PHILIP KOTLER



8. BASKI

A'DAN Z'YE PAZARLAMA

PAZARLAMAYLA İLGİLENEN HERKESİN BİLMESİ GEREKEN 80 KAVRAM

MediaCat

A'dan Z'ye PAZARLAMA

Pazarlamayla İlgilenen Herkesin
Bilmesi Gereken 80 Kavram

Marketing Insights From A to Z
Copyright 2005 By Philip Kotler.
All Rights Reserved Authorised translation from the English Language edition Published by John Wiley & Sons, Inc.

A'dan Z'ye Pazarlama
Copyright Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.- İstanbul 2005

Bu kitabın tüm hakları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.'ye aittir. Kaynak gösterilmeksizin kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir yöntemle kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

YAYİNCİ: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
YAYIN YÖNETMENİ: Pelin Özkan
EDİTÖR: Umut Hasdemir
KAPAK TASARIMI: Özer Özbey
GÖRSEL YÖNETMEN: Mukadder Erbil
Sekizinci basım: Aralık 2009

MediaCat
KİTAPLARI

YÖNETİM YERİ: Nispetiye Caddesi,
Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/İSTANBUL
Tel: (212) 282 26 40
Faks: (212) 282 26 32
e-posta: kitap@kapital.com.tr
ISBN: 975-6347-59-7

BASIM ve CİLT: Yenigüven Mücellit ve Matbaacılık Ltd.Şti. Davutpaşa Cad. Güven San. Sit. C Bl. No:210 Topkapı/İstanbul Tel: (212) 567 69 20 Faks: (212) 544 91 89

A'dan Z'ye PAZARLAMA

Pazarlamayla İlgilenen Herkesin
Bilmesi Gereken 80 Kavram

Philip Kotler

Çeviri: Aslı Kalem Bakkal

A'dan Z'ye Pazarlama için Övgü

"Pazarlamanın ilâhı yine kendini gösteriyor. Bizi tıkayıp durduran ne varsa bırakın Phil Kotler onları bir yoklasın, hem de tam zamanında . . . ve bütün büyük pazarlamacıların bildiği gibi: 'zamanlama her şeydir.'"

-Watts Wacker
Firstmatter, Kurucu ve CEO.
Yazar, *The Deviant Advantage: How Fringe Ideas Create Mass Markets*

"Geniş kapsamlı, ilginç, veciz, ve hedefe tam isabet eden bu algılar, sadece, pazarlama yöneticileri için mükemmel bir hatırlatıcı değil; bunlar pazarlama dışındaki bütün yöneticiler için de zorunlu okuma olmalı."

-Christopher Lovelock
Yale School of Management, Yardımcı Profesör.
Yazar, *Services Marketing*

"Kotler, bütün bir pazarlama dünyasını tek bir kitapta anlatmak gibi başarılması fevkalâde zor bir işin altına giriyor, ve dikkate değer bir biçimde, bunun altından başarıyla kalkıyor. Bu kitap, alet çantasını didik didik etmeniz için bir şans; Kotler omzunuzun üzerinden sizi izleyerek, her bir aletin nasıl kullanılacağını söylüyor. Hem profesyoneller, hem de yeni başlayanlar için yararlı bir kitap."

-Sam Hill
Yazar, *Sixty Trends in Sixty Minutes*

"Pazarlamaya ilişkin bu irfan deposu, işin temellerini gözden kaçırmış olanlar için etkili bir panzehir, bir pazarlama zihniyeti arayanlar için de değerli bir yol haritası."

-George Day
Geoffrey T. Boisi Wharton School of Business
Pazarlama Profesörü

"İşte, pazarlamanın bugün bulunduğu nokta ile yarın nereye gideceği konusunda bilmeniz gereken her şey ama her şey... Bu üstün güç gösterisine, A'dan Z'ye herhangi bir noktada dalabilir, daima dikkate değer bir kavrayış ve yönlendirme bulabilirsiniz. İş dünyasındaki pozisyonunuz ne olursa olsun, her sayfada paha biçilmez bir irfan saklı."

-Stan Rapp
Yazar, *MaxiMarketing and Max-e-Marketing in the Net Future*

"Pazarlama irfanıyla dolu besleyici bir büfe... İlk okumadan sonra tekrar tekrar dönüp okuyacağınız bir kitap bu..."

-Leonard Berry
Texas A&M Üniversitesi
Pazarlama Profesörü
Yazar, *Discovering the Soul of Service*

Müşteri gereksinimlerini tatmin etme ve
müşteri ile toplumun refahını artırma şevkiyle
işletme ve pazarlama alanında çalışmış
ve çalışmakta olan herkese.

ÖNSÖZ

40 yıllık pazarlama kariyerim biraz bilgi ve hatta biraz da irfan sahibi yaptı beni. Söz konusu disiplinin durumuna kafa yorarken, pazarlamanın temel kavramlarını yeniden bir yoklamanın zamanıdır diye düşündüm.

Önce, bugün pazarlamada çok önemli olan 80 kavramın bir listesini çıkardım,- ve güvenilir bir işletme uygulaması için bu kavramların anlamları ve imaları üzerinde düşünüp taşındım. Birincil amacım, etkili ve yenilikçi pazarlamaya yönelik en iyi ilkeleri ve uygulamaları ortaya çıkarmaktı. Bu yolculuğun, yeni algıları ve perspektifleri de beraberinde getiren pek çok sürprizle dolu olduğunu gördüm.

Pazarlama üzerine 800 sayfalık bir ders kitabı yazmak istemedim. Daha önceki kitaplarımda yazdığım düşünceleri ve pasajları da tekrar etmek istemedim. Yeni ve teşvik edici fikir ve perspektifleri, istendiğinde alınıp, tadılıp, sindirilip yerine koyulabilecek bir format içinde sunmak istedim. Ortaya bu kitap çıktı ve bu kitap şu okur kitleleri düşünülerek yazıldı:

•Pazarlama hakkında bir şeyler bilmeleri gerektiğini henüz öğrenmiş olan yöneticiler; bir finans departmanında başkan yardımcısı, kâr amacı gütmeyen bir organizasyonun idarî yönetmeni veya pazara yeni bir ürün sürmek üzere olan bir girişimci olabilirsiniz. 300 sayfalık *Marketing for Dummies*'i

bile okuyacak zamanınız olmayabilir. Bunun yerine, yetkili bir ağızdan kolay anlaşılır bir biçimde sunulan bazı kilit kavramları ve pazarlama ilkelerini anlamak isteyebilirsiniz.

- Yıllar önce bir pazarlama dersi almış olup da işlerin değişmiş olduğunu fark eden yöneticiler. Pazarlamanın temel kavramlarına ilişkin anlayışınızı tazelemek isteyebilir ve yüksek performanslı pazarlama hakkındaki son düşünce trendlerini öğrenme gereği duyabilirsiniz.
- Pazarlama olaylarının günlük kaosu içinde kendilerini güçsüz hisseden, dolayısıyla bu kitabı okuyup tekrar net bir görüşe sahip olmak ve pazarlama algılarını şarj etmek isteyebilecek olan profesyonel pazarlamacılar.

Yaklaşımım Zen'den etkilenmiştir. Zen, meditasyonun yanı sıra doğrudan ve sezgisel algılamalar yoluyla öğrenmeyi vurgulamaktadır. Bu kitaptaki düşünceler, benim bu temel pazarlama kavramları ve ilkeleri üzerindeki meditasyonlarımın bir sonucudur.

Bunlara ister meditasyon, ister düşüncelere dalma, ister düşünüp taşınma diyeyim, bu kitaptaki bütün düşüncelerin kendi düşüncelerim olduğu iddiasında bulunmuyorum. İşletme ve pazarlama alanındaki kimi büyük düşünürlerden doğrudan alıntı yapılmıştır, veya bu kişiler buradaki düşünceleri doğrudan etkilemiştir. Onların fikirlerini, okuyarak, sohbet ederek, öğreterek ve danışmanlık yaparak sindirdim.

GİRİŞ

Bugün iş dünyasının karşısına çıkan başlıca sorun, mal kıtlığı değil, müşteri kıtlığıdır. Dünyadaki çoğu sanayi, dünyadaki tüketicilerin satın alabileceğinden çok daha fazla mal üretiyor. Fazla kapasite, mümkün olandan daha büyük bir pazar payı büyümesi tasarlayan bireysel rakipler nedeniyle ortaya çıkıyor. Eğer her şirket satışlarında yüzde 10'luk bir büyüme hedeflerse ve toplam pazar sadece yüzde 3 büyürse, sonuç kapasite fazlası olur.

Bu da aşırı rekabete yol açmaktadır. Müşteri çekmek için çırpınan şirketler fiyatlarını düşürür ve eşantiyonlar verir. Bu stratejiler nihayetinde daha düşük kâr marjları, daha düşük kârlar, bazı şirketlerin başarısız olması ve daha fazla birleşme ile edinim anlamına gelir.

Pazarlama, fiyattan başka esaslarda nasıl rekabet edileceğinin yanıtıdır. Fazla kapasite nedeniyle, pazarlama, her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Pazarlama, şirketin müşteri üretme departmanıdır.

Ancak, iş çevrelerinde ve halkın zihninde pazarlama hâlâ son derece yanlış anlaşılan bir konudur. Şirketler, pazarlamanın, şirketin ürünlerinden kurtulma konusunda üretime yardımcı olmak için var olduğunu düşünmektedir. Gerçek bunun tam tersidir; üretim, pazarlamaya destek vermek için vardır. Bir şirket, üretimi için her zaman dışarıdan hizmet

alabilir. Bir şirketin başarmasını sağlayan, pazarlama fikirleri ve sunularıdır. Üretim, satın alma, araştırma-geliştirme (AR & GE), finans ve diğer şirket fonksiyonları, şirketin müşteri pazarındaki işine destek vermek için vardır.

Pazarlama, çoğu zaman satışla karıştırılır. Pazarlama ve satış neredeyse birbirinin zıddıdır. "Israrcı satış pazarlaması" bir çelişkidir. Uzun zaman önce şöyle demiştim: "Pazarlama, ürettiğinizi elden çıkarmanın zekice yollarını bulma sanatı değildir. Pazarlama, gerçek müşteri değeri yaratma sanatıdır. Müşterilerinizin daha iyi duruma gelmelerine yardımcı olma sanatıdır. Pazarlamacının parolası, kalite, hizmet ve değerdir."

Satış, ancak bir ürününüz olduğunda başlar. Pazarlama ise, ortada henüz ürün yokken başlar. Pazarlama, şirketinizin, insanların neye gereksinimleri olduğunu ve onlara ne sunması gerektiğini anlamak için yaptığı ev ödevidir. Pazarlama, pazara nasıl ürün sürüleceğini, ürünün nasıl fiyatlandırılacağını, dağıtımın nasıl yapılacağını belirler ve sizin ürün/hizmet sunularınızı belirler. Daha sonra sonuçları denetler ve sunuyu zaman içerisinde geliştirir. Pazarlama, sununun sonlandırılması gerekip gerekmediğine, ve eğer sonlandırma gerekiyorsa bunun zamanına da karar verir.

Demek oluyor ki, pazarlama kısa vadeli bir satış çabası değil, uzun vadeli bir yatırım çabasıdır. Pazarlama, iyi yapıldığında, şirketin herhangi bir ürünü üretmesinden veya herhangi bir pazara girmesinden önce meydana gelir, ve satıştan sonra da devam eder.

Doğrudan pazarlama alanında ünlü Lester Wunderman satışı pazarlamayla şöyle mukayese etmiştir: **"Sanayi Devrimi'nde üreticinin nakaratı, 'Ürettiğim işte bu, lütfen satın alsanıza'ydı. Bilgi Çağı'nın nakaratıysa, 'İstediğim işte bu, lütfen yapsanıza' diyen müşterinin sesidir."**[1]

Pazarlama, hedef müşteriyi, satışa gerek kalmayacak kadar

iyi anlamayı ister. Peter Drucker "**pazarlamanın amacının, satışı gereksiz kılmak olduğu**"na inanır. **Pazar**-lama, **pazar** hedefini vurma becerisidir.

Yine de şöyle diyen işletme liderleri var: "**Pazarlamaya vakit harcayamayız. Daha ürünü tasarlamadık.**" Ya da "**Pazarlamaya ihtiyaç duymayacak kadar başarılıyız; başarısız olsaydık, o zaman da pazarlamaya gücümüz yetmezdi.**" Hatırlıyorum da, bir CEO bana telefon edip şöyle demişti: "**Gel de bize senin şu pazarlama şeyini biraz öğret--satışlarım tam yüzde 30 düştü.**"

Benim pazarlama tanımım şöyle: Pazarlama yönetimi, hedef pazarlar seçip, üstün müşteri değeri yaratmak, ifade etmek ve iletmek suretiyle müşteriler kazanma, onları elde tutma ve geliştirme sanatı ve ilmidir.

Ya da daha ayrıntılı bir tanım isterseniz: "Pazarlama, karşılanmamış gereksinimleri ve talepleri saptayan; bunların büyüklüğünü ve olası kârlılığını tanımlayıp ölçen; organizasyonun hangi hedef pazarlara en iyi şekilde hizmet verebileceğini belirleyen; seçilen bu pazarlara hizmet edecek uygun ürünlere, hizmetlere ve programlara karar veren; ve organizasyondaki herkesin müşteriyi düşünüp ona hizmet etmesini isteyen işletme fonksiyonudur."

Kısacası, pazarlamanın işi, insanların değişen gereksinimlerini kârlı fırsatlara dönüştürmektir. Pazarlamanın amacı, üstün öneriler sunarak, alıcının araştırma ve ticarî işlem zamanından ve çabasından tasarruf etmesini sağlayarak, ve tüm topluma daha yüksek bir yaşam standardı sunarak değer yaratmaktır.

Günümüzün pazarlama uygulaması, genelde bugün bir satışa ve yarın kaybedilmiş bir müşteriye yol açan ticarî işlemlere olan bağlılığın ötesine geçmelidir. Pazarlamacının amacı, sadece bir ürün satmak değil, müşterileriyle karşılıklı uzun vadeli ve kazançlı bir ilişki kurmaktır. Bir işletme,

müşterilerinin değerinden daha değerli değildir. Bu, müşterilerinizi, onlara bireysel gereksinimlerini karşılayan uygun ve vakitli öneriler, hizmetler ve mesajlar sunabilecek kadar iyi tanımanızı gerektirir.

Pazarlama fonksiyonu, genelde, işletme içerisinde bir departmanda düzenlenmektedir. Bu hem iyi hem de kötüdür. İyidir; çünkü müşterileri anlamaya, memnun etmeye ve onlara hizmet etmeye uygun özel yeteneklere sahip birtakım insanları biraraya getirir. Kötüdür; çünkü diğer departmanlar bütün pazarlamanın tek bir departmanda yapıldığına inanır. Hewlett-Packard'dan David Packard'ın gözlemlediği gibi: **"Pazarlama, pazarlama departmanına bırakılamayacak kadar önemli... Gerçek anlamda büyük bir pazarlama organizasyonunda, kimin pazarlama departmanında olduğunu söyleyemezsiniz. Organizasyondaki herkes, kararlarını verirken, bu kararların müşteri üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmak zorundadır."**

Aynı düşünce, Profesör Philippe Naert tarafından da güzel ifade edilmiştir: **"Pazarlama işine son derece yetenekli kişileri getirseniz bile, aceleyle bir pazarlama departmanı veya ekibi yaratarak gerçek pazarlama kültürünü elde edemezseniz. Pazarlama üst yönetimde başlar. Eğer üst yönetim, müşteri-yönelimli olma gereğine ikna olmamışsa, pazarlama düşüncesi şirketin geri kalanı tarafından nasıl kabul edilip uygulanabilir ki?"**

Pazarlama, reklamlar yaratan, mecralar seçen, dışarıya doğrudan posta gönderen ve müşteri sorularını yanıtlayan bir departmanla sınırlı değildir. Pazarlama, ne üretileceğini, üretilenin müşterinin dikkatine ve kolay erişimine nasıl sunulacağını, ve müşterinin sizden daha fazla satın almak istemeye devam etmesinin nasıl sağlanacağını sistematik olarak anlamaya yönelik daha geniş bir süreçtir.

Ayrıca, pazarlama stratejisi ve eylemleri sadece müşteri

pazarlarında tüketilmez. Örneğin, şirketiniz yatırımcılardan da para kazanmak zorundadır. Sonuç olarak, yatırımcılara pazarlamanın nasıl yapılacağını bilmeniz gerekir. Becerikli kişileri şirketinize çekmeyi de arzu edersiniz. Dolayısıyla, size katılmaları için en yetenekli kişileri şirketinize çekecek olan bir değer önermesi geliştirmelisiniz. Pazarlama, ister müşterilere, ister yatırımcılara, isterse yetenekli kişilere yapılsın, onların gereksinimlerini ve isteklerini anlamalı ve desteklerini kazanmak için onlara rekabet açısından üstün bir değer önermesi sunmalısınız.

Pazarlamayı öğrenmek zor mudur? İyi haber, pazarlama bir günde öğrenilir. Kötü haber, pazarlamada uzmanlaşmak bir ömür sürer! Ancak kötü habere bile olumlu bakılabilir. Ben, Warren Bennis'in yorumundan ilham alıyorum: "Hiçbir şey bana, yeni bir şey öğrenmekten daha çok keyif vermiyor." (Bay Bennis California Üniversitesi'nde seçkin bir profesördür ve liderlik konusunda ünlü bir yazardır.)

İyi haber şu ki, pazarlama sonsuza dek var olacak. Kötü haber: Sizin öğrendiğiniz şekliyle olmayacak. Önümüzdeki on yılda, pazarlama A'dan Z'ye yeniden düzenlenecek. Ben, iş dünyası insanlarının, bu aşırı rekabetçi ve hızla değişen pazardaki mücadelelerini sürdürürken gereksinim duydukları en önemli kavram ve fikirlerden 80 tanesini aydınlatmayı tercih ettim.

İçindekiler

Ağızdan Ağıza Pazarlama	1
Amaçlar ve Hedefler	3
Bağlılık	5
Başarı ve Başarısızlık	7
Bilgi ve Analitik	8
Büyüme Stratejileri	11
Çalışanlar	15
Dağıtım ve Kanalları	19
Danışmanlar	23
Değer	25
Değişim	27
Deneyim Pazarlaması	29
Dışarıdan Hizmet Alma	30
Durgunluk Döneminde Pazarlama	31
Farklılaştırma	35
Finansal Pazarlama	38
Fırsat	40
Fiyat	42
Garantiler	44
Girişimcilik	45
Halkla İlişkiler	47
Hedef Pazarlar	49
Hizmet	50

İletişim ve Promosyon 52
İlişkisel Pazarlama 53
İmaj ve Duygusal Pazarlama 56
İnternet ve E-Ticaret 58
İşletmelere Yönelik Pazarlama 61
Kalite 63
Kârlar 64
Konumlandırma 68
Kurumsal Markalama 71
Liderlik 73
Markalar 77
Mecralar 85
Misyon 86
Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) 88
Müşteri Memnuniyeti 90
Müşteri Yönelimi 92
Müşteriler 95
Müşterinin Gereksinimleri 100
Odaklanma ve Gedik Doldurma 103
Organizasyon 105
Pazarlama Araştırması 107
Pazarlama Departmanı Arayüzleri 111
Pazarlama Etiği 116
Pazarlama Fikrindeki ve Uygulamasındaki Trendler 117
Pazarlama Karması 119
Pazarlama Planları 122
Pazarlama Rolleri ve Becerileri 125
Pazarlama Varlıkları ve Kaynakları 127
Pazarlar 128
Perakendeciler ve Satıcılar 130
Performans Ölçümü 133
Posta 135
Rakipler 137

Rekabet Avantajı 139
Reklam 140
Satış Gücü 149
Satış Promosyonu 152
Satış Yapmak 154
Segmentasyon 158
Şirketler 160
Soyut Varlıklar 162
Sponsorluk 163
Strateji 165
Tahminde Bulunma ve Gelecek 170
Tasarım 172
Tedarikçiler 175
Teknoloji 176
Telepazarlama ve Çağrı Merkezleri 177
Uluslararası Pazarlama 179
Uygulama ve Denetim 182
Ürünler 185
Veri Tabanlı Pazarlama 188
Yaratıcılık 192
Yaratıcılık Teknikleri 193
Yeni Ürün Geliştirme 195
Yenilik 197
Yönetim 200
Zevk 203

Notlar 205



Ağızdan Ağıza Reklam

Hiçbir reklam veya satışçı, sizi, bir ürünün faydalarına, bir dost, bir yakın, eski bir müşteri veya bağımsız bir uzman kadar ikna edici bir şekilde inandıramaz. Bir PDA (kişisel dijital yardımcı) satın almayı planladığınızı ve bütün Palm, HP ve Sony reklamlarını görmüş olduğunuzu varsayalım. Hatta ürünleri incelemek için Circuit City'ye bile gidip oradaki satışçıyı dinlemişsiniz. Yine de hâlâ kararsızsınız ve ürünü satın alamıyorsunuz. Sonra bir arkadaşınız size Palm'ın hayatını nasıl değiştirdiğini anlatıyor. İşte bu işe yarar. Ya da her ürünü test edip tanımlayan ve Palm'ı tavsiye eden bir uzmanın köşe yazısını okuyorsunuz.

Şirketler, yeni ürün lansmanlarını kuşatan ağızdan ağıza reklam kampanyaları başlatmaya bayılırlar. Yüksek teknoloji firmaları, yeni ürünlerini, güçlü bir editöryel onay almak için dualar ederek, saygın uzmanlara ve kanı önderlerine gönderirler. Hollywood, iyi bir Roger Ebert değerlendirmesi arzu eder.

Pazarlamacılar, yeni ürünlerinin yararlarının reklamını yaparlar; bunu yaparken de, bu yararlara inanılacağı ve bunların konuşulacağı umudunu taşırlar. Ancak pek azı, yeni müşteriler kazanmak için uzmanların ve onların müşterilerinin nasıl kullanılacağını bilir. Ağızdan ağıza pazarlama uzmanı Michael Cafferky'e göre: **"Ağızdan ağıza reklam... Madison Avenue'deki kuzenleri onun çarpıcı sonuçlarını boş yere kopya etmeye çalışırken, gururlu ama yavaş adımlarla iler-**

ler... **Ağızdan ağıza reklam, beynin, tüm yüksek teknoloji ürünü reklamları baştan aşağı düzenlemek için kullandığı zayıf teknolojili yöntemdir."**

Şirketler ağızdan ağıza reklama giderek daha fazla yönelmektedir. Şirketler, ürünleri erken benimseyenler kategorisinde yer alan, konuşkan, meraklı ve geniş bir tanıdık ağına sahip kişileri saptamaya çalışıyorlar. Bir şirket, yeni ürününü bu tarz kişilerin dikkatine sunduğunda, söz konusu kişiler işin geri kalanını "ücret almayan satışçılar" olarak sürdürüyor.

Bazı şirketler, yeni ürünlerini kamu alanlarında teşhir etmeleri için parayla insan tutuyor. Birisi yeni bir Ferrari'yi yoğun bir kavşakta park edebilir. Bir yabancı gelip sizden fotoğrafını çekmenizi isteyebilir; size içinde yerleşik bir fotoğtaf makinesi olan yeni bir telefon uzatır, bu da hemen oracıkta bir sohbete olanak sağlar. Bir başkası, bir barda, yeni görüntülü telefonuna gelen aramaya yanıt verir ve herkes o ürün hakkında daha fazla şey öğrenmek ister. Mart 1999'da, Blair Witch filminin yapımcıları, filmi desteklemek amacıyla, gençlik kültür merkezlerinde kayıp ilânları dağıtmaları için 100 üniversite öğrencisi tutmuştu.

Bugün, "toplu söylenti"nin yükselişine tanık oluyoruz; bunun farklı şekillerine örnek olarak, dışarıda akşam yemeği yiyen kişilerin (restoran eleştirmenlerinin değil) New York restoranları hakkındaki değerlendirmelerini toplayan Zagat'ı, ya da insanların ürünler hakkındaki fikirlerini dile getirdikleri Epinions'u gösterebiliriz. Yakında, tüketiciler iyi adamlarla kötü adamları birbirinden ayırabilecek ve artık reklama bel bağlamak zorunda kalmayacaklar.

Amaçlar ve Hedefler

İşletmelerin en genel amacı, maliyetlerden daha fazla para kazanmaktır. Amaç, bugünkü yatırımın yarın daha fazla etmesini sağlamaktır. Bu gerçekleştiği takdirde, şirket ekonomik katma değeri (EVA) elde etmiş olur.

Şirketler buna başka amaçlar da ekleyebilir, ama bunları saptarken dikkatlice düşünmek gerekir:

Kurumsal büyüme. Şirketlerin büyümeye gereksinimi vardır, ama bunun kârlı bir büyüme olması gerekir. Pek çok şirket, büyük bir net kazanç kaybı pahasına bürüt hasılatlarını büyütmek için, müşteri edinme âlemlerine ya da coğrafi yayılmalara devam ediyor. Büyümeyi kazanmaktan ziyade satın alıyorlar.

Pazar payı. Pek çok şirket mümkün olduğunca çok müşteri edinmeyi amaçlıyor. Ancak, daha fazla pazar payı, genellikle, daha fazla sayıda güvenilmez müşteri toplamak anlamına geliyor. Bu şirketler, sadık müşterileri beslemeye, onları daha iyi tanımaya başlamaya ve onların gereksinim duyabileceği veya isteyebileceği daha fazla ürün ve hizmet bulmaya odaklanarak daha akıllıca davranmış olurlar.

Satış getirisi. Bazı şirketler belli bir kâr marjı elde etmeye veya onu muhafaza etmeye odaklanıyor. Ancak, varlıklar dolar başına gerçekleşen satış hacmiyle (varlıklar cirosu) kâr marjı denkleştirilmediği sürece, bu bir anlam ifade etmez.

Hisse başına kazancın büyümesi. Şirketler, hisse başına

kazançları (EPS) için hedefler belirler. Ancak, bu, EPS'nin mutlaka sermaye getirisini yansıtacağı anlamına gelmez, çünkü şirketler, hisseleri geri satın alarak, bazı masrafları kalemlerini listeden düşerek ve çeşitli yaratıcı muhasebe yaklaşımları kullanarak EPS'yi artırabilir.

Ün. Şirketler iyi bir üne sahip olmak için çabalamalıdır. Bir şirketin ününe ilişkin amaçları dört ayak üzerinde durur: (1) müşterilerin tercih ettiği tedarikçi olmak, (2) çalışanların tercih ettiği işveren olmak, (3) dağıtımcıların tercih ettiği partner olmak ve (4) yatırımcıların tercih ettiği şirket olmak. Şirketin ününe dayanan sermayesi, onun birincil amacına, yani sermaye maliyetinden daha yüksek bir getiri kazanmasına yardımcı olacaktır.

Bir şirket amacını/amaçlarını açıkça belirledikten sonra, kurumsal düzeyde, birimlerde ve çeşitli departmanlar için spesifik hedefler geliştirmelidir. Bu hedefler, planlama sürecine yön verir; teşvikler ve ödüller sağlar. Bununla beraber, hedeflere göre yönetim fikrinin babası Peter Drucker şöyle dert yanar: **"Hedeflere göre yönetim, hedefleri bilirseniz işe yarar. Genelde yüzde doksan, hedefleri bilmezsiniz."**

New York Yankees'in renkli top tutucu Yogi Berra şu uyarıda bulunmuştur: **"Nereye gittiğinizi bilmediğiniz sürece, kendinizi başka bir yerde bulmaya mahkûmsunuz."** Peki o halde, bir hedefi nasıl belirlersiniz? Yanıtın pek bir faydası olmaz: **"Yolda bir ayrıma rastladığınızda, oraya sapın."**

Amaçlarınız ve hedefleriniz üzerinde dikkatlice düşünün. Örneğin, hız, yalnızca doğru yönde ilerliyorsanız işe yarar. Bir pilot, kabin hoparlöründen şöyle der: "Bir iyi, bir de kötü haberim var. Önce kötüsü: Nereye gittiğimizi bilmiyorum. İyi haber: Oraya hızla yaklaşıyoruz."



Bağlılık

"**Bağlılık**," bir kişinin ülkesine, ailesine veya arkadaşlarına derinden bağlanmış olduğunu tanımlayan eski moda bir sözcüktür. Pazarlamaya, marka bağlılığı terimiyle girmiştir. Ancak insanlar bir markaya bağlı olabilir mi? H. J. Heinz'in eski CEO'su Tony O'Reilly, şu marka bağlılığı testini önermiştir: "**Benim kriterim şundan ibaret... Heinz domatesli ketçap almaya niyetli bir ev kadını, gittiği dükkânda ketçabın kalmamış olduğunu öğrenince, o dükkândan çıkıp ketçabı almak için başka bir yere gidecek mi gitmeyecek mi.**"

Bazı insanların bazı markalara son derece bağlı olacağı muhakkaktır. Bir Harley Davidson motosiklet sahibi, başka bir markanın daha iyi performans gösterdiğine ikna olsa bile, markasını değiştirmeyecektir. Apple Macintosh kullanıcıları, birtakım avantajlar elde edebilecek bile olsalar, Microsoft'a geçmeyeceklerdir. BMW fanatikleri Mercedes'e geçmez. Müşterilerinin büyükçe bir bölümü markasını değiştirmeme konusunda kararlı olduğunda, o markaya sahip şirketin yüksek bir marka bağlılığına sahip olduğunu söyleriz.

Şirketin müşteriyi elde tutma oranı, marka bağlılığını kabaca ifade eder. Ortalama bir firma, beş yıldan daha kısa bir sürede müşterilerinin yarısını kaybeder. Yüksek marka bağlılığına sahip firmalar ise, beş yılda, müşterilerinin en fazla yüzde 20'sini kaybeder. Ancak, müşteriyi elde tutma konusunda yüksek bir oran, bağlılıktan başka şeyleri ifade edebi-

lir. Kimi müşteriler, atalet nedeniyle veya ilgisizlik nedeniyle ya da uzun vadeli sözleşmelerle rehin tutulduklarından oldukları yerde kalırlar.

Bağlı müşteriler yaratmak için bir şirketin ayırım yapmasını gerektirir. Irksal, dinsel ayırımdan veya cinsiyet ayırımından söz etmiyoruz. Faydalı ve faydasız müşteriler arasında ayırım yapmaktan söz ediyoruz. Hiçbir şirketten, faydalı bir müşteriye gösterdiği ilgiyi faydasız bir müşteriye göstermesi beklenemez. Akıllı şirketler, firmanın sunularından en fazla yararlanabilecek olan ve dolayısıyla kazanmaya çalıştıkları müşteri türlerini tanımlar: bu müşteriler, firmaya sadık kalma olasılığı en fazla olanlardır. Ve sadık müşteriler, uzun vadeli nakit akışlarıyla ve firmaya yönlendirdikleri insanlarla, şirkete, ondan aldıklarının karşılığını verirler.

Bazı şirketler, **bir bağlılığı ödüllendirme** programı sunarak müşteri bağlılığını elde edeceklerine inanır. Bir müşteri ilişkileri yönetimi programının parçası olarak bağlılık programı iyi bir özellik olabilir, ama bir çok bağlılık projesi bağlılık yaratmaz. Bunlar, müşterinin bedava bir şeyler toplamaya ilişkin rasyonel tarafına hitap eder, ancak ille de duygusal bir bağ yaratmaz. Sık uçan kişilere hediye edilen miller, nasıl olur da, iptal edilen seferlere, aşırı kalabalık uçaklara, kaybolan valizlere ve ilgisiz kabin mürettebatına rağmen müşteri bağlılığı sağlayabilir? Bazılarıysa hainlik programlarıdır; tıpkı bir havayolunun, müşterisine iki ay içerisinde uçmadığı takdirde puanlarının silineceğini söylediğinde olduğu gibi.

Şirketler sadık müşterilerini ödüllendirmelidir. Ne var ki, çoğu kez şirketler, yeni müşterilerine eski müşterilerine sunduklarından daha iyi bir anlaşma sunmaktadır. Nitekim, bir telekomünikasyon şirketi, eski müşterileri eski moda telefonlara takılıp kalmış ve daha fazla öderken, yeni müşteriler çekmek için potansiyel müşterilere yepyeni telefonlar ve indirimli fiyattan bir arama planı sunabilmektedir. Neden müş-

terinin şirkette kalmaya devam etmesini sağlamak için eski ekipmanı fiyat farkı karşılığında yenisiyle değiştirmeye yönelik bir plân ve her yıl daha ucuza gelecek bir arama plânı sunulmasın? State Farm Mutual Automobile Insurance bunu gerçekleştiriyor; öyle ki, sigortadan bir talebi olmadığı takdirde, sigortalı arabanın sahibi her yıl indirimli fiyat alıyor.

Her şirketin sadık müşteriler yaratmayı amaçlaması gerektir. Ancak yine de, sadakat, müşterilere halihazırda sahip oldukları her şeyi ve daha fazlasını verebilecek çok daha güçlü bir değer önermesiyle çıkagelen bir rakibe karşı koyabilecek kadar güçlü değildir asla.

Başarı ve Başarısızlık

Getty Oil'in fevkalâde zengin kurucusu J. Paul Getty, başarısının üç sırrını paylaşmıştır: "**Erken kalk, geç saate kadar çalış, petrol bul.**" Pek çoğumuz bunlardan sadece ilk ikisini yapabiliyor.

Şarkı yazarı Irving Berlin şöyle dert yanar: "Başarının en zor yanı, başarılı olmaya devam etmek zorunda olmanızdır." Winston Churchill'in gözlemlediği gibi, "**Başarı asla bir son değildir.**"

Aslında, başarı, başarısızlığın başlıca nedenidir. Beş yıllık bir başarı herhangi bir işi bozar. Hewlett Packard'ın eski CEO'su Lew Platt şunu itiraf etmiştir: "**İşletmede tek büyük sorun, daha önceki başarılı iş modeliyle kalakalmaktır... Sadece bir yıl için bile bu uzun bir süredir.**"

Bir şirketin başarısı nihayetinde müşterilerinin ve ortaklarının başarısına dayanır. Ancak, şirket herkesi memnun etmeye çalışmamalıdır. Bu, kesin başarısızlığa giden bir yol olur.

Başarısızlık her zaman kötü olarak görülmemelidir. Henry Ford şöyle demiştir: **"Başarısızlık, daha akıllı bir şekilde tekrar baştan başlamak için tek fırsattır."** Hiçbir zaman başarısız olmamış birini işe almayacağını da eklemiştir. İngiliz biyolog Thomas Huxley de aynı fikirde: **"Genç yaşta birkaç başarısızlık yaşamanın pratik anlamda çok büyük yararı vardır."**

Bilgi ve Analitik

Unilever'in eski bir CEO'su, Unilever bildiklerinin farkına varsa, kazancının ikiye katlanacağını söylemişti. Bunun anlamı açık: Pek çok şirket zengin bir bilgi birikiminin üstünde oturuyor ama bunun farkında değil. Bu durum, *bilgi yönetimi*ne karşı bir ilgi patlamasını da beraberinde getirmiştir: adı geçen kavram, bir şirketin bilgisini, kolayca yeniden elde edilebilecek ve ondan malumat sağlanabilecek şekilde düzenlemeyi içerir.

Özellikle birleşme veya kazanım sonucu ortaya çıkan firmalar başta olmak üzere pek çok şirket, sonunda uyumsuz veri sistemleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Şirketler müşterileri, rakipleri ve dağıtım hakkında tam bir görüş sahibi olmadan önce, verilerini düzenlemeli ve bunları tek bir veri sisteminde birleştirmelidir.

Pazarlama, gitgide, kaba satış gücünden çok bilgiye dayalı

hale geliyor. Bilgisayar ve İnternet sağ olsun artık hiçbir satışçı, patronuna, olası müşterinin endüstrisini, şirketini, sorunlarını veya potansiyelini bilmediğini söyleyemez. Satışçı, *satış otomasyon yazılımı* kullanarak, her bir olası ve mevcut müşterinin gereksinimlerini, ilgi alanlarını, görüşlerini ve hassas olduğu noktaları kaydedebilir. Satışçı, soruları, olası müşterinin ofisinde, şirketin ana bilgisayarındaki veya diz üstü bilgisayarındaki diğer kaynaklara bağlanarak yanıtlayabilir. Görüşmeden sonra, satışçı, olası müşterinin imzalaması için, söz konusu müşteriye göre uyarlanmış bir sözleşme çıktısı alır. Ve daha sonra, satışçı, her müşterinin ne satın almış olduğuna bakabilir ve çapraz veya sürekli satış için daha başka fırsatlar bulabilir.

Şirketlerin, satış otomasyon yazılımının yanı sıra, pazarlamacılarının verimlilik ve etkililik kazanmalarına yardımcı olmak için, *pazarlama otomasyon yazılımı*na da gereksinimi vardır.

Bunun bir şekli, gerçek zamanlı envanter yönetimidir; bu sistemde, pazarlamacı, şirketin ve rakiplerinin dün ne sattığını, özellikleri ve fiyatlarıyla birlikte söyleyebilir. Bu sadece daha eşzamanlı bir üretim plânlaması yapılmasını kolaylaştırmakla kalmaz, gerçek zamanlı taktiksel yanıtların da geliştirilebilmesine olanak tanır.

• Kimileri, Wal-Mart'i, bir perakendeciden çok bir bilgi sistemi şirketi olarak tanımlar. Wal-Mart, günün sonunda, her bir mağazadaki her bir ürünün satışını bilir; bu da, bir sonraki gün için doğru ikame stokunu sipariş etmesini kolaylaştırır. Sonuç: Wal-Mart daha az envanter yükü taşır, bu nedenle de daha az döner sermayeye gereksinim duyar. Onu sipariş vermeye sevk eden, tahmin edilen talep değil, gerçek taleptir. Wal-Mart, sipariş verişini, talep akışıyla eşzamanlı hale getirmiştir.

• Japonya'daki 7-Eleven, veri-yöneltimli kararlar alan bir diğer perakendecidir. Mağaza müdürlerinin, önlerindeki birkaç saat içerisinde satmayı umdukları ürünlere göre verdikleri siparişlere cevaben, 7-Eleven stokunu günde üç kez ikmal eder. 7-Eleven, mağaza operatörlerini, sadece, müşteri ve satış bilgilerini ele geçirme konusunda eğitmez, onlara bu bilgilerin nasıl kullanılacağını da öğretir.

Bir diğer şekil de, gerçek zamanlı satış yapmaktır; bu sistemde şirket, olası veya mevcut müşteriye hemen oracıkta söz edilebilecek diğer ürünlerin ve hizmetlerin sunulmasını öngören yöntemleri programına almıştır.

• Kırklı yaşların sonlarındaki bir çiftin ev onarım borcu için bir bankaya geldiğini varsayın. Bu profildeki müşterilerin, muhtemelen, üniversite çağında çocukları vardır; dolayısıyla, banka bir üniversite borcundan da söz edebilir.

• İş seyahatindeki biri, bir otele girişini yapar; otel, kayıtlarından, bu kişinin sık seyahat ettiğini bilmektedir. Resepsiyon görevlisi, müşteriye, tarihi belli, gelecek ziyaretleri için kardeş otellerde kalmasını ayarlamayı teklif edebilir.

Bir diğer biçim ise, pazarlama yöntemi otomasyonudur; burada, şirket, marka ve segment yöneticilerinin daha etkili faaliyet gösterebilmeleri için bilmeleri gereken pazarlama yöntemlerini bir sisteme bağlamıştır.

• Kavram testi yapması gereken bir marka yöneticisi bilgisayarını açar ve bir kavram testindeki altı kavramı araştırır; konuyla ilgili tavsiyeler alır ve birinci sınıf örnekler bulur. Uygun bir satış promosyonu seçmeye çalışan bir marka yöneticisi, dünya çapında kabul görmüş tavsiyeler almak için bilgisayarına yönelir.

Yine bir başka biçim de, yeni ürün geliştirme, reklam kam-

panyaları, pazarlama projeleri ve sözleşme yönetimi gibi süreçleri idare etmeyi kolaylaştıran bir yazılım paketleri bütünüdür. Bunlar, Emmperative, E.piphany, Unica ve diğer birkaç otomasyon firması tarafından geliştirilmektedir.

Tüm muharebelerde -askerî alanda, işte, evlilikte- zafer, daha sağlam bilgiye sahip olan tarafındır. Royal Dutch/Shell'in eski strateji uzmanı Arie De Geus şu gözlemde bulunmuştur: "Rakiplerimizden daha hızlı öğrenme yeteneği, bizim rekabetteki sağlam tek silâhımız olabilir."

Bununla beraber, genelde, yöneticiler bütün bilgilere sahip olamadan kararlar vermek durumunda kalır. Çok fazla beklerlerse, fırsat kaçabilir.

Büyüme Stratejileri

Kârlı olmak yetmez. Şirketlerin büyümesi de gerekir. Aslında, büyümezseniz, kârlılığınız uzun sürmez. Aynı müşterilerle, ürünlerle ve pazarlarla öylece kalmak, felâketin tarifidir.

Yatırımcılar gelirlerin artmasını ister; çalışanlar daha fazla terfi fırsatı ister; ve dağıtımcılar büyüyen bir şirkete hizmet etmek ister. Büyümek enerji vericidir. Eski bir özdeyiş vardır: "Hareketsiz kalırsan, vurulursun."

Şirketler, genelde, büyümemelerine mazeret olarak, olgun bir pazarda yer almalarını gösterirler. Aslında ifade ettikleri, kendi hayal gücü eksiklikleridir. Honeywell'in CEO'su Larry Bossidy şu gözlemde bulunmuştur: **"Olgun pazar diye bir şey yoktur. Büyümenin yollarını bulabilen olgun yöneticilere ih-**

tiyacımız var... Büyümek bir zihniyettir." Eğer araba pazarı olgun bir pazar olsaydı, nasıl oldu da minivan sayesinde Chrysler hızlı bir büyüme kaydedebildi? Eğer çelik sanayii olgun bir sanayi ise, Nucor'u nasıl açıklarız? Eğer Sears perakendecilikte büyüme olamayacağını düşünseydi, Wal-Mart'ı veya Home Depot'yu nasıl açıklayabilirdik?

Şirketler, büyümek için çeşitli yollar denemiştir: *maliyet ve fiyat kırma, agresif fiyat artışları, uluslararası alana yayılma, müşteri edinme ve yeni ürünler.* Hiçbiri sorunsuz değildir. Fiyat kırmaya genelde aynı şekilde karşılık verilir ve etkisizleştirilir. Fiyat artışına gitmek, ekonominin durgun olduğu zamanlarda zordur. Çoğu uluslararası pazar artık oldukça rekabetçi veya korunmakta. Şirket edinimleri pahalıdır ve çok kârlı olmadıkları tespit edilmiştir. Ve yeni ürün alanında başarı öykülerinin sayısı çok değildir.

Şirketlerin farkına varamadıkları gerçek, pazarlarına nadiren tamamen girilmiş olduğudur. *Bütün pazarlar segmentlerden ve gediklerden oluşur.* American Express bunu gördü ve Corporate Card'ı, Gold Card'ı ve Platinum Card'ı yarattı. Bir şirket, büyümek için dört segment hareketi gerçekleştirebilir:

Komşu segmentlere geçin. Nike'ın ilk başarısı, önemli koşucular için koşu ayakkabıları üretmekti. Daha sonra, basketbol, tenis ve futbol ayakkabılarına geçti. Daha da sonra, işe aerobik ayakkabılarıyla devam etti.

Daha ince bir segmentasyon yapın. Nike basket ayakkabısı pazarını daha ince segmentlere bölebileceğini fark etti: agresif oyunculara yönelik ayakkabılar, yükseğe sıçrayan oyunculara yönelik ayakkabılar, vb.

Yeni segmentlere (kategorilere) atlayın. Nike, çeşitli spor dallarıyla ilişkili giyim eşyalarının satışına geçti.

Tüm pazarı yeniden segmentlere ayırın. Nike'ın rakibi Reebok pazarı yeniden segmentlere ayırdı; sporla ilgisi olma-

yanlara yönelik, günlük giyilebilecek şık ayakkabılar sundu.

Bir başka büyüme yaklaşımı da, şirketinizin faaliyet gösterdiği pazarı yeniden tanımlamaktır. GE'den Jack Welch çalışanlarına şöyle demiştir: "**Pazarınızı, halihazırda yüzde 10'dan daha fazla payınızın olmadığı bir pazarda yeniden tanımlayın.**" Şirketinizin yüzde 50'lik bir pazar payına sahip olduğunu düşünmek yerine, şirketi, yüzde 10'dan daha az bir paya sahip olduğu, daha büyük bir pazarda faaliyet gösteriyormuş gibi görün. İşte birkaç örnek:

Nike şimdi kendisini, ayakkabı ve giyim eşyası pazarından ziyade, spor pazarı içinde tanımlıyor. Spor malzemeleri satmayı ve hatta sporcuların kariyerlerini yönetmek gibi hizmetler sunmayı düşünüyor.

Merhum Roberto Goizueta, şirketi Coca-Cola'ya, şirket, alkolsüz içecek pazarında yüzde 35 paya sahipken, toplam içecek pazarının sadece yüzde 3'ünü elinde bulundurduğunu ve payını artırması gerektiğini söylemiştir.

Armstrong World Industries, Inc., taban döşemesinden tavanalara, oradan da tüm iç mekân yüzeyi dekorasyonuna geçmiştir.

CitiCorp, bankacılık pazarında muazzam bir paya sahip olduğunu düşünüyordu, ama bankacılıktan çok daha fazlasını kapsayan toplam finans pazarında sadece küçük bir pay sahibi olduğunu fark etti.

AT&T, kendisini şehirlerarası/uluslararası görüşmelerin telefon şirketi olarak görmeyi bırakıp, telefon hatları, kablo, cep telefonları ve Internet üzerinden ses, görüntü, metin ve data iletişimine eğilmeye başladı.

Taco-Bell, bir mağaza-içi fast-food restoran olmaktan çıkıp, kiosklar, uygun mağazalar, hava alanları ve liseler de dahil olmak üzere "insanları her yerde besleme"ye yöneldi.

Yönetim, aşağıdaki sistemi kullanarak büyüme fırsatlarını araştırabilir:

Mevcut müşterilere mevcut ürünlerden daha fazla satın. Müşterileri, her bir durumda daha fazla tüketime veya daha fazla durumda tüketime teşvik edin.

Mevcut müşterilere ek ürünler satın. Mevcut müşterilerinizin gereksinim duyabileceği başka ürünler belirleyin.

Yeni müşterilere mevcut ürünlerden daha fazla satın. Mevcut ürünlerinizi yeni coğrafi alanlara veya yeni pazar segmentlerine sunun.

Yeni müşterilere yeni ürünler satın. Yeni pazarlara hitap eden yeni işler edinin veya tesis edin.

1. Büyümeyi başarabilmek, şirket personelinde ve ortaklarında bir büyüme zihniyeti geliştirmeyi gerektirir. Halihazırda tatmin edilmemiş olan gereksinimleri kollayın. Şirketin mevcut ürünlerinden ve güçlerinden başlamak yerine (içten-dışa düşünce tarzı), mevcut ve yeni müşterilerin işlenmemiş gereksinimlerini sezerek (dıştan-içe düşünce tarzı) büyümeye çalışın. Nihai kullanıcıların gereksinimlerine, sonra da en yakın müşterilerinizin gereksinimlerine bakın ve en sonunda hangi gereksinimleri kârlı bir şekilde karşılayabileceğinize karar verin.

2. Adrian Slywotzky ile Richard Wise, her şirketin, kendi pazarındaki "daha yüksek değere sahip" gereksinimlerin tatmininde başvurabileceği "gizli varlıklar"a sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. "Çoğu yönetici, ürünleri, fabrikaları, tesisleri ve döner sermayeyi kullanarak büyüme yaratmayı öğrenmeye yıllarını harcamıştır. Müşteriler için değer ve yatırımcılar için büyüme yaratmak amacıyla, bir ilişkiler birleşimini, pazar konumunu, şebekeleri ve bilgiyi -gizli varlıklarını- nasıl kullanacaklarını düşünmeye ise çok daha az zaman harcamışlardır."[3]



Çalışanlar

Çalışanlar sizin işinizdir! Pazarlama planlarınızı yapan da bozan da onlardır. Büyük bir seyahat acentesinin sahibi Hal Rosenbluth, pazarlama dünyasını kitabının adıyla şaşkına çevirmiştir: *Müşteri İkinci Sırada Gelir.*[4] Öyleyse, birinci sıradaki kim? "Çalışanlar," demiştir. Vurguladığı nokta, özellikle hizmet sektöründeki kurumlar için uygundur. Hizmet işleri, insanlarla yoğun temas gerektirir. Eğer resepsiyon görevlisi somurtkansa, garsonun canı sıkkınsa, muhasebeci telefonlara cevap vermiyorsa, o zaman müşteriler işlerini başka yerde halleder. Dolayısıyla, Rosenbluth Travel, Marriott ve British Airways gibi şirketler şu formüle göre çalışıyorlar: Önce, çalışanları, samimi, bilgili ve güvenilir olmaları yönünde eğit; bu, memnun müşteriler yaratacak, memnun kalan müşteri de tekrar gelecektir; ve bu da hissedarlar için büyüyen bir kazanç akışı meydana getirecektir.

The Body Shop'un kurucusu Anita Roddick aynı fikri paylaşıyor: "**Bizim insanlarımız [çalışanlarımız] benim ilk müşterilerimdir.**" Çalışanlarını müşterileri gibi görerek, onları anlamayı ve gereksinimlerini karşılamayı amaçlamaktadır. Walt Disney de aynı görüşü savunmuştur: "**Çalışanlarınızla ilişkileriniz iyi değilse, müşterilerinizle ilişkileriniz asla iyi olamaz.**" Çalışanlarınız kendilerini nasıl hissederse, nihayetinde müşterileriniz de kendilerini öyle hissedecektir.

Bazı şirketler doğru çalışanları bulmak için her çareye

başvurur. Yetenek kıtlığı kadar insan kıtlığı yok ortada. Bugün işe aldığınız insanlar, yarın sizin geleceğinizi yaratıyor. Southwest Airlines, çalışanlarında aradığı kişilik ve karakter özelliklerinin dar bir tanımını kullanarak, her yıl başvuruda bulunan 90.000 kişinin yalnızca yüzde 4'ünü işe alıyor. Daha sonra da, onlara sadece bir iş değil, bir kariyer vermeye de özen gösteriyor.

Çalışanlarına az maaş veren bir şirket, karşılığını da az alacaktır. Çalışanlarınıza yerfıstığı verir gibi ufak tefek maaşlar verirseniz, karşınızda maymunlar bulursunuz. Giden çalışanların yerini doldurmak size çok paraya mal olacaktır. Yetenekli ve motivasyonu yüksek çalışanlar bulmak ve onları elden kaçırmamak iş başarısının bir anahtarıdır.

Akıllı şirketler bol maaş verir. En iyi kişileri kendilerine çekerler; bu kişiler, ortalama kişilerden, aldıkları yüksek maaşı katlayacak oranda daha iyi performans gösterir. Bu şirketler, çalışan dolaşımıyla daha az karşılaşır, işe alma maliyetleri daha düşüktür (çünkü insanlar bu şirketlere akın eder), aynı şekilde eğitim maliyetleri de daha düşüktür (çünkü daha yetenekli kişileri işe alırlar).

Maaş, çalışan yönetimine ilişkin çözümün yalnızca bir parçasıdır. Şirketler, salt ekonomik makineler değil, insani ve sosyal organizasyonlardır. Çalışanların, değerli bir iş yapan ve değerli bir katkıda bulunan değerli bir organizasyonun mensubu olduklarını hissetmeleri gerekir. Gary Hamel şöyle demiştir: **"Bir hedef yaratın, bir iş değil."**

Şirketler, sadece müşterileri için değil, çalışanları için de zorlayıcı bir *değer önermesi* hazırlamalıdır. *Kurum içi pazarlama*nın amacı, çalışanlara bir müşteri grubu gibi davranmaktır. Büyük organizasyonlar en alt kademedeki işçilerinin bile kendilerini iyi hissetmesini sağlar. Aşağıdaki örnekleri bir düşünün:

ServiceMaster'ın emekli başkanı Bill Polard, şunu da içi-

ne alan bir inancı vardı:"Herkese ağır başlılıkla ve değer vererek davranmalıyız." Bir yönetim kurulu toplantısında, kazara halıya kahve dökülmüş ve bir odacı içeri çağrılmıştı. Bill, temizlik malzemesini odacıdan aldı, halıyı kendi temizlemek için dizlerinin üzerine çöktü; niyeti, odacının, bunu bütün yönetim kurulu üyelerinin önünde yapmak durumunda kalmasını önlemekti. "**Ancak saygı göstererek saygı görürsünüz.**" (Sara Lawrence-Lightfoot, Harvard Graduate School of Education).

Bir gün, bir başkan yardımcısı, o zamanlar Southwest Airlines'ın CEO'su olan Herb Kelleher'e şöyle demiş: "Benim seni görebilmem, şirketimizdeki bir biletçinin seni görebilmesinden daha zor." "Evet," demiş Herb. "Bunun nedeni, onun daha önemli olması..." Herb Kelleher, Personel Departmanı'nın adını Çalışanlar Departmanı olarak değiştirdi. Pazarlama Departmanı'na da Müşteri Departmanı adını verdi.

Bir şirketin çalışanları, rekabet avantajının en güçlü kaynağı olabilir. Heidrick & Struggles'dan John Thompson şunu öğütlüyor: "**Müşterilere daha fazla değeri daha hızlı iletebilmek için daha az sayıda, daha akıllı kişiler alın.**" Amazon'dan Jeff Bezos ise şöyle diyor: "**Müşteriye yoğun biçimde odaklanmaya doğal eğilimi olan kişileri arıyoruz.**"

Şirketler marka değerlerini çalışanlarına iyice aşılamalıdır. Intel'in aşılamak istediği "risk-almak"tır, Disney'inki "yaratıcılık"tır, 3M'inki "yenilikçilik"tir. Bazı şirketler, çalışanın maaşına, şirket değerleri performansı için belli bir yüzde katar. General Electric, teşvik bedelinin yüzde 50'sini değer performansına bağlamıştır. Cisco primlerin yüzde 20'sini, çalışanların müşteri memnuniyet puanlarına dayandırır. Bir şirket daha da ileri gitmeli ve öne çıkan çalışanının performansını, tanıtma programları, haber bültenleri, CEO ödülleri vb. yoluyla onurlandırmalıdır. John Kotter ile Jim Heskett, *Corporate Culture and Performance*'da[5] ampirik olarak şunu

ispatlamıştır: paylaşılan değerlere dayalı güçlü kültürlere sahip şirketler, kültürleri zayıf şirketlere çok büyük bir fark atarak onlardan çok daha iyi performans göstermektedir.

Bir şirket, çalışanlarının, şirket için çalışmadıklarını anladıklarından emin olmalıdır. Onlar, müşteriler için çalışmaktadır. GE'den Jack Welch çalışanlarına şunu tekrar tekrar söylemiştir: "**Kimse size işinizi garanti edemez. Sadece müşteriler size işinizi garanti edebilir.**" Wal-Mart'tan Sam Walton aynı hissi yansıtmıştır: "**Müşteri, hepimizi kovabilecek tek güçtür.**" Honeywell International, Inc.'in başkanı Larry Bossidy, aynı mesajı verir: "**Maaş bordrosunda kaç kişi olacağına karar veren yönetim değildir. Bu kararı veren müşterilerdir.**" Kimi şirketler, çalışanın maaş çeki zarfına bir not ekliyor: "Size bu çeki sunan müşteridir."

Wal-Mart'tan Sam Walton çalışanlarından şu taahhüdü ister: "**Kalpten ant içer ve beyan ederim ki, 3 metre yakınıma kadar gelen her müşteriye gülümseyeceğim ve onu gözlerinin içine bakarak selamlayacağım; lütfen bana yardım et Sam.**" Lands End çalışanlarına talimat veriyor: "**Şirket için iyi olan nedir diye düşünmeyin - Müşteri için iyi olan nedir diye düşünün.**" (Bkz. Yenilik).



Dağıtım ve Dağıtım Kanalları

Birçok şirket için, ürünü imal etmek, onu pazara sokmak kadar pahalıya mal olmuyor! Çiftçiler bunu iyi bilir çünkü mahsulleri karşılığında son perakende fiyatının ne kadar küçük bir bölümünü aldıklarının farkındalar. Artık pazarlama, pek çok durumda, toplam şirket maliyetinin ortalama yüzde 50'sini buluyor. Üreticiler, çok para istediğini düşündükleri aracıyı saf dışı bırakmak istiyor. Ancak aracıyı saf dışı bırakabilmenize rağmen, onun gördüğü işleri saf dışı bırakamazsınız. Siz ve/veya müşteri aynı işleri yapmak zorunda kalacak ve muhtemelen bunları onun kadar iyi de yapamayacaksınız.

Bir şirket yeni ürünlerini pazara nasıl sokabilir? Her şirket, bir *pazara çıkma stratejisi* kararlaştırmak zorundadır. İşlerin daha basit olduğu zamanlarda şirketler, dağıtımcılara, toptancılara, perakendecilere veya doğrudan son kullanıcılara satış yapmaları için satışçılar çalıştırırdı. Bugünse, pazara çıkma alternatiflerinde patlama yaşanıyor:

Saha satış temsilcileri	Intranet
Stratejik müttefikler	Extranet
İş ortakları	Web siteleri
Ana veya yerel dağıtımcılar	E-posta
Entegre alıcılar	İşletmelere yönelik pazarlamalar
Değer katan satıcı	Açık artırmalar

Üretici acenteleri	Faks makineleri
Brokerler	Posta
Temsilcilikler	Gazeteler
Telepazarlamacılar	Televizyon
Telesatış acenteleri	

Peter Drucker'ın şöyle demesinde şaşılacak bir şey yok: "**En büyük değişiklik, yeni üretim veya tüketim yöntemlerinde değil, dağıtım kanallarında olacaktır.**" Doğru kanalları seçmek, onları malınızı satışa sunmaya ikna etmek ve onların ortaklarınız gibi çalışmasını sağlamak başlı başına zorlu bir iştir. Çok fazla sayıda şirket, kendisini, dağıtımcılar *vasıtasıyla* satış yapıyor gibi değil de, dağıtımcılara satış yapıyor gibi görüyor.

Bir şirket ürünlerini ve hizmetlerini dağıtırken kaç pazarlama kanalı kullanmalıdır? Kanalların sayısı ne kadar fazla olursa, şirketin *pazar kapsamı* ve satışlarının artma oranı o kadar büyük olur. Starbucks Coffee Company bu prensibe iyi bir örnektir. Starbucks işe sadece bir kanalla başladı; bu kanal, kadrosu özenle seçilmiş, kazançlı bir şekilde işletilen, şirkete ait dükkânlardı. Daha sonra, Starbucks, diğer buluşma yerlerinde iş yapılması için temsilcilikler verdi: hava alanları, kitabevleri ve kampüsler. Yakın zaman önce şirket, Albertson's fast food zinciri ile, süpermarketlerinde kafeteryalar açmak üzere bir lisans anlaşması imzaladı. Bu yerlerde sadece Starbucks kahve servisi yapılmıyor, kahvenin yanı sıra diğer Starbucks ürünleri de satılıyor. Bir komedyen Starbucks hakkında şöyle bir espri yapmıştı: "Ne kadar hızlı büyüdüklerini bilmiyorum ama daha geçenlerde benim oturma odama bir şube açtılar." Daha fazla sayıda kanal eklenmesi, hızlı büyüme getirir.

Ne var ki, yeni pazar kanalları ekleme konusunda en azından iki sorun ortaya çıkabilir. Birincisi, ürün veya hizmet ka-

litesi olumsuz etkilenebilir çünkü şirket, pazar kapsamına *pazar kontrolü*nü kaybetme pahasına ulaşmıştır. Bir United Air Lines uçuşunda servisi yapılan Starbucks kahvenin tadı, bir Starbucks dükkânında hazırlanıp sunulan kahveninki kadar iyi mi? Bütün satıcılar, iki saat zarfında satılmayan Starbucks kahveyi dökmeleri gerektiğini hatırlıyor mu? İkincisi, şirket *dağıtım kanalı çakışması* konusunda büyüyen sorunlarla karşılaşabilir. Starbucks satan bazı yerler, şirketin, yakın yerlere yine Starbucks kahve satmaları için temsilcilikler vererek kendi satışlarını bozduğundan şikâyet edebilir. Ya da bazı satış yerlerinin Starbucks kahveyi diğer yerlerden daha ucuza sattığından yakınabilirler. Her iki durumda da, Starbucks, büyümüş bir pazar kapsamına ulaşmış, ama pazar kontrolünün bir kısmını kaybetmiş olacaktır.

Bunun alternatifi, bir kanala sıkı sıkıya bağlanıp, çok sıkı kontrollerle onu geliştirmektir. Örneğin, Rolex Watch Company, o ünlü saatlerini, çok daha fazla satış noktasına kolayca yerleştirebilir. Bunun yerine şirket, kapsamını, yalnızca, birbirlerinden uzak ve belli seviyede bir mal stoku tutmayı, birtakım sergi modelleri kullanmayı, özel düzeylerde yıllık yerel reklam vermeyi kabul eden yüksek profilli mücevheratçılarla sınırlamıştır. Böylece, Rolex, yüksek pazar kontrolü gerçekleştirebilmiştir; kötü hizmet sorunlarıyla veya dağıtım kanalı çakışması sorunlarıyla karşılaşmamaktadır. Ancak, pazar büyümesi daha yavaştır.

Bir şirketin kullandığı pazar kanallarının sayısı ne olursa olsun, verimli bir tedarik sistemi elde edebilmek için şirket bu kanalları bir bütün haline getirmelidir. Çoğu şirket, kanal ortaklarından gelen iş sonuçlarının yüksek bir yüzdesine güvenir. *Ortaklarla ilişkilerYönetimi (PRM)* yazılımını benimsemek suretiyle, PRM'yi sistemleştirmeleri gerekir. Yazılım, bilgi akışını geliştirebilir, iletişim, sipariş, ticari işlemler ve ödeme maliyetini azaltabilir.

Perakendecilere ulaşmak için dağıtımcıları kullanan üreticiler, perakendecilere ve nihai müşterilere ilişkin kontrolün bir kısmından feragat eder. Yine de, üretici, perakendecilere veya nihai müşterilere doğrudan satış yaparsa, satış, finans, bilgi toplama, hizmet verme, risk alma, taşımacılık ve depolama gibi kanal işleri yapmak durumunda kalacaktır. Dağıtımcılar bu işi daha iyi yapabilir ve işe bir değer katabilirlerse, bu, dağıtım kanalını haklı gösterir. Kilit nokta, tüm kanal işlerinin, kanal ortakları arasında verimli biçimde paylaştırılması ve yapılmasıdır.

Birden fazla kanalla çalışan bir şirket, o kanalların hepsini benzer politikalarla işletmelidir. Borders gibi bir kitabevleri zincirinin, kırmızı tuğla dükkânlarını, Borders'dan internet üzerinden satın alınmış kitapların da iadesini kabul edebilecek hale getirmesi gerekir. Borders, dükkân satışlarına zarar vermeden, internet satışlarında daha düşük fiyatlar da uygulayamaz.

İşte Entegre alıcı kanallarına iki mükemmel örnek:

İster internet, ister telefonla, isterse büyük şubeler yoluyla ulaşılmış olsun, Finans santrali Charles Schwab, her durumda, müşterilerine mükemmel bir marka deneyimi yaşatmaktadır.

Hwelett-Packard (HP), müşterilerinin her HP ürünü veya hizmeti hakkında bilgi alabileceği mükemmel bir web sitesine sahip. Müşteriler, internetten ya da Hewlett-Packard'a telefon ederek sipariş verebiliyor. HP ile temasa geçip kendilerine en yakın yerel iş ortağına yönlendirilerek satış sonrası destek alabiliyorlar.

Bir başka seçenek, ayrıcalıklı müşteriler için özel kanallar oluşturmaktır. Çoğu banka, büyük mevduat sahibi müşterilerine özel bankacılık kanalları sağlamaktadır. Dell, değeri yüksek kurumsal müşterilerinin her birine ayrı bir extranet

tedarik etmektedir. Schwab'ın en iyi müşterileri, ücretsiz bir telefon numarasıyla her dakika ulaşabildikleri ve bu işe tahsis edilmiş olan bir çalışma grubuna verilmiştir.

Şirketiniz sadece verimli pazarlama kanalları geliştirip onları işletmekle kalmamalı, bunlara yenilerini eklemeye, işe yaramayanları da bırakmaya hazır olmalıdır. Dağıtım kanalları dinamiktir. Doğru kullanıldıklarında bir rekabet avantajı yaratabilirler; kötü kullanıldıklarında ise bir rekabet yükümlülüğü haline gelebilirler.

Danışmanlar

Danışmanlar, şirketlerin, pazar fırsatlarını, stratejilerini ve taktiklerini yeniden değerlendirmelerine yardımcı olma konusunda olumlu bir rol oynayabilir. Danışmanlar, müşterileri konumundaki şirkete, içeriden-dışarıya bakma eğilimini dengelemek amacıyla dışarıdan-içeriye doğru bir bakış açısı sağlar.

Ancak, kimi yöneticiler şöyle diyor: "Başarılıysak, danışmana ihtiyacımız yok. Başarılı değilsek, zaten danışmana verecek paramız da yok"

Daha az *danışmana* ve daha fazla *sonuca* ihtiyacımız var. Bir çok danışman size tavsiyelerde bulunur ama işin zor kısmı olan tavsiyeleri uygulama meselesiyle cebelleşemez. Danışmanı elinizde tutun ve ona sonuçlara göre ödeme yapın.

İşte size iyi bir danışman bulmanız için bir test. Her danışmana sorun: "Saat kaç?"

Birinci danışman şöyle der: "Tam olarak sabah 9:32'yi 10

saniye geçiyor." Kesin ve gerçeklerle dolu bir çalışma istiyorsanız, onu tutun.

İkinci danışman şöyle yanıt verir: "Siz saatin kaç olmasını istersiniz?" Tavsiyeden çok onaylama istiyorsanız, onu tutun.

Üçüncü danışman şu yanıtı verir: "Saati neden bilmek istiyorsun?" Sorunu daha dikkatlice tanımlamak gibi biraz özgün bir fikir istiyorsanız, onu tutun. Peter Drucker, bir danışman olarak en büyük gücünün, bilgisiz olmak ve bir kaç temel soru sormak olduğunu söyler.

Danışmanlar hakkında yoğun bir alay söz konusudur. Daha M.Ö. birinci yüzyılda, Latin yazar Publilius Syrus şunu ifade etmiştir: **"Pek çok kişi tavsiye alır, pek azı bundan yararlanır."** Avis Rent-A-Car'ın eski CEO'su Robert Townsend, danışmanları **"saatinizi ödünç alıp size saatin kaç olduğunu söyleyen ve sonra saatle birlikte çekip giden kişiler"** olarak tanımlamıştır. Burson-Marsteller halkla ilişkilerden William Marsteller şunu eklemiştir: **"Danışman, sizin işiniz hakkında hiçbir şey bilmeyen biridir, ve siz ona, işinizi onun size söylediği şekilde değil de doğru şekilde çekip çevirmeniz durumunda kazanacağınız paradan daha fazlasını ödersiniz."**

İstihza, sadece, iyi ve kötü danışmanlar bulunduğunu ve sizin görevinizin ikisinin arasındaki farkı görmek olduğunu söylemek istiyor.

Değer

Pazarlama işi, müşteri değeri yaratmak, iletmek ve yakalamak demektir.

Değer nedir? Değer, öncelikle, hedef kitle için kalite, hizmet ve fiyatın doğru birleşimini bir araya getirmektir. De Rose and Associates'in başkanı Louis J. De Rose şöyle diyor: "**Değer, müşteri gereksinmelerinin, mümkün olan en düşük edinim, iyelik ve kullanım maliyeti karşılığında karşılanmasıdır.**"

Michael Lanning, başarı kazanan şirketlerin, rekabet açısından üstün bir *değer önermesi* ile üstün bir *değer iletme sistemi* geliştirebilen şirketler olduğuna inanıyor. Bir değer önermesi, şirketin tek bir nitelikle ilgili konumlandırmasından daha fazlasıdır. Değer önermesi, ürünün iletmeyi vaat ettiği deneyim ile bu deneyimin güvenilir bir şekilde iletilmesinin toplam sonucudur.

Jack Welch GE'ye şöyle meydan okur: **Değer çağı yaklaşıyor. En üst kalitede bir ürünü dünyanın en düşük fiyatına satamazsanız, oyun dışı kalırsınız.**"

McDonald's, *fast food* işinde olduğunu söylerdi. Daha sonra *hızlı hizmet işi*nde olduğunu söyledi. Bugün, *değer işi*nde olduğunu söylüyor.

Bir şirketin müşterilerine değer iletme yeteneği, çalışanları ve diğer paydaşları için memnuniyet yaratma yeteneği ile sıkı sıkıya bağlıdır.

Değer, nihayetinde, algılayana bağlıdır. Bir çocuk üç du-

varcıyla karşılaşır ve "Ne yapıyorsunuz?" diye sorar. Birinci duvarcı, "Harç karıyorum" der. İkincisi, "Bu duvarı örmeye yardım ediyorum" diye yanıtlar. Üçüncüsünün yanıtı şöyledir: "Bir katedral inşa ediyoruz."

Akıllı şirketler sadece *satın alma değeri* sunmakla kalmaz, *kullanım değeri* de sunarlar. Bir arabayı 30.000 dolara satın alırsınız ve bayinin, bakım, onarım ve bir yığın soruyu yanıtlama hususunda yardımcı olmasını beklersiniz. Kamyon kiralama şirketi Ryder, kamyon kiralamakla kalmaz, malların nasıl istif edilip taşınacağı hakkında bir de kitap verir. Nestlé sadece bebek maması satmaz, bebek maması hakkında ebeveynlerin sorularını 7 gün 24 saat yanıtlayacak bir hizmet de sunar.

Şirketler, müşterilerini memnun etmek için daha fazla para harcamak konusunda endişeleniyorlar. Şirketlerin, *değer katan maliyet ve değer katmayan maliyeti* birbirlerinden ayırmaları gerekir. Bir otel, hizmetlerine, oda başına maliyeti 2 dolar artıracak bir öğleden sonra yatak hazırlama hizmeti eklemeyi düşünebilir. Bunu yapmadan önce, müşterilerinin bu hizmet için 2 dolar ödemeye razı olup olmayacaklarını araştırmalıdır. Eğer yanıt hayır ise, yatak hazırlama hizmeti değer katmayan bir maliyettir. Ancak, eğer otel 2 dolar maliyet karşılığında her odaya bir ütü masası ve ütü koyarsa ve konuklar bunun 3 dolara değeceğini düşünürse, bu, değer katan bir maliyet olur.

Değişim

Değişmeyen tek şey değişimdir. Bugün, şirketler bulundukları yerde kalabilmek için daha hızlı koşmak zorunda. Kimileri, aynı işte kalırsanız, işten çekilmek zorunda kalacağınızı söylüyor. Nokia ve Hewlett-Packard gibi şirketlerin asıl işlerini bıraktığını unutmayın. Hayatta kalmak, kendi kendinizin yamyamı olmanız demektir.

Intel'den Andy Grove'un "**işin, temellerinin değişmek üzere olduğu bir dönem**" olarak tanımladığı Stratejik Kıvrılma Dönemleri'ni şirketiniz fark edebilmelidir. Bankamatiklerin (ATM'ler) gelmesiyle, bankalar değişiklikler yapmak durumunda kaldı; ucuza bilet satan havayolu şirketlerinin yarattığı yeni rekabet ortamı, başlıca havayolu şirketlerini değişiklikler yapmaya zorladı.

GE'den Jack Welch çalışanlarını şöyle uyarmıştır: "**İİE: İşinizi imha edin... Değişin ya da ölün. Şirket içindeki değişim hızı, şirketin dışındaki değişim hızının gerisinde kaldığında, son yakın demektir.**"

Tom Peters'in öğüdü de şöyle: "**Hızla değişen rekabet ortamının taleplerini karşılamak için, geçmişte değişimden ne kadar nefret ettiysek, bugün onu o kadar sevmeyi öğrenmemiz gerekiyor.**"

Amerikalı ve Avrupalı iş çevrelerinin değişime farklı tepki verdiği dikkatimden kaçmadı. Avrupalılar, değişimi bir tehdit oluşturuyormuş gibi görüyor. Pek çok Amerikalı ise değiş-

şimi, fırsatlar sunuyormuş gibi algılıyor.

Bugünün lider şirketlerinin çoğu, değişimden en çok korkan şirketler. Lider şirketler mecburen, mevcut somut varlıklarına o kadar çok yatırım yapmışlardır ki, başkaldıranları ya görmezlikten gelme ya da onlarla savaşma eğilimindedirler. Büyük oldukları için, varlıklarını hep sürdürebileceklerini düşünüyorlar. Ancak, Kmart, A&P ve Western Union'ın da farkına vardığı gibi, büyük olmak konu dışı kalmaya karşı bir garanti değildir. Şirketler geride bırakılmak istemiyorlarsa, değişimi sezmeli ve değişimin başında olmalıdırlar. Rakiplerinizden daha hızlı değişme becerisi, rekabet avantajı demektir.

Hypercompetitive Rivalries'in[6] yazarı Richard D'Aveni şu gözlemde bulunmuştur: "**Sonunda, sadece iki tür firma olacak: pazarlarını bozanlar ve hücuma dayanamayanlar.**"

Fakat bir şirketi nasıl değiştirirsiniz? Çalışanlarınızın yeni bir zihniyeti benimsemesini, rahat uğraşlarından vazgeçip yenilerini öğrenmelerini nasıl sağlarsınız? Açıkça görülüyor ki, üst yönetim, birçok kurumsal paydaş için, yararları, değişim riskinden ve maliyetinden çok daha büyük görünen ilgi uyandırıcı yeni bir vizyon ve misyon geliştirmelidir. Üst yönetim destek toplamalı ve organizasyon içinde değişim meydana getirmek için *kurum içi pazarlama* uygulamalıdır.

Değişim karşısında yapılacak en iyi savunma, değişimle büyüyüp gelişen bir şirket yaratmaktır. Şirket, değişimi, normal gidişatın kesintiye uğraması olarak değil, normal gidişatın ta kendisi olarak görecektir. Ve değişime karşı olumlu tavra sahip kişileri kendine çekecektir. Böyle bir şirket, politikası, stratejisi, taktikleri ve organizasyonu hakkında açık tartışmalara ortam sağlayacaktır. En kötü şey, değişimden hoşlanmayan bir şirket olmaktır. Böyle bir şirket, değişimden hoşlanmayan kişileri kendine çeker ve son kaçınılmazdır.

Reinhold Niebuhr'un ifade ettiği gibi: "Tanrım, bize, değiş-

değiştirilemeyecek şeyleri sükûnetle kabul etme inceliğini, değiştirilmesi gereken şeyleri değiştirme cesaretini ve bunları birbirinden ayırt edebilme irfanı ver."

Deneyim Pazarlaması

Biz *ürünleri ve hizmetleri* pazarlamaktan söz ediyoruz; oysa Joe Pine ve James Gilmore, *deneyimlerimizi*[7] pazarlamaktan ya da ürünlerimiz ve hizmetlerimiz etrafında deneyimler tasarlamaktan- söz etmemiz gerektiğini düşünüyor. Fikrin pek çok kaynağı var. İyi lokantalar yemekleriyle olduğu kadar, deneyimleriyle de tanınır. En âlâsından kahve deneyimi yaşamak için, Starbucks'a 2$ veya daha fazla ödüyoruz. Planet Hollywood ve Hard Rock Café gibi bir restoran özel bir deneyim olarak kurulmuştur. Kendilerini farklılaştırmaya heveslı Las Vegas otelleri, eski Roma veya New York City karakterini üstlenmiştir. Ancak asıl usta, Walt Disney'dir; kovboyların Batı'sını, periler ülkesi şatolarını, korsan gemilerini ve bunlara benzer şeyleri yaşama fırsatını yaratmıştır. Deneyim pazarlamacısının amacı, aslında bayatlamış deyip geçilecek şeylere heyecan ve eğlence katmaktır.

İşte bu nedenle, basketbol ayakkabısı satın almak için Niketown'a girince Michael Jordan'ın 4.5 metrelik bir fotoğrafıyla karşılaşıyoruz. Sonra, ayakkabıların daha iyi sayı yapmamıza bir faydası olup olmadığını görmek için basket sahasına doğru ilerliyoruz. Ya da doğa sporları ekipmanları satan mağazalar zinciri REI'ye giriyoruz ve mağazanın tırmanma

duvarında tırmanma aletlerimizi deniyoruz veya sahte bir sağanak altına girerek yağmur geçirmez bir paltoyu test ediyoruz. Yahut, bir olta kamışı satın almak için Bass Pro'ya girip, mağazanın balık havuzuna oltamızı atıp deniyoruz.

Tüm satıcılar hizmet sunar; zorlayıcı olan, müşterinize, hafızasından silinmeyecek bir deneyimde eşlik etmektir.

Dışarıdan Hizmet Alma

Şirketiniz sadece birkaç konuda mükemmel olabilir. Diğer konularda, bunları daha iyi yapabilenleri çalıştırın. Dışarıdan hizmet alma, başlangıçta, yalnızca, ofis temizliği ve bahçe düzenlemesi gibi şirketin asıl olmayan uğraşları için geçerliydi. Ancak bugünün formülü, bir şirketin, diğer tarafların daha iyi veya daha ucuza yapabileceği her şey için dışarıdan hizmet alması yönündedir. Dışarıdan hizmet verenler, kapsam ve uzmanlıkları nedeniyle daha düşük fiyata daha iyi sonuçlar sunabilmektedir. Bunun içindir ki, Nike kendi ayakkabılarını üretmemeyi seçmiştir; Nike, daha ucuza ve daha iyi ayakkabı üretebilen Asya firmalarını çalıştırmaktadır.

Şirketler hangi uğraşlarını kurum içinde tutup, hangilerini dışarıya vermeleri gerektiğini bilmelidir. Genelde, reklam hizmetlerini ve pazarlama araştırmasını dışarıya verirler. Şimdilerde, bazıları, doğrudan posta hizmetlerini ve telepazarlamayı dışarıya vermektedir. Birkaçı, yeni ürün geliştirme ve satış gücü için de dışarıdan hizmet almaktadır. Tüm pazarlama departmanları için dışarıdan hizmet alan şirketler biliyorum.

Bir şirket, hangi hizmetin dışarıdan alınması gerektiği konusunda yönetime yardımcı olmam için beni tutmuştu. Şirketin tüm uğraşlarını inceledikten sonra yönetim kuruluna bir rapor sundum. "Beyler, her şey için dışarıdan hizmet almalısınız. Hiçbir konuda iyi değilsiniz." Afallamışlardı. "İşi bırakmamız gerektiğini mi söylüyorsunuz?" "Hayır," dedim. "Size, nasıl daha fazla para kazanacağınızı söylüyorum. Masraflarınız bir hayli azalacak. İyi olmanız gereken tek nokta, dışarıdan hizmet verenleri yönetmek." Esasen, onlara gerçek bir organizasyon haline gelmelerini öneriyordum.

Ancak, bir şirket, dışarıdan hizmet alma konusunda gereğinden fazla ileri gidebilir. Bir şirketi büyük bir şirket yapan, kendisine birbirine zekice bağlanmış ve bütünde taklit edilmesi zor olan bir dizi temel yeterlilik alanı yaratmