MOR İNEK NASIL BÜYÜSÜN?

KÂRLI BÜYÜMENİN KİTABI

PROF. DR. ARMAN KIRIM

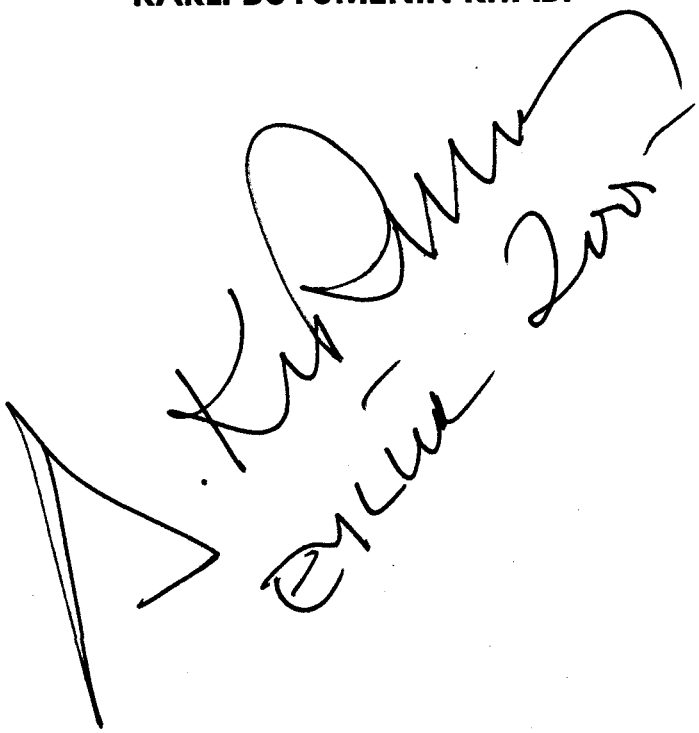


15. BASKI

merinek

MOR İNEK NASIL BÜYÜSÜN?

KÂRLI BÜYÜMENİN KİTABI



Sistem Yayıncılık: 465
Pazarlama Dizisi

MOR İNEK NASIL BÜYÜSÜN?
Prof.Dr.Arman Kırım

Kapak Tasarımı: **TEQUILA\İSTANBUL (0212-335 01 00)**

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

Birinci Basım: Mart 2005/İstanbul
On Beşinci Basım: Mart 2005/İstanbul – 1.000 adet
ISBN: 975-322-365-X

Dizgi: Ebru Öner
Basım-Cilt: Kurtiş Matbaacılık

Yayın ve Dağıtım:
SİSTEM YAYINCILIK VE MAT.SAN.TİC.A.Ş.
Tünel, Nergis Sokak, Sistem Apartmanı, No:4 34430 Beyoğlu/İstanbul
Tel: (212) 293 83 72 - pbx Faks: (212) 245 66 14
E-posta: sistem@sistem.com.tr
web: http://www.sistem.com.tr

SİSTEM YAYINCILIK BAYİİ VE KİTABEVLERİ

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

BODRUM : Sistem Kitabevi, Üçkuyular Cad. No: 3 Azmakbaşı/BODRUM
Tel: (252) 313 11 67-316 43 04

ANKARA : Bilim Sanat Konur Sok. No: 11/A Kızılay/ANKARA
Tel/Faks: (312) 418 75 22

MOR İNEK NASIL BÜYÜSÜN?

KÂRLI BÜYÜMENİN KİTABI

PROF.DR. ARMAN KIRIM

SİSTEM YAYINCILIK

ARMAN KIRIM'IN KİTAPLARI

EKONOMİ/ŞİRKET STRATEJİLERİ:

- (1984)- PATENTS AND ECONOMIC DEVELOPMENT (UEA YAYINLARI, İNGİLTERE)
- (1984)- TÜRKİYE İMALAT SANAYİİNDE TEKNOLOJİK DEĞİŞİM (TOBB YAYINLARI)
- (1989)- TÜRK HAZIR GİYİM SANAYİİNİN YENİDEN YAPILANMA GEREKLERİ (FRIEDRICH EBERT YAYINLARI, İSTANBUL)
- (1993)- MALİ RİSK YÖNETİMİ (MONOGRAF)
- (1998)-YENİ DÜNYADA STRATEJİ VE YÖNETİM (SİSTEM YAYINCILIK, İSTANBUL)
- (2001)- STRATEJİ VE BİRE-BİR PAZARLAMA (CRM) (SİSTEM YAYINCILIK, İSTANBUL)
- (2001)- AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİMİ (SİSTEM YAYINCILIK, İSTANBUL)
- (2002)- FARKLI OLAN KAZANIR: FARKLILIĞINIZI ÖLÇEBİLDİĞİNİZ AN (SİSTEM YAYINCILIK, İSTANBUL)
- (2003)- MOR İNEĞİN AKILLISI: İŞİNİZİ FARKLILAŞTIRMANIN KİTABI (SİSTEM YAYINCILIK, İSTANBUL)
- (2005)- MOR İNEK NASIL BÜYÜSÜN? KARLI BÜYÜMENİN KİTABI (SİSTEM YAYINCILIK, İSTANBUL)

GASTRONOMİ:

- (2002)- ARMAN HOCA'NIN DÜNYA MUTFAĞI (SİSTEM YAYINCILIK, İSTANBUL)
- (2004)- TAZESİ MAKBULDÜR (GALATA YAYINLARI, İSTANBUL)
- (2005)- SİMİT HAVYAR: HÜRRİYET'TEKİ YAZILARIM (2005 İÇİNDE ÇIKACAK, GALATA YAYINCILIK)

Yudum'a,
Çağada'ya,
Zeynep'e

TEŞEKKÜR

Bu kitabın ilk çalışmalarını okuyup benimle tartışan ve bitmiş halinin gönüllü editörlüğünü severek üstlenen sevgili kardeşim Bora'ya; kitabın kapak tasarımını yapan TEQUILA\ISTANBUL Reklam Ajansının tüm yaratıcı ekibine ve özellikle Ayşe Şenünver'e; ve kitapla ilgili olarak her fikir damıştığımda değerli görüşlerini benimle paylaşan sevgili dostum Prof. Philip Kotler'e çok teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ xi

1. Büyüme Zorunluluğu 1
2. Anlamlı Büyüme 7
3. Büyümek Gerçekten Zor Mu? 15
4. İki Aşamalı Büyüme Yönetimi 23
5. Yeni Kategoriler Geliştirmek, Sektör Varsayımlarını Sorgulamakla Mümkündür 29

KOR İŞTE BÜYÜMEK VE İNNOVASYON 43

6. Büyüme Seçenekleri: Mevcut İşinizde Mi, Dışında Mı? 45
7. Radikal İnnovasyon: Bize Ne Kadar Uyar? 53
8. İnnovasyon Türleri ve Bize En Uygun Olanları 71
9. Stratejik İnnovasyon ve Yeni Pazarlar Yaratma 79
10. Düzen Bozucu (Stratejik) İnnovasyonlarla Yeni Pazar Fırsatları 91
11. İş Modeli, Deneyim Ve Yeni Ürün İnnovasyonları: Starbucks Örneği 101
12. Uygulama İnnovasyonu: GM ve OnStar 117
13. Süreç İnnovasyonu ve Çok Başarılı Örnekleri 129

14. İş Modeli İnnovasyonu İle Yeni Büyüme Alanları Yaratma 145
15. Hangi İnnovasyon Türleri Ne Zaman Çok Daha Önemli Olmaya Başlar? 157
16. Temel Yetkinlikler ve Rekabetin Özü 167

KOR İŞ DIŞINDA BÜYÜMEK 185
17. Kor İş Dışında Büyüme Fırsatları 187
18. Komşu Alan: Nedir, Nerelerdedir? 193
19. Komşu Alanlarda Başarıyla Büyümenin Temel İlkeleri 203
20. Başarıyla Tekrar Edenler: Starbucks, Nike ve Diğerleri 213
21. Komşu Alan Büyüme Fırsatları İçin Müşterilerinize Çok Daha Dikkatle Bakın 223
22. Aynası İştir Kişinin Lafa Bakılmaz: İcraatın Önemi ... 233

UZAK ALANLARDA BÜYÜME STRATEJİLERİ 239
23. Uzak Alanlarda Büyüme Stratejileri 241
24. Şimdi Kârlı Büyüme Zamanı 251

NOTLAR 259

YARARLANDIĞIM KAYNAKLAR 261

DİZİN 265

GİRİŞ

Mor İneğin Akıllısı adlı kitabım bundan onyedi ay önce yayınlandı. O gün bu gündür en çok satan iş kitapları listesinde birinci sırayı işgal ediyor. Bu benim için mutluluk verici bir şey. Ama beni asıl mutlu eden, ülkemizde farklılaşma konusunun çok yaygın bir kitle tarafından benimsenmeye başlamış olması. Ülkemiz şirketlerinin daha kârlı olmaları ve çok daha fazla insana istihdam sağlar hale gelmeleri hepimiz gibi benim de en büyük dileğim. Zaten kalkınma başka türlü nasıl olacak ki?

Mor İneğin Akıllısı kitabı, ortaya atmış olduğu iddiaları kendi üstünde deneyip başarılı olmak konusunda da benim için çok enteresan bir tecrübe oldu. Kitap farklı olmak üzerineydi ve farklılığın iletişimi için geleneksel pazarlama yöntemleriyle birlikte kulaktan kulağa pazarlama yönteminin de mutlaka kullanılması gerektiğini söylüyordu. Bunu başarabilmek için ise ürününüzün sıradışı olması, önemli bir ihtiyacı karşılaması ve insanları hakkında konuşturacak bir özelliğe sahip olması gerekir diyordu.

Kitabın yayınlandığı 2003 yılı sonlarında bir de Mor İnek Konferansı düzenledik. Kitapta ana hatlarını açıkladığımız pazarlama yöntemini bu kez Mor İnek konferansının tanıtımı için bire bir uygulamaya karar verdik. Bu kampanyanın asıl hedefi, insanları bu konuda konuşturmak olacaktı. Ama bunun yanı sıra gazete,

dergi, TV ve outdoor gibi diğer geleneksel tanıtım mecralarım da kullanacaktık. Yani tanıtım meselesine bütünsel olarak bakacaktık. Kampanyayı bu düşüncelerle planladık ve uygulamaya koyduk. Bu çabaların sonunda ortaya çıkan tanıtım etkisi öylesine güçlü oldu ki, bu fikirleri ortaya atan ben bile bu başarı karşısında şaşırıp kaldım. Kimilerine göre Mor İnek, 2003 yılının en başarılı pazarlama kampanyalarından birisi olmuştu. Bu kadar değilse bile insanların aklında kalıcı bir etki yaptığı kuşkusuzdu. O yılın bence en başarılı kampanyası ise Cola Turka idi. (Bu arada Mor İnek bizim tarafımızdan tescil edilmiş bir marka, yani başkalarının kullanma hakkı yok).

Konferans, bin beş yüz kişiden daha fazla bir katılımcı ile son yılların en başarılı iş konferanslarından birisi oldu. İnsanları konuşturma etkisi de öyle boyutlara ulaştı ki, ben artık Mor İnek ismini duymak istememe noktasına bile geldim! Bu konuşmalardan birisini sizinle paylaşmak isterim. Bir gün asistanıma bir ilkokul öğretmeninin telefonunu bağladılar. Öğretmen hanım Mor İnek konferansını düzenleyen yetkililerle görüşmek istiyormuş. Asistanım kendisinin yetkili olduğunu söylemiş. Bunun üzerine öğretmen hanım başlamış şikayete. "Efendim" demiş, "sizin ne hakkınız var çocukların kafasını karıştırmaya?". Asistanım da haliyle bizim için çok olumlu olan bir şeyin nasıl olumsuz bir etkisi olabileceğini anlayamadığından, öğretmen hanıma ne demek istediğini sormuş. Öğretmen hanımın verdiği cevap ise şu olmuş: "Hanımefendi, öğrencilerimizi disiplin altına alamıyoruz. Bütün çocuklar tutturmuş, ben Mor İnek olmak istiyorum diye. Herkes farklı olmaya kalkarsa nasıl zapt ederiz biz bu çocukları?"

İşte bunu duyunca arzu ettiğimiz etkiyi bir şekilde yaratmış olduğumuza artık kanaat getirmiş olduk. Bir bilim adamı olarak ilk hedefim gerçekleşmiş oldu: insanlara farklılığın önemini anlatabilmek ve şirketlerin artan emtialaşma baskıları karşısında ancak farklı olurlarsa kârlılığı yeniden yakalayabilecekleri mesajını verebilmek. Bir de tüm iş dünyasına, şirketlerin asıl amacının para kazanmak olduğu gerçeğini iletebilmek.

İKİNCİ HEDEF: ŞİMDİ SIRA BÜYÜMEKTE

Kârlılığı yeniden yakalamak için farklı olmak gerçekten elzem. Ancak kârlılığı yeniden yakalamak tek başına yeterli bir hedef olamıyor ne yazık ki. Şirketlerimizin sahip olması gereken çok önemli bir diğer beceri de büyüyebilmek. Zira toplam kârınızı arttırmak ancak ve ancak büyümekle mümkündür. Kaldı ki, ileride tekrar vurgulayacağım gibi, büyüme gerçekten de şirketlerin oksijeni, çalışan motivasyonunun en önemli tetikleyicisidir. Ülkede istihdamı arttırmak ancak bu yolla sağlanabilir, ekonomik kalkınma da. Devletin ekonomiden uzaklaşması ölçüsünde ekonomik gelişme ancak ve ancak şirketlerin büyüyebilmeleri ve kârlılıkları ile gerçekleşebilir.

Kısacası şirketlerimizin büyümesi lazımdır. Ancak ne var ki bugüne dek tanıdığım yüzlerce firma arasında büyüme konusuna bilimsel bir yaklaşımla bakan hiç bir şirkete rastlamadım. Bunun bir nedeni belki firmalarımızın tüm 1980'li ve 1990'lı yıllarda ülke ekonomisinin büyümesine paralel olarak çok fazla sıkıntı çekmeden büyümüş olmaları. Diğer neden ise 2001 ekonomik krizi sebebiyle de kendilerine hedef olarak büyümeyi değil, küçülmeyi ve yalnızca ayakta kalmayı seçmiş olmaları.

Ama artık zaman değişti. Birincisi, 2001 ekonomik krizi büyük ölçüde geride kaldı. Ayrıca şirketlerin küçülmelerinin ve maliyetlerini kısmalarının da doğal bir sınırı var. Eğer faaliyetlerinizi tamamen durdurmayacaksanız o zaman belli bir büyüklükten daha aşağı inmeniz mümkün olamaz. Maliyetleri kısmak da benzer şekilde ancak bir yere kadar mümkündür. Oysa büyümenin teorik olarak sınırı yoktur. İkinci olarak, her ne kadar ülke ekonomisi geçtiğimiz yıl rekor düzeyde büyümüş olsa da, şirketlerin kârlı olarak büyüyebilmeleri için fırsat alanları hızla daralır oldu. Büyüme krizi adını verebileceğimiz bu yeni durum aslında sadece Türk şirketleri için geçerli olan bir durum da değil. Tüm sanayileşmiş ülke firmaları da benzer bir sıkıntı içindeler: kârlı olarak nasıl büyüyeceğiz?

İşte elinizdeki kitap, büyüme krizinden çıkmak ve kârlı büyümeyi yeniden yakalamak isteyen şirketlerle, bu şirketlerin her kademedeki yöneticileri için yazıldı. Kitap size oldukça farklı bir kavramsal model sunuyor. Bu modeli geliştirirken tamamen bizim ülkemizin şartlarını göz önüne aldım. Peki bu model başka ülkelerin şirketlerince uygulanamaz mı derseniz, elbette son derece başarılı bir şekilde uygulanabilir. Ama doğrusu beni diğer ülkelerin şirketleri pek fazla ilgilendirmiyor. Ben bu ülkede yaşıyor, burada ekmek yiyorum. O nedenle de bu ülkenin şirketlerinin başarısı beni daha fazla ilgilendiriyor. Bu itibarla, kitapta bulacağınız büyüme modeli, benim uzun yıllardır yakından tanıdığım Türk iş dünyasının özellikleri dikkate alınarak ve onların zorluk çekmeden uygulayabileceği bir model olarak gelişti.

Modeli tasarlarken şu noktalara dikkat ettim. Birincisi, model her ne kadar teorik bir model ise ve teoriyi seven bir insan olsam da, modeli çok pratik özellikli olarak tasarladım. Zaten model de çok yalın ve açık. Size diyor ki büyümek için karşınızda üç yol var: kor işinizde büyümek, kor işinizin komşu alanlarında büyümek ve kor işinizle ilgisi olmayan yeni iş kollarında büyümek. Kor işte büyümek ise 'innovasyon' ile mümkün olabilir diyerek, her üç büyüme yolunun açıklamasına geçiyor. Ardından da başarılı olabilmeniz için neler yapmanız gerektiğini ayrıntılı olarak listeliyor.

Kitap bu anlamda bir 'kârlı büyüme el kitabı' özelliği taşıyor. Yani size hemen uygulamaya koyabileceğiniz sistematik bir model sunuyor. Bunu yaparken de konunun hem daha iyi anlaşılması ve hem de kendi işiniz için yeni fikirler vermesi düşüncesiyle çok sayıda şirket örneği kullanıyor. Ama gerçekten çok sayıda.

Örnekleri seçerken uyguladığım kıstas sadece ve sadece anlattıklarımın en iyi anlaşılmasını sağlayabilecek olan örnekleri kullanmak oldu. Bu nedenle örnek verdiğim şirketin hangi ülkeden olduğuna hiç aldırış etmedim. İlla da bizim ülkemizden örnek olmalı klişesine katılmıyorum. İyi örnek nerede varsa bulup kullanmalıyım ve örnek almalıyım diye düşünmüşümdür hep. O nedenle de Amerika'dan Hindistan'a, İngiltere'den Kanada'ya ve Fransa'dan Türkiye'ye kadar pek çok değişik ülkeden çarpıcı örneklere yer

verdim. Ama yine de örnekleri seçerken Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası şirketlere öncelik vermeyi yeğledim. Böylelikle herkesin tanıdığı şirketler olmasını sağlamaya çalıştım. Öyle sanıyorum ki örnekler açısından oldukça zengin bir kitap oldu.

Kitabı yazarken mümkün olduğunca konuşma diline yakın bir dil kullanmaya gayret ettim. Bunu yaparken amacım da, zaten zor bir konu olan büyümeyi bir de ağır bir dil ile daha da anlaşılmaz kılmamaktı. Sonuçta dil açısından da sanıyorum sohbet eder gibi okuyabileceğiniz keyifli bir kitap ortaya çıktı.

NASIL KULLANMALI?

Bu kitabın amacı, ister tek kişilik isterse on bin çalışanlı olsun, tüm şirketlere büyüme konusunda teorik ve pratik bir rehber hizmeti görmek. Tek kişilik şirketlerde kitabı bir kişinin okuması doğal olmasına karşın, birden daha çok çalışanın bulunduğu şirketlerde mümkün olduğunca fazla kişinin okumasını sağlamak bence çok önemli. Zira ne zaman ki yeni fikir yaratma sürecini yaygın hale getiririz, o zaman çok daha farklı, çok daha zengin fikirler elde etme şansımız artar. Kitapta anlatılan konular mutlaka farklı kişilerde çok farklı ufuklar açacaktır. O nedenle de ne kadar fazla kişiye kitabı okutabilirseniz, yeni büyüme alanları bulma olasılığınız o kadar artar.

Bu saptamadan hareketle, kitabı sadece tepe yönetim değil, her kademedeki yöneticileriniz için alın ve onlara armağan edin. Ardından okumaları için onlara bir zaman tanıyın ve bu zamanın ne vakit dolacağını daha en baştan ilan edin. İnsanlarınıza, kitabı okurken bunları kendi şirketlerine nasıl uygulayabileceklerini düşünmelerini istediğinizi söyleyin ve bu fikirlerini not etmelerini isteyin. Bu sürenin sonunda geniş katılımlı bir toplantı tarihi belirleyin ve en az bir tam gün sürmesi yararlı olan bu toplantıda not etmiş oldukları fikirleri ayrıntılı olarak tartışın, değerlendirin. Bir gün az mı geldi, o zaman bir hafta sonra bir toplantı daha düzenleyin ve tekrar tartışın. Bu çaba size vakit kaybettirmez. Zira kârlı büyümekten daha önemli başka nasıl bir işiniz olabilir ki?

Öyle umuyorum ki kitabı okuduktan sonra şirketinizin büyüme ve strateji geliştirme meselelerine çok daha farklı bakar hale gelecek ve buradan sağladığınız fikirlerle kısa zamanda çok başarılı büyüme projelerine imza atacaksınız. Eğer böylesi başarılar yakalarsanız lütfen beni de haberdar edin. Adresim arman@fedtraining.com.tr. Telefonum ise 0212-284 42 84. Ayrıca kitap hakkındaki düşüncelerinizi de benimle paylaşırsanız çok sevinirim.

Bütün arzum sürekli yeni başarılar elde eden, istikrarh bir şekilde büyüyen, odaklı, yaratıcı ve kârlı şirketlerimizin sayısının her geçen gün artması. Bunları görebildiğimiz ölçüde ülkemizde yüzü gülen insanların sayısı giderek artacaktır. Elinizdeki kitap bu yönde ufacık bir katkıda bile bulunsa amacına ulaşmış olacaktır.

Arman Kırım, PhD
Mart 2005

1

Büyüme Zorunluluğu

Kitabımın temel tezi, şirketlerimizin büyümesi gerektiği. İkibinli yılların en önemli şirket hedeflerinden birisi bu olmak zorunda. Nedenlerini aşağıda anlatacağım. Eğer gerçek anlamda küresel rekabetle baş edebilen ve hatta rekabette başı çeken bir şirket olmak istiyorsanız, büyümek zorundasınız. Ama bugüne dek çoğumuzun izlediği yollarla değil. Hele hele 2000 yılı öncesinde izlenen politikalarla hiç değil. İhtiyacımız olan şey benim bu kitapta '**anlamlı büyüme**' olarak tanımladığım büyüme stratejisi. Yani "kârlı, yenilikçiliğe dayalı, sürdürülebilir, odaklı ve farklılaşma hedefli" bir büyüme. Bu büyüme stratejisinin nasıl olması gerektiğine dair oldukça ayrıntılı reçeteleri veriyorum burada.

NEDEN BÜYÜMELİ?

Büyüme ile ilgili bu kitabı yazmaya başladığım yıl 2004 sonları, yani Türkiye ekonomisinin tarihindeki en hızlı büyümelerden birini gerçekleştirmiş olduğu bir sene. Gerçekten de %9.8 gibi bir büyüme hızı rekor bir kazanım. Diyebilirsiniz ki bu denli yüksek tempolu bir büyüme döneminde 'büyüme' konulu bir kitaba ne

gerek var? Yanıtım net: çok gerek var. Zira bu büyüme temposundan memnun olan kurum ve kişi sayısı çok fazla değil. En fazla dile getirilen sıkıntı ise bu büyümenin kârsız olduğu.

Özellikle de ithalat ve ihracat piyasalarının bu büyüme içinde başı çekmiş olduğunu düşünürseniz, sonuçta ülke dışına gerçek anlamda ve hatırı sayılır miktarda bir değer transferi olduğunu söylemek anlamına da geliyor bu sıkıntı. Bu, elbette, ülke açısından önemli bir kaynak kaybı. Ama konunun en az bunun kadar önemli olan bir diğer boyutu da şirketlerin sermaye biriktirmelerinin giderek daha zor hale gelmesi.

Geçen yılın sonlarına doğru yayınlamış olduğum *'Mor İneğin Akıllısı'* adlı kitabımda olsun, ondan önceki tüm diğer kitaplarımda olsun, sürekli olarak üstümüze doğru gelmekte olan bir 'emtialaşma ve kârsızlaşma' trendine dikkat çekmiş, bunun gelip içimize yerleştiğini vurgulamış ve bu açmazdan çıkmanın tek yolunun 'farklılaşmak' olduğunu söylemiştim. Yani sürüden ayrılmak, sıradışı olmak, 'mor inek' olmak gerektiğini. Defalarca ve hemen hemen her yazımda. Ne mutlu ki artık çok fazla sayıda kişi benim bu fikrime katılıyor. Ama bana katılma noktasına ulaşıldığında ne yazık ki kârlılık ta fazlasıyla ortadan kalkmış oluyor. Bu gelişi önceden görmüş olmanın ise hiç keyif verici bir tarafı yok.

Ama bu beklenen bir şey. İktisat biliminin en temel ilkelerinden birisinin gerçekleşmesinden başka hiç bir şey değil. Ne diyor iktisat bilimi size? Eğer diyor, bir piyasada teknoloji herkese açık, üretme ve satma bilgisi herkesin ulaşabileceği yerde ise ve hiç kimsenin bir diğerine kıyasla ayrıcalıklı bir konumu bulunmuyorsa, o zaman bu piyasada faaliyet gösteren kişi ve kuruluş sayısı fazlalaşır, ürünler bol ve birbirlerine çok benzer olur ve sonuçta da fiyatlar gelip en düşük maliyetli şirketin maliyet seviyesine kadar iner. Hatta bazan maliyetlerden bile daha aşağıya. Bunun sonucunda da ya kârsız olarak işini sürdürmeye razı olan şirketler 'dükkanı döndürme' gayesi ile üretimlerine devam ederler, ya mevcut fiyatlar maliyetleri karşılayamayacağı için iflas ederler veya işyerlerini bir başkasına satarlar. Ya da, diğer rakiplerden çok daha ba-

şarılı olup iyi para kazanırlar. İşte bu son gruptakilerin neler yaptığı bizim kitabımızın asıl konusunu oluşturuyor.

Piyasalardaki bütün ürünlerin birbirlerine benzemelerine '**emtialaşma**' adı veriyoruz. Emtialaşmanın sonu da işte bu sözünü ettiğim kârsızlık durumu. Bundan çıkış yolunun ise farklılaşma olduğunu artık biliyoruz. Yani, herkesin yapmadığını yapma ve müşteri için yepyeni ürün ya da hizmet 'kategorileri' geliştirme. *Mor İneğin Akıllısı*'nda bu konuda oldukça fazla öneride bulundum. İlerleyen sayfalarda daha da fazlasını bulacaksınız.

Ama benim buradaki asıl sorguladığım şey, firmaların istikrarlı ve sürekli olarak kârlı bir şekilde nasıl büyüyebilecekleri konusu. Yani farklılaşmanın biraz daha ötesi: **farklılaşmayı sürekli kılarak kârlı olarak büyümek**. Büyümek bugün için eskisinden çok daha önemli, zira artık küresel bir ekonomide yaşıyoruz. Bunun bize olan en önemli etkisi ise, rakiplerimizin artık sadece yerel firmalar değil, evrensel firmalar da olması. Bu hem kendi iç pazarımıza satarken böyle, hem de ihracat yaptığımız ülkelerin pazarlarında satarken. Yani her yerde her ülkeden ve evrensel rakiplerle karşı karşıya kalıyoruz. Üstelik fiyatlar uzun zamandır -çelik ve petrol gibi belli istisnalar hariç- hemen her sektörde ciddi bir azalış trendinde. Zaten global rekabet de bir ölçüde bu sonucu doğuruyor. Durum bu olunca da üretim maliyetleri sizin hem kârlılığınızın, hem de hayatta kalabilirliğinizin en önemli belirleyenlerinin başında geliyor. Ama üretim maliyetlerini düşürebilmek için '**ölçek büyüklüğü**' çok önemli. Küçük ölçeklerde evrensel firmaların üretim maliyetlerini yakalama şansınız pek olmuyor. O zaman büyümek zorundasınız. Zorundasınız da bu nasıl olacak?

Ayrıca yine büyümek zorundasınız çünkü sizi bu yönde teşvik eden daha bir dizi unsur var. Bunlar devrede olduğu zaman ise 'küçük güzeldir', 'bir hırka bir lokma', ya da 'dünya fani ölüm ani' gibi daha rahat yaşamayı benimseyen felsefelerin pek fazla geçerliliği olmuyor. Bu felsefeye ve düşünceye sahip olan birey ve kurumlar zaten tanım gereği evrenselliğe oynamaya niyeti olamayacak olanlar.

Sizi büyümeye zorlayan en önemli unsurların başında insan unsuru geliyor. Pek çok araştırma ortaya koyuyor ki, durağan şirketlerde eleman motivasyonu düşük oluyor ve 'iyi' elemanları elde tutabilmek giderek zorlaşıyor. İyi, hırslı, çalışkan ve atak kişiler büyüme ortamlarını seviyorlar ve buraları tercih ediyorlar. Mevcut durumu koruma dürtüsünde olan işyerlerinde ise kendilerini ifade edemediklerini düşünüp çoğunlukla buraları terk ediyorlar. Ayrıca büyüme, şevki de arttırdığından, daha fazla büyüme getirebiliyor. Yani geometrik bir etkisi var. Meseleye aynı açının diğer tarafından bakınca da, hızlı ve sağlıklı büyüyen şirketlerin, dışarıdaki en iyi elemanları daha kolay cezbedecekleri de haliyle ortaya çıkıyor.

BÜYÜMEK ÇOK MU GEREKLİ?

Hayat bir tercih meselesidir ve herkes kendi tercihinde haklıdır. Nihayetinde bu yapmış olduğu tercihin sonuçlarıyla kendisi yaşayacağı için, kimse onu bu tercihinden dolayı sorgulayamaz. Bu anlamda büyüme nasıl bir tercih ise, mevcutu koruma ve 'küçük güzeldir' tercihleri de aynı meşrulukta birer tercihtir. Benim burada söylemeye çalıştığım, bu tercihlerin birisinin diğerinden daha doğru olduğu tezi değildir. Benim söylemeye çalıştığım, ilerlemeyi ve gelişmeyi arzulayan şirketlerin, bireylerin, müteşebbislerin bunları en iyi 'büyüme' ortamlarında elde edebilecekleridir. Bu nedenle de bu kitap büyüme arzusunda olanlara yol göstermeyi amaçlayan bir kitap.

HER BÜYÜME ANLAMLI DEĞİLDİR

Ama daha en başta bu **büyüme** kavramına bir açıklık getirmeliyim ki akıllara gelebilecek muhtemel soruları şimdiden yanıtlamış olayım. Benim burada savunduğum 'büyüme' her türlü büyüme kesinlikle değil. Benim sözünü ettiğim büyüme **anlamlı büyüme** (ya da akıllı büyüme) adını verebileceğim ve şu özellikleri içeren bir büyüme: herşeyden önce **kârlı, sürdürülebilir, şart olmasa da öncelikle organik, etik ve yenilikçiliğe dayalı** bir büyüme. 'Organik' kavramını az sonra açıklayacağım. Bu açıdan baktı-

ğınızda, örneğin sadece pazar payını arttırmak amaçlı bir şirket evliliği benim tanımıma göre 'anlamlı' bir büyüme olmayabiliyor. Ya da sadece ciro büyümesi anlamlı bir büyüme olmayabiliyor (ve zaten çoğu zaman da olmuyor). Ya da holding haline gelip çok sayıda şirket sahibi olmak ve çok adam istihdam etmek de anlamlı bir büyüme olmuyor bana göre. Büyük olmak için büyük olmak da. Ya da neden büyüdüğünü anlamadan büyümek de. Kıstaslarım sanıyorum oldukça açık: büyümenin **'anlamlı'** olabilmesi için kârlı, sürdürülebilir ve yenilikçiliğe dayalı olması gerekir. Bu şartları yerine getirmeyen büyüme öykülerine ise şüphe ile bakmak en doğrusudur.

Bunlar büyümekten ne kastettiğimiz ile ilgili şeyler. Bir kez bu tanımlamayı, yani büyümekten ne kastettiğimizin tanımlamasını yaptıktan sonra artık asıl mesele **nasıl** sorusunun yanıtını aramak oluyor. "Tamam, biz de tam bu dediğiniz şekilde büyümek istiyoruz da bunu nasıl başaracağız"? Zaten kitabın konusu da bu. Size nasıl sorusunun yanıtlarını çok farklı yönlerden vermeye çalışacağım. Vurgulamak istediğim sadece neyi neden yaptığımızı bilmemiz gerektiği. Şirketlerin temel amacı para kazanmaktır. Büyümek ise bizi daha iyi para kazandırır hale getirdiği sürece anlamlıdır. Yoksa bilmemne sıralamalarında liste başı olmak ya da madalya almak amaç olamaz.

NASIL BÜYÜMELİ?

Şimdi gelelim nasıl sorusunun kısa yanıtına. Yaklaşık yirmi yıldır 'rekabet teorisi' konusu üzerinde çalışıyorum. Bu yirmi yılda rekabetin şartları, şekilleri ve mekanları tanımlayamayacağım kadar çok yönlü, çok boyutlu ve çok kapsamlı şekilde değişti. Ama tüm bu çarpıcı değişimlerin içinde, bu toz bulutunun arasında hiç değişmeyen bazı kurallar olduğunu görebildim. Bu kadar karmaşanın, binlerce sayfa kitap ve makalenin ve bu denli fazla laf kalabalığının arasında rekabet edebilmenin, yani başarabilmenin, istikrarlı ve kalıcı büyümenin sırrı sanıyorum iki kelimede gizli: **yenilikçilik** ve **etkin pazarlama**.

Yenilikçilikten kastım, yeni bir ürün, yeni bir hizmet, yeni bir iş kolu, yeni bir kategori, yeni bir iş modeli, yeni bir tasarım, yeni bir pazar, ya da yeni bir fikir geliştirmek. İngilizce'de *'innovation'* denilen ve ticari hale dönüştürülmüş olan icat, keşif, buluş ve yenilikleri ifade eden kelime. Uzun yıllardır bu kelimenin tam Türkçe karşılığı ne olabilir diye araştırır dururum ama bir türlü de aradığımı bulamam. O nedenle tüm okuyucularımın affına sığınarak ben bu kelimeyi aynen alıp kullanacağım, ta ki karşıma güzel bir Türkçe eşdeğeri çıkana kadar. Öyle ya, zaten yönetim lisanımız bu nedenle zorunlu yabancı kavramları kapsamıyor mu? *Motivasyon* gibi, *delegasyon* gibi, *konsantrasyon* vb. gibi. Ben de, hiç hoşlanmamakla birlikte, söylemek istediğimin tam karşılığı olsun diye bu kelimeyi tüm kitabım boyunca **innovasyon** olarak kullanacağım. İnnovasyon, tekrar etmek pahasına, ticari hale dönüştürebildiğiniz icatları, keşifleri, yeni fikirleri ve buluşları ifade ediyor. Yani daha önce olmayanı ve yapılmayanı bulup uygulamayı.

İŞİN ÖZÜ

Buraya kadar söylediklerimi şöyle özetleyeyim: kurumsal başarının ve kârlı büyümenin sırrı 'innovasyon' ve 'pazarlama' becerisinde saklıdır. Bunların her ikisinin temelinde de 'farklı olmak' yatar. İnnovasyon, yani olmayanı yaratmak, sadece yeni ürün geliştirmekle ilgili bir şey değildir. Bundan daha da önemlisi, yepyeni ürün kategorileri, yepyeni pazarlar ve yepyeni iş modelleri geliştirmekle ilgili bir şeydir. Büyümek ise kârlı, istikrarlı ve sürdürülebilir olduğu ölçüde 'anlamlıdır'. Bu kitabın kalan sayfaları, 'anlamlı' büyümenin sırlarını açığa çıkarmaktadır.

2

Anlamlı Büyüme

1990 ve 2000 yılları arasındaki dönem Türkiye iş dünyası için tarih boyunca yaşanmamış pek çok şeyin bir arada ve son derece hızlı bir şekilde yaşandığı bir dönem oldu. Bu on yıl şirketlerin ve özellikle bankası olan grupların inanılmaz bir tempo ile büyüdüğü, durup parayı sayacak vaktin zor bulunduğu, gösteriş amaçlı tüketimin had safhaya ulaştığı, bugün işsiz gezen pek çok yöneticinin o günlerde kendisini arzın merkezi zannettiği, şirket yönetimi ile '*business*' stratejisi kuramlarının topyekun allak bullak edildiği ve belki de adını 'israf ve vurgun çağı' olarak koyabileceğimiz çok değişik bir dönemdi. Büyüme ve gösteriş en baskın kurumsal değerlerdi. Herkes komutandı ve hiç asker yoktu!

Bu dönemde hemen herkes tarafından uygulanmış olan büyüme yöntemlerine baktığınızda da bunların -bazı nadir istisnalar hariç- çok fazla bilimsel temeli olmayan ve hatta çoğu kez belirli bir stratejisi bile bulunmayan 'büyüme için büyüme' amaçlı çabalar olduğunu görürsünüz. 'Grup' haline gelmek, ya da 'holdingleşmek' arzusunun çok yaygın ve baskın bir arzu olduğunu da. Bu da muhtemelen hepimizin içindeki, ülkenin yoksulluk dönemlerinden kalan ezilmişlikten intikam alma dürtüsünün bir tezahürüydü.

Holding sahibi olunca herhalde müteşebbislerimiz kendilerini çok daha 'iyi' hissediyorlardı. 'Konglomer modeli' adı verilen, sektörü ne olursa olsun ve aralarında herhangi bir sinerji bulunsun ya da bulunmasın, bünyesinde çok sayıda şirket içeren gruplar olma hedefinin altında yatan, bundan daha başka mantıklı bir neden düşünemiyorum. Ve bulamıyorum; zira işletme bilimi bizlere 1990'lı yıllardan çok daha önceleri 'konglomer modelinin' doğru bir büyüme modeli olmadığını söylüyordu. Söylüyordu söylemesine ama neredeyse hiç bir müteşebbisimiz bu söyleneni dinleme konusuna pek iltifat etmiyordu. Belli ki arzın merkezi olma sendromu yalnızca yöneticilerle sınırlı değildi.

Peki aradan geçen zaman bakış açılarımızı değiştirdi mi? İş adamlarımızı daha rasyonel, daha bilimsel, ya da büyüme ve farklılaşma konularına daha sistemli yaklaşır hale getirdi mi? Yoksa yeniden bir finansman bolluğu olsa bile artık eski alışkanlıklar bir daha canlanmaz mı? Sizce?

Gözlemlerim o ki geçmişten 'kurumsal' dersler çıkarma gibi bir süreç pek fazla yaşanmadı ülkemizde. Çıkarılan dersler daha ziyade israfın önlenmesi, devlet-şirket ilişkilerinin yeniden tanımlanması ile bazı eski konglomer yapıların temellerinin yeniden yerlerine oturtulmasından ibaretti. Oysa şirketler olarak bizlere bundan sonraki stratejik gündemimizi belirleyecek daha bilimsel ve geçmiştekilere benzer hataları içermeyen 'büyüme' yöntemleri gerekli. Ancak bu tür yöntemlerle sağlıklı, uzun vadeli, kârh ve istikrarh büyüme süreçleri yaşayabiliriz. Bir başka deyişle asıl ihtiyacımız olan şey 'anlamlı büyüme' yöntemleri.

BÜYÜMENİN YOLLARI

Ama dilerseniz önce 'büyüme' derken neyi kastediyoruz, buna bir açıklık getireyim. Büyümeden kastımız 'gelir' yani 'ciro' büyümesi. Buna işletme lisanında ***'top-line growth'*** adı veriliyor. Anlamı, bilançonun en üstteki kaleminde büyüme elde etmek. En üst kalem de 'satışlardan gelirler' yani 'ciro' olduğuna göre, *top-line growth* deyince 'satış gelirlerindeki' büyümeyi kastediyoruz.

Ancak satış gelirlerindeki büyüme farklı yöntemlerle elde edileceği gibi, bu farkh yöntemler 'anlamlılık' açısından birbirlerinden çok farklı olabiliyor. En genel anlamda bakarsak büyüme elde edebileceğimiz farklı yöntemler şunlar:

1. Doğal büyüme: eğer iş yaptığınız pazar büyüyen güçlü bir pazar ise sizde doğal olarak büyüyorsunuz. Örneğin ilaç sektöründe ya da otomotiv yan sanayi işinde olduğu gibi.
2. Düşük maliyet-yüksek verimlilik, azalan çevrim zamanları ve hızlı aktif sirkülasyonu yoluyla pazar payı elde etmek suretiyle büyümek.
3. Özel ve patentli bir teknolojiye sahip olmak suretiyle büyümek.
4. Mevcut ürün ve hizmetleriniz için yeni coğrafi pazarlar bulmak (ihracat veya dış yatırım) suretiyle büyümek.
5. Mevcut pazarınızda şirket satın alma ve birleşmeler yoluyla büyümek.
6. İnnovasyon yoluyla yeni ürünler, yeni iş tasarımları ve yeni 'kategoriler' geliştirerek büyümek.
7. Pazarınızı yeniden segmentlere bölüp yeniden konumlanmak suretiyle büyümek.
8. Komşu sektörlere girmek.
9. Yepyeni ve hiç bilmediğiniz iş kollarına girmek.

Bu yöntemlerin hepsi de size ciro büyümesi sağlayabilecek olan yöntemler. Özellikle de beş numaralı büyüme stratejisi, başta ABD olmak üzere pek çok Batı ülkesinde doksanlı yılların en baskın stratejisi olarak karşımıza çıkmış olan bir ciro büyütme yöntemi. Satın alacağın veya birleşeceğin şirketin yaptığı iş ile senin yaptığın iş arasında herhangi bir gerçek **sinerji** olup olmadığına bakmaksızın ve esas itibariyle Wall Street'in ve borsa analistlerinin büyüme baskısına bir yanıt olarak gerçekleştirilen şirket evlilikleri, bu döneme damgasını vuran en önemli *business* olaylarının başında

geliyordu. İngilizce dilinde *Mergers & Acquisitions (*kısaca *M&A)* adı verilen bu birleşmelerden sonraki şirket finansal performansları genelde birleşme öncesine göre çok daha kötü olmakla beraber bu yöntem, özellikle 1990'ların ortalarında ve özellikle de ABD'de bir çığ gibi büyüdü. Her ne kadar kısa vadede borsa analistlerini ve yatırımcıları memnun eden özellikleri olsa da, M&A yoluyla elde edilen büyümelerin uzun-vadeli olmadığı ve daha iyi finansal performans getirmediği hemen her araştırma tarafından doğrulanmış bir gerçek olarak hep karşımıza çıktı[1].

Yani bu tür bir büyüme, her ne kadar kısa vadede en üst gelir kaleminde (*top line*) bir artış getiriyor olsa da, sürdürülebilir ve kalıcı olmayan bir strateji olarak karşımıza çıkıyor. Yani bizim tabirimizle 'büyümek için büyüme' amaçlı, anlamlı olmayan bir büyüme stratejisi bu. Özellikle bundan kaçınılmalı ya da en azından bu tür bir stratejiye sıcak bakıldığı durumlarda da kılı kırk yarmalı. Bu nasıl yapılır ve kıstasları neler olmalıdır konusunu ilerideki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alacağım.

Buraya kadar saydıklarım arasında en fazla benimsenmesi gereken büyüme yöntemi, innovasyona dayanan organik büyüme ile esas işinize yakın olan komşu alanlardaki büyüme yöntemleridir. Organik derken kastettiğimiz ise 'bünye içinden sağlanan' büyümedir. Bir başka deyişle hizmet verdiğiniz müşteri kitlesine yeni ve **farklı** bir ürün, bir hizmet ya da daha bugüne kadar kimsenin düşünmediği bir ihtiyacı ortaya çıkararak geliştirilecek yeni bir kategori, veya yepyeni bir iş yapış biçimi (iş modeli) sunmak; ya da mevcut yetenek ve becerilerinizi bir miktar geliştirmek suretiyle girebileceğiniz 'komşu' sektörler bulmak; verimliliğinizi arttırmak suretiyle pazar payınızı yükseltmek gibi büyüme yolları, istikrarlı bir büyüme arzusunda olan her kurumun odaklanması gereken yollardır. Komşu alanlarda büyüme her ne kadar organik bir büyüme olmasa da, 'kor işe' daha yakın ve o nedenle riskinin görece daha az olması nedeniyle mutlaka ciddi olarak değerlendirmeye alınması gereken bir büyüme stratejisidir. Yani kısaca innovasyon, yeni kategoriler geliştirme ve komşu alanlarda büyüme, en sağlıklı ve en sürdürülebilir büyüme yollarıdır. Şirket evlilikleri ve birleş-

meler ise, ileride anlatacağım çok özel şartlar yerine getirilmediği sürece mümkün mertebe kaçınılması gereken büyüme yollarıdır.

BÜYÜME KÂRLI OLMALIDIR

Büyümek için büyümek sizin kişisel egonuz açısından çok tatminkar bir sonuç yaratabilir. Ama aynı şeyi şirketiniz için söylemek mümkün değildir. Zira anlamlı olmayan büyüme stratejileri ve sadece büyüme amaçlı gelir artışları şirket değerini uzun dönemde son derece olumsuz etkiler. Şirket evlilikleri de, yukarıda söylediğim gibi, çoğu kez olumlu sonuçlar yaratamamaktadır. Zaten bu evliliklere genelde uzun görüşlü olmayan sinerji beklentileri (ya da aldatmacaları) ile kalkışılır.

Akıllı büyüme 'kârlı' büyümedir. Elbette bazı stratejik durumlar vardır ki kısa dönemde kârlılıktan feragat edip uzun dönemde kârlılık beklentisi içinde stratejiler oluşturulur. Örneğin çok önemli bir rakibinizi satın alarak piyasadan silme stratejisi şirket kârlarını bir ölçüde eritebilecektir ama azalan rekabet sonucunda kısa zamanda daha kârlı bir işe kavuşma olanağı da doğabilecektir.

Bir şirketin kârlılığının en önemli göstergesi **'brüt kâr'** (*gross margin)* dediğimiz kavramdır. Bir malın satışından elde edilen gelir ile bu malı üretmek ve satmak için üstlenilen maliyet arasındaki farka eşittir. Sizin büyüme stratejiniz aynı zamanda sermayenizi etkin kullanmanızı da garanti etmelidir. Sermayenin etkin kullanımından kastımız ise, paranızın en az, risksiz bir yatırım aracının (örneğin Hazine Bonosunun) getirisi kadar veya daha büyük bir kazanç sağlaması lazımdır.

Büyümenin anlamlı olabilmesi için satış gelirleriniz en az ülke ekonomisindeki reel büyüme kadar ve hatta çok daha fazla artarken, brüt kârlılığınızın daha yüksek bir hızla artması da beklenir. Bunun içinse verimliliğinizin de aynı anda artıyor ve maliyetlerinizin hızla düşüyor olması gerekir. Gerçek anlamda kârlı büyüme, işte, verimlilik/maliyet ile kârlılığın bu söylediğim ilişkisini sağlayabilen büyümedir. Yani örneğin ülke ekonomisi reel olarak %5 büyüyorsa ve sizin gelir büyümesi hızınız %10, buna karşılık kâr-

lılık büyümesi %15 ise, siz verimlilik ve kârlılık büyümesi ilişkisini doğru kurmuş bir firma olursunuz. Amaç, verimliliği arttırıp maliyetleri düşürürken aynı anda satış gelirlerini yükseltmek olmalıdır. Akıllı büyüme budur.

ORGANİK BÜYÜME İYİDİR, AMA ŞART DEĞİLDİR

Yukarıda tanımını vermiş olduğum organik büyüme, yani innovasyona dayanan ve kendi iş kolunda ('kor' işte) büyümeyi hedefleyen strateji, en sağlıklı büyüme stratejilerinden birisidir. Bunun en etkileyici yolu ise sürekli innovasyondan ve yeni kategoriler geliştirmekten geçer. Bunlara kitap içinde ayrıntılı olarak değineceğim. Burada vurgulamak istediğim bir diğer nokta, organik büyümenin şirketler açısından bir dizi daha yan faydasının olduğudur. Zira kendi iş kolunda yeni ürünler, yeni pazarlama stratejileri, yeni süreçler, yeni iş modelleri veya yeni kategoriler yaratmak şeklinde gelişen organik büyüme esasen 'yaratıcılık' odaklı bir büyüme stratejisidir. Yandaki şirketi satın al ve büyü şeklindeki herkesin yapabileceği türden bir strateji değildir. Yaratıcı takım çalışması gerektirir ki bu da şirket içinde yaratıcılık kültürünün gelişmesini teşvik eder. Zaten sürdürülebilir bir büyüme ancak ve ancak yaratıcılığın bir kurum kültürü haline gelmesi durumunda mümkündür. Aksi durumda konjonktürel olur. Yani büyümek için sizin dışınızdaki faktörlere, örneğin ekonominin büyümesine bağımlı olursunuz.

BÜYÜME SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMALIDIR

Anlamlı büyüme, zaman içinde devam edebilen büyümedir. Ekonomi büyürken büyüme ve küçülürken küçülme edilgen bir şirket yönetim anlayışıdır. İpler sizin elinizde değil, dışarıdadır. Büyümenin anlamlı olabilmesi için sürdürülebilir bir gidişatı, bir gidiş yolu olmalıdır. Amaç, istikrarlı olarak her yıl bir önceki yıldan daha fazla büyümek olmalıdır. Hedef ise tercihen çift haneli rakamlar olmalıdır. Bu rakamları istikrarlı olarak elde edebilmek ise, sürdürülebilir bir büyüme stratejisine sahip olmanıza bağlıdır.

Bu tür uzun soluklu büyüme stratejileri ise etrafımızda ne yazık ki iki elin parmağını geçmeyecek sayıda şirkette vardır. Ama gerçekten bu kadar. Oysa büyüme, bilinçli olarak 'yönetilmesi' gereken çok ama çok önemli bir süreçtir.

Büyümek için büyüme geçmişte kalan bir alışkanlık olmaktan ne yazık ki çok uzaktır. Kanıt istiyorsanız açın televizyonunuzu, zap yapmaya başlayın ve ilk reklam kuşağında durun. Tüm reklamları seyredin. Ne görüyorsunuz? Fiyat kırıp pazar payı arttırmak isteyen firmalar? Üstelik bunların neredeyse hiç biri maliyetlerinde benzer indirimler sağlayarak fiyat yarışına girmiş olan kurumlar değil. Bu pazar payı kavgası belki kısa bir süre çok güzel ciro artışları getirebilir ama uzun vadede sizden acısını mutlaka çıkaracak olan bir stratejidir. Kötü büyüme dediğimiz şeye çok güzel bir örnektir.

Reklamlarda başka ne görüyorsunuz? Müşterisine olmayacak şartlarda kredi imkanları, taksit, vade vs. verip rakiplerden pazar payı çalmak isteyenler? Bu da kötü büyümenin en iyi örneklerinden birisidir: "innovasyon yapamıyorsan iskonto yap, vade yap, taksit yap"! Bu da kısa dönemde belki işe yarar ama uzun dönemde zinhar işlemez. Nakit akışınızı yok eder gider.

MAX. KÂR = TG -TM
(KÂR= TOPLAM SATIŞ GELİRİ - TOPLAM MALİYET)

Sürekli büyümeyi ve başarıyı arzulayan her şirket yöneticisinin bir üst satırda yer alan bu denklemi ezbere bilmesi ve hatta damarlarında hissetmesi gerekir. Bu denklem iktisat biliminin en temel başlangıç denklemidir. Size, bir şirketin en temel amacının kârlarını maksimize etmek olduğunu söyler. Denklemde kâr, 'toplam gelir' ile 'toplam maliyet' arasındaki fark olarak tanımlanır. O zaman eğer şirketinizin kârını yükseltmek istiyorsanız, bu iki değişkenin her ikisi için ayrı ayrı stratejiler geliştirmek zorundasınız. Yani bir yandan toplam geliri (TG) arttırmaya yönelik büyüme stratejileri geliştirirken diğer yandan ise toplam maliyetleri (TM)

azaltacak verimlilik projeleri ve stratejileri geliştirmelisiniz. Bunlardan sadece tek bir tanesi üzerine odaklanmak yöneticilik ya da iş adamlığı görevinin yarısım yapmamak anlamına gelir.

Peki şirketlerimiz ne yapmaktadır? Özellikle de 2001 Şubat ayından bu yana çok büyük ölçüde maliyetler üzerine odaklanılmakta, işten adam atıp genel giderleri azaltma konusunda her tür yaratıcı stratejiler geliştirilip uygulanmaktadır. Ama burada ciddi bir problem olduğunu belirtmek zorundayım. O da, denklemin maliyet unsuru üzerinde oynayabileceğiniz alan sınırlıdır. Maliyetleri sonsuz oranda azaltamazsınız. Maliyetleri azaltıp verimliliği arttırmak çok önemli ve gerekli bir çaba olmakla beraber, tek başına şirket kârlılığı için ne yazık ki yeterli bir baz oluşturmaz. Kârlılığın asıl büyük gelişme alanı toplam gelirlerdedir, yanî bilançonun en üst hanesindeki büyüme fırsatlarmdadır. Kaldı ki kâr denklemi gelir ve maliyet gibi iki farklı değişkene bağlı olarak tanımlanmışsa eğer, o zaman sizin kârınızı arttırmak için bakmanız gereken yerler bu iki değişkenin her ikisi birden olmak zorundadır.

Benim size önerim şu: yukarıdaki denklemi büyükçe bir kağıt üstüne yazdırın ve bunu çoğaltın. Ardından, bunları çerçeveletip şirketinizdeki her departmanın yöneticisinin odasına asmasını isteyin. İsteyin ki şirketteki herkes şirketinizin faaliyet amacının ne olduğunu hep hatırlasın, hiç aklından çıkarmasın ve denklemin değişkenleri üzerinde kafa çalıştırsın.

SONUÇ

İşin özü şudur: şirketler büyümek zorundadır. Ama her büyüme iyi sonuç vermez. Maharet, iyi ile kötü büyüme yöntemlerini bilmekte ve bunları ayırt edip uygulayabilmektedir. Eğer sadece ekonominin seyrine göre büyüyüp küçülüyorsanız, büyümeniz hem kısa ve hem de uzun vadede kârlı değilse, üstelik büyüme istikrarını koruyamıyorsanız ve ayrıca esas (kor) işinizden uzaktaki büyüme yollarına sıkça başvuruyorsanız, o zaman çok ciddi olarak iş adamlığmızı ya da yöneticiliğinizi sorgulayın.

3

Büyümek Gerçekten Zor Mu?

2001 yılı ekonomik krizi hepimizi derinden sarstı. Bereket çok uzun zaman geçmeden kriz psikolojisini üzerimizden bir ölçüde atabildik ve konuştuğumuz konuların gündemi de büyük ölçüde değişti. Ama bir konu var ki tüm iş dünyasına neredeyse yapıştı kaldı: hayatta kalmayı bir yönetim başarısı olarak kabul etmek.

- İşler nasıl?
- Çok şükür cepten yemiyoruz.
- Sizde işler nasıl?
- Çok şükür ayaktayız. Baksana ne firmalar sapır sapır dökülüyor.

Bu konuşmalar en bildik gündelik konuşmalar haline geldi ve hâlâ gündeme hakim durumda. Doğrudur, derin ekonomik krizlerde ayakta kalabilmek çok önemli bir şirket hedefi olmak zorundadır. Ayrıca, iş dünyasında yok olan şirket sayısının ne denli fazla

olduğunu göz önüne alırsanız, o zaman en genel anlamda da yaşayabilmenin önemli bir şirket hedefi olmak zorunda olduğunu anlarsınız. Ama ekonomik krizin derin etkilerinin ortadan kalktığı dönemlerde de benzer hedeflerle işinize yaklaşmak iyi işadamlığı ya da iyi yöneticilikle pek bağdaşmaz. Ayakta kalmak veya mevcut olanı -ve üstelik genelde küçülmüş olan mevcudu- korumaya çalışmak kötü bir yöneticilik, kötü bir işadamlığı örneğidir.

Büyüme şirketlerin oksijenidir. Sermaye birikimi sermayenin temel hedefidir. Mevcudu korumaya çalışmak ve bunu savunmak ise bahanecilikten daha öte bir şey değildir. Kaldı ki sadece hayatta kalmayı başarmak herhangi bir değer yaratmaz. Değer yaratabilmek ancak ve ancak anlamlı büyüme ile mümkün olur.

Ama elbette uçuk-kaçık büyüme hedefleri koymak da iyi ve basiretli yöneticiliğin tanımına girmez. Bu bazan dünyanın en iyi, en takdir edilesi firmalarında bile ne yazık ki görülebilmektedir. Bu tür örnek firmalardan birisi olan ve benim çok beğendiğim Procter&Gamble (P&G) şirketinin 1997'deki CEOsu adı geçen yılda geleceğe yönelik çok iddialı bazı öngörülerde bulunmuş ve yedi yıl içinde (yani 2004'e kadar) cirolarım mevcudun iki misline çıkaracaklarını iddia etmişti. Ama, bu tarihten 2003 yılına dek yılda ortalama %2.4 ve 2000 ila 2004 arasında da ortalama %5.4 büyüyen bir şirket için bayağı iddialı bir hedef koymuş oldukları açıkça ortaya çıkıyor. Şirket arzu ettiği hedefi muhtemelen ancak yakınlarda gerçekleştirdiği Gillette evliliği ile yakalayabilmiştir.

Bu tür motivasyonel şirket hedefleri koymak, ülkemiz şirketlerinde de oldukça yaygın uygulanan ve çoğu kez hüsranla birlikte ciddi yönetim problemleri getiren bir yöntem. Artık kimseyi pembe hayallerle uzun süre kandıramıyorsunuz. Amerikan yönetim tekniklerini hepimiz yakınen öğrendik.

IBM'in ünlü CEO'su Lou Gerstner 2002 yılında, IBM'deki anılarını anlattığı bir kitap yayınladı: *"Fillerin Dans Edemeyeceğini Kim Söyledi?"* Hiç fena sayılmayan bu kitapta, haliyle, başa geçtiği 1991 yılından itibaren elde ettiği başarıları anlatıyordu Gerstner. Doğru, gerçekten de IBM için bir *'turnaround'*, yani yu-

karı doğru çıkış getiren bir dönemdi Gerstner dönemi ve özellikle de donanım-odaklı iş modelini terk edip *business*-hizmetleri odaklı bir stratejiye yönelmeleri. Ama IBM'in o dönemdeki büyüme rakamlarına baktığınız zaman şu ünlü İngiliz atasözünü de hatırlamadan edemiyorsunuz: "her parlayan şey altın olmayabilir". Business hizmetleri –ki şirketin yeniden doğuşunu sağlayan strateji bu alana yönelmekti- Gerstner'in son yılı olan 2001'de sadece %5 büyümüştü; 2000'de ise %3. Aslında, Gerstner'in tüm CEO'luk döneminde IBM'in genel ciro büyümesi yıllık %2.9 idi. O dönemin ortalama enflasyon oranının sadece birazcık üzerinde. Yani, bizim bir başarı öyküsü, bir örnek vaka olarak kabul ettiğimiz bir şirket yükseliş hikayesi bile aslında, 'büyüme' açısında bakıldığında ortalama bile denilemeyecek bir performans elde etmiş. Çift haneli büyüme rakamları bir yana, takdir edilecek bir büyüme rakamından bile söz etmek mümkün değil.

Büyüme sıkıntısı ABD olsun, Avrupa olsun, Asya olsun tüm gelişmiş dünyanın en ciddi sıkıntılarının başında geliyor. Örneğin Dow Jones endeksini oluşturan 30 şirketin 1997-2002 yılları arasındaki büyüme performanslarına baktığınızda yılda ortalama olarak yalnızca %4.9 ciro artışı sağlayabildiklerini, buna karşılık brüt kârlılıkta %4 ve vergi-sonrası net kârlılıkta da sadece %0.5 oranında bir büyüme gerçekleştirdiklerini görüyorsunuz. Üstelik, etkileyici de olsa, hikayenin tümü bu değil. Bu 30 firma arasından sıradışı parlak performans göstermiş olan Home Depot, Merck İlaç firması, Microsoft, Wal-Mart ve Citibank Grubunu (CitiGroup) dışarıda tutarsanız (ki, istatistik bilimi gereği dışta tutmanız gerekir) o zaman geri kalan anlı şanlı 25 şirketin sadece enflasyon kadar büyüyebildiklerini, yani aslında yerlerinde saydıklarım ve hatta geriye gittiklerini görebilirsiniz. Bu şirketlerin söz konusu dönem içindeki ortalama ciro artışları %2.3, brüt kârlılık büyümesi ise %1.6.

Ünlü strateji düşünürü Adrian Slywotzky, Harvard Business Review dergisinde yayınlanmış olan "Büyüme Krizi" adlı makalesinde, 2000'li yılların başlarındaki en önemli şirket sorunlarından birisinin 'büyüme' olduğunu ve kârlı büyüme sıkıntısının daha

uzun süre kalıcı bir problem olacağını belirtip, bir dizi global firmanın net büyüme oranlarını inceleyerek şu sonuca varmıştı: esasen şirketlerde çift haneli büyüme diye bir şey gözlenemiyor. Firmalar, reel olarak bakıldığında, aslında yerlerinde sayıyorlar. Bu, elbette, çift haneli büyümeyi yakalayan firmaların olmadığını göstermiyor. Tam tersine. Üstelik ekonomik koşulların etkisiyle bazıları aşağı doğru giderken, diğerleri çok parlak performans gösterebiliyorlar. Bakın Nokia'ya. 1997-2002 arasında Motorola kümülatif olarak zarar ederken, rakibi Nokia aynı dönemde yıllık ortalama %17 büyüyor ve $14 milyar kâr elde ediyordu. Yani, teknoloji sektöründeki olumsuz gelişme Nokia'nın büyümesini ve kâr etmesini engellemiyordu.

Bu veriler bize aslında şunları söylüyor:

- büyüme artık her zamankinden daha zor,
- bunun temel sebebi de pek çok pazarın ürün bolluğu içinde 'doyma' noktasına gelmiş olması,
- şirket evlilikleri ya da yeni ürün geliştirme gibi geleneksel büyüme araçlarının etkinliğinin azalması,
- bu şartlar altında şirketlerin büyüme konusuna çok daha farklı bakmaları ve
- aynı zamanda da çok farklı büyüme stratejileri uygulamaları gerekiyor.

BİZDE DURUM NE?

Peki durum böyle de, bizim şirketlerimiz 'büyüme' konusuna ne denli farklı bakıyorlar? Ya da büyüme krizinin böylesi köklü ve kalıcı bir mesele olduğunun ne denli farkındalar? 'Büyüme' gibi bir şirket hedefleri var mı ve eğer varsa bunlar motivasyonel 'büyük hedeflerden' ya da 'büyük vizyonlardan' öte özellikler taşıyorlar mı? Şirketlerin bir 'büyüme yönetimi' gündemi var mı ve -ihtimal düşük de olsa- bu gündem ne denli yakından takip ediliyor?

Vizyoner yöneticilerden artık hepimize gına geldi. Büyük düşünenlerden de. Dünyayı ele geçirmek isteyenlerden de. Süslü söylemlerin şirket yönetimindeki işlevi tamamlandı: artık büyük vizyonlara, dünya markası masallarına inanacak çalışan sayısı giderek azalıyor. İhtiyacımız olan tek şey, mevcut ve elde edebileceği gerçekçi kaynakları kullanarak en fazla neyi başarabileceğinin farkında olan, yeni fikirlerine yeni kaynaklar yaratabilen ve sadece nereye gideceğini değil, gideceği yere nasıl gideceğini de tanımlayan, yani bir büyüme stratejisi ve planı olan icraatçı kişiler. Stratejisini ve planını gelişmelere göre gerektiğinde revize eden, ama adım adım ısrarla takip edenler.

NE YAPMAK LAZIM?

Şirket yönetimlerinin böylesi kârlı büyüme alanlarının giderek daraldığı bir dönemde en fazla ihtiyaçları olan şey, büyüme konusuna odaklanmak. Zira büyüyemeyip yerinde sayan firmaların ömrü uzun olamıyor. Büyüyemeyenler genelde yok oluyorlar. Bu nedenle şirketlerin bir 'büyüme gündemi' geliştirmeye şiddetle ihtiyaçları var. Yani, kârlı büyüme konusunu ciddi ve sistemli olarak ele alan ve şirketini büyüme amaçlı yöneten bir yönetim ile, bu amaçlı bir yönetim gündemi. Artık sadece yeni ürünler geliştirerek büyümek mümkün değil. Bu, hem tüketicilerin mevcut ürün bolluğu içinde yeni ürünlere karşı duyarsız (yani karınlarının tok) olması, hem gerçek anlamda yeni ürün geliştirebilme olanaklarının giderek daralması ve özellikle bizim ülkemizin şirketlerinin Ar-Ge yatırımlarıyla böylesi radikal buluş imkanlarının gerçekte olmaması, hem de yeni ürünlerin çok kısa zamanda taklit edilmeleri nedeniyle böyle. Artık alıştığımız 'tek boyutlu' ya da 'tek yönlü' büyüme stratejileri fazlaca işimize yaramaz.

Neydi bu tek boyutlu yöntemler? Yeni bir ürün geliştir, piyasaya sür ve gaza basıp satabildiğin kadar sat ve büyü. Ya da ekonomi hızlı bir büyüme sürecine girmiş olsun, sen de bu trendi erken görüp gaza bas ve herkesten daha hızlı büyü. Ya da, tanrının bir lütfu olarak senin faaliyet gösterdiğin sektör birden cazip bir sektör olsun ve talebin en hızlı büyüdüğü yer haline gelsin, gaza bas ve

büyü. Ya da alınabilecek her türlü teşviki al ve en yakın ülkelere gidip oralara mal sat, gaza bas ve büyü.

Bu şartlar oluşur ve bunları akıllıca kullanıp büyürseniz, buna diyeceğim hiç bir şey olamaz. Sadece kutlarım. Benim burada söylemek istediğim şey, bu koşullar tersi yönde değiştiği zaman, yani ekonomi küçülmeye başladığında, ya da sizin sektörünüz cazibesini yitirdiğinde, veya yeni ürünleriniz eskidiğinde ne yapacaksınız konusu. Ne yapacağınız belli: küçüleceksiniz ve zor duruma düşeceksiniz. Zira bu koşullar genelde sizin dışınızdaki faktörlerin bir neticesi olarak büyüme getiren koşullar. Yani, büyümeyi asıl yöneten ve yönlendiren siz değilsiniz, dış koşullar. Ve zaten o yüzden de ülkemizdeki iş adamları TV'lerdeki 'makro ekonomi' yorum programlarını çok seviyorlar. Makroekonomik koşullardaki (yani bizim dışımızdaki koşullardaki) iyileşmeler üzerine bir büyüme tecrübesine sahip kişiler olduğumuzdan dolayı, bu koşullardaki gelişimleri izlemek bizim için çok önemli oluyor. Biz uzun yıllardır buna alıştık.

Sorum şu: koşullar mı sizi yönetmeli, yoksa yönetim erkini siz mi elinize almalısınız? Sadece ekonomik şartlar iyileştiğinde, ya da sektörünüz cazip haldeyken mi büyüyeceksiniz, yoksa yukarıdaki Nokia-Motorola örneğinde gördüğünüz gibi her şart altında dahi çarpıcı ve sıradışı büyüme performansı mı göstereceksiniz? Hangisi?

Eğer kendi şirket kaderinizi kendiniz yönetme arzusundaysanız, o zaman büyüme konusuna daha farklı yaklaşmak gerekecek. Nedir o farklılık? Artık şirket yönetim gündeminizde '**büyüme yönetimi**' diye en önemli bir madde olmalı. Ve bu konu sıkı sıkıya takip edilerek, revizyonlara gidilmeli, ısrarlı olunmalı.

BÜYÜME YÖNETİMİ

Peki 'büyüme yönetimi' nasıl olacak? Bunu nasıl yapacağız? Elinizdeki kitap size bu soruların yanıtlarını vermek için yazıldı. Ama dilerseniz daha en baştan ve uzatmadan bu sorunuzun en net yanıtını vereyim. Yapılması gereken şey şu:

(a) mevcut 'kor' işinizde, bu işin komşu alanlarında ve kor işten uzak yeni alanlarda büyümek şeklinde özetleyebileceğim üç farklı genel büyüme yolundan size ve sizin faaliyet alanınıza en uygun olanlarını, ciddi ve detaylı bir incelemeden sonra belirlemek,

(b) yani tek bir büyüme stratejisi yerine, farklı stratejileri aynı anda içinde barındıran bir büyüme yolları **portföyü** oluşturmak,

(c) bu büyüme stratejisi 'portföyünü' sistemli, hedefli, ısrarlı ve kararlı bir şekilde uygulamaya geçirmek.

Büyüme yönetimi artık bugünün şirketleri için en elzem yönetim hedeflerinden biri olmak zorunda. Meseleye bu açıdan bakan şirketlerle bakmayan şirketler arasındaki fark, çok zaman geçmeden, büyüme ya da yerinde sayma ve gerileme şeklinde kendini gösterecek.

Söylediklerimi özetleyeyim: bugünün şirketlerinin karşısındaki en temel sorunların başında kârlılık ve yeni büyüme alanları bulabilmek geliyor. Bunun için ise şirketlerin daha önceki yıllarda edinmiş oldukları büyüme deneyimlerine yeni beceriler eklemeleri gerekiyor. Bu becerileri, 'büyüme yönetimi' becerileri olarak adlandırabiliriz. Bunlar ise, innovasyon, yani yeni talep geliştirme, yeni kategoriler geliştirme, mevcut müşterilere daha fazla satabilme, yeni pazarlar bulabilme, yeni iş modelleri üretebilme, yeni komşu sektörlere girebilme vb. becerileri. Sağlıklı bir büyüme yönetimi yaklaşımı ise bu farklı büyüme yöntemleri arasından kendi öngörüleri ve yetenekleri açısından en uygun olanlardan bir portföy oluşturmayı ve bu portföyü sistemli bir şekilde yönetmeyi içeriyor. Bugünün iddialı şirketleri bu şekilde yönetilen şirketler olacaklar.

4

İki Aşamalı Büyüme Yönetimi

Hayatta bazan ibreler sizden yana dönmüş olabilir. Eğer böyle şanslı bir durum yakalamışsanız bu durumun farkında olup, sonuna kadar yararlanmaya çalışmalısınız. Örneğin faaliyet gösterdiğiniz iş kolu çok hızlı büyüyen bir sektör haline gelmişse o zaman şans sizden yanadır. Ama bir şartla: her güzel şeyin bir sonu vardır. Hiç bir sektör ilelebet büyüyemez ve ilelebet kârlı ya da cazip olamaz. Her yeni başarılı sektör önce yavaş bir emekleme süreci geçirir, ardından hızlı bir büyüme ve nihayetinde yavaşlama ve çöküş. Bu tüm sektörler için böyledir. O nedenle sürekli ve istikrarlı büyüme hedefinde olan kurumlar öncelikle bu tabiat kanununu iyice bellemeli ve büyüme stratejilerini bu çerçevede oluşturmalıdırlar. Bunun için ise büyümekte olan 'kor' işi *(core business)* bu bilinçle yönetmeli ve bu büyümeden azami istifade ederken aynı zamanda mevcut sektörde rekabetin artacağını, fiyatların düşeceğini ve kârlılıkla büyüme hızının azalacağını bilip bir sonraki 'yeni' iş modelini **aynı anda** inşa etmeye başlamalıdır. Dahası, bir sonraki iş kolunu veya iş modelini, mevcut büyüme 'pik' *(peak)*, yani 'doruk' noktasındayken planlamalı ve uygulamaya başlamalıdır.

KÖRÜKLERİ ESNETMEK

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir sanayi şirketinin danışmanlığını yapıyorum. Otomotiv sektörü, elinizdeki kitabın ileri bölümlerinde nedenleri ile birlikte açıklayacağım gibi, çok ciddi bir değişim içinde. Ana otomotiv üreticisi (OEM) şirketleri giderek üretim aşamalarının çok daha büyük bir kısmını dışarıda yaptırma eğilimi içindeler. Bu nedenle de özellikle OEM'lere tedarikçi olarak iş yapan yan sanayi sektörleri asıl yüksek büyüme temposu içinde olanlar. Sözünü ettiğim şirket TIR, otobüs, kamyon vs. büyük tonajlı araçlar için amortisör görevi gören lastik 'körük' üretimi ile iştigal ediyor. Bu lastik körükler, bir zamanlar kullanılan metal helezonik yaylı amortisörlerin yerine geçen ve 'havalı suspansiyon' dediğimiz sistemlerin en önemli parçalarından birisi. Şirket bu konuda oldukça uzman ve bu nedenle de dünyanın her tarafından çok ciddi bir talep ile karşı karşıya. Ürünler teknoloji içeriyor ve şirket bu teknolojiye çok hakim. O nedenle de mallar çok iyi ve farklı. Mevcut talep kapasitenin oldukça ötesinde ve zaman zaman (hatta sık sık) mal yetiştirememe sorunu yaşanıyor. Bu devirde böyle işler de mi var demeyin, durum aynen böyle. Fiyatlar çok güzel ve kâr marjları yüksek. Fabrika durmaksızın çalışıyor ve kâr üretiyor.

Sizce bu durumdaki firma ne yapmalı? Elbette en önce Allah'a şükretmeli. Ya sonra? Eğer bu durumdaki şirketlerin genelde yaptığını yapmaya özenirse, şirketin patronu hemen gidip en lüks semtte yeni bir villa, 30 metre boyunda fiberglas bir Azimut tekne, 7 serisi son model bir BMW ya da Porsche marka bir dört çeker almalı! Ya da, "su akarken testi dolar" ilkesine sığınıp mümkün olan en fazla satışı yapabilecek sistemleri kurmalı. Yani, talep bu derece canlıyken ve piyasada talebi dolduracak yeterli sayıda üretici yokken talebin gerektirdiği yatırımı bir an önce yapmalı, hatta elde avuçta ne varsa bu doğrultuda kullanıp yatırımı ve üretimi arttırmalı, iş yaptığı ülke sayısını arttırmak için sürekli fuar ve müşteri gezmeli ve pazar güzelken herkesten önce ve herkesten fazla bu pazarın nimetlerinden istifade etmeli. Zira en fazla birkaç yıl sonra bu talep ya da bu fiyatlar ve kârlar kalmayacak.

Şirketin yaptığı da aynen bu. Yatla katla şu anda kimsenin ilgilenecek hali bile yok. Ama bunu bile yeterli görmüyorlar; zira her kârlı işte olduğu gibi burada da kâra ortak olmak isteyen yeni girişimcilerin hızla bu pazara doğru gelmekte olduğunu görüyorlar. O zaman, bir yandan mevcut piyasada ve mevcut işte azami büyümeyi elde etmeye çalışırken diğer yandan da mevcut becerileri, deneyimleri, yetenekleri ve teknoloji yatırımları ile hangi yeni kârlı sektörlere girebilirler ve yeni kârlı büyüme alanları hangileri olur, bunun arayışı içindeler.

