyük masalımızda olduğu gibi, yol boyunca bireysel deneylerle mantıksal planlarınızı yaptıktan sonra ve büyük miktarda zaman ve para yatırmadan önce, köpeklerin köpek mamasını yediğinden emin olun! Ve evet, köpeğin sahiplerinin (veya 22. Adımdaki birincil / ikincil müşteri tartışmasının açıkladığı üzere arkadaşlarının) köpek maması için ödeme yapacağından emin olun.

Birinin köpek maması için ödeme yapıp yapmayacağını test etmekle ilgili olarak, ürünün başlangıç fiyatı, hedef müşterilerin ürününüzün benimsenmesi için ödeme yapacağını göstermek kadar önemli değildir. HubSpot kurucu ortağı Dharmesh Shah'ın dediği gibi, "cüzdanlarının beta testini yapmak" iyidir.

Köpekler neredeyse düşündüğünüz kadar köpek maması yemeseler bile, artık muazzam bir miktar öğrenebilirsiniz çünkü MVBP hakkında gerçek verilere sahipsiniz. Artık müşterinizle yinelemeli bir öğrenme geri bildirim döngüsündesiniz, burada sizi zengin edecek altın madenciliği yapmaya başlayacaksınız - müşteri tercihleri. Günümüzün araçlarıyla, köpeklerin köpek mamasını yediğini ölçmenin pek çok yolu vardır, bu nedenle girişimciler bu araçlardan tam olarak yararlanmalıdır.

Öncelikle hedef müşterinin ürünü alıp kabul edip etmeyeceğini görmek çok önemlidir; ancak şimdi, TAM'ta başkalarına ürününüzün faydaları hakkında ne kadar savunuculuk yapacaklarını ölçmeye başlamak da önemlidir. Ürününüzün yarattığı olumlu ağızdan ağza sözün büyüklüğü nedir? Bu genellikle viralite katsayısı olarak adlandırılır. Bu nedenle, bu adımda, müşterilerinizin başkalarına ürününüz hakkında bilgi verip vermediğini ölçün, çünkü bu, Müşteri Edinme Maliyetinizi düşürecek değerli ağızdan ağza sözler oluşturur.

Ürünü gerçekten kullanıp kullanmayacaklarını ve ödeme yapıp yapmayacaklarını görmek için Minimum Uygulanabilir İşletme Ürününüzü müşterilere götürün. Gerçekten kullanıp kullanmadıklarını ve kullanıcı olarak ne kadar meşgul

olduklarını görmek için veri toplayın. Kendilerinin veya onlarla ilişkili birinin bunun için ödeme yapıp yapmayacağını ve ayrıca ürününüzü ağızdan ağza savunup savunmadıklarını belirleyin. Zaman içinde veri topladıktan sonra, analiz edin ve özellikle eğilimleri araştırın ve altında yatan etkenleri anlayın. Entelektüel olarak dürüst olduğunuzdan ve soyut mantığa değil gerçek dünya verilerine güvendiğinizden emin olun.

4.3.24. Ürün planı geliştirin

Follow-on Market TAM'ınızı tekrar gözden geçirmenin ve ürününüzün hiçbir yere götürmeyen bir ada olmaması için bir ürün planı geliştirmenin zamanı geldi.

Köpeklerin köpek mamasını yiyeceğini gösterdikten sonra, ürününüz için büyüme stratejisinin haritasını çıkarmalısınız. Bu adımda geliştireceğiniz Ürün Planı, Devam Eden Pazarlar için TAM'da yaptığınız işe dayanmaktadır.

MVBP'nizi kurduğunuzda, büyük olasılıkla bir dizi özelliği aldınız ve gereken minimum özellik setine yoğunlaşmak için bunları beklemeye alınız. Ürün Planında, Persona'nızın ihtiyaçlarına göre bu özelliklerden hangisinin ürüne geri ekleneceğini seçeceksiniz. Persona'nın önden isteyeceğini düşündüğünüz özellikler olabilir; ancak ürün ve müşteri hakkındaki fikirlerinizi daha da geliştirdikçe, bunların ilk başta göz önünde bulundurmadığınız diğer özelliklerden çok daha az önemli olduğunu anlıyorsunuz.

Ürününüzün geliştirilmesinde, süreç ve zihniyet yoluyla sürekli olarak yüksek bir kalite seviyesi sağladığınız bir protokol oluşturmak önemlidir. Yeni özellikler veya işlevler piyasaya sürüldüğünde, en iyi niyetle bile olsa, piyasada hataları gidermek ve ürünü iyileştirmek genellikle biraz zaman alır. Sürümlerin kalitesini doğrulamak için bir süreç uygulamak iyidir, böylece kaliteye odaklanmanın şirketin yapısı ve zihniyetine yerleştirilir. Bir şirket, kaliteyi sağlamadan ve iyileştirmeden sürekli olarak yeni özellikleri hızlı bir şekilde sunarak büyümeyi sürdürmeyi planlıyorsa, şirketin kaderi kalite sorunları olacaktır.

24 Adım, ilk lansmanda son derece sağlam bir ürün-pazar uyumu elde etmeniz için bir çerçeve sunar. Ancak işletmeniz MVBP'nin ötesine genişledikçe, aşağıdakiler de dâhil olmak üzere diğer birçok şeyi öğrenmeniz gerekecektir:

- Bir Şirket Kültürü Oluşturmak Bir Kurucu Ekip Seçmek
- Ekibin Büyümesi ve Oluşturulması (İK Süreçleri) Ürünün Geliştirilmesi
- Satış ve Satış Yürütme
- Müşteriye Hizmet Verme ve Müşteri Hizmetleri Süreçlerini Oluşturma Finansmanınızı Oluşturma ve Nakit Akışını Yönetme
- İşletme Girişimci Liderliğini Ölçeklendirmek için Para Toplama ve İşletme Oluşturma ve İyi Şirket Yönetiminden Yararlanma ve çok daha fazlası

Girişimcilik seyirci sporu değildir. Girişimcileri harekete geçiren eylemdir. Akıllı ve uyarlanabilir bir eylem. Biz girişimciler sürekli hareket etmek ve ilerleme kaydetmek, fikirlerimizi ve ürünlerimizi gerçek müşteriler üzerinde test etmek ve başarıya doğru spiral yapmak istiyoruz.

Dünyanın daha çok ve daha iyi girişimcilere ihtiyacı var çünkü dünyamızın sorunları daha çetin, karmaşık ve her yerde mevcut hale geliyor. Tarihsel olarak, dünyanın sorunlarına en iyi çözümleri bulan girişimcinin cesur ruhu ve becerisi olmuştur ve bunun tekrar tekrar olacağına inanıyorum. Öyleyse umarım bu çerçeve, başından beri hedef olduğu için, onu eyleme geçirirken sizi daha başarılı kılar.

4.4. Uzun Vadeli Finansman Ve Girişimcilik

1995-2014 döneminde 85 ülkede ticari bankaların özel sektöre sağladığı kısa ve uzun vadeli krediler üzerine yeni bir veri tabanı oluşturulmuştur. Daha sonra girişimcilik farklılıklarının kısa ve uzun vadeli banka kredisi sağlanması ile ilgili olup olmadığını analiz edilir. Girişimcilikle ilgili veriler sıkça kullanılan iki veritabanından elde edilmektedir: Her biri firma yaratmanın farklı yönlerini yakalayan Küresel Girişimcilik İzleme veri seti ve Girişimcilik Veritabanı. Ekonometrik sonuçlar, uzun vadeli kredilerin firma girişini teşvik etmediğini göstermektedir. Buna karşılık, kısa vadeli kredinin doğumdan kayıt işlemine kadar firma yaratmayla olumlu bir ilişki içinde olduğunu görüyoruz. Enstrümantal değişkenler yaklaşımı uygulayarak potansiyel endojenliği kontrol etmek sonuçlarımızı etkilemez. Bulgularımız, kısa vadeli kredilerin daha iyi sağlanmasının girişimcilerin sadece gayri resmi kredilere veya iç fonlara güvenmek yerine resmi kredilere başvurmalarına izin verdiğini göstermektedir. Uzun

vadeli kredilerin etkisinin olmaması, girişimcilerin uzun vadeli krediye erişimde karşılaştıkları zorluklarla açıklanabilir.

Girişimcilik, yeni işler yaratarak, yeni ürün ve sektörlerin ortaya çıkışını destekleyerek, yenilikçiliği teşvik ederek, rekabet ve üretkenliği teşvik ederek ve bilgi yayılımını teşvik ederek bir ülkenin büyümesinde ve genel ekonomik gelişiminde hayati bir rol oynar (Audretsch , Keilbach , & Lehmann, 2006) (Wennekers , Thurik, & , 1999). Dolayısıyla, girişimciliğin kurumsal itici güçlerini anlamak etkili politikalar tasarlamada büyük önem taşımaktadır. Mevcut belgeler, makroekonomik faktörlerin ve iş düzenlemesinin (Djankov , La Porta, Lopez-de Silanes, & Shleifer, 2002) (Klapper , Laeven, Rajan, & , 2006) yanında finansal kısıtlamanın önemli belirleyicilerden biri olduğunu belgelemiştir (Evans & Jovanovic, 1989) (King & Levine, 1993)

Dış finansmana daha iyi erişimin girişimciliği teşvik etmesi beklenirken, kısa ve uzun vadeli krediler yeni iş girişimlerinin geliştirilmesinde farklı roller oynayabilir. İdari ücretler gibi bazı giriş engellerinin kısa vadeli kredi ile hafifletilmesini bekliyoruz. Girişimciler için uzun vadeli finansman sağlanmasının etkisi daha belirsizdir. Teoride, girişimciler sermayenin uzun vadeli hareketsiz hale getirilmesini gerektiren olanlar (gecikmiş getirili projelere yatırım gibi) dâhil olmak üzere giriş maliyetlerinin üstesinden gelmek için uzun vadeli finansmandan yararlanabilirler. Ancak uygulamada, girişimciler buna erişemezlerse uzun vadeli finansmanın olumlu etkisi hakkında şüpheler doğabilir. Daha uzun vadeli krediler, daha önce resmi bir borç verenle ilişkisi olan mevcut borçlulara, yeni borçluların aleyhine yönlendirilebilir.

İlk olarak, GSYH'ye göre özel sektör borçlularına verilen kısa ve uzun vadeli krediler üzerine yeni bir veri tabanı derliyoruz. Yalnızca ticari bankalar tarafından sağlanan krediye odaklanıyoruz, çünkü diğer uzun vadeli finansman kaynaklarına ilişkin veriler nadiren mevcuttur ve ülkeler arasında karşılaştırılamaz. Bununla birlikte, banka kredileri özellikle gelişmekte olan ülkelerde girişimciler ve genç firmalar için birincil kredi kaynağıdır. Kısa vadeli krediyi vadesi bir yıl veya daha az olan kredi, uzun vadeli krediyi ise vadesi bir yılı aşan krediler olarak tanımlarız. Banka kredisi vadesine ilişkin veri tabanımız, tutarlı bir veri kaynağı belirleyebileceğimiz tüm ülkeleri (hem gelişmiş hem de gelişmekte olan) içermektedir. İlk veri seti 1995-2014 döneminde

85 ülkeyi kapsamaktadır ve 48 gelişmekte olan ve 37 yüksek gelirli ülkeyi içermektedir (Léon, 2018).

Banka kredisi vadesine ilişkin veri tabanımızı ülke yılı düzeyinde girişimcilik verileri ile birleştiriyoruz. Girişimcilikle ilgili literatürde sıklıkla kullanılan iki farklı veri kümesini ele alıyoruz: Küresel Girişimcilik Monitörü (GEM) veri kümesi ve Girişimcilik veritabanı (ED). Her veritabanı girişimciliğin farklı bir yönünü yakalar. GEM veritabanı girişimciliğin erken aşamalarına odaklanmaktadır. Girişimci, iş yaratan (resmi veya gayri resmi; yarı zamanlı veya tam zamanlı) birey olarak tanımlanır. ED, işletme kaydını yakalar ve sadece yeni limited şirketlerin oluşumuna odaklanır.

Kısa vadeli kredinin aksine, GSYİH üzerinde uzun vadeli kredi provizyonunun firma giriş oranı üzerinde bir etkisi olmadığını belgeliyoruz. İlginç bir şekilde, GEM ve ED veritabanları genellikle çelişkili sonuçlar sağlarken (Acs , Desai, Klapper, & , 2008), kısa vadeli kredi sağlanmasının yeni işletmelerin (GEM) oluşturulmasına ve kayıtlı sektörde (ED) tescil edilmesine faydalı olduğunu görüyoruz. Endojenite sorununu kontrol etmek için araçsal değişken (IV) yaklaşımı uyguluyoruz. IV tahminlerine dayanan ekonometrik sonuçlarımız, kısa vadeli kredilerin olumlu etkisini ve uzun vadeli kredilerin etkisinin olmadığını teyit etmektedir. Ekonometrik sonuçlarımız ek duyarlılık testleri (ek kontrol değişkenleri, örnek duyarlılığı, alternatif bağımlı değişkenler) için sağlamdır.

Ampirik literatür, bankacılık gelişiminin girişimcilik girişimleri üzerindeki olumlu etkisinin sağlam bir kanıtını sağlamamaktadır. Bazı makaleler bankacılık gelişiminin girişimcilik faaliyetini teşvik ettiğini, bazılarının ise olumlu bir ilişki sağlayamadığını belirtmektedir. Bu yazıda, toplam kredinin firma giriş oranını etkilemediğini belgeliyoruz. Ancak kısa ve uzun vadeli krediler arasında ayrım yaptığımızda bu sonuca itiraz edilmektedir. Kısa vadeli kredi, uzun vadeli kredinin aksine (bu, istatistiksel olarak önemsiz de olsa, firma yaratma üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir) firma oluşumunu teşvik etme eğilimindedir. En akla yatkın açıklama, kısa vadeli kredinin kayıt dışı finansmanı ve iç finansmanı tamamlaması ve girişimcilerin projelerini finanse etmek için ek kaynaklar sağlamasına izin vermesidir. Uzun vadeli kredilerin etkisinin olmaması, girişimcilerin bunlara erişme güçlüğü ile açıklanabilir.

Mevcut literatür, uzun vadeli borç oranları daha yüksek olan firmaların muadillerine göre daha hızlı büyüdüğünü belgelemektedir, daha düşük büyüme oynaklığına sahiptir. Bu mikro kanıt, uzun vadeli kredilerin büyüme üzerindeki olumlu etkisinin altını çizen makro kanıtlarla uyumludur. Uzun vadeli banka kredisi sağlanması, bu krediler giriş sonrası faaliyetlerini teşvik edebilse bile girişimcilerin bir firma oluşturmalarına yardımcı olmaz.

