MOR İNEĞİN AKILLISI

İŞİNİZİ FARKLILAŞTIRMANIN KİTABI

PROF. DR. ARMAN KIRIM



40. Baskı

marinek

MOR İNEĞİN AKILLISI

Sistem Yayıncılık: 408

Pazarlama Dizisi

MOR İNEĞİN AKILLISI

Prof. Dr. Arman Kırım

Yayımcı ve Genel Yayın Yönetmeni: **Erdoğan Yenice**
Kapak İllüstrasyonu: **TBVA/İSTANBUL**
Dizgi: **Ebru Öner**
Basım ve Cilt: **Elma Basım**

© Bu kitabın Türkçe yayın hakları **Sistem Yayıncılık A.Ş.**'ye aittir.
Yayınevimizden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

Birinci Basım: Ocak 2001/İstanbul
Kırkıncı Basım: Mart 2007/İstanbul - 1000 Adet

ISBN: 978-975-322-308-0

SİSTEM YAYINCILIK VE MAT.SAN.TİC.A.Ş.

Akatlar Mah., 1.Söltaş Evleri, Ebru Sok., No:9 34335 3.Levent-Beşiktaş/İstanbul
Tel: (212) 284 84 16 - pbx Faks: (212) 284 01 51 E-posta: sistem@sistem.com.tr
web: http://www.sistem.com.tr

GENEL DAĞITIM

PUNTO KİTAP HİZMETLERİ A.Ş.

Çobançeşme Mah., Altay Sok., No:8/A1 Yenibosna/İstanbul
Tel: (212) 551 92 00 Faks: (212) 551 30 13

SİSTEM KİTABEVİ

İZMİR : Sistem Kitabevi, 859 Sok. No: 5/A Konak/İzmir
Tel: (232) 446 27 29-pbx Faks: (232) 446 75 67

MOR İNEĞİN AKILLISI

İŞİNİZİ FARKLILAŞTIRMANIN KİTABI

PROF.DR.ARMAN KIRIM

SİSTEM YAYINCILIK

Arman Kırım'm Kitapları:

Patents and Economic Development (1984, UEA Yayınları, İngiltere)

•

Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim (1988, TOBB Yayınları)

•

Türk Hazır Giyim Sanayiinin Yeniden Yapılanma Gerekleri
(1989, Friedrich Ebert Yayınları, İstanbul)

•

Mali Risk Yönetimi (1993, Monograf)

•

Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim (1998, Sistem Yayıncılık, İstanbul)

•

Strateji ve Bire-Bir Pazarlama (CRM) (2001, Sistem Yayıncılık, İstanbul)

•

Aile Şirketlerinin Yönetimi (2001, Sistem Yayıncılık, İstanbul)

•

Farklı Olan Kazanır: Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An...
(2002, Sistem Yayıncılık, İstanbul)

•

Arman Hoca'nın Dünya Mutfağı (2002, Sistem Yayıncılık, İstanbul)

•

Mor İneğin Akıllısı: İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı
(2003, Sistem Yayıncılık, İstanbul)

•

Tazesi Makbuldür
(2004, Galata Yayınları, İstanbul)

•

Mor İnek Nasıl Büyüsün? Kârlı Büyümenin Kitabı
(2005, Sistem Yayıncılık, İstanbul)

Kızım Zeynep'e

İçindekiler

Önsöz ..... **xi**

BİRİNCİ BÖLÜM: Farklılaşma Düşünceleri **1**

İşin Özü 'Farklılık' 3
Mor İneğin Akıllısı 6
Farklılaşma 'Doğal' Bir Gerekliliktir 8
Vizyon, Misyon, İllüzyon 11
Ekonomi Teorisi İlk Kez Haklı Çıkıyor 14
Sıfır Kâr Baskısına Karşı Önlemlerimiz 17
Farklı Olunca Ne Olacak 20
Asıl Mesele Ortalama Olmamak 23
Ucuz Etin Yahnisi Yavan Olur 27
Fiyat Kırmak Ne Zaman İşe Yarar? 30
Vermeden Almak Allah'a Mahsustur 35
Sen Pekmezi İyi Yap, Sinek Bağdat'tan Gelir 37
Sürat Farklılaştırır 42
Farklılaşma Büyük Firmalara Mahsus Değildir, Sadece Reklamla Da Olmaz 46
Algıda Farklılaşma, ya da İneği Mora Boyamak 51
Algıya Biçim Verme 55
Algıya Biçim Verme 2 60
Algıya Biçim Verme 3 64
Müşteriyi Yeniden Tanımlamak Farklılaştırabilir 67
Yurtdışında Başarılı Olmak Sizi Türkiye'de Farklılaştırır 73
Biz Türk'ler Markayı Keşfettik 75

İKİNCİ BÖLÜM: Farklılaştırma Analizi İçin Düşünme Yöntemleri **81**

Farklılaşabilmek İçin Farklı Düşünmek Gerekir 83
Farklılaşma, Ürününüze ve Şirketinize Müşterinin Gözünden Bakmakla Başlar 86

Segment Sıkıntılarını Gidermek Farklılaştırır:
Örnek Olay Progressive Sigorta 93
Müşteri İçin Deneyim Yaratmak Farklılaştırır 99
Farklılaşmak İçin Ürünü ve Ürünün Etrafını
Ayrıntılı İncelemek Gerekir 108

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: Kurumsal (B2B) Müşterilere Yönelik Farklılaşma Stratejileri 117

Gayr-ı Maddi Aktifler Farklılaştırır 119
Farklılaşma Fırsatları Ürünün Etrafında Daha Çoktur 123
Müşterilerin Ekonomik Partneri Olmak Farklılaştırır 130
Müşterinin Süreçlerini İyileştirmek Farklılaştırır 138
Müşterinize Ekonomik Gözlükle Bakmak Farklılaştırır 144
Yeni 'Outsourcing' Alanları Yaratmak Farklılaştırır 148
Kendi Süreçlerinize Hakim Olmadan,
Başkalarınınkini Yönetemezsiniz 155
Müşterinin Rekabet Gücünü Arttırmak Farklılaştırır 159

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: Farklılığın Anlatılması ya da Pazarlama İletişimi 169

Pazarlamada Sıradışı Olmak 171
Ürününüzü, Hizmetinizi Bir Salgına Dönüştürmek 180
Salgınların Yapısal Özellikleri 186
Kulaktan Kulağa Pazarlama Ne Denli Yaygın? 192
Az Sayıda Taşıyıcı Kuralı 197
Vadiyi Geçmek 202
Mesajı Kalıcı Kılmak: Yapışkanlık Kuralı 207
Reklamlar ve Epidemiler: Örnek Olay Airwalk 211
Mor İnekler Yaratan Kurum Kültürü 219

Kaynakça 229

Dizin 231

...Ne var ki konuşmanın burasında nasıl olduysa oldu, Alice ile Kırmızı Kraliçe tabanları kaldırıp bir koşu kopardılar. Alice sonradan düşünürdü de bunun nasıl olup bittiğini bir türlü çıkartamazdı. Bildiği tek şey, bir de bakmıştı, elele hababam koşuyorlardı. Kraliçe öyle hızlı gidiyordu ki Alice ona yetişmekte güçlük çekiyordu. Gene de Kraliçe habire, "Çabuk! Çabuk!" diye bağırıyordu. Gelgelelim Alice'in daha çabuk koşacak gücü kalmamıştı... Ne de bunu söyleyecek soluğu.

İşin en şanslı yönü şuydu ki, çevrelerindeki ağaçlarla öteki şeyler hiç yer değiştirmez gibiydi. Alice ile Kraliçe ne kadar hızlı koşarlarsa koşsunlar hiç bir şeyi geride bırakamıyorlardı.! Kafası iyice karışmış olan zavallı Alice, "Acaba çevremizdeki her şey de bizimle birlikte mi koşuyor?" diye bu bilmeceyi çözmeye yeltendi. Kraliçe onun kafasından geçenleri okumuş gibiydi. Çünkü, "Daha hızlı! Konuşayım falan deme!" diye bağırdı.

Oysa Alice nerede, koşmak nerede? Soluğu öyle bir kesilmişti ki bir daha hiç konuşamayacakmış gibi geliyordu. Kraliçeyse hâlâ "Çabuk ol! Çabuk ol!" diye bağırarak onu elinden tutmuş sürüklüyordu. Sonunda Alice kesik kesik, "Yaklaştık mı bari?" diye sormayı başarabildi. "Yaklaşmak mı?" dedi Kraliçe. "Ayol on dakika önce geçtik oradan. Daha hızlı!"

Daha bir süre konuşmadan koştular. Rüzgar Alice'in kulağında ıslık çalıyor, saçlarını başından yolup kopartacak gibi avkalıyordu. Kraliçe'yse, "Hadi Hadi! Çabuk ol! Daha hızlı!" diye bağırıp duruyordu. Öylesine hızlı koşuyorlardı ki bir süre sonra ayakları yerden kesilmiş gibi oldu. Sonunda, Alice'in bitkin düştüğü bir sırada, zınk diye durdular. Alice soluk soluğa, başı dönerek çöktü kaldı. Kraliçe onun sırtını bir ağaca yaslayarak tatlı bir sesle, "Şimdi biraz dinlenebilirsin," dedi.

Alice çevresine bakınca şaşkınlıktan dilini yutacak gibi oldu: "Aa, bu ağacın altından hiç kıpırdamamışız sanki! Her şey yerli yerinde duruyor!" "Elbette" dedi Kraliçe. "Nasıl olsun istiyorsun sanki?"

Alice hâlâ biraz kesik kesik soluyarak, "Valla bizim ülkede" diye konuştu. "İnsan bizim gibi bunca zaman, bunca hızla koşarsa, çoğunlukla bir yerden kalkıp bir başka yere varır da..."

"Pek de ağırdan alan bir ülkeymiş orası," dedi Kraliçe. "Oysa bizim burada...insanın yerli yerinde kalabilmesi için var gücüyle koşması gerekir. Bir yerden kalkıp başka bir yere gitmek istiyorsan bunun en az iki katı koşmak zorundasın."

Lewis Carroll, "Alice Aynanın İçinde",
İkinci Bölüm: Konuşan Çiçekler Bahçesi

"Emlak işinde en önemli üç şey lokasyon, lokasyon, lokasyon'dur. Business'ta en önemli üç şey ise farklılaşma, farklılaşma, farklılaşmadır."

Robert Goizueta,
Coca-Cola'nın efsanevi eski başkanı

"Strateji, daha iyi olmakla değil daha farklı olmakla ilgili bir şeydir."

Michael Porter

Önsöz

Elinizdeki kitap, sıradışı olmak ile ilgili. Ürünlerin ve hizmetlerin giderek birbirine benzediği ve sayılarının arttığı bir dünyada farkedilmek ve değer yaratabilmek ancak sıradışı olmakla mümkün. Bu kitapta bunun nasıl başarılacağını anlatıyorum.

Kitap esas olarak 'işletmelere' yönelik olarak yazıldı. Bu işletmeler arasmda ise küçük, orta ölçekli veya büyük ayrımı hiç gözetilmedi. Burada getirilen öneriler tek kişilik işletmeler için de geçerli, binlerce kişinin çalıştığı şirketler için de. Yani, tek başına kendi kliniğini işleten bir diş hekimi, doktor, eczacı, avukat için de geçerli, bir banka, sigorta şirketi, büyük sanayi kuruluşu, tatil köyü veya holding için de geçerli. Hatta, kişisel profesyonel kariyer gelişimini planlayan bireyler için bile.

Kitabı hazırlarken bir kaç noktaya özellikle dikkat ettim. Birincisi, kitapta mümkün olduğunca fazla örnek vermeye ve önemli kavramları örneklerle, hatta bazan hikayesi ile birlikte anlatmaya çalıştım. Bunun en önemli nedeni okuyucunun hayal etmesini kolaylaştırmak. Örnekler çok farklı sektörlerden ve ülkelerden geliyor. ABD'den de örnekler var, Fransa'dan da; Danimarka'dan da, Türkiye'den de. Türkiye ile ilgili örnekleri fazla tutmaya çalıştım ama yine de daha fazla örnek vermek isterdim. Beni bu konuda kısıtlayan en önemli husus 'gizlilik' konusu oldu. Özellikle danışmanlık yaptığım, ya da görüşmelerimiz sırasında bilgi edindiğim şirketler hakkında, takdir edersiniz ki, onların izin vermeyecekleri

konuları yazamazdım. Ama öyle sanıyorum ki Türkiye ile ilgili örnekleri de tatminkar bulacaksınız. Yine de şunu söylemem gerekir ki asıl kaygım çarpıcı örnekler vermek idi; bu örneklerin hangi ülke orijinli olduğu benim için o kadar da önemli değildi.

Kitap, alışılagelmiş düşünce kalıplarının oldukça dışında bir bakış açısı getiriyor. Yani kendisi de sıradışı olmayı hedefliyor. Bu bakış açısı çoğumuz için yeni bir yaklaşım olacağından, benim önerim, bu kitaptan azami fayda elde edebilmek için bu fikirler üzerine kollektif beyin fırtınaları yapmak suretiyle kendi farklılaşma stratejilerinizi oluşturmak. Ama yukarıda da değindiğim gibi, kitap tek kişilik işletmeleri ve hatta bireyleri de ilgilendirecek kavramlar ve örneklerle dolu. Beyin fırtınası için ise şöyle bir yol izlenmesi yararlı olur kanısındayım. Öncelikle, eğer tek kişilik bir işletme değilseniz, size önerim bu kitaptan tüm ekip arkadaşlarınız için satın almanız ve onlara kitabı hediye etmeniz. Ardından, okumuş olmalarını sağlamak kaydıyla, örneğin iki ya da üç hafta sonra kalabalık bir beyin fırtınası toplantısı yapmanız. Bu toplantıların nasıl yapılacağına dair kitapta öneriler var. Toplantıya gelmeden önce de katılacak olan kişilerden bazı sıradışı fikirleri yanlarında getirmelerini istemek de oldukça yararlı olabilir.

Dikkat ettiğim ikinci bir konu, kitabın akademik bir eser görüntüsünde ve içeriğinde olmaması idi. Tam tersine, kullanıcılara son derece uygulamaya yönelik öneriler getiren, fikirler veren bir çalışma olmasını istedim. Bu nedenle de kitabı yazarken yararlanmış olduğum kaynakları dipnotlarla falan gösterip sayfaların görüntüsünü karmaşık hale getirmek istemedim. Yararlandığım kaynakları kitabın sonundaki kaynakça bölümünde listeledim. Ayrıca kitabın dili, tüm diğer kitaplarımda olduğu gibi, günlük konuşma dili. Yani sohbet ediyormuşuz düşüncesi ile yazdım.

Bu çalışmayı yaparken tek bir arzum vardı: ülkemiz yöneticilerinin, iş adamlarının, esnafın vs. daha başarılı sonuçlar elde edebilmeleri ve bu sonuçları elde edebilmek için doğru araçları kullanmaları arzusu. Doğru araçlara sahip olan kurumlar, eğer gerekli disipline de sahip iseler, her zaman çok daha başarılı sonuçlar elde edebilmişlerdir. Alet işler, el övünür! Ben burada sizlere doğru-

lukları, yaratılan mucizevi başarılarla sınanmış bir dizi düşünme yöntemi, yani farklılaşma 'aracı' sunuyorum. Arzu ettiğim tek şey, bu araçlardan yararlanarak gerçek anlamda başarılar elde edecek şirketlerin, ekiplerin ve kişilerin sayılarının hızla çoğalması.

Bana görüşlerinizi iletirseniz sevinirim. Adresim: **arman@fedtraining.com.tr**. Başarılı stratejiler ve başarılı sonuçlar dileklerimle.

Prof.Dr.Arman Kırım
Eylül 2003, İstanbul

BİRİNCİ BÖLÜM

Farklılaşma Düşünceleri

İŞİN ÖZÜ 'FARKLILIK'

Bu kitap üzerinde geçen yılın başlarından beri çalışıyorum. Kitabın konusu, "Farklı ve Başarılı" şirket olmanın esasları. Doğrusunu isterseniz ben bu konu üzerinde neredeyse yirmi yıldır çalışıyorum. Tam birşeyleri anladım derken, bakıyorum ki etrafta inanılmaz büyük değişimler oluşuyor. Hadi tekrar en başa dönüyorum. Ama tüm bu çabanın içinde, şirket başarısının bazı temel değişmez unsurları olmalı inancı hep var. O nedenle, etraf ne kadar değişirse değişsin, bazı genel doğrular mutlaka olmalı düşüncesi ve inancı ile sürdürüyorum çalışmalarımı.

Geçtiğimiz beş-altı yılın dünya çapındaki en önemli değişimi, İnternet'in inanılmaz gelişmesi, bir anda herşeyi değiştirecekmiş gibi bir seyir izlemesi ve ardından tüm beklentilerin büyük bir gümbürtüyle patlamasıydı. Tabii bir de artan globalleşme ve emtialaşma (Bu konulara ayrıntısı ile değineceğim). Gerçekten de dünya birdenbire allak bullak olur gibi oldu. Ufak çocuklar kırk sene iğneyle kuyu kazıp kahır çeken koca koca adamlarla dalga geçercesine zengin olmaya başladılar. Ve ortalık öyle bir hale geldi ki, 'işadamı' olmak için yaşınızın 15 ila 25 arasında olması ve mutlaka bilgisayardan anlar olmanız gerekmeye başladı. Ya da azıcık bilgisayar hakimiyeti olan kimi *'looser'lar*, ortalık yerde büyük müteşebbis edalarıyla dolaşmaya başladılar. Olan bitenden geri kalmamak isteyen, veya *'ulan ya bu herifler haklıysa'* kaygısı duyan bazı işadamları da ister istemez bu evvelden bilinmeyen yarışa katıldılar, para harcadılar, yatırım yaptılar.

Gelinen yer ortada. Paralar genellikle battı. Ben de çok şükür 'dinozor' olmadığımı kanıtlamış oldum.

Hiç unutmuyorum, bundan üç yıl önce, çok ünlü bir hizmet ve ticaret grubunun yöneticileri için düzenlediği bir 'pazarlama' konferansında konuk konuşmacı olarak davet almıştım. O sırada da bu grubun bir internet şirketi var ve çok hoş reklamlar yapıyor. Ben de, reklamlardan oldukça hoşlanmakla birlikte, o sıralar pazar günleri köşe yazısı yazdığım bir gazetede bu reklamları 'para kazandırmazlar' diye eleştirmişim. Konuşmam sırasında dinleyicilerden birisi bu yazıma 'alaycı' bir şekilde dokundurma yaptı. Ben de karşılık olarak, bu kadar reklam yaptınız peki karşılığında ilave ne kadar para kazandınız diye sordum. Pek fazla bir artış gelmediği anlaşıldı. İkinci olarak, peki şirketiniz zarar etmeye daha ne kadar devam edecek diye sordum. Üst düzey bir yönetici, yine oldukça alaylı bir ifadeyle, "hocam" dedi, "siz bilmiyor olabilirsiniz ama, İnternet işinde beş seneden önce kâra geçilmez." Peki dedim, bu hesabı kaç yıllık zaman-serisi istatistiki veri üzerine yapıyorsunuz?

Bu 'müstehzi' soruma rağmen gene de eminim beni iflah olmaz bir dinozor ilan ettiler. Ayrıca tüm konferans süresince söylediğim sıra dışı şeyler de statükolarını rahatsız etmiş olmalı ki, bir daha da beni hiç bir konuşma veya seminere davet etmediler. Ha, bu arada, muhteşem reklamları olan ve 'batacağını' söylediğim için kınandığım İnternet şirketlerine ne mi oldu? Siz tahmin edin. Oysa yaşamaya ve çalışanlarına istihdam imkanı vermeye devam etse çok daha güzel olmaz mıydı?

Tabii ben bu yöneticiye sorumu sorarken birkaç noktadan hareket ediyordum: birincisi, yeni bir endüstride geleceği tahmin etmek büyük yanılgılar içermek zorundadır. İkincisi, yahu hangi 'business'ı yapıyor olursan ol, bu işin amacı 'para kazanmak' olmalıdır. Nokta. İleride inşallah para kazanırız gibi bir düşünceyle hangi akıllı business yapılır allah aşkına? Her 'business'm bazı temel başarı faktörleri yok mudur? Aslolan bunları belleyip, başarınızı bunlar üzerine inşa etmek olmamalı mıdır? Yeni ve devrimci bir teknoloji bu gerçekleri saptırmak için yeterli bir sebep olabilir mi? Elektrik ilk bulunduğunda bunun dünya toplumları ve ticareti

üzerindeki etkisi sizce İnternetten daha mı az oldu? Ya da içten yanmalı motorun ve otomobilin bulunması internetten daha mı ufak devrimlerdi? Ya da ilk kişisel bilgisayarın yaygın kullanımı dünyayı daha mı az değiştirdi? Bu devrimler olurken ticaretin temel başarı kriterleri duruyordu da, herşeyi İnternet mi değiştirdi?

Uzun lafın kısası, ülkemizde pek çok şirket son 10 yıldır hem inanılmaz büyüme deneyimleri yaşadılar ve hem de inanılmaz hüsranlar. Bence çoğu kez hem büyürken ve de hem küçülür ve hatta yok olurken yapılanlar oldukça benzer özellikler taşıyorlardı. Şimdi ise, daha fazla küreselleşen ama daha az büyüyen bir dünya ekonomisi ile karşı karşıyayız. Üstelik bu süreç beraberinde birbirine tıpatıp benzeyen malları, hizmetleri ve şirketleri getirmiş. Globalleşen ama küçülen bir dünyada, daha az sayıdaki müşteriye daha fazla sayıdaki satıcılar olarak, birbirlerine tıpatıp benzeyen mallar-hizmetler satmaya çalışıyoruz. Bu yüzden de ne kadar çabalarsak çabalayalım, bir girdabın içinde dibe çekilmemek için didinip duruyoruz. Çıkış çok zor. Kendini koyvermek ise ölümcül. Birşeyler yapmak gerekiyor. Hem de acil olarak. Para kazanmak, büyümek gerek.

Gerek ama, nasıl olacak? Denemediğimiz yol mu kaldı? Bu işin içinden çıkılabilir mi? Bence çıkılabilir. Ve bence oldukça çeşitli çıkış ve büyüme yolları hâlâ var. Çok kolay değil, ama var. Zaten çok kolay olsa herkes yapar ve herkesin yaptığı işten para kazanılmaz. Para kazanmak için "farklı" olman gerekir. Farklı olmak ise, farklı olmak için kafa çalıştırmayı gerektirir. Sorgulamayı, gözlem yapmayı, denemeyi, risk almayı, bazan çuvallamayı ama yılmadan yoluna devam etmeyi bilmeyi gerektirir. Şirketlerin amacı para kazanmaktır ve para kazanmanın yolu "farklı" olmaktan geçer. Şirket yönetmek, farklı olmak için yönetmek demektir. En azından bundan sonra bu artık böyle. Farklı olmak ise, meselelere çok farklı bir gözlükle bakmayı gerektirir. Böyle bir gözlük ilginizi çekiyorsa, sayfaları çevirmeye başlayın. Güzel önerilerim ve örneklerim olacak.

MOR İNEĞİN AKILLISI

Gelelim kitabın başlığına. Farklılaşma kitabı ile Akıllı Mor İnek; ne alaka? Alakası şu. Geçtiğimiz Mayıs ayında ABD'de "*Purple Cow*" (Mor İnek) adlı bir kitap yayınlandı. Kitabın altbaşlığı, "*Çarpıcı Olmak Suretiyle Şirketinizi Dönüşüme Uğratın*", yazarı ise Seth Godin. Küçük, ince bir kitap ve kapağı enine basılmış, yani çikolata kutusu gibi. Rengi de harika. İçeriğine gelince, hiç fena değil. Oldukça güzel fikirlerle süslü. Bir çırpıda okudum. Özellikle geçen yıl piyasaya çıkan ABD-kökenli 'keçiboynuzu' özellikli bir dolu tahta parçası kitaptan sonra oldukça hoş geldi. Yazarın ellerine sağlık.

Peki Seth'e bu kitap fikri nereden gelmiş? Anlattığına göre ailesi ile birlikte Fransa'da tatilde iken, otoyolun sağında ve solundaki geniş ve yeşil çayırlarda otlayan güzelim inekleri görünce keyiften kendilerinden geçmişler. Pastoral, idilik, doğal bir güzellik içinde keyifle bu çayırları ve inekleri seyrediyorlarmış. Fakat 15-20 kilometre sonra, bu güzelim inekler keyif vermemeye başlamış. Artık diyor, Seth, bütün inekler birbirine benzemeye başlamıştı (herhalde Seth ilk defa inek görüyor, aslında zaten bütün inekler birbirine benzer, ne dersiniz?). Ve devam edip diyor ki, "inekleri seyrederseniz, bir süre sonra sıkıcı olmaya başladıklarını görürsünüz. Bunlar mükemmel inekler olabilirler, çekici inekler, harika

kişilikleri olan inekler, kalite belgesi olan inekler, vizyoner-misyoner inekler olabilirler".

Sonuç, inekler, ne kadar iyi ve güzel olurlarsa olsunlar, bir müddet sonra "sıkıcı" hale gelmeye başlıyorlar. Ama o tarlalarda bir Mor İnek karşılarına çıkmış olsa, ne kadar ***farklı ve çarpıcı*** olurdu? Öyle değil mi? En azından bir süre. En azından Mor İnek sayısı artmadığı ve insanlar mor renkli inekleri sevdikleri sürece. İşte Mor İnek benzetmesinin altında yatan ana fikir, iyi ve güzel bile olsalar, son derece birbirine benzeyen bir dizi ürün veya hizmet arasından fırlayan ***farklı ve çarpıcı*** bir ürüne sahip olamadığınız sürece alıcıların dikkatini çekme ve daha fazla satın alıp daha yüksek fiyat ödemelerini sağlayamazsınız. İşiniz ne olursa olsun, *farklı ve çarpıcı* bir hale getirmenin yollarını düşünmelisiniz. Durmadan. Sürekli Mor Renkli İneği üretmelisiniz.

Bu fikir benim oldukça hoşuma gitti. *Farklı ve Çarpıcı* olmayı Mor İnek benzetmesi ile açıklaması. Ayrıca da, benim yıllardır bıkmadan usanmadan vurgulamaya çalıştığım "farklılaşma" fikrini çocuksu bir cazibeye kavuşturması (bkz. diğer kitaplarım).

Ama kitap, tüm cazibesine rağmen benim arzu ettiklerimi vermiyordu. İneği Mor boya ile boyayınca ne yazık ki bu işler olmuyor. Bize asıl lazım olan Mor İnekleri nasıl üreteceğimize dair bir yöntem. Yani, Farklılaşma Modeli. İşte benim bu kitaba "Mor İneğin Akıllısı" adını vermem, sadece ineği boyamanın yeterli olmayacağı, sürekli ve farklı özellikli Mor İnekler yaratabilmek için akılcı bir yöntemin veya yöntemlerin elzem olduğu düşüncesinden kaynaklanıyor. Elimizde en azından bazı ***araçlar*** (*tools*) olmalı ki, şirketimizi farklı kılmayı becerebilelim ve bunu bir kurum kültürü haline getirelim. Unutmayalım, insanı hayvanlardan ayıran en önemli özellik alet (*tool*) kullanabilme yetisidir. Bu da onları daha akıllı kılar. İşte bizim aradığımız, kullanabileceğimiz farklilaşma araçları. Şirketimizi, ürünümüzü, hizmetimizi, pazarlamamızı vs. farklılaştırmamızı sağlayacak yöntemler ve fikirler. Bu kitabın konusu işte bunlar.

FARKLILAŞMA 'DOĞAL' BİR GEREKLİLİKTİR

Ünlü strateji düşünürü Michael Porter, bence en az, meşhur Strateji kitabı kadar önemli olan HBR makalesinde şu kritik saptamayı yapıyor: *"rekabet stratejisi farklı olmakla ilgili bir şeydir. Bunun anlamı, eşsiz bir değer karması sunabilmek için bilinçli olarak çok farklı bir etkinlik bileşkesi seçmek'tir."* Yani, rekabet stratejisi rakiplerinizden "daha iyi" olmakla ilgili bir şey değil, "daha farklı" olmakla ilgili bir şey. Şirket yönetimi, ya da kişisel kariyer yönetimi tamamen ve tamamen bu saptama üzerine odaklanmalı. Gerisi nafile.

İş hayatının bu kaçınılmaz gerçeğinin doğa'nın da çok önemli bir özelliği olduğunu birkaç örnekle göstermeme izin verin. 1930'lu yıllarda Sovyet bilim adamı G.F. Gause, küçük organizmalar üzerinde çok ilginç bir dizi deney yapıyor. Bir cam kavanoz içine çok sınırlı miktarda yiyecek ile birlikte aynı familyadan ama ***farklı türlerden*** iki adet tek hücreliyi *(protozoan)* koyuyor. Bu küçük yaratıkların işbirliği içine girdiklerini ve sınırlı yiyeceği paylaştıklarını görüyor. Her iki tek hücreli de yaşamaya devam ediyor.

Daha sona Gauss deneyini değiştiriyor. Bu defa cam kavanoza aynı familyadan ve ***aynı türden*** iki adet tek hücreli ve sınırlı mik-

tarda yiyecek koyuyor. Yaratıkların kavanozda kavga edip öldüklerini gözlüyor. Gause, bu 'tek hücrelilerin savaşı' deneylerinden şu muhtemel sonuçları çıkarıyor:

1. İki tür birbirinin alanını benzer şekilde istila edebilir. Aradaki sınır yok olur ve sonuçta *aynı mekanda* her ikisi de yaşamaya devam eder.
2. Türlerden birisi diğerinin alanını istila eder. Bunun sonucunda istila eden tür *'dominant'* (baskın) olur. Diğeri ise yok olur.
3. Hiç bir tür bir diğerinin alanını istila etmez. Soğuk Savaş dönemimin silahlanma yarışında olduğu gibi güçler dengesi barışı temin eder. Biyolojide bu duruma *iki taraflı stabilite (bi-stability)* adı verilir. (Koch, 2001, p.59)

Bu deneyler bizim için son derece önemli dersler taşıyor. Bir kez doğa da gösteriyor ki yaşayabilmek ve türünü devam ettirebilmek için rakip türden en azından *bir miktar farklı* olmak gerekiyor. Bu saptamayı Darwin'de de çok net olarak görüyorsunuz. *Doğal Ayıklanma Yoluyla Türlerin Kökeni Üzerine* adlı kitabının III. Bölümünde şöyle diyor Darwin: *"varolmak kavgası en fazla aynı türden bireyler arasında cereyan edecektir; zira bunlar aynı bölgelerde yaşarlar, aynı tür gıdaya ihtiyaç duyarlar ve aynı tür tehlikelere maruzdurlar... Aynı türün üyeleri genellikle benzer alışkanlıklara ve yapılara sahip olurlar ve birbirleri ile rekabete girdiklerinde bunların arasındaki kavga, farklı türler arasındaki kavgaya kıyasla çok daha şiddetli olur. Buradan da, doğa ekonomisi içinde hemen hemen aynı yeri dolduran müttefik formlar arasındaki rekabetin neden daha şiddetli olacağını anlayabiliriz."*

Bence genelde iş dünyasını ve özellikle bu günün iş dünyasını bundan güzel açıklamak mümkün değil. Üstelik de doğadaki tüm 'türler' için bunların geçerli olduğunu anlıyoruz. Yani yalnızca biz 'çaresiz' işadamları ve yöneticiler değil zor durumda olan. Diğer türlerle benzer durumda olan her yaratık tarih öncesinden beri bizlerle bu kaderi paylaşmış, paylaşıyor. Ama bunun yanında iyi haberi de yine doğa'dan alıyoruz: yeryüzünde yaklaşık 30 milyon de-

ğişik tür var ve birlikte yaşayabiliyorlar. O nedenle şirketinizi ya da kişisel kariyerinizi farklı kılmak o kadar da zor ya da imkansız değil.

Yapılması gereken ne? Yapılması gereken şunlar:

- Müşterinizin istediği ya da isteyebileceği veya çok hoşlanabileceği ve bunun için bir fiyat ödemeye razı olabileceği, ve
- Rakiplerinizin hiçbirinin yapmadığı ya da yapamadığı 'şeyleri' belirlemek ve bunlar üzerine bir sistem inşa etmek.

Yapılması gereken bunlar, yani farklılaşma. Peki genelde yapılan ne? Gause'un birinci veya ikinci şıkları. Yani, bir diğerinin piyasasını istila etmek ve aynı mekanda yaşamaya çalışmak. Bu durum zaten içinde yaşadığımız pekçok piyasayı tanımlayan bir durum. Yani, hiç kimsenin bir diğeri üzerinde kalıcı ve bariz bir üstünlüğü olmadan ve 'dominant' bir satıcı olmaksızın kıran kırana bir rekabet durumu. Böyle durumlarda gerçekten de pazar payı gibi normal halde çok önemli olabilecek bir kavram bile anlamını yitiriyor. Giderek, tek hücrelilerden farkımızın olmadığı bir dünyada yaşıyoruz. Yiyecek kısıtlı, müşteri az, yiyeceğe saldıran çok ve saldıranların hepsi de 'aynı türden'. Böylesi bir ortamda müşteri kapma yarışı rakip taraflardan her birini '*looser*' (kazanamayan) haline getiriyor. Çıkış yolu ise üçüncü şıkta: *çok taraflı stabilite'de*. Bunun için ise herkesin kendisine ait bir 'niş' piyasası olması, bu piyasayı domine etmesi ve bu niş alanda farklılığını sürekli yeniden yaratarak yaşam koşullarını güçlendirmesi.

Sonuç: Farklı olun. En yakın rakibinizle aranızdaki farkı sürekli olarak arttırın. Arayı açın. Eğer herhangi bir rakibin sizin alanınızı istila edebileceği bir alanda iş yapıyorsanız, önce sizin onu istila edip edemeyeceğinizi yoklayın, aksi halde orayı boşaltın. Aynı mekanda yaşamayı gerektiren iş alanlarından kaçınmaya çalışın. Farkhlığı yaratabilmek için müşterinizin arzu ettiği ya da edebileceği ama rakiplerinizin yapamadığı veya yapmayacağı 'şeyleri' belirlemeye çalışın ve bunlar üzerine bir sistem inşa edin.

VİZYON, MİSYON, İLLÜZYON

Geçenlerde bir Üniversitede konuk olarak konuşan Rahmi Koç Bey, gençlerden birisinin bir sorusu üzerine vizyon hakkındaki görüşlerini açıkladı: "*vizyon, eğer aşırıya kaçarsa, illüzyon olur*". Harika, son derece doğru ve hoş bir saptama. Zaten Rahmi Bey'in yıllar önce Capital dergisinin bir sayısında yayınlanan ve İnternet işinin bir balon olduğu ve mutlaka birilerinin elinde patlayacağı şeklindeki görüşü de bence tüm dünyanın beklentisine meydan okuyan bir beyanattı. Alın size vizyonerlik, farklı bakış açısı, gelecek hakkında öngörüde bulunabilme becerisi.

İşimiz 'farklı' olmak. Yaşayabilmenin, ayakta kalabilmenin, büyümenin yegane sırrı bu: farklı olmak. Peki diyeceksiniz, amacımız farklılaşma ise, nereden çıktı bu vizyon-misyon lafları yine. Şuradan çıktı: İstanbul şirketlerinde inanılmaz yaygın olan vizyon-misyon çalışması gibi bir çaba içine girmek bence 'benzer olma' çabasından başka hiç bir şey değildir. Herkesin yaptığını yaparsanız benzer olursunuz. Benzer olursanız, müşteri gözünde rakiplerinizle aynı görünmeye başlarsınız. O zaman da müşteri, satın alma kararında büyük ölçüde (ve çoğu kez sadece) fiyata bakmaya başlar. Aynı olan satıcılar arasından en ucuz olanını tercih eder. En ucuz olanlar arasında da, muhtemelen, satın alma kararını verecek kişiyle arası en iyi olanı. Yani hayatiyet şansınız giderek azalır.

Peki ne yapmalısınız bu kısır döngüyü kırmak için? Takdir edersiniz ki herkesin yaptığını yaparak bu darboğazdan çıkılamaz. Örneğin, günlerinizi, saatlerinizi, enerjinizi, paranızı, kırtasiyenizi, insanlarınızın dikkatlerini vs. vizyon-misyon çalışması gibi hemen hemen herkesin yaptığı sıradan egzersizleri yaparak çıkış yolları bulunamaz.

Kurumların 'değerleri' olmak zorundadır ve değerler olmadan yapılan iş gönülden olmaz, çalışanları gönülden amaca bağlamaz. Ama değer başka, misyon başka birşeydir. Misyon ile bir şirketin ne ilgisi olduğunu anlamak da oldukça güç bir şeydir. Eğer amacınız kâr etmek ise misyon ile ne işiniz olabilir? Misyonunuzu belirlemeye çalışacağınıza bir-iki müşteri ziyareti daha yapsanız çok daha iyi olmaz mı? Ya da hazır ekibinizi bir araya toplamışken şirketinizi, ürününüzü, hizmetinizi, sunumunuzu vs. nasıl daha 'farklı' hale getirebiliriz konusunda beyin fırtınası yapsanız?

Şu anda kıs-kıs gülmeleri duyar gibi oluyorum; bu işlerden benim ne kadar az anladığımı düşünenleri görür gibi de oluyorum. Bu sorum da onlar için: en son içinde yer aldığınız vizyon-misyon çalışmasının sonucu olarak şirketiniz ne kadar büyüdü, ne kadar yeni istihdam yarattı, ne kadar ek kâr sağladı, verimliliği ne kadar arttı? Eğer bu konuların herhangi birinde veya birkaçında hatırı sayılır kazanımlar elde edilmemişse, o zaman kıs-kıs gülmek yerine benim dediğimi şöyle tarafsızca bir daha düşünmenizi rica ediyorum. Tarafsız ve objektif olarak lütfen.

Beyin fırtınalarından daima farklı fikirler çıkar. Misyon-vizyon toplantılarından ise daima çok benzer fikirler. Üstelik uzun cümleler şeklinde ve halinde ifade edilen bu fikirler de kimsenin tam olarak aklında kalmaz. O yüzden de bunları büyük bayraklar, flamalar ya da posterler olarak tekrar bastırırsınız ki ekonomiye hareket gelsin, tabelacılar para kazansın diye.

Misyon-vizyon cümlelerinin uzun ve kolay akılda kalmayan cümleler şeklinde kurgulanmalarının nedenleri ise muhteliftir. Birincisi, bu işin liderliğini yapan danışmanlık şirketine verilen paranın miktarı ile cümlenin ağırlığı ve uzunluğu orantılı olmak duru-

mundadır. Aksi halde ya cümle ya da verilen para hakkını bulamayacaktır. O nedenle hakkını vermek gerekir. İkinci olarak cümle ne kadar uzun ve ağdalı olursa vizyon ve misyon o kadar sofistike ve ulvi olur. Bu da sizin şirketinizin diğer şirketlerden ne kadar farklı olduğunu gösterir. Kimin için farklı? Örneğin tabelacılar için. Zira bu işleri yapmayan kurumlara göre yapanlar daha iyi para kazandırıyor da ondan.

Merak ediyorum, neden hiç kimse sorgulamaz bu egzersizleri? Yahu, herkesin yaptığının aynısını yaparsanız bunun sonucunda sizi rekabetten farklı bir konuma ulaştıracak ne elde edebilirsiniz ki? Sadece sıkıcı, uzun ve akılda kalmayan cümlelerden başka. Hiç bir çalışanın gönülden benimsemediği klişe laflardan başka? Bu laflardan bir alay şirkette yok mu? Yeterince sıkıcı olduklarını görmüyor musunuz? Çayırdaki olağan ineklere benzemiyorlar mı? Sizin de 'mor' bir şeyler yapmanızın zamanı geldiğini düşünmüyor musunuz?

Vizyon-misyon çalışmaları alışılagelmiş şirket yönetim anlayışlarının bir gerekliliğidir. Farklı olmak istiyorsanız uzak durun. Onun yerine sık sık 'farklılaşma' amaçlı beyin fırtınası toplantıları yapın. Bulacağınız çarpıcı farklılık alanları zaten size yepyeni ufuklar açacak, vizyonunuzu tazeleyecektir. Para kazandırması da cabası. Farklı olmak için herkesin yaptığı şeylerden uzaklaşın.

EKONOMİ TEORİSİ İLK KEZ HAKLI ÇIKIYOR

Strateji konusunda düşünce yapısını çok beğendiğim Adrian Slywotzky, "Kâr Modelleri" *(Profit Patterns)* adlı çalışmasında günümüzde şirket kârlılığını etkileyecek en önemli ve belirgin trendler arasında en başta "ortalamanın sonu" trendine işaret ediyor. Sektör farklılığı gözetmeksizin, ortalama olan, yani piyasadaki tüm alternatiflerle büyük benzerlik sağlayan ve hiçbir bariz farkı olmayan firmaların ve bu firmaların ürünlerinin sıfır kâr baskısından kurtulamayacaklarını ve hatta zaman içerisinde sıfır kârın bile aranıp arzu edilen bir durum olabileceğini söylüyor.

Şu Allah'ın işine bakın. Ben 1986-1992 yılları arasında ODTÜ İşletme Bölümünde İşletme Ekonomisi dersleri anlatırken, Tam Rekabet piyasalarına örnek bulmakta zorluk çekerdim. Tam Rekabet piyasalarının iktisat bilimindeki tanımı şöyle: bir ürünün veya hizmetin çok fazla satıcısı varsa, sözkonusu işin yapıldığı sektöre giriş zor değil ise, yani bu sektörlerde iş kurmanın önünde sermaye, teknoloji ya da devlet koruması gibi engeller yoksa, ürünün ya da hizmetin üretimi ile ilgili bilgi herkese açıksa, yani enformasyona her isteyen ulaşabiliyorsa, ürünler 'homojen' bir özellik taşıyorsa, yani rakip ürünler arasında 'bariz' farklılıklar yoksa, o zaman bu sektörde 'tam rekabet' *(perfect competition)* koşulları hüküm sürüyor demektir.

Tam rekabet'in sonucunda ise fiyat rekabeti hakim mücadele şekli olur, fiyatlar sürekli azalarak ortalama maliyet noktasına kadar düşer ve firmalar sadece 'normal' kâr elde edebilirler (yani sadece bir ekmek parası kazanabilirler) ve dönem dönem de zarar olsa bile faaliyetlerini sürdürürler. Zarara rağmen faaliyetlerini sürdürme nedenleri ise, fiyatların tekrar yükseleceği beklentisidir. Aksi halde dükkanlarını hiç beklemeden kapatmaları gerekir.

Şimdi, bu anlattıklarımdan bir dizi konu çıkarmak mümkün. Birincisi, ben ekonomi derslerimde tam rekabet piyasalarına örnek ararken şimdi ortalık örnekten geçilmemeye başladı. Söyleyin Allah aşkına, şu yukarıda söylediklerimi yaşamayan kaç sektör kaldı ki? İşin hoş tarafı biz bu piyasa şeklini anlatırken bunun 'teorik' bir piyasa yapısı olduğunu ve gerçek hayatta karşımıza çıkmayacağını söyler dururduk. Söylerdik zira tüm kitaplar öyle yazıyordu. Ben uzun yıllardır Üniversitede ders vermiyorum ama eminim hâlâ Ekonomi ve İşletme Ekonomisi derslerinde bunun teorik bir durum olduğu anlatılıyordur ve eminim hâlâ alakasız örnekler verilip örneğin Otelcilik, Turizm, Bilgisayar, Beyaz Eşya, Kahverengi Eşya, Eğitim, Taşımacılık, Mobilyacılık ve bunlar gibi daha bir sürü gerçek ve hayatımızın bir parçası olan sektörlere değinilmiyordur bile.

Hayatın gelişimi, kitapların teorilerini gerçeklik haline dönüştürdü bile. Üstelik bu gerçekliği teorileri geliştirenler bile bu kadar çarpıcı ve mükemmel bir teorik uyum şeklinde beklemiyorlardı.

İkinci çok önemli konu ise, ki bu beklenti ile sık sık karşılaşıyorum, özellikle geçtiğimiz dönemde yaşanan ekonomik bunalım ve bunun sonucunda meydana gelen bir dizi iflas, yaşayabilen bazı işadamlarında bir ümit doğurdu: piyasadan elimine olan firmalar ayıklandıktan sonra satıcı sayısı azalacak ve bunun sonucunda da fiyatlar tekrar yükselecek ve eski kârlı günlere geri döneceğiz.

Üzgünüm, ama bu olmayacak. Doğrudur, bir sürü firma bir sonraki dönemde artık faaliyet göstermeyecek. Ama bu sizi rahatlığa sürüklemesin. Garanti veriyorum ki daha önce hiç görmediğiniz bir sürü yeni firma bu sefer rahatınızı kaçırmak için sektörü-

nüze gelecek. İşin doğrusu artık hiç bir sektöre giriş engeli neredeyse kalmadı gibi.

Yukarıdaki 'teorik' tam rekabet tanımından çıkaracağımız üçüncü temel saptama da, kitabın en başından beri vurgulamaya çalıştığım gibi ürün ve hizmetlerin giderek birbirlerine benzemekte olması. Rakip sunumların aralarında pek bir fark kalmaması. Bunun sonucunda da kârların sadece maliyetleri karşılayabilir düzeylere ve hatta bazı durumlarda maliyetlerin altına da iniyor olması.

Tüm bu koşullar artık o kadar yaygın ki, bunları yaşamamış olanlar oldukça nadir ve o ölçüde de şanslı. Bu baskıları yaygın olarak yaşamamıza karşın bizler önlem olarak neler yapıyoruz, ne tür stratejilerle bu baskılardan fırsatlar çıkarmaya çalışıyoruz? Bir sonraki bölüm, bu konudaki gözlemlerimi içeriyor.

SIFIR KÂR BASKISINA KARŞI ÖNLEMLERİMİZ

Pazarlama konusunda son derece güzel fikirleri olan ve bu konuda pek çok çarpıcı kitap yazmış olan Jack Trout ve Steve Rivkin, 2000 yılında yayınladıkları *"Farklılaş Ya da Öl"* adlı kitabın daha en başında, yani önsözünde şöyle diyorlar: "bugüne dek yaptığımız her işte, yayınladığımız her kitapta, makalede sürekli olarak farklılaşmanın neden gerekli olduğunu, farklılaşma olmadığı sürece ortalama bir kurum olunacağını ve kâr edilemeyeceğini anlattık durduk. Bu konuda o kadar kalabalık bir kitleye ve o kadar sıkça farklılaşmanın gerekliliğini anlattık ki artık mesajın yerine gitmiş olduğunu varsayabiliriz diye düşünebilirsiniz. Ama ne yazık ki durum hiç de öyle değil".

Ben kendi gözlemlerimi paylaşmadan önce, yazarların özellikle Amerikan şirketleri ile ilgili gözlemlerini size aktarmak istiyorum. Genelde iki tür şirket görüyoruz diyorlar. Birinci grupta yer alan firmalar meseleyi uzaktan yakından kavramış bile değiller. Yani herşeyin birbirine benzemeye başladığını, bu durumlarda kâr etmenin imkansız olduğunun ve asıl meselenin bu baskıdan kurtulmayı sağlayacak farklılaşma unsurlarını yakalamakta olduğunu anlamış bile değiller. Bunlar piyasada "daha kaliteli", "daha iyi", ya da "daha hesaplı" ürünler üretme ve satma savaşındalar. Bu firma-

ların etrafını da kalite hakkında konuşan, müşteri odaklılıktan bahseden ve muhtelif liderlik şekillerini anlatan 'guru'lar, konuşmacılar ya da eğitmenler sarmış vaziyette.

İkinci grup şirketler ise 'farklı' olma ihtiyacını farkeden ama bunun nasıl yapılacağını bilemeyen ve o yüzden de bu konuda ciddi ve bilinçli bir çaba harcamayan firmalar. Bu tür firmalar da genelde farkı yaratmanın, ekiplerine 'gaz' vermekten ve böylelikle enerjilerini arttırmaktan geçtiğini düşündükleri için genelde 'etkili alışkanlıklar' veya 'yüksek performans' ya da 'içimizdeki güç' falan gibi motivasyonel konuları insanlarına benimsetmeye çalışırlar.

Farkı yaratmak için başvurdukları reklam ajanslarının çoğu da bu konuda ne yazık ki fazla yardımcı olamaz diyor Trout ve Rivkin. Zira, yazarlara göre, reklam ajanslarının asıl derdi kitleleri konuşturan sanatsal reklamlar yaratmak ve böylelikle marka bilinirliğini arttırarak satışları arttırmak ve bir de, olursa, bu çabaları için Cannes'te bir ufak altın aslancık kapmak. Yani onlar genelde 'sanatçı' insanlar olup, farklılaşma bilimini ne yazık ki müşterilerine götürmemektedirler.

Bunlar Trout ve Rivkin'in görüşleri. Benim Türkiye piyasasındaki deneyimlerim ise yazarları onaylamamızı sağlayacak oldukça fazla benzer durum olduğu yönünde. Ben sadece bunlara bir üçüncü kategori ilave etmek istiyorum ki o da, durumun vehametinin farkında olan, benzer ve sıradan olmanın, yani tam rekabet koşullarına mahkum olmanın acılarını gün be gün yaşayan ama bir nedenden dolayı yaptığı işi terketmeyip kaynaklarını daha kazançlı alanlara bir an önce yöneltmeyenler. Bunlar ya artık farklılaşma olanağı kalmadığını düşünüyorlar ya da bunu kendilerinin başaramayacağını. Hangisi olursa olsun neden, eğer farklı olamıyorsanız o zaman orayı bir an önce terkedin. Zira teori burada sizden yana değil. Fiyatlar daha uzunca bir süre yükselmeyecek veyahut yüksek fiyatları sadece farklı ürünler cezbedecek.

Eğer sizin sektörünüzü tam rekabet koşulları istila etmişse ve eğer gerçekten ciddi kârlılık sorunları çekiyorsanız, yapaca-

ğınız sadece ve sadece iki şey var. Birincisi farklı olmak, ki bu kitap bunu nasıl yapacağınızı anlatıyor, ikincisi o işi tamamen bırakmak. Farkılaştırılamayacağmı düşündüğünüz bir işiniz varsa bir an önce bu işi bırakıp başka alanlara yönelin. Terkedersem ünüm ünvanım ne olur diye düşünmeyin. Hiç olmazsa vakitli terkettiğin zaman cebinde bir miktar para olacaktır. Eğer kalır ve batarsanız asıl o zaman ününüze ve şanınıza ne olacağını düşünün.

FARKLI OLUNCA NE OLACAK

Farklılaşma ile ilgili pek çok kimsenin bir miktar fikri var. Özellikle 'danışmanların' bu konudaki fikirleri harika. Geçenlerde, 'farklılaşma' konusunda hazırladıkları bir haber ile ilgili olarak benimle görüşmek için Capital dergisinden aradılar. Sohbet sırasında Türkiye'de bence başarılı farklılaşmaya örnek olabilecek birkaç firma ya da ürün ismi vermemi istediler. Verdim. Bunları az ileride anlatacağım. Bu arada görüşme yaptıkları diğer kişilerin ne tür örnekler verdiğini sordum. Aman Tanrım, evlere şenlik örnekler. Neymiş efendim SANA yağı farklıymış. Peki neden farklıymış? Çünkü çok biliniyormuş da ondan. Peki SANA yağını yöneten ve pazarlayan arkadaşlara sormuşlar mı, herkes bu markayı biliyor da onlar arzu ettikleri kârlılıkta satış yapabiliyorlar mı diye?

Ya da bilmemne firması yeni bir reklam kampanyası ile logo'sunu yenilemiş ve müthiş bir imaj değişikliği yaratmış. O yüzden çok farklı bir firmaymış, falan filan. Bu farklılaşma meselesi inanın ki hiç ama hiç anlaşılmamış.

Mesele para kazanmaktır. Farklılaşma bunun için gereklidir. Nokta.

Farklılaşamazsanız para kazanamıyorsunuz, veyahut kazancınız matah bir oran ya da yekun tutmuyor. Şirketlerin derdi elalemin gözünde farklı görünmek değildir, olamaz. Şirketlerin derdi ve

özellikle içinde yaşadığımız bu dünyadaki derdi para kazanmak. Baştan beri söylüyoruz. Ürünler ve şirketler birbirine benziyor. Ortada mal çok ve mallar birbirine çok benziyor. Alıcı ise az ve çok çeşitli. Bu durumlarda fiyatlar düşüyor, kârlılık yok oluyor. Farklılaşma sadece ve sadece bu durumdan çıkmak ve tekrar para kazanmak için gerekli.

Peki, sadece 'farklı' olmak para kazanmayı beraberinde getirir mi? Kesinlikle getirmez. Örneğin tedarikçi olarak faaliyet gösteren bir şirketin satış elemanlarının hepsinin saçlarını lacivert renge boyayalım (ya da mor'a) ve puantiyeli takım elbiseler giydirelim. Ekibe bir iki tane de 'motivasyon' dersi verelim ve müşteri ziyaretine yollayalım. Müşteri nezdinde çok farklı algılanacakları kesin! Hiç bir tartışmaya mahal bırakmaksızın hem de. Peki sonuç işinize yarayacak mı? Cevabı siz verin.

İşte ben 'farklı' olmak ya da 'akılda kalmak' veya çok konuşulmak amaçlı olan reklam kampanyalarını da aynen bu kategoride görüyorum. Bunlara isterseniz 'puantiyeli lacivert' reklamlar diyelim.

Ne reklamda, ne üretimde, ne organizasyonda ya da ne de sunumda, *'farklı olmak için farklı olmak'* gibi bir amaç güdülemez. Böyle bir amaç, kusura bakmayın ama, sadece ve sadece saflıktır. Paranızı böyle yerlere çarçur edeceğinize gidin bir hayır işine harcayın. Bu da muhtemelen satışlarınızı arttırmayacak ama hiç olmazsa paranız boşa değil, yararlı bir hizmete gitmiş olacak.

Farkli olmak için farklı olunmaz. Daha iyi para kazanmak için farklı olunur.

Çıkış yolu farklı olmak değildir. Çıkış yolunuz, yani başlangıç noktanız, nasıl daha iyi para kazanırız sorusu olmalıdır. Bunun arkasından elbette daha farklı birşeyler yaparsak cevabı gelir. Bir ikinci sorunuz ise bu daha farklı şeyler neler olmalı ki bize daha fazla para kazandırsın olmalıdır. Şimdi artık oturup uzun uzadıya nasıl farklılaşabiliriz konusunda beyin fırtınası yapabilirsiniz.

Farklılaşma çabalarınızın sonunda şu iki şeyden birini veya her ikisini birden hedeflemelisiniz:

(a) Müşterinizin, sizin sattığınız ürüne, rakip ürünlere kıyasla daha fazla bir fiyat ödemeye razı olması veya,

(b) Rakiplerle aynı fiyat düzeyinde de satsanız, sizin sattığınız ürünün daha çok satılması, ve bunların bir bileşkesi olarak da, ideal durumda,

(c) Hem daha yüksek fiyat koyup hem de rakiplerden daha fazla satabilmeniz.

Yani farklılaşma çabanızın sonunda sadece elalemin sizin hakkınızda konuşması hedef olmamalı. Hedefiniz, farklılaşma yoluyla daha fazla para kazanmak olmalıdır. Bunu da ya fiyatınızı yükselterek veya aynı fiyat düzeyinde daha çok satarak elde etmelisiniz. Müşteriler eğer sizin sattığınız ürünün başka ürünlerle tam olarak kıyaslanamayacağını görürlerse o zaman fiyatlarını da tam olarak kıyaslamazlar. Bu da size malınızın fiyatına bir *sür-prim* koymanıza olanak verir.

Eğer sizin ürünlerinize karşı müşterinizin fiyat hassasiyetini azaltabiliyorsanız, malınızın üzerine bir fiyat primi koyabiliyorsanız ve müşteri bu farkı ödemeye gönüllü oluyorsa; veya aynı fiyat üzerinden sizi daha fazla tercih ediyorsa, siz o zaman farklı bir firmasınız. Eğer bunları elde edemiyorsanız, o vakit tüm çabanızı ciddi bir şekilde yeniden sorgulayın. Zira sadece farklı olmak için farklı olmak abesle iştigaldir.

ASIL MESELE ORTALAMA OLMAMAK

Eğer farklılaşmanın getireceği fiyat artışı, satış artışı ve kâr artışı sonuçlarını arzu ediyorsanız, o zaman en önce normal olmamanın yollarını düşünerek işe başlayacaksınız. İnsanlar artık sıkıcı ve birbirinin aynı olan şeyleri sevmiyorlar. İnsanlar, eğer güçleri yetiyorsa, her istediklerini onlarca, hatta yüzlerce seçenek arasından seçip alıyorlar. Bu sonsuz seçenekler arasından sıyrılmak istiyorsanız, olağan-dışı olmak zorundasınız. Mor ineği üretmek zorundasınız. Ancak o zaman cazip olursunuz, dikkat çekersiniz.

Dikkat çekmek işin birinci adımı. Ama amacınız sadece dikkat çekmek ise, o zaman emin olun doğru bir yolda değilsiniz. Zira her dikkat çeken şey satışa dönüşür diye bir kural yoktur. Dikkat çekmek için bir çuval para harcamış, gerçekten de olağan-dışı bir ilgi uyandırmış ama bir kuruşluk bile ek satış yapamamış bir durumda bulabilirsiniz kendinizi.

Amaç olağan-dışı olmak, sıkıcı olmamak, çarpıcı, farklı, sıradışı, dikkat çeker olmak. Ayrıca, müşterinizin arzu ettiği veya edebileceği harika bir özelliği de onlara sunabilmek. Ancak ikisi bir araya gelirse gerçek anlamda farklılaşma olur ve çabanız kâra dönüşür.

Geçen yılın bence en dikkat çeken firmalarından birisi KOTON idi. Hani şu 'O' harfleri pamuk çiçeği şeklinde olan KOTON

firması. Bu firma daha çok yakın zamana dek oldukça küçük bir aile şirketi idi. Ben kendileri ile ilk tanıştığımda yılda 6 milyon dolar ciroları vardı. Çok olağan, ama güzel şeyler yapıyorlardı. Fakat patronlarının enerjik ve iyi ilişki yönetebilir kişilikleri ile yine de şirkete belli bir ivme vermiş ve oldukça hızlı büyümüşlerdi.

Kendileri ile ikinci karşılaşmam 2001 yılının sonlarında oldu. Ciroları hatırı sayılır bir rakama ulaşmıştı. Bu cironun %30'u yurtdışına, kendi markaları olan ***Olé*** adı ile satılan ürünlerden oluşuyordu. Başta Zara-Mango karışımı bir çizgi izlemişler, bu yolda oldukça da başarılı olmuşlardı. Bu büyüme tempolarını kaybetmemek ve daha hızlı büyümek istiyorlardı. Ahhh! Hepimiz istemez miyiz? Bunları konuştuğumuz yıl ise, tekrar hatırlatırım, 2001 yılının sonu idi. Yani Şubat krizinin olduğu yıl. Büyümek istedikleri yıl ise, daha derin bir ekonomik krizin tüm sektörleri etkileyeceği 2002. Ve yurt-içi ciroları, şirketin toplam cirosunun %70'ini oluşturuyordu.

2002 yılı sonuna gelindiğinde KOTON artık sıradan bir firma değil, yaptığı iş hiç de sıkıcı olmayıp tam tersine çok kimseyi bu konuda konuşturan, marka tamnırlığı oldukça yükselmiş ve hepsinden önemlisi ekonomik olarak başarılı olmuş bir firmaydı. Bu denli derin bir krizin yaşandığı Türkiye'de bir yıl gibi bir zaman diliminde %300 büyüyüp ciralarını radikal olarak arttırdılar. Üstelik kârlılıklarını korumak suretiyle.

İşte benim söylemek istediğim farklılık bu. İnsanların istediği veya isteyebileceği ama rakiplerin yapmadıkları bir şeyleri yakalayıp o alanlara odaklanarak ve bu farklılıkların doğru bir iletişimini yaparak satışları arttırmak ve para kazanmak. Öyle sanıyorum ki çok az kimse bana bu başarının öyle küçümsenebilecek bir başarı olduğunu söyleyebilir.

Peki nasıl yaptılar? Öncelikle, şirketin sahibinin toplam kalite vb. gibi konulara pek sıcak olmayan bir yaklaşımı vardı. Şirketin başındaki bu dostum kaliteye çok önem veren ama asıl kazancın ve büyüme fırsatlarının ***müşteriyi dinlemek ve anlamak*** yoluyla ya-

kalanacağına inanan bir insandı. İşte bu nedenle de ilk yaptığı şey, bir müşteri profili araştırması yaptırmak oldu.

Bu araştırma müşteriler ve rakipler hakkında oldukça önemli bilgiler taşıyordu. Bunun ardından yaptıkları, bir metod üzerinden giderek, bu bilgiler ışığında KOTON'u nasıl farklı bir marka yaparız çalışmasına koyulmak oldu. Bu çalışmanın sonunda elde edilen bulgulardan bazıları şunlardı:

1. Mağazalara eşleri ile gelen bayanlar, eşlerinin sıkılmaları nedeniyle mağazada yeterince zaman harcamıyorlar. Oysa mağazada ortalama 25 dakika geçiren bir bayan yüksek bir olasılıkla alış-veriş yapıyor. O zaman 'beyler' üzerine odaklanıp, mağazada keyifli zaman geçirmelerini nasıl sağlayabiliriz konusunu irdelediler. Bunun sonucunda buldukları bir sürü fikirden bazıları şunlardı: mağazaların içine birer Amerikan bar yapalım, hanımları mağazayı gezerken beyler burada bir-iki kadeh içki içsinler ve içkiler ücretsiz olsun; bir İnternet köşesi kuralım ve beyler burada mail'lerini kontrol edip İnternette gezinebilsinler; ayrıca rahat bir koltuk takımı ve yanlarına gazete-dergi koyalım ki okuyup vakit geçirsinler; bir bilardo masası veya langırt masası koyalım, gereğinde çocukları ile burada oynasınlar vs.

2. KOTON müşterisi olan, daha ziyade otuz yaşın altındaki genç insanlar 'trendy' tasarımları, sık değişen modelleri ve makul fiyatları seviyorlar. O zaman tasarım konusuna odaklanalım, tasarımda farklılaşalım, mağazalara günde 15 yeni model sürelim ve fiyatları makul tutalım.

3. Yurtdışı bayiler için siparişlerin termin süresi hayati bir önem taşıyor, özellikle de tekrar (RPT) siparişlerin termin süresi. O zaman öyle bir sistem kuralım ki normalde 5 ila 10 hafta sürebilecek olan terminleri garantili olarak 3 haftaya indirebilelim.

Bunlar çalışmanın çıktılarından sadece birkaçı. Ama bence en önemlilerinden bir kaçı. Daha onlarca farklılaşma alanı belirlendi.

Ve bunların en öncelikli olanları, örneğin yukarıda saydıklarım, hayata geçirildi. Diğerleri ise zaman içinde uygulamaya alınacaktır. Zira Mor İnek'ten bir tane yapmak yetmez. Sürekli yenilerini üretmek gerekir.

Tabii bu farklılıkları yaratmanın yanısıra bunların doğru iletişimi de çok hayatidir. KOTON bu konuda da, yine bence, çok akıllı bir strateji ile bu yeni özelliklerini muhteşem reklam paraları harcamadan ama çok etkili olarak duyurabildi, tanıtabildi. İnsanlar gerçekten KOTON hakkında konuşuyor, ama KOTON'un reklamları hakkında konuşmuyorlar. Zira reklam hakkında konuşmak, eğer satış ve kâr artışına dönüşmüyorsa, reklam veren için pek fazla bir şey ifade etmez. Oysa KOTON'da olduğu gibi insanlar ürünlerden, tasarımdan, mağazalardan, termin hızından vb. konuşuyorsa o zaman satış şansınız birden bire farklılaşır. Zaten KOTON'un rakamları da bunu aynen yansıtıyor. Umarım bu şekilde devam ederler.

Amacınız, müşterilerin sizin reklamınız hakkında konuşması olmamalı. Sizin ürününüz, hizmetiniz ya da kuruluşunuz hakkında olumlu ve heyecanlı konuşmaları olmalı. Üstelik hem reklamınız ve hem de ürününüz hakkında birlikte konuşurlarsa ve o oranda satın alırlarsa durum çok daha iyidir. Zira, daha yüksek kârlara dönüşmedikçe, insanlar sadece reklamınız hakkında konuşsa ne olur, konuşmasa ne olur?

UCUZ ETİN YAHNİSİ YAVAN OLUR

Şirket yöneticileri, pazarlama birimi çalışanları ve özellikle müşteri temas noktalarındaki kişilerin katılımı ile uzun yıllardır "strateji arama" toplantıları düzenliyoruz. Bu toplantılarda amacımız insanları bir araya getirip serbest atış beyin fırtınası yaptırmaktan ziyade, önce kendilerine bir 'farklılaştırma' modeli anlatmak, daha sonra bu *model çerçevesinde* ve sistematik olarak kademeli beyin fırtınaları yaptırmak. Amacımız değişik fikirler bulmak değil. Farklılaştırma modeli çerçevesinde düşündürerek bu konuya katkıda bulunacak yaratıcı ve çarpıcı 'farklılaştırma' fikirlerini bulabilmek.

Bu toplantılarda size kesin garanti verebileceğim bir fikir olarak 'fiyatları indirelim' önerisi istisnasız bir şekilde karşımıza çıkıyor. Bunu da genellikle satış-pazarlama kadrosundaki elemanlardan duyuyorsunuz. Ama bu arkadaşlar bu öneriyi yaparken çok da haksız değiller. Zira müşteri ile doğrudan kendileri karşı karşıya oldukları için, fiyat baskısını bire bir kendileri hissediyorlar ve özellikle rekabetin (rakiplerin) fiyatlarının ne olduğunu öğrenip ve eğer rakip fiyatları daha düşükse, bu yüzden nasıl satış kaybettiklerini en derinden onlar hissediyorlar. Akıllarına da en doğal çözüm olarak, kendilerinin de fiyatları indirmeleri geliyor.

Çocuklar haklı. Kısasa kısas. Madem fiyatın yüksek kalıyor ve madem bu yüzden satış kaybediyorsun, o zaman kırsana fiyatı. Ne duruyorsun? Üstelik bahse girerim, kendi aralarındaki konuşmalarında, üst yönetimi de bu konuda neden harekete geçmedikleri için kıyasıya eleştiriyorlardır. Yani fiyatları neden bir an önce rekabet seviyesine indirmedikleri için.

Çocuklar gerçekten haklı, zira onlar pazarlama doktorası falan yapmış değiller. Üst yönetimin, eğer fiyatları indirmekte direniyorlarsa, bunu birşeyleri bilerek mi yaptıklarını, yani belli bir ekonomi ya da pazarlama bilgisine dayanarak mı yaptıklarını da bilmiyorum. İnanın bu bazan salt 'inat' nedeniyle de olabiliyor. Buna da literatürde kendinizi fiyat yoluyla pazar dışına atmak (*price yourself out of the market)* adı veriliyor.

Çocuklar haklı olabilir ama esasen öyle pek de yeni birşey söylemiyorlar. Satışı arttırmak için fiyatları indirmek fikri gerçekten de ne çok enteresan, ne de çok yeni bir fikir. Serbest piyasa ekonomisinin teorisini yazmış olan Adam Smith, 1776 yılında yayınlamış olduğu büyük eseri *Ulusların Zenginliği (The Wealth of Nations)* adlı kitabında bunu aynen söylemişti. Yani, yaklaşık 250 yıl önce talep ile fiyatlar arasında ters bir alaka olduğunu belirlemiş, ve buna göre fiyatı arttırmanın talebi azaltacağını, öte yandan ise fiyatı düşürmenin talebi (bizim dilimizde satışları) arttıracağını söylemişti. Buna da 'talep yasası' adım veriyordu. Adam Smith bizim satıcıların bugünlerde söylediklerini 250 yıl önce söylemişti. Hem de bir uzman olarak. Herhalde tüm dünyada epeyce bir kişi o gün bu gündür bu bilgiye ulaşmıştır.

Herkesin bildiğini yaparak farklı olamazsınız. Fiyat kırarak farklı olmak nadiren, ama çok nadiren mümkündür. Fiyat kırarak farklılaşamazsmız. Nedeni ise çok basit.

Kendinizi bir pazar yerinde tahayyül edin. Yan yana dizilmiş bir sürü pazarcı birbirine çok benzer domatesler satıyorlar. Sabah bu domateslerin üzerine koydukları etiketler 100 lira. Öğlene doğru, satışların istenen seviyede gitmediğini gören pazarcılardan birisi fiyatını 90 liraya indiriyor. Sizce bu durumda ne olur? Ben

söyleyeyim, hemen halk bu tezgahın başına doluşmaya başlar. Tezgahın satışları artar. Peki sonra? Diğer pazarcıların eli armut toplamıyor ya, onlar da fiyatlarını 90 liraya indirir. Nereye geldik? En başa. Ne elde ettik? Kilo başına 10 lira daha az para. Peki daha sonra ne olur? Pazarcılardan bir başkası, ya da yine aynı çılgın adam fiyatları bu sefer diyelim 80 liraya indirdi. Arkasından aynı süreç devreye girer. Tekrar başlangıç noktasına dönülür ama bu kez kilo başına 20 lira daha az gelir elde ederek. Bu yarışın duracağı yer, fiyatın değişken maliyetleri ancak karşılayabileceği noktadır. Bu noktada da ya sadece bir çorba parası kazanılır, yani gerçek anlamda kâr elde edilemez, ya da zarar edilir.

İşte size fiyat kırarak farklılaşmanın serüveni ve sonucu. Şimdi diyebilirsiniz ki bizim ürünümüz domates değil ve bizim sektörümüz pazar yerinden çok farklı. Valla kusura bakmayın, ben size katılmıyorum. Benim sattığım hizmet de dahil artık çoğumuz bu pazarcı kardeşimizden daha iyi durumda değiliz. Ürünlerimiz domates gibi standart ve rakiplerinkine çok benzer, pazarcı bol, herkes aç ve şiddetle satışa ihtiyacımız var.

Fiyatlarınızı kırmak yoluyla farklı olmanız pek fazla mümkün değildir. Fiyat kırmak çok zaman geçmeden karşılığını bulur ve rakipleriniz de aynı yola başvurur. Sonuçta başlangıç noktasından daha farkh olmayan bir satış seviyesinde, ama son derece düşük bir fiyat düzeyi ile karşı karşıya kalırsınız. Farklılığı fiyatta aramayın, başka yerlerde arayın. Kitabı okumaya devam edin.

FİYAT KIRMAK NE ZAMAN İŞE YARAR?

Sektörünüzün çok ama çok özel bir durumu olduğu takdirde fiyat unsurunu bir farklılaşma strateji haline dönüştürmeniz mümkündür. Bunun için ise sizin şirketinizin maliyetleri yönetme konusunda inanılmaz bir uzmanlığı olması, süreçlerinizin inanılmaz etkin bir şekilde işliyor olması ve rakiplerinizin sizin stratejinizi uygulama imkanlarının az olması gerekir. Ama dikkat ederseniz burada da farklı olduğunuz nokta fiyatlar değil, sizin *maliyetlerinizi yönetebilme becerinizdir.* Aksi halde basitçe fiyat kırarak farklılaşma arzunuzun nasıl bir hayal kırıkhğına dönüşebileceğini bir önceki bölümde anlattım.

Bu çok özel durumlarda fiyat yoluyla farklılaşma sağlamış biriki örnekten bahsetmek istiyorum. Bunların arasında en çarpıcı olanları ABD'nin Teksas eyaletinde yerleşik SouthWest Havayolları ile İngiliz EasyJet ve RyanAir havayolları.

Bir de Toys-R-Us ya da Babies-R-Us gibi *'kategori katili' (category killer)* tabir edilen perakende devleri var ki, bunlar bir büyük mağazadaki belli bir kategori üzerine uzmanlaşıp, örneğin oyuncak gibi, bu kategori içindeki çok fazla sayıda çeşitli ürünü tek bir çatı altında toplayıp, satın alma ve değer zinciri yönetimi becerileri ile çok ucuza malediyorlar ve müşteriye çok hesaplı

ürünler sunabiliyorlar. Yanında verdikleri bu kategori ile ilgili uzmanlık bilgisi danışmanlığı da onları çok farklı kılan bir unsur oluyor. Ama burada dikkat edin, ucuza satabilmek çok önemli ve çok 'farklı' bir uzmanlığın sonucu. O nedenle de diğer rakipler bu fiyatları (ortalamada) bir türlü yakalayamıyorlar. Burada fiyatı ucuzlatmak, müşterinin çok hoşuna gidebilecek bir unsur. Ama bunu yapabilmek çok 'farklı' bir uzmanlık ve şirket yönetimi becerisi gerektiriyor. Ayrıca, tek bir kategoride uzman oldukları için, mağaza satış elemanları bu konuda oldukça bilgili oluyorlar ve sizin sorularınıza tatminkar yanıtlar verebiliyorlar. Oysa herşeyin satıldığı çok katlı mağazalarda bu uzmanlık olmadığından, örneğin bir oyuncağın nasıl çalıştığını size anlatabilecek bir eleman bulabilmeniz çok zor. Yani her ne kadar sizi bu mağazalara çeken şey ucuz fiyat olsa da, aslında farklılık sadece fiyata dayalı olmuyor. Zaten tek bir unsur üzerinde farklılaşma, size çok geçici bir üstünlük sağlar. Asıl hedefiniz birden fazla ve eğer yapabilirseniz, olabilecek tüm unsurlarda 'paket' halinde topyekun farklılaşma olmalıdır. O zaman taklit edilmeniz zordur ve o zaman rakiplerin size bire bir karşılık vermesi imkansız hale gelir.

Benzer bir örnek de, yukarıda değinmiş olduğum havayolu şirketlerinde. Tümünde, yani EasyJet, RyanAir ve SouthWest şirketlerinde model çok benzer. Bu modelin öncüsü Southwest olduğu için kısaca bunların 'fiyat' yoluyla nasıl farklılaştıklarını anlatayım. Adamların çıkış noktası şu: insanların çoğunun, ve business sınıfında seyahat etmek isteyen ve bilet parasını şirketlerinin ödediği kişiler hariç pek çok işadamının da uçak seyahatinden asıl beklediği, onları A noktasından B noktasına süratle ve 'makul fiyata' ulaştırmaları. Eğer diyorlar, insanlara otobüs veya trenden biraz daha pahalı bir uçak bileti sağlarsak ve aradaki fiyat farkı uçağın getireceği sürat konfor farkını karşılayacak kadar olursa insanlar tren ya da otobüs değil, uçakla seyahat etmeyi tercih ederler. Bunun yanında uçuş esnasında yemek vermişsin, içki ikram etmişsin, müzik sunmuşsun, film seyrettirmişsin, insanların çok da fazla umurunda olmaz. Ayrıca bu kalemlerin hepsi de maliyeti arttıran unsurlardır.

SouthWest işte bu saptamadan hareket ederek UCUZ havayolu olmak suretiyle farklılaşma yolunu seçen bir şirket. Bunu yapabilmek için ise inanılmaz etkin bir şirket yönetim tarzı benimsiyor. Örneğin, bakım masraflarını azaltmak için, kullandığı uçak tipleri arasında farklılık olmamasına karar veriyor ve tüm uçaklarını Boeing'den ve tek bir model şeklinde satın alıyor: 737. Uçuş noktalarını çok sayıda yerden, az sayıda ama çok seyahat edilen yerler olarak belirliyor. Uçakların yolcu indirme, temizlik ve yeni yolcu için hazır hale getirme süresini sadece 25 dakikaya indiriyor. Böylece de her bir uçağın havada kalma süresini maksimize edip, yerde atıl durma süresini azaltıyor. Havayolu işinde maliyetlere en fazla etki eden iki unsurun dolu uçan koltuk sayısı ile uçağın havada kaldığı süre olduğunu düşünürseniz, sadece bu iki unsuru optimize ettiğinizde bile inanılmaz maliyet üstünlükleri sağlıyorsunuz. Tüm bunlara bir de bagaj işlemini üstlenmeme gibi çok önemli bir maliyet kalemini dışarıda bıraktığınızı düşünürseniz, o zaman sizin fiyat yoluyla farklılaşma stratejiniz bir anlam kazanıyor.

SouthWest Airlines hâlâ çok başarılı bir havayolu şirketi. Öyle ki, 11 Eylül sonrasında dünyanın neredeyse tüm havayolu şirketleri ciddi zararlar yazarken SouthWest bu kötü dönemi yine kârlı olarak atlatmış olan bir şirket. Diğer 'büyük' havayolu şirketleri bu alanda neden karşılık vermiyorlar diye soracak olursanız, bunun birkaç nedeni var. Birincisi, bu saydıklarımı yapmak çok farklı bir şirket organizasyon yapısı gerektiriyor. Örneğin bagaj işlem departmanı çok maliyetli bir departman olmasına karşın bunu kaldırdığınız anda imaj kaybı inanılmaz ölçülerde olacaktır. Bu konuda 'büyük' firmaların elleri kolları bağlı. Ayrıca SouthWest sadece belli bir bölgede faaliyet gösteriyor, tüm dünyada değil. O nedenle, örneğin Delta Havayollarını sadece Güney Batı bölgesinde taciz ediyorlar, tüm dünyada değil. O yüzden de büyük havayolu şirketleri Southwest'i uğraşmaya değer bulmayabiliyorlar. Yoksa, ucuz havayolu işinde büyük firmalar pek rahat durmakla ünlü kuruluşlar değil. Merak edenler İngiltere'de 80'li yıllarda kurulup batırılan Laker Airways'in başına neler geldiğine bir baksın.

Bir örnek de bizden vereyim. Sigorta sektöründen. Türkiye'de sigortacılık prim gelirinin çok büyük bir kısmı oto sigortalarından

elde edilir. Aslında bu durum dünyanın pek çok ülkesinde de böyledir. Yani oto sigortası çok önemli bir iş koludur. Ancak Türkiye'deki oto sigortalarını ayrıca önemli kılan bir özellik, oto branşında yazılan primin 'reasürer' denilen üst risk satın alma gruplarına plase edilmeyerek sigortacının kendisinde kalmasıdır. Zira sigortacılıkta genelde yapılan şey, riskin belli bir kısmını sigorta şirketinin üstlenmesi, geri kalan kısmım ise bu üst risk satın alan 'reasürer' denilen kurumlara devredilmesidir. Bu özel durum nedeniyle Türkiye'de sigorta şirketlerinin kâr-zarar hesaplarında oto branşının belirleyici etkisi diğer branşların çok üzerine çıkmaktadır. Kasko sigortalarının prim hasılatı ülkemizde çok yüksek tutarlara ulaşmaktadır. Toplam yıllık prim hasılatı $2 milyar olan sektörde oto sigortası $1.2 milyardır.

1990'lı yılların başına kadar sigortacılıkta fiyat belirleme işi devlet tarafından yapılırdı. Ancak bu yıllarda serbest tarife rejimine geçilince, sigorta şirketleri arasında fiyat rekabeti de kızıştı. Ancak, yukarıda değinmiş olduğum riskin sigortacının üzerinde kalması nedeniyle de oto sigortalarında fiyatlar yine de oldukça yüksek düzeylerde seyretti. Buna rağmen gerçek anlamda kârlılığın yakalandığını söylemek yine de çok zor.

Fiyatların yüksek olmasının bir diğer önemli nedeni, prim hesapları yapılırken basit ortalama mantığının güdülmesi. Sigortacılık esasen bir ortalamalar işidir. Örneğin yılda ortalama olarak kaç aracın kaza yapacağının istatistiğini çıkarır, bunların maliyet tutarını belirlersiniz; bunun üzerine bir miktar da genel giderler ve kâr marjı eklediğinizde fiyat, yani poliçe primi bulunmuş olur. Ancak şirketler iyi müşteriler ile kötü müşterileri aynı havuza koyup bunların ortalamasını aldıklarında, iyi (yani daha az kaza yapan) müşteriler, kötü müşterilerin zararlarını tazmin etmek durumunda kalırlar. Yani sizin kasko poliçe priminizin yüksek olması, örneğin riskli araç kullanan birilerinin yaptığı kazaların bedeline katkıda bulunduğunuz içindir.

AxaOyak, bu konuda çok ciddi bir farklılaşma fırsatı yakalamış olan bir şirket. Bu kitabın yazıldığı dönemde henüz piyasaya sürülmemiş olan bu yeni ürünün özelliği, kasko priminin 'ucuz'

olması. Planladıkları fiyat seviyesi ise piyasaya ciddi bir darbe yapacak kadar düşük. Bunu yapabilmeleri ise, ellerindeki çok ciddi bir bilgi birikimi ve bilgi-işlem teknolojisi sayesinde mümkün. Ancak bu temel yetkinlikleri sayesindedir ki kötü müşteri gruplarını havuzun içinden dışarı çıkarabiliyorlar, iyi müşterilerden oluşan bir havuz meydana getiriyorlar, hasar istatistiğini bu yeni havuz için hesaplayıp, police fiyatını çok daha düşük seviyelerde bu şekilde belirliyorlar. Yani, segmentasyona dayalı bir hesaplama ve fiyatlama yöntemi benimsiyorlar. Bu, başkaları tarafından taklit edilmesi oldukça zor olan bir strateji. En azından yakın zamanda ve en azından kârlılığı muhafaza etmek suretiyle. Yoksa, zararına satış yapmaya razı oldukları sürece tüm sigorta şirketleri AxaOyak'ın fiyat seviyesine inebilirler. Ama ticarette aslolan kârlılıktır.

Sonuç olarak 'fiyat' yolu ile farklılaşma ancak ve ancak çok önemli temel yetkinliklere, bariz bir maliyet üstünlüğüne sahip olmanız ve bu maliyet liderliğinizi rakiplerinizin kolaylıkla zorlayamaması durumlarında mümkün olabilir. Eğer bu tür fırsatların bulunduğunu düşünüyorsanız, sadece o zaman bu stratejiyi değerlendirin. Ama akıldan çıkarmayın ki bu tür maliyet liderliği fırsatları çok yaygın olmayıp, doğru yönetilemedikleri takdirde şirketleri yokolma noktalarına götürebilir.

VERMEDEN ALMAK ALLAH'A MAHSUSTUR

Almadan vermek ise bizim satış elemanlarına!

Bu 'müşteri memnuniyeti' konusu çıktı çıkalı satış-pazarlama ve strateji toplantıları çok eğlenceli geçiyor. Hele bunun bir de 'koşulsuz memnuniyet' kısmı var ki evlere şenlik. Müşterilerimizi hiç bir kayıt ve şarta bakmaksızın memnun etme arzuları inanın beni fazlasıyla mütehassis ediyor, gözlerimi nemlendiriyor.

Hele daha bugüne dek satın aldığı hiç bir şeyin, özellikle satın aldıktan sonra memnun edici tarafını göremeyen ben, bu duyarlı yaklaşımlar karşısında gerçekten bir tuhaf oluyorum.

Bu, 'müşteriye daha fazlasını vermek' ile ilgili fikirler şirketlerle yaptığımız strateji toplantılarının hemen hepsinde aynen ortaya çıkıyor. Bunda elbette, pek çok abuk şeyde olduğu gibi bu konuda da aşırı safdilliklere kaçan Amerikan pazarlama literatürünün de etkisi çok fazla. Bu akımda, bu literatürü okuyan ama Amerika'yı hayatında ya hiç görmemiş ya da gördüyse bile Turist Ömer'den daha fazla algılayamamış bazı kardeşlerimizin de ciddi etkisi var.

Şirketlerimizin özellikle daha genç elemanları son 7-8 yıl içinde bir dizi müşteri memmuniyeti eğitimine durmaksızın katılır oldular. Bu eğitimleri sunan bazı kardeşlerimiz de, bu safdil

Amerikan müşteri literatürünün Türkçe tercümelerinden, Amerika'da bu işin nasıl yapıldığını güzelce belleyip, renkli asetatlar ve 'katılımcı egzersizlerle' bu genç arkadaşlara anlatıp durdular.

Yalnız, unuttukları bir şey var. Her öneri kitabı, öneri yapılan ülkenin kültürü ile ilgili olmak zorundadır. Aksi halde sırıtır. Amerikan toplumu 'saflık' konusunda belki de dünyanın en önde gelen toplumudur. Buradaki saflıktan 'ahmaklık' anlamayın. Hiç alakası yok. Temiz, aldatmayı sevmeyen ve bunu bir an olsun düşünmek istemeyen, vatandaşına ve hemşehrisine güvenen ve güvenmek isteyen, bunu sorgulamaktan hoşlanmayan bir kültür burada sözünü ettiğim. Ve benim gerçekten takdirle bakakaldığım ve "Allahım biz ne zaman böyle olabiliriz acaba" dediğim bir kültür. Böyle bir kültür için yapılan önerileri alın bizim kültürümüze adapte edin, bakın bakalım başınıza ne gelecek.

Kaldı ki, bu Amerikan literatüründe söylenenlerin çoğunu hiç bir ciddi Amerikalı işadamı, akademisyen, düşünür vs. bile ciddiye almıyor. Farklı olmak için müşteriye hababam birşeyler vermek! (*Rahmetli Edip Cansever'in 'Masa' şiirindeki gibi).* Müşteri menuniyeti kültürü bizleri ne yazık ki buralara getirdi.

Müşterinize sürekli bir şeyler vermek suretiyle farkh olamazsınız. Eğer birşeyler veriyorsanız, bunun karşılığını mutlaka almalısınız. Ya satış garantisi olarak, ya fiyat primi olarak, ya abonelik olarak vs. ama mutlaka karşılığını almalısımz. Aksi halde vermenin sonunun olmadığı çok geçmeden göreceksiniz. Müşteriye ne verirsen memnuniyetle kabul eder. Bedavaya ver, üstüne para ister. Bir de adresine teslim etmenizi. Müşterinin isteğinin sonu yoktur. İstemediği tek şey para vermektir! O nedenle eğer farklılaşma noktalarınızı arayacaksanız o zaman müşterinin bedelini ödemeye razı olacağı noktalara odaklanın. Öyle ya, 'farklı' olmanın tanımı zaten farklı ve daha yüksek bir bedel talep edebilmeyi içerir.

Eğer müşteriniz için 'farklı' ve onların çok hoşuna gidecek özelliklerinizi malınızın içinde ya da yanında vermek istiyorsanız, önce müşteriniz bu farklılığın bedelini ödemeye razı olacak mı, bunu irdeleyin. Bedavaya hiç bir şey vermeyin.

SEN PEKMEZİ İYİ YAP, SİNEK BAĞDAT'TAN GELİR

Bu söz, başarılarını takdir ettiğim ve çok sevdiğim bir işadamının bıkmadan, usanmadan her fırsatta söylediği bir söz. Şu anda yaklaşık on bin kişinin çalıştığı bu grubun başındaki bu dostumuzla ilk tanıştığımızda, benim kitaplarımdan birini havaalanında tesadüfen satın alıp yol boyunca okumuş olduğunu ve oradaki görüşlerimi ve özellikle de *'kalite yoluyla farklılaşma olmaz'* görüşümü çok beğendiğini bana anlatıp, kinayeli bir gülümsemeyle hemen şu kendi öyküsünü aktarmaya koyulmuştu,: "biz Sultanhamam'da iş yaptığımız sıralar sattığımız veya aldığımız mallar öyle bozuk, öyle kalitesizdi ki babam bu şartlarda başarılı olmanın tek yolunu kaliteli ve sağlam olmakta görürdü...O yüzden de bana, tüm gençliğim boyunca, 'oğlum sen pekmezi iyi yap, sinek Bağdat'tan gelir' dedi durdu... Ben de, bu inançla yıllarımı ürün ve hizmet kalitemizi arttırmaya adadım. Yani senin anlayacağın, hocam, pekmezi daha iyi yapmaya... Ama tam pekmez mükemmel oldu derken bir de baktık ki ortalıkta sinek-minek kalmamış.. Malımız çok kaliteli ama hakettiği parayı ödeyecek müşteri bulamıyoruz."

Hangi bilim adamı veya akademisyen bu gerçeği bu kadar net ve açık ortaya koyabilir acaba?

Sadece Sultanhamam'da değil, sözü edilen 1950-1980 yılları arasındaki dönemde tüm dünyada kalitesizlik en ciddi 'business'

problemlerinden biri idi. Nasıl unutabilirsiniz? Almak istediğiniz arabanın parasım önden peşin olarak veriyor, bir-bir buçuk sene sırada bekliyor, ve zar zor kavuştuğunuz bu aracın genellikle bir tarafları elinizde kaldığında, şikayetinize karşı aldığınız cevap "arabayı aldığına şükretsene" ya da buna benzer birşeyler oluyordu.

Yani müşterinin pek çok durumda yapabileceği fazla bir şey yoktu, zira alternatifleri yoktu. Oysa bugünkü duruma bakın: yerli veya ithal toplam 40 farklı marka arabayı size pamuk eldivenler içinde satmaya çalışıyorlar. Aldığınız araba genelde kaliteli oluyor ve bozulma riski oldukça düşük. Ama Allah yapısı değil ki bu makineler. Haliyle bazan bozuk çıkabiliyor ya da çok kısa zamanda bozulabiliyor. Peki aldığınız araba eskaza bozuk çıkarsa ne yapıyorsunuz? O zaman tam bir 'nostalji' yaşıyorsunuz. Yani geçmiş zamanlara tatlı bir yolculuk! Sonucunda kararınız ne oluyor? Bir daha bu marka aracı almamak. Neden? Çünkü artık siz biliyorsunuz ki size satılan mal kaliteli olmalı ve bu marka sizi hiç üzmemeli. Zira alternatifler bol.

Bu kalite işi, bildiğiniz gibi, 1950'li yıllarda önce Japonya'da başladı. Joseph Juran adlı Amerika'lı kalite guru'su, söyledikleri ve özellikle 1951 yılında yayınlamış olduğu *Kalite Kontrol El Kitabı* için ABD'de yeterli ilgi göremeyince Japonya'da bir konferans vermeye gidiyor ve burada, her nasıl olduysa inanılmaz bir ilgi ile karşılaşıyor. Ardından bu ülkede kalıp bazı büyük Japon şirketlerine kalite konusunda danışmanlık hizmeti veriyor. Ardından yine bu konuda çok önemli bir isim olacak olan Edward Deming de bu ülkeye gidip kalite devrimine katkıda bulunuyor. O vakitler "Japon malı tapon malı" söylentisi tüm ülkelerde hakim. Ama ne zaman ki Japonlar 1980'li yıllardan itibaren çok farklı sektörlerde birden bire çok yüksek performanslı ve dayanıklı malları piyasaya sürüyorlar, ve bunları makul fiyatlarla satıyorlar, o vakit müşteriler kalitenin de alınabilir fiyatta olabileceğini anlıyorlar. Ve gerçek rekabet o zaman başlıyor. Ardından ABD firmaları tekrar bu kişileri ülkelerine geri çağırıp deneyimlerini öğrenmek istiyorlar, bazı ABD şirketleri Japon şirketleri ile ortaklıklara girip bu işin nasıl yapıldığını öğreniyorlar vs. ve bu kalite işi oldukça yaygın hale geliyor.

1990'lı yıllara gelindiğinde 'kalite devrimi' büyük ölçüde tamamlanıyor. Bu devrimin önemli bir diğer elemanı da, daha önce sözünü etmiş olduğum 'müşteri memnuniyeti' konusu. Japonya orijinli rekabet dalgası bu iki alanda tüm ABD'ye ve ardmdan Avrupa'ya, oradan da tüm dünyaya yayılıyor. Kalite ve müşteri memnuniyeti artık "norm" oluyor, yani rekabetin asgari düzeyi haline geliyor. Zira artık müşteriler sizden hem kalite ve hem de müşteri odaklilik bekleyecekleri için bunları yapmak zorunda kalıyorsunuz. Yani bunlar artık 'sıradan', 'olağan' rekabet faktörleri oluyorlar. Enteresan, çarpıcı, baştan çıkarıcı, farklı yapmıyorlar sizi.

Peki Türkiye'de böyle mi? Bu iki koşul artık rekabetin olmazsa olmazları haline geldiler mi? Bence daha henüz değil. Bu konularda işi abartıya kaçıran firmalar olduğu gibi, daha bir fırın ekmek yemesi gereken firma da var. İkinci grup firma oldukça aymaz. Onlar 'sinekli işkembeci' misali, çorba kasesine her gün sinek koysalar da, ve bir gelen bir daha gelmeye tövbe etse de, ufak vizyonları gereği daha çorba içmemiş çok adam mevcut zihniyetiyle berbat hizmetlerini vermeye devam ediyorlar. Onların ne zaman batacağına dair bir tahmin yapamıyorum. Zira bu konu alternatiflerin ne kadar yaygın olduğu kadar, müşteri bilincinin ne denli gelişmiş olduğu ile de ilgili. Beklentileri sofistike olmayan müşteriler var olduğu sürece bu firmalar var olmaya devam edebilirler. Ama uçurumdan sürekli aşağıya doğru yuvarlanacaklarının da bilincinde olmak zorundalar.

Ama eğer siz kendinizi sadece Türkiye sınırları içinde değil, çok daha farklı pazarlarda başarılı olarak görmek istiyorsanız, veya Türkiye sınırları içindeki hayaliniz bir tas çorba parasının ötesinde ise ve gerçek anlamda büyümeyi hedefliyorsanız, bilmeniz gerek bir şey var ki hem kalite ve hem de müşteri memnuniyeti konularında asgari beklentileri mutlaka karşılamak zorundasınız. Bunlar işin olmazsa olmaz yanları. Yani gerçek anlamda rekabette kalabilmenizi sağlayacak olan unsurlar.

Yine aynı şekilde şunu da bilmelisiniz ki artık ***kalite sizi farklılaştırmaz***. Sadece kaliteli olmak suretiyle ne daha yüksek fiyat koyabilirsiniz ne de daha fazla satabilirsiniz. Yani daha fazla

kazanamazsınız. Bakın, Gallup şirketinin Amerikan Kalite Kontrol Derneği için yapmış olduğu şu araştırmanın sonucuna: araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin sadece %28'i, toplam kalite çabalarının sonucunda olumlu ve anlamlı 'ticari' neticeler elde ettiklerini söylüyor. Geri kalan %72 ise, toplam kalite insiyatiflerinden herhangi anlamlı bir ticari sonuç elde edemediğini söylüyor. Benzer şekilde İngiltere Sanayi ve Ticaret Bakanlığının bir araştırmasmda da, araştırma kapsamına dahil edilen şirketlerin %43'ü, kalite çalışmalarının, kendilerinin rekabet gücüne hiç bir iyileştirici etkisi olmadığını söylüyor. Diğerleri ise çok anlamlı bir sonuç bulamıyor (Koch, 1999).

Kalite çabalarınm altında yatan amaç rekabetten "*daha iyi*" olmak. Michael Porter buna "operasyonel etkinlik" adı veriyor ve operasyonel etkinlik ile stratejinin aynı şeyler olmadığını söylüyor. Ben de bu saptamayı daha önce defalarca vurguladım: kalite, operasyonel iyileşme ile ilgili bir şeydir. Strateji ise farklılaşma ile. Farklılaşmanın tezatı esasen "çok iyidir". Oysa çok iyi olmak suretiyle ne müşterinin dikkatini ve ilgisini çekebilirsiniz ne de satışınızı, pazar payınızı, kârlılığınızı veya fiyatınızı arttırabilirsiniz. Mont Blanc kalemleri çok iyi oldukları için çok pahalı ve çok ünlü değildirler. Tam tersine çok pahalı oldukları için size aynı zamanda çok kaliteli gelirler. Onları farklı yapan 'farklı' olmalarıdır, prestij ve statü sembolü olmalarıdır, kaliteli olmaları değil. Ama doğrusu, gerçekten çok kaliteli kalemlerdir. Mercedes'in pahalı ve tercih edilir olması Mercedes'in kalitesi ile ilgili değildir. Onun size sağladığı kendinizi zengin hissetme ve başkalarına zengin görünme duygusunun tatmini ile ilgilidir.

Sonuç olarak, kaliteli olmak ile farklı olmayı birbirinden mutlaka ayırmak gerekir. Çok iyi olmakla 'farklı' ya da çarpıcı olmak aynı şeyler değildir. Sizi A noktasından B noktasına güvenle götüren ve yol boyunca normal ve sıcak yemek veren temiz-pak, 'iyi' bir havayolu deneyimini hiç başkasına heyecanla anlattığınız oldu mu? Bir de Virgin Atlantic Business Class ile uçun ve Harley-Davidson limo servisi ile otelinizden havaalanına gidin. O zaman bakın bunu nasıl ballandıra ballandıra anlatıyorsunuz, dinleyenlerde ilgi uyandırıyorsunuz.

Çok iyi olmak, kaliteli olmak sıradan şeylerdir. Hatta, sevgili kaliteci arkadaşlarım darılmasınlar ama, oldukça sıkıcıdır. Önemli olan insanları hayran bırakmaktır, çarpıcı olmaktır. Farklı olup, düşünülmeyeni ve çok arzu edileni keşfetmektir. Mor ineği üretmektir. Başarıyı size bu getirir.

SÜRAT FARKLILAŞTIRIR

Lewis Carroll'un *"Alice Harikalar Diyarında: Alice Aynanın İçinde"* adlı masalında Kırmızı Kraliçe, sadece mevcut olduğu yerde kalabilmek için hiç durmadan koşmak zorundadır. Kitabımın başında bu masaldan yapmış olduğum alıntıda olduğu gibi. Bu alıntı elbette tesadüfi değil, zira içinde yaşadığımız dünyayı birebir yansıtıyor. Yeni koşullar hepimizi bir ölçüde Kırmızı Kraliçe haline getirdi, getiriyor. Mevcut olanı muhafaza etmek için bile daha fazla çalışmak, daha fazla uğraşmak ve daha fazla koşmak zorundayız. Ama bu durum, esasen, canlıların evriminde de birebir yaşanan bir durum. (Koch, 2000:92-3).

Aslanlar ceylanları kovalar. Sırtlanlar tavşanları. Zaman içinde ceylanlar da tavşanlar da, yakalanmamak için daha fazla koşmayı öğrenirler ve daha hızlı koşmaya başlarlar. Zira, hemcinslerinden daha hızlı koşabilen tavşanlar ve ceylanlar daha uzun yaşayacaklardır ve bu yeni kazanılan hız özelliklerini bir sonraki nesile genleri yoluyla aktaracaklardır. Bir sonraki nesilde de hız artacak, genler bu yeni duruma göre dönüşüme uğrayacaklar ve yeni gen tanımları tekrar bir sonraki kuşağa geçecektir. Bu durum ceylanlar ve tavşanlar için elbette çok iyi bir durumdur; ama ne var ki onları avlamak için yaratılmış olan avcı hayvanlara karşı kendilerine çok da fazla bir fayda sağlamayacaktır. Zira aynı dönüşüm, yani daha süratli koşabilme yetisi, doğal seçim yolu ile aslanlar ve sırtlan-

larda da ortaya çıkacaktır. Sonuçta, evrim teorisine göre, ceylanların doksan dokuzuncu kuşağı, aslanların doksan dokuzuncu kuşağının saldırısına maruz kaldığında atalarından daha hızlı koşabilecekler, ama buna rağmen, ne yazık ki, atalarından daha 'az' tehlike içinde olmayacaklardır.

Evrim teorisyeni Richard Dawkins bu eş-gelişim olgusuna *"evrimci silahlanma yarışı"* adı veriyor (age). Avcı-av ikilisinin her iki tarafında da silahlanma konusunda bir yükseliş ve iyileşme olmasına karşın, iki tarafın da birbirlerine karşı 'görece' konumları aynı kalmaktadır. Ceylanlar ve tavşanlar için hiç de adil bir durum değil, ama bu da doğal seçim yoluyla 'gelişme' ve 'ilerlemenin' bir bedeli. Ne yapılabilir ki?

Biz fani kulların durumu da gariban tavşancıklardan çok farklı değil. Yöneticiler ve patronlar bugün, örneğin 25 yıl öncesine göre, çok daha fazla ve çok daha uzun saatler çalışıyorlar. İşçiler de aynı yaşam standardını sürdürebilmek için daha uzun saatler çalışmak zorundalar. Garip ama, durumun böyle olmasından ortaya çıkan 'net' pozitif bir avantaj da ne yazık ki yok. Yöneticiler de şirketler de, sadece ve sadece, bulundukları yeri muhafaza edebilmek için sürekli daha iyi olmak zorundalar. Eğer bir şirket bu çaba içinde değilse ve hâlâ pazar payını ya da kârlılığını koruyabiliyorsa, o zaman gerçek anlamda rekabetçi bir piyasada bulunmuyor demektir. Böyle bir durum da, hepimiz biliyoruz, çok uzun sürmüyor.

Gerçekten de *"daha hızlı, daha iyi, daha ucuz"* üçlüsü bugünün iş dünyasını tanımlayan en önemli slogan olmaya başladı. Aynı şekilde çahşan kesimi de. Buna İngilizce dilinde *"faster, better, cheaper"* deniyor ve günümüzde hemen hemen her 'business' kitabında iş yapmanın asgari koşulu olarak zikrediliyor. Yani rekabet edebilmek için sürekli olarak daha hızlı, daha kaliteli ve daha ucuz üretebilmenin yollarını aramak ve bulmak zorundasınız. Üstelik bu kazanımlarınızı da müşterilerinize bire bir yansıtmak zorundasınız.

Yaşadıklarınıza, etrafınıza bir bakarsanız, bunun ne denli doğru bir saptama olduğunu görürsünüz. Ancak burada çok önemli

bir *nüans* var. Her ne kadar bu saptama hızlı gelişen bir *"trend"*i yani *"eğilim"*i ifade ediyorsa da ve bu trend çok güçlü bir trend olarak bizleri etkisi altına alıyor olsa da, yine de, özellikle hızlı olmak konusunda farklılaşma fırsatlarının tükenmediğini, tam tersine son derece fazla olduğunu düşünüyorum. Zira bir trend'in temel koşul haline dönüşmesi zaman alır. Yani doksan dokuzuncu nesil'e ulaşıldığı zaman bu genel durum haline dönüşür. Oysa sürat konusunda daha henüz doksan dokuzuncu kuşakta değiliz. Doğru, avcı-av yarışı son hızıyla devam ediyor ama sürat genlerinin gelişmesi için daha çok ama çok yol var.

Size daha önce KOTON şirketinin farklılaşma hamlelerinden sözetmiştim. Bunlardan birisi terminleri kısaltmak idi. İkincisi ise RPT (tekrar) siparişlerin terminlerini kısaltabilmek. Bu iki alanda elde etmiş oldukları yeni 'hız', bence firmanın farklılaşmasında ve başarısında çok önemli bir rol oynadı. Düşünsenize, herkes on haftada teslim ederken siz termini üç haftaya indirdiğinizde bu müşterinizde heyecan uyandırmaz mı?

Uluslararası nakliye sektöründe faaliyet gösteren bir müşterimiz ile yapmış olduğumuz 'farklılaşma arama' toplantısında belirlediğimiz bir dizi farklılaşma unsurunu öncelik sırasına dizdiğimizde *'Avrupa'dan 5 günde garantili ithalat'* konusunu birinci sıraya yerleştirdiklerine tanık olduk. Ardından bu hedef doğrultusunda şirket içinde sistem geliştirme çabalarına başladık ve yaklaşık sekiz ay gibi hummalı bir çaba sonucunda bu işi başarabildik. Daha pazarlama iletişimi yapılmamış olan bu 'çok farklı' hizmet, ilk tanıtım çabalarında inanılmaz iyi sonuçlar verdi. Hem talep hem de navlun fiyatı arttı. Sizce bu heyecan verici bir farklılaşma değil mi?

Treyler imalatı ve ihracatı yapan bir başka müşterimiz ile yapmış olduğumuz çalışma da en önemli iki farklılaşma fırsatının 'özel üretim' *(tailor made)* araç imalatında ve erken teslimde olduğunu ortaya koydu. Eğer ısmarlama aracı rakibiniz 150 günde teslim edebiliyorsa ve eğer bu konu müşteriniz için çok önemli ise ve üstelik siz bu süreyi 55 güne indirebiliyorsanız, hem çok farklı ve hem de çok çarpıcı ve sıradışı bir şey yapıyorsunuz demektir. Bedelini de hak edersiniz.

Yakından tanıdığımız mobilya sektöründe de durum farklı değil. İster taahhüt işinde olsun isterse perakende ofis ve ev mobilyası işinde, üst düzey ve tasarım içerikli mobilya işi yapan mevcut tüm mobilya firmalarında teslimat süresi ve bu süreye uyulmaması müşterileri en fazla deli eden yegane konu olarak ortaya çıkıyor. Tabii bir de kapı kolunun, çekmece kulpunun, koltuk tekerinin ya da dolap kapağının teslimat içinde çıkmaması veya kırık-dökük teslimat gibi şeyler de var. Üstelik bu firmaların tümü de "kalite belgeli"! Eğer herkes taahhüdünü 'inşallah' üç ayda yerine getirebiliyor da siz bunu sadece üç haftada yapıyorsanız, ve eğer pakediniz noksansız, kaplamanız çatlaksız çıkıyorsa ve söz verdiğiniz saatte orada oluyorsanız siz o zaman gerçekten çok farklı ve heyecan veren bir firmasınız.

Örnekler saymakla bitmez. *Sürat konusunda gerçekten daha pek çok ve güçlü farklılaşma fırsatları mevcut.* 'Daha hızlı, daha iyi ve daha ucuz' evrimi iş dünyasında daha henüz doğal ayıklanmayı tam başaramadı. Doksan dokuzuncu nesile daha zaman var. Tek problem şu an kaçıncı nesilde olduğumuzu tam bilememiz. Üstelik evrim dengesiz gelişiyor. Şimdilik. Müşteriler daha hızlı, daha iyi ve daha ucuzu şiddetle bekliyorlar ama bunları henüz bir türlü bulamıyorlar. Buldukları ya iyi ve pahalı ama yavaş, ya hızlı ama pahalı ve çok iyi değil, ya da ucuz ama kaliteyle sürat hak getire. Müşteri evrimi tamamlanmak üzere. Yani avcıların sürati oldukça arttı. Avlanacak olanlar ise genlerini yeniden kodlamak durumundalar. Yoksa doğal seçimin 'ayıklananlar' tarafında yer alacaklar.

Bu durumda yapılması gereken, müşterinin arzu edeceği, prim ödeyeceği ve hayran kalacağı 'sürat' alanlarım bir an önce belirlemek ve hızlı iş yapılan bir kurum olabilmek için şirket içinde uygun altyapıyı geliştirmek. Unutmayın, bu altyapı başlı başına ciddi bir iştir ve biz hızlı olduk demekle ne yazık ki akşamdan sabaha hızh olunamaz.

FARKLILAŞMA BÜYÜK FİRMALARA MAHSUS DEĞİLDİR, SADECE REKLAMLA DA OLMAZ

Bu 'büyük firma' egemenliği sadece piyasa paylarında değil, müteşebbis kültürünün oluşmasında da çok önemli yerlere sahip ve kanımca üzerinde yeterince durulmayan bir olgu. 'Farklılaşma' kavramını konu eden uluslararası çalışma ve yayınlarda da bu 'yanlı tutumu' (*bias*) görebiliyorsunuz. Farkhlaşma genelde tüketicilerin ya da kullanıcıların 'algılamasında' gerçekleşir ve o nedenle de asıl amaç bu 'algılamayı' etkilemektir düşüncesi ile, pazarlama yoluyla ve özellikle de reklam yoluyla nasıl farklılaşılır konusu, farklılaşma çabalarını belirleyen en önemli saptama haline geliyor. Tüm bu literatürde karşınıza çıkan örnekler de genelde büyük ve çok tanınmış firmaların, örneğin Coca-Cola, Pepsi, McDonalds, Burger King, Philip Morris, Colgate-Palmolive, Procter&Gamble, L'Oreal, Unilever, BMW, Mercedes gibi, gerçekten de algılamada farklılıklarını yerleşik hale getirmiş olan dev kuruluşlar oluyor.

Peki farklılaşma sadece algılama ile, yani müşterilerin sizin ürününüz hakkında ne tür bir 'kalıcı düşünceye' sahip oldukları ile ilgili bir kavram mı? Sizce, önce ürünün kendisini farklılaştırmak gerekmez mi? Ürünün, hizmetin ya da şirketinizin farkli algılanması için önce bunların 'özünde' gerçekten de farklı olmaları

gerekmez mi? Yani 'gerçek' bazı farklılık noktalarına ihtiyaç yok mu? Yoksa farklılaşma sadece 'pazarlama' ve özellikle de 'reklam' ile ilgili bir kavram mı? Eğer öyleyse ve eğer insanların algılarında yer etmek suretiyle farklılaşmak temel hedef ise, bu, dev reklam bütçelerini gerekli kılmaz mı? Bu durumda büyük olmayan şirketler, esnaflar, hatta bireylerin farklılaşma şansları yok mu? Farklılaşma sadece ve sadece tüketiciye ürün ve hizmet satan 'büyük' şirketlere mahsus bir şey mi? Bu soruların sonuncusunu burada ele alayım. Diğerleri ise bundan sonraki bölümlerin ana konusunu oluşturuyorlar.

Ben ODTÜ İşletme Bölümünü 1976 senesinde bitirdim. O yıllar bu İşletmecilik konusu pek bilinen bir konu değildi. Popüler meslek mühendislik idi. O nedenle de mühendislik mezunu olanların, örneğin kız alabilme konusunda bile alternatifleri ve şansları oldukça farklıydı. Hatta bu işletmecilik konusunda bilinç o denli oluşmamış idi ki en sık karşılaştığımız soru "mezun olunca kimi işleteceksin?" sorusu olurdu. Biz de buna çok kızardık.

O günden bugüne köprülerin altından çok sular aktı. İşletmecilik çok popüler bir meslek dalı oldu. Ama uzun yıllar geçmiş olmasına karşın bu 'birilerini işletme' konusu hâlâ popülaritesini yitirmiş değil gibi. Satış elemanları satışların neden istenen seviyede olmadığı konusunda bir dizi masal anlatıp yöneticilerini işletmeye hâlâ devam ediyorlar; işletmelerin yöneticileri olan kimi müdürler hâlâ genel müdürlerini performansın neden arzu edilen noktada olamayacağı konusunda işletmeye devam ediyorlar; kimi genel müdürler de patronlarını bu genişletilmiş bilgi dağarcıkları ile durmaksızın işletiyorlar. Bu patronların medyatik olanları ise basına çıkıp ne kadar başarılı oldukları konusunda alayımızı işletiyorlar. Şirketlerini art arda batırıyor, kapatıyor, satıyor ya da birleştiriyor, ardından da karşımıza çıkıp ne kadar üstün yetenekli olduklarını anlatıp duruyorlar. Yani anlayacağınız bir zamanlar kimsenin ne olduğunu anlayamadığı bu işletmecilik mesleği ülkemizde günümüzün en geniş kapsamlı uygulama alanlarını buluyor.

Bizim buradaki asıl konumuz bu değil. Her ne kadar bu sözünü ettiğim yetenekler okulda değil de iş hayatında uygulama es-

nasında kazanılıyor olsalar bile, işletmecilik okullarında da öğrencileri iş hayatına hazırlama konusunda uygulanan programların altında yatan mantık, onları 'büyük' şirketlerde çalışacak elemanlar haline getirmeye dayali. Ben işletme bölümünde öğrenciyken bu böyleydi. Aynı okulda yıllar sonra öğretim üyeliği yaptığımda da durumun değişmediğini gördüm. Ben, kendi derslerimde, "aslolan kişinin kendi müteşebbis yeteneklerini geliştirmesidir, başkasına para kazandırmak için tahsil yapmak gibi bir hedef olamaz ve eğer siz kendi müteşebbis yetkinliklerinizi geliştirirseniz, bir kurumda çalışsanız bile farklı bir çalışan olarak ortaya çıkarsınız, sürüden ayrılırsınız" diye anlatıp durdum. Sonuçta pek bir şey değişmedi. Mezun ettiğim öğrencilerimin çoğu, o zaman çok cazip olan bankacılık mesleğini seçtiler ve bankaların 'yönetici adayı' programlarına başladılar.

Aradan yine yıllar geçti. Bu kez en yakın arkadaşımın kızı Koç Üniversitesi işletme bölümünü bitirdi. Bu üniversiteyi beğendiğim için onlara özellikle bu bölüme girmesini ben önermiştim. Ardından yurt dışına gidip çok iyi bir üniversitede uluslararası pazarlama okudu. Bu yıl okulu bitirip geri döndüğünde babası kendisine bir iş kurmayı teklif etti. Yekten reddetmiş. Hızlı Tüketim Maddeleri işi yapan 'çok büyük' bir şirketin 'ürün yöneticisi asistanı' olarak iş bulmak istiyormuş. 'Büyük' firma konusundaki bu takıntısına karşı çıktığında ise adamcağızın aldığı cevap şu olmuş: "ama babacığım, ben bunca yıl bu şirketlerde pazarlama yapmak için yetiştirildim."

Ne diyeyim? Çok iyi yaptın hanım kızım! Eminim bu pazarlama derslerinde de sana pazarlamanın sadece insanların 'beyinlerinde', yani 'algılarında' farklı bir yer edinmek, yani *'konumlandırmak' (positioning)* ile ilgili bir şey olduğunu öğretmişlerdir. Bunun için de reklam ve tanıtımın pazarlamanın neredeyse kendisi olduğunu kafanın taa derinliklerine işlemişlerdir. Tabii ki sen de bu öğrenmiş olduğun pazarlama fikirlerinin hayata geçirilmesinin ancak dev reklam bütçeleri ile mümkün olacağını idrak edip, bu paraları ancak onlar harcayabilecekleri için, kendini büyük şirketlerde kariyer yapmaya yönlendirmişsindir.

Yukarıda değinmiş olduğum bu saptamaları eminim çoğunuz benimle paylaşırsınız. Buradan birkaç sonuç çıkıyor. Birincisi bizler, ülkemiz için gerçek anlamda yeterli sayıda müteşebbis yetiştirmiyoruz. Şirketlerimize yeni gelecek olan elemanları öncelikle müteşebbis olmaları için hazırlamıyoruz. Ayrıca bunu onlar da arzu etmiyor. Neden mi? Nedeni basit. Büyük şirketlerde çalışmak hem daha prestijli, hem imkanları daha fazla, ama hepsinden önemlisi *'daha az riskli'* yerler. Kolay kolay batmazlar!

Bu durum ülkemizde yıllar içinde, haliyle, riskten kaçınan bir işletmeci kitlesi oluşturdu. Buna ilaveten ülkenin sürekli ekonomik ve siyasi krizler ile karşı karşıya kalması, şirketleri ve patronları haliyle daha 'temkinli', riske karşı daha çekingen ve güvenli bahisleri tercih eder hale getirdi. Oysa farklı olmak 'çarpıcı' olmak anlamına geliyorsa, sıra-dışı, olağan-dışı, dikkat-çeken, mor inek anlamına geliyorsa eğer, risk almıyor olmak şirketleri inanılmaz bir riske sokuyor demektir. Çünkü temkinli olma dürtüsü sizi statükoyu korumaya yönlendiriyor, bunun sonucunda da farklılığı arayan bir kurum kültürünü besleyemiyorsunuz. Sıradan ürünleri, sıradan hizmetleri olan sıradan bir kurum haline gelebiliyorsunuz.

Hiç akıldan çıkarmayın. *Temkinli olmak çok risklidir.* Sizi, sıradan bir şirket haline getirme riski vardır. Bu da, takdir edersiniz, bugün için çok ciddi bir risktir.

Okullarımızın büyük firmalarda çalışacak öğrenci yetiştirmesi olgusu bir başka noktada da karşımıza çıkıyor: pazarlamanın tanımı konusunda. Her ne kadar kitaplardaki tanımında pazarlama, ürünün tasarımından üretimine, fiyatlamasından dağıtımına, tanıtımından reklamına kadar bir ürünün oluşum ve ulaşımının tüm aşamalarını içermesi gerekiyorsa da realitede pazarlamanın tanımı "reklam ve tanıtım" ile sınırlı kalıyor. Bu böyle.

Böyle olunca da farklılaşma konusu, ki pazarlamanın en önemli konularının başında gelmelidir, ister istemez reklam ve tanıtım ile ilgili bir şey haline geliyor. Sonuçta farklılaştırma çabaları, şirketin pazarlama departmanı ile reklam ajansının, muhtemelen birlikte, ürünün farklılaştırabilecek bir özelliğini belirlemesi

şeklinde tezahür ediyor. Dikkat edin, ürünün farklı bir özelliği olması da çok gerekli değil. Yeter ki ürüne, onu farklı kılacak bir 'özellik' atfedilebilsin. Ardından da bu özelliği insanların beynine kazımak ve rekabetten farklı bir yerde algılanmasını sağlamak için reklam kampanyaları başlıyor.

Bizim farklılaşma modelimiz bundan farklı olsa da, ve bize göre öncelikle ürün yada hizmet rekabetten 'gerçek' anlamda farklılaşmak zorunda olsa da, bu saydığımız yöntemde yanlış bir taraf yok. Olsa olsa tek yanlış, pazarlamanın sadece tanıtım ile ilgili bir şey olduğu düşüncesidir. Bu şekilde başarılı olunabiliyorlarsa, ki bu tamamen şansa bağlıdır, ne ala. Bize söyleyecek fazla bir şey kalmıyor. Kalan 'az' şeyi ise, bir sonraki bölümde söyleyeceğiz.

Ama reklam ve tanıtım gücü olamayan şirketler ne yapacak? Onlar kendilerini farklılaştıramayacaklar mı?

Hayır. Farklılaştırabilecekler. Çünkü

Farklılaşmak için büyük firma olmak kesinlikle gerekli değildir. Büyük ya da küçük her firma, (a) ürün ve hizmetlerini yeniden tanımlamak ve bunun ardmdan yeniden konumlamak ve (b) yeni talep alanları keşfedip, yaptıkları işi yeniden tanımlamak suretiyle farklılaştırabilir. Reklam ve tanıtım farklılaştırma çabalarını ciddi miktarda destekler. Ama farklılaştırmak için tek ya da en önemli yol reklam ve tanıtım değildir.

ALGIDA FARKLILAŞMA, YA DA İNEĞİ MORA BOYAMAK

Pazarlama fonksiyonunun büyük ölçüde 'tanıtım' ve 'iletişim' ile sınırlı hale geldiği bir dünyada yaşıyoruz. O nedenle de, farklılaşma kavramı artık ürün veya hizmetin kendisinde değil, insanlar tarafından *algılanma şeklinde* anlaşılıyor, tanımlanıyor. Yani farklılaşma konusu, bir şirketin müşteri ihtiyaçlarını algılayıp buna göre ürün tasarlamasından, bu ürünlerin üretilip sunulmasına ve iletişimine kadar geçen tüm süreçleri kapsayan 'stratejik' bir bütün içinde değil de, ağırlıklı olarak tüketicinin zihninde rekabete kıyasla hangi 'özellikleri' ile yer edeceği veya özdeşleşeceği konusu ile ilgili bir şey olarak anlaşılıyor. Yani genelde 'konumlama' olarak. Ben buna, izninizle, *'algıda farklılaşma'* adı vermek istiyorum.

Oysa bizim düşüncemiz, farklılaşmanın işin sadece tanıtım aşaması ile sınırlı olmaması gerektiği ve esasen odak noktasının "gerçek" farklılaştırmayı yaratmakla ilgili olduğu şeklinde. Yani, ineği mor olarak göstermek son derece önemli olmakla beraber, kendinden mor tüylü inekler üretmenin daha önemli olduğu şeklinde. Bu düşünce, kitabın 'Farklılaşma Analizi İçin Düşünme Yöntemleri' bölümünde ayrıntısı ve örnekleriyle açıklanacak. Bunu söylemekle birlikte, konumlamanın ne denli önemli bir şey olduğu konusunda kafanızda sakın ola kuşku yaratmayalım.

Konumlama *(positioning)* konusunda son derece güzel fikirleri ve yazıları olan Al Ries konumlamayı şöyle tanımlıyor: *insanların zihninde ürününüzü nasıl farklı hale getirdiğiniz.* Örneğin, reklamlarını sıkça gördüğünüz Calgon marka deterjan, 'makinenizin kirecini önleyen deterjan' olarak hafızalara kazınmıştır. Son derece başarılı bir konumlandırma çahşmasıdır bu. Halbuki bu piyasayı yakından tanıyanlar gayet iyi bilirler ki esasen her deterjanın içinde bu kireç önleme etkisi zaten vardır ve reklamlarda gördüğünüz fena halde kireç bağlamış rezistans makinanızın kalbi değil, tam tersine son derece ehemmiyetsiz ve ucuz bir parçadır. Yani ürünün aslında muhtemelen pek bir farklılığı yoktur ve kireçlenme değerli makinanıza çok büyük hasar da yapmaz. Ama ürün o şekilde bir konumlama başarısı sağlamıştır ki bulaşık veya çamaşır makinesının ömrünü uzatmak isteyen bizler *'kireç önleyen'* deterjan deyince derhal Calgon'u düşünürüz.

Bu, *insanların kafasında farklı bir özelliğinizle yer alabilme süreci*, yani *'algıda farklılaştırma'* modeli, insan zihninin nasıl çalıştığına dair psikolojik araştırmalara ve bulgulara dayanıyor. Bu konudaki en temel bulgular ise kısaca şunlar (Trout&Rivkin,2000):

1. İnsan zihni bu kadar fazla pazarlama iletişimini kaldırmaya müsait değildir; üstelik her geçen gün giderek daha fazla reklam ve tanıtım bombardımanına maruz kalmaktadır. Her yıl daha fazla sayıda ürün piyasalara sürülüyor. Bilgi hiç durmaksızın artarak üremeye devam ediyor. Buna bir de elektronik bombardımanı eklerseniz, iletmek istediğiniz farklılık mesajının yerine ulaşması ve daha da önemlisi ulaştığı yerde kalması oldukça zor. O nedenle eğer insanların zihninde farklılığınız ile farklı bir yere konumlanmak istiyorsanız, ilk olmaya çalışmalısınız. Bir ürünü veya hizmeti ilk bulan olmaya ya da bir 'özelliği' ilk tanıtan olmaya çalışmalısınız. İşte bu nedenlerle *ilk olmak sizi farklılaştırır.*

2. İnsan zihni karmaşayı ve karmaşıklığı sevmez. O nedenle eğer zihinlerde mesajınızın ya da farklılığınızın yer etmesini istiyorsanız, o zaman söylemek istediğinizi açık, net, yalın, basit ve anlaşılır bir şekilde söylemelisiniz. *Ürünü-*

nüzün tüm farklılıklarını değil, asıl vurgulamak istediğiniz en önemli farklılığı anlatmalısınız. Unutmayın ki bu konuda en başarılı örnekler, farklılıklarını en *yalın* bir şekilde anlatmış olanlardır. Volvo: güvenlik; Komili: halis zeytinyağı; Calgon: kireç önleme; FedEx: hızlı ve zamanında; McDonalds: 'fast'; Visa: yaygınlık. Devam edelim, Karl Marx: sınıf çatışması; Einstein: izafiyet (pek yalın olmadı, ama); Adam Smith: uzmanlaşma ve iş bölümü; Freud: bilinçaltı; Darwin: doğal seçim.

3. İnsan zihni kendini güvensiz hisseder. O nedenle vermek istediğiniz mesajda sadece mantık, farklılığınızı anlatmak için yeterli olmayabilir. Pek çok insan bir şeyi neden satın aldığını çoğu kez tam açıklayamayabilir. Bu satın alma kararının içinde pek çok duygusal yön bulunabilir. O nedenle de, örneğin hatırlama konusuna gelince insanlar artık piyasada olmayan ürünleri bile hatırlayabilirler. 1980'li yıllarda ABD'de blenderler hakkında yapılan bir marka bilinirliği araştırmasında General Electric ikinci en bilinen marka olarak ortaya çıkmıştı. Oysa GE hiç bir zaman blender üretmedi ve satmadı. Bu örnek de gösteriyor ki, ilk olanların zihinlerde yer etme olasılığı oldukça yüksek.

4. İnsanlar, başkalarının aldıklarını almayı severler. Yani insanlar 'kuzular' gibidir, sürü psikolojisinin etkisindedirler. Aksi halde dört-çeker araçların neden son yıllarda bu kadar popüler olduklarını açıklayabilir misiniz? Önce toplumda etkisi olan birileri bunları almaya başlayıp kullanım yaygınlaştıkça bu araçların satışları da hızla artmaya başlamıştır. Benim çocukluğumdan beri Jeep'ler vardı. Ama son beş yılda bu araçlar popüler oldu. Ama uzun yıllardır piyasada olmak, belli bir zaman noktasında size tekrar farklılaşma şansı verebilir. Zira eğer bunca yıl ayakta kalmışsanız, o zaman sizde güvenilecek bir şey vardır. Yani, eğer yıllardan beri birileri sizin ürününüzü satın almışlarsa, bu üründe bir keramet vardır; zira başkaları bu ürünün iyi ve farklı olduğu konusunda size bir 'kanıt' teşkil etmektedir.

İşte bu nedenle 'geçmişin mirası' ya da 'uzun yılların ürünü/firması' olmak da sizi farklılaştırabilir. Koska Helvası çok uzun yıllardır piyasadadır. O nedenle helva ve Koska birlikte anılır hale gelmiştir. Bu, oldukça önemli bir farklılaşma unsurudur, bence çok daha iyi işlenmelidir. Keza Vefa Bozacısı, Hacı Bekir şekercisi, Hacı Şakir sabunu, Abdullah Efendi lokantası, Pandelli vs. de bu özellikleri taşıyan şirketlerdir. Yani, geçmişten bu yana bunları çok sayıda insan kullanmış, beğenmiş ve bu ürünler günümüze kadar gelmiş. O zaman bunlar 'iyi' olmalılar, bunu ispatlayacak yeterli 'toplumsal kanıt' var.

Bu değindiğim, insanların başkalarını izlemeyi sevmeleri sebebi (ki bu da esasen zihnin kendine güvensizliğinin bir göstergesidir), size ürününüzün yaygınlaşması veya konumlandırması için 'fikir önderlerini' *(key influencers)* kullanmanızı salık verir. Eğer Seda Sayan bu terliği giyiyorsa, o zaman ben de giymeliyim. Ama burada da dikkat edilmesi gereken şey, seçtiğiniz hedef kitle için gerçek fikir önderinin kim olduğu konusudur.

5. Fikirler kolay kolay değişmez. Esasen insanlar değişmek istemez. O nedenle yaratacağınız ilk intiba çok önemlidir.

Bunlar, bugüne değin başarılı örneklerini görmüş olduğunuz etkili konumlandırma örneklerinin tümünün altında yatan belli başlı temel fikirler.

Unutmayın, farklılığınız, insanlar bu farkı algıladıkları ve arzu ettiğiniz önemi verdikleri sürece bir anlam ifade etmeye başlar. Bunu sağlamak ise, kendinize hedef olarak seçtiğiniz müşteri kitlesinin algılamasını etkilemek, ve onların zihinlerinde bu farklı özelliklerinizle yer almakla mümkündür. Buna 'konumlandırma' adı veriyoruz ve farklılaştırma çabasının çok önemli bir aşaması olduğunu düşünüyoruz.

ALGIYA BİÇİM VERME

Trout ve Rivkin, *'Farklılaş Ya Da Öl'* adlı çalışmalarında konumlandırma ile ilgili modellerini, bir önceki bölümde ana hatlarını verdiğim, insan zihninin nasıl çalıştığı fikri üzerine 'konumlandırıyorlar'. Bu temel model üzerine ise, aşağıda size aktarmak istediğim ve bu konuda ufkunuzu açacağına yürekten inandığım farklılaştırma yollarını öneriyorlar. Bu bölüm biraz uzun olacak ama garanti ediyorum buradaki fikirleri beğeneceksiniz. Buna göre, insanların şu aşağıdaki yollarla algılama süreçlerini etkileyerek kendinizi zihinlerde arzu ettiğiniz farklılık konumunda farklılaştırmanız mümkündür.

İlk olmak sizi farklılaştırır.

Ya da ilk olmayı bir farklılaştırma konusuna dönüştürebilirsiniz, zira insanlar bu konuda 'taraflı eğilim' (*bias*) içindedirler. Bunun ise muhtelif nedenleri vardır. İnsanlar ilk olanı, 'özgün' ürün, diğerlerini ise onun taklidi olarak görme eğilimindedirler. Ayrıca ilk olanlar, 'jenerik' özellik bile kazanabilirler; yani ürünün genel ismi yerine sizin markanızı kullanmaya başlarlar. Örneğin kağıt mendil (ürünün genel ismi) Selpak (bir kağıt mendil ürününün markası) olarak adlandırılır. Zira bu ürünü ilk piyasaya süren Selpak'tır.

Ama elbette her ilk olan ürünün başarısının garantisi olamayacağı gibi, sadece ilk olmaktan dolayı da ömür boyu siz tercih edilirsiniz diye de bir şey olamaz. Önemli olan bu avantajı doğru kullanabilmenizdir. İlk olmak başka şeydir, birinci kalmak başka şey. Örneğin KOT markası, jenerik olan bir ürünün yerini almış olan bir markadır. Ülkemizde 'Jean' demek aslında KOT demektir. Oysa KOT firması, ürünün kendisi ile özdeşleşen yani *jenerik isim* haline dönüşen bir marka olmasına karşın bu inanılmaz ilk olma avantajını harcamış olan acı bir örnektir.

İlk olmak için bir şeyi ilk kez sizin keşfetmeniz de gerekmez. Akıllı taklitler de sizi pekala farklılaştırabilir. O nedenle farklılaşma çabanızda, kendi sektörünüzdeki başarılı uluslararası örnekleri ya da başka sektörlerdeki akıllı fikirleri gayet güzel taklit edebilirsiniz. Ancak burada dikkat etmeniz gereken en önemli husus, kendi piyasanızda sizden daha önce ve bir başkasının 'ilk' olarak yaptığı şeyi taklit etmemektir. Eğer hakkıyla iletişimini de yapmışsa, ilk olma hakkı ne yazık ki artık onundur. Bu durumda sizin taklit etmeniz 'ben de varım' *(me-too)* stratejisidir ki farklılaşmanın en büyük düşmanı da zaten budur.

Bu konuda güzel bir örnek İspanya'daki çok başarılı pizza şirketi olan TelePizza. Şirketin kurucusu olan Fernandez Pujals adlı kişi ABD'de yetişmiş olan bir İspanyol. Domino's Pizza'nın Amerika'da çok başarılı olarak uyguladığı evlere teslim fikrini alıp İspanya'da ilk kez ve başarıyla uygulayarak TelePizza'yı bugün $1.85 milyar dolarlık bir business haline getirmiş.

Bunu söylemekle birlikte hemen vurgulamalıyım ki, başka bir ülkede tutan bir business fikrinin, bir 'ilk' olacak olmasına karşın, sizin ülkenizde tutacağına dair bir garanti yoktur. Bunun için müşteri kitlenizi çok iyi irdelemiş olmanız gerekir. Ayrıca, müşterinin 'hazır' hale gelmesi de çok önemlidir. Aksi halde Amerika'da başarılı olmuş her fikir Türkiye'de de tutsaydı, bugüne değin yüzlerce hüsran yaşanmamış olurdu. İlk olmak çoğu zaman gözünüzün açık olmasını gerektirir. Bunun için ise piyasalarda gelişen trendleri çok iyi izlemeniz gerekir. Bunun nasıl yapılacağını bir önceki kitabımda ayrıntılı olarak anlatmıştım.

Bir 'özelliğin' sahibi olmak da sizi algıda farklılaştırır.

Özellik *(attribute)* bir şeyin ya da bir kişinin ayırdedici karakteri, görünüşü ya da vasfını ifade eder. Her nesne ve her insan da bir dizi özelliğinin karışımından oluşur. Aynı şekilde her ürün de, kendi kategorisinde, diğer ürünlere göre farklı özelliklere sahiptir. Örneğin her çamaşır tozunun renkli çamaşırları yıkama konusunda farklı özellikleri vardır.

Bir kişiyi veya bir ürünü *'eşsiz ve benzersiz' (unique)* kılan en önemli şey, bu farklı özelliklerinden bir tanesi ile tanınmasıdır. Orhan Gencebay 'delikanlı' bir arabesk müzisyenidir. Her ne kadar Orhan Abi aynı zamanda çok yetenekli bir bağlama virtüözü, besteci, söz yazarı, düşünür, sporcu gibi özelliklere sahip olsa da biz onu en çok 'delikanlılığı' ile biliriz. Ama diğer özelliklerin bazılarının olması da, bizim onu tanıdığımız vasfı kuvvetlendirmeye katkıda bulunur. Orhan Gencebay'ın hedef müşteri kitlesi için ise bu özellik son derece prim yapan bir özelliktir.

Bazı özellikler müşteriler için diğer özelliklerden daha önemlidir. O nedenle hangi özelliklerin müşteri için önemli olduğunu bilip bunlara sahip olmaya çalışmanız ve iletişimini yapmanız gerekir.

Eğer sizin ürününüz ya da şirketiniz, belli bir kategoride insanların çok önem verdiği bir özelliğin sahibi olarak tanınabilirse, bundan daha güzel bir farklılaştırma fırsatı olamaz. Buradan çıkan çok önemli bir başka nokta da, bu sizi veya ürününüzü tanımlayan bir dizi özellik arasından en fazla önemli olanı belirleyebilmek ve bunu basit, yalın ve belli bir faydayı vurgulayan tek bir kelime ile ifade edebilmek, bu amaçlı farklılaştırma çabalarının hayati öneme sahip bir aşamasıdır. Bunu lütfen hiç akıldan çıkarmayın. Basit, anlamlı, yalın ve insanların önem vereceği bir faydayı ifade eden bir 'özellik'.

Piyasalar bu konuda harika farklılaşma örnekleri ile dolu. Wal-Mart şirketi *'discount'* ya da hergün daha düşük fiyatlar özelliğinin sahibidir. Londra'daki Fortnum&Mason mağazası ise, asillerin kullanacağı ürünleri satar. McDonald's 'hızlı'dır. Aynı zamanda

çocuk cennetidir. Evian, 'orijinal' şişe suyudur. Helva Koska'dır. Boza Vefa'dır. Moda Vakko'dur?

Liderlik de, algıda sizi farklılaştıran bir özelliktir.

Amerika'da yapılmış olan çok ünlü bir psikolojik araştırmada farklı sınıflarda okuyan bir dizi üniversite öğrencisine "Mr. England" diye birisini tarif ediyorlar. Bazı sınıflarda bu kişiyi "Cambridge'de öğrenci olan Mr. England" diye tanıtıyorlar, bazı sınıflarda ise "Cambridge'den Profesör England" olarak tanıtıyorlar. Bunun ardından öğrencilere bu adamın boyu hakkında tahminde bulunmalarını istiyorlar. Profesör England'ın boyu, öğrenci Bay England'dan 5 inç daha uzun çıkıyor! Ünvan büyüdükçe, insanlar sizi daha 'büyük' görmeye başlıyorlar.

İşte bu nedenle en çok satan araba, bu ünvan vurgulandıktan sonra daha da çok satmaya başlar. Bir numara olmasanız bile tek bir gün en çok satan ünvanını elde edip bunun yaygarasını doğru bir şekilde yapmanız da sizi bir numara yapabilir. Bu düşünceye göre sizin ürününüzün ne olduğu çok önemli değil, insanların zihninde ya da algısında nasıl bir yer edinmiş olduğu önemlidir. Bu saptamadan hareketle, 'ürününüz' hakkında böbürlenmek sizi farklılaştırabilecek bir davranıştır. O yüzden, eğer bir konuda liderseniz bunu mutlaka ortaya çıkarın. Hatta, sizin lider olduğunuzu kanıtlayabilecek araştırmaları finanse edip daha sonra bunu kullanın. Ama gerçek olmak kaydıyla! Çünkü yalancının mumu süreci burada da aynen işler.

Bunun neden böyle olduğunun açıklaması, bir önceki bölümde değindiğim gibi, insanların 'kuzu' psikolojisi içinde olmalarıdır. Kanıtlanmış olan bir şeyin peşinden gitmeyi severler zira bu, kafalarındaki güvensizliği ortadan kaldırmaya yardım eder.

Geçmişin Mirası da sizi farklılaştırabilecek bir fırsattır.

Bu konuya da bir önceki bölümde değindim. Sizin, şirketinizin ya da ürününüzün çok uzun zamandır yaşıyor olması ona olan güveni arttırır. Zira, aradan kaç yıl geçmiş olmasına karşın hâlâ varlığını sürdürüyor olmak insanlarda size karşı bir güven oluşturur. Eğer elinizde bu imkan varsa, bu konuyu işlemeye başlayın.

İnsanlar 'kuzular' gibidir. Sürüler halinde hareket etmeyi severler. Ayrıca insan zihni kendisini içinde bulunduğu güvensizlikten kurtaracak fırsatları çok sever. İşte bu nedenlerle ilk olmak, birşeylerin lideri olmak ve uzun bir geçmişe sahip olmak bu konuda insanlara güven veren şeylerdir. Farklılaşmak için zihinlerimizin bu zaaflarını kullanın.

ALGIYA BİÇİM VERME 2

Algıda farklılaşma fırsatları buraya kadar söylediklerimizle sınırlı değil. Size fikir verebilecek, kendi şirketinizi, ürününüzü ya da hizmetinizi farklılaştırmanız konusunda ufkunuzu açabilecek bir dizi daha öneri mevcut. (bkz.age)

Konusunda uzmanlık, sizi farklılaştıracak olan önemli diğer fırsatların başında geliyor. Bunun nedeni de yine insanların psikolojik özelliklerinden kaynaklanıyor. Zaten 'algıda farklılaşma' fikrinin altında yatan, daha önce de söylediğim gibi, insan psikolojisini anlayıp bunun üzerine algıyı şekillendirme yollarını tesbit etmeye çalışmak.

Konusunda uzmanlık bir farklılaşma fırsatıdır zira insanlar genelde konuyu çok iyi bilenlerden fena halde etkilenirler. Bu kişileri uzman (eksper) olarak görürler. O nedenle herşeyin iyisi olmak gibi bir savı kimse kolay kolay satın almaz zira hiç kimse herşeyin iyisi olamaz. İnsanların gözünde bir konunun 'uzmanı', genel bilgi sahibinden daha yüksek mertebede kabul edilir.

Buna en güzel örnek, perakende sektöründe herşeyi satan çok katlı mağazalar (*department stores)* ile ihtisas *(specialist)* mağazaları arasında yaşanan *değer göçü'* dür. 1989-1999 yılları arasında $163 milyarlık yepyeni değer yaratan mağazalar, konularında uzman olan iskonto mağazaları (Wal-Mart gibi), süperstorlar (Home

Depot, Toys-R-Us gibi) ve lüks segment ihtisas mağazaları idi (Bang&Olufsen mağazaları gibi). Bu yarışta en fazla değer kaybedenler ise, herkes için herşey satan çok katlı mağazalar oldu. Yani 'ortalama' olanlar. Uzman mağazalar ise ekstremlere gidenler, ortalamadan çıkanlar, olağanı bozup sıradışı olanlardı. Farklıydılar.

Bugün kendi kendine imalat (DIY,*Do It Yourself*) konusunda uzmanlaşmış olan uluslararası mağaza zinciri Home Depot inanılmaz başarılı bir şirkettir. Victoria Secrets mağazaları 'seksi' bayan iç çamaşırları konusunda 'uzmandır'. Genç tarzı spor giyimin uzmanı GAP'tir; bebek eşyalarında Chicco, Mothercare, Babies-R-Us'tır. Eskiden baklavayı pastaneden alırdınız. Bugün artık kimse pastane baklavasını sevmiyor, almıyor. Baklavayı baklavacıdan, Güllüoğlu'dan, Zeki İnal'dan alıyorsunuz. Sonuç olarak perakende işinde bile kazananlar hep ihtisas sahipleri oluyor.

Uzmanlığın farklılaşma getirmesi diğer alanlarda da sıkça karşımıza çıkıyor. Örneğin pil pazarında Energizer ve Duracell arasındaki yılların kapışmasını ele alın. Bu yarışı Duracell pillerinin kazanmasında en önemli faktör, Energizer'ın tüm pil serisine odaklanmasına karşın Duracell'in kendisini 'alkalin' pillerin uzmanı olarak konumlandırma çabası yatar. Sadece tek (ama en pahalı) bir alt kategoriye, yani alkalin kategorisine odaklanmak ve bu alanda uzmanlaşmak suretiyle Duracell bu piyasada mutlak bir hakimiyet ele geçirdi. Bugün için alkalin piyasasının %45'i Duracell'in elindedir. Energizer ise ancak arkadan takip edebilmektedir.

Keza, 1990'lı yılların başlarında inişe geçmiş olan Subaru firması, sadece 4x4 alanında 'uzmanlaşmaya' karar vermek ve bu konuya odaklanıp yatırım yapmak suretiyle çok başarılı bir performans elde edebilmiştir. İlgili olan hepimiz biliriz ki Subaru sadece ve sadece 4x4 araçlar yapar.

Sonuç olarak, herşeyin iyisi olmak yerine, insanların değer vereceği bir şeyin iyisi olmak ve bunu doğru bir iletişim ile konumlandırmak çok daha akıllı bir stratejidir.

Ayrıca hiç bir zaman insanların herhangi bir kategorinin uzmanının kim olduğunu zaten bildiklerini varsaymayın. Çoğumuz bu yanılgıya düşeriz. Hangi konuda iyi iseniz, onun uzmanlığının mülkiyetini vakit geçirmeden kapın. Yani kendinizi, bu konunun tek, en önemli, yegane vs. uzmanı olarak konumlandırın.

Tercih edilmek, ya da birilerinin seçimi olmak da sizi farklılaştırır.

Yine aynı hikaye. İnsan zihninin güvensiz yapısı ve insanların kuzu psikolojisi. Robert Cialdini adlı bir araştırmacı bu konuda *"Influence: The Psychology of Persuasion" (Etki: İknanın Psikolojisi)* adlı bir çalışma yayınlamış. Çalışmada bu olguyu ***"toplumsal kanıt"*** kavramı ile açıklıyor. Buna göre eğer "diğer" insanlar birşeylerin doğru olduğunu düşünüyorlarsa, o zaman bu şey bizim için de doğrudur.

Eğer Hmcal Uluç bir restoranı ya da bir dansçıyı beğenmişse, herkes bu restorana ya da dansçıyı seyretmeye gidiyor. Nike, ünlü sporcuların tercih ettiği marka olabilmek için yüzlerce atlet ve sporcu ile sözleşme yapıyor. Sonuçta, her büyük spor müsabakasında kazanan birilerinin bir taraflarında Nike'ın *'swoosh'* adını verdiği bumerang amblemini görüyorsunuz. Basketten atletizme, dağcılıktan futbola, tenisten beyzbola kadar her alanda çok ünlü bir çok sporcu Nike kullanıyor. O halde siz de kullanmalısınız.

James Bond BMW Z3 marka araba kullanıyor. Janti, çevik, zeki, yakışıklı ve çapkın Bond bunu kullanıyorsa, o zaman bu özelliklere sahip olan sizin bu tek eksikliğinizi tamamlamak için Z3 almanız yetebiliyor.

Cindy Crawford'un seçimi Omega Constellation saati. Hürriyet gazetesi Cuma ekinde 'Gurmelerin Tercihi' olan 10 yer birdenbire satış patlaması yaşıyor.

Bunun için üzerinde düşünmeniz gereken şey, size yarayacak doğru 'toplumsal kanıtları' bulmak. Bu kanıtlar ise terlik giyen Seda Sayan'dan tutun, belli bir istatistik üretmenizi sağlayabilecek araştırmalara kadar her şey olabilir. Robinson Select Maris oteli, tüm dünyadaki Robinson otelleri arasında mutlaka kalınması gere-

ken 3 otel arasında gösterilmiş! Wow! Kim göstermiş? Şimdilik önemi yok, önemli olan birileri bunu böyle söylemiş. O zaman biz de gidip denemeliyiz. Diş hekimlerinin büyük çoğunluğu (bu, kendilerine soru sorulanların %51'i pekala olabilir; kendilerine soru sorulanlar da toplamın %1'i olabilir) *GülenDiş* markalı diş macununu tercih ediyormuş vb. gibi kanıtlar sizi farklılaştırma konusunda çok işe yarayabilir. Bu konuyu da düşünün.

Son olarak size bu konuyu şirketlerin bazan hangi ekstremlere taşıyabileceğine dair bir örnek vereyim. Camel sigaraları bir vakitler şöyle bir reklam mesajı kullanıyormuş: "*Diğer markalara kıyasla, daha fazla doktor Camel sigarası içiyor...*" Şaka değil, gerçek reklam. İster inanın, ister inanmayın.

ALGIYA BİÇİM VERME 3

Bundan önceki iki bölümde yaptığımız gibi bu bölümde de algıda farklılaşma üzerine, ufkunuzu açmaya yarayacak ve kendi ürünleriniz ya da kurumunuz için farklılaşma alanları keşfedebilmenizi sağlamanıza yardımcı olacak diğer fırsat alanlarına değinmek istiyorum. Bunlardan ilki, ürününüzün nasıl yapıldığı üzerine.

Ürününüzü nasıl ürettiğiniz bir farklılaştırma fırsatı olabilir.

Eğer müşterilerinizin neye önem vereceklerini iyi anlamışsanız sadece onların algılarını etkilemekle yetinmeyip, onların önem vereceği özellikleri ürününüzün içine katabilir ve ürününüzü bu yolla farklılaştırabilirsiniz. Bunun nasıl yapılacağı ileride ayrıntılı olarak anlatılacak. Bir kez bu özelliği ürününüzün içine kattıysanız şimdi onu doğru şekilde konumlandırmak için iletişimine girişebilirsiniz.

Papa John's ABD'nin en başarılı pizza zincirlerinin en başında gelir. Kurucusu ve CEO'su John Schnatter bu pizza ormanında kendini farklılaştırmanın yolu olarak sürekli en iyi malzemeyi kullanma yolunu seçmiştir. Bunu gerçekten de yaparlar ve pazarlama mesajlarında da bu farkı yansıtırlar: *"Better ingredients, Better Pizza"*. Bugün Papa John, 2,000'in üzerinde restoranı olan bir zincir haline gelmiştir. Bu başarının altında pizzayı nasıl yaptıkları çok önemli bir yer tutar.

Nereden mi biliyorum? Danışmanlığını yapmış olduğum, Ege bölgesinde bir gıda ihracat firması Papa John's için 'pepperoncini' adı verilen, kısa ve hafif toparlak görüntüsü olan değişik bir biber üretip salamura içinde ABD'ye ihraç ediyor. Bu firmanın kendisini Papa John ve diğer tüm ABD'li alıcılar önünde farklılaştırma noktası da, *'tarladan sofraya tüm sürecin kontrolü bizdedir'* iddiası. Bu çok önemli ve farklı bir iddia, zira bu ülkedeki hemen hemen tüm gıda ithalatçıları üretim, işleme, paketleme ve sevkiyat süreçlerinin genelde sadece belli aşamalarında yer alıyorlar. Oysa gıdanın 'güvenli' (*safe*) olması açısından tarladaki tohuma kadar müdahale edebilme yetisi çok önemli. İşte bu özelliğe sahip olan bir şirket olarak sözünü ettiğim firma kendini bu noktada konumlandırıyor ve farklılaştırıyor. Yani, üretimi nasıl yaptığını vurgulamak suretiyle.

Bu arada, Papa John's pizzanın ambleminde iki adet pepperoncini biberi yer alıyor. Yani bu biberler firmanın 'alameti farikası'. Bu nedenle de her pizzanın üzerine ve her pizza kutusunun içine otomatik olarak iki adet bizimkilerin biberinden koyuyorlar. Siz isteseniz de istemeseniz de. 2,000 restoranda ve tüm ABD'de tüketimi siz düşünün. Bu 'ürünün nasıl yapıldığı' konusu ile farklılaşma bakın ne fırsatlar doğuruyor. Papa John sadece bu yakın dostlarımdan biber alıyor! Ama onların biberi gerçekten de farklı. Tadı mı? Hayır, hiç alakası yok. Tadı muhtemelen aynı. Farklı olan ürünün nasıl hazırlandığı, yani ABD müşterisinin çok değer verdiği 'güvenlik' konusu.

En yeni ve en son olmak da farklılaştırma için iyi bir fikirdir.

İçinde yaşamakta olduğumuz hızlı değişen *'high-tech'* dünyada insanlar artık yeni jenerasyon *(next generation)* ürünlere alıştılar ve hatta onları bekler oldular.

Bu açıdan, rekabetten daha 'iyi' olmaya çalışmak yerine "bir sonraki" ya da "en son" olmaya gayret etmek sizi çok daha büyük ihtimalle farklılaştıracaktır. İyi olmak sıkıcıdır. İnsanları 'şok' edici, şaşırtıcı şeyleri sunmak dikkati çektirecek olandır. En yeni olmak ise genelde çarpıcıdır.

Bu konuda elektronik sektöründe hepinizin bildiği, ve özellikle 15-20 yaşlarında genç çocuğunuz varsa gün-be-gün yaşadığı 'en son olma' ve 'en yeni olma' yarışı yeterli bir örnektir sanırım. Nokia telefonları, tüm diğer rakiplerini yıllarca geride bırakarak hep en yeni, en son, en farklı fonksiyonlara sahip, en kullanıcı-dostu, en kameralı, en büyük renkli ekranlı, en faks çeken, en hafif, en küçük, en renkli ve en mor (bu gerçek) telefonları üreterek farklılığını perçinledi. Siz de, kendi sektörünüzde bu yolla farklılık yaratıp yaratamayacağınızı düşünmeye başlayabilirsiniz. Üstelik eğer bu yol size uyuyorsa, bunu şirketinizin kurum kültürü haline dönüştürmek suretiyle Nokia gibi, ya da Sony'nin HandyCam kameralarını giderek küçültüp özelliklerini arttırarak yaptığı gibi rakiplerinizle sürekli oyun oynamayı sürdürebilirsiniz.

Gündemde olmak da sizi farklılaştırabilir.

Hatırlayın, insanlar kuzular gibidir, sürüyle birlikte hareket etmeyi severler. Hepimiz öyleyiz. Farklılaştırma çabalarınızda bu gerçeği gözardı etmeyin. Bence çok da fazla gereksiz yere sorgulamayın.

Eğer herkes Asmalı Konak seyrediyorsa, o zaman siz de bir şekilde seyredeceksiniz. Bundan kaçabilmenin tek yolu inatçı bir direniştir. Ama insanlar neden böyle bir şey için direnç göstersinler ki. Oturup seyrediyorlar. Eğer Asmalı Konak, ilk bölümlerinde gerçekten de bu denli popüler olmuşsa, o zaman hiç vakit geçirmeden bunu tüm hedef kitlenize duyurmalısınız. Böbürlene böbürlene anlatmalısınız. Bu konuda böbürlenmekten çekinmeyin. Zira insanlar bunu gerçekten de istiyor.

İşte size bir sürü algıda farklılaştırma yolu. Bunları kullanın, ekibinizle biraraya gelip bunları tartışın ve kendinize nasıl uygulayabileceğinize dair bir beyin fırtınası yapın. Unutmayın, iş hayatında asıl amaç sürüden ayrılmaktır! Farklı olmak, çarpıcı olmak, şok edici olmaktır. Dikkat çekmektir. Sıradan olmakla dikkat çekemezsiniz. Çarpıcı olmakla dikkat çekersiniz. Tüm bu yolları irdeleyin, mor ineğinizi yaratın.

MÜŞTERİYİ YENİDEN TANIMLAMAK FARKLILAŞTIRABİLİR

Algıda farklılaşma fikri, her ne kadar çok önemli bir düşünce sistematiği olsa da, farklılaşma konusunu yeterince kapsayamıyor. Zira, önce sizin farklı bir şeyler sunuyor olmanız gerekir ki insanlar onu farklı olarak algılayabilsinler. İneğin rengi öncelikle mor olmalı ki insanlar onu mor görebilsin. Yoksa birincil amacımız siyah benekli ineği mor algılatmak olmamalı.

Algıda farklılaşma düşüncesinin altında, daha önce de değindiğim gibi *konumlandırma (positioning)* fikri yatıyor. Bu fikir Al Ries tarafından 1970'li yıllarda geliştirilmiş olan oldukça önemli bir pazarlama fikri. Buna göre insanların kafasında her bir ayırt edici özellik için belli bir yer bulunmaktadır. İnsanlar daha önce hiç bilmedikleri bir ürün ya da özellik ile karşılaştıkları zaman ise, bu yeni ve farklı özellik için zihinlerinde ayrı bir yer açılmakta ve burası da bu yeni tanıtılan ürün tarafmdan doldurulmaktadır. Konumlandırma, işte tüketicinin ya da kullanıcının kafasında hangi boşluğu, yeri, ya da kompartmanı doldurmak istediğiniz ile ilgili bir şeydir. Örneğin sizin ürününüz sağlam, dayanıklı, tasarım özelliği düşük ve ortalamadan biraz daha pahalı bir ürün olacaksa, o zaman bu özellikler ile müşterinin zihninde yer etmeye çalışmalısınız. Mesajlarınızda da bu özellikleri vurgulamalısmız. Böylelikle

de tüketicinin zihninde belli bir kategorinin sahibi olarak yer edinebilirsiniz. Daha doğrusu kendinizi bu şekilde konumlandırırsınız. Bu açıdan bakarsanız, herhangi bir özelliğin 'ilk' sahibi olmanın, yani bir kategorinin ilki olmanın zihinde yer etme açısından ne denli önemli olduğunu takdir edersiniz. Demek ki konumlandırma, müşteri kitlenizin sizi "ne olarak" tanıdığı, ayırt ettiği ile ilgili bir kavram. Sizin stratejiniz açısından ise, müşterinin kafasında nasıl bir yer edinmek istiyorsunuz konusu hayati bir öneme sahip.

Bu saptamadan hareketle şunu söylemek mümkün: eğer herkese herşeyi satan bir kurum iseniz, o zaman müşterinin kafasında ayırt edici bir özelliğiniz kalmaz. Zira müşteriler esasen segmentlerden oluşur. Farklı segmentlerdeki müşterilerin ise bir üründen bekledikleri farklıdır, zira her segmentin davranışları bir diğerinden ciddi farklılıklar gösterir. 13-19 yaşları arasındaki genç kızların satın alma davranışları, 40-50 yaşlarındaki kadınlardan çok farklıdır. O nedenle hem genç kızlara ve hem de orta yaşlı bayanlara hitab eden bir kurum olmak her iki gruptaki insanın da kafasını karıştırır ve insanlar sizi farklı ve ayırt edici bir yere konumlandıramazlar. Hangi müşteri segmentine ve hangi özelliklerinizle hitab etmek istediğinize karar verip, ondan sonra kendinizi bu şekilde tanıtıp insanların kafalarında yer etmeye çalışmanız gerekir. Yani, eğer farklı bir şekilde algılanmak istiyorsanız, o zaman özelliklerinizin de farklı ve 'spesifik' olması gerekir. Herkese herşey satan bir firmanın ise bu anlamda çok fazla farklılaşma şansı yoktur.

Geçtiğimiz günlerde, oldukça tanınmış ve çok güzel ürünleri olan bir erkek giyim firmasının sahibi olan dostum ile bu konuyla ilgili olarak tartışıyorduk. Şirketin iki farklı ürün grubu var. Birinci grup 25 yaşın altındaki gençler, ikinci grup ise yönetici-işadamı kitlesine hitab eden ürünler. Bu gruplardan her birisi için ayrı bir markası var ama bu iki markayı bir arada ve sanki tek bir şeyi ifade ediyormuş gibi kullanıyorlar. Mağazalarında da her iki ürün grubu bir arada satılıyor. Yani, o mağazalara benim yaşımdaki adamların da girmesini bekliyorlar, 16 yaşındaki oğlumun da. Ben de kendisine şunu söylüyorum: benim oğlum tepki olarak ben ne yapıyorsam tam tersini yapmak arzusunda olan bir çocuk. Çoğu gencin

olduğu gibi. Vitrininde koyu renk takım elbise de bulunan bir mağazaya bu delikanlıları nasıl çekersiniz? Bu şekilde mor inek olunur mu? Öte yandan, vitrininde deli-dolu genç işi giysilerin bulunduğu bir mağazaya elli yaşındaki adamı nasıl çekersiniz? Böyle bir mekanda kendisini rahat hissetmesini nasıl sağlayabilirisiniz? Sizce bu tür bir konumlandırma yanlış değil mi?

Benim onlara önerim, öncelikle iki markayı birbirinden ayırmaları, bir arada kesinlikle kullanmamaları, her bir markayı farklı bir segment için yeniden tanımlamaları, ardından bu seçilen segmentin ihtiyaçlarını belirlemeleri, mor inekleri yaratmaları ve kendilerini yeniden konumlamaları yönünde oldu. Yani, müşterilerini yeni baştan tanımlayarak kendilerini yeni bir şekilde *konumlandırmaları*. Tüketicinin zihninde çok daha net ve bariz bir 'konum' edinmeleri. Ama dikkat edin, bunu konumlandırma teorisyenlerinin söylediği gibi sadece reklamla elde etmeye kalkışmamaları, gerçek anlamda da örneğin ayrı ayrı mağazalar haline gelip, çok farklı ürün tasarımları da geliştirmeleri. Yani algıya biçim verebilmek için önce kendilerini yeni baştan biçimlendirmeleri.

Bu sevgili dostlarım, çok haklı olarak bana, böyle bir stratejinin doğru olabileceğini ama finansal açıdan riskli olduğu yanıtını verdiler. Zira örneğin Metro City'de, Ak Merkez'de ya da Karum'da iki farklı mağaza açmanın ne kadar pahalı olacağı noktası üzerinde durdular. Yani, özellikle içinde yaşadığımız şu belirsiz dönemde daha temkinli olmaları gerektiğini ve risk alamayacaklarını belirttiler. Ben de onlara asıl, *temkinli olmanın çok riskli olduğunu* belirttim. Zira temkinli davranarak sıradışı olma şanslarını kaçırıyorlar, oldukça sıradan bir yapı içinde hapsoluyorlar.

Bu dostlarım da, onlar gibi daha sayısız şirketin içinde bulunduğu kârlılığın azalması olgusu ile karşı karşıya. Benim bu kitaptaki savım ise, bu sıkıntıları aşmanın tek yolunun 'farklı' olmak, sürüden ayrılmak olduğu yönünde. Ancak bu şekilde kârlılık yeniden kazanılabilir, büyüme yeniden sağlanabilir. Kitabın her yerinde bunun nasıl yapılacağı anlatılıyor.

Müşteriyi yeniden tanımlamak suretiyle kendisini çok farklı ve çok başarılı bir konuma yerleştirmiş bir firma örneği olarak Bang

& Olufsen'ı çok takdir ediyorum. Bildiğiniz gibi Bang & Olufsen (B&O), Danimarka kökenli bir tüketici elektroniği ve aynı zamanda da perakende firması. Yani, sadece kendi ürettiği ürünlerin satıldığı B&O mağazaları var. Bunlar da genelde bulundukları şehirlerin en prestijli bölgelerinde yer alıyor. Şirket 1980'li yıllarda çok ciddi kârsızlık ve büyüme problemleri ile karşı karşıya kalıyor. O yıllara kadar B&O'nun hedef müşteri kitlesi, kendilerine *audiophile* adı verilen ve strereo sistemleri ile ilgili herşeyi takip eden ve iyi sistemleri takdir eden kişiler idi. Şirket bu kitle için mühendislik harikası, ince görünümlü hassas ürünler üretiyordu. Ancak, her ne kadar bu seçilmiş olan müşteri kitlesinin tercihlerine çok uygun ürünler üretiyor da olsa, 1980'li yılların ikinci yarısında tüm tüketici elektroniği firmalarının yaşadığı sıfır (ya da çok düşük) kâr baskısından kurtulamadılar.

Tüketici elektroniği sektörünün yaşamakta olduğu bu giderek bozulan ekonomik şartlardan kurtulmak için B&O'nun karşısında bir dizi farklı strateji alternatifi vardı: (1) tüm diğer 'kitle' elektroniği şirketleri ile rekabet edebilmek için düşük maliyetli bir business modeline geçmek, (2) üst seviye ürünlerini koruyabilmek için bir ürün piramidi modeli oluşturup, farklı müşteri segmentlerine farklı özellikte ürünler üretip satmak, veya (3) hedef müşteri kitlesini yeniden tanımlamak suretiyle business modelini baştan aşağıya değiştirmek. B&O bu üçüncü yolu seçti.

Bu seçim elbette şirketi baştan aşağı bir değişime uğratı. B&O'nun belirlediği bu yeni müşteri grubu, kendisine çok ciddi kârlılık imkanları sağlayabilecek olan *"lüks-düşkünü"* müşteri segmenti idi. Bu grup için de mühendislik ve ürünün sofistike olması çok önemli tercih unsurları idi. Ancak bunlardan daha da önemli olarak bu müşteri kitlesi şıklık, ya da *'elegans'* ile özellikle ilgileniyordu. Hatta bu son özellik bu grup için en belirleyici tercih nedeni idi.

Bu strateji doğrultusunda şirket, ürünlerinin kalite ve mühendislik harikası olma özelliklerini vurgulamak yerine, Bang & Olufsen markasını *'statü sembolü'* olarak yeniden *konumlandırma* yolunu seçti. Marka düşkünü olan bu müşteri segmentinin lüks

ürünlere yüksek fiyatlar ödemeye razı olacağı saptaması ile tüm ürünlerinin tasarımını bu kitlenin beklentilerine göre yeniden oluşturdu. Şirketin eski business modeli müzik setlerini sofistike teknik cihazlar olarak gören kişileri hedefliyor iken, bu yeni business modelinde B&O ürünlerinin nasıl göründükleri ve bu cihazlara sahip olan kişilerin statülerine nasıl katkıda bulunabileceği esas vurgu noktası idi.

Los Angeles'ın Beverly Hills semtinde Rodeo Drive adında kısa bir alış-veriş caddesi vardır. Beverly Hills, şehrin en prestijli ve en pahalı semtlerinin başında gelir. Rodeo Drive caddesinde ise bildiğiniz tüm lüks markaların mağazaları yer alır. Yani gerçek anlamıyla bir para tuzağıdır. Bu caddedeki B&O mağazasının sahibi benim tanıdığım bir kişidir. Müşterileri de genelde o bölgede oturan kişiler. Mağaza son derece şık, içindeki ürünler bence mağazadan daha da şıktır. Bang&Olufsen gerçekten de mor inek özellikli harika bir markadır. Mağazanın sahibinin bana şu söylediğini hiç unutamıyorum: "Abi, bazan adamlar geliyor ve bana bir komşularında çok pahalı bir dizi B&O cihazı gördüklerini, çok etkilendiklerini söylüyorlar; ardından da onlarınki $150,000'a malolmuş, bana öyle bir set yap ki tutarı $200,000 olsun diyorlar". Ki, böylece adam daha iyi hava atabilsin!

Ne adamlar var dünyada, değil mi? Evet var. Ve asıl mesele bunları bulmak, istediklerini anlamak ve kendinizi bu kişilerin zihinlerinde yeniden konumlandırmaktır. Onların istediği ama hiç bir yerde bulamadıkları, görmedikleri bir ürün, marka ya da firma olmaktır.

Müşteriyi yeniden tanımlama stratejisi B&O için gerçekten de çok faydalı oldu. En yakın rakibinden beş-altı kat daha pahalı da olsa, B&O cihazları hedef müşteri kitlesi tarafından yine de tercih edilen ürünler oldular. 1989 yılında şirketin piyasa değerinin satış cirosuna oranı 0.2 iken, bu oran 1997 yılında 1.5'a yükseldi. Bu oranın tüm sektör için ortalama 0.5 olduğunu düşünürseniz, B&O'nun stratejisinin başarısını daha iyi takdir edersiniz.

B&O stratejisi müşteriyi yeniden tanımlamanın nasıl güçlü bir farklılaşma stratejisi olabileceğini çarpıcı bir şekilde göste-

riyor. O zaman bizlerin de sık sık şu soruları kendimize sormamız gerekiyor: bizim için en önemli müşteri segmenti hangisidir? Hangisi en fazla kârlılık fırsatı içermektedir? Pazarda hangi müşteri segmentine yeterince ulaşılamamıştır? Hangi müşteri kitlesi bizim için en fazla yeni fırsat alanları taşımaktadır? Bu soruların yanıtlarını bulup, iş modelini bu çerçevede yeniden tasarlamak ve kendinizi yeniden konumlandırmak, doğru şartlar mevcut ise son derece iyi neticeler verecektir.

YURTDIŞINDA BAŞARILI OLMAK SİZİ TÜRKİYE'DE FARKLILAŞTIRIR

Farklılaşma yöntemlerinin evrensel özellikler taşıyanları kadar ***yerel*** özellikler taşıyanları da eşit derecede önemlidir. Aslolan, sizin hedeflediğiniz müşteri kitlesinin psikolojisini tahlil edebilmek ve ürününüze bu psikolojiyi sizin lehinize etkileyebilecek özellikler katmaktır. Ya da, eğer zaten varsa, bu özellikleri ortaya çıkartmak, vurgulamak. Bu özellikler zaman içinde evrime uğrayacaklarından, gelişimlerini de sürekli gözlemlemek.

Türk insanı bugün hâlâ uluslararası başarıya özlem doludur. Hâlâ bir yurtdışı başarısı inanılmaz bir ego tatmini, bir coşku, uzun yılların bastırmak zorunda kalınmış zafer duygularının harika bir doyumunu getirmektedir. Bu, toplumun çok geniş bir kesimi için doğrudur. Ben, tatilde olmama rağmen bir yaz günü, kapalı bir mekanda, dev ekranda, Milli Takımın dünya kupası maçlarını bağırarak, zıplayarak, muhtelif vücut lisanları döktürerek kalabalık ile birlikte seyrediyorum, bundan keyif alıyorum ve bunu hâlâ haz ile anımsayabiliyorum.

Bu duygu hepimizde var. Özellikle de yaşı 30'un üzerinde olanlarda çok daha fazla. Zira bugünün gençleri bizlerin gençliğimiz boyunca hayalini bile kuramayacağımız nice küresel başarıyı yaşayarak büyüyorlar. O nedenle, özellikle de eğer 30 yaşın üzerini hedefliyorsanız, bu duyguya odaklanmak çok iyi bir farklılaştırma imkanı verebilir.

Mavi Jeans'in "Şu Türkler Çok Oluyor" kampanyasını hatırlayın. Reklamlarında iki Amerikalı jean'ci, 'çok iyi' jean'ler üreterek piyasalarını kapmış olmaları nedeniyle Mavi Jeans aracılığıyla Türkler'e kızıyorlar. Ama şirket bu reklamı Amerikalı'lara değil de Türklere gösteriyor. Neden? Çükü herkesin Amerika'ya gol atma arzusu var da ondan. Mavi Jeans birdenbire herkesin gözünde farklılaşıyor.

Arçelik, Robot Çelik diye bir marifet ile Japonlara 'direct-drive' adı verilen ve kendi icadı olduğu söylenen çok ileri bir çamaşır teknolojisini tanıtıyor. Teknoloji üssü olan Japonya'da bile Japonlar Arçelık'in bu yeni icadına hayran kalıp, Robot Çelik'e tezahürata başlıyorlar. Gururumuz inanılmaz okşanıyor. Robot Çelik oyuncakları kapış kapış satılıyor. Birdenbire bildiğimiz bizim Arçelik, dünya teknoloji önderi olarak karşımıza çıkıyor. Algıda yepyeni bir konuma oturuyor. Neden? Çünkü yılların getirdiği teknolojik ezikliğimizi bastırmak istiyoruz da ondan. Akıllı bir firma bu özlemi kullanıyor, farklılaşıyor, başarılı oluyor.

İstanbul Taksim'deki Changa 'füzyon' lokantası, 2002 yılında bilmemne dergisi tarafından Avrupa'nın en iyi 10 lokantası arasında seçiliyor. Adamlar bunun çok güzel PR'ını yapıyorlar. Changa'da yer bulmak olanaksız hale geliyor (en azından bir süre). Ak Merkez, Avrupa'nın En İyi alış-veriş merkezi seçiliyor, gelen yabancı misafirlerimize bunu anlatarak "bizler" gururlanıyoruz. Sanki Ak Merkez babamızın malı. Neden? Çünkü yeni bir konsept konusunda da ulus olarak iyi birşeyler yapabilir hissediyoruz kendimizi. Egomuz okşanıyor.

Bu, örneğin İngiltere'de ya da Fransa'da o kadar ciddiye alınan bir duygu hiç değil. Neden? Bence onlar yıllar içinde bu konuyla ilgili tatminlerini yeterince almışlar. Yeni bir uluslararası başarının bu insanların egolarını tatminine katkısı sadece marjinal. Oysa bizde hâlâ bu katkıların marjinal payı ve değeri çok ama çok büyük.

Türk insanı için uluslararası başarı çok önemlidir. Sizi ciddi anlamda farklılaştırır. Bu özelliği kullanın.

BİZ TÜRK'LER MARKAYI KEŞFETTİK

Marka farklılaştırır. Zaten markanın amacı da tamamen ve tamamen budur. Bu kadar fazla ve birbirine benzeyen seçenek arasından sizin ürününüzün ayrışmasını sağlamak ve onu diğerlerinden farklı olarak algılatabilmek. Bunu sağlayabildiğiniz takdirde de ürününüze hem bir fiyat primi koyabilir, hem de satışlarınızı arttırabilirsiniz.

Markanın neden farklılaştıracağı konusuna bir başka sebep de, insanların markalı ürün kullanma eğiliminin yakın yıllarda yükselen bir trend olması. Eğer müşteriler markalı ürün kullanmak suretiyle kendilerini genel kalabalıktan ayrıştırabileceklerini düşünüyorlarsa, o zaman siz de onların bu arzusunu tatmin etmeye yarayacak markayı oluşturur, onların farklılaşmalarına yardımcı olmak suretiyle kendinizi farklılaştırırsınız.

Sonuçta marka olmak farklılaşmak için çok ama çok önemli bir yoldur. Her ne kadar çok uzun zamandır tüm zengin ülkelerin üreticileri bu gelişimin farkında olsalar ve hemen hemen her alanda markalaşma yolunda inanılmaz mesafeler katetmiş olsalar da, hâlâ marka fırsatlarının yaratabileceği pek çok alan mevcuttur. Bu alanları belirleyip markanızı inşa etme yönünde çaba içine girmeniz, farklılaşma yolunda çok ama çok önemli bir strateji olacaktır. Bu çabaları yürekten destekliyoruz.

Türk iş dünyası olarak bizler de, ne mutlu ki, son birkaç yıldır bu trendin farkına vardık. Bu iyi bir gelişme.

Ama ne var ki, pek çok şeyde olduğu gibi burada da kantarın topuzu kaçmış gibi. Gün geçmiyor ki bir işadamımız nasıl "dünya markası" olacaklarının beyanatını vermesin. Tekstil ihracatçıları, gün geçmiyor ki, sektörlerinin çok kısa zamanda bir çok dünya markası çıkaracaklarını müjdeliyorlar. Uzun yıllardır uluslararası 'ana üretici' markalara (OEM, *Original Equipment Manufacturer)* son derece nitelikli beyaz eşya -örneğin fırın ve ocak- üretmiş ve yapmakta olduğu işte çok iyi olan bir firmamızın üst düzey yöneticisi çıkıp, artık kendi markalarını yaratacaklarını beyan ediyor. Magazin basını her ünlü şarkıcıyı 'marka' ilan ediyor. Hatta, ismini tescil ettirenler olursa bunlara da 'müseccel marka', yani tescilli marka ünvanını yapıştırıyorlar.

Bu iş rayından çıkmış bir halde ve özellikle basının önünde sürüp gidiyor. Basın da bu marka konusunu çok sevdi, tekrar tekrar bu konuyu işleyip duruyor. İnsanlar da gaza gelip marka olmak konusunda olmayacak hayallere kapılıyorlar. Sonu hüsran olabilecek bu marka sevdası üzerine birkaç uyarı yapmak sosyal sorumluluğum diye düşünüyorum. İşte buyurun.

Birincisi, marka olmak farklılaşma yolunda çok önemlidir ama tek farklı olma yolu marka değildir. Gelin, ben sizi Türkiye'de iş yapan, tek bir markası olmayan, ama 500 milyon dolarlık değer üretebilen bir firmayla tanıştırayım. Gelin ben sizi son 5 yıldır yıllık %40 hızla büyüyen ama marka konusunu daha henüz hiç düşünmemiş bir İstanbul firmasının patronuyla tanıştırayım. Ya da bakın marka konusunun azami noktalarda kullanıldığı ABD piyasasına. Markasız satışlar toplam üretimin çok daha büyük bir kısmını oluşturuyor. Sizce gurur kaynağı bir ulusal şirketimiz olan Vestel'in yurtdışı cirosunun yüzde kaçı kendi markasından kaynaklanıyor, yüzde kaçı başkalarının markası ile yapılan üretimlerden (OEM)? Ben söyleyeyim: OEM %90-95. Peki sizce Vestel başarılı bir şirketimiz değil mi? Aynı şekilde yine çok iyi bir şirket olan BEKO Elektronik'in OEM cirosu toplamın sizce ne kadarını oluşturuyor? %75'ini.

Hiç aklımızdan çıkarmamamız gereken çok basit bir şey var. Ticaretin ya da sanayinin amacı para kazanmaktır. Marka olmak falan değildir. Eğer marka olmak mümkünse ve para kazanmanıza fayda sağlıyorsa, bu yol o zaman bir anlam kazanır. Yok, eğer para kazandırmıyorsa, marka olmak çok kötü bir şeydir.

Marka bilinirliği işte bu bağlamda çok kritik bir konudur. Çok kişi, marka bilinirliğini bizatihi, yani kendi içinde bir hedef olarak kabul etmektedir. Peki bu dostlarımız sormazlar mı, çok bilinince ne olacak diye? Her çok bilinen marka para kazandırıyor mu sizce? En fazla bilinenlerden birisi Selpak birisi Sana yağı. Oysa her iki markanın da içinde bulunduğu pazar "emtia" pazarıdır, yani tüm ürünlerin neredeyse tıpatıp aynı olduğu ve satın alma kararını sadece ve sadece fiyat ucuzluğunun belirlediği bir pazar. Alın size marka bilinirliği. Bu sizce bir ticari amaç olabilir mi?

Gelelim şu "dünya markası" işine. Bu vizyon denilen şeyi galiba gerçekten uçuk ve olmayacak hayaller kurmak olarak anlıyoruz. Rahmi Bey'in dediği gibi, bu vizyonlar gerçekten de bazan illüzyona kaçabiliyor. En büyük illüzyon da, bence, bu dünya markası olma işinde. Herkes tutturmuş, dünya markası olacağız diye.

Bu arkadaşlara önerim, bir dünya haritası alıp duvara asmaları ve ardından karşısına geçip bir bakmaları. O zaman görecekler ki 'dünya' bayağı büyük bir yer. ABD'nin tek başına Texas eyaleti bile yüzölçümü olarak Türkiye'den daha büyük bir yer. Üstelik henüz huyunu suyunu da çok fazla tanımıyorsun. Ayrıca, sadece Amerika'da daha 50 tane farklı eyalet var. Sonra Kanada var, Meksika, İngiltere, Japonya, Güney Afrika, İsviçre falan. Hangi birinde, ne zaman, hangi güçle dünya markası olmayı düşünüyorsunuz acaba?

Sabah Gazetesine bir röportaj veren, 1970'li yıllarda Yves Saint Laurent'ın CEO'luğunu yapmış ve giyim alanında Issey Miyake gibi daha bir dizi ünlü markanm yaratılmasına öncülük etmiş olan ve bizlere modanın 'marka sihirbazı' olarak takdim edilen Didier Grumbach'a marka yaratmak çok mu zor diye soruyorlar. Grumbach'm cevabı şöyle: "modada yeni bir marka yarat-

mak tabii ki zor. Dedim ya en az 20 yıl alıyor. Marka için yetenekli bir tasarımcı mutlaka olmalı ama ondan da önemlisi çok iyi bir yöneticiye ihtiyacınız var. Çünkü bizim endüstrimiz küçük ve çok zor. Yöneticinin yönetme kabiliyeti iyi değilse bu iş olmaz." (26.06.2003). Yani diyor ki adam, sadece marka olmak istemekle ya da iyi tasarım yapmakla bu işler olmaz. Marka inşası başlı başına bir yönetim işidir, çok zordur ve çok uzun zaman alır.

Diyelim ki bu yönetim beceriniz var ve tasarım konusunda çok iyisiniz. O zaman sıra bunun pazarlamasına geliyor. Diyelim Amerika pazarında marka olmaya çalışacaksınız. Ama neresinde? Haritaya bakmazsanız aklınıza gelmeyebilir ama Amerika çok büyük bir coğrafyadır. Sadece tek bir eyalette bilinir hale gelmek için gerekli olan tanıtım bütçesi yaklaşık 1 milyon dolardır. Eğer tüm Amerika'da markanızın bilinirliği olmasını istiyorsanız, harcamanız gereken para ise $100 milyon. Andersen Consulting danışmanlık şirketinin yeni ismi Accenture'u tanıtmak için ABD'de harcadığı para $150 milyon. Pepsi-Cola'nın, Pepsi One adlı yeni ürününü tanıtmak için harcadığı para $100 milyon. Bell Atlantic telefon şirketinin yeni ismi Verizon'un lansmanı için harcadığı para $140 milyon.

Hadi diyelim bu kadarcık bir reklam-tanıtım bütçesini başlangıç olarak gözden çıkardınız. Ama bu reklamların devam etmesi gerekir ki markanız hafızalardan silinmesin. Ayrıca Amerika dünya demek hiç değil. Oysa siz dünya markası olmayı istiyordunuz, öyle değil mi? Eh, en az bir o kadar parayı da başlangıç olarak diğer belli başlı ülkelerde de harcamalısınız. Yine de tüm dünyayı saramazsınız. Yani bir Marlboro, Kraft, Philadelphia Peyniri, Milka Çikolatası, Nestle, Nescafe, Jacobs Kahve, Swatch, Bayer Aspirin, Gillette, OMO vs. olmanız neredeyse imkansız. Philip Morris global markalarının pazarlamasına yılda (dikkat edin, sadece bir yılda) $2 milyar harcıyor. Aynı şekilde Procter&Gamble'ın da yıllık pazarlama harcaması $2 milyar. Hadi buyurun, dünya markası olun.

Peki hiç mi uğraşmamalı? Bence öncelikle yurtdışında hedeflenen müşteri kitlenizi kademeli bir anlayışla belirleyin. Yani önce hangi segmentden piyasaya girmek istiyorsunuz, piyasayı tanıyıp

öğrendikten sonra hangi üst segmentlere girmek istiyorsunuz bunu belirleyin. Bu segmentlerin neleri 'farklı' isteyebileceklerini çalışın, inceleyin, anlayın. Bu farklılıkları oluşturmaya çalışın. Ondan sonra yurtdışında yavaş yavaş, önce belirli bölgelerden başlayarak konumlandırma işine girişin. Tecrübe edinin. Bu tecrübelerinizi sürekli bir öğrenim ve gelişim deneyimi haline getirin ve hiç durmayın. Değişen müşteri ihtiyaçlarını yakından izleyin, yeni farklılaşma özellikleri yaratın. Bunları da tanıtın. Ama unutmayın, asıl amaç çarpıcı olmak. Bakın Mösyö Grumbach ne diyor: "şimdi artık farklı olmak çok önemli. Eğer farklıysan görünürsün. Mesajın çok netse bu şova (Paris'teki moda şovunu kastediyor) katılma ve kreasyon sunma. Herkes anlıyorsa ve seviyorsa, o kreasyonu sergilemeye gerek yok ki. Şok etmiyorsa o elbiselerle hiç vakit kaybetmemeli."

Farklılaşmak için marka önemli bir yoldur, ama tek yol değildir. Esasen marka olabilmek için önce 'farklı' olmak gerekir. Yani işin sırası terstir. Ayrıca, ulusal bazda marka olmak yolunu hiç ihlal etmemek gerekir. Ama uluslararası marka olmak konusu birkaç defa ciddi olarak gözden geçirilmelidir. Dünya piyasalarında markanın dışında da çok fazla farklılaşma fırsatı mevcuttur. Bunlar ilerideki bölümlerde ele alınmaktadır. Dünya markası olma hedefi bence çok az Türk firmasının başarabileceği ama olursa hoşumuza gidecek bir durumdur. Aslolan para kazanmaktır, marka ise bunun çok farklı yollarından sadece birisidir. Herşey değildir.

İKİNCİ BÖLÜM

Farklılaştırma Analizi İçin Düşünme Yöntemleri

FARKLILAŞABİLMEK İÇİN FARKLI DÜŞÜNMEK GEREKİR

Eğer herkes gibi düşünüyorsanız ve özellikle de herkesin başvurduğu düşünme modellerini kullanarak şirketinizin stratejilerini oluşturuyorsanız o zaman sizin farklı bir şeyler bulma şansınız olamaz. Bundan sonra başarılı olmanız ancak piyangolara bağlıdır. Zira kalıcı olmak için sürekli olarak farklılıkları yaratmak ve yakalamak gerekir. Bu da herkesten daha farklı düşünmeyi gerektirir.

Şimdi diyeceksiniz ki bunu idrak etmeyen kuruluşlar hâlâ var mı? Sorunuzu dilerseniz ben de bir soru ile yanıtlayayım: acaba bunu gerçekten ciddi olarak idrak eden kaç tane kuruluş var? Örnek mi? Bakın şu SWOT Analizi denen şeye. Hâlâ bununla uğraşan, bununla vakit kaybeden ve bu tür bir analizden medet uman kurumlar var etrafımızda. Üstelik bunun için otellerde salon tutup kalabalık gruplar halinde konaklıyorlar, yemekler yiyorlar ve bir alay da masraf yapıyorlar. Sizce hangisine yazık? Otele verilen paraya mı? Hayır, bu faydalı bir şey. Zira ekonomiye bir yerden para giriyor. Otellerin para kazanması iyi bir şeydir! Kaldı ki doğru ve yaratıcılığı teşvik eden yöntemlerle yapılan kollektif beyin fırtınaları son derece yararlıdır, gereklidir hatta elzemdir ve şirket-dışı oteller bu işler için doğru yerlerdir. Sözümüz SWOT ya da diğer demode beyin fırtınası modellerine.

Bu, başka bir tarihsel dönem için tasarlanmış yöntemler kullanılarak yapılan toplantılar aslında çok zaman, katılanların çoğunun da farkına vardığı gibi, nadiren yararlı fikirler üretilmesine yardımcı oluyor. Bunun herkes farkında. Sorduğunuzda da verilen cevap şu: doğru diyorsun ama, insanlarla bir arada vakit geçirerek motivasyon sağladık. Yani insanlar evlerinden uzakta ve sonunda şirketlerine ve böylece de kendilerine çok az yarar sağlayacak şeyleri elde etmek için saatlerce kafa patlatacaklar ve motive olacaklar. Bu klişeyi de bir daha düşünmenin ve sorgulamanın zamanı gelmedi mi sizce? Bu son derece yararlı olabilecek beyin fırtınası çabalarını doğru yöntemler kullanarak farklılaşma egzersizlerine dönüştürmek ve elle tutulur yaratıcı stratejiler çıkarmayı olmazsa olmaz bir beklenti haline getirmek sizce çok daha anlamlı değil mi?

Bence bu tür faaliyetlerde asıl yazık olan şey, yakalanabilecek fırsatlar üzerine odaklanmayıp, belki de bir sürü farklılaşma, büyüme ve kârlılık fırsatını kaçırma. Ayrıca, bu sıkıcılıktan sıkılan yaratıcı personeli de elden kaçırma. Kaçan fırsatlar kolay kolay geri gelmiyor. Hele bir de bu havanda su dövme işi alışkanlık haline gelirse, su ve havan kurum kültürünün ayrılmaz parçaları haline geliyor.

Hatırlamayanlar için hatırlatayım, bu S.W.O.T. analizi denen şey, şirketinizin rekabete göre güçlü yanları, zayıf yanları, fırsat yaratabilecek piyasa gelişmeleri, tehditler gibi dört ana başlık üzerinde beyin fırtınası yapmak. Ama bence asıl amacı 'güçlü' yanlarınızı hep beraber ortaya koymak ki bunların üstüne daha bir süre yatıp, 'oh biz ne güçlüymüşüz be abi' rahatlığı ile azalan işinizin ve kârlılığınızın sıkıntılarından kurtulmak. Ve bu analizin içine hiç bir zaman ne müşteriyi, ne müşteri segmentini, ne segment gelişmelerini, ne konumlamayı, hiç bir şeyi koymadan en geniş anlamda 'şirketinizin' pazardaki konumunu sözümona irdelemek.

Ben bir müşteriyim. Karşımda sizin gibi aynı işi yapan daha bir dizi satıcı var. Kusura bakma abi ama, bana ne senin şirketin güçlü mü dür yoksa zayıf mıdır? Beni senin gücün falan hiç ama hiç ilgilendirmez. Ben sadece senin bana verdiğin hizmetin benim beklentilerimi karşılayıp karşılamadığına ve bir de fiyatına baka-

rım. O kadar. Eğer benim beklentilerimi karşılayamıyorsanız o zaman bir dakika durmam rakibinize giderim. Neden gitmeyeyim? Sizin şirketinizin diğer müşterileri de aynen böyle yapmıyorlar mı? Bırakalım şu "bizim şirket güçlü"; "biz bir grup şirketiyiz o yüzden grup sinerjimiz vardır"; "müşteri büyük ve güçlü şirketlerle çalışmayı sever o nedenle bizi tercih edecektir"; "finansal gücümüz yüksek o nedenle herkes bizim devamlı olacağımıza güvenir" palavralarını.

İnsanlar artık iki şeyden birini istiyor: karşılarındaki ürün ve hizmetlerin içinde (a) *aynı olanlar arasında en ucuzunu*, veya (b) *farklı olanı*. Sizin şirketinizi kimsenin taktığı falan yok. Bana eğer makul büyüklükte bir sigorta şirketi diğerlerinin yarı fiyatına bir kasko poliçesi fiyatı veriyorsa ve hizmeti diğerleri ile üç aşağı beş yukarı aynı ise ben niye 'büyük' sigorta şirketinden alış veriş edeyim, söyler misiniz? Yine yükselen sesleri duyar gibi oluyorum: "ama beş sene sonra biz burada olacağız onlar olmayacak ve üstelik bizim Çemişkezek'te şubemiz var onların yok" gibilerinden şeyler. Bunlara da cevabım var: beş seneye kim öle kim kala, ayrıca kasko poliçesi bir yıllık alınır. Senin 10 yıllık hasarsızlık indirimlerinle bile adamın primini yakalayamıyorsam, sana 'elveda' demekten başka seçeneğim bile kalmıyor. Ayrıca ben İstanbul'da oturuyorum, Çemişkezek'e hiç gitmedim ve bu konu beni ilgilendirmiyor. Hadi bakalım, buyrun.

Günümüz 'farklı' olanın ödüllendirildiği bir dönem. Sıradan, basmakalıp, sıkıcı olanın değil. Böyle demode strateji yöntemleri ile elde edebileceğiniz tek şey *stratejisizlik*'tir. Strateji farkı yaratmakla ilgili bir şeydir. SWOT gibi yöntemler ise değerli zamanınızı kaybetmekte. Kurumunuza yapacağınız en büyük iyiliklerden birisi, bu tür yöntemleri kapıdan içeri sokmamaktır.

Sıradan düşünme yöntemleri ile sıradışı olunamaz. Sıradan bahaneler ile şirketinizin çöküşünü belki bir süre daha geciktirebilirsiniz. Ama inanın bu bakış açısı ile bu kaderden kaçışın yolu yoktur. Zaman farklı olanların kazanacağı zamandır. Farklı olmak için ise herkesten ve her zamankinden farklı düşünmek gerekir. Nasıl mı? Okumaya devam edin.

FARKLILAŞMA, ÜRÜNÜNÜZE VE ŞİRKETİNİZE MÜŞTERİNİN GÖZÜNDEN BAKMAKLA BAŞLAR

İşe 'müşteri gözünden' bakmayan hiç bir yöntem size farklılaşma fırsatlarını yakalama imkanı vermez. İşin sırrı müşterinizin gözlüğü ile sizin sattığınız ürün ve hizmetlere en geniş çerçevede ve rakipler ile kıyaslamak suretiyle bakmaktadır. Farklılık 'mukayeseli' bir kavramdır ve her zaman 'bir şeylere göre' farklılaşılabilir. Tek başına farklı olmak söz konusu değildir. O nedenle rakip alternatifler ile kıyaslama, işin en temeli olmalıdır. Ve hem de rakip alternatifleri, müşterinizin gözlüğünden bakmak suretiyle kıyaslamak. O gözlükten bakarak daha henüz sizin bile sunmadığınız özellikleri keşfetme çabası, farklılaşma çalışmalarının başlangıcı olmalıdır. Böyle bir çabanın içinde de, sizin şirketinizin ne kadar güçlü olduğu falan gibi nafile şeylere yer yoktur.

Şimdi size önereceğim bakış açısı işte böyle bir bakış açısı: size ve özellikle de ürününüze müşteri gözlüğünden bakmanızı ve bunu yaparken de kendinizi sürekli olarak rekabet ile kıyaslamanızı sağlayıp, 'mor inek' fırsatlarına odaklanmanızı sağlayabilecek bir yöntem. Bu yöntemi uygulamak için yine kalabalık bir grup ile beyin fırtınası egzersizi yapmanızı salık veriyorum, ama bu sefer

işe müşterinizin bakış açısından bakarak. Burada sözünü edeceğim yöntem, Özellikler Haritası yöntemi.

Farklılaşma, bir yandan yepyeni ve hiç düşünülmemiş ama ortaya konduğunda insanlarda hayranlık yaratacak ürünler geliştirmek ile ilgili olmakla birlikte, büyük ölçüde mevcut ürün ve hizmetlerinizi yeniden tanımlamakla ilgili bir etkinliktir. Mevcut ürün ve hizmetleriniz üzerinde yeniden düşünerek, onlara yepyeni bir gözlükle bakarak, onlara daha önce sahip olmadıkları yepyeni özellikler katabilirsiniz ve müşterinizi bu özelliklere hayran bırakıp rekabetin hızla önüne geçebilirsiniz.

Burada yapmanız gereken iki şey var:

(a) Ürününüzün müşteri tarafından hiç beğenilmeyen ve hatta nefret edilebilen tüm *negatif* özelliklerini belirleyip onları süratle ortadan kaldıracak yeni çözümler ve yeni stratejiler bulmak ve

(b) Hiç bir rakibinizde olmayan ama eğer siz sunarsanız müşterinizi hayran bırakıp onun yönünü size doğru çevirebilecek 'mor inek' vasıflı *pozitif* özellikler ekleyebilmek.

Bu yöntemde öncelikle *ürününüzün* üzerine odaklanıp farklılaşma alanlarının nerelerde olduğuna bakıyorsunuz. Daha ilerideki bölümlerde, ürünün kendisi değil de '***etrafında***' da bir sürü farklılaşma alanları olduğunu vurgulayacağım ve bu alanlara nasıl bakılacağı konusu üstünde duracağım. O yüzden dilerseniz önce ürünün kendisi '*içinde*' farklılaşma alanlarına bakalım, daha sonra ürünün '*etrafında*' yer alan farklılaşma fırsatlarına odaklanalım.

Özellikler haritası ürünün kendisi 'içindeki' farklılaşma alanlarını sorgulamanız için kullanabileceğiniz bir yöntem. Geçtiğimiz bir-iki yıl içinde bu yöntemi kullanarak pek çok şirkette oldukça fazla farklılaştırma fırsatları yakaladığımızı ve tüm sektörlerde ekonomik daralmanın yaşandığı bir dönemde buralarda çok ciddi kârlılık artışı ve bazılarında önemli büyüme fırsatları yaratmış olduğumuzu söylememe izin verin. Aşağıda tipik bir Özellikler Haritası görüyorsunuz.

ÖZELLİKLER HARİTASI

MÜŞTERİ TAVRI	ÜRÜNÜN YA DA HİZMETİN RAKİP SUNUMLARA KIYASLA ÖZELLİĞİ		
	Temel	Ayırdedici	Enerji Verici
POZİTİF	**OLMAZSA-OLMAZ** En az rekabet kadar iyi olmak zorunda olduğunuz özellikleriniz	**FARKLILAŞTIRAN** Rekabetten daha güzel, daha iyi, daha çekici kılan özellikleriniz	**'MOR İNEK'** Sıradışı, eşsiz, benzersiz, çarpıcı kılacak şeyler
NEGATİF	**TOLERE EDİLİR** N'apalım, herkes böyle dediğiniz olumsuz taraflarınız	**MUTSUZ EDEN** Rakiplerden daha kötü olan taraflarınız	**KIZDIRAN** Müşteriyi çileden çıkartan özellikleriniz
NÖTR	**NE OLMUŞ YANİ?** Size göre farklılık, ama müşterinin umurunda değil		

Kaynak: McGrath&McMillan (2002:25); pozitif-enerji verici kısmın özgün adı 'heyecan veren'.

Bu haritayı farklılaşma alanlarını irdelemek amacı ile şöyle kullanabilirsiniz. Öncelikle tüm ürünleriniz arasından tek bir ürün grubunu seçin. Örneğin bir sigorta şirketisiniz ve değişik ürünler satıyorsunuz: elementer, sağlık, hayat vs. gibi. Bunlar arasından önce birini, sonra diğerini ve en sonra üçüncüsünü ele almalı ve her biri için ayrı bir analiz yapmalısınız. Diyelim ki en önce sağlık sigortası ürünü için farklılaşma yollarını irdeleyeceğiz. Peki hangi müşterilere satacağımız sağlık sigortasına bakmalıyız? Unutmayın bütün müşteriler aynı değildir ve her müşteri segmentinin kendine göre davranış ve satın alma özellikleri vardır. Herkese herşeyi satmak arzusunun ne denli büyük bir hata olduğunu ve pazarlamanızı segmentlere göre farklılaştırmanız gerektiğini daha önceki bölümlerde sanırım yeterince vurgulamıştım. O vakit analizimiz için farklı segmentleri belirleyip, daha sonra her biri için ayrı ayrı inceleme yapmamız gerekecek. Bu kez diyelim ki sağlık sigortasını

yine üç ayrı grup müşteriye satıyorsunuz: bireysel müşteriler, kurumsal müşteriler ve acenteler. Bunların hepsi farklı gruplar, hepsinin beklentileri ve yapıları farklı ve hepsine sunulacak hizmet farklı. O zaman bunların her birinin teker teker incelenmesi gerekir. Bu durumda örneğin ilk analizimizi grup sağlık sigortası üzerine yapmaya karar verdik. Bu ürün (sağlık) ve bu segment (kurumsal) için bir harita çıkaracağız. Daha sonra sağlık ürününün bireysel müşteri için haritasını çıkaracağız. En son olarak da acenteler için sağlık sigortası ürününün özellikler haritasına bakacağız. Yani eğer üç segmentimiz var ise, o zaman her ürünümüz için bu segmentlerin her birine ayrı ayrı bakmamız gerekecek.

Şimdi alın ekibinizi, ve özellikle de müşteri temas noktasındaki kişileri, pazarlama işiyle uğraşanları, kafası çalışanları, yaratıcı olanları, sürekli gri takım elbise giymeyenleri vb., haritanız üzerinde beyin fırtınaları yaratmaya başlayın. Amacınız şu: rekabete göre müşteri tarafından negatif görülen özeliklerinizi asgari maliyetle nasıl tez zamanda yok edebilirsiniz ve pozitif 'farklılaştıracak' özellikler ile müşteride hayranlık yaratacak 'mor inek' özelliklerinizi nasıl geliştirebilirsiniz, bunları birer birer irdelemek. Ama bunun için önce ürününüzün mevcut durumu üzerinde bir otopsi yapmanız gerekir: şu anda ne durumdayız. Yani durum tesbiti. Yaratıcı beyin fırtınası bundan sonra gelmeli: ne olmalıyız? Bu analizi belli aralıklarla tekrarlarsanız, o zaman taklit edilme riskini de büyük ölçüde 'siz' bertaraf etmiş olursunuz. Yalnız tekrar söylüyorum: bu analizi yaparken sizin ürününüze müşterinin gözünden bakacaksınız. Kendinizi önce müşteri yerine koyup mevcut durumu analiz edeceksiniz. Ondan sonra, yine müşteri açısından bakmaya devam ederek, ama bu kez şirketinizin teknik bilgilerine haiz kişiler olarak müşterileri hayran bırakacak özellikleri nasıl geliştirebiliriz konusunu ele alacaksınız. Bir kez müşteri bakış açısını yakaladınız mı, bu soruların cevabı sizin teknik bilgilerinizle birleştiğinde daha çabuk gelecektir. Yani daima müşteri gözlüğünden kendinize bakmak ve farkı yaratmak için bu bakış açısı ile sizin teknik bilgilerinizi birleştirmek. Beyin fırtınanız böyle olmalı.

Sizin teknik bilginiz konusunu neden gündeme getirdim diye sorabilirsiniz. Nedeni şu. Müşteriniz kendisine sorulduğunda size bazen tam olarak ne istediğini ya da ne istemediğini söyleyemeyebilir, söylemek istemeyebilir, ya da istediklerini sözle ifade edemeyebilir. Çoğu zaman da muhtemelen ne istediğini tam olarak bilmiyordur. İşte sizin teknik bilgileriniz, müşterinin söylediklerinden sonuç çıkarmaya, onların düşünemeyeceği ama çok hoşlanacağı çözümleri yaratmaya yarayacaktır. Müşteriler çoğu zaman öngörü sahibi değildir. Olamazlar zira bu öngörüyü geliştirmek için kullanabilecekleri teknik bilgileri yoktur. O bilgiler sizde var. Ayrıca bu modelde müşteriyi dinlemenin yanısıra, ve daha önemli olarak, sizin kendinizi müşteri yerine koyup ürüne onun gözlüğü ile bakmanız esas. Sizin.

Şunu itiraf etmeliyim ki benim deneyimlerim, bizim şirketlerimizde bu analizi yaparken insanların kendilerine müşteri gözlüğü ile bakma konusunda çok zorlandıklarını gösteriyor. Çok zorlanıyorlar ve gerçekten de çok yoruluyorlar. Çünkü işe bu şekilde bakma alışkanlığı neredeyse hiç gelişmemiş. Hemen hemen her şirkette durum böyle. O nedenle de farklılaşma konusunda pek çok şirket çok ciddi sıkıntılar yaşıyor. Oysa eğer kurumda çok sayıda kişi "*müşteri ne ister, rakip neyi yapamıyor*"" sorusunu sürekli sorma alışkanlığında olsa ve bu soruları birlikte paylaşan bir kurum kültürü bulunsa, o zaman farklılaşma arayışları gerçekten de şirketin günlük rutin faaliyetlerinden biri haline gelir ki bu durum şirketi her zaman rekabet üstü bir halde tutmayı sağlayacaktır.

İzin verin özellikler haritasını biraz daha ayrıntılı anlatmaya çalışayım. Haritada müşterinizin sizin ve ürününüzün hakkında üç farklı düşüncesi olabileceği varsayılıyor: sizin hakkınızda 'pozitif' düşünüyorlardır, ya 'olumsuz/negatif' düşünüyorlardır ya da 'olsanız olmasanız farketmez' şeklinde nötr bir yaklaşımları vardır sizin ürününüze karşı. Burada temel amaç müşterinizin ürününüz hakkındaki tüm farklı düşüncelerini tesbit etmek ve ardından bu düşünceleri nasıl pozitif hale dönüştürüp rekabet sürüsünden ayrılırız konusunda kafa patlatmak.

Pozitif ve negatif konular anlaşılıyor olsa da ben burada 'nötr' konusuna bir miktar değinmek istiyorum. Müşterinin sizin ürününüzün belli başlı özellikleri hakkında 'nötr' olması şu anlama geliyor: bu özellik olsa da olmasa da adamın bu ürün hakkındaki düşüncesi değişmeyecek. Yani ne daha az satın alacak ne de daha çok. Örneğin konaklamaya gittiğiniz otelin odasında bir sepet meyve ve otel müdürünün hoşgeldiniz yazan kartvizitini buluyorsunuz. Bu jest sizin bu otele tekrar gitmeye karar vermenizde olumlu bir etki yapıyor mu? Yoksa siz daha başka şeylere bakıyor ve bu konuyu belki de hiç dikkate almıyor musunuz? Otel müdürüne göre bu hareket farklılaştıran bir şey, ama çoğu müşteri için ise hiç bir sıradışılığı olmayan sıradan bir hareket: nötr! O zaman niye böyle şeylerle uğraşıyorsunuz? Ürününüze koyacağınız özellik, müşterinin satın alma davranışını olumlu şekilde etkileyebilecek bir özellik olmak zorundadır. Olsa da olur olmasa da türünden özellikler sadece ve sadece maliyetinizi ve operasyonel yükünüzü arttırmaya yarar. Ne satışınızı daha fazla arttırır, ne de daha fazla para kazandırır.

Negatif özelliklerinizi kaldırmak sizi, duruma göre, bazen farklılaştırabilir bazen de sadece hayatta kalmanıza yardımcı olur. Ama ne olursa olsun bunları yok etmeyi düşünmek zorundasınız. Özellikle eğer müşteriyi deli eden bazı özellikleriniz varsa, ki eminim vardır, evvela oturup bunları yoketmek için bir strateji geliştirin. Zira geciktiğiniz sürece birer birer müşteri kaybedeceksiniz ve bu özellikleriniz kulaktan kulağa yayılarak sizin sonunuzu hazırlayacaktır. Müşterinize yaşattığınız sıkıntıları ortadan kaldırmakla çok ciddi farklılaşma fırsatları yakalayabilirsiniz. Çünkü rakipleriniz daha henüz uykuda olabilirler. Büyük ihtimalle de öyledirler. Tolere edilebilir özellikleriniz ise piyasanızda hemen herkesin uyguladığı, müşterilerin hoşlanmadığı ama istemeyerek katlandığı özelliklerdir. Örneğin, diyelim ki tüm matbaalar işlerini gecikmeli verir ve teslimat sözlerini tutmazlar. Bu böyledir, sizi mutsuz eder ama daha iyisini bulamayacağınız düşüncesi ile en az gecikmeli olan birisini seçer, bir gün inşallah iyi birileri çıkar da bak seni nasıl yarı yolda bırakırım diye dua eder durursunuz. Gerçekten de eğer bir gün sözünde hassas bir şekilde duran ve iyi ve çarpıcı işler

yapan bir matbaacı ortaya çıkarsa, tüm bu diğerlerinin işleri zorlaşmaya başlayacaktır. Başkası yapmadan en önce siz yapın. Tolere edilen özelliğiniz varsa herkesten önce bunu siz yokedin ki diğerlerinin bu özelliği birdenbire müşteriyi kızdıran bir özellik haline gelsin.

Bu anlattıklarımı birinci ürününüz ve birinci segmentiniz için yaptıktan sonra şimdi sıra birinci ürün ve ikinci segmente gelecek. Bunun ardından da diğerleri. Tahmin edebileceğiniz gibi bu iş biraz vakit alacak, en azından bir-iki tam gün bir yerlere kapanmanızı gerektirecek. Ama zaten bu konuda alışkanlığınız var. Bir de bu amaçla yapın ve farkı görün. Toplantınızın sonunda hemen uygulamaya koymak isteyeceğiniz bir sürü fikir geliştirmiş olacaksınız. Bunları öncelik sırasına koyun ve bir plan dahilinde uygulamaya başlayın. Hemen. Hiç vakit kaybetmeden.

Rekabet şirketler arasında yaşanmamaktadır. Rekabet, müşterinin tercihi olabilmek amacındaki ürünler, hizmetler ve markalar arasında yaşanmaktadır. Rekabetin niteliği ve şiddeti ise farklı müşteri segmentlerinde farklı özellikler göstermektedir. O nedenle rekabet analizinizi ürün, marka ve müşteri segmenti bazında yapmak zorundasınız. Genel rekabet analizi olmaz; genel farkhlaşma çalışması da olmaz. Şeytan ayrıntıda gizlidir. Farklılaşma fırsatlarını segment, ürün ve marka detayında bulabilirsiniz. Genel bakışlarla değil.

SEGMENT SIKINTILARINI GİDERMEK FARKLILAŞTIRIR: ÖRNEK OLAY PROGRESSIVE SİGORTA

Burada size, özellikler haritası yöntemi kullanılarak müşteri segmenti ihtiyaçları nasıl anlaşılır, rakiplerle nasıl kıyaslama yapılır ve özellikle de segmentte yaşanan sıkıntıları bertaraf etmek suretiyle farklılaşma fırsatları nasıl yaratılır, bir örnek vaka ile anlatmak istiyorum. Bu örneğe konu olan şirket, Ohio (ABD) merkezli bir sigorta şirketi. Adı Progressive Insurance (www.progressive.com). Progressive, kendisinin belirlemiş olduğu hedef müşteri kitlesinin tüm sigorta şirketleri ile yaşamakta olduğu 'negatif' deneyimleri (sürtüşmeleri) yok edip, hatta bunlar üzerine başka segmentlerde bile olmayan bazı heyecan verici pozitif özellikler eklemek suretiyle pazarda çok ciddi anlamda farklılaşabilen çarpıcı bir örnek. Öyle ki, tüm sektörde prim artış (büyüme) oranları 1993-1998 yılları arasında %4.9 iken ve 2000 yılında %0.7'ye gerilemişken Progressive bu dönem içinde yıllık ortalama %18.3 prim artışı sağlayabilen bir şirket. Progressive'in bu başarısını anlamak için önce şu hikaye'yi bir dinleyin.

Brenda Hopkins otuz iki yaşında bir bayan. Bundan üç yıl önce Oklahoma'nın hemen dışında Norman kasabasında oturan anne ve babasını ziyaretten dönüyordu. Daha dönüş yolunun yarısına varmıştı ki korkunç bir yaz fırtınası patladı. Deli gibi yağan yağmurun izin verdiği ölçüde sileceklerinin arasından, ileride kavşakta duran sarı bir Chevrolet Impala görür gibi oldu. Heyecanı

yatıştı çünkü araba ona doğru gelmiyordu, Brenda'nın geçmesi için yol veriyordu. En azından Brenda böyle düşünüyordu. Ama ne zaman kavşağa yaklaştı ki karşıdaki arabanın birden harekete geçtiğini ve kendi yoluna girdiğini farketti. Aniden direksiyonu kırdı, frene bastı ve araba yolda hızla kaymaya başladı. Araç ancak tekerlerin üzerinde şarampola oturduğu zaman durdu. Allah'tan kimse yaralanmamıştı. Ama 1999 Ford Explorer'ın ön sağ tarafında büyük hasar meydana gelmiş, radyatör delinmiş ve arabanın aksı yamulmuştu.

Daha önce de başına kaza gelmiş olduğu için Brenda bundan sonra nelerle karşılaşacağını tahmin etmekte zorlanmadı. Önce bir kurtarıcı gelecek ve arabası bir garaja (servise) çekilecek. Ardından sigorta şirketine dilekçe verilip hasar tazmin talebinde bulunulacak. Daha sonra kendisine bir eksperin gelmesi için bir randevu verilecek ki bu eksper hasarı ve aracın tamirini onaylasın. Tüm bunlar tamamlanacak ki arabanın tamiri başlasın. Sonra çok büyük ihtimalle serviste aslında başta öngörülenden daha fazla hasar olduğu anlaşılacak ve bunun onayı için servis tekrar sigorta şirketine başvuracak. Sigorta şirketi de bunun için tekrar eksper gönderecek ve bu eksper inşallah tekrar onay verecek. Uzun lafın kısası bu hasar tazmin işi uzun, yorucu, bir sürü bürokrasisi olan berbat bir iş olarak Brenda Hopkins'in başını tekrar ciddi şekilde ağrıtacaktı. Bu arada tabii ki Brenda yol kenarlarında taksi ya da otobüs bekliyor olacak ya da komşularından kendisini işe bırakmalarını rica edecekti.

İşte kazanın olduğu akşam, kaza yerine gelen polis aracında beklerken Brenda Hopkins'in aklından bunlar geçiyordu. Ama yaşadıkları hiç de böyle olmadı. Altı ay kadar önce sigorta şirketini değiştirmiş, ve poliçesini iyi ve farklı olduğunu duyduğu Progressive Sigorta'dan yaptırmıştı. Brenda kazanın hemen ardından Progressive'i aramış ve telefon ettikten tam bir saat sonra bir Progressive eksperi kaza yerine ulaşmıştı. Eksper, üzerinde Progressive yazan bir minivan içinde gelmişti ve geldiği aracın içi neredeyse bir ofis gibiydi. Brenda'yı araca aldılar ve kendisi orada otururken gerekli soruları sorup aracın hasarını tespit ettiler, tamir işlemini onayladılar ve kendisine hemen oracıkta bir çek uzatıp gitmek iste-

diği yere kadar da bıraktılar. Brenda bu deneyimini şöyle anlatıyordu: "servis hemen işleme başladığından, aracı sadece dört gün sonra teslim ettiler. Kaza başlı başına tatsız bir durum ama eğer Progressive olmasaydı kat be kat daha sevimsiz olacaktı".

Brenda Hopkins'in daha önceleri yaşamış oldukları on binlerce defa başkaları tarafmdan da yaşanmış olduğundan Progressive Insurance ABD'de çok kısa zamanda en büyük dördüncü oto sigorta şirketi haline geldi. Ve üstelik son on yılın sekizinde ciddi kârlar üreterek. Progressive'i sürüden ayıran şey sadece poliçelerinin kapsamı değildi; bunlardan daha da önemlisi, araba sahibi olmanın getirdiği bir dizi travmatik olayda müşterilerine vermekte olduğu yardım ve destek ile onlara sağladığı gönül rahatlığı idi.

Tablo 1
STANDART-DIŞI SEGMENT İÇİN
GELENEKSEL SİGORTACININ ÖZELLİKLER HARİTASI

MÜŞTERİ TAVRI		**ÜRÜNÜN YA DA HİZMETİN RAKİP SUNUMLARA KIYASLA ÖZELLİĞİ**		
		Temel	**Ayırdedici**	**Enerji Verici**
POZİTİF		**OLMAZSA-OLMAZ** Hasarın zamanında ödenmesi Operasyon bölümünün iyi olması	**FARKLILAŞTIRAN** Kapsamın genişliği Ödeme konusundaki ünleri	**'MOR İNEK'** Yok
NEGATİF		**TOLERE EDİLİR** Daha yüksek primler Kabul edilmekte sıkıntılar	**MUTSUZ EDEN** Hasar personeli baş belası	**KIZDIRAN** Poliçenin reddi!
NÖTR		**NE OLMUŞ YANİ?** Şube sayısı; diğer sigorta ürünlerinin bulunması		

Kaynak: McGrath&McMillan (2002:25)

Progressive'in farklılaşma stratejisi için seçmiş olduğu kitle, sigortacıların standart-dışı diye tanımladıkları ve hemen hemen tüm sigorta şirketlerinin kaçındığı türden riskli kişilerdi. Örneğin alkollü araba kullanmış olanlar, yaşlılar, gençler, kaza geçmişi fazla olan kişiler, suç kaydı bulunanlar vb. Bu segmentin özellikler haritası (Tablo 1), bu müşteri grubu gözüyle mevcut sigorta şirketlerinin özelliklerini ve müşterinin gözünden yaşanan sürtüşmeleri, gösteriyor.

Progressive, tüm diğer sigorta şirketlerinin aksine, bu standart-dışı segmentin içinde, zaman konusuna hassas ama fiyat konusuna hassas olmayan pahalı lüks araba kullanan alt-segment üzerine yoğunlaşıp strateji oluşturmaya karar veriyor. Bu segment için geliştirilen yeni sunumun özelliklerini Tablo 2'de görebilirsiniz.

Tablo 2
STANDART-DIŞI SEGMENT İÇİN
PROGRESSIVE'İN ÖZELLİKLER HARİTASI

MÜŞTERİ TAVRI		**ÜRÜNÜN YA DA HİZMETİN RAKİP SUNUMLARA KIYASLA ÖZELLİĞİ**		
		Temel	**Ayırdedici**	**Enerji Verici**
POZİTİF		**OLMAZSA-OLMAZ** Hasarın zamanında ödenmesi Etkin bir operasyon	**FARKLILAŞTIRAN** Çok geniş kapsamlı poliçe planı opsiyonları Tercihli servis istasyonları Çok yüksek hizmet seviyesi	**'MOR İNEK'** Hızlı ve yetkin bir hasar tespit ve tazmin işlemi Tamir sırasında araç temin etmek
NEGATİF		**TOLERE EDİLİR** Daha yüksek primler	**MUTSUZ EDEN** Yok	**KIZDIRAN** Yok
NÖTR		**NE OLMUŞ YANİ?** Şube sayısı; diğer sigorta ürünlerinin bulunması		

Kaynak: McGrath&McMillan (2002:25)

Şirket, bu segmentte yer alan müşteri kitlesi için zaman önemli ve tamirat pahalı olduğundan, bunlar için hasar tespit ve tazmin işlemlerinin en kısa zamanda yerine getirilmesinin kendilerini sürüden ayıracağına kanaat getiriyor. Bunun üzerine şirket-içine dönüp bu müşteri grubunun hasar deneyimlerini son derece akıcı ve sorunsuz hale getirmek için kendi iç süreçlerini ve özellikle de hasar tespit ve tazmin süreçlerini tıkır tıkır işler hale getiriyorlar. Bu nokta çok önemli: eğer şirketin dışında hayranlık yaratacak bir özellik geliştirmek istiyorsanız, şirketin içinde bu özelliğin istikrarlı bir şekilde üretilmesi için iç süreçlerinizi *'streamline'* etmeniz ya da yeni baştan tasarlamanız elzemdir.

Bu yönde Progressive, kazalar için 24-saat anında yanıt veren bir yardım masası oluşturuyor. Aynı zamanda da hasar yönetimi işlemlerini çok hassas bir yapıya kavuşturuyor. Bu yeni özellikleri hayata geçiren buluşlarından birisi "tekerlekler üstünde hasar tespit" adını verdikleri, yukarıdaki hikayede değindiğim gezer ofisler. Minivan'lardan oluşan bir filo kurarak, bu araçların içini faks, PC, telefon vb. cihazları içeren ofisler olarak yeniden tefriş ediyorlar. Bu araçların içinde yetkili 'mobil' hasar tespit eksperleri süratle kaza yerine gidiyor ve hasar tesbit ve tazmin işini olay yerinde bitiriyorlar. *"Immediate Response Vehicles"(Anında Müdahale Aracı)* adını verdikleri bu araçlardan tam 2,600 tane var! Bunlara ek olarak Progressive, aracın çekilmesi, en iyi servis istasyonunun bulunması gibi diğer konularda da müşterilerine hizmet veriyor. Ayrıca, bu zamanı kıymetli kişiler için, eğer arzu ederlerse, çok düşük günlük ücretli kiralık-araç (*rent-a-car*) ayarlayabiliyorlar.

Progressive'in kendisine hedef olarak belirlediği müşteri segmenti, rahatlığı fiyata tercih eden kişilerden oluşuyor. Progressive, işte diğer sigorta şirketlerinin yapamadığı bu tesbiti yaparak yola koyuluyor ve son derece kârlı ve hızlı büyüyen bir business haline dönüşüyor. Rakipleri, yazmış oldukları her poliçede dolar başına 8.5 cent zarar ederken Progressive her poliçe doları başına ortalama 5.6 cent para kazanıyor.

Siz de kendi işinize dikkatli bakarsanız, daha fethedilmemiş pek çok yeni kategoriler ve müşteri segmentleri keşfedebi-

lirsiniz. Bu yeni ve keşfedilmemiş alanları doğru bir şekilde sorgularsanız, çok ciddi farklılaşma fırsatları bulabilir ve kategorinin lideri olursunuz. Kategorinin lideri olmak bile sizin daha uzun süre farklı algılanmanız için yeterli bir sebeptir. Ama bu egzersiz, ancak ve ancak seçtiğiniz segmentteki müşterilerin gözünden kendinize ve rakiplerinize bakarsanız işe yarar.

MÜŞTERİ İÇİN DENEYİM YARATMAK FARKLILAŞTIRIR

Şimdi sözünü edeceğim yöntem, mevcut ürününüzü yeniden farklılaştırırken ya da piyasaya sunmayı düşündüğünüz yeni ürününüzün veya hizmetinizin özelliklerini belirlemeye çalışırken kullanabileceğiniz bir başka kollektif düşünme yöntemi. Buna ***'Quizzing'*** adı veriyoruz. Bunun Türkçe karşılığı olarak benim size önerim ise '**5N1K**' yöntemi. Hani şu CNN Türk televizyonunda uzunca bir süredir yayınlanan aktüel haber programının ismi gibi. Bu '5N1K' lafı, gazeteciliğe giriş derslerinde anlatılan ve muhabirlere karşısındaki kişiyi sorgulamak ve konuşturmak için mutlaka kullanmaları önerilen altı adet soruyu ifade eder: *Ne, Ne zaman, Nerede, Neden, Nasıl ve Kim.* Bu yöntemi kullanmak suretiyle kollektif beyin fırtınaları yapabilirsiniz ve inanılmaz farklı ve sıradışı bulgular elde edebilirsiniz. İnşallah!

Bu '5N1K' ya da *quizzing* yönteminin bizim insanımız için ne denli önemli olduğunu, sadece gözlemci olarak katıldığım ve yakın zamanda gerçekleştirilen iki farklı beyin fırtınası deneyiminde çok açık olarak bir kez daha idrak ettim. Bu toplantılarda şu iki şeyi gözlemledim: (1) sorgulama konusunda antremanlı hiç değiliz ve (2) gelişigüzel yöntemlerle (buna yöntemsizlik de diyebiliriz) beyin fırtınası yapmak belki de hiç yapmamaktan daha iyidir.

5N1K yöntemi, hem iyi bir antrenman ve hem de sorgulama konusunda oldukça güçlü bir yöntem olarak farklılaşma arayışlarında kullanılması, yararlanılması gereken bir metod. Burada 5N1K sorularına ilave olarak bir de "DAHA BAŞKA NE OLABİLİR?" sorusunu da ekliyorsunuz ki sorgulamayı daha da derinleştirebilesiniz. Bu tür bir çalışmaya başlamadan önce çok önemli bir hususu hatırlamanızda yarar var. Daha önceki bölümlerde de kısmen değindim, müşteriler sizin ürünlerinizle ilgilenmezler. Onların ilgilendiği tek şey kendi ihtiyaçlarıdır ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağıdır. Bunlar illa ki fiziki ihtiyaçlar olmak zorunda da değildir; psikolojik, duygusal vs. ihtiyaçlar da müşterinizin satın alma kararında çok önemli bir rol oynar. Tüm bunları aynı anda düşünmeniz ve ürün ile hizmetlerinizi bu çerçevede yeniden tanımlamanız gerekir.

Bu şekilde düşünmeyi kolaylaştırmak için, müşterinizin her zaman daha 'büyük bir resim' içinde hareket ettiğini akıldan çıkarmayın. Bu büyük resim, ki İngilizce'de buna '*context*' adı veriliyor, müşterinin herhangi bir an içindeki davranışlarını etkileyen içinde bulunduğu 'durumu' ifade eder. Örneğin ev içinde giydiğiniz kıyafet başkadır, işe giderken giydiğiniz başka, düğüne, baloya, kokteyle vs. giderken başkadır. Bunların her biri farklı bir 'durum'u (*context*) ifade eder ve her bir durum için müşterinin düşünceleri, duyguları ve tercihleri farklı olur. Buna ilaveten müşterilerin 'kimlerle' birlikte olduğu, ne yapıyor oldukları, neler düşünebilecekleri, fiziki ortam, nerede olmak istedikleri gibi farklı şeyler de onların davranışlarını etkiler. O nedenle ürün ve hizmetlerimizin özelliklerini ve onlara atfetmek istediğimiz yeni özellikleri düşünürken mutlaka ve mutlaka bu büyük resmi, yani müşterinin içinde bulunabileceği olası tüm 'durumları' göz önüne almalıyız. Bunu yaparken de hiç akıldan çıkarmamalıyız ki müşterinin dikkatini çelen bu kadar farklı düşüncenin olduğu bir 'zihini' sizin lehinize cezbetmenin tek yolu, sıradışı ve onların tüm dikkatlerini aniden üzerine çekebilecek 'mor inek' özellikli farkli tasarımlar yaratmaktan geçer.

O nedenle müşterinin en geniş 'deneyimsel ortamını' (*experiential context*) ya da içinde bulunabileceği durumu anlamak, onlar için çok farklı deneyimler yaratabilmek için en önemli başlangıç noktasıdır. Sıradışı ve herkesten farklı bir 'deneyim' imkanı vermek, sadece müşterinin dikkatini sizin üzerinize yoğunlaştırmasını sağlamakla kalmaz, müşteriler ayrıca ve çok önemli olarak bu deneyimi başkaları ile paylaşmak da ister. Bu da, kitabımızın son bölümünde uzun uzun anlatacağım 'kulaktan kulağa pazarlama' için çok güzel bir fırsat oluşturur. Demek ki, ekibinizle kollektif bir beyin fırtınası toplantısı yaptığınızda herkese en başta bu konuyu bir hatırlatın: müşteri nerede, ne zaman, nasıl, neden ve kiminle birlikteyken sizin ürününüzü kullanmak isteyecek? Bu farklı 'durumları' hayal etmelerini söyleyin. Ancak böyle bir yaklaşım ile müşterilerinizi belli bir an ya da durumda neyin motive ettiğini anlamanız mümkün olabilir. Ve inşallah, böylesi bir ayrıntıda bakmak suretiyle diğer rakiplerinizin göremediği farklılaşma fırsatlarını görebilirsiniz.

Bu bakış açısı ile yukarıda değindiğim beyin fırtınası toplantılarına bir daha bakalım dilerseniz. Bunların birisinde tartışılan şey yeni bir ofis mobilyası tasarımı idi. Katılımcılara önce kendi çalışma masası ve aksesuarının onlara verdiği sıkıntıların neler olduğunu düşünmeleri ve bunu herkese sunmaları söylendi. Ardından da ikinci bir beyin fırtınası turu ile bu sıkıntıları ortadan kaldıracak çözüm önerileri konusunda serbest düşünmeleri ve hatta 'uçmaları' istendi. İnsanlar uçmaya çalıştılar ama sonuçta ya yeterince yükselemediler, ya da çok kısa bir zamanda yere çakıldılar.

Uçmak için belli bir güce karşı bir başka daha kuvvetli güç oluşturmanız gerekir. Sadece kanat takmakla uçulamaz. Eğer yer çekimini bertaraf edebilecek daha kuvvetli karşıt bir güç oluşturamıyorsanız, Hezarfen Ahmed efendi gibi yere çakılmanız en doğal sonuçtur. Böylesi beyin fırtınalarında karşı durmanız gereken en önemli ve engelleyici güç statüko ve sıradanlıktır. Bu yaklaşımla ne yaparsanız yapın heyecanlı hiç bir şey bulamazsınız. Bu çalışma masası nerede kullanılacak? Ofiste mi, evde mi? Eğer ofiste kullanılacaksa büyük ve çok katlı kurumsal bir şirketin ofislerinde

mi, yoksa avukat, doktor vb. gibi zenaat icra eden kişilerin ofislerinde mi? Eğer evde kullanılacaksa, çalışma odasında mı yoksa oturma odasında mı kullanılacak? Ayrıca ev bir villa mı yoksa apartman katı mı? Peki evin yetişkin bireyi bunu yalnız kendisi mi kullanacak yoksa okula giden çocuğu ile paylaşacak mı? Gördüğünüz gibi gerçek anlamda kullanım çerçevesini *(context)* anlamak istiyorsanız işi en az bu kadar derinleştirmeniz ve çok yönlü sorgulamanız gerekir.

5N1K modelini kullanarak farklılaşma fırsatları nasıl sorgulanır ve araştırılır, bunu çok başarılı bir örnek üzerinde açıklamaya çalışayım (bkz. McGrath&MacMillan,2000:52). Blyth Industries, bu yöntem ile çok başarılı ve sıradışı ürünler yaratabilmiş olan bir şirket (www.blythindustries.com). Blyth, 1980'li yılların sonlarında şu andaki başkan Bob Goergen tarafından "hobi" olarak sadece $200,000'a satın alınmış olan, Mum ve Ev Parfümleri konusunda faaliyet gösteren bir şirket. Geçen yılki satış ciroları bir milyar dolar! Bob Goergen, bu neredeyse üçyüz yıl boyunca hiç bir büyüme emaresi göstermeyen emtia özellikli bir işi, tamamen ve tamamen 'farklılaştırma' stratejileri ile konusunda dünyanın en hızlı büyüyen şirketlerinden biri haline getirmiş. Son beş yıllık ortalama gelir artışı yıllık %10.58 ve sermaye kârlılığı %16.7. Bu kadar sıradan ve üretimi neredeyse hiç teknoloji gerektirmeyen bir ürün (mum) nasıl farklılaştırılır, dilerseniz biraz daha yakından bakalım.

En önce mum 'ne' için ve 'nerede' kullanılacak sorusu ile işe başlayabiliriz. Bu sorunun bizim memlekette ilk akla gelecek cevabı muhtemelen elektrik kesintisi için ve her yerde olacaktır. O zaman bu 'durumlar' için ne tür mumlar üretmeliyiz sorusuna geçmemiz gerekir. Burada da ayrışma ve farklılaşma fırsatları bulabilirsiniz. Ama biz biraz daha farklılık gösterebilecek diğer durumlara da bakıp 5N1K yöntemi ile oralarda neler yapılabilir bunu irdeleyelim.

Mum, çok farklı ortamlarda, çok farklı amaçlarla kullanılabilen bir üründür: örneğin evde ışık, restoranlarda ışık ve atmosfer yaratmak, bahçede, kiliselerde ya da diğer adak yerlerinde adak

için kullanılabilir. Bu muhtemel yerlerden her birisi için soruyu biraz daha derinleştirip, buraların 'neresinde' kullanılır diye sorabiliriz. Örneğin, eğer evde kullanılacaklarsa, evin 'neresinde' kullanılacaklar? Bunlar arasında yemek odası, yatak odası, bodrum, balkon, bahçe ya da banyoyu sıralayabiliriz.

Şimdi, bu farklı yerlerin her biri, çok farklı bir deneyimsel ortam ifade edebilir. Örneğin mumun evde duygusal amaçlarla kullanılması hususu, üzerinde dikkatle durmanız gereken bir hususdur. Çünkü insanlar muma romantik bir ortam yaratmak, yumuşak bir ortam yaratmak, kutlama amaçlı bir ortam yaratmak gibi çok farklı duygusal nedenlerle ihtiyaç duyabilirler.

Sorgulamamızı derinleştirelim. Yemek odasına odaklanalım. Burası için uygun olacak deneyimsel ortamı hayal etmek için önce müşteri yemek odasında kiminle olacak sorusunu soralım. Zira, kiminle yemek yenecek olduğuna bağlı olarak çok farklı ve değişik mumlar satılabilir. Örneğin komşular ya da iş arkadaşları ile bir yemek yeniyor olabilir, yeni tanışılmış olan birisi ile romantik bir akşam yemeği yeniyor olabilir, ya da dörtlü olarak yarı romantik bir yemek ortamı hazırlanmış olabilir.

Sorgulamaya devam edelim. 'Zoom' yaptığımız ortam ev, yemek odası ve aile ile yenilen yemek olsun ve şimdi şu soruyu soralım: mum ne zaman kullanılır? Bunun için de bir dizi olası alternatif durum söz konusu ve her bir alternatif durumun bize ima edeceği mum tarzı da buna paralel olarak farklı olacak. Örnek olarak doğum günleri, yıl dönümleri, bayramlar, mezuniyet, nişan, St. Valentine günü, işte terfi vb. daha bir sürü kutlama gerektiren ortam olabilir. Buradan da devamla, sizin için en önemlilerinden başlamak üzere, her bir ortam için bu 5N1K analizini derinleştirmeye devam edebilirsiniz. Örneğin doğum günü ortamını ele alıp, burada kimin doğum günü olacak, ne zaman olacak vs. gibi daha derine gidip, o ortamı gözünüzün önünde daha iyi canlandırabilirsiniz.

Sonuçta, her bir farklı durumun *duygusal çerçevesi* ve *deneyimsel ortamını* ayrı ayrı ele alıp irdelemek suretiyle mumların

tasarımlarını gözden geçirmek, özelliklerini değiştirmek ya da yeni baştan tasarlamak ve hatta mumların yanma destek ürünler eklemek mümkün olabilir. O zaman şu soruyu sormamız gerekir: mumun yanında *bu ortama katkıda bulunabilecek* başka ne sunabiliriz. Farklı renklerde, farklı şekillerde ve farklı kokulu mumlar sunabileceğimiz gibi, özel ortamlar için paket kağıdı, süsü, parfüm dispenserleri, aromaterapi kitleri, özel ortam hazırlama setleri, parti kitleri, pasta süsleme kitleri vs. aynı ürünün etrafındaki komşu alanlarda daha pek çok 'mood' tamamlayıcı ürünler üretebiliriz. Bölüm sonundaki tabloda, Blyth şirketinin son derece geniş ürün gamı içinde sadece üç farklı grubun (*line*) sorgulama sürecinin nasıl geliştiğini örnek olarak görebilirsiniz.

Gördüğünüz gibi, en olamayacak gibi görünen sektörlerde bile farklılaşma fırsatları vardır. Eğer 'mum' gibi yüzyıllardır küçülen bir sektörde böylesi farklılaşma fırsatları yaratılabiliyorsa ve insanı hayran bırakabilecek büyüme ve kârlılık neticeleri elde ediliyorsa, o zaman bizim sektörde farklılaşma fırsatı yok demek güçleşmeye başlar. Önemli olan doğru sorgulama ve araştırma yöntemlerini kullanarak müşteriye ve müşterinin sizin ürününüz ile ilgili farklı deneyim ortamlarına ayrıntılı ve dikkatle bakmak ve buralarda hiç bir rakibin göremeyeceği sıradışı ihtiyaç alanlarını keşfetmektir. Sıradışı ürünler ancak bundan sonra gelir.

Tablo 1
5N1K YÖNTEMİNİ KULLANARAK MUM PİYASALARINI FARKLILAŞTIRMAK

Mumlar ***nerede*** kullanılabilir?
Örnekler arasında sayabileceklerimiz:
- Evde
- Açık alanda
- Tatilde
- Restoranlarda
- Dini yerlerde

Evi seçelim	Tekrar ***evi*** seçelim	**Açık Alanı** seçelim
Evde mum ***nerede*** kullanılır? • Yemek odası • Salon • Banyo • Balkon	Mum evde başka ***nerede*** kullanılır? * Yemek odası * Salon * Banyo * Balkon	Açık alanda mum *nerede* kullanılır? * Kamp yerinde * Piknikte * Bahçede
Yemek odasını alalım	Tekrar ***yemek odasını*** alalım	***Piknik yerini*** alalım
İnsanlar yemek odasında mumları ***kimlerle*** birlikte iken kullanırlar • Aile • Arkadaşlar • İş arkadaşları • Sevgili • Hayır işi	İnsanlar yemek odasında mumları ***kimlerle*** birlikte iken kullanırlar * Aile * Arkadaşlar * İş arkadaşları * Sevgili	İnsanlar piknikte mumları ***kimlerle*** kullanırlar * Aile * Arkadaşlar * İş arkadaşları * Kulüp üyeleri
Aileyi alalım	***Sevgiliyi*** alalım	***İş arkadaşlarını*** alalım
İnsanlar aileleri ile yemek odasında ***ne zaman*** mum kullanırlar • Doğum günleri • Yıldönümleri • Bayramlar/Noel • Mezuniyet	İnsanlar sevgilileri ile yemek odasında ***ne zaman*** mum kullanırlar? * İlk akşam yemeği * İkinci akşam yemeği! * Valentine's Day * Yeniden biraraya gelme	İnsanlar iş arkadaşları ile piknikte iken mum kullandığında neyi düşünür? * Büyük ışıklı *mumlar* * Sinek kovar mumlar * Sinek yakalayan mumlar
	Sevgili ile yemekte insanlar mum kullanımında ***daha başka ne*** isteyebilirler * Romantik atmosfer	Bu insanlar mum k. iken ***daha başka ne*** isteyebilirler? * Relaks atmosfer

Bayramlar/Noel'i alalım

İnsanlar bayram/noelde mum kullanımında ***daha başka ne*** isteyebilirler?
- Kutlama atmosferi

İşte firma, bu tür bir sorgulama egzersizi sonunda (kolay iş değil!) mumlara şekil, koku, desen, renk vermek suretiyle bir dizi çok farklı ve sıradışı ürün ve aksesuar yaratabildi.

KUTLAMA MUMLARI	ROMANTİK MUMLAR	AÇIK HAVA MUMLARI
* Şükran günü için sonbahar sarısı ve kırmızısı renklerinde, kranberi ve tarçın kokulu mumlar * Noel için kırmızı-beyaz şeritli ve nane veya tarçın kokulu mumlar	* İlk yemek için uzun, flüt şekilli ve egzotik renklerde mumlar * İlişkinin daha ileri safhaları için aromatik içeren yüzen mumlar * Valentine's günü için kırmızı spiral dokulu, gül ya da karanfil kokulu mumlar	* Büyük, uzun süre yanan ve citronella gibi sinek kovar malzeme içeren mumlar * Rüzgar geçirmez muhafaza içine yerleştirilmiş mumlar

Tablo 2
QUIZZING ÇALIŞMASI İÇİN
SİZE IŞIK TUTABİLECEK BAZI ÖRNEK SORULAR

KİM?
- Sunumunuzu kullanırken müşteriniz kiminle (ya da kimlerle) beraber?
- Bu diğer kişiler müşteriniz üzerinde ne kadar etkiye sahipler?
- Eğer elinizde olsaydı, müşterinizin kimlerle birlikte olmasını isterdiniz?
- Eğer elinizde olsaydı, bu diğer insanların müşterinizi ne şekilde etkilemesini isterdiniz?
- Ürünümüzü kimler kullanmıyor? Ama rakibin ürününü kullanıyor? Bizim ürünümüzü niye kullanmıyorlar?
- Bizim müşterilerimizin yaşadıklarına benzer sorunları başka kimler yaşıyor? Rakiplerin müşterileri yaşıyor mu?
- Bu diğer potansiyel müşterilere hizmet vermemizin önündeki engel ne?

NE?
- Bizim sunumumuzu kullanırken müşterilerimiz nasıl bir deneyim yaşıyor?
- Bizim sunumlarımızın kullanımını ne tür ihtiyaçlar teşvik ediyor?

- Müşterilerimizin hangi tür sorunlarını çözüyor?
- Müşterilerin hangi tür sorunlarını çözmüyor? Bizi bu sorunları çözmekten alıkoyan nedir? Niye biz çözmüyoruz?
- Bizim ürünümüzü kullandıkları esnada müşterilerimiz başka neler yapıyor olabilirler? Tüm bu faaliyetleri belirlememiz gerekir.
- Eğer mümkün olsa başka ne gibi bir faaliyet içine girebilirler? (Bu, sunumunuzu yeniden tasarlarken size farklılaşma imkanları verebilir)
- Sunumumuzu kullanırken ne tür kaygıları olabilir? Bunları ortadan kaldırabilir miyiz?
- Müşterilerimiz, bizim çözebileceğimiz başka ne tür problem yaşıyorlar? Niye çözmüyoruz?

DAHA BAŞKA NE?
- Bizim ürünümüzü kullanırken müşterilerin kafasında başka ne olabilir?
- Bizim ürünümüzü kullanmak yerine daha farklı ne yapmak istiyor olabilirler?

NE ZAMAN?
- Müşterilerimiz bizim ürünümüzü ne zaman kullanıyorlar?
- Eğer elimizde olsa, başka ne zamanlar kullanmalarını sağlamak isterdik?

NEREDE?
- Bizim ürünümüzü kullandıklan esnada müşterilerimiz nerede oluyorlar?
- Eğer elimizde olsa, başka nerelerde olmalarını isterdik?

NASIL?
- Müşteriler bizim ürünümüzü kullanmayı nasıl öğreniyorlar?
- Bu ürünü kullanmak yerine daha başka nasıl bir yol seçebiliyorlar?
- İlk müşterilerimiz ürünümüzü kullanmaya nasıl başladı? Arkadan gelenler ürünü kullanmaya nasıl başladılar?
- Müşteriler bu ürünü kullanmaya ne zaman başlayacaklarını ve ne zaman son vereceklerini nasıl biliyorlar?

Kaynak: McGrath &MacMillan, 2000:51-2.

FARKLILAŞMAK İÇİN ÜRÜNÜ VE ÜRÜNÜN ETRAFINI AYRINTILI İNCELEMEK GEREKİR

Farklılaşma çabalarının en temel hedefi, müşteriyi hayran bırakmak, sizi rekabetten ayırıp çok ayrıcalıklı bir yere koymasını ve böylece de satın alma kararında sizi seçmesini sağlamak ve bir de müşterinin sizin sunumunuza karşı fiyat hassasiyetini azaltmaktır. Ayrıca bu denli çok alternatifin bulunduğu bir dünyada müşterinizin dikkatini çekebilmenin de en önemli yolu budur.

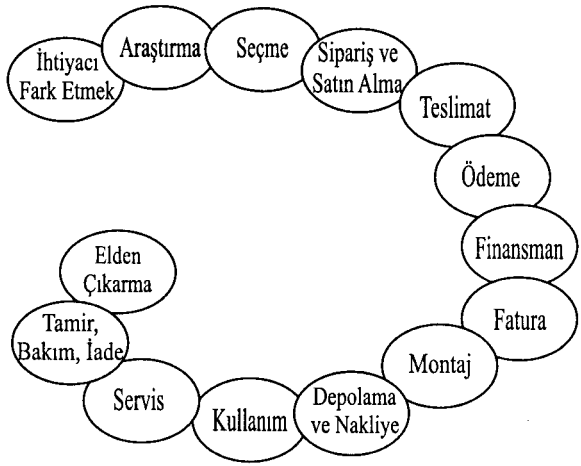
İş dünyasındaki herkes farklı bir şeyler yapmanın önemini takdir etmektedir. Üstelik bu yönde çok fazla çaba da mevcuttur. Ancak elde kullanılacak sağlıklı bir yöntem genelde bulunmadığından, bu çabaların çoğu sadece marjinal bazı yeni özellikler geliştirmekle sonuçlanmaktadır ki, bu da sıradışı olmak için yetersiz kalmaktadır. Bu çabaların çoğunda ayrıca odak noktası, ürün veya hizmetinizin 'kullanımı'nda farklılık yaratmak üzerinedir. Ama daha önce de vurguladım, ürünlerin giderek bu kadar birbirine benzediği ve taklit sürelerinin giderek kısaldığı bir dünyada ürünlerinizi kullanım aşamasında farklılaştırmak son derece güç bir hale gelmiştir.

Oysa farklılaştırma fırsatları ürünün kullanımı ile sınırlı değildir. Ürünün kullanımının yanısıra daha pek çok farklı alanda müşterinize rekabetin sunamadığı harika deneyimler yaşatmak, mor inek fırsatları bulmak mümkündür. Bu fırsatları yakalayabilmek için ise, müşterinizin sizin ürününüz ile ilgili olarak yaşayacağı tüm süreci anlamak ve bu sürecin her aşamasından farklılaşma alanlarını irdelemek gerekir. Yani müşterinin bu üründen haberdar olduğu andan, elden çıkaracağı ana kadar atacağı her adımda farklılaşma fırsatları bulunabilir.

Şimdi size bu süreci anlayabilmenizi sağlayacak bir düşünme ya da analiz modeli önermek istiyorum. Aslında bu modeli, bir önceki kitabımda da ayrıntılı olarak ele almıştım. O nedenle bu kitaba tekrar alırken bir miktar tereddüt yaşadım. Eğer buraya dahil edersem tekrar olacak, ama dahil etmezsem 'farklılaşma' konusuna çok değişik açılardan bakan bu kitapta önemli bir yöntem eksik olacaktı. O nedenle de eksiklik bırakmaktansa, buraya dahil etmeye karar verdim. Diğer kitabımı okumuş olan okuyucular burayı atlayıp bir sonraki bölüme geçebilirler. Ya da hatırlamak amacıyla hızlı bir şekilde bir daha okuyabilirler.

Modelin adı *'tüketim zinciri analizi'*. Pek çok şirkette uyguladık ve bazılarında harika neticeler aldık. Tüketim zinciri analizi, adı üstünde, müşterinin bir tüketim kararını vermesi noktasından başlayıp bu ürünü tüketme fiiline son vermesi noktasına kadar geçecek olan her aşamayı bir zincir halkası olarak kabul ediyor. Örneğin tipik bir ürünün tüketim kararı şu aşamaları içerir: araştırma, seçme, satın alma, ödeme, eve teslim, kullanım, tamir-bakım ve elden çıkarma, yani atmak, ya da ikinci elde satmak veya birisine vermek gibi. Bakın, bu basit açıklamada ben size tam sekiz farklı aşama saydım. Bu şu demek: bu örnekte bile ürününüzü farklılaştırmak için bakabileceğiniz tam sekiz değişik alan var. Yani, sadece ürünün kullanımı alanına sıkışmış hissetmemelisiniz kendinizi. Aşağıda örnek bir tüketim zinciri görüyorsunuz.

TÜKETİM ZİNCİRİ



Bu zincirde bir dizi aşama yer alıyor. Sizin ne sattığınıza bağlı olarak elbette zincirin halkaları değişik olacak. Örneğin eğer evlere servis işi yapmayan bir lokanta için bu analizi düşünecekseniz, o zaman zincirin içinde halıyle eve teslim, montaj, bakım, servis, elden çıkarma gibi şeyler olmayacak. Daha farklı bir zincir ve halkaları söz konusu olacak. Demek ki böyle bir analize başlamadan önce, ilk olarak kendi zincirinizi tanımlamalısınız.

Sizin kendi zincirinizin, işinizin özelliğine bağlı olarak beş halkası da olabilir, on tane de. Benim örneğimdeki halkaların aynısının ve tümünün sizin için geçerli olmasını beklemiyoruz. Bunu söyledikten sonra, diyelim ki zincirinizi tanımladınız. Şimdi yapmanız gereken, yine beyin fırtınası yöntemi ile zincirin her halkası için, rakiplerin daha henüz akıl etmediği ama müşterilerin çok hoşlanacağı ve sizi tercih etmesini sağlayacak ne tür farklılıklar geliştirebiliriz diye düşünmeye başlamak. Bunu bir otelde yapabileceğiniz gibi, şirketinizde de yapabilirsiniz. Bunun için ekibinizi gruplara ayırın ve her gruptan, bu zincirin her halkası için farklılaşma fikirlerini tartışmalarını ve sonra bunları herkese sunmalarını isteyin. Tüm sunumlar yapıldıktan sonra da en çarpıcı fikirleri alıp, bunları uygulamaya sokacak bir eylem planı oluşturun ve eyleme

geçin. Bu analizi yaparken her müşteri segmenti için ayrı bir analiz yapmanız gerekeceğini unutmayın. Tekrar söylüyorum: herkese her şey satılmaz. Farklılaşma, müşteri segmentleri üzerinde çok daha kolay gerçekleşir.

Şimdi dilerseniz tüketim zinciri analizi ile ürünün etrafındaki alanlarda farklılaşma fırsatları nasıl araştırılır, örnekleri ile anlatmaya çalışayım. Burada yapmanız gereken şu: her bir halka için belli sorular soruyorsunuz ve yaratıcı beyin fırtınası ile bu sorulara yanıtlar bulmaya çalışıyorsunuz. Elbette daha yaratıcı şirketlerin bu sorulara daha yaratıcı cevaplar bulacağı aşikar. Ama böyle: günümüz sıradan ve statükocu olan şirketlere artık pek fazla itibar etmiyor. Gün, yaratıcı ve sıradışı olanların günü.

Aşağıda, zincirdeki her halkada sorulacak sorular ve bu sorulara başarılı yanıtlar bulmuş şirketlerin örneklerini sırasıyla vermeye çalışayım:

İhtiyacı Fark Etmek: Burada sormanız gereken temel soru şu. "Mevcut veya potansiyel müşterilerimiz bizim ürünümüze ihtiyaçları olduğunu nasıl farkedecekler? Bu, sıradışı yöntemler geliştirerek çözebileceğimiz bir problem mi? Zincirin bu halkasında farklılaştırma fırsatları nasıl yaratılabilir, bunu bir örnekle anlatmaya çalışayım. Gillette Mach3 traş bıçaklarını biliyorsunuz. Bunların üzerinde mavi bir şerit bulunuyor. Aynı traş bıçağı ile her traş olduğunuzda bu mavi renk biraz soluyor ve bir noktada bembeyaz hale geliyor. Bu beyazlaşma hali size artık kullanmakta olduğunuz jiletin körleştiğini ve yeni bir Gillette traş bıçağı takmanızın zamanının geldiğini söylüyor.

Gördüğünüz gibi farklılık ürünün kendisinde değil. Esasen ürünün kendisinde zaten var. Mach3'ün geliştirilmesi altı yıl sürmüş ve ArGe için $750 milyon harcanmış; ve bu ürünün traş olma teknolojisi için bir 'quantum' sıçraması olduğu kabul ediliyor. Mach3 sistemi için tam 36 ayrı patent hakkı bulunuyor. Her ne kadar traş olmayı olağanüstü keyifli bir 'deneyim' haline getiren bir buluş olsa da, burada sözünü ettiğimiz farklılık jiletlerin kullanımındaki farklılık değil. Bir sürü şeyin yanısıra, jiletlerin değiştirme

zamanlarının geldiğini bize söyleyebilen tek jilet markası oldukları için farklı. Şimdi siz de kendi ürününüz için düşünmeye başlayın. Acaba bizim ürünümüz için müşteride ihtiyaç yaratma işini nasıl yaparız?

Araştırma: Bu aşamadaki temel sorunuz ise şöyle: "müşteriler, alternatif çözümleri nasıl belirliyorlar?" Burada asıl amaç ürününüzün görünürlüğünü arttırmak. Zira eğer müşterinizin arama ya da araştırma işini kolaylaştırırsanız, o zaman sunumunuzu onların bulmak istediği yerlere konumlandırabilirsiniz. Bu alanda Internet oldukça fazla farklılaştırma imkanları sunabilmektedir. Örneğin www.yemeksepeti.com.tr diye bir site, ne yemek yiyeceğim sorusunun cevabını sizin için son derece kolay hale getiren ve bence 'mor inek' özellikli bir iş. Kırk adet farklı restoranın menüleri bu sitede yer alıyor. Bunlar arasmda Çin'liden İtalyan'a, balıkçıdan köfteciye ne ararsan var. Giriyorsunuz, siparişinizi veriyorsunuz ve çok kısa bir zaman sonra yemeklerinizi istediğiniz yere teslim ediliyor. Yemekleri getiren kişi ise size kendi restoranının kartını bırakmıyor, yani 'yemeksepeti'ni safdışı bırakmak gibi bir niyetleri olmuyor. Bence harika bir fikir. Araştırma işleminizi inanılmaz bir hızla ve son derece güzel bir yöntemle çözüyorlar.

Sipariş ve satın alma: Zincirin bu halkasında sormanız gereken temel soru şu: müşterinizin bu ürünü sizden satın almak için ne yapması lazım? Diyelim ki mağazacılık işindesiniz. Eğer mağazanızı harika dekore etmiş, içine son derece hoş ürünler koymuş, iyi satış elemanlarını mağaza içine yerleştirmişseniz ve hele bir de mağaza iyi bir yerde ise o zaman satışlarınızın iyi olmaması için hiç bir neden yok, değil mi? Peki ya kasanızda işlerin bir türlü yavaşlıktan kurtulmaması ve para ödemek için insanların binbir sıkıntı çekiyor olmaları? Onları kaçırtmak için yeterli bir neden değil mi? Peki bu alanda 'mor inek' yaratılabilir mi?

Birlikte çalıştığımız bir mağaza zinciri, bu alanda şöyle bir farklılaşma fikri geliştirdi: müşterinin kasaya yanaşmasından, kredi kartını imzalayıp pakedi alıp çıkması işlemini "iki dakika"da gerçekleştirme. Ve bunu duyurma. Bunun için kasa süreçlerini inceleyip gecikme nedenlerini belirlediler ve yepyeni bir süreç tasarlaya-

rak bu işlemi gerçekten de iki dakikaya indirebildiler. İyi fikir değil mi? Bence harika bir farklılaşma fikri. Yeter ki müşterilere doğru bir şekilde bunun iletişimi yapılsın.

Teslimat: Teslimat aşaması için temel sorunuz şu:"sunumunuz sizden müşteriye nasıl ulaşıyor? Onun istediği zamanda mı yoksa sizin becerebildiğiniz zamanda mı? Teslimat aşamasında farklılaştırma fırsatları yaratabilir misiniz? Domino's Pizza, kendisini bu şekilde farklılaştırmış olan çok başarılı bir şirket. "Siparişiniz olan pizzayı otuz dakika içinde yerinize teslim etmeyi taahhüt ediyoruz; eğer gecikirsek para almıyoruz." Farklı olan pizza değil. Farklı olan pizzanın nasıl teslim edildiği. Farklılık kullanımda değil. Farklılık tüketim zincirinin bir halkasında. Domino's Pizza bunu ilk yapan şirket. O nedenle de insanların zihninde bu şekilde yerleşmiş. Hatırlayın, ilk olmanın farklılaştırma için ne kadar önemli olduğunu. Şimdi siz de kalksanız ve biz de yarım saatte teslım ediyoruz derseniz ne olur? Ne olacak, tipik bir Türk firması olursunuz: yaratıcı olmak yerine taklitçi, yeni değerler yaratmak yerine herkesin piyasasını küçülten.

Ödeme: "Müşteriniz ödemeyi nasıl yapıyor? Ödemeyi nasıl alıyorsunuz? Bu alanda farklılık yaratabilir misiniz?" BP'nin geliştirmiş olduğu *Taşıtmatik* sistemini biliyorsunuz. Müşterinin benzin istasyonunda ödeme yaparken yaşadığı sıkıntıları tesbit edip bunlara çözüm getirmek amacıyla geliştirilmiş olan harika bir sistem. Bildiğiniz gibi bu programa üye olan müşterilerin araçlarının depo kapaklarına bir radyo vericisi takılıyor ve bu verici pompaya, pompanın tanıyacağı bir sinyal gönderiyor. Bu iki cihaz birbirleri ile konuşarak, müşterinin belirlediği kredi kartı hesabına harcanan tutarı geçiyor. Bu sayede müşterinin sırada bekleme, kredi kartı onayı gibi sıkıntıları ortadan kalkıyor. Dikkat edin, burada da farklılaşma ne benzinde ne de benzincide. Farklılaşma tüketim zincirinin sadece bir halkasında, ama müşteri için çok önemli olan bir halkasında.

Fatura: Bu aşamada sormanız gereken temel sorunuz şu: "fatura ve alındı müşteriye sıkıntı veriyor mu? Bu sorunu çözerek müşteri için yeni bir yarar yaratabilir misiniz? Bu konuda müşteri-

nin yaşadığı çok ciddi sorunları çözmeye örnek olarak, önceki bölümlerde ayrıntılı olarak anlattığım Progressive Sigorta şirketini verebilirim.

Montaj: "Müşteriniz ürünü nasıl kullanıma geçiriyor? Bu alanda mor inekler yaratabilir misiniz?". Tüketim zincirinin bu halkasında müşterinin genel anlamda yaşadığı negatif deneyimlerden bir farklılaşma fırsatı yaratan örnek bir şirket OTIS adlı asansör firması. Firma, telsiz teknolojisi kullanarak uzaktan asansör monitor etme sistemleriyle piyasa paylarını inanılmaz arttırmış olan bir kuruluş. OTIS, Novatel Wireless ve Bell Atlantic Mobile şirketleri ile bir stratejik ortaklığa girerek uzaktan montaj problemlerini halletme işini iyileştiren bir şirket. Müşteriler daha önceleri yer hatlı sistemlerle OTISLINE yardım masasına asansör performanslarını geçiyorlardı. OTISLINE, 24-saatlik bakım merkezi idi. Bu hizmetten yararlanabilmek için asansör tesis eden binaların asansör makina dairelerine telli telefon hatları yerleştirmek gerekiyordu. Bir nedenden dolayı da telefon hattı bağlamak mümkün olmayınca, müşteri bu hizmeti kullanamıyordu. Bu üç firmanın işbirliği ile şimdi asansör, kendi mobil modemi ile performans bilgilerini OTIS'e geçiyor ve böylece telefon hattı ihtiyacı ortadan kalkıyor. Böylelikle OTIS, 60,000 asansörlük piyasaya hizmet veriyor ki bu büyüklüğe hizmet vermek başka türlü mümkün olamazdı.

Depolama ve Taşıma: "Eğer ürününüz depolanmayı gerektiren bir ürün ise, bunu depolama aşamasında müşterinizin çektiği en büyük sıkıntı nedir? Ne yaparak onun hayranlığını arttırabilirsiniz? Bu konuda farklılaşmaya örnek olarak ABD kökenli endüstriyel gaz şirketi BOC'yi göstermek istiyorum. BOC Gases, depolama ve taşıma konularına odaklanmak suretiyle sektörde işin yapılış şeklini tamamen değiştiren firmalardan biri.

Geleneksel yöntemde gazlar, merkezi bir fabrikadan kamyonlar ile kullanıcının yerine ulaştırılır ve burada da imalat sürecine konurlar. BOC Gases, müşterinin yerinde imalat (*on-site generation*) yöntemini geliştirerek firmaların bu yüksek taşıma ve saklama maliyetlerini çok büyük ölçüde azalttı. Böylece, nitrojen,

oksijen ve hidrojenin müşterinin fabrikasında üretilmesi mümkün hale geldi. Kitabımızın daha ilerideki bölümlerinde Air Liquide şirketinin de bu alanda nasıl farklılaştığını daha ayrıntılı olarak anlatacağız.

Kullanım: "Müşteri ürünü kullanırken ne oluyor? Müşterinin kullanım esnasında ne tür yardıma ihtiyacı oluyor?" Bu alanda farklılaşmayı örneklemek için yine BOC Gaz şirketine bakalım. BOC, biyoteknoloji sektöründe faaliyet gösteren müşterilerine yardımcı olup onların sistem maliyetlerinde çok ciddi tasarruflar sağlayabiliyor. Laboratuarlarda kullanılan gazların Internet siparişi, silindir izlemesi, gaz yönetimi hizmetleri ile toplam gaz kullanım maliyetlerini önemli ölçüde azaltabiliyor.

Servis: "Sunumunuzun servise ihtiyacı olduğu zaman ne oluyor? Bu servis nasıl veriliyor? Müşteri nasıl bir deneyim yaşıyor?". Bu soruları sormak suretiyle, müşterinizi hayran bırakabilecek ve sizi sürüden ayırabilecek servis konusunda yaratıcı fikirler geliştirebilir misiniz? Benim inancım, özellikle bizim ülkemizde bu alanda çok ciddi anlamda farklılaşma fırsatlarının bulunduğu yönünde. Üstelik ilk olanın çok ciddi konumlandırma kazançlarının olabileceği yönünde. Zira bu konu genelde o kadar kötü ki.

En son elden çıkarma: "Sunumunuzun artık yararı kalmadığında müşteri bu ürünü ne şekilde elden çıkarır? Bu aşamadaki sıkıntıları ortadan kaldırıp bunu pozitif bir deneyime çevirebilir miyiz?" Bunun en yaygın örneğini eskileri getirin yenisiyle değiştirelim ve falanca liraya sayalım kampanyaları oluşturuyor. Eski buzdolabınızı yenisiyle değiştirelim ve 250 milyon liraya sayalım gibi. Ya da eski fırınınızı, koltuk takımınızı, çamaşır makinenizi vb. Ama artık bunlar bilinen yöntemler. Farklılığı yaratmak için daha yaratıcı ve çarpıcı şeyleri bulmanız, sıkıcıdan çarpıcıya geçmeniz gerekir.

Çok özet olarak tüketim zinciri analizi işte böyle işliyor. Yukarıda da belirttiğim gibi bu analiz yöntemini kullanarak bazı şirketlerde çok anlamlı ve çarpıcı farklılaşma fikirleri üretebildik, uygulamaya geçirebildik. Siz bu yöntem ile bir beyin fırtınası düşü-

nürseniz, unutmamanız gereken çok önemli bir husus yine segment bazında gitmeniz gerektiğidir. Yani her ürün için ve her segment için bu analizi ayrı ayrı ve yeni baştan yapmanız gerekir. Ayrıca, bu analizi daha önceki bölümlerde açıkladığım özellikler haritası yöntemi ile birlikte de kullanabilirsiniz. Bunun nasıl yapılacağını bir önceki kitabımda anlattım.

Burada dikkat etmeniz gereken önemli bir husus, farklılaşma fikirlerinizi tek bir halka üzerinde değil, birden daha fazla halka üzerinde aramak ve uygulamaya koyarken de böyle birden fazla alanda hep birden uygulamaya koymak. Böyle bir stratejinin şu çok önemli yararı var: tek bir farklılık özelliğinizi rakiplerin taklit etmesi çok kolaydır. Oysa paket halinde farklılık, taklit edilmesi son derece zor bir şeydir. Ayrıca eğer bu farklılık alanları bazı özel temel yetkinlikleri gerektiriyorsa ve bu yetkinliklere de sizin firmanız sahip veya bunları geliştirme beceriniz var ise, o zaman taklit edilme ihtimaliniz daha da azalır. Bu temel yetkinlikler konusuna ilerideki bölümde değineceğim.

Buraya kadar, bir iki küçük örnek dışında ağırlıklı olarak B2C, yani nihai tüketiciye sunulan ürün ve hizmetlerde farklılaşma yolları üzerinde durduk. Ama bu kitabın okuyucuları arasında eminim ki kurumsal müşterilere yönelik ürün ve hizmet üreten şirketler vardır. Yani B2B çalışan şirketler. Bu tür işlerde farklılaşma fırsatları nasıl yaratılır, nasıl bir düşünce yöntemi B2B için geçerlidir ve çarpıcı örnekler bu alanda da var mıdır? Bu soruların yanıtlarını bir sonraki bölümde ele alacağım. Orada göreceksiniz ki B2B alanında da inanılmaz farklılaşma ve kârlı büyüme fırsatları vardır. Ve eğer anlatacak olduklarımdan kendi şirketiniz için gerekli dersleri çıkarıp bu çerçevede düşünebilirseniz, bugün yaşadığınız büyüme ve kârlılık sıkıntılarını aşabilmenin harika yollarını bulabilirsiniz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Kurumsal (B2B) Müşterilere Yönelik Farklılaşma Stratejileri

GAYR-I MADDİ AKTİFLER FARKLILAŞTIRIR

En baştan beri vurgulamaya çalıştığım en önemli iki nokta şunlar: birincisi, ürün ve hizmetlerin bu denli birbirine benzediği ve satıcıların bu denli fazlalaştığı bir dünyada fiyatların düşmesi ve kârın yok olması kaçınılmazdır. Bu baskıdan kurtulmanın yolu 'farklılaşma'dır. İkincisi, *farklılaşma kendi içinde bir hedef olamaz*, sadece ve sadece daha fazla para kazanmanın, satış arttırmanın ya da büyümenin bir aracı olarak bir anlam taşır. Özellikle de tüm dünyada şirketlerin çok ciddi bir büyüme krizi ile karşı karşıya olduğu şu zamanda, farklılaşma, ya da daha spesifik olarak 'işinizi' farklılaştırma, şirketlerin büyüme krizinden çıkışta karşılarında duran en önemli silah gibi görünmektedir.

Büyüme krizi gerçekten de evrensel bir boyut taşımaktadır. Yani, sadece Türkiye ekonomisinin yakın yıllarda yaşadığı ekonomik kriz sonucunda Türk firmalarına mahsus bir şey değildir. İş yapmak her yerde giderek daha zor bir hal almaktadır. Ülkemiz şirketleri için, içinde bulunduğumuz pazarın darlığı ve dalgalanırlığı düşünülürse, elbette en önemli büyüme yolu ihracattan, ya da daha doğru bir deyişle, uluslararası iş yapmaktan geçer. Ama işler, pek çok ihracat temsilcisi dostumuzun sandıklarının hilafına dış piyasalarda da oldukça zordur. Üstelik tüm ihracat başarısını fiyat avan-

tajında gören bu sevdiğim dostlarım, ülke ihracatçılarının emtialaşma baskısına karşı neler yapması gerektiğine dair ne yazık ki çok fazla sağlam öneriler getirmemektedirler.

Dünya piyasaları büyümemektedir. Globalleşme, her yere nüfuz etmeyi mümkün hale getirmiş ve o nedenle de hemen hemen her yere nüfuz edilmiştir. Yani elalem büyük bir hasret ile Türk firmalarının kendi ülkelerine gelip oralarda satış yapmalarını beklememektedir. Türk ihracatçısı için de işler oldukça zordur. Her ülke ihracatçısı için zordur. Büyüme fırsatları yurt içinden daha fazla yurt dışında olsa bile, bu artık kolay bir yol olmaktan çıkmıştır. Oralarda azıcık iş yapmış olanlar nasıl bir rekabet ile, nasıl bir fiyat ve kâr baskısı ile karşı karşıya kaldıklarını sizlere söyleyeceklerdir. Global rekabet ve emtialaşma herkesi çok ciddi bir büyüme krizi ile karşı karşıya bırakmıştır.

Bunun çözümü ise, yaptığınız işe 'farklı' bir gözlükle bakmaktan geçer. 'İşinizi' farklılaştırmaktan geçer. Bu da, en önce, işleri herkesin yaptığı gibi yapmamakla mümkündür. Büyüme fırsatları hem yerli hem de dış piyasalarda mevcuttur, ama bu fırsatları mevcut gözlüklerimizle ne yazık ki göremeyiz. Önce gözlüklerimizi değiştirmeliyiz. Daha sonra neler yapmamız gerekir konusu ise ileride ele alınacak.

Slywotzky ve Wise, Harvard Business Review'da (July,2002) yayımlanmış olan *"The Growth Crisis and How To Escape It"* adlı makalelerinde ve *"How To Grow When Markets Don't" (2003)* adlı kitaplarında, hangi ülkeden olursa olsun tüm şirketler için çok ciddi bir büyüme krizi içinde olduğumuzu vurguluyorlar. Hatta, 1995-2000 yılları arasında ciddi büyüme performansı göstermiş olan J.P.Morgan Chase, Boeing, Disney, ExxonMobil, Alcoa, Gillette, Caterpillar ve P&G gibi örnek firmaların güçlü büyüme rakamlarının bile 'temel' (kor) işlerinden değil, şirket birleşmeleri ve uluslararası yayılma gibi devamlılık arz etmeyen ve belli fasılalarla ortaya çıkan 'taktiksel' eylemlerden kaynaklandığını söylüyorlar. Eğer 'büyüme maskesi' adı verilen bu taktiksel adımlar ayıklanırsa, geriye kalan ve 'kor' işten elde edilmiş olan istikrarlı büyüme sıfır, sıfıra yakın ve hatta eksi rakamlar olarak karşı-

mıza çıkıyor. Kaldı ki, adı geçen yıllarda bir ölçüde mümkün olan dış pazar fırsatları da giderek daraldığından, şirketlerin büyüme konusunu çok ciddi olarak düşünmeleri gerekiyor.

Elbette dış pazarlarda fırsat alanlarını yakaladıkça hiç durmadan bunları değerlendirmeye devam etmek gerekir. Ancak burada üstünde durulması gereken en önemli husus, bu piyasalara hakim olan emtialaşma baskısını kırabilmektir. Bedavaya elaleme mal satmak iş değildir, çoğu kez çabaya değmez ve ülkeden dışarıya değer transferi anlamına gelir. Yazıktır! Ama yazarların asıl vurgulamak istedikleri mesele, şirketlerin 'kor' işlerinde istikrarlı bir büyüme trendi elde edebilmelerinin gerekliliği ve bunun ister dış pazar yoluyla ve isterse iç pazar yoluyla olsun, giderek çok zor bir hal aldığı tesbiti.

Tesbit böyle. Peki çıkış yolu ne? Bu konuda oldukça önemli bir öneri getiriyorlar. Yazarlara göre kalıcı ve istikrarlı büyüme elde edebilmek, şirketinizin sahip olduğu bir dizi *gayrı-maddi (intangible)* aktifi belirleyip, bunların üzerine bir strateji inşa etmekle mümkündür. Bu, bugüne dek aktifleriniz arasında olduğunu düşünmediğiniz, o nedenle de atıl olarak duran ve tamamen size ait bu 'gizli' varlıklarınızı *(hidden assets)* bir kaldıraç gibi kullanıp, bunların üzerine çok ciddi büyüme stratejileri geliştirmenizi içeren bir farklılaşma stratejisi yöntemi. Bu ve bundan sonraki diğer bölümler bu stratejinin ayrıntılarını ele alacak.

Dikkat ederseniz burada çok farklı bir bakış açısı (gözlük) ile meseleye yaklaşılıyor: ahşmış olduğunuz mevcut arsa, bina, teknoloji, ekipman gibi maddi *(tangible)* bilanço aktifleri değil, *gayr-ı maddi (intangible)* ve *gizli (hidden)* aktifler üzerine bir strateji inşa etme fikri var. Ürün ya da hizmetiniz üzerine kurulu bir strateji değil, bunlarm etrafında oluşturulan bir strateji var.

Gayr-ı maddi aktifler bizatihi yeni bir bakış açısı değil. Zaten işletme literatürü bu konu üzerinde bir süredir duruyor. Hatta bu konu öyle noktalara geldi ki, içinde yaşadığımız karmaşık ekonomik ortama isim verme yarışında gayr-ı maddi aktifler de yer almaya başladı. Bu döneme *Gayr-ı Maddilerin Ekonomisi (The*

Intangibles Economy) adı verenlere rastlayabiliyorsunuz. (örneğin bkz. Low&Kalafut:2002).

Gayr-ı maddi aktifler, tanım olarak, bilançonuzda görünmeyen ama şirket değerinize çok ciddi katkıları bulunan ve hatta değer yaratmada en önemli unsur olarak rol oynayabilen bir dizi elle tutulamayan 'soyut' varlıklar. Bu tür aktiflere (varlıklara) örnek olarak marka, telif haklarını sayabiliriz. Esasen gayr-ı maddi aktif deyince de akla en fazla gelenler bu ikisi. Marka ve telif haklarının bilançoda ne şekilde değerlemesi gerektiği ise uzun zamandır bizimle beraber olan bir tartışma konusu. Marka konusu üzerine ve özellikle de marka yönetimi üzerine ise oldukça ciddi miktarda bir literatür oluştu. Daha önce de vurguladığım gibi, Türk iş dünyası da bu çok önemli gayr-ı maddi aktifin kıymetini yeterince idrak etti.

Ancak diğer bazı çok önemli gayr-ı maddi aktiflerin üzerinde yeterince durulmadı. Bu, ne uluslararası işletme literatüründe ne de Türkiye iş dünyasında yeterli dikkati üzerine çekmiş bir konu henüz değil. Yani, sadece "nasıl marka oluruz" veya "marka bilinirliğimizi nasıl arttırırız" konularının ötesinde, gayr-ı maddi aktifler nelerdir ve bunlar üzerine nasıl bir farklılaşma ve büyüme stratejisi oluşturabiliriz soruları daha henüz gündemimize yeterince giremedi.

Bu kitabm temel amaçlarından birisi de, işte bu konuyu iş hayatımızm gündemine sokmak. Gayr-ı maddi aktifler üzerine inşa edilecek bir farklılaşma ve büyüme stratejisinin ipuçlarını vermek. Zira, sadece marka yönetimi ve marka geliştirme odaklı bir farklılaşma ve büyüme stratejisi ne denli kısır, fazla açılımlar getirmeyen ve artık herkesin konuştuğu 'sıradan' bir strateji ise, diğer gayr-ı maddi aktifler üzerine geliştirilecek bir şirket stratejisi, örneklerde göreceğiniz gibi, o denli ufuk açıcı, yaratıcı ve sıra dışı olacaktır. Hiç akıldan çıkarmayalım: herkesin düşündüğünü düşünmek sizi farkhlaştırmaz. Farklılaşma, her şeyden önce düşüncede başlar.

FARKLILAŞMA FIRSATLARI ÜRÜNÜN ETRAFINDA DAHA ÇOKTUR

Gayr-ı maddi aktifler üzerine büyüme stratejisi nasıl inşa ederiz? Bu yolla nasıl farklılaşırız? Konumuz, bu soruların yanıtları. Ama öncelikle şu *'gayr-ı maddi aktif'* konusuna nihai bir açıklık getirelim.

En çok bilinen ve tanınan gayr-ı maddi aktiflerin başında 'marka' gelir. Her ne kadar bilançonuzda bir değer olarak görünmese de, marka, şirketinizin değerlemesinde çok önemli bir yer tutar. Hatta, örneğin Coca-Cola gibi bir şirketin marka değeri *(gayr-ı maddi)*, şirketin tüm maddi aktiflerinin toplamı kadar ve ondan daha fazla bir değer edebilmektedir. Öte yandan, böyle bir markaya sahip olmak sizi ne kadar farklı kılabilir, bunun da eminim gayet iyi farkındasınız. Yani, markanm bir işletmenin başarısında ne denli önemli ve hatta hayati olduğunu biliyorsunuz. İstemez misiniz, Coca-Cola markası sizin olsun? Örneğin yeni bir meşrubat işine girecek olsanız ve size böyle bir markayı hediye etseler güzel olmaz mı?

Şimdi, tüm diğer gayr-ı maddi aktiflerin de markaya benzer bir işlevi olduğunu düşünün. Örneğin bir başka önemli gayr-ı maddi aktif olan 'telif hakkı'nı ele alalım. Ve mesela Harry Potter romanlarının telif hakkının sizde olduğunu düşünelim. Güzel olmaz

mı? Böyle bir gayr-ı maddi aktifin üzerine inanılmaz farklı büyüme ve farklılaşma alanları geliştiremez misiniz? Örneğin filmcilere bu hakkı satabilirsiniz; oyuncakçılara, otelcilere, gıda üreticilerine satabilirsiniz ve daha neredeyse sonsuz sayıda farklı alana uygulayabilirsiniz. Takdir edersiniz ki, telif hakkı şeklindeki böylesi bir gayr-ı maddi aktife sahip olmak da çok baştan çıkarıcı bir şey. Her müteşebbis böylesi bir soyut aktife sahip olmak isteyecektir.

Şimdi sorum şu: ***sizin ve şirketinizin acaba bunlara benzer, üzerine harika büyüme ve farklılaşma stratejileri kurabileceğiniz ve her müteşebbisin fena halde kıskanacağı ve sahip olmak isteyeceği gayr-ı maddi aktifleriniz var mı?*** Aslında bu, en temel soru. Bundan sonra anlatacaklarımı okurken bu soruyu hiç ama hiç akıldan çıkarmayın.

Daha önce de değinmiş olduğum gibi, işletme literatüründe soyut (gayr-ı maddi) aktifler üzerine oldukça malzeme var. Ancak bu literatür genellikle yukarıda da değinmiş olduğum belli başlı 'geleneksel' soyut aktifler üzerine eğiliyor. Bunların dışındaki soyut aktifler ise yeterince üzerinde durulan, karşımıza çıkan konular değil. O nedenle de özellikle büyüme sıkıntısı yaşadığınız ve emtialaşma baskısının had safhada olduğu günümüzde, bazan kendinizi çok dar bir alanda sıkışmış ve hatta açmazda hissediyor olabilirsiniz. Daha ne tür farklılaşma ve büyüme fırsat alanları olabilir diye araştırıyor olabilirsiniz. Veya, farklı olmak mutlaka gerekli ama nasıl farklı olacağımızı bir türlü bulamıyorum diye düşünüyor olabilirsiniz.

O zaman size iyi haberlerim var. Gayr-ı maddi aktifler dünyası esasen oldukça geniş ve sizin önünüzde, ürün ya da hizmetinizin kendisinin ötesinde, üzerine bir farklılaşma ve büyüme stratejisi kurabileceğiniz, marka, telif ve beceri aktiflerinden çok daha fazla bir sürü soyut aktif bulunuyor. Önemli olan bunların hangisine '*sizin*' sahip olduğunuzu tesbit etmek. İşin başı bu. Kendinize şimdi yukarıdaki soruyu tekrar sorun: benim ve şirketimin acaba bunlara benzer, üzerine harika büyüme ve farklılaşma stratejileri kurabileceğimiz ve her müteşebbisin fena halde kıskanacağı ve sahip olmak isteyeceği gayr-ı maddi aktiflerimiz var mı? Varsa, neler?

Neler olabilir bu 'soyut' aktifler? Aslında, üzerine strateji inşa edeceğiniz ve paraya çevirebileceğiniz işe yarar ve elle tutulmayan her şey gayr-ı maddi aktiftir. Örneğin McDonald'sın *franchise yönetimi* ve daha da önemlisi *emlak yönetimi* üzerine geliştirip uyguladıkları stratejiler onlara asıl para kazandıran ve büyüme sağlayan şeylerdi. Yani sadece köfte ve patates satarak ve 'algıda' farklılaşarak McDonald's olmadılar. *Müşterilerle İlişkiler* de çok önemli bir soyut aktiftir. Amazon.com, tamamen bu aktif üzerine piyasa değeri yaratmış olan çok başarılı bir firmadır. *Süreç yönetimi* becerisi çok önemli bir gayr-ı maddi aktiftir. FedEx yarın teslim etme garantisini bu beceri sayesinde verebilmektedir. SouthWest havayolları fiyatlarını ancak bu yolla düşük tutabilmektedir. KOTON, kısa termin farkını bu sayede yaratabilmektedir.

Slywotzky ve Wise (2002), bugüne dek duymaya alıştığımız az sayıdaki 'geleneksel' soyut aktifin ötesinde çok sayıda gayr-ı maddi aktifin varlığına işaret ediyorlar (bkz. Tablo.1):

Müşteri İlişkileri Aktifleri: ne kadar müşteriye erişebildiğiniz (*reach*); etkileşim; içgörü (*insight*); müşterinizin gözünde bir konunun 'otoritesi' olmak (*customer authority).*

Stratejik Yer: değer zinciri pozisyonu, yani stratejik bir konuma sahip olma; rekabete göre güçlü piyasa konumu; portal olma özelliği, yani başkalarının kullanmak zorunda olduğu geçiş kapısı olma.

Netwok Aktifleri: üçüncü kişilerle ilişkiler, yani önemli tedarikçilerle partnerlik ilişkisi içinde olmak; kurulu ekipman bazı (*installed base)*, yani sizin ürününüzü kullananlara erişim imkanı; kullanıcı komünitesi.

Enformasyon Aktifleri: piyasa penceresi, yani pazarda olup bitenleri görebilme ayrıcalığı; teknik know-how; yazılım ve sistemler; yan-ürün olarak bilgi.

Temel argüman, tekrar etme bahasına, şu: büyüme fırsatları daralmaktadır; ürününüz ya da hizmetinizi iyileştirmek, kaliteli

hale getirmek, yenilemek gibi alanlar nefesini tüketmiştir; farklılaşma, büyüme ve kârlılık alanları giderek ***ürünün dışında*** oluşmaktadır; ürünün ***etrafında*** yer alan farklılaşma fırsatlarını bugüne dek ağırlıklı olarak 'marka' gibi 'geleneksel' gayr-ı maddi aktiflerde aradık; ancak bu alanlar da giderek zorlaşmaktadır; oysa ***ürünün dışında*** ve geleneksel olanların ötesinde daha pek çok gayr-ı maddi aktif mevcuttur; bu aktifler üzerine büyüme stratejileri oluşturarak yepyeni ve farklı talep fırsatları geliştirilebilir: şimdi kendi şirketimize ***bir de*** bu gözlükle bakmaya çalışıp, bu yeni talep ve farklılaşma fırsatlarını irdelemeye odaklanmalıyız.

Peki, diyelim bizim de bugüne dek üzerinde pek durmadığımız bazı önemli gayr-ı maddi aktiflerimizin olduğunu belirledik. Peki bu aktifleri stratejiye nasıl dönüştüreceğiz? Müşteriye faydalı hizmetler haline nasıl getireceğiz? Bu aktiflerden nasıl para kazanacağız? Bunun düşünme ve uygulama modeli ne olmalı?

Model şöyle işliyor. Öncelikle müşterinizin gözlüğünden, onun kendi içine bakıyorsunuz. Bu pencereden, müşterinin çok isteyebileceği ama sizin kendi soyut aktiflerinizle ondan çok daha iyi yapabileceğiniz alanları belirliyorsunuz. Ardından, bu alanlara yönelik yepyeni 'business modelleri' geliştiriyorsunuz. Yani, daha önce ne sizin ne de başka hiç kimsenin düşünmediği yepyeni *talep alanları* keşfediyorsunuz. Bu yeni alanlar için yeni temel yetkinlikler gerekecek olursa, bu yetkinlikleri dışarıdan temin etmek (örneğin eleman transfer etmek, şirket satın almak vb.) suretiyle business modelinizi pekiştiriyorsunuz.

Kolay, değil mi? Hayır, ne yazık ki hiç kolay değil. Bir kez burada yapmaya kalkıştığımız iş, bugüne dek alıştığımız farklılaşma, iş geliştirme ve büyüme stratejilerine hiç benzemiyor. Burada yeni ürün geliştirerek ya da mevcut ürünü iyileştirerek veya kalitesini arttırarak bir farklılaşma modeli izlemiyoruz. Burada yaptığımız iş çok farklı: yepyeni talep alanları ***keşfediyoruz.*** Bunu yaparken de, yeni büyüme ve farklılaşma alanlarını ***ürünümüzün ya da hizmetimizin içinde aramıyoruz.*** Farklılaşma ve büyüme fırsatlarını ***ürünün dışında, etrafında arıyoruz.*** Şirketimizin sahip olduğu gayr-ı maddi aktiflerde arıyoruz.

Şimdi dilerseniz yukarıda değinmiş olduğum soyut aktifleri biraz daha açıklayayım ve bunlar üzerine bir strateji nasıl geliştirilebilir, bunları bir tablo halinde vermeye çalışayım. Bu şekilde, gayrı maddi aktifler üzerine strateji geliştirme konusunu gözünüzde çok daha iyi canlandırabilirsiniz.

Tablo 1

Kategori	Gayr-ı Maddi Aktif Türü	Örnek olarak hangi şirket, nasıl kullanabiliir?
Müşteri İlişkileri	*Erişim:* Çok sayıda müşteriye ulaşabilme yeteneği	McDonald's her gün 48 milyon müşteriye servis yapıyor
	Etkileşim: Müşterilerle sık ve anlamlı temaslarda bulunuyor olmak	Wal-Mart müşterileri, Wal-Mart Supercenter'ları geleneksel mağazalardan iki kez daha fazla ziyaret ediyorlar
	İçgörü: Müşterileriniz ve onların business problemleri hakkında detaylı bilgiye sahip olma.	GE Plastics, otomobil parçaları tasarımı konusunda ciddi bir ekspertiz sahibi.
	Otorite Olmak: Belli bir alanda kompetan olma konusunda ün.	UPS, lojistik konusunda eksper kabul edilir.
Stratejik Konum	*Değer Zinciri Konumu:* Tedarikçiler, imalatçılar ve müşterilerden oluşan zincirde avantajlı bir konumu işgal etmek.	Dell, bilgisayar imalatçıları ve son kullanıcılar arasında çok önemli bir yer işgal etmektedir.
	Pazar Konumu: Müşterilere kıyasla güçlü bir konumda olmak.	DeWolfe Realty emlak 'broker' şirketi, güçlü pozisyonuyla ipotek kredisi ve sigorta satabilme fırsatları yakalayabiliyor.
	Portal: Başkalarının bilgi, ürün ve servislere ulaşabilmek için kullanmak zorunda olacağı bir geçiş kapısını kontrol etmek.	Gemstar, ReplayTV vb. İnteraktif TV programları, 15 milyon haneye ulaşabiliyor.

Network İlişkileri	*Üçüncü Parti İlişkileri:* Tedarikçiler ve içerik üreticileri ile benzersiz ilişki içinde olmak.	Qracle'ın çok geniş bir uygulama-geliştirme iş ortağı ağı ile yatay ve dikey bağlantılan vardır.
	Kurulu Ekipman: Sizin ürününüz veya hizmetinizi kullananlara erişim imkanı.	Boeing, 13,000'den fazla ticari uçak bazı oluşturmuştur. Dünya ticaret filosunun %75'idir.
	Kullanıcı Komünitesi: Sizin ürününüz ile olan ilişkileri suretiyle tanımlanan bir büyük grubun parçası olduğunu düşünen insanlara sahip olma.	Harley-Davidson'un 650,000 kişilik bir sürücü ve hayran grubu vardır.
	Anlaşmalara Nüfuz: Potansiyel anlaşmalara özel nüfuz edebilme, örneğin şirket birleşmeleri (M&A) veya risk sermayesi projeleri gibi.	Cisco'nun, network sektöründeki her anlaşmaya çok önceden erişme imkanı var.
Enformasyon	*Pazara Açılan Pencere:* Pazardaki hareketlere özel bir erişim imkanı.	Knight Trading, piyasa-yapıcısı olmaları nedeniyle, hisse senedi piyasasındaki hareketleri görebilir.
	Teknik Know-How: Müşteriler için çok önemli olan bir alanda çok derin ve genelde patentli özel bilgi sahibi olmak.	IBM, SAP yazılım uygulamasında uzman bilgisine sahiptir.
	Yazılım ve Sistemler: Şirket-içinde geliştirilmiş olup, şirket dışında değer yaratabilecek özel IT sistemleri.	American Airlines'ın çok ciddi şirket-içi rezervasyon yönetimi yazılımı, dünya lideri olan SABRE uçak rezervasyon sisteminin temelini oluşturur.
	Yan Ürün Olarak Enformasyon: Mevcut business operasyonlarının bir sonucu olarak elde edilen ama bu business'ın dışında da bir değeri olabilecek bilgiye sahip olmak.	Quintiles Transnational şirketinin, klinik-deney business'lan esnasında elde ettikleri ilaç kullanım bilgileri, İlaç üreticilerinin pazarlama departmanları için son derece değerlidir.

Kaynak: Adrian J. Slywotzky & Richard Wise, Harvard Business Review, July 2002.

Tablodaki aktifler sadece bir örnek. Bunlar dört farklı kategori şeklinde gruplandırılmışlar. Şimdi sizin yapmanız gereken, bunlara benzer, bunların aynısı, ya da bunların dışında, olağan işinizi yaparken geliştirmiş olduğunuz ve paraya tahvil edilebilecek bazı önemli aktifleriniz olup olmadığını belirlemek. Öncelikle meseleye bu gözlükle bakın. Bunun ardmdan ise, bu aktifler üzerine nasıl bir strateji oluşturabiliriz sorusu gelecek ki, bu sorunun yanıtını da bunu izleyen bölümlerde bulacaksınız.

Sonuç olarak, bugüne dek geleneksel olarak ürünümüzün veya hizmetimizin 'kendisinin' *içinde* aramaya alıştığımız farklılaşma ve büyüme fırsatlarını bir de ürün ve hizmetin dışında aramaya başlamahyız. Zira artık 'kâr' ve farkhlaşma fırsatları giderek ürünün dışına kaymaya başladı. Ürünün içinde ve üzerinde geliştirilecek bir farklılaşma stratejisi kadar, ürünün *'etrafında'* geliştirilecek bir farklılaşma stratejisi de çok gerekli ve hatta çok daha potansiyel arzediyor. Bunun yolu ise, gayr-ı maddi aktifler konusunu anlamaktan ve bu aktifler üzerine odaklanmaktan geçiyor.

MÜŞTERİLERİN EKONOMİK PARTNERİ OLMAK FARKLILAŞTIRIR

Müşteriler olarak hepimiz reklamdan, pazarlamadan, satıcılardan, broşürlerden bıktık. Sürekli yeni versiyonları çıkan yeni ürünlerden de illallah dedik. Hatta öyle ki, birbirlerinden sadece marjinal olarak farklı olan bir sürü yeni ürün iddiasının reklam bombardımanından yorulduk. Hepimizin fena halde istediği tek bir şey var: sorunlarımızı çözen ve düzgün çalışan 'adam gibi' bir şirket. Hepsi bu.

Bu gerçeği anlayan şirketler için hem yurt içinde, hem de yurt dışında çok ciddi farklılaşma fırsatları mevcut. Özellikle de, *değer zinciri konumunuz* çok farklı, *üçüncü partilerle ilişkileriniz* çok özel ve müşterileriniz ve onların business problemleri ile ilgili çok özel bilgileriniz *(içgörü)* varsa, bunları kendiniz için üzerine bir büyüme kaldıraçı koyabileceğiniz çok kıymetli varlıklar olarak görmek suretiyle işe başlayabilirsiniz. Bu içgörü, yani müşterilerin içini ayrıntılı olarak gözleyebilme becerisi, size inanılmaz yeni talep fırsatları, büyüme alanları ve farklılaşma imkanları sunabilir. Temel mesele, konuya bu 'gözlükle' bakabilmek ve ardmdan, bu alana odaklanıp strateji geliştirmeye çalışmaktır.

Şimdi bu konuda nasıl 'yeni talep geliştirme' fırsatları oluşturulabilir, bunu çok güzel ve oldukça uzun bir örnekle anlatmaya

çalışacağım. Bu örnek, ABD'de emtialaşma, kâr baskısı, değer yok olması ve büyüme krizi ile bire bir karşı karşıya olan bir sektörden geliyor. Cardinal Health adlı firma, az sonra ayrıntılarını vereceğim büyüme ve farklılaşma stratejileri ile bu baskıları aşıp cirolarını beş yıl içinde $25 milyar'dan $50 milyar'a çıkarıyor, Fortune 500 listesinde 23.cü sıraya yerleşiyor, yeni büyüme hedeflerini $100 milyar olarak belirliyor ve kârlılık oranlarını inanılmaz derecede iyileştiriyor.

Bu örnek, büyüme ve farklılaşma fırsatlarını geleneksel stratejilerin dışında, ürünün **etrafında** aramaya ve yeni stratejiyi, ana işi yaparken bir yandan yıllar içinde elde edilen bir dizi gayr-ı maddi aktif üzerine inşa etme konusuna harika bir örnek.

Cardinal Health, büyüme krizinden çıkış yolunu, müşteri gözünde bir tane daha satıcı olmak değil, onun *kritik ekonomik partneri* olmakta görebilen vizyoner bir şirket. Şirket, ABD'de faaliyet gösteren bir ilaç deposu. Yani, ilaç üreticilerinden tedarik ettiği ilaçları hastanelere, eczanelere, MHO'lara (*Managed Health Organization*) dağıtan bir şirket. Bir ölçüde ilacın lojistik işini yapıyor. Bu nedenle de lojistik konusunda ciddi bilgi ve beceri birikimleri var.

Amerikan ilaç dağıtım (depo) sektörü, 1990'lı yıllarda çok ciddi kâr baskısı yaşamış olan bir sektör. Sektörde büyüme aslında sorun değil, zira talep her yıl ortalama %15 civarında artıyor. Asıl mesele kârlı büyüme. Zira, örneğin 10 yıl önce sektörde brüt kâr marjı %10 iken bugün bu rakam sadece %4. Net kârlara baktığınızda ise durum çok daha vahim: %1. Anlayacağınız, sektörde kârlı büyüme fırsatları neredeyse yok olmuş. Kârlı büyüme için bir çıkış yolu olabilecek ihracat konusu ise ilaç dağıtım işinde mümkün değil.

Bu kârlı büyüme baskıları, bu sektörde 1990'lı yıllar boyunca çok ciddi bir rasyonalizasyon hareketine yol açmış ve batan firmalar, satın almalar, şirket evlilikleri derken piyasada sadece üç oyuncu kalmış. Cardinal Health, sektördeki bu üç büyük oyuncudan birisi. Ama diğer firmalardan çok önemli bir farkı var: onlar

kârlı büyüme baskıları yaşarken Cardinal sektörde son beş yıldır yepyeni büyüme fırsatları yaratabilmiş.

Şirket, her ne kadar 'aracı sıkışması' adı verilen ve değer zincirinde yer alan bir aracının, zincirin her iki yanındaki halkalar tarafından da sıkıştırılması anlamına gelen piyasa trendine maruz kalmış olsa da, diğer yandan çok önemli bir avantaja sahipti. Sağlık işi içindeki hemen hemen her aktörle konuşabilirdi: hastanelerle, eczanelerle, HMO'larla, ilaç üreticileri ile. Bu yakın ilişkileri nedeniyle de bu grupların her birinin karşı karşıya olduğu baskıları an be an gözleyebiliyordu. Onların 'ekonomilerinin' ne şekilde değiştiğini ve bunun sonucunda da 'önceliklerinin' nasıl yer değiştirdiğini görebiliyordu.

Cardinal, 1990'lı yıllarda ve büyüme baskısı altında sağlık sektörünü irdelediğinde, kendi rolünü sadece bir 'aracı' olarak görmedi. Tersine, müşterilerinin bir dizi önemli ekonomik sorunla karşı karşıya olduklarını tesbit edip, bunların her birisini kendisi için bir potansiyel fırsat alanı olarak kabul etti. Daha farklı bir deyişle, ilaç üreticileri ve kullanıcıları arasında, değer zinciri içindeki yerini aslında bir baskı değil, tam tersine üzerine strateji inşa edilebilecek bir 'gayr-ı maddi aktif' olarak kabul etti. Zira Cardinal'in değer zinciri içindeki bu çok özel konumu ona müşterilerinin sorunlarını daha yakından görebilme fırsatı veriyordu ki bu sorunlar üzerine çok farklı stratejiler geliştirebilirdi.

Sağlık sektöründe yaşanan bu sorunlar üç farklı alanda ortaya çıkıyordu. Birincisi, tüm kullanıcılar için maliyetleri kontrol etme baskısı giderek artıyordu. Özellikle HMO (*Health Maintenance Organization*) adı verilen ve bir devrim niteliğinde gelişen kurumlar, reçete ödemeleri üzerinde ciddi bir baskı oluşturuyordu. Bu HMO'lar bir tür sağlık sigortası olup, kendi doktor ve sağlık personeli ile sigortalılara hizmet vermekte ve ancak buralardan hizmet alan yani buranın doktorlarına reçete yazdıranlara ilaç bedelini ödeyen kurumlar. Bunlara ek olarak yine Medicare (65 yaşın üzerindeki kişilerin belli başlı sağlık harcamalarını karşılayan federal kurum) ve Medicaid (yoksulların sağlık harcamalarını karşılayan

federal kurum) tarafından yapılacak ödemelere de hükümet çok ciddi bir kısıtlama getiriyordu.

Sağlık sektörünün yaşadığı ikinci temel problem 'yetenek' kıtlığı idi. Örneğin ABD hastanelerindeki eczacı açığı %21 civarında. Hemşire açığı da keza çok ciddi bir problem. 2008 yılında yaklaşık 450,000 hemşire açığı olacağı bekleniyor (yakını hemşire olanlara duyurulur).

Sağlık hizmeti sunanların (ki bunlar Cardinal'in müşterileri) üçüncü ciddi problemi, ilkel hale gelmiş enformasyon sistemleri idi. Her ne kadar sağlık sektörü bilgi-yoğun bir endüstri olsa da, bilgi-işlem metodları konusunda hastaneler ve diğer sağlık kuruluşlarının daha henüz yirminci yüzyıla pek yaklaşamadıkları bilinen bir durum. İnanılacak gibi değil ama Amerika'da hâlâ *el yazısı* ile yazılmış notlar, siparişler, talimatlar, hasta dosyaları ve reçeteler son derece yaygın. Bu durum elbette çok ciddi bir sorun yaratıyor çünkü hatalı ilaç yazmak sonucunda ortaya çıkan ya da yanlış tedavi sonucu açılan tazminat davaları, yanlış faturalama, zaman kaybı vs. çok ciddi maliyet ve sıkıntı unsurları oluşturuyor.

Bu üç problem biraraya geldiğinde, Cardinal'in müşterileri için şu sonuç ortaya çıkıyordu: hasta bakımında giderek artan yüksek kalite beklentisi ile maliyet indirimi arasmda giderek artan ***gerilim***. Bu durum Cardinal'i şu temel soruya yöneltti: *bu gerilim, müşterilerimize yardımcı olabilmemiz ve böylelikle kâr edebilmemiz için ne tür fırsatlar ifade ediyor?*

Bu sorunun cevabını, "ilacın yolunu izlemek" (*follow the pill*) suretiyle aramaya karar verdiler. Zaten değer zinciri içindeki özel 'aracı' konumları ve müşterileri ile olan yakın ilişkileri (iki önemli gayr-ı maddi aktif) bu yolu iyi bir şekilde görmelerine imkan veriyordu.

İlacı izleme faaliyeti şöyle işledi. Şirket, esas itibarıyle, ilaçları üreticilerden alıp sağlık işletmelerine dağıtma işini zaten yapıyor. 'Kor' işi zaten bu. Ancak, bunun ötesinde, hastane içinde bir başka 'dahili' dağıtım zincirinin de var olduğunu keşfediyorlar. Yani, Cardinal ilaçları imalatçıdan alıp hastaneye verdiği zaman ilacın

dağıtım serüveni sona ermiyor; tam tersine bir başka tedarik/dağıtım/lojistik zinciri de hastane içinde oluşuyor. Bu zincirin halkaları ise şunlar: ilaçları yazan doktorlar, ilaçları sayan ve paketleyen hastane eczacıları ve eczane teknisyenleri, ilaç depolama ve dispanse etme işlemini idare eden hemşireler ve diğer çalışanlar; hastalara ilaçları veren doktorlar ve hemşireler; eczane, hasta kayıt ve idari departmanlardaki enformasyon uzmanları. Gördüğünüz gibi bayağı adamakıllı bir dağıtım zinciri.

Üstelik zincirin bu fazlaca halkalarının her birinde hata yapma olasılığı oldukça yüksek ve o nedenle de iyileştirme fırsatları oldukça fazla: örneğin ilaçlar çalmabiliyor ve kaybolabiliyor (özellikle narkotik olanlar); hastalara yanlış dozajda ilaç verilebiliyor; yanlış zamanda verilebiliyor ya da ilaç vermeyi unutabiliyorlar!; potansiyel açıdan çok tehlikeli olacak farklı ilaçların birbirleri ile 'etkileşimi' (*interaction*) gözden kaçabiliyor; hasta kayıtları gerektiği şekilde güncellenemiyor; hastalara ya da sigorta kurumlarına fazla fatura gönderiliyor ya da bazan noksan meblağlar fatura ediliyor vb. gibi.

Bu hatalar ne ifade eder, isterseniz bunu örnekleyeyim. ABD'de her yıl yaklaşık 4 milyar adet reçete yapılıyor. Bu reçetelerin %1'inden daha azında hastaneye yatıracak kadar ciddi ilaç etkileşimleri olabiliyor. Oran düşük ama bu sayı 2.7 milyon kişi. Bu sayının ise sadece %2'si ölümcül olabiliyor. Ama bu rakam da yaklaşık 50,000 kişi. Bu da, ABD'de bir yıl içinde trafik kazalarında ölenlerden daha kabarık bir sayı.

Cardinal, ilacın hastane içindeki yolunu izleyerek bu üç farklı probleme yardımcı olabileceğini düşünüyor: yani (a) maliyet baskısına, (b) yetenek kıtlığına ve (c) ilkel enformasyon yönetimine. Zira firma 'konum' olarak bunları yapabilmek için harika bir yer işgal ediyor (dikkat edin, stratejik konum nasıl bir gayr-ı maddi aktif haline getiriliyor!). Şirket ayrıca, toptan düzeyde ilaçları *handle* etme, izleme, yönetme becerisine sahip. Bu becerileri ise müşterilerin *içine* yaymak çok doğal bir sonraki adım.

Bu düşünce yapısı ile ilk iş olarak hastane eczanelerine lojistik yönetimi hizmeti vermeye başlıyorlar. Bunu yaparken ise, kendile-

rinin sahip olduğu üstün operasyon sistemlerini kullanıyorlar. Sonunda, bir eczane işletmesi için gerekli olacak tüm yönetim desteğini verebilir hale geliyorlar: eleman bulma, yönetim ve sistem desteği vb. gibi. (bkz. www.cardinal.com). Bugün Cardinal, 400 adet hastanenin eczanesini yönetiyor. Bu işten de ciddi bir aylık garantili yönetim geliri elde ediyor.

Elbette bu hamle, hastanenin içine nüfuz etmek için sadece bir başlangıçtı. Cardinal, '*ilacın yolunu izle*' stratejisini, hastanede hasta odasına kadar yaygınlaştırmaya kararlıydı. Bu hedefe ulaşmak, yani hasta odasına kadar nüfuz edebilmek için şirket, 1996 yılında Pyxis Corporation'u satın aldı. Pyxis, ilaç uygulama ve yönetim sürecini otomatize eden makinalar üreten küçük bir şirketti. Bunları, para değil de ilaç veren ATM makinaları gibi düşünebilirsiniz. Bu makinaları kullanan hemşire, Pyxis MedStation kutusuna hasta bilgilerini giriyor ve makina, önceden ölçülmüş ilaç dozlarını özel paketler haline getirip barkodlayarak kullanıma hazır bir vaziyette önünüze koyuyor. Böylelikle Cardinal, hastane içindeki çok önemli bir dağıtım aşamasını kendi bünyesine alabiliyordu.

İlk jenerasyon Pyxis MedStation sistemi, narkotik ilaçların kontrolu için geliştiriliyor. Bu ilaçlar, hastanelerde kullanılan ilaçların yaklaşık %20'sini oluşturuyor ve kayıp ve çalınmaya en fazla maruz kalan ilaç grubunu oluşturuyorlar. Bu makinalar sayesinde sadece yetkili olmayanların ilaçlara erişimi engellenmiş olmakla kalmıyor, aynı zamanda medikal hatalar da elimine ediliyor. Ayrıca, zaten aşırı yük altında çalışan hemşirelere zaman ve emek tasarrufu sağlıyor. Üstelik, barkodlu ve önceden kişisel paketler haline getirilmiş ilaçların günde bir kaç kez bir koğuş dolusu hastaya dağıtılması işi artık ağır ve hata içeren bir iş olmaktan çıkıp, inanılmaz kolay, hızlı ve pürüzsüz bir iş haline geliyor. Cardinal, ilk bakışta hastaneler için bir 'lüks' gibi görülebilecek bu hizmetini neredeyse olmazsa olmaz bir özelliğe dönüştürebiliyor. Bunu yaparken de, kendi dağıtım süreçleri ile Pyxis'in bilgi-işlem yeteneklerini birleştirip, hastanelere eşsiz bir hizmet sunmayı beceriyorlar. Hastane müşterileri için geliştirilen bu 'ekonomik sihir' şunları içerir bir hale geliyor:

- İlaç uygulama bilgilerini hasta kayıtlarına otomatik olarak transfer ederek ve verilen ilaçları anlık bazda monitor ederek çok tehlikeli olabilecek ilaç etkileşim *(interaction)* olasılığını ciddi miktarda azaltmak,
- Tüm ilaç kullanım bilgilerini milimetrik olarak hastane faturalama sistemine bağlamak suretiyle faturaların zamanı ve hatasızlığına katkıda bulunmak,
- Pyxis'i Cardinal'in dağıtım sistemine bağlayıp, siparişlerin kimisini otomatik hale getirerek hastanelerin sipariş ve stok yönetimi süreçlerini otomatik hale getirip, finansman ve operasyon maliyetlerini çok ciddi biçimde azaltabilmek.

Bugün Pyxis makinaları pek çok daha farklı eczane fonksiyonunu yerine getiriyor (bkz. www.pyxis.com). Hastaneler bu sisteme hayran. Nasıl olmasınlar? Stoklar, hatalar ve maliyetler hepbirden ciddi miktarlarda azalmış. Hastane eczacıları yönetimlerine sürekli olarak Cardinal ile çalışılması konusunda baskı yapıyorlar. Bu da, haliyle, kor iş olan ilaç satışını ciddi anlamda büyütüyor. Yani, bambaşka bir alanda talep geliştirme yoluna girerek sonuçta temel (kor) işlerini de bu sinerji ile büyütebilme olanağını yakalıyorlar.

Yalnız burada çok önemli bir farka dikkatinizi çekmek istiyorum. Cardinal müşteriler için daha fazlasını yapma çabasında, daha fazla ve daha iyi hizmet için para harcayıp karşılığında daha az gelirle yetinmedi. Bu fark çok önemli. Çoğumuzun yanlışı burada. Müşteriye hizmetimizi giderek arttırmamıza rağmen karşılığında giderek daha az gelir elde ediyoruz. Hastanelere leasing yolu ile kiralanan bu Pyxis makinaları Cardinal'e harika bir aylık leasing ve servis geliri akışı getiriyor. Üstelik Pyxis, temel işi de büyütüyor. Pyxis hikayesi yeni talep alanları yoluyla temel iş kolu üzerinde nasıl bir geri besleme yaratılabildiğinin de güzel bir öyküsü bence. Bugün Cardinal otomatik ilaç dispenserleri piyasasının %90'ını elinde bulunduruyor. Ve Cardinal, 1991 yılında tüm gelirini ilaç dağıtımından elde ederken, 2001 yılı cirosunun sadece %50'si ilaç satışından geliyor. Ancak bu rakamlar size, şirketin

temel işini unuttuğu gibi bir his vermesin! Cardinal, hem bu sinerjiler sayesinde ve hem de gerçekleştirmiş olduğu bir dizi şirket satın almaları sayesinde, 1990'ların başında %4 olan ilaç dağıtımı pazar payını 2001 yılında %29'a yükseltiyor. Bu da, üzerine çok daha yeni servisleri geliştirebileceği çok güçlü bir platform teşkil ediyor.

Cardinal hikayesinin bize anlattığı şey, yeni büyüme alanlarının ürünün içinde değil de etrafında aranmaya başlanması durumunda çok daha farklı ve potansiyeli yüksek büyüme fırsatlarının elde edilebileceğidir. Özellikle de belli alanlarda size özgü ve çok değerli olabilecek bazı gayr-ı maddi aktifleriniz varsa, onlar üzerine kuracağınız bir büyüme stratejisi, böylesi çarpıcı farklılaşma imkanları verebilir. Bu tür bir strateji, aynı zamanda da temel işinizi büyütmek ve temel işinizi farklılaştırmak gibi bir sinerji etkisi de yaratabilmektedir. Bu tür bir stratejiyi kurgularken düşünmeniz gereken en temel şeylerden birisi ise, kendinizi müşterinizin gözünde bir tane daha satıcı olmaktan uzaklaştırıp, onun gerçek anlamda ekonomik partneri olmayı hedeflemektir.

Günümüz gerçekten de soyut aktiflerin rekabet üstünlüğü sağladığı bir dönemdir. Bunların üzerine bir farklılaşma ve büyüme stratejisi oluşturmak şirketlere yepyeni fırsatlar açabilmektedir. Ancak, bir yandan sahip olduğumuz soyut aktifler üzerine strateji oluşturmaya odaklanırken, diğer yandan sahip olmadığımız soyut aktifleri de şirket satın alma, şirket evliliği, eleman ve hatta tüm ekiplerin transferi vb. yollarla elde etme hedefleri de stratejilerimizin ayrılmaz bir parçası mutlaka olmalıdır. Amaç farklılaşmadır, kazançlı büyümedir. Gayr-ı maddi aktifler ise bu yolda çok önemli kaldıraç fırsatları olarak karşımızda durmaktadır. Bakış açılarımızı değiştirip, kendimize bir de bu gözlükle bakmanın zamanıdır.

MÜŞTERİNİN SÜREÇLERİNİ İYİLEŞTİRMEK FARKLILAŞTIRIR

Pyxis'in başarısı Cardinal'e, haplar için işleyen sistemin cerrahi malzeme için de işleyebileceğine dair inanılmaz bir güven verdi. 1990'lı yıllarda Cardinal, cerrahi malzeme dağıtımı işine de girmişti. Bugün için şirket bu alandan yılda $6 milyar ciro elde ediyor.

Ancak cerrahi malzeme piyasası, ki İstanbul'daki bazı müşterilerimin yaşadıklarını gözlediğim için Türkiye'de de çok benzerlik gösterdiğini söyleyebilirim, tamamen bir *emtia* piyasası olmaya doğru yaklaşıyor, o da eğer daha çoktan olmadıysa. Yani tek geçerli satış unsuru fiyat. Üstelik Cardinal'in sattığı malzemeler eldiven, bant, bez, suture (dikiş) malzemesi, emme-tüpleri gibi kullanat ürünler. Eğer emtialaşma baskısı nedeniyle bir sektör yok olma tehlikesi yaşayacaksa, bu sektör bu ödüle namzet. Ama Cardinal, hastane müşterilerinin *cerrahi malzeme tedarik süreçlerini* iyileştirmek suretiyle inanılmaz bir farklılaşma yaratabildi ve bu alanı da çok kârlı bir iş haline dönüştürdü.

Ortalama bir cerrahi işlemde yaklaşık 200 farklı ürün gerekebiliyor. Bu işlemler ise 'prosedür-bazlı' yapılıyor. Yani, her ameliyat türünün kendine özgü bir prosedürü var ve bu prosedüre uygun olacak malzeme listesi mevcut. Ayrıca her cerrahın da, kendi tek-

niği gereği, bu prosedürlerden belli bazı farklı uygulamaları olabiliyor. Bu da, haliyle, prosedürlere ek olarak bir başka varyasyon alanı oluşturuyor. Bu kadar farklı varyasyon ise hastaneler için başlı başına bir külfet, zira binlerce farklı malzeme hastanenin deposunda stoklanacak, raflarda bekletilecek ve her ameliyattan önce, prosedüre ve doktorun tercihine göre listelenip dizilecek ve ameliyathaneye götürülecek. Bu da elbette pahalı, zaman kaybı yüksek ve hataya oldukça yatkın bir süreç. Stok maliyetleri inanılmaz yüksek. Ayrıca ameliyathaneleri düzenlemek, depoları düzenlemek, malzemeleri sipariş ve tedarik etmek, bozulanları ayıklamak vs. oldukça fazla emek gerektiren işler. Yani neresinden baksanız, hastanelere (müşteriye) sıkıntı veren ve bu nedenle de iyileştirme fırsatları oldukça fazla olan bir süreç.

Cardinal, müşterisinin sıkıntılarını gözlemleyerek hizmetlerini farklılaştırma alışkanlığını bu alana da uyguluyor ve ameliyathaneler için 'prosedür-bazlı' steril cerrahi malzeme kit'leri geliştirerek hastanelerin bu problemlerini kökünden çözüyor. Bu steril kitler, her prosedür ve her cerrahın tercihi için ayrı ayrı hazırlanıp önceden paketleniyor ve ameliyatın olacağı günün sabahında hastaneye teslim ediliyor.

Sonuçta firma, *değer zinciri içinde tuttuğu yer*'in verdiği avantajları kullanarak müşterileriyle daha köklü ilişkiler kurabiliyor, onların kendi iç süreçlerini daha iyi gözleyebiliyor ve müşterilerinin süreçlerinde yaşadığı sıkıntılar üzerine odaklanarak bu sıkıntıları giderecek yüksek katma değerli hizmetler üretiyor. Sıradan bir firma olmaktan çıkıyor. Farklılaşıyor.

Tahmin edeceğiniz gibi bu tür bir farklılaşma stratejisi eczane yönetimi, MedStation ve ameliyat kitleri ile sınırlı kalmıyor. Bu yeni geliştirilen hizmetler Cardinal'in hastane ve eczane müşterileri ile ilişkilerinin ciddi anlamda gelişmesine yol açıyor ve firma bu müşteriler için daha bir sürü yüksek katma değerli hizmet geliştirme alanının yaratılmasını sağlıyor. Bu da, elbette, firmanın radikal bir şekilde büyümesini getiriyor.

Hastane ve perakende eczane müşterileri için geliştirilen yeni ve yüksek katma değerli hizmetlere örnekler şöyle: ilaç paketleri-

nin ısmarlama büyüklükte hazırlanması; kan plazması; nükleer tıp uygulamaları; markalı bir perakende eczane programı; geçici eleman temini; değer zinciri optimizasyon hizmetleri; stok ve tedarik yönetimi için bilgi-işlem uygulamaları; danışmanlık hizmetleri vb. Yani anlayacağınız adamlar, 'dünya markası olacağız' gibi boş hayallerle uğraşmıyorlar. Müşterilerinin süreçlerini inceleyip, öğrenip, bu süreçlerdeki sıkıntıları gidermeye yönelik çok farklı ve çok yüksek katma değerli yepyeni hizmetler üretiyorlar, yepyeni talep alanları yaratıyorlar.

Cardinal'in ilaç değer zinciri içinde işgal ettiği 'aracı' (middleman) konumu firmanın sadece ilaç kullanıcıları ile değil, aynı zamanda da ilaç üreticileri ile ilişkilerini de geliştirmesine olanak vermiş olan bir konum. Cardinal, o nedenle ilaç imalatçılarına da çok yakın. Şirket, bu konumu üzerine inşa etmiş olduğu stratejisinde ilaç üreticilerini sadece bir *tedarikçi* olarak görmeyip, onları aynı zamanda potansiyel bir müşteri haline getirebilmenin yollarını düşünmeyi de dahil ediyor.

İlaç firmaları için en önemli şey, istikrarlı bir şekilde çarpıcı ve yeni *'blockbuster'* ilaç geliştirmek. Farkı burada yaratabilirler ve kârı bu şekilde yakalayabilirler. İlaç endüstrisinin temel 'kâr modeli' budur. Ancak, özellikle ABD'de ilaçların piyasaya çıkmadan önce yerine getirilmesi gereken testler, denemeler inanılmaz sıkı ve son derece yorucu ve yıpratıcı bir özellik taşımaktadır. İlaç üreticileri de, bu testleri yerine getirmek işiyle istemeden de olsa ciddi anlamda uğraşmakta ve asıl işleri olan ürün geliştirmeye odaklanmalarını bir ölçüde kaybetmektedirler. Yani üreticiler bu işleri asıl işleri gibi görmemektedir. Bu da, elbette, ilaç üreticilerinin süreçlerinden bu kısmı çıkarmalarına yardımcı olmak suretiyle yakalanabilecek çok önemli bir yeni iş fırsatı oluşturmaktadır.

Cardinal, ilaç firmalarının bu ihtiyaçlarını keşfedip, bir dizi şirket satın almak suretiyle, ilaç üreticilerine ilaç formülasyonu, test, imalat ve paketleme hizmetleri vermeye başlıyor. Böylelikle de ilaç üreticilerine, asıl işleri olan 'blockbuster' ürün geliştirme işine odaklanma fırsatı yaratıyorlar; onların süreçlerinden bu bö-

lümü almak suretiyle ilaç üreticilerinin süreçlerine etkinlik *(efficiency)* getiriyorlar.

Ama burada durmuyorlar. Değer zinciri içindeki aracı konumlarını bir aktif olarak kabul edip, bu aktifi sonuna kadar terletmeye kararlılar. Bunun için ise yaratıcı entegrasyonlar ve yepyeni bağlantılarla çok farklı hizmetler ve böylelikle de yeni talep alanları geliştiriyorlar. Buna çok güzel bir örnek, perakende eczaneler için geliştirdikleri ödeme mutabakat yazılımı olan ScriptLine.

Cardinal'in değer zincirinin ilerisindeki ilaç perakendecisi zincir eczaneler (*drug chains*), genelde yaptıkları reçetelerin parasını sağlık sigortası gibi üçüncü şahıslardan tahsil ediyorlar. Bu ödemelerde genel uygulama, sigortalının ilaç tazminatı artışlarının ayda bir yapılması şeklindedir. Ama ay içinde yapılan reçeteler için, eski tazminatların limiti kadar ilaç satışı yapılabiliyor. Bu da haliyle, eczaneler için, masada para bırakmakla sonuçlanıyor. Zira, tazminat artışlarında doğacak fazla satış fırsatları kaçmış oluyor. Bu kaçan fırsatın parasal değeri ise reçete başına ortalama 50 cent. Yani, bayağı ciddi bir para.

Eczanelerin tahsilat ve ödeme süreçlerinde yaşanan bu sıkıntıyı fırsata çevirmek üzere Cardinal, bir dizi eczane zinciri ile birlikte ScriptLine sistemini geliştiriyor. Bu sistem eczanelere yapılacak ödemeleri ve tazminat artışlarını anlık olarak proses ediyor. Tahmin edebileceğiniz gibi eczaneler bu sisteme tek kelimeyle hayran. Bu girişim ile de Cardinal, artık eczanelere ilaç satan bir aracı olmaktan çıkıp, onların tahsilat ***süreçlerini iyileştiren*** çok önemli ve kritik bir ***ekonomik partner*** haline geliyor (bkz. www.scriptline.com).

Fırsatlar yeni fırsatları açıyor. Şimdi artık tüm reçeteli ilaç satışları mecburen ScriptLine'a girileceğinden, Cardinal, ilaç satış bilgilerine anlık olarak ulaşabilir hale geliyor. Bu ise, altın değerinde bir fırsat. Çünkü hangi ilaçların nerelerde satıldığına dair ilaç satış bilgileri, rekabeti izlemek ve detaylı pazar payı bilgilerine ulaşmak isteyen ilaç üreticileri için hayati öneme sahip. Bu hizmete zaten çok uzun zamandır oldukça ciddi paralar ödüyorlar. Piyasa-

nın büyüklüğü, milyar dolarlar mertebesinde. Yakın zamana dek bu işi IMS Health adlı bir şirket yapıyordu. Bu şirket Türkiye'de de çok uzun zamandır ilaç sektörüne hizmet veriyor. Şirketin piyasa değeri $5 milyar. Anlayacağınız, bu iş çok ciddi bir business. Ancak IMS'in kullandığı satış bilgileri toplama yöntemi çok sağlıklı değil. Doktor, eczane ve perakende sektöründeki anketler yoluyla satış bilgilerini topluyor ve bu bilgileri aylık olarak yayınlıyor. Bu nedenlerle de bilgiler çok hassas değil ve ilaç firmalarına bir aylık bir gecikmeyle ulaşıyor.

Cardinal, bu çok önemli fırsatı değerlendirmek üzere perakende ilaç satan Wal-Mart, CVS, Kmart, Albertson's ve daha bir kaç perakendeciyle ortak bir şirket kurmak suretiyle sadece reçeteli değil, reçetesiz ilaçların bilgilerini de on-line olarak toplayıp pazarlama işine giriyor. Bu *joint-venture* şirketin adı ArcLight. Sunduğu bilgiler on-line, anlık ve inanılmaz hassas (bkz. www.arclightsystems.com).

Ayrıca dikkat edin, bu iş, ScriptLine işinin bir ***yan ürünü*** olarak ortaya çıkan bir iş. Yani yeni fırsatlar yepyeni fırsatları doğurabiliyor. Görebilene.

Cardinal'in başarısı, sahip olduğu temel yetenekleri (ilaç lojistik yönetimi, bilgi teknolojisi) ve gayr-ı maddi aktifleri (değer zincirindeki konumu, müşteriye yakınlık, yan ürün olarak bilgi) üzerine çok dikkatli incelenip oluşturulan stratejiler geliştirmeye dayanıyor. Bu stratejilerin temelinde ise müşterileri ile yakın ilişkiler sayesinde gözlemlenebilen müşterinin süreç sıkıntılarını gidermeye yönelik çözümler üretme çabası yatıyor. Cardinal, bu amaca doğru giderken kendisinde eksik olan bazı başka ve gerekli yetenekleri de şirket satın almaları suretiyle tamamlıyor. Yepyeni iş alanlarına ve iş kollarına girmelerine rağmen, dikkat edin, bu büyüme daima kendi asıl (kor) işlerinin ***etrafında*** gelişiyor. Hemen bir banka kurmaya, turizm işine girmeye ve kârlı olduğunu duyduğu her alana yatırım yapmaya kalkışmıyorlar! Dünya markası olmak gibi de bir dertleri yok! Amaçları farklılaşmak ve bu yolla büyümek ve para kazanmak. 1991-2001 yılları arasında yıllık bileşik ciro artış oranı %40! Faaliyet kârı %42 ve en yakın rakibinden üç misli

fazla. Piyasa değeri büyümesi yıllık %49 ve en yakın rakibinin iki katı. Borçlar az, nakit akışı harika, Fortune 500 listesinde 23.cü sıradalar. Kim ne yapsın dünya markası olmayı!

Cardinal öyküsü bize, farklılaşma ve büyüme fırsatlarını sattığınız ürünün ya da hizmetin içinde değil *etrafında* aramak durumunda çok daha kolay yakalayabileceğinizi öğretiyor. Ürünün dışına çıkmak suretiyle sadece ürünün fonksiyonel özelliklerini geliştirmekten çok daha güzel talep alanları geliştirilebileceğini öğretiyor. Ürünün dışına çıkmak onlara müşterilerinin daha üst düzey ihtiyaçları olabileceğini gösteriyor. Bu sayede müşterilerinin süreç sıkıntılarını gözleyip, bu sıkıntıları giderecek hizmetler geliştirmek suretiyle çok ciddi katma değer fırsatları yaratıyorlar ve farklılaşıyorlar.

MÜŞTERİNİZE EKONOMİK GÖZLÜKLE BAKMAK FARKLILAŞTIRIR

Müşterinizin süreçlerini iyileştirmek ve sizin sahip olduğunuz temel yetenekler üzerine inşa edeceğiniz çözümler suretiyle onların sıkıntılarını gidermek ve onlara anlamlı ekonomik faydalar sunabilmek, müşterinin gözünde sizi ciddi anlamda farklılaştırabilir. Burada temel amaç, müşterinizin '*ekonomisinin*' iyileştirilmesidir.

Bundan önceki birkaç bölümde vurgulamaya çalıştığım nokta, farklılaşmak için yepyeni talep alanlarının keşfedilmesi konusu üzerine odaklanılması hususudur. Yeni nesil talep geliştirme olarak da adlandırabileceğimiz bu yaklaşımın püf noktası, müşterinizin en acil sorunlarım anlamaktır. Onlara en fazla sıkıntı veren, canlarını sıkan konuları anlayıp bunlar üzerine çözüm üretmek. Bunları anlamak ise, müşteriye ***ürün ihtiyaçları*** gözlüğü ile bakmak suretiyle ne yazık ki olmaz.

Alışılagelen satış yönteminde sizin ürün ya da hizmetinizin faydalarını, müşterinizin ihtiyaçları ile eşleştirme mantığı hakimdir. Yani onları dinlerken yaptığınız şey, acaba sizin ürün ya da hizmetinizin sağlayabileceği hangi faydalara ihtiyaçları olduğunu anlamaya çalışırsınız. Ardından da ihtiyaç olunan faydalar ile kendi ürününüzün sağlayacağı faydaları eşleştirir ve inşallah satışınızı başarıyla kapatırsınız.

Yeni nesil talep geliştirme, yani daha önce düşünülmemiş yepyeni talep alanlarını bulmak bu geleneksel satış mantığının çok ötesinde ve çok farklı bir bakış açısıdır. Bu mantıkta ürününüzün müşteriye sağlayacağı faydalar gözlüğünü çıkarıp, bir dizi temel yetenekleri ve gayr-ı maddi aktifleri olan bir kurum olarak sizin onların ihtiyaçlarını ***tahmin*** edip, bu ihtiyaçlar üzerine yeni hizmetler geliştirmek gözlüğü ile bakmak gerekir. Yani, müşterinize ekonomik gözlükle bakmanız ve onların ekonomilerini iyileştirmeniz için yeni fırsatlar açabilecek yepyeni ihtiyaç alanlarını keşfetmeniz gerekir. Bu yeni hizmetleri ise kendi temel yeteneklerinizin üzerine geliştirebileceğiniz gibi tedarik ederek tamamlama yoluna da gidebilirsiniz.

İşte, ürünün içinde kalmamak, gelişme, farklılaşma ve büyüme fırsatlarını ürünün dışında, etrafında aramanız gerekir derken kasdetmek istediğim bu. Sadece satmakta olduğunuz ürünün ya da hizmetin müşteriye sağlayabileceği faydaları düşünmek, bu faydaları iyileştirmek suretiyle farklı olmak yollarının dışında, müşterinin ihtiyaçlarını anlayıp bu ihtiyaçlara uygun hizmetler geliştirme. Bunları ise mevcut temel yetenekleriniz ve gayr-ı maddi aktifleriniz üzerine inşa etme. Cardinal örneği sanırım bu çerçevede yeterince aydınlatıcı idi. Bundan sonraki bölümlerde vereceğim örnekler de keza öyle.

Kendi iş'inize ürününüzün dışından bakabilmenin temelinde, müşterilerinizin hayranlık duyabileceği ve onların sistem ekonomilerini iyileştirip sıkıntılarını azaltabilecek ihtiyaç karşılama alanlarını keşfetmek yatar. Yani, benim ürünüm adama ne fayda sağlar şeklinde düşünmek yerine, adamın başka hangi tür ihtiyaçları olabilir ki ben bunları onun yerine ve ondan daha ekonomik ve verimli bir şekilde yerine getirebilirim. Temel soru işte bu. Bunu anlamanın yolu ise, müşterinizin ***kendi iç (internal) süreçlerine*** çok iyi bakmaktan ve bu süreçleri çok iyi anlamaktan geçer. Yani, siz kendi ürününüzü ya da hizmetinizi müşteriye teslim ettikten sonra müşterinin kendi dünyasında bunlar nasıl bir yol izliyorlar? Bu aşamaların her birinde müşterinizin yaşadığı sıkıntılar, verimsizlikler (*inefficiency*), tasarruf imkanları olabilir. Üstelik bunların

tümü de sizden çözüm bekliyor olabilir. İşte, müşterinizin *iç* süreçlerini ve süreç akışlarını anlamak ve bunların içinde yer almak yeni talep alanları geliştirmenin özünü oluşturur. Bu alanlar, çoğu kez, ürününüzün ya da hizmetinizin sağlayabileceğinden 10 hatta 20 kat daha fazla büyüme fırsatları taşır. Müşteri ile bu yeni ve farklı ilişkiler ise temel ürün satışlarınızı ciddi miktarda arttırma sonucu getirebilir.

Müşterinizin iç süreçlerini iyileştirme fırsatları neler olabilir? Bir kaç fikir vermeye çalışayım.

1. Başlangıç olarak montaj, bakım, finansman, eğitim ve outsource edilmiş operasyonlar konularında müşteriye *adam gibi* destek vermek ciddi bir büyüme fırsatı olabilir. Bunlara, *ırmağın aşağısındaki (downstream)* hizmetler adı veriliyor ve örneğin General Electric firması toplam cirosunun, tribünler, uçak motorları gibi alanlar düşünüldüğünde, %60'ından fazlasını bu ırmağın aşağısındaki hizmetlerden elde ediyor. Bu alanlar ürünün etrafındaki önemli alanlar.

2. Müşteriye maliyet indirimi konusunda destek vermek; fire azaltma, operasyon maliyetlerini düşürme, süreç verimsizliklerini iyileştirme konusunda destek vermek. Bunlar da bugünün çok önemli yeni talep alanları.

3. Müşterinizin işlemlerindeki karmaşıklığı azaltmak, onların daha hızlı karar vermelerine yardımcı olabilir. Veya, onların kendi ürün ya da hizmetlerini piyasaya daha hızlı sunmalarına yardımcı olmak suretiyle yepyeni bir talep fırsatı yaratabilirsiniz. Az ileride örneğini vereceğim Johnson Controls şirketi tam olarak bu son dediğimi yapıyor.

4. Müşterinin işinin doğasında bulunabilecek risk ve volatiliteyi azaltmalarına yardımcı olabilirsiniz.

5. Müşterilerinizin toplam cirolarını arttırmalarına yardımcı olmak suretiyle kendi ciro ve kârlılığınızı arttırabilirsiniz.

Özetle, müşterinize kendi ürününüzün gözlüğü ile değil de, ekonomik bir gözlükle bakmak, onların salt ürün ihtiyaçlarının çok ötesinde bazı çok önemli ve üst düzey ihtiyaçların olabildiğini size gösterecektir. Bu yeni ve daha üst düzey ihtiyaçlar için, yukarıdakilere ek olarak şunları da sayabilirim: işlem etkinliği arttırma, işlemlerin entegrasyonu, operasyonel mükemellik veya verimlilik, maliyet tahmin edilirliğine katkı, ömür boyu maliyet yönetimi, yatırım maliyetini düşürme, değer zinciri sürtünmesini azaltma, risk minimizasyonu, kayıp ve kaçak önleme (*loss prevention*), ısmarlama hizmet, real-time hizmet, daha iyi karar verme mekanizması, alış-veriş zamanından tasarruf, kişisel rahatlık (*convenience*), kişisel güvenlik vb.

Farklılaşma, en önce farklı gözlükle bakabilmek ile ilgili bir şeydir. Sürüden ayrılmak için öncelikle her şeye, herkesin baktığı gözlükle bakmamak gerekir. Müşterinize ekonomik gözlükle bakmak size, daha önce hiç aklınıza gelmeyecek çok farklı ihtiyaç alanlarını gösterebilir. Müşterilerinizin dahili süreçlerindeki sıkıntıları gidermek suretiyle işinizi farklılaştırmanıza yarayacak çok değişik fırsat alanlarına ulaşabilirsiniz. İşin sırrı, yepyeni talep alanları geliştirmenizi sağlayabilecek bu farklılaşma fırsatlarına odaklanmakta gizlidir.

YENİ 'OUTSOURCING' ALANLARI YARATMAK FARKLILAŞTIRIR

Bu cümle aslında daha önce muhtelif kez söylemiş olduğum, müşterinin '*iç*' süreçlerini inceleyip, buralarda yaratabileceğiniz iyileştirme fırsatlarını kollamak suretiyle farklılaşma ve büyüme alanları yaratmanın bir ileri aşaması: *iyileştirdiğiniz bu alanlardan bazılarını artık siz üstlenip müşteri adına bu hizmeti kendiniz verebilirsiniz.* Yani, daha önce müşterinizin yerine getirmekte olduğu bir süreç aşamasını size '*outsource*' etmelerini sağlayarak onların ekonomilerini iyileştirebilirsiniz. Daha sonra bu hizmeti diğer alıcı firmalara da sunabilirsiniz. Böylelikle sadece iş alanlarınızda farklılaşma yaratmakla kalmaz, aynı zamanda müşteri gözünde 'farklı' bir kurum haline de gelirsiniz. Müşteriniz sizden alacağı toplam hizmeti değerlendireceğinden, ürününüzü artık tek başına bir emtia olarak görmeyebilecektir. Bu alan da çok ciddi bir farklılaşma ve büyüme fırsatı taşımaktadır. O nedenle dikkatle araştırılması gerekir.

Bu konuya çok güzel bir örnek Fransa'dan geliyor (bkz. Slywotzky&Wise:2003). Fransız kökenli büyük bir firma olan Air Liquide, kendi teknik uzmanlıkları üzerine bir iş modeli geliştirmek suretiyle müşterilerinin bir dizi süreç problemini çözen ve bu yolla yepyeni bir hizmet işi geliştirerek, uzun yıllardır içinde bu-

lunduğu büyüme krizini başarıyla aşan bir şirket (bkz. www.airliquide.com). Şirket, pek çok sanayiye (örneğin cam, kimya, elektronik, sağlık, çelik, petrol rafineleri vb.) oksijen, nitrojen, hidrojen ve daha bir dizi gaz sağlayan bir kuruluş. Yapmakta oldukları iş, yapısı itibariyle, tüm sanayi hammaddeleri işi gibi, dünyanın en zor işlerinden birisi: emtialaşma baskısı fazla, dönemsel fiyat dalgalanmalarına son derece açık, yüksek sabit yatırım maliyetleri olmasına karşın şiddetli bir rekabet, genelde çok düşük olan teknik ilerleme sonucunda hiç bir firmanın öne çıkamaması ve o nedenle de kârlı büyüme fırsatlarının belli bir noktada tıkanabilmesi. Ayrıca, temel hammadde satıcıları değer zincirinin çok uç kısımlarında yer aldıklarından, müşteriler ile diyalogları haliyle sınırlı oluyor ve bu nedenle de onların sıkıntılarını anlayabilecek konumda bulunmuyorlar. Oysa, baştan beri vurguladığım gibi, yeni nesil talep alanları yaratabilmek ve böylelikle işinizi farklılaştırabilmek ancak ve ancak müşterileriniz ile çok derin ve yepyeni ilişkiler başlatabilmek ve bunun sonucunda da onların ihtiyaçlarını anlamak ve hatta ***'tahmin'*** etmekle mümkün. Peki, tüm bu olumsuz konumuna ve sektörün zorluklarına karşın bir sanayi hammadde satıcısı nasıl farklılaşabilir?

Air Liquide işte bunu yapabilen istisnai firmalardan birisi. Gaz üretimi, dağıtımı ve kullanımı alanlarındaki teknik know-how'ını kullanmak suretiyle müşterilerin karşı karşıya kaldığı pek çok sorunu çözebilmiş olan bir firma. Daha doğrusu, bunu yapmak zorunda kalmış olan bir firma: 1980'lerin ortasından 1990'larm başlarına dek şirketin ortalama yıllık gelir artışı %10'dan %2'ye düşmüş, faaliyet geliri ise %10'dan, % -1'e inmiş. Bu duruma çözüm olarak firma, en önce, adı geçen dönem boyunca ArGe harcamalarını arttırmış, kendi süreçlerini iyileştirme yoluna gitmiş, ve yeni ürün geliştirme çabalarına girişmiş. Ancak, müşterileri ile temaslarında öğrenmişler ki onların ArGe harcamaları müşterileri bizatihi hiç mi hiç ilgilendirmiyor ve hatta bu yüksek harcamaları yapmasalar da müşterinin gözünde çok farklı görünmeyecekler. Ayrıca, üzerinde çalıştıkları yeni ürün ve hizmetlerin de genelde müşterilerin olası ihtiyaçlarını gözetmeden geliştirilmiş ve çoğu kez pratik uygulaması olmayan şeyler olmaları nedeniyle de tüm bu çabaları

boşa gidiyor. Bu çabalar, o nedenle, müşteriler nezdinde firmayı sürüden ayıramamış. O zaman stratejilerini sorgulamaya başlıyorlar.

Bu çabaların sonuç getirmemesi üzerine yöneticiler, başka alanlara bakmanın daha doğru olacağı inancıyla, şirketin belli başlı bazı teknik uzmanlıkları üzerine iş geliştirip geliştiremeyeceğini düşünmeye başlıyorlar. Bu alanlardan birisi, Air Liquide'nin bir süredir üzerinde çalıştığı ve müşterinin kendi yerinde gaz üretimi yapmaya olanak verecek daha küçük ölçekli üretim tesisleri geliştirmek. Bu alanda ilk firma olmamakla beraber, Air Liquide, teknik üstünlükleri nedeniyle çok kısa zamanda bu konunun lideri haline gelebilmiş.

Müşterinin yerinde gaz üretimi işi, şirkete, ilk amacının çok ötesinde bir fayda getiriyor. Bu yeni iş modeli, Air Liquide'in elemanları ile müşterilerin çok daha yakın mesafede çalışmasını sağlıyor. Böylelikle de müşterilerin operasyonları hakkında ilk elden bilgi edinme fırsatları ortaya çıkıyor. Air Liquide elemanları gerçekten de çok kısa bir zamanda, endüstriyel müşterilerin iyileştirilebilecek bazı çok acil problemleri olduğunu gözlüyorlar: örneğin operasyonel verimliliği arttırmak, çıktı kalitesini iyileştirmek, muhtelif süreçlerin sabit yatırım maliyetlerini azaltmak gibi. Şirket içinde bu yönde bir reorganizasyon çalışmasını müteakip, müşterilerin fabrikalarındaki *on-site* ekiplere, müşterilerin bu tür sıkıntılarını keşfedip çözüm üretmeleri konusunda tam yetki veriliyor.

Bu yeni süreçte Air Liquide, bugüne dek kendilerine pek de matah bir farklılaşma olanağı tanımamış olan kendi teknik bilgilerinin aslında, müşterilerin endüstriyel süreçlerini iyileştirme konusunda ciddi farklılaştırma fırsatları taşıyabileceğini keşfediyorlar. Teknik uzmanlıklarını öncelikle bu hammaddelerin ve onların üretiminin güvenli ve verimli olarak kullanılması konusunda danışmanlık faaliyetine dönüştürüyorlar. Enerji-verimliliği konusunda da teknik know-how'a sahip bir firma olduğundan, üretim sürecinde enerji kullanımını optimize edecek teknikler geliştirip bu hizmeti müşteriye sunuyorlar. Bu çok önemli, zira enerji, toplam gaz üretim maliyetinin yaklaşık %60-65'ini oluşturuyor. Ayrıca,

Air Liquide'in endüstriyel müşterilerinin çoğunun kendi üretim süreçleri de oldukça enerji-yoğun. Her iki alanda da uygulanabilecek *enerji optimizasyon* tekniklerini çok farklı müşterilere hizmet olarak sunmaya başlıyorlar.

Hem müşteriler ve hem de Air Liquide için önemli olan bir diğer husus da, tehlikeli maddelerin yönetimi. Hükümet regülasyonlarınm da giderek sıkılaştığı bu konu üzerine yatırım yaparak, şirket, çok hassas ölçüm ve algılama sistemleri, kalite-kontrol teknolojileri, süreç otomasyonu, zehirli madde tedavi metodları ve üretim planlama teknikleri geliştirdi. Başlangıçta kendilerinin sahip olduğu bu yetenekler o kadar olağan şeyler olarak kabul ediliyordu ki, *on-site* ekipler müşterilerde bu konular üzerindeki bilgi birikiminin ne denli düşük olduğunu farketttikleri zaman bu alanlar bir 'gizli aktif', bir fırsat kaynağı olarak görülmeye başladı.

Air Liquide, şirketin geleneksel gaz ürünleri ile yeni hizmetlerin entegrasyonunu sağlayarak müşterilerin malzeme *handling*'i konuları üzerine eğilmek suretiyle çok ciddi bir yeni business alanı geliştirdi. Ancak bu sayede şirket, emtia haline gelmiş ürünlerini farklılaştırıp, buna ilaveten ciddi bir servis geliri elde etmeye başladı. Bu yeni alanlar, ayrı bir iş kolu haline dönüştü: örneğin, Alman kimya devi BASF ile bir anlaşma yapılıp, BASF'ın bütün gaz taşıma, üretim ve *handling* işlemlerinin yönetimini üstlendiler. Bunlara ek olarak Air Liquide teknisyenleri BASF için ekipman bakımı, filtre ve mikserlerin yer değiştirmesi, tedarik siparişlerinin proses edilmesi, güvenlik ve emisyon kontrolu gibi daha bir sürü sürecin yönetimini de üstlendiler. Tüm bunların sonucunda BASF'ın gaz yönetimi maliyetleri ciddi şekilde azaldı. Air Liquide'in yalnızca stok yönetimi uygulamaları sayesinde bile BASF'ın toplam gaz maliyetlerinde %30 tasarruf sağlanabildi.

Tüm bu çabalar firmaya çok önemli bir şey öğretti: müşterilerin ihtiyaçları giderek daha sofistike bir hal alıyor ve örneğin fabrika üretimini arttırmak, *downtime'ı* azaltmak, ve çevresel ve diğer tehlikeleri önlemek gibi daha üst düzey ihtiyaçlar şeklinde tezahür ediyordu. Bu sorunlara yönelik olarak firma, gazı bir üretim ***girdisi***

(input) olarak müşterileri için yönetmenin yanısıra, gaz-bazlı üretim süreçlerinin ***çıktılarını*** *(output)* da yönetme konusunda destek olmaya yöneldi. Böylelikle Air Liquide, müşterisinin üretim riskini üstlenecek ve üretim çıktısını garanti edebilecekti. Bu üretim süreçlerini çok daha etkin ve verimli bir şekilde yönetmenin karşılığında da ciddi bir gelir akışı bekleyecekti.

Buna bir örnek gıda endüstrisinden. Örneğin yumurta-bazlı ürünler üreten bir şirket, omletlerini hızlı dondurmak için yeni bir metod arayışında idi. Air Liquide'in ise bu konuda zaten belli bir ekspertizi vardı. Bunun için, farklı hızlı-dondurma parametrelerini değişik omlet türlerine uyarlayabilen programlanabilir bir gaz tüneli, otomatik bir sıvı nitrojen teslimat sistemi, ve gıda üretimi sırasında oluşabilecek yağ, su ve diğer impurite sızmalarını saklayıp analiz edebilecek bir kalite kontrol sistemini içeren bir 'paket' geliştirerek, toplam üretim sürecini müşteri adına üstlendiler. Bu anlaşmaya göre müşteri Air Liquide'e hatasız omlet başına para ödeyeceği için de, müşterinin tüm üretim riskini üstlenmek suretiyle onlara çok ciddi bir ekonomi sağlayabiliyorlardı. Bu sayede de sadece sattığı sıvı nitrojen hacminden para kazanmak yerine, *teknoloji, uzmanlık, sistem, risk yönetimi, kalite güvencesi, tasarım ve danışmanlık hizmetlerinin* tümünü içeren ***paketin*** tümünden ve çok daha yüksek bir miktarda para kazanmaya başlıyordu. Dikkat edin, temel işi tamamen emtia olan bir şirket, teknik know-how aktifi üzerine odaklanarak ve müşteri sıkıntılarını gidermeye yönelik süreç iyileştirme fırsatlarını gözleyerek, kendisine yepyeni bir iş alanı açmış oluyor. Müşteri, daha önce kendisinin yaptığı ve yeterli verim ve maliyet düzeylerinde yönetemediği bu faaliyetleri, Air Liquide'e *'outsource'* ederek şirketin işini çok ciddi bir şekilde 'farklılaştırıyor'. Air Liquide bir emtia şirketi olmaktan çıkıyor. Farklı bir kuruluş haline geliyor.

Yepyeni ***'outsourcing'*** fırsatlarına çok güzel bir başka örnek, Air Liquide'in, sadece gaz yönetimi işinde kalmayıp, bu ekspertizi tüm 'kimyasalların' yönetimi alanına taşımak suretiyle geliştirmiş olduğu yepyeni bir iş alanı: "Toplam Gaz ve Kimyasalların Yönetimi".

Air Liquide, başlangıçta, büyük bir mikroçip üreticisi olan Texas Instruments için ultra-temiz bir fabrika ortamı sağlamak, mikro-işlemci çiplerin kalbi olan gofretlerin üzerinde silikon dioksid üretmek ve çip yüzeylerini sertleştirmek için gerekli 'özel' gazları sadece tedarik eden bir satıcı rolündeydi. O zamanlar Texas Instruments (TI), çip üretimi için gerekli olan kimyasalları kendisi üretiyor, şartlandırıyor ve paketliyordu. Ancak TI, gaz üretimi ile bu kimyasalların üretimi arasında bir benzerlik olduğunu farkederek, her iki işi de Air Liquide'in yapmasını teklif etti. Ya da, bir başka deyişle, Air Liquide'in, kendi Kimyasal Operasyon Departman'ını yönetmesini talep eti.

İlk başta tüm departmanı yönetmek amacı ile başlayan bu girişim, kısa bir süre sonra Air Liquide'in, Texas Instruments'tan Kimyasal Operasyonlar Departmanını satın almasıyla sonuçlandı! 1997 yılında gerçekleşmiş olan bu satın almanın sonucunda Air Liquide artık sadece TI'ya hizmet vermekle sınırlı kalmayıp, çip üretimi için gerekli olan kimyasalların üretimi ve tüm diğer destek hizmetlerini tüm diğer çip üreticilerine de sunar hale geldi. Bu girişim, hem gaz ve hem de kimyasallar için tüm satın alma, kalite-kontrol, emisyon yönetimi süreçlerini konsolide edip kalite güvencesini de garantileyince, TI için ciddi bir ekonomi ve bir kafa rahatlığı oluşturdu ve böylelikle de firma asıl işlerine (*core business*) odaklanabilir hale geldi.

Başlangıçta hastalanmanın eşiğinde olan bir 'emtia' firması iken Air Liquide, bu çok ciddi bakış açısı değiştirmesi sayesinde 1990'lı yılları çok başarılı bir performans ile geçirdi. Hizmet alanında yakaladığı yepyeni fırsatlar üzerine stratejiler geliştirerek, her biri endüstriyel gaz piyasasından üç-dört defa daha büyük olan çok farklı pazarlara girebildi. Hizmetler 1991 yılında toplam cironun %7'sini oluştururken bugün bu rakam %22'ye ulaştı ve 2003 yılının sonunda %30 olması bekleniyor. Bu oranın dolar karşılığı ise yılda $1.8 milyar. Hizmet marjları çok daha yüksek olduğu için ise, bu rakamın toplam kazançlara katkısı hammadde işinden daha yüksek. Ayrıca, işlerin gayr-ı maddi aktifler üzerinde ve kor faaliyetin 'etrafında' çeşitlendirilmesi, diğer rakiplerinin karşı karşıya

kaldığı ekonomik dalgalanmalara karşı da Air Liquide'e güzel bir kalkan teşkil ediyor. 1996-2001 yılında firmanın faaliyet gelirleri bu sayede yıllık %14, piyasa değeri ise %9 artmış. Toplam işlerinin sadece %15 ila %20'si ekonomik dalgalanmalara maruz (Slywotzk&Wise,2003:168-9). Sonuçta, kendi gayr-ı maddi aktifleri üzerine ve müşteri sıkıntılarının giderilmesine odaklı, ürünün dışında aranan stratejiler çok anlamlı sonuçlar vermiş ve firma eski başarılı günlerini bu sayede yeniden yakalayabilmiş. Bu öykünün hepimize öğreteceği de bir dizi şey var.

Air Liquide hikayesinden çıkaracağımız en önemli ders, emtialaşma olasılığı en yüksek olan ve doğası gereği emtia olan işlerde bile çok ciddi farklılaşma fırsatlarının olabileceğidir. Farklılaşma fırsatlarına, yeni talep alanlarına ve kendi özel becerileriniz ile müşterinin sıkıntılarını giderme yolları üzerine geliştirebileceğiniz tüm olası stratejilere dikkatle bakmadan pes etmeyin. Zor bile olsa, yukarıda gördüğünüz gibi, en olmayacak gibi görünen sektörlerde bile inanılmaz farklılaşma ve büyüme fırsatları bulunabilmektedir. Mesele, gözlüğü değiştirme meselesidir.

KENDİ SÜREÇLERİNİZE HAKİM OLMADAN, BAŞKALARININKİNİ YÖNETEMEZSİNİZ

Bir önceki Air Liquide örneği, ve daha yukarıda ayrıntılı olarak anlattığım Cardinal Health örneklerinin her ikisindeki farklılaşma ve büyüme stratejilerinin altında müşterilerle derin ve yakın ilişkilere dayanarak onların 'iç' süreçlerini tanıma ve bu süreçlerdeki sürtünme ve sıkıntıları giderme çabaları yatmaktadır.

Bu öyküleri okurken eminim sizin de aklınızda, kendi alanınıza uygulayabileceğiniz bir dizi fikir uçuşmaya başlamıştır bile. Bu fikirleri not edin. Uçup gitmesinler. Hatta en doğrusu bu kitabı tüm meslektaşlarınızın temin etmesini ve okumalarını sağlayın. Onlar da uçuşan fikirlerini not etsinler. Daha sonra bir araya gelip bu not ettiğiniz fikirleri uzun uzadıya tartışın ve fazla vakit geçirmeden bir öncelik sırasına dizip bir eylem planı oluşturun. Harika bir yeni heyecan ile karşılaşacağınızı size garanti ederim.

Ancak bunları yarın sabah uygulamaya kalkışmadan önce kendinizin (yani kurumunuzun) süreç iyileştirme ve süreç yönetimi konusunda ne denli ehil, ne denli yetenekli olduğunuzu adamakıllı bir irdeleyin. Zira çoğu, müşterilerinizin süreçlerini anlamak ve bu süreçlerden bazılarını yönetmek ile ilgili olan bu farklılaşma stra-

tejileri, bunu yapabilen ve örnek olarak verdiğimiz firmaların süreçler ve yönetimi konularına son derece hakim olduklarını ön koşul olarak kabul ediyor. Eğer süreçlerin ne olduklarını ve nasıl yönetilebileceklerini yeterince bilmiyorsanız, hatta bu konularda danışmanlık hizmeti verebilecek kadar bu konulara hakim değilseniz, bu tür yeni stratejilere hiç kalkışmayın, yoksa duvara çarparsınız. Bunu tüm içtenliğim, bilgi birikimim ve tecrübemle söylüyorum.

Süreç, ya da iş süreci, esas itibariyle bir kurum-içi değer zinciri olarak düşünülebilir. *Değer Zinciri* kavramını bize tanıştıran Michael Porter'dır (1985). *Rekabet Üstünlüğü* adlı kitabında Porter, *değer zincirini* şöyle tanımlar: hammaddelerin tedarikinden başlayıp satış sonrası en son hizmetin verilmesine kadar geçen ve bir ürün veya hizmetin yaratılması için gerçekleştirilen bir dizi etkinlik. Örneğin hammaddenin tedariki, taşınması, depolanması, üretime alınması, üretim, dağıtım, müşteriye teslimat, satış sonrası servis vb. gibi. *Süreç* ise, tedarikçilerden elde edilen kaynakların, kurum içinde birbirini izleyen bir dizi aşamadan geçmek suretiyle müşteri için bir değer haline dönüştürülmesi amacıyla izlenen adımların toplamına verilen isimdir. Kurumlar, esasen, süreçlerin toplamından ibarettir. Ancak çok nadiren bunun farkında olan bir kuruma rastlayabilirsiniz. Hele de ülkemizde.

Süreç iyileştirme ve şirketi süreçlerle yönetme bugünün kâr baskısı altında olan ve verimliliği arayan kurumları için olmazsa olmaz bir yaklaşımdır. Süreç mantığı olmaksızın verimlilik kolay kolay elde edilemez. Eğer kendi işinizde verimlilik ve etkinliği (*efficiency*) elde etmenin yollarını bilmiyorsanız ve hatta bu konuda ciddi bir deneyim sahibi değilseniz, bu bölümde örneklerini verdiğim 'işinizi farklılaştırma' stratejilerini yerine getirmeniz mümkün değildir. Bu çerçevede her ne kadar parlak ve çarpıcı fikirler geliştirmiş olsanız da. (Süreç iyileştirme ve yönetimi'nın nasıl olacağını bir önceki kitabımda ayrıntılı olarak bulabilirsiniz, bkz. Kırım:2002).

Süreçlerle yönetim, herşeyden önce bugünün vazgeçilmez bir yaşama gerekliliği olan "daha hızlı, daha iyi, daha hesaplı" üçlü-

sünü yerine getirebilmeniz için gereklidir. Bunun ötesinde ise, kendi soyut aktifleriniz üzerine farklılaşma stratejileri geliştirebilmenin çok önemli bir yolu olarak karşınızda durmaktadır. Örneklerini verdim. O nedenle, farklılaşma ve büyüme yollarını arayan bir kurum iseniz, süreçlerle yönetim konusunu çalışmaya vakit geçirmeden başlamalı ve en tez zamanda hatmetmelisiniz.

Ancak bunu, toplam kalite yaklaşımı ve özellikle de ISO çerçevesinde yapmanız mümkün değildir. ISO 9000'in yeni versiyonlarında kalite sertifikasyonu, sözüm ona süreçlerle yönetimi içermektedir. Ama işin esasına bakarsanız, bu yapılanların süreçlerle yönetim ile pek fazla bir alakası olmadığı gibi, size yapmanız gereken çok önemli bir şeyi yapıyormuş gibi gösterip aslında gerçekte yapmayarak zaman ve fırsat kaçırmanıza yol açmaktan başka hiç bir şeye de -ne yazık ki- yaramamaktadır. Bu işler, toplam kalite dar mantığının "yaptığını yaz, yazdığını yap" düsturu çerçevesinde ele alındığından, sizden beklenen sadece belli başlı bazı süreçlerin resmini çizmeniz ve işleri de bu çizdiğiniz resme göre yapmanızdır. Ama size önerilen yönteme göre çizdiğiniz resimlerin de süreç iyileştirme ve yönetimi için pek bir işe yaramayacağı gibi, yaptığını yaz yazdığını yap amacına da bir faydası olacağını hiç sanmıyorum. Benim danışmanlık yaptığım firmalarda gözlediğim bu.

'Yaptığını yaz, yazdığını yap' mantığının amacı, ineklerin her zaman siyah benekli çıkmasını güvence altına almaktır. Doğrudur, eğer inekleri tek düze olarak istikrarlı bir şekilde çıkaramıyorsanız işiniz gerçekten çok zor. Ancak günümüzün *mor inekleri* üretme yaratıcılığı gerektiren bir dönem olduğunu düşünürseniz, bu istikrarlı sıradanlığı hedefleyen çabaların kârlılık, büyüme ve farklılaşma amaçlarınıza ne kadar hizmet edeceğini de görürsünüz. Toplam kalite yaklaşımıyla süreç iyileştirmeyi ve yönetimini öğrenemezsiniz. Süreçlerle yönetim lafı bu suretle şirket içinde dolaşmaya başlayacağı için, gerçekten de bu yanılgıya düşüp, şirketinizin artık süreçlerle yönetime geçtiğini zannedebilirsiniz. Zinhar böyle bir şey olmayacaktır. Uyanık olup, süreçlerle yönetim konusunda temel yetkinliklerinizi nasıl geliştirebileceğinizi ciddi ciddi

düşünün ve mutlaka ISO'nun dışında çok daha teknik ve sistematik bir çözüm arayın.

Bugünün sıfır-büyüme ve sıfır-kâr dünyası, hem kendi süreçlerimizin ustaca yönetilmesini bir zorunluluk haline getirmiş, hem de müşterilerimizin süreçlerini iyileştirme yoluyla yepyeni talep alanları ve büyüme fırsatlarını karşımıza çıkarmıştır. O nedenle de süreçlerle yönetim konusuna hakim olmadan, bu dönemin başarılı kurumu olunamayacağını; bir dönem büyüme yaşasanız bile kârlı olmayacağını; bir süre kârlı olsa bile işinizin hızla emtialaşacağını söyleyebilirim. ***Verimlilik ve farklılaşma bugünün iş başarısının en temel iki direğidir. Her ikisi için de süreç yönetimi konusuna hakim olmak bir mecburiyettir.***

MÜŞTERİNİN REKABET GÜCÜNÜ ARTTIRMAK FARKLILAŞTIRIR

Eğer müşterileriniz B2B dediğimiz 'kurumsal' müşteriler ise, onların müşterilerine karşı rekabet güçlerini arttırmalarına katkıda bulunabilmek sizi onların gözünde rakiplerinizden ciddi anlamda farklılaştırır. Bunun sonucunda da ürün ya da hizmetiniz emtialaşma baskısından kurtulabilir, müşterinin bütçesinden daha fazla para alabilir ve işinizi daha fazla büyütebilirsiniz. Burada da dikkat edilmesi gereken en önemli husus, farklılaşma fırsatlarının sadece ürünün kalite ve performansını bir miktar arttırmakta değil, müşterinizin ***toplam sistem ekonomisini*** herkesten daha iyi anlamak ve iyileştirmekte yattığıdır. Bırakın artık şu kalite çalışmalarına tüm zamanınızı ve enerjinizi ayırmayı ve biraz da müşterilerinize bu söylediğim gözlükle bakmaya başlayın. Garanti ediyorum, çok daha fazla fırsat alanları bulacaksınız.

Emtialaşma baskısı altında olup da, müşterinin sistem ekonomisini iyileştirmeye çalışmak ve böylelikle de müşterinin rekabet gücünü arttırmak yoluyla kendisini farklılaştırabilmeye harika bir örnek, Johnson Controls Inc. Bu şirket, piyasalardaki ve buna paralel olarak müşterilerin sistem ekonomilerindeki gelişmeleri yakından gözleyerek stratejisini kademeli olarak değiştirip yükseltmiş olan çok başarılı bir şirket. Bu stratejileri oluşturabilmek için ise

üzerine kaldıraç inşa ettiği en önemli soyut aktifi 'piyasa konumu', yani bu piyasada işgal ettiği çok özel bir yer: otomotiv müşterilerine yakınlık. Dikkat ederseniz, *yeni nesil* (yani daha önce hiç düşünülmemiş olan) müşteri ihtiyaçlarını keşfetmenin yolu, müşterilerle kurulabilecek içten ve derin diyaloglardan geçiyor.

Johnson Controls Inc. (JCI), 1985 yılıdan bu yana büyüme stratejilerini ard arda şu kademelerle geliştiriyor: (a) Toyota için *komple* araç koltuklarını *tedarik eden* bir kuruluştan, (b) 1990'ların başlarında Chrysler için araç koltuklarını *tasarlayan ve üreten* kuruluş olmaya ve (c) 2000'li yıllarda GM ve tüm diğer oto OEM üreticileri için *komple araç iç mimarisi* sağlayan bir kuruluş olmaya. Bu stratejilerin gelişimi süresince de, en önce araç koltuklarının süngerlerini kesip diken ve alınabilecek değerin sadece birazına el koyabilen bir firma olmaktan, araç-içinde yer alan potansiyel $4,000'hk değerin çoğunluğunu almaya aday bir kurum olmaya. JCI'ın 2002 yılı cirosu $20.1 milyar ve satış cirosu arka arkaya 56 yıldır her yıl büyüme kaydediyor; arka arkaya tam 12 yıldır kârhlık ve toplam kâr artıyor ve arka arkaya tam 27 yıldır temettü miktarları artıyor (bkz. www.jci.com/CorpComm/glance.htm).

Şirket 1885 yılında bir profesör tarafından (Prof. Warren Johnson) dünyanın ilk oda termostatını üretmek amacıyla kurulmuş olan bir firma. Ancak 1985 yılında çok radikal bir hamle ile, otomotiv yan sanayinde bilgi birikimlerini kullanabilmek amacıyla, araç koltuğu üretmekle tanınan Hoover Universal adlı şirketi satın alarak ABD araç koltuğu sektörüne hızlı bir giriş yapıyorlar. Hoover, ardından, JCI'ın Otomotiv Tedarik Grubu adını alıyor.

Ancak bu dönemde otomotiv piyasası ve haliyle yan sanayii oldukça durgun. O nedenle de satın alma işi beklenen büyümeyi getirmiyor. 1985-1995 yılları arasında ABD yıllık araç satışlarının 15.4 milyondan 14.8 milyona düştüğünü gözönüne alırsanız, orta-ölçekli ve düşük marjlı bir koltuk tedarikçisi olan JCI'ın işinin ne kadar zor olduğunu tahmin edebilirsiniz. Bu şartlar altında büyük OEM otomobil üreticilerinin de işlerinin haliyle pek iç açıcı olamayacağını tahmin edersiniz. Örneğin 1991 yılında General Motors bir rekor kırarak seneyi $4.5 milyar zararla kapatmış. Tüm

diğer üreticiler de zor durumda. O nedenle de, tedarikçiler üzerine inanılmaz bir maliyet ve fiyat baskısı uygulamaya başlamışlar. Eğer biz zarar ediyorsak, diyorlar, bize mal satan herkes bu zararı paylaşmak zorundadır. İşte böylelikle, ve özellikle 1992 yılından sonra tedarikçileri çok ciddi bir maliyet mengenesine alıyorlar.

Johnson, tüm diğer tedarikçilerin tersine, bu konuda kendisini oldukça şanslı bir ***konumda*** buluyor. Bu özel konum ise, daha önceden Japon üreticilerle ve özellikle de Toyota ile kurmuş olduğu ve sektördeki diğer oyunculardan oldukça farklı ve ayrıcalıklı bir tedarikçi-OEM ilişkisi. Ama aslında bu da Allah'ın bir nimeti. JCI'ın Hoover'i satın aldığı tarihten önce, Hoover şirketinin koltuk işinin yanısıra bir de rulman üretimi işi var. Şirketin bu rulman bölümü de, vaktiyle Japonya'da Nissan'ın rulmanlarını verirmiş. Nissan da rulman tedarikçisi olarak Hoover ile ilişkisinden çok memnunmuş. İşte bu nedenle de Amerika'da ilk üretim fabrikasını kurmaya karar verdiğinde Nissan, tedarikçi olarak Hoover'ı seçiyor. Sadece rulman değil, koltuk işinde de. Daha sonra ABD'de fabrika kuran diğer Japon otomotiv devleri de, bu geleneğe uyarak Hoover ile tedarikçi ilişkisine giriyorlar.

O zamanlar Japon otomotivcilerin ABD-kökenli üreticilere göre üretim tekniklerinde ve kalite konularında ne kadar üstün olduklarını bir hatırlayın: yalın üretim, tam zamanında teslim (*just-in-time*), ve hepsinden önemlisi *komple sistem üretimi* ve teslimatı. ABD üreticilerinden farklı olarak Japon otomotivcileri kendi önemli alt-sistemlerini (örneğin vites kutusu, ya da diferansiyel gibi) kendileri üretmek yerine, bunları hiyerarşik bir tedarikçi silsilesine *outsource* etmek gibi bir uygulama içindeydiler. JCI, böylelikle kendisini sadece araç koltuğu komponentleri üreten bir firma olmaktan çıkarıp, komple koltuk monte edebilen bir şirket haline dönüştürdü. Doğrudur, burada şans önemli bir rol oynamış. Ama unutmayın: şans, daima hazırlıklı olan kafaları tercih eder.

Bu dönemde ABD otomotiv şirketleri, yukarıda da değindiğim gibi, çok ciddi bir durgunluk ve o nedenle de maliyet baskısı altındaydılar. Üç büyük otomotiv şirketinden her biri o sırada tüm koltuk tasarımını ve montajını *in-house* olarak kendileri yapıyordu. Bu

sistem işler iyi iken gereksiz israf, işler durgun iken ise inanılmaz yüksek maliyetler ifade ediyordu. Bu iş için gerekli o kadar işçi, mühendis, tasarımcı, makine, araç-gereç, bunların bakımı, envanter gibi bir dizi ciddi genel gider kalemi, durgunluk dönemlerinde OEM üreticileri için çok ciddi maliyet unsurları oluşturuyordu. Üreticiler maliyetleri kısmak zorundaydı, ama sabit maliyetleri kısmak öyle kolay değildi. Zira, rekabet baskısı bir yandan yeni model sayısının artmasını, diğer yandan ise sürekli artan bir oranda elektronik komponentlerin araç içine girmesine yol açıyordu. Artan müşteri beklentileri araçların bir yandan daha güvenli, diğer yandan ise yakıt-tasarrufu yüksek olmasını gerektiriyordu. Yani üç büyük üreticinin her biri (a) sabit imalat maliyetlerini düşürmek, (b) araç tasarım süreçlerinde verimliliği arttırmak (*streamline*) ve (c) üretim sistemlerini daha esnek ve daha etkin kılmak zorundaydılar. Bunların yanısıra model sayısını da arttırmak mecburiydi.

JCI, komple koltuk üretimi ve montajı yapabilen bir firma haline dönüşünce, bu alanda genel giderlerde sağlanacak bariz tasarrular nedeniyle hem Japon ve hem de Amerikan araba üreticileri giderek daha fazla JCI'dan yararlanmaya başladılar. ABD üreticileri de gördüler ki, bu konuda JCI'ın uzmanlaşması ona, kendilerinde olabileceğinden çok daha fazla etkinlik, verimlilik ve esneklik getiriyordu.

Ancak çok zaman geçmeden JCI, komple araç koltuğu yapmanın da bu alandaki tüm potansiyeli yakalamaktan uzak olduğunu gördü. Çünkü kendileri koltuğun metal iskeleti ve süngeri tedarik ediyorlar, ama kaplama malzemesinden elektronik koltuk ayarlarına kadar pek çok diğer koltuk malzemesi başka tedarikçilerden sağlanıyordu. Çoğu kez bu tedarikçiler JCI tarafından değil, araba üreticileri tarafından seçiliyor ve bu nedenle de JCI'ın komple koltuk dizaynı ve koltuk sistemini iyileştirme şansı ortadan kalkıyordu. Sonuçta koltuk montajı işi esasen malzemelerin ucuz emek ile proses edilmesinden başka bir şey olmuyordu. Yani düşük katma değerli bir iş.

Araç koltuklarını tasarlamak ve üretmek: Bu baskıdan kurtulmak ve komple koltuk tasarımını üstlenmek suretiyle otomotiv

üreticilerinin koltuk ile ilgili olabilecek sistem ekonomilerini iyileştirip onların rekabet gücüne katkıda bulunmak düşüncesi ile JCI bir dizi stratejik adım attı. Bazı komponentleri başkalarından almak suretiyle tüm araç koltuğunu tedarik etmek yerine, tüm koltuk sistemini kendi tasarlayıp üretmek amacıyla arka arkaya ve hızlı bir şekilde bir dizi şirketi satın alma yoluna gitti. Bu sayede kendinde eksik olan temel yetenekleri geliştirecekti. Yani, hangi yönde farklılaşacağına net bir karar verdikten sonra, bu stratejisini yerine getirmek üzere temel yeteneklerini inşa etme yoluna gitti. Konusunda iyi olan şirketleri satın almak bu yönde en hızlı adımların başında geliyor. Ancak bizim ülkemizde meseleye genelde hiç ama hiç bu şekilde bakılmıyor. Yani, kurumun kendisinin sahip olmadığı temel yetkinlikleri süratle elde etmenin bir yolu olarak şirket satın alma konusu pek düşünülmüyor.

Bu şirketlerin iyi oldukları iştigal alanları şunlardı: Ferro Corporation (koltuk ray ve yatma mekanizmaları); Tecno Trim & Trim Masters (koltuk kaplaması üretimi); AG Simpson (manuel ray sistemleri). Böylelikle, 1990 yılına gelindiğinde JCI, koltuk tasarımı ve üretimi için gerekli tüm becerileri bünyesinde toplamış oluyordu.

Bu strateji, otomotiv üreticilerinin sistem ekonomisini çok ciddi anlamda iyileştirebilir. OEM üreticilerin en fazla önem verdikleri konular arasında termini (*cycle-time*) kısaltmak ve araç koltuklarının teknik performanslarını arttırmak olduğunu öğrenmiş olmak, JCI'ın bu yeni stratejisinin en önemli çıkış noktasıydı. Bu saptama ve bilgi ise, elbette, müşterileri ile kurmuş olduğu bu daha derin ve içerikli diyaoglar sayesinde oldu. Oysa JCI kendi üstünlüğünün komponent maliyetleri ve üretimdeki güvenilirliği olduğunu sanıyordu. Bunlar, OEM'ciler için sadece ikincil önemde şeylerdi. Ayrıca üreticiler, araç içindeki en pahalı tek parça olan koltuk sistemlerinden sağlanacak tasarrufun da rekabet için hedefledikleri üretim maliyetlerini etkileyeceğini çok iyi biliyorlardı. Yani, koltuk sistemleri artık araç üreticilerinin rekabet edebilirliği ve farklılaşması açısından çok önemli bir noktaya ulaşmıştı.

JCI ilk başarısını 1989 yılında Chrysler Neon marka aracın tüm tasarım, geliştirme ve üretim işini almasıyla elde etti. Üç büyük üretici arasında mali açıdan en zor durumda olan ve bu nedenle de her türlü radikal maliyet indirimi projesine daha sıcak bakan Chrysler, JCI'ın bu yeni iş modeli sayesinde bir yandan daha *efficient* bir şekilde tasarlanıp üretilmiş, daha ucuz ve daha iyi koltukları tedarik etmekle kalmayıp, diğer yandan ise kendisinin yapması durumunda karşılaşacağı tasarım ve üretim baş ağrılarından da kurtulmuştu. Kısacası, bu yeni iş modeli Chrysler'in sadece rekabet gücünü arttırmamış, aynı zamanda da işini daha rahat yapabilmesini sağlayarak tüm sistem ekonomisini iyileştirmişti. Çok zaman geçmeden, Chrysler ile başlayan bu yeni tür ilişki, diğer oto üreticileri ile de kuruldu ve bu JCI'ın daha da büyümesine olanak verdi.

Oto üreticilerinin baş ağrılarını üstlenip, onların işlerini kendi uzman olduğu alanlara bırakılmasını sağlamak JCI'm stratejisinin en önemli noktası idi. Böylelikle, kendi uzmanlıklarının etrafında çok daha büyük bir değeri ele geçirebiliyorlardı. Düşünsenize, sadece sünger ve iskelet yapmanın getireceği değer nerede, tüm elektronik donanımı ve rayları ile birlikte komple koltuk tasarımı ve üretiminin sağlayacağı değer nerede? Aynı mantığı devam ettirirseniz, daha nelerin yapılması gerektiğini, yani JCI'ın stratejisinin sonraki adımlarını tahmin etmekte zorlanmazsınız.

Koltuk ile ilgili olarak OEM üreticilerin in-house olarak yaptığı bir başka iş, araçları duvara çarpmak suretiyle araç güvenliğini test etmek. JCI, 1994 yılında bir test laboratuvarı da kurarak, müşterilerinin bu süreç aşamasını da kendisine bırakmasına fırsat tamdı. Yaptığı işin fırsat alanlarını geliştirdi. Farklılaştırdı.

Koltuk üzerine geliştirebileceği şeyler hiç bitmedi. Örneğin, ABD'de 1990'lı yıllarda araçların ve özellikle 'minivan'ların arkasına VCR ve TV koyup çocuklarına video seyrettirme trendi enteresan bir şekilde gelişmeye başlamıştı. JCI bu trendi de yakalayıp, ön koltukların başlıklarının arka koltuğa bakan yüzlerine monte edilmiş düz bir ekran ve buna bağlı bir VCR sistemi geliştirdi.

Mor inek daima...: Tüm farklılaşma çabalarınız, eğer başarılıysa ve eğer para kazandırıyorsa, çok zaman geçmeden taklit edilmeye başlar. İneğinizin mor olması sizi öne çıkarır. Ama ne zaman ki tüm diğer inekler de mora boyanır, o zaman sizin renginizi değiştirmeniz gerekir. Eğer ineğiniz yeterince *akıllıysa* etrafındaki gelişmelere sadece 'bakmayacak', onları aynı zamanda 'görebilecektir'.

Gerçekten de, OEM baskısı altında ezilen tüm rakip tedarikçiler, komple koltuk tasarımı, üretimi ve bunların tam zamanında (JIT) teslimi konularında kendilerini geliştirdiler ve JCI için çok ciddi bir rakip olmaya başladılar. Koltuklar tekrar 'emtia' statüsüne dönmeye başlamıştı.

JCI, müşterinin sistem ekonomisini iyileştirmek suretiyle büyüme stratejisi alışkanlığını bu kez koltuk sistemlerinin ötesine taşımaya karar verdi. Koltuk sistemi yerine tüm *araç-içi sistemleri (interiors)* bu kez hedef olarak seçildi. Burada da amaç aynı idi. Müşteriden çok daha esnek, çok daha etkin ve çok daha tasarruflu üretip, tasarım ve üretim yükünü müşterinin üzerinden alıp onlara asıl işleri olan tüm arabanın tasarımı ve pazarlaması işini bırakmak. Bu yönde de bir dizi satın alma operasyonu ile JCI, özellikle enstrüman, elektronik kontrol vb. alanlarda yeteneklerini arttırdı. Bu sayede, örneğin HomeLink adlı sistemle, araba kullanırken evinizin ışıklarını ya da güvelik sistemini uzaktan kumanda edebilir hale geliyordunuz.

Bu çabaların vardığı yer, araç-içindeki tüm dahili *(interior)* parçaların bir sistem olarak tasarlanması idi. Bu alanda da iyileştirilebilecek ciddi ekonomiler var. Zira, örneğin, aracın telefonunu bir tedarikçi, radyosunu bir başkası, klima ve ısı kontrol cihazlarını yine bir başkası ürettiğinde, bu farklı sistemlerin birbirleri ile 'konuşmaları' zor oluyor ve gereksiz tekrarlar ortaya çıkabiliyor. Oysa eğer tümü tek elden tasarlanıp üretilse, bunların aralarındaki duvarları kaldırmak mümkün olabilecek ve böylelikle çok daha etkin sistemler üretilebilecek. İşte JCI, oto üreticileri için bu şekilde bir bütünsel (integral) araç-içi sistemleri tasarlama yolunda ilerledi. Böylelikle de OEM üreticilere daha ekonomik ve maliyet-tasar-

ruflu iç sistemler üreterek onların maliyet alanında rekabet üstünlüklerine katkıda bulunmakla kalmadı, aynı zamanda da araç-içi sistemleri entegre edebilme yeteneği sayesinde de araç üreticilerinin nihai kullanıcı önünde farklılaşmalarına katkıda bulundu. Zira, bir OEM üreticinin bu çerçevede harika bir fikri olduğunu varsayalım. Bu fikir başkalarında daha henüz olmayacak ve JCI'a bu talep bildirilmek suretiyle, kendileri ArGe ve geliştirme maliyetlerini ve yükünü üstlenmeksizin bu sistemleri geliştirebileceklerdi. Böylelikle de sözkonusu OEM araç üreticisi diğer rakiplerine göre farklılaşabilecekti. Diğer rakipler de, aynı anda, çok farklı sistemler talep etmiş ve ürettiriyor olabilirken, JCI, tümüne farklı hizmetler verip hepsinden birden para kazanabilir hale geliyordu.

Sonuçta şirket başarılı oldu. 2002 yılında General Motors yeni çıkacak orta büyüklükteki otomobil modeli ve minivanları için komple araç-içi yönetim programı konusunda JCI ile kontrat imzaladı.

JCI örneği bize çok önemli iki farklılaşma dersi veriyor. Birincisi, eğer müşterinizin rekabet gücünü artırıyorsanız, o zaman tercih edilme şansınız artıyor. İkincisi, eğer müşterinizin rekabet gücüne, onun işini ve ürünlerini *farklılaştırmasına katkıda bulunmak* yolu ile yardımcı oluyorsanız, o zaman müşteri gözünde vazgeçilmez oluyorsunuz. İlişkileriniz artık bildiğimiz sıradan ve hasmane tedarikçi-üretici ilişkisi olmaktan çıkıyor, tamamen bir ortak ilişkisine dönüşüyor.

O zaman şimdi siz de kendinize şu soruları sorup, farklılaşma alanlarınızı irdeleyebilirsiniz: oto üreticilerinin ekonomileri, verimsizlikler, atıl kaynaklar ve yüksek maliyetler nedeniyle bozulmuştu. JCI, bu bozuklukları gidermeye aday olmak suretiyle büyüdü. Peki, sizin müşterilerinizin ekonomilerinde iyileştirilecek alanlar neler? Bunların iyileştirilmesinde onlara ne tür katkı sağlayabilirsiniz? Bu yönde tüm çabalarınıza rağmen müşteriniz daha henüz bu hizmete hazır değilse, örnek ve referans teşkil edebilecek tek bir müşteri ile bu hizmete başlayabilir misiniz (Chrysler gibi)? JCI, büyümesini, bir dizi maddi ve gayr-ı maddi aktif elde etmek ve aktif temelini büyütüp genişletmek suretiyle sağlayabildi. Sizin,

kendi alanınızda ne tür aktifleriniz var? Daha başka ne tür aktiflere ihtiyacınız var? Bunları satın alma, ortaklık vb. hangi yollarla temin edebilir siniz?

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Farklılığın Anlatılması ya da Pazarlama İletişimi

PAZARLAMADA SIRADIŞI OLMAK

Kitabımızın buraya kadar olan bölümlerinde, işinizi, ürününüzü ya da hizmetinizi nasıl farklılaştırabileceğinize dair bir dizi model ve oldukça fazla sayıda örnek vermeye çalıştık. Ve diyelim ki siz de bu modelleri kullanarak gerçekten de müşterilerinizin hayran olacağı özelliklerde sıradışı şeyler yarattınız. Bunu yapabilmek kendi içinde başlı başına meşakkatli bir şey. Ama en az bunun kadar, yani farklılığı yaratabilmek kadar önemli olan bir diğer husus, bu farklılığınızı hedef müşteri kitlenize nasıl anlatacağınız, yani farklılığınızın 'pazarlama' iletişimini nasıl yapacağınız konusu. Zira siz ne kadar farklı ve çarpıcı olursanız olun, bu farklılığınızdan yararlanabilecek olanlar bunu bilmedikleri sürece size fazlaca bir faydası olamaz. *Pazarlama iletişimi, en az farklılığı yaratmak kadar önemlidir.*

Pazarlama ve pazarlama iletişimi konusunda bugüne dek yazılıp çizilen çok fazla şey oldu. Ancak ben burada size, bu konuda son bir kaç yıl içinde ortaya çıkan çok önemli bazı yeni gelişmeleri aktarmak istiyorum. Sıradan şeyler söylemek istemiyorum. Bu gelişmeler ise, buraya kadar ele almış olduğum unsurların ayrılmaz bir parçası olarak ortaya çıkmış olan gelişmeler. Yani aslında farklı farklı alanlar gibi görünseler de, iş modelinin tasarlanmasından pazarlamaya ve pazarlama iletişimine kadar bir dizi şey esas itibariyle aynı toplu güçlerin zorlaması ile hep birlikte ortaya çıkıyorlar.

Ve üstelik zaman içinde yavaş yavaş değil, neredeyse aniden oluşan dönüşümler şeklinde tezahür ediyorlar. O nedenle bu ve bundan sonraki bölümlerde anlatacaklarımı, kitabın geneli içinde verilmiş olan piyasa koşullarındaki gelişmelerle bir bütün içinde değerlendirmenizi öneriyorum.

Bu yeni gelişmeler, aslında çok zamandır hepimizin bildiği ama ya bunun bir pazarlama modeli olarak ele alınamayacağı düşüncesi ile bir kenara ittiğimiz ya da henüz elle tutulur bir modeli olmadığından, üzerinde stratejiler oluşturmamızın mümkün olamadığı için dikkate almadığımız bir pazarlama tarzının ağırlık kazanması ile ilgili. Bu yeni pazarlama anlayışının adı ***Kulaktan Kulağa Pazarlama (Word of Mouth Marketing)***. Buna *Tavsiye Pazarlaması* adını da vermek mümkün, zira işin aslı, sizin ürününüz ya da hizmetiniz hakkında insanların birbirleri ile konuşarak bu ürünü kullanmaları için diğer insanlara tavsiyede bulunmaları. Yani bir nevi sizin şirketinizin pazarlama elemanı gibi çalışmaları.

Bu, bizatihi yeni bir konu değil. Kulaktan kulağa faktörünün ne denli etkili bir unsur olabileceğini, dedikoduların ne ocaklar söndürebileceğini hepimiz şu veya bu şekilde yaşamış, duymuş, öğrenmişizdir. Son gittiğiniz restoranı kimden öğrendiğinizi, en son kime bir filmi tavsiye ettiğinizi, ya da bu yıl kaldığınız tatil köyü hakkında en son kiminle konuştuğunuzu bir hatırlayın yeter. Konunun yeniliği, son 10-15 yıl içinde değişen dünyanın, kulaktan kulağa pazarlama konusunu ne denli önemli hale getirmiş olduğu ile ilgili. Öyle ki, artık geleneksel 'kitlesel' pazarlama yöntemleri ile farklılığınızı ve yeniliğinizi anlatmak giderek zor bir hal almakta. Aşağıda bunun nedenlerini anlatacağım.

Oysa, insanların birbirlerine tavsiye ile bazı ürünleri, hizmetleri ve şirketleri bazan neredeyse hiç bir reklam yapmaksızın çok büyük markalar haline getirmiş olmaları, *kulaktan kulağa pazarlamayı* son derece önemli bir piyasa gücü haline getirdi. O nedenle de sıradışılığı arayan firmalar, bu farklılıklarını müşterilerine anlatmak için bu gücü pazarlama stratejilerinin dışında tutma lüksüne ne yazık ki artık sahip değiller. Zira, eğer pazar yeri değişiyorsa,

pazarda iletişimin etkinliği yer değiştiriyorsa, kimsenin bu gücün karşısında durup ben işleri bildiğim gibi yaparım deme şansı yok.

Yalnız burada bir noktayı vurgulamadan geçmek istemiyorum. Ben, geleneksel pazarlama yöntemleri geçersizdir gibi bir şey söylemiyorum. Bunu özellikle belirtmek istiyorum. Söylemek istediğim sadece şu: pazarda ortaya çıkan bazı çok önemli gelişmeler ve trendler, alıştığımız pazarlama yöntemlerinin etkinliğini azaltmıştır. Geleneksel pazarlama yöntemleri, bu çerçevede, hem daha pahalı ve hem de giderek daha az etkili hale gelmişlerdir. Bunu aşabilmek de sıradışı olmanın bir gerekliliğidir. Ayrıca, kulaktan kulağa pazarlama ağırlıklı olarak 'yeni' bir ürünün veya ürününüz hakkındaki yeni ve sıradışı bir özelliğin ya da yeni bir markanın iletişimi için daha uygun bir yol. Mevcut markanın hatırlatılmasında ve güçlendirilmesinde ise elbette geleneksel pazarlama mecralarından yararlanmak kaçınılmaz. Burada aslolan, geleneksel pazarlama araçlarını, bir kulaktan kulağa kampanyası yaratacak şekilde nasıl bütünsel bir stratejinin parçaları haline dönüştürebileceğiniz.

Peki ne olmuştur da geleneksel pazarlamanın etkisi özellikle farklılıkların iletişimi noktasında azalmıştır? Bunu yanıtlamadan önce geleneksel pazarlamanın ve iletişiminin hangi safhaları içerdiğini kısaca hatırlatayım.

Geleneksel olarak pazarlama şu aşamalardan oluşan bir süreçtir:

1. Firma yeni bir ürün üretmeye karar verir. Bunu geliştirirken ya yeni bir icat yapar, ya mevcut bir ürünü iyileştirir, ya da piyasada yeni bir fırsat görüp bir başkasının ürününü izinli ya da izinsiz taklit eder/üretir.
2. Bu ürünü tanıtmak için, içinde bulunduğu sektörün ne olduğuna göre, TV, gazete, dergi vb. mecralarda reklam yeri satın alır.
3. Bu reklam işini ya ciddi bir reklam ajansı ile ya da kendi dar çabaları ile yapar.

4. Bu reklamlar sayesinde şirket ya da ürün daha geniş bir kitle tarafmdan tanmır ve ürün "marka" olur.
5. Ürün marka olunca sürüden ayrılır ve üstüne bir 'marka primi' eklenip daha yüksek fiyata satılır. Kârlılık yükselir.
6. Artan kârlar, marka imajını pekiştirmek için tekrar ve daha etkili ilanlara aktarılır.
7. Ve bu böylece, yukarı doğru yükselen bir mutluluk spirali şeklinde devam eder.

Bu yöntem, işe yaradığı sürece çok iyi bir yöntemdir. Bugün bildiğiniz pek çok marka esasen bu yöntemle belleklerinizde yer etmiştir. Özellikle de bu markalardan pek çoğu, tek kanallı TRT televizyonu döneminde asıl temellerini atmışlar, zihinlerde inanılmaz güçlü yerler edinmişlerdir. Örneğin o dönemlerden hatırladığım bazı markalar bugün karşıma pek çıkmasalar bile hafızamda reklam şarkıları ile birlikte yer etmişlerdir: ho-ho-ho Hoover, süpürür döver (herhalde şimdi patronların dizlerini dövüyordur), ya da Dinarsu, Samur Halıları ve daha onlarcası. O vakitler yeni mezun bir öğrenci olarak işe başladığım orta ölçekli aile şirketimizi bile, son derece ucuz bir yapım ile ve siyah-beyaz olarak nasıl kısa bir zamanda en fazla tanınan zeytin markası haline getirdiğimizi hatırlıyorum da, az sonra söyleyeceklerimi hasret hisleri ile birlikte düşünmeden edemiyorum. Dahası, bu 'markalaşmak' için harcadığımız toplam paranın, bir yerli araba almaya ancak yetecek bir miktar olduğunu düşündüğümde hasret duygularım daha da depreşiyor.

Bugünün problemi, bu yöntemin işlevini hızla yitirmekte olmasıyla ilgili. Eğer herkesin seyrettiği tek bir TV kanalı varsa, müşteri kitlesi sosyal grup, gelir düzeyi, beklentiler, demografi vs. gibi konularda daha henüz ciddi bir ayrışmaya uğramamışsa, reklam filmleri, yapımcılarının yaratıcı özel kuruluşlar olmaları nedeniyle tek kanal TV'nin sıkıcı programlarından daha hoş, cazip ve seyirlik geliyorsa, ve müşteri kitlenizin zihni daha henüz her türlü saldırıya apaçık ve tazecik bir konumda sizi bekliyorsa, o zaman işiniz çok kolay. Geliştirin ürünü, belirleyin farklılığınızı, alın

spotlarınızı ve başlayın beyinlerin içine nüfuz etmeye. Ardından da kârlı ve 'markalı' satışlarınıza.

Ama hepimiz biliyoruz ki işler ne yazık ki artık böyle değil. Biliyoruz ama, ya bazan itiraf etmek işimize gelmiyor (ki zira eğer itiraf eder ve alternatif üretemezsek patron bizim bu pazarlama işini pek de iyi bilmediğimizi anlayacaktır), ya da gerçekten itiraf etsek bile alternatifin ne olabileceği konusunda kafalarımız pek açık değil. Geçtiğimiz yıllarda, bu geleneksel pazarlamaya bir alternatif olarak 'segmentli' pazarlama anlayışı oldukça gelişti -ki buna Bire-Bir Pazarlama ya da CRM adı veriliyor- ve ben bu konuda bir kitap yayınladım. Oradaki çıkış noktası da aynı idi: geleneksel 'kitlesel' pazarlama anlayışı etkisiz kalıyor, buna karşılık bire-bir pazarlama önem kazanıyor.

Peki neden etkisiz kalıyor? Aslında, yakın zamanda ortaya çıkmaya başlayan *kulaktan kulağa pazarlama* kavramının başlangıcı olarak kabul edebileceğimiz ve esas konusu pazarlama olmayan bir kitap, bunu çok güzel açıklıyor. İlerideki sayfalarda da oldukça fazla bahsedeceğim bu kitabın adı *"The Tipping Point"*, ya da muhtemel Türkçe karşılığı ile *Dönüşüm Noktası* veya *Kaynama Noktası*. Yazarı Malcolm Gladwell. Yazar, konusu olmamakla birlikte, geleneksel pazarlamanın bu 'etkisizleşme' olgusunu *'faks etkisi'* olarak tanımladığı bir kavram ile açıklıyor.

Dünyada ilk piyasaya sürülmüş olan faks makinesi milyonlarca dolarlık bir araştırma geliştirme çabasının sonucu olarak ortaya çıktı ve perakende olarak adedi $ 2,000'dan satılmaya başladı. Ancak, her ne kadar çok pahalı olsa da aslında on para etmez bir değeri vardı; zira, eğer karşısında konuşabileceği ikinci bir faks makinesi olmazsa, bu faks makinesi hiç bir işe yaramazdı. O nedenle satılan ikinci faks makinesi, birincisinin değerini birdenbire arttırdı, üçüncü faks makinesi ilk ikinin değerini arttırdı, dördüncü ilk üçün değerini arttırdı ve bu böylece yayılarak devam etti. Tüm faks makineleri bir ağ'a (*network*) bağlı olduklarından, satılan her bir faks makinesi kendisinden önce kullanımda olan tüm faks makinelerinin değerini arttırma rolü görmektedir. Zira siz bir faks makinesi satın aldığınızda aslında almakta olduğunuz şey, tüm bir

faks ağ'ma erişimdir ki bu, bizatihi faks makinesinin kendisinden çok daha değerlidir.

Gladwell bu duruma, ***'faks etkisi'*** ya da ***'bolluk yasası'*** adı veriyor. Bu, iktisatçılar için oldukça radikal bir kavram. Zira iktisat biliminde değer, bir malın ya da hizmetin bolluğu ile ters orantılıdır. Yani, geleneksel iktisada göre bir mal ne kadar 'kıt' ise, değeri o denli fazladır. Bu nedenle de, yani az bulunur oldukları için, altının, elmasın ya da Beluga havyarının fiyatları yüksektir. Ayçiçek yağının değeri ise, son derece bol bulunan bir mal olduğu için, oldukça düşüktür.

Ancak 'ağ' ya da *'network'* mantığı bunun tam tersi yönde işlemektedir. Ağ ya da *network* ekonomilerinde güç ve değer bolluktan gelir. Elektronik posta yoluyla çok kısa zamanda bir fikir oluşturabilme, baskı kurabilme, ortak anti-globalizm eylem çağrılarında bulunabilme ***gücü*** oluşturulabilmektedir. Yani güç, bolluktan kaynaklanmaktadır. E-posta ise yepyeni ve yaygın ağların kolayca kurulmasma izin veren oldukça etkili bir yoldur.

Ancak, tüm gücüne rağmen, artık gereksiz, ilgisiz ve 'spam' özellikli e-posta mesajları almaktan çok kısa bir zamanda nefret etmeye başladığınızı söylersem sanırım fazla yanılmam. Kısa bir süre önce çok cazip bir mecra olan ve size harika bir güç duygusu veren e-posta (ya da Internet), artık seçici olmak istediğiniz bir mecra haline geliyor. 1980'li yılların ortalarından itibaren telefon kullanımı tüm ülkede yaygmlaştığı, bir telefon numarası sahibi olmak için iki yıl sıra beklemeden telefon almabilmeye başlandığı ve bunun sonucunda da telefon görüşme ücretlerinin ucuzladığı bir dönemde, telefon ile pazarlama *(tele-marketing)* son derece cazip bir pazarlama yöntemi haline gelmişti. Ancak, çok zaman geçmeden karşınızdaki kişilerin artık bu tür telefonlar almak istemediklerini, pazarlama amaçlı telefonlara çıkmadıklarını, hele örneğin yaşam sigortası satıyorsanız, telefonlarınızın cevapsız kalacağının neredeyse garantili olduğu bir döneme girdiniz. Cep telefonları artık arayanların numaralarını göstermeye başladı ki kimin aradığını bilesiniz ve gereksiz kişiler ile iletişim içine girmeyesiniz.

Sonuç: network ekonomilerinde ağın genişlemesi güç ve değeri arttırmakla birlikte aynı anda çok önemli bir başka etki daha doğuruyor: ***bağışıklık***. Bunu salgın bir hastalığa karşı bağışıklık gibi düşünebilirsiniz. Ağ'ın yaygınlaşması salgının hızla yayılabilmesine izin vermekle birlikte, bir yandan da bağışıklık sistemleri devreye giriyor ve salgını önleme yönünde karşı güç oluşturuyor. Bağışıklığın ne denli etkili olacağı, salgının kendisi ile de çok yakından ilgili. Bizler, network ekonomisinin gücünü sevmekle birlikte buna karşı ciddi bir bağışıklık sistemi de geliştiriyoruz. Gereksiz e-mail'ler eski etkilerini yapamıyorlar. Telefonlara karşı tamamen bağışıklık kazandık: telefona çıkmıyoruz. Hatta bunu çoğu zaman etik ve saygı kurallarının hilafına yapıyoruz.

Elektronik posta yoluyla "izinsiz" pazarlamanın nasıl sizin aleyhinize dönebileceğini Seth Godin "*İzinli Pazarlama*" kitabında gayet güzel anlatıyor.

Sanırım, geleneksel pazarlamanın etkisini giderek yitirmesinin, *'faks etkisi'* ile ne kadar yakından alakalı olduğunu görebiliyorsunuzdur. Ancak ne yazık ki faks etkisi hatasını pek çok şirket, pek çok reklam ajansı ve pek çok iletişimci sizin kadar açık ve net göremiyor. Ağ ekonomilerinde ağın genişliği, değeri belirleyen en önemli şeydir dedik. Bugün, her zamankinden daha fazla TV kanalı, her zamankinden daha fazla ve toplam saat olarak daha uzun reklam kuşakları, daha fazla dergi, gazete, billboard ile karşı karşıyayız. Yani, 'ağ' geniş. Bu, bir yandan ulaşılabilecek müşteri sayısının ne denli fazla olabileceğini gösteriyor. Ama önemli bir hata ile: *bağışıklık*. Artık insanların TV reklamlarını daha az seyrettiklerini, gazete ve dergi reklamlarının onların zihninde daha az yer ettiğini rahatlıkla söyleyebiliriz. Öyle olmasa, *'zaplama'* diye bir terim icat edilir miydi?

ABD'de bu konuda yapılmış olan çok kapsamlı bir araştırma bakın TV reklamlarına insanların yaklaşımları konusunda neler tesbit ediyor. Aşağıdaki tabloda, Amerikan vatandaşlarına TV seyrettikleri esnada reklamlar başlayınca ne tür aktiviteler yaptıklarını soruyorlar. Yanıtlar, ankete katılanların yüzdesi olarak verilmiş.

Tablo.1

Reklamları Zaplama

• Herhangi bir zamanda yayınlanan reklam sayısından rahatsız	%50
• Program başlayıncaya kadar kalkıp başka iş yapanlar	%46
• Başka bir kanala 'zaplayanlar'	%36
• Odadaki diğer insanlarla konuşmaya başlayanlar	%36
• Programları VCR'de izlerken fast-forward yapanlar	%35
• Komik ve akıllı reklamlardan hoşlananlar	%27
• TV'yi sessize getirenler	%23
• Oturup reklamları seyredenler	%21
• Odadakilerle reklam hakkında konuşanlar	%15

Kaynak: Roper SWA, The Influentials (2002:10).

Bu rakamlara göre sadece ve sadece beş Amerikalı'dan birisi oturup TV reklamlarını seyrediyor. Yani her beş kişiden dördü reklamları seyretmiyor. Üstelik trend 'bağışıklığın' artması yönünde. Başka kanallara zaplayanların oranı 1985'ten bu yana %22 artmış; TV'nin sesini kısanların oranı aynı dönemde %14 artmış ve oturup reklamları seyredenler 1985 yılına oranla %12 azalmış. Öte yandan giderek daha fazla kişi 'uzaktan kumanda cihazını', hayatta onsuz olamayacakları bir gereklilik olarak kabul etmeye başlamış (1992'de toplamın %23'ü iken, 2002'de toplamın %44'ü).

Aynı araştırma diğer mecralardaki bolluğun *network* etkisini ve gücünü arttırmakla birlikte, reklam mesajlarının yerine ulaşma 'etkisinin' nasıl azaldığını da açıkça ortaya koyuyor. "Bu yıl ABD'de 122,000 yeni kitap yayınlanacak; bu sayı 1970'de 36,000 idi. Yani ortalama bir Amerikalı günde 334 kitap okuyacak, her gün 11,000 Web sitesine girecek, günde 15 dergiyi tarayacak ve yine her gün 29 farklı radyo istasyonunu dinleyecek ki, kendisi için uygun birşeyler bulunup bulunmadığını anlasın. Buna elbette

hergün, izleyicinin dikkatini çekmek amacıyla onlarca TV kanalında yayınlanan yüzlerce programı dahil etmiyoruz." (s.11)

Açıkçası, yalnızca tüm ürünler benzeştiği için müşterinin dikkatini çekmek çok zor bir iş olmakla kalmıyor, bu denli yoğun bir enformasyon bombardımanı arasından sıyrılıp, müşterilerin tüm bağışıklıklarına karşın onların dikkatlerine sirayet etmek de başlı başına meşakkatli, talepkâr ve sıradışı bir iş olmaya başlıyor. Farklı olmak için mor ineği üretmek gerekiyor ama insanların ineğinizi görmesini sağlamanız kaydıyla başarıya ulaşabiliyorsunuz.

İnsanlar bu denli yoğun bir enformasyon baskısı altında oldukları ve geleneksel iletişim mecralarına karşı bağışıklık geliştirdikleri durumlarda, bilgi ve akıl almak için kendi hayatlarındaki saygı, hayranlık ve güven duydukları insanlara yöneliyorlar. Kulaktan kulağa iletişim günümüzün belki de en önemli iletişim şekli haline geliyor. Geleneksel pazarlama iletişiminin önündeki bu 'bağışıkhk' engelini aşmak bugünün pazarlama iletişiminin en iddiah hedefi olmak zorunda. Bunun çok önemli bir yolu, insanları etkileyecek olan 'etki unsuru' kişileri bulmaktan, onları etkilemekten ve kulaktan kulağa yayılan bir öykünün baş aktörü olmaktan geçiyor.

ÜRÜNÜNÜZÜ, HİZMETİNİZİ BİR SALGINA DÖNÜŞTÜRMEK

Kulaktan kulağa pazarlama olgusunun altında yatan modeli kavrama yönündeki bence en önemi ilk çaba, Malcolm Gladwell tarafından yazılan ve 2000 yılında yayınlanan *"The Tipping Point: How Little Things Can Make A Big Difference"* adlı harika bir kitap. Kitabın ana fikri şu: tüm fikirler, ürünler, mesajlar ve davranış şekilleri, bulaşıcı virüslerin yayılmasına benzer bir yapı içinde toplum içinde yayılırlar.

Buna göre, moda trendlerinin ortaya çıkmasını, sıradan bir kitabın birdenbire çok-satan bir kitaba dönüşmesini, bir ürünün, örneğin cep telefonunun, uzun yıllar belli sayıda insan tarafından kullanılırken bir anda tüm topluma yayılmasını, kulaktan kulağa olgusunu, dedikoduları ve günlük hayatımızı etkileyen pek çok gizemli olayı bir *'salgın hastalık' (epidemi)* olarak açıklayabiliriz. Buradan hareketle, eğer salgın hastalıkların yayılma özelliklerini kavrayabilirsek, o zaman biz de kendi lehimize bir salgın (epidemi) başlatabiliriz. Yani, kulaktan kulağa mekanizmasını, kendi ürünümüz, hizmetimiz, şirketimiz, ya da 'şahsımız' için *bilinçli olarak* işletmeye başlayabiliriz.

Bu, fikirlerin, ürünlerin, trendlerin, mesajların bir virüs salgını özelliği göstererek yayılması düşüncesi, aslında sözünü ettiğim kitabın yayınını izleyen 'kulaktan kulağa pazarlama' dalgasının

temelini oluşturan fikir. Oldukça da çarpıcı ve enteresan. O nedenle, izninizle bu fikri örneklerle biraz daha açmaya çalışayım. Zira Mor İnek fikri aslında insanları konuşturmak ile çok yakından alakalı bir şey. Zira insanlar sıradan şeyleri konuşmazlar; çarpıcı ve farklı şeyleri konuşurlar.

Kitabın adının *Tipping Point* olması, esasen konunun tam özeti. Buna göre, örneğin bir salgın hastalık baş gösterme işaretleri verdiğinde eğer hasta sayısını belli bir seviyenin altında tutabilirseniz, o zaman hastalığın hızlı bir ivme ile yayılmasının önüne geçebilirsiniz. Bu sayede de, aksi durumda hastalığa yakalanacak olan kişi sayısının çok ama çok altında bir sayıda hastalığın yayılmasını durdurabilirsiniz. SARS vakasını hatırlayın. Hastalık neredeyse küresel bir salgına dönüşme tehlikesi içerirken bir anda yayılması durdurulabildi. Ama eğer hastalığa yakalanmış olan kişi sayısı belli bir kritik noktayı geçmiş olsaydı, bugün belki çok daha farklı şeyler konuşuyor olacaktık.

İşte, hastalıkların çok büyük bir salgına dönüştükleri bu kritik noktaya *'tipping point'* adı veriliyor; Türkçesi ile *dönüm noktası, devrilme noktası, kaynama noktası, eşiği geçme noktası, dönüşüm noktası* gibi anlamları ifade ediyor. Bu nokta, hastalığın çok hızlı bir ivme kazanarak yayılmaya başladığı bir nokta. Yani, düşük seviyeli bir salgın iken, tüm kamuyu tehdit eden bir sağlık krizi noktasına dönüşüvermesi anı. Bir anlamda *kritik kütle*'ye erişme noktası. Bu noktadan sonra ise hastalık, durdurulamaz bir hal almaya başlıyor.

Aslında terim ilk kez 1970'lerde Kuzey Doğu Amerika'da yaşanan ve beyazların genellikle daha eski ve köklü olan bu şehirlerdeki yerleşimlerini terkedip banliyölere taşınmasını açıklamak üzere kullanılmaya başlayan bir terim. Buna göre, belli bir semte yerleşmeye başlayan Siyah Amerikalıların sayısı belli bir orana ulaştığında –örneğin %20'ye-, sosyologlar bu mahallede bir *dönüşümün* yaşanacağını kesine yakın bir şekilde gözlemlemeye başladılar: bu eşik aşıldığı anda, geri kalan beyazların çok büyük bir çoğunluğu semti 'derhal' terketmeye ve mahalleyi siyahlara bırakmaya başlıyordu.

Ama aslında dönüm noktası fikri hayatın pek çok alanında gözlenebilen bir olguyu ifade ediyor. Örneğin faks makinelerinin nasıl yaygınlaştığı konusuna bakalım. Sharp şirketi ilk faks makinesini 1984 yılında piyasaya sürüyor ve o yıl sadece 80,000 adet faks cihazı satabiliyor. Bunu izleyen ilk üç yıl içinde satışlar yavaş ama istikrarlı bir şekilde artmaya devam ediyor. Ne zaman ki 1987 yılına geliniyor, artık yeterli sayıda insanda faks cihazı var ve o nedenle de artık herkesin bir faks makinesi alması anlamlı olmaya başlıyor. Faks makineleri için Dönüm Noktası (*Tipping Point)* 1987 yılı oluyor. O yıl tam bir milyon cihaz satılıyor; 1989 yılında ise iki milyon adet faks makinesi sisteme giriyor. Yayılma her sene artarak devam ediyor ama asıl ilginç olan, bunun radikal bir şekilde, belli bir noktada bir çığ etkisine dönüşüvermesi.

Salgın ve dönüm noktası fikri, hayatın pekçok alanında olduğu gibi, toplumsal olaylarda da geçerli. 1980'li yıllarda, ya da 1990'larm başlarında New York'a gitmiş olanlar gayet iyi hatırlar ki, o zamanlar burası son derece tehlikeli bir şehirdi ve geceleri sokağa çıkmamanız size herkes tarafından tavsiye edilirdi. Özellikle de şehrin daha fakir mahalleleri olan Bronsville ve Doğu Yakası, günün sonunda hava ile birlikte dünyanın en karanlık yerleri haline dönüşürdü. Normal vatandaşlar sokakta gezemezler, çocuklar bisiklete binemezler, yaşlılar parklara adımlarını atamazlardı. Uyuşturucu ticareti had safhada, çeteler her tarafta, ve güneş battığı an polis telsizleri susmak bilmeyen bir anons bombardımanı altındaydı. Sadece 1992 yılında New York şehrinde 2,154 cinayet ve 625,000 ciddi suç vakası yaşanmıştı. Bu suçların büyük bir çoğunluğu da sözünü ettiğimiz mahallelerde gerçekleşiyordu.

Ama 1992 yılında birdenbire birşeyler oldu ve suç oranları inanılmaz bir hızla düşmeye, cinayetler azalmaya, korku yok olmaya başladı. *Kritik kütle* aşıldı ve bunu izleyen beş yıl içinde cinayetler %64.3 azalıp 700'e, toplam suç sayısı ise yarı yarıya düştü. Bronsville ve Doğu New York'ta çocuklar tekrar bisikletlere binmeye, yaşlılar parklara gitmeye, insanlar gece sokağa çıkmaya başladılar. Ve bu değişim radikal bir şekilde ve çok kısa bir sürede gerçekleşti.

Örneklere devam edelim. Hush Puppies, hafif 'krep' tabanlı, taranmış süed'ten yapılmış klasik bir Amerikan ayakkabı türü ve markası. Bizim burada sanırım lisans altında Yeşil Kundura üretip satıyor. Hush Puppies (Haş-Papi okunur) için Dönüm Noktası 1994 yılı sonu ve 1995 yılı başlarında geldi. Benim ilk gençliğimin meşhur 'özenilen' markası olan bu ayakkabılar bu zamana gelinceye dek miyadlarını doldurmuşlardı. Satışlar yılda sadece 30,000 (otuz bin) ayakkabı düzeyine gerilemiş, büyük perakende zincirleri Haş Papi'leri stoklarında tutmaz olmuş ve bu ayakkabılar ancak mahalle arasındaki küçük aile dükkanlarında satılır hale gelmişti. Bu ayakkabıları üreten Wolverine firması, kendilerini bu denli üne kavuşturan meşhur ayakkabılarını üretmeye son vermeyi planlama noktasına kadar gelmişti. Ama nasıl olduysa birden acayip bir şey oldu.

1994 yılında bir gün, Wolverine'ın iki yöneticisi, bir moda şovunda New York'tan bir tasarımcıyla karşılaşıyor. Tasarımcı bu yöneticilere, klasik Haş Papi'lerin Manhattan'm barlarında ve kulüplerinde çok moda (ya da arzu ederseniz 'in') olmaya başladıklarını söylüyor. Tasarımcının söylediğine göre Soho'da ve Greenwich Village'da (her ikisi de New York'un 'trendi' semtleri) yeni Hush Puppies mağazaları açılmaya başlamış. Bu mağazalar, mahalle aralarındaki küçük aile işletmelerindeki ayakkabıları toplayıp, bu daha 'trendi' mahallelerdeki yeni mağazalarında satıyorlarmış.

Bu iki yönetici için modası çoktan geçmiş olan Haş Papi'lerin yeniden moda oldukları söylentisi doğrusu onlara pek de inandırıcı gelmemişti. Ancak 1995 yılında işler birdenbire değişmeye başladı. En önce ABD'nin ünlü tasarımcısı John Bartlett şirkete telefon edip, ilkbahar koleksiyonunda Hush Puppies kullanmak istediğini söylüyor. Daha sonra birbiri ardından ünlü Manhattan tasarımcıları şirketi arayıp kendi şovları için bunları kullanmak istediklerini söylüyorlar. Ve ardından işler rayından çıkıyor. Daha bir yıl önce 30,000 çift pabucu zor satan şirket, 1995 yılında 430,000 çift klasik Haş Papi siparişini yerine getiriyor. Bir sonraki yıl bunun tam DÖRT katı. Daha sonraki yıl daha da fazla. Öyle ki atık her Ame-

rikan erkeğinin dolabında en az bir çift Haş Papi yer almaya başlıyor. 1996 yılında Hush Puppies, Moda Tasarımcıları Konseyinin 'en iyi aksesuar' ödülünü alıyor. Şirketin başkanı sahnede ödülünü alırken kimlerle yan yana olduğuna bir bakın: Calvin Klein, Donna Karan ve diğerleri.

Başkan konuşmasında, şirketlerinin bu başarıda pek fazla payı bulunmadığını söylüyor. Aslında adam çok haklı. Gerçekten de bu yeni Haş Papi salgınında Wolverine şirketinin, artan siparişleri yerine getirmek dışında, hemen hemen hiç bir payı yoktu. Yani bu gelişme muhteşem bir pazarlama stratejisini ve örneğin Seda Sayan gibi bir yıldızın yer aldığı bir reklam kampanyasını içermiyordu. Tam tersine bütün başarı, New York'un trendi semtleri olan Soho'da ve East Village'da oturan bir avuç gencin bu ayakkabıları hep birlikte giymeye başlamalarının planlanmamış bir sonucu olarak ortaya çıktı!

Üstelik bu bir avuç çocuk, Haş Papilerin promosyonunu yapmak için de bilinçli olarak çalışmıyorlardı. Onlar bu ayakkabıları giyiyorlardı çünkü başka hiç kimse bu ayakkabıları giymiyordu. Bu moda daha sonra, başka bir şeyleri (*haute couture*) satmak amacıyla bu ayakkabıları kullanan iki tane moda tasarımcısına sıçradı. Yani onların da amacı bu pabuçların promosyonunu yapmak değildi. Tam tersine onlar, bu pabuçları şovlarında aksesuar olarak kullanıp, kendi trendi dizaynlarını satmayı amaçlıyorlardı. Kısaca, ne bu çocuklar ne de Haş Papi'lerle ilgilenen moda tasarımcıları bir Hush Puppies trendi yaratmak derdinde değildiler. Ama, öyle veya böyle, ortaya çıkan şey tek kelimeyle bu oldu: muhteşem bir Hush Puppies trendi. Ayakkabılar toplum içinde öyle bir popülerlik eşiğini geçtiler ki, bir anda Dönüşüm Noktasını aştılar. Ve iki yıl içinde, Manhattan'ın belli semtlerinde oturan bu bir avuç çocuğun giydiği yeni-moda ayakkabılar olmaktan çıkıp, tüm Amerika'da her alış-veriş merkezinde yeniden satılmaya başlayan son derece 'trendi' bir marka haline geldiler.

Peki bu nasıl oldu? İşin sırrı neydi? Bu trend kendiliğinden gelişmiş bir trend olsa bile, acaba bilinçli olarak böyle bir trend

yaratılabilir mi? Biz de kendi ürünümüz için böyle bir trend başlatabilir miyiz? Eğer başlatabilir isek bunun yolu nedir?

Yukarıdaki örnekler, bir virüs salgınının özelliklerini ve belli bir gelişmenin kritik bir noktaya ulaşıldığı anda toplumsal bir fenomen haline gelebileceğini göstermeye yarayan örneklerdi. Bunlar, çok büyük iletişim kampanyalarına başvurmaksızın, küçük ölçekli ama kritik bazı girişimlerin nasıl büyük ve yaygın değişimler yaratabileceğini gösteren örneklerdi. Ya da başka bir deyişle, en başta küçük olarak başlayan bir 'virüs'ün nasıl büyük bir salgına dönüşebileceğinin örnekleriydi. Üstelik bu büyük dönüşümler, enformasyon bombardımanı, bağışıklık sendromu ve mesaj gönderme güçlüklerinin had safhada olduğu bir dönemde yaşanmış olan dönüşümlerdi.

Bugün eğer ürününüz hakkında bunlara benzer bir söylenti furyasını *aktif olarak siz* başlatabilirseniz, bu söylentileri kısa süreli moda olmaktan çıkarıp bir *'trend'*in başlangıcı haline getirebilirseniz, bir kulaktan-kulağa salgını başlatıp bunu toplumsal bir boyuta çıkarabilirseniz, yani 'eşiği geçip' *'tip'* edebilirseniz, hiç bir kitlesel reklam veya diğer pazarlama mecrasının erişemeyeceği bir başarı düzeyine erişebilirsiniz. Hele bir de bağışıklık sendromunun önüne geçebilirseniz. Bugünün pazarlamacıları, ürünleri ve markaları hakkında bunlara benzer bir 'dönüşüm' yaratmanın yollarını bulmak ve bunu en önemli pazarlama hedefi olarak tanımlamak durumundadır.

SALGINLARIN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

Geleneksel 'kitlesel' pazarlamanın etkisinin azaldığı bir dönemde kişiler-arası iletişim giderek daha da güçleniyor ve insanlar, artan bir oranda, güvendikleri, beğendikleri, özendikleri vb. kişilerin tavsiyelerine göre satın alma davranışlarını belirliyorlar. Bu karşılıklı etkileşimler belli bir *kritik kütleye* ulaştıklarında, büyük bir dönüşüm başlıyor ve sözkonusu ürün bir furya haline geliyor. Bu kritik kütleye ulaşılamaması durumunda ise ürününüz ya da markanız sönük ve sıradan bir ürün ya da marka olma kaderinden ne yazık ki kurtulamıyor. Bu 'furya'yı yaratmak da pazarlamanın en önemli hedeflerinden biri olmaya başlıyor. Zira eğer bu noktaya ulaşılamazsa, ürün ve ürünün farklılıkları çok dar bir çevre tarafından bilinen ve büyük çoğunluğa yayılamayan özellikler olarak kalıyor. Yani salgın ancak ve ancak belli bir kritik kullanım noktasında başlıyor, aksi halde dar bir sınır içine hapsolup kalıyor. Bu kritik noktaya da, *Tipping Point*, yani salgına dönüşme noktası adı veriliyor.

Eğer ürünler, fikirler, mesajlar ve davranış tarzları aynen bulaşıcı bir virüsün yayılma ve salgına dönüşme prensiplerini izliyorlarsa –ki yaygın düşünce artık böyle-, o zaman bunun bilinçli olarak nasıl yapılacağı ve ne şekilde yönetilebileceği en temel sorulardan biri haline geliyor. Ya da bir başka deyişle, bir 'virüs'ün *'bulaşıcı'* bir salgına dönüşme koşullarının ne olduklarını anlamak pazarlamanın en önemli sorularından birisi olmaya başlıyor.

Burada bizi ilgilendiren temel konu, elbette, pazarlama amaçlı bir 'virüs' salgını; yani kendi ürünümüzün kullanımını nasıl bir salgın haline dönüştürebileceğimiz konusu. Ama bunun için, izin verirseniz, öncelikle bu 'bulaşma' ve 'salgına dönüşme' sürecini ve bu süreci etkileyen unsurları sadece pazarlama alanında değil de en geniş çerçevede ele alıp açıklamaya çalışayım; ardından bunun pazarlama uygulamasına geçeyim. Zira işin aslı, 'salgını' yaratabilmek.

Salgın hastalıkların *(epidemilerin)* bazı çok belirgin özellikleri var. Birincisi bunlar *bulaşıcı* bir nitelik taşıyorlar, yani bir kişiden çıkıp çok daha fazla kişiye kolayca bulaşabiliyorlar. Şimdi, bu özelliği bir önceki bölümde verdiğim Hush Puppies örneğine uygularsanız, burada da salgın hastalıkların bu özelliğinin var olduğunu açıkça görürsünüz. Hiç kimse gidip bir yerlerden bir Haş Papi reklamı kesip, daha sonra bunu ortalıkta gezdirerek Haş Papilerin yeniden ne kadar trendi olduklarını etrafa anlatmadı. Tek olan şey, bu çocukların kalabalık bir halde bu pabuçları giyip kulüplere, kafelere gitmeleri ve New York'un merkezindeki ana caddelerde gezinmeleri ve böylelikle 'kendi moda' anlayışlarını diğer insanlara teşhir etmeleri idi. Yani onlar, sadece ve sadece böyle davranmak suretiyle diğer insanlara Hush Puppies virüsü *bulaştırdılar.*

Salgın hastalıkların -örneğin kızamığın- yayılmasını açıklayan ikinci en önemli özellik, küçük şeylerin büyük sonuçlara yol açması özelliğidir. Manhattan'da acaba kaç tane çocuk Haş Papi giyiyordu ki bu salgın ortaya çıktı? Yirmi? Otuz? Elli? Ama kesinlikle yüzün üstü değil! Ama buna rağmen bu yüz tane çocuğun tek başlarına başlattığı bir hareket uluslararası bir moda haline dönüşüverdi. Yani büyük dönüşümleri başlatmak için her zaman büyük bir taarruz harekatı veya çok büyük bir reklam kampanyası gerekmeyebiliyor. Büyük dönüşümler, çok küçük hareketler tarafından da tetiklenebiliyor.

Son olarak, hem New York'ta suçların son derece hızlı bir şekilde azalması ve hem de Haş Papi örneklerinde görebileceğiniz gibi, her iki durumda da değişim hemen hemen 'aniden' ve acele içinde oluştu. Bu da salgın hastalıkların üçüncü bir özelliği: aniden patlak vermeleri. 1965 yılında New York'ta işlenen suç sayısı

200,000 idi. Bunu izleyen iki yıl içinde suç oranı inanılmaz bir şekilde artıp tam iki misline çıktı ve sürekli artmaya devam ederek 1970'li yılların ortalarında yıllık 625,000 suça ulaştı. Bunu izleyen yirmi yıl içinde ise bu rakam istikrarlı olarak yaklaşık aynı kaldı. Ancak 1992 yılına gelindiğinde, neredeyse otuz yıl önce yaşanan değişim gibi bir değişim, ama bu kez tam ters yönde yaşandı: suç oranları çığ gibi 'azalmaya' başladı. Dikkat edin, tedrici olarak değil, birdenbire ve çığ gibi azalmaya başladı.

Sonuçta, salgın hastalıklarda gözlenen şu üç özelliğin tıpa tıp aynılarının, toplumsal salgınlarda da gözlendiğini anlıyoruz: birincisi, bulaşıcı olma özelliği; ikincisi, küçük şeylerin büyük sonuçlar doğurması özelliği; ve üçüncüsü değişimin tedricen değil, tek bir dramatik hamle ile ortaya çıkması özelliği.

Aslında, pazarlama açısından baktığımızda bizi ilgilendiren en önemli özellik bu üçüncüsü: yani günümüzdeki değişimlerin neden bir anda ve radikal bir şekilde ortaya çıktıkları konusu. Salgınlarda herşeyin bir anda değişmesine yol açan bu dramatik an, bizim *Tipping Point* dediğimiz an. Yani dönüşüm noktası. Ve pazarlamacılar olarak asıl hedefimiz de, eğer becerebilirsek, bu *Tipping Point'i* yaratmak! Ama, izninizle, bir süre daha en geniş çerçevede kalıp konuyu daha ayrıntılı olarak açıklamaya devam etmek istiyorum. Pazarlama konusuna uygulama ise bunun ardından gelecek.

Yukarıda saymış olduğum üç özellik, salgın hastalıkları tanımlayan özellikler. Bir de, salgın hastalıkların 'nasıl yayıldıkları' sorusu var ki, bu bizim için en az yukarıdaki tanımlayıcı özellikler kadar önemli. Yani, bir virüsün (bir fikrin, ürünün, hizmetin, mesajın, davranış tarzının) salgına dönüşmesinin nelere bağlı olduğu sorusu. Malcolm Gladwell, bir virüsün salgına dönüşmesini sağlayan üç temel faktör olduğunu söylüyor. Bu durum en başta bulaşıcı unsurları kimin taşıdığına bağlı; ikinci olarak bulaşıcı unsurun kendi iç özelliklerine ve üçüncü olarak da, bulaşıcı unsurun yayılmaya çalıştığı çevrenin özelliklerine. Bir virüs eğer salgına dönüşmüşse o zaman bilmeliyiz ki bu üç unsurdan birinde, ikisinde veya üçünde birden önemli bir değişiklik meydana gelmiştir. Bu değişim

unsurlarına ise şu isimleri veriyor: *Az Sayıda İnsan Yasası; Yapışkanlık Faktörü ve Kapsamın Gücü.*

Biraz daha açarsak bunlar şunları ifade ediyorlar. Örneğin, bizler her ne kadar biliyorsak ki hayatın pek çok alanında Pareto yasası olarak bilinen 80/20 kuralı işler, salgınlarda durum bundan daha dramatiktir. Hatırlatmak için, 80/20 kuralı size sonuç ve sebep arasında %80 ila %20 şeklinde bir ilişki bulunduğunu söyler. Örneğin, müşterilerinizin %20'si, satışlarınızın %80'ini sağlar; nüfusun %20'si, milli gelirin %80'ini tüketir gibi. Oysa salgınlarda yapı çok daha farklıdır. İnsanların çok ama çok küçük -hatta marjinal- bir yüzdesi, salgının yayılmasında işin en büyük kısmını yerine getirir. Yani %20, inanılmaz yüksek bir rakamdır. O nedenle eğer bir salgını önlemek istiyorsanız, o zaman bu salgını başlatabilecek bu kişileri bulmanız ve onları karantinaya almanız gerekir. Öte yandan eğer bir salgın başlatmak isterseniz, o zaman bu az sayıda kişinin kimler olduğunu belirlemeniz ve bunların üzerinde çalışmanız gerekecektir.

İkinci husus olan 'yapışkanlık' meselesine gelince, bunun *dönüşüm* için çok kritik bir unsur olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin HIV virüsüne ilk kez 1955-58 yılları arasında Hollanda'da rastlanıyor. Bu yıllar arasında Limburg eyaletindeki bir eğitim hastanesinde 81 çocuk bulaşıcı bir zatürre salgınına maruz kalıyor. Bu zatürre, aslında HIV'in en önemli semptomlarından biri. Bu hastalardan 24'ü hastanede ölüyor. Geri kalanlar ise tedavi olup kurtuluyor. Bir başka deyişle, bu salgına yakalananların üçte ikisi hastaliktan kurtulabiliyor. Oysa 1980'li yıllarda salgın ile tekrar karşılaşıldığında durum hiç de böyle değil. Virüsün yapısı değişmiş ve daha 'yapışkan' bir hal almış. Virüsü kalıcı kılan işte bu yeni durumu, yeni yapısı.

Bu da pazarlama açısından çok ama çok önemli bir salgın özelliği. Zira, eğer temel mesele enformasyon bombardımanı altında kendi mesajınızın müşterilere ulaşıp onların hafızalarında yer etmesi ve buradan hareketle bu konu hakkında konuşmaya başlamaları ise, mesajınızın *'yapışkan'* olması çok ciddi bir önem taşıyor. Gençlik yıllarımdan hatırlıyorum, Efes Pilsen reklamlarının o

çok ünlü sloganını: "*bira bu kapağın altındadır.*" Aradan en az bir çeyrek yüzyıl geçmiş olmasına rağmen bu slogan eminim çok fazla kişinin aklındadır, zira 'yapışkan' olma özelliği son derece fazla olan bir slogandır bu. Ve çok kuvvetle muhtemeldir ki, Efes Pilsen'i bu kadar uzun bir dönem pazar lideri yapan da, bu sloganın sağlamış olduğu dönüşümdür (*tipping*). Gerçekten de 'yapışkanlık', dönüşümü yaratmak için en gerekli olan unsurların başında gelir. Yapışkanlık Faktörü size şunu söyler: bulaşıcı bir mesajı yapışkan yapabilmenin belli bazı yolları vardır; bir enformasyonun yapısını ve sunumunu belli bazı basit değişikliklere tabi tutmak suretiyle bunun yaratacağı etkiyi inanılmaz derecede değiştirmek mümkündür. Aslolan, mesajın yapışkan olmasını sağlamaktır.

Salgınları açıklayan üçüncü temel unsur, Kapsamın Gücü (*The Power of Context*). Bu da virüsün salgın haline gelmesinde (*'tip' etmesinde*) çok önemli bir rol oynuyor. Çünkü bizler, içinde yaşadığımız en geniş çerçeveye, ya da kapsama karşı sandığımızdan çok daha duyarlıyız. Ve aslında New York'ta 1992'den itibaren başlayan ve suç oranındaki radikal azalmalar şeklinde cereyan eden salgını da büyük ölçüde Kapsamın Gücü teorisiyle açıklayabiliriz. Zira, suç oranlarının azalmasını sağlayabilecek, örneğin kültürel iyileşme, ekonominin düzelmesi, insanların refah seviyesinin yükselmesi, eğitim düzeyinin artması gibi diğer sosyolojik gelişmelerden hiçbirisi bunu açıklayamıyordu. Çünkü adı geçen dönemde bu sayılanların hiç birisi olmamıştı.

Suç oranındaki bu ani ve büyük azalmanın (ki, başka bir bulaşıcı salgın şekli) en önemli açıklaması, Gladwell'e göre, ***Kırık Pencere*** teorisi idi. Buna göre eğer bir sokakta bir binanın penceresinin camları kırık ise, insanlar bu binayı bir süre gözlerler. Camların yenilenmediğini gözlediklerinde ise yoldan geçenlerin tek düşüneceği şey, kimsenin bu duruma aldırmadığı ya da kimsenin sahiplenmediği şeklinde olur. Bunun ardından sokakta daha fazla pencerenin camı kırılmaya ve bu anarşi, penceresi kırılmış olan ilk binadan tüm sokağa ve oradan da tüm mahalleye yayılmaya başlar. Bu, ilk başta ufak gibi görünen olay, bu teoriye göre esasen tüm ciddi suçlar için çıkarılmış olan bir davetiyedir. Küçük suçlar sa-

hiplenilmediği sürece ve bu durum aleni olduğu sürece, bir bulaşıcı suç salgını başlar ve aynı virüs salgınlarında olduğu gibi giderek daha fazla alanlara yayılır. Ve öyle bir noktaya ulaşılır ki, bundan sonra salgını artık kontrol etmek neredeyse olanaksız hale gelir.

New York şehrinde 1990'lı yılların başında yaşanan ve suçların radikal bir şekilde azalıp 1992'de 625,000'den 355,000'e inmesi ve azalmanın giderek büyük bir hızla devam etmesi işte bu 'kırık pencere' teorisi çerçevesinde başlatılan önleme kampanyasının bir neticesi idi. İnanmayacaksınız ama, Gladwell'in verdiği çarpıcı açıklama, bu dönüşüm noktasına yol açan en temel eylemin, New York ulaştırma polisinin başlatmış olduğu ve metrolar ile metro istasyonundaki 'duvar yazılarını' silmek, yenisini yazdırmamak, duvar yazısı yazanları yaygın ve teşhirci bir şekilde tutuklamak olduğu yolunda. Hiçbir 'yapısalcı' teoriye uymasa bile durum bu. Yani adamların suçu önlemek için yola çıkış noktaları, salgın hastalıkların yayılması prensibi.

İşte bu üç unsur, (a) Az Sayıda İnsan Yasası, (b) Yapışkanlık, ve (c) Kapsamın Gücü, bizlere salgınların ortak özelliklerini açıklamak konusunda son derece toparlayıcı ve model teşkil edici üç önemli öge.

Bir başka deyişle, eğer biz de kendi ürünümüz, markamız, şirketimiz, mesajımız vs. için bir salgın başlatmak isteyeceksek, o zaman elimizde, üzerinde strateji inşa etmek için ödünç alabileceğimiz bir başlangıç modeli var demektir. Bu model bulaşıcı hastalıkları açıklamak için geliştirilmiş olsa da, tüm salgınlar ortak özellikler taşıdığından, pazarlama iletişimi konusunda işimize son derece yarayacak olan bir modeldir.

Şimdi aslolan,

(a) mesajımızı yayacak olan bu kişilerin kimler olduğunu ve nerede olduklarını tesbit etmek ve onları bulmak;

(b) mesajımızı 'yapışkan' hale getirmek ve

(c) bu mesajı bu kişilere en uygun çerçevede (kapsam içinde) iletmeye çalışmaktır.

KULAKTAN KULAĞA PAZARLAMA NE DENLİ YAYGIN?

Sanırım bu konuda söylemek istediklerim yeterince net ve açık. İçinde bulunduğumuz dönem ve bu döneme gelinceye dek farklı alanlarda yaşanan değişimler nedeniyle 'kitlesel' pazarlama ve özellikle reklamın etkisi, örneğin bundan 30 yıl öncesine göre çok ama çok azalmıştır. Tek yönlü mesajlar artık insanlar üzerinde arzu edilen etkiyi yapamamaktadır. Ayrıca, bu mesajların inandırıcılık oranları da azalmaktadır. CRM vs. gibi yeni pazarlama yöntemleri işte bu gelişmelerin neticesi olarak ortaya çıkmıştır.

Sizin ürününüz hakkındaki en inandırıcı pazarlama yöntemi, bu ürünü kullanan ya da kullanıldığını duyan kişilerin kendi yakın çevrelerine yapacağı övücü ve ikna edici tavsiyelerdir. Bu tür tavsiyelerle büyük markalar haline gelmiş şirket sayısı hayli fazla. Microsoft, Intel, Amazon, e-Bay, Priceline, Hotmail, Yomega oyuncakları, Pokemon, Cabbage Patch oyuncak bebekleri, Airwave spor ayakkabıları, Fethiye Hillside vs. Ancak dikkat ederseniz size sayısız örnek veremiyorum. Nedenine gelince, bu konuda yazılan çok şey olmasına karşın bunların çoğu, bu literatüre aşina olanların bildiği türden, 'az malzemeli Amerikan salatası'. Yani konuyu şişirip şişirip, örnek eksikliğini laf kalabalığı arasında gizleyen 'akıllı' eserler!

Bunun muhtemel bir nedeni, kulaktan kulağa pazarlama olgusunun tarih kadar eski olmasına karşın, bunun modern piyasalarda çok güçlü bir silah olabileceğinin idrakının ve bir pazarlama stratejisine dönüştürme gayretinin henüz oldukça yeni olması. Ama, ilk ağızda sayılabilecek örneklerin az olması, konunun önemsiz olması anlamına kesinlikle gelmiyor. Tam tersine, *'faks etkisinin'* bu denli yaygın olduğu bir iletişim ortamında bu konu her zamankinden daha fazla önemli bir hal alıyor. Ve bugün başlatılacak her pazarlama kampanyası, mutlaka ve mutlaka 'kulaktan kulağa' yayılma amacını gütmek zorunda.

Kulaktan Kulağa pazarlama, ya da İngilizce tabiri ile *Word of Mouth Marketing* konusu üzerine yapılan ilk kapsamlı ve ciddi araştırmanın sonuçları birkaç ay önce yayınlandı. ABD merkezli Roper SWA adlı pazar araştırma şirketinin bu, yıllara yayılan ve ABD'nin 'etki unsuru' kabul edilebilecek kişilerini ve bunların özelliklerini anlamaya çalışan araştırması, *The Influentials (2003)* adlı kitapta yer alıyor. Kitabın alt başlığı ise şöyle: *"Her on Amerikalı'dan birisi diğer dokuz kişiye nasıl oy vereceğini, nerede yemek yemesi gerektiğini ve neyi satın alması gerektiğini söylüyor"*. Çok kapsamlı, çok sıkı bir çalışma.

Bu araştırmanın bulgularından ilki, 18 yaşından büyük Amerikalı'ların fikir ve bilgi için yararlandıkları en önemli kaynağın ne ölçüde reklam ve ne ölçüde yakınların (örneğin arkadaşları, aile fertleri ya da diğer kişiler) tavsiyeleri olduğu konusunun karşılaştırması ile ilgili. Aşağıda bu bulguları görüyorsunuz. "Kişiler" sütununda, insanların yüzde kaçının, en önemli iki-üç fikir ve bilgi kaynağı arasında aile, arkadaş ve diğer "kişileri" gördüğü; "reklam" başlıklı sütunda da ise bu kişilerin yüzde kaçının en önemli bilgi ve fikir kaynağı olarak reklamı gördüğü veriliyor. Tablonun mesajı çok net. Çok ender bir-iki alan dışında reklamın gücü, dost tavsiyesinin oldukça altında. Amerikan toplumunda 'tavsiye', en önemli pazarlama mecrası olmuş durumda.

Tablo 2

Kulaktan Kulağa Olgusunun Önemi

	Kişiler	Reklam	Puan Farkı
Denenecek restoranlar	%83	%35	48 puan
Yeni yemekler	%73	%24	49 puan
Ziyaret edilecek yerler	%71	%33	38 puan
Kullanılacak ilaçlar	%71	%21	50 puan
Kalınacak oteller	%63	%27	36 puan
Sağlığa iyi gelecek şeyler	%61	%19	42 puan
Görülecek filmler	%61	%67	-6 puan
En iyi markaların ne olduğu	%60	%33	27 puan
Nereden DVD/Video almalı	%59	%45	14 puan
Emeklilik planlaması	%58	%9	49 puan
Arabaların iyi tarafları	%58	%36	22 puan
Parayı nasıl değerlendirmeli	%57	%12	45 puan
'Düşeş' ürünler nerede var?	%54	%47	7 puan
Evin görüntüsü	%50	%28	22 puan
Giysi alış-verişi	%50	%59	-9 puan
Yeni bir iş bulma ve işe girme	%47	%54	-7 puan
Bilgisayar alımı	%40	%18	22puan
Bakılacak Web sitesi	%37	%12	25 puan

Kaynak: The Influentials, 2003, s.4

Bir başka deyişle bugünün Amerikalısı bir karar verecekse eğer, bu karar genelde bir 'karşılıklı konuşma' *(conversation)* şeklinde ortaya çıkıyor. Bu adamlar, öyle anlaşılıyor ki, satın almadan önce birileriyle ***konuşuyorlar***. Ve dinliyorlar. Yani, bir satın alma sürecindeki ilk adım, aile üyelerinin, arkadaşların ya da bir uzmanın (bu bir gazete yazarı olabilir) ne *düşündüğünü dinlemek.* Öte yandan bu kişilerden birisi bir fikre sahip olduğunda da, bunu bir yakınına bir 'girdi' olarak mutlaka veriyor. Yani pek çok karar insanların birbirlerine anlatması ve anlatılan insanların da bunları dinlemesi şeklinde oluşuyor.

Bunlar ABD ile ilgili bulgular. Şimdi diyebilirsiniz ki "abicim orası Amerika, burası Türkiye." Bunu dediğinizde iki şey olacaktır.

Birincisi bunun hayatınızda ilk defa söylediğiniz bir söz olmadığını derhal idrak edeceksiniz. Çünkü çoğumuz, yeni ve ilk anda işimize gelmeyecek olan şeyleri hemen reddetmek için bu bahaneye sarılırız: "abicim burası Türkiye". Yani, bu anlatılanı sorgulayıp, "yahu bu trend bizde de varsa o zaman bunun için birşeyler yapmamız ve bundan istifade etmemiz gerekir" diye düşünmek yerine, hemen reddetmek ve statükoya devam etmek. Halinizden memnunsanız, eğer reklamlarınız çok iyi işe yarıyor ve parayı koyacak yer bulamıyorsanız, o zaman bence de haklısınız. Burası gerçekten Türkiye!

İkinci ihtimal, bir ölçüde haklı olabileceğiniz. Zira, reklam ve kitlesel pazarlamanın ABD'de varmış olduğu ekstrem noktalara daha bizler henüz ulaşmadık. Her ne kadar tek yönlü pazarlamanın etkisizleşmeye başladığını bizler de derimizin altında hissediyor olsak da, daha henüz nefret etme noktasına gelmedik. O nedenle de bizde rakamlar, yani yüzdeler, bir miktar farklı olabilir.

Rakamlar farklı bile olsa bu trendin çok benzer bir şekilde Türkiye'de de geçerli olduğunu çok büyük bir güven ile söyleyebilirim. Uzağa gitmeyin, şu yakınlarda yaşadığımız Cola Turka furyasına bir bakın. Yaratmış olduğu etkiye kıyasla görece olarak çok az bir reklam ile hedeflenen şey insanları konuşturmak ve onların "birbirlerini etkilemelerini sağlamak" oldu. Bu konuda yazı yazmayan köşe yazarı neredeyse kalmadı. Herkes pazarlama uzmanı ve tüketici danışmanı kesildi ve haldır haldır Cola Turka sattılar. Ve bizleri birbirimizle konuşturup hepimizi birer Turka satıcısı haline getirdiler. Sizce bu Kulaktan Kulağa kampanyasının gücü az mıydı?

Bu söylediklerimden reklam yapmayın, söylenti başlatın falan gibi bir anlam çıkmıyordur inşallah. Böyle bir şey söyleyecek kadar saf değilim. Bakın Cola Turka'ya. Tüm söylenti kampanyası, çok değişik bir reklam ile birlikte başladı. Reklam, ÜRÜN HAKKINDA ve bu ürünün ÜRETİCİSİ olan Ülker hakkında bir sohbet furyası başlattı. Meseleyi 'bütünsel' düşünmek gerekir. Yani, reklamın, pazarlama kampanyası içerisindeki yeni rolünün ne olması gerektiği çerçevesinde. Reklam, kulaktan kulağa pazarlama strate-

jisinde çok önemli ve elzem bir yer tutar. *Zira reklam, ürün ya da marka hakkında "konuşma salgını" başlatabilmek için çok önemli bir mecradır.* Bizim burada söylediğimiz, reklamın tek yönlü bir pazarlama unsuru olarak kullanılmasının artık fazla bir yarar getirmeyeceği; tam tersine, reklamın kendisi hakkında konuşmayı da içerebilecek bir "konuşma virüsü" yaratabilecek topyekün bir pazarlama kampanyası içinde düşünülmesi gerektiği ve hatta en temel işlevinin, ürün ya da marka hakkında bu konuşma virüsünü yaymak amaçlı olması gerektiği.

Tavsiye yolu ile karar verme, hemen hemen her toplumda giderek daha yaygm hale gelmektedir. Yeni ürünlerin ya da mevcut ürünlerin yeni özelliklerinin kullanıcılar tarafından en kolay kabulü, bunları kullanmış olanların tavsiyesi yoluyla olmaktadır. Reklamlar, bu tavsiye sürecini başlatmaya yardım ettikleri sürece ve konuşma virüsünü salgına dönüştürmeye yardımcı oldukları sürece, bugünün pazarlama gereklerine hizmet ederler. Aksi halde tek yönlü iletişim mecrası olarak reklam, eski etkisine artık sahip olamaz.

AZ SAYIDA TAŞIYICI KURALI

Kulaktan kulağa pazarlamanın temel sorularından birisi, virüsü kimlerin yayacağı konusu. Zira burada ana fikir, hedeflediğiniz müşteri kitlesinin neredeyse tümüne ulaşmak, ancak bu hedefe giderken bir kulaktan kulağa kampanyası başlatmak. Bu kampanyada kilit rolü olacak kişiler ise az sayıda etki unsurları. O nedenle bu kişilerin kimler oldukları ve nerede bulundukları son derece önemli bir soru. Hani şu Haş Papi'leri trend haline getiren az sayıda genç çocuk gibi.

Fikir virüsünü yayacak bu kişilere, *birleştirici (connector), hapşıran (sneezer), dağıtım merkezi (hub), fikir önderi (opinion leader), etki unsuru (influential)* gibi çok farklı isimler veriliyor. Bu kişilerden beklenen, herkesten önce aldıkları virüsü en hızlı bir şekilde ve inşallah bize çok fazla masraf yaptırmadan, hedeflediğimiz bu diğer kitleye bulaştırmaları.

Bu konu, yani yeni ürünümüzün ya da yeni piyasaya sürdüğümüz fikrin önce belli bir kitle, ardından da daha yaygın bir kullanıcıya ulaşması konusu pazarlama açısından oldukça önemli bir konu. Bu konuya ilk değinen kişilerden birisi Geoffrey Moore. Moore, *Vadiyi Geçmek (Crossing the Chasm)* adlı kitabında, piyasaya yeni sürülen bir ürünün yayılması sürecini açıklıyor. Farklılaşma, ya da Mor İnek, esas itibarı ile piyasada olmayan 'yeni' bir

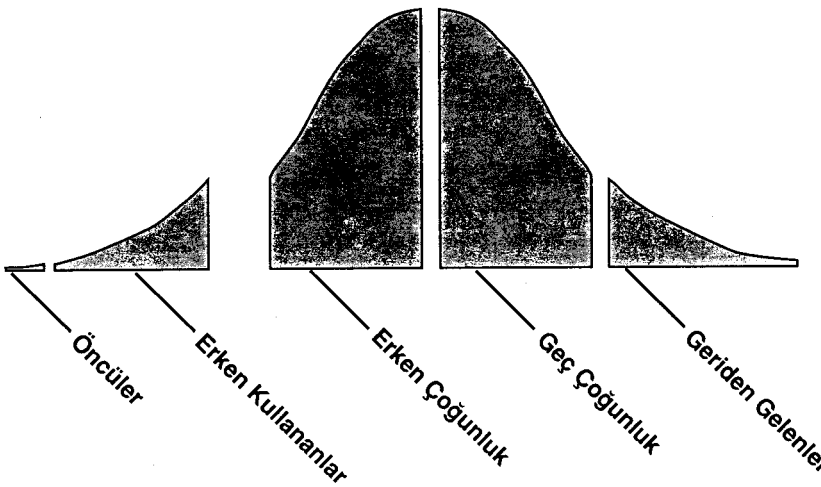
fikri, ürünü, hizmeti yaratmakla ilgili olduğundan, Vadiyi Geçme modeli tüm farklı ve yeni fikirler ve ürünler için geçerli bir model.

Moore diyor ki, piyasaya sürülen yeni bir ürün, hizmet ya da fikir, cezbettiği tüketicilerin özelliklerine göre ilerleyen *(progressive)* bir gelişim izler. Yani, sizin yeni fikrinizi en önce belli 'psikografik' özellikte insan kullanacak, bunu gören bir diğer grup onları izleyerek bu fikrin içerildiği ürünü kullanmaya başlayacaklar; daha sonra çok daha geniş bir kitle bu ürünü kullanmaya başlayınca fikrin salgına dönüşme süreci ateşlenecektir. Yani, özetle, yeni ürününüzü piyasaya çıkardığınız ilk anda, bu gerçekten de çok yeni bir fikir ise, bunu hemen herkesin aynı anda satın almaya başlayacağını sanmayın. Farklı psikolojik ve demografik özellikler içeren farklı grupların bazılarının daha önce, bazılarının ise daha sonra satın almaya başlayacaklarını beklemek daha gerçekçi olacaktır. O vakit pazarlama stratejinizi buna göre kurmalısınız. Daha eski bir tabir ile söylersek, bu yeni fikrin/ürünün geniş kitlelere ulaşması 'müteselsil' olacağı bilgisi ile stratejinizi oluşturmalısınız.

Moore, yeni fikri ilk kullananlara *icatçılar (innovators)* ya da *Öncü'ler* adı veriyor. Bunlar her zaman en yeni şeyleri kullanmayı seven ve hatta bu yenilikleri arayan özellikte kişiler. Eğer piyasaya sunduğunuz fikriniz çok yeni ve çok farklı ise, bu fikri öncelikle bu insanların kullanmalarını beklemelisiniz. Bu kişiler, "yeni fikir adaptasyon eğrisi" adı verebileceğimiz çan eğrisinin sol ucunda yer alıyorlar.

Çan eğrisinin zıt yanında yer alan, yani en sağındaki grup ise 'geriden gelenler' *(laggards)* adı verilen grup. Bu insanlar, örneğin otomobil motorlarındaki yakıt enjeksiyonunun hiç bir zaman karbütarörün yerine geçemeyeceğine inananlar grubu. Bunları rahatlıkla unutabilirsiniz.

Bu ikili ayrımı yaptıktan sonra siz de bize katılırsınız ki asıl ekmek orta yerde duruyor. Yani, toplumun (ya da bu segmentin) çoğunluğunda. Pazarlama olarak asıl hedefiniz bir an önce oraya varabilmek, ya da diğer deyişle virüsü ilk kullanıcılar kanalıyla bu çoğunluğa bulaştırabilmek. Bu geniş bölümdeki gruplar da ikiye ayrılıyor: erken çoğunluk (sol tarafta), geç çoğunluk (sağ tarafta).



Geleneksel pazarlama anlayışında da bu tür bir kategorik sıralama yer alır. Ancak orada düşünce şudur: en önce bu ilk kullanıcı adaylarını hedefleyelim, bu öncülere yüksek fiyatla ürünümüzü satalım, daha sonra ise buradan elde edeceğimiz kârlarla ürünü daha geniş kitlelere yayarız (*roll-out*). Bu strateji, ya da düşünce tarzı, hepimizin yıllardır bildiği, gördüğü, uyguladığı, hatta benim gibi hocaların üniversitelerdeki derslerinde anlattığı model idi.

Ancak Moore'un getirdiği yenilik, özellikle yüksek teknoloji içeren yeni ürünlerde ve genelde ise her tür yenilik içeren fikir, mesaj, ürün ve hizmette işlerin böyle akışkan (*smooth*) bir şekilde işlemediği konusuydu. Moore'un bize gösterdiği en çarpıcı farklılık, bu çan eğrisinde ilk kullanıcı öncü grup ile büyük çoğunluk arasında yumuşak bir geçiş olmadığı. Tam tersine, eğrinin en solundaki grup ile eğrinin diğer bölümü arasında çok ciddi bir aralık var. Moore bu aralığa İngilizce olarak ***chasm*** adı veriyor. Chasm, Türkçe'de geniş aralık, vadi gibi anlamlara geliyor. Ve diyor ki Moore, eğer piyasaya yeni bir fikir, ürün, teknoloji, mesaj vb. sü-

rüyorsanız, sizin karşınızda duran asıl mesele bu 'aralık'ı geçmektir. Yani pazarlama stratejinizi bu çok önemli bilgi çerçevesinde oluşturmalısınız. Mor İneği yarattınız ama bu yetmez. Mor ineği kullanacak olanların sayısını arttırmalısınız ki tüm çabalarınıza değsin ve para kazandırsın. Unutmayalım, farklılaşmadaki asıl amacımız 'enteresan, sıradışı, çarpıcı' olmak değildir; bunları yapmak suretiyle daha iyi para kazanmak, daha ciddi büyüme fırsatları yaratmaktır. O nedenle VADİYİ GEÇMEK (*Crossing the Chasm*), pazarlama stratejinizin en önemli hedefi olmak zorundadır.

Peki neden böyle büyük bir aralık söz konusu? Bunun nedeni, aralık'm iki tarafındaki insanların birbirlerinden *temel olarak farklı* olmaları. Örneğin aralığın solundaki yenilikçi (*techie*) en yeni ve kameralı cep telefonuna ilk sahip olmak isteyenlerden birisidir; oysa benim için cep telefonu sadece ve sadece konuşmak için kullanılır ve biraz da hafif olması yeterli satın alma sebebimdir. Yüksek sosyetenin moda düşkünü hanımı için Paris'teki en yeni *haute couture* tuvaleti giymek hayatın hedeflerinden biridir, partide kendini göstermek isteyen güzel bir hatun için sadece güzelliğini ortaya çıkaracak hoş bir elbise işini görür. Yeni kurmuş olduğum danışmanlık şirketinin ilk kullanıcıları, böylesi bir hizmet konusunda deneyimli ve farkını kolayca gören birileri iken, geniş kitlenin bu işe inanması zaman alacaktır.

O zaman eminim görüyorsunuz ki sizin karşınızda iki temel hedef var: birincisi, bu az sayıda erken kullanıcıları bulup, onların sizin adınıza 'hapşırmalarını' sağlamak. Aynı zamanda da virüsün genel çoğunluk tarafından kolayca kapılmasını sağlayacak 'ortamı' hazırlama yolunda çaba göstermek. Zira sizin başarınız, vadi geçildiği zaman ortaya çıkar. Vadinin geçilip geniş kitleye ulaşılması noktası, daha önceki bölümlerde sözünü ettiğim '*tip*' etme noktasıdır. Stratejiniz bu olmadığı sürece, çok büyük ihtimalle elinizde tek bir mor inek, yana yakıla mezbaha arıyor olursunuz. Zira eğer virüsler '*tip*' etmezlerse salgına dönüşemezler. Sizin başarınız ise, ancak ve ancak yeni fikrinizin salgına dönüşmesi ile mümkündür.

Biz, Türkiye'nin ilk 'Bankacılık Eğitim' şirketini kurduğumuz zaman asıl amacımız sadece bankalara bağlı kalmak değildi. Bu hizmeti tüm diğer sektörlere de yaymaktı. Ama bankaların o dönemde (1980'li yılların sonu) her tür yeniliği bir an önce uygulamak gibi bir özelliği vardı. Ve o dönemde yüz-yüze pazarlama yeni başlayan ve hızla gelişen bir bankacılık faaliyeti olduğundan, bizim saldığımız virüsün yayılmasına bu pazarlamacı arkadaşlar çok iyi katkıda bulunabilirlerdi. Kaldı ki, bizim şirketimiz zaten bir virüs olmuştu, çünkü bu virüsü almış olmak o günlerde bir gurur vesilesiydi: "sen de DC Gardner/FED'den eğitim aldın mı?" çok sorulan bir soru idi. Ama, ilk ziyaret ettiğim banka genel müdürünün bana "eğitim mi satıyor sunuz?, yahu eğitim de ne zamandan beri satılmaya başladı?", ya da "hocam bizde sadece eğitimli kişiler çalışır, o yüzden eğitime ihtiyacımız yok", veya "yahu hocam eğitim de bu kadar pahalı olur mu" gibi sorularla karşılaştığımı söylersem, yeni bir fikrin karşısında ne denli farklı kategoride gruplar ve insanlar olduğunu görürsünüz.

Yeni bir fikir, ürün, hizmet ya da mesajı yaymak için en önce bu vadi meselesini anlamak, vadinin sol tarafındaki potansiyel 'birleştiricilerin' ya da 'hapşırıcıların' kimler olduğunu anlamak, ve bunları 'kullanmak' suretiyle ürününüz hakkında bir söylenti furyası başlatmak gerekir. Bu kişiler virüsü yaymaya gönüllü olmazlarsa fikir çok büyük ihtimalle ölür. Bu süreci tamamlayamazsanız, vadiyi geçemezseniz, söylenti furyasını başlatamazsanız, işiniz çok ama çok zor olacaktır. Yeni fikirleri içeren yeni ürünler, yani Mor İnekler, bugünün dünyasının piyango alanlarıdır. Ancak bunların pazarlaması doğru yapılmak kaydıyla 'şans size de gülebilir'. Bunun için ise ***Vadiyi Geçmek*** konusunu iyi anlamak, ve pazarlama stratejimizi buna göre oluşturmak gerekir.

VADİYİ GEÇMEK

Doğrusunu isterseniz, 'kimler bu vadinin sol tarafındakiler' sorusunun cevabında biraz kaçamak davranacağım. Zira, tüm tüketici kitlesi için böyle bir ayırım yapmak anlamlı değil. Her sektör ve her ürün kategorisi için bu grupların yapısal özellikleri farklı olacaktır. Cep telefonu kullananlar başka, Matrix filmlerine ilk gidip diğerlerine anlatanlar başka, yeni açılan bir restoranı ilk deneyenler başka, yeni ve çok farkh bir lojistik hizmetinden ilk yararlananlar çok farklı özellikte kişiler olacaktır. Bunların kim olduklarını bulmak, üzgünüm ama, sizin göreviniz. Her istatistik herkese açık olsaydı, yaratılacak farklılıkların sayısı oldukça azalırdı. Zaten farkı yaratmanın en birinci noktası, müşterinizi tanımak, anlamak ve onları hayran bırakacak ürün ve hizmetleri onlar adına tasarlamaktır. O nedenle kulaktan kulağa pazarlama metodunun özelliklerini vermek benden, içini doldurmak ise sizden.

İkinci bir husus da şu: sizin mor inekleriniz belli başlı kategorilerde ortaya çıkabilir. Ve belli bir kitleye yaygınlaşmayı hedefleyebilirsiniz. O nedenle de tüm toplumu etkileyecek ve toplumun her kesimine ulaşacak bir salgın elbette söz konusu olamaz. Burada sizin arzu etmeniz gereken şey, hedeflediğiniz en geniş kitle içinde bir salgındır. Unutmayın ki herkes için herşey üretmek mor inek fikrine aykırıdır.

Bir başka husus da, Haş Papi'lerde kendiliğinden bir salgın ortaya çıktı diye sizin de oturup bir kenarda bekleyerek, "Eh, Allah bize de bir gün yardım eder ve bizim ürünümüz de '*tip*' edebilir" diyorsanız eğer, benim Allah'tan dileğim bu tür düşünenlere sa-

dece akıl fikir vermesidir. Ben o örnekleri, bir salgın hastalık yaratmanın özelliklerini çarpıcı olarak anlatmak amacıyla verdim. Ama epeycedir söylemeye çalıştığım şey oturup beklemek değil, tam tersine, bu salgını sizin 'bilinçli' olarak başlatmanız gerektiği. Bu günün agresif dünyasında pasifizme yer yok.

Gelelim vadiyi geçmemize yardım edecek 'hapşırıcılara', 'fikir önderlerine', 'dağıtım merkezlerine', 'etki unsurlarına', ya da sizin sevebileceğiniz bir başka isimle çağırabileceğimiz virüs yayma aktörlerine. Kim bunlar ve nerede bulunuyorlar?

Bu konu üzerine koskoca bir kitap yazmış olan Emanuel Rosen'a göre, kulaktan kulağa etkisi yaratabilecek dört ayrı grup 'etki unsuru' ya da 'fikir önderi' var. Rosen bunlara şu isimleri veriyor:

	Olağan Etki Unsurları	**Mega Etki Unsurları**
Uzman Etki Unsurları	*IT bölümünden Hasan*	*Tuğrul Şavkay*
Sosyal Etki Unsurları	*Feryal Gülman*	*Hıncal Uluç*

Bunların mega olanları, çoğumuzun bildiği bir grup: etki gücü yüksek gazete yazarları, TV şahsiyetleri, radyo DJ'leri gibi. Bunların bazılarının etki gücü çok yüksek oluyor, bazıları ise söylentiye sadece bir miktar katkıda bulunabiliyorlar. Örneğin Hıncal Uluç bir gün NEZ hakkında uzun bir yazı yazıyor, bir hafta içinde herkes Nez hakkında konuşmaya başlıyor, iki hafta sonra görmesi gereken ilk öncü grup etki unsurlarımız Nez'i dinlemiş görmüş oluyor ve bu noktadan itibaren VADİ geçiliyor. Karşınızda yepyeni, değişik, ilginç, sıradışı (hem oryantal hem de İngiliz; hem şarkıcı hem dansçı) ve evlerimize girmiş bir figür var artık: Nez, vadiyi son hızla geçiyor!

Bu kişilere nasıl ulaşılacağı ve sizin hakkınızda nasıl yazı yazmalarını sağlayabileceğiniz, PR (Halkla İlişkiler) adı verilen iletişim dalının uzmanlık alanı. O nedenle farklılığınızın pazarlama iletişimini yaparken 'reklam + PR' mutlaka birlikte düşünülmek

zorunda. Unutmayın, amacınız sizin hakkınızda olumlu bir söylenti başlatmak. O nedenle geleneksel reklam bombardımanı düşüncesini terkedip, Kulaktan Kulağa Pazarlama amaçlı bir strateji oluşturmayı temel ilke edinin. Bunun içinde de yeni yeni İletişim adı vermeye başladıkları PR'ı stratejinize mutlaka dahil edin.

Buraya kadar söylediklerimizin çoğu bildik şeyler. Bence asıl soru, vadiyi geçmemize yardımcı olacak bu 'olağan' ya da 'sıradan' etki unsuru kişileri nasıl belirleyebileceğimiz ve onlara nasıl ulaşacağımız sorusu.

Bu konu yeni bir konu olduğundan, henüz hazır reçete cevaplarımız ne yazık ki yok. Araştırma gerekiyor. Nokta. Kaldı ki bu kitabın asıl meselesi de kulaktan kulağa pazarlama değil. Bu konu, farklılığınızı anlatmak ile ilgili olduğu için kitabın içinde yer alıyor. Bir de, kendisi de farklı bir pazarlama bakış açısı olduğu için.

Ancak bu konuda yapılmış olan çok ciddi bir çalışma var elimizde. Yapıldığı yer ABD olsa bile, bize hem metod hem de içerik açısından oldukça iyi bir fikir verebiliyor. Daha önce de değinmiş olduğum *The Influentials* adlı kitap bu. *Roper SWA* adlı araştırma şirketinin bir çalışması ve Ed Keller ile Jon Berry tarafından kaleme alınmış. Adamlar uzunca bir süre insanların belli kararları verirken kimleri dinledikleri konusunu ele almışlar ve bu dinlenen, soru sorulan ve fikri alınan kişilerin bir profilini çıkarmışlar.

Araştırmanın en çarpıcı bulgularından birisi, bu kişilerin hani tüm pazarlamacıların çok sevdiği üst gelir grubundan olup demografik özellikleri falanca diye belirleyip hep en önce üstlerine gittiği gruplardan olmadıkları. Daha açıkçası, bu etki unsuru kişiler kafamızdaki etki unsuru kalıplarına pek uymuyorlar.

Etki'nin, servet, gelir, meslek, mesleki statü, coğrafi konum gibi unsurlarla alakalı bir şey olmadığı ortaya çıkıyor. Demografik faktörler, etki unsurlarını tanımlayan özellikler değil. Bu kişiler gerçekten 'hapşırma' özelliği taşısalar da, bizim beklediğimiz özellikleri taşımıyorlar.

Peki hangi özellikleri taşıyorlar? Birinci özellikleri *aktivist* kişiler olmaları.

Tablo 1
ETKİ UNSURLARI TOPLUMDA AKTİF KİŞİLER OLUYOR

%74	mahalle, şehir, okul vs. gibi yerlerde kamusal bir toplantıya katılmış,
%68	bir politikacıya yazmış,
%50	yerel bir organizasyonun komitesinde görev almış,
%48	bir kulüpte yönetici
%45	bir açık oturuma katılmış,
%40	editöre yazıp fikrinin duyulmasını sağlamış
%31	topluluk önünde konuşma yapmış,
%25	siyasi bir parti için çalışmış,
%21	bir magazin ya da gazete için bir makale yazmış

İkinci özellikleri, aktif bir kişisel hayat sürmeleri. Bu kişiler aktif seyahat ediyorlar, insanlarla birlikte olacakları spor etkinliklerini tercih ediyorlar, dini faaliyetlerde yoğun yer alıyorlar vs.

Tablo 2
ETKİ UNSURLARI BOŞ ZAMANLARINDA DA AKTİFLER

	"Sıkça"	**Ortalama Kamudan Farkı**
Gazete okur	%58	+21
Müzik dinler	%51	+ 7
Kitap okur	%49	+22
Yemek pişirir	%49	+7
Dergi okur	%40	+17
İşe hazırlık yapar	%38	+4
Yalnız zaman geçirir	%36	+7
Hobileriyle zaman geçirir	%35	+11
Arkadaşları ve ailesiyle telefonda konuşur	%35	+4
Ev işleri, tamirat vs. ile uğraşır	%31	+11
Internette gezinir	%30	+11
Restoranda yemek yer	%29	+8
Toplum yaranna işlerde yer alır	%27	+20
Egzersiz ve spor yapar	%26	+10
Hafta sonları seyahat eder	%21	+12
Dükkan gezer	%20	+5
Kültürel etkinliklere katılır	%12	+7
TV seyreder	%35	-14
Spor seyreder	%21	-6

Kaynak: Roper Reports

Şimdi bu bilgiler, bu etki sahibi insanlarla 'diyaloglara' girilebilecek temas noktalarını bizlere göstermeleri açısından değer biçilmez bilgiler. Dikkat ederseniz klasik demografik özelliklerden çok farklı bir yapı sergiliyorlar. Bunlar elbette ABD'de yapılmış olan bir araştırmanın sonuçları ve ABD'li etki unsurlarının özelliklerini bizlere gösteriyor. Hani şu her dokuz Amerikalı'nın kararlarına etki eden onuncu Amerikalı'nın. ABD'deki toplumsal evrimin varmış olduğu nokta ile bizimki çok farklı; o yüzden bu bilgiler bizim işimize yaramaz. Benim burada yapmaya çalıştığım, bu tür bir araştırmanın nasıl yapılacağını göstermek ve geleneksel bilgilerimizin ne kadar dışında bulgularla karşılaşabileceğimizi vurgulamak. Her şirket, kendi etki unsurlarının kimler olduğunu kendisi araştırmak durumunda.

Etki unsurlarının bu araştırmaya göre üçüncü bir özelliği, bu insanların çok fazla sayıda kişiyi tanıyor olmaları, yani *'connected'* olmaları. Bunların ortalama kişilerden çok daha fazla kişi ve grup ile bağlantıları var. Pazarlama açısından, bu grupların hangileri olduğunu bilir ve bunların faaliyetlerini desteklemeyi düşünürseniz, bu, etki unsurlarını kazanmak için önerilecek yollardan birisi olabilir. 'Hayır-amaçlı Pazarlama' (*cause-related marketing*) bu bağlamda düşünülmesi gereken önemli bir pazarlama stratejisi. Kulaktan kulağa salgınına ciddi katkısı olabilir.

Bu grubun dördüncü özelliği, 'etki' yapabilen kişiler olmaları. Beşinci özellikleri ise 'aktif bir kafa yapısına' sahip olmaları. Bu kişilerin büyük çoğunluğu, dünyanın nereye gittiği konuları ile yakından ilgililer. Okumak, bunların önemli hobileri arasında. Etki unsurları, ayrıca 'trend belirleyen' *(trendsetter)* kişiler. Bu, onların altıncı temel özelliği. Yani bunlar çan eğrisinin gerçek anlamda sol tarafında yer alan öncüler.

İşte size, kulaktan kulağa pazarlama furyanıza yardımcı olacak 'virüs taşıyıcı' kitlesinin özelliklerine ciddi bir örnek. Bu örnek gösteriyor ki bu kişilerin kimler oldukları bulunabilir, özellikleri öğrenilebilir, reklam, PR ve diğer pazar iletişimi kampanyaları bunlara yönelik tasarlanabilirse yeni ürünümüz ya da yeni fikrimiz vadiyi çok daha hızlı geçebilir ve kitlelerin kullandığı bir ürün haline gelebilir. Virüs, salgına dönüşebilir. Salgını ise bu taşıyıcılar büyütür.

MESAJI KALICI KILMAK: YAPIŞKANLIK KURALI

Mesajınızın kendinden konuşulmasını sağlamanın ve kalıcı olmasının çok güzel bir yolu var: mor inek olması. Eğer sunduğunuz şey mor inek değilse, o zaman sizden ne çok fazla konuşulur, ne de mesajınız kalıcı olur. İnsanlar 'bende de var' *(me too)* ürünlerinden söz etmezler. Amacınız hiç bir zaman ortaya çıkıp "bende de var hem de daha iyiyim" demek olmamalı. Amacınız her zaman farklı, çarpıcı, sıradışı olanı bulup, bunun hakkında ilk bağıran olmak olmalı. İnsanların aklında bu konuda ilk yer etmek olmalı.

Pazarlama dili ile, hangi ürün kategorisinde güçlü olmak istiyorsanız, o kategorinin ilk'i olmayı hedeflemeniz, sizin insanların dikkatini çekmeniz için son derece önemlidir. İlk olanlar konuşulur. İkinci gelenler ya çok farklı özelliklerle gelecekler ve mevcut olanın miyadını dolduracaklar *(category killers)* ya da daha farklı bir kategoriyi kendileri yaratacaklardır. Başkaları tarafından alınmış, el konulmuş kategoride daha iyi, daha kaliteli olmak suretiyle başarı şansınız pek fazla yoktur. Virüsler en kolay boşlukta yayılırlar.

Internet perakende kategorisi amazon.com tarafından alınmıştır. Diğerlerine geçmiş olsun! Perakende kategorisini kapmış olan Amazon bu kategorinin ilki olmakla yetinmeyip sürekli

sıradışı uygulamaları gündemine almıştır. Kulaktan kulağa furyasından da en fazla istifade eden amazon.com olmuştur. Aynı konuda ikinci bir web-bazlı kitap satış sitesi, tüketicinin aklında aynı izi bırakamaz ve konuşma virüsü başlatamaz. Salgın başarıya ulaşmıştır ve insanlar Amazon virüsünü kapmışlardır.

Her zaman, kategorinizin ilki olmayı hedeflemelisiniz. Kategori başkaları tarafından alınmışsa, o zaman yeni bir kategoriyi siz geliştirmelisiniz. Başka türlü sizin hakkınızda kimse fazlaca konuşmayacaktır. Zira, bağışıklık yaratmış olan virüsler fazla yayılamazlar. Kimsenin de dikkatini çekmezler.

Anadolu yakasında Hillside-Trio diye bir rekreasyon merkezi açılmış. İki tane üst düzey yönetici arkadaşım dün ballandıra ballandıra anlatıyorlardı. Yedi tane sineması varmış; saunada DVD, jakuzilerin üzerinde plazma TV bulunuyormuş; fiyatı da çok makulmuş; üstelik bedavaya dans dersi veriliyormuş. Sadece iki önemsiz gazete ilanı vermişler ama yine de kapısında 150 kişilik kuyruk varmış. Üye olmak isteyenler kampanya dönemini kaçırmak istemiyorlarmış. Orası benim bildiğim sağlık merkezlerine benzemiyormuş. Çok farklıymış!!! Dün tam on dakika bu öyküyü dinledim. Oldukça etkilendim. Ben de tuttum size anlatıyorum. Birkaç bin kişi bunu benden okuyacak. Ve hikaye böylece yayılacak. Reklam bile yapmadan adamların kontenjanları muhtemelen dolacak. Neden?

Birincisi mal farklı, sıradışı ve üzerinde konuşulmaya değer. Yani, Mor İnek. İkincisi bunu yapan adamların yaptıkları diğer işler de iyi olduğu için kredibiliteleri var, bunu tavsiye edecek olan kişilerin kredibilitelerine gölge düşürmezler. Üçüncüsü anlaşılan 'mal' iyi ve fiyatı da çok cazip. Dördüncüsü, mesajı aktarmak çok akıcı (*smooth*): kolay bir telefon numarası var, herkesin aklında. Hemencecik size söylüyorlar. Al sana kulaktan kulağa pazarlama başarısı. Ne kadar ucuza çıkan bir kampanya. Ben, Fethiye Hillside'ı da bu şekilde duymuştum. Hiç bir reklamını şahsen görmedim ama oranın müşterisi oldum.

Bu çok önemli: zira, kulaktan kulağa pazarlama, olağanüstü bir kullanıcı deneyimi ile ateşlenir. Bu yeni ürünü ilk kullananlar

bu kullanım deneyimlerine hayran kaldıkları anda söylenti furyası başlar. O nedenle gerçek anlamda bir kullanıcı deneyimi yaratamıyorsanız, sadece büyük pazarlama kampanyaları ile söylenti furyası yaratmayı aklınızdan çıkarın. İnsanlar gerçekten paylaşmaya değer olan şeyleri paylaşmak isterler. Eğer kullanıcıya kötü bir deneyim yaşatıyorsanız, ya da bu deneyim sıradan bir şey oluyorsa, o zaman unutun. Başarı şansınız çok düşüktür. Tutamayacağınız sözleri vermemeye çalışarak işe başlayabilirsiniz.

Kamran Elahian adlı genç girişimci, 1989 yılında Momenta adlı ilk piramid şeklindeki kalemle yazılan bilgisayarı icat ettiğinde, inanılmaz bir söylenti furyasına yol açmıştı. Hem reklam hem de PR desteği ile tam sekiz adet bilgisayar dergisinin kapağına çıkmış, Comdex fuarında küçük bir firma olmasına karşın ziyaretçi akmma uğramış ve 1991 Comdex şovunun unutulmayacak ürünü olmuştu. Firmanın reklamları da son derece şıktılar. PC Magazine'deki iki tam sayfa ilanda bir işadamı karnının üstüne yatmış Momenta kullanıyor ve altta şunlar yazıyordu: "Lütfen bunu Momenta'dan başka bilgisayarda denemeyin." "Doğrudan ekrana yazabilirsiniz."

1989 yılında kurulan Momenta şirketi, kuruluşundan üç yıl sonra, 1992'de 40 milyon dolar borç ile iflas etti. Bunca yaygaraya rağmen. Neden? Çünkü firma söylediklerinin hiçbirisini yapamıyordu. İnek gerçekten mordu. Ama rengi özgün olmayıp, kuaförde boyanmış gibiydi.

Kulaktan kulağa pazarlama, içi boş şeyleri yeniden boyayıp büyük yaygara ile insanlara kabul ettirmeye çalışmak ile ilgili bir şey değildir. İnsanların sizin hakkınızda olumlu ve hayranlık ifade eden şeyler söylemesi için, sizde onları hayran bırakacak sıradışı ve işe yarar ve her zaman teslim edilebilir özellikler olması gerekir. ***Önce mor ineği yaratmanız gerekir.*** Ancak bundan sonradır ki bunun pazarlama iletişiminde vadiyi geçmek ve kalıcı olmak mümkün olabilir. Cola Turka hakkında insanların konuştuğu konu reklam değildir. Konuşulan konu, başarılı, global markalara kafa tutabilen, Türk'lük onurunuzu güçlendiren bir ürün ve bir markadır. Zira ürün bu şekilde yaratılıp, bu şekilde konumlandırılmıştır.

Dikkat etmeniz gereken çok önemli bir şey daha var. Mor ineğin yanısıra, ürününüz hakkında çarpıcı hikayeler üretmek ve bunları yaymak da söylenti pazarlamasını başlatmaya ciddi katkıda bulunur. Coca Cola'nm gizli formülü gibi. Özellikle de haber değeri olabilecek 'gerçek' hikayeler üretebilirseniz, bu sizin hakkınızda konuşulma sürecini hızlandırır. Unutmayın, gazeteler haber ile beslenir. Siz onları haberlerle beslerseniz, onlar da sizi daha fazla kulak ile ödüllendirir. Doğru, gerçekçi, ilgi çekebilecek özellikler ekleyip bunları öyküleştirebilmek de insanları sizin hakkınızda konuşturacaktır.

Sonuç olarak, mesajınızın kalıcı olması bir dizi şeye ve bunlarm aynı anda beraber olmalarına bağlıdır: (1) çarpıcı, sıradışı ve farklı bir ürün, yani mor inek; (2) bunun hakkında yaratılabilecek ve konuşmayı başlatabilecek güzel bir hikaye ve (3) virüsü yaymak için reklam, PR ve etki unsurlarını hedefleyen doğrudan pazarlama stratejileri. Markanızı inşa etmenin ve büyütmenin en güzel yolu da işte aynen budur.

REKLAMLAR VE EPİDEMİLER: ÖRNEK OLAY AIRWALK

Bu bölümde size reklam yolu ile çok başarılı bir kulaktan kulağa kampanyası nasıl yaratılır, sıfırdan marka olunur ve daha sonra pek çok kulun düştüğü hataya düşülüp güzelim marka nasıl ortalama bir hale getirilir konusunda örnek bir olay anlatmak istiyorum.

Sözünü etmek istediğim firma, Airwalk adlı spor ayakkabısı firması. Şirket, 1980'li yılların ortalarında San Diego'da iki genç müteşebbis tarafından kurulmuş olan bir girişim. Airwalk ismi esasen *skateboard* sporunda kullanılan bir terim. Bu sporun ustası olan gençler bir rampadan hızla aşağı inip, devam eden rampayı çıkıyorlar ve çok kısa bir süre havada asılı kalıyorlar. İşte bu kısa süre içinde skateboard'larını ellerine alıp, yere inmeden önce havada bir-iki adım atıyorlar. Yani havada 'yürüyorlar'. Airwalk da İngilizce dilinde işte bu anlama geliyor: havada yürümek. Bu yeni çıkacak olan atletik ayakkabılara bu ismin verilmesi, öncelikle skateboard sporunu ciddiye alanları hedeflemek. Zira 'havada yürümek', skateboard işini iyi yapmanın en önemli 'raconlarından' birisi.

Airwalk firmasının ilk ürettiği spor ayakkabıları keten yüzeyli, üzerinde çarpıcı renkler ve yazıların yer aldığı oldukça sıradışı

görünüşlü ayakkabılar. Yani bir tür alternatif moda iddiası güden türden ürünler. Şirket aynı dönemde bir de skateboard ayakkabısı üretiyor. Bu ayakkabı daha çok teknik amaçlı bir pabuç ve neredeyse paten tahtasının kendisi kadar sağlam. Süed yüzeyli, kalın tabanlı ve içi muflon destekli bu ayakkabılar gerçekten de tam 'sıkı' skateboardcularm işini görecek cinsten. Öyle ki bu çocuklar daha ayakkabılar piyasaya çıkar çıkmaz bunlara büyük bir hayranlık duyuyorlar. Pabuçları tekrar tekrar yıkıyorlar, arabanın altında eziyorlar ama ürün hâlâ sapasağlam. San Diego'nun bu plaj ve skateboard kültürü içinde yetişen gençleri için gerçekten de *'cool'* bir ayakkabı Airwalk. Şirket tüm ciddi skateboard yarışmalarını ve şovlarını sponsor olarak destekliyor ve çok kısa bir zamanda bu camia içinde 'kült' bir ürün haline geliyor. Kuruluşundan sadece birkaç yıl sonra $13 milyon ciroya ulaşıyor.

Şirketler elbette bu tür bir ciroya şükredip, daha uzun yıllar mutlu mesut iş görmeye devam edebilirler. Ancak Airwalk'ın patronları ürünlerinin bu kısa dönemde elde ettiği başarıya güvendiklerinden, işleri daha da genişletip uluslararası bir marka olmaya karar veriyorlar. Ve, aşağıda anlatacağım gibi, bu işi de oldukça büyük bir başarı ile kotarıyorlar. Gerçekten de ciddi büyüklükte bir 'dünya markası' haline gelebiliyorlar.

Bu amaç doğrultusunda 1990'ların başlarında işlerini yeni bir yapıya dönüştürüyorlar. Önce ayakkabıların tasarımlarını değiştiriyorlar. Ardından, sadece skateboarding ürünü yapmayı bırakıp sörf, snowboard, dağ bisikleti ve bisiklet yarışı kategorilerine de girerek, Airwalk ismini *"aktif bir alternatif hayat tarzı"* ile özdeş hale getiriyorlar, 'konumlandırıyorlar'. Bu amaçla tüm bu yarışlara sponsor oluyorlar, gençlere ayakkabı satan dükkanların satın almacıları ile yoğun toplantılar yapmaya başlayıp müşterilerini anlamaya çalışıyorlar; alternatif müzik yapan rock gruplarını sahnede Airwalk giymeye ikna ediyorlar ve belki de hepsinden önemlisi Lambesis adlı küçük bir reklam ajansı ile anlaşıyorlar. İşte ne oluyorsa bundan sonra oluyor. Şirket 1993 yılında $16 milyonluk bir şirket iken satışlar 1994'e $44 milyona, 1995'te $150 milyona ve 1996'da $175 milyona ulaşıyor. Doruk noktasında iken Airwalk,

dünyanın en 'cool' markaları arasında 13.ncü sırada kabul ediliyor ve spor ayakkabısı markaları arasında ise Nike ve Adidas'tan sonra üçüncü sırada telaffuz ediliyor. Yani, bir-iki yıl gibi çok kısa bir zamanda Airwalk California plajlarının trendi ürünü olmaktan çıkıp, bir dünya markası haline geliyor. Bir başka deyişle 1990'lı yılların ortalarında *'tip'* ediyor, yani *'vadiyi geçiyor'*.

Şimdi esas soru şu: Airwalk'un 'vadiyi geçmesini' sağlayan şey neydi? Bu soruya Malcolm Gladwell'in verdiği yanıt aynen şöyle: *"Airwalk 'tip' etti zira şirketin reklamları tamamen ve tamamen bir salgın hastalığın yayılması prensipleri üzerine inşa edilmişti."*(s.196). Bu prensiplerin ne olduklarını daha önceki bölümlerde okudunuz.

Başlangıçta çok dar bir bütçe ile çalışılmaya başlandı. Lambesis'in geliştirdiği reklamlarda tek fotoğraf üzerine mesajlar veriliyordu ama bu fotoğraflar, ürünün geniş kitlelere yayılmasına öncülük edecek olan Öncü kişileri harekete geçirmek için biçilmiş kaftandı. Yani firma her ne kadar geniş bir tüketici kitlesini hedefleyerek bu yeni stratejiyi oluşturmuş olsa da, bu geniş kitleye ulaşabilmek için trend-yaratacak öncü kullanıcılar kanalından geçmeye kararlı idi. Yani salgını görece az sayıda gençten başlatmak ve bunların yardımı ile 'vadiyi geçip' geniş kitleye ulaşmak niyetinde idiler.

Örneğin bir reklam fotoğrafında genç bir çocuk Airwalk pabucunu başına giymiş, bağcıklar iki taraftan sanki *rastafarian* örgüleri gibi sarkıyor ve bir berber bunları kesiyor. Bir başka reklamda dar ve parlak deri giysiler içindeki genç bir kız, parlak vinylden üretilmiş bir Airwalk pabucunu ayna niyetine kullanıp dudaklarına ruj sürüyor. Reklamlar billboardlarda ya da alternatif/marjinal dergilerde yayınlanıyordu. Airwalk bu kampanya sayesinde para kazanmaya başlayınca bu kez TV reklamlarını da kullanmaya başladılar. Bunlar da içerik olarak oldukça zengin ama çarpıcı reklamlardı ve vahşi ve biraz da hayrete düşürücü anti-kahraman karakterler üzerine kurulmuşlardı. Komik ama aslında oldukça da sofistike çalışmalardı bunlar. Herşey bir yana, neyi ve kimi hedeflediğini çok iyi bilen ve bu amaca da çok kısa zamanda ulaşmış olan reklamlardı.

Lambesis'in yapmış olduğu, çok açık ve net olarak daha önceki bölümlerde anlatmış olduğumuz 'vadiyi geçme' *(crossing the chasm)* prensibi üzerine kurulu bir reklam ve pazarlama stratejisi idi. Hatırlatmak için, vadiyi geçme prensibi bize, özelinde yeni teknolojilerin ve daha genelde ise tüm yeni fikirlerin ve ürünlerin geniş kitleler tarafından benimsenmesinin akışkan ve sorunsuz bir süreç olmadığını ve bunun belli fasılalar içerdiğini söylüyor. Buna göre yeni fikirler öncelikle yenilikleri seven ve bunları arayan 'öncüler' ve erken bir çoğunluk tarafından kullanılırlar. Geniş kitlelerin bu ürünü kullanmaya karar vermeleri, ancak bu öncü kullanıcıları gözlemledikten sonra olabilir. Bu gözlemin yaygınlığı ve olumluluğu neticesinde ürün bu geniş kitleye sirayet eder ya da yok olur. Demek ki öncü kitle ile geniş çoğunluk birbirinden farklı özellikler içeren iki ayrı grup. Her şirketin asıl amacı bu daha geniş kitleye ulaşmaktır. Zira piyasa orasıdır.

Ancak öncü gruptan geniş çoğunluğa geçmek sorunsuz ve kendiliğinden olmuyor. Zira bu iki grup arasında çok geniş bir geçiş aralığı var. İşte bu aralığa 'vadi' *(chasm)* adı veriliyor ve bunu geçmek için bilinçli stratejiler oluşturmak gerekiyor. Yani vadi ne yazık ki kendiliğinden geçilebilecek bir şey değil. Vadinin geçilmesi için ise, öncü grubun ve ilk kullanıcıların bu ürün hakkında ne düşündükleri ve ürün hakkında ne kadar fazla konuştukları çok belirleyici. Bir de bu ürünün onların üzerinde ne kadar büyük bir kitle tarafından görüldüğü. Uzun lafın kısası, vadiyi geçmek için bu öncü grubun sizin ürününüz lehine birşeyler yapması gerekli. Dahası, eğer mor inek gibi şeylerle uğraşıyorsanız (toplam kalite gibi zaten herkesin bildiği sıradan ve sıkıcı şeylerle değil), pazarlama stratejiniz mutlaka ve mutlaka 'vadiyi geçmek' konusunu içermek zorunda olacaktır.

Tekrar dönelim Airwalk'a ve Lambesis reklam ajansına. Lambesis'e verilen görev, California skateboarding kültürüne hitap eden bir ayakkabıyı alıp, bunu tüm dünyadaki 20-yaş altı gençlerin hayran olacağı 'trendi' bir ürün haline getirmek idi. Hatta, hayatlarında hiç skateboarding yapmamış ve belki de bunun nasıl bir şey olduğunu hiç görmemiş olan, kayma tahtasına daha iyi yapışması

için geniş ve kalın tabanları, ya da havada akrobasi yaparken koruyucu işlevi görecek muflonlu üstleri olan spor ayakkabılarına hiç ihtiyaç hissetmemiş olan gençler arasında bu ürüne hayranlık yaratmak. Yani, kendine özgü sınırlı özellikleri olan bir ürünü alıp, yaygın bir çoğunluğun seveceği 'hip' bir ürün haline getirmek. Doğrusu hiç de kolay bir iş değildi.

Bu süreçte en önemli rolü oynayanlar, daha önce *'birleştirenler'*, ya da *'hapşıranlar', veya 'taşıyıcılar' ya da 'Öncüler'* adı verdiğimiz, belli bir fikri, ürünü, virüsü alıp bunu çok daha geniş kitlelere yayan kişiler. Yani bizim için vadiyi geçerken elzem olacak o 'az sayıda kişi'. Lambesis'in görevi ise vadiyi geçmeye yardımcı olmak idi.

Ajansın çok küçük bir ajans olduğunu düşünürseniz, tüm dünyadaki 'Öncü' ya da 'hapşıran' kişilerin kim olduklarını belirlemek kapasitelerinin oldukça ötesinde, ciddi ve büyük bir işti. O yüzden, bu yönde yapabilecekleri tek şey, kendi reklam kampanyalarına bir 'taşıyıcı' rolü yükleyip salgını yaymaya çalışmak olabilirdi. Böylelikle Öncüler ile tüm diğer kişiler arasındaki mesafeyi kapatmak mümkün olabilirdi. Ve eğer işlerini doğru yapabilirlerse, gençlik kültürünün en yeni ve en keskin fikirlerini alıp bunları törpüleyerek, geniş çoğunluğun kabul edebileceği en son ve en yeni trendler haline getirebilirlerdi.

Hedef buydu. Bu doğrultuda Lambesis ilk iş olarak bünye içinde bir pazar araştırma departmanı kurmaya karar verdi. Hedeflenen pazar, Airwalk'un fethetmek istediği 20 yaş altı gençlerdi. Pazar araştırma birimi, bu gençleri tanımak, anlamak ve öngörülerini sezmek üzere kuruldu. Zira eğer temel hedefiniz Öncülerin fikirlerini geniş kitlelere yaymak ise, o zaman öncü fikirlerin neler olduğunu anlamak haliyle en önemli iş haline gelir. Bu araştırma biriminin başına ise şirket, DeeDee Gordon adlı bir hanımı getirdi. Gordon daha önce Converse ayakkabı firması için çalışmış olan zeki, sıradışı, hatta biraz keskin köşeleri olan, ama 'cool' fikirleri bir görüşte anlayacak yapıda bir göze, akla ve hatta buruna sahip çok yetenekli bir bayandı.

Lambesis'te Gordon, New York, Los Angeles, Dallas, Chicago ve Seattle bölgelerinde yaşayan gençler arasından bir 'muhabir' ağı oluşturdu. Aynı gazete ya da haber ajanslarının muhabir ağı gibi bir şey. Bu gençler, hani şu doksanlı yılların başlarında New York'ta Haş Papi giyen çocuklar tarzında kişilerden seçilmişti. Biraz asi tarafları olan, çoğu kez radikal, belli konularda (örneğin anti-globalizm gibi) görüş sahibi ve hayattaki tek derdi kiloları olmayan çocuklardı bunlar. Akranları arasından sıyrılmalarını sağlayan 'sivri' bir tarafları vardı.

Gordon bu muhabirler ağını yılda üç dört kez mutlaka ziyaret ediyor ve onlara ne tür müzik dinlediklerini, hangi TV şovlarını en çok izlediklerini, ne tür giysileri tercih etiklerini, hayattaki hedeflerinin neler olduğunu, beklentilerini ve arzularını soruyordu. Bu gençlerin devamlı gittiği yerlere, örneğin kafelere ve barlara, onlarla beraber gidiyor, oraları gözleyip bir veri tabanı oluşturuyordu. Elde ettiği bu veriler haliyle her zaman tutarlı olmayabiliyordu. Genelde yoruma ihtiyaç oluyordu. Ama, ülkenin farklı yerlerinde ortaya çıkan fikirlerin bazen batıdan doğuya bazen da doğudan batıya nasıl hareket ettiklerini açıkça gözleyebiliyordu. Böylelikle Gordon, elindeki bu verilerle büyük resmi görebiliyor ve tüm ülkede ortaya çıkabilecek yeni akımları ve trendleri daha başlangıç aşamasında gözlemleme şansına sahip oluyordu.

Daha sonra bu trendleri izliyorlardı. Acaba hangileri 'tip' edecek, hangileri yokolup gidecek diye. Üç dört ay sonra, bu kez sokaktaki sıradan gençlerle görüşüp, onların söylediklerini ve yaptıklarını muhabirlerden elde ettikleri bilgiler ile karşılaştırıyor, trende dönmeye, yani 'vadiyi geçmeye' başlayan hareketleri böylece tesbit edebiliyordu. Böylelikle de geniş kitlelere ulaşacak akımları az bir yanılma payı ile görebiliyordu. Gordon'un bulguları Airwalk'un reklam ve pazarlama kampanyası için en önemli şablonu oluşturuyordu. Eğer Gordon Öncüler arasında yeni trendler ya da yeni fikirler gözlüyorsa, bunlar süratle yeni Airwalk reklamlarının ana konusu haline geliyorlardı.

Örneğin bir keresinde Gordon, trend-belirleyen bu gençler arasında Tibet ve Dalai Lama'ya yönelik ani ve artan bir ilgi belirdi-

ğini gözlemişti. Bunun üzerine reklam ajansı, Airwalk ayakkabısı giymiş bir Tibetli rahip reklamı oluşturdu. Bu bir billboard'du. Rahip sınıfta bir sıraya oturmuş, ayağındaki Airwalk ayakkabılarına bakıyor ve ayakkabıların üzerine yazmış olduğu notlardan kopya çekiyordu! Tibet'li rahipler bu reklamı elbette hiç sevmediler ve reklam sürümden kaldırıldı. Ama konuşması bugün bile devam ediyor; örneğin siz de bu konuyu duyanlar arasındasınız!

Sonuç olarak bu trend-belirleyen kitle içinde en son gençlik trendi ne ise, reklamlar son süratle bu trendleri yansıtıyorlardı: örneğin 30 saniyelik kung-fu filmleri, X-Files tarzı ya da James Bond benzeri Airwalk'lu reklamlar gibi.

Strateji çok başarılıydı. Bunun birinci nedeni, Lambesis'in en ***bulaşıcı*** trendleri daha ilk gelişme aşamasındayken yakalaması ve ayakkabıların üretimi ve reklamların hazır oldukları an trendin de vadiyi geçme noktasına gelmiş olması çabası idi. Yani zamanlama konusuna aşırı hassasiyet gösterme. İkincisi, Lambesis Öncü gençlerden 'başla' işaretini alıyor ve bunu geniş kitlelerin kabul edeceği mesajlar haline dönüştürüyordu. O yüzden Airwalk söylentisinin 1995 ve 1996 yıllarında son hızla yayılması hiç de sürpriz sayılmazdı. Airwalk Lambesis ile reklamları kullanmak suretiyle bir *epidemi* yani salgın yaratma işini gayet iyi başarmıştı.

Ancak Airwalk salgını uzun süre devam etmedi. Firmanın satışları 1997 yılından itibaren gerilemeye başladı. Bunda üretimde, lojistikte, teslimatta ve kalitede yaşanan problemlerin etkisi çoktu. Ama asıl etki, Airwalk'un kendi kullanıcı kitlesine ihanet etmesi ile ortaya çıktı. Hızlı büyüme, pek çok şirkette olduğu gibi burada da herkese herşey yapma arzularını depreştirdi ve şirketin o bıçak gibi keskin trend okuma özelliklerini ikinci plana atmasına yolaçtı. Firma satış ekibini giderek daha fazla dinlemeye, bu feedback'ler sonunda da ürünlerini biraz daha törpüleyip daha az sıra dışı yapma yoluna girişmişti. Artık ayakkabılar giderek daha homojen ve giderek sürüden farksız görünmeye başlamışlardı. Oysa Lambesis'in stratejisi, Öncü ayakkabıları Kitle ayakkabıları haline dönüştürmek üzerine kuruluydu. Vadiyi hızla geçmek üzerine. Ama artık Airwalk öncü bir ayakkabı değildi. Üstelik artık trendi gençlerin

alış-veriş ettiği özel butiklerde satılan o özel ve pahalı ayakkabılar hiç değildiler. Airwalk'ları her yerde bulabiliyordunuz. JC Penny'lerde, oldukça 'makul' fiyatlara satılıyorlardı. O yüzden de Airwalk'u böylesi bir marka yapan gençler, yani trend yapanlar, bu marka ile fazla ilgilenmemeye başladılar.

Öncüleri bulup onlarla vadiyi geçmek Airwalk'un en temel mor inek stratejisi idi. Bunun için kulaktan kulağa söylentinin çok ama çok büyük bir rolü vardı. Lambesis reklamları, kulaktan kulağa dalgasını çok daha geniş kitlelere taşıdı. Airwalk mor inek olduğu sürece, herkes onun hakkında konuşmaktan zevk alıyordu. Ve onunla beraber olmaktan. Ne zaman ki şirket herkesi hedefleyen bir şirket haline dönüştü, artık onun hakkında konuşulacak fazla bir şey kalmamıştı.

Konuşulmak elzemdir. Ama ancak sıradışı olanlar konuşulur.

MOR İNEKLER YARATAN KURUM KÜLTÜRÜ

Büyük bir dönüşümün tam içindeyiz. Bu dönüşüm toplumsal ve bireysel hayatın pek çok alanında yaşanıyor. İçinden nasıl çıkacağız, yeni normlar neler olacak, bizler nerede olacağız, hepsi yaşayarak görülecek. Gönül, ülke ve ülkenin şirketleri olarak çok daha yüksek, çok daha kazançlı ve çok daha müreffeh yerlerde olmamızı istiyor. O noktalara varmak ise belli alışkanlıklardan kurtulup, başka yeni alışkanlıklar edinmemizi zorunlu kılıyor. Eğer koşullar değişmişse, çok büyük olasılıkla bu yeni koşullarda başarılı olmanın yolları da değişmiş demektir. Bu yeni başarı yolları ise yepyeni alışkanlıklarla aşılabilir.

Bu alışkanlıkların başında, mevcut durumu değerlendirme ve bu durumdan görev çıkarma alışkanlıklarımız geliyor. Bence burada birileri bizleri çok ama çok ciddi bir şekilde yanıltıyor. Bu yanılgı da, son yıllarda bir virüs gibi her tarafa yayılmakta olan şu 'pozitif' düşünme denen salgın ile ilgili. Pozitif düşünme, gerçek anlamı itibariyle "tüm olumsuzlukların içinde de mutlaka bizi sevindirebilecek şeyler vardır ve eğer bunları bulabilirsek hayata bakışımız depresif değil umutlu olur" manasında bir yaklaşım. Üstelik çok da doğru. Ancak, ya bu konuda konuşmalar yapıp çalışanları etkileyenlerin neden olduğu, ya da arzu edilenin hilafına

yanlış anlaşıldığı şekliyle bu pozitif düşünme, herşeye olumlu bakalım ve 'iyimser' ya da optimist bakış açımızı hiç kaybetmeyelim şeklinde tezahür ediyor. Yani, kaderciliğin post-modern bir tezahürü şeklinde karşımıza çıkıyor.

Bu çok ama çok tehlikeli bir bakış açısı. Zira, bunu savunanlar ne derlerse desinler, bu bakış açısının altında 'herşey geçer', 'bunlar da düzelir', ya da 'her inişin bir çıkışı vardır' gibi 'pasifist' bir düşünce yatmaktadır. Gerçekleri görmek istememek, o nedenle de görmezden gelmek ve mevcut gerçekliğin içinde sadece olumlu olanları aramak gibi bizleri hiç arzu etmeyeceğimiz kötü sonlara sürükleyebilecek bir 'kaçış' paradigması, bu pozitif düşünce akımını tanımlayan en önemli özellikler olmuştur. Ne yazık ki.

Dünya değişmiştir. Rekabet küreseldir. Devlet harcamalarını kısmak, bütçesini kontrol altında tutmak zorundadır. Ekonomik daralma tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Her yıl piyasaya sürülen yeni ürün sayısı artmakta, buna karşılık bu ürünleri satın alacak müşteri sayısı giderek azalmaktadır. Sektörü ne olursa olsun tüm ürünler giderek birbirlerine benzemekte ve domates gibi, pamuk gibi, bakır gibi 'emtia' özelliği taşımaya başlamaktadırlar. Ürün çok ve birbirlerine benzer olunca, azalan müşterinin dikkatini çekebilmek başlı başına bir mesele haline gelmektedir. Aynı zamanda da birbirinden ayırt edilemeyen ve bol miktarda bulunan bu ürünlerin fiyatları da düşmektedir. Kârlılık yok olmakta, büyüme fırsatları giderek kaybolmaktadır. Bunlar, küresel ekonominin varmış olduğu noktanın 'yapısal' özellikleridir. Yapısal demek, bu gerçeklerin artık iş yapmanın doğasında olmaları ve durumsal olmamaları demektir. Yani seneye işler açılacak, durumumuz düzelecek gibi beklentilerin artık doğru olmadığı anlamına gelmektedir. İşler açılsa bile sizin şirketinizin işlerinin de açılacağına dair hiç kimse hiç bir garanti verememektedir. Oysa durum eskiden böyle değildi. Artık sürekli olarak farklılıkları hedefleyen, müşterinin dikkatini çelebilen, ürününü makul kârlarla satabilmek için benzersiz kılabilen, ticarette asıl amacın ciro yapmak değil para kazanmak, kâr etmek olduğunu bir an olsun aklından çıkarmayan şirketlere bu yeni dünyada müreffeh fırsatlar vadediliyor. Şirket büyüklüğünüz

ne olursa olsun, bunlardan birisi olmadığınız sürece işiniz çok ama çok zor. Bu, farklılığı arayan, Mor İnekler yaratan şirketlerden birisi olmak ise eski alışkanlıklardan kurtulmak ve yepyeni alışkanlıklar edinmekle mümkündür.

Bu alışkanlıkların başında ise gerçeklerle yüzleşmek ve sürekli olarak pozitif unsurların arayışı ile vakit geçirmemek gelmektedir. Ülkemizde gerçeklere işaret edenler genelde rağbet görmezler. Örneğin eğer üst düzey bir ekonomi şahsiyeti, ekonominin uyarı sinyalleri verdiği gibi bir laf söyleyecek olsa hemen bazı köşe yazarları bu kişiye saldırıya geçmekte ve ona toplumun moralini bozmaya hakkı olmadığını söylemektedirler. Hem de böyle zamanlarda! Ben ne zaman konferanslarımda belli tehlikelere işaret etsem, moral bozmak ile itham edilmişimdir. Bu deneyimlerimin sonunda şunu öğrendim: eğer bu ülkede insanları etkileyen bir konuşmacı olmak istiyorsanız, zinhar gerçeklere değinmeyeceksiniz; sadece ve sadece onlara duymak istedikleri güzel şeyleri söyleyeceksiniz, stratejilerini doğrulayacaksınız, ne kadar akıllı işler yapmakta olduklarını onaylayacaksınız ve bunun sonunda da hakettiğiniz o inleten alkışlar içinde salonu terkedeceksiniz.

İnsanlarımız acı gerçeklerle yüzleşmeyi sevmiyorlar! Onun yerine, kendilerini bu gerçeklerden uzaklaştıracak, hayallerini biraz daha boyayacak ve bozulan işlerin yolaçtığı bozulan moralleri okşayıp psikolojilerini semptomatik de olsa onaracak 'psikolojik' söylemlere müracaat ediyorlar. Sanki şirketler de ruhsal bunalımdan dolayı batabilirmiş düşüncesi ile olsa gerek, kurumun bozulan durumunun getirdiği bozulan ruh sağlıklarını onarmak için psikolojik yardıma başvuruyorlar. Ama dikkat edin onarılmak istenen şirketin bozulan durumu değil, insanların bozulan ruh sağlığı. Yani hastalığın nedenleri ile değil, tezahür şekilleriyle, yani semptomları ortadan kaldırmakla ilgileniyorlar. Bu noktada sadece tek bir şeyi vurgulamak istiyorum: şirketlerde mutluluğun en önemli kaynağı kârdır. Kâr elden gidince psikolojiler de bozulur. Bunu da ne yazık ki psikologların düzeltmesi mümkün değildir.

Şimdi size bu çerçevede bir hikaye aktarmak istiyorum. Hikaye, Amiral Jim Stockdale adlı, Vietnam Savaşı sırasında meşhur

"Hanoi Hilton" adı takılmış olan acımasız esir kampına düşmüş olan bir Amerikan generali. 1965-1973 yılları arasında savaş esiri olarak kaldığı bu esir kampında yirmi defadan daha fazla çok ciddi işkenceye maruz kalmış olan Amiral Stockdale, tüm bu sekiz yılı hiç bir savaş esiri hakkı verilmeyerek ve ne zaman bırakılacağını ya da ailesini bir daha görüp görmeyeceğini bilmeden geçirmiş. Üstelik sadece kendisinin sağ kalması için değil, bir de onunla birlikte esir düşen kendi askerlerinin de en fazla sayıda sağ olarak kamptan çıkmasını sağlamaya çalışan gerçek bir lider Stockdale. Bunu yaparken de tüm anti-propoganda baskılarına karşı koyarak. Örneğin bir defasında, kendisini videoya çekip tüm dünyaya "bakın biz savaş esirlerine ne kadar iyi davranıyoruz" demelerini önlemek için bir tabure ile kendi kendini dövmüş, jiletle vücudunun muhtelif yerlerini kesmiş olan biri. Askerleri ile duvara vurarak haberleşebilinen, 'mors' alfabesi sistemi benzeri bir anlaşma yöntemi geliştirmiş ve böylelikle bir dahili iletişim ağı oluşturabilmiş. Bu iletişim yoluyla da tüm askerlerin işkenceye karşı nasıl dayanabileceklerine dair bir rehber oluşturmuşlar ve böylelikle çok az şey söyleyip, bunu doğru yöntemle söylemek suretiyle bazı durumlarda işkencenin daha kısa sürmesini sağlayabilmişler. Sekiz yıl sonra kurtulduklarında, Jim Stockdale en yüksek nişan olan Kongre Şeref Madalyasını almış. Anılarını da *In Love and War* adlı kitapta toplamış. Kitabın bir bölümünde Amiralin, diğer bölümünde eşinin duyguları ve anıları olmak üzere böyle ardışık bir kitap çıkarmışlar. Ne güzel bir şey.

Hanoi esir kampından bu süre sonunda elbette herkes kurtulamamış. Amiral Stockdale'e "kamptan çıkamayanların herhangi ortak bir özelliği var mıydı?" diye sorulduğunda verdiği cevap çok çarpıcı. "Evet" diyor Amiral, "iyimser olanlar". Yani, "optimistler". "İyimser düşünenler genelde en sonuna kadar dayanamadılar.. Onlar, Noel gelince buradan kurtulacağız diye ümid ederlerdi. Noel geldiğinde hâlâ orada olduğumuzu görünce bu kez Nisan'da, Paskalyada çıkacağız diye yeni bir ümide kapılırlardı. Paskalya gelir ve geçerdi...Bu kez Kasım sonunu, Şükran gününü beklemeye başlarlardı. Ve daha sonra Noel'i..Taa ki kırılan kalpleri daha fazla dayanamayıncaya kadar...Bu çok ama çok önemli bir ders. Hepi-

miz için...Ümid etmek ile sonunda istediğine kavuşma inancını birbiri ile karıştırmamak gerek.. Sonunda istediğine kavuşma inancını kaybedersen zaten tutunacağın hiç bir şey kalmaz... Ama bu, boş ümit değildir.. Sonunda arzu ettiklerine kavuşacağın inancı ancak ve ancak en acı gerçeklerle yüzleşebilme cesareti ve disiplini varsa bir anlam ifade eder. Aksi halde kırık kalpler ve kaybolan ümitler sizi arzu ettiğiniz sona varmadan terkederler."

Yani diyor, Amiral Stockdale, acı gerçeklerle, ne kadar acı olurlarsa olsun yüz yüze gelmeyi bilmek, bunu bir disiplin, bir alışkanlık haline getirmek ama bununla birlikte sonunda başaracağınıza dair inancınızı hiç kaybetmemek hayatta kalmanın ve başarmanın en önemli sırrı. Birbirinin zıttı gibi görünen iki farklı şey: acı gerçekleri görmek, buna rağmen başarma inancını kaybetmemek. İkilem.. Paradoks.

Bu öyküyü bize anlatan kişi Jim Collins. Çok Başarılı şirketler üzerine yapmış olduğu inanılmaz kapsamlı ve inanılmaz ciddi araştırmasının sonuçlarını bizlerle paylaştığı *Good To Great* kitabında anlatıyor. Bu kitabın içinde söylenenleri mutlaka öğrenmenizi şiddetle öneriyorum. Üstelik eğer yapabilirseniz tüm kitabı okumanızı. Collins sözünü ettiğim bu ikileme *Stockdale Paradoksu* adı veriyor. Stockdale Paradoksu, Collins'in araştırmasında elde ettiği ve çok başarılı şirketleri tanımlayan altı ayırdedici özellikten birisi. Araştırmanın çarpıcı bir şekilde ortaya koyduğu bu husus, çok başarılı şirketlerin *"her zaman acı gerçeklerle yüzleşebilen ama inançlarını hiç bir zaman yitirmeyen"* şirketler olduğu bulgusu. Yüksek başarının altı temel belirleyeninden birisi olarak bize sunuyorlar bunu.

Merak edenler için, diğer beş husus da şöyle: (1) Beşinci Seviye Liderlik diye adlandırdıkları 'mazbut ama iddialı, şöhret değil netice isteyen, alçak gönüllü ve paylaşımcı, mütevazı bir liderlik; (2) Önce Kim, Sonra Ne diye adlandırdıkları, otobüste kimlerle yol aldığınızın stratejinizin başarısında en önemli rolü oynayacağı hususu; (3) Stratejinizin basit ve herkes tarafından anlaşılır olması anlamına gelen 'Kirpi Konsepti'; (4) Sonuna kadar takipçi bir disiplin ve (5) Teknolojiyi bir rekabet kaldıracı olarak değil, strateji-

lerini destekleyen bir unsur olarak görmeleri. Dediğim gibi, okunması gereken bir kitap.

Bu altı unsur arasında bence en önemlisi, ya da en azından bizim kültürümüz bağlamında en önemlisi, bu, "*acı gerçeklerle yüzleşme*" prensibi. Nedeni ise yukarıda anlattıklarım. Gerçeklerin rüyalardan daha sağlıklı olduğu düşüncesi, iyi ile çok iyi firmalar arasındaki en önemli bariz ayırımlardan birisi. Bu bir yandan şaşırtıcı geliyor ama diğer yandan da çok doğal. Zira, eğer poblemlerle karşı karşıya isek ilk yapmamız gereken şey, bir problem ile karşı karşıya olduğumuzu tesbit etmektir. Bu tesbit olmadan çözüm kendiliğinden gelmez. Bu kadercilik sanırım yeterince firmaya acı verdi, yeterince firmayı başaşağı etti.

Ama herkesi değil. Şu geçtiğimiz sıkıntılı yıllarda bile ülkemizde harika Mor İnek fikirleri, ürünleri, hizmetleri ile tanıştık. Dilerseniz bu Mor İnek örneklerinin de bir kaç tanesine değineyim. Hatırlatmak amacıyla söylüyorum, bu kitaptaki tanımıyla Mor İnek, "*sıradışı, çarpıcı, farkedilen, kolayca ayırt edilebilen, beğeni uyandıran, müşterinin çok hoşuna giden, eşsiz, benzersiz ve insanları kendi hakkında konuşturan fikirler, mesajlar, ürünler, hizmetler*" anlamına geliyor. O yüzden aşağıda Mor İnek örneği olarak sunacağım kurumlar lütfen bu bahsi bir iltifat ve takdir olarak kabul etsinler.

Bence yakın zamanların en çarpıcı Mor İnek fikri Cola Turka idi. Bu konudan kitap içinde yeterince bahsettiğimi sanıyorum. Ama bence 'algıda farklılaşma' ya da 'konumlandırma' konusunda son derece başarılı bir örnekti. Farklılığı ürünün kendisinde değil, algımızda nasıl bir yere oturttuğunda idi. 'Ulusal, hatta yayılmacı, dünyada başarılı olabilecek yerli marka' olarak konumlanmak suretiyle, en başlarda sözünü ettiğim psikolojilere hitap ederek çok sıradışı bir ürün olarak belleğimizde (ve buzdolabımızda) yer etti.

Yakın dönemin bence çok başarılı bir başka Mor İnek fikri, *Sultans of the Dance* isimli dans grubu idi. Kimine göre *Riverdance* adlı yabancı ve çok benzer bir dans grubunun taklidi idi, ama bana göre harika bir Mor İnek fikri idi. Ulusal danslarımızı ve müziklerini daha evrensel ses ve hareketlerle birleştirip,

çok güzel bir görsel ve melodik bir şölen ürettiler. Çok farklıydılar. Daha önce hiç görülmemişti, eşi benzeri yoktu. Bu kategorinin ilkiydi. Hatırlayın, belli bir kategorinin ilki olmanın, insanların algılarında farklı bir yer etmek için ne denli önemli olduğunu. Örneğin ondan sonra piyasaya sürülen NEY adlı benzer şov, tamamen *ben de varım (me-too)* özellikli idi ve tahmin edebileceğiniz gibi aynı etkiyi yaratamadı. *'Ben de varım'* ürünleri herkes için, taklit eden için de edilen için de iyi olmayan sonuçları hazırlar. Bunu hiç akıldan çıkarmamak gerekir.

Televizyon haber yapımcısı ve sunucusu *(anchorman)* Reha Muhtar Bey de bence son derece sıradışı bir kişidir. Sevmeyenleri olabilir ama seven kitlenin sayısının çok daha büyük olduğunu biliyorum. Reha Muhtar bey beni, kendisini seyretmemeyi seçen birisi olmama rağmen, her zaman yaptığı işe hayran bırakmıştır. Zira onun her yaptığı iş farklıdır, sıradışıdır, daha önce denenmemiştir, birilerinin çok hoşuna gider ve herkesi konuşturur. Farklılaşma işte budur. Hatta Reha Muhtar, farklılaşmanın çok iyi bir tanımıdır. Zira farklılaşmak, ancak belli segmentleri hedeflemek suretiyle mümkündür. Herkese her şey satmak suretiyle farklı değil, sıradan ve sıkıcı olursunuz. Reha Bey sunumunu bana ya da benim eğitim seviyemdeki kişilere satmayı hiç düşünmüyor. Bence hiç böyle bir kaygısı da yok. O belli bir segmente hitap ediyor, o segment gözünde farkhlaşmayı hedefliyor. Beni ve benim gibi düşünen kitleyi kaale bile almıyor. Ve bence çok da doğru yapıyor. Hepimizi hakkında konuşturuyor. Çok da talep görüyor.

Geçtiğimiz yılların bir başka Mor İnek fikri, ilk kez İstanbul'da açılan ve daha sonra farklı yerlere de yayılan Tike Restoranlarından çıkmıştır. Kebapçı, daha çok orta sınıfın tercih ettiği bir restoran türü iken Tike, kebapçı müşterisini yeniden tanımlamış ve orta-üstü ve üst gelir gruplarını kebapçı müşterisi haline getirmeyi hedeflemiştir. Bu gelir ve demografik gruplara mensup kişilerin beklentilerini gözönüne alarak mekan olarak Levent'te bir villayı seçtiler, iç dekor, servis ve menüyü bu çerçevede tasarladılar. Fikir çok beğenildi. İstanbul'da kebapçıdan geçilmeyen bir dönemde kapıda kuyruklar oluştu ve Tike uzun yıllar insanların dilinden düşmedi.

Keza istanbul'daki Laila adı verilen *'food-court'* mekanı da öyle. İstanbul Boğazı'nın eşsiz ve benzersiz manzarasının tam ortasında yer alan bu mekan, kendisini 'yüksek sınıfların gittiği ve yüksek sınıftaysan orada olman gereken mekan' olarak konumladı. İnanılmaz başarılı oldu. Beğenen beğenmeyen herkesi konuşturdu, konuşturmaya devam ediyor. Gerçek bir Mor İnek fikri.

Biletix de bence çok hoş bir Mor İnek. Bilet alma işinin bu kadar kolay olabileceği ve bir etkinliğe katılmak için aşılması gereken bu kadar merhalenin tek bir tık ile ya da bir telefon ile hallolması daha önce düşünülemez olan bir fikirdi. Biletix, müşterilerin bu sıkıntılarını gidermek suretiyle çok ama çok farklı bir business yarattı.

Daha önce örnek verdiğim Taşıtmatik sistemi de tam bir Mor İnek fikri. Ne kadar harika. Hiç bekleme yapmadan deponuzu dolduruyorsunuz ve ödeme işiniz halloluyor.

Koton, konu üzerine tam bir bölüm ayırmış olduğum için uzun anlatmayacağım, 2002 yılı gibi piyasaların son derece sıkıntılı olduğu bir dönemde çarpıcı mağazaları, çarpıcı tasarımları, çarpıcı reklamları ve çarpıcı süratleri ile gerçek bir Mor İnek fikri olarak karşımıza çıktı.

Boyner grubunun bu yaz başlarında piyasaya sürdüğü T-Box adlı T-Shirt vs. ürünleri de bence harika bir Mor İnek fikri idi. Avuç içi büyüklüğünde bir küp şeklinde paketlenmiş T-shirtler, çamaşırlar. İstiflenme, teşhir konusunda dikkat çekmemesi imkansız. Son derece cazip. Üstelik esprili de. Fiyatı 19,950,000TL. Ama siz yirmi milyon vereceğiniz için, para üstünü pakedin içine koymuşlar. Yani paket, 50,000TL tek parça bozuk para ile birlikte geliyor. Çok hoş. Üstelik kulaktan kulağa pazarlama için de son derece uygun bir ortam oluşturdular. Çok kişiyi bu konuda konuşturdular. Köşe yazarları bile bu üründen söz edip durdular.

Zeki Triko bildim bileli mor inekler yaratabilen bir firmadır. Kullandığı mankenlerin sıradışı olmalarından, katalog çekimlerine getirdikleri farklılıklardan, uluslararası başarı konusunda katettiği yoldan, tasarımlarının çarpıcılığından dolayı sıradışıdır. Sürekli kendisinden bahsettirir.

Dünya Göz Hastanesi fikri de bence bir Mor İnek'tir. Neredeyse herkesin bir şekilde arızası olabilecek bu organ üzerine uzmanlaşıp, tüm alt branşları da tek bir çatı altında toplamak suretiyle göz arazlarının giderilmesi işini aynı yerde yapabilmelerini sağlamak çok fazla kimsenin çok hoşuna giden bir şeydi. Zira oradan oraya dolaşma sıkıntısını ortadan kaldırıyordu.

Kemer Country gerçek bir mor inektir. Daha sonra yapılan benzer konut projelerinin hepsi 'ben de varım' *(me too)* özelliğindedir. İstanbul'da bir çöplüğün yanında böylesi bir 'vaha' kurmak fikri her babayiğitin harcı değildir. O yüzden de insanları kendisi hakkında konuşturur.

Tüm bu örneklerin bize gösterdiği çok önemli bir şey var. İçinde yaşadığımız rekabet koşulları, iş yapmayı her zamankinden daha zor hale getirdi. Bunun için iş yapma şekillerimizi ve bunun çevresindeki daha pek çok şeyi yeni baştan sorgulamamız ve gözden geçirmemiz gerekiyor. Ancak şartlar ne denli zor olursa olsun, çıkış yolları daima var. Tüm kitap boyunca bu yolların neler olabileceğini sizlere göstermeye çalıştım. Zorlukların var olması demek, pes etmemiz gerekir demek hiç değil. Aslolan içinde yaşadığımız gerçekleri, işimize gelsin veya gelmesin, olduğu gibi kabul etmek ve bu şartlar altında sürüden nasıl ayrılırım, farkı nasıl yaratırım ve başarıyı tekrar nasıl yakalarım diye düşünebilme becerisidir. Ve bir de bu düşünceleri yılmaz bir disiplin içinde hayata geçirme becerisi.

Tarih, sıradışı olayların, sıradışı ülkelerin ve sıradışı kişilerin öykülerini anlatır. Zira ilginç olanlar onlardır. Ders çıkarılacak olanlar onlardır. Sıradan olanlar kimsenin dikkatini çekmez. Bu karmaşanın arasında görülebilmek, sıradışı olabilmekle mümkündür. Ve her alanda, her işte, her sektörde sıradışı olabilmek için pek çok fırsat mevcuttur. Önemli olan bunları bulabilmek, çıkarabilmek ve Mor İnekleri yaratabilmektir.

Kaynakça

Collins, Jim (2001)- Good To Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't; Harper Collins.

Gladwell, M. (2002)- The Tipping Point: How Little Things Can Make A Big Difference; Back Bay Books.

Godin, Seth (2003)- 99 Cows; e-book.

Godin, Seth (2003)- The Purple Cow: Transform Your Business By Being Remarkable; Portfolio.

Godin, Seth (2001)- Unleashing the Ideavirus; Hyperion, New York

Godin, Seth (2000)- Permission Marketing; Simon&Schuster

Keller, E. & J. Berry (2003)- The Influentials: One American in Ten Tells the Other Ten How to Vote, Where to Eat and What to Buy; Free Press.

Kırım, A. (2002)- Farklılığmızı Ölçebildiğiniz An: Kurumsal Başarınm Yol Haritası; Sistem Yayıncılık.

Koch, R. (2000)- The Natural Laws of Business: How To Harness The Power of Evolution, Physics and Economics to Achieve Business Success; Doubleday.

Koch,R. (1999)- The 80/20 Principle: The Secret To Success by Achieving More With Less; Doubleday.

Low, J. & P.C. Kalafut (2002)- The Invisible Advantage: How Invisibles are Driving Business Performance; Perseus Publishing.

McGrath, R. & MacMillan (2000)- The Entrepreneurial Mindset; Harvard Business School Press

Moore, G. (2002)- Crossing The Chasm; Harper Business.

Ries,A. & L.Ries (2002)- The Fall of Advertising and the Rise of PR; Harper Business.

Ries, A. & J. Trout (2000) Positioning: The Battle For Your Mind; McGraw-Hill Trade.

Ries, A. (1994)- The 22 Immutable Laws of Marketing; Harper Business.

Rosen, E. (2002)- The Anatomy of Buzz: How To Create Word of Mouth Marketing; Doubleday.

Silverman, G. (2003)- The Secrets of Word of Mouth Marketing: How to Trigger Exponential Sales Through Runaway Word of Mouth; Amacom.

Slywotzky, A. (1999)- Profit Patterns; Random House.

Slywotzky,A. et.al. (2003)- How To Grow When Markets Don't; Warner Books.

Slywotzky,A. & R.Wise- *"The Growth Crisis and How To Escape It"*, Harvard Business Review, July 2002

Slywotzky,A. (2002)- The Art Of Profitability; Warner Books

Trout,J. & S.Rivkin (2000)- Differentiate or Die; John Wiley & Sons.

Walton, S. (1993)- Made In America: My Story; Bantam Books, Reissue Editions.

Zaltman,G. (2003)- How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market; Harvard Business School Press.

Dizin

5N1K, 99-100, 102, 103, 105
80/20 kuralı, 189

A

Abdullah Efendi lokantası, 54
Accenture, 78
Adam Smith, 28, 53
Air Liquide, 115, 148-155
Airwalk, 211-218
Ak Merkez, 69, 74
Al Ries, 52, 67
Amazon, 125, 192, 207
Amerikan Kalite Kontrol Derneği, 40
Amerikan müşteri literatürü, 36
Andersen Consulting, 78
aracı sıkışması, 132
ArcLight, 142
Arçelik, 74
Asmalı Konak, 66
AxaOyak, 33-34
Az Sayıda İnsan Yasası, 189, 191

B

Babies-R-Us, 30, 61
bağışıklık, 177, 179, 185, 208
baklava, 61
Bang&Olufsen, 61, 71
Bell Atlantic Mobile, 114
Beşinci Seviye Liderlik, 223
Beverly Hills, 71
biletix, 226
Blyth Industries, 102
BMW, 46, 62
BOC Gases, 114
Boeing 737, 32, 120, 128
bolluk yasası, 176
BP, 113
Burger King, 46

C-Ç

Calgon, 52, 53
Cambridge, 58
Camel, 63
Capital dergisi, 11, 20
Cardinal Health, 131, 155
Changa Restoran, 74
Chicco, 61
Chrysler, 160, 164, 166
Cialdini, R., 62
cinayet, 182
Cindy Crawford, 62
CNN Türk, 99
Coca Cola, 210
Cola Turka, 195, 209, 224
Collins, J., 223, 229
çok katlı mağazalar, 31, 60

D

daha hızlı, daha iyi, daha ucuz, 43
Darwin, C., 9, 53
Dawkins, R., 43
DC Gardner/FED, 201
DeeDee Gordon, 215
değer zinciri, 30, 125, 130, 132-133, 139-142, 147, 149, 156
deneyimsel ortam, 101, 103
DIY, 61
Didier Grumbach, 77
Domino's Pizza, 56, 113
Duracell, 61
Dünya Göz Hastanesi, 227

E-F

EasyJet, 30, 31
Edip Cansever, 36
Edward Deming, 38
Efes Pilsen, 189
Einstein, 53
emlak yönetimi, 125
Energizer, 61
epidemi, 180, 217
Evian, 58
evrimci silahlanma yarışı, 43
faks etkisi, 175-177, 193
FedEx, 53, 125
Feryal Gülman, 203
Fethiye Hillside, 192, 208
Ford, 94
Fortnum&Mason, 57
Fortune 500, 131, 143
Freud, 53

G

Gallup, 40
GAP, 61
Gause, G.F., 8-10
gayr-ı maddi aktif, 119, 121-127, 129, 131-134, 137, 142, 145, 153, 166
General Electric, 53, 146
General Motors, 160, 166
Gillette, 78, 111, 120
Gladwell, M., 175-176, 180, 188, 190-191, 213, 229
Güllüoğlu, 61

H

Hacı Bekir şekercisi, 54
Hacı Şakir sabunu, 54
Hanoi Hilton, 222
Harley-Davidson, 40, 128
Harry Potter, 123
Hayır-amaçlı Pazarlama, 206
Hezarfen Ahmed Efendi, 101
Hıncal Uluç, 62, 203
HIV, 189
Hillside-Trio, 208
Home Depot, 61
Hush Puppies, 183-184, 187
Hürriyet, 62

I-İ

IMS, 142
ISO, 157, 158
Issey Miyake, 77
ihtisas mağazaları, 61
iki taraflı stabilite, 9
ilacın yolunu izlemek, 133
İşletme Ekonomisi, 14, 15
İzinli Pazarlama, 177

J

James Bond, 62, 217
Japonya, 38-39, 74, 77, 161
JCI, 160-166

Jim Stockdale, 221
Johnson Controls, 146, 159, 160
Joseph Juran, 38

K

Kalafut, 122, 229
Kapsamın Gücü, 189-191
Kâr Modelleri, 14
Karl Marx, 53
Karum, 69
Kemer Country, 227
Kırık Pencere Teorisi, 190-191
Kırmızı Kraliçe, ix, 42
Koch, 9, 40, 42, 229
Koç, Rahmi, 11
Komili, 53
konumlama, 51-52
konumlandırma, 52, 54-55, 61, 67, 69-70, 79, 115, 224
Koska, 54, 58
Kot, 56
Koton, 226
Kraft, 78
kulaktan kulağa pazarlama, 101, 172-173, 175, 180, 193, 195, 202, 204, 206, 208, 226

L

Laila, 226
Laker Airways, 32
Lambesis, 212-218
Lewis Carrol, ix, 42
L'Oreal, 46
Low, 122, 229

M-N

Mach3, 111
MacMillan, 102, 107, 230
Mango, 24
Marlboro, 78
Mavi Jeans, 74
McDonalds, 46, 53, 57, 125, 127
McGrath, 88, 95, 96, 102, 107, 230
Medicaid, 132
Medicare, 132
MedStation, 135, 139
Mercedes, 40, 46
Metro City, 69
MHO, 131
Michael Porter, x, 8, 40, 156
mobilya, 45, 101
Momenta, 209
Mothercare, 61
Mr. England, 58
mum, 102-106
nakliye, 44
network etkisi, 178
New York, 182-184, 187, 190-191, 216, 229
Ney, 225
Nez, 203
Nike, 62, 213
Novatel Wireless, 114

O-Ö

ODTÜ, 14, 47
OEM, 76, 160-165
Olé, 24
Omega, 62
Orhan Gencebay, 57
OTIS, 114
OTISLINE, 114
oto sigortası, 33
outsourcing, 152
özellikler haritası, 89-90, 93, 96, 116

P-R

Pandelli, 54
Papa John Pizza, 64-65
pepperoncini, 65
Pepsi, 46, 78
Pepsi One, 78
Philip Morris, 46, 78
Procter&Gamble, 46, 78
Progressive, viii, 93-97, 114
puantiyeli lacivert, 21
Pyxis, 135, 136, 138
quizzing, 99
Reha Muhtar, 225
Riverdance, 224
Rivkin, S., 17-18, 52, 55, 230
Robinson Select Maris, 62
Robot Çelik, 74
Rodeo Drive, 71
RPT sipariş, 24, 44
RyanAir, 30-31

S

salgın hastalık, 180-181, 187-188, 191, 203
SANA, 20
SARS, 181
ScriptLine, 141-142
Seda Sayan, 54, 62, 184
segment, 61, 69, 84, 89, 92, 96, 116, 225
Selpak, 55, 77
Seth Godin, 6, 177
Sharp, 182
sigorta sektörü, 32
sigortacılık, 32
sinekli işkembeci, 39
sistem ekonomisi, 159, 163-165
Slywotzky,A., 230
Sony, 66
SouthWest Airlines, 32
statü sembolü, 40, 70
Stockdale Paradoksu, 223
Subaru, 61
suç, 96, 182, 187, 190-191
Sultans of the Dance, 224
süreçler, 156
SWOT Analizi, 83

T

tam rekabet, 14-16, 18
Taşıtmatik, 113, 226
T-Box, 226
tek hücreli, 8, 10
TelePizza, 56
Texas Instruments, 153
The Tipping Point, 175, 180, 229
Tike, 225
toplam kalite, 24, 40, 157, 214
toplumsal kanıt, 54, 62
Toys-R-Us, 30, 61
trend, 44, 75, 178, 184-185, 195, 197, 206, 213, 216-217
trend belirleyen, 206
treyler, 44
Trout,J., 230
Tuğrul Şavkay, 203
Turist Ömer, 35
tüketim zinciri analizi, 109, 111, 115

U

Unilever, 46

V

Vadiyi Geçmek, viii, 197, 201-202
Vakko, 58
Vefa Bozacısı, 54

Vestel, 76
Victoria Secrets, 61
Virgin Atlantic, 40
virüs, 180, 185-188, 191, 201, 203, 206, 219
Volvo, 53

W

Wal-Mart, 57, 60, 127, 142
Wise, 120, 125, 128, 148, 154, 230

Y

yemeksepeti.com, 112
Yves Saint Laurent, 77

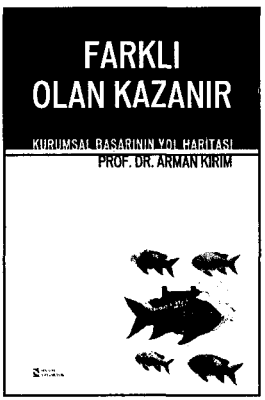
Z

zaplama, 177
Zara, 24
Zeki İnal, 61
Zeki Triko, 226

PAZARLAMA DİZİSİ

Büyük Müşterilerin Yönetimi (Oğuz C. Gel)
Büyüyünce E-Ticaretçi Oldum (Adnan Tokalıoğlu)
CRM Neden Başarılı Olmuyor (Frederick Newell)
CRM Yolculuğu (Oğuz C. Gel)
E.S.E. Etkili Satış Eğitimi (Dr.Thomas Gordon)
Güven Odaklı Satış (Todd Duncan)
Hadi Markalaşalım (Bülent Elitok)
Kârlı Doğrudan Pazarlama (Lois K. Geller)
Kotler ve Pazarlama (Philip Kotler)
Mor İneğin Akıllısı (Prof.Dr. Arman Kırım)
Müşteri İlişkileri Yönetimi (Prof.Dr.Yavuz Odabaşı)
Rekabet Stratejisi (Michael E. Porter)

SİSTEM YAYINCILIK



FARKLI OLAN KAZANIR

Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An...

Prof.Dr.Arman Kırım

Bugünün iş dünyasında en kıt kaynak 'müşteri' haline gelmiştir. Ürünler, hizmetler ve şirketler giderek birbirine benzedikçe ve rekabet arttıkça, müşteri egemenliği yükselmiş ve kârlar azalmış, hatta yok olmuştur. Belirsizlikleri çok fazla, müşterisi az olan bu dünyada eski şirket yönetim alışkanlıkları geçerliliğini yitirmiştir. Zaman, 'farklı' olma zamanıdır.

İlk yedi baskısı 'Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An' adıyla yayınlanmış olan elinizdeki bu kitap, bugünün iş dünyasında kârlı büyümek isteyen kurumlar için farklı ve 'bütünsel' bir yönetim modeli önermektedir. Kitapta, yepyeni farklılaşma olanakları bulmanızı sağlayacak harika bir 'Farklılaşma Modeli', bu farklılaşma stratejilerini hayata geçirmek için bir 'Süreç İyileştirme ve Yönetme' metodolojisi ile tüm bunları gerçekleştirmenizi sağlayacak bir 'Beşinci Performans Sistemi' sunulmaktadır. Arman Kırım'ın akıcı anlatımıyla yazılmış olan bu kitabın, şirket yönetimine bakışınızı çarpıcı bir şekilde değiştireceğine inanıyoruz.

SİSTEM YAYINCILIK



STRATEJİ ve BİRE-BİRE PAZARLAMA CRM

Prof.Dr.Arman Kırım

Çok farklı bir dünyada yaşamaya başladık. İş hayatı ile bildiğimiz her şeyin sorgulandığı, değişimin birey ve kurumlar olarak hepimizin en birincil önceliği haline geldiği, müşteri egemenliğinin, farklılaşmayı yaşamsal kıldığı bir dünya... Öyle ki:

- *Sıfır Kâr* olgusu tüm sektörleri etkisi altına almış durumda;
- Bugün kurumlar için yeni müşteri bulmanın maliyeti, mevcut müşteriyi elde tutmanın maliyetinden çok daha fazla;
- Rakibe kaptırdığımız müşteriyi geri kazanma, onları mutlu müşteriler olarak elde tutmaktan çok daha zor, çok daha maliyetli;
- *Müşteri Sadakati* giderek yok olan bir olgu;
- Bazı müşteriler diğerlerinden çok daha kârlı; bazıları ise şirketinize tamamen zarar getiriyor;
- Kitlesel pazarlama, etkisi giderek yitirmekte, bire-bir ilişkier daha fazla önem kazanmakta.

Strateji ve Bire-Bir Pazarlama (CRM), değişen iş dünyasındaki bu gelişmeleri nedenleri ile ele alıyor ve "kârlılığı" yeniden yakalamanın yollarına işaret ediyor. Prof. Dr. Arman Kırım'ın değişen iş dünyasında rekabet stratejisi oluşturma konusunda yayınevimizden çıkan bu ikinci kitabı da, bir önceki gibi günlük konuşma diliyle yazılmış, o nedenle okunması da çok kolay. Özellikle pek çok kişi için hâlâ çok karmaşık bir konu olan *Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)* konusunu çok yalın ve anlaşılır kılabiliyor. Tüm kurumların her düzeyindeki yöneticilerin, işadamlarının ve üniversite öğrencilerinin yararlanabileceği, güncel ve çok önemli bir kaynak sunuyoruz.

SİSTEM YAYINCILIK



AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİMİ

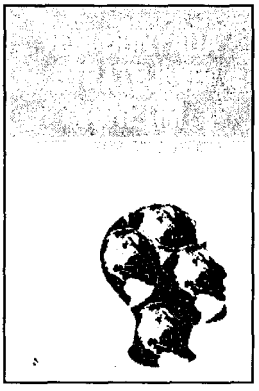
Prof.Dr.Arman Kırım

Bu kitap, ülkemizin ekonomik faaliyetinde son derece önemli bir yeri olan aile şirketlerinin bugüne dek üzerinde durulmamış temel sorunlarına eğilmek ve bu şirketlerin sürekliliğini sağlayabilmek için gerekli kurumsal altyapının nasıl oluşturulacağını açıklamak amacıyla yazılmıştır.

Kitapta, aile şirketlerinin ortak sorunlarının neler olduğuna, bu sorunların üzerinden nasıl gelinebileceğine, Aile Anayasasının nasıl hazırlanacağına ve tipik bir Aile Anayasasının içeriğine; liderlik geçiş sürecinin özellikleri ve aile içi iletişimin nasıl arttırılabileceğine dair önemli ipuçları bulacaksınız.

Kitap, çalışma temposu yoğun ve zamanı kıt olan aile şirketi üyeleri düşünülerek son derece özlü ve son derece kısa yazılmış ve kitapta günlük sohbet dili kullanılmıştır.

SİSTEM YAYINCILIK



YENİ DÜNYADA STRATEJİ VE YÖNETİM

Prof.Dr.Arman Kırım

Amerikan Yönetim Danışmanları Derneği'nin geçtiğimiz yıl dünyanın en ünlü yönetim danışmanlığı kuruluşları arasında yapmış olduğu bir araştırma, "strateji"nin bugün için ABD'de en önemli yönetim konusu olduğunu ve önümüzdeki beş yılda aynı önemi koruyacağını ortaya koyuyor.

Günümüzün rekabet ortamında kurumların karşı karşıya oldukları en önemli sorunların başında, sürekli düşen kâr marjları ve bu baskıyı ortadan kaldırma arayışları geliyor. Zira artık piyasalara giriş engelleri azalmakta, her geçen gün yeni rakipler mevcut konumları zorlamaktadır. Bu hızlı ve dinamik değişim ortamında kurum yönetimi ve liderlik kavramları da yeni tanımlar gerektirmektedir.

Prof.Dr. Arman Kırım'ın bu kitabında kurumsal strateji ve yönetim konusundaki denemelerini bulacaksınız. Arman Kırım, bir akademisyen ve aynı zamanda bir iş adamı olarak, strateji ve yönetim konularındaki en son düşünce yöntemlerini kendi deneyimleriyle birleştirerek sizlere sunuyor. Her iş adamı, yönetici ve çalışanın rahatlıkla okuyabileceği, konuşma diliyle yazılmış bu kitapta, düşünce ufuklarınızı besleyecek ve mutlaka kendi düşüncelerinizi paylaşacağınız bir şeyler bulacaksınız.

SESİNİZİ DUYURUN

MOR İNEĞİN AKILLISI
40. Baskı

(Bu formda belirteceğiniz görüşler, yayınevi olarak gelişiminizi sürdürmemizde bize geribildirim sunacak ve size daha da kaliteli ve doyurucu yayınlar olarak yansıyacaktır. Bize göndereceğiniz bu form, web sayfamız ya da diğer tanıtım metinlerimizde de kullanılabilir.)

1-Formu Doldurma Tarihi:.....

2- Adınız-Soyadınız :.....

3-Doğum Tarihiniz (Gün/Ay/Yıl):.....

4-Cinsiyetiniz: ❑ K ❑ E

5- e-mail:.....
Ev Tel : .....
Ev Adresi:.....
.....
Semt: ..... Şehir:.....
İş Adresi:.....
Semt:..... Şehir:.....

6- Uğraşınız:
❑ Çahşıyorum Kurum:..... Görevim:.....
❑ Okuyorum Okul:..... Bölüm:.....
❑ Diğer:.....

7-Öğrenim Durumu:
❑ İlköğretim ❑ Lise
❑Üniversite Mezunu ❑ Yüksek Lisans / Doktora

8-Kitabı satın aldığmız yer? (Özel Kuruluş Adı)
❑ Kitabevi.....
❑ Market.....
❑ Fuar.....
❑ İnternet Sitesi.....
❑ Diğer.....

9-Size Medya yoluyla daha iyi ulaşabilmemiz için:
Hangilerini takip ediyorsunuz?

Gazeteler: ❑ Posta ❑ Akşam ❑ Cumhuriyet ❑ D.B Tercüman ❑ Dünya ❑ Fanatik ❑ Güneş ❑ H.O Tercüman ❑ Hürriyet ❑ Milliyet ❑ Radikal ❑ Sabah ❑ Star ❑ Takvim ❑ Türkiye ❑ Vatan ❑ Zaman

10-Elinizdeki kitap hakkındaki düşünceleriniz?

	Çok İyi	İyi	Fena Değil	Kötü	Çok kötü
Kapak					
Başlık					
Arka Kapak Yazısı					
Konusu					
Yazım Dili					
İçeriği					

11-Okumak istediğiniz bir kitabı seçerken hangilerinden etkilenirsiniz?
❑ Başlık ❑ Kapak ❑ Arka Kapak Yazısı ❑ Tavsiye ❑ Reklam ❑ Medya ❑ Web Sayfamız ❑ Kitabın yazarı ❑ Fiyatı ❑ Diğer

.....

12-Sistem Yayıncılık'tan çıkan başka hangi kitapları okudunuz?

.....

.....

13-Bizden beklentileriniz?

.....

.....

(Anket formunu sayfamızın www.sistem.com.tr Sesinizi Duyurun köşesinden de doldurabilirsiniz.)

Formumuzu doldurduğunuz için teşekkürler.

Bize ulaşmak için bu formu, lütfen
Sistem, Halkla İlişkiler Bölümü
Akatlar Mah., 1. Söltaş Evleri, Ebru Sok. No: 9
3. Levent - Beşiktaş / İstanbul

Bütün ürün ve hizmetlerin giderek birbirlerine daha fazla benzemeye başladığı bir dünyada yaşıyoruz. Bunun sonucunda fiyatlar düşüyor, kârlar yok oluyor. Büyüme, giderek zorlaşıyor. Bu kitap, büyüme krizinden çıkmak isteyen; sürüden ayrılıp farklı, çarpıcı ve sıradışı olmayı arzu eden ve kârlılığı yeniden yakalamayı hedefleyen şirketlere çok yönlü 'farklılaşma' yolları, yöntemleri ve örnekleri sunuyor.

Yazar, düşünür ve işadamı Prof. Dr. Arman Kırım,
İngiltere Warwick University ve ODTÜ İşletme Bölümü'nde öğretim üyeliği yaptı.
Mor İneğin Akıllısı, yazarın onuncu kitabıdır.



"Rekabette öne geçebilmek ve 'farklılaşabilmek' için nasıl bir yaklaşıma ihtiyacım var diye soruyorsanız, elinizdeki kitap bu soruya en doğru cevapları bulabileceğiniz çok önemli bir çalışma. Dr. Kırım'ı kutluyorum."
Çetin Nuhoğlu, Başkan, TIRSAN ve UND

"Yaratmak, elde etmek, başarmak için ihtiyacınız olan anahtar bu sayfalarda gizli. Bilgilendirirken harekete geçiren bu kitap mor inek olmakla yetinmeyenlere, farklılaşmanın, hayatımıza ve işimize katkısını yalın bir dille anlatıyor."
Neslihan Tokcan, Genel Müdür, DBR

"Arman Hoca ülkemizde, yönetimin teorisi ile pratiğini en iyi bilen ve en basit şekilde aktarabilen ender akademisyenlerden biridir."
Cemal Ererdi, Genel Müdür, AXA Oyak Sigorta

"Arman Kırım, farklılaşmaya rekabet ortamındaki karmaşa içinde değil, çözüm önerileri ortaya koyarak yeni bir açılım getiren bir düşünce adamıdır."
Süleyman Orakçıoğlu, Başkan, İTKİB ve ORKA Grup

"1000'den fazla iş ortağımıza seminerleriyle farklılaşmayı işlerine uygulatmayı başardı; bu keyifli kitabı ise gelecek tüm kuşaklar için önemli bir hazine...
Her zamanki gibi teşekkürler Arman Hoca..."
Tansu Yeğen, Genel Müdür Yardımcısı, Microsoft Türkiye

SİSTEM YAYINCILIK
Akatlar Mah., I.Söltaş Evleri, Ebru Sok., No:9
34335 3.Levent-Beşiktaş/ISTANBUL
Tel: (212) 284 84 16-pbx Faks: (212) 284 01 51
E-posta: sistem@sistem.com.tr http://www.sistem.com.tr

ISBN 8-0
9 789753 223089
14.00 YTL