İSTİKRARLI BÜYÜYENLERİN SIRRI

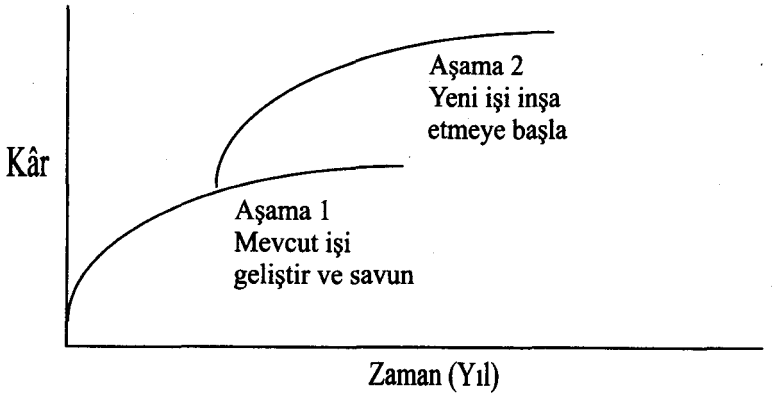
İstikrarlı büyüme performansı gösteren şirketlere baktığınızda gördüğünüz en önemli ortak yan, bunların mevcut kor işlerinde sürekli olarak yenilikler (innovasyon) geliştirirken aynı zamanda yepyeni iş alanlarını yaratıyor olmalarıdır. Yani, bir yandan **mevcudu maksimize ederken** diğer yandan **yeniyi tasarlamaları**, inşa etmeleri ve bunu bir süreklilik anlayışı içinde yapmaları. Bir defalık değil ve sadece mevcut business'ın üzerine odaklanarak da değil. Eğer her iş kolu ve her sektör eninde sonunda daralma noktasına gelecek ve cazibesini yitirecekse, o zaman farklı ve istikrarlı büyüme arzusunda olanların iki şeyi aynı anda yapması 'büyüme yönetimi' anlayışının ön şartı olmak zorunda:

(a) mevcut (kor) işinizde sürekli innovasyonlarla devamlı yeni kategoriler geliştirmek, süreçleri iyileştirerek maliyetleri azaltıp pazar payını kârlı bir şekilde arttırmak, yeni talep alanları ve pazarlar yaratmak, yeni iş modelleri geliştirmek,

(b) aynı zamanda da bir sonraki kâr-üretici iş alanını tasarlayıp bu yeni iş alanı için şimdiden bir inşa planı oluşturup bunu hızlı bir şekilde uygulamaya koymak.

Yani, iki farklı zaman dönemini aynı anda düşünüp aynı anda tasarlamak (bkz. Şekil 4.1). Bu, bizim çok alışkın olmadığımız bir düşünme ve iş yönetme tarzı. Ama artık duvarları yüksek ve kapı-

ları kapalı bir ülke olmaktan çok uzaklardayız. Global rekabet ortamı, artık işe yaramayacak olan her türlü eski alışkanlığımızı terk etmemizi gerektiriyor. Bunu yapabilenler ise gerçekten çok başarılı oluyor.



Şekil 4.1. İki aşamalı büyüme modeli

Bir önceki kitabımda, yani *Mor İneğin Akıllısı*'nda, farklılaşma stratejisinin bazı ayrıntılarını anlatmış olduğum ve danışmanlığını yaptığım hazır giyim şirketi Koton, başarısını bu tür bir düşünme alışkanlığına ve bakış açısına sahip olmasına bağlı. Dört yıl öncesine dek pek fazla tanınmamasına rağmen bugün herkesin bildiği bir marka haline gelen, bugünkü cirosu dört yıl önceki cirosundan %400 daha büyük olan, dört yıl önce sadece lokal bazlı yerlerde mağazaları varken bugün 14 farklı ülkede 23 mağazası olan bir şirket bu sözünü ettiğim. Mevcut (kor) business'ını sürekli yenilemeyi ve innovasyonu en temel şirket stratejisi olarak kabul eden bir kurum. Bu dönem içinde daha önce kimsenin aklına gelmeyen yepyeni piyasa segmentleri yaratmış olan bir şirket. Örneğin çalışan bayanlar için makul fiyatlı 'iş' giysisi, yani ceket-etek ya da ceket-pantalon gibi inanılmaz başarılı bir segmenti geliştiren

ve şu an elinde tutan bir firma. Bu, mevcut (kor) business'ta yenilik (innovasyon) geliştirmeye çok güzel bir örnek.

Ama bu şirket burada duran bir kurum değil. İki aşamalı bir sürekli büyüme planları var. Birinci aşamada aynı innovasyon mantığı hiç durmaksızın devam edecek ve sürekli tekrarlanılan bir formülle yepyeni coğrafi pazarlar geliştirmeye devam edilecek. Bu stratejilerin nasıl ve neler olacağını her yıl yaptığımız strateji arama toplantılarında belirliyoruz. Ama en az bunun kadar önemli olan ve belki de başka bir firmada daha henüz akla bile gelmeyen bir yöntem var ki, bu yöntem benim bu bölümde "iki aşamalı büyüme yaklaşımı" dediğim yöntem.

Şirket, mevcut işi içinde büyürken yeni ve çok kârlı olabilecek bir başka iş için de şimdiden yatırım yapmaya başlamış. Gözlemlerine göre hazır giyim piyasasında, mevcut olanlardan çok daha kârh, çok daha büyük ve çok daha cazip bir segment bulunuyor. Ancak bu piyasa segmenti zincir mağazalar tarafından daha önce tecrübe edilmemiş bir segment olduğu için şirket şimdiden bu yeni pazar için gerekli alt yapı çalışmalarına başlamış durumda. Bu alt yapı çahşmaları ise her şeyin başında, yeni bazı becerileri ve temel yetkinlikleri edinmeyi gerektiriyor. Zira mevcut beceriler ve temel yetkinlikler böyle bir piyasada başarılı ve kârlı bir iş yapmak için henüz yeterli değil. Bu becerilerin ve kurumsal yapıların oluşturulması zor ve zaman alıyor. Ancak, bir kez bunlar oluşturulduğunda, şirket daha önce hiç keşfedilmemiş yepyeni bir iş kolunun en yetkin tedarikçisi olarak yepyeni bir büyüme alanı elde etmiş olacak. Daha sonra ise şimdiki iş ile bu yeni işi büyüme amaçlı yönetirken, diğer yandan da bir sonraki iş kolunu tasarlamaya başlayacak.

Ya da rehavete kapılıp başlamayacak. İşte o zaman kârsızlık, emtialaşma ve aşırı rekabet baskısı ile yerinde sayma ve hatta geriye gitme gerçeklerinden de kurtulamayacak.

İKİ AŞAMALI BÜYÜME VİZYONU

Her sektör bir gün mutlaka doygunluk noktasına erişecektir. Kalıcı büyüme arzusunda olan kurumların bu gerçeği bilip

tüm stratejilerini buna göre oluşturmaları gerekir. Bu da, bir yandan büyüyen sektörden azami istifade eder ve azami yatırım yaparken, diğer yandan sektörün doygunluğa erişmesi durumunda hayata geçirilecek innovasyonlarla yeni geliştirilecek iş alanlarının aynı anda tasarlanmasını gerektirir. Önce bugünü halledelim, yarını yarın gelince düşünürüz yaklaşımı, 'geç kalma' riski taşır. Akıllı firmalar bugünü ve yarını aynı anda düşünüp tasarlayan ve stratejilerini iki aşamalı olarak ve bir 'portföy' yönetimi mantığıyla geliştiren firmalardır.

5

Yeni Kategoriler Geliştirmek, Sektör Varsayımlarını Sorgulamakla Mümkündür

Dilerseniz ufak ufak kârlı ve hızlı büyüme için 'innovasyon' önerilerimizin ve innovasyon modelimizin neler olduğunu anlatma konusuna geçelim. Ama izin verin, tekrar pahasına, kitabımın en önemli argümanlardan birini yineleyeyim: kârh ve hızlı büyümenin yolu rakiplerden 'daha iyi' yapmak suretiyle onları geride bırakmaktan değil, daha önce hiç kimsenin düşünmediklerini bulmaktan, farklı olmaktan ve bu yönde 'innovasyonlar' yapmaktan geçer. İnnovasyonun ne olduğunu birinci bölümde açıklamıştım. Büyüme ve farklılaşma yolundaki şirketlerin hedefi rekabeti yakalamak değil, rekabetin bugüne kadar akıl bile edemediği ama müşterilerin çok beğenip para vermeye gönüllü olacağı yenilik alanlarını bulmak olmalıdır. Ve durmaksızın bu alanları aramak. Bunun için ise sektörünüzde yerleşik olan tüm varsayımları sorgulayabilmeniz gerekir.

Bu yepyeni müşteri ihtiyaç alanlarına yeni 'kategoriler' adı veriyoruz. Kategori, belli bir müşteri ihtiyacını karşılayan benzer amaçlı ürün ve hizmetlerin toplamına verilen isimdir. Örneğin 'tıraş köpüğü' kategorisi, 'tıraş jeli' kategorisi, 'bebe bisküvisi' kategorisi, 'beş cepli blucin' kategorisi, 'taze sıkılmış paketli meyve suyu' kategorisi gibi. Herhangi bir kategori içinde birden fazla marka ve ürün bulunabilir ama bu kategorideki ürünlerin tümü büyük ölçüde aynı ihtiyacı görür. İktisatçı lisanıyla söylersek bu ürünler birbirleri ile 'tam ikame' ürünlerdir; yani birinin yerine diğerini rahatlıkla kullanabileceğiniz ürünler.

Geleneksel anlamda rekabet, ***aynı kategori*** içinde yer alan markaların (ya da firmaların) müşteriye sundukları özellikler açısından birbirlerinden daha iyi, ya da daha farklı veya ucuz olmaya çabalaması şeklinde cereyan eder. Yani geleneksel anlayışta asıl çaba, ***aynı kategori*** içinde farklılaşmaktır, ki bu da, esas itibariyle rekabetten ***daha iyi*** olma çabası şeklindedir. Yani arzu her ne kadar farklılaşmak olsa bile, bunun tezahürü 'daha iyi' olma çabası şeklindedir. Örneğin, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çabalarını bu söylediklerim çerçevesinde değerlendirin. Nedir TKY'nin altında yatan ana fikir? Aynı ürün veya hizmet kategorisi içinde yer alan rakip ürünlerden ya da hizmetlerden 'daha iyi' ya da daha kaliteli olma çabası. Ya da 'koşulsuz müşteri memnuniyeti' çabalarını düşünün. Bu da aynı şekilde benzer ürünlerde fark yaratamayıp, işi hizmette rekabetten daha iyi olma noktasına taşımaktan başka bir şey değildir. İşte geleneksel rekabet anlayışı ve haliyle de şirket stratejisine bakış bu çerçevededir. Ülkemizde durum en genel anlamıyla budur.

Oysa, yeni oluşmaya başlayan sektörler hariç, hemen her yerde bu rekabet anlayışının sonu gelmiştir. Sonu gelmişten kastım, bu tür rekabetçi stratejilerin arzu edilen sonucu vermediği ve bu yöntemlerle istenilen pazar payları ile kârlılık düzeylerine bir türlü ulaşılamadığıdır. 'Daha iyi olma' mantığı ile rekabet, geçerliliği geçmişte kalmış bir stratejidir. Bugünün ürün ve çeşit bolluğu dünyasında fazla işe yaramaz. Dahası, bu tür bir rekabet anlayışı sizi müşteriye '***gereğinden fazla***' özellik sunma (*overshooting*) nokta-

sına getirir ki bu durum rekabette en istenmeyen uçlardan birine yaklaşılmış olduğunu gösterir. Örnek istiyorsanız bakın bugünün otomobillerine ve müşteriye sunulan opsiyonların çeşitliliğine. Ufacık bir Citroen C3 modeli arabada bulunan aksesuarlara bir bakın: hidrolik direksiyon, stereo CD çalar, elektronik klima, ABS fren, çift hava yastığı, sensörlü ön farlar, sensörlü yağmur silecekleri, direksiyondan radyo-CD kumanda, arka koltuk emniyet kemeri, makyaj aynası, merkezi kilit, elektrikli ön camlar, dış sıcaklık göstergesi, buzlanma ikaz özelliği, elektrikli ayna ayarı vs.

Bunlar, bundan 10 yıl önce lüks bir arabada bile bulunmayan ve çoğunu elde edebilmek için ekstra para vermemiz gereken özelliklerdi. Ama bugün, $15,000 verdiğinizde tüm bu özelliklere sahip bir arabayı alabiliyorsunuz. Siz çok mutlusunuz. Ama aracı satan şirket sizin kadar mutlu değil, zira bir zamanlar bu ekstralardan para talep ederken şimdi bunları size hem bedavaya veriyorlar ve hem de aracın toplam fiyatı eskiye göre çok daha düşük. Daha iyi, daha fazla verme amaçlı rekabet yarışının sonu işte bu: beklentileri daha da yükselen ama buna karşılık çok yeni ve kolay kullanılamayacak bir dolu özellik için ekstra para ödemeye yanaşmayan bir müşteri kitlesi. *Overshooting* dediğimiz durum bu. Konuya kitap içinde tekrar döneceğim.

ALTERNATİF REKABET ANLAYIŞI

Yukarıdaki örnekte olduğu gibi, eğer ürün özellikleri ve kalitesi giderek artarken fiyatlar benzer şekilde artmayıp üstelik bir de düşüyorsa, o zaman rekabet edebilir kalmanın yolu süreçlerinizi çok ciddi bir şekilde iyileştirmekten, maliyetlerinizi tüm rekabetin altına çekecek yaratıcı yöntemler geliştirmekten ve aynı zamanda da pazar payınızı arttırmaktan geçer. Zira satış adedinin artması bir yandan ölçek ekonomileri nedeniyle ciddi maliyet tasarrufları getirirken diğer yandan da düşük birim başı kârlılığa rağmen toplam kârınızı arttırmanın tek yoludur.

Ama rekabet edebilmek için sizin karşınızda duran tek strateji bu değildir. Bu söylediğim strateji, mevcut 'kategori' içinde reka-

beti karşılamak ve geri kalmamak için uygulandığında anlamlıdır. Ama takdir edersiniz ki bu durum, üretici/satıcı firma açısından oldukça sıkıntılı bir durumdur. Peki bu rekabet stratejisinin alternatifi nedir? Bunun alternatifi, rekabet stratejisi konusuna çok daha farklı bakmak ve mevcut rekabetin ötesini görebilmektir. Ya da, bir başka deyişle, mevcut iş kolunuzda **yepyeni kategoriler yaratmayı** düşünebilmektir. Yeni bir kategori geliştirir ve bu kategorinin ilk markası siz olursanız hayat birden bire daha kolay olmaya başlar. Diyelim ki siz bu C3 arabasını üreten Citroen firmasının başmdasmız ve aklınıza üstü-açılır spor bir küçük araba fikri geliyor. İşte size gerçekten de pek denenmemiş bir fikir. Zira bu fiyatlara ve bu boydaki araçlarda açılabilir tavan opsiyonu pek yok. O zaman bu geliştirdiğiniz model, yepyeni bir kategorinin (üstü açılır küçük araç kategorisi) ilk arabası olur ve birden bire bu kategoride rakipsiz kalırsınız. İşte mevcut rekabetin ötesini tasavvur etmek ve yepyeni kategoriler yaratmaktan kastım bu.

Hazır otomobil sektöründen söz etmişken, yeni kategori yaratma konusuna bir başka örneği de yine bu sektörden vereyim. Çok başarılı bir araba firması olarak tanındığını söyleyemeyeceğim Chrysler (Chevrolet'i ve Jeep'i üreten firma) 1987 yılında inanılmaz yaratıcı ve yenilikçi bir fikir ile 'minivan' adı verilen araç türünü piyasaya sürdü. Bu araç türü, minibüs ile otomobil arasında bir vasıta olup asıl hedef kitlesi çocuklu ve kalabalık aileler olarak tasarlanmıştı. Yani inanılmaz bir ihtiyaç olan, ama bu ihtiyacın açık seçik belirtilmediği ve ortalıkta gezinmediği bir alan yakalamak ve bu ihtiyaç alanına yönelik olarak yeni bir araç tasarlamak. Tasarlanan minivan, haliyle, sadece yeni bir 'araç' olarak kalmıyor, tam tersine yepyeni bir 'ürün kategorisi'ne öncülük ediyor, bu kategoriyi yaratıyordu: minivan kategorisi. Eğer bu piyasayı izlemiş olan birisi iseniz, Chrysler'in minivan işinde ne denli başarılı olduğunu ve onları diğer bazı otomotiv üreticilerinin nasıl izlediğini, yani kategorinin nasıl oluştuğunu da biliyorsunuzdur. Chrysler'in bu yolla sağladığı başarıya bakarsanız tek başına bu örnek bile, rekabette yeni kategori yaratmakla mevcut rakiplerle didişmek arasındaki farkı açık ve net ortaya koymaya yetebilir.

DAHA BİLDİK ÖRNEK YOK MU?

Ama diyebilirsiniz ki "çok güzel söylüyorsun abi ama, bizim araba firmamız yok ki bu misali örnek alalım" . Doğru, ülkemizde hiçbir şirket Citroen veya Chrysler büyüklüğünde değil ve çoğumuz araba tasarımı gibi özgün işlerle ilgilenmiyoruz. O zaman bu mevcut rekabetin ötesinde düşünme ve yeni kategori geliştirme fikrini biraz daha bize yakın, daha ayakları yere basan örneklerle açıklayayım. Ama en azından izin verin, örneklere Fransa'dan başladım, Fransa'dan devam edeyim.

Fransız Accor Grup, dünyanın en büyük üç otel zincirinden biri. 23 Kasım 2004 tarihli gazetelerin tümünde Accor grup ile ilgili şu habere rastlıyorsunuz: "Dünyada ucuz otelcilik anlayışı ile tanınan ve en büyük üç otel zincirinden biri olan Accor Grup, İstanbul'da Akfen grubu ile ortaklığa girerek ilk Novotel ve Ibis otellerinin temellerini attılar. Grup sözcüsü, dünyada otel piyasasında beş yıldızlı otellerin yerini 3-4 yıldızlı 'bütçe' otellerinin aldığını ve sektörün bu alanlarda büyüyeceğini söyledi. Daha önce Mercur ve Etap otel markaları ile ülkemize girmiş olan grup, Türkiye'de bu yeni anlayışla 40 otel daha açmayı planlıyor."

Şimdi dilerseniz ben size önce Accor'un kendi işkolunda (otelcilikte) nasıl bir innovasyon yaptığını ve nasıl yepyeni bir kategori yarattıklarının öyküsünü anlatayım. Ardından da 'yeni kategori yaratma' nasıl olur, bunun temel ilkelerini vermeye çalışayım. Bunları anlattıktan sonra da bir sonraki bölümde artık büyüme modelimizi çok detaylı olarak sıfırdan ele almaya başlayabiliriz.

1980'lerin ortasında Fransa'daki 'bütçe otelleri' fazla kapasite ve bunun sonucunda ortaya çıkan düşen fiyatlar ve durgunluk problemleri ile karşı karşıyaydı. Otelcilik endüstrisinde bizim 'ucuz otel' dediğimiz tanımın kavram olarak karşılığı 'bütçe oteli'dir. Yani, otel harcaması yapacak olan müşteri kitlesi sıkı bir bütçeye sahip olan ve bu nedenle de seçme kararlarında oda fiyatlarının birincil rol oynadığı bir kesimdir. Bu piyasada faaliyet gösteren Accor da haliyle piyasa durgunluğundan nasibini fazlasıyla almış olan bir şirketti. Çıkış yolu ne olmalıydı? Daha güzel küçük eşantiyon

şampuanlar? Odalara gönderilecek meyve sepetleri? Müşterilerin yaş günlerinde tebrik kartı gönderme komedisi? Hedef puan? Ayakkabı boyama hizmeti? Yoksa bunların hepsi birden mi?

Bu örnekleri vermemin nedeni, ülkemiz otelcilik piyasasında zaman zaman yaşanan kârsızlık sorunlarına bulunan en yaygın çözümlerin bunlar olduğuna sık sık tanık olmuş olmamdır. Tüm bu yapılanların ortak özelliği ise müşteriye 'daha fazla' vermek, yani *overshooting*'dir (*'ovırşuğting'* okuyun): müşteriye kullanamayacağı kadar fazla verirken bunun parasal karşılığını alamamak. *Overshooting*'den kastım bu.

Bu, mevcut kategori içinde rekabetten daha **iyi** olma amaçlı, klişeleşmiş bir şirket stratejisidir. Fazla fayda getirmez. Ama Accor meseleye bunun tam tersi bir mantıkla yaklaşıp çözümü 'yeni kategori' yaratmakta bulan bir şirket. Ne yapıyorlar? Öncelikle, o dönem şirketin eş-başkanları olan Paul Dubrule ve Gérard Pélisson (Pélisson hâlâ başkan) tüm yöneticilerine şu talimatı vererek işe başlıyorlar: "mevcut sektör yapısı, uygulamaları, rekabet stratejisi, gelenekleri, kuralları vb. her şeyi **unutun** ve sanki Accor hayatında ilk kez 'bütçe oteli' piyasasına girecekmiş gibi düşünün". Bunun üzerine tüm yöneticiler bu bakış açısı ile müşterilerin gerçek beklentilerini ortaya çıkarıp sektörün mevcut uygulamaları ile karşılaştırma çalışmasına girişiyorlar.[2]

1985 yılında Accor yeni otel markası olan Formule 1 otellerini lanse ediyor. O tarihte bütçe oteli sektöründe iki farklı segment mevcut. Birinci segmentte yıldızsız veya bir-yıldızlı oteller olup ortalama oda fiyatları 60 ila 90 Frank arasında değişiyor. Müşterilerin bu otelleri tercih etmesinin tek nedeni düşük fiyatlar. İkinci segment ise iki-yıldızlı oteller ve burada da ortalama fiyatlar 200 Frank. Bu kategorideki otellerde diğerine nazaran daha rahat bir uyuma ortamı bulunuyor. Bütçe segmentindeki müşterilerin böylece iki farklı seçeneği olmuş oluyor: ya en ucuz kategoriyi seçip rahatsız yataklara ve gürültüye razı olacaklar ya da diğer kategorideki otellere gidip efendi gibi bir uyku uyuyacaklar ama çok daha yüksek bir fiyat ödeyecekler.

Accor yöneticileri ilk iş olarak sıfır yıldız, bir yıldız ve iki yıldızlı otel müşterilerinin bu tür bütçe otellerden tam olarak ne istediklerini anlamak için bir araştırma başlatıyor ve şu tespite ulaşıyorlar: iyi ve efendi gibi bir uyku ve düşük fiyat. Üstelik bu basitçe ifade edilmiş ihtiyacın **çok genel paylaşılan** bir ihtiyaç olduğunu tespit ediyorlar. Bunun üzerine, sektörde sorgulanmayan en temel varsayımları sorgulamaya başlıyorlar:

(i) Sektörümüzde veri ve tartışılmaz olarak kabul edilen hangi varsayımlardan ve uygulamalardan kurtulmalıyız?

(ii) Hangi özellikleri sektörde genel olarak uygulanan standartların **altına** çekmeliyiz?

(iii) Hangi unsurlar sektör standartlarının üzerine çıkartılmalı?

(iv) Sektörün bugüne dek hiç sunmadığı hangi yeni özellikleri sunmalıyız?

'YENİ KATEGORİ' BAKIŞ AÇISININ TEMELLERİ

'Yeni kategori' bakış açısı geliştirmenin en temel soruları da aslında bunlar. Ancak böyle bir gözlükle mevcut olanı sorgulamak ve mevcudun ötesine bakabilmek mümkün.

Birinci soru şirket yöneticilerini şu konuyu sorgulamaya itiyor: acaba sektörümüzde birbirimizle rekabet ettiğimiz 'özellikler' müşterilerimize değer sunmamızı sağlıyor mu? Yani, acaba biz bir telden müşteri başka bir telden mi çalıyor sorgulamasından başka bir şey değil bu. Ve acıdır, çoğu kez de durum aynen böyle oluyor: biz başka telden müşteri başka telden çalıyor ve birileri kalkıp müşterinin telinden çalmaya başladığında kârların bizim elimizden kayıp bu yeni oyuncuya gittiğini görüyoruz. Bakın AFM sinemalarına; bakın Tike, Köşebaşı kebapçılarına; bakın Koton firmasına; bakın Biletix'e, T-Box'a, bu sorgulamanın başarılı sonuçlarını görebilirsiniz.

Amerika'da geliştirilmiş yönetim tekniklerini hiç sorgulamadan benimsemek bizde sık rastlanan bir şirket hastalığı. Bazı danışmanlık şirketleri para kazanacak, ya da üst düzey bir yöneticimiz yurtdışından satın alıp dönüşte uçakta okuduğu yeni bir kitaptaki en yeni yönetim tekniklerini bizde uygulamaya kalkarak sükse yapacak diye kaybettiğimiz şirket değerlerinin, patron paralarının, çalışan emeğinin haddi hesabı yok. İşte üstünde olduğum konu açısmdan örnek teşkil edecek bu yeni yönetim tekniklerinden birisi de *'benchmarking'*.

Benchmarking (Türkçe'de de böyle kullanılıyor) kelime anlamı olarak 'kendini mevcut en iyi örnek ile kıyaslayarak ona nasıl yetişmen gerektiğinin planını yapmak' anlamına gelen İngilizce bir yönetim terimi. Yani örneğin siz bir bankanın genel müdürüsünüz ve bankanızın rekabet konumunu iyileştirmek istiyorsunuz. Bunun için ne yapmanız lazım? En kolay olanını. Nedir en kolayı? Benchmarking. Kim sizin sektörünüzde en iyi örnek? Diyelim ki Citibank. Buna karar verip başlıyorsunuz Citibank'ın uygulamalarının neler olduğunu öğrenmeye ve ardından kendi bankanızı bu size göre en iyi uygulamalara ulaşsın diye bir değişime tabi tutuyorsunuz.

Diyelim ki çok başarılı oldunuz ve Citibank'ı 'benchmark' ettiniz, yani onların uygulamalarını birebir yakaladınız. Artık piyasada iki tane Citibank'ımız oldu. Yine varsayalım ki her ülkenin bir bankası aynı rekabet stratejisini benimsedi. Bu durumda da dünyada ne kadar ülke varsa o kadar da Citibank oluverdi. Peki bu kadar birbirine benzer banka olunca banka hizmet fiyatları sizce ne olur? Aşağı iner. Oldu mu şimdi? Rekabet stratejisinin amacı daha yüksek fiyata, daha fazla müşteriye daha fazla mal satmak değil miydi? Kendinizi rekabetle *benchmark* eder ve onun gibi olmaya çalışırsanız ve her rakip de bunu yapmaya çalışırsa (ki gerçek hayatta ve gerçek rekabette durum aşağı yukarı budur) birbirine benzer bir sürü firma ortaya çıkar ki bu da, bildiğiniz gibi, kârlılığın sonudur.

Rekabet stratejisi farklı olmakla ilgili bir şeydir. Aynı zamanda da farklılığı sürekli kılmakla ilgili bir şey. Bunun yolu da

işte Accor şirketinin en başta, birinci soruda yaptığı gibi mevcut sektör varsayımlarını sorgulamaktan geçer. Örneğin bu sorgulama mantığı sayesindedir ki bizler bugün uzun Bayram tatillerimizde keyifle kalın gazeteler okuyabilmekteyiz. Hatırlayanlar bilir, Bayram gelince özel gazeteler tatile girer ve Gazeteciler Cemiyeti, Bayram Gazetesi adı altında az sayfalı bol tebrikli ve kötü baskılı bir gazete çıkarırdı. Bu aslında cansiperane emek veren gazete çalışanları için 4-5 gün güzel bir dinlenme fırsatıydı ama gazete müteşebbisleri için de bambaşka fırsatlar içeren bir dönemdi. Uygulama uzun yıllardır sorgulanmazdı. Ta ki bir gazete girişimcisi (Sabah) bu sorgulamayı yapana kadar.

Onlar sorgulamayı nasıl yaptılar hiç bilmiyorum ama mantık çok büyük ihtimalle şu şekilde çalışıyordu:

1. Bayram tatili insanların bolca zamanı olan bir dönemdir,
2. Normal şartlarda okumaya vakit bulamayan insanlar bu tatillerde -vakit çok olduğu için- daha fazla okuma imkanına sahip olurlar,
3. Zaten roman satışları da Bayram öncelerinde artış gösterir,
4. Ülkemizde en fazla okunan şey kitap değil gazetedir,
5. Oysa Bayram günü tüm bu olumlu talep koşullarına rağmen gazete çıkarılmamaktadır,
6. Böylece çok ciddi bir reklam geliri fırsatı da kaçırılmaktadır,
7. O zaman neden Bayram'da özel gazete çıkmaz sorusunu kendimize soralım,
8. Ve eğer mevzuat müsait ise hemen uygulamaya geçelim, değilse de toplumun büyük kesiminden destek görebilecek bu proje için mevzuat değişimi baskısı yapalım.

Dediğim gibi Sabah gazetesinde mantık böyle mi işlemiştir, arkasındaki düşünce tarzı buna benzer midir yoksa alakası yok mudur, bilmiyorum. Ama Bayram gazetesini ilk çıkaran onlar ol-

muştur. Ancak benim yukarıdaki kendi halimde sorgulamam bile, yepyeni bir 'kategori' fırsatı bulunduğunu göstermeye yeterli bir sorgulamadır.

Accor'un sorgulamasına temel teşkil eden ikinci soru da aslında 'yeni kategori' bakış açısı anlamında çok önemli bir soru. Sorgulama size mevcut ürün veya hizmet tasarımlarınızm, rekabeti yakalamak ve hatta onları geride bırakmak amaçlarıyla gereğinden fazla mı 'iyi' olduğunu anlamanıza imkan verir. Yani acaba birbirimizi geçeceğiz diye müşteriye gereğinden fazla nı şeyler veriyoruz (*overshoot* mu ediyoruz)?

Üçüncü soru ise yine mevcut sektör varsayımlarını sorgulamakla ilgili bir şey: hangi özelliklerimizi endüstri standartlarınm üstüne yükseltmeliyiz? Bu da size sektörünüzde müşterilerin bazı alanda 'taviz vermeye' zorlanıp zorlanmadıklarını gösterir. Örneğin uluslararası uçak seyahatleri pahalı olur diye bir varsayım sektöre hakimse, hiç bir rakip bu konuda bir şey yapmayı düşünmez ve sonuçta müşteri de ucuz uçma imkanı varken bu konuda taviz verip pahalı olanı seçmek zorunda kalır. Oysa bu da çok önemli bir kategori fırsatıdır.

Son soru, yani "sektörün bugüne dek hiç sunmadığı hangi yeni özellikleri sunmalıyız" sorusu size sektörünüzün mevcut sınırlarını zorlayıp müşteriler için yepyeni ve hiç akla gelmeyen değer alanlarını keşfetmenizde yardımcı olur.

İşte stratejisini bu soruların cevaplarını aramak üzerine kuran Accor, bulduğu yanıtlar çerçevesinde 1985 yılında Formule 1 otel zincirinin lansmanını yaptı.

FORMULE 1

Bu otel konsepti, tahmin edeceğiniz gibi, yepyeni ve çok farklı bir otel konsepti olarak piyasaya çıktı. Bir kez şirket, otelcilikte standart özellikler olarak tartışmasız kabul edilen geniş ve etkileyici lobiler ile pahalı restoran alanlarını ortadan kaldırdı. Onlara göre bu karar sonucunda bazı müşterileri kaybedecek olmalarına

rağmen, büyük çoğunluk bunlarsız kalmaya rahatlıkla razı olacak kişilerden oluşuyordu.

Yine Accor yöneticilerine göre şirket pek çok başka alanda da müşterilerine 'çok fazla' veriyordu. Bu çerçevede Formule 1 otellerinin iş modeli tasarımlarında, müşteriye diğer sıfır-yıldızlı otellerden **daha az** verilmesi kararlaştırıldı. Örneğin resepsiyon görevlileri sadece *check-in* ve *check-out* işlemlerinin en yoğun olabileceği saatlerde görevde olacaklar, diğer saatlerde orada bulunmayıp başka görevleri yerine getireceklerdi. Bu da, haliyle, şirkete çok önemli bir maliyet tasarrufu getirecekti. Tüm diğer zamanlarda ise müşteriler ATM benzeri otomatik bir resepsiyon makinesi kullanacaklardı. Öte yandan Formule 1 otellerinin odalarında kırtasiye malzemesi, yazı masası ve dekorasyon ögeleri bulunmayacak ve gardrop yerine odanın bir köşesinde açık raflar ve ayaklı bir elbise askısı olacaktı. Ayrıca odaların kendileri de modüler bloklar şeklinde fabrikasyon olarak dışarıda üretilecekler ve yerlerine getirilip monte edileceklerdi. Bu da elbette çok ciddi bir ölçek ekonomisi, harika bir ses izolasyonu ve hatırı sayılır maliyet tasarrufları sağlayacaktı.

Tüm bu ve bunların benzeri diğer uygulamaları Accor'a çok ciddi maliyet tasarrufları getirdi. Örneğin şirket bir odanın ortalama inşaat maliyetini %50 azalttı. Personel maliyetleri sektör ortalaması olan cironun %25 ila %35'i yerine cironun %20'si seviyelerine indirildi. Sağlanan tüm bu maliyet avantajları ise, şirket müşterilerin en fazla değer verdiği otel özelliklerini sadece sıfır ya da bir yıldızlı değil, iki-yıldızlı otellerin de üzerine çıkarıp oda fiyatlarını bir-yıldızlı otellerin seviyesinde tutabildi.

Formule 1 aslında yepyeni bir kategori idi: bütçe oteli müşteri segmenti için iki yıldızdan çok daha konforlu ama bir yıldız fiyatına 'rahat uyku oteli' kategorisi. Ve üstelik bu yeni kategorinin ne kadar büyük bir kategori olduğu da kısa zamanda anlaşıldı. Formule 1 yalnızca Fransız bütçe oteli piyasasının en büyük pazar payını kapmakla kalmayıp, bu segmentin çok daha genişlemesine yol açtı. Kamyon şoförlerinden, sadece birkaç saatlik rahat uyku isteyen 'business' müşterisine kadar çok geniş bir müşteri portföyü

ortaya çıktı. Kısaca, Formule 1, sektördeki rekabeti anlamsız hale getirdi, zira bütçe oteli segmentindeki mevcut rakipler bu yeni kategorinin içinde bile düşünülemiyorlardı. Sonuç: yeni kategori tasarımı sayesinde Formule 1 Fransa otel piyasasındaki diğer beş otel zincirinin toplam pazar payından daha yüksek bir pazar payının sahibi oldu.

ACCOR ÖZETLE NE YAPTI?

Aslında yukarıdaki dört soru çerçevesindeki sorgulama sonucunda ortaya çıkarılmış olan şirket stratejisini çok daha basit bir dille ifade edebiliriz. Accor'un yaptığını Chan Kim ve Renee Mauborgne adlı yazarlar 'Değer Eğrisi' adlı görsel bir kavramla açıklıyorlar. Değer eğrisi, sizin şirketinizin/markanızın sektördeki en belli başlı kritik başarı faktörlerine göre performansını mukayeseli olarak gösteren bir grafik.

Bu grafikte basit olarak görebileceğiniz gibi büyüme konusuna 'yeni kategori' bakış açısı ile baktığımızda, bunun, mevcut endüstri varsayımlarını sorgulamak ve sonucunda:

(a) bazı özellikleri tamamen elimine etmek,

(b) yepyeni bazı özellikler geliştirmek,

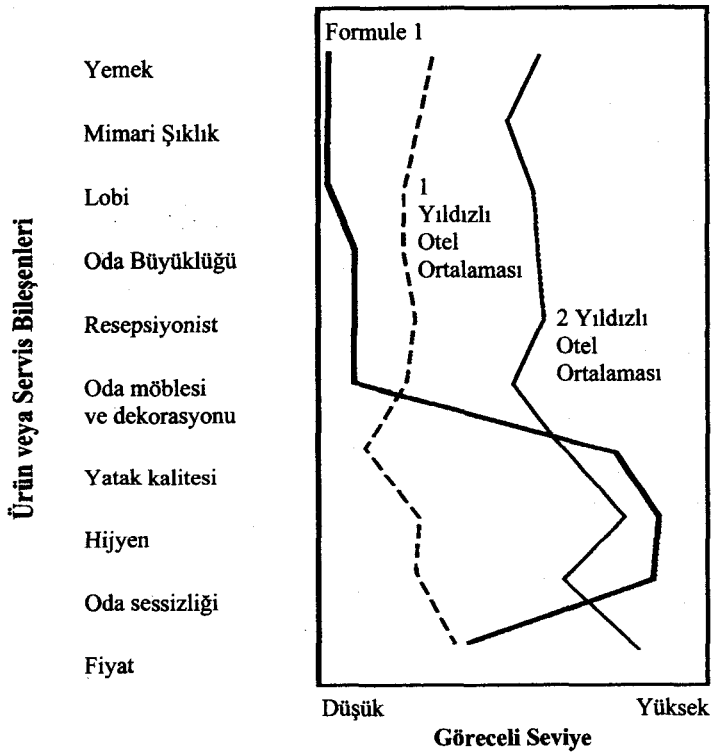
(c) bazı özellikleri azaltmak ve

(d) bazılarını çoğaltmak

konularında topyekün bir karar vermek ile ilgili bir düşünce biçimi olduğunu anlıyoruz. Yeni kategori geliştirmek demek aslında bu örnekte gördüğünüze benzer yepyeni bir değer eğrisi geliştirmek demektir.

Yeni bir değer eğrisi üzerinden yeni bir kategori geliştirdiniz ve çok başarılı oldunuz diyelim. Peki sizce bundan sonra ne olacak? Önce rakipleriniz sizin biraz yol almanızı bekleyip yakından sizi izleyecekler. Bunu yaparken de batmanız için dualarını eksik etmeyecekler. Ama başarılı olduğunuzu görünce onlar da sizin bu yeni iş modelini taklit etmeye başlayacaklar ve sonuçta herkesin

değer eğrisi tekrar birbirleri ile benzer olacak. Kârlar ve büyüme fırsatları da böylece yeniden uçup gidecek. Bu durumda ne yapılabilir? Mevcut ve sektör lideri haline gelmiş firmaların bu durumlarda bazı handikapları olabilir mi? Rekabet genelde ne şekilde gelişir? Bunları önceden görmek mümkün müdür? Ve eğer mümkünse nasıl bir strateji izlenmelidir? Bu sorular aklınızdan geçiyorsa, o zaman okumaya devam edin.



Şekil 5.1. Formule 1'in Mukayeseli Değer Eğrisi

ÖZET

Şu ana kadar yaptığımız, piyasa ve rekabet koşullarına yakından bakarak iş dünyasını çok geniş bir şekilde etkisi altına almış

olan büyüme problemine işaret etmekti. Açıkladığımız çerçevede yeni kategoriler geliştirmek oldukça önemli, oldukça faydalı bir yol. Bunun için ise sektörel varsayımların tümünü cesaretle sorgulamanız lazım. Bu bölümdeki örnekler bize en başarılı innovasyonların temelinde sektörel varsayımların kökten sorgulanması gerekliliğini ortaya koyuyor. Önümüzdeki sayfalarda ele alacağım tüm başarılı innovasyonların temelinde böyle bir bakış açısı yatıyor.

Kitabımızın bundan sonraki bölümleri büyüme konusuna yeni ve farklı bir model çerçevesinde bakıyor ve size, farklı pazar koşullarında kullanabileceğiniz çok farklı büyüme yöntemleri sunuyor. Sizden isteğim öncelikle anlatmaya başlayacağım 'modeli' iyi kavramanız ve ardından tekrar geriye dönüp bu model içinde anlatılan her bir yönteme yeniden ve daha dikkatle bakmanız. Üstelik bunu mümkünse ekibinizle birlikte yapmanız. O zaman büyüme probleminin hızla yeni büyüme fırsatlarına dönüştüğünü görmeye başlayacaksınız.

KOR İŞTE BÜYÜMEK VE İNNOVASYON

6

Büyüme Seçenekleri: Mevcut İşinizde Mi, Dışında Mı?

Dilerseniz artık 'kârlı büyüme' yollarının ayrıntılarına geçebiliriz. Bu konuda üç farklı 'ana yol' üzerinde gideceğim, yani kârlı büyümenin üç temel yoldan gidilerek elde edilebileceğini göstereceğim. Bu yollar şunlar:

1. Mevcut faaliyet alanınızda, yani 'kor' işinizde büyümek,
2. Kor işinizin yakınlarındaki 'komşu' alanlarda büyümek ve
3. Kor işinizden uzak ve sizin için tamamen yeni iş alanlarında büyümek.

Önümüzdeki bölümlerde ve sayfalarda bu üç farklı alanda 'nasıl büyüyebiliriz' sorusuna yanıt aramaya çalışacağım. Hedefim, her bir alandaki farklı büyüme alternatiflerini inceleyip, her bir alan için de başarı 'reçeteleri' vermek.

Aslında kitabın başındaki temel argümanlardan birisini hatırlarsanız, doğru bir büyüme stratejisinin bir portföy yaklaşımı mantığı içerisinde ele alınması gerektiğini ve bunun için de kendi mevcut iş kolunuzdaki sektörel gelişimlerin ve eğilimlerin çok iyi incelenmesi gerektiğini belirtmiştim. Zira içinde bulunduğunuz sektörde yeni kârlılık ve büyüme alanlarının olup olmadığına ya da yeni kârlı büyüme bölgelerinin yaratılabilme potansiyelinin kalıp kalmadığına bakmak suretiyle öncelikle mevcut işinizde mi yoksa komşu alanlarda mı büyümeniz gerektiğine çok daha sağlıklı karar verebilirsiniz. Bu da, haliyle, çok ciddi bir sektör analizi yapmanızı gerekli kılar. Peki sektördeki temel gelişme trendlerinin ve yakın dönemdeki rekabet koşullarının neler olabileceği ile ne tür gelişme alanlarının var olduğunu bize söyleyebilecek bir sektör analizi nasıl yapılır? Bu konu da bence çok önemli ve ülkemizde üzerinde neredeyse hiç bir bilimsel model bulunmayan hayati bir konu. Kitabın ilerleyen bölümlerinde bunun üzerinde de duracağım, zira bu tür analizler size asıl ve gerçekçi büyüme stratejileriyle ilgili bir bakış açısı verebilirler.

KOR İŞ İÇİNDE BÜYÜMEK

'Kor iş' derken kastettiğim şey, en iyi bildiğiniz ve daha da önemlisi sizi müşterilerin gözünde 'farklı' kılan faaliyet alanlarınız ve bu faaliyetleri yerine getirmenizi sağlayan temel becerilerinizdir. Bir anlamda, rekabetten daha iyi para kazanabildiğiniz mevcut işiniz. Bunun İngilizcesi '*core business*' ve işletme literatüründe çok sık kullanılan bir terim. Türkçe olarak bunu ifade etmek için 'kor' kelimesinin doğru olduğunu düşünüyorum. O nedenle bundan sonra 'kor iş' dediğimde anlaşılması gereken, en iyi bildiğiniz mevcut işiniz olmalı. Yani eğer bir ortodonti uzmanı diş hekimi iseniz sizin 'kor' işiniz ortodontidir. Eğer bunun yanında bir diş deposu işine girerseniz bu, haliyle, kor işinizin dışında bir iş olacaktır. Ya da sizin en iyi bildiğiniz ve şu anda yaptığınız iş diyelim ki gümrükçülük ise bu sizin kor işinizdir. Eğer bunun yanında bir de kara taşımacılığı işine girerseniz, bu kor iş dışında bir faaliyettir.

Şimdi, neden bu açıklamaları yapıyorsun diyebilirsiniz. Nedeni çok basit. Kor işte büyüme stratejilerinin kıstasları ile kor-iş dışındaki büyüme stratejilerinin başarı kıstasları farklıdır da ondan. Aynı kıstaslara bakmak suretiyle geliştirilecek olan bir kor-iş dışı girişim çok büyük ihtimalle hüsran ile sonuçlanacaktır. Kaldı ki istatistiki veriler de bu dediğimi doğrulamaktadır. Geçtiğimiz yıllarda yapılan bir araştırma, bu tür 'komşu alan' teşebbüslerinin %75'inin başarısızlıkla sonuçlandığını ve genel şirket çöküşlerinin neredeyse tümünde başarısız komşu alan girişimlerinin, yani kor-iş dışındaki girişimlerin olduğunu ortaya koymaktadır. İşte bu nedenle her iki büyüme stratejisine farklı gözlüklerle bakmak, farklı kıstaslarla yatırım kararlarını vermek ve çok farklı bir temel yetenek geliştirme stratejisi uygulamak gerekir. Bu konu genelde böylesi bir ayırıma hiç bir şekilde tabi tutulmaz ve ayrıca da neyin kor iş ve neyin değil olduğu da çoğu kez bulanık bir şekilde ele alınır. Başarı açısından hayati bir öneme sahip olan bu konuya bu nedenle hakkını vermek ve iki farklı büyüme stratejisini ayrı ayrı değerlendirmek gerekir.

KOR İŞTE BÜYÜME: İNNOVASYON

Kor işinizde kalmak suretiyle büyümenin üç yolu vardır. Birincisi, sizin işinizi yapan bir rakibinizi satın almak ya da onunla birleşmek. Bu sonuç haliyle pazar payınızı arttıracağından, kendiliğinden ciro büyümesi getirecek olan bir stratejidir. Ama kârlılık konusunda şimdiden herhangi bir şey söylemek mümkün değildir. Yani şirket birleşmesi ciro büyümesi getirmekle birlikte kâr büyümesi getirir mi getirmez mi, bunu en baştan bilmek ne yazık ki çok kolay değildir.

Mevcut işinizde kalmak suretiyle büyümenin ikinci yolu farklı coğrafi alanlara yayılmaktır ki ben bunu da bir 'komşu alan' stratejisi olarak görüyorum. Zira bir işte ehil olmak, sadece o iş ile ilgili üretim konusunda ehil olmakla sınırlı değildir. Bunun yanında ve belki de çok daha önemli olarak, kendi iş kolunuzun müşterisini, rakiplerini ve pazar koşullarını çok iyi tanımak başarının asıl belirleyenleridir. Hatta bu alanlardaki beceri çok daha

önemlidir. Dolayısıyla herhangi bir başka ülkede mevcut ürettiğiniz malı satmaya kalkmak, bu piyasa koşullarına daha henüz tam hakim olamayacağınız için kor işinizin dışında bir 'komşu alan' yatırım stratejisi olarak değerlendirilmesi gereken bir konudur. Ben de bu konuyu, kor-iş dışındaki büyüme fırsatlarını ele alacağım ileri bölümlere bırakmak istiyorum.

Kendi 'kor' işinizde büyümenin üçüncü, ama en önemli yolu bu faaliyet alanında sürekli yenilikler yapmaktan geçer. Bu yeniliklere 'innovasyon' adını vermek istediğimi daha önce belirtmiştim. Hatta biraz daha ileri gidip şunu bile söyleyebilirim: mevcut işinizde gerçek anlamda kârlı büyüme neredeyse tamamen sizin innovasyon yapabilme becerinize bağlıdır. Zira, *Mor İneğin Akıllısı* adlı kitabımda vurguladığım farklı olma gerekliliği ancak ve ancak innovasyon yoluyla mümkündür. Mevcut iş kolunuzda henüz kimselerin göremediği ve gözleyemediği yeni kâr adacıklarını görebilmek ve buralardan ilk istifade edebilmek de innovasyonla mümkündür. Kaldı ki, örneğin farklı coğrafi alanlarda büyüme stratejinizin başarılı olması bile, sizin kendi alanınızdaki innovasyon becerinize çok yakından bağlıdır. Zira sizi rekabetin önüne geçirecek ve sürüden ayıracak olan şey innovasyondur. O nedenle innovasyon konusunu çok yakından ve çok ayrıntılı olarak kavramak ve bu konuda tüm rekabetten daha üstün beceriler geliştirmek, bugünün ve bundan sonraki günlerin iş dünyasında başarı için en önemli unsurdur. Nokta.

İnnovasyon konusu üzerinde çok ayrıntılı olarak durmak istememin önemli bir nedeni de innovasyon konusuna bizim ülkemizin iş dünyasının oldukça noksan bir bakış açısının var olduğunu düşünüyor olmam. Aynı zamanda da yöneticilerin ve işadamlarının elinde hemen kullanabilecekleri bir innovasyon 'modeli'nin olmaması. Eğer bu konuya açıklık getirebilir ve işin aslının tam olarak bilinmemesine dayanan cesaret eksikliğinin ortadan kalkmasına yardımcı olabilirsem, bir de üstüne yönetici ve iş adamlarımıza kullanabilecekleri işe yarar bir innovasyon reçetesi verebilirsem, o zaman emeğimin karşılığını almış olacağım.

Şimdi artık dilerseniz konunun inceliklerine girmeye başlayalım. Öncelikle innovasyonun bir tanımını yapalım ve ardından bizim iş dünyamızda innovasyon konusuna nasıl bakıldığını anlamaya çalışalım.

İNNOVASYONDAN KASTIMIZ NE?

İnnovasyon tanım olarak ticari bir iyileşme getirecek olan yeniliklere verilen isimdir. Yani, daha önce olmayan bir şeyi bulmak ya da yapılmayanı yapmak ve bu sayede **ciro** ve **kâr** artışı sağlamak. Benim bu kitaptaki tanımıma göre innovasyon, kârlılık ve büyüme sonucunu getirdiği ölçüde innovasyon olarak kabul ediliyor.

Bu tanımı verdikten sonra ikinci temel sorumuz şu: peki Türk şirketleri yeni buluşlar yapabilme becerisine ve kaynaklarına sahipler mi? Araştırma Geliştirme (AR-GE) faaliyetleri zaten çok zayıf olan şirketlerimiz nasıl olacak ta yenilikler geliştirebilecekler ve innovasyon yapabilecekler? Silikon Vadisi türünden innovasyonlar bizim ülkemizde yapılabilir mi?

Soruların yanıtlarına geçmeden önce iki noktaya açıklık getirmeme izin verin. İnnovasyon gerekliliğinin çıkış noktası ciro büyümesi ve kâr artışıdır. Ancak her sektörün içinde bulunduğu olgunlaşma düzeyi ile yapılması gereken innovasyonların nitelikleri arasında çok ciddi farklılık olacaktır. Henüz gelişme aşamasındaki 'genetik' sektöründeki innovasyonların nitelikleri başka, pamuk çırçır işletmelerindeki innovasyon gereksinimleri çok başkadır. Amaç ciro ve kâr büyümesi sağlamak olduğuna göre zaten her şeyden önce kendi sektörünüzde çok ciddi innovasyonlara gitmeksizin yeni büyüme alanlarının olup olmadığını incelemek, bir innovasyon projesinin en birinci başlangıç noktası olmalıdır. Kor işte büyüme, haliyle, mevcut müşterilerinizi elinizde tutarak onlara aynı zamanda 'çapraz' satış yapmak ve bunun yanı sıra yeni müşteriler kazanmakla mümkündür. Bunun için ise çoğu zaman çok küçük yeniliklerle ciddi farklılıklar yaratabilmek mümkündür. Ancak sektörünüzde emtialaşma baskısının artması ile birlikte innovasyon ih-

tiyacınız artacak ve aynı zamanda da bulmanız gereken yenilikler nitelik olarak değişecektir. Bunun nasıl olacağı, önümüzdeki bölümlerin konusunu oluşturuyor.

Bu bağlamda ikinci önemli nokta ise innovasyon dediğimiz şeyin illâki elektrik ampulünü bulma, İnterneti icat etme, atom bombasını keşfetme gibi dünyayı değiştirecek 'radikal' buluşlar içermesinin gerekmediğidir. İnnovasyon, başkalarının düşünmediğini düşünüp ciro ve kâr artışı getirecek yenilikleri pazara sunmak olarak tanımlandığına göre, bu sonucu getirebilecek en küçük buluşlar bile innovasyon kapsamı içine girer. Örneğin, lüks olmayan otel odalarındaki gardroplarda bulunan elbise askılarını düşünün. Bu askılar genelde bir çubuğa asılabilecek çengeller şeklinde olmayıp, bu çubuklara tutturulmuş hareketli yuvalara takılacak yuvarlak topcuklar şekilde tasarlanmıştır. Yani alıp eve götürürseniz bunları kendi gardrobunuzda kullanamazsınız. Bunun nedeni bellidir: otel yönetimi sizin bunları 'çalmanızı' önlemek için bu askıları böyle yapmaktadır. Ama bu garip tasarımlı askıların kullanımı son derece sevimsiz, son derece rahatsızlık vericidir.

Oysa bunun yerine otel yönetimi şöyle bir innovasyon yapabilir. Öncelikle çalınamaz askıları bildiğimiz çengelli tahta askılarla değiştirir ve üzerlerine otellerinin amblemi ile logosunu basar. Otel eşyalarının üzerinde amblem ve logo olunca bunların 'hatıra' olarak götürülme eğilimlerinin yüksek olduğunu biliyoruz. Bu durumda otel yönetimi aslında askıların götürülmesini teşvik ediyor gibi görülebilir. Doğrudur. Ama oteldeki minibar içinde yer alan içkilerin tüketimini de otel yönetimi teşvik etmektedir. Zira siz en son gün check-out yaparken tükettiğiniz minibar malzemelerinin parasını da faturanıza ekleyip tahsil eder. Peki otel yönetimi askıların üzerine ya da gardrobun içine bir duyuru assa ve dese ki "Askıların her biri 2YTL, dilediğiniz kadar hatıra askı alabilirsiniz". Sonra da, aynen minibarı kontrol eder gibi bir otel görevlisi siz check-out yapmadan önce gidip odadaki askıları saysa ve aldıklarınızı faturanıza eklese.

Ne oldu? Çok basit bir yenilik uygulaması ile otel için bir maliyet kalemi olabilecek ve aynı zamanda kullanışsız olduğundan

müşteriye sıkıntı verebilen bir unsur birdenbire bir kâr alanı haline geliverdi. İşte bizim innovasyondan kastettiklerimiz içinde bu tür çok küçük ama çok akıllı yenilikler de yer almaktadır. Yani her zaman Silikon Vadisi innovasyonları peşinde koşmak gerekmez. Hatta, bir sonraki bölümde ele alacağım gibi, bizim ülkemizdeki şirketlerin böyle innovasyonlara neredeyse hiç kafa patlatmamaları çok daha iyi ve gerçekçi bir fikirdir. Aslolan bize en uygun innovasyon alanlarının neler olduğuna karar vermek ve tam bu alanlara odaklanmaktır.

Özetle söylemek gerekirse, büyüme konusu, kor-iş, komşu alanlar ve uzak alanlar olmak üzere üç farklı alanda ve bir portföy mantığı ile ele alınmalıdır. Büyüme bir yandan mevcut müşterileri elde tutarak onlara daha fazla satmak ve diğer yandan yeni müşteriler bulmakla mümkün olacağına göre, sizi bu hedeflere ulaştırmaya katkısı olabilecek her tür yenilik 'innovasyon' olarak düşünülmelidir. Türk firmaları için az sonra anlatacağım 'radikal' innovasyonlarla uğraşmak gereksizdir ve zaten bu alanda yeterli birikim yoktur. Oysa size ciro ve kâr artışını getirecek çok daha farklı innovasyon alanları mevcuttur. Önemli olan bu farklı innovasyon yöntemlerini bir model çerçevesinde hayata geçirebilmektir. İlerideki sayfalar size böyle bir model sunmaktadır.

7

Radikal İnnovasyon: Bize Ne Kadar Uyar?

Hemen yamtmı vererek başlayalım isterseniz: hiç uymaz. Bunun birinci nedeni 'radikal' innovasyonların ortaya çıkış sistematiği, diğeri ise ülkemizdeki bilimsel çalışma geleneği ve birikiminin bunu desteklemeye yetecek kadar tatmin edici düzeylerde olmamasıdır. Öte yandan ülkemizin sektörlerinde yerleşik firmaları açısından da böyle bir çabaya gerek yoktur. Ama dilerseniz önce 'radikal' innovasyonun bir tanımını yapalım ve ardından bu tür innovasyonların nasıl bir sistematik içinde ortaya çıktıklarını anlatmaya çalışalım. Son olarak da, radikal innovasyonların sektörlerinde yerleşik şirketlerimiz için neden uygun ve hatta gerekli olmadığı konusunu ele alalım.

RADİKAL İNNOVASYON NEDİR?

Bir yenilik ya da buluş şu iki koşulu yerine getirdiği takdirde 'radikal' innovasyon olarak kabul edilebilir: **birincisi** bu yenilik ya da buluş mevcut müşteri tüketim alışkanlıklarını ya da davranışlarını kökünden etkileyecek ve değiştirecek çapta yepyeni bir değer

önerisi getirmelidir (acaba dedelerimiz TV olmadan nasıl yaşıyorlardı?). **İkincisi** sunulduğu piyasalarda faaliyet gösteren rakiplerin, üzerine kendi başarılarını inşa etmiş oldukları yetkinlikleri ve aktifleri birdenbire anlamsız ve hatta geçersiz kılmalıdır. Böyle bakarsanız 19.yy sonunda piyasalarda görülmeye başlayan otomobil, 1940'lı yıllarda ortaya çıkan televizyon, ardından geliştirilen kişisel bilgisayarlar, cep telefonları, medikal teşhis görüntüleme sistemleri gibi innovasyonların tümü 'radikal' dediğimiz innovasyon türünün örnekleridir.

İşte yıllarca, hepimiz değilse de çoğumuz, innovasyon ya da araştırma-geliştirme denildiğinde bu tür innovasyonları anladık ve o nedenle de innovasyon konusu çoğu işadamının ya da yöneticinin gündemine bile giremeyen bir konu olarak kaldı. Öyle ya, etimiz budumuz neydi ki bilgisayarı bulalım, ya da elektrik ampulünü keşfedelim veya amansız hastalıklara deva olacak ilaçlar geliştirelim.

İnnovasyona böylesi bir yaklaşım esasen çok eksik ve hatta yanlış bir bakış açısıdır. Birincisi şirketlerimizin böylesi radikal buluşlar yapmalarına gerek yoktur. İkincisi ise innovasyonun amacının size daha fazla ciro ve kâr artışı getirmek olduğu hiç unutulmamalıdır. Yepyeni ve daha önce hiç olmayan pazarların yaratılması elbette 'radikal' innovasyonlarla mümkündür, örneğin cep telefonu pazarı gibi. Ancak ciro ve kâr büyümesini elde edebilmek için radikal olmayan innovasyon türleri de aynı şekilde ve hatta çok daha yararlı ve gereklidir. Kaldı ki, radikal innovasyonların yaratılma süreçleri kendilerine özgü bir yapı arz ederler. Zaten bu yapıya baktığınızda (a) mevcut başarılı şirketlerin böylesi bir süreç içinde olmak istemeyeceklerini ve (b) isteseler bile, onların mevcut kaynak dağılımı ve beceri yapılarının bu tür bir sürece uygun olmadığını görürsünüz.

'Radikal' innovasyon dediğimiz buluşlar çok değişik innovasyon türleri arasında sadece bir tanesidir. Ciro ve kâr büyümesi sağlamanıza katkısı olacak ve size çok daha uygun daha bir dizi innovasyon türü vardır ve bunları ayrıntılarıyla ileride açıklayacağım. Ancak 'radikal' innovasyonların belli bir ortaya çıkış sistematiği

vardır ki, bu da sektörlerinde yerleşik mevcut firmaların 'kapsama alanı' dışındadır. Peki bu innovasyonların özelikleri nedir ki mevcut firmaların büyüme stratejilerine uygun olamaz?

RADİKAL İNNOVASYON SÜRECİ

Tekrar söylemeliyim, 'radikal' innovasyon derken yukarıda özelliklerini anlattığım tek bir innovasyon türünü kastediyorum ve pek çok değişik innovasyon türü arasından yalnızca bunun, ister bizde isterse ABD veya Japonya'da olsun, sektörlerinde yerleşik mevcut firmalara uygun olmadığını söylüyorum. Bunun iki temel nedeni var:

- Birincisi, 'tekerleği icat etmek' benzeri radikal innovasyonlar piyasadan gelen taleplere cevap vermek için ortaya çıkmazlar. Tam tersine bunlar, dünyanın farklı yerlerinde aynı anda birbirlerinden bağımsız olarak farklı projeler üzerinde çalışan meraklı bilim adamlarının çalışmalarının bir sentezi olarak ortaya çıkarlar. Yani radikal innovasyonlarda amaç piyasa rekabetinde öne geçmek veya daha kârlı bir iş yapmak değildir. Temel motivasyon ağırlıkla ve genel olarak bilimsel meraktır. Radikal innovasyonlar, bir başka deyişle, piyasa talebi (*demand pull*) değil, bu arzı sağlayanların insiyatifiyle yaratılırlar ve iktisat dilinde 'arz-dürtülü' (*supply push*) olarak anılırlar. Yani, radikal innovasyonları tetikleyen piyasa talebi değil, arz edenlerin arzularıdır.
- Bu tür innovasyonların mevcut firma stratejilerine neden uymayacağı konusuna ikinci neden ise, her ne kadar radikal buluşlar daha önce olmayan **yepyeni pazarların** yaratılmasına imkan verecekleri için ticari açıdan çok cazip olsalar da, sektörlerinde yerleşik firmalar bu radikal pazarları yaratmak için gerekli becerilere sahip değildirler. Zira her sektörde yerleşik firmaların başarılı olmasını sağlayan becerilerle, radikal innovasyonları geliştirmeye yarayan beceriler birbirlerinden çok büyük farklılıklar gösterir. Radikal innovasyonlar sürekli deneme-yanılma, uzun zaman hiç bir

sonuç alamadan sabretme, sürekli yaratıcılık, prototip oluşturma vb. beceriler gerektirirken, sektörlerinde başarılı olan firmalar daha çok kitlelere yönelik olarak üretebilme, maliyetleri düşürebilme, yeni fikirleri ticari hale getirebilme ve kitlesel olarak pazarlayabilme becerilerine sahiptir. Birinci grup beceriler radikal innovasyonları yapacak olanlar için elzemken, bunlar yerleşik firmaların bünyesinde kolay kolay yaşamayacak unsurlardır.

Esas itibariyle 'arz-dürtülü' olan radikal innovasyonlar kendilerine has bir dizi özellik gösterirler:

- Bir kez bunlar, herhangi bir müşteri ihtiyacının teşviki ile değil, tamamen gelişigüzel ve rastlantısal bir şekilde ortaya çıkıyorlar. Örneğin televizyon pazarının yaratılması sürecine bir bakın. TV'ye yol açan fikrin kaşifi olarak Joseph May kabul edilir. Bu kişi vaktiyle ABD'de trans-atlantik denizaltı telgraf kablolarının bakım işinde çalışan bir mühendis. May, 1872 yılında bir bakım işlemi sırasında, tamamen bir tesadüf eseri olarak, selenyum adlı bir maddenin elektrik geçirgenliğinin ışık tarafından etkilendiğini gözlüyor. Bu foto-sensitivite özelliği, selenyumun ışığın yoğunluğunu ölçme ve bir resimdeki renk ve gölge farklılıklarını nabız gibi atan bir elektrik akımına çevirmeyi mümkün kılabileceği bulgusunu doğuruyor. Ama bu çok temel gözlemden on yıllar sonra bile hâlâ bağımsız ve münferit mühendisler (örneğin Philo Farnsworth ve John Logie Baird) bu buluşu görsel bir ürüne çevirmek için uğraşıyorlar. O sıralar St.Petersburg'da (Rusya) araştırmacılar katod ışın tüpleri üzerindeki çalışmalarında bayağı yol alıp, televizyonu bulduklarını bile ilan ediyorlar. Aslında televizyonu icat etme fikri konuyla ilgili hemen her bilim adamının yüz yıllık hayali.

  Ancak yine de TV icadının gerçek sahibi, bu konuda yıllarca Tirinidad'da çalışmış olan İskoçyalı John Logie Baird. Baird ilk kez 1923 yılında Londra'da çalışır vaziyetteki bir

TV'nin demosunu yapıyor ve tarihe TV'yi ilk bulan kişi olarak geçiyor. Ama ne var ki, TV'nin 1940'lı yıllarda ABD'de ve 1950'li yıllarda İngiltere'de kitlelerin satın alıp kullanabileceği ticari bir ürün haline gelmesi bir mucit tarafından değil, sektöründe yerleşik bir şirket tarafından gerçekleştiriliyor. Ünlü RCA radyolarının başkanı David Sarnoff, televizyonun bir gün radyonun karşısına rakip olarak çıkıp kendi başlarına dert olabilir düşüncesi ile bu radikal innovasyonu kurumsal olarak desteklemeye karar veriyor. Bugün anladığımız anlamda televizyonun geliştirilmesi üzerinde ancak ondan sonra çalışılmaya başlanıyor.

Yani ilk fikir buluşları bir yandan hem tesadüfi ve hem de münferit bilim adamlarının çalışmaları ile sınırlı. Üstelik Viagra gibi son yılların en radikal innovasyonlarından birisi bile Pfizer firmasının bir kalp ilacı projesi sırasında tamamen bir tesadüf eseri ortaya çıkıyor. Yani Pfizer'in yaptığı, radikal innovasyon yapmak değil, yeni bir ürün geliştirmek. Ama yepyeni bir pazarın yaratılmasına yol açan bu önemli icat bile başta hedeflenmeyen tesadüfi bir sonuç olarak ortaya çıkıyor. Yani piyasada Viagra ihtiyacı belirlenip ardından bu ihtiyacı karşılamak için başlatılan bir araştırma projesinin sonucu olarak ortaya çıkmıyor bu buluş.

- Öte yandan radikal innovasyonlar, dünyanın farklı yerlerinde ve birbirlerinden bağımsız olarak ve birbirleriyle ilintisi olmayan pek çok değişik proje üzerinde ve bir 'network' içinde çalışan yüzlerce bilim insanının çabalarının bir sentezi olarak ortaya çıkıyor. Üstelik bu innovasyonlar çoğu kez bilim insanlarının kendi kullanımları için yaratılmış oluyorlar. Yani ticari dürtülü olmuyorlar.

- Son olarak radikal innovasyonlar piyasalarda büyük bir patlama ile ortaya çıkmadan çok önce düşünülmüş oluyorlar. Diğer bir deyişle çok uzun gebelik sürelerinden geçerek gerçekleşiyorlar.

RADİKAL İNNOVASYON MEVCUT FİRMALARA UYMAZ

Şimdi konuya yukarıda anlatılanlar çerçevesinde bakıp bu sürecin tipik bir kâr-amaçlı şirketin Ar-Ge biriminde aynen uygulanıp uygulanamayacağını siz düşünün. Yani şirketin Ar-Ge biriminde yüzlerce alakasız proje üzerinde çalışılıyor olacak, bir sürü bilim adamı bu iş için istihdam edilmiş olacak, çalışmaların amacı tamamen 'bilimsel merak' olacak ve para kazanmak gibi bir hedef güdülmeyecek ve fikirlerin işe yarar bir ürün ya da sürece dönüşebilmesi için sabırla senelerce beklenecek ve asıl büyük buluşları ne zaman geleceği bilinmeyen tesadüfler belirleyecek. Böyle bir firma tanıyor musunuz? Ya da böyle bir özel sektör şirketi olabilir mi? İşte bu nedenle farklı sektörlerdeki yerleşik şirketlerin yepyeni pazarlar yaratmakla sonuçlanabilecek radikal innovasyonlar geliştirmeye muktedir olmadıklarını söyleyebiliriz. Ne Türkiye'de, ne de gelişmiş bir ekonomideki en büyük firmaların bile böyle bir süreci bünyelerinde barındırmaya gücü yetmez.

Mevcut şirketlerin, örneğin cep telefonu gibi, kişisel bilgisayar gibi, Viagra gibi, dijital fotoğraf makineleri gibi yeni pazarlar ortaya çıkaracak radikal innovasyonları yapmaya muktedir olmamalarının ikinci bir nedeni daha var. O da çok net olarak bunu yapacak ne ***beceri*** ne de ***kafa yapısına*** sahip olmamaları. Yukarıda radikal innovasyonu tanımlarken, piyasadaki mevcut şirketlerin mevcut başarılarını üzerine inşa ettikleri yetenekleri ve aktifleri geçersiz ve anlamsız kılacak buluşlar şekilde tanımlamıştık. O zaman mevcut büyük firmaların kendi başarılarını sağlayan mevcut yetkinliklerini ve aktiflerini geçersiz ve anlamsız kılacak bir girişime kalkışmalarının da fazla gerçekçi olamayacağı aşikardır. Yani piyasalardaki yerleşik büyük firmalar radikal innovasyon yapmak istemezler, çünkü bu işlerine gelmez. Onlar, mevcut işleri ve becerileri üzerine azami getiriyi elde etme arzusundadırlar. Bu nedenle de onların innovasyon konusuna bakışları başka bir kafa yapısı çerçevesindedir ve bu kafa yapısında da kendi kendini yok etmek, tahmin edebileceğiniz gibi, pek bulunmaz.

Kaldı ki, az önce açıkladığım nedenlerle, radikal innovasyona gönülleri olsa bile bunu gerçekleştirebilecek becerilere de sahip değildirler. Yerleşik büyük firmalar ürünlerini ancak ve ancak büyük kitlelere satabildikleri ölçüde anlamlı kârlar elde edebilirler. Bunun için de insan kaynağı yapısını, sistemlerini ve yetkinliklerini bu çerçevede oluştururlar ve geliştirirler. Yani kitlesel üretim ve pazarlama çerçevesinde. Oysa radikal innovasyonların işe yarar ve kitleler tarafından kullanılabilir hale gelmesi süreci ancak belli bazı adımlardan geçerek ilerler:

- Önce yeni pazarlar yaratılması sonucunu 'belki' doğurabilecek olan bir fikir, dünyanın farklı yerlerinde farklı şekillerde ortaya çıkar,
- Zaman içinde bu yeni fikir, yine farklı araştırmacılar tarafından yeni bir buluş haline getirilmeye çalışılır,
- Ne zaman ki yeni fikir ve buluşun satılıp para kazanılabilir bir şekle dönüşeceği anlaşılır, o zaman çok fazla sayıda müteşebbis bu fikrin çok değişik versiyonlarını üretmek üzere yeni oluşmaya başlayan sektöre girer.
- Başlangıçta sektörde sayısız firma ve yeni fikrin sayısız değişik uygulaması vardır. Örneğin ABD'de gelişmiş olan otomobil sektörüne 1885 ila 1920 yılları arasında 1,000'den fazla üretici firmanın girdiği bilinmektedir. Henry Ford her ne kadar 1909 yılında Model T ile otomobili icat eden kişi olarak bilinse de, aslında fikir çok daha eskidir ve Model T'den çok önce de çok değişik modeller üretilmiştir. Örneğin ABD'de o dönemde üretilen otomobil modelleri arasında gazyağıyla, elektrikle ve hatta buharla çalışan motorlulardan, üç tekerlekli ve dört tekerlekli modellere, üstü açık olanlardan kapalı olanlara, atsız at arabasına benzeyenlerden bisiklete benzeyenlere kadar, bu nesnelerden herhangi birine ilk bakışta otomobil demenizi imkansız kılacak kadar çok farklı şekillerde tasarlanmış olan modeller bulunuyordu. Bu durum aslında İnternet konusunda son yedi-sekiz yıldır yaşananların da çok benzeridir.

- Bu çok farklı modeller arasından bir tanesi kabul edilen 'dominant' tasarım olarak sıyrılır. Örneğin otomobil'de 'dominant' tasarım Model T, video kayıt cihazlarında dominant tasarım VHS, işletim sistemlerinde dominant tasarım önceleri DOS, daha sonra ise Windows olmuştur.
- Bu noktadan itibaren fiyatlar ucuzlamaya ve kitlelerin tüketebileceği modeller oluşmaya başlar. Önceleri 'niş' olan yeni pazar, artık 'kitlesel' bir pazar haline dönmeye başlar. İşte artık büyük firmalar için asıl parayı kazanma zamanı gelmiştir.

Yerleşik firmaların becerileri ve kaynak dağılım yapıları, radikal innovasyonların bu son aşamalarında çok daha değerli olurlar. Zaten asıl kâr ve büyüme fırsatları bu zamanlarda ortaya çıkar. İcatların ilk bulunduğu zamanlarda değil.

MEVCUT FİRMALAR NE YAPMALILAR?

Bu açıklamalarıma göre yapılacak en akıllı iş, piyasada tutabilecek yeni bir fikri ilk geliştiren ve ilk uygulayan değil, bu fikri **büyük ölçeklerde** üretebilecek ve satabilecek **ilk** firmalardan biri olup doğru bir pazarlama stratejisi ile tüketicilerin kafasında bunu 'ilk yapan' firma konumunu elde etmektir.

Hatırlayalım, 'konumlandırma' her zaman gerçekle alakalı olmayan ama her zaman 'algıyla' ilgili olan bir şeydir. Sizin birinci olmanız için insanların sizi ilk olarak kabul etmesi yeterlidir, yoksa sizin illa da birinci olmanız değil. Thomas Edison elektrik ampulünü ne ilk icat eden kişidir ne de bu icadı tek başına geliştiren kişi. Elektrik ampulü fikri de, ilk uygulamaları da Edison'dan çok önce vardı. Ama kime sorulursa sorulsun hep bir ağızdan elektrik ampulünün mucidinin Edison olduğunu söyleriz. Oysa Edison kendi ampulünden çok önce, daha 1859 yılında, Boston'da bir dükkanın vitrininde Moses Farmer'ın icadı olan ampulü yanar vaziyette görmüştür. 1845 yılında elektrik ampulü için ABD'deki bir patent başvurusuna yapmış olduğu itiraz kabul edilen J.W. Starr da bu icadın

ilk versiyonlarından birini çoktan geliştirmiş olan bir kişidir. Hatta öyle ki Edison'un ampul için ilk patent başvurusu, Starr'ın icadından 'alıntı' diye Patent Ofisi tarafından reddedilmiştir.

Ama Edison, Menlo Park'taki laboratuarında, 10-15 kişilik mühendis kadrosu ile birlikte, telgraftan havacılık sektörüne kadar 'ark' ışıkları konusundaki tüm gelişmeleri öğrenerek bunların tümünün birleşimi olan ve 'ticari olarak kullanıma müsait' elektrik ampulünü bulmuş olan **ilk** kişidir. Burada da gördüğünüz gibi insanların 'ilk' unvanını verdiği kişi genelde fikri ilk bulanlar değil, bu fikirleri geniş kitlelerin tüketimine imkan verir hale ilk getirmiş olan kişilerdir. Bu Edison için de böyledir, aşağıdaki tabloda örneklerini gördüğünüz diğer buluşlar için de, örneklerini vermediğim daha pek çok innovasyon için de.

Bu hikayeden çıkartacağımız ikinci bir sonuç da, elektrik ampulünün ortaya çıkmasına sebep olan kişilerin birbirlerinden bağımsız ve dünyanın farklı yerlerindeki laboratuarlarında çalışan ve birbirleri ile 'sanal' bir ağla bağlı olan bilim adamları olduğudur. Gördüğünüz gibi, bu örnekteki 'radikal' innovasyonda da buluş, pazar ya da talep dürtüsü ile ortaya çıkmamıştır.

Zaten tekrarla söylediğim gibi sektörlerinde başarılı olmuş yerleşik firmaların becerileri yepyeni şeyleri bulabilmekten çok, mevcut fikirleri ve ürünleri daha büyük kitlelere satabilmekte yatar. Sıfırdan yeni icatlar geliştirmektense, kendilerinde olan bu önemli beceriyi kullanarak piyasada hakim (*dominant*) olmaya başlayan yeni bir fikri kitlesel üretime çevirmek için çalışmak ve bunu bu kitlelere pazarlamak büyük firmalar için çok daha akıllı bir uğraştır.

Kaldı ki asıl para teknolojik pazarları ilk yaratmakta değil, bu yenilikleri kitlelerin satın almasını sağlamakta, yani innovasyonu bir kitlesel pazar haline dönüştürmekte (*scaling up*) saklıdır. Bu beceri ise yerleşik büyük şirketlerde daha fazla olan bir beceridir. Zaten innovasyon tarihini incelediğinizde radikal yenilikleri bulanlarla bu yenilikleri paraya çevirenlerin genelde farklı kişiler, farklı firmalar olduğunu görürsünüz. Veriler bize aynı zamanda

eğer radikal innovasyonlar yaratabilme becerimiz varsa, çok büyük ihtimalle bu yenilikleri kitlesel piyasalara dönüştürebilme becerimizin olamayacağını da söylemektedir. Tabii aynı şekilde bunun tersi de doğrudur: eğer kitlesel hale dönüştürebilme (*scaling-up*) becerilerimiz varsa, o zaman radikal innovasyonlar yaratabilme becerimiz muhtemelen yoktur. Aşağıdaki tablo (7.1.) bu söylediğimizi örneklemektedir: yeni fikri bulanlarla bundan asıl parayı kazananlar aynı firmalar değildir ve pazarları geliştirenler hep 'büyük' firmalardır.

Tablo 7.1.
İki tür yenilikçi: Fikirleri yaratanlar ve pazarı yaratanlar

Sektör	***İlk fikri geliştiren***	***Kitlesel pazarı yaratan***
35 mm kamera	Leica	Canon
ATM'ler	DeLaRue	IBM/NCR
Çocuk bezi	Chiopee Mills	P&G
Kişisel PC	Osborne/Apple	IBM
Online kitap satışı	Charles Stack	Amazon
Online yatırım	Net Investor	Schwab
VCR	Ampex	JVC
Fotokopi	(Haloid) Xerox	Canon
CAT Scanner	EMI	GE
Video oyunları	Magavox/Atari	Nintendo
İşletim Sistemleri	Digital research	Microsoft
Hesap makineleri	Bowmar	Texas Insruments
Mainframe	Atanasoff ABC Computer	IBM

Kaynak: Markides & Geroski (2005)

NE TÜR İNOVASYONLAR DAHA UYGUNDUR?

Buraya kadar söylemeye çalıştığım şey, sektörlerde yerleşik büyük firmaların 'radikal' innovasyonlar yapabilme konusunda ne mevcut becerilerinin yeterli olabileceği ne de bu konuya yönelik

bir motivasyonları, bir isteklerinin olacağı hususudur. Ama bu tespit, elbette ve çok önemli olarak, sektörlerde yerleşik ve büyük firmalar innovasyon yapamaz anlamına gelmiyor. Aksine, innovasyon yapamayan küçük ya da büyük hemen hemen her firmanın emtialaşma batağına girmesinin kaçınılmaz olduğu bir gerçek olarak karşımızda duruyor. Yani innovasyon, kârlı büyüme açısından elzem.

Söylemek istediğimiz şey şu: herkes ne yapıp ne yapamayacağını bilsin, olmayacak şeylerle vakit ya da kaynak israf etmesin.

Ancak bir firmanın hayata geçirebileceği tüm yenilikler ne 'radikal' olmak zorunda ve ne de sadece 'radikal' innovasyonlardan para kazanılır demek doğru. Yerleşik firmalar ve özellikle Türk firmaları da saydığım nedenlerle radikal innovasyonları geliştiremiyorlar diye üzüntüye kapılmamalı, tam tersine bu konuyla neredeyse hiç uğraşmayıp diğer innovasyon türlerine odaklanmalıdır. Bir sonraki bölümde açıklayacağım gibi, örneğin 'yeni ürün' innovasyonu, 'uygulama' innovasyonu, 'pazarlama' innovasyonu, 'deneyim' innovasyonu, 'iş süreçleri' innovasyonu, 'yapısal innovasyonlar', 'komşu alan' innovasyonları, 'yeni talep' innovasyonları, 'stratejik' innovasyonlar ve 'iş modeli' (*business model*) innovasyonlarının tümü şirketlere çok ciddi kârlılık ve büyüme getirebilecek olan alanlardan bazılarıdır. Bu innovasyonların özelliklerinin neler olduğu, nasıl hayata geçirilebilecekleri ve hangi sektörde hangi tür firmalar için hangisinin daha uygun olacağı konuları, kârlı büyüme arzusundaki bizim şirketlerimizi asıl ilgilendirmesi gereken meselelerdir. Bunların detaylarını az sonra anlatmaya başlayacağım.

ŞİRKETLER RADİKAL İNNOVASYON KONUSUNDA NE YAPMALILAR?

Radikal innovasyonların işe yarar bir ürüne dönüştürülme sürecinde daha çok bu tür buluşların içinde yer almış olan kişilerin çevresinde oluşan görece ufak teşebbüsler karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle yerleşik büyük şirketlerin kendi içlerinde bu etkinlik-

leri yaratmak yerine bu tür firmaları satın almak, veya onlarla 'risk sermayesi' (*venture capital*) ilişkisi ile birleşmek ya da doğrudan bir '*joint venture*' kurmak suretiyle, ortaya çıkmaya başlayan yeni ürün fikrini ticari hale dönüştürme faaliyetine girmeleri çok daha akılcıdır. Bu tür şirket-dışı kaynaklardan sağlanan innovasyonlarına '**açık piyasa innovasyonu**' adı veriliyor. Bugün örneğin Procter&Gamble (P&G) firması bile 'açık piyasa innovasyonlarına' son derece fazla önem vermektedir. Ekim 2003'te vermiş olduğu bir demeçte Başkan ve CEO olan A.G. Lafley aynen şöyle demiştir: "Bizim vizyonumuza göre P&G'nin tüm buluş ve innovasyonlarının en az yarısı şirket dışından gelmelidir." İki şirketin birleşmesi öncesinde Gillette firmasının da 'açık piyasa' innovasyonlarının kendileri için %50'den bile daha önemli olduğu konusundaki konuşmalarını da ben bizzat dinlemiştim.

Sonuçta eğer yerleşik firmalar daha önce kimsenin aklına gelmeyen yepyeni ve devrimci piyasalar yaratmak istiyorlarsa, o zaman bu buluşları ilk yapan olmaya çalışmak yerine, radikal innovasyonları işe yarar ve kullanılabilir ürün ya da teknolojilere ilk dönüştürenlerle işbirliği yapmak suretiyle bu alana girmek yolunu seçmelidirler. Bu yolda da yapmaları gereken, innovasyonları 'ticari hale getirme' (*scaling up*) çalışmalarıdır ki buradaki asıl hedef (a) üretim maliyetini düşürüp yeni ürünü kitlelerce satın alınabilmesini mümkün kılmak ve (b) yeni innovasyonlar yaparak kullanım alanını genişletmek olmalıdır. Yeni, yepyeni pazarlar yaratmanın yolu yerleşik firmalar için budur.

Ancak, eğer amaç kârlı büyümek ise, bunun yukarıda adlarını saydığım çok daha bize yakın, başarı olasılığı çok daha yüksek yolları vardır. Zira yeni fikirleri ticari hale getirmek kolay iş değildir ve başlı başına bir innovasyon alanıdır. Bunun ne denli zor olduğunu anlamak için yıllar önce video-kayıt fikrinin pazarda geçerli ürün haline dönüşmesi konusunda üç dev firmanın arasında yaşanan '*scaling-up*' ve 'dominant tasarım' haline gelme kavgasını hatırlayın. 1980'li yılların başlarında Philips Video 2000 adı verilen büyük CD sistemini, Sony 'Betamax' sistemini ve JVC ise 'VHS' sistemini dominant dizayn olarak kitlesel hale getirmeye uğraşı-

yorlardı. Kavga gerçekten de çok çetin bir kavgaydı ve kavgayı kazanıp 'dominant tasarım' haline gelen uygulama ise bildiğiniz gibi VHS oldu.

Yerleşik büyük firmalar radikal innovasyon yarışında illa ki yer almak istiyorlarsa bunu yapmanın en doğru zamanı, bu yeni fikrin farklı uygulamaları arasından birisinin dominant tasarım olarak ortaya çıkmaya başladığı zaman bu işe girmektir. Aynı zamanda da bu dominant tasarımın yeni üreticisi mi yoksa bunun komponent tedarikçisi mi olmak gerektiğine karar vermelidirler. Bunun için ise her firmanın hem kendi sektöründe ve hem de komşu alanlarındaki teknolojik gelişimi çok ama çok yakından izlemesi gerekir.

ASİMETRİK MOTİVASYON

Hazır 'yerleşik büyük' firmaların innovasyon konusuna bakışları üzerinde duruyorken, büyüme arayışı içindeki küçük, orta ya da büyük olsun tüm firmaları ilgilendirecek çok önemli bir 'innovasyon' teorisinden söz etmek istiyorum. Zira bu teori bize, yeni ve farklı büyüme alanları bulmamız ve aynı zamanda da rekabet stratejimizi doğru olarak belirlememiz konularında çok önemli ipuçları verebilmektedir. Teorinin sahibi Harvard Üniversitesi profesörlerinden Clayton Christensen. Christensen'e göre, büyük firma küçük firma ayırımı yapmaksızın sektörlerdeki 'yerleşik' firmalarla bu sektörlere yeni girmeyi düşünecek olan firmalar arasında innovasyon konusuna bakış açıları anlamında çok ciddi bir fark var. Bu farklılığın farkında olmak ise, hem yerleşik firmaların ve hem de sektörlere yeni girecek olan firmaların stratejilerini belirlemeleri açısından hayati önem taşıyor.

Nedir bu fark ve gerek mevcut firmalar, gerekse yeni girmeyi planlayanlar açısından neden bu kadar fazla önem arz ediyor? Fark şurada: bir kez, diyor ki Christensen, sektörlerde hali hazırda faaliyet gösteren yerleşik firmaların gerek şirketlerindeki kaynak dağılımının yapısı (yani en fazla insan, para ve önceliği hangi alanlara ayırdıkları), gerekse menfaatleri açılarından radikal bir şeyler bul-

mak ve geliştirmek değil, tam tersine mevcut olan ürün ve hizmetleri 'iyileştirme' konusunda motivasyonları çok daha güçlüdür. Bu iyileştirme ve daha iyisini üretip sunma arzusu da, bu sonuçları yaratacak olan innovasyonlara kaynak ayırılması sonucunu doğurmaktadır. Bu tür **'iyileştirme'** amaçlı innovasyonlara ***'sustaining'*** innovasyonlar adını veriyor Christensen. Buna örnek olarak da mesela yakıt tasarrufu daha iyi olan bir otomobil, ya da ısıtmalı koltuklar, ya da yol bulma (navigasyon) hizmeti sunan araç-içi cihazlar, altıncı vites, arka koltuk başlıklarında TV ekranı vb. gibi şeyleri düşünebilirsiniz. Bunların bazıları çok çarpıcı innovasyonlar olsalar bile, esas kullanım amaçları sunulan ürünü **daha iyi** hale getirmekten ibaret.

İşte sektörlerde yerleşik olan firmalar bu tür **iyileştirme innovasyonları** suretiyle sürekli olarak bir üst pazar segmentine (kesimine) hitap etmek ve burada daha yüksek fiyata satıp daha iyi kâr etmek peşindedirler. Yani, firmalar sektörlerinde ne denli yerleşik ve ne denli büyük olurlarsa, onların artan genel gider ve maliyet yapılarından da kaynaklanan sebeplerle, bu firmalar sürekli olarak daha üst gelir gruplarının yer aldığı piyasa segmentlerini hedefleme eğilimindedirler. Bu nedenle de tüm innovasyon çabalarını bu doğrultuda kullanmaktadırlar.

Sözünü ettiğim eğilimin şöyle sonuçları ortaya çıkmaktadır. Birincisi, mevcut sektördeki alt pazar segmentleri giderek ve büyük bir hızla firma açısından cazibesini yitirmektedir. Kaldı ki, zaten odak noktanız üst gelir grupları olmaya başladığı ölçüde, alt gelir gruplarının yer aldığı pazar segmentlerine de o ölçüde yabancılaşır ve aynı ölçüde onların istek ve arzularını iyi anlayamaz hale gelirsiniz. Zaten oralarda rekabet de fazla olacağından, bu pazar segmentleri sizi 'kurtarmaz' hale gelmeye başlar. Sonuçta, etrafınızdaki pek çok sektörde yer alan pek çok firma gibi siz de bu alt pazar segmentlerinden çıkma opsiyonunu ciddi ciddi düşünmeye başlarsınız. Ve çoğu zaman da buralardan çıkarsınız. Zaten sizi başarıya götürecek olan iyileştirme innovasyonu imkanları da, alt segmentlere hizmet veren rakiplerinizde daha henüz mevcut değildir. Bu nedenle de üst sektörlerde kârlılık ve büyüme şansınız daha fazladır.

Yalnız bunun iki olumsuz sonucu olabilmektedir. Birincisi, genelde bu iyileştirme amaçlı geliştirmeler bir noktadan sonra müşterinin kullanamayacağı 'güzel' özelliklerin sunulmasını getirir. Sizin evdeki çamaşır makinesi 400 devir yaparken mutsuz muydunuz da şimdikiler 1200 devirle geliyor? Ya da yol bilgisayarınız olmadan önce keyifli araba süremiyor muydunuz ki şimdikiler bir de yol bilgisayarı ile birlikte geliyor? Bu duruma Christensen *'overshooting'* adı veriyor. Yani, müşterinin isteyebileceğinin çok ötesine geçiyor olmak. *'Overshooting'* kelimesinin İngilizce dilindeki anlamı, merminin 'hedefi aşıp hedefin ilerisine düşmesi'dir.

Buradaki durum da aynıdır. Gereğinden fazla 'güzellikler'i geliştirmek ve ürününüzün içine katmak için siz genelde bir çuval para harcıyorsunuz. Ancak rekabetten dolayı müşteri bu parayı size ödemeye razı olmuyor çünkü zaten bu kadar güzel mala ihtiyacı da yok. Ya da olsa bile bugün için henüz böyle bir ihtiyaç hissetmiyor; belki ileride hissedecek. O zaman sizin innovasyonlarınız arzu ettiğiniz farklılaşmayı sağlayamıyor. Ama diğer taraftan da kendinizi şiddetli rekabet içinde çaresiz hissediyorsunuz ve bu oyunun içinde yer almaya devam ediyorsunuz. Zaten kimse de size gelip **"ciroyu ve kârı arttırmayan innovasyon iyi bir şey değildir"** demiyor. Her yeni ve güzel şeyin farklılık yaratacağını düşünüyorsunuz. Oysa eğer *'overshooting'* kavramı açısından meseleye bakarsanız bunun çok da doğru olmadığını anında anlıyorsunuz.

Yerleşik firmalar için durum böyleyken, pazara yeni girenlerin motivasyonu ne olmalıdır? Onlar da acaba mevcut yerleşik firmalar gibi 'daha iyi' ürün veya 'daha iyi' hizmet hedefi mi gütmelidirler? Buna da hemen yanıtımı vereyim: hayır.

Yerleşik firmalarla yeni girecek olanların yenilikler konusunda motivasyonu taban tabana zıttır, yani asimetriktir. Çünkü eğer yeni gelenler 'daha iyi' hedefi ile bu piyasaya girerlerse en baştan bilmelidirler ki bu savaşı kaybederler. Zira yerleşik firmalar iyileştirme konusunda çok daha güçlüdürler, iyileştirme kavgasında tecrübelidirler ve bu kavgayı göze almaya 'gönüllü'dürler. Yani benzer bir iş modeli ile sektöre yeni gireceklere pek fazla yaşama şansı vermezler. Cola Turka tehdidine karşı Coca-Cola'nın yaptığı

şiddetli karşı-atağı hatırlayın. İyileştirme ve 'daha iyi' yapma oyununda yerleşik firmaların rekabette kazanma şansı her zaman daha yüksektir. O nedenle eğer siz bir sektöre yeni girecek olan bir şirketseniz, bu konuyu en baştan bilmeniz hayrınızadır.

Peki ne yapmalısınız? Eğer yerleşik şirketlere karşı başarılı olmak ve bu yeni gireceğiniz alanda büyümek istiyorsanız, mevcut şirketlerin yapmak **istemeyeceği** 'yepyeni' bir iş modeli icat ederek piyasaya gelmelisiniz. Bu iş modeli ise pazarın alt segmentlerinin satın almak isteyebileceği, çok uygun fiyatlı ürün ve hizmetleri üretebilmenizi sağlayacak bir iş modeli olmalıdır. Zira yerleşik firmalar pazarın üst kısmına gözlerini diktikleri sürece, alt segmentler onlar için fazla bir cazibe taşımazlar. Oysa aşağılarda çok büyük kitleler ve elde edilecek çok büyük kârlar olabilir. O nedenle eğer başarılı olmak istiyorlarsa, yeni girenler bu alt segmentler için bambaşka ve devrimci 'stratejiler' geliştirmek, yepyeni iş modelleri keşfetmek zorundadırlar. Yerleşik firmaların kurulu düzeninden farklı olmak zorunda olan bu iş modeli innovasyonlarına Christensen 'düzen bozucu' *(disruptive)* innovasyon adını veriyor. Yani, oyunun düzenini bozan, yerleşik firmaların oyunundan farklı olan yeni '**stratejik innovasyonlar**'. Ben bu tür innovasyonlara stratejik innovasyonlar adını vermeyi uygun görüyorum ve bunların neler olduğunu anlatma konusunu kitabın ilerideki kısımlarına bırakıyorum. Aslında bu son bölümü, yani 'asimetrik motivasyon' bölümünü, ilginizi çeker düşüncesiyle, ileride örnekleriyle tekrar ele alacağım.

SONUÇ

Bu bölümde söylediklerimizi toparlarsak, temel savlarımız şunlardı: her innovasyon 'radikal' bir innovasyon olmak zorunda değildir. Şirketlerin kârh büyümesini getirebilecek daha pek çok innovasyon türü vardır. Radikal innovasyonlar yepyeni pazarlar yaratma sonucu doğuran yeniliklerdir. Ancak bu buluşları geliştirenler genelde sektörlerde yerleşik şirketler değil, sanal bir 'network' içinde çalışan dünyanın her tarafındaki münferit bilim adamları, araştırma laboratuarları ve bilimsel projelerdir. Yani radikal inno-

vasyon süreci pazardan gelen bir talep dürtüsüyle tetiklenmez, arz tarafından tetiklenir. Oysa yerleşik firmaların tüm buluşlarının pazardaki boşlukları yakalamakla ilgili olması gerekir. Ayrıca zaten bu firmaların kaynak dağılımları ve becerileri de radikal innovasyonları ortaya çıkarmak üzere kurgulanmamıştır. Bu hem gelişmiş ekonomiler için doğrudur, hem de özellikle bizim ülkemizdeki şirketler için.

O nedenle bu kitabı okuyan şirket yöneticileri dikkatlerini dünyayı değiştiren büyük ve 'radikal' icatlardan ziyade, para ve büyüme getirecek olan ve şimdi anlatmaya başlayacağım diğer 'icat'lara, yani innovasyonlara çevirmelidir. Kendi sektörleri ile ilgili dünyadaki önemli radikal innovasyonları izlemeli ve eğer bu alana girilecekse, doğru zamanı kollamalıdır. Doğru zaman ise, yukarıda tanımını vermiş olduğum dominant tasarımın ortaya çıkmaya başladığı zamandır. Ama gene de bu işler yerine aşağıda anlatacağım diğer konulara odaklanmak bizim firmalarımız için çok daha hayırlıdır.

8

İnnovasyon Türleri ve Bize En Uygun Olanları

Kârlı büyüme fırsatlarını yakalayabilmek, farklı sektörlerde farklı yöntemlerle mümkündür. Ancak unutmayalım, kor işte kârlı büyümenin en etkin belirleyeni her zaman 'innovasyon'dur. Şirketlerin (a) innovasyon ve (b) bu innovasyonları etkili bir şekilde 'pazarlayabilme' becerileri büyümeyi getirebilecek en etkili ikilidir. İnnovasyon ve pazarlama becerilerini azami kılabilen şirketlerin hem yaşayabilme ve hem de kârh olarak büyüyebilme fırsatları diğerlerine göre çok daha fazla olacaktır.

Şimdi aklınıza muhtemelen şu soru geliyordur: eğer farklı sektörlerde farklı yöntemler ve özellikle de farklı innovasyon türleri başarıyı getiren unsurlar olacaklarsa, hangi sektörde ve ne zaman hangi innovasyon türü üzerine odaklanmamız gerektiğini gösterecek bir model var mı? Yani iş yapmakta olduğumuz kendi sektörümüzün bir analizini yapabileceğimiz ve kendimizi bu analize göre konumlayıp neler yapmamız ve ne tür innovasyonlara odaklanmamız gerektiğine dair bir model mevcut mu? Evet, gerçekten de oldukça yararlı bir model mevcut. Bu modeli ilerideki bölümlerde ayrıntılı olarak vereceğim. Ancak modelin iyi anlaşılabilmesi için

öncelikle farklı innovasyon türlerinin neler olduğunu örnekleriyle anlatmalıyım ve farklı sektörlerin farklı 'gelişme evreleri'nin neler olduğunu açıklamalıyım. Ardından bu iki konuyu bir araya getirip 'innovasyon uygulama model'imizi ele alabiliriz.

Önce farklı innovasyon türleri. Bunlar, çoğumuzun erişemeyeceği 'radikal' innovasyonlardan tutun da, çok ufak olup muhteşem ciro artışları sağlayabilecek 'iyileştirme' innovasyonlarına kadar çok geniş bir alana yayılıyorlar. Burada önemli olan, '*durumsal*' olarak sizin firmanıza en uygun innovasyon türlerinin neler olduğuna karar vermeniz ve bunları bir an önce uygulamaya koymanız. Yalnız dikkat ederseniz, 'temel yetkinlikleriniz' nerede yatıyorsa oralara odaklanın demiyorum. Temel yetkinliklerinizi belirleyin ve o konulara odaklanın düşüncesi, işletme ve strateji literatüründe uzunca bir süredir hakim olan bir düşünce. Oysa işin doğrusu, durum gerektirdiğinde sizde bulunmayan temel yetenekleri dışarıdan temin etmek veya içeride geliştirmek suretiyle piyasa koşullarının gerektirdiği yeteneklere kavuşmaktır. Yani mevcut olan yeteneklere bağımlı kalarak dinamik piyasalarda başarılı olma şansınız pek yoktur. Temel yetenekler (yetkinlikler) konusundaki bu savımı ilerideki bölümlerde tekrar ele alacağım.

'İnnovasyon' gibi genelde çok muğlak olan bir konuyu aşağıda anlatacağım şekilde farklı 'kategoriler' olarak ele almanın çok önemli ikinci bir başka yararı daha var. Aşağıda gördüğünüz bu kategorizasyon, innovasyon konusunu çok daha anlaşılır kılabiliyor ve size bu konuda bir şeyler yapabilme özgüveni ile kullanabileceğiniz uygulama reçeteleri verebiliyor. Zira madem büyümek için innovasyon yeteneklerine sahip olmak elzem, o zaman bu yeteneklerin neler olması gerektiğini ayrıntılı olarak kavramak gerekir. İnnovasyonu bu şekilde farklı türlere ayırmak, kavrama kolaylığı sağlayacaktır.

İNNOVASYON TÜRLERİ

Farklı 'durum'larda birini veya bir bileşkesini kullanabileceğiniz sekiz farklı innovasyon türü tanımlıyorum. Aşağıda bunların tümünü kısaca örnekleri ile açıklıyorum. İlerideki bölümlerde ise

bu kategorilerden belli başlı birkaç tanesini çok ayrıntılı olarak ele alıp örnekleri ile açıklığa kavuşturmaya çalışacağım.

1. **Radikal ve 'Düzen Bozucu' (Stratejik) İnnovasyonlar:** Bunların radikal olanlarını önceki bölümde açıkladım. Radikal innovasyonlar genelde yepyeni ve devrimci teknolojiler içeren ve yepyeni pazarlar yaratılmasına yol açan yenilikler. Bunlar Silikon Vadisi türü buluşlardan tutun da, bir fırtına gibi esen Pokemon oyuncaklarına kadar çok farklı buluşları kapsayabiliyor. Yepyeni pazarlar yaratmakla sonuçlanan radikal innovasyonların bazıları yüksek teknolojiler ve radikal bilimsel buluşlar gerektirirken, bazıları 'stratejik' buluşlarla da yeni pazarlar yaratılması sonucunu doğurabiliyor. Önceki bölümde birinci tür 'radikal' innovasyonların bizim firmalarımız için uygun olmadığını açıklamıştım. Bir sonraki bölümde ise, bizim şirketlerimiz için çok uygun olan bu ikinci tür 'stratejik' innovasyonlardan bahsedeceğim. Bu innovasyonlar da aynen radikal innovasyonlarda olduğu gibi yepyeni pazarlar yaratma sonucunu getirebiliyorlar. Zaten büyüme arzusundaki şirketlerin en büyük hayali de daha önce hiç olmayan pazarları keşfetmek değil mi? Yani cep telefonu gibi hiç yoktan sektörler yaratmak değil mi?
2. **Uygulama İnnovasyonları:** Bu innovasyonlar **mevcut** teknolojileri alıp onları yepyeni pazarlar (kategoriler) geliştirmek amacıyla kullanmayı (*application*) içeriyorlar. Örneğin Tandem şirketi kendi üretmiş olduğu hataya-toleranslı bilgisayarlarını bankacılık piyasasına uyarlamak suretiyle ATM adı verilen otomatik para çekme makinelerini geliştirmiş ve böylelikle daha önce hiç olmayan yepyeni bir piyasa yaratmıştır. Aynı şekilde General Motors firması, ABD silahlı kuvvetleri tarafından askeri birliklerin ve özellikle de denizaltıların yerlerini saptama amacıyla geliştirilmiş olan Küresel Konum Belirleme Sistemi'ni (*Global Positioning System,* GPS), otomotiv piyasasına uygulamış ve bugün çok başarılı bir ürün olan OnStar adlı otomotiv

yardım hizmetini geliştirmiştir. Uygulama innovasyonları da bizim firmalarımız için değerlendirilebilecek önemli bir fırsat alanı oluşturuyor.

3. **Ürün İnnovasyonu:** Bu innovasyon türü hepimizin yakından aşina olduğu bir tür. Mevcut bir ürünü alıp bir üst seviyeye çıkarıyorsunuz. Örneğin Nokia yepyeni ve çok daha üstün özellikli bir cep telefonu çıkarıp yeni bir pazar yaratıyor, ya da Intel sürekli olarak bir üst model işlemciyi piyasaya sürüyor, veya Toyota yepyeni araba modelleri ile önceki arabanızı 'eski' hale getiriyor. Ürün innovasyonunda, odaklanma farklı alanlarda olabiliyor. Bu, mevcut ürünün performansını arttırmak üzerine olabileceği gibi (Windows XP), maliyetleri düşürmek üzerine de olabiliyor (HP'nin inkjet yazıcılarını çıkarması gibi), kullanım kolaylığını arttırmak üzerine de (Palm el bilgisayarları) ya da herhangi diğer bir şekilde ürün iyileştirmesi üzerine de.

4. **Süreç İnnovasyonu:** Bu, genelde bizler için bir miktar yabancı, ancak çok önemli büyüme fırsatları taşıyabilecek bir alan. Burada yapılan şey, mevcut ürün ya da hizmetleri çok daha verimli ve çok daha etkin bir şekilde piyasaya sunma yöntemleri geliştirmek. Örneğin Dell şirketi başarısını çok etkin bir tedarik edebilme ve yine benzer şekilde etkili bir evlere teslim sistemini geliştirmesine borçlu. Bu başarının temeli ise 'PC tedarik zinciri' ile 'sipariş yerine getirme' süreçlerini saat gibi işleyebilecek bir yapıya kavuşturmasında yatıyor. Yani bir anlamda Dell şirketinin başarısı yepyeni bir tedarik zinciri fikrini hayata geçirmiş olmakla birlikte, bu tedarik zinciri içinde geliştirdiği süreç innovasyonları ile sağlanmış. Benzer şekilde dünyanın hem en büyük şirketi ve haliyle de en büyük perakendecisi olan Wal-Mart, belli alanlarda stoklarını *'vendor'* adını verdiğimiz tedarikçi şirketlere yönettirmekte ve bu alanda, yani 'tedarikçi stok yönetim' sistemleri üzerinde durmaksızın süreç iyileştirme çalışmaları yapmaktadır. Süreç innovasyonu konusu Türk şirketleri için çok bakir bir fırsat alanıdır.

5. **Deneyim İnnovasyonu:** Her innovasyonun esasen yeni bir fikir, hiç olmayanı bulmak ve hiç yapılmayanı yapmak ile ilgili olduğunu hatırlatarak 'deneyim' innovasyonunu şu şekilde tanımlayabilirim: müşterilerin 'mevcut' ürün ve hizmetleri kullanma 'deneyimlerini' çok keyifli, çok hoş veya çok güvenilir hale getirecek buluşlar. Örneğin KOTON firmasında eşleri alış-veriş yaparken beylerin keyifle vakit geçirebilecekleri ve ücretsiz içki içebilecekleri Amerikan bar fikri bir deneyim innovasyonudur. Ya da DHL kurye firmasının paketlerinizin nerede olduğunu izlemenize olanak veren *'tracking'* sistemi de bu hizmetin sizde yarattığı çok olumlu bir deneyimdir. Bu tür 'deneyimsel' buluşlar üç farklı kategori halinde karşımıza çıkmaktadır: (a) hoşlandırıcılar (KOTON), (b) tatmin ediciler (Amazon.com) ve (c) güven vericiler (DHL,FedEx). Deneyim innovasyonu konusunda da bizim şirketlerimiz için yapılabilecek şeyler oldukça çoktur.

6. **Pazarlama İnnovasyonu:** 'Müşteriyle temas' süreçlerinin iyileştirilmesini içerir. Buradaki yaratıcı fikirler pazarlama iletişimi alanında geliştirilebileceği gibi (örneğin Yüzüklerin Efendisi filminin çok başarılı kulaktan kulağa pazarlamasında olduğu gibi) alış-veriş etkinliği alanında da geliştirilebilir (örneğin Amazon.com'un ya da e-Bay'in işlem etkinlikleri gibi). Öte yandan emtialaşmaya başlayan sektörlerde yeni bir dinamik yaratmak için de kullanılabilirler, T-Box örneğinde olduğu gibi. Ya da kanıksanmış bir pazarlama karması olan bir sektörde, pazarlama karmasını yeniden tasarlamak gibi. Buna en güzel örnek Tariş tarım kooperatifinin zeytinyağı pazarında geçtiğimiz yıllarda geliştirdiği pazarlama modelidir. Bu modelde ürünler segmente edilmiş, şişeler yeniden ve çok farklı olarak tasarlanmış, perakende zeytinyağı butiği fikri oluşturulmuş ve bu sayede şirketin zeytinyağı fiyatı pazar liderinin yarısı iken kısa zamanda başa baş hale gelebilmiştir. *'Mor İneğin Akıllısı'* ile *'Strateji ve Birebir Pazarlama'* adlı kitaplarım-

da, pazarlama innovasyonu ile ilgili oldukça fazla örnek ve açıklama bulabilirsiniz.

7. **İş Modeli (Business Model) İnnovasyonu:** Mevcut bir değer önerisini yeniden tanımlamak ya da bir şirketin değer zinciri içindeki rolünü/yerini yeniden belirlemek şeklinde açıklayabileceğimiz iş modeli innovasyonları, zor durumda olan pek çok şirketi inanılmaz bir şekilde dönüştürüp başarıya ulaştırmıştır. Starbucks'ın kafe-bar modeli yepyeni bir iş modelidir. Keza Gillette firması 'ustura' üretmekten 'jilet bıçağı' üretmek şeklinde değer zincirindeki rolünü yeniden tanımlamış ve çok başarılı olmuştur.

8. **Yapısal (Structural) İnnovasyon:** Piyasada meydana gelen radikal bir gelişmeden istifade edip sektör ilişkilerini yeniden tanımlama şeklinde geliştirilen bir innovasyon türüdür. Örneğin Citigroup, bankacılık sektöründe 1980'li yıllarda ülkemiz de dahil dünyanın pek çok ekonomisinde yaşanan mevzuat liberasyonundan (deregülasyon) istifade edip, çok farklı ve çeşitli finansal enstrümanları tek bir çatı altında müşterilerine sunmaya başlamış olan ilk bankaydı. Yani, bir tür finansal süpermarket haline gelen ilk banka. Daha sonra pek çok finansal kuruluş Citigroup'un bu innovasyonunun benzerini hayata geçirdi. Ancak Citigroup'un ilk kez ABD'de geliştirdiği bu innovasyon, bu şirketi bir gece içinde eski tarz bankalar ve sigorta şirketlerinin korkulu rüyası haline getirmişti.

   Yapısal innovasyon aynı zamanda, bir şirketin mevcut iş modelini kökten değiştirmesi ve bambaşka bir iş modeline dönüştürmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Bu, özellikle çöküş içindeki sektörlerde sıkça başvurulan bir innovasyon türüdür.

BİZE EN UYGUN İNNOVASYON TÜRLERİ

Sanırım artık bu konu yeterince aydınlığa kavuşmuştur. Bir önceki bölümde verdiğim tanım çerçevesindeki 'radikal' innovasyonlar dışındaki her tür innovasyon bizim şirketlerimiz için son de-

rece uygundur, yapabileceğimiz şeylerdir ve mutlaka üzerinde yetkinlikler geliştirmemiz gereken konulardır. Buna, daha önce hiç olmayan yepyeni piyasalar (yani kategoriler) yaratmakla sonuçlanacak olan 'stratejik' innovasyonlar da dahildir ki bu tür innovasyonlara yukarıda 'düzen bozucu' innovasyonlar adını vermiştim. Dilerseniz öncelikle bu konudan başlamak üzere saydığım innovasyon türleri arasından bazılarını, başarılı örneklerinde neler yapıldığının detayları ile birlikte açıklayayım, ardından hangi pazar ve hangi sektör koşullarında hangi innovasyon konusuna odaklanmanın daha akıllı olacağına dair sözünü verdiğim modeli ele alayım.

İnnovasyon **ve** ***pazarlama*****, kendi faaliyet alanınız içinde kârlı büyümenin en temel belirleyenleridir. Her şirket bu iki konuda yetkinliklerini mutlaka geliştirmelidir. Ayrıca unutulmamalıdır ki innovasyon dediğimiz zaman kastettiğimiz şey her zaman Silikon Vadisi tarzındaki radikal innovasyonlar değildir. Her sektörde, her şirketin farklı durumlarda hayata geçirip başarı sağlayabileceği çok farklı innovasyon türleri mevcuttur. Kârlı büyümeyi arayan şirketler innovasyon türlerine ve özellikle de bu farklı türlerin hangi durumlarda en iyi sonuçları verdikleri konularına hakim olmalıdır.**

9

Stratejik İnnovasyon ve Yenl Pazarlar Yaratma

Radikal innovasyonlar, daha önce hiç olmayan yepyeni pazarları/sektörleri yaratmak için çok önemli bir yol teşkil ederler. Yedinci bölümde bu tür innovasyonların tanımını yaparken bunların şu iki koşulu yerine getirmek zorunda olduğunu söylemiştim: **birincisi** bu yenilik ya da buluşlar mevcut müşteri tüketim alışkanlıklarını ya da davranışlarım kökünden etkileyecek ve değiştirecek denli yepyeni bir değer önerisi getirmelidirler. **İkincisi,** sunuldukları piyasalarda faaliyet gösteren rakiplerin, üzerine kendi başarılarını inşa etmiş oldukları yetkinlikleri ve aktifleri birdenbire anlamsız ve hatta geçersiz kılmalıdırlar. Ayrıca radikal innovasyonların yaratım süreçlerinin 'arz-dürtülü' olduğunu ve genelde yerleşik şirketlerin bünyelerinde kopya edilemeyeceğini de söylemiştim.

Ancak daha önce var olmayan yepyeni bir piyasa yaratabilmesi için bir innovasyonun mutlaka dünyada olmayan bir ürün ya da hizmeti keşfetmesi gerekmez. Ayrıca, mevcut sektörlerdeki yerleşik firmaların aktif yapılarını geçersiz kılmaksızın da yepyeni pazarlar yaratmak mümkündür. Bu bölümde bunun nasıl olabilece-

ğini anlatmak ve sonucunda yeni pazarlar yaratmak da olan 'stratejik' innovasyon konusunu açıklamak istiyorum. Zira 'stratejik' innovasyon, bizim şirketlerimizin mutlaka öğrenmesi ve üzerinde düşünmesi gereken çok önemli bir rekabet stratejisidir.

İYİLEŞTİRME VE DÜZEN BOZMA

Hatırlamalısınız, önceki bölümde, Harvard Üniversitesinden Clayton Christensen tarafından geliştirilmiş olan '*asimetrik motivasyon*' modeli isimli bir innovasyon teorisinden söz etmiştim. Bu teori hem mevcut sektörlere yeni girmeyi düşünen firmalara, hem de sektör liderlerine büyüme fırsatları ve tehditleri anlamında çok önemli şeyler söyleyen ve bu nedenle de dikkatle incelenmesi ve sindirilmesi gereken bir düşünce sistematiği.

Şimdi diyebilirsiniz ki teori 'teorik' bir şeydir ve o nedenle de bizim işimize yaramaz. Eğer böyle düşünüyorsanız hemen söyleyeyim, düşüncenizin aksine teori pek çok pratik faydası olan bir şeydir. Christensen'in deyişiyle örneğin 'yer çekimi kanunu' bir teoridir. Ama sizin, apartmanın onuncu katından aşağıya atlamanızı önlemesi nedeniyle de çok pratik yararı olan bir teoridir. Zira eğer bu teoriden haberiniz olmasa başınıza neler gelebileceğini tahmin etmek sanırım çok zor olmaz.

Christensen önce şu soruyla yola çıkıyor: acaba bir rekabet savaşını sektörlerde yerleşik mevcut büyük firmaların mı kazanma olasılığı daha yüksektir, yoksa bu sektöre yeni girecek olan -büyük olsun küçük olsun- sonradan gelen firmaların mı? Sizce?

Christensen diyor ki, sorunun cevabı '**durumsal**'dır. Yani, ister mevcut şirket için olsun, isterse yeni gelen için olsun, her birinin rekabet stratejilerini nasıl şekillendirdiğine bağlıdır. Bazı 'durumlar' vardır ki mevcut yerleşik firmaların kazanma olasılığı hemen her zaman yüksektir. Aynı şekilde diğer bazı 'durumlar' vardır ki, o zaman da piyasaya yeni girecek olanların rekabette kazanma şansı çok daha fazladır. Eğer sizin firmanız yerleşik bir firma ise bu farklı 'durumların' ne olduğunu bilmek, rekabet stratejinizi oluşturmak açısından çok önemlidir. Yine aynı şekilde eğer

sizin firmanız herhangi bir sektöre yeni giriş yapmak isteyen bir firmaysa, bu farklı 'durumların' neler olduğunu bilmek, rekabet stratejinizi oluşturmak açısından da hayati öneme sahiptir.

Çoğumuz büyük ve yerleşik firmaların, kaynaklarının zenginliği nedeniyle sektöre yeni geleceklere karşı kazanma şanslarının her zaman daha fazla olacağı düşüncesindeyizdir. Oysa Christensen'in genel tespiti şöyle: büyük ve yerleşik firmalar, büyük ve mali açıdan güçlü oldukları için kazanma olasılıkları yüksektir düşüncesi tamamen yanlıştır. Elinizdeki kaynakların miktarı ile sizin rekabet savaşını kazanma olasılığınız arasında hiç bir ilişki yoktur.

Şimdi bu, fark ettiğiniz gibi, çok ciddi ve bildik düşüncelere oldukça ters olan bir sav. Ama çok önemli bir analize dayanıyor. Analiz de şöyle. Öncelikle var olan, yani sıfırdan yaratılma aşamasında olmayan, herhangi bir sektörde mevcut yerleşik firmaların büyüme stratejileri ile bu piyasalara yeni girecek olan firmaların bu sektörlerde büyüme stratejileri farklı olmak zorundadır. Eğer yeni girecekler piyasaya mevcut yerleşik firmaların stratejileri ile girerlerse, yeni gelenlerin kazanma şansları pek yoktur. Yani yerleşik firmaları onların kendi oyunlarını oynayarak yenmeleri zordur. O nedenle başka bir 'oyun düzeni' içinde gelmeliler ve belli alanlarda yerleşik olanların oyunlarını bozmalılar. Peki ama nasıl?

Christensen bu rekabet savaşında iki farklı 'durum' olduğunu söylüyor. Birinci durum 'iyileştirme' durumu. Yani mevcut bir sektörde mevcut olan ve bilinen ürün ya da hizmetleri sürekli olarak 'daha iyi' hale getirme oyunu. Bu amaçla geliştirilen innovasyonlara ***'iyileştirme innovasyonları'*** (*sustaining innovations)* adını veriyor. İyileştirme innovasyonları, daha üst müşteri segmentlerine, daha yüksek fiyatlar karşılığında satılabilecek daha iyi ürün ve hizmetlerin bulunmasını içeriyor. Bir de ikinci tür bir durum var ki, o da daha basit ve daha kolay kullanılır bir ürünü ticari hale getirip (*scaling up*), yeni veya daha önce cazip olmayan bir müşteri segmentine, daha düşük fiyatlara satmak. Buna da ***'düzen değiştirici'*** (*disruptive*) innovasyon adını veriyor. Ben bu ikincisine ***'stratejik'*** innovasyon demeyi daha uygun buluyorum zira bu tür

bir buluş bir farklılaşma stratejisi geliştirmeye ve bunun sonucunda yeni bir iş modeli yaratmaya dayanıyor.

Özetle, yerleşik (yani sıfırdan kurulmayan) her sektörde iki farklı büyüme durumu söz konusu: (i) birincisi daha talepkâr olan üst müşteri segmentlerine daha yüksek fiyatlara satılacak, yüksek kâr marjlı 'daha iyi' ürünler, ve (ii) ikincisi, alt segmentlere satılacak, daha az performans özellikli ama kullanışlı ve düşük fiyatlı 'temel özellikli' (*basic*) ürünler.

Bu saptamadan sonra teori bize diyor ki, yerleşik büyük firmalar, sektörün gerektirdiği süreçlerden dolayı daha yüksek bir genel gider yapısına sahiptirler ve o nedenle de daha yüksek fiyata ve daha yüksek marjlarla satabilecekleri üst pazar segmentlerini hedeflemeleri en doğrusudur. Yani onların motivasyonları bu yöndedir. Örneğin mevcut büyük havayolu şirketleri, bu sektörün gerektirdiği ön rezervasyon, bagaj 'handling', uçak-içi eğlendirme ve yemek-içmek vb. maliyetli süreçleri nedeniyle belli bir yüksek gider yapısına ulaşıyorlar. Sektördeki rekabet bu hizmetleri gerektirdiği için de, ancak ve ancak daha üst gelir gruplarından (*business* ve *first*) daha yüksek fiyat talep edebileceklerinden, ister istemez bu segmentleri hedeflemek zorunda kalıyorlar. Yani üst segmentler için yenilikler ve iyileştirmeler geliştirmek onlar için neredeyse bir zorunluluk oluyor.

Sektörlere *yeni girecek* olan firmalar için modelin getirdiği öneri ise çok farklı. Eğer bu yeni gelenler sektöre mevcut olanlara benzer bir iş modeli ile gelirler ve aynı segmentleri aynı 'iyileştirme' innovasyonları ile hedeflerler ise, sektörde yerleşik flrmaların karşısında başarı şansları çok düşüktür. Mevcut olanlar iyileştirme oyununda iyidirler, bu alanda rekabet etmeyi iyi bilmektedirler ve piyasada ilk olma üstünlükleri vardır. O nedenle piyasaya yeni girecek olanlar böylesi bir stratejiyi hedeflememelidir.

Peki neyi hedeflemek gerekir? **Eğer sektöre yeni girecekseniz, yerleşik olanların düzenlerini bozmayı hedeflemelisiniz.** Bu şekilde kazanma şansınız çok daha yüksektir, zira sektöre bu şekilde gelenleri yerleşik firmalar ya görmezden gelecekler ya da bu

alanları yeni gelenlere bırakıp kendileri bambaşka segmentlere yöneleceklerdir. Bunun nasıl olacağını aşağıda daha ayrıntılı olarak anlatacağım.

STRATEJİK İNNOVASYON MODELİ

Bu modele göre yerleşik bir sektörde (yani yeni olmayan bir sektörde) büyüme fırsatları temelde şu iki şekilde yaratılabilir.

(a) Birincisi, mevcut sektör içinde üst müşteri segmentlerine daha yüksek fiyatlı ve kâr marjlı daha yüksek performanslı ürünler sunmak, veya

(b) Sektörün henüz hizmet vermediği **alt** kesimlere satarak yerleşik olanlardan pazar çalmak ve bu sektördeki ürünleri daha henüz kullanamayanlara satmak suretiyle 'yep-yeni' büyüme alanları yaratılabilir. Elbette, daha önce belirttiğim nedenlerle, şirket evliliklerini bu anlamda 'gerçek' bir büyüme kaynağı olarak görmediğimizi yinelemek istiyorum.

Sektörlerde yerleşik olan firmalar 'iyileştirme' konusunda yeni geleceklere göre avantajlıdır. O nedenle yeni gelecek olanlar ikinci tür büyüme fırsatlarına odaklanmalıdır. İkinci tür büyüme fırsatları, 'stratejik' innovasyonlarla yaratılabilir. Stratejik innovasyonlar ise yerleşik firmaların oyun planından farklı olup iki ayrı şekilde düzen bozabilirler: birincisi '***alt segment***' stratejileri ve ikincisi '***yeni pazar***' stratejileri ile.

Alt segment stratejisi, yerleşik firmaların oyun düzeninden farklı bir strateji ile piyasaya gelip onların hizmet verdiği ama düşük kâr marjlarından dolayı esasen terk etmek arzusunda oldukları alt segmentlerdeki müşterilerini çalmayı içerir. Yerleşik firmalar bu tür bir strateji ile pazara gelen yeni firmalara genelde alt segmentleri 'memnuniyetle' bırakıp kendileri üst segmentlere odaklanmayı tercih bile ederler. Çünkü yukarıda değindiğim gibi, onların yüksek maliyet yapıları alt segmentlerden kaçıp üst segmentlere odaklanmayı daha cazip kılar. Yani motivasyonları bu yön-

dedir. Bu düşünce tarzı benim büyük yerleşik firmalardan sık sık duyduğum bir temenniyi de yansıtıyor aslında: alt segmentlerden çıkıp üst segmentlere odaklanma arzusunu.

Yeni pazar stratejileri de yerleşik firmaların düzenini bozma amaçlı innovasyonlar içeriyorlar, ancak, alt segment stratejisinden farklılar. Bir kez en önemli fark, 'yeni pazar' stratejisinde yepyeni bir büyüme alanı ortaya çıkarken, alt segment stratejisinde böyle bir durum söz konusu değil. Burada amaç, sektörde daha henüz kullanıcı haline gelmemiş olan bir kitleyi keşfedip onları kullanıcı haline getirmek. Bunun için ise mevcut ürünlerin **çok daha basit**, çok daha kolay kullanılır bir versiyonunu geliştirip, bunu da fazlaca talepkar olmayan ve kolay beğenebilen bir müşteri kesimine pazarlamak. Yani, yerleşik firmaların üstün olduğu 'iyileştirme' stratejisinde sürekli olarak çok daha üstün performanslı bir ürün geliştirmek esas iken, sektöre yeni geleceklerin başarı şansının daha yüksek olduğu 'stratejik' innovasyonlarda, performans anlamında daha düşük, ama aynı zamanda da uygun fiyatlı ve kolay kullanılır ürünler üretmek esas.

Yeni pazar stratejisine en güzel örnek, Sony firmasının müzik seti sektörüne o zamanlar için yerleşik firmaların ürettiği set-üstü büyük ve pahalı cihazlar yerine, bu cihazları satın almaya parası yetmeyecek olan *'teenager'* gençleri hedefleyip, Walkman teyp cihazlarını geliştirerek girmesidir. Walkman, büyük firmaların ürettiği mallarla birebir rakip görülmediği için, sektörde yerleşik firmalar bu icadı başlangıçta kendilerine bir tehdit olarak görmemişlerdi. O nedenle de Sony-Walkman ile doğrudan savaşmaya gerek duymamışlardı. Oysa Sony onların ürettiğinin aynısı ile piyasaya gelse, yerleşik firmalar tüm kaynaklarını bu tehditi bertaraf etme konusunda harcayabileceklerdi. İşte Sony, farklı bir innovasyon modeli ile gelmesi sayesinde, yerleşik olanların rekabet savaşından uzak kalmayı başarabildi.

Aynı Sony firması Walkman'den çok daha önceleri, 1955 yılında ilk pille çalışan transistörlü radyoyu geliştirdiğinde de büyük masa-üstü radyoları 'tüketemeyen', satın almaya parası yetmeyen gençleri hedeflemişti. Bunu yaparken de katod-tüplü büyük radyo

üreticilerinin hedefi haline gelmemişti. Zira her ne kadar sonuçta yerleşik üreticiler Sony tarafından ileride birer birer yok edileceklerse de, başlangıçta Sony'nin innovasyonunu kendilerininkine rakip görmemişlerdi. İşte piyasaya 'akıllı' bir yeni giriş stratejisi böyle olmalıdır.

Yukarıda açıkladığım iki farklı düzen bozucu 'stratejik' innovasyon türü, sektörlere **yeni** girecek olanlara daha yüksek başarı şansı tanıyan innovasyonlar. Aralarındaki en önemli fark ise şu: *alt segmentleri* hedefleyen innovasyonlar daha önce var olmayan 'yepyeni' pazarlar yaratmazken, henüz kullanamayanları kullanıcı haline getirmeyi hedefleyen *yeni pazar* innovasyonları, çok önemli yeni pazarlar yaratmak içindir. Ama farklılığa karşın her iki strateji de çok ciddi büyüme fırsatları sunmaktadır. Aslında sadece piyasalara yeni girecek olanlara değil, bu teoriyi kavrayabilen mevcut yerleşik firmalara da. Ancak mevcut yerleşik firmaların 'stratejik' innovasyonları mevcut kurum yapıları içinde değil, daha düşük genel giderlere sahip olan farklı bir organizasyon yapısı içinde uygulamaları sonucunda istenen başarıya ulaşma şansları vardır. Ben eğer büyük bir firmanın yöneticisi olsam, kitabın bu bölümün ekibimle birlikte tekrar tekrar okur, kendimiz için nasıl uygulanabileceğini düşünmeye başlardım.

Bu stratejik innovasyonların her ikisinde de hedeflenen pazarlar ya da müşteri segmentleri piyasanın daha alt, yani daha düşük gelirli kesimleri. Zaten teorinin çarpıcı olma özelliği de burada yatıyor. Size diyor ki, piyasalarda, alışmış olduğunuz üst gelir grubu pazarlama bakış açınızdan çok daha farklı bakış açıları ve kâr bölgeleri mevcut. Zira, bir kez büyük kitleler alt gelir gruplarında yer alıyor. Ve eğer siz, bu kitleleri kucaklayabilecek düşükmaliyetli bir iş modeli geliştirip buralara hitap edebilirseniz, o zaman önünüzde kimsenin göremediği yepyeni kâr ve büyüme alanları açılacaktır.

Peki modele neden 'asimetrik motivasyon' adı veriliyor? Nedeni şu: sektörlerde yerleşik olan firmaların motivasyonu, fiyata duyarlı müşterilerin yer aldığı alt segmentlerden kaçıp, daha iyi ürün performansını daha yüksek fiyat primi ile ödüllendirecek

müşterilerin yer aldığı üst segmentlere yönelmek ve innovasyonlarını bu segmentlere odaklamak konusundadır. Oysa sektöre yeni gelecek olanlar bu stratejiyi izlerlerse başarı şansları düşük olur. O nedenle de onlar, yerleşik olanlar için cazip olmayan müşteri segmentlerini hedeflerler ve innovasyonlarını bu segmentler üzerine odaklarlarsa, başarı şansları çok daha yüksek olur. Sonuçta yerleşik firmalar üst gelir grupları için üstün özellikli ve daha yüksek fiyatlı ürünler geliştirmeye 'motive' iken, yeni geleceklerin motivasyonu, alt gelir gruplarına, daha düşük performans özellikli ama çok daha kolay kullanılabilir ürünleri geliştirip bunları düşük fiyatlara satabilmekte yatar. Yani her iki grup şirketin stratejik motivasyonu taban tabana zıttır. Benzer olduğu durumlarda ise yeni gelenlerin başarı şansı düşer.

STRATEJİK İNNOVASYON ÖRNEĞİ: ABD ÇELİK ENDÜSTRİSİ

Bu anlattıklarımı şimdi Christensen'dan aldığım çok çarpıcı bir örnek ile daha anlaşılır kılmak istiyorum. Örnek, ABD'de 'minimills' adı verilen entegre olmayan demir-çelik tesislerinin ortaya çıkışlarının, yerleşik entegre demir-çelik şirketlerinden pay alışlarının, daha sonra giderek daha üst piyasa segmentlerini ellerine geçirip sonunda da pek çok büyük entegre tesisi piyasadan silmelerinin çok öğretici bir öyküsünü içeriyor. 'Alt segment' strateji innovasyonuna güzel bir örnek oluşturan bu hikayenin başlangıcı 1960'lı yılların ortasına dayanıyor.

Tarihsel olarak demir-çelik, bir tarafta demir cevheri, kok kömürü ve kireç taşının maden eritme fırınlarında reakte edilmelerinden, diğer uçta bitmiş ürünlerin haddelenmesine kadar geçen tüm süreç aşamalarını içeren dev entegre tesislerde üretile gelmiştir. Bugün böylesi büyük bir entegre tesisi kurmanın maliyetinin yaklaşık $8 milyar olduğu tahmin edilmektedir. Bunlara karşılık 'minimill' adı verilen entegre olmayan demir-çelik tesisleri ise sadece hurda metali alıp, bunları 20m. çapında ve 10m. yükseklikteki elektrik arklı silindir fırınlara eritme işi yaparlar. Eritilmiş madenden yapılan çelik ürünlerini böylesi ufak odalarda çok daha ucuza

üretebileceklerinden, entegre tesislerde olduğu gibi dev ölçeklerde haddeleme işlemine gerek duymazlar. Zaten bu yüzden de bu tesislere 'mini' ismi verilmiştir. Dahası, minimill'lerin bu basit teknolojisi, herhangi kalitede bir çeliği entegre tesislere göre %20 daha düşük maliyetle üretme imkanı verir.

Çelik bir emtiadır. Yani fiyat pazarda belirlenir ve kârlılık sizin işletmenizin etkinliğine bağlıdır. Buna rağmen, 2000 yılına dek ABD'deki entegre tesislerden hiç bir tanesi düşük maliyetli minimill teknolojisini bünyesine katmamıştır. Peki neden?

Mini-tesisler ilk olarak 1960'lı yıllarda ekonomik olmaya başladılar. Başlangıçta, bu tesislerde eritilen hurda metaller karışık olduğundan kimyaları da farklılık göstermekte, o nedenle de nihai ürün kalitesi düşük olmaktaydı. Doğal olarak ilk yıllarda bu kalite dalgalanmalarını kolayca kabul edilebilecek sektörlere satış yapabilmek mümkün olabiliyordu. Bu sektörlerin başında da nervürlü inşaat demiri (*rebar*) sektörü geliyordu. Söz konusu pazar segmenti yerleşik entegre tesisler için büyüme yatırımı yapmak açısından cazibesi en düşük olan segment idi. Toplam pazarın sadece %4'ünü oluşturuyor ve yalnızca %7 gibi bir kâr marjı sağlıyordu. Oysa pazarın en üst segmenti olan yassı çelik segmenti toplam sektörel üretimin %55'ini alıyor ve %25-30 brüt kâr marjı bırakıyordu. Mini tesisler nervürlü demir segmentine girince yerleşik entegre tesisler bu düşük kârlı alandan büyük bir memnuniyetle çıktılar veya ilgili üretim hatlarını kapattılar ya da başka ürünler üretebilecek şekilde modifiye ettiler. Hatırlayın, mini tesisler entegre olanlara göre %20 maliyet avantajına sahiptiler.

Ancak mini-tesis sayısı yıllar içinde artıp daha fazla firma nervürlü demir sektörüne girince fiyatlar 1979 yılına kadar yaklaşık %20 seviyesinde düştü ve sonunda sektör minimill'ler için cazibesini yitirdi. Bu arada nervürlü demir sektöründe hiç bir entegre tesis kalmamıştı, ama aynı zamanda bu sektör de herkes için sıfır-kâr bölgesi haline gelmişti. Mini-tesisler yeni bir kâr bölgesi bulmak zorundaydılar. Bunların gözlerini dikeceği bir sonraki en doğal üst pazar segmenti, yerleşik entegre tesisler için cazibesini çoktan yitirmiş olan köşeli demir ve çubuk demir segmentiydi.

Burası sektör üretiminin %8'ini çekiyor ve %12 kâr marjı sağlıyordu. Ancak hiç kimse mini-tesislerin bu çok daha üstün kalite spekleri olan sektör için üretim yapabilecek yetenekleri olabileceğine inanmıyordu.

Oysa ki kârlılık imkanları yok olmuş olan mini tesislerin bu alanın gerektirdiği innovasyonları yapma arzuları, yani motivasyonları son derece güçlüydü. Mesele onlar için artık bir ölüm kalım meselesiydi. Mini-tesisler segmentteki kârlılığın cazibesi altında ürün kalitelerinde muhteşem iyileşmeler yapıp, nervürlü demir piyasasına göre kalitenin daha önemli olduğu bu piyasaya da girmeye ve %20 maliyet avantajları ile çok güzel para kazanmaya başladılar. Onların innovasyon konusundaki dürtüleri, entegre tesisler için alt-segment kabul edilen bu segmente girmeyi sağlamak yönündeydi ve çok güçlüydü. Mini-tesisler bu üstünlükleri ile entegre tesisleri birer birer sektörden kaçırdılar ve 1984 yılı geldiğinde sektörde faaliyet gösteren hiç bir entegre şirket kalmadı. Ancak, sektör sadece mini-tesisler tarafından ele geçirildiğinden, tümü de ortalama %20 maliyet avantajlı olan ve birbirlerine yapıca benzer tesisler karşılarında rakip olarak bir diğerini bulunca, rekabet tamamen kendi aralarında cereyan etmeye başladı ve bu da fiyatların %20 düşmesi sonucunu getirdi. Sonuçta bu segment de sıfır kâr bölgesi haline geldi.

Mini-tesisler bundan sonra ne yapabilirlerdi? Haliyle bir üst segmenti hedeflemek en akıllı strateji olurdu, zira 'yapısal çelik' (*structural steel*) piyasasını oluşturan bu segment sektör üretiminin %22'sini çekiyor ve %18 brüt kâr marjı sağlıyordu. Ancak bu alanda kalite çok önemliydi ve mini-tesislerin istenen kalitede üretim yapacak teknolojileri yoktu. Örneğin köprü yapımında kullanılan çelik ürünlerinin sadece büyük haddehanelerde çekilebileceği inancı hakimdi. Ancak, tüm kârlılık olanaklarını yitirmiş olan mini-tesislerin bu üretimi gerçekleştirmek için innovasyon dürtüleri inanılmaz yüksekti. Ve bu motivasyonla 'strüktürel' çelik üretebilmeyi başardılar. Başlangıçta yalnızca 6 inç uzunluğunda ve mobil evlerin alt yapısında kullanılan yapısal çelikleri üretebiliyorlardı. Böylece, yerleşik entegre firmaların yapısal çelik sektörün-

deki en alt segmente saldırdılar. Üst segmentler için üretebilmeyi daha henüz beceremiyorlardı. Büyük entegre firmalar bu pazarı mini-tesislere vermekten neredeyse mutlu oldular zira kıran kırana rekabetin yaşandığı bu alanda kâr olmadığı gibi, dikkatleri buraya vermek diğer daha kârlı alanlara odaklanmayı bile engelliyordu. Mini-tesisler için ise bu alt segment harika bir kârlılık kaynağı idi, zira mevcut fiyatlarla ve %20 maliyet avantajı ile oldukça cazip bir marj oluşturuyordu.

Entegre şirketlerin piyasayı mini-tesislere bırakıp daha üst ürün segmentlerine odaklanma arzusu bunların birer birer sektörü terk etmesi sonucunu getirdi. 1990'lı yılların ortalarına gelindiğinde en son entegre tesis de bu alt segmenti terk etmiş ama sektörde de kârlar bitmişti. Aynı hikaye bu kez bir üst segment olan yassı çelik piyasası için tekrar etti. Mini-tesislerin en büyüğü olan Nucor Çelik şirketi bu alana giren ilk minimill oldu ve öykü yukarıda anlatılanlara çok benzer bir şekilde ilerledi. Bugün için Nucor firması en büyük entegre tesis olan US Steel şirketinden çok daha büyük bir piyasa değerine sahip bir firma ve sektörün tarihsel olarak devi kabul edilen entegre şirket Bettlehem Steel de 2002 yılında iflasını ilan etti.

Clayton Christensen çelik endüstrisinde ve pek çok diğer sektörde yaşanan benzer gelişmeleri '**innovasyon ikilemi**' (*innovator's dilemma*) olarak adlandırıyor. İkilem ise yeni bir rekabet baskısı karşısında kalan yerleşik şirketlerin üst yönetimlerinin şu iki karardan hangisini verelim sorusu ile ilgili bir şey: sektörün en az cazip olan alt segmentlerine yatırım yapıp bize en sadık ama en fazla fiyata-duyarlı müşteri segmentimizi mi koruyalım? Yoksa, bize daha iyi ürünler karşılığında çok daha iyi fiyatlar ödeyebilecek üst müşteri segmentlerde mi güçlenelim? Bu soruyu en akıllı, sektörlerde yerleşik olan şirketlerin en yetenekli yönetimleri de kendilerine sormaktalar ve hemen hemen her zaman alt segmentlerden kaçmak yönünde karar vermekteler. Zira onların maliyet yapıları, insan kaynakları, kaynak dağılımları, değerleri ve süreçleri üst segmentleri hedeflemelerine çok daha uygundur. Oysa bir taraftan bu rasyonel kararlarında haklılar, diğer taraftan ise bunu yaptıkları

sürece de, alttan gelen akıllı yeni firmalarca yerlerinden edilme tehlikesini de yaşayacaklar. Yani yapsan bir türlü, yapmasan bir türlü. İşte ikilem de zaten bu.

Kısaca hisse: eğer mevcut yerleşik bir firmayı alt ederek bir sektöre girmek istiyorsanız, o zaman yeni business fikrinizi 'düzen bozucu' bir strateji şeklinde formüle etmek sizin için en akıllı stratejidir. Bu strateji gerek bizim ülkemizin pazarı için, gerekse iş yaptığınız yabancı ülkelerde büyük yabancı şirketlere karşı geçerli olacak bir stratejidir. Yani örneğin bir başka ülke pazarına girmek istiyorsanız ve bu pazarda yerleşik global şirketler hakimse, bunların oyunlarını yukarıda anlatılan şekilde bir pazara giriş stratejisi uygulamak suretiyle bozmak, onların yaptığının aynısını yapmaktan çok daha başarılı sonuçlar verecektir.

ALT SEGMENTLER VE YENİ PAZARLAR

Sanırım 'asimetrik motivasyon' teorisi yeterince açık hale gelmiştir. Aynı zamanda da sizlere stratejinizin hangi durumlarda ne olması gerektiği konusunda da önemli ipuçları vermiştir. Eğer yerleşik bir firma iseniz, sizin üstünlükleriniz, üst segmentler için iyileştirme amaçlı innovasyonlarda yatmaktadır. Eğer yerleşik firmaların hışmına uğramadan bir sektöre girmek ve başarılı olmak istiyorsanız, o zaman da düzen bozucu dediğimiz 'stratejik' innovasyonlara odaklanmalısınız. Ancak unutmamalısınız, bu innovasyonlar yoluyla bir kez sektörde yerleşik hale gelince siz de ister istemez üst segmentleri hedeflemek zorunda kalacaksınız.

Elbette eğer tüm bunların farkında olup ikili ve hatta üçlü stratejiler geliştirirseniz o zaman oyunun kurallarını ve rekabetin koşullarını sürekli olarak değiştiren siz olursunuz. Bunun için ise yukarıda sözünü ettiğim rekabet stratejisi konusunda ve hatta genel rekabet teorisi konusunda son derece yetkin olmanız başarınızın her zaman çok önemli bir ön şartı olacaktır.

10

Düzen Bozucu (Stratejik) İnnovasyonlarla Yenl Pazar Fırsatları

Mevcut yerleşik şirketlerin, kendi maliyet yapıları, süreçleri ve yerleşik değerleri nedeniyle bazı durumlarda yeni girişleri dikkate almamak, diğer durumlarda ise pazarın ilgili alt segmentini yeni gelenlere bırakıp daha üst segmentlere yönelmek (kaçmak) şeklindeki motivasyonları iş bilmemekten ya da kötü yönetilmekten kaynaklanmamaktadır. Tarih boyunca bu tür kararları vermiş olan şirketler arasında dünyanın en iyi yönetilen şirketlerini bile görmekteyiz. Bu kararları veren yöneticiler çoğu kez son derece rasyonel, son derece mantıklı davranmışlardır. Ama belli sektörlerde aşağıdan gelen yeni firmalar zaman içinde üst segmentlere de sirayet etmişler ve başlangıçta sanki ayrı ve farklı bir alanda faaliyet gösteriyormuş gibi algılanan bu yeni oyuncular ciddi yeni rakipler haline gelmişlerdir. Yerleşik firmalar için karar süreçlerinin neden bu yönde işlediğini bir önceki bölümde 'innovasyon ikilemi' olarak açıkladık: maliyetler sizi yukarıya yöneltiyor, ama aşağıdan gelecek olan yeni rakipler yarın yukarıda da sizi tehdit etme potansiyeli

taşıyor; ama siz buna rağmen alt piyasaları onlara bırakıyorsunuz. Gerçek bir ikilem.

Bu bölümde konu üzerinde biraz daha detaylı olarak durmak ve özellikle de 'yeni pazar' yaratma amaçlı 'stratejik' innovasyonu daha anlaşılır kılmak istiyorum. Zira önceki bölümde 'alt segment' stratejisi olarak adlandırdığımız stratejik innovasyonlara demir-çelik endüstrisinden verdiğim örnek sanırım yeterince açıklayıcı idi. Ayrıca konunun bizim şirketlerimiz için çok aydınlatıcı ve stratejik anlamda çok yol gösterici bir yanı olduğunu düşünüyorum.

Gerek ***alt-segment*** ve gerekse ***yeni pazar*** innovasyonu şu ortak özelliklere sahip:

- İyileştirme innovasyonlarında olduğu gibi daha iyi, daha üstün performanslı bir ürün ya da hizmet hedeflenmiyor,
- Asıl hedef, daha düşük gelir ya da beceri gruplarının, ya gelirleri yetmediği veya becerileri noksan olduğu için daha önce kullanamadıkları üst grup ürünlerini yeniden tasarlayıp, bu alt segmentlerin ödeyebileceği fiyat düzeylerine ve kullanabilecekleri beceri düzeylerine indirgeyecek şekilde bunları üretip sunmak. Bu konuyu az sonra 'anjiyo' örneği ile daha açık hale getireceğim.
- Piyasadaki mevcut yerleşik firmalar için cazip kabul edilmeyen daha alt tüketim gruplarına daha kolay bir tüketim ortamı sağlamak veya daha önce hiç tüketemeyenleri pazara dahil etmek.
- İster kolaylık sağlamak, isterse yeni-tüketici haline getirmek için olsun, her iki durumda da çok temel özellikli, ama kolaylıkla iş görebilecek, üst kategorilerdeki benzer ürünlerden performans olarak daha düşük ama gene de bunları kullanamayanlar için iyi bir alternatif olabilecek 'temel' ürünler üretmek. Öyle ki, bu ürünü kullanmamanın maliyeti bu tür ürünlere hiç erişememek olsun.

'Alt tüketici gruplarını' hedefleyen stratejik innovasyonları aşağıda iki örnekle daha açık hale getirmeye çalışıyorum. Birincisi, Hindistan kökenli bir tekstil şirketinin geçtiğimiz yıllarda uyguladığı ve beni şahsen çok etkilemiş olan bir 'yeni pazar' stratejik innovasyonu, diğeri ise farklı sektörlerde tarih içinde gözlemiş olduğumuz ve hepinizin yakından tanıdığı bazı firmaların bu başarıları nasıl formüle ettikleri ile ilgili örnekler.

YENİ PAZAR STRATEJİK İNNOVASYONU: RUF 'N' TUF

Hazır giyim sektöründeki bu çok çarpıcı innovasyonu geliştiren şirket Hindistan kökenli Arvind Mills (bkz.www.arvindmills.com). Lalbhali adlı şirketler grubunun bir firması. Grup bugün için Hindistan'ın en büyük ikinci 'markalı' hazır giyim firması. Ürettiği 'jean' markaları arasında Lee, Arrow ve Flying Machine bulunuyor. Şirket 1990'h yılların ikinci yarısında bu pazarın üst gelir gruplarına hitap eden görece yüksek fiyatlı markalardan arzu edilen büyümeyi sağlayamadıklarını düşünüp, acaba pazarı alt segmentlere doğru büyütebilir miyiz sorusunu kendilerine soruyor. Yalnız dikkat edin, piyasaya yeni girecek olan bir şirket olarak değil, tam tersine pazara hakim ve üst segmentlere yönelik pazarlama yapan 'yerleşik' bir şirket olarak bu sorgulamayı yapıyor.

Soru son derece mantıklı. Hindistan zengin bir ülke değil. Kişi başı milli gelir yaklaşık $200. Her ne kadar nüfus anlamında oldukça kalabalık bir ülke ise de, bu nüfusun satın alma gücünün düşüklüğü göz önüne alındığında, üst pazar segmentlerinden ziyade şirket, alt gelir grupları için "kabul edilir özellikte, çok temel ve giriş seviyesinde" bir jean modeli tasarlama çabasına giriyor. Ancak yeni geliştirilecek olan jean ile ilgili tüm iş modelinin diğer üst markalarınkinden farklı olması gerekiyor. Zira eğer alt gelir gruplarını hedefliyorsanız, o zaman tüm pazarlama karmanızı (yani ürün, segmentasyon, fiyat, dağıtım ve tanıtım) bu gelir gruplarının özellikleri çerçevesinde oluşturmanız lazım. Yani, ürün bunların ihtiyaçlarına göre tasarlanmalı, fiyat bu grupların ödeyebilecekleri seviyelerde olmalı, dağıtım kanalları bir yandan bu fiyat yapısını

destekler şekilde seçilip diğer yandan ise bu kanallara ulaşabilmeyi en kolay kılmalı. Yani bambaşka bir 'iş modeli' tasarlanmalı.

Arvind yeni iş modelini tasarlarken $20 ile $40 arasında ve münhasır perakende mağazalarda satılan üst marka jean'lerinden ayrı bir fiyat yapısı oluşturmak arzusu ile yola çıkıyor. Öncelikle çok kalabalık bir alıcı kitlesini oluşturan ve daha önce **'tüketemeyen'** bu potansiyel yeni pazar, en fazla $7 ödeyebilir saptamasını yapıyorlar. Yani öncelikle olması gereken fiyatı oluşturuyorlar, ardından ürün, dağıtım ve tanıtım yollarını bu fiyatı destekleyecek şekilde yeniden tasarlama işine girişiyorlar. Elbette bu tasarım yeni ve ciddi bir kârlılık getirmeyi de asıl hedef olarak kabul ediyor.

Bu hedeflerle 1997 yılında adını "Ruf 'n' Tuf" koydukları yepyeni bir 'giriş seviyesi' jean pantalonu üretiyorlar. Ruf 'n' Tuf, İngilizce'deki "*Rough and Tough*' kelimelerinin konuşma dilindeki yazılışı. Anlamı ise 'Sert ve Dayanıklı'. Yani, sık sık yeni pantalon almaya mali gücü yetmeyecek büyük bir kitlenin tam da arayacağı özellikleri ifade eden bir isim. Pantolonun fiyatını $6 olarak belirliyorlar ve ürünü bu fiyata satmak için harika bir innovasyon geliştiriyorlar. Pantalonları hazır dikilmiş ütülenmiş olarak değil, 'kit' olarak satmaya karar veriyorlar.

'Kit' derken kastettiğimiz, hani maket uçak yapımında paket olarak 'kit'ler satılır ve siz onları alıp evde bağlayıp yapıştırarak uçak haline getirirsiniz ya, işte öyle bir şey. Veya hazır kanaviçe paketleri 'kit' olarak ipliği, iğnesi, gergefi ve hazır çizilmiş patronu ile birlikte satılır ve size sadece uygun renkteki iplikleri uygun deliklerden geçirmek işi kalır ya, bunlar da aynı mantıkla birer 'kit' olarak satılıyorlar. Her beden için önceden kesilmiş kumaş parçaları, fermuar, metal sustalar (*rivets*), turuncu renkte iplikler, hazır kesilmiş cepler, deri etiket vs. bir 'kit' olarak alıcıya sunuluyor. Öte yandan bu kitlerin dağıtımı ve aynı zamanda da montajı için ülkenin 10 farklı eyaletinde yaklaşık 4,500 yerel terzi Arvind tarafından bir dizi eğitime tabi tutuluyor. Terziler hem parçaları monte eden ve hem de ürünün dağıtımını yapan 'kanal' rolünü üstleniyorlar. Böylelikle de 'kitleleri' hedefleyen ve sadece $6'a satılan çok farklı bir ürün geliştirilmiş oluyor.

Önceleri 'tüketemeyen' kitleleri hedefleyen Ruf 'n' Tuf çok kısa zamanda Hindistan'ın adet olarak en fazla satan jean markası haline geliyor. Lansmanın ikinci ayında satış adedi bir milyon pantalona ulaşıyor. Talep öylesine bir patlama gösteriyor ki Arvind, çok kısa süre sonra reklam faaliyetini durduruyor. Üretim kapasitesi üç katına yükseldikten sonra bile arz talebe hâlâ yetişemiyor.

Örnekte de görüldüğü gibi, doğru bir hedef segment saptaması ve bu hedef segmente yönelik akıllı bir iş modeli geliştirilmesi suretiyle daha önce tüketemeyen alt gelir gruplarına dahil çok büyük bir kitleye tüketim imkanı, ve böylelikle de yepyeni bir pazar yaratılmış oluyor. Böylesi bir 'stratejik' innovasyon ise Arvind şirketini Hindistan'ın en büyük denim üreticisi haline getiriyor. Üstelik innovasyonun niteliğine baktığınızda gerçekten de Silikon Vadisi tarzı bir innovasyon olmadığını ve rahatlıkla her birimizin erişim alanına girebilecek tarz bir innovasyon olduğunu görebiliyorsunuz.

Ancak ne var ki bu çarpıcı örnekte 'düzen değiştiren' taraf piyasaya yeni giren şirket değil, tam tersine yerleşik bir şirket. Yani, üst segmentlere de hizmet verirken 'tüketemeyenler' arasında yepyeni bir pazar yaratabilen bir şirket. Bunu elbette farklı bir organizasyon içinde yapıyor, yani kendi yüksek genel giderli mevcut organizasyon yapısı içinde tasarlamıyor. Ancak burada dikkatinizi çekmek istediğim bir başka husus da, bu tür bir yeni pazar stratejik innovasyonunun sadece ürün tasarımını değil, aynı zamanda da 'dağıtım kanalları' üzerinde de çok ciddi düzen değiştirici etkilerinin olabileceği noktası. Geleneksel jean perakendecisi butikler yerine bu modelde karşımıza çıkan dağıtım kanalı, 4,500 adet yerel 'terzi'. Bu da, zaten, başlı başına düzen bozucu bir stratejik innovasyon.

YENİ PAZAR STRATEJİLERİ: ANJİYOPLASTİ

Yeni pazar amaçlı stratejik innovasyonlar genelde yukarıdaki örnekte olduğu gibi yerleşik firmalar tarafından pek geliştirilmiyor. O nedenle de Arvind firması gerçekten sıradışı bir örnek teşkil ediyor.

Stratejik innovasyonlarla ilgili bir başka örneği de çoğumuza yabancı ama oldukça enteresan bir sektörden vermek istiyorum: kalp cerrahisi ve kalp hastalıkları tedavisi. Bu sektörde 'balon anjiyosu' (anjiyoplasti) yeni pazar amaçlı düzen değiştiren stratejik innovasyonlar arasında en önemlisi. Üstelik bu örnekte de, anlattığımız gelişim trendlerini bire bir gözleyebiliyorsunuz.

1980'li yılların başlarına kadar kalp rahatsızlığı olup da bunu tedavi etmek amacıyla ameliyat-dışı ara çözüm önerilen hastalar ancak yüksek risk grubuna dahil, yaşam riski artmış olan hastalardı. Kalp rahatsızlığı çekip de (şimdilik) bu kadar yüksek risk altında olmayan hastalar ise bu tür bir ara tedavi alamıyorlardı. Yukarıdaki lisanla söylersek sektörde çok ciddi bir miktarda 'tüketemeyen' kitlesi ve çok ciddi bir '**tüketilememe**' (*nonconsumption*) olgusu vardı.

Anjiyoplasti dediğimiz şey şunu yapıyordu: kısmen tıkanmış olan damarlara tel gibi bir kateter sokuluyor ve tıkanıklığın olduğu yerde bir balon şişiriliyordu. Anjiyoplasti innovasyonunun ortaya çıkması iki sonuç yarattı. Birincisi, daha önce tedavi edilemeyen bir sürü hasta bu yeni yöntemle kolayca tedavi edilebiliyordu. İkincisi, bu yeni yöntem hastanede ameliyat gerektirmiyor, tam tersine kardiyoloji (kalp-damar) hekiminin muayenehanesinde basit bir müdahale ile tedavi imkanı veriyordu. Yani, daha önceleri sadece ameliyat gerektiren ciddi ve riskli kalp hastalıkları tedaviye alınıyor ve bu da kalp cerrahları tarafmdan hastanede yapılıyorken, şimdi o kadar ciddi olmayan hastalıklar da yaygın olarak tedavi edilebiliyor ve bu işi de kalp cerrahları değil, cerrah olmayan kardiyologlar bile yapabiliyordu.

Aslında başlangıçta çok etkili bir tedavi bile sayılmazdı. Müdahale yapılmış olan hastaların yarısı bir yıl içinde *restenosis*, yani açılan damarların yeniden kapanması durumu ile karşılaşıyordu. Yine de tedavinin kolaylığı nedeniyle giderek daha fazla kalp hastası anjiyo oluyor, ayrıca da kardiyologlar da bunu teşvik ediyordu. Zira böylelikle kalp-damar cerrahisi konusunda uzmanlaşmamış kardiyologlar bile hastaları cerraha sevk etmektense kendileri tedavi etmeye ve tedavi parasını da kendileri almaya başlamışlardı.

Özetle anjiyoplasti, kalp-damar hastalığı tedavisi alanında inanılmaz büyük bir yeni pazar fırsatı, yepyeni bir büyüme alanı ortaya çıkardı.

Peki bu icadın buluşçularının stratejisi neydi? Bu innovasyonu yapanlar en başta kalkıp da by-pass ameliyatının yerini tutacak denli iyi bir anjiyo tekniği geliştirmeyi hedefleseler ve böylelikle kalp cerrahlarının elinden bu işi almaya kalkmış olsalar, karşılarında bu yeniliği bir tehdit olarak görecek cerrah kitlesini bulacaklardı. Kaldı ki zaten ilk şeklinde anjiyoplasti, zor tıkanmaları açmaya muktedir bile değildi ve bunu by-pass'ın yerine geçecek bir innovasyon olarak geliştirmeye kalkmak çok uzun seneler ve bütçeler gerektireceğinden, bunu başlangıçta daha alt ihtiyaç segmentlerine sunmak ve zaman içinde üst segmentlere doğru hareket etmek çok daha akıllı olurdu. Öyle de yaptılar ve bu şekilde kalp cerrahlarının, anjiyoplastiyi kendi işlerine bir alternatif, bir tehdit olarak görmelerinin de önüne geçtiler.

Peki anjiyoyu geliştiren şirketler bunu bir 'yeni pazar' stratejik innovasyonu değil de bir 'alt segment' stratejisi olarak düşünseler başarılı olabilirler miydi? Yani kalp cerrahlarının kendi hastalarını daha ucuza tedavi etmelerine yarayacak bir innovasyon olarak piyasaya konumlandırsalardı? Çok zor, zira başlangıçta ne cerrahları ve ne de hastaları bunun cerrahi müdahaleye alternatif bir yöntem olduğu konusunda ikna bile edemezlerdi.

Burada en akıllı 'düzen değiştirici' yaklaşım, anjiyoyu daha az riskli hastalara, alternatif durumdan daha iyi bir tedavi yöntemi olarak sunmak olurdu. Neydi alternatif durum? Hiç tedavi alamıyor olmak. Ayrıca bunu cerrahi müdahale yapamayan kardiyologları hedef alarak konumlamak da, hastaları sürekli cerraha göndermek zorunda olan bu hekimlere yepyeni bir iş ve kârlı büyüme piyasası açma sonucunu getirmişti. Sonuçta, inanılmaz hızlı büyüyen harika bir 'yeni pazar' geliştirilmiş oldu.

İşin enteresan tarafı, 1985 yılından 1996 yılına dek ABD'de bir yandan anjiyoplasti hızla gelişirken, diğer yanda da kardiak by-pass ameliyatları da benzer bir hızla artış gösteriyorlardı. Yani

cerrahi piyasası da büyümeye devam ediyordu. Bunun açıklaması ise şöyle. Kardiyologlar artan sayıdaki hastayı muayenehanelerinde anjiyo ile tedavi ederken pek çoğunda anjiyo ile çözülemeyecek tıkanıklıkta damarlar saptıyorlar ve bu hastaları da artan oranda cerrahi amacıyla cerrahlara sevk ediyorlardı. Sonuç olarak anjiyo ile birlikte by-pass pazarı da büyümüş oluyordu. Bu durumu gözlemleyen kalp cerrahları ise anjiyonun bir gün ellerindeki işi alacağından korkmak yerine, bunun kendileri için çok yararlı bir innovasyon olduğunu düşünüyorlardı. Aynı entegre çelik tesislerinin ya da katodlu radyo tüp üreticilerinin hissettikleri gibi.

Yine minimill-entegre tesis örneğindeki benzerliği hatırlatarak devam edersem, gerek kardiyologların ve gerekse anjiyoplasti ekipmanı üreticilerinin bir sonraki daha yüksek kâr bölgelerini hedeflemeleri, bu cihazlardaki yenilikçi buluşları tetikleyen en önemli 'motivasyon' oldu. Bu yeni innovasyonlar sayesinde artık açılması çok daha zor olan damarları 'stent' kullanmak suretiyle açmak mümkün oluyordu. Artık normal şartlarda by-pass ameliyatı gerektirecek olan hastalara stent takmak suretiyle tıkanmalar belli durumlarda engelleniyor, ama böylelikle çok önemli bir üst segment kitlesi, daha yüksek fiyata bu hizmeti veren kardiyologlar tarafından tedavi edilmeye başlanıyordu. Kaldı ki, neredeyse bazı by-pass ameliyatlarına alternatif oluşturmaya başlayan stent teknolojisi, bypass konusunda hiç bir eğitim almamış olan kalp hekimlerine bile damar tıkanıklıklarını açabilme ve bu işlemden ciddi para kazanma fırsatı veriyordu. Zaten stent'in piyasaya sürüldüğü 1995 yılından itibaren de anjiyo piyasasındaki büyüme ve artış, bypass piyasasını geride bıraktı. Her iki tekniğin büyüme grafiklerinin kesişme noktası da 1995 yılı oldu.

Bu süreç yaklaşık 20 yıldır devam ediyor, ama cerrahi sektörü tarafından bir tehdit olarak algılanması daha çok yeni bir şey. Aynen radyocuların, demir-çelikçilerin, TV'cilerin örneğinde olduğu gibi burada da bir düzen değiştirme durumu, yerleşik aktörler bunun farkına varmaksızın yaşandı. Elbette her zaman açık kalp cerrahisine ihtiyaç olacak, ama pazarın bu en üst dilimine olan ihtiyaç,

anjiyoplastinin gelişmesi oranında giderek azalacak ve söz konusu pazar segmenti de oldukça daralacak.

YENİ PAZAR İNNOVASYONLARININ ÖZELLİKLERİ

Yukarıda anlatmış olduğum iki farklı örnek olaydan hareketle, ama bunlara benzer daha onlarca vakayı da değerlendirmek suretiyle şirket stratejilerimizi oluşturmamızda bizlere yardımcı olabilecek bazı sonuçlar çıkarmak mümkün. Christensen düzen değiştirici 'yeni pazar' stratejik innovasyonlarının hangi '**durumlarda**' başarı şansının daha yüksek olacağını şu şekilde özetliyor:

1. Hedef kitle bu hizmetten yararlanmaya yatkın, ancak ya paraları ya da yeterli becerileri olmadığından (kalp hekimi örneğindeki gibi) kullanımı basit ve ucuz bir çözüm alternatifine henüz sahip değilse.

2. Hedef müşterilere yeni çözümler sunulduğunda onların bunu karşılaştıracakları kıstas, hiç bir şeye sahip olamama durumuysa. Bu nedenle de yeni sunum daha yüksek fiyatlara satılmakta olan alternatif çözümler kadar iyi ve üstün performans özellikli olmasa bile, ürünü/hizmeti daha önce tüketemeyen kitle, yeni sunumu büyük bir memnuniyetle almaya razı hatta gönüllü olur. Yeni müşterileri mutlu etmek için gerekli olacak performans engeli, aşılması genelde çok zor olmayan bir engeldir.

3. Düzen bozma neticesini getiren innovasyon esasen teknolojik olarak çok sofistike bir icat olabilir. Ancak stratejik innovasyon amacındaki firmalar, innovasyonu piyasaya sürerken bunu daha basit, daha kolay kullanılır ve çok daha *'foolproof'* hale getirirler. İşte yeni sunumun bu *'foolproof'* olma özelliğidir ki daha az parası ve daha az eğitimi olan kitlelerin hemen kullanmalarına imkan vererek anında yepyeni bir büyüme alanı açar. Anjiyo böyledir, Walkman böyledir, transistörlü radyo böyledir, MS-DOS böyledir,

Google böyledir, ink-jet yazıcılar böyledir, JetBlue ya da Southwest ya da EasyJet Havayolu böyledir, mini çelik tesisleri böyledir, PC'ler böyledir, Seiko, Citizen, Casio saatleri ilk çıktıklarında böyledir ve benzer örnekler inanılmaz sayıda çoktur.

4. Düzen değiştirici innovasyon genelde yepyeni bir değer ağı ortaya çıkarır. Piyasayı sıfırdan oluşturan bu yeni müşteriler, bu yeni innovasyonu büyük olasılıkla yeni satış kanallarından satın alacaklar (ör. Arvind'in terzileri) ve yepyeni amaçlarla kullanmaya başlayacaklardır (örneğin Ruf 'n' Tuf'ı moda ürünü olarak kullanmayacaklardır).

Sonuç olarak, sadece kendi ülkelerinde değil dünyanın her yerinde yepyeni kârlı büyüme alanları arayanlar, düzen değiştirmeyi amaçlayan ve her zaman da üstün sofistike teknolojiler gerektirmeyen, 'yeni pazar' amaçlı büyüme stratejilerini çok ciddi olarak ve üzerinde sistematik çalışmalar yaparak değerlendirmelidirler. Anlattıklarım, çoğumuz için alışılagelmemiş bir bakış açısı oluşturmaktadır. Ancak verdiğim örneklere bakarsanız, o ölçüde de inanılmaz büyüme fırsatları sunmaktadır.

11

İş Modeli, Deneyim Ve Yeni Ürün İnnovasyonları: Starbucks Örneği

Sıfırdan yepyeni pazarlar keşfetmek ve bu yeni pazarlarda yepyeni kârlı büyüme fırsatları yakalamak her yönetici ve iş adamının hayalidir. Aslında hem ülke ekonomilerinin ve hem de dünya ekonomisinin büyümesine en fazla katkıyı yapacak olan, ilk otomobil, cep telefonu, renkli TV, PC vb. gibi daha önceleri var olmayan ürün ve teknolojilerin innovasyonudur. Ancak yeni pazarlarla sonuçlanan 'radikal' innovasyonların daha çok 'arz' dürtülü olduğunu ve bunların yaratılma süreçlerinin yerleşik ticari firmaların bünyelerine pek de uygun olmadığını daha önceki bölümlerde ayrıntılı olarak açıkladım.

Halbuki, daha önceki bölümlerde kısa tanımlarını vermiş olduğum diğer innovasyon türleri var ki, bunlar özellikleri itibarı ile 'talep' dürtülü oluyorlar ve size sıfırdan yeni pazar olanakları sunmasalar bile, daha önce hiç bilinmeyen yepyeni piyasa 'kategorileri' geliştirmeniz için çok ciddi imkanlar sunabiliyorlar. Aslında

piyasanın, müşterilerin ve demografik unsurların doğru ve dikkatli bir incelemesi sonucunda ortaya çıkabilen bu yeni kategori fikirleri, daha önce olmayan bir sektör yarattıkları için de yeni-piyasa etkisine benzer bir büyüme etkisi ortaya çıkarabiliyorlar.

Şimdi size anlatacağım öykü, yüzyıllardır var olan ve bilinen bir piyasada, 'kahve' piyasasında, ekonomik ve demografik gelişmeleri doğru okuyabilmek suretiyle nasıl yepyeni bir pazar kategorisinin ve böylelikle de inanılması güç bir büyüme potansiyelinin ortaya çıkarılabileceğinin güzel bir öyküsü. Dünyadaki ilk ticari cep telefonlarını geliştirmek ülkemiz firmalarının yeteneklerini aşabilir ama burada anlatacağım büyüme öyküsü hepimizin rahatlıkla hayata geçirebileceği yöntemlere dayanıyor. Öykü, Starbucks Coffee adlı, ülkemizde de şu an için 20 farklı noktada faaliyet gösteren ve tüm dünyada binlerce perakende satış noktası olan şirketin sürekli bir 'innovasyon' öyküsü. Öyküye konu olan innovasyonlar ise şu üç alanda ve birlikte yaratılıyorlar:

- İş modeli (*business model)* innovasyonu
- Deneyim innovasyonu
- Yeni ürün innovasyonu.

STARBUCKS: TEMEL BİLGİLER

Starbucks bugün dünyanın en büyük 'gurme' kahve perakendecisi, işleyicisi (*roaster*) ve markası durumunda olan ve dünyanın 30 farklı ülkesinin yanı sıra Türkiye'de de 2003 yılından bu yana faaliyet gösteren çok başarılı bir firma. 2004 yılı global satış gelirleri $5.3 milyar olup bir önceki yıla göre %30 büyüme elde etmişler ve bu gelirleri dünyanın farklı ülkelerinde yerleşik 8,600 perakende noktasından sağlamış. 2004 yılının net kârı ise $1 milyar. Oldukça etkileyici. Şirketin 2005 yılı büyüme hedefi %20 ve yeni açılması planlanan perakende noktası sayısı 1,500. Starbucks, 'kahve' ve 'kahvehane' kavramlarını çok farklı bir *deneyim* haline getirmek suretiyle seksenli yıllarda yeni yeni gelişmeye başlayan gurme kahve pazarını büyütmekle kalmamış, aynı zamanda da bu

çok farklı 'kafe' deneyimi modeli sayesinde kendisi de rekor denilebilecek büyüme hızları elde etmiş olan bir şirket. Üstelik oldukça da genç. Başlangıç noktası sadece ve sadece 1987 yılı olup, tek bir kişinin hayali olarak ortaya çıkmış, ama ciddi bir ekip oyunu suretiyle de bugünkü dev büyüme oranlarına ulaşmış.

İLK YILLAR

Bugünkü Starbucks Coffee şirketi, 1953 doğumlu Howard Schultz adlı ABD'li bir girişimci tarafından kuruluyor. Schultz, özgün Starbucks şirketini 1987 yılında satın aldığında bu şirket ABD'nin Kuzey Batı bölgesindeki Seattle şehrinde faaliyet gösteren ve işi yalnızca spesiyal (gurme) çekirdek kahve satmak olan orta ölçekte bir 'kuru kahve' şirketi. Yani kahveyi içecek olarak satmıyor. Schultz'un bu şirketi satın almasını izleyen yıllarda ise Starbucks hem kuru kahve çekirdeği, hem farklı formlarda sunulan bir içecek olarak kahve, hem de bazı yiyecek türlerini satan, ülkenin en büyük 'spesiyal' kahve tedarikçisi haline geliyor. 1992 ile 1996 yılları arasında yıllık satış gelirleri %650 büyüyor ve işletmenin cirosu bu denli kısa zamanda $700 milyona ulaşıyor. Benzer şekilde 1987'de sadece dokuz adet olan perakende satış noktası sayısı 1990 yılında 75'e, 1995 yılında ise 676'ya çıkıyor ve bundan sonra her gün ortalama bir yeni mağaza açılacak şekilde büyüme hızı devam ediyor.

Howard Schultz kahve işine girmeden önce Xerox firmasında satış temsilcisi olarak ve ardından da ev ve mutfak gereçleri üreten bir İsveç şirketi olan Hammerplast'ın ABD branşında profesyonel yönetici olarak çalışmış. Yoksul sayılabilecek bir aileden geliyor ve yüksek okulu burslu olarak okuyup, 1975 yılında Michigan State Üniversitesinden B.S. (İletişim) derecesi alarak mezun oluyor. Hammerplast şirketinin ABD'den sorumlu genel müdürü olarak iyi para kazanıyor olmasına rağmen, müteşebbis ruhu nedeniyle hep daha iyi fırsatlara karşı gözünü de açık tutuyor.

Schultz 1981 yılında bir gün, Seattle şehrinde yerleşik olan ve Hammerplast'ın bir müşterisi olan 'Starbucks Kahve, Çay ve Ba-

harat' şirketine bir müşteri ziyareti yapmaya karar veriyor. Söz konusu müşterinin Schultz'un dikkatini çekmesinin nedeni ise Hammerplast'ın ürettiği plastik kahve filtresi haznelerinden çok büyük miktarlarda sipariş ediyor olması. Hatta öyle ki, bu firma - hepsi de Seattle'da bulunan- sadece dört tane şubesi olmasına rağmen, Macy's ya da diğer büyük çok katlı mağazaların verdiği siparişten bile çok daha fazla alım yapıyor.

Seattle'a yapmış olduğu bu müşteri ziyareti Schultz'un 'spesiyal' kahve ile ilk tanışması oluyor. Spesiyal ya da gurme kahve, örneğin Nescafe gibi ya da harman olarak paketlenmiş Türk kahvesi gibi değil de, kahvenin kaynağını belirterek ve farklı kavurma derecelerine göre ayırarak satılan ve genelde *'arabica'* cinsi olan kaliteli kahvelere verilen isim. Oysa Schultz'un o güne kadar kahve hakkındaki tek tecrübesi, süper marketlerde hazır paketlenmiş olarak satılan harmanlanmış kahvelerle, 'instant' adı verilen ve bizlerin 'neskafe' dediğimiz anında hazırlanan 'sıra' kahvelerdi. Zaten Amerikan halkının o yıllarda çok büyük ağırlıkla evlerinde tükettikleri kahveler de bunlardı. Bu ürünlerin en önemli özelliği de içlerinde ne tür kahve çekirdeklerinin ne oranda bulunduğu ve bunların nasıl bir prosesle imal edildiği bilinmeyen, hazır paketlenmiş tek tip kahveler olmalarıydı.

Dünyada kahve çekirdekleri *coffea arabica* ve *coffea robusta* olmak üzere iki ayrı cins olarak üretilirler. *Arabica* kahvesi kalite olarak çok üstün, yumuşak, kaygan ve gövdeli bir kahvedir. Buna karşılık *robusta* kahve çekirdeklerinin üretimi *arabica*'dan çok daha kolay olup, verimleri de daha yüksektir. Bir dönüm arazide *robusta*'nın verimi *arabika*'nın iki katı kadardır. Bu da elbette *robusta* kahveyi *arabika*'ya göre daha ekonomik ve bu nedenle de daha ticari hale getiren bir faktördür. Ancak *robusta*'nın çekirdeğinde ciddi bir acılık vardır ve bu da *robusta* kahvesinin içimini zor ve keyifsiz hale getirir. Büyük kahve tüccarları acılık problemini, *robusta*yı daha iyi kalite çekirdek olan *arabica* ile harmanlayarak ve bazan da harmana aromatikler katmak suretiyle gidermişlerdir. Kısaca, 'sıradan' kahveler bu harman özelliği taşıyan kahvelerdir.

Buna karşılık 'spesiyal' kahveler *arabika* ya da diğer bazı minör kahve cinslerine göre sınıflara ayrılabildikleri gibi, bunlar üretildikleri Kenya, Kolombiya, Ekvator vb. gibi ülke orijinlerine göre de kategorize edilirler. Ayrıca hafif, orta, koyu vb. gibi farklı kavurma dereceleri ile kafeinli ya da kafeinsiz olma özelliklerine göre de sınıflandırıldıklarından, bu farklı kategorilerin bir permutasyonunu yaptığınızda karşınıza oldukça çeşitli bir 'spesiyal' kahve yelpazesi çıkmaktadır. Ayrıca bir de içlerine aroma katılmış kahve türleri de vardır. Kahve düşkünü olmayan kitle için bu farklılıklar hiç bir anlam taşımazken ve onlar satın alma kararlarında esas itibarı ile fiyata ve reklam etkisine bakarlarken, gerçek kahve meraklısı olan daha azınlık bir kitle, değişik spesiyal kahve lezzetlerinin farklılıklarına ciddi olarak dikkat etmektedir.

İşte Howard Schultz'un Seattle'daki dükkanda karşılaştığı manzara aynen buydu: bir tezgahın arkasında bir sürü çekmece, her çekmecenin üstünde farklı bir kahve türünü belirten bir etiket, kahve konusunda son derece bilgili bir tezgahtarın elinde küçük bir kürekle terazi, ufak paketler halinde bu kahvelerin menşeini (orijin), tarihçesini ve tat özelliklerini müşterilerine tanıtmakla meşguldü. Schultz bu görünüm karşısında düşüncelerini şöyle ifade ediyordu: "gördüğüm manzara sanki beni yepyeni bir kıta ile tanıştırdı; aynı zamanda da bugüne dek kahve diye içtiğimiz şeyin bulaşık suyundan pek de farklı olmadığını hissettim. Ve o anda ülkede pek çok kişinin kahve konusunda aynen benim gibi düşünmeye başlamış olabileceğine kanaat getirdim."

Bu son nokta önemliydi, zira o yıllarda artan sayılarda tüketici sağlıklı gıda, doğru beslenme, gıdanın kaynağını öğrenme, proses edilmemiş gıdaları tercih etme gibi yeni gıda tüketim ilkeleri geliştirmeye, aynı zamanda da özellikle kentsel bölgelerde pesto, humus, kebap, ithal peynir gibi farklı etnik kökenli gıda ürünlerine artan bir ilgi göstermeye başlamışlardı. Yani, bir yandan gıdanın köken farklılıklarını dikkate alıp hem orijinlerini ve hem de üretim yöntemlerini irdeliyorlar, diğer yandan da farklı ülkelerin kültürlerine ait yeni ve enteresan gıda ürünlerine karşı artan bir ilgi duyuyorlardı. Aslında yeni bir piyasa kategorisinin koşulları hızla oluşuyordu.

Schultz, gözlemlerine dayanarak Starbucks şirketinin kahvenin kaynağını belirterek ve tarihçesini açıklayarak satma ve aynı zamanda da dilerlerse gözlerinin önünde öğütme uygulamasının yepyeni ve hızla büyüyen miktarlardaki bir tüketici kitlesi için çok cazip olabileceğini düşünüyordu. Aynı zamanda, evde ya da kahvehanelerde kahve içmeyi seven kitlenin de, çok daha kaliteli, çok daha aromalı ve çok daha dolu bir kahve türüne 'sıra' kahvelerden çok daha yüksek fiyatlar ödemeye razı olabileceklerine inanıyordu. Bu tespitlere dayanarak o günkü şirket sahiplerine bu işin ulusal çapta dev bir iş olabileceğine inandığını ve birlikte bu işe girerlerse çok başarılı olabileceklerini anlattı. Bunun üzerine 1982 yılında, Hammerplast'ta almakta oluğundan çok daha düşük bir maaşı kabul ederek Schultz, Starbucks şirketinin operasyon ve pazarlama direktörü olarak Seattle'da çalışmaya başladı.

İŞ MODELİ İNNOVASYONU

1987 yılında Schultz'un kontrolüne geçecek olan Strabucks'ın iş modeli innovasyonu şu temel unsurlar üzerine dayanacaktı:

1. 'Sıra' harman kahve yerine 'spesiyal' ve menşei belirtilmiş kahveler satmak,
2. Bu kahveleri o güne dek yapılageldiği şekliyle süper marketler ve sadece 'kuru kahve' satan perakende noktalarında değil, aynı zamanda İtalya'daki örneklerine benzer espresso, cappucino gibi içecekler olarak da satan 'kafe-bar'larda sunmak,
3. Kafe-barları ülkenin her tarafına çok büyük bir hızla yaymak suretiyle bu deneyimi paylaşan bir müşteri ağı (network) oluşturmak,
4. Hızla artacak olan bu perakende noktalarını bir 'outdoor' ilanı, yani billboard amacıyla kullanarak marka bilinirliğini arttırmak,

5. Bu 'kafe-bar'larda kahve içme deneyimini bir keyif haline getirmek suretiyle spesiyal kahveye olan ilgiyi tüm ülkede arttırmak,
6. Kafe-barlarda sunulan kahve çeşitlerini o güne dek ABD'li kahve severlerin adını bile duymadığı kahve hazırlama yöntemleri ile zenginleştirerek bir 'deneyim' yaratıp, insanlara bir diğerlerine anlatabilecekleri bir malzeme (konu) vermek,
7. Artan ilgiyi ülkenin her tarafındaki meraklılarına 'posta' (*mail order*) yoluyla paket kahve ulaştırmak suretiyle destekleyip genişletmek ve bunun için bir kataloglu '*mail order*' tedarik sistemi geliştirmek,
8. Aynı zamanda da restoranlara doğrudan hazır kuru kahve sevk etmek suretiyle buralara gelen kahve meraklılarına restoranların farklılıklar sunmasına yardımcı olmak,
9. Spesiyal kahve talebini arttırmak için geleneksel 'üç büyüklerin' (Nestlé, P&G, General Foods-Maxwell House) yaptığı gibi dev reklam kampanyalarına dayanmak yerine, Starbucks kafe-barlarda kahve keyfini yaşayanların bir tanıdığına bunu anlatması üzerine kurulu bir 'kulaktan kulağa' pazarlama ve marka yaratma stratejisi izlemek.

O gün için çok yeni, çok farklı ve hiç alışılmamış bu iş modeli, aşağıda değineceğim, ülkedeki yeni oluşan 'talep yapısının', yani demografik ve ekonomik gelişmelerin doğru bir analizine dayandırılmış ve bu gelişmelerin desteği ile çok kısa bir zamanda inanılmaz başarılı olmuştu. İçinde 'deneyim' innovasyonu ve 'yeni ürün' innovasyonu unsurlarını da barındıran yepyeni 'iş modeli', ilk günlerde piyasada çok daha büyük bir varlığı olan Chicago bazlı Gloria Jeans Coffee şirketinin bile dışarıdan izlemek zorunda kaldığı, çok hızlı ve hatta '*agresif*' bir şekilde uygulamaya koyulan ve bu özelliği nedeniyle de aynı zamanda bir 'strateji uygulama' (icraat) başarısı olan örnek bir vaka oldu. Ayrıca, kitabın 15. bölümünde vereceğim modele uygun olarak da, geleneksel 'sıra' kahve piyasasının inişe geçmeye başladığı yıllarda hayata geçirildi ve

kahve tüketiminin hem ülkede ve hem de dünyada ciddi miktarlarda yeniden artmasına önayak oldu.

Neydi bu yeni iş modelinin yaratılmasına temel oluşturan piyasa gelişmeleri ve bu öyküden kendimiz için ne tür dersler çıkarabiliriz? Tabii ki çıkarabileceğimiz en önemli derslerin başında, akıllı farklılaşma stratejileri ile, inişe geçmiş olan sektörlerde bile çok kârlı ve yüksek potansiyeli olan büyüme fırsatları yakalamamızın mümkün olabileceği tespiti geliyor. Bunun yolu ise piyasadaki mevcut rakiplerin (bu örnekte Nestlé, General Foods, P&G, Gloria Jeans, spesiyal kahve perakendecileri vb.) yaptığından çok farklı bir gözlükle piyasalara bakmak ve doğru analizler ve bu analizlere dayanan yenilikler ile farklılık stratejileri ortaya koymaktan geçiyor.

Schultz'un spesiyal kahve alanında çok büyük fırsatlar gördüğü dönemde geleneksel kahve piyasası ciddi anlamda inişe geçmişti. Sektörde kavrulmuş kahve pazarının %60'ını ve 'instant' kahve pazarının da %80'ini elinde bulunduran üç büyüklerin toplam ciroları hızlı bir düşüş sürecine girmişti. Bunun önemli bir göstergesi, 1950'li yıllarda sudan sonra en büyük ikinci içecek olan kahvenin, üçüncü içecek sırasına gerilemiş olmasıydı.

SCHULTZ'UN STRATEJİSİ

Starbucks şirketinde profesyonel yönetici olarak çalışmaya başladığı yılı izleyen 1983 senesi içinde Howard Schultz, İtalya'nın Milano şehrine kahve satın alma amaçlı bir iş seyahatine gidiyor. Elbette kendi işi olduğu için de buradaki kahve piyasası manzarasını yakından tanımaya çalışıyor. Gördüğü şey, o gün için Amerika'ya ve Amerikalılara çok uzak bir 'sosyal' olgu. Sadece Milano'da 1,500 adet espresso, kapuçino, kafe-latte vb. satan kafe-bar mevcut ve tüm İtalya'da daha o yıllarda bile bunların sayısı 20,000 civarına ulaşmış. Neredeyse her köşe başında bir kafe var ve bu kafelerin de insanları bir araya getirme, yani sosyal bir etkileşme mekanı oluşturmak gibi bir işlevleri var. Yani sadece kahve içmeye değil, arkadaşlarla toplanıp sohbet etmeye, öğle arasında

birlikte bir uğramaya, kısa iş toplantıları yapmaya vb. yarıyorlar ve aynı zamanda da çok hoş bir dekorasyon içinde, çok farklı çeşitlerde kahve sunuyorlar. Kahveleri de son derece iyi eğitilmiş ve kendilerine *barista* adı verilen kahve hazırlama uzmanları yapıyor. Üstelik buralarda satılan espressolar ve diğer kahve çeşitleri hem çok kaliteli ve hem de o dönemdeki ABD'li tüketiciyi cezbetmeye çok yatkın bir 'klas' etkisi, yani bir 'hava' taşıyorlar.

O dönemdeki ABD tüketim alışkanlıklarındaki gelişmenin (ki bunlara bölümün başlarında değindim) bazı temel nedenleri var. Bu nedenler de pazardaki 'talep-çekmeli' innovasyonlara zemin hazırlayan unsurları oluşturuyorlar. Bunları biraz açıklarsam, o zaman Schultz'un iş modeli innovasyonunun önemini daha iyi anlayabiliriz.

ABD'de II. Dünya Savaşını izleyen 1946 ile 1966 yılları arasında çok hızlı bir nüfus patlaması yaşanmış ve bu dönemde 78 milyon çocuk doğmuş. 1980 ve 1990'lı yıllara gelindiğinde, kendilerine *'baby boomers'* adı verilen bu kitle, ABD'nin aynı dönemdeki inanılmaz ekonomik yükselişi ile birlikte kendileri de çok varlıklı hale gelmişler. Bunların bazıları çok zengin sınıfları, diğerleri ise orta sınıf dediğimiz bizim zengin sınıflarımıza eşdeğer para kazanan kitleleri oluşturmuşlar. Diğer bazıları da daha aşağı gelir gruplarını. Bu kişilerin orta ve üst gruplarda olanları 80'li ve 90'lı yıllarda artık hayatlarının temel gereksinimlerini çok büyük ölçüde karşılamış oldukları için, daha farklı tüketim imkanlarına özenir olmuşlar. Özellikle de zengin ve eğitimli olanlar arasında çok daha bilinçli ve 'doğaya yakın' bir tüketim arzusu belirgin hale gelmeye başlamış.

Öte yandan çok zengin olanlar, çok büyük lüks evler, pahalı arabalar alırken, bir alt grup iyi apartman daireleri, iyi arabalar ve daha alt gruplar jakuzi, bahçeli ev, Karayipler'de tatil, çocuklarına özel eğitim gibi (her bir gelir grubu kendi güçleri çerçevesinde de olsa) varlıklı sınıflara özgü tüketim alışkanlıklarını benimsemeye başlamışlar. Aslında tüm toplum genelinde, varlıklı insanların tüketim alışkanlıklarına bir şekilde erişebilme önemli bir hedef olmuş.

Varlıklı kesimlerin gıda tüketimi alışkanlıkları da artan bir biçimde sağlıklı, kaliteli, kaynağı belli ve hatta biraz da 'yabancı' ürünler yönünde gelişmeye başlamış. Adı geçen ürünler haliyle daha pahalı olacakları için, bu fiyatları ödeyebilecek ciddi bir kitle oluşmaya başlamış. Arabika kahve içmek ve bunu espresso gibi o güne dek bilinmeyen bir şekilde tüketmek bu yeni 'varlıklı' tüketim tarzına çok uygun olan bir şey olduğu için de yeni sınıf bu alışkanlığı da hızla benimsemiş. Ancak daha da önemlisi, bu üst gelir grubu tüketim tarzlarına özenen hem orta ve hem de daha düşük gelir grupları için de İtalyan tarzı bir kafe-barda, arabika kahvesinden yapılmış bir fincan espressoyu içmek, kendilerini zengin hissetme duygusunu tatmin eden bir fiil olmuş. Öyle ya, sadece $2 karşılığında zenginlerin tükettiğinin aynı kalitede bir tüketim yapabiliyorsunuz.

İşte pazarın talep tarafındaki böylesi önemli gelişmeleri gözleyen Schultz, Milano seyahati dönüşünde Starbucks'ın sahiplerine büyüme ve yayılma stratejilerinin mutlaka kafe-bar formatında olması gerektiğini söylemiş. Bu yeni formatın, mevcut kuru kahve işinden çok daha yüksek fiyatlara ve daha geniş bir kitleye markalı spesiyal kahve satabilme olanaklarını doğuracağını vurgulamış. Patronlar ise yeni formatı restorancılık olarak addedip, bilmediğimiz işe girmeyiz diye geri çevirmişler.

Schultz bunun ardından, aralarında Starbucks'ın patronları da bulunan tanıdığı bazı özel yatırımcılardan $400,000 toplayarak kendine ait olan ve adını *Il Giornale* koyduğu ilk İtalyan tarzı kafebarını 1985'te Seattle'da açmış. 1987 yılına kadar toplam üç kafebar, $1.5 milyon ciro seviyesine ulaşmış. Ancak o yıl Starbucks'un patronları Schultz'a, işlerini artık devretmek ve başka uğraşlara zaman ayırmak istediklerini söylemişler. Bunun üzerine Schultz, yine kendinden ve eşten-dosttan $3.8 milyon bir araya getirmek suretiyle Starbucks isim hakkını, şirketin altı perakende noktasını ve bir de kavurma imalathanesini satın alıp firmanın unvanını 'Starbucks Coffee Corporation' olarak değiştirmiş. İşte bu noktadan sonra önce Kuzey Batı ABD şehirlerinde, ardından 1993 yılından itibaren Kaliforniya eyaletinde ve doğu'da Chicago'da, daha

sonra da tüm ülkede son derece hızlı bir büyüme temposu yakalamış. Bu büyümeyi üç farklı alanda sağlamış: (i) birincisi kafe-barlar ki buralar gurme kahve tüketme keyfini yaymak ve aynı zamanda marka imajını kurmak amaçlı yerler olmuş, (ii) ikincisi katalog yoluyla '*mail order*' şeklinde ülkenin tüm 50 eyaletine birden posta ile kuru kahve gönderme kanalı ve (iii) üçüncüsü de restoranlara paket halinde kuru kahve satma.

Starbucks'ın yayılma stratejisinin altında yatan temel fikir ise spesiyal kahve keyfini dar bir kesim olan çok varlıklılar ile entellektüellerden alıp büyük kitlelere yaygınlaştırmak olmuş. Bu nokta çok önemli, zira bizim ülkemizde 'niş' pazarlar konusunda çok yanlış bir inanç hakim. Buna göre kimsenin göremediği küçük boşlukları görüp buraları ilk dolduran olmak, başarının en önemli belirleyenidir. Oysa bu görüş sadece kısmen doğrudur: kimsenin göremediği boşlukları görme kısmı. Ancak asıl kârlar küçük nişlerin değil, büyük kitlelerin tüketeceği alanlarda yatar. O nedenle de her 'niş' buluşu bir an önce kitlesel hale getirmek, pazarlamanın esas hedefi olmalıdır.

Schultz'un kahve keyfinin yaygınlaşacağına dair öngörüsü çok kısa zamanda kendini doğrulamış. Örneğin sadece 1990 yılında ülkede $1 milyar seviyesinde gurme kahve tüketilmiş ve bu rakam bir önceki yıla göre %25 daha fazlaymış. Ayrıca 1987-90 arası dönemde insanların evlerinde ya da dışarıda içmeye başladıkları espresso, kapuçino, latte gibi yeni tarz kahvelerin tüketim miktarı da %3,000 artmış!

Starbucks stratejisini, rakipler spesiyal kahve sektöründeki bu talep gelişmesini görmeden önce tüm şehirlerin en iyi yerlerinde bir an önce konumlanmak, böylelikle de mekanları hem iyi yerlerde ve hem de ucuza kapatmak, ama daha da önemlisi çok hızlı bir şekilde markayı ve bu deneyimi kitlelere yaymak suretiyle, kulaktan kulağa pazarlama etkisini geometrik olarak büyütmek şeklinde oluşturmuş. Bu stratejinin coğrafi yayılım şekli, işletme biliminde '*Yerel Liderlik Stratejisi*' denilen ve hızlı bir şekilde farklı şehirlerdeki en iyi yerleri rekabetten önce kapatıp insanların akıllarında bu kategorinin 'ilk'i

olarak yer etmeyi içerir. Özellikle de perakende sektörü için çok ama çok önemli bir rekabet stratejisidir.

Bu nokta şu açıdan da önemli: Starbucks, markasını dev reklam kampanyaları ile değil, 'kulaktan kulağa' tarzı iletişim stratejileri ile duyurmayı tercih etmiş ve marka inşaatını bu yolla başarmış olan bir şirket. Üstelik bu yolla çok sadık müşteriler de yaratabilmiş. Bugün ABD'de bir Starbucks kafe-barına bir kişi ayda ortalama 18 defa uğrayıp alış-veriş yapmaktadır. Bu, müşteri sadakati anlamında çok ciddi bir başarıdır.

KAHVE DENEYİMİ

1996 yılının sonuna gelindiğinde Starbucks, ABD'nin en fazla bilinen spesiyal kahve markası olmuştu bile. Hiç reklam yapmadan ve sadece dokuz yılda! Bu sonuçta, şirketin tüm tepe yönetiminin Starbucks'm ne iş yaptığı konusundaki şu sıradışı inancı yatıyordu. "Starbucks, prima kalite kahve ile davetkar bir atmosfer, mutlu edici bir servis ve kişiye saygı unsurlarından oluşan bir 'kahve deneyimi' sunan şirkettir." Bu elbette bir misyon cümlesi falan değildi, sadece adamların ne iş üzerine uzman olduklarının bir tespiti idi: toplam deneyim yaratmak. Zaten yaratılacak olan bu toplam kahve deneyimi de şirketin tanıtımını yapacak olan en önemli şeydi ve yine sadece bu sayede her Starbucks dükkanı adeta bir 'billboard' görevi görecekti.

Davetkâr bir atmosfer yaratabilmek için şirket kalıcı bir mimari ekip, mağazalarda çalınan fon müziklerine karar veren bir uzman, farklı ve etkileyici kahve kokularını ön plana çıkarmak için bir plan, ve hepsinden önemlisi kahve hazırlayan bilgili ve son derece ilgili bir mağaza personeli kadrosu oluşturdu. Bunun en zor olanı ve deneyim yaratma açısından tüm rekabete fark atan tarafı da mağaza personelin bilgisi ve ilgisi idi.

Herşeyden önce, bir **deneyim** yaratabilmek için tüm mağaza personelinin sattıkları kahvenin tarihçesi, ülkesi, kavurma dereceleri, aroma farklılıkları vb. kahve ile ilgili tüm konularda çok ciddi bilgi birikimine sahip olmaları gerekiyordu. Bunu çok ciddi, uzun

döneme yayılan bir eğitim programı ile sağladılar. Kahve hazırlayan elemanlar aynen İtalyan baristaları gibi çok ciddi bir şekilde eğitildiler. Ancak deneyim yaratmak için en önemli konulardan birisi de personelin müşteriye göstereceği ilgi idi. Bunu da restoran sektöründe sağlamak çok zordu, zira sektördeki çok düşük eleman maaşları nedeniyle yıllık eleman sirkülasyonu %300'leri bulabiliyordu. Her gün değişen elemanla da ne müşteri sadakati yaratabilirsiniz ne de etkileşim keyfi. Yönetim ekibi soruna sıradışı bir çözüm buldu: çalışan tüm personele her zaman 'ortaklarımız' diye hitap etmek ve onlara performansları karşılığında hisse sahibi olma opsiyonu vermek. Yani onları fiilen işe ortak etmek. Ayrıca iyi para ödemek. Bu plan sayesinde şirketteki eleman sirkülasyonu restoran sektörünün beşte birine düştü.

Bu 'kahve deneyimini' yaratabilmek için çok önemli bir husus daha vardı: o da kahvenin kalitesini garantilemek. Starbucks'tan önce neredeyse hiç bir ABD kahve satıcısı firma gidip de Afrika'da kahveyi yerinde görmeyi düşünmemişti bile. Oysa Starbucks, daha 1987'den itibaren, en baştan başlayarak tüm değer zincirini, yani zincirin her halkasını kontrol etmeyi bir hedef olarak benimsedi ve bunu başardı.

Böyle bir kontrolu sağlamanın çok önemli bir yolu da değer zincirinin son halkası olan perakende noktalarına hakim olmaktı. Bu noktaları eğer *'franchise'* olarak üçüncü şahıslara verip büyümesini bu yönteme bağlarsa, o zaman zincirin son halkasındaki kalite kontrolü ile deneyim konularındaki zorlayıcı kozlarını kaybedecekti. Öte yandan tüm perakende noktalarım kendisinin açması ise çok ciddi finansman gerektirecekti. Şirket perakende büyümesini tamamen kendilerinin kontrol etmesi konusunda birinci günden beri hiç taviz vermedi. Oysa onların o gün için en ciddi rakipleri Gloria Jeans Coffee büyümesini ağırlıkla franchise sistemine bağlamıştı.

İşte toplam bir 'kahve deneyimi' yaratmak amacıyla tüm bu saydığım stratejiler başarılı oldu ve Starbucks ABD'nin en hızlı tüketici markası haline geldi. 1990'lı yıların ortalarına gelindiğinde

Starbucks ABD'de tescilli bir 'üçüncü yer' haline gelmişti: insanların ev ve işyerlerinden sonra bir araya geldikleri 'üçüncü' yer.

YENİ ÜRÜN İNNOVASYONU

Her sektör, ilerideki bölümlerde modelini de vereceğim gibi, zaman içerisinde farklı pazar ve talep yapılarına ulaşır. Bu yapılar da sizin hangi alanlarda büyümeniz gerektiğini ve özellikle de innovasyonlarınızı hangi alanlar üzerinde yoğunlaştırmanız gerektiğini büyük ölçüde belirler. Starbucks 1996 yılından itibaren bir yandan ABD'nin tüm eyaletlerinde perakende olarak büyürken, bir yandan da uluslararası piyasalarda genişleme yolunu seçmişti. Ancak ABD'deki büyüme stratejisi, yenilikler bulunmasını da gerektirmeye başlamıştı. Bu yenilikler şu alanlarda birer birer gelmeye başladı.

Şirket 1995 yılından itibaren yeni ürün innovasyonlarına artan bir önem vermeye başladı. Adı geçen yıl içinde ***Frappuccino®*** adlı yepyeni bir kahveli içecek türü geliştirdi. Bu, içinde kahve, süt, buz ve şeker olan soğuk, tatlı, kremamsı bir içecekti. Yani buzlu-sütlü kahve. Yine kulaktan kulağa yöntemiyle, yeni içecek ülkenin her tarafında hızla tanındı ve daha ilk yılında tek başına $52 milyon ciro yaptı. Dikkat edin, $52 milyon ciroyu sağlayan şey tek bir kahveli içecek türü! Bundan iki yıl sonra şirket ***Power Frappuccino®*** adlı ürünü piyasaya sürdü. Bunun da içinde protein, karbohidrat ve vitaminler bulunmakta ve sağlık-düşkünü müşteri segmenti hedeflenmekteydi. Bu segmentin gelişmesi de zaten apayrı bir talep-bazlı pazar oluşumuydu ve şirket bunu da çok iyi okuyabilmişti. Ayrıca, Pepsi-Cola şirketi ile ortak bir şirket (*joint venture*) kurarak, ***Frappuccino®***'yu şişelenmiş bir içecek olarak dağıtmaya ve satmaya başladı. 1998 yılına gelindiğinde ***Frappuccino®***, ABD'deki en popüler içmeye-hazır kahve türü haline gelmişti.

Şirket 1995 yılında kendi uzman oldukları bir alanda, yine bir ortaklıkla, kendilerine yepyeni ve inanılmaz kârlı bir başka büyüme alanı keşfetti: kahveli dondurma. 1995 yılında Dreyer's Grand Ice Cream şirketi ile ortak bir çalışma sonucunda '*Starbucks Ice Cream*'

adlı kahveli dondurmayı geliştirdi ve bu sayede 'kahve' konusunda bir numara olan markasını kahve ile ilgili yepyeni bir büyüme alanında kaldıraç olarak kullandı. 1990'ların sonuna gelindiğinde ise bu yeni dondurma ABD'nin en fazla satan kahveli dondurması haline gelmişti.

SONUÇ

Strabucks'ın 'sürekli innovasyon' öyküsünü burada noktalamak zorundayım. Ancak size daha henüz aktarmadığım bir dizi daha 'konsept, ürün ve tema' innovasyonu var ki, bunlar Starbucks'ı tek kelimeyle bir 'büyüme motoru' haline getiriyorlar. Şirket ortaklarından ve tepe yöneticilerinden Orin Smith kendilerini şöyle anlatıyor: "İnnovasyon bizim şirketimizin ve hatta bizim işimizin çok kritik bir parçasıdır...müşterilerimizin sürekli olarak ilgisini çekebilmek ve meraklarını uyandırabilmek için ürünler, konseptler ve temalar hakkında sürekli bir yeni fikir kaynağına ihtiyaç duymaktayız."

İşte size, pazarın 'talep' tarafının doğru okunması ve değerlendirilmesi esasına dayanan ve her sektördeki her şirkete örnek olması gereken bir 'sürekli innovasyon' modeli. İçinde iş modeli, deneyim ve yeni ürün innovasyonlarının tümünü barındıran bu strateji, inişe geçmiş olan bir sektörde bile nasıl yepyeni büyüme ve kârlılık alanlarının yaratılabileceğinin ve nasıl yepyeni pazar kategorilerinin geliştirilebileceğinin çok güzel bir örneği. Ama önümüzdeki sayfalarda bundan çok daha fazla başarılı innovasyon örnekleri de var. Okumaya devam edin.

12

Uygulama İnnovasyonu: GM ve OnStar

Rüzgarlı, berbat bir akşamdı. Nick James -ki çok sadık bir Cadillac kullanıcısıdır- uzun ve yorgun bir iş gününün sonunda arabasıyla evine doğru yol alıyordu. Arabasına binerken yeni başlayan kar şiddetini arttırmış ve rüzgarla birlikte araba sürüşünü giderek daha zor hale getirmeye başlamıştı. O anda canının evde değil de dışarıda yemek yemek istediğini fark etti ve hemen karısını arayıp onun fikrini sormaya karar verdi. "Harika fikir, ama ne olur İtalyan olmasın çünkü daha öğlen bir tabak lazanya yedim" diye yanıtladı telefondaki karısı. Ne lokantasına gitmek istediği konusunda tereddüt içinde, şoför koltuğu ile ön yolcu koltuğu arasındaki konsol üzerindeki OnStar telefonunun düğmesine bastı.

O an, araçta bulunan donanım, Michigan'daki OnStar servis merkezini kendiliğinden aradı. "Ben OnStar servis merkezinden Larry" diye yanıtladı telefonun karşı tarafındaki ses, "Size nasıl yardım edebilirim Mr.James?" "Larry, yakınlarda bir restoran arıyorum ama İtalyan haricinde bir yer olmalı" diye cevap verdi Nick. OnStar sistemi zaten Nick'in aracının yerini Larry'nin karşısındaki harita üzerinde çoktan göstermişti bile. Larry harita üzerindeki

restoran ikonuna basıp, Nick'e yakın olan tüm restoranların 'jeo-kodlanmış' veri tabanından aratılmasını sağladı. 'Jeo-kodlama', bir noktanın adresinin yanı sıra enlem ve boylamlarının da eklenmesi suretiyle harita üzerinde belirlenmesini sağlayan bir kodlama sistemi. Larry önündeki ekranda beliren restoranları Nick'e birer birer saymaya başladı. Nick bir suşi restoranında karar kılınca Larry "sizin için bu restoranda bir rezervasyon yaptırayım mı, yoksa bu lokantanın telefon numarasını sizin telefonunuza mesaj olarak göndereyim ki belki siz müsait olunca restoranı kendiniz arayıp yer ayırtırsınız?" diye karşılık verdi. "Sadece numarayı indir, ben birazdan kendim ararım. Çok çok teşekkürler" diye yanıtladı Nick.

Otoyoldan kendi evine gitmek için uygun çıkışı aldığı anda Nick ilerideki rampanın tamamen karla kaplanmış olduğunu gördü. Göremediği tek şey ise, rampadan geçen bir sürü aracın tekerlerinin ezmesiyle oluşan ve masum görünüşlü kar tanelerinin altında gizlenen kara buz tabakası idi. Çıkış rampasının sonunda trafik ışıkları yeşilden kırmızıya dönmüştü. Nick'in Cadillac'ının önündeki pikabın arka fren lambaları aniden yandı. Nick de kazaya mahal vermemek için birden frenlerine abandı. Ama bu kara buzun kayganlığına ABS frenler bile dayanamazdı. Araç süratle kaymaya başladı ve hızla öndeki pikaba doğru yöneldi. Çarpışma kaçınılmazdı. Nick gözlerini kapadı ve Cadillac büyük bir gürültüyle öndeki pikaba çarptı. Ve ardından sessizlik. Nick bir-iki saniye sonra gözlerini açtığında aracın iç hoparlörlerinden gelen şu sesi duydu:

"Mr. James...Mr. James...İyi misiniz? Ben OnStar servis merkezinden Rebecca. Mr.James, sistemlerimiz bize aracınızdaki hava yastığının açılmış olduğunu söylüyor. Beni duyuyor musunuz?" Şaşkın ve henüz doğru düşünebilme yeteneğinde olmayan Nick şunları mırıldandı. "Kaza. Pikap. Kara buz." Karşıdaki OnStar elemanı hemen cevap verdi, "Merak etmeyin Mr. James, ben en yakındaki 911 Acil Yardım servisini zaten aradım ve onlardan sizin bulunduğunuz yere acilen bir ambulans göndermelerini istedim. Ambulans şu an yolda. Onlar yanınıza gelene kadar hatta kalacağım ve sizinle konuşmaya devam edeceğim." Nick sessiz sessiz beklerken birden gerilerden bir siren sesi duyulmaya başladı.

İşte General Motors'un (GM) en yeni 'büyüme makinesi' olan OnStar hizmet işinin kullanıcısma sağlamış olduğu faydaya iki örnek: güvenlik ve konsiyerj hizmeti. Bu yeni ve sıradışı teknoloji, GM'in dışında gelişmiş olan dijital haritalama, telsiz iletişimi, bilişim ve hepsinden önemlisi GPS (*Global Positioning System*) gibi bir dizi teknolojik bilginin, son derece yüksek katma değerli ve uzun dönemde düzenli gelir akışı sağlayabilecek yepyeni bir büyüme işine dönüştürülmesinin çok güzel bir örneği.

YER BELİRLEME TEKNOLOJİSİ: GPS

Yüzyıllardır denizciler ve kaşifler, kendilerine dünyanın neresinde olduklarını söyleyecek bir metodun özlemi içinde olmuşlardır. Zira ancak bu yolla hedeflemiş oldukları noktaya hatasız bir şekilde ulaşabilirler ve olası felaketlerin önüne geçebilirlerdi. Asırlar boyunca denizde yol bulma (*navigasyon*) yalnızca güneşin ve yıldızların konumuna bakıp bunlara dayanan bir tahmin geliştirmek şeklinde yapılıyordu. En iyi denizciler de, haliyle, en iyi tahmin yapabilenler oluyordu. Modern pusulaların icadından sonra bile yer tespiti ancak birkaç millik hata dahilinde mümkün olabiliyordu.

Ancak, Ekim 1957'de Sovyetler Birliğinin uzaya Sputnik adlı uyduyu fırlatmasından bir gün sonra ABD'li bilim adamları Sputnik'in yörüngesini inanılmaz bir hassaslık içinde tespit edebildiklerini gördüler. Uzayda yer tespiti başarısı ise, bu 'yapay yıldız'a bakmak suretiyle hem uydunun yörüngesini çok hassas bir şekilde belirleyebilecekleri, hem de uydulardan gönderilebilecek sinyaller sayesinde yerdeki cisimlerin pozisyonlarını da hassas bir şekilde tespit edebilecekleri fikrini doğurdu.

Ancak bu yer tespiti başarısının altında, II.Dünya Savaşından çok önce başlamış olan temel bilimsel bir çalışma yatıyordu: atom saati geliştirme projesi. Bu proje içindeki bilim adamlarının da elbette ne bugün GPS adını verdiğimiz sistemi geliştirme ve ne de atom saatinin bu yolla kullanılabileceğine dair peşin bir fikirleri vardı. Yani bugün GPS dediğimiz sistemin gelişmesi radikal innovasyonlarla ilgili olarak önceki bölümlerde anlattığım modele bire-

bir uyuyordu. Bilim adamlarının çalışmaları o dönemde ABD Deniz Kuvvetlerinin ilgisini çekti ve onlar da denizaltıların yerini hassas belirleyebilecek bir 'konum belirleme' sistemi geliştirmek için bir proje başlattılar: Transit System. Ne var ki 1965 yılında hayata geçen bu sistem ciddi noksanlıklar içeriyordu. Savunma Bakanlığı özellikle denizaltıların yerlerini belirlemeye yarayacak çok hassas bir sisteme ihtiyaç duyduğu için 1973 yılında bir başka proje başlattı ve yeni proje bugün GPS dediğimiz 'Küresel Konum Belirleme Sistemi' ile sonuçlandı. Bu sistem, dünyanın etrafını her 12 saatte bir tam dönen ve her biri bir otomobil büyüklüğünde ve ağırlığında olan 24 adet uydu takımından oluşuyor. Sistem sayesinde dünyanın herhangi bir noktası her an dört farklı uydu ile radyo teması içinde olabiliyor. Böylelikle de bir GPS anteni ile herhangi bir cismin dünyadaki yerini çok hassas bir şekilde belirlemek mümkün hale geliyor.

GPS SİSTEMİ VE 'ONSTAR' UYGULAMASI

Gördüğünüz gibi GPS sistemi piyasadaki bir talep nedeniyle değil, tam tersine başlangıçta tamamen bilimsel merak amaçlı projelerin giderek askeri alanlara uygulanması sonucunda ortaya çıkıyor. Yıllar içinde gelişmiş olan 'askeri' sistemin sivil hayata 'uygulanması' ise çok farklı 'uygulama innovasyonları' sayesinde oluyor. Bu 'uygulama' amaçlı innovasyonlar arasında bir tanesi var ki, hem temel bilimin nasıl ticari bir büyüme enstrümanına dönüştürülebileceği ve hem de otomotiv sektörü gibi önemli bir sektörde nasıl bir stratejik dönüşüm yaratabileceği konularına çok ciddi bir örnek teşkil ediyor. Bu innovasyon, General Motors (GM) şirketinin geliştirmiş olduğu 'OnStar' *araç-içi mobil hizmet* sistemi. OnStar elbette yalnızca GPS bilgisinden değil, bununla birlikte GM dışında gelişmiş olan telsiz iletişim ve dijital haritalama konularındaki teknolojik ilerlemelerden de yararlanarak yepyeni bir değer alanı yaratan çok önemli bir uygulama innovasyonu.

OnStar'ı ortaya çıkaran temel ticari neden ise, General Motors'un kendi kor işinde 1990'lı yılların başlarında karşılaşmaya başladığı büyüme sıkıntıları. Özellikle de kârlı büyüme sıkıntıları. Zira, dünya otomotiv sektörünün en başarılı şirketi kabul edilen

Toyota'nın bile faaliyet kârının sadece %7.6 ve aktif getirisinin %3 olduğunu düşünürseniz, bu sektörde ve özellikle baz konu olan araç satışında kârsızlık problemini çok daha iyi görebilirsiniz. Kaldı ki, yıllık cirosu $190 milyardan fazla olan bir şirketin bu kor alanda her yıl çift haneli büyüme imkanları bulabilmesinin zorluğunu da sanırım tahmin edebilirsiniz. Sadece %10 büyümek için bile her yıl $19 milyarlık yeni araç satışı yapabilmesi gerek. Ancak bu büyüklükte, kor işi geliştirmeden bir büyüme sağlamak da çok zor.

Bu düşünceyle şirket öncelikle kor işlerini büyütme amaçlı yeni stratejileri hayata geçiriyor ve gerçekten de bunun sonucunda pazar paylarını arttırıp ciddi bir büyüme elde edebiliyor. Bu stratejiler şunlar: araç tasarımı ve mühendisliği üzerine odaklanma; kârlı 'niş' modeller geliştirmek ve özellikle de pazarın en kârlı segmenti olan SUV (4x4) piyasasında güçlenmek; yüksek katma değerli aksesuarlar ve opsiyonlar üzerine daha fazla vurgu yapmak; ve bayilerdeki müşteri trafiğini arttırmayı amaçlayan çok akıllı bir reklam, pazarlama ve promosyon programı.

Temel unsurlarını açıkladığım büyümenin, otomotiv sektörünün yukarıda değindiğim genel yapısı nedeniyle arzu edilen kârlılığı sağlayamayacağı için de şirketin CEO'su Rick Wagoner, hem kor işin büyümesine katkı sağlayacak ve hem de şirkete yepyeni kârlılık fırsatları getirecek alanların da araştırmasını destekliyordu. Bu arayışlardan bir tanesi çok iyi sonuçlar verdi: araç-içi mobil telekomünikasyon sistemi. Sistem, hücresel (mobil) telefon, telsiz iletişimi ve GPS teknolojilerinin bir bileşimi olarak tasarlanmıştı

Fikrin ortaya çıkış nedeni, pazarın talep kısmındaki gelişmelerdi. Yani yeni innovasyon 'arz' dürtülü bir gelişme değil, talep analizine dayalı ve 'dışarıdan içeriye' doğru bir *business* bakışının eseriydi. ***Dışarıdan içeriye bakış*** dediğimiz işletme anlayışında öncelikle piyasadaki mevcut ya da potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının neler oldukları veya olabilecekleri tespit edilir, ardından sizin ve rekabetin bu ihtiyaçları ne ölçüde karşıladığınıza bakılır ve en sonunda da hiç kimsenin karşılayamadığı ihtiyaç alanlarına odaklanılıp bu alanlarda innovasyon yapma yoluna gidilir. Bunun tek koşulu ise söz konusu ihtiyaç alanlarının kârlı olması gerekliliğidir.

GM, otomobil sahiplerinin ihtiyaçlarını incelediğinde şu çok önemli, ama sektördeki mevcut tedarikçiler tarafından tatmin edici bir şekilde karşılanmayan ihtiyaç alanlarını tespit ediyor. Bir kaza durumunda otomobil sahibinin kime ulaşacağını bilmemesi, ya da o bölgedeki ambulans ya da acil yardım servisinin numarasını bilmemesi, veya kuş uçmaz kervan geçmez bir yerde araba kullanmanın verdiği korku ya da trafik sıkışıklıklarında saatlerce arabanın içinde kalmak, ani kar bastırdığında çaresiz hissetmek vb. gibi sıkıntı alanları. Her ne kadar bu sıkıntıları gidermek amacıyla kurulu olan otomobil kulüpleri, özel ambulans servisleri, küçük tamirhaneler ya da resmi servis istasyonları mevcut ise de, bunlar birbirlerinden kopuk olarak hizmet veren ve o nedenle de bütünsel bir hizmete hiç bir zaman dönüşemeyen servisler oluyordu. Oysa eğer siz araç sürücülerinin herhangi bir olası olumsuz koşulda durumun kontrolünü tamamen ellerinde tutabilecekleri bir sistem sunabilirseniz, araç sürmenin yarattığı bu çok önemli huzursuzluk unsurlarını ortadan kaldırabilirsiniz. Ve bu sayede de ciddi bir farklılaşma ve yeni büyüme olanağı yakalayabilirsiniz.

İşte OnStar sistemi bu ihtiyacı karşılamak ve bu suretle de GM araçlarını diğer rakiplerden ciddi anlamda farklılaştırmak amacıyla tasarlandı. Yani hem GM araçları mühendislik, tasarım, aksesuar ve kalite anlamında bir atağa geçecekler ve müşterilerin aracın 'kendisi' ile ilgili beklentilerini yüksek bir seviyede karşılayacaklar (ki daha önce bu çabaların sonucunun genelde *'overshooting'* olduğunu belirtmiştim), ve hem de araç sahibi olmanın getirdiği bu daha 'hassas' ama önemli müşteri ihtiyacına cevap verebileceklerdi.

Pazar verileri bu ihtiyacın ciddi boyutta olduğunu gösteriyordu. Örneğin tüm mobil telefon konuşmalarının %65'i araç içinden yapılan görüşmelerden oluşuyordu. Öte yandan daha 1998 yılında bile ABD'de insanların araç içinde geçirdikleri toplam zaman, haftada 500 milyon saat gibi inanılmaz büyük bir rakam teşkil ediyordu. Ayrıca da, **telematik** sektörü adı verilen ve telsiz iletişim, bilgi işlem, GPS ve otomotiv teknolojilerinin bir araya gelmesi suretiyle ortaya çıkmaya başlayan yeni sektörün de çok büyük bir hızla genişleyeceği ve sadece 2005 yılında ABD'de $5 milyar büyüklüğüne erişeceği tahmin ediliyordu.

Talep tarafındaki tüm bu saptamalarla birlikte GM, General Motors bünyesinde yer almayacak şekilde ve ayrı bir yönetim ve ayrı bir kâr merkezi olarak OnStar şirketine start verdi. Yeni proje aslında GM'in farklı birimlerinin bir ortaklığı şeklinde kurulmuştu. 1994 tarihinde başlayan innovasyon çalışmaları, yani GM dışında gelişmiş olan telematik teknolojileri üzerine yeni bir telematik ürünü geliştirme çabası, iki yıl içinde sonuçlarını verdi ve ilk OnStar cihazı 1996 yılının Eylül ayında bir GM aracına takıldı ve başarıyla çalıştırıldı. 1997 yılında ise Cadillac DeVille ile SeVille modellerinde standart cihaz olarak yer almaya başladı.

Ancak, başlangıçta planlanmış olan iş modelinin arzu edilen büyümeyi getiremeyeceği ve farklı bir iş modeli ile piyasaya girilmesi gerekliliği çok uzun zaman geçmeden anlaşıldı. En başta cihazı GM araçları üzerine monte edilmiş olarak değil de, tam tersine *'after-market'* olarak satmak üzerine bir iş planı geliştirilmişti. *'After-market'* otomotiv sektörüne özgü bir terim olup Türkçe'de de bu şekilde kullanılmakta ve özgün araca monte edilmemiş olup, sonradan araçlara aksesuar ya da değiştirme amacıyla takılacak olan ürünleri ifade eder. Yine bu sektörün lisanı ile araç üreticisi olan şirketlere OEM (*original equipment manufacturer*) adı verilir ve eğer siz ürettiğiniz malı OEM'lere satıyor ve onlar da bu ürünü araçlarına fabrikada monte ediyorlarsa, sizin satış yaptığınız pazar OEM pazarıdır. Yok eğer siz bu firmaların servislerine, bayilerine vb. satış yapıyorsanız, o zaman sizin pazarınız *'after-market'*dır.

GM, OnStar şirketini 'sanal' bir firma olarak tasarlamıştı. Şirket innovasyon ile ilgili ana fikirleri oluşturacak, ama cihaz, yazılım ve network kurulması işi ile tüm çağrı merkezi hizmetleri işini bile dışarıya fason olarak yaptıracaktı. Böylelikle de daha en baştan büyük bir sermaye gerekliliği ortadan kalkacak ve hatta zaman içinde de şirket sermayesi esas olarak müşteri edinme amacıyla kullanılacaktı. Türk şirketleri olarak bu modele dikkat etmemizde yarar var, zira innovasyon konusunu bile kısmen üçüncü kişilere yaptırmanın (*outsourcing*) mümkün olabileceğinin iyi bir örneği. O nedenle de ilgili olacakların, OnStar modeli hakkında daha geniş kaynak toplayıp, bu modeli daha ayrıntılı olarak çalışmalarını öneririm.

Şirket projeyi şu şekilde hayata geçiriyor. Öncelikle Cadillac bayilerini OnStar montajı ve satış bilgileri konusunda kısmen eğitiyorlar. Biliyorsunuz GM bugün için ABD'de şu dokuz markayı üreten bir firma: Cadillac, Pontiac, Buick, Oldsmobile, GMC, Hummer, Saab, Saturn, Chevrolet (Avrupa'da Opel). Başlangıçta donanımın fiyatı $895 olarak belirleniyor ve bayilere de bunun montajı için $400 işçilik uygulamalarını öneriyorlar. Donanım ise bir hücresel telefon, üç düğmeli bir konsol paneli, bir GPS uydu alıcısı ve iki anten ile bir modemden oluşuyor. Bu fiyat yapısı içinde önerilen bayi kârı ise %20.

Ancak after-market'te %200'lere varabilen çok daha yüksek kâr marjları ile çalışmaya alışmış olan bayiler bu ürünün satışı konusuna gereken ilgiyi göstermiyorlar ve o nedenle de 1998 için 100,000 olarak hedeflenen montaj adedi sadece 28,000'de kalıyor. Oysa GM'in bu işe girerken düşündüğü en önemli avantaj çok büyük bir kurulu araç bazına (*installed base*) sahip olmasıydı. Yılda 5 milyon araç üreten bu firmanın her an yollarda 80 milyon aracı olduğunu düşünürseniz, bu kadar araç sahibinin sürekli kullanabileceği ve devamlı bir abonmanlık geliri getirebilecek bir iş haliyle çok kârlı olacaktı. Üstelik OnStar donanımlarının araçlara bir kez montajından sonraki her kullanım neredeyse tamamen kâr özelliği taşıyacaktı.

Böylesine büyük bir kurulu bazı olmasına karşın bu denli az sayıda satış adedi, OnStar'ın kurulu baza yaygınlaşmasının bu şekilde olamayacağını kısa zamanda ortaya koyuyordu. Kaldı ki zaten donanım bazında belli bir ölçek büyüklüğüne erişmeden, donanım fiyatlarını indirmek kolay olamayacaktı. Bu nedenlerle, OnStar sistemlerinin OEM aşamasında araçlara monte edilmesinin kurulu bazı genişletme anlamında çok daha faydalı olacağı düşüncesiyle, 2001 yılından itibaren donanım, belli GM modellerine standart olarak takılmaya başlandı.

Yeni stratejinin bir başka temel nedeni de, kullanıcılar tarafından ifade edilen çok yüksek memnuniyet oranlarıydı. OnStar kullanan sınırlı sayıda ve çoğu da üst gelir grubuna mensup kitlenin %78'i bu servisi bir yakınına tavsiye edebileceklerini söylüyordu. Bu güvenle şirket 1998 yılında bir risk aldı ve OnStar'ı monte

edilmiş halde otomobillerin üzerinde standart olarak satmaya karar verdi. Bunun önemli bir nedeni de GM araçlarını rekabetten farklılaştırmaktı. 2002 yılında 52 GM modelinden 38 tanesinde bu cihaz standart olarak takılmaya başlandı. 2003 yılında kullanıcı sayısı hızla 2 milyona ulaştı. 2005 yılına gelindiğinde GM'in 50 modelinde OnStar standart olarak takılmaktaydı ve kullanıcı sayısı 3 milyon kişiye erişmişti.

Şirket, baz araç gelirinden çok farklı bir iş modeli ve para kazanma yapısı içeren bu yeni innovasyona o kadar inanmış ki, OnStar'ın 2007 yılından itibaren tüm GM araçlarında standart ekipman olarak takılmasına karar verdi. Bu gerçekten de 'aracı sat ve parayı al' şeklindeki bir seferlik işleme dayanan iş modeline göre çok farklı bir gelir akışı sağlayan bir model. Zira inanılmaz geniş bir kurulu araç bazına bir kez bu cihazı taktıktan sonra bir yandan aylık kullanım için abonman bedeli almaya başlıyorsunuz ve bunu her ay düzenli olarak yapıyorsunuz. Diğer yandan cihaz aynı zamanda da bir cep telefonu da olduğu için, bu hizmeti sağlayan şirketlerden de çok ciddi ve süreklilik arz eden bir komisyon alıyorsunuz. En basit paketin aylık abonmanlık bedeli $20 civarında.

GM, OnStar sayesinde çok kısa zamanda Amerika'daki mobil telefon hizmetinin en büyük tekrar-satıcısı haline geliyor. GM OnStar'ın finansal bilgilerini açıklamıyor olsa da bugün şirketin cirosunun $2 milyara yaklaştığı biliniyor. Elbette $190 milyarlık GM'in yanında çok büyük bir rakam değil, ama bir yandan gelirlerin ağırlıklı olarak kâr olduğunu ve diğer yandan da tüm GM araçlarına takıldıktan sonraki kurulu bazın ulaşacağı büyüklüğü düşünürseniz, bunun GM için bile ne denli yeni bir kâr büyümesi alanı olduğunu çok daha rahat anlayabilirsiniz.

Kaldı ki GM projeyi, otomotiv sektöründe hiç yapılmayan bir şeyi de yaparak, diğer OEM üreticilerine de teklif ediyor. Yani kendisine ait patentli bir teknolojiyi rakip firmaların kullanımına açıyor. Örneğin Toyota Lexus OnStar'ı bazı araçlarına standart olarak takmaya başlıyor. Aynı şekilde Accura, Audi, Isuzu, Wolkswagen de bu cihazı bazı modellerine takmaya başlayan firmalar oluyorlar (bkz. www.onstar.com). Bu şekilde kullanım yaygınlaştıkça OnStar

araba sektöründe 'fiili standart' (*de facto standard*) haline gelme ve bu standardın sahibi olan GM'ye inanılmaz güzel bir gelir ırmağı sağlama fırsatı doğurmaya başlıyor. Aynı Microsoft'un sektör standardı olması ve bu sayede hiç durmayan bir gelir akışına kavuşması gibi.

Sektör fiili standardı (*de facto standard)* olmanın şöyle önemli bir ek yararı daha var ki bu da potansiyel rekabeti en baştan yok edebiliyor. Eğer sizin modeliniz sektörde standart haline gelmeye başlarsa, tüm tedarikçiler, yazılımcılar, tasarımcılar kendi sunumlarını da sizin modeliniz etrafında geliştirmeye başlıyorlar. O zaman da sizin modelinizin sunacağı kullanım alanları ve faydaları inanılmaz bir şekilde fazlalaşıyor, aynı zamanda da kalite çok ilerliyor. 'Fiili standart'a rakip olarak gelebilecek firmaların böyle bir şansı olmadığından, bu gelişme ve yaygınlaşma karşısında çoğu kez bu alana hiç girmemeyi tercih edebiliyorlar. Bu da, haliyle, sizin gelir akışınızı sağlama alıyor. Aynı Microsoft MS-DOS ve ardından Windows örneklerinde olduğu gibi.

ONSTAR NE YAPIYOR VE NASIL ÇALIŞIYOR?

Onstar görünüşte, aracınızın sürücü koltuğunun yanındaki dirsek desteği üzerine monte edilmiş olan kablolu bir telefon ve aynı zamanda da aracın göğsü üzerinde üç düğmeden oluşan bir kontrol paneli. Üç düğmeli bu kontrol panelindeki birinci düğmenin üzerinde telefon resmi var, ikincisinin üzerinde OnStar amblemi ve üçüncüsünde bir acil yardım haç işareti. Telefon sese duyarlı bir telefon ve aracın müzik sistemi üzerinden çalışıyor. OnStar düğmesine bastığınızda derhal bir OnStar elemanı ile canlı bağlantıya geçiyorsunuz ve yol durumu, hava durumu, restoran ismi, banka şubesi adresi vb. yasal ve ahlaki hemen her konuda aynen bir lüks otel konsiyerjinde olduğu gibi destek ve yardım alabiliyorsunuz. En sondaki düğmeye ise acil durum anında basıyorsunuz ve sizin bulunduğunuz yer anında polise ve ambulansa bildiriliyor.

OnStar servisleri sürekli olarak gelişiyor ve bunların neler olduğunu www.onstar.com sitesine girerek görmeniz mümkün. An-

cak bu hizmetin ilk innovasyon tasarımı için düşünülen kullanım alanları şunlar:

Tablo 12.1.
Project Beacon (OnStar) İhtiyaç Belirleme Tablosu

Güvenlik & Emniyet	• Hassas konum tespitiyle acil durum yol kenarı yardımı • Anahtarlıkta acil yardım istemek için panik düğmesi • Uzaktan araç kapı kilidini açma ve kapama • Çalınan araçların yerinin bulunması ve hassas olarak takip edilmesi • Hava yastığı açılmasında otomatik 911 servisine bildirme
Rahatlık ve Konsiyerj Hizmeti	• Konsiyerj hizmetleri • Talep durumunda seyahat hizmetleri • Talep durumunda araç yeri bildirme • Real-time yön gösterme ve yol önerme • Uzaktan araç performansının izlenmesi (motor kontrolü vs.)
Verimlilik	• Envanter/Araç filo yönetimi • Veri toplama ve raporlama (ör. yapılan kilometre) • Veri alış-verişi (ör.fax/modem girişi) • Maliyet düşürme (filo operasyon yönetimi) • Çalışanların güvenliği ve tatmini

Kaynak: C.Christensen & E. Roth (2002), "OnStar: Not Your Father's General Motors (A), Harvard Business School Case.

OnStar innovasyonu, en başta yapılmış olan talep ve ihtiyaç analizine dayalı olarak planlanan bir yenilik. Zaman içinde başta düşünülmüş olan bu ihtiyaçların hangisine ne ölçüde cevap verir hale gelmiş sorusunun yanıtını ise, aylık kullanım sıklıklarını kategorilerine göre gösteren aşağıdaki tabloda görebilirsiniz. Tablo

sadece bir ay içinde (Aralık 2004) OnStar hizmetlerinin kaç defa kullanıldığını gösteriyor.

Tablo 12.2. OnStar Hizmetlerinin Kullanım Sayılarına Göre Dağılımı

Çalıntı araç yerinin bulunması	**450**
Hava yastığı raporu	**900**
İyi vatandaşlık hizmeti aramaları	**4,000**
Acil durum aramaları	**12,000**
Uzaktan araç durum teşhis raporu	**24,000**
Yol kenarı yardım aramaları	**20,000**
Uzaktan kapı kilidi açtırma	**38,000**
Yol sorma aramaları	**319,000**
OPC aramaları	**6,900,000**

Kaynak: www.onstar.com

SONUÇ

OnStar, bir yandan önemli teknolojik gelişmeleri izleyip, diğer yandan da talepteki, yani müşteri ihtiyaçlarındaki olası ve daha üst seviye ihtiyaçları sürekli olarak ve dikkatle gözlemek suretiyle geliştirilen, ama sonucunda GM gibi dev bir şirkete bile ciddi anlamda yepyeni kâr büyümesi alanları sağlayan, çok başarılı bir 'uygulama' innovasyonu.

OnStar aynı zamanda, şirket dışmda gelişmiş olan temel teknolojik bilgilerin öncelikle kendi müşteri bazma yeni bir fayda üretmek amacıyla kullanılmasmı içeren ve innovasyon işinin önemli bir kısmını da tedarikçi firmaların omuzuna yıkan, son derece akıllı bir innovasyon modeli. Bu modelin incelenmesinden Türk firmalarınm innovasyon ve innovasyona dayalı yeni iş alanları ve büyüme fırsatları geliştirme konusunda öğrenebilecekleri ve uygulamaya koyabilecekleri çok fazla ders var.

13

Süreç İnnovasyonu ve Çok Başarılı Örnekleri

2002 senesinde her tarafın ansızın gelen karla kaplandığı bir kış gününde Koton şirketinin kurucuları, tepe yöneticileri, pazarlamacıları ve mağaza müdürleri ile kalabalık bir grup olarak Silivri Klasis otele kapanıp bir 'strateji' oluşturma toplantısı yapmıştık. Hava o kadar kötüydü ki, dışarı adım atmaya bile imkan yoktu. Bahaneyle sabahın erken saatlerine kadar Koton firmasının yeni stratejilerini enine boyuna hep birlikte tartıştık. Sonuçta karlı hava hiç olmazsa bir işe yaradı ve hiç tahmin edemeyeceğimiz kadar çok sayıda yaratıcı ve çoğu da ayakları yere basan fikirler ürettik.

Bu çok uzun bir listeden oluşan fikirlerin iki tanesi vardı ki Koton'un stratejisi için kritik öneme sahipti ve acildi. Birincisi, yurt dışı siparişlerde, siparişi yerine getirme süresini (*termin*) sektör ortalaması olan 7-10 haftadan üç haftaya indirmek, ikincisi ise yurt içindeki Koton mağazalarına her gün 7 yeni giysi modeli göndermekti. Yani tüketiciye hem sürekli bir yeni model seçeneği sunulacak, hem de kendisinin almış olduğu giysiyi bir başkasının üzerinde görme olasılığı azaltılacaktı. Bunların her ikisi de müşte-

rinin bir giyim markasını tercih etmesinde rol oynayan önemli unsurlar.

O günkü sektör anlayışları, gelenekler, Koton şirketindeki iş yapma biçimleri ve alışkanlıkları ile şirket kültürü bu hedeflerimize hiç de uygun bir ortam oluşturmuyorlardı. Kaldı ki hazır giyim sektöründeki ülke kültürü de bunların pek olacak şeyler olduğunu kabul bile etmiyordu. Ama şirketi yönetenlerin inancına göre, sadece bu iki noktadaki başarı bile Koton'u rekabetten çok ciddi anlamda farklılaştırmaya yetebilecekti. Listedeki geri kalan farklılaşma unsurları daha sonra peyderpey hayata geçirilebilirlerdi. Öyle de oldu. Tüm başarılı innovasyonların temelinde mevcut sektör varsayımlarını kökten sorgulama anlayışının yattığını daha önce vurgulamıştım.

Bir başarıyı hayal etmek bir şeydir, onu hayata geçirmek ise bambaşka bir şey. İşte zaten vizyonerlerle iyi icraatçıların arasındaki fark da tam bu noktada ortaya çıkar. Eğer hayal kurmak vizyonerlik ise, doğru piyasa analizleri ile stratejiler oluşturup bunları hayata geçirmek, yani 'icraat' (*execution*), vizyonerlikten çok daha üstün bir meziyettir.

Bizim belirlemiş olduğumuz bu çok önemli iki farklılaşma noktasını hayata geçirebilmek için bir hafta sonra ikinci defa Klasis otelde toplandık. Bu kez karlar erimişti ve biraz da keyif yapmaya imkanımız olmuştu. Ne de olsa 'ne yapacağımızı' biliyorduk. Tek bilmediğimiz, bunları 'nasıl' yapacağımız idi! Bu yönde, birlikte bir 'Süreç İyileştirme' projesi başlattık. Ama şirketteki her süreci iyileştirmek bizim işimiz değildi ve zaten projemizi de çok dar kapsamlı olarak tanımlamıştık.

İyileştirmek, hatta devrim yapmak istediğimiz süreçler sadece ve sadece iki taneydi: (i) siparişten teslimata kadar 'siparişi yerine getirme' süreci ile (ii) tasarım süreci. Zira bizim için farklılık yaratılacak alanlar bu iki sürecin nasıl işlediği ile doğrudan ilgili olan alanlardı. Bu açıdan baktığınızda aslında biz bir süreç iyileştirme projesine bile başlamamıştık. Başlamış olduğumuz şey aslında bir 'süreç innovasyonu' projesi idi. Çünkü biz bu iki sürecin mevcut

durumda nasıl işlediğini önce analiz edecek, ardından da bizim arzu ettiğimiz stratejik hedeflere ulaşabilmek için ne tür radikal çözümler bulmamız gerektiğine karar verecektik.

Son derece odaklı ve oldukça yoğun bir çalışma ile şirket içinde kurduğumuz ekip, patronlar ve tepe yönetimle birlikte, tekstil sektöründe o gün için 'devrimci' sayılacak bazı harika buluşlarla hem tasarım ve hem de sipariş süreçlerini baştan aşağı yeniden tasarladılar ve inanılmaz kısa, etkili ve sonuç-odaklı iki yeni süreç tasarımı çıkardılar. Bu çalışmada temel kabul, sektördeki "tüm varsayımları sorgulamak serbesttir" fikri idi. İlk icraatta ciddi miktarda uygulama pürüzleri ortaya çıktı, ama yine tepe yönetim süreç ekipleri ile birlikte sürekli bir çalışma ile her uygulama pürüzünü tartışıp bunlara da yeni ve daha işler çözümler geliştirdi. Yeni çözümler uygulamaya konduğunda da hiç tahmin edilmeyen çok daha başka problemler yaşandı. Tekrar bu problemlere eğilindi ve daha farklı çözümler geliştirildi. Şirket içinde muhtelif yerlerden gelen 'bu işler bizde yürümez' seslerine de kulak tıkandı ve inatla bu yüksek stratejik hedeflere doğru çaba harcandı.

İncelemeye alınan süreçlerin her tarafı iyileştirilmedi. Belli çok önemli ve kritik alanlarda yakalanan radikal fikirlerle arzu edilen performans hedeflerine ulaşılacağı anlaşıldığında, bu kez sürecin sadece bu kısmı üzerine odaklanıldı ve oralarda yeni fikirler olgunlaştırılmaya çalışıldı. Yani amaç komple bir süreç iyileştirme projesi yürütmekten ziyade, stratejik hedeflere ulaşmayı sağlayacak yeniliklerin bulunmasını içeren bir *süreç innovasyonu* projesi yürütmek idi.

Sonuçta, temelde ve ağırlıklı olarak bu iki önemli stratejik süreçte yapılan 'innovasyonlar' sayesinde Koton, bugünkü büyük şirket ve çok tanınan bir hazır giyim markası olma yolunda ilk adımlarını hızla ve gayet sağlam olarak attı. Diğer farklılaşma unsurları ise daha sonra geldi.

Peki bu innovasyonların 'büyümeye' katkısı ne oldu? Bir kez, yurt dışı siparişler çalışmaları izleyen ilk altı ay içinde 2.5 misline çıktı. Koton o günden bu tarafa geçen üç yılda hem yurt içinde,

hem de yurt dışında çok hızlı bir büyüme hızı yakalayıp, ciddi bir marka gücüne ulaşarak gerçek bir başarı öyküsü haline geldi. Bu başarının altında ise 'icraat'ın içinde yer alan ve icraata herşeyden fazla önem veren, farklılaşma ve sürekli innovasyon üzerine bir strateji geliştiren tepe yönetimin sorgulayıcı ve innovasyona meraklı yönetim anlayışı yatmaktadır.

Şirketi tüm rakiplerinden inanılmaz bir hızla farklılaştırmış olan bu süreç innovasyonlarından ikincisinin bugün eriştiği noktayı da merak ediyorsanız eğer hemen söyleyeyim. Bugün Koton mağazalarına günde inen yeni model sayısı 30'a ulaşmıştır. Bu sayı bir operasyonel innovasyon başarısıdır ve rakipler tarafından öyle kolay kolay taklit edilebilecek bir şey de değildir.

SÜREÇ İNNOVASYONU 'SEKSİ' DEĞİLDİR

Büyüme konusunda sizlere şu ana kadar anlattığım ve anlatacağım pek çok diğer büyüme öyküsü içinde, yeni pazarlar yaratan düzen bozucu yeni ürünler geliştirmek, hiç olmayan pazarları yaratmak, sıradışı pazarlama kampanyalarına öncülük etmek, başarılı şirket satın almaları, yeni talep alanları geliştirmek, coğrafi yayılma gibi oldukça çekici ve hatta 'seksi' unsurlar bulunuyor. İşin esası, şirketlerin başarı ve tanınma arzusundaki tepe yöneticilerinin gönüllerinde yatan aslan da çoğu zaman bunlar oluyor. Zira bu tür yollarla elde edilen başarılar hem basın ve hem de başarı hikayelerini birbirlerine anlatmayı seven insanlar için çok cazip malzemeler oluşturuyor.

Ancak şirket-içi operasyonlarda, yani şirketin bir işi yerine getirme biçimlerinde radikal değişimlere yol açabilecek olan 'süreç' innovasyonları, doğası gereği 'içsel' olduklarından, dışarıdakiler tarafından kolayca görülemiyorlar. O nedenle de bir başarı hikayesi olarak kolayca anlatılamıyorlar. Şimdi şunu nasıl hikaye edebilirsiniz ki? Dünyanın en büyük perakende şirketi Wal-Mart, '*cross docking*' denilen ve bölgesel depolarına gelen bir sürü kamyon içindeki farklı kategori ürünleri hiç depoya sokmaksızın kamyonlardan alıp, belli destinasyonlara gidecek olan diğer kamyon-

lara dağıtıp sevk edecek bir operasyonel yöntem geliştiriyor. Bu yöntemin şirkete getirdiği verimlilik ve etkinlik inanılmaz önemli. Ama bakın, bu hikaye sizi bile etkilemedi.

Medyada ya da çevrede kişisel 'zafer' kazanımlarına bariz olarak katkısı olamayacak olan bu tür innovasyonlar da, haliyle, tepe yönetimlerin pek ilgisini çekmiyor (Wal-Mart'ınkiler hariç!). Bunlar diğer büyüme alternatifleri kadar heyecanlı, ya da 'havalı' olarak görülmüyorlar. Oysa süreç innovasyonu alanında mevcut şirketlerin çok büyük bir çoğunluğunun daha henüz yapılmayan bir dolu şeyi keşfedebilmesi ve bunları hayata geçirebilmesi mümkün ve hatta bu alanda diğer saydığım innovasyonlara kıyasla çok daha fazla fırsat bile bulunuyor. Özellikle de Türk firmaları için.

Kitabın başlarında açıklamış olduğum üç ayaklı büyüme modelinde ve şu ana kadar anlattığım innovasyon uygulamalarında, yukarıda adı geçen büyüme amaçlı innovasyonların hepsine yer var. Hatta bunların bir portföy yaklaşımı içinde değerlendirilerek bir plan dahilinde uygulamaya konmaları gerektiği noktası da modelin önemli bir parçası. Zaten hiç bir başarılı şirket tek bir innovasyon modeline bağlı kalmıyor, kalamaz. Sadece az ilerideki bir bölümde ayrıntıyla açıklayacağım gibi, sektörlerin gelişme evreleri bizlere her evrede daha farklı bir innovasyon türüne olan gereksinmenin daha fazla ortaya çıktığını söylüyor. Ancak bu şartlarda bile tek bir innovasyon türüne bağlı kalmak değil, strateji çerçevesinde oluşturulacak bir plan dahilinde, farklı innovasyonları ve diğer büyüme modellerini bir portföy olarak ele almamız gerektiğini söylüyor.

Bunlar arasında süreç innovasyonu, ülkemizde üzerinde en az durulan, tepe yönetimler tarafından bir büyüme stratejisi olarak en az görülen innovasyon türü. Benim, tanıdığım onlarca Türk firmasına dayanan deneyimlerime göre bu firmaların patronları ile tepe yönetimlerini bu konu hakkında ikna etmeye çalışmak bile çoğu zaman nafile bir çaba oluyor. Bunun ülkemizdeki olası bir başka nedeninin, moda haline gelen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımında süreç konusuna laf ola kabilinden değiniliyor olması diye düşünüyorum. Şirket sahiplerinin bu nedenle süreç konusunu

da aynı TKY gibi sıkıcı bir şey olarak kabul ediyor ve bu konuyu özellikle dikkate almıyor olmaları kuvvetle muhtemel. Oysa hemen her sektörde sadece ve sadece müşteri siparişlerini yerine getirme konusunda bile gayet zengin ve daha henüz keşfedilmemiş yenilik alanları mevcut.[3]

SÜREÇ İNNOVASYONU NEYİ İÇERİR?

Süreç innovasyonu, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir şirkette görülen işlerin tümünü yepyeni yöntemlerle yapmayı hedefleyen bir yenilikçiliği içerir. Bu, işlerin yeni yöntemlerle ve rekabetten farklı olarak yapılması, bugünün başarılı firmaları olan Toyota, Wal-Mart ve Dell'in başarılarının altındaki en temel nedendir.

Bu şirketlerin süreç innovasyonlarının tümü ise, şirketin stratejik hedeflerini en yakından etkileyecek olan *strateji-kritik* süreçler üzerine odaklanmak suretiyle yaratılmıştır. Bu anlamda süreç innovasyonu, süreç iyileştirme ile aynı şey değildir. Süreçlerle yönetim ile de aynı şey değildir. Hatta hiç bir alakası yoktur.

Süreç innovasyonunda şirket önce kendisini rekabetten farklılaştıracak stratejik alanları belirler. Wal-Mart şirketi için bu alanların en önemlisi *'sürekli ucuz fiyat, her gün ucuz fiyat'* stratejisidir. Dell Bilgisayar şirketi için bu alanların en önemlisi, müşteriler tarafından doğrudan verilecek farklı özellikteki 'ısmarlama' PC siparişlerini, en ucuz kaynaktan tedarik edip üreterek, siparişi iki hafta gibi çok kısa bir zamanda yerine getirmektir. Koton için bu alanların en önemlileri önce termin süresini kısaltmak ve yeni ürün modeli sayısını arttırmak, sonra yeni ürün modeli sayısını daha da arttırmaktır.

Stratejik hedeflerin belirlenmesinin ardından, bu stratejik hedefleri hayata geçirebilmek için şirket süreçleri eleştirel bir gözlükle incelenir. Bu incelemede en temel tıkanma noktaları ile en olası açılım noktaları saptanır. Ardından, şirketin tüm yaratıcı kaynakları ile birlikte bu noktalara yönelik devrimci iş yapma model-

leri üretilmeye çalışılır. Eğer bu tür yeni, çarpıcı ve radikal çözümleri üretebilirseniz, o zaman rekabetten ciddi şekilde farklılaşabilirsiniz. Sonuçta da 'kârlı' olarak büyüyebilirsiniz. Yukarıda değinmiş olduğum tüm örnek şirketler bu sayede kârlı büyümelerini gerçekleştirebilmişlerdir.

SÜREÇ İNNOVASYONU: EASYJET

Süreç innovasyonları, sektördeki diğer rakiplerde bulunmayan radikal operasyonel yöntemleri geliştirmeyi içeren innovasyonlardır. Bu innovasyonlar suretiyle şirket kendisine stratejik hedef olarak belirlediği performans hedefine ulaşabilir ve pazarda farklılaşma imkanları yaratabilir. Bana göre çok önemli olan süreç innovasyonu konusu üzerinde daha ayrıntılı durmak ve oldukça çarpıcı bir örnek vermek istiyorum.

İngiltere'de faaliyet gösteren ve 'düşük fiyatlı' bir havayolu şirketi olan EasyJet, bu innovasyonlar sayesinde çok güçlü operasyonel yenilikler geliştirebilmiş ve kuruluşundan sadece bir kaç yıl içinde havayolu taşımacılığı gibi rekabetçi ve zor bir sektörde başarılı olmuş bir şirket. Başarısını ise tamamen şirketin operasyonel alanlarında uygulamaya koyduğu bir dizi süreç innovasyonuna borçlu. Bu alanlar ise uçak satın alımından bakımına, bilet satış sisteminden müşteri hizmetlerine, havaalanı yer hizmetlerinden uçak içi hizmetlere kadar bir dizi iş sürecini içeriyor.

Şirket 1995 yılında, Yunan asıllı Stelios Haji-İoannu adlı genç bir girişimci tarafından İngiltere'de kuruluyor. Stelios'un babası çok varlıklı bir Yunan armatörü ve şirket de babanın sağladığı £5 milyon sterlinlik başlangıç sermayesi ile kuruluyor. Böyle bir girişimi mümkün kılan yapısal değişim ise Avrupa Birliği'nin 1992 yılında havayolu taşımacılığına getirmiş olduğu liberasyon. Bu yeni mevzuat sayesinde daha önce her ülkenin 'milli havayolu' denilen ve havadaki yolları tekel şeklinde kapatmış olan havayollarına alternatif özel şirketlerin kurulmasına izin veriliyor.

Havayollarında benzeri liberasyon daha önceleri 1980'li yıllarda ABD'de yaşanmış ve orada da ilk 'ucuz fiyatlı' havayolu

olarak Southwest Havayolları adlı şirket kurulmuştu. Bu şirket kurulduğu günden beri büyüyen ve kârlı olabilen bir şirket. Aslında Stelios, EasyJet için bu innovasyon fikirlerinin bir kısmını Southwest'e borçlu. Ama bunlar üzerine kendisi de öylesine yeni fikirler geliştirmiş ki bunların tümünü bir araya koyunca, tasarladığı yeni operasyon modeli kendisine 'ucuz havayolu' fikrini en uç boyuta taşıyan kişi unvanını kazandırmış. Ayrıca icraat konusundaki başarı da tamamen Stelios'a ait. Yani Stelios sadece bir vizyoner değil, bundan çok daha önemli olarak ısrarlı ve odaklı bir icraatçı.

Ucuz havayolu taşımacılığına sektörde verilen isim '*no frills*' havayolu taşımacılığı. '*Frill*' İngilizce dilinde 'volan, firfir' vb. anlamlara gelen bir kelime. '*No-frills*' ise Türkçe'ye 'fırfırsız' olarak tercüme edilebilir ve anlamlı da olabilir. Zira bir sehpa örtüsü düşünün ve bunun etrafının fırfırsız olması gibi bir şey bu taşımacılık modeli: sadece en temel olması gereken şeyler var ve bunların üzerine hiç bir ekstra yok. '*No frills*' havayolu taşımacılığı dünyanın her tarafında hızla gelişen bir model. Model, bir dizi süreç innovasyonuna dayanarak çalışabiliyor. Bu innovasyonları ilk geliştiren de, dediğim gibi Southwest Havayolları şirketi.

Stelios işe başlamadan önce Southwest ile görüşüp fikir bile alıyor ve aşağıdaki benzer operasyonel uygulamaları EsayJet'te aynen uygulamaya koyuyor.

- **Tek tip uçak (Boeing 737):** İlk kez Southwest tarafından uygulamaya konulan bu fikrin birkaç yararı var. Birincisi aynı tip uçak aldığınızda uçak yedek ve yenileme parçalarının stok maliyetleri çok ciddi anlamda düşüyor. Zira, örneğin hem Airbus, hem MD ve hem de Boeing modellerinden değişik uçak tipleri için, bir dolu farklı malzeme stoklamak zorunda kalmıyorsunuz. Öte yandan uçak pilotlarını tek tip uçak için eğitmenin maliyeti de oldukça düşük oluyor. Ayrıca bakım verimliliği de uzmanlaşma sayesinde inanılmaz artıyor ve hem maliyet ve hem de zaman kazandırıyor. Bir de tüm bunların sonucu olarak uçakların gü-

venliği otomatik olarak yükseliyor. Örneğin bugüne dek hiç bir Southwest uçağı düşmemiş.

- **Noktadan noktaya kısa mesafeli uçuşlar:** Büyük havayolları, örneğin THY, bu daha eski model uçuş sistematiği yerine, havayolu sektöründe adına *'hub and spoke'* sistemi denilen ve bu ismi bir araba tekerleğinin göbeği ile çubuklarının benzerliğinden alan sistematiğe göre uçmayı daha ekonomik bulurlar. Örneğin tüm uzun uçuşlar önce İstanbul'a bağlanır, gidilecek olan daha kısa mesafeli diğer noktalara ise İstanbul'dan bağlantı verilir. Misal, Erzurum'dan İzmir'e gidecekseniz, THY bu iki nokta arasında yeterli sayıda müşteri bulamayacağına inandığı için iki noktaya direkt sefer düzenlemez. Bunun yerine Erzurum, Adana, Van vs. uçuşları önce İstanbul'a bağlanır, ardından tüm bu noktalardan gelen yolcular tek bir İzmir uçağına doldurulup İzmir'e yollanırlar. Böylelikle de uçakların boş gitme problemi ortadan kısmen kaldırılır. Ancak bu sistemin ciddi operasyonel maliyetleri vardır ki EasyJet kısa noktalar arasında çok sayıda seferler düzenleyerek hem bir farklılaşma sağlamış, hem de ucuz fiyatları nedeniyle bu uçakları doldurabilmiştir.

- **Uçak-içi ikramı kaldırmak:** 'Ucuz' havayolu taşımacılığı büyük ölçüde otomobil ya da otobüs yolcularına bir alternatif olarak sunulmaktadır. Bu kararın altında yatan ana fikri doğuran şey ise "otobüslerde sıcak öğlen yemeği verilmediğine göre uçakta niye verilsin?" sorgulaması olmuştur. Stelios bu uygulama sayesinde yolcu başına £14 tasarruf etmektedir.

- **Yüksek kapasite kullanımı:** Uçakların havada kalma süresi maksimize edilerek, 'verim yönetimi' (*yield management)* mantığıyla, her uçak saati başına daha fazla gelir elde edilmektedir.

- **Hızlı dönüşüm zamanı:** Uçaktan yolcu indirme, uçağı temizleme ve yeni yolcuları uçağa alıp kalkış süresini 20 da-

kikaya indirmek. Bu başlı başına çok önemli bir süreç innovasyonudur ve bazı çok radikal kararları vermeyi de içermek zorundadır. Örneğin havayolu taşımacılığı sektöründe bagaj hizmetleri olmazsa olmaz kabul edilen bir özelliktir. Oysa gerek Southwest ve gerekse EasyJet, sektörün bu varsayımını sorgulayıp, kısa mesafelerde bagaj ihtiyacı olmaz düşüncesiyle bu hizmeti kaldırmışlardır. Bu da haliyle uçağın inme-kalkma (*turnaround*) zamanlarını ciddi olarak kısaltmaktadır.

Bunlar ilk kez Southwest Havayollarının geliştirdiği ve uygulamaya koyduğu innovasyonlar. Stelios bunları EasyJet'de de bire bir uyguluyor. Ama ona *'fırfırsız'* taşımacılığın piri unvanını sağlayacak olan şeyler, sayılanlara ek olarak kendi geliştirdiği aşağıdaki şu innovasyonlar oluyor:

- Seyahat acentalarını tamamen devre dışı bırakmak ve biletleri yalnızca kendi satmak. Böylelikle operasyon maliyetlerinde %25 tasarruf sağlamak.
- Hiç bir surette kağıt bilet vermemek, bunun yerine sadece bir bilet satış kod numarası vermek.
- İnternet üzerinden doğrudan satışları teşvik etmek ve bu suretle maliyetlerde çok ciddi azalmalar sağlamak.
- Bilet satış elemanlarını baz maaş artı satış primi ile çalıştırarak maliyet tasarrufu yapmak (her bilet başına £0.80 prim alıyorlar ve 8 saatlik bir günde ortalama 80-90 bilet satıyorlar: £1=2.5 YTL),
- En fazla oturma kapasitesine (149 kişi) sahip en yeni Boeing 737-300 model uçakları kullanmak ve böylelikle ucuz havayolunun uçakları kötü olur imajını silip pazarda tam tersi bir imaj oluşturmak.
- İçkiyi de, fındık fıstık ikramını da kaldırmak. Bunun yerine bir büfe menüsü hazırlayıp, uçaktaki ikramı paralı hale getirmek.

- Uluslararası hava trafiğinin yoğun olduğu Heathrow veya Gatwick havaalanları yerine Luton havaalanını seçmek. Bu sayede de hem yer hizmetlerinden ve hem de havaalanı vergilerinden tasarruf etmek. EasyJet bu seçimle yolcu başına £10 tasarruf edebiliyor. Zaten Londra-Paris biletinin sadece £29'a satıldığını düşünürseniz, bu süreç innovasyonlarının şirketin maliyetlerini nasıl düşürdüğünü ve rekabet gücünü nasıl arttırdığını çok rahat görebilirsiniz.

Hiç bir yeni teşebbüs hemen kâr etmeye başlayamaz. EasyJet de kiralık iki uçakla başladığı ilk faaliyet yılı olan 1996/97'yi £3.3 milyon zararla kapatıyor. 1998 yılında uçak sayısı altıya çıkan ve beş ülkede 12 noktaya uçar hale gelen şirket bu kez seneyi £2.3 milyon kârla kapatıyor. İkinci yıl için hiç de küçümsenmeyecek bir rakam. Şirket 2004 yılına gelindiğinde 44 uçaklık bir filoya sahip ve aynı yıl bu kez üretici firma konusunda karar değiştirip 120 tane yeni Airbus A319 uçak siparişi veriyor. Sekiz yıl önce iki kiralık uçakla ve Londra-Glasgow hattında başlayan EasyJet serüveni, bu süre içinde inanılmaz bir büyüme ivmesi yakalayıp bugün tüm Avrupa'da 59 farklı havaalanında ve 192 ayrı hatta hizmet veren büyük ve kârlı bir şirket haline dönüşüyor (bkz. www.easyjet.com).

Tabii ki hiç bir innovasyon tek başına fazlaca bir anlam ifade etmez. En başlarda da söylemiş olduğum gibi innovasyon konusu ancak doğru ve akıllı bir pazarlama yaklaşımı ile birlikte arzu edilen sonuçları verir. Stelios'un şahsındaki EsayJet de pazarlama konusunda basına sürekli malzeme olacak kadar yenilikler içeren bir şirket olagelmiştir.

SÜREÇ İNNOVASYONUNDA DİKKAT EDİLECEKLER

Süreç innovasyonu pek çok şirket için yepyeni büyüme ve kârlılık fırsatları taşıyan bakir bir alan olarak durmaktadır. Bu, özellikle de iş yapmaya bu gözlükle bakmaya pek alışkın olmayan bizim şirketlerimiz için çok daha fazla geçerlidir. Bu nedenle, süreç bahsini kapatmadan önce, süreç innovasyonu konusunda özel-

likle dikkat edilmesi gereken bir kaç önemli noktaya daha değinmek istiyorum. Şimdi gelin, 'süreç' konusunu dünyada pek çok yöneticinin gündemine sokmuş olan Michael Hammer'a kulak verelim.[4]

Hammer bize süreç innovasyonu konusunda bazı önemli uyarılar ve önerilerde bulunuyor. Bunları buraya dahil etmemin bir nedeni de benim de Türkiye'deki şirketlerle yapmış olduğum danışmanlık çalışmalarından edindiğim tecrübeyle bu tespitlere çok büyük ölçüde katılıyor olmam.

- Bilinmesi gerek birinci nokta şu: herhangi bir anda, bizim Koton'da yapmış olduğumuz gibi sadece iki veya en fazla üç innovasyon hedefi üzerine odaklanmak gerekiyor. Aksi halde, yani çok fazla süreç innovasyonu projesi başlattığınızda kurum içinde çok fazla karmaşa ve bunun sonunda da inançsızlık ortaya çıkabiliyor.

- İkincisi, bir kez hangi stratejik alanlarda yeni hedefler belirlediyseniz, bu hedefleri mümkün olduğunca en zor erişilebilir hedefler şeklinde tanımlamak çok daha güzel sonuçlar veriyor. Örneğin kitabımızın ilk bölümlerinde sözünü ettiğim körük amortisör firmasındaki stratejik süreç projemizde ürünlerin 20 günde Almanya depoya teslimi son derece iyi sonuç verebilecek olmasına rağmen biz bu hedefi 14 gün olarak belirledik. Çalışma sonucunda da şaşılası bir şekilde 13.5 gün içinde tamamlanacak bir teslimat süreci geliştirebildik. Bu önemli, zira böylesi ulaşılması güç *'stretch'* hedefler olmaksızın kafalar radikal yenilikler bulmaya yönelmek istemiyorlar.

- Üçüncü önemli nokta da şu: iş yapma tarzlarımıza farklılaşma alanları yaratabilecek radikal yenilikler ararken, sadece kendi sektörümüzdeki başarı örneklerine bakmakla yetinmemeliyiz. Kendi sektörünüze bakarak yapacağınız bir *'benchmarking'* size çarpıcı ve sıradışı yenilikler bulabilme imkanı vermez. O nedenle ve özellikle sizin iş yaptığınız sektör **dışında** yer alan ve karakteristik özellikleri ba-

kımından size hiç benzemeyen sektörlerdeki başarılı süreç innovasyonu örneklerine bakmak, çok daha radikal fikirlerin doğmasına yol açabilir. Örneğin az önce sözünü ettiğim körük firmasında yeni süreçlerin uygulamaya konması - yani implementasyon- modeli için bilgisayar yazılım sektöründeki uygula-öğren (*iteration*) modelinden yararlanma yoluna gittik.

- Süreç innovasyonu geliştirebilecek bir bakış açısı kazanmak için gerekli olan bir diğer nokta, sektör varsayımlarını baştan aşağı sorgulamak ve hiç bir varsayımı olduğu haliyle kabul etmemek olmalıdır. Bu, yaratıcılığın çok önemli bir ön koşuludur.

- Son olarak da, yapılan işin kritik boyutlarını yeni baştan düşünmek. Şirket içi operasyonları yeniden tasarlamak ve yeni süreçler geliştirmek esas itibariyle şu yedi alanda karar vermekle ilgili bir şey. Birincisi ve en önemlisi *hangi sonuçların* elde edilmesi gerektiğine karar vermek ki bu nokta bizim süreç yaklaşımımızın esasını teşkil ediyor. Bize göre süreç iyileştirmek için süreçler iyileştirilmez. Süreçler farklılaşmak ve bunun sonucunda da daha iyi para kazanmak ve daha çok büyümek için iyileştirilirler. O nedenle de bu alanda yenilik geliştirme çabalarının en önemli başlangıç noktası stratejiktir ve hangi sonuçları elde etmek istediğimizle ilgilidir. Koton'da üç haftada sipariş karşılama ve mağazalara günde 30 yeni model indirme; körük şirketinde 14 günde Almanya depoya teslim; EasyJet'de sektörün en düşük fiyatı gibi. Bunu izleyen tüm diğer karar alanları ise tipik bir süreç iyileştirme çalışmasındaki gibi kim yapacak, nerede ve ne zaman yapılacak, kendimiz mi yapacağız yoksa dışarıya mı yaptıracağız, hangi bilgiler gerekecek ve her etkinlik hangi ayrıntıda tamamlanacak konularını içerir. Bunlara Hammer'ın verdiği örnekleri Tablo 13.1'de görebilirsiniz.

Tablo 13.1. Süreçleri Yeniden Hayal Etme

Hangi sonuçlar çıkacak?	Progressive sigorta şirketi müşterilerine hem kendi ve hem de rakiplerin fiyatlarım göndermek suretiyle pazar payını arttırdı
İşi **kim** yapacak?	Shell Yağ şirketi siparişlerle ilgili her tür konuyu yedi kişinin değil de, sadece bir kişinin ilgilenmesi yeterli olacak şekilde sipariş yerine getirme sürecini değiştirdi.
İş **nerede** yapılacak?	Taco Bell restoranları, yemek hazırlama işini her restoranda ayrı ayrı yapmak yerine, bu işi ortak yemek hazırlama mekanlarına devretti
İş **ne zaman** yapılacak?	Büyük bir hastane, by-pass ameliyatı olacak kişilere önce yatak bulup sonra randevu vermek yerine, önce hastayı kabul edip ardından yatağı hazır ederek cerrahlara çok daha hızlı bir servis sunmaya başladı.
Belli bir iş adımı **yapılacak** mı?	Wal-Mart, malları kategorilerine göre önce depoda istiflemek yerine kamyondan kamyona nakletmeyi içeren '*cross-docking'i* geliştirdi.
İşte ne gibi **bilgiye** ihtiyaç olacak?	Paketlenmiş gıda işindeki başarılı bir şirket, müşteri siparişlerini talep tahminlerine göre değil, gerçek siparişler üzerine hazırlamaya başladı.
İş **hangi ayrıntıyla** yapılacak?	Büyük bir hastane, hastalarını yakından inceleyerek kalp krizi riskini önceden saptayacak ve bu hastalara erken müdahale imkanı verecek bir sitem geliştirdi.

Kaynak: Michael Hammer, "*Deep Change*", Harvard Business Review, Nisan 2004

SONUÇ

Süreç innovasyonları ile şirketin iş yapma şekillerini radikal bir şekilde değiştirerek rekabet üstünlüğü ve farklılaşma imkanları elde etmek, en yapılabilir innovasyon türlerinin başında gelmektedir. Üstelik, bu konu tüm dünyada ve özellikle de ülkemizde daha henüz yeterince değerlendirilmemiş bir alan olduğundan, bu alanda innovasyon fırsatları potansiyel olarak daha fazladır. Süreç innovasyonunda en önemli sıkıntı, üst yöneticilerin piyasada parlamasına pek olanak vermediği için bunun yerine diğer innovasyon türlerine daha sıcak bakılması sorunudur. Bu da, haliyle, çok büyük kaynaklar harcamadan elde edilebilecek ciddi büyüme ve kârlılık fırsatlarından yararlanılamaması sonucu doğurmaktadır.

14

İş Modeli İnnovasyonu İle Yeni Büyüme Alanları Yaratma

Bugünün kârlı büyüme sıkıntısı içindeki iş dünyasında yeni talep alanları yaratabilmek büyümenin en güçlü silahlarından biri oluyor. Bunu yapabilen şirketler, rakipleri sıkıntı çekerken inanılmaz oranlarda ve çok kârlı bir şekilde büyüyorlar. *Mor İneğin Akıllısı* adlı kitabımda yeni talep alanları yaratmakla ilgili bu büyüme modeli üzerine oldukça fazla sayıda örnek vermiş ve modelin işleyiş şeklini ayrıntılı olarak anlatmıştım.

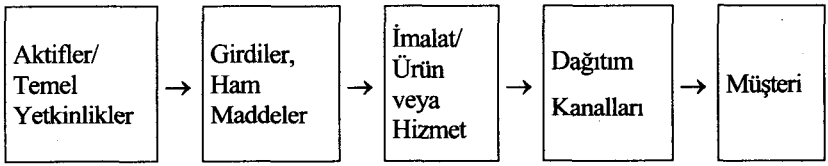
Yepyeni talep alanları yaratmak, ya da yeni talep geliştirmek ancak ve ancak yaptığınız işe sektörde alışılagelenden çok daha farklı bir gözlükle bakmakla mümkün. Bu farklı bakış açısı sayesinde de ve eğer iyi bir gözlem yeteneğiniz varsa, hiç kimsenin göremediği yepyeni ticari alanları görebiliyorsunuz. Bu gözlemleriniz üzerine de yepyeni 'İş Modelleri' geliştiriyorsunuz. Bir başka

deyişle yeni talep alanları geliştirmek aslında sektörde daha önce olmayan yeni bir iş modeli geliştirmekle mümkün olabiliyor.

Peki 'iş modeli' dediğimiz şey tam olarak nasıl bir şey? Dilerseniz önce bu konuya bir açıklık getireyim, ardından iş modeli innovasyonları ile yeni talep alanları yaratmak ve farklılaşmak nasıl mümkün olur, bunu örnekleyeyim.

En basit tanımıyla 'iş modeli' (*business model*) bir işletmenin nasıl işlediğinin ve nasıl para kazandığının 'öyküsü'dür. İyi bir iş modeli, Peter Drucker'ın şu çok ünlü sorularını yanıtlayabilen bir öyküdür: Müşteriniz kimler? Bu müşteriler en çok neye değer veriyorlar? Bu işte nasıl para kazanabiliriz? Bir işletmenin nasıl işlediğinin öyküsü ise, o işletmenin 'değer zinciri'ni nasıl tanımladığı ile yakından ilgilidir. Değer zinciri, bir ürün veya hizmetin üretimi için ilk kaynak tedarikinden başlayıp satış sonrası müşteri hizmetlerine kadar geçen tüm farklı etkinliklerin bir birleşimidir. En basit anlamda bir değer zinciri iki kısımdan oluşur. Birinci kısım bir şeyleri 'yapmak' için gerekli olan tüm etkinlikleri içerir: tasarlamak, ham maddeleri tedarik etmek, imalat vs. Zincirin ikinci kısmı ise bu yapılan şeyleri 'satmak' ile ilgili etkinliklerden oluşur: müşterileri bulmak, onlara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünün dağıtımını yapmak veya hizmeti yerine getirmek gibi.

İş modeli innovasyonu, bu değer zincirini farklı ve sektörde daha önce olmayan bir şekilde yeniden tasarlamakla ilgili bir şeydir. Bu da, ebette, değer zinciri içindeki farklı etkinliklerin her birinde çarpıcı yenilikler yapmak ve hatta bazan da tüm değer zincirini yeniden tanımlamakla mümkündür. O nedenle iş modeli innovasyonu dediğimiz zaman, bir şirketi yepyeni kârlılık ve büyüme alanlarına taşıyabilecek ve sektörde daha önce kimsenin düşünmediği bir değer zinciri silsilesi oluşturmayı kastediyoruz. Başarılı bir iş modeli de, haliyle, o işin mevcut yapılış şekline göre çok daha farklı, çok daha etkin ve çok daha iyi bir alternatif oluşturan iş modelidir. Çoğu zaman da bu başarılı iş modelleri eski iş yapış şekillerini demode hale getirmekte ve yeni nesil müteşebbisler için yeni sektör standardını oluşturmaktadır.



Şekil 14.1. Geleneksel Değer Zinciri

DELL COMPUTER

Michael Dell, Dell Bilgisayar şirketini tamamen farklı bir iş modeli üzerine inşa etmiş ve sektörün dünyadaki en kârlı şirketi haline gelebilmiştir. Dell şirketinin iş modeli 'doğrudan' iş modelidir. Bu modelde değer zincirindeki geleneksel etkinliklere bazı çok önemli farklılaşmalar getirilmiştir. Örneğin müşteriler, kendi istedikleri özellikleri içeren siparişlerini telefonla (daha sonra İnternet yoluyla) firmaya geçmekteler, daha sonra Dell firması özel istek PC'leri kısa zamanda üretip biten ürünü müşterilerin adresine doğrudan teslim etmektedir. Bu, Dell firmasının kendine özgü işletme 'öyküsü'dür, yani iş modelidir. Aynı zamanda bu bir innovasyondur, zira geleneksel olarak PC sektöründe sipariş üzerine bilgisayar yapılmaz, PC'ler sadece perakende mağazalarında satılır ve evlere teslim edilmez, ayrıca da standart özelliklerde imal edilirler. Dell şirketi değer zincirinin değindiğim önemli aşamalarında müşteriler için çok ciddi bir 'değer' ifade edebilecek farklılaşmalar yapmak suretiyle dünyanın en başarılı PC firması unvanım elde edebilmiştir. İlerideki bölümlerde Dell şirketini ve büyüme stratejilerini daha ayrıntılı olarak tekrar ele alacağım.

eBAY

eBay de gerçek bir iş modeli innovasyonudur. 1995 yılında Pierre Omidyar adlı, o günler için yeni olan 'web' konusuna çok meraklı genç bir girişimci tarafından kurulmuş olan eBay, İnternet üzerinde kişiler-arası bir alış-veriş grubudur. Başlangıçta çok da yaygın olmayan bir ihtiyacın karşılanması amacıyla hobi olarak kurulmuş. Ancak bu siteye üye olma ve kullanma hızı çok kısa za-

manda o kadar artmış ki, Omidyar bunu ciddi bir iş haline getirmeye karar vermiş ve bugünkü eBay ortamının temellerini atmış.[5]

eBay'in sanal dünyaya ait iş modeli, gerçek dünyada işlemesi mümkün olmayan bir model olduğu için bu kadar kısa zamanda böylesi bir başarıya ulaşmış. Zaten bir iş modeli 'innovasyonu' olmasının nedeni de bu. Model, birbirlerine bir şeyler satmak isteyen dünyanın her tarafındaki insanlarla, meraklı oldukları ve kolayca arayıp bulamadıkları şeyleri bulup satın almak isteyen insanları bir araya getiren bir buluşturma platformu aslında. Bir müzayede evi. Daha 1999 yılında bile 4 milyonun üzerinde kullanıcısının olduğunu düşünürseniz, bu kadar fazla insanı ve bu insanların alıp-sattığı bu kadar farklı kategorideki sayısız ürünü bir araya getirip bir alışveriş ortamı oluşturmanın sanal olmayan bir ortamda gerçekleştirilmesinin imkansızlığı daha kolay anlaşılır. Kullanıcı sayısının her geçen yıl hızla arttığı bir topluluk eBay. 2004 yılının başı itibariyle kullanıcı sayısı 95 milyon kişiye ulaşmış ve sitede satışa sunulan farklı ürün sayısı 971 milyon ve bu ürünlerin toplam satış bedeli $24 milyar olmuş. eBay'in bu işten aldığı komisyonlar $3 milyar ve elde ettiği yıllık brüt kâr $648 milyon.

eBay'in geliştirmiş olduğu iş modeli tasarımı, normal şartlarda bir müzayede evine ulaşma ve satmak istedikleri koleksiyon amaçlı eşyalarını bu yolla satma imkanına hiçbir zaman kavuşamayacak milyonlarca insana, bu eşyalarım görücüye çıkarma imkanı veren bir iş modeli. Tipik müzayede değer zincirine ise çok çarpıcı farklılıklar getirmiş olan bir model. İşleyişi (öyküsü) şöyle. Siz önce www.ebay.com sitesine girip kendinizi kayıt ettiriyorsunuz. eBay bunun ardından size bir şifre ve bir kod gönderiyor. Kullanıcı parolanız size tüm siteden yararlanma imkanı veriyor. Ardından diyelim ki satmak istediğiniz kullanılmış bir espresso makineniz var. Bunun için bir 'Eşyanızı Satın' formu dolduruyorsunuz, bir resim ve bir de bu cihaz için bir alt fiyat belirleyip, ne kadar süre ile açık arttırmada tutmak istediğinizi yazıyorsunuz. Kullanıcı olan herkes satılan bu ve diğer eşyaları görme ve fiyat verme hakkına sahip. Tüm ilgili alıcılar siteye bir fiyat girmek suretiyle, sizin verdiğiniz zaman dilimi içinde en yüksek fiyatı veren bu cihazı alma hakkına

sahip oluyor. Ardından malı satın alacak olan kişi, satıcı adayı ile bu cihazla ilgili ödeme ve teslimat konularını kendi aralarında anlaşıyor. eBay ne bu ürünlere herhangi bir şekilde el sürüyor, ne onları görüyor ya da depoluyor ve ne de teslimatı veya ödemesi ile ilgili herhangi bir şey yapıyor.

eBay iş modelinin temelinde, değer zincirinin satış, tahsilat ve teslimat konuları geleneksel müzayede evlerininkinden çok farklı bir şekilde tasarlanmış. Zaten eBay'i bir iş modeli innovasyonu yapan unsurlar arasında en önemlileri de bunlar. Zaman içinde eBay, sadece münferit bireylerin değil pek çok küçük işletmenin de, örneğin pazar yerlerinde, bit pazarlarında vb. tezgah açma işinden vazgeçip, tüm alışverişlerini eBay üzerinden yapmaları sonucunu getirmiş. Şirket, alış-veriş yapanlar arasında güven unsurunu geliştirmek için ise 'Geri Bildirim Forumu' (*Feedback Forum*) adlı bir değerlendirme sistemi oluşturmuş. Bu sistemde alış verişte bulunmuş olan kişiler birbirleri hakkında bir puan veriyorlar. Puanları düşük olanların sitede alış veriş yapma hakları sona eriyor. Yüksek puanlı olanlarla ise alış-veriş yapmak özendiriliyor.

Bir iş modelinin en önemli unsurlarından birisi de paranın nasıl kazanıldığının öyküsüdür. eBay modelinde para şöyle kazanılıyor. Sitede satılacak bir ürünü satış listesine koymak istediğinizde sizden küçük bir ücret alınıyor. Bunun için tercihen kredi kartı numaranızın eBay'de kayıtlı olması lazım. Örneğin satış değeri $10'a kadar olan eşyalarınızı ilan etmek için sadece 25 cent ödüyorsunuz, $50 üzerindekiler için ise yalnızca $2. Otomobil satmak isterseniz sabit ücret olan $25, ev satmak istiyorsanız da yine sabit bir ücret olan $50 peşin ödüyorsunuz. Bunun karşılığında eBay sizi dünya kadar potansiyel alıcı ile tanıştırıyor. Eğer listelediğiniz mal sonunda satılırsa (ki garantisi yok) o zaman da en son satış bedeli üzerinden ortalama %3 gibi bir komisyon ödüyorsunuz.

eBay gerçekten hem çok iyi bir iş modeli innovasyonu ve hem de bakir bir yeni pazarda inanılmaz hızlı büyümenin harika bir örneği. 1999 yılında 4 milyon olan kullanıcı sayısının 2003 sonunda 95 milyona yükseldiğini, 2002 yılında satılan malların toplam de-

ğeri $15 milyar iken bu rakamın yalnızca bir yıl sonra $24 milyara çıktığını düşünürseniz, şirketi gerçekten de takdir edersiniz.

JOHN DEERE LANDSCAPES (JDL)

İş modeli innovasyonuna son olarak vermek istediğim örnek ise, bir şirketin kendi bazı gayrı-maddi aktiflerini kullanmak suretiyle bunlar üzerine nasıl yepyeni bir iş modeli ve bu iş modeli sayesinde de nasıl yepyeni bir pazar oluşturduğunun çok çarpıcı bir öyküsü. 'Gayrı-maddi aktifler' üzerine nasıl büyüme inşa edilir ve farklılaşılır konusunu *'Mor İneğin Akıllısı'*nda ayrıntılı olarak anlatmıştım. Bunun altında yatan temel fikir şu. Her şirket, kendi iş yapma deneyimi içinde, bazı temel aktiflerinin yanı sıra çok önemli olabilecek bazı gayrı-maddi aktifler geliştirmiş olabilir: örneğin marka gibi, yaygın bir kurulu baz gibi, ya da üstün müşteri ilişkisi, müşteri nezdinde bir uzmanlık imajı gibi. Pazar yerindeki trendleri doğru analiz edip yeni talep alanları gözlemleyebilirseniz ve kendi gayrı-maddi aktiflerinizi de kullanıp yepyeni bir iş modeli inşa edebilirseniz, o zaman daralan piyasalarda bile size çok ciddi kârlı büyüme fırsatları doğabilir. İşte ünlü John Deere firmasının John Deere Landscapes adlı şirketi ve bu şirketin temsil ettiği iş modelini geliştirirken yaptığı da aynen buydu: yeni ve daha önce keşfedilmemiş talep alanlarını araştırmak ve tarım piyasasında sahip olduğu 'John Deere' imajından yararlanmak suretiyle yepyeni bir iş modeli geliştirmek.[6]

John Deere hepimizin yakından tanıdığı şu sarı-yeşil zıplayan geyik amblemli ünlü uluslararası traktör ve tarım ekipmanları üreticisi firma. Her ne kadar $11 milyar cirosuyla büyük sayılabilecek global bir şirketse de, içinde faaliyet gösterdiği tarım sektörünün yapısından dolayı gelirleri ciddi dalgalanmalar gösteren bir kuruluş. Örneğin ABD'de 1990-92 yılları arasında tarım sektöründe yaşanan resesyon nedeniyle şirketin gelirleri %12 azalmış ve tüm kârlar ortadan kaybolmuş. John Deere de dalgalanmaya maruz olan tüm diğer endüstrilerde olduğu gibi üretim verimliliğini arttırma konusunda ciddi çabalar göstermiş olan bir firma. Ancak verimlilik arttırma ve maliyet düşürme çabaları elbette kârlılığa katkıda bulu-

nabilecek şeyler olmalarına karşın bu çabaların sınırları belli. Sürekli başarı için bunlar kadar büyüme de çok önemli. Ayrıca, daha önce de vurguladığım gibi, büyümenin sınırları teorik olarak sonsuz. İşte o nedenle de şirket bu süreç içinde sadece maliyet-azaltma çalışmalarıyla yetinmeyip yeni ve farklı büyüme alanlarını da araştırmaya yoluna gidiyor.

Şirket, yeni büyüme alanları arayışı içinde, bünyesindeki Ticari ve Tüketici Ekipmanlar (T&TE) Birimi adlı birim üzerinde yoğunlaşmaya karar veriyor. Bu birim çim biçme makineleri, 'gator' adı verilen çok amaçlı arazi araçları, ATV'ler, çok çeşitli golf ve diğer çimenlik alanların bakımı için ekipman vb. üreten bir birim. T&TE'nin 2001 yılında toplam ciro içindeki payı %25, ancak çok önemli bir özelliği var. Bu birim peyzaj sektörü adını verebileceğimiz hızlı büyüyen bir endüstriye hizmet ediyor. Peyzaj sektörü, yani bahçe tasarımı, inşası ve bakımını içeren etkinliklerden oluşan bu endüstri yılda %10 ila %15 arasında ciddi bir büyüme hızı gösteriyor. Bu sektörü oluşturan oyuncular ise bahçeli evlerin bahçe tasarımı işini üstlenmiş olan mimarlar, mevcut bahçelerin düzenli bakımını üstlenmiş olan bahçıvanlık şirketleri, bahçelerin püskürtmeli sulama sistemlerini monte eden peyzaj şirketleri, golf sahalarının bakım ihalesini almış olan firmalar vb. bu işten ekmek yiyen bir dizi farklı işletme. Tüm bu oyuncular bir şekilde John Deere'in ürettiği bahçe ekipmanlarının kullanıcısı durumundalar. Ancak bu işletmelerin, söz konusu ekipmanların yanı sıra, işlerini icra edebilmek için aynı zamanda inanılmaz miktarda fidana, hazır ağaçlara, dikime hazır çiçeklere, gübreye, tohuma, ilaç türlerine, çim bakım gereçlerine, sulama cihazlarına vb. çok fazla sayıda kategoriyi içeren bahçecilik malzemesine ihtiyaçları oluyor.

John Deere bu kez peyzaj sektöründeki değer zincirini baştan sona sıkı bir analize tabi tutuyor ve sektörde son derece parçalanmış ve hatta 'kaotik' bir tedarik yapısının olduğunu tespit ediyor. Sektördeki arz ve talebi bir kum saatine benzetiyorlar. Kum saatinin alt tarafında peyzaj işi yapanlar, sulama montajı yapanlar, bahçe ve çim bakım şirketleri gibi bir kaç tane büyük oyuncunun

yanı sıra binlerce ufak tefek şirket yer alıyor. Kum saatinin üst tarafında ise bu şirketlere bahçede kullanılacak kayrak taşlarından havuz fıskiyesine ve pompasına, sulama hortumundan boru dirseklerine kadar çok farklı ekipman ve malzeme satmakta olan irili ufaklı binlerce firma. Kum saatinin dar boğazı olan orta yeri ise dağıtım noktası. Sektör analizi bu noktanın da son derece dağınık ve irili ufaklı bir sürü firmadan oluşan parçalanmış bir yapıya sahip olduğunu gösteriyor.

Şirket bu dağıtım noktasının yeni bir fırsat alanı olup olamayacağını ve satıcılarla kullanıcılar arasındaki bu bağı güçlü hale getirmek suretiyle aradıkları yeni büyüme alanını yaratıp yaratamayacakları sorusunu ciddi olarak ele alıyor. Bir kez burada kullanıcılar açısından gerçekten ciddi bir potansiyel fayda mevcut, zira peyzaj işi yapan bu firmalar dünya kadar satıcıyı dolaşıp tam aradıkları malzemeyi buluncaya kadar günler ve hatta haftalar harcıyorlar. Oysa bu malzemeleri tek bir çatı altında bulabilseler ve bu tip mekanlar yaygın olsa, çeşitli peyzaj şirketleri için hayat birden çok daha kolay hale gelebilir. Ayrıca ufak bir hesap yapıldığında bile dağıtım işinin sektörde harcanan her doların yarısına el koyacağı ortaya çıkıyor. Örneğin bir bahçeye sulama sistemi monte etmenin toplam maliyeti $2,000 civarında. Bunun yarısı işçiliğe gidiyor, diğer yarısı ise püskürtme başlıkları, boru, kontrol kutuları, pompa vb. gibi diğer malzemelere. Tüm bu malzemeleri de dağıtıcı temin edebileceğine göre o zaman gerçekten de bu iş çok büyük görünüyor, zira sektörün o günkü büyüklüğü bile $100 milyar civarında. Sektörün cirosunun yarısının sizden geçtiğini bir düşünsenize!

John Deere, tüm bu analizlerinden sonra peyzaj işi yapanlara tek bir çatı altında sadece onların zaten kullanmakta olduğu John Deere ekipmanlarını değil, tüm bu diğer malzemeleri de sunmak durumunda çok büyük bir 'kolaylık' sağlayacağına ve bu işi doğru yapmak kaydıyla inanılmaz bir büyüme fırsatı yakalayacağına inanıyor.

Bu kararı destekleyen çok önemli bir diğer unsur da tarım sektöründe John Deere isminin ifade ettiği güven ve bu işi çok iyi

bilirler imajı. Zaten şirketin ana işi 'tarım'ı ve 'bahçeciliği' kolaylaştırmak ve ayrıca da bu işi en iyi yapanların başında kabul ediliyorlar. Sektördeki John Deere isminin sahip olduğu bu imaj aslında çok önemli bir gayrı-maddi aktif. Bunun bir aktif olduğunu kabul edip bunun üzerine bir iş modeli inşa etme fikri tüm şirket üst yönetimince kabul görüyor ve projeye 2000 yıllarının sonlarında başlama kararı veriliyor. Ayrıca bu işe girmenin, sektörde zaten çok güçlü olan John Deere ekipmanlarına olan güveni daha da arttıracağı ve böylece de 'kor' işe de çok ciddi faydası olacağı planlanıyor.

Bunun üzerine şirket 'iş modeli'ni geliştirme işine koyulmaya başlıyor. Şirketin ismi John Deere Peyzaj anlamına gelen John Deere Landscapes (JDL) olarak belirleniyor. Dağıtım noktası olarak "hali hazırdaki John Deere bayilik ağını mı kullanalım" sorusu en birinci iş modeli sorusu oluyor. Bu fikirden çabuk vazgeçiliyor zira mevcut bayiler şehir merkezindeler, metrekare alanları nispeten küçük ve traktör, çim biçme makinesi, dört çeker tarım araçları vb. ekipmanlar satan bu mağazaları müşteriler yılda ancak bir veya iki kez ziyaret ediyorlar. Oysa bu yeni iş modelinde müşterilerin en az haftada üç dört defa gelmeleri planlanıyor. Bunu sağlayabilmek için ise perakende iş modelinin mevcut olandan farklı olması gerektiği inancıyla şirket 2001 yılında 'McGinnis Farms' adlı bir peyzaj malzemeleri toptancısını satın alıyor. McGinnis şirketinin 10 farklı eyalette 50 adet mağazası mevcut ve bu mağazalarda hazır yetiştirilmiş bitkiler, fidan, peyzaj malzemeleri ve yaprak gübresi, taş, toprak, çakıl, suni gübre, çiçek gibi diğer bahçe malzemeleri satılıyor. Ayrıca bu mağazalar 4 ila 8 dönümlük araziler üzerinde yer alıyor ve içlerinde seralar bulunuyor.

Tek çatı altında dağıtım iş modelini hayata geçirebilmek için şirket aynı yılın Ekim ayında bu kez Richton International adlı sulama cihazları satan şirketi bünyesine katıyor. Bu şirketin, 'Rain Aid' adlı tam 160 tane mağazası var ve bu sayıyla ülkenin en büyük sulama dağıtıcısı olma unvanına sahip.

Sonunda, tasarlamış olduğu iş modelini hayata geçirmeye yarayacak olan bu çok gerekli stratejik evliliklerle John Deere

Landscapes tüm peyzaj sektörüne ihtiyaçları olan hemen hemen tüm ekipman ve malzemeyi tek bir çatı altında bulabilecekleri 'kolay' alışveriş mekanları sunuyor.

İŞ MODELİ TASARIMINA DEVAM

Bu yepyeni iş modeli gerçekten de John Deere firmasına arzu ettiği kârlı büyüme fırsatını ciddi anlamda sağlıyor. Ancak yeni şirketin yöneticileri, bu iş modelini çok daha kârlı ve çok daha hızlı büyütebilecek başka bir alan daha keşfediyorlar. JDL, peyzaj taahhüt şirketleri ile ilişkilerini derinleştirdikçe onları daha yakından tanıyor ve şunu öğreniyor. Bahçe sahibi olan müşteriler çoğu zaman ya kafalarındaki bahçe projesinin yarısı ile yetiniyorlar ya da projeden tamamen vazgeçiyorlar. Bunun nedeni ise karşılarına çıkan projenin bütçelerini aşıyor olması. Örneğin diyorlar ki "bu sene bahçe aydınlatması yapmayalım, bunu bir dahaki seneye erteleyelim". Ya da "şu fıskiyeli havuz işinden tamamen vazgeçelim" gibi.

Oysa eğer kendilerine sunulan bir bahçe kredisi olsa harcamalarını bir defada yapacaklar ve ödemelerini yıllara yayabileceklerdir. Böylelikle de peyzaj işi yapacak olan taahhüt şirketleri (ki bunlar JDL'nin asıl müşterileri) daha büyük bütçeli projeleri kabul ettirebilecekler ve haliyle daha iyi para kazanabilecekler. O zaman eğer bu taahhüt firmaları aracılığıyla son kullanıcılara bir kredi imkanı tanınırsa, sadece taahhüt şirketlerinin yapacağı işlerin tutarı büyümekle kalmayacak, aynı zamanda da John Deere'in bunlara satacağı ekipman ve malzeme miktarı da artacak.

Üstelik ana firmanın bünyesinde böyle bir faaliyet etkin olarak zaten mevcuttu. İsmi de John Deere Credit. Bu sayede taahhüt firmaları müşterilerini daha fazla harcamaya teşvik edecekler ve bunun için onlara JDL kredi imkanından yararlanmalarını telkin edeceklerdi. Yani bir nevi JDL'nin kredi pazarlama elemanı görevini de göreceklerdi.

JDL, John Deere firmasının arzu ettiği sürekli gelir akışlarını sağlayan ve böylelikle de mevsimsel dalgalanmaları düzelten bir

şirket haline geldi. Şirket bunu yaparken, müşteri nezdindeki "güven, tarımdan iyi anlar ve bahçe yetiştirmesi için en son yenilikleri getirir" imajım bir kaldıraç olarak kullanmak suretiyle kendisine yepyeni bir pazar yaratmış oldu. Bu pazarı yaratırken de çok önemli olarak odaklandığı noktaların başında, kendi müşterilerinin rahat alış verişine imkan vermekle kalmayan, aynı zamanda da onların gelirlerini ciddi anlamda arttırmaya yarayacak çok akıllı bir iş modeli innovasyonu geliyordu.

SON SÖZLER

John Deere Landscapes örneği aslında bir yandan kor işte (bahçe ekipmanları) büyümeyi getirecek bir iş modeli innovasyonu olmakla birlikte, aynı zamanda da ilerideki bölümlerde ele alacağım komşu alanda büyüme stratejilerine çok güzel bir örnek teşkil ediyor. Zaten gerçekte de bu innovasyonun kor işi büyütme konusunda katkıları çok fazla olmuş.

Eğer 'iş modeli' kavramını bir işletmenin işlerini nasıl yapıp parayı nasıl kazandığınızın bir 'öyküsü' olarak kabul edersek, o zaman iş modeli innovasyonu dediğimiz şey yeni bir öykü yazmaktan ibaret olur. Her yeni öykü ise ister istemez eski bir öykünün üzerine bir varyasyon olma, insan deneyimlerinin altındaki evrensel temaların üzerinde yeni bir çalışma özelliği taşır. Tüm 'iş modeli' innovasyonları da aslında her işin temelinde yer alan jenerik değer zinciri üzerine yeni varyasyonları içerir. Ancak bu varyasyonları yapmaya başlamadan önce müşterinizin kimler olacağına ve bu seçtiğiniz müşterilere nasıl bir yeni ve 'farklı' değer sunacağınıza karar vermeniz gerekir. Bir kez bunu yaptıktan sonra, yani farklılaşma stratejinizi geliştirdikten sonra iş modeliniz üzerinde çalışmaya başlayabilirsiniz.

Ama bir tek şeyi unutmamalısınız: yepyeni iş modeli imkanları her zaman ve her sektörde mevcuttur. Ve iş modeli innovasyonları, size yeni kâr ve büyüme kapılarını açacak olan anahtarların başında gelmektedir. Özellikle de içinde bulunduğunuz sektörde kâr bölgeleri hızla yok olmaya başlamışsa.

15

Hangi İnnovasyon Türleri Ne Zaman Çok Daha Önemli Olmaya Başlar?

Kitabımın başından beri açıklamakta olduğumuz innovasyon ve büyüme yöntemlerinin önemli bir ayrıcalığı var: bunlar genel geçer yöntemler olmayıp, farklı durumlarda farklı uygulama özelliği taşıyan 'durumsal' nitelikli yöntemler. Bu nedenle de her şirket, içinde bulunduğu sektörün ve bu sektörde kendisinin mevcut ve olası durumlarının iyi bir analizini yaptıktan sonra büyüme stratejisini oluşturmalıdır. Özellikle de, şu ana kadar ayrıntılı olarak açıklamış olduğum çok farklı innovasyon türlerinin hangisini ne zaman hayata geçirirsek daha iyi sonuçlar elde edebiliriz konusu ayrı bir önem taşıyor. Zira innovasyon, geniş bir alana yayılıyor olması nedeniyle, bizatihi başlı başına karmaşık bir konu olabiliyor. Üzerine bir de bu kadar farklı innovasyon türü ile karşılaştığında insan kendisini muhtemelen zor bir problem karşısında hissedebiliyor. "Hangi birine kafa patlatayım" sorusu ister istemez bu yöndeki çabalara set çekebilecek bir zihinsel engelleyici olabiliyor.

İşte bu nedenle de daha önceki bölümlerde sözünü verdiğim ve aşağıda açıkladığım innovasyon uygulama modeli pek çok yönetici ve iş adamımızın karşısındaki karmaşayı ortadan kaldırabilecek ve ilk bakışta bulanık gibi görünen bu sorunu hızla berrak hale getirecek özellikte. Modelin yanıt getirmeye çalıştığı soru şu: "her işte başarı için odaklı olmak gerektiğine göre, bu kadar çeşitli innovasyon türü içinden hangisinin bizim işimize yarayacağım nasıl belirleyebiliriz?"

Yani temel mesele, odaklanılması gereken innovasyon türünü ya da türlerini belirlemek. Bir zamanlar bu sorunun cevabını vermek çok kolaydı: 'temel yetkinlikler' ya da temel 'yetenekler'e odaklanmak. Ülkemizde de pek çok yöneticinin bugün bile karar süreçlerini etkisi altına almış olan bu düşünceye göre hangi alanda en iyi olduğunuzu belirlemeniz, ardından da o alana odaklanmanız önerilmektedir. Yani siz eğer yeni ürün geliştirme konusunda bir temel yetkinliğe sahipseniz, o zaman sürekli olarak yeni ürün innovasyonları üzerine odaklanmalısınız. Ya da örneğin sizin temel yetkinliğiniz pazarlama konusundaki yaratıcılığınızda yatıyorsa (kime göre?), o vakit de pazarlama innovasyonları sizin en iyi sonuçlar alabileceğiniz alanlar olur ve siz de bu alana odaklanırsınız.

Ancak, bir sonraki bölümde çok daha ayrıntılı olarak ele alacağım gibi, bu iyi irdelenmemiş temel yetkinlik kavramı firmaların çöküşünü bile getirebilecek olan çok tehlikeli bir kavram olabilmekte, çok tehlikeli sonuçlar doğurabilmektedir. Önce en iyi olduğunuz konuyu belirleyin ardından tüm kaynaklarınızı bu alana odaklayın yaklaşımının her zaman rekabet üstünlüğü ile sonuçlanmadığını giderek daha fazla sayıda şirket yaşayarak tecrübe etmeye ve öğrenmeye başlamıştır. Ayrıcalıklı bir temel yetenek ancak ve ancak müşteriler sizi bu nedenden dolayı tercih ediyorsa bir işe yarar. Üstelik çoğu kez de sizin o konuda muazzam ayrıcalıklı yetenekleriniz olmasına karşın müşteriler daha ucuz ve daha iyi olan alternatif ürün ve hizmetleri seçmektedirler. İşte bu nedenle temel yetkinlik kavramına dayanarak hangi büyüme yollarını izlememiz gerektiği soruusuna ne yazık ki doğru yanıtlar bulamayız. Bunun için farklı ve daha işe yarar bir modele ihtiyacımız var.

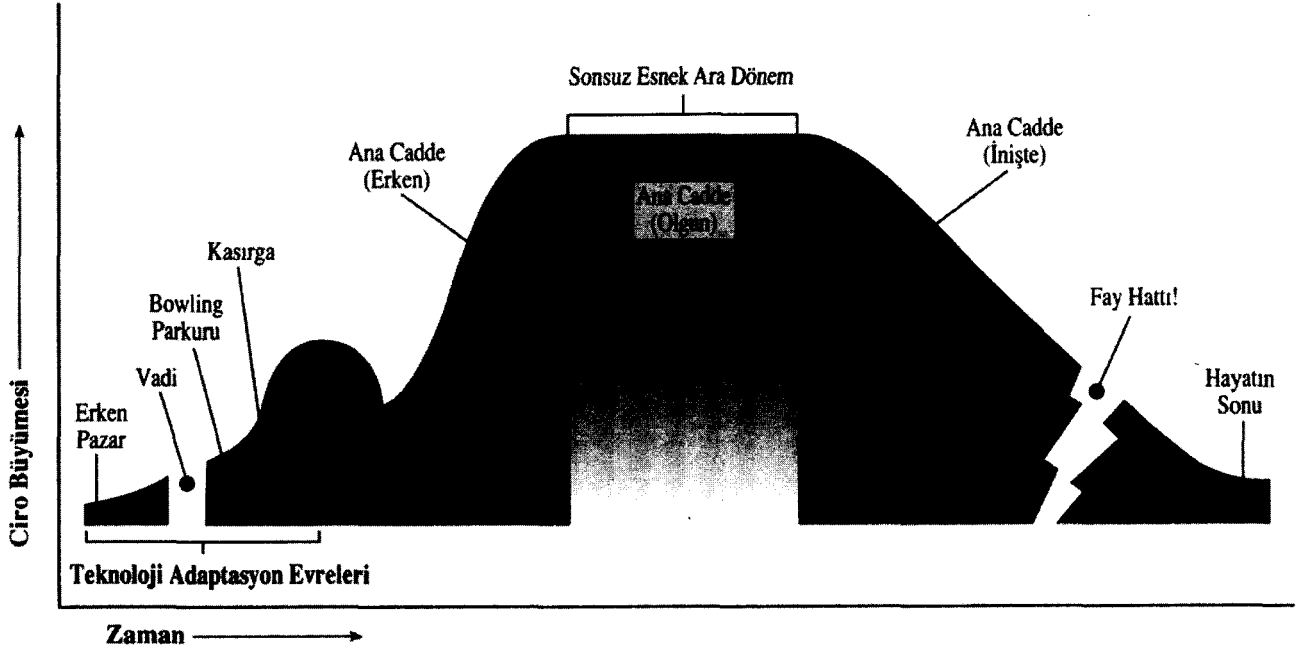
PAZARDA HAYAT EVRELERİ

Bu model Geoffrey Moore tarafından HBR dergisinin geçen Ağustos sayısmda yayınlanan makalesinde detaylandırılmış. *Mor İneğin Akıllısı* kitabımı okuyan okuyucular Geoffrey Moore ismini hatırlayacaklardır. Hani 'kulaktan kulağa pazarlama' bölümünde 'vadiyi geçmek' şeklinde anılan bir kavram vardı ya, işte o kavramı geliştirmiş olan kişi. Moore, yeni teknolojilerin yol açtığı piyasa davranış tarzlarını incelemekle ünlü bir araştırmacı.[7]

'Pazar ve İnnovasyon Hayat Evreleri' adlı bu modele göre hangi innovasyon türüne odaklanılması gerektiği probleminin çözümü, farklı innovasyon türlerinin bir pazarın (sektörün) gelişiminin farklı evrelerinde çok daha ayrıcalıklı, çok daha işe yarar hale geleceği düşüncesinde yatıyor. O zaman asıl önemli olan, sizin pazarınızın bu hayat evresinin neresinde olduğuna bakmak suretiyle hangi innovasyon ve büyüme stratejisi üzerinde odaklanılacağma karar vermek oluyor.

Moore, aşağıda Grafik.1'de görüleceği gibi öncelikle herhangi bir sektörün ilk ortaya çıkışından erime, yani tüm kârların yok olması noktasına kadar geçirebileceği muhtemel evreleri gösteriyor. Bu şemadaki ilk dört evre yeni bir teknolojinin ya da daha önce hiç olmayan yeni bir iş modelinin (örneğin Starbucks gibi) pazardaki gelişimini gösteren 'teknoloji adaptasyonu hayat evreleri' ile aynı. Şimdi önce Pazar Gelişimi Hayat Evrelerini açıklayayım, ardından farklı innovasyon türlerini bunlarla üst üste getirip ne zaman hangi innovasyon konusuna odaklanmamız gerektiği ile ilgili modeli elde edelim. Pazar gelişimi şu hayat evrelerini içeriyor:

Erken Pazar: Pazara yeni ve daha önce olmayan bir teknoloji ya da bir iş modeli ilk olarak sunulduğunda bunun ilk tüketenleri genelde 'meraklıları' ve 'vizyonerler' olur. Daha pragmatik tüketiciler ise ürüne ilgi göstermekle birlikte bu aşamada oldukça temkinli davranırlar. Basın da bu aşamayı çok sever ve yeni ürünü ya da teknolojiyi geleceğin ürünü olarak takdim eder.



Kaynak: G. Moore, "*Darwin and Demon*", Harvard Business Review, July-August 2004.

Grafik 15.1. Pazar Gelişiminde Hayat Evreleri

Vadi: Teknolojinin iki arada bir derede olduğu noktadır. Bir yandan ürün ya da teknoloji bir süredir pazar yerindedir ve eskisi gibi çok yeni değildir. Bu nedenle de ilk vizyonerlerin ilgisini kaybetmeye başlamıştır. Diğer yandan ise yeniliğin adaptasyonu yeterince yaygınlaşmamış ve o nedenle de pragmatist tüketicileri satın alma konusunda yeterince ikna edememiştir. İnnovasyonun yaygınlaşma hızı durmuştur. Üreticilerin en temel sorunu, vadide durma noktasına gelmiş olan bu yeniliği pragmatist kitlelere tekrar hızla kabul ettirebilmektir, yani 'vadiyi' geçmektir. Bunun için ise üreticilerin, pragmatist kitlelerin o güne dek çözülmemiş 'niş' bir problemini hedefleyip bu probleme çözüm getirmeleri gerekir. Buna örnek olarak bugünlerde basında sıkça karşımıza çıkan üçüncü jenerasyon mobil iletişimi (3G) teknolojisidir. Teknoloji yenidir, devrimcidir ama daha çok başlangıç noktasındayken ilerlemesi durmuştur.

Bowling Parkuru: Üreticiler pragmatist kitlelerin yer aldığı belirli niş alanlarda tüketicilerin karşılaştığı temel bazı sorunlara cevap getirmişler, bu sayede de bazı nişlerde kabul görmeye başlamışlardır. Bir niş hemen yanı başındaki nişi de aynı bowling labutları gibi etkileyeceği için teknolojinin (ya da yeni iş modelinin) yaygınlaşma hızı bu noktada artmaya başlar. Her bir niş, kendi içinde artan sayıda sadık kullanıcılar yaratmakla birlikte yenilik nişlerin dışında henüz pek fazla kabul görmemektedir.

Kasırga: Teknoloji artık yararlılık testini geçmiş ve pek çok uygulama için artık standart olarak kabul edilmeye başlamıştır. Bu ana kadar geride durmayı seçmiş olan pragmatistler artık hızla pazara katılmakta ve diğerlerinden geri kalmamak için hızla kullanıcı kervanına katılmaktadır. Pek çok farklı alandan çok sayıda müşteri ilk alımlarını yapmakta, satış gelirleri (ciro) iki, hatta üç haneli hızlarla artmaktadır. Rekabet şiddetlenmiştir ve yatırımcılar bu yeni kategoriye katılacak olan hemen her şirkete kaynak aktarmaya başlamıştır.

Ana Cadde (Erken): Bir önceki hiper büyüme dönemi sona ermiş olmakla beraber bu ürün kategorisi yine de çok güzel bir şekilde büyümeye devam etmektedir. Sektörde pazar payları sıralaması anlamında ilk konsolidasyon dalgası yaşanmış ve daha uzun süre yerleşik olacak şirketler-arası hiyerarşik düzen ortaya çıkmaya

başlamıştır. Küçük pazar payları olan şirketler bile iyi bir performans göstermektedirler. Müşteriler sunumlar arasında sistemli iyileştirmeler görmeye odaklanmışlar ve her performans iyileştirmesine biraz daha fazla prim (fiyat) ödemeye gönüllü hale gelmişlerdir. Emtialaşma başlamıştır.

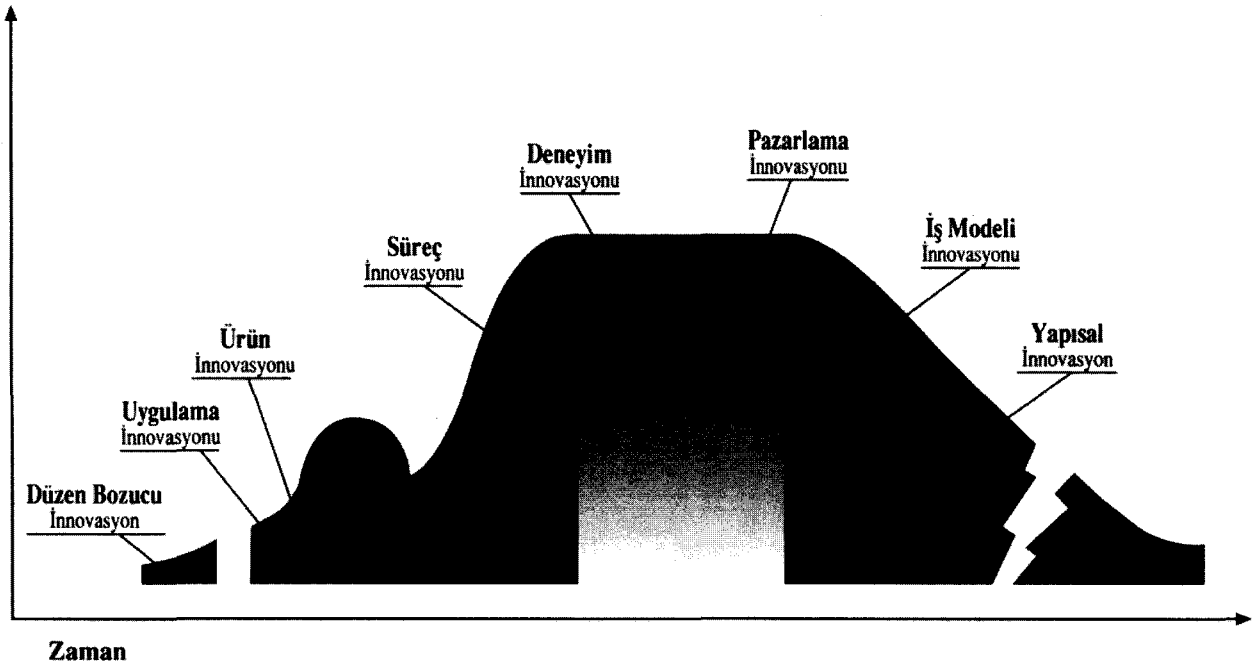
Ana Cadde (Olgun): Kategori büyümesi düzleme erişmiştir, emtialaşma artmaktadır. Sektörde ikinci bir konsolidasyon dalgası yaşanır ve en alttakiler hızla zayıflamaya başlar. Piyasanın tepesindekiler ise hem organik olarak, hem de şirket evlilikleri sayesinde ciddi büyüme rekorları elde ederler. Müşterilere göre artık bu kategori geleneksel bir hal almıştır ve basın burayla çok ilgilenmez. Ama yine de daha henüz ufukta, mevcut teknolojilerin demode olma riski yoktur.

Ana Cadde (İniş): Kategori/sektör kemikleşmiştir. Pazara hakim olan şirketler müşteri isteklerine duyarsızlaşmaya başlamıştır. Müşteriler çıkış yolları aramakta, bu da yeni müteşebbisleri sektöre/kategoriye davet etmektedir. Yeni teknolojiler ya da iş modelleri ufukta belirmektedir ama daha henüz hiçbiri kasırgayı geçememiştir. Pazar artık bir şekilde düzen bozucu girişimlere hazır haldedir. Bu düzen bozma mevcut teknolojileri demode hale getirmekle de olabilir, radikal anlamda yepyeni iş (*business*) modelleri ile de.

Fay Hattı ve Hayatın Sonu: Teknolojinin demode olmasının yarattığı etki deprem gibidir: müşterilerin istediği ile şirketlerin sundukları arasında bir fay hattı belirmiştir. Yeni jenerasyon bir kasırga mevcut yerleşik firmaların kurulu bazlarını tehdit etmektedir. Demode teknolojileri üreten şirketlere gidecek yol kalmamıştır. Kalan tek soru, piyasadaki müşterilerin sektör tamamen yok olmadan önce daha ne kadar para harcamaya gönüllü oldukları sorusudur.

HANGİ İNNOVASYON, NE ZAMAN?

Şimdi bu anlattığım hayat evreleri eğrisi üzerine daha önce ayrıntılı olarak verdiğim innovasyon türlerini yerleştirirsek, şirket yönetimlerinin karşısında, pazarın gelişiminin her farklı aşamasında farklı kaynaklar kullanmak suretiyle büyüme ve kârlılık için ne tür rekabet etme fırsatları olduğunu görürüz (Bkz. Grafik.2).



Kaynak: G. Moore, "*Darwin and Demon*", Harvard Business Review, July-August 2004.

Grafik 15.2. İnnovasyon Döngüsü ve Pazar Evreleri

Sekizinci bölümde sözünü etmiş olduğum ve detaylarını daha sonraki bölümlerde verdiğim innovasyon türlerinden ilk üçü, yani düzen bozucu/stratejik, uygulama ve yeni ürün innovasyonları 'teknoloji adaptasyonu evreleri'ne birer bir uymaktadırlar. Bunlar hep birlikte hareket ederek daha önce hiç olmayan yeni bir pazar kategorisi yaratırlar. Bu nedenle de kasırga patlayana kadar bu saydıklarımız ile pazarlama dışında herhangi başka innovasyona odaklanmak bir yarar getirmez. Şemada, teknolojinin (ya da ürünün) yeni olduğu ve doğuşundan yaygınlaşmasına dek geçen süre içinde odaklanılması gereken innovasyonların düzen bozucu, uygulama ve yeni ürün innovasyonları olduğu görülüyor. Ayrıca bunları tek tek değil de, bir paket halinde geliştirmek çok daha etkili sonuçlar veriyor.

Pazar, zaman içinde Ana Cadde'ye doğru ilerlemeye başladığında bu kez saymış olduğum innovasyonlar, büyümeyi arttırıcı kaldıraç etkilerini hızla kaybetmeye başlarlar. Bunların yaratabileceği muhtemel rekabetçi üstünlük getirisi, harcanan parayı karşılamaya genelde yetmez. Pazarın (sektörün) bu aşamasında uygun olan ve müşteriler tarafından prim verilebilecek olan innovasyonlar, iyileştirme (*sustaining*) innovasyonlarıdır ve bu aşamada rekabet ürün ve hizmetlerin performansını arttırma konusuna odaklanır. Bunun nedeni de müşterilerin daha iyi performanslı ürünlere prim ödemeye gönüllü olmalarıdır. Ancak bu aşamada gerçekleştirilen sürekli iyileştirme amaçlı innovasyonlar genellikle, daha önce belirttiğim gibi, müşterilerin kullanabileceğinden çok daha fazla işlevsellik geliştirmeyle sonuçlanmaktadır. Müşterilerin henüz kullanmaya niyetli olmadıkları innovasyonları onlara sunmanın karşılığında ekstra bir prim almak giderek zorlaşacaktır. Hatırlarsanız bu duruma Clayton Christensen'in 'hedefi aşmak' (*overshooting*) adını verdiğini söylemiştim. Hedefi aşma durumu aslında emtialaşmanın hızlı bir şekilde başladığı durumdur.

İşte pazarın bu aşamaya geldiği noktada ikinci grup innovasyonlar size yeni büyüme ve kâr alanları yaratma imkanı tanıyacaktır. Bu ikinci grup innovasyonlar süreç innovasyonu, deneyim innovasyonu ve pazarlama innovasyonudur. Her üç innovasyon

paket halinde birlikte geliştirilirse daha iyi neticeler elde edilmekle birlikte, her biri üzerine dikkatle odaklanmak suretiyle farklı alanlarda innovasyonlar geliştirmek de mümkündür. Bizim önerimiz, 'ana cadde' aşamalarında sözünü ettiğimiz innovasyon grubu içindeki her üç türü de paket olarak düşünmeniz ve birlikte ele almanızdır.

Ancak er ya da geç bu innovasyonlar da yararlı olma özelliklerini yitirecekler ve pazar ya da kategori inişe geçmeye başlayacaktır. Yani hem teknoloji ve hem de ürünler anlamında emtialaşma yaygınlaşacak ve sıfır kâr durumu kaçınılmaz olarak ortaya çıkacaktır. Ancak bu durumda da imdadınıza yetişecek olan iki farklı innovasyon türü mevcuttur: iş modeli innovasyonu ve yapısal innovasyon.

Bir sonraki bölümde daha detaylı açıklayacağım gibi her sektörde bir yandan pazar/kategori hızla emtialaşırken, diğer yandan ise bu pazarda değer zincirinin belli yerlerinde bunun tam tersi bir süreç (*decommoditization)* yaşanmaktadır. Aslında bu ikili durum, yani emtialaşma ile onun zıttı olan 'emtialaşmadan uzaklaşma' durumu, çoğu sektör için geçerlidir. Örneğin otomotiv sektöründe bir yandan servis-tamir-bakım işi emtialaşmaktadır. Ama aynı zamanda da yol kenarında servis hizmeti verme işi tekrar kârlı bir iş olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer şirket, değer zincirindeki ya da müşterilerdeki bu değişimlere göre iş yapma biçimini yeniden tasarlarsa bu bir iş modeli innovasyonu olur. Eğer bu yeniden tasarlama işini radikal boyutlara taşıyıp şirketi bambaşka bir doğrultuda organize ederse de bu durum 'yapısal' bir innovasyon gerektirir. Bu son dediğim oldukça riskli bir girişim olmakla beraber, sektör fay hattına yaklaştığı oranda başka da pek fazla seçenek kalmamış demektir. Bu riski almaya gönüllü olmayan şirketlerin bir an önce kendilerine bir alıcı bulmaya çalışmaları en akıllı strateji olacaktır, zira pazarda geleneksel yöntemle iş yapmanın sonlarına yaklaşılmıştır.

SEÇENEK ÇOK, YETENEK LAZIM

Gördüğünüz gibi, globalleşmenin getirdiği hızlı emtialaşma baskılarına rağmen şirket yöneticilerinin karşısında yine de ol-

dukça fazla sayıda ve gayet ciddi kârlılık ve büyüme yaratma fırsatları ve yöntemleri bulunmaktadır. Ancak bu fırsatları değerlendirebilmek için şirket yönetimlerinin piyasalardaki gelişimleri yakından izlemeleri ve bu çerçevede yepyeni odaklanmalar ve yenilikçi stratejiler geliştirmeleri gerekir. Bunun için ise daha önceki dönemlerde elde ettikleri başarının onlara verdiği 'biz doğru yapıyoruz' özgüveninin, gelecekteki başarılarının önüne bir engel olarak çıkması tehlikesinden haberdar olmaları gerekir. Zaten şirketlerdeki ataleti getiren de çoğu zaman bu aşırı özgüvendir.

Yukarıda ayrıntılarını vermiş olduğum innovasyon hayat-evreleri modelinin çok önemli bir sonucu da şudur. Şirketler, eğer büyüme ve kârlılıklarının devam etmesini istiyorlarsa, sektörlerinin gelişimi doğrultusunda ve zaman içinde temel yetkinliklerini de değişime uğratmayı öğrenmek zorundadırlar. Zira, örneğin yeni-ürün innovasyonu becerileri sektörlerin ilk aşamalarında çok önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayabilirken, deneyim, süreç ve pazarlama innovasyonu becerilerinin çok daha önemli olduğu 'ana cadde' aşamalarında pek de fazla bir fayda getirmeyecektir. Bu da, haliyle pek çok şirkette var olan bu 'temel yetkinliklerin' üstüne yatma düşüncesinden hızla sıyrılıp, dinamik olarak eski süreç ve organizasyonları değiştirirken, yepyeni innovasyon türlerini gündeme almayı gerektirir.

Bunun için yöneticiler hem mevcut iş yapış şekillerini ve hem de yeni açılım alanlarını birlikte düşünmelidir. Şirketler mevcut iş yapış şekillerinde sürekli 'verimlilik' arayışını sürdürürken, pazarda farklılaşabilmek için de devamlı olarak yeni innovasyon çabalarını ve çalışmalarını geliştirmelidir. İçeride verimlilik ve dışarıda farklılaşma yerleşik sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin en temel hedefi olmalıdır.

16

Temel Yetkinlikler ve Rekabetin Özü

Bugün 'En Önemli 10 Kanada Vatandaşı' listesinde 1961 doğumlu Wayne Gretzky adlı bir sporcu yer almaktadır. Buz hokeycisi ve sporcu olarak bir efsane kabul edilen Gretzky'nin bir röportajında buz hokeyini oynarken neye dikkat ettiğini sormaları üzerine verdiği ünlü yanıt, hem spor, hem de iş dünyasında belki de en fazla alıntı yapılan deyişlerden biri haline gelmiştir. Biliyorsunuz, buz hokeyinde patenler üzerinde kayan ve ellerinde hokey sopası bulunan sıkı giyimli oyuncular, 'pak' adı verilen (İngilizcesi *puck*) yassı, silindir şeklindeki bir topu karşı kaleye kaydırarak atmaya çalışırlar. Başarısının sırrını sorduklarında Gretzky şu cevabı veriyor: "ben 'pak'ın nerede olduğuna bakarak kaymam; tam tersine ***nerede olacağına*** bakarak kayarım." Bu tarihi söz iş dünyasındaki başarı için de çok önemli bir bakış açısı oluşturuyor. Şirketler de bugün paranın nerede olduğuna bakıp yalnızca oralara odaklanmak yerine, aynı zamanda paranın nerede olacağını da izleyip o alanlara yönelik yetenekleri de geliştirebilmelidirler.

TEMEL YETKİNLİK VE BÜYÜME

Değer zincirini, bir ürün ya da hizmetin üretilmesinde tedarik noktasından satış sonrası hizmete kadar gerçekleştirilmesi gereken tüm etkinlik aşamaları olarak tanımlamıştım hatırlarsanız. Değer zincirinin bu farklı aşamalarından her birisinin de kendi içinde bir değer zinciri olabilir. Örneğin imalat, değer zincirinin bir aşamasıdır. Ancak imalat aşamasında da değer, arka arkaya bir dizi etkinlik ve komponentin bir araya gelmesi suretiyle yaratılır. Örneğin bir otomobili üretebilmek, kabaca, önce yassı çeliğin preslenerek kaporta için şekil verilmesi, ardından şasi üzerine monte edilmesi, motorun takılması, araç-içi aksamlarının yerleştirilmesi, tekerleklerin montajı, boya vb. gibi bir dizi etkinlik ve komponentin arka arkaya montajı ile mümkündür.

Yeni büyüme alanları arayışında olan bir şirket için her iki şekilde de tanımlanmış olan değer zincirinin hangi aşamalarının şirket içinde yapılıp hangi aşamalarının dışarıya fason olarak verileceği (*outsource*) kararı, büyümeyi önemli olarak etkileyebilecek olan bir karardır. Bu kararı verirken yöneticilerin sıklıkla (ve belki de her zaman) başvurdukları kıstas 'temel yetenek' olmaktadır. Ancak temel yeteneklere bakarak böyle bir kararı vermek, her ne kadar en yaygın kullanılan karar kıstası ise de, bu aslında çok tehlikeli sonuçları olabilecek bir yaklaşımdır. Zira temel yetenek size hangi yetkinliklerin ve değer zinciri aşamalarının ***bugün*** para kazandırdığını söyler. Ama hangi temel yetkinliklerin ve değer zinciri aşamalarının ***yarın*** para kazandıracağını söylemez. Oysa bize asıl lazım olan şey, paranın yarın nerede olacağını söyleyen bir bakış açısıdır ki biz de temel yetkinliklerimizi ona göre geliştirelim.

Temel yeteneğin İngilizcesi '*core competence*'dır. Yani bizim temel diye Türkçe'leştirdiğimiz kelimenin esası 'kor' kelimesidir. Bu açıklamayı şunun için yapıyorum. Kitabın başlarında 'kor-iş'i, şu anda en iyi bildiğimiz ve bundan dolayı da para kazandığımız mevcut faaliyetlerlerimiz olarak tanımlamıştık. Örneğin Renault firmasının 'kor' işi otomobil üretip pazarlamak, Coca-Cola firmasının kor-işi meşrubat üretip pazarlamaktır vb. Ancak her ne kadar,

örneğin otomobil üretmek ve pazarlamak Renault'un kor-işi ise de, otomobil üretiminin her aşamasını kendi kor-işi olarak görmemektedir. O nedenle koltukları başkalarına, lastikleri daha başka firmalara, ön kontrol panelini yine başka şirketlere vb. yaptırmaktadır. Yani, tüm değer zincirinin sadece kendisi için 'kor' kabul ettiği aşamalarını muhafaza edip, diğer aşamaları dışarıya yaptırmaktadır. Buna işletme literatüründe İngilizce olarak '*outsourcing*' adı verilir. Değer zincirindeki hangi aşamaların içeride muhafaza edileceği kararı, bu aşamalardan hangilerinin 'kor' hangilerinin 'kor-olmayan' olarak kabul edileceğine bağlıdır.

Oysa gerek Renault, gerek Ford ve gerekse GM ya da tüm diğer OEM oto üreticileri bundan örneğin 40 yıl önce üretim değer zincirine giren komponentlerin neredeyse tamamına yakınını kendileri üretiyor ve ardından bunları araca monte ediyorlardı. Hatta otomotiv sektörünün daha ilk yıllarında Henry Ford'un, o zamanki Amerikan arabalarında aksesuar olarak kullanılan ağaç aksamı bile kendisinin üretmek istediği bilinir. Bu amaçla Henry Ford, Brezilya'nın Amazon ormanlarında yer almıştır.

Bunun sebebi şudur: o dönem için değer zincirin her aşaması ve bunların birlikteliği Ford için temel yetkinliklerdi ve komponentleri dışarıda yaptırmak mümkün değildi. Çünkü otomobil sektörünün 20.yy başlarındaki teknolojik seviyesi üretim değer zinciri aşamalarının dışarıya yaptırılmasına izin verecek standart düzeyde değildi. Üretimin her aşaması sadece Ford'un sahip olduğu ***özgün*** (*proprietary*) bilgi ile gerçekleştirilebilirdi. Tüm bu aşamaların nasıl üretileceğini ve nasıl bir araya getirilip bir otomobil şekline dönüştürülebileceğini başlangıçta sadece Ford biliyordu. Daha sonraki yıllarda General Motors firması da benzer bir bilgi birikimine ulaştı, ancak GM'in özgün bilgisi Ford'un özgün bilgisinden çok farklıydı. Otomobil daha henüz standart bir teknoloji haline gelmemişti. Bu nedenle de her iki firma, tüm değer zinciri aşamalarını içsel olarak gerçekleştirmeyi temel yetkinlik olarak kabul ediyordu. Entegre üretim yapmalarının nedeni buydu.

Otomobil teknolojisi o yıllarda şöyle-böyle çalışan ve sizi çoğu zaman da yolda bırakan araçlar üretmeye muktedirdi. Bugünkü

gibi size hangi kavşaktan sağa ya da sola dönmeniz gerektiğini söyleyebilen otomobiller henüz yoktu. Bunun olabilmesi için yılların geçmesi, değer zinciri aşamalarının spesifikasyonlarının standart hale getirilip üretimin **modüler** olarak üçüncü şahıslara devredilmesi (*outsourcing*) gerekecekti. Çünkü üretim aşamalarının modüler hale getirilip dışarıya yaptırılabilmesi, ancak ve ancak teknolojik uyum sorunları çözülüp, teknoloji standartlaştığı zaman mümkün olabilmektedir. Öte yandan teknoloji standart hale gelirken, büyüyen şirketlerin genel gider yapıları, değer zincirinin bazı aşamalarını şirket dışına çıkarmayı zorunlu kılıyordu. O zaman da 'kor' olarak kabul edilmeyen tüm etkinlikleri dışarı vermek çok daha mantıklı oluyordu. Otomotiv sektörü de aynen bu rasyonel kararları verip, kor iş olarak görülmeyen tüm aşamaları dışarıya vererek çok ciddi maliyet tasarrufları sağlamaya başladı. Öte yandan bizler, inanılmaz kaliteli ve çok makul fiyatlı süper otomobillere binme şansına eriştik.

Ama bunu yapmak, yani 'kor' olarak kabul edilen tasarım, montaj ve pazarlama alanlarına yoğunlaşıp diğer aşamaları *outsource* etmek, otomobil sektöründe kârları da beraberinde götürdü. Daha önce örneğini vermiştim. Sektörün en kârh şirketi olarak kabul edilen Toyota'nın bile faaliyet kârı sadece %7.6. Peki sektörde kâr nereye gitti? Kâr, bugün Johnson Controls Inc., Magna Group ve Decoma gibi OEM şirketlerine komponent alt-sistemleri üreten firmalara gitti. Yani OEM'lerin temel (kor) yetenek olarak kabul etmedikleri ve o nedenle de para kazanmanın esası olarak görmeyip üçüncü şahıslara bıraktıkları alanlar sektörün yeni ve en kârlı alanları haline geldi. Modüler hale getirilip dışarıya verilen alt-sistemler bu kez daha kârlı olmaya başladılar.

BİLGİSAYARDA DA DURUM BENZER

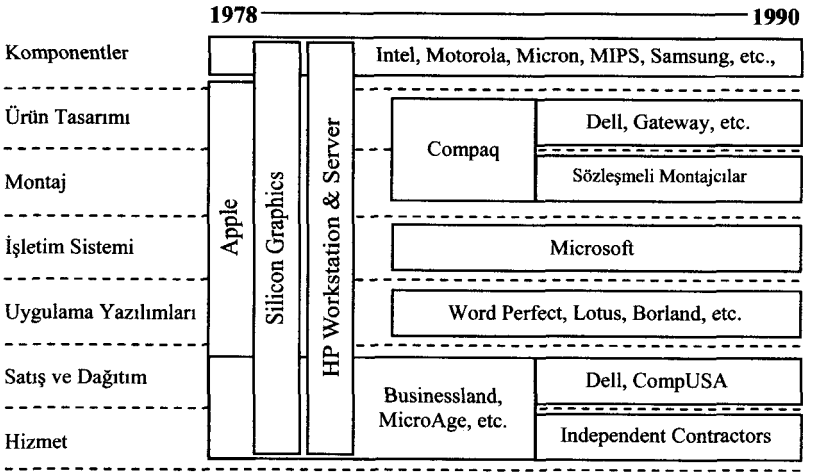
Aynı şey kişisel bilgisayar (PC) sektöründe de yaşandı. 1980'li yıllarda kişisel bilgisayar temelde IBM ve Apple şirketleri tarafından üretiliyordu. Bunların her ikisi de oldukça **entegre** şirketlerdi ve makineye giren hemen her şeyi kendileri yapıyorlardı. Bu da

çok normaldi, zira teknoloji henüz **özgün** bir özellik taşıyordu, yani daha standartlaşıp modüler hale gelmemişti. Dışarıya yaptırma imkanları ancak teknolojinin özgün olması gerekmeyen kor-alan haricindeki değer zinciri aşamaları için mümkündür.

Zaman içinde IBM'e birileri yaklaştı ve dedi ki "mikro-işlemciler sizin kor işiniz değil. Yani bu sizin için bir temel yetenek değil. Oysa biz mikro-çip ve işlemci üstüne uzmanlaşmış bir firmayız. Bırakın çiplerinizi ve işlemcilerinizi biz yapalım. Kor işimiz olduğu için de size hem sürekli daha iyi ve yeni, hem de sizin yapacağınızdan daha ucuza mal olacak işlemciler verebiliriz". Fikir IBM'e çok mantıklı geldi ve işlemci işini, kor bir iş olarak görmediği için bu firmaya devretti.

IBM kendi kor yeteneklerini PC'lerin tasarımı, montajı ve pazarlamasında görüyordu ve bu görüşünde son derece haklıydı. Aynı dönemde bir başka şirket IBM'e yaklaştı ve dedi ki "PC'lerin işletim sistemlerini yapmak sizin kor işiniz değil". Niye bununla uğraşıyor ve hem daha az kaliteli ve hem de yüksek maliyetli işletim sistemleri yapıyorsunuz? Bu yaklaşım da çok mantıklıydı ve IBM haklı ve rasyonel bir kararla değer zincirinin işletim sistemleri aşamasını bu firmaya verdi. Kararın altında çok mantıklı bir kıstas yatıyordu: temel (kor) yetenek. Kor alanlara odaklan, kor işin olmayan alanlardan çık veya bunları başkalarına yaptır.

Kararlar başlangıçta son derece mantıklıydı. Peki ama gelinen sonuç ne oldu derseniz, IBM'in kor olarak görmediği bu işleri devralan firmalar bugün bilgisayar sektörünün kaymağını yiyen şirketler haline geldi: Intel ve Microsoft. Sektördeki tüm kârın aslan payını bu iki şirket ele geçirdi. Üstelik Intel için o günlerde mikroişlemci 'kor' etkinlik ve yetenek bile değildi. Intel'in asıl kor işi hafıza çipleriydi, işlemciler değil. Hem IBM ve hem de Intel için kor olmayan bir değer zinciri aşaması, IBM'den kârları alıp doğrudan Intel'e götürdü. Aşağıdaki grafikte bu sürecin gelişmesini görebilirsiniz.



Kaynak: Christensen (2003)

Grafik 16.1. Mikro-işlemci Bazlı Bilgisayar Sektöründe Modülerleşme

Kısaca hisse: bugün 'kor' olarak görülmeyen bir iş aşaması yarının en kazançlı işi haline gelebilir. O nedenle de sadece bugün para kazandıran kor alanlara odaklanmak ve bugün kor olmayan alanları dışarıya vermek ya da buralardan çekilmek ölümcül sonuçları olabilecek bir yaklaşımdır. Bugün kor olarak görmediğiniz yetkinlikler yarının en kazançlı yetkinlikleri olabileceği gibi, sizin bugünkü kor yetenekleriniz yarın emtia haline gelebilirler ve size hiç para kazandırmayabilirler. Büyümek için önemli olan sadece bugün nereden para kazanıyor olmanız değildir. Paranın yarın ne tarafa doğru gideceğini bilmek de eşdeğer önemde bir beceridir.

GELECEĞİ GÖREBİLMEK

Peki paranın ne tarafa gideceği konusunda kullanabileceğimiz bir model var mı ki biz de yap/yaptır kararlarımızı buna göre verelim? Aslında bu konuda bize çok yardımcı olabilecek bir teori var ve bu teorinin sahibi Clayton Christensen. Teorinin bize ilk söyle-

diği şey şu: eğer bir sektörde ürünler müşterinin arzu edeceğinden çok daha iyi bir hale gelmişlerse, o zaman bilin ki bu sektörde kâr yok olmaya başlamıştır. Bugün PC'ler pek çok özelliğini kullanamayacağımız denli iyidir; otomobiller de, cep telefonları da, yer telefonları da, TV'ler de, VCR'ler de, DVD'ler de. Ama buna rağmen bu ürünlerin üreticileri artık çok düşük birim kârları ile yetinmek zorundadırlar. Neden?

Bunun muhtelif nedenleri var. Birincisi, söz konusu alanların tümünde üretim teknolojisi standartlaşmış, değer zincirinin her aşaması modüler hale gelmiş, büyük OEM firmaları üretim aşamalarının montaj da dahil neredeyse tümünü dışarıya vermeye başlamışlardır. Ürünlerin üretim yapısı böylesi herkese 'açık' bir 'mimari' özellik taşımaya başladığında sektörde kâr biter. Kâr, özgün *(proprietary)* teknoloji ve bilgi sizde olduğu zamanlarda vardır. Ayrıca, bir ürün ve hizmet müşterilerin kullanılabileceğinden çok daha iyi noktaya eriştiğinde zaten aslında kârlar da yok olmaya başlamıştır. Para, bir sektör daha yeni iken ve değer zinciri aşamaları herkese açık değilken, yani ürün yeterince iyi ve işlevsel değilken kazanılır.

Ürün bir kez aşağı-yukarı iş görür hale gelmeye başladı mı (ki bu noktaya kadar çok güzel para kazanılır), emtialaşma süreci başlamış demektir. O zaman para kazanmak isteyen firmalar bu kez yeni ve daha önce hiç karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarını yakalayıp bu alanlarda rakiplerden *farklılaşmak* suretiyle para kazanabilirler. *Mor İneğin Akıllısı*'nda açıklıkla söylemiştim: *emtialaşma durumlarında para kazanmanın yolu farklı olmaktan geçer.* En iyi para kazanma dönemleri ise ürünün nispeten yeni ve bu nedenle kalitesinin daha henüz çok iyi olmadığı zamanlardır. Bu dönemlerde kalite iyileştirmek ve ürünün işlevselliğini arttırmak çok ciddi paralar kazandırır.

Toplam Kalite Yönetimi işini benimseyenler özellikle bu noktayı çok iyi anlamalıdır. Kalite, bir üretim alanında standartlaşma noktasına daha henüz ulaşılamadığı, firmaların o nedenle de nispeten entegre olarak üretmek zorunda kaldığı ve ürünlerin işlevselliğinin de çok iyi olmadığı dönemlerde bir rekabet üstünlüğü

sağlar. Çünkü müşteriler işlevselliği daha iyi olan ürünlere bir prim ödemeye henüz gönüllüdürler. Ancak ürünlerin teknolojilerinin standartlaşmaya başladığı ve o nedenle de rakip ürünlerin birbirine benzer hale geldiği emtialaşma dönemlerinde TKY gibi yaklaşımlar nafiledir. Çünkü emtialaşma aşaması, ürünlerin zaten çok iyi hale geldikleri aşamadır. 'Hedef-aşma' (*overshooting*) noktasıdır. Ürünlerin, müşterilerin kullanamayacağı kadar çok ve iyi özellikler taşımaya başladığı noktadır. Ön kapağında PC-TV olan buzdolabını kim ne yapsın?

Zaten sektörlerde emtialaşmanın nedeni de budur: hedef-aşma. Peki o zaman neden böylesi gereksiz işlerle uğraşır insanlar? Kalite danışmanları para kazansın diye mi? Unutmayın, emtialaşma durumlarında çözüm ***farklı*** olmakta yatar, kaliteli olmakta değil.

O zaman şu sonuca tekrar ve dikkatle bakmamız gerekir: para, ürün ve teknolojilerin işlevsellik anlamında henüz çok iyi olmadıkları, ürün özellikleri ve kalitesi anlamında 'hedef aşma' durumunun ortaya çıkmadığı ve ürünlerin nispeten yeterince iyi olmadığı durumlarda kazanılır. Bu durumlarda entegre olmak daha doğru bir seçimdir.

Ancak bir noktadan itibaren teknoloji daha oturmuş hale gelince üretim aşamaları modüler hale getirilip dışarıda, odaklanmış firmalara daha ucuza yaptırılabilir. Bu noktada sektörde kâr hâlâ bitmiş değildir. Tam tersine, müşterilerin farklı ihtiyaçlarını kavrayıp iş modellerini buna göre uyarlayan firmalar hâlâ ciddi anlamda kâr edebilirler. Modüler üretim yapan firmalar da. Fakat sektördeki oyuncular arasındaki rekabet bir taraftan ürünün kalitesini giderek yükseltirken, diğer yandan sürekli olarak yepyeni işlevsellik özellikleri ürüne eklenmektedir. Isıtmalı koltuklar, yol bilgisayarları, altı tane hava yastığı vb. Bu farklılıklar bir noktaya kadar müşterilerden ilave fiyat primi alabilirler.

Ancak her ülkede ve her sektörde müşterilerin belli bir anda kabul edebileceği teknolojik yeniliklerin bir sınırı vardır. O noktada bundan ötesini kullanmaya hazır değildirler ve o nedenle de bunlar için ilave bir prim ödemeye razı olmazlar. Oysa rekabet sizi

sürekli daha fazla vermeye zorlar ve maliyetleriniz artarken, fiyatlarınızı bir türlü arttıramazsınız. Tam tersine düştüklerini görürsünüz. Bu kez siz de tedarikçilerinize yüklenir, onların daha iyi ve daha ucuza sizin için mal üretmelerini istersiniz. Tedarikçilerin çoğu da bu baskılar nedeniyle giderek para kazanamaz hale gelirler. İşte emtialaşma süreci böyle işler. Yani ürünün çok iyi hale gelmesi, emtialaşmayı beraberinde getiren şeydir.

Bu durumun gelip gelmediğini nasıl anlarsınız? Eğer bir gün satış elemanlarınız size gelip "abi bizim millet malın iyisinden anlamıyor...bizim ürün bu kadar özellikli olmasına rağmen hâlâ fiyatını kırmamızı istiyorlar...kırmazsak da başkasından alıyorlar" diye yakınmaya başladılarsa o zaman sektörünüzde 'hedef aşılmış' ve emtialaşma ciddi bir şekilde gelmiştir. Şimdi böyle bir durumda sizin temel yetkinlikleriniz ne işe yarar?

Bu gelişmeleri görebilmek istiyorsanız eğer, o zaman sektörünüzde teknolojinin değişimini sürekli olarak izleyin ve standartlaşma seyrine çok dikkatli bakın. Eğer değer zincirinin belli aşamaları modüler olmaya başlamış ve dışarı yaptırmak mümkün hale gelmeye başlamışsa, emtialaşma süreci hızlanıyor demektir. O zaman sizin de size para kazandıracak temel yetkinlik alanlarınız üzerine uzmanlaşmanız ve diğer alanları dışarıya yaptırmanız en doğru karardır. Ancak önemli bir farkla: emtialaşma süreci değer zincirinin modüler hale gelmesiyle başlar, ancak aynı süreç değer zincirinin belli alanlarında yeniden 'yeterince iyi olmayan' durumlar ortaya çıkarır. Bu durum da emtialaşmanın tersi bir durumdur ve özgün teknolojiye yeniden ihtiyaç duyulur. İşte bu durumlarda aynı sektör içinde tekrar güzel para kazanmak mümkün olur. Öte yandan eğer sizin komponent üretmekle ilgili özgün becerileriniz varsa, o zaman bu gözlemler bu alanlarda da yepyeni büyüme fırsatları yaratmanıza imkan verecek olan şeylerdir. Çünkü modülerleşmeyi gözlemlemeye başladığınız anda, özgün becerileriniz olan alanlarda OEM'lere münhasır komponent tedarikçisi olma ve böylelikle de yepyeni bir büyüme alanı yakalama fırsatları geliştirebilirsiniz.

Geleceği görmekten kastımız, işte değer zincirini böylesi bir gözlükle sürekli incelemektir. Değer zinciri bir yandan emtialaşırken, zincirin belli halkalarında zaman içinde emtialaşmanın tersi gelişmeler yaşanabilir. Sizin göreviniz bu gelişmeleri yakınen gözlemlemektir. Aksi halde dünün 'kor' yetenekleri bugünün 'kor' batıranları haline dönüşebilir. Ancak ne var ki böylesi bir bakış açısı, haliyle, tüm kolaycıların size önerdiği "marka ol para bas" yaklaşımına göre daha zordur ve ciddi emek gerektirir.

EMTİALAŞMA VE TERSİNE DÖNÜŞ SÜRECİ

Emtialaşma sürecini bir kez daha özetlememde yarar var sanıyorum. Süreç şöyle işliyor:

1. Yeni bir teknoloji veya bir iş modeli, yeni bir ürün ya da hizmet ortaya çıkarır.
2. Bu ürünün üreticileri kendi özgün teknolojileri ile bu ürünü entegre bir yapı içinde, değer zincirinin pek çok aşamasını kendi içlerinde yapmak suretiyle üretirler.
3. Ürün ya da hizmet daha henüz yeterince iyi değildir. O nedenle ürünün işlevselliğini arttıranlar daha iyi satarlar ve daha yüksek fiyat primi elde ederler. Sektörde güzel kâr vardır. Kalite iyileştirme bu aşamada işe yarar (Bowling Parkuru ve Kasırga safhaları)
4. Teknoloji standart hale gelmeye başlayınca bu kez değer zincirinin belli aşamalarım modüler hale getirip dışarıda daha odaklı şirketlere yaptırmak maliyetleri olumlu etkiler. Çünkü ürünler artık yeterince iyidirler ve müşterilerin satın ama kıstasında fiyat önemli olmaya başlamıştır. Pazarda alternatifler fazlalaşmıştır.
5. Bu aşamada 'farklı' müşteri ihtiyaçlarını algılayabilen firmalar para kazanır. O nedenle de yapacakları innovasyonlar bu farklılıkları yaratacak olan innovasyonlar olmalıdır. (Erken Ana Cadde)

6. Ürün veya hizmetler bir noktada müşterinin kullanabileceğinden çok daha fazla işlevsel özellik taşımaya başlar. Ancak rekabet de çok iyi ürünler sunduğu için müşteri bu işlevsellikler için ekstra bir para ödemeye razı olmaz. Kendinizi, çok özellikli ürünler üretiyor ama bunun parasal karşılığını bir türlü alamıyor bir halde bulursunuz (Hedefaşma, *overshooting*).
7. Bu aşamalarda hâlâ Toplam Kalite gibi işlerle uğraşmak veya ürün iyileştirici innovasyonlara odaklanmak yanhş bir stratejidir. Ürün/hizmet emtia haline gelmiştir bile.
8. Ancak buna rağmen değer zincirinin belli yerlerinde tekrardan henüz yeterince iyi olmayan üretim durumları ortaya çıkabilir. Bu, yeterince iyi olmayan değer zinciri aşamasında kendine özgü münhasır teknoloji (yetkinlik) geliştirebilen firmalar sektörde yeniden güzel para kazanmaya başlarlar.
9. Siz emtialaşma sürecini yaşamış bir firma iseniz öncelikle kor olmayan aşamaları dışarıya yaptırma yarışma katılmalısınız, ancak bir yandan da değer zincirindeki gelişmeleri gözlemlemelisiniz. Eğer bu tür bir anti-emtialaşma trendi görürseniz, o aşamayı tekrar bünyenize alıp yeni 'kor' haline getirme seçeneğini ciddi olarak değerlendirmelisiniz. Ancak bunu yaparken bu aşamada özel yetkinliğe sahip olan bir şirketi satın almak ve ayrı bir birim olarak organize etmek daha akılh bir seçim olur.

EMTİALAŞMA VE YENİDEN ENTEGRASYON: BİZDEN BİR ÖRNEK

Şimdi dilerseniz bu söylediklerimi çoğumuzun artık bir şekilde tanıdığı ülkemizin profesyonel eğitim sektöründeki gelişmelere dayanarak örnekleyeyim. Türkiye'de kurumlarda çalışanların becerilerini geliştirmeye yönelik etkinliklerden oluşan eğitim sektörünün gerçek anlamda kuruluşu 1990 yılına ve DC GARDNER TÜRKİYE (DCG) adlı şirkete dayanır. Bu şirket o gün için eğitim

pazarında radikal anlamda bir düzen bozma gerçekleştirmiş ve çok geçmeden inanılmaz büyük bir başarı kazanmıştır. Bunu izleyen yıllarda Türkiye'deki profesyonel eğitim sektörünün gelişimi, yeterince-iyi-olmayan ve bu nedenle de entegre olmak zorunda olan bir yapıdan, bugün tamamen modüler özellikli bir yapıya dönüşmüştür. O yüzden de o günlerin DCG'si hem farklılaşma, hem kârlılık ve hem de büyüme anlamında sektörde kimselerin kolay kolay yaklaşamayacağı noktalara erişmiştir. Bunun sebebi ise yukarıda ana hatlarını vermiş olduğum teknoloji gelişim modelinin burada da işlemiş olmasıdır.

1990 yılı başlarında Türkiye'de eğitim sektörünün karşı karşıya olduğu durum şöyleydi. Bankacılık sektöründe 1980'li yılların ortalarından itibaren uygulanmaya konan deregülasyon (mevzuatın serbestleşmesi) sektörde daha önce hiç olmayan yepyeni iş kollarını ve bunlarla beraber de yepyeni beceri gereksinimlerini ortaya çıkarmıştı. Örneğin daha önce bankacılık sektöründe neredeyse hiç yapılmayan kredi pazarlama ve bunun sonucu olan şirketlerin mali analizi, kredi analizi ve değerlendirmesi ile fon yönetimi, hazine yönetimi, döviz ve faiz alım-satımı, vadeli işlemler, dış ticaret işlemleri ve finansmanı, factoring vb. gibi bir dizi yeni iştigal alanları ortaya çıkmış ve bu konularda beceri noksanlığı şiddetle hissedilir olmuştu. Bu becerilere sahip olan bankacı sayısı yok denecek kadar az, ama söz konusu iştigal alanlarının gelişimi inanılmaz hızlıydı. Ayrıca, bankaların sağlamış olduğu yeni kredi imkanları sayesinde de şirketler bir yandan ihracat diğer yandan ise iç pazara yönelik yatırımlarla hızlı bir büyüme sürecine girmişlerdi. Şirketlerde de bu yeni büyüme alanlarını yönetebilecek beceriler ile insan kaynağı noksanlıkları yüksek düzeylerdeydi.

İstenen becerileri en hızlı şekilde elde etmenin yolu, haliyle, eğitim programlarıydı. Bu nedenle de bu konuda inanılmaz hızlı gelişen bir talep söz konusuydu. Pazarın arz tarafında ise eğitimleri verenler genelde üniversite profesörleriyle, bazı bankaların kendi iç personeli idi. Bu konuda da ciddi bir sıkıntı şuydu. Üniversite hocalarının her ne kadar muhasebe, finans gibi konulardaki uzmanlıkları bankalar için de kısmen geçerli uzmanlık alanları olsalar

bile, satış, pazarlama, fon yönetimi, döviz alım-satımı, vadeli işlemler, factoring, dış ticaret işlemleri vb. konular herhangi bir üniversitenin müfredat programında yer almadıklarından, bu eğitimleri verecek bir uzman kadrosu hazırda yoktu. Yani, yaratılmalıydı.

DCG piyasaya sektörün ilk özel eğitim şirketi olarak girdiğinde, düzen bozucu bir iş modeli ile gelmişti. Bu sektördeki değer zincirinin halkaları (aşamaları) kabaca şunlardan oluşur: aktarılacak olan konunun ders içeriği haline getirilmesi, dersi anlatacak eğitici adayının bulunması, verilecek eğitimin sunum şekline dönüştürülmesi, eğitim notlarının oluşturulması, eğitim yardımcı malzemelerinin tedariki (videolar, vakalar, egzersizler vb.), eğitimin verileceği mekanın ve sunum araçlarının tedariki ve eğitimin bizzat verilmesi.

Saydığım değer zinciri aşamalarının tümünü herhangi bir şirketin bir araya getirmesi imkansızdı, zaten o nedenle de bir sektör oluşmamıştı. DCG iş modeli de işte bu çok büyük eksikliğin doldurulması amacıyla tasarlandı ve uygulamaya koyuldu.

İş modelinin en ayırt edici unsurlarından birisi ise eğitimi verecek olan kişilerin mutlaka ve mutlaka uygulamadan gelmiş kişiler olmaları, yani akademisyen olmamaları ilkesiydi. Zira eğer sizin vereceğiniz eğitim bilgi aktarma amaçlı değil de 'beceri' kazandırma amaçlı ise, eğitimi en iyi verebilecek olan kimse bu beceriye en fazla sahip olanlar arasında anlatım vasfı en yüksek olan olacaktır. DCG piyasaya işte bu önemli farklılığı yerleştirmek suretiyle geldi.

Ancak burada şu sorun vardı. Birincisi, eğitimi verecek olan kişileri bulmak çok zordu, zira zaten bankaların yetişmiş elemana herkesten daha fazla ihtiyacı vardı. Kaldı ki böyle bir meslek bile henüz gelişmemişti. Yaratıcı bir çözümle, örneğin doğum nedeniyle işinden ayrılmış ve bir süre ayrı kalmış olan ve tam zamanlı çalışmayıp çocuğuna zaman ayırmak isteyen çok yetenekli eski bankacı hanımlardan ilk kadro oluşturuldu. Bu kadro ne içerik hazırlamak ve ne de eğitim vermek konusunda herhangi bir deneyime sahip değildi. Şirket bunların bazılarını yurtdışında, bazılarını ise İngiltere'den gelen uzmanlar vasıtasıyla Türkiye'de eğitici eğitimi-

ne tabi tuttu. Bunun karşılığında da eğitimcilere münhasır çalışma koşulu getirdi (özgün teknoloji).

Eğitim içerikleri de ülkede o gün için hazır bulunabilen şeyler değildi ve bunların da şirket bünyesinde yapılmaları gerekiyordu. DCG, bu içeriklerin bazılarını Londra'daki ana şirketten, bazılarını Londra ve ABD'deki açık piyasadan temin etme yoluna gitti. Türkçeleştirme ve yerel mevzuata uyarlama işini bizzat kendisi burada yaptı. Zaten pazarda bu tür bir hizmet olmadığı için tüm bunları entegre olarak şirket içinde yerine getirmek zorundaydı. Onlar da münhasır malzemelerdi. Keza, yurtdışından tedarik edilen eğitim videoları, egzersizler ve vakalar da. Bunlar da in-house olarak Türkçe'leştiriliyorlardı.

O dönem için hiçbir eğitici kişinin kendi sunum paketleri olmadığından, içeriklerin sunuma çevrilmeleri ve bunların asetat haline getirilme işi de şirket içindeki kadrolu elemanlar tarafından yapılıyordu. Powerpoint sunumları daha o zamanlar Microsoft tarafından bile henüz düşünülemiyordu. Değer zincirinin bir başka aşaması olan eğitim yeri (derslik) meselesi de şirket bünyesinde çözülmesi gereken bir sorundu. Zira o zamanlar bir-iki banka dışında kimsenin kalıcı bir eğitim merkezi olmadığı gibi, genelde eğitime o güne dek hiç gerek duyulmadığından, şirketlerde büyük bir toplantı odasına bile yer ayrılmamıştı. Oteller, şirket-içi eğitimlerin kendi yatak satışlarını arttırabilecek çok önemli bir fırsat alanı olduğunu henüz idrak edememişlerdi. Eğitim salonu ender bazı otelde bulunuyordu ama bunların kullanacağı yazı tahtası ve tepegöz gibi cihazları da ya yoktu ya da çok iptidai idi. Şirketin iş modelinde tasarlanan yüksek kaliteli eğitim hizmeti imajına uymayacağı için de, DCG hem kendi eğitim merkezini kurmaya ve hem de bu merkezi Londra'daki eşdeğerindeki ekipman ve tefrişatla donatmaya karar verdi. Yani, değer zincirinin bu aşamasını bile içselleştirilmek zorunda kaldı.

Peki şirket yöneticileri her işi kendilerinin yapmalarının maliyetli olacağım ve bu nedenle de 'kor' olmayan işlerini (örneğin eğitim salonu, ikram, ekipman vb.) '*outsourcing*' yoluyla dışarı vermelerinin daha ekonomik olacağını bilmiyorlar mıydı? Elbette

biliyorlardı. Ancak dışarıda, şirketin istediği özelliklerde ve şirketin tanımladığı işlevsellikte bunları tedarik edebilecek hiç kimse yoktu. Sektördeki değer zincirinin her aşaması iyi olmaktan çok uzaktı.

DCG, işte böylesi bir entegre iş mimarisi ile işe başladı ve yaklaşık 5-6 yıl neredeyse rakipsiz çalıştı. Çünkü her ne kadar ortada görünen bir başarı var ise de, potansiyel müteşebbisler şirkete özgü olan bu iş modelinin formülünü çözemediklerinden, bu işe benzer bir modelle, yani entegre olarak sektöre giremiyorlardı. Ancak her sektörde olduğu gibi şirkette bu işleri öğrenenler birer birer ayrılıp kendi işlerini kurmaya başladıkça, bankalardan ayrılıp eğitimci olmak isteyen birikimli insanlar piyasada çoğaldıkça, ortada gezinen eğitim ve yardımcı malzemeleri elden ele dolaşmaya başlayınca, daha başka kişiler bu malzemelerin yurt dışında nerede satıldığını öğrendikçe, oteller eğitim-amaçlı yatak pazarlamanın önemini kavrayıp mekanlarını sınıflara dönüştürdükçe, sunum teknolojileri gelişip kitlelere yayılmaya başladıkça, profesyonel eğitim işinin entegre olarak yapılıyor olması inanılmaz yüksek maliyetli bir hal almaya başladı.

Ayrıca da DCG'nin o dönem için arzu ettiği kalite düzeyinde sunamadığı pek çok şey, örneğin sunum kalitesi, eğitim notları, sınıf ortamı, ekipman nitelikleri vb. teknolojinin gelişmesi ve modüler üreticilerin pazara girmesi nedeniyle çok kaliteli hale gelmeye başlamıştı. Hatta öyle ki artık müşterinin önem vereceği işlevsellikleri bile aşmaya başlamıştı. Panjurları elektrik ile kapanan eğitim salonunu kim ne yapsın? Ya da renkli eğitim notlarını? Yani 'hedefi aşma' (*overshooting*) durumu burada da yaşanmaya başladı. Piyasaya inanılmaz bir hızla yeni giren eğitim şirketleri sürekli bir şeyleri daha iyi yapma vaadi ile kaliteyi yükseltmeye çalıştılar.

Ancak tüm bu gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan şey, sektörün emtialaşması oldu. Sektörde değer zincirinin her bir aşaması modüler hale geldikçe fiyatlar düştü, kârlar yok oldu. Bugünün satış fiyatları, 1990'lı yılların başlarındaki brüt kârların bile çok

altında seyreder hale geldi. 'Hedef-aşma', her sektörde olduğu gibi burada da emtialaşmayı ve sıfır kârı getirdi. Bugün sektörde hemen herkes kârsız bir ortamda iş yapıyor.

Peki emtialaşma sürecinin tersi bu sektörde tekrar yaşandı mı, ya da yaşanma olasılığı var mı? Baştan beri anlattığım gibi, her sektörde değer zincirinin bir yerlerinde emtialaşma süreci yaşanırken, bir başka noktada da anti-emtialaşma süreci oluşmaya başlar. Bu hemen her sektör için doğrudur. Yani nasıl emtialaşma ve sıfır kâr bir noktada her sektörün karşılaşacağı bir durum ise, değer zincirinde yeni kâr bölgelerinin ortaya çıkması durumu da hemen her sektörde yaşanabilir. Anti-emtialaşma için gerekli olan şart, değer zincirinin belli bir yerinde yeniden entegrasyon ihtiyacının doğması sonucunda, bu aşama üzerine odaklanan tedarikçilerin bu konuda sınai-mülk özellikli özgün ve herkese açık olmayan yeni bir metod ya da teknoloji veya teknik geliştirmeleri, ve bu tekniğin de daha henüz yeterince-iyi olmaması koşuludur. İşte o zaman yeni kâr fırsatları doğar.

Eğitim sektöründe bu aşama yeniden, 'içerik oluşturma' aşaması haline gelmeye başlamıştır. Zira hızla değişen iş dünyası pek çok eski beceriyi yetersiz kılmış, şirketlerin yepyeni beceriler kazanmaları gerekliliğini şiddetle doğurmuştur. Ancak sektörde faaliyet gösteren hemen her oyuncu, mevcut olan içerik-beceri portföyü içinde kaldıklarından ve değer zincirini bu teori çerçevesinde ele almadıklarından, kârsız bölgeden bir türlü kurtulamamaktadır.

Oysa yeni ihtiyaç alanlarının neler olduğunu anlama becerisi ile bu konularda içerik oluşturma becerileri bugünün yeniden para kazandırabilecek, sektörde henüz yeterince iyi olmayan ve sürekli iyileştirmeyle kârlılığa açık olan alanlardır. Bir başka deyişle eğitim sektöründe yaşanan hedef-aşma ve emtialaşma süreci aynı zamanda yepyeni bir düzen bozma ve yeni kârlılık fırsatını da yaratmıştır. Bu temel yetkinliği zaman içinde ihmal etmeden geliştirmiş olanlar yeni dönemde eğitim sektöründen yeniden para kazanmaya başlayacak olanlardır.

TEMEL YETKİNLİKLER: SONUÇ

Temel yetkinlikleriniz size bugünkü başarımzm nedenlerini açıklar. Ancak piyasaların her zaman bir hayat evresi olduğunu düşünürseniz, o zaman sizin için en değerli olacak temel yetkinlikler sadece pazarın bugünkü evresinde sizi başarıya götürecek olan ayrıcalıklı becerilerinizi değil, belki daha da önemlisi, pazarın bir sonraki gelişim evresinde gerekli olacak temel becerileri de içermek zorundadır.

Ürünler gibi temel yetkinlikler de emtialaşma özelliği taşırlar. Kaldı ki, temel yetkinliğin tanımı bile, sadece sizin 'en iyi' olduğunuz beceri alanı değil, sizi 'farklı' kılan beceri alanı şeklindedir. Yani sizin sahip olduğunuz bir beceri eğer sizi farklı kılabiliyorsa ve bu suretle de müşterilerin sizi daha fazla tercih etmesi sonucunu getiriyorsa, bu beceri ancak o zaman bir temel yetkinlik olarak kabul edilebilir. Sizin hangi yetkinliklerinizin 'temel' olduğuna karar verecek olan merci piyasanın kendisidir. Siz değilsinizdir. Size göre bir beceriniz çok temel bir yetkinlik olarak kabul ediliyor, ancak eğer piyasa bu yetkinlik karşısında size bir prim ödemiyorsa, ya da sizi daha tercih edilir bir satıcı yapmıyorsa, o zaman sizin temel yetkinlik olarak gördüğünüz beceri de haliyle temel bir özellik taşımaz, sadece sıradan bir beceri olur.

Ancak ne var ki, dinamik bir özellik taşıması gereken ve hareketli bir beceri geliştirme mantığına dayanması elzem olan temel yetkinlik kavramı, yukarıda ayrıntılarıyla açıkladığım gibi, şirketlerin mevcut durumlarında ***odaklanma*** kararlarına dayanak olarak kullandıkları bir kavram halini almıştır. Temel yetkinlik kavramının yöneticilerimizin literatürüne girmesi Hamel & Prahalad'ın 1995 yılında yayınlamış oldukları 'Geleceği Kazanmak' adh kitap sayesinde olmuştur. Ama bu kitapta yazarlar temel yetkinlik kavramını temel bir beceri alanına 'odaklanmanın' aracı olarak değil, tam tersine farkh iş kollarında faaliyet gösteren örneğin Honda, Sony, SKF gibi konglomer firmaların yaygınlaşmalarının (*diversification*) esas belirleyicisi olarak sunmuşlardır.

Daha sonra nasıl olduysa bu kavram bir odaklanma kavramı halini almış ve bu haliyle de şirketleri rekabet yarışında ciddi tehlikelere maruz bırakmıştır. Özellikle de bizim ülkemizde de sık sık karşılaştığımız "hangi iş kollarını terk edelim ve nerelere odaklanalım?" sorusunun cevabını ararken bu kıstasa başvurulmuş ve bence böylesi bir analize dayalı stratejilerle rekabet yarışında dönülemez hatalar yapılmıştır.

Hangi faaliyet alanlarında kalalım ve hangilerinden çıkalım sorularının yanıtlarını ararken meseleye, temel yetkinlik kavramının mevcut anlaşılma şekliyle değil, tam tersine, teknolojinin gelişimi teorisinin önerdiği mantıkla yaklaşılması gerekir. Buna göre zaman içinde 'kor' alanlar ve bunlarla birlikte para kazanma alanları ile rekabetin düzlemi nasıl değişiyorsa, para kazandırmak için gerekli olacak temel yetkinliklerin geometrik yeri de değişiyordur.

O yüzden her şirket kendi temel yetkinliklerini bu doğrultuda yeniden geliştirebilmeye hazır ve yetkin olmalıdır. Ancak böyle bir bakış açısıyla sadece paranın olduğu yere değil, olacağı yere de gidebilmek mümkündür. Kârlı büyümeyi sürekli kılmanın en önemli yolu da zaten budur: 'pak'm nerede olacağına bakarak kaymak.

KOR İŞ DIŞINDA BÜYÜMEK

17

Kor İş Dışında Büyüme Fırsatları

Şu ana kadar üzerinde durmaya çalıştığımız konu, bir şirketin kendi kor işinde nasıl büyüyebileceği ve bu alanda ne tür yeni fırsatlar yaratabileceği konusu idi. Kor iş içinde büyümenin en belirgin ve etkin yolu -tabii eğer şirket satın almalarını saymazsak- innovasyondur. Önceki bölümlerde kor işte büyüme amacıyla kullanılabilecek farklı innovasyon türlerini örnekleri ile ve en etkin ne zaman kullanılacaklarına dair bir model ile birlikte açıkladım. Ancak tüm dünyadaki şirket yöneticilerinin büyüme amacıyla sıklıkla başvurduğu bir diğer yol var ki, o da kor işin 'komşu' alanlarında yeni büyüme fırsatları yaratmak. Bu bölümde işte bu konuyu ayrıntılı olarak ele almak istiyorum.

Gerçekten de eğer doğru bir komşu alan büyüme stratejisi ortaya konursa, bu alanda ciddi kârlılık ve yeni büyüme alanlarının yaratılabilmesi mümkün. Kaldı ki bir önceki bölümde anlattığım entegrasyon-modülerleşme modeli de zaman içinde kor işinizin kârlılık özelliklerini yitirebileceğini ve bu nedenle de yeni kâr ve büyüme alanlarını değer zinciri içindeki diğer faaliyetlerde bulabi-

leceğinizi söylüyordu. Bu nedenle de komşu alanlarda elde edilebilecek büyüme fırsatlarının neler olabileceğine detaylı olarak bakmak, yöneticilerimiz açısında oldukça yol gösterici olur inancındayım.

KOMŞUNUN TAVUĞU

Ülkemizde yeni büyüme fırsatları için komşu alan arayışlarını sıkça görüyoruz. Ancak bu kadar sık göremediğimiz şey, bu tür büyüme-genişleme stratejilerinin dayandığı teorik temel. Bunun bir nedeni bugüne dek ülkemizde komşu alan büyüme stratejileri ile ilgili herhangi ciddi bir araştırma yapılmamış olması ve konunun ne basında ne de tüm diğer tartışma platformlarında ciddi bir şekilde ele alınmamış olmasıdır. Artık biliyorsunuz, bizde varsa yoksa 'marka' ve ekonominin 'genel durumu' konuşulur. Oysa tüm şirketler ciddi bir kârlı büyüme darboğazında ve bu konuda bir çıkış arayışındadır. Marka olmak ya da devletin bütçe açığının miktarını bilmek ne yazık ki bu arayışlara derman olamamaktadır.

Komşu alanlarda genişlemek, eğer bu alanlar gerçek anlamda kârlılık, büyüme potansiyeli ve farklılaşma imkanı verebiliyorlarsa, çok önemli bir strateji olabilmektedir. Ayrıca da büyüme arzusundaki şirketlerin en önce baktıkları, genelde bu konudur. Zira size çok uzak bir iş kolu hakkında bilginiz sınırlı olacağından, bu alanlara yatırım yapma konusunu komşu alanların analizinden sonraya bırakmak çok doğaldır. Zaten, ileride de tekrar tekrar vurgulayacağım gibi, bildiğiniz işten ne denli uzaklaşırsanız, başarısız olma olasılığınız o kadar yüksek olur. O nedenle de ilk olarak 'kor' iş ve ardından da komşu alanda büyüme fırsatlarını kollamak çok daha akıllı bir davranıştır. Ülkemizde genelde komşu alanlara nüfuz etmenin nispeten çok kolay olacağı konusunda yaygın ama o ölçüde de yanlış bir inanç da vardır.

Zaten istatistikler de bu son noktayı doğrulamamaktadır. Bugün zor duruma düşen şirketlerin bu durumuna sebep olan unsur, çok büyük çoğunlukla, başarısızlığa uğramış olan komşu alan stratejileridir. Chris Zook ve ekibinin yapmış olduğu ve hem ABD,

hem Avrupa, hem de bazı Asya ülkelerini içine alan geniş kapsamlı araştırma, şirketlerin başına gelen büyük 'felaketlerin' %75'inin doğru gitmeyen komşu alan yatırımları sonucu olduğunu ortaya koymuştur. Üstelik araştırma kapsamındaki firmaların çoğu, bu alanlarda başarılı olmalarını beklememizi sağlayacak cüsseye sahiptir. Ama büyük firma olmak, hatta dev olmak bile çoğu zaman komşu alan girişimlerinde başarıyı getirememektedir. Örneğin Microsoft şirketinin Xbox adlı oyun konsolu ile 2001 yılında video-oyunları piyasasına girme teşebbüsü hiç de istenen sonucu vermemiş, bilgi işlem konusunda çok yetkin bir dünya devi olmasına karşın, Sony PlayStation ve Nintendo'dan bu pazarın liderliğini bir türlü alamamış ve başarısız olmuştur. 2002 yılının sonuna dek Microsoft'un bu işten ettiği zarar $1.5 milyarı bulmuştur.

Büyük firmaların başarısız olmuş komşu alan stratejileri onların sonlarını bile getirebilmektedir. Buna en güzel örneklerden birisi ünlü Swissair şirketidir. Hatırlayanlarınız bilir, Swissair bir zamanların en güvenilir, en gıpta edilen havayolu şirketlerinden biriydi. Yetmiş yıllık tarihi boyunca detaya verdikleri önem ve tıkır tıkır işleyen bir şirket olmalarıyla ünlüydüler. Ancak 1995 yılında yeni atanan yönetim ekibi bir dizi yeni komşu alanda büyüme kararı verip 10 farklı bölgesel havayolu şirketi ile bir dizi *catering* ve bakım hizmetleri şirketine yatırım yapma yoluna gitti. Onlara göre bunların hepsi birbirleri ile sinerjisi olan komşu alanlar sayılırdı. Örneğin uçak yolcuları Swissair'in otellerinde kalırlar, kendi uçak bakım yeteneklerini başka havayollarına satarlar, uçak işletim becerileriyle de bu bölgesel havayollarını son derece verimli bir şekilde yönetebilirlerdi. Ancak ne zaman ki bu bölgesel havayolu şirketleri mali zorluklar içine girdiler, Swissair o zaman üstesinden gelemeyeceği bir irtifada uçmakta olduğunu idrak etti. Çok geçmeden de şirketin borçları, piyasa değerinin beş misline kadar çıktı ve şirket -her ne kadar yönetim kurulu ile tepe yönetimin işine son verilse de- hızla iflasa doğru gitmekten kendini kurtaramadı.

Kötü gitmiş komşu alan stratejilerinin bir şirketi götürebileceği olumsuzlukların belki de en çarpıcı örneği, tarihi bir skandalla batmış ve beraberinde sarsılmaz Arthur Andersen denetim firmasını

da götürmüş olan ünlü Enron şirketidir. ABD tarihinin en büyük iflası unvanını kazanmasının öncesindeki dört yıl içinde Enron, kor işinin etrafında uzak-yakın tam 34 farklı girişimde bulunmuştur. Bu sayı ise, daha önceki herhangi bir on yıl içinde yapılan yatırımların beş katından fazlaydı. Bu işlerden bazıları komşu alanlarda iken diğer pek çoğu ise kor işle fazlaca ilgisi olmayan alanlar olmuş: örneğin geniş bant işi, danışmanlık, su arıtma gibi. Pek çok gözlemciye göre ise patlak veren skandal, bu yanhş yatırım stratejilerinin yol açtığı delikleri kapatmak çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmış.

Elbette her yanlış giden komşu alan stratejisi şirketlerin sonunu getirmeyebiliyor. Ama yine de bugün en başarılı şirketlerden biri olarak kabul ettiğimiz Dell bile bu konuda ciddi hatalara düşebiliyor. Biliyorsunuz Dell şirketi başlangıçta meraklı kullanıcılara telefonla sipariş üzerine PC üretip, onların mekanlarına doğrudan teslim eden bir şirket olarak faaliyete geçmişti. Bu alanda da son derece başarılı bir iş modeli oluşturmuştu. Ancak şirket 1993 yılında doğrudan dağıtımın yanı sıra potansiyel olarak gördüğü bir komşu alana, yaygın (*mass*) perakende dağıtım alanına yatırım yapınca şirketin üzerine kurulu olduğu tüm iş modeli, fiyatlamadan fabrika süreçlerine, pazarlamadan satışa kadar allak bullak oldu. Tüm bunların sonucunda da şirket, 1993 yılında $36 milyon zarar yazan perakende pazarından 1994 yılında çıkma kararı almak zorunda kaldı.

KOMŞU ALANDA BAŞARABİLMEK

Gördüğünüz gibi, çoğumuza "yahu ne olacak, elin adamı yapıyor biz mi yapamayacağız...zaten çok benzer işlerle uğraşıyoruz" düşüncesi nedeniyle basitmiş gibi gelen komşu alanlarda büyüme arzuları, tahminlerimizin hilafına genellikle hüsranla sonuçlanıyor. Bu denli çok başarısızlık örneğinin var olması da, komşu alan stratejilerindeki başarısızlıkları sadece yönetim zaafları ile açıklamamızı olanaksız kılıyor. Zira her dört şirketin üçünün kötü yönetildiğini söylemek oldukça zor. Ama durum yine de böyle:

yaklaşık her dört komşu alanda genişleme stratejisinden üçü arzu edilen sonuca ulaşamıyor ve başarısız oluyor.

Komşu alan büyüme stratejilerindeki başarısızlıkların en temel nedeni, çoğu kez bu stratejiler hakkında elimizde bir değerlendirme ve karar modeli olmaksızın böyle girişimlere yönelmemiz. Ya da bu alanlardaki yatırım kararlarımızı kor işimizdeki karar mekanizmasına benzer bir model çerçevesinde değerlendirmeye almamız. Ya da hiçbir model olmaksızın sadece bu alanların dışarıdan görünen cazibesine kapılıp yatırım yapmamız.

Yukarıda saydığım veriler ve daha saymadığım diğer yüzlercesi, bizi şu çok önemli tespiti yapmaya götürüyor. Belli dönemlerde büyüme fırsatlarını kor işimizin dışında aramak zorunda kalabiliriz. Gerçekten de bize çok uzak olmayan bu diğer faaliyet alanlarında, eğer belli koşullar yerine getirilirse, çok ciddi kârlılık ve yeni büyüme fırsatları yaratılabilir. Ancak bu fırsatlar nelerdir, hangi koşullarda yaratılabilir? Komşu alan yatırım kararlarımızı hangi kıstaslara dayandırmalıyız ki başarma yüzdemizi yükseltebilelim? Komşu alan fırsatlarını nasıl gözlemleyebiliriz, nasıl yaratabiliriz? Başarının ve başarısızlığın unsurları nedir?

Bu sorulara verilecek olan yanıtlar, kurumunuzun büyüme stratejisinin başarı şansını çok büyük ölçüde belirleyecektir. Kitabımızın bundan sonraki sayfaları, iş adamı ve yöneticilerimizin büyüme stratejilerinde başarı şansını arttıracak olan ve bu sorulara daha sağlıklı yanıtlar bulmalarını sağlayan temel ilkeleri ortaya koymaktadır.

18

Komşu Alan: Nedir, Nerelerdedir?

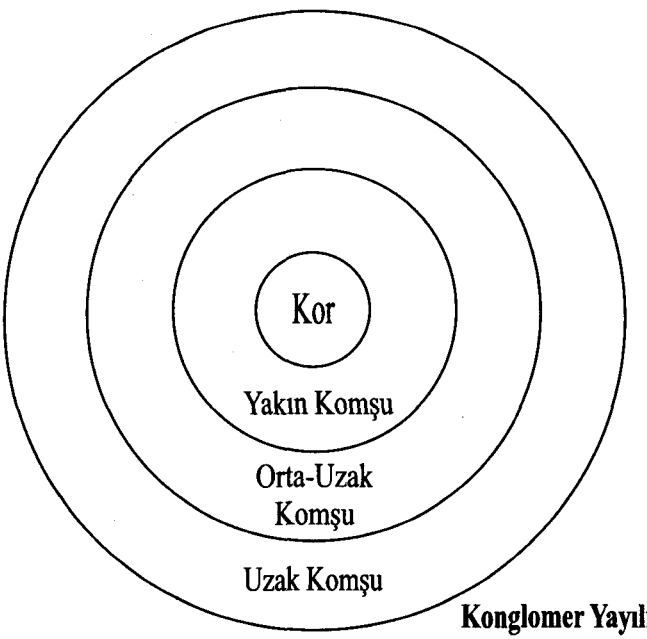
Komşu alanlarda büyüme stratejilerinin başarılı olabilmeleri iki temel unsura bağlıdır. Birincisi, bu alanları doğru bir şekilde gözlemleyip herkesten farklı bir şekilde değerlendirebilmek, ikincisi ise başarı kıstaslarına uymak suretiyle odaklı, ısrarlı ve kararlı bir şekilde icra edebilmek. Şu son saydığım üç unsur aslında tüm büyüme stratejilerinin gerekli temel taşları: *odaklı*, *ısrarlı* ve *kararlı* olmak. Zira tüm başarı örneklerine baktığınızda, bunların daldan dala atlayıp her gördüğü fırsata yönelen firmalar değil, tam tersine büyüme konusunda tekrar tekrar uygulanabilir başarı formülleri geliştirip, bu formülleri ısrarla ve odaklı bir anlayışla hayata geçiren şirketler olduğunu görürsünüz.

KİM KOMŞU, KİM DEĞİL

Başarı formülünün ne olması gerektiğini önümüzdeki sayfalarda ayrıntılı olarak açıklayacağım. Ama öncelikle komşu alan nedir, neye komşu alan neye 'ilgisiz' alan denir, dilerseniz bunlara bir açıklık getireyim. Aslında meseleye teorik olarak yaklaştığınızda, kor işinizin sınırları dışına taşan her iş kolu bir komşu alandır. Zira

nihayetinde bunlar müşterileri, rekabeti, iş süreçlerini, pazarlama özelliklerini, maliyet yapılarını ve özel ilişkileri kor işiniz kadar iyi bilmediğiniz, size yabancı olan alanlardır. Burada komşuluk kavramı, düşündüğünüz yeni iş kolunun sizin mevcut kor işinize ne denli yabancı ve ne denli yakın olduğu ile ilgili bir kavramdır.

Eğer bir iş kolu, sizin temel (kor) işinizde gerekli olan yetenekler, müşteriler, rakipler, süreçler, maliyetler, pazarlama şekilleri vb. anlamlarında tamamen farklı özellikler taşıyorsa, o zaman bu iş koluna uzak ya da 'ilgisiz' bir alan adı veriyoruz. Bu şekilde bir büyüme stratejisine de 'konglomer yayılma' (*diversification*) diyoruz. Örneğin siz kor işi uluslararası kara taşımacılığı ve gümrükçülük olan bir şirketseniz, bir makarna fabrikası satın almak suretiyle gıda sektörüne girmek, kor işinizle 'ilgisiz' bir alana yatırım yapmak olarak kabul edilir. Ama eğer düşündüğünüz iş kolu 'ara nakliye' adını verdiğimiz ve gümrükten çekilmiş olan malın şehir içinde adrese dağıtımı işi ise, bu iş bir komşu alandır.



Konglomer Yayılma

Chris Zook komşu alanları yukarıdaki şekildeki iç içe geçmiş daireler olarak ifade ediyor.[8] Bunlar ortadan üç farklı adım (halka) şeklinde dışa doğru genişleyen daireler. En ortadaki daire kor iş, bir adım sonraki daire 'yakın' komşu alan, iki adım sonraki 'orta-uzaklıktaki' komşu ve üç adım sonraki daire ise uzak komşu olarak adlandırılmakta. Dairenin dışı ise konglomer yayılma alanları, yani kor işimizle ilgisiz, uzak alanlar.

Komşu alanlar kor işe olan uzaklıklarına bakarak tanımlandıklarına göre, o zaman bu uzaklıkların kıstaslarını da belirlememiz gerekir. Yeni büyüme alanı olarak gözümüze kestirdiğimiz bir iş kolunu öncelikle aşağıdaki şu beş farklı boyut üzerinde değerlendirmemiz önemlidir. Bunun sonunda da bu yeni büyüme alanının mevcut işimizle tıpatıp aynı mı, yoksa benzerliklere mi sahip, ya da tamamen farklı mı olduğuna karar verebiliriz.

1. *Müşteriler:* Şu an hizmet vermekte olduklarımızla aynı mı, yoksa farklı mı?
2. *Rakipler:* Şu anda karşımızda olanlarla aynı mı, yoksa farklı mı?
3. *Maliyet yapısı:* Mevcut işimizdeki ile aynı mı, farklı mı?
4. *Dağıtım kanalları:* Aynı mı, farklı mı?
5. *Temel yetkinlik:* Mevcut kor işimizi ayrıcalıklı kılan temel yetkinliklerimiz (marka, aktifler, teknoloji vs.) bu yeni alanda da benzer bir işlev görebilir mi?

Eğer bu beş boyutun beşinde de tüm özellikler birbirleri ile aynı iseler, o zaman iki iş de esasen aynı iştir. Zook'un komşu alanın uzaklığını belirleme konusundaki önerisi kabaca şöyle. Öncelikle orta noktadan (yani kor'dan) itibaren dışarı doğru üç tane farklı halka olduğuna göre kor işten en uzaktaki iş kolunun 3 birim uzaklıkta, bir öncekinin 2 birim ve en yakındakinin de 1 birim uzaklıkta olduğunu kabul edelim. Şimdi de her bir boyuta en az sıfır ve en fazla bir üzerinden değerler vermeye başlayalım. Yani

özellikler aynı ise sıfır, tamamen farklı ise bir. Eğer beş boyutun beşinde de iki farklı iş kolu aynı özellikleri gösteriyorsa o zaman merkezden (yani kor işten) uzaklık sıfır olur. Eğer tamamen alakasız ise, uzaklık beştir. Eğer özelikler bir miktar benzeşiyorlarsa, o zaman bu boyutların her birine bir sayısının bölenleri şeklinde değerler verin. Örneğin müşteriler konusunda kor işten 0.20 uzaklıkta, rakipler konusunda 0.10 uzaklıkta, maliyet konusunda aynı, kanal benzerliği 0.40 gibi. Daha sonra bu rakamları toplayın ve merkezden (kordan) ne kadar uzakta olduğunu belirleyin. Bu elbette oldukça keyfi bir yöntem, ama güzel bir bakış açısı veriyor.

Toplam sayı bire eşit ise, büyümek için düşündüğünüz alan gerçek bir komşu alandır ve temel işinizle oldukça önemli benzerlikler arz etmektedir. Sayı büyüyüp beşe yaklaştıkça da o ölçüde temel işten farklı bir özellik taşımaktadır. Bu yaklaşıma göre genel kural olarak şunu söyleyebiliriz: eğer yatırım yapmayı planladığınız alan birden daha yüksek bir değer taşıyorsa, başarma şansınız giderek daha az olacaktır. Bu, başarısız olacaksınız anlamına kesinlikle gelmez. Yalnızca size bu alandaki girişiminiz için çok daha dikkatli olmanız gerektiğini söyler. Ancak başarı şansını yükseltmek için, eğer varsa, kârlı büyüme fırsatları taşıyan komşu alanlar seçilmeli, daha uzak alanlar ancak kârlılık fırsatları radikal olarak azalmaya başladığında tercih edilmelidir.

KOMŞU ALANLAR NERELERDEDİR?

Uzak olsun, yakın olsun, komşu alanda büyüme fırsatları genelde şu alanlarda ortaya çıkmaktadır.

- *Zayıf bir ürün işinden, hizmet işine kaymak.* Örneğin IBM firmasının 1990'lı yıllarda stratejisini donanım üreticisi olmaktan, hizmet sağlayıcısı haline dönüştürmesi ve IBM Global Services'i yaratması.
- *Mevcut kor işin güçlü tarafları üzerine, yepyeni müşteri ve ürün alanları inşa etmek.* Örneğin Nike şirketinin koşudan

voleybola, futboldan golfe kadar çok farklı müşteri alanları için çok farklı ürünler geliştirmesi ve bunların tümünü de Nike markasının gücü üzerinde inşa etmesi.

- *Mevcut bir gayrı-maddi aktifi kaldıraç olarak kullanıp yepyeni bir iş alanı yaratmak.* Bir önceki kitabımda ünlü Cardinal Health firmasının sağlık kuruluşları ile mevcut yakın ilişkileri üzerine ardı ardına bir sürü yeni komşu iş geliştirmesi, ya da önceki bölümlerde anlattığım John Deere firmasının tarım alanındaki güçlü otoritesi üzerine JDL adlı bahçe peyzaj gereçleri iş modelini inşa etmesi gibi. Aynı şekilde Eczacıbaşı şirketinin güçlü sağlık imajı üzerine Sağlık Hizmetleri (Evde Bakım) işine girmesi gibi.

- *Yeni coğrafi alanlara yayılma.* Bu Türkiye'de en fazla akıllara gelen komşu alan stratejisi. İhracat da bu anlamda bir komşu alan stratejisi olarak değerlendirilmelidir. Ancak değerlendirmeyi yaparken işe plansız programsız girmek yerine (ki genelde durum budur), ilerideki bölümlerde ayrıntılarını vereceğim değerlendirme kıstasları gözününe alınmalı ve açıklayacağım başarı formüllerine sadık kalmaya çalışılmalıdır. Zira bunlar coğrafi genişleme konusunda da size daha yüksek başarı şansı verebilecek ve bu alanda büyüme olanakları yaratmanıza destek olacak unsurlardır.

- *Mevcut dağıtım ağına yepyeni ürün hatları eklemek.* Tasarım özellikli ofis mobilyaları ile tanınan Koleksiyon Mobilya şirketinin ev mobilyaları ile ışıklandırma ve aksesuar işine de girmesi gibi.

Ancak şimdiye kadar saydıklarım esas itibariyle, kor işin ötesine geçmenin temel yolları olan şu altı farklı stratejinin bazı alt kolları olma özelliği taşımaktadırlar. O nedenle, aslında komşu alan büyüme stratejileri dediğimizde, bu altı farklı alanda yakalayabileceğimiz yeni ve farklı büyüme fırsatlarından söz etmekteyiz. Zook (2003) bu komşu alanları şöyle tanımlıyor:

1. *Ürün Komşuları.* Mevcut müşterilere yeni bir ürün satmak, en yaygın olarak uygulanan ve başarı şansı en yüksek olan komşu alan stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ürünler arasında:

   - Daha önce hiç bilinmeyen yeni ürünler,
   - Tamamlayıcı ürünler,
   - Destek hizmetleri,
   - Yeni nesil ürünler olabilir.

   Bu stratejiye örnek olarak IBM'in mevcut donanım müşterilerine yönelik olarak geliştirmiş olduğu ve yukarıda değindiğim IBM Global Services hizmet ve danışmanlık işi, son derece başarılı olan ve bugün şirketin gelirlerinin %40'ını tek başına oluşturan bir iştir. Tamamlayıcı ürünlere örnek olarak ise Koleksiyon Mobilya ile ilgili az önce değindiğim aksesuar ve ışıklandırma işleri de bu anlamda yeni komşu alan girişimleridir.

2. *Coğrafi Komşular.* Yeni bir ülkeye, ya da bölgeye ihracat, yatırım veya lisans verme yoluyla nüfuz etme çok kimsenin ilk aklına gelen, kolay zannedilen ama ortalamanın çok altında başarı oranları taşıyan bir büyüme stratejisidir. Buna rağmen ders alınacak başarı örnekleri de hayli fazladır. Bir tanesi Starbucks'ın Seattle'dan Kaliforniya'ya, oradan doğuda Chicago'ya, çok daha sonra New York'a, en sonunda da tüm diğer ABD eyaletleri ile dünyaya yayılması öyküsüdür. Gerçek bir başarılı komşu alan büyüme örneğidir. Aynı şekilde İngiliz Vodafone telsiz telefon şirketinin ABD'de AirTouch şirketi ile birleşmek suretiyle bu ülkeye nüfuzu, ardından Almanya'da Mannessman şirketini satın almak suretiyle bu ülkeye yayılması ve Japan Telecom ile ona bağlı J-Phone şirketlerinde büyük hisseyi ele geçirip Japonya'ya nüfuz etmesi son derece başarılı olmuş bir coğrafi komşu alan stratejisidir. Koton şirketinin önce Türkiye'de çok fazla

noktaya, ardından yurt dışında (şimdilik) 23 noktaya temkinli ve tedrici yayılması da benzer özellikte bir büyüme stratejisidir.

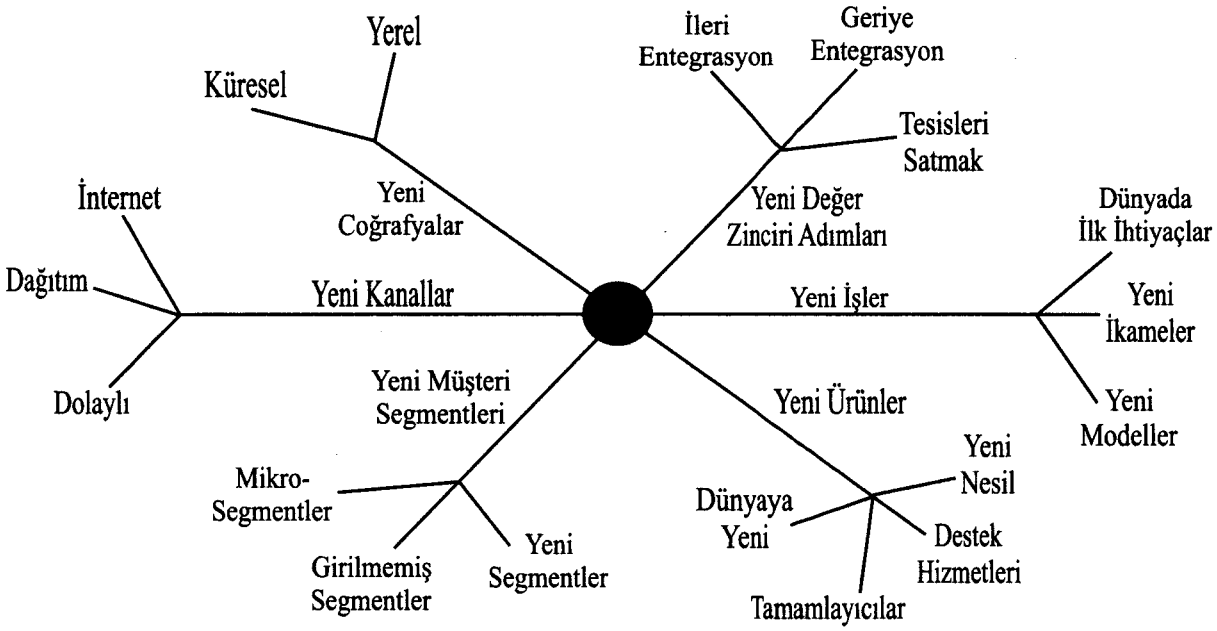
3. *Değer Zinciri Komşuları. Mor İneğin Akıllısı*'nda ayrıntılı olarak anlattığım Cardinal Health ilaç dağıtım firmasının 'ilacın yolunu izle' adını verdiği komşu alan genişleme stratejisi çok başarılı bir değer zinciri stratejisidir. Esas işi sağlık kurumlarına ilaç tedarik edip dağıtmak olan, yani bir ilaç deposu olan şirket, ilacın kendisinden çıktıktan sonra hastane içinde izlediği yolu (değer zincirini) dikkatlice inceleyip şu farklı alanlara yatırım yapmış ve son derece büyük bir hızla büyümüştür: hastanelerdeki eczanelerin stok yönetimi, eczanelerin insan kaynağı temini, hastalara ilacın tevdi edilmesi, hastalara verilen ilaçların fatura bilgilerinin muhasebeye aktarılması vb. Önceki bölümlerde temel yetkinliklerle ilgili olarak ele aldığım sektörel gelişme modelini hatırlarsanız, her sektörde dönem dönem yeni entegrasyon olanakları doğmakta ve başarılı şirketler değer zincirinin bu aşamalarını içselleştirmek suretiyle ciddi büyüme fırsatları yaratabilmektedirler. Bu örnekler size çok faydalı yeni ufuklar açabilecek olan örneklerdir.

4. *Kanal Komşuları.* Asıl işi kahveyi içecek olarak kendi kafe barlarında satmak olan Starbucks, daha önceki bölümlerde ayrıntısıyla anlattığım gibi örneğin *Frappuccino* adlı soğuk kahve içeceği ile süper market kanalıyla satış yapmaya başlamış ve oldukça da başarılı olmuştur. Yine benzer düşünceyle, esasen kendi kafelerinde satmakta olduğu kavrulmuş ama çekilmemiş paket kahveleri bu kez Kraft şirketi ile bir dağıtım, pazarlama ve promosyon anlaşması yapmak suretiyle kitlesel pazarlama işine girmiş ve bu işte birinci yılının sonu olan 1999'da tam 8,500 süper markete yayılabilmiştir. Yeni kanallar arasında İnternet de pek çok şirket için alternatif bir dağıtım alanı oluşturmuştur.

5. *Müşteri Nezdinde Komşu Alanlar.* Mevcut bir ürünü ya da iş modelini yeni ve farklı bir müşteri kitlesine uyarlamak suretiyle yeni büyüme alanları yaratmak da oldukça başarılı olarak uygulanabilen bir komşu alan büyüme stratejisi olagelmiştir. Örneğin oyuncak perakendecisi 'Toys R Us', başarıyla uyguladığı iş modelinin bir benzerini bebekler için uzmanlaştığı 'Babies R Us' mağazalarında da uygulamıştır. Benzer şekilde ünlü hazır giyim perakendecisi Gap, 'Gap Kids' ve 'Baby Gap' adlı farklı iş kolları ile mevcut başarılı iş modelini bu yepyeni ve farklı müşteri segmentlerine yaymıştır. Zara adlı hazır giyim firmasının bu alandaki stratejileri de çok benzerdir. Keza Nike'm koşu ayakkabılarını basketbol oynayan kitlelere, ardından tenis, voleybol, futbol, golf gibi daha bir sürü farklı spor alanına ve bu alanlarda etkinlik gösteren farklı müşteri segmentlerine yaygınlaştırması da bir müşteri nezdinde komşu alan stratejisidir.

6. *Yeni İş Modeli Komşulukları.* Şirketinize ait mevcut bazı maddi ya da gayrı-maddi aktifler üzerine, daha önce kimsenin düşünmediği yeni pazarlar yaratmak ve bu Pazarlarda ilk olmak suretiyle ciddi kârlılık ve büyüme sağlamak amaçlı bir stratejidir. Gerek *Mor İneğin Akıllısı*'nda gerekse de önceki bölümlerde bu strateji üzerine bolca örnek verdim. Örneğin az önce değinmiş olduğum John Deere Landscapes örneği çok başarılı olmuş bir komşu alan stratejisidir. Eğer konu ilginizi çektiyse ve önceki kitabımı okumadıysanız, size okumanızı öneririm. Zira kitapta bu anlamda oldukça fazla ufuk açıcı örnekler yer almaktadır.

Aşağıdaki şekil, size farklı komşu alan büyüme vektörlerini, bu vektörleri oluşturan alternatifler ile birlikte gösteriyor. Bu tür bir büyüme stratejisini planlayan şirketler daldan dala atlamak yerine, belli bir ya da iki vektörde karar kılıp o yönde odaklı ve ısrarlı olurlarsa başarı şansları çok daha yüksek olacaktır.



Kaynak: Zook (2003)

Şekil 18.1. Komşu alan büyüme vektörleri

FIRSAT ÇOK, YETERLİ BAŞARI YOK

Gördüğünüz gibi, komşu alanlarda oldukça farklı yeni büyüme fırsatları yaratmak mümkün. Üstelik bu konulara stratejik yaklaşıp bir 'portföy' mantığı içinde ele aldığınız takdirde, hem kârlılık ve hem de büyüme sıkıntılarının üstesinden fazlasıyla gelebilirsiniz. Ama bir şartla.

Komşu alan stratejileri, tanım gereği, bilinmeyene doğru çıkılan ticari bir yolculuktur. Yani içsel olarak ciddi bir risk taşırlar. Bu risklerin neler olduğunu baştan bilmek ve bunların üstesinden nasıl gelineceğine dair ipuçlarına sahip olmak, bu alandaki başarınızın en önemli belirleyenidir. Bundan sonraki bölümler, size bu konularda ışık tutacaktır.

19

Komşu Alanlarda Başarıyla Büyümenin Temel İlkeleri

Her ne kadar size yepyeni büyüme fırsatları yaratıyor olsalar da, nihayetinde tam olarak bilinmeyen alanlar oldukları için komşu bir veya daha çok alanda büyümek arzusundaki şirketlerin, öncelikle bu işin zannettikleri kadar kolay olmadığını ve ciddi anlamda bir risk içerdiğini bilmeleri gerekir. Bu nedenle de bu yönde bir stratejiyi değerlendirirken daha en başta oldukça dikkatli olmalı ve iyi bir analiz sürecinin sonunda bu yola çıkmalıdırlar.

Ancak ne var ki bu anlamda detaylı bir analiz alışkanlığı şirketlerimiz arasında pek rastlanan bir durum değildir. Analizden hoşlanmayan kurum kültürlerinin etkisini bir yana bırakırsak, bunun en önemli nedenlerinden birisi de elimizde bu konuda analiz yapmamıza yardımcı olacak bir kıstaslar zincirinin olmamasıdır. Oysa eğer komşu alan stratejileri sanıldığından çok daha yüksek risk taşıyorlarsa, o zaman yeni bir büyüme alanına girip girmeme konusunda işe yarar bir analiz yöntemine şiddetle ihtiyacımız var

demektir. Aşağıda size bu bağlamda kullanabileceğiniz ve oldukça yararlanabileceğiniz bir analiz yöntemi veriyorum.

DEĞERLENDİRME KISTASLARI

Chris Zook'un 2003 yılında ve Michael Treacy'nin 2004 yılında yayınlamış oldukları iki farklı çalışmanın incelemesi, bize yeni bir komşu alan büyüme alternatifinin değerlendirilmesi için şu çok temel kıstaslara başvurulmasının yaşamsal öneme sahip olabileceğini göstermektedir. Buna göre değerlendirmeye aldığınız ve yatırım yapmayı planladığınız yeni büyüme alanında aşağıdaki kıstasların yerine geliyor olması, başarı şansınızı ciddi anlamda yükseltecektir. Elbette bunları uyguladığınız her yeni strateji mutlaka başarıya ulaşacaktır diye bir garanti olamaz, zira iş hayatı çok fazla bilinmeyeni olan bir alandır. Ancak değinilen unsurları dikkate almaksızın yapılacak bir komşu alan girişiminin başarısızlığa uğrama olasılığı ciddi anlamda yüksek olacaktır. O nedenle de komşu alanda büyümeyi planlayan her firmanın bu projelerini aşağıdaki değerlendirme kıstasları çerçevesinde ele almaları yaşamsal öneme sahiptir. Nedir bunlar?

1. Girmeyi planladığınız komşu alan kor işinize ne denli yakınsa ve özellikle de ne denli 'güçlü' bir kor iş etrafında oluşturulursa, başarı şansı o denli fazla olur. Zayıf bir kor iş, başarısızlığın öncü habercisidir. Kor alandaki gücünüz ölçülebilir bir şeydir: örneğin sektörünüzde liderseniz ve üretim maliyetleriniz düşükse, müşteriye düşük sistem maliyetleri sağlayabiliyorsanız, ciddi gayrı-maddi aktifleriniz var ve bunlar size önemli bir müşteri kitlesi yaratmışlarsa vb., o zaman sizin kor işiniz güçlü demektir. Aksi halde zayıf bir kor üzerine inşa edilen komşu alan girişimlerinin çoğunlukla başarısız olduğu gözlenmektedir.
2. Girmeyi planladığınız komşu alandaki potansiyel büyüme fırsatları ve kâr olanakları ne denli yüksek olursa, komşu alan stratejinizin başarı şansı da o denli yüksek olur. Ken-

disi inişte olan ve kâr olanakları çoktan azalmış sektörlerde komşu alan stratejilerini başarıyla uygulamak zordur.

3. Gireceğiniz, sizin için komşu olan her alan büyük ihtimalle bir başkasının 'kor' faaliyet alanı olacaktır. Sektörde var olan bu rakipler karşısında liderliği ele geçirme şansınız ne kadar fazla ise, başarı şansınız da o denli yüksek olur. *Liderlik ekonomisi* sağlayabildiğiniz, yani büyük ölçekli üretim ve satm alma suretiyle maliyet üstünlükleri elde edilebildiğiniz ölçüde komşu alanlarda başarı şansınız artar. Ayrıca bu bağlamda daha önceki bölümlerde anlattığım asimetrik motivasyon modelini de hatırlamanızda çok ciddi yarar vardır.
4. Gireceğiniz komşu sektörde mevcut olan rekabet standartlarını karşılayabildiğiniz ve hatta geçebildiğiniz ölçüde de başarı şansınız artar. Rekabet standartları şu üç alanda mutlaka karşılanmalıdır: sektördeki ürün ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan teknoloji; sektördeki müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar ve diğer oyuncularla kurulması zorunlu olan ilişkiler; başarı için geliştirmiş olduğunuz iş modeli. Bu üç alanın herhangi birinde diğer sektör oyuncularına göre zayıf olmak, başarısızlığın da garantisi olacaktır.
5. Şirketinizin kurum kültürü bu yeni ve farklı alanda, kor işinizde olduğu gibi odaklı bir icraat yürütebilmeye ne denli yatkınsa, o zaman komşu alan stratejilerinizin başarı şansı o kadar yüksek olur. Bu nedenle komşu alan değerlendirmeleri yaparken yalnızca bu alanların ekonomilerinin değerlendirmeye alınmaları yetmez, aynı zamanda ve çok da önemli olarak kendi kurumunuzun değerlerinin ve süreçlerinin de bu genişlemeye uygunluğu mutlaka değerlendirilmelidir.

Yeni büyüme fırsatlarını mevcut kor işlerinin doğal uzantılarında arayan yönetici ve iş adamları, girmeyi düşünmeye başladıkları bu yeni yatırım alanlarım yukarıda verilen beş farklı kıstas çerçevesinde öncelikle ciddi olarak değerlendirmelidirler. Benim

sık sık karşılaştığım gibi "bu alan bizim asıl işimize çok yakın...zaten bunlar bizim bildiğimiz konular" ya da "bu yeni alan bizim temel yetkinliklerimize çok uygun" gibi kolaycı bir yaklaşımla yapılacak olan girişimler çoğu zaman hüsranla sonuçlanacaktır. Oysa şimdi elimizde, oldukça fazla sayıda şirket üzerine yapılmış bir araştırmaya dayanan ve meseleye başarıyı sağlayabilecek çok farklı boyutlardan bakabilen böyle bir analiz modeli vardır. O nedenle de ciddi bir analiz yapmadan böylesi bir yatırıma kalkışmanın izah edilecek bir sebebi artık kalmamaktadır.

DİĞER TEMEL UNSURLAR

Eğer komşu alanlar 'yeni' büyüme fırsatları taşıma potansiyeline sahiplerse, ama aynı zamanda başarı şansları istatistiki olarak düşükse, bizim kendi başarı şansımızı yükseltmek için nelere dikkat etmemiz gerektiği konusu çok önemli bir hal alır. Başarılı bir komşu alan büyüme stratejisi, şu temel konular üzerinde ciddi bir analize ve bu analiz sonunda geliştirilecek bir tasarıma dayandırılmalı ve bu yolla geliştirilecek olan büyüme planı, odaklı bir yaklaşımla icra edilmelidir:

(a) *Yeni büyüme alternatiflerinin dört başı mamur bir değerlendirmesi.* Bunun nasıl yapılacağını yukarıda beş madde halinde açıkladım.

(b) *Bu analizin sonunda ortaya konacak olan 'tekrar edilebilir' bir büyüme formülü.* Komşu alan stratejilerinin başarılı olmasını sağlayacak en önemli unsurların başında **'tekrar edilebilirlik'** unsuru gelmektedir. Yani, büyüme stratejinizi sanki bir matematik formülü gibi tüm boyutları ile önce tanımlamalı, ardından bu formülü önce küçük ölçekte ve dar bir alanda test etmelisiniz. Daha sonra bu formülde tecrübeden edinilen derslere bakarak gerekli değişiklikleri yapmalı ve yeni formulü biraz daha yaygın olarak uygulamaya başlamalısınız. Bu deneyler de size bu konuda çok önemli bir deneyim birikimi verir ve artık elinizde çok daha büyük bir hızla yaygmlaştırabileceğiniz,

patenti size ait bir büyüme 'formülü' oluşur. İşte bu formül aslında sizin icat etmiş olduğunuz bir 'büyüme makinesi' görevi görecektir.

(c) *Büyüme formulünü sabırla, inatla ve sürekli geliştirmek suretiyle uygulayabilecek bir 'icraat' anlayışı.*

Yukarıda anlatılanlara ek olarak bir komşu alan genişlemesi arayışı içinde olan firmaların dikkate alması gereken bir kaç tane daha çok önemli strateji unsuru vardır ki bu unsurlar değerlendirme aşamasını izleyecek olan strateji geliştirme ve 'uygulama' aşamasını ilgilendiren oldukça önemli konulardır.

Bunlardan birincisi şudur: kor işinizde tüm kârlılık ve büyüme fırsatlarını tamamen tüketmeden, yani sektörünüz gerçek anlamda 'fay hattına' yaklaşmadan veya 'erime' noktasına ermeden, bu alandan çıkmayı düşünmemelisiniz. Ya da ilk düşüneceğiniz şey bu olmamalı. Elbette bu kararları verirken sermaye maliyetiniz ile kârlılık ve büyüme oranları arasındaki ilişkiyi gözetmeniz bu işin esasıdır. Ancak eğer kor işinizi çevreleyen sektör 'erime' sürecinde değilse (ki bu duruma *'eriyen kor'* adı veriliyor) o zaman tüm büyüme fırsatları tükenmemiş demektir. Eriyen kora örnek olarak şunları söyleyebiliriz: daktilo sektörünün kelime-işlemciye dönüşmesi, ya da fotoğraf filmleri sektörünün dijital görüntülemeye dönüşmesi veya manyetik bant sektörünün optik veri saklamaya dönüşmesi gibi. Her ne kadar karşımızda bu örnekler çok çarpıcı bir biçimde duruyorlarsa da, unutulmaması gereken önemli bir nokta şudur: 'eriyen kor' durumu oldukça ender görülen bir durumdur ve her hangi bir zaman diliminde tüm sektörlerin sadece %2 ila %3'ü radikal anlamda yok olma süreci içindedir. Yani 'kor' alanda emtialaşma süreci son derece yaygın olsa da, yeni kârlılık ve büyüme imkanları kolay kolay tükenmemektedir.

Ayrıca kor işinizin değer zinciri aşamalarının bazıları zaman içinde modülerleşip dışarıya verilmiş olmakla beraber, yine zamanla entegrasyon fırsatları çıkarabileceği için kor iş dinamik olarak emtialaşma ve anti-emtialaşma süreçlerini birlikte yaşıyor olabilir. Bu konuyu 16. bölümde açıklamıştım. Değer zincirine bu

gözlükle bakıp tüm fırsat alanları tükenmeden kor işi terk etmek doğru olmaz. Hiç doğru olmaz.

Bununla birlikte, komşu alan stratejilerinin mevcut kor işi desteklemeye ve hatta büyütmeye katkısı çok ciddi olabilmektedir. Örneğin daha önce sözünü etmiş olduğum Cardinal Health firmasının 'ilacın yolunu izle' politikası çerçevesinde girişmiş olduğu doğrudan ilaç dağıtımı dışındaki tüm diğer komşu işler, sadece bu alanlarda çok ciddi büyüme fırsatları yaratmakla kalmamış, aynı zamanda da şirketin kor işi olan ilaç dağıtımını da büyütme sonucunu getirmiştir. Keza John Deere Landscapes şirketinin ilk tasarımında, bu yeni bir iş modeli ile sonuçlanan komşu alan stratejisi, şirketin ana işi olan ekipman satışlarını da ciddi olarak arttıracak şekilde tasarlanmış ve arttırmıştır. Sonuç olarak, akıllıca tasarlanacak bir komşu alan büyüme stratejisi her zaman mevcut kor işten kaçmak anlamına gelmez. Tersine, bu konuda çok başarılı olan ve dünyanın farklı ülkelerinde yerleşik tüm şirket örneklerine baktığımızda, böyle stratejilerin çoğu zaman mevcut kor işi destekleyecek şekilde tasarlandığını görürüz. Anlattığım çerçevede bir büyüme arayışı içinde olan şirketlerin bu son noktaya özellikle dikkat etmeleri çok önemli.

Dilerseniz şimdi de komşu alan stratejilerinin başarılı bir matematik formülü haline nasıl getirilebileceği ve bu formülü şirket için bir 'büyüme makinesine' nasıl dönüştürebileceğimizi anlatalım. Farklı komşu alan alternatiflerini yukarıdaki kıstaslar çerçevesinde değerlendirdikten sonra hangi alanlarda ilerleyeceğimize karar verip, bu kararımızı bir uygulama formülüne dönüştürmek bu konudaki stratejimizin temelini oluşturmalı. Bu formülün adı ise 'tekrar edilebilirlik'.

TEKRAR EDİLEBİLİRLİK

Tüm dünyadaki çok başarılı olmuş komşu alan büyüme stratejilerinin en önemli ortak özelliği şu: müşterilerini çok iyi anlamak, rekabet dinamiklerini iyi kavramak ve güçlü bir 'kor' etrafında kendi güçlerini yepyeni alanlara uygulayacak tekrar edilebilir bir

formül geliştirmek. Bunlar bir defada 'dev' hamleler yerine birbiri ardı sıra (*müteselsil*) görece küçük komşu alan hamleleri yapan; bu hamleleri sıklıkla tekrarlayıp böylelikle başarı şansını sürekli arttıran; yine bu tecrübeler sayesinde başarısızlığın maliyetini kontrol edebilen; ve bu komşu alan silsilelerinden ders çıkarabilecek odaklı bir kurumsal organizasyon geliştirebilen şirketler. Formül de işte bu saydıklarımdan oluşuyor.

Öncelikle tekrar edilebilir bir genişleme formülü oluşturup ardından bu formülü ard arda benzer durumlara uygulamanın sağlayacağı çok önemli bir dizi rekabet üstünlüğü var ki, bunlar, komşu alan stratejilerinde bu formülü uygulayan şirketleri rakipler karşısında başarıya götüren temel unsurlar olmaktadır. Tekrar edilebilirlik formülünün size sağlayacağı rekabet üstünlüklerinin neler olduğunu açıklayayım dilerseniz.

- *Öğrenme Eğrisi etkileri.* Öğrenme Eğrisi etkisi 1925'li yıllarda yapılan bir gözleme dayanarak geliştirilmiş olan çok önemli bir kavram. Aynı zamanda 'Tecrübe Eğrisi Etkisi' olarak da anılan bu kavram size şunu söylüyor: herhangi bir işi (görevi) ne kadar sık yaparsanız, bu işi zaman içinde o kadar fazla verimli ve etkin yapar hale gelirsiniz. Yani, bu kanuna göre, aynı işin tekrar tekrar yapılması çok ciddi maliyet avantajları sağlamakla birlikte, aynı zamanda da o işi yapmanın uzmanı haline gelinir ve bu da işin çok daha etkin bir şekilde tamamlanması sonucunu getirir. General Electric (GE) şirketler grubuna bağlı ve çok başarılı bir finansman kuruluşu olan GE Capital adlı şirket bu kanunu en iyi bilen ve uygulayanların başında geliyor. Şirket, 1990 ila 2000 yılları arasında tam 170 tane farklı şirketi satın almış ve bunların değerlerini inanılmaz yükseltmiş. İlerideki bölümlerde stratejisini anlatacağım ve 1984-1995 arasındaki 10 yıl içinde C$50 milyondan C$4.3 milyar büyüklüğüne erişmiş ve bugün bir dev haline gelmiş olan Onex firmasının stratejisinin temelinde de bu kanun yatıyor. Zaten tekrar edilebilirlik formülünün başarısının çok önemli bir kısmı buradan kaynaklanıyor. Ama sadece buradan değil.

- *Karmaşanın Azalması.* Tekrar edilebilirliğin şirket yönetimi ve çalışanları açısından bir diğer önemi de, büyüme stratejisini herkes tarafından kolayca anlaşılır hale getirmesidir. "Aynı stratejiyi geçen ay şu müşteri segmentine uygulamıştık, bu ay şunlara, önümüzdeki aylarda da şu segmentlere uygulayacağız" gibi bir açıklama, zaten yaşanan tecrübeyle ne yapıldığını görmüş olan çalışan kitlesine gelecek stratejisinin anlaşılması açısından da ışık tutar. Stratejilerin 'basit' hale getirilmeleri hem uygulama kolaylığı ve hem de çalışanların bu stratejileri kavramalarında çok önemli bir yere sahiptir. İnsanlarınızın sizin hayal ettiğiniz stratejiye gönülden sahip çıkmalarını istiyorsanız, önce onların bu stratejiyi iyi anlamalarını sağlamalısınız. Kimse anlamadığı ve inanmadığı bir şeyi sahiplenmez. İşte, tekrar edilebilirlik ilkesinin, stratejileri herkesin anlamasını sağlayıcı ve kurumsal karmaşayı azaltıcı böylesi çok önemli bir etkisi vardır.

- *Sürat.* Şirketlerin başarılı yönetiminde ve özellikle de büyüme stratejilerinin hayata geçirilmesinde şu iki unsur da çok önemlidir: aciliyet hissi ve sürat. Elbette aciliyet hissi gerekir derken analize dayanmayan ve paldır-küldür hayata geçirilen kararlardan söz etmiyorum. Ama çok fazla analizin de 'analiz felci' doğurabileceği ve sizi eylemsizliğe itebileceği tehlikesini vurguluyorum. Aciliyet hissi bugünün başarılı olmak isteyen şirketleri için olmazsa olmaz bir kurum kültürü unsurudur. İkinci önemli konu olan sürat ise, tekrar edilen bir uygulamanın yaratacağı öğrenme ve hızlı uygulama becerileri sayesinde mümkün olabilir. Koton şirketi bugün mağazaları ile Yunanistan piyasasına girmeyi düşünürken şu çok önemli engelle karşılaşmaktadır: Zara. Çünkü Zara, önce İspanya'da geliştirmiş olduğu başarılı ve tekrar edilebilir mağaza yayılması formulünü zamanla tüm diğer ülkelere uygulamış ve buradan kazandığı sürat ile Atina'daki en güzel mağaza lokasyonlarını kapatmıştır. Bu ülkede süratle 17 farklı mağazaya ulaşıp Koton'a oyun oynayacak saha bırakmamıştır. Öte yandan Koton da Türkiye'de Zara'nın girmeyi düşünebileceği pek çok alanı onlardan çok önce ve büyük bir hızla işgal et-

miştir. Aynı şekilde Koton, hızını önceleri küçük çapta denediği ve tekrar tekrar uygulayıp geliştirdiği bu formülü artık son derece ustalıkla ve süratle uygulama becerisine ulaşmış olmasına borçludur.

- *İşin detaylarına vakıf hale gelme.* Starbucks'ın iş modeline dışarıdan baktığınızda size çok kolay gelebilir. Ama işin içyüzü bundan çok farklıdır. Oradaki başarıyı tüm dünya genelinde, 8,600 kafede, standart olarak ve aksamadan uygulayabilmek, tahmin edemeyeceğiniz kadar ciddi bir operasyonel uzmanlığı, detaylar üzerinde inanılmaz bir hakimiyeti gerekli kılmaktadır. Tüm dünya basını adamların bu işten ne kadar güzel para kazandığını sürekli yazıyor olmasına rağmen, karşılarına hiçbir ciddi rakip çıkmamaktadır. Aynı şekilde Compaq şirketi, Dell'in geliştirmiş olduğu 'doğrudan' iş modelini yıllarca uygulamaya çalışmış, ama başarılı olamamıştır. Dell de kendi kor alanı dışında olan dolaylı perakende işinde başarılı olamamıştır. Tüm bu hikayelerin bize söylediği şey, stratejik başarıda operasyonel detaylara hakim olmanın size vereceği rekabet üstünlüğünün komşu alan büyüme stratejilerinde ne denli önemli bir avantaj olabileceği, ya da bunlara sahip olmamanın sizi ne denli dezavantajlı bir duruma getireceği noktalarıdır. Tekrar edilebilen bir formül size bu üstünlüğü sağlayacak olan çok önemli bir kaynaktır.

Özetle tekrar söylemem gerekirse:

İster mevcut kor işte yeni müşteri segmentlerine yayılma, ister farklı coğrafi pazarlarda genişleme, ister kor işin etrafındaki yeni ürün alanlarında büyüme olsun, komşu alan stratejilerinde başarılı olan tüm firmalar, tekrar etme formülünün sağladığı tüm bu faydalardan (deneyim eğrisi etkileri, azalan karmaşa, stratejinin berraklığı, sürat ve detaylara hakimiyet) yararlanıp ciddi rekabet üstünlükleri geliştiren firmalar olmuştur. O nedenle de sizin kendi büyüme stratejilerinizi ele alırken bu unsurlara mutlaka dikkat etmeniz ve tekrar edilebilir bir formül geliştirmek için yola çıkmanız çok önemlidir.

20

Başarıyla Tekrar Edenler: Starbucks, Nike ve Diğerleri

Tekrar edilebilir bir komşu alan genişleme formülü geliştirme ve bunu küçük ama arka arkaya gelen müteselsil hamleler halinde uygulama, bir büyüme makinesi yaratabilmenin en önemli yollarının başında geliyor. Bu bölümde size bu temel felsefeden hareketle son derece başarılı bir gelişme seyri izlemiş olan ve hepimizin tanıdığı Starbucks ve Nike şirketlerinin komşu alan genişleme öykülerini biraz daha ayrıntılı olarak anlatmak istiyorum.

TEKRAR EDENLER: STARBUCKS

Şimdi dilerseniz bu söylediklerimizi başarıyla uygulayanlara ve bunların tekrar etme formüllerine yakından bakalım. İlk örneğimiz artık hepinizin detaylarıyla aşina olduğu Starbucks firması.[9] Firmanın kor işlerinin 'kafe bar'lar ve çekirdek halinde satılan gurme 'kahveleri' olduğunu hatırlıyorsunuz. Howard Schultz 1987 yılında işe başladığında çok süratle yayılmaya karar vermişti. An-

cak başlarda gurme kahve piyasası o kadar da net olarak tanımlanmış bir piyasa değildi. Talep tarafında insanlar daha henüz espresso kahve türleri ya da gurme kahve çekirdekleri ile tanışmamış, ömürlerinde İtalyan-tarzı bir kafe-bar görmemişlerdi. Arz tarafında ise Gloria Jeans Coffee şirketi o güne dek 23 mağaza açmıştı- sekizi kendilerine ait, onbeşi 'franchise'. Her ne kadar hızla yayılmanın gerekli olduğuna inanıyorsa da Schultz, o ana dek bir genişleme ve büyüme formülü geliştirememişti.

Örneğin Gloria Jeans'in yaptığı gibi franchise yoluna mı gitmeliydi? Yoksa tüm dükkanları kendisi mi açmalıydı? Sadece Seattle çevresinde mi kalmalıydı, yoksa ülkenin Doğu yakasına da açılmalı mıydı? Kafe barların tasarımı ve içeriği nasıl olmalıydı ve ne tür lokasyonlar tercih edilmeliydi? Şirketin başarıyla yayılabilmesi için bu ve daha pek çok unsurun bir formül haline getirilmesi gerekecekti.

Şirket önce küçük ama hızla tekrar edilebilir adımlarla büyümeye başladı. 1980'li yıllarda Kuzey Batı Pasifik eyaletleri, yani Seattle'ın en yakın coğrafi komşuları seçildi: Seattle, Vancouver, Portland ve Oregon. Bu bölgede 1988 senesinin sonunda 15 mağazaya ulaşıldı. Schultz "bir bölgesel pazarda çok güçlü bir varlığa ulaşmadan bir başka şehire gitmemeye kararlı" bir yaklaşımla ilk genişleme stratejilerini hayata geçiriyordu. Kuzey Batı bölgesinde tamamen güçlendikten sonraki adım yine ülkenin Batı'sında, yani Pasifik Okyanusu tarafında yer alan Kaliforniya eyaleti oldu. Yalnız, 1993 yılında Chicago'da bir mağaza açıldı. Bu girişimin amacı, Seattle bazından 2,000 mil uzaklıkta yer alan bir noktaya hizmet verilip verilemeyeceğini test etmekti. Ancak bu konuda uzmanlaştıktan sonra Doğu bölgesinde yayılmaya başlayabilirlerdi.

Chicago pazarını sadece tek bir mağaza ile bu anlamda test ettikten bir yıl sonra, 1994 yılında Washington D.C.'de The Coffee Connection adlı popüler bir kafe-bar zincirini satın alıp bu mağazaları hızla Starbucks noktalarına çevirerek Doğu yakasında önemli bir şehire girme yolunu seçtiler. Ama artık ülkenin bu yakasında nasıl yaygınlaşılabileceği konusunda deneyim sahibi olmuşlardı. Yani modeli önce ufak çapta tek bir noktada denemişler,

ardından çok daha büyük bir şekilde Washington'da yayılmışlar ve tüm bunlardan elde ettikleri deneyimlerle genişleme 'formüllerini' hızla başka yerlerde tekrar edebilir hale getirmişlerdi.

İşte strateji yukarıdaki şekilde uygulandı ve 1994 yılı içinde süratle New York, Boston, Minneapolis, Atlanta, Dallas, Houston şehirlerinde; 1995 yılında ise Baltimore, Philadelphia, Cincinati, Pittsburgh, Las Vegas, Austin ve San Antonio olmak üzere yedi tane daha şehirde hızla yayılmaya gidildi. Bu mağazaların tümü Starbucks'a aitti ve model hiç kimseye 'franchise' verilmesine izin vermiyordu. Starbucks'ın hızla yaygın hale getirdiği bu formülün bir başka unsuru da, mağazaları 'üzüm salkımı' gibi birbirlerine çok yakın lokasyonlarda açmak ve bu yolla da potansiyel rekabetin önüne geçmekti. Bu mantıkla aynı büyük alış-veriş caddesi üzerinde üç tane birden Starbucks mağazası görmeniz sürpriz olmuyordu. Daha önce denenip başarılı olmuş bu model de her gidilen şehirde aynen uygulandı.

Formülü oluştur, küçük başla, hızla dene ve süratle tekrar edilebilir uygulama yapısına dönüştür prensibi uluslararası coğrafi genişleme stratejisinde de uygulandı. Önce Japonya'da Tokyo şehrinde 1996 yılında tek bir mağaza açıldı. Ardından Avrupa, Asya ve Orta Doğu'da yayılma süreci geldi. Burada da tekrar edilebilir bir formüle dayanılıyordu. Bu formülün en önemli unsurlarının başında her ülkede yerel bir ortak ile işbirliğine gidip ülkedeki (ya da bölgedeki) tüm mağazaları bu ortağın açması isteniyordu. Örneğin bu ortak Japonya'da Sazaby Grup, Orta Doğuda ise Kuveyt'li Shaya grubu idi. Bunların ikincisi, Türkiye'deki Starbucks mağazalarının da sahibi. Bir kez ülke ortağı seçildikten sonra şirketin tüm üst düzey yöneticileri Seattle'a gidiyorlar, orada oldukça uzun ve detaylı bir eğitim programına katılıyorlar ve şirketin bu pazarlar için uygulayacağı pazarlama, marka ve kurumsal stratejileri öğreniyorlar. Tüm konularda da tekrar edilebilir bir formül uygulanıyor ve bu formül de, yukarıda saymış olduğum tüm rekabetçi faydaları hem Starbucks'a, hem de şirketin bölgesel ortağına sağlıyor. Yerel ortak modelinin uygulanmadığı tek ülke İngiltere.

Starbucks'ın büyük bir süratle hem ABD ve hem de dünyanın diğer ülkelerinde hayata geçirdiği tekrar edilebilir büyüme formülü, şirketi bir 'büyüme makinesi' haline getirdi. Şirket 1997 yılının sonundan beri yıllık ortalama %25.9 ciro büyümesi, %27.3 brüt kâr büyümesi ve %33.2 net kâr büyümesi sağlayabildi. Ancak her ne kadar şu ana dek anlattıklarım şirketin ne denli akıllı bir strateji uyguladığını gösteriyor olsa bile, hiç kimsenin mükemmel olmadığını da unutmamak lazım. Özellikle de kor büyüme alanlarınızdan uzaklaşmanız oranında başarısızlık riskinizin yükseleceğine dair daha önce söylediklerim Starbucks için de aynen geçerliydi.

Eğer hızlı büyüyen, başarılı ve özellikle de nakit akışı iyi bir şirketseniz, kapınızı her gün yeni ve parlak projesi olan birileri çalmaya başlayacaktır. Bunlar yatırım bankalarından tutun da, daha önce başarılı olmuş iş adamı arkadaşlarınıza, akrabalarınıza ve hatta hayatta hiç tanımadığınız kişilere kadar uzanacaktır. Tüm bu kişiler sizi asıl kor işinizden uzaklaştıracak bir sürü komşu veya uzak alan 'parlak' iş önerileri ile gelecekler ve sizi bu alanların ne denli kârlı ve fırsat dolu oldukları konusunda ikna etmeye çalışacaklardır. İşte, komşu alan büyüme stratejilerinde başarıya ulaşmanızı sağlayacak en önemli unsurlardan birisi de bu önerilere 'HAYIR!' diyebilmeyi bilmekten geçer.

Size gelecek olan bu pırıltılı öneriler eğer:

(i) yukarıda saydığım beş boyutlu değerlendirme testini geçemezlerse;

(ii) büyüme dairelerinde kor işten 1.5 veya daha fazla adım uzakta yer alırlarsa;

(ii) ve bu proje ile kor işiniz arasında bir sinerji mevcut değilse, o zaman önünüze konan proje ne denli parlak görünürse görünsün bunlara HAYIR! diyebilmek sizin başarısızlık riskinizi ciddi anlamda azaltacaktır. Aynı zamanda kor işinizin sağlığı açısından da yararlı olacaktır, zira böylelikle odaklanmanız bozulmamış olacaktır.

Starbucks 1990'lı yılların sonlarına doğru bu parlak ve güzel iş önerileri konusunda yeterinden fazla nasibini almış bir firma haline çoktan gelmişti. Hatta bu teklifleri filtrelemek için komşu alan genişleme projeleri konusunda şu önemli ilkeleri bile geliştirmişti:

- Eğer önlerine getirilen yeni fırsat alanı kor markanın gücünü arttırmaya yaramayacaksa o zaman bu işe girmeye değmez;
- Girilecek olan yeni işin mutlaka finansal cazibesi olmalıdır ve para kazandırmayacak yeni işlere girmek nafiledir;
- Şirket kendi kor yeteneklerinin farkındadır ve bu nedenle de komşu alanlara yalnız başına gitmemeyi tercih eder. Pepsi ile şişelenmiş kahve içecekleri ve Dreyer's ile kahveli dondurma konularında işbirliği yapmasının nedeni budur.

Ama HAYIR! diyememe, böylesi akıllı ve başarılı firmaların bile zaafı olabiliyor. 1990'lı yılların sonlarında yaşanan İnternet çılgınlığı Starbucks'a da $60 milyon ve bir o kadar da enerji kaybına yol açmıştır. Muhtemelen Seattle kökenli Microsoft ve Amazon.com'un yarattığı 'yeni ekonomi' *havası* nedeniyle Starbucks 1999 yılında İnternet perakendeciliği işine girdi. Hatırlarsınız o zamanlar bir 'yeni ekonomi' ve 'eski ekonomi' ayırımı vardı ve dünün yeni yetmeleri, sektörlerinde yılların tecrübesi ve başarısına sahip firmaları 'eski ekonominin' gidici şirketleri olarak görüyorlardı.

Starbucks da ne yazık ki bu furyaya katılıp yeni ekonomide kendisini bir 'yaşam tarzı' firması olarak tanımlayarak, İnternet üzerinden mutfak gereçleri, çekirdek kahve vb. evlere teslim işi ile chat sitelerine yatırım yapma yoluna gitti. 2,000 yılında ise bir yıllık kârının yarısını bu alakasız ve formülsüz işte batırmış oldu.

Kıssadan hisse: 'Hayır!' diyebilme yetisi, komşu alanlarda başarılı olabilmenin önemli bir ön şartıdır. Temel yetkinlikler ve kor işler siz nasıl isterseniz o şekilde tanımlanabilir ve hayatta her ka-

rarı rasyonalize etmek mümkündür! Ama bize asıl lazım olan, işimizi gerçek anlamda büyütmemize yarayacak stratejilerle bu stratejilerin başarı şansını yükseltecek olan değerlendirme ve uygulama kıstaslarıdır. Bu kıstaslar da yukarıda verilmiştir ve dikkat etmeniz hassasiyetle önerilir.

TEKRAR EDENLER: NIKE

Starbucks komşu alanlarda yayılarak büyüme stratejisinde kullandığı tekrar edilebilirlik formülünü farklı **'coğrafi'** komşularda uygularken, hepimizin çok yakından tanıdığı Nike şirketi bu formülü **'müşteri'** nezdindeki komşu alanlarda uygulayıp çok başarılı olmuştur. Birinde coğrafi komşuluklar, diğerinde müşteri komşulukları büyümenin temelleri olsalar bile, her ikisinde de başarıyı getiren en önemli uygulama unsuru 'tekrar edilen' bir genişleme formülüdür.

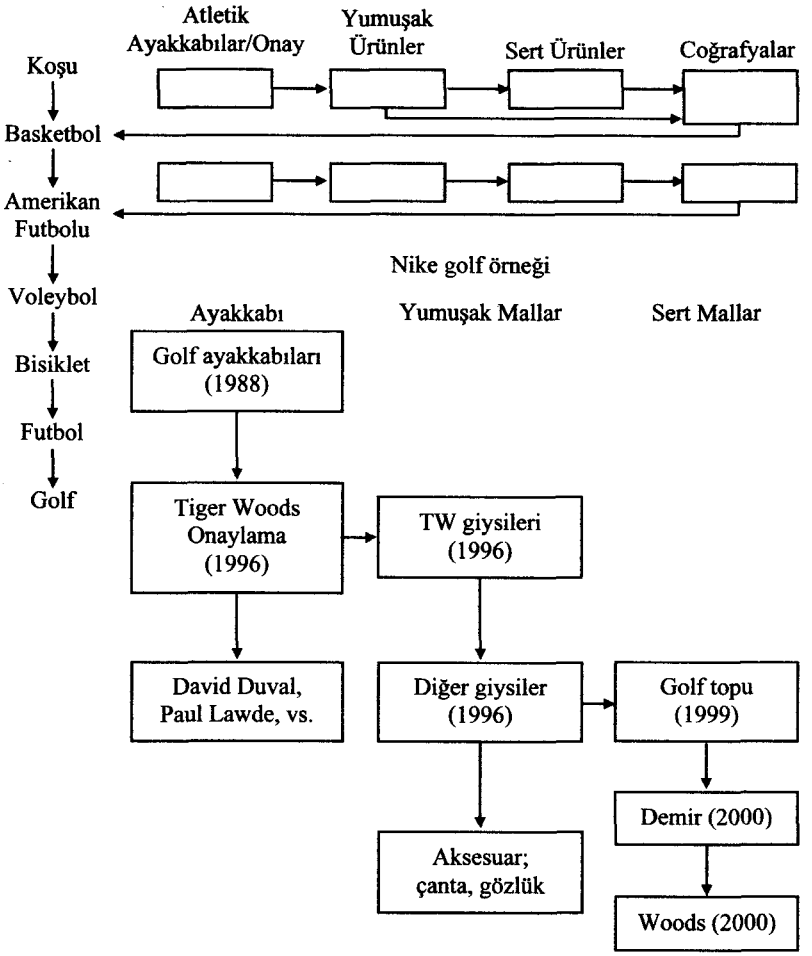
Nike ABD'de 1963 yılında, koşu ayakkabıları üretmek amacıyla kurulmuş olan bir firma. Bu tarihe kadar insanlar orada da bizim buralarda da bugünkü atletik spor ayakkabılarını değil, 'lastik pabuç' giyerlerdi. 'Lastik pabucun' o yıllarda ABD'deki adı Keds idi. Keds bir markaydı. Bizim buralarda da lastik ayakkabıya 'Kes' adı verilirdi. 'Kes' ise, Keds markasının Türkçe'leştirilmiş halinden başka bir şey değildi (40-50 yaşındakiler, hatırlıyor musunuz?). Yalnız o dönemin lastik ayakkabılarının altları dümdüzdü. O nedenle de ne ortopedik, ne de aerodinamik idiler.

Nike'ın iki kurucusundan biri olan Phil Knight, o zamanlar Oregon Üniversitesi koşu takımını çalıştıran Bill Bowerman ile birlikte, takımın performansını arttıracak bir ayakkabı tasarlamak amacıyla yola çıktılar. Öncelikle sadece ve sadece koşu performansını arttırmak amacıyla tasarlanmış olan bu ayakkabılar, çok kısa zamanda inanılmaz başarılı oldular. Şirket 1972 yılında Nike ismini alıp kurumsallaşmaya başladı (daha önceki adı Blue Ribbon Sports idi). Yani bizim bugün yakından tanıdığımız Nike'ı Nike yapan kategori, 'koşu' için tasarlanmış yüksek performanslı ayakkabılar idi. Şirket uzun yıllar 'atletik ayakkabı' adı da verilen bu

kategoride tasarım, üretim, *outsourcing*, pazarlama ve markalaşma konularında çok ciddi uzmanlık kazandı. Oldukça da büyüdü.

Ancak şirketin bizim bugün algıladığımız hale dönüşmesinin öyküsü 1985 yılında başladı. Şirket o yıl, NBA liginde oynayan genç bir oyuncu olan ve henüz çok fazla kimsenin dikkatini çekmeyen Michael Jordan ile bir tanıtım anlaşması imzaladı. Bu anlaşmalara 'onaylama' (*endorsement*) anlaşması adı veriliyor ve ünlü sporcular bir markanın ürünlerini giymek suretiyle, adı geçen markanın bu spor dalının en iyi ürünü olduğunu kamuoyu nezdinde bir nevi tasdik ediyorlar, yani onaylıyorlar. Örneğin Michael Jordan gibi basketbol sporunun gelmiş geçmiş en iyi oyuncularından birisi olacak olan bir sporcunun Nike markalı ayakkabı ve ardından forma vs. giymesi, basketbol alanında en iyi markanın bu olduğuna dair açık bir onay özelliği taşıyor. İşte Nike 1985 yılında Air Jordan ayakkabıları ile basketbol 'komşu' alanında büyümeye başladı.

1963 yılından 1985 yılına dek tek bir kor işte büyüme sağlayan şirket, bu yıldan itibaren çok daha farklı bir müşteri kitlesine, amatör ve profesyonel basketbol oyuncularına, ayakkabı satmak suretiyle büyüme yoluna gitti. Deneme son derece başarılı oldu ve şirket bunu izleyen yıllarda 'onaylama' marifeti ile sporun neredeyse her alanındaki en ünlü atletlerle münhasır anlaşmalar yapıp, söz konusu spor dalları için önce ayakkabı, ardından tekstil ürünleri ve daha sonra diğer sert özellikli ürünleri üretme yoluna gitti. Yani, çok başarılı bir tekrar etme modeli geliştirmek suretiyle gerçek anlamda patlayan bir büyüme makinesine dönüştü. 1986 yılında tenis alanına girerken şirketin sözcüsü, o dönemin huysuz ama çok başarılı ünlü tenisçisi John McEnroe oldu. 1990'lardan itibaren ise Nike, beyzbol, Amerikan futbolu, bisiklet, voleybol, hayking, futbol ve en son olarak da golf alanlarına girdi. Aşağıdaki şekilde Nike'ın tekrar eden komşu alan büyüme stratejisini görüyorsunuz. Stratejinin en belirgin özelliği, tek bir komşu alan büyüme vektörüne (müşteri) odaklanmış olması ve elindeki tekrar edilebilir formülü bu vektör üzerinde bıkmadan, usanmadan uyguluyor olmasıdır.



Şekil 20.1. Nike'ın 'tekrar etme' formülü

Nike son olarak, oldukça 'niş' bir pazar olan golf malzemeleri piyasasına da yine benzer bir strateji izleyerek girdi. İlk olarak 1988 yılında golf ayakkabıları tasarlamak suretiyle pazara adımını attı. Daha sonra 1996 yılında ünlü golfçu Tiger Woods (TW) ile $100 milyonluk bir münhasır sözcülük (onaylama) anlaşması imzaladı. Böylelikle, bu kez TW özel markasını da kullanarak, önce golf tekstili ve aksesuarları (çanta, gözlük, eldiven) işinde geniş-

ledi. Bunu çok zor bir pazar olan golf topları pazarı izledi. Tiger Woods onayı sayesinde ve ürünlerin çok nitelikli olmaları sebebiyle de bir yılda bu sektörün %6 pazar payına ulaştı. Daha sonra bir çok ünlü golfçü ile de onay anlaşmaları yapmak suretiyle golf piyasasında varlığını iyice arttırdı. Şirket, güçlü stratejisi sayesinde golf sopası işine kadar başarıyla genişledi.

REEBOK NE YAPTI?

Nike'm ABD'deki en güçlü rakibi Reebok idi. 1990 yılına gelindiğinde Reebok ve Nike finansal olarak benzer büyüklüklere sahiptiler. Nike'ın satış gelirleri $2.3 milyar, buna karşılık Reebok'unkiler $2.2 milyar idi. Nike'ın faaliyet kârı $481 milyon, Reebok'ınki ise $300 milyon idi. Her iki şirket de ağırlıklı olarak atletik ayakkabı işine odaklıydılar. Ancak Nike daha çok sporcuların performansı üzerine odaklanırken, Reebok çok daha dağınık bir bakış açısına sahipti.

Örneğin Reebok, B.W. adlı tekne şirketine yatırım yapmıştı. Üstelik bu yatırımı yaptığı dönemde kor işi Nike tarafından ciddi bir saldırı ile karşı karşıyaydı (kıssadan hisse: her şeyden önce kor işinizi sağlama alın!). Reebok bununla da kalmadı, Ralph Lauren ve Polo markalarının ayakkabı kolunu satın alarak 'moda' ayakkabı işine girdi. Nike ise tamamen performans konusuna odaklıydı. Benzer büyüklüklerde bir başlangıçları olmasına karşın, bugün Nike Reebok'tan üç misliden daha büyük bir firma ve her ne kadar Reebok'un yeni stratejileri son derece başarılı olsalar da Nike'ın büyüme hızları hâlâ herkesi kıskandıracak denli yüksek.

21

Komşu Alan Büyüme Fırsatları İçin Müşterilerinize Çok Daha Dikkatle Bakın

En güzel ve en kolay hayata geçirilebilecek komşu alan büyüme fırsatları genelde 'kor' müşterilerin etrafında ortaya çıkmaktadır. Şirketinizin en önemli müşterilerine daha yakından ve dikkatle baktığınız oranda, onların yepyeni ihtiyaçlarını keşfedebilir ve bu yeni ihtiyaçları karşılayabilecek yepyeni büyüme işleri inşa edebilirsiniz. Müşteri merkezlilik ve şirketinize 'dışarıdan içeriye' bakabilme yetileriniz oranında kendinize yeni büyüme alanları yaratmanız işten bile değildir. Bu yaratacağınız yeni iş alanlarını önceki iki bölümde açıklamış olduğum model çerçevesinde değerlendirip uygulamaya koyabildiğiniz takdirde de başarıyla büyüme şansınız oldukça yükselir.

Komşu alan büyüme stratejilerine ayırdığım bu son bölümde çok kısa olarak müşterilerinize yeni iş fırsatları yaratma gözlüğüyle

bakmanıza yardımcı olacak belli başlı bir kaç fikir önerisi sunmak istiyorum. Böylelikle komşu alanlarda büyüme olanakları ile ilgili sizlere bir kaç yaratıcı pencere daha açabilmeyi umuyorum.

MÜŞTERİLERE NASIL BAKMALI?

Mor İneğin Akıllısı adlı kitabımda, yeni talep geliştirme alanları olarak işinizin temel bazı özellikleri üzerine inşa edebileceğiniz yeni büyüme fırsatlarından uzun uzun söz etmiştim. Kor işinizin dışında arayacağınız bu yeni büyüme alanlarını bulabilmek için herşeyden önce müşterilerinize ekonomik bir gözlükle bakmanız gerektiğini söylemiştim. Böylesi bir bakış açısı ile müşterilerinize yaklaşmak demek, onların bazı önemli ekonomik problemlerini çözmeye yönelik modeller geliştirmek amaçlı bir çaba içine girmeniz demektir. Yani, mevcut ve önemli müşterilerinizin etrafında, sizin kor işinize uzak olmayan, ama onlar için çok değerli olabilecek yepyeni iş alanları yaratmak.

Bu anlamda yeni değer yaratabileceğiniz ve ciddi büyüme fırsatları taşıyabilecek yeni iş alanları bulabilmek için şu temel saptamaları burada da tekrarlamakta yarar var sanıyorum:

- **Müşterilerinizin ekonomik partneri olmanızı sağlayacak yeni ve daha önce düşünülmeyen iş kolları yeni büyüme alanları olabilir.**

Eğer müşterilerinizin maliyet ve kâr ekonomilerini iyi anlayabilirseniz, o zaman bu alanlarda onlara yardımcı olabilecek ve sizin kor işinizden çok uzak olmayan yepyeni iş alanları geliştirme fırsatları yakalayabilirsiniz. Bir önceki kitabımda Cardinal Health firmasının bu anlamda yapmış olduklarını ve bunların sonucunda elde etmiş oldukları ciddi başarıları ayrıntılı olarak anlatmıştım.

Bu konuda hoşuma giden bir diğer örneği de Chris Zook veriyor. Zook, Hilti firmasının müşterilerine yaklaşımını ve bu müşteri-merkezli anlayış sonucunda nasıl yepyeni büyüme alanları yaratabildiğini şöyle örnekliyor. Biliyorsunuz HILTI (Hilti) matkapla delme, çivi çakma, kesme ve pozisyonlama teknolojileri ala-

nında dünyaca ünlü bir Lihtenştayn firması. Firma yetkililerine göre genişlemeleri, tarihsel olarak 'kor' kabul ettikleri müşteri segmentleri için yepyeni ve çok daha sofistike ürünler geliştirmekle mümkün olmuş. Bunu örneklemek için de şu anektodu anlatıyorlar.

"1996 yılında, yanımızda ergonomi konusunda uzman bir ekip ile müşterilerimizin iş sahalarına gidip işlerini nasıl yapmakta olduklarını ayrıntılı olarak gözlemlemeye karar verdik. Müşterilerimizle çok iyi ilişkilerimiz olduğundan ve zaten bu ziyaretlerimiz de onların işlerini yapmalarına yardımcı olacak yenilikleri geliştirmek amacını taşıdığından, bize kolaylık sağladılar. Bu ziyaretleri video kameraya kaydettik ve sürekli notlar tuttuk. Odak noktamız, iş sahasında verimliliği nasıl arttırabiliriz konusu idi. Örneğin elektrikçilerin kablo yuvalarını tavana ve yere nasıl monte ettiklerini dikkatle inceledik. Bunu yapan elektrikçilerin tüm bir günlerini dakika dakika çizelgeledik ve ne zaman ölçü alıp ne zaman matkapla deleceğine dek her şeyin birer haritasını çıkardık.

Yaptığımız analizlerden bulduğumuz çok önemli bir şey, bu adamların zamanlarının %35'ini kablo yuvalarının yerlerini tespit etmek için ölçü almakla harcadıklarıydı. Ancak bu işlem tamamlandıktan sonra matkapla delme işine geçebiliyorlardı. İşçiler bu ölçümleri elle yapıyorlar ve merdivenlerin üzerinde oldukça verimsiz bir şekilde çalışıyorlardı. Baktığımızda, bu önemli problemin çözümünün lazer teknolojisinde saklı olduğunu idrak ettik. Yapılacak olan iş, delinecek yerin pozisyonunu hassas olarak ve kolayca belirlemek idi. Ardından, pozisyonlama teknolojisini bizim için geliştirebilecek, kendi dışımızda bir tedarikçi arayışına girdik. Bu tespit sayesindedir ki böyle bir ürünü dışarıda kendi adımıza geliştirttik ve dört yıl içinde sıfır noktasından 100 milyon İsviçre frangı ciroya ulaştık. Üstelik bugün bu segmentin mutlak lideriyiz ve şimdi de segmenti daha da geliştirmek için yeni bir ortak yatırım (*joint-venture*) projesi üzerinde çalışıyoruz. Benzer pek çok diğer örneğin bize öğrettiği en önemli şey, müşterilerimizi daha derinden tanıdığımız ve onların işlerini derinlemesine anladığımız ölçüde, en büyük yeni büyüme fırsatlarını yaratabildiğimiz." (Zook, s.55)

Bu örneğin de gösterdiği gibi müşterilerinizin yaptığı işi daha iyi anlamaya çalışmak, bunun için onlara yakın olmak, size aradığınız ve başarma şansı en fazla olan yeni komşu alan fırsatlarını yaratabilecektir.

▪ Modüler hale getirebilecek değer zinciri alanlarını müşterinin yerine yapmak, yeni büyüme alanları yaratabilir.

Kanımca iş adamlarımızın ve yöneticilerimizin yeni büyüme alanları yaratabilmek için bakmaları gereken en önemli pencerelerden birisi de bu. Sizin ürün veya hizmetinizi sattığınız ve teslim ettiğiniz noktada ürün ile işiniz çok büyük ölçüde bitiyor. Ama müşterinizde ürününüzle ilgili işler daha yeni başlıyor. Örneğin siz bir otomobil OEM firmasına egzost manifoldu sattığınızda ve bu malı teslim ettiğiniz an işiniz hemen hemen tamamlanıyor. Ancak OEM firması bu parçayı aldıktan sonra onu depolama, tasnif etme, monte etme gibi daha bir dizi işleme tabi tutuyor.

O zaman, en önemli müşterilerinizin sizin ürününüz ile ilgili olarak yaşadığı iş süreçlerini yakından izlerseniz, bu süreçlerin hangi aşamalarını müşteri adına yapıp yapamayacağınızı da görebilirsiniz. Ve eğer siz kendinizi, mevcut ya da çok zorlanmadan geliştirebileceğiniz yetkinlikleriniz ile bu süreç aşamalarını müşteri adına ve ondan daha ekonomik olarak üretebilecek yetkinlikte görürseniz, o zaman bu işleri onlardan talep edebilirsiniz. Hatırlayın, bir değer zinciri aşaması modüler hale getirilebildiği sürece ana üretici firmanın bu aşamayı dışarıya yaptırmak isteyebileceğini, bunun onlar için çok daha ekonomik olabileceğini uzun uzun anlatmıştım. Onların genel gider ve maliyet yapıları içinde çok pahalı olabilecek olan bazı değer zinciri aşamaları, sizin genel gider ve maliyet yapılarınızda çok daha ucuza üretilebilme şansına sahip olabilir. Dolayısıyla müşterilerinizin sizin ürününüzün tesliminden sonraki değer zinciri aşamalarını, yani süreç adımlarını dikkatle incelediğiniz takdirde çok farklı, çok kârlı, yepyeni büyüme alanları yaratabilirsiniz.

Kısadan hisse: kârlılığı hep uzaklarda aramayın. Çok yakınınızda olabilir.

▪ Mevcut müşterilere çapraz satış imkanları yeni büyüme alanları olabilir.

Çapraz satışın sözlük tanımı şöyle: ilk kalem ürün ya da hizmet satın alındıktan sonra müşterinin, sizin satabileceğiniz diğer ürün ya da hizmetler arasından daha başka hangilerine ihtiyacı olabileceğini anlamak ve bu diğer ihtiyaç alanlarım onlara önerebilmek. John Deere Landscapes örneğini hatırlarsanız, firma, mevcut bahçe ekipmanları sattığı peyzaj firmalarına, yeni iş modeli vasıtasıyla neredeyse sonsuz sayıda farklı diğer bahçe ürünleri de satar hale gelmişti. Örneğin sulama malzemeleri, çim tohumu, aydınlatma vs. gibi. Üstelik bu alanlar John Deere firmasının kor işine ve kor yetkinliklerine de çok fazla yabancı değildi. Yapılan şey sadece şuydu: mevcut müşterilerimize (yani peyzaj firmalarına) başka neler satabiliriz konusunun detaylı bir araştırması.

▪ Yeni müşteri segmentlerine girmek yeni büyüme alanları yaratabilir.

Pazarlama, segmentlerle alakalı bir iştir. Herkese her şey satılmaz. Müşteri grupları, gelirleri, yaşam tarzları, tahsilleri, oturdukları mahalleler, nelerden zevk aldıkları, yaşları ve daha bir sürü diğer konu açısından birbirlerinden ciddi anlamda farklılıklar gösterebilirler. Müşterilerin ciddi bir analizi, size bunların hangi anlamlı gruplara ayrılabileceklerini ve bu gruplardan her birinin ortak özelliklerinin neler olduğunu söyleyebilir. Siz, eğer elinizde böylesi bir bilgi oluşursa, o zaman her bir farklı müşteri grubunun önem vereceği ve bu nedenle de para ödeyeceği ürün ve hizmetleri ona göre tasarlar ve sunabilirsiniz. Böyle bir yaklaşım da sizi rekabete göre ciddi anlamda farklılaştırır.

Benim 2001 yılında yayınlamış olduğum *'Strateji ve Bire-bir Pazarlama'* adlı kitabım büyük ölçüde bu söylediğimin nasıl yapılacağını anlatıyor ve bolca örnek veriyordu. Bu konu gerçekten de hem farklılaşma ve hem de yeni büyüme alanları yaratabilme açılarından son derece önemli. O nedenle de, yeni kârlılık ve büyüme fırsatları arayan şirket yönetimleri tarafından mutlaka değerlendirmeye alınmalı.

Segmentasyon, yani müşterileri belli ortak özelliklerine göre gruplara ayırmak konusunda Dell bilgisayar firması oldukça başarılı bir örnek teşkil ediyor. Hatta Dell firması kendi stratejilerini bir segmentasyon başarısı olarak bile tanımlıyor. Dell Computers, 1983 yılında Michael Dell adlı bir girişimci tarafından, bin dolar sermaye ile Austin (Teksas) şehrinde kuruluyor. Aynı yıl babası ile yapmış olduğu bir sohbeti şöyle anlatıyor Michael Dell: "babam bana hayatta ne yapmak istediğimi sordu...ben de, IBM ile rekabet etmek istiyorum diye cevap verdim...o yıllardaki IBM imparatorluğunun gücünü hatırlarsanız, adamcağız herhalde deli olduğumu düşünmüştür." Bugün Dell dünyanın bir numaralı kişisel bilgisayar üreticisi.

Dell, daha en başta doğrudan pazarlama yoluyla PC üretip bunları son kullanıcıların evine teslim etmek üzerine kurulu bir iş modeli ile yola çıktı. Dell'in geliştirmiş olduğu 'doğrudan' iş modelinde müşterilerden 'ısmarlama' usulü siparişler alınıp, bu siparişlere göre komponentler ısmarlanıp monte edilir ve bitmiş olan PC'ler müşterilerin adreslerine teslim edilir. Bu şekilde de özellikle perakende alanındaki aracıların kâr payları Dell'de kalır, şirket de bu parayı çok daha iyi bir müşteri hizmeti vermek için kullanır. Ve bu konuda da son derece başarılı olur. Ayrıca, hızlı stok devirleri ve asgari stok tutma gereksinimi de şirkete ciddi maliyet avantajları sağlayan diğer unsurlardır.

Başlarda son kullanıcıyı hedef almış olan Dell, yıllar içinde büyüme stratejisini, farklı kullanıcı segmentlerine yayılmak olarak belirliyor. Bu amaçla ilk olarak küçük işletmeler ve ardından büyük şirketler ve diğer kuruluşları hedefleyen bir yapıya dönüşüyor. Şirket başarısını segmentasyona ve bu segmentlerde son derece iyi müşteri ilişkileri yönetimine bağlıyor. Buna göre müşteriler üç farklı gruba ayrılıyorlar: (a) ilişki bazlı müşteriler, (b) bir kerelik işlem bazlı müşteriler (yani satın alma işlemi ile birlikte ilişki de bitiyor anlamında) ve (c) bu ikisinin karması. Dell'in ABD satışlarının %40'ını birinci grup, %30'ını ikinci grup ve kalan %30'unu da son grup oluşturuyor.

İlişki bazlı müşteriler de büyük büyük müşteriler ve orta ölçekli şirketler olarak tekrar segmentlere ayrılıyorlar. Büyük müşteriler içinde belediyeler, eğitim kurumları, bölgesel hükümetler ile federal hükümet birimleri yer alıyor. Bu segmentlerin tümünde de Dell'in 'doğrudan' modeli uygulanıyor. Yani her segmentteki müşteri kendi özel ve spesifik ihtiyacına göre bilgisayar siparişi veriyor ve Dell de bunları sipariş üzerine üretiyor. Bu doğrudan sipariş ve teslim modeli şirket stratejisi için şu anlamda çok önemli: müşteriler ile yakın temas onların tam olarak ne istediklerini anlamaya ve bu ürün ve hizmetleri üretme yolunda yeni fikirler geliştirmeye imkan veriyor.

Aşağıdaki tabloda da gördüğünüz gibi, başlangıçta katalog satışı olarak başlamış olan iş, zaman içinde çok farklı müşteri segmentlerine odaklanmak suretiyle, 'kor' işten hiç uzaklaşmaksızın büyüyüp gelişmiş. Ve bu sayede de Dell, dünyanın bir numaralı PC şirketi haline gelmiş.

Kısadan hisse: müşteri segmentasyonu size, kendi iyi bildiğiniz iş alanından uzaklaşmaksızın yepyeni iş ve büyüme fırsatları yaratabilir. Bunun için müşterilerinize daha yakından, daha derinlemesine ve daha dikkatli bakmalısınız.

Tablo 21.1. Dell Pazar Segmentasyonu

Pazar Segmenti	**Satın Alma Süreci**
Kurumlar (18,000 çalışandan fazla)	İlişki
Büyük kurumsal müşteriler (2,000-18,000 çalışan)	İlişki
Business Sistemleri Birimi (400-2,000 çalışan)	İlişki
Tercih edilen müşteriler (2-400 çalışan)	İşlem bazında
Dell Katalog Satışları	İşlem bazında
Federal Hükümet	Karma
Eğitim	Karma
Devlet ve Yerel İdareler	Karma
İnternet Müşterileri	Karma

▪ **Müşteri 'kullanım zinciri'nin her aşaması için ürün çeşitlendirme, yeni büyüme alanları yaratabilir.**

Procter&Gamble buna 'doğal sistematik' işi adı veriyor (*regimen business).* Müşterinin bir ürünü kullanırken yaşadığı aşamaları bir zincirin halkaları olarak düşünmeyi ve bu 'kullanım zincirinin' her halkası için yeni ürün fırsatlarını araştırmayı içeriyor. P&G gerçekten de dünyanın en iyi şirketlerinden biri. Üstelik içinde faaliyet gösterdiği sektörler genelde en düşük büyüme hızına sahip olan alanlar. Buna rağmen şirket, her ne kadar kitabın başlarında belirttiğim organik büyüme hedeflerini tam yakalayamamış olsa da, istikrarlı büyüme başarısı olan bir şirket. Faaliyet gösterdikleri pazarların en olgun olanları yılda %1 büyürken, P&G yıllık %2 ila 4 büyüme başarısını sürekli yakalayabiliyor.

Büyümeyen sektörlerde nasıl büyüme elde ettiklerinin en güzel örneklerinden birisi de, müşterilerin bir işi nasıl ve hangi doğal aşamalardan geçerek yapmakta olduklarını dikkatle incelemeleri ve ardından bu aşamaların uygun olan her bir tanesi için farklı birer ürün geliştirmeleri. Örneğin çamaşır yıkama işini doğal aşamalarına ayırıp bunun üzerine neler geliştirilebilir sorusuna şöyle yanıt arıyorlar. Çamaşırlarınızı yıkamadan önce nasıl tasnif edersiniz? Makineye atmadan önce herhangi bir muameleye tabi tutar mısınız? Çamaşırları makinede ne şekilde yıkarsınız? Yıkadıktan sonra herhangi başka bir işlem yapar mısınız? Ütülerken nasıl sorunlarla karşılaşırsınız?

Bu ayrımları yaptıktan sonra şirket söz konusu kullanım zincirinin her halkası için farklı ürünler geliştirme fırsatlarını araştırıyor. İşte bu şekilde, örneğin 'Sıvı Tide', 'Beyazlatıcılı Tide' gibi farklı kullanım amaçh yeni ürünlerle, altmış yıldır piyasada olan Tide markasını hâlâ büyütebiliyor. Şirket bebek bakım sektörünü de bu gözlükle görüyor ve burası için de benzer bir tekrar edilebilir formül uyguluyor. Aynı 'kullanım zinciri' mantığını cilt bakımı sektöründe de uygulayarak burada da yeni komşu alanlar geliştirip büyüme ve başarı sağlayabiliyor.

MÜŞTERİ-MERKEZLİ DÜŞÜNMEK BÜYÜTÜR

Bana en çok sorulan soruların başından şu geliyor: "hocam, bizim işte artık para kazanmak çok zor...duydum ki bilmemne sektörü çok kârlıymış, girelim mi, ne dersiniz?" Ne diyeyim, bu kadar gayrı-ciddi bir strateji anlayışıyla bugünlere nasıl gelmiş olduklarını bile anlamakta inanın zorluk çekiyorum. Komşunun tavuğu misali bu tür yaklaşımlarla artık hiç bir ciddi şirket büyüyemez, para kazanamaz. Böylesi bir yaklaşımla stratejilerini oluşturanlar dünyanın her yerinde hüsrana uğramışlardır.

Kârlılığı ve yeni büyüme alanlarını uzaklarda değil, önce kendi işinizde sonra da kendi işinizin yakın komşularında aramalısınız. Bu komşu alanların en bereketlilerinden birisi de kor müşterilerinizin etrafında oluşturacağınız yeni ve farklı işlerdir. Bunun için ise müşterilerinizi ve onların süreçlerini çok yakından incelemeniz gerekir. Bunu yapabildiğiniz ölçüde değer zinciri size hep lütufkar olacak, farklılaşma ve yeni büyüme fırsatlarını kullanımınıza sunacaktır. Bu kadar basit.

Şimdi toplayın yöneticilerinizi, bu bölümde anlattığım müşteri nezdindeki komşu alan stratejilerinin her birini sırasıyla, ama en ince ayrıntısına kadar tartışın. Bir beyin fırtınası yapın ve bakın sizin için bu alanlarda ne tür yeni iş fırsatları, yeni büyüme ve kârlılık imkanları var. Bunları listeleyin ve sonra üzerlerinden tekrar geçin. İçlerinden tekrar bir eleme yapın ve bu kez elemiş olduklarınızı çok daha derinlemesine inceleyin. Sonra bunları hayata geçirmek için bir plan oluşturun ve toplantı dağılmadan insanlara planla ilgili görevleri verin. Bir sonraki toplantının tarihini belirleyin ve o zamana kadar görev verdiklerinizin görevleri ile ilgili çalışmalarını tamamlamalarını izleyin. Takip edin.

Ne kadar yaratıcı olunursa olunsun, stratejilerinizi odaklı ve ısrarlı bir 'icraat' planı içinde hayata geçirmezseniz, geliştirdiğiniz bu güzelim fikirler sadece buzun üzerine yazılmış yazılar olarak kalır. Buz erir, yazılar gider.

22

Aynası İştir Kişinin Lafa Bakılmaz: İcraatın Önemi

Şirketlerimizin karşısında duran en önemli iki meselenin birincisi, giderek azalan kâr bölgelerini yeniden yakalama başarısı getirecek yaratıcı bir strateji geliştirmek ve ikincisi de bu stratejiyi hakkıyla icra edip hayata geçirebilmektir. Şirketlerimizin bu konuların her ikisinde de çok ciddi bir yetkinlik geliştirme ihtiyacının olduğunu gözlemliyorum. Strateji oluşturmada yeterince disiplinli olamıyoruz ve daha da önemlisi çoğu kez geliştirilen stratejilerin hayata geçirilmesi konusunda disiplinimizi hepten kaybediyoruz. Öyle ki, yönetim kurulu üyesi olduğum bazı şirketlerde bile, yönetim olarak aldığımız kararların hayata bir türlü geçirilemediğini üzülerek seyrediyorum.

Strateji şirketler için yaşamsal öneme sahiptir. Ama bence strateji oluşturmaktan çok daha fazla beceri gerektiren şey bunların hayata geçirilebilmesidir. Bizler vizyoner insanlardan hoşlanırız, hep onlardan söz ederiz. Oysa şirketlere asıl lazım olan vizyonları

gerçek kılacak icraatçı kişiliklerdir. Bunlarsa ya kurumlarda yeterli sayıda olmadıklarından ya da vizyonerliğin daha kolay ve hatta sevilen bir şey olarak görülmesinden, şirketlerde icraat becerileri en yaygın kurumsal yetkinlik olarak karşımıza çıkmamaktadır. Sonuçta, bir yandan yeterli yaratıcılıkta stratejiler üretilememekte, diğer yandan ise icraat konusunda genelde oldukça zayıf kalınmaktadır. Peki, şirketlerde icraatın etkinliğini azaltan sebepler nelerdir?

İCRAATIN HASIMLARI

İcraat, disiplin ister. Disiplinli olmak ise son derece güç bir davranış özelliğidir. Belli alışkanlıklardan vazgeçilmesini, yeni alışkanlıklar kazanılmasını gerektirir ki bu zaten başlı başına zor bir iştir. Ancak icraat konusunda karşılaşılan kurumsal zaafiyetlerin bir dizi diğer nedeni daha bulunmaktadır. Bu nedenler ise şunlardır:

Yetersiz ya da net olmayan stratejiler. Önceki bölümlerde de değindim: stratejiler ne denli açık, net ve kolayca anlaşılır bir şekilde ifade edilirlerse, şirket çalışanları bu strateji doğrultusunda o denli bilinçli bir çaba gösterebilirler. Jim Collins 'İyiden Mükemmel Şirkete' adlı kitabında bu hususa *'kirpi kavramı'* adını veriyor ve stratejilerin çok net, basit ve kolay anlaşılabilir şekilde ifadesinin uygulama başarısını getirdiğini örnekleriyle anlatıyor. Şirket yönetiminde 'basit' olmak çok önemli bir avantajdır. Karmaşıklığı ortadan kaldırır ve sahiplenmeyi arttırır. Ayrıca insanlar neyi neden yaptıklarını daha iyi anlarlar ve bunun sonucunda da yaptıkları işten daha fazla haz almaları mümkün olur.

Yönetim kademelerinin stratejiyi sahiplenmemesi. Şirketlerde en sık karşılaşılan sorunlardan birisi bir işi planlama ile onu yapma arasındaki kopukluktur. Üst yönetimde parlak fikirlere sahip olan kişiler rekabet analizi, konumlandırma, yeni ürün ya da yeni pazar geliştirme gibi daha keyifli konulara kafa patlatıp belli bir de netice elde ettikten sonra astlara dönüp, 'alın bunları uygulamaya koyun' şeklinde bir işi devretme hatasına düşebilirler. Üst yönetimin yeni stratejileri kavram olarak geliştirip uygulamalarını

başkalarına devretme eğilimleri, stratejik başarısızlığı getiren en önemli nedenlerden birisidir. Stratejik başarı kavramsal planlama ile icraat arasında güçlü bir entegrasyon kurulmasını gerektirir. Bu entegrasyonu sağlayabilmenin en önemli unsurlarından birisi de orta kademe yöneticilerin yeni stratejiyi sahiplenmelerini sağlamaktır. Aksi halde hayata geçirilmesi zorlaşacaktır. Üst yönetim, stratejilerin hayata geçirilmesi işini başkalarına devretmek değil, tam tersine bu işte bizzat, fiilen yer almak zorundadır.

Proje yönetimi becerilerinin noksanlığı. Ülkemizin çok dalgalı bir ekonomik yapısı olduğu için midir nedir, şirketlerde stratejinin hayata geçirilmesi konusunda bir proje yönetimi mantığı pek fazla uygulanmamaktadır. Proje yönetiminde projenin olası bütün safhaları baştan belirlenir, bu aşamalar bir sıralamaya tabi tutulur. Görevler dağıtılır, ara hedefler ve nihai hedefler belirlenir, bir zaman çizelgesi hazırlanıp her görev için termin tarihleri kararlaştırılır ve proje gelişimi yakından takip edilir. Büyüme stratejilerinin de aynen bu mantık çerçevesinde hayata geçirilmesi gerekir. Aksi halde sürünceme kaçınılmazdır. Sürünceme ise projeye inancı köreltir, ki zaten inanç olmayınca gerçekleştirme de pek olmaz. O nedenle stratejilerin hayata geçirilmesi konusunda şirket üst yönetimi mutlaka bir uygulama 'modeli' oluşturulmalı, ve aynen bir kullanma talimatı gibi bu modeli detaylandırmalıdır.

Stratejinin ve uygulama modelinin iletişiminin yetersiz olması. Şirketlerin operasyonlarını başarılı bir şekilde yönetebilmeleri, birimler arası koordinasyona, yani entegrasyona bağlıdır. Üst yönetim ve diğer yönetim kademeleri arasında nasıl bilgi-paylaşımı, bilgi transferi ve bilginin iletişimi çok önemli ise, aynı konuların birimler arasındaki gidiş gelişi de benzer öneme sahiptir. Yeni stratejinizi ilgili tüm birimlere ve insanlara doğru iletemediğiniz ve bunun için gerekli entegrasyon planını yapamadığınız sürece uygulama kopuklukları, sahiplenmeme ve yanlış anlamalar kaçınılmaz olacaktır. Bu da stratejinin hayata geçirilmesini zorlaştıracaktır. Yeni bir strateji, değişim demektir. Değişim dönemlerinde ise en fazla bozulan şey iletişimdir. Yanlış bilgiler, dedikodular, moral bozucu haberler değişimle birlikte gelen şeylerdir. O nedenle de

değişim dönemlerinde ne kadar fazla iletişim yaparsanız yapın bunun hiç bir zaman yeterli olamayacağı kabul edilir. Stratejinin icraatı da ister istemez bir değişim getireceği için, iletişimin önemi hayatidir.

Değişimi yönetme becerisinin eksikliği. İş dünyamızda yöneticilerin ve yöneten iş adamlarının böylesi bir beceriye sahip olması gerektiği konusu fazlaca önemsenen bir konu değildir. Şu sıralar liderlik, dünya markası olma vs. gibi çok daha seksi konular yöneticilerimizin gündemlerini işgal etmektedir. İçinde yaşadığımız küresel dünya, hızlı değişimleri hayatımızın bir parçası haline getirmiştir. Bir kez sadece bu nedenden dolayı bile olsa değişim yönetimi becerilerimizi geliştirmemiz gerekir. Kaldı ki yeni bir büyüme stratejisi, az önce de değindiğim gibi, başlı başına bir değişim projesidir. Her değişim 'direnci' beraberinde getirir. Verimliliği düşürür. Bunların farkında olmak ve dirençle nasıl baş edebilecekleriyle, düşecek olan verimliliği nasıl yükseltebileceklerini bilmek, geliştirmiş oldukları stratejilerin başarıyla hayata geçmesini isteyen üst düzey yöneticiler için elzemdir.

Stratejinin mevcut 'güç' yapısı ile çatışma içinde olması. Yeni büyüme stratejisi, yeni ve farklı yetenekleri gerektirecek ve bazı yetenekler önemlerini kaybederken, diğer bazı yetenekler daha kritik bir hal alabilecektir. Bu da, şirket içinde yeteneklerle ilgili mevcut 'güç' dengelerini mutlaka etkileyecektir. Bunun sonucunda da eski düzendeki güçleri kaybolacak olan bazı güç merkezleri (yani bazı yöneticiler) doğal olarak yeni durumu baltalamaya çalışacaklardır. Bu çabanın sonucunda da yeni stratejinin uygulanamaz olduğunu ispat edip eski düzene dönülmesi gerektiğini savunacaklardır. Bu aynen böyle olacaktır. Ve eğer siz bu güç dengeleri konusunda bilinçli, uyanık ve kararlı olmazsanız, stratejiniz bir türlü arzu ettiğiniz hızda ve nitelikte hayata geçemeyecektir.

Rol ve sorumlulukların yeterince tanımlanmaması. Bir projenin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için bu projede görev alacak olan tüm kişilerin yeni rol ve sorumluluklarının tanımlanması çok önemlidir. Bu da, haliyle, detaylı bir çalışma gerektirir. Böyle bir çalışma ise strateji icraatını bir 'süreç' olarak görmeyi ve

bir süreç yönetimi mantığı içinde rol ve sorumlulukları dağıtmayı gerekli kılar. Ama benim gözlemim, bizim şirketlerimizin süreç yönetimi mantığından oldukça uzak bir şekilde yönetiliyor olduklarıdır. Şimdi "bizde Toplam Kalite (TKY) uygulaması var, o nedenle süreç yönetimi yapıyoruz" seslerini duyar gibi oluyorum. Toplam Kalite mantığındaki süreçlerle benim burada söylediğim süreç yönetimi arasında hiç bir alaka yok. Zaten siz eğer TKY uygulaması içinde olan bir şirketseniz, çok büyük ihtimalle süreç konusundan oldukça uzak bir firmasınız demektir.

Strateji icraatının bir süreç olarak kabul edilmesi durumunda öncelikle bu sürecin görev adımlarını belirlersiniz ve bunları bir süreç haritası şeklinde resmedersiniz. Ardından, bu süreç adımlarının hangilerinin hangi departmanlar tarafından yapılması gerektiğini belirlersiniz. Bu belirlediğiniz, departmanlar için rol-sorumluluk listesidir. En son olarak ise departmanlar için belirlemiş olduğunuz yeni rol ve sorumlulukları, ilgili departmanda çalışan kişilere tevdi edersiniz. Böylelikle de bir yandan strateji icraatı ile ilgili olarak rol ve sorumluluklar tevdi edilmiş olur, diğer yandan ise birimler arası entegrasyon sağlanmış olur.

Odaklanma zaafiyeti. Odaklanma, ya da *'focus'*, bir şirkette icraat başarısının en önemli belirleyenidir. Daldan dala konan bir yönetim anlayışı ile ne kârlılık, ne de anlamlı büyüme elde edilebilir. Her boyutu ayrıntılı olarak ele alınmadan ve üzerinde çok düşünülmeden hayata geçirilmeye çalışılan ve sıklıkla değiştirilen stratejiler insanların odaklanmasını bozar. Önceki sayfalarda anlattığım tüm başarılı büyüme stratejilerinde odaklı, sabırlı ve ısrarlı bir yaklaşımın başarının en temel belirleyeni olduğunu belirtmiştim. En genel anlamıyla şirketler, odaklanmalarını kaybettikleri ölçüde başarısızlığa mahkumdurlar

DİSİPLİN KÜLTÜRÜ

Jim Collins, oldukça büyük bir veri tabanına dayanarak yapmış olduğu araştırmada, iyi firmadan çok iyi firma olmaya giden yolda stratejinin basit ifade edilmiş olması kadar şirket içinde yer-

leşik bir disiplin kültürünün de elzem olduğunu söylüyor. Sürdürülebilir özellikli başarılı sonuçlar, ancak ve ancak çıktıkları yolda kararlı bir şekilde yürümesini bilen disiplinli insanlarla mümkündür diyor. Zira disiplin kültürü, bir yandan daldan dala atlamamayı ve odaklı iş yapma alışkanlığını getirirken, diğer yandan da büyüme stratejilerinin kararlı ve istikrarlı olarak uygulamaya konma kolaylığını getiriyor.

Bugün en fazla ihtiyacımız olan insanlar, büyük hayalleri ve geniş vizyonları olanlar değil. En fazla ihtiyacımız olan insanlar kor işlerinden çok fazla uzaklaşmaksızın yepyeni büyüme alanları keşfedebilecek, bu keşfi bir plan haline dönüştürebilecek ve bu planı ısrarla uygulayabilecek 'icraat' insanlarıdır. Yaratıcı stratejiler oluşturmak zordur. Ama bundan daha zor olan, yaratılan stratejileri hayata geçirebilmek, yani icraattır. Yöneticilerinizi seçer ve değerlendirirken icraat yetkinliklerinin olup olmadığına mutlaka bakın. Ve stratejilerinizin icraatı konusunda tavizsiz olun. O zaman yepyeni kârlılık ve büyüme fırsatlarının birer birer karşınıza çıkacağını görürsünüz.

UZAK ALANLARDA BÜYÜME STRATEJİLERİ

23

Uzak Alanlarda Büyüme Stratejileri

Artık kitabımızın sonlarına yaklaştık. Ben buraya kadar, kullanabileceğinize inandığım büyüme yollarını hem işinize yarayacak bir model ile, hem de ufkunuzu açabilecek pek çok örnekle anlattım. Ancak başlangıçta sözünü ettiğim üçüncü bir büyüme yolu daha var ki, onun üzerinde durmadan geçmek modelimizin bütünlüğünü bozabilir. Bu büyüme yolu, kor işiniz ile tamamen alakasız, farklı ve sizin için yeni sektörlerde büyüme seçeneği. Söz konusu seçenek, bu yolu seçen şirketlere ciddi hasarlar vermiş, pek çok kez de şirketlerin batmalarına bile sebep olmuştur. Bir başka deyişle, başlangıçta cazip görünse bile, uygulamada çok sorunlar yaratan ve hiç de arzu edilmeyen sonuçlar doğurabilen bir büyüme stratejisidir.

Şimdi diyebilirsiniz ki, bugün Koç olsun Sabancı olsun, birbirlerinden alakasız çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve büyüyen konglomer şirketlerdir. Doğrudur, onlar bu yolla büyüyebilmişlerdir. Ancak onların bu yolu seçtiği zaman dilimi ile bugün arasında çok ciddi bir fark vardır. Onlar, ülkede henüz mal bollu-

ğunun olmadığı, en önemli *business* sorununun olmayan ürünleri üretebilmek olduğu, bu mal yokluğunda pek çok alanda ciddi bir talebin var olduğu, ama arz tarafında pek fazla rekabetin bulunmadığı bir dünyada böyle bir modeli uygulamışlardır. Bu da uzun yıllar öncesine dayanır. Geçen yıllar içinde kendilerine öğrenme eğrisi etkileri yaratmışlar ve daha da önemlisi tekrar edilebilir bir büyüme ve genişleme formülü geliştirmişlerdir. Onları bugüne getiren formül, o günlerde geliştirilmiş olan bir formüldür. Ve öyle de anlaşılmaktadır ki bu formülü pek çok alanda başarıyla uygulayabilme becerisini de geliştirmişlerdir.

Ama dünya değişmiştir. Rekabet her alanda fazlalaşmış, büyüme imkanları daralmış, kârlılık pek çok sektörde yok olmuştur. Böylesine rekabetçi bir ortamda liderlik ekonomileri, yani büyük ölçekte üretebilme becerileri, maliyetleri yönetebilmek açısından çok önemlidir. Maliyetler üzerinde hakimiyet ise aynı zamanda da uzmanlığı gerektirmektedir. Kâr marjlarının bu denli daraldığı bir dünyada hiç bilmediğiniz işlerde, bu sektörlerde yerleşik şirketlere kıyasla maliyet yönetimi anlamında daha az yetkin olacağınızı en baştan bilmeniz gerekir. Bu da başarı ile başarısızlık arasındaki farkı etkileyecek olan en önemli unsurların başında gelmektedir. Ayrıca, daha önce de söylediğim gibi, odaklılığınızı zedeleyecek her türlü girişim başarısızlığın öncü habercisidir. Odaklılık (*focus*) şirket başarısının en önemli unsurlarının başında gelir.

Uzun lafın kısası, hiç bilmediğiniz işlerde büyümeye kalkmak oldukça riskli bir stratejidir. Bu seçeneğe temkinli yaklaşılmalı, ancak ve ancak diğer yöntemler işe yaramadığı durumlarda değerlendirmeye alınmalıdır. Ama bunu söylerken, bu konuda hiç başarı şansı yoktur gibi bir sonuç da çıkarılmamalıdır. Uzak alanda büyüme yöntemini uygulayan ve başarılı olan firmalar da vardır. Peki bunlar ne yapmaktadırlar ki bu başarıyı sağlayabilmektedirler? Eğer bu sorunun cevabını bilirsek, o zaman bizler de sözkonusu büyüme stratejisini benimsememiz durumunda nelere dikkat etmemiz gerektiğine daha bilinçli yaklaşabiliriz.

YATIRIMCI BAKIŞ AÇISI

Michael Treacy, 'Çift Haneli Büyüme' adlı kitabında, Kanada merkezli Onex Corporation adlı bir firmanın öyküsünü anlatıyor. Onex Corporation, kitabımın başında değindiğim ve uzak durulması gerekir diye tanımladığım 'konglomer' büyüme stratejisini son derece başarıyla uygulayıp, birbirinden alakasız pek çok sektöre girmek suretiyle inanılmaz bir büyüme rekoru elde etmiş olan çok özel bir firma.

Şirket 1984 yılında Howard Schwartz adında bir girişimci tarafından Kanada'da kuruluyor. Schwartz meslek olarak bir yatırım uzmanı. Daha önce Bear Stearns yatırım firmasının özel yatırımlar biriminde çalışmış. Bu becerilerinden yararlanarak 1983 yılında C$50 milyon tutarında bir sermayeyi bir araya getirip Onex'i kurmuş. Bugün Onex bünyesindeki tek bir firma -Celestica- bile 2002'de $8.3 milyar cirosu olan bir dünya devi olmuş. Schwartz'ın Onex'i uzak alanlarda bir büyüme makinesine dönüştürmesinin belli başlı aşamaları şöyle gelişiyor.

Şirket piyasalardaki gelişmeleri çok yakından izliyor ve dikkatini büyüme özelliği gösteren sektörlere yöneltiyor. 1990'lı yıllarda bu sektörlerden birisi de elektronik. Cisco ve Nokia gibi büyük elektronik şirketleri o yıllarda kendi imalat kapasitelerini dışarıya verme eğilimi içine giriyorlar. Onex bu trendi çok iyi bir şekilde gözlemleyip değerlendiriyor. Şirket IBM ile 1996 yılında, IBM'e ait bir dizi üretim tesisinin devralınması için ciddi bir pazarlığa oturuyor. Bu yıla dek Onex C$4.3 milyarlık bir organizasyon haline gelmiş bile. Pazarlık ettikleri bu imalat tesislerinin o an için müşterilerden almış oldukları garantili sipariş tutarı $2.2 milyar. Onex IBM'den adı geçen tesisleri sadece $560 milyon karşılığında satın alıyor. Ama bu öyle bir satın alma ki, Onex'i birden bire yılda %25 büyüyen bir pazarın tam ortasına yerleştiriyor. Bunu izleyen dönemde Hewlett-Packard, Lucent ve otuz tane daha diğer şirketten bir dizi elektronik üretim tesisi satın almak suretiyle de dünya pazarında dev bir rakip haline geliyorlar. Bu tesisleri bünyesinde toplayan şirkete Celestica adı veriliyor ve şirket, yuka-

rıda da belirttiğim gibi, $8.3 milyar cirosu olan dev bir yapıya dönüşüyor.

Onex elektronik sektöründe herhangi bir deneyime sahip miydi? Hayır! Diğer şirketleri ile bu satın almalar arasında bir sinerji var mıydı? Hayır! Peki nasıl oldu da Onex bu kadar başarılı oldu? Şirketin bir iki çarpıcı girişimini daha anlatayım, ondan sonra bu soruların yanıtlarına döneceğim.

1997 senesinde bir özelleştirme ihalesine katılmak suretiyle BC Şeker Rafinerisi adlı şirketi $395 milyona satın alıyorlar. Ancak şirketin öylesine değerli bazı aktifleri var ki, şirketi satın aldıktan sonra hemen bir reorganizasyona gidip bu aktiflerden bazılarını süratle elden çıkarıyorlar. Bu satışlardan ellerine geçen para, satın alma değerinden bile daha yüksek. Ardından ciddi bir yönetim organizasyonuyla maliyetler kontrol altına alınıyor ve şirket bugün yılda $180 milyon ciro ve $35 milyon kâr eden çok 'tatlı' bir iş haline geliyor.

Schwartz'ın bir diğer girişimi de yine çok alakasız bir alana, çağrı merkezi sektörüne oluyor. 1998 senesinde Onex, 250 çalışanı olan bir şirketi satın alıyor. Bundan altı ay sonra yine bu sektörde faaliyet gösteren ve bu kez 2,000 kişinin çalıştığı, $125 milyon cirosu olan bir başka şirketi daha satın alınıyor. Üç ay sora üçüncü bir şirket daha satın alınıp mevcutlarla entegre ediliyor. 2003 yılı itibariyle çağrı merkezi biriminin yıllık cirosu $400 milyona ulaşıyor. Üstelik Onex'in bu pazarda herhangi bir tecrübesi olmaksızın.

Yine bir başka alakasız iş, sinema salonu işine girmek. 1999 yılında Onex yeni kurulmakta olan Galaxy Eğlence şirketine risk sermayedarı olarak ortak oluyor. Bu firmanın odağı, orta büyüklükteki Kanada şehirlerinde çok sinemalı eğlence merkezleri işletmek. 2002 senesinde Onex bu kez Loews Cineplex sinemaları ile Star Theaters şirketlerini satın alıyor ve ayrıca Meksika'da Cinemex grubunu bünyesine katıyor.

Bu süre içinde Onex'in mali performansı *Fortune* dergisinin en beğenilen tüm şirketlerinden çok daha üstün. 1995 yılından sonra cirolar yılda ortalama %19 büyüyor. Konuştuğumuz ciro

büyüklüklerini göz önüne alırsanız %19 rakamının ne kadar ciddi bir büyüklük olduğunu görürsünüz. Şirket, kurulmuş olduğu 1984 yılından bu yana, sermaye getirisi konusunda da çok başarılı oluyor: yılda ortalama %29.

UZAKLARDA BAŞARININ TEMEL TAŞLARI

Peki nasıl oluyor da bu şirket hiç bilmediği ve hayatında ilk kez girdiği sektörlerde bu kadar başarılı oluyor? Bunun sırrı nedir? Onex öyküsü bize, komşu alan dışında büyüme risklerine karşın başarı faktörlerinin neler olacağı konusunda çok ciddi ipuçları veriyor.

- Bir kez bu şekilde büyüyen başarılı grupların en temel ortak özelliği, yatırım yapacakları şirketlere bir finansal 'yatırımcı' gözlüğüyle bakmaları. Yani duygusal değil, tamamen rasyonel bir gözlükle girecek oldukları alanı ve şirketi değerlendirmeleri.
- İkinci olarak Onex olsun, diğer yatırımcı şirketler olsun, konglomer tarzı bir büyüme stratejisinde yeni bir iş kolu için hiç bir zaman, ama hiç bir zaman değerinin üzerinde bir fiyata şirket satın almıyorlar. Ne zaman ki fiyat çok yükselmeye başlıyor, o zaman bu işten vazgeçiyorlar. Onların asıl kolladıkları şey 'düşeş' özellikli şirket satın almaları. Örneğin, yukarıda sözünü ettiğim elektronik şirketinin 1996 yılında satın alınan kısımlarının 2002 yılındaki değeri $979 milyon. Oysa Onex burayı satın alırken kendi ceplerinden, yani şirket sermayesinden sadece $195 milyon koymuştu.
- Konglomer başarısında üçüncü temel gereksinim, stratejileri basit hale getirebilmek. Dikkat ederseniz bu husus, kitabın farklı yerlerinde tekrar tekrar karşınıza çıkıyor. Çıkıyor, çünkü çok önemli. Büyük laflar, anlaşılmaz terimler belki sizin önemli bir insan olduğunuz etkisi yaratabilir. Ama söylediklerinizin hayata geçirilmesi konusunu inanın

çok zorlaştırır. O nedenle 'basit' olabilmeyi tercih edin. Onex, satın alacakları şirketin yöneticilerince kendilerine getirilen stratejiler ne denli karmaşık olursa bu şirketi satın almaya o kadar az gönüllü oluyor. Yani satın almıyorlar. Tersine, alacakları şirkette pratik operasyonel iyileştirmeler yoluyla değeri ortaya çıkarabileceklerini gördükleri anda bu işe giriyorlar.

- Onex'in başarı formülünün dördüncü ayağı, satın alınacak yeni işin yönetim kadrosu ile bir ortaklık oluşturmak. Onex esas itibariyle bir satın alma (*leveraged buyout)* şirketi. Karşılarına devamlı olarak bir sürü teklif geliyor. Bunlar arasında basit ifade edilmiş ve kolay anlaşılır bir stratejisi olanlar testi geçiyor. Şirketler satın alındıktan sonra da bir yatırımcı mantığı ile meseleye yaklaşılıyor. Yatırımcı mantığı size der ki, yeni bir işe girerken piyasanın durumunu, şirketin stratejisini ve iş planını incelerken nasıl bir mükemmeliyetçilikle yaklaşıyorsunuz, satın alınan şirketin yönetimi konusuna da öyle yaklaşmalısınız. Onex'in şirketlerinde Genel Müdürler (CEO) tamamen bağımsız bir şekilde şirketlerini yönetmekle birlikte Schwartz ve yardımcıları operasyonel detaylardan kesinlikle uzakta kalmıyorlar. Şirketler aslında bir 'ortak' mantığı ile yönetiliyor.

- Konglomer büyüme modelinde başarının bir diğer önemli ayağı da, bilmediğiniz yeni bir sektöre girerken sıfırdan bir tesis ya da şirket oluşturmak yerine hemen her zaman mevcut olan bir şirketi satın alma yolunu tercih etmeniz gerekliliği. Bilmediğiniz ve iyi tanımadığınız bir pazarda başarı şansınız zaten düşüktür. O zaman neden bu pazarda var olup konuya hakim olan bir şirketi satın almayasınız? Bu tür bir büyüme modelinde organik yollarla pazara girmek çok sakıncalı olabilmektedir. Ama, satın almak yoluyla yeni alanlara girmenin de hiç bir garantisi yoktur. O nedenle en akıllı iş, böylesi yeni alanlara önce daha küçük, daha ileride piyasaya hakim olmaya başlayınca daha büyük

satın almalar yoluyla girmeyi tercih etmektir. Bu yöntem riskinizi belli bir ölçüde azaltacaktır.

- Onex'in karşısına her yıl sayısız yeni iş teklifi gelmektedir. Şirket satın almaya karar verdiği her iş için yüzlerce diğer adayı elimine etmektedir. Burada da gerçek bir yatırımcı gibi davranmakta, çok sayıda aday arasından bir değerlendirme sistemi sayesinde seçim yapmaktadır. Hiç bir zaman aceleci bir görüntü arz etmemektedir. Her gördüğü fırsata da atlamamaktadır. Odaklı olmak Onex için de en önemli şirket değerlerinin başında gelir. Burada da, daha önce vurgulamış olduğum gibi, 'HAYIR!' diyebilme becerisi, başarının önemli anahtarlarından biri olmaktadır.

- Bu tür bir büyüme stratejisi, ancak ve ancak büyüyen sektörlerde işleyebilir. O da, eğer saydığımız diğer unsurları hep birlikte uygulamaya koyarsanız. Büyüme özelliği göstermeyen sektörlerde bu alternatiften uzak durulmalıdır. Ayrıca, satın alacağınız şirketin sektördeki rekabetçi konumu da sizin başarınızı belirleyecek olan önemli bir unsurdur. Çok kalabalık bir sektörde liderlik noktasından çok uzak bir şirketi satın almak, başarısızlığın reçetesidir.

- Yeni bir iş kolunda satın aldığınız bir şirketi hiç bir zaman kendi mevcut operasyonlarınıza entegre etmemek gerekir. Bunu kendi başına ve ayrı bir büyüme birimi olarak işletmek çok daha doğrudur. Yeni işin ana işle entegre olması gereken yegane tarafı yeni gelen yönetim ekibidir. Bu yönetim ekibi ile birlikte çalışıp şirketin değeri açığa çıkartılmalıdır. Ayrıca, satın alacağınız şirketi seçerken yönetim ekibinin çok iyi olması, sizin başarı şansınızı arttıracaktır. Hatırlatırım, Onex modelinde yeni gelen şirketin yönetim ekibi şirkete ortak edilmektedir.

Bunlar, kor işine komşu olmayan ilgisiz alanlarda yatırım yaparak büyümek isteyen kurumların mutlaka dikkate alması gereken başarı belirleyenleri. Zira aksi halde, zaten kendi içinde çok riskli bir yol olan uzak alan stratejisi daha da riskli hale gelir. Bakın bu

noktaları dikkate almamak çok iyi olarak tanıdığımız ne firmaları başarısızlığın kucağına itmektedir.

DALDAN DALA KONMAK

Swatch, 1980'li yılların başlarında hayata geçirdiği hayranlık uyandırıcı stratejisiyle çok kimsenin gönlünü fethetmiş olan harika bir şirkettir. Ama iş ne zaman ki kor alan dışında büyüme konusuna gelmiştir, o zaman bu hayran olunacak şirket bile arka arkaya çok ciddi hatalar yapabilmiştir. Yapılanlara biraz ayrıntılı baktığınızda, bunların tamamen yukarıda sayılan unsurların yerine getirilmemesinden kaynaklandığını görürsünüz.

Swatch Group dünyanın en büyük saat üreticisi ve dağıtıcısı. İsviçre'li bir şirket olan Swatch'm farklı ülkelerde tam 160 tane üretim tesisi bulunuyor. Şirket, saati bir 'aksesuar' olarak tanımlamak ve Swatch marka saatleri tasarlayıp pazarlamak suretiyle tüm İsviçre saat endüstrisini Japon rekabetinden kurtarıp yeniden hayat veren bir kurum. Üstelik farklı pazar segmentleri için farklı özellikte ve markalarda saat üretip pazarlama stratejisi ile de tam bir ders kitabı örneği. Ürün gamı içinde yer alan bazı markalar arasında Omega, Tissot, Blancpain, Rado, Longines, Certina, Mido, Balmain ve Hamilton gibi markalar olduğunu söylersem ne demek istediğim sanırım daha iyi anlaşılır.

Şirket sadece kor işinde bu denli başarılı stratejiler geliştirmekle yetinen bir firma da değil. Son derece başarılı bazı komşu alan büyüme stratejileri var. Örneğin tüm İsviçre saat endüstrisine saat makinelerini satan firma Swatch. Ayrıca çok küçük elektronik saat mekanizmaları yapabilme konusundaki uzmanlıkları da onlara, bilgisayar, otomotiv, telekomünikasyon, medikal ve elektronik endüstrileri için mikro elektronik ve mikro mekanik üretme imkanı vermiş. Şirket hizmet işinde de başarılı. Örneğin Olimpiyat Oyunlarının ve pek çok diğer uluslararası spor turnuvalarının zaman ölçme işlerini yapıyor.

Ancak başarılı oldukları bu alanlara odaklanarak büyümeye devam etmek yerine bir dizi maceracı uzak alan işine girişiyorlar.

Şirket 1988 yılında kablolu telefonlar için *hendsetler* üretme işine giriyor. Swatch'ın mikro elektronik becerileri ve markasının gücü ile tasarım yeteneklerinin kendilerine bu pazarda başarı şansı vereceğine inanıyorlar. Oysa o dönem telli telefonların çoktan emtia haline geldiği ve kâr bölgelerinin yok olduğu bir dönem. Kaldı ki zaten bu alan Swatch'ın yetkinlikleri ile rekabet edebileceği bir pazar değil; özellikle de karşınızda bu işin uzmanı olan Sony, Panasonic ve Siemens gibi devler varsa. Sonuç tabii ki hüsran.

Bundan atı yıl sonra şirketin CEO'su Nicholas Hayak (ki 'dahi' özelliklerine sahip bir adamdır) küçük, ekonomik, çevre dostu melez bir motorla çalışabilecek ve ileride Smart adını alacak bir otomobil tasarlayıp üretmeyi hayal etmeye başlıyor. Bu öyle bir otomobil olacak ki, kaporta panelleri renkli olacak ve istendiği anda sökülüp, daha farklı renk ve tasarıma sahip olan başka parçalarla değiştirilecek. Yani otomobiliniz bugün kırmızı renkteyse, yarın yeni paneller satın alıp örneğin sarı-lacivert ya da sarı-kırmızı yapabileceksiniz. Tıpkı Swatch marka saatlerde olduğu gibi. Arabalar satın alınmayacak, bunun yerine kullanıcılar ömür boyu abonelik gibi bir sisteme dahil olup her ay belli miktarda bir abonelik bedeli ödeyecekler. Böylelikle de şirket dönemsel olarak müşterilerin araçlarını yeni modellerle değiştirecek. Swatch'ın yaratmış olduğu 'yaşam tarzı', bu pazarda da aynen uygulanacak.

Hayak, her ne kadar Swatch markasının ve bunun yansıttığı yaşam tarzı kavramının bu yeni sektörde de bir üstünlük olacağına inanıyor olsa da, otomobil sektöründe hiç bir tecrübesi olmadığı için, bu işten anlayan bir ortak aramaya yöneliyor. Aradığı ortağı ise Daimler Benz şirketinde buluyor. Ancak işler hiç de planlandığı gibi gitmiyor. Örneğin ilk üretim yılı olan 1998'de 200,000 araç satılması planlanırken sadece 8,000 araç satılabiliyor. Abone işi falan da tutmuyor. Sonunda Daimler Benz Swatch'ı devre dışı bırakıp işi tek başına yapmaya karar vererek Swatch hisselerini alıyor. Sonuçta alakasız bir sektörde farazi temel yetkinlikler üzerine kurulan bu iş modeli, yaklaşık $3 milyar zararla Mercedes'in bünyesinde patlıyor.

Kıssadan hisse: bilmediğin işlere girme ve hayali temel yetkinlikler üzerine strateji geliştirme.

Şirketin giriştiği her uzak alan stratejisi gerçekten de hüsran oldu. Örneğin İnternet çılgınlığı döneminde 'İnternet Zamanı' diye bir proje geliştirdiler ve daha sonra rafa kaldırdılar. Bileğinize taktığınız saati cep telefonu haline getirmek suretiyle mobil telefon pazarına girmeye kalktılar kısa zamanda geri dönmek zorunda kaldılar. Kol saati üzerinden Web'e erişim işini denediler, 'teknik' nedenlerle vazgeçmek zorunda kaldılar.

TEKRAR KISSADAN HİSSE

Tüm bu hikayeler, ve size daha önce anlattığım Starbucks'ın İnternet üzerinden mutfak gereçleri satma fiyaskosu ve daha niceleri, büyüme arayışı içindeki şirketlere çok önemli bazı mesajlar veriyor. Bu mesajların en önemlisi, şimdiye dek ayrıntılarıyla verdiğim tüm diğer büyüme modellerinin başarı şansının çok daha yüksek olduğu ve kor işinizden uzak olup hiç bilmediğiniz yeni sektörlerde yatırım yapmak suretiyle büyümenin çok riskli olduğu. O nedenle eğer tüm diğer yolları denemiş ve çıkış yolu gerçekten bulamamışsanız bu üçüncü yola o zaman bakmalısınız. Aksi halde mümkün olduğunca uzak durmalısınız. Falanca sektörde çok iyi para var diyenlere fazlaca kulak asmamalısınız.

Şirketinizi sadece büyütme amacıyla büyütme yanılgısına da düşmemelisiniz. Büyüme, anlamlı olduğu sürece izlenmesi gereken bir yoldur. Size para kazandırmayacak ve özellikle de kor işinizi beslemeyecek büyüme stratejilerine son derece temkinli yaklaşmalısınız. Uzak alanda büyüme stratejilerinden ise mümkün olduğunca uzak durmalısınız.

24

Şimdi Kârlı Büyüme Zamanı

Kitabın artık sonuna geldik. Bu son bölümde tüm kitap boyunca ayrıntılarını verdiğim büyüme modelini bir kez daha özetlemek ve kârlı büyüme ile ilgili olarak ileri sürdüğüm temel argümanları toplu olarak yeniden sıralamak istiyorum. Kârlı büyüme bugün herkes için en önemli şirket amaçlarının başında gelmek zorunda. Bunun nedenlerini kitabımın başında yeterli açıklıkla ortaya koyduğuma inanıyorum.

Kârlı büyümeyi elde edebilmek için şirketlerimizin karşısında üç temel yol bulunuyor. Bunların birincisi mevcut 'kor' işinizde büyümek. Bunun yolu ise müşterilere tüm rakiplerden çok daha cazip üstünlükler sunmaktan, farklı olmaktan geçiyor. Kor işte büyümenizi belirleyecek en önemli unsur ise innovasyon. Yani, diğer bir deyişle, kor iş içinde büyümek ağırlıklı olarak innovasyon ile mümkün. Ancak benim innovasyon konusuna yaklaşımım oldukça farklı ve aşağıdaki temel savları içeriyor. O nedenle de kor işlerinde büyüme arzusundaki şirketler için innovasyonla ilgili olarak söylediklerimi tekrarlamam yararlı olur sanıyorum.

KOR İŞTE BÜYÜME

- Bir kez innovasyon (ya da buluş, yenilik veya icat) deyince çoğumuzun aklına gelen şey, dünyada hiç kimsenin daha önce bulamadığı çok radikal teknolojik yenilikler oluyor. Böyle bir bakış açısı da, ister istemez, firmaları "biz böyle şeyler yapmaya muktedir değiliz, o nedenle de innovasyon gibi işlerle uğraşamayız" düşüncesine götürüyor. Oysa, eğer kor işte büyümek ancak ve ancak innovasyon ile mümkünse, o zaman innovasyondan kaçmak değil, tam tersine bu konuda yetkinlik geliştirecek çabalarda bulunmamız gerekiyor.

- Bu söylemiş olduğum buluşlar, örneğin elektrik ampulünü ya da ilk cep telefonunu icat etmek, radikal innovasyonlar kategorisine giriyorlar. Radikal innovasyonları geliştirenler ise ne ABD'de, ne Japonya'da ne de Almanya'da yerleşik ticari firmalar. Bunların yaratılma süreçleri çok farklı ve ticari kuruluşlara pek uymuyor. O nedenle de bizim firmalarımızın böylesi çabalara girmelerine hiç gerek yok. Hiç uğraşmaya kalkmasınlar.

- Radikal innovasyonların dışında kalan ama bizlere çok ciddi para kazanma ve büyüme fırsatları açabilecek daha bir sürü farklı innovasyon türü var. Bizim şirketlerimizin bu innovasyon türlerini çok iyi kavramaları ve bu konularda sürekli bir faaliyet içinde olmaları gerekiyor.

- Ancak, Formule 1 otelleri örneğinde görüldüğü gibi, tüm innovasyonlar aslında bir değer yaratma amaçlı oluyorlar ve bunlar temelinde, sektörlerde yerleşik varsayımları kökten sorgulamak suretiyle hayata geçirilebiliyorlar. O nedenle yeni ve kârlı büyüme arayışı içine girdiğiniz anda, sektörünüzde hakim olan tüm geleneksel varsayımları sorgulayarak işe başlamanız gerekiyor.

- Sözünü ettiğim ve kor işte büyüme amacıyla kullanabileceğimiz innovasyonlar şunlar: düzen bozucu/stratejik inno-

vasyon, uygulama innovasyonu, yeni ürün innovasyonu, süreç innovasyonu, deneyim innovasyonu, pazarlama innovasyonu, iş modeli innovasyonu ve yapısal innovasyon.

- Bu farkı innovasyon türleri elbette çok farklı temel yetkinlikler gerektiriyor. Ayrıca, pazarınızın gelişme seyrine göre her bir innovasyona olan gereksinim daha fazla öne çıkmaya başlıyor. Bu nedenle de tek bir temel yetkinlik üzerine sürdürülebilir bir büyüme yakalayabilmeniz çok zor. Temel yetkinliklerinizi zaman içinde dinamik olarak geliştirmeniz ve yenilemeniz gerekiyor.

- Her ne kadar farklı pazar evreleri farklı innovasyon türlerini ihtiyaç olarak ön plana çıkarsa da hiçbir zaman tek bir innovasyona bağlı kalmamak, özellikle de pazarlama konusundaki innovasyonları pazarın her aşamasında mutlaka canlı tutmak gerekiyor. Kaldı ki bugünün şirketlerinde en önemli iki işlevden birisi innovasyon ise diğeri her zaman pazarlama oluyor.

- İnnovasyon ile ilgili olarak ortaya koymuş olduğum bence çok önemli ve okuyucularımın hemen tümü için çarpıcı ve yeni olduğunu düşündüğüm bir konu da 'düzen bozucu' innovasyon kavramı. Mevcut pazarların daha alt kesimlerini hedefleyen bu yeni iş modeli geliştirme stratejileri günümüz dünyasında inanılmaz büyük ve yeni fırsat alanları özelliği taşımaktadır. Özellikle de kitlelerin satın alma güçlerinin düşüklüğü göz önüne alındığında ve bunların büyüklüğü düşünüldüğünde, potansiyel fırsatların ne denli büyük olduğu görülebilir. İşin özü: kitlelerin olduğu yerde iyi para vardır. Bu parayı nasıl çıkartacağınız ise sizin innovasyon becerinize bağlıdır.

- Emtialaşma bugünün en önemli sorunlarının başında geliyor. Kurtulmanın yolu farklılaşmak ve ben bu konuyu bir önceki kitabımda ayrıntılı olarak anlattım. Ama elinizdeki kitapta emtialaşma ile ilgili son derece yeni ve sıradışı bir

argüman var. O da şu: değer zinciri içinde emtialaşma ve bunun tersi oluşumlar aynı anda yaşanıyor olabilir. Değer zincirinin bir halkası emtialaşıyorsa, bir başka halkası tekrar para kazandıracak hale geliyor olabilir. O nedenle özellikle size komşu değer zinciri alanlarını sürekli olarak dikkatle izlerseniz, emtialaşmadan çıkma durumlarını zamanında görebilirsiniz. Ve elbette bu alanlara yatırım yapabilirsiniz.

KOMŞU ALANLARDA BÜYÜME

Sektörlerde entegre üretim ve dağıtım yapısından modüler bir yapıya dönüşüldükçe emtialaşma artar, kârlar azalır. Bu durumlarda üretim değer zincirinin 'kor' olarak kabul edilmeyen aşamalarını dışarıya yaptırmak çok daha ekonomik olur. Her sektörde bu modüler hale gelme süreci işler. Siz, eğer iyi bir gözlemci iseniz ve size yakın olan sektörlerdeki gelişmeleri izlerseniz, modülerleşme trendinin hangi değer zinciri aşamalarında ortaya çıkmaya başladığını görebilirsiniz. Ve eğer mevcut yetkinlikleriniz müsaitse ya da kısa zamanda gerekli olacak yetkinlikleri edinebileceğinize inanırsanız, o zaman bu değer zinciri alanlarını ana üretici firmadan talep edebilirsiniz. Bunlar da size, kor işinizin yakınlarında olan yepyeni büyüme ve iş alanları yaratabilir.

Tüm üretim süreçlerine değer zinciri gözlüğü ile bakın ve size en uygun olanları talep etme çabasına girin. Microsoft'un, Intel'in ya da tanıdığımız bazı otomotiv yan sanayicilerinin yaptığı budur.

Komşu alanlar kor işinize yakın olduğu sürece başarma şansınız yüksek olacaktır. Ancak ne var ki komşu alan stratejileri tereyağından kıl çekmeye pek benzememektedir. Bu son söylediğim ise ülkemizdeki genel kanıya ters bir gözlemdir. Bu konudaki araştırmalar bize başarı şansımızı belirleyecek çok önemli şeyler söylemektedir. O nedenle de komşu alan stratejilerimizi geliştirirken bu derslerden yararlanmamız elzemdir.

- Bir kez, tahminlerin aksine, komşu alan stratejilerinde başarısızlık şansı, başarı şansından daha fazladır. Pek çok şirket bu alandaki başarısız stratejileri nedeniyle ciddi darbeler yemişlerdir. Unutulmaması gereken en önemli tespit şudur: her komşu alan sizin için yeni bir bölge, o nedenle de başlı başına bir risktir. Ayrıca sizin için komşu olan bir başkası için kor olacağından, üstesinden gelmeniz gereken bir rekabet standardı daha en baştan tanımlanmış demektir. Bu mevcut rekabet standartlarına ulaşmadan bu alanlara girmek tehlikelidir.

- Komşu alan başarısının en önemli belirleyenlerinin başında, yeni iş kolu alternatiflerinin dört başı mamur bir değerlendirmesini, ciddi bir analizini yapabilmek gelir. Bu analiz yapılmaksızın geliştirilecek stratejiler hüsran riski taşırlar. Kitabın ilgili bölümünde değerlendirme kıstasları ayrıntılı olarak verilmiştir.

- Ama tüm bu söylediklerime karşın komşu alan stratejileri, doğru değerlendirildikleri ve akıllı bir şekilde hayata geçirildikleri takdirde, size çok ciddi yeni büyüme fırsatları yaratabilirler. Başarılı büyüyen firmaların büyük çoğunluğu komşu alan fırsatlarını çok iyi değerlendirmiş olan firmalardır. Bu konuda birikim sahibi olmak istiyorsanız, anlatmış olduğum örnek şirketlerin öykülerini yeniden okuyun ve iyice sindirin.

- Komşu alan stratejilerinde dikkat edilecek çok önemli bir diğer husus, bu stratejilerin tekrarlanabilir bir 'büyüme formülü' haline getirilmesinin size sağlayacağı ufuk berraklığıdır. Bu formülün en önemli özelliği de tekrar edilebilir olmasıdır. Tekrar edilebilirlik, komşu alan başarısı için elzemdir.

- Bunun için önce küçük hamleler, arkasından biraz daha büyük denemeler ve bir kez bu formül oluştuğunda hızlı bir şekilde formülü daha geniş alanlara uygulamak, bu stratejinin esasını teşkil eder. Bugünün dev olarak gördüğünüz

hızlı büyüme makinesi olan şirketleri, bu sistematiği uygulamış olan şirketlerdir.

- Ancak kor işte büyüme olsun, kor iş dışında olsun tüm stratejilerin hayata geçirilmesi için icraat becerisi elzemdir. Hayal etmek yetmez. Aslolan hayata geçirmektir. Vizyoner olmak ile icraat arasında ciddi bir mesafe vardır. Bu mesafeyi yaratıcı yöntemlerle kapatabilen kurumlar ve bu kurumların yöneticileri, bugünün büyüme krizini kendi lehlerine çevirebilecek olanlardır.

- Komşu alanları gezinir ve yeni kâr bölgeleri ararken önce en yakınınıza bakmak çok daha akıllı bir stratejidir. Bugün bu yolla başarılı olmuş tüm dünya şirketleri, en kârlı komşu büyüme alanlarını kor müşterilerinde bulmuşlardır. Temel müşterilerinizin etrafında geliştirilecek komşu alan stratejilerinin başarı şansı daha yüksektir.

UZAK ALANLARDA BÜYÜME

Her ne kadar kor işinizden kaç adım ya da kaç 'daire' uzaklaşmış olduğunuz ile başarma şansınız arasında doğrudan bir ilişki olsa da, yani kor işten uzaklaştığınız sürece riskiniz büyük bir hızla artsa da, uzak alanlarda büyüme yine de çok kimsenin ağzını sulandıran bir bakış açısı olagelmiştir. Bilmediğiniz işe girmek ve hele bu sert rekabet ortamında oralarda başarılı olmak gerçekten çok zordur. Eğer kâr marjları çok yüksek olmuş olsa, ürünler çok iyi olmaktan uzak olsa, emtialaşma başlamamış ve rakip sayısı artmamış olsa, piyasalar alıcı piyasası değil satıcı piyasası olsa, sektöre girişin önünde ciddi engeller bulunsa vs. o zaman bu stratejiyi hemen uygulamaya koyun derdim. Koç'lara Sabancı'lara baktığınızda göreceğiniz şey bu saydıklarımdır. Ama bunlar mazide kalmıştır.

Ancak tüm bu uyarılarıma rağmen yine de kor işten uzak alanlarda kârlı büyüme fırsatları yaratılabilmektedir. Hatta bunu yapanlar, örneğin GE Capital ve Onex Group bu yolla çok ciddi büyüme

başarıları sağlayabilmişlerdir. Bu stratejiyi uygulamak isteyenlerin de dikkat etmesi gereken belli başlı önemli kıstaslar vardır.

- Birincisi, bu tür büyüme stratejilerine bir 'yatırımcı' (*investment*) mantığı ile yaklaşılması gerektiğidir. Aynen bir finansal yatırımcının yapacağı gibi, herhangi bir duygusallıktan uzak ve objektif olarak değerlendirme yapılmalı, yatırımın performansı sürekli izlenmeli ve bu işin sonunda sadece ve sadece yatırım getirisi elde etmek hedeflenmelidir.
- İkinci önemli husus, her gördüğünüz iş fırsatına atlamamak, bu konuda ince eler sık dokur bir yaklaşıma sahip olmak ve özellikle de 'düşeş' özellikli firmaları satın almak ve fiyat yükseldiğinde pazarlıktan kaçmaktır.
- Üçüncü önemli bir nokta da, bu alanlar sizin iyi bilmediğiniz alanlar olacaklarından, buralarda sıfırdan tesis kurmak yerine mutlaka mevcut bir şirketi ya da tesisi satın alarak piyasaya girmek gerekliliğidir. Bunun tersi durumlar çoğu kez başarısızlığı getirmektedir.
- Uzak alanlarda büyüme stratejilerinin olmazsa olmaz bir diğer ön koşulu da, büyüme ve kârlılık potansiyeli olan sektörlere girilmesi zaruretidir. Bilmediğiniz ve üstelik büyüme trendinde olmayan bir sektöre yatırım yapmak, felaketin öncü habercisidir.

BÜYÜME GÜNDEMİ OLUŞTURMAK

Gördüğünüz gibi, kârlı büyüme fırsatları ne kadar azalsa da, size yeni kârlı büyüme alanları açabilecek o kadar fazla büyüme stratejisi mevcuttur. Şimdi önemli olan tüm bu alternatifleri sistemli bir şekilde, 'kollektif' olarak değerlendirmek ve ardından bir 'büyüme gündemi' oluşturmaktır. Bu gündem oluşturulurken bir 'portföy mantığı' izlenmeli, güçlü olunabilecek tüm büyüme alternatifleri gündeme alınmalıdır. Büyüme konusu gündemli bir şekilde ele alman ve ısrarla takip edilen bir konu haline gelmediği

sürece mevcut durumda patinaj yapmak kaçınılmaz olacaktır. Patinaj yapmak olduğunuz yerde kalmak değildir. Tersine, daha da kötüye gitmektir. Zira bir yandan patinaj nedeniyle araç daha fazla çukura gömülürken diğer yandan lastikler son hızla yıpranmaktadır.

"Bir hırka bir lokma" ya da "dünya fani ölüm ani" felsefeleri bireyler için geliştirilmiş hayat yaklaşımlarıdır. Şirketlere uymaz. Şirketler, eğer hayatta kalmak istiyorlarsa büyümek zorundadırlar. Büyüyemeyen şirketler küçülür ve ardından yok olurlar. Buna yol açan ölçek ve rekabet gücü nedenlerinin yanı sıra bir de insan unsuru vardır ki bu hepsinden de önemlidir. İyi ve heyecanlı insanlar ölü toprağı serpilmiş şirketlerde çalışmaktan hoşlanmazlar. Onlar hareketli, heyecanlı, yeni projeler üreten, sonuç alan ve büyüyen yerlerde olmayı severler.

Büyümek şirketlerin oksijenidir. Kâr ise kurumsal mutluluğun kaynağı. Mutlu, heyecanlı ve sürekli daha iyi sonuçlar üreten bir kurum olmak istiyorsanız 'akıllı' büyümekten başka seçeneğiniz yoktur. Bugünden itibaren ise artık elinizde bu konuyla ilgili bir rehber bulunmaktadır. Tüm arzum, bu rehberi iyi kullanıp başarıyla büyüyen ve kendi sermaye birikimlerini giderek arttırırken, aynı zamanda da daha çok insanımıza istihdam imkanları sağlayabilecek şirketlerimizin sayısının hızla yükselmesidir. Bu yönde en ufak bir katkım olduğunu hissetmek bile beni mutluluğun ötesine taşıyacaktır. Hepinize gönülden başarılar diliyorum.

NOTLAR

1. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Osenton (2004).
2. Bkz. Kim, C.W. & Mauborgne, R. (1997)- "*Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*"; Harvard Business Review, July-August 2004.
3. Kumar, N. & Rogers, B. (2000)- "*EasyJet: The Web's Favourite Airline*", IMD Case Study, IMD, Lausanne.
4. Hammer, M. (2004)- "*Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Business*", Harvard Business Review, April 2004.
5. Bradley, S. & Porter, K. (1999)- "*eBay, Inc.*", Harvard Business School Case; Harvard Business School Press.
6. Bu bölümdeki bilgiler için Slywotzky & Wise (2003)'ten yararlandım.
7. Moore, G. (2004)- "*Darwin and Demon: Innovating Within Established Enterprises*"; Harvard Business Review, July-August 2004.
8. Komşu alan stratejileri için Zook (2003)'dan yararlandım.
9. Cohen, N. (2001)- "*Howard Schultz and Starbucks Coffee Co.*", Harvard Business School Case; Harvard Business School Press.

YARARLANDIĞIM KAYNAKLAR

Baghai, M.,Coley, S., White,D. (1999)- The Alchemy of Growth; Perseus, Cambridge.

Bradley, S. & Porter, K. (1999)- "eBay, Inc.", Harvard Business School Case; Harvard Business School Press.

Charan, R. & Tichy, N. (2000)- Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year After Year; Three Rivers Press.

Charan, R. (2004)- Profitable Growth Is Everyone's Business: 10 Tools You Can Use Monday Morning; Crown Business.

Christensen, C. & Roth, E. (2001)- "OnStar: Not Your Father's General Motors"; Harvard Business School Case; Harvard Business School Press.

Christensen, C. (2003)- The Innovators' Dilemma; Harper Business.

Christensen, C. (2003)- The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth; Harvard Business School Press.

Christensen, C., Roth, A., Anthony, S.D. (2004)- Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change; Harvard Business School Press.

Cohen, N. (2001)- "Howard Schultz and Starbucks Coffee Co.", Harvard Business School Case; Harvard Business School Press.

Collins, J. (2004)- 'İyi'den 'Mükemmel' Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları; Boyner Yayınları, İstanbul.

Gerstner, L.V. (2002)- Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround; Harper Business, London.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1995)- Geleceği Kazanmak (Competing for the Future); İnkilap Kitabevi, İstanbul.

Hammer, M. (2004)- "Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Business", Harvard Business Review, April 2004.

Hargadon, A. (2003)- How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate; Harvard Business School Press.

Kırım, A. (2001)- Strateji ve Birebir Pazarlama; Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kırım, A. (2003)- Mor İneğin Akıllısı: İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı; Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kim, C.W. & Mauborgne, R. (1997)- "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth"; Harvard Business Review, July-August 2004.

Kumar, N. & Rogers, B. (2000)- "EasyJet: The Web's Favourite Airline", IMD Case Study, IMD, Lausanne.

Leschly, S. et. al. (2002)- "Amazon.com-2002", Harvard Business School Case; Harvard Business School Press.

Magretta, J. (2002)- "Why Business Models Matter"; Harvard Business Review, May 2002.

Markides, C. & Geroski, P. (2005)- Fast Second : How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets; Jossey-Bass.

Moore, G. (2004)- "Darwin and Demon: Innovating Within Established Enterprises"; Harvard Business Review, July-August 2004.

Osenton, T. (2004)- The Death of Demand : Finding Growth in a Saturated Global Economy; Financial Times Prentice Hall Boks.

Shapiro, B.P., Rangan, V.K., Sviokla, J.J. (1992)- "Staple Yoursel to an Order"; Harvard Business Review, July-August 2004.

Slywotzky, A., Wise, R., Weber, K. (2003)- How To Grow When Markets Don't; Warner Business Boks.

Slywotzky, A. & Wise, R. (2002)- "Growth Crisis and How To Escape It"; Harvard Business Review, July 2002.

Treacy,M. (2004)- Double Digit Growth: How Great Companies Achieve It, No Matter What; Portfolio Press.

DİZİN

A

Accor, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
aciliyet hissi, 210
açık piyasa innovasyonu, 64
after-market, 123, 124
Air Jordan, 219
Amazon.com, 75, 217, 262
anlamlı büyüme, 1, 4, 7, 8, 16, 237
ara nakliye, 194
arabica, 104
Arthur Andersen, 189
Arvind Mills, 93
arz-dürtülü, 55, 56, 79
asimetrik motivasyon, 65, 68, 80, 85, 90, 205
atletik ayakkabı, 218, 221

B

baby boomers, 109
barista, 109
benchmarking, 36, 140
Betamax, 64
Bettlehem Steel, 89
Blue Ribbon Sports, 218
Bowerman, B., 218
brüt kâr, 11, 17, 87, 88, 148, 181, 216
büyüme gündemi, 19, 257
büyüme yönetimi, 18, 20, 21, 23, 25

C-Ç

C3, 31, 32
Cadillac, 117, 118, 123, 124
Cardinal Health, 197, 199, 208, 224
Casio, 100
Christensen, C., 65, 80, 89, 164, 172, 261
Chrysler, 32, 33
Cisco, 243
Citibank, 17, 36
Citigroup, 76
Citizen, 100
Citroen, 31, 32, 33
Coca-Cola, 67, 168
Cola Turka, xii, 67
Collins, J., 234, 237, 262
Compaq, 211
çağrı merkezi, 123, 244

D

DC Gardner, 177
DCG, 177, 179, 180, 181
de facto standard, 126
Decoma, 170
değer eğrisi, 40
Dell, 74, 134, 147, 190, 211, 228, 229
Dell, M., 147, 228
deregülasyon, 76, 178
DHL, 75
dışarıdan içeriye bakış, 121
doğal sistematik işi, 230
Dreyer's, 114, 217
düşeş, 245, 257
düzen bozucu innovasyon, 68, 77, 85, 90, 91, 95, 132, 162, 164, 179, 252, 253

E-F

EasyJet, 100, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 259, 262
Eczacıbaşı, 197
elektrik ampulü, 50, 54, 60, 61, 252
elektronik sektörü, 244
emtialaşma, xii, 2, 3, 27, 49, 63, 162, 165, 173, 174, 175, 177, 182, 183, 207, 253, 254, 256
Enron, 190
entegre tesis, 86, 87, 88, 89, 98
eski ekonomi, 217
espresso, 106, 108, 110, 111, 148, 214
FedEx, 75
fiili standart, 126
Formule 1, 34, 38, 39, 41, 252
franchise, 113, 214, 215
Frappuccino, 114, 199

G

Gap, 200
gayrı-maddi aktif, 150, 153, 197, 200, 204
GE Capital, 209, 256
General Electric, 209
General Foods, 107, 108
General Motors, 73, 119, 120, 123, 127, 169, 261
Gerstner, L., 262
Gillette, 16, 64, 76
Gloria Jeans, 107, 108, 113, 214
GM, ix, 117, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 128, 169
Google, 100
GPS, 73, 119, 120, 121, 122, 124

H

Hamel & Prahalad, 183
Hammerplast, 103, 106
Hayak, N., 249
hedef-aşma, 174, 182
Henry Ford, 59, 169
Hewlett-Packard, 243
Hilti, 224
Home Depot, 17
HP, 74

I-İ

IBM, 16, 62, 170, 171, 196, 198, 228, 243, 262
IBM Global Services, 196, 198
Intel, 74, 171, 254
İnternet, 59, 138, 147, 199, 217, 229, 250
innovasyon hayat evreleri, 159
innovasyon ikilemi, 89, 91
innovasyon tanım, 49
innovasyon uygulama modeli, 158

J

Jeo-kodlama, 118
JetBlue, 100
John Deere, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 197, 200, 208, 227
John Deere Credit, 154
John Deere Landscapes, 150, 153, 155, 200, 208, 227
Johnson Controls Inc., 170
Joseph May, 56
JVC, 62, 64

K

Kaliforniya, 110, 198, 214
Keds, 218
kirpi kavramı, 234

Klasis otel, 129, 130
Koç, 241, 256
Koleksiyon Mobilya, 197, 198
konglomer modeli, 8
konglomer yayılma, 194, 195
Kor iş, xiv, 45, 46, 47, 49, 171, 187, 224, 251
Koton, 26, 35, 129, 130, 131, 132, 134, 140, 141, 198, 210
körük, 24, 140, 141
köşeli demir, 87

L

lastik pabuç, 218
Longines, 248
Lucent, 243

M

M&A, 10
Magna Group, 170
Maxwell House, 107
McEnroe, J., 219
Merck, 17
Michael Jordan, 219
Microsoft, 17, 62, 126, 171, 180, 189, 217, 254
Milano, 108, 110
mini tesis, 87, 88
minimill, 86, 87, 89, 98
minivan, 32
Model T, 59, 60
Moore, G., 259, 262
Motorola, 18, 20
MS-DOS, 99, 126

N

nervürlü demir, 87, 88
Nestlé, 107, 108
Nike, x, 196, 200, 213, 218, 219, 220, 221
Nintendo, 62, 189
niş pazarlar, 111
Nokia, 18, 20, 74, 243
Nucor, 89

O-Ö

OEM, 24, 123, 124, 125, 169, 170, 173, 175, 226
Omega, 248
Onex, 209, 243, 244, 245, 246, 247, 256
OnStar, ix, 73, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 261
organik büyüme, 10, 12, 230
outsourcing, 123, 169, 170, 180, 219
overshooting, 30, 34, 67, 122, 164, 174, 177, 181
öğrenme eğrisi, 242
ölçek büyüklüğü, 3, 124

P

P&G, 16, 62, 64, 107, 108, 230
Panasonic, 249
patent, 60
Patent Ofisi, 61
Pepsi-Cola, 114
PlayStation, 189
Pokemon, 73
Polo, 221
Power Frappuccino, 114

R

Ralph Lauren, 221
Reebok, 221
Renault, 168, 169
robusta, 104
Ruf 'n' Tuf, 93, 94, 95, 100

S-Ş

Sabah, 37
Sabancı, 241, 256
Schultz, H., 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 111, 213, 214, 259, 261
Schwartz, H., 243, 244, 246
Seiko, 100
Siemens, 249
Silikon Vadisi, 49, 51, 73, 77, 95
Slywotzky, 17, 259, 263
Smart, 249, 262
Sony, 64, 84, 183, 189, 249
Southwest, 100, 136, 138
Sputnik, 119
Starbucks, ix, x, 76, 101, 102, 103, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 159, 198, 199, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 250, 259, 261
Stelios Haji-İoannu, 135
stratejik innovasyon, 68, 85, 92, 93, 95, 96, 97, 99
sürat, 210, 211
süreç iyileştirme, 74, 130, 131, 134, 141
Swatch, 248, 249
Swissair, 189
şirket evlilikleri, 9, 18, 83, 162

T

Tandem, 73
Tariş, 75
T-Box, 35, 75
tecrübe eğrisi, 209
tedarikçi stok yönetimi, 74
telematik, 122, 123
Thomas Edison, 60
Tide, 230
Tiger Woods, 220
TKY, 30, 133, 174, 237
Toplam Kalite, 30, 133, 173, 177, 237
Toyota, 74, 121, 125, 134, 170
Toys R Us, 200
transistörlü radyo, 84, 99

U

US Steel, 89
uzak komşu, 195

V

VHS, 60, 64
Vodafone, 198

W

Wagoner, R., 121
Walkman, 84, 99
Wal-Mart, 17, 74, 132, 133, 134, 142
Windows, 60, 74, 126

X

Xbox, 189
Xerox, 62, 103

Y

yakın komşu, 231
yapısal çelik, 88
yeni ekonomi, 217
Yunanistan, 210
Yüzüklerin Efendisi, 75

Z

Zara, 200, 210
zeytinyağı, 75

SESİNİZİ DUYURUN

MOR İNEK NASIL BÜYÜSÜN?

(Bu formda belirteceğiniz görüşler, yayınevi olarak gelişimimizi 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.)

Formu Doldurma Tarihi: .....

1. Adınız, Soyadınız : .....
2. Doğum Tarihiniz : (Yıl/Ay/Gün).....
3. Cinsiyetiniz: ❑ Kadın ❑ Erkek
4. Meslek/Uğraş :.....
   Okul/Kurum:..... Bölüm:.....
5. Ev/İş Adresiniz :.....
   .....
   .....
   Ev Tel : ..... İş Tel :.....
   Ev/İş Faks : ..... E-posta :.....
   (İletilerimizde **yalnızca** e-posta ve faks kullanıyoruz.)
6. Hobileriniz ve meraklarınız.....
   .....
7. Yayınevimiz dışındaki yayınlardan en son okuduğunuz kitaplar
   • ..... • .....
   • ..... • .....
8. Sistem Yayıncılık'tan çıkan başka hangi kitapları okudunuz?
   • ..... • .....
   • ..... • .....

9. Elinizdeki kitap hakkındaki düşünceleriniz?

	Yeterli	Orta	Geliştirilebilir
❑ İçerik	❑	❑	❑
❑ Dil	❑	❑	❑
❑ Görsellik	❑	❑	❑

.....
.....
.....

10. Bu kitabı seçerken hangilerinden etkilendiniz?

❑ Başlık ❑ Kapak ❑ Arka Kapak Yazısı ❑ Tavsiye
❑ Reklam ❑ Medya ❑ Web Sayfamız ❑ Diğer

.....

11. Bu kitabı başkalarına önermeyi düşünür müsünüz?

❑ Evet ❑ Hayır

Çünkü, ...
.....

12. Bizden beklentileriniz?

.....
.....
.....

13. Diğer yayınlarımızla ilgili bilgi edinmek ister misiniz?

❑ Fiyat listesi istiyorum ❑ Katalog istiyorum

(Anket formunu **www.sistem.com.tr** sayfamızın Sesinizi Duyurun köşesinde de doldurabilirsiniz.)

Formumuzu doldurduğunuz için teşekkürler.
Bize ulaşmak için bu formu, lütfen
Sistem Yayıncılık, Halkla İlişkiler Bölümü
Tünel, Nergis Sokak, Sistem Apt. No: 4 80050
Beyoğlu/İSTANBUL
adresine yollayınız.

Türkiye'nin en çok satan iş kitabı
Mor İneğin Akıllısı'nın yazarından.

Prof. Dr. Arman Kırım yazar, düşünür ve işadamıdır. İngiltere Warwick Üniversitesi ve ODTÜ İşletme Bölümü'nde öğretim üyeliği yapmıştır. Yurtiçinde ve dışında yayınlanmış on iki kitabı ve ikiyüzden fazla makalesi vardır. Yazar, kurumlara strateji ve pazarlama danışmanlığı veren 'Arman Kırım Danışmanlık' şirketinin başkanıdır.

Bugün tüm dünyadaki
şirketlerin karşısında
çok önemli iki sorun durmaktadır;
kârsızlık ve büyüyememe.
Türk şirketlerinin de üstesinden
gelmek zorunda olduğu
en temel problem kârlı büyüyebilmektir.
Ancak, yöneticilerimizin elinde bu konuda
bugüne dek onlara yol gösterecek,
rehber niteliğinde hiçbir kaynak olamamıştır.
Bu kitap, bu çok önemli boşluğu
doldurmayı amaçlamaktadır.
Kitapta hemen
uygulamaya koyabileceğiniz
pek çok kârlı büyüme yöntemi ile
stratejilerinizi oluşturabileceğiniz
etkin bir büyüme modeli
yer almaktadır.
Kitap, başarılı iş yapmak ile ilgilenen
herkes için yazılmıştır.



SİSTEM
YAYINCILIK
Tünel, Nergis Sok. Sistem Apt. No: 4
Beyoğlu 80050 İstanbul
www.sistem.com.tr
Tel: (0212) 293 83 72 (Pbx) Faks: (0212) 245 66 14

ISBN 975-322-365-X
9 789753 223652
12 YTL / 12.000.000 TL