Teorik bir perspektiften bakıldığında, finansal gelişme girişimcilerin daha fazla girişimciyi harekete geçirerek ve tahsis ederek girişimcilerin faaliyetlerini etkileyerek girişimcilerin giriş maliyetlerinin üstesinden gelmelerine yardımcı olabilir. Ancak, kısa ve uzun vadeli krediler farklı bir etki yaratabilir ve girişimciliği teşvik etmede az çok etkili olabilir.

Kısa ve uzun vadeli kredi, firma yaratma sürecinde girişimcilerin karşılaştığı farklı giriş maliyetlerinin üstesinden gelmeye yardımcı olabilir. Girişimcilerin ihtiyaç duydukları işletme sermayesini elde edebilmeleri için yönetim ücretleri veya envanter gibi giriş öncesi giderleri finanse etmek için kısa vadeli kredilere erişim gereklidir. Ancak, kısa vadeli krediler, uzun vadeli yatırımların gecikmeli getirilerle finansmanında etkisizdir. Gerçekten de, optimal bir finansman stratejisi varlık ve borçların vadesinin eşleştirilmesinden oluşur (Hart & Moore, 1995). Uzun vadeli yatırımları finanse etmek için birden fazla kısa vadeli krediye güvenmek, alacaklıların kredilerini devretmeyi reddedebilecekleri için likidite riskine neden olmaktadır (Diamond, 1991). Yatırım ufkunun bu kısalmasının, bazı projelerin finanse edilememesi nedeniyle genel firma yaratımı üzerinde olumsuz sonuçları olabilir. Bu nedenle, uzun vadeli finansmana daha iyi erişim, gecikmiş getirilere sahip projelerin finanse edilmesine yardımcı olabilir ve bu nedenle firma yaratmayı teşvik edebilir.

Ancak, uzun vadeli finansmanın koşulsuz olumlu etkisi hakkında şüpheler doğabilir. Yukarıda ortaya konan argüman, yeni firmaların uzun vadeli kredilere eriştiği varsayımına dayanmaktadır. Finansal aracılar, kısa vadeli kredilerden daha uzun vadeli krediler vermek konusunda daha isteksizdir. Daha uzun vadeli krediler asimetrik bilgi problemlerini (özellikle ahlaki tehlike) şiddetlendirir ve genellikle daha büyük kredi miktarları anlamına gelir ve bu da bankalar için daha yüksek risk oluşturur. Bu arada, girişimciler kredi verenlere kolayca güvenilir bilgi veremezler çünkü sert bilgi

üretemezler (sertifikalı hesaplar gibi) ve bu durumda resmi borç verenlerle zayıf bir ilişkiye sahiptirler (Demirgüç-Kunt , Maksimovic, & , Institutions, financial markets, and firm debt maturity, 1999).

King ve Levine (1993) finansal gelişmenin girişimciliği iki kanalla daha teşvik edebileceğini belirtmektedir. Birincisi, finans sektörü büyüdükçe, borç verenler tarafından yapılan ön taramalar iyileşir ve sınırlı kaynakları olan potansiyel yüksek yetenekli girişimciler finansmana erişebilir ve işlerini yaratabilirler. Aksine, sermaye piyasası yetersiz olan ülkelerde, sadece varlıklı ajanlar bir iş girişiminde bulunabilirler. İkincisi, girişimciler finansal olarak daha gelişmiş ülkelerde riski çeşitlendirebilirler. Sonuç olarak, daha yüksek getiri sağlayan daha riskli projelere yatırım yaparlar. Ancak, kısa ve uzun vadeli kredilerin her iki kanal üzerinde de farklı bir etki yarattığına inanmak için bir neden yoktur.

Bankacılık gelişiminin firma yaratımı üzerindeki etkisi konusunda karışık sonuçlar veren geniş bir literatür vardır. Hane halkı araştırmalarına dayanan çalışmalar genellikle zenginlik ile gelişmekte olan ülkelerde iş kurma eğilimi arasında güçlü bir ilişki olduğunu belgelemektedir (Demirgüç-Kunt , Klapper , & Panos , Entrepreneurship in post-conflict transition. , 2011) (Paulson , Townsend, & , 2004). Bununla birlikte, farklı da olsa ilgili bir soru, resmi finansmana daha iyi erişimin gelişmekte olan dünyadaki girişimcilik faaliyetlerini destekleyip desteklemediğidir. Ampirik makaleler karışık sonuçlar verir. Dış finansmanın bir hane halkının Çin'de iş kurma kararı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, Çinli girişimciler için enformel finans rolünün altını çizmektedir. Başka bir bağlamda Bosna-Hersek'te girişimci bir girişim başlatma kararında banka finansmanına erişimin çok önemli olmadığını göstermektedir. Farklı bir ifadeyle, girişimciler kayıt dışı finansman (arkadaşlardan, aileden veya tefecilerden) veya iç finansman (tasarruf) gibi alternatif finansman kaynakları kullanırlar. Ülkeler arası soruşturmalar, bu konuda net bir cevap vermemize gerçekten yardımcı olmuyor. Finansal kalkınmanın firma tescili üzerinde olumlu bir rol oynadığını bildirmiştir, ancak ekonometrik sonuçlar zayıftır. Diğer makaleler, yeni iş yaratmanın daha finansal olarak gelişmiş ülkelerdeki iş döngülerine daha duyarlı olduğunu ve bankacılık gelişiminin girişimciliği teşvik etmede oynadığı rolün altını çizmektedir.

4.5. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleriyle Ilgili Girişimciliği Keşfetmek Yeni Girişim Faaliyetlerini Yarı Otomatik Içerik Analizi ile Haritalamak

Genel Kurul'un Eylül 2015'te kabul ettiği 17 sürdürülebilir Kalkınma Hedefi (SDG), bugün sürdürülebilir kalkınma için en yaygın kabul gören gündemi oluşturmaktadır (General Assembly, 2015). Brundtland Raporu'nda (Brundtland Commission, 1987) ünlü sürdürülebilir kalkınma çağrısı üzerine kuruluyorlar ve yoksulluğun azaltılması konusundaki dar odaklarıyla tamamlanmamış Binyıl Kalkınma Hedeflerini (MDG) genişletiyorlar. Sürdürülebilirliğin üç sütununu da hedefleyen hedefler bunu yaparken, SKH'ler küresel sürdürülebilir kalkınma hedefleri için bilimsel çağrıyı alıyor ve sürdürülebilir kalkınmanın dünya çapında siyasi gündemlerde bir öncelik olmasına yardımcı olmaktadır. Bugün hükümetlerin, sivil toplumun ve işletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya katkılarını planlayabilecekleri, ölçebilecekleri ve iletebilecekleri meşru politik çerçeveyi sağlıyorlar. SKH'ler, bugün insanlığın izlediği sürdürülemez kalkınma yolunu değiştirme ihtiyacının altını çizmektedir. İnsanlık, dünyayı sürdürülebilir bir hale getirmek için acilen ihtiyaç duyulan "cesur ve dönüştürücü adımları" atmalıdır.

Bu nedenle, her bir SDG'nin yeni girişimler tarafından ele alınması için teorik bir potansiyel olduğu varsayılarak, 17 SDG boyunca Almanya'daki yeni girişimlerin faaliyetlerini haritalamaya izin veren yapılandırılmış ve ölçeklenebilir bir yaklaşım geliştirdi (Apostolopoulos, et al., 2018) (Pomare ; Carol;, 2018). 2017 yılında Almanya'da 193 girişim yarışmalarından birinde ödüllendirilen toplam 588 girişimi incelemek için yazılım destekli yarı otomatik içerik analizi kullandı. Bunu yaparak, Alman girişimcilerin ulusal SKH hedefleri ile ilgili faaliyet kalıpları üzerine sonuçlar aldı. Almanya'daki mevcut SDG performansı, yoksulluğun azaltılması, eğitimin iyileştirilmesi ve yeniliğin teşvik edilmesi konusunda bazı büyük ilerlemeler olduğunu göstermektedir. Ancak öte yandan, SDG'lere ulaşmak için acil katkı ihtiyacının altını çizen, sorumlu tüketim ve üretim, iklim ve suyun altındaki yaşam konusunda büyük zorluklar devam etmektedir.

SDG ilerleme ölçümü bugüne kadar SDG'ler boyunca ulusal ilerlemeye odaklanan ulusal istatistik otoritelerine veya bağımsız araştırmacılara dayanmaktadır. Bildiğimiz kadarıyla girişimciler gibi belirli bir paydaş grubunun SKH'lerin başarısına katkısı bilimsel olarak izlenmemektedir.

Ulusal SDG ilerlemesinin ölçülmesinden elde edilen deneyimler, etkileşim etkileri, değiş tokuşlar ve belirsiz tanımlanmış hedefler olduğu için ölçümün zor olduğunu göstermektedir. Zaten resmi kararda veri toplamada bir boşluk olduğu ve bazı durumlarda net sayısal hedeflerin olmadığı belirtilmektedir. Bu sorunlar SKH'lere yönelik ilerlemeyi kapsamlı ve tutarlı bir şekilde ölçmenin zorluğunu açıklamaktadır. Ancak, sürdürülebilirliğe dönüşümün doğru bir şekilde yönetilmesi için 2030 Gündemi'ndeki ilerlemenin ölçülmesi çok önemlidir. Buna göre, ulusal düzeyde belirtilen zorlukların üstesinden gelmek için çok sayıda girişim vardır (United Nations , 2017) (Nilsson , Mans, Griggs, Dave, Visbeck, & Martin, 2016) (Costanza , et al., 2016) (Sachs , et al., 2017) İlerleme ölçümü bağlamında teoride, hedefler arasındaki tüm bağımlılıkları yakalayan entegre bir sistem dinamiği modeliyle ilerlemeyi izlemek gerektiğini, ancak pratikte ilerlemenin bir gösterge tablosu mantığındaki 17 SDG'nin her biri için ayrı ayrı izlendiğini iyi açıklamaktadır. Her bir SDG için gösterge paneli, ulusal düzeyde çok çeşitli istatistiksel göstergeleri entegre eder ve ilerleme performansını bir trafik ışığı mantığında iletir.

Yeni girişimler ve bunların SKH'lere katkısı, iş alanında, ne büyük şirketler ne de küçük ve orta ölçekli işletmeler için bir gösterge tablosu mantığındaki ilerlemeyi izlemek ve toplamak için benzer girişimler bulamadılar. SDG pusulası olarak mevcut yönergeler, SDG ilerlemesini sürdürülebilirlik raporlama çabalarıyla ilişkilendiren büyük şirketler için ölçüm ve raporlamaya odaklanmaktadır. Ayrıca, çevre gibi belirli sürdürülebilirlik boyutlarına odaklanan sosyal / sürdürülebilir girişimcilik üzerine çalışmalar (Weiß , Ralf, Fichter, & Klaus, 2014),öz değerlendirme anketlerine dayanan çalışmalar ve öz değerlendirmeyi birleştiren çalışmalar vardır (Engström, et al., 2018)

Ancak girişimcilerin SKH'lere katkısını değerlendirmek için daha objektif, veriye dayalı yaklaşımların eksikliği vardır. Bu nedenle, Ulusal SKH'lerle ilgili girişimcilerin faaliyetlerini haritalamak bir araştırma boşluğu oluşturmaktadır ve

SKH'lerin önemi nedeniyle haritalandırma, politika yapıcılar, yatırımcılar veya girişimciler gibi çok çeşitli paydaşlar için önemli bir öneme sahiptir. SDG ile ilgili girişimcilerin faaliyetlerini değerlendirmek, sürdürülebilir etki ölçümü ve girişimcilik araştırması alanında bilinen zorluklarla, en önemlisi üzerinde çalışılacak tarihsel veri eksikliği ve eksik veri toplama ve raporlamaya başlamak için yeni girişimlerde kaynak eksikliği ile bağlantılıdır. Bu zorluklar, ulusal SKH'lerle ilgili yeni girişimlerin ülke düzeyinde faaliyetlerini izleme hedefimizi daha da zorlaştırmaktadır.

4.6 Dijital Ekonomide Girişimciliği Ne Yönlendiriyor? Çin'den Kanıtlar

2017 Çin Hane halkı Finansmanı Araştırması'nda (CHFS) toplanan verileri kullanarak, mobil ödemenin hanehalkı girişimcilik olasılığı üzerindeki etkisini inceliyoruz. Ampirik analizde, mobil ödemenin içselliğini ele almak için iki aşamalı en küçük kareler (2SLS) regresyonunu kullanıyoruz. Çalışma, mobil ödemenin hanehalkı girişimciliği olasılığını önemli ölçüde artırdığını bulmuştur. Mekanizma, mobil ödemenin: 1) kullanıcıları daha fazla risk arayışına sokması olabilir; 2) sosyal ağları zenginleştirir; 3) ek bir borç verme kanalı sağlar.

Girişimciliği etkileyen faktörler akademisyenlerin ilgisini çekmektedir. Bunun nedeni, girişimciliğin sadece ekonomik büyümeyi değil, aynı zamanda gelişmekte olan ülkeler için istihdam sorunlarını da çözmesidir (Mel , Woodruff, & , 2007). Çin'in arz yönlü yapısal reformunun önemli bir parçası olarak, girişimcilik ekonomik kalkınmayı hızlandırabilir, endüstriyel yapıyı optimize edebilir ve yükseltebilir ve ekonomik dönüşümü teşvik edebilir (Hu & Zhang, 2014). 19. Ulusal Çin Komünist Partisi Kongresi'nin raporu, "daha fazla sosyal varlığı inovasyon ve girişimciliğe katılmaya teşvik etme" gereğini açıkça belirtmiştir. Çin Komünist Partisi 18. Ulusal Kongresinden bu yana, Çin özel teşebbüslerinin ve kayıtlı sermayelerinin sayısı, işletmelerin toplam büyümesine sırasıyla% 98.9 ve% 69.8 katkıda bulunmuştur. Girişimci faaliyetlerin Çin'in ekonomik dönüşümü ve iyileştirmesine olağanüstü katkılarda bulunduğu açıktır. Bu nedenle, girişimciliğin nasıl daha iyi teşvik edileceği derinlemesine araştırmaya değer.

Son yıllarda, Çin'deki girişimcilik büyük değişiklikler yaşamıştır. Özellikle, çevrimiçi işletmeler hızlı ilerleme kaydetmiştir. Mobil ödemenin hızlı bir şekilde yaygınlaştırılması ana itici güçlerden biridir. Hem tüketicilerin hem de üreticilerin mobil ödemeye bağımlılığı gözle görülür şekilde artmaktadır. İnternet, büyük veri ve diğer teknolojileri kullanarak mobil ödeme, finansal işlemlerin maliyetini etkin bir şekilde azaltmış ve finansal hizmetlerin kapsamını genişletmiştir (Xie ve ark., 2014). Mobil ödeme kullanıldığında, satıcıların artık POS makineleri ve diğer kart kaydırma cihazlarına sahip olmaları gerekmez; bu da işlem ücretleri ve diğer maliyetlerle düşürür ve mobil ödeme taşınabilir ve hızlıdır. Wechat ve alipay gibi mobil ödeme araçları da çevrimiçi sosyal araçlar olarak kullanılabilir. Bu nedenle, kullanıcıların sosyal ağlarını genişletmişlerdir. Ayrıca, ortaya çıkan bilimsel ve teknolojik bir ürün olarak, kullanıcıların risk tutumu değiştirebilir. Sonuç olarak, mobil ödeme ve girişimcilik arasında ayrılmaz bir ilişki vardır.

Günümüzde, mobil ödeme Çin'deki çoğu işlem sahnesinde görülebilir. Price Waterhouse Coopers tarafından yayınlanan Global Tüketici İçgörü Araştırmasına göre, Çin'de mobil ödeme kullanım oranı% 86'ya ulaştı ve penetrasyon oranı dünyada ilk sırada yer alıyor. İkinci sırada% 67 penetrasyon oranı ile Tayland yer almaktadır. Sırasıyla% 64,% 61,% 47 ve% 46 penetrasyon oranlarıyla Hong Kong (Çin), Vietnam, Endonezya ve Singapur'dur. Gelişmiş ülkelerde mobil ödeme penetrasyon oranı nispeten düşüktür. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde mobil ödemelerin penetrasyon oranı% 48'dir ve Japonya'daki ödeme oranı yalnızca 270/0'dir. Bunun nedeni, gelişmiş ülkelerin olgun bir kredi kartı toplumuna girmiş olmaları ve kredi kartlarını kaydırmanın çok uygun olması olabilir.

Bulgularımızın bir önizlemesi olarak, ampirik sonuçlar mobil ödemenin girişimciliği üç kanaldan desteklediğini göstermektedir: bireyin risk tutumlarını değiştirmek, bireyin sosyal ağlarını zenginleştirmek ve kredi kullanılabilirliğini artırmak. Mobil ödemenin finansal evrenselliği, finansal hizmetlerin kullanılabilirliğini ve hane halklarının resmi ve gayri resmi borç alma olasılığını önemli ölçüde artırmıştır. İnternet teknolojisine dâhil olması nedeniyle mobil ödeme, başarılı bir girişimcilik deneyiminin yanı sıra riskli varlıkların anlaşılması yoluyla yeni ve verimli bir bilgi iletişim kanalı da sunmaktadır. Sonuç olarak, insanların risklere karşı tutumunu değiştirir ve hane halklarını risk almaya daha istekli hale getirir.

4.7. Ürün yamyamlığı

Ürün yamyamlığı bir ürünün (mal veya servis) aynı firma tarafından daha önceden pazara sürülmüş diğer bir ürünün satışlarını düşürmesi, o ürünün pazar payını yok etmesi olarak tanımlanabilir. İnovasyon ve yeni ürün geliştirme çalışmaları sonucunda pazara yeni ürün sürmenin amacı ya rakiplerin pazarından pay almak ya da pazarı büyütmektir. Ancak her girişimcilik ve inovasyon sadece bu sonucu yaratmaz. Zaman zaman geliştirilen yeni ürün ve çözümler firmanın portföyünde yer alan mevcut ürünlerin cirolarında ve karlılıklarında büyük kayıplar yaratırlar. Bu durum dünyanın en iyi firmalarının inovatif ürünlerinde dahi ortaya çıkabilir. Ne yazık ki bir ürünün firmanın diğer üzerinde yamyamlık etkisi yapması önceden kesinlikle görülebilir bir konu değildir.

Bazı durumlarda firmalar mevcut ürünlerini komple yenilemek isterler. Bu durumda pazara sundukları ürün eskisinin yerini alma amacıyla gerçekleştirildiği için yamyamlık sayılmaz.

Yamyamlığa Coca-Cola'nın "çilekli kola" ya da "diet kola" ürünlerini ilk kez çıkarması veya aynı şekilde Starbucks'ın menüsüne yaptığı eklemelerden örnekler gösterilebilir.

Lojistik sektöründe "tarifeli parsiyel taşımacılık" yeni bir ürün olarak pazara sunulduğunda yamyamlık etkisi yaratmış, firmaların hat karlılığı üzerinde negatif etkiler doğurmuştur. Yamyamlık etkisi bir başarısızlık öyküsü olduğu için gizli tutulmakta, nadiren kamuoyuna sızmaktadır. Keza büyük umut bağlanan, sansasyonel lansmanlarla duyurulan ve yüksek tutarlı yatırımlar yapılan "bikoli" ürünü de aynı başarısızlığı getirmiştir. Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi lojistik girişimcilik titizlikle planlanması zorunlu bir konudur.

BÖLÜM 5. UYGULAMA

Tez öneri formunda belirtildiği gibi birinci bölüm olan literatür derleme ve sentezleme aşamasından sonra lojistik firma yöneticileri ile görüşmeler yapılarak inovasyonun ülkemiz kurumları üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır. Görüşmelerde deneklere Tablo 4'te görülen, evet-hayır şeklinde yanıtlanması istenen 20 soru yöneltilmiştir. Deneklerin tamamı lojistik hizmet sektörü mensuplarıdır.

5.1 Araştırma Bulguları

Deneklerin %68,2'si kendilerini girişimci olarak tanımlayan kişilerdir. Aynı oran 20 yaşına kadar iş deneyimi yaşamış olanları da göstermektedir. Bu gruptan 5,5 puan daha büyük bir kitle kendi işinin patronu olmayı da düşünmektedir. Deneklerin yarısından çoğu (%57,1) 20 yaşına kadar iş deneyimi yaşamış kişilerdir. Yine deneklerin %77,3'ü kendilerine güvenmek ve yeterli bulmaktadır. Denekler kendilerine %77,3 oranında güvenirken bunların 13,7'sini bunu girişimcilik alanında dergi/kitap okumadan sağlamış oldukları açığa çıkmaktadır. Denekler komisyoncu-taşıyıcı firmaların yarısını girişimcilik alanında yeterli görmektedir. Araştırmamızda ortaya çıkan olumlu konulardan biri sektör-müşteri-pazar analizi konusuna inanmış olmasıdır. Bundan daha iyi bir sonuç, hem müşteri ilişkileri, hem de bayilik alanında mutlak bir farkındalik olduğunun bulgulanmasıdır. Denekler ülkemizde girişimciliğin kolaylığı konusunda kötümser bakışa sahiptir: %31,8. Üstelik bu konudaki devlet desteği de beklentilerin çok altındadır. Denekler girişimlerini satma konusunda eşit bir şekilde ortada bulunmaktadır. Keza denekler girişimciliklerin hem kalite avantajı, hem de fiyat avantajı sağlamaya yönelik olması gerektiğine işaret etmektedir. Deneklerin tamamı en az bir kez girişimcilik deneyimi yaşamıştır. Ancak bunların yarısından azı bunu bir model örneği ile gerçekleştirmiştir. Buna ragmen girişimciliği olumsuz sonuç verenlerin oranı da yarıdan az çıkmıştır. Sevindirici bulgulardan biri de tekerleği yeniden icat etmektense benchmarking yapmanın da denekler tarafından çoğunlukla kabul görmesidir (%72,7). Anket soruları ve yanıtları Tablo 4.'te sunulmuştur.

Tablo 4.1: Anket Soruları ve Verilen Cevaplar (Evet/Hayır)

Anket Soruları;	Evet%	Hayır%
1. Kendinizi girişimci olarak tanımlayabilir misiniz?	68,2	31,8
1. Girişimci (kendi işinizin patronu) olmayı hiç düşündünüz mü?	72,7	27,3
2. 20 yaşına kadar iş deneyiminiz oldu mu?	68,2	31,8
3. Ailenizde girişimci var mı?	57,1	42,9
4. Kendinize güveniyor ve kendinizi yeterli buluyor musunuz?	77,3	22,7
5. Girişimcilik ile ilgili dergi/kitap okudunuz mu?	63,6	36,4
6. Komisyoncu-taşıyıcı firmaları girişimcilik alanında yeterli buluyor musunuz?	40,9	59,1
7. Sektör, müşteri ve pazar analizi yaptınız mı veya gerektiğini biliyor musunuz?	72,7	27,3
8. Rekabet avantajı için doğru müşteri ilişkileri yönetimi gerekli midir?	100	0
9. Bayilik' veya 'Franchising' kelimeleri size tanıdık geliyor mu?	100	0
10. Girişimcilikle ilgili eğitim veya seminere katıldınız mı?	54,5	45,5
11. Girişimcilik sizce ülkemizde kolay mı?	31,8	68,2
12. Girişimcilere devlet yeterli kolaylığı veya desteği sağlıyor mu?	27,3	72,7
13. Girişim fikrinizi satmak ister misiniz?	50	50
14. İletişim yeteneğiniz' ile karşınızdakini ikna edebilir misiniz?	95,5	4,5
15. Taşıma organizasyonlarında komisyoncu firmaların fiyat avantajı sağlayacak girişimcilik yapmaları gerektiğini düşünüyor musunuz?	68,2	31,8
16. Bir veya birden fazla girişimcilik denemeniz oldu mu?	100	0
17. Girişimcilik denemeniz öncesinde bilimsel bir modeli örnek aldınız mı?	31,8	68,2
18. Taşıma organizasyonlarında komisyoncu firmaların fiyat avantajı sağlayacak girişimcilik yapmaları gerektiğini düşünüyor musunuz?	100	0
19. Yurt dışı girişimcilik örneklerini ülkemize getirmek girişim olarak kabul edilebilir mi?	72,7	27,3
20. Yaptığınız girişimciliğin olumsuz sonuçları da oldu mu?	41,2	58,8

BÖLÜM 6. SONUÇ

Teorik kısımda belirtildiği gibi inovasyonun iki temel çıktısı bulunmaktadır. Bunların ilki pozitif etkidir. Pozitif etki ekstra gelir yaratılmasını sağlamaktadır. Yaratılan yeni ürün veya süreç ya satışları, ya karlılığı arttırmakta, ya da maliyetleri düşürmektedir. Bu etkiler gerçekleşir ise inovasyon eskinin yerine geçmekte veya yanına eklenmektedir.

Inovasyonun ikinci etkisi negatiftir. Negatif etki kendisini iki türlü göstermektedir. İlk negatif etki inovasyonun olumlu çıktı üretememesidir. Bu durumda projenin giderleri herhangi bir geri dönüş sağlayamamakta ve tüm harcamalar boşa gitmektedir. Negatif etkinin ikinci türü yaratılan mal veya hizmetin yamyamlık (cannibalism) oluşturmasıdır. Yamyamlık yaratılan yeni hizmetin kazanılmakta olan ciroyu düşürmesidir. Inovasyonla amaç rakiplerden pazar payı almak olduğu halde firma inovatif ürünle kendi ürünlerinin ve hizmetlerinin pazar paylarını azaltan duruma yamyamlık adı verilmektedir. Böylesi bir durumda karar verebilmek için inovasyonun net etkisine bakmak gerekir. İnovasyonun net etkisi pozitif ise ikinci adım olarak inovasyon çalışmalarında kullanılan bütçenin kendisini geri ödeyip ödeyemeceği araştırılmalıdır. Ancak bundan sonra inovasyonun başarılı olup olmadığı hakkında kanaat oluşabilir. Buraya kadar yazdığımız cümleler içinde inovasyon ile girişimcilik kelimelerini sorunsuzca yer değiştirebiliriz. Inovasyonun olumlu etkiler yaratabilmesinde bilimsel bir yol izlenmesi başarı olasılığını arttıracaktır. Bunun için öncelikle bir inovasyon kültürü yaratılması, peşinden tezimizde derlenmiş olan 25 adımlı modelin uygulanması iyi bir seçenek olacaktır.

KAYNAKÇA

Acs , Z., Desai, S., Klapper, L., & . (2008). What does" entrepreneurship" data really show? *Small Bus. Econ. 31 (3)*, 265—281.

ALICE. (2016). A Vision for a Transport System Supporting Sustainable and Efficient Logistics towards the Physical Internet (Digital Version). *Alliance for Logistics Innovation and Collaboration in Europe, Brussels, http://etp-logistics.eu. Accessed 25 June 2019.*

Anand , N., Van Duin, , R., Tavasszy , L., & . (2014). Ontology-based multi-agent system for urban freight transportation. *Int. J. Unity Sci. 18 (2)*, 133–153.

Apostolopoulos, Nikolaos, Al-Dajani, Haya, Holt, Diane , et al. (2018). Entrepreneurship and the sustainable development goals. In: Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals, Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, vol. 8, https:lldoi.org/ 10.1108/S2040-724620180000008005. 1-7.

Audretsch , D., Keilbach , M., & Lehmann, E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth.* . Oxford University Press.

Balster , A., & Friedrich, H. (2019). Dynamic freight flow modelling for risk evaluation in food supply. *Transp. Res. E Logist. Transp. Rev. 121*, 4–22.

Bellingkrodt , S., Wallenburg , C., & . (2015). The role of customer relations for innovativeness and customer satisfaction: a comparison of service industries. Int. J. Logistics Manage. 254-274.

Besselink , B., Turri , V., Van De Hoef, S., Liang , K., Alam , A., Mårtensson, J., et al. (2016). Cyber–physical control of road freight transport. *Proc. IEEE 104 (5)*, 1128–1141.

Bhatnagar , R., Sohal, A., & Millen, R. (1999). Third-party logistics services: a Singapore perspective. *International Journal of Physical Distribution ve Logistics Management. 29(9)*, 597.

Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M., & Rabinovich, E. (1999). Managing effective third party logistics relationships: what does it take? . *Journal of Business Logistics 20(1)*, 73-100.

Brundtland Commission. (1987). *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development.*

Busse , C., & Wallenburg, C. (2011). Innovation management of logistics service providers: foundations, review, and research agenda. Int. J. Phys. Distribution Logistics Management. 187-218.

Chan , J., Reiner , D., & . (2019). Evolution in inter-firm governance along the transport biofuel value chain in maritime silk road countries. *Transp. Res. Part E: Logist. Transp. Rev. 122*, 268–282.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in History of American Enterprise.* Boston, MA: MIT Press.

Chen, C., Chen, X., & Huang, S. (2013). Chinese guanxi: an integrative review and new directions for future research. Manage. Organ. Rev. 167-207.

Cheng, L. (2016). Three questions on China's "Belt and Road Initiative". *China Econ. Rev. 40*, 309–313.

Costanza , Robert, Daly, Lew, Fioramonti, Lorenzo, et al. (2016). Modelling and measuring sustainable wellbeing in connection with the UN Sustainable Development Goals. In: Ecological Economics,vol. 130 https://doi.org/10.1016/ j.ec01econ.2016.07.009. 350—355.

Cui , L., Hertz, S., & Su, S. (2012). Logistics İnnovation in China. Transport . 98-117.

Cui , N., Wen , N., Xu, L., & Qin, Y. (2013). Contingent effects of managerial guanxi on new product development success. , . *J. Bus. Res. 66 (12),* 2522–2528.

Dapiran, P., Lieb, R., Millen, R., & Sohal, A. (1996). Third party logistics services usage by large austuralian firms international journal of physical distribution ve logistics . *Victoria, Australia,* 36-45.

Daugherty , P., Chen , H., Ferrin , B., & . (2011). Organizational structure and logistics service innovation. Int. J. Logistics Management. 26–51.

Davydenko , I., Tavasszy , L., & . (2013). Estimation of warehouse throughput in a freight transport demand model for the Netherlands. *Transp. Res. Rec. 2379 (1),* 9–17.

Defee , C., Stank , T., & . (2005). Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment . *Int. J. Logistics Manage 16 (1),* 28-50.

Demir, V. (2006). Lojistik Faliyetler ve Maliyetleri. *Mali Çözüm İSMMMO.74*, 116-130.

Demirgüç-Kunt , A., Klapper , L., & Panos , G. (2011). Entrepreneurship in post-conflict transition. . *Econ. Transit. 19 (1),* 27—78.

Demirgüç-Kunt , A., Maksimovic, V., & . (1999). Institutions, financial markets, and firm debt maturity. *J. Financ. Econ. 54 (3),* 295—336.

Diamond, D. (1991). Debt maturity structure and liquidity risk. *Q. J. Econ. 106 (3),* 709—737.

Djankov , S., La Porta, R., Lopez-de Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. *Q. J. Econ. 117 (1),* 1—37.

Engström, Richard Georg, Trock, Jacob, Regnell, Helene , et al. (2018). Impact X. Online verfügbar unter. https://thehub.dk am 01.06.2018.

Evans , D., & Jovanovic, B. (1989). An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints. *J. Polit. Econ. 97 (4)*, 808—827.

Ferrari, P. (2014). The dynamics of modal split for freight transport. *Transp. Res. E Logist. Transp. Rev. 70*, 163–176.

Fishwick, O. (2017). China in the fast lane on Digital Silk Road. . *China Daily 2017*, 12.

Flint, D., Larsson , E., & Gammelgaard, B. (2005). Logistics innovation: a customer value-oriented social process. 113-147.

Friedrich, H. (2014). Simulation of logistics in food retailing for freight transportation analysis (PhD Dissertation). *University of Karlsruhe, Karlsruhe.*

Fujita, M., Krugman , P., Venables, A., & . (1999). *The Spatial Economy, Cities, Regions and International Trade.* . Cambridge, MA: MIT Press.

Fung , K., Aminian, N., Fu, X., Tung, C., & . (2018). Digital silk road, Silicon Valley and connectivity. *J. Chin. Econ. Bus. Stud. 16 (3)*, 313–336.

General Assembly. (2015). *Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development (United Nations).*

Grawe , S., Daugherty , P., & Ralston , P. (2015). Enhancing dyadic performance through boundary spanners and innovation: an assessment of service provider-customer relationships. J. Bus. Logistics . 88–101.

Guo , H., Liu, J., Qiu, Y., Menenti , M., Chen, F., Uhlir, P., et al. (2018). The Digital Belt and Road program in support of regional sustainability. *Int. J. Digital Earth 11 (7)*, 657–669.

Hart , O., & Moore, J. (1995). Debt and seniority. an analysis of the role of hard claims in constraining management. *Am. Econ. Rev. 85 (3)*, 567—585.

Hensher , D., Figliozzi, M., & . (2007). Behavioural insights into the modelling of freight transportation and distribution systems. *Transp. Res. Part B Methodol. 41 (9)*, 921–923.

Holguín-Veras , J., Xu, N., De Jong, G., & Maurer, H. (2011). An experimental economics investigation of shipper-carrier interactions in the choice of mode and shipment size in freight transport.,. *Netw. Spat. Econ. 11 (3)*, 509–532.

Hu , J., & Zhang, B. (2014). Social network, informal financial and household entrepreneurship: empirical analysis based on urban-rural differences in China. *J. Financ. Res. 10,* 148-163.

Ishfaq , R., Defee, C., Gibson, B., & Raja, U. (2016). Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag 46 (6/7)*, 543–561.

Ivanova, O. (2014). Modelling inter-regional freight demand with input–output, gravity and SCGE methodologies. *Modelling Freight Transport. Elsevier, Amsterdam,*, 13-42.

Jasti , N., & Kodali , R. (2014). A literature review of empirical research methodology in lean manufacturing. *Int. J. Operat. Prod. Manage. 34 (8)*, 1080–1122.

King , R., & Levine, R. (1993). Finance, entrepreneurship and growth. *J. Monet. Econ. 32 (3)*, 513—542.

Klapper , L., Laeven, L., Rajan, R., & . (2006). Entry regulation as a barrier to entrepreneurship. *J. Financ. Econ. 82 (3)*, 591—629.

Kourounioti, I., & Tavasszy , L. (2017). Can we apply serious gaming as an alternative to stated preference experiments? – a freight modelling case study. *In: Proceedings of the International Choice Modelling Conference*, (s.).

Kozłowski, K. (2018). BRI and its digital dimension: twists and turns. *J. Sci. Technol. Policy Manage. https://doi.org/10.1108/JSTPM-06-2018-0062.* .

Le Pira , M., Marcucci, E., Gatta , V., Inturri, G., Ignaccolo, M., & Pluchino, A. (2017). Integrating discrete choice models and agent-based models for ex-ante evaluation of stakeholder policy acceptability in urban freight transport. *Res. Transp. Econ. 64,*, 13-25.

Léon, F. (2018). The Credit Structure Database. *CREA Discussion Paper Series. 2018-07*.

Li , Y., Shou, Y., Ding, R., Sun, T., & Zhou, Q. (2019). Governing local sourcing practices of overseas projects for the Belt and Road Initiative: a framework and evaluation. *Transp. Res. Part E: Logist. Transp. Rev. 126*, 212–226.

Liang , H., & Zhang , Y. (2019). Digital trade: the innovation network of belt and road. In: The Theoretical System of. *Springer, Singapore*, 111–115.

Liedtke, G. (2009). Principles of micro-behavior commodity transport modeling. *Transp. Res. E Logist. Transp. Rev. 45 (5)*, 795–809.

Liu , Y., Woywode , M., & Xing , Y. (2012). High technology start-up innovation and the role of guanxi: an explorative study in China from an institutional perspective. 211-229.

Lovett , S., Simmons , L., & Kali, R. (1999). Guanxi versus the market: ethics and efficiency. *J. Int. Bus. Stud.*, 231–248.

Luo , Y., Huang, Y., Wang, S., & . (2012). Guanxi and organizational performance: a meta-analysis. *Manage. Organ. Rev. 8 (1)*, 139–172.

Marcucci, E., Le Pira, M., Gatta, V., Inturri, G., Ignaccolo, M., & Pluchino, A. (2017). Simulating participatory urban freight transport policy-making: accounting for heterogeneous stakeholders' preferences and interaction effects. *Transp. Res. E Logist. Transp. Rev. 103*, 69–86.

Margerie , V., & Jiang , B. (2011). How relevant is OM research to managerial practice? An empirical study of top executives' perceptions. *Int. J. Oper. Prod. Manage. 31 (2)*, 124–147.

Mel , S., Woodruff, C., & . (2007). Returns to Capital in Microenterprises: Evidence from a Field Experiment. *Policy Research Working Paper*.

Montreuil, B. (2011). Toward a Physical Internet: meeting the global logistics sustainability grand challenge. *Logist. Res. 3 (2–3)*, 71–87.

Nabais, J., Negenborn, R., Benítez , R., & Bott, M. (2015). Achieving transport modal split targets at intermodal freight hubs using a model predictive approach. *Transp. Res. C Emerg. Technol. 60*, 278–297.

Ng , D., Law , K., & . (2015). Impacts of informal networks on innovation performance: evidence in Shanghai. *Chin. Manage. Stud. 9 (1)*, 56–72.

Nilsson , Mans, Griggs, Dave, Visbeck, & Martin. (2016). Policy: map the interactions between sustainable development goals. . *Nature 534 (7607), https:// doi.org/10.1038/534320a.*, 320—322.

Olson , E., Slater , S., & Hult, G. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *J. Mark. 69 (3)*, 49–65.

Panayides , P., So , M., & . (2005). Logistics service provider-client relationships. Transport. Res. Part E: Logistics Transport. Rev. . 179–200.

Park , S., Luo , Y., & . (2001). Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms . *Strateg. Manage. J. 22 (5)*, 455–477.

Paulson , A., Townsend, R., & . (2004). Entrepreneurship and financial constraints in Thailand. . *J. Corp. Financ. 10 (2)*, 229—262.

Pedrosa, A., Blazevic, V., & Jasmand, C. (2015). Logistics innovation development: a micro-level perspective. Int. J. Phys. Distribution Logistics Management. 313-332.

Peng , M., Luo, Y., & . (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link . *Acad. Manage. J. 43 (3)*, 486–501.

Pomare ; Carol;. (2018). A multiple framework approach to sustainable development goals (SDGs) and entrepreneurship. In: Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals, Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, vol. 8, https:1/doi.org/10.1108/S2040-724620180000008. 11-31.

Reis, V. (2018). A disaggregated freight transport market model based on agents and fuzzy logic. *Transportmetrica B: Transp. Dyn. 7 (1),* 363–385.

Riopel , D., Langevin, A., Campbell, J., & . (2005). The network of logistics decisions. *Logistics Systems: Design and Optimization. Springer,* 1–38.

Rolland, N. (2017). China's “Belt and Road Initiative”: underwhelming or game-changer? . *Washington Quart. 40 (1),* 127–142.

Roorda , M., Cavalcante, R., McCabe, S., & Kwan, H. (2010). A conceptual framework for agent-based modelling of logistics services. *Transp. Res. E Logist. Transp. Rev. 46 (1),* 18–31.

Rumelt, R. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rusthton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2010). The Handbook of Logıstıcs & Dıstrıbutıon Management. The Chartered İnstitute of Logistics and Transport, Use.

Sachs , Jeffrey, Schmidt-Traub, Guido, Knoll, Christian , et al. (2017). SDG Index and Dashboards Report 2017. Global Responsibilities. International Spillovers in Achieving the Goals. Bertelsmann Stiftung. Sustainable Development Solutions Network.

Sakai , T., Bhavathrathan, B., & Alho, A. (2018). Commodity flow estimation for a metropolitan scale freight modeling system: supplier selection considering distribution channel using an error component logit mixture model. *Transportation ,* 1–24.

Scott, W. (1995). *Institutions and Organizations.* Sage, Thousand Oaks CA.

Seele, P., Jia, C., & Helbing, D. (2019). The new silk road and its potential for sustainable development: how open digital participation could make BRI a role model for sustainable businesses and markets. *Asian J. Sustain. Social Responsibil. 4 (1),* 1.

Shaalan, A., Reast, J., Johnson, D., & Tourky, M. (2013). East meets West: toward a theoretical model linking guanxi and relationship marketing. 2515-2521.

Shao , Z., Ma, Z., Sheu , J., & Gao, H. (2018). Evaluation of large-scale transnational high-speed railway construction priority in the belt and road region . *Transp. Res. Part E: Logist. Transp. Rev. 117,* 40–57.

Shen, H. (2018). Building a digital silk road? Situating the internet in China's Belt and Road Initiative. *Int. J. Commun. 12,* 2683–2701.

Sink , H., & Langley Jr , J. (1997). A managerial framework for the acquistion of third party logistics services. *Journal of Business Logistics. 18(2),* 163-189.

Tan , K., Ji, G., Chung , L., Wang , C., Chiu, A., & Tseng, M. (2019). Riding the wave of Belt and Road Initiative in servitization: lessons from China. *Int. J. Prod. Econ. 211*, 15–21.

Tavasszy , L., Bok, M., Alimoradi, Z., & Rezaei, J. (2019). Logistics decisions in descriptive freight transportation models: a review. *J. Supply Chain Manag.*

Tavasszy , L., Smeenk , B., & Ruijgrok, C. (1998). 1998. A DSS for modelling logistic chains in freight transport policy analysis., . *Int. Trans. Oper. Res. 5 (6),* 447–459.

Thürer , M., Tomašević, I., Stevenson, M., Blome, C., Melnyk , S., Chan, H., et al. (2019). A systematic review of China's Belt and Road Initiative: implications for global supply chain management. . *Int. J. Prod. Res. https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1605225.*, 1–18.

United Nations . (2017). The Sustainable Development Goals Report 2017.

UTİKAD. (2017, 10 19). http://www.utikad.org.tr/ adresinden alınmıştır

Vila Seoane, M. (2019). Alibaba's discourse for the digital Silk Road: the electronic World Trade Platform and 'inclusive globalization. *Chin. J. Commun. https://doi.org/10.1080/17544750.2019.1606838*, 1–16.

Wagner, S. (2013). Partners for business-to-business service innovation. IEEE Trans. Eng. Manage. . 113–123.

Walker , W., Lempert , R., & Kwakkel, J. (2013). Deep uncertainty . *Encycl. Oper. Res. Manag. Sci*, 395- 402.

WEF . (2016). Digital Transformation of Industries: Logistics Industry. *World Economic Forum, Geneva*.

Weiß , Ralf, Fichter, & Klaus. (2014). Grüne Wirtschaft als Gründungs- und Beschäftigungsmotor in Deutschland. *Borderstep*.

Wen , X., Ma , H., Choi , T., & Sheu , J. (2019). Impacts of the Belt and Road Initiative on the China-Europe trading route selections. *Transp. Res. Part E: Logist. Transp. Rev. 122*, 581–604.

Wennekers , S., Thurik, R., & . (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Bus. Econ. 13 (1),* 27—56.

Yang , D., Jiang, L., & Ng , A. (2018). One Belt one Road, but several routes: a case study of new emerging trade corridors connecting the Far East to Europe . *Transp. Res. Part A: Policy Pract. 117*, 190–204.

Zhai, F. (2018). China's Belt and Road Initiative: a preliminary quantitative assessment. *J. Asian Econ. 55*, 84–92.

Zhang , Y., Li, H., & . (2010). Innovation search of new ventures in a technology cluster: the role of ties with service intermediaries,. *Strateg. Manage. J. 31 (1)*, 88–109.

Zheng , Q., Zhou , L., Fan , T., & Ieromonachou , P. (2019). Joint procurement and pricing of fresh produce for multiple retailers with a quantity discount contract. *Transp. Res. Part E: Logist. Transp. Rev. 130*, 16–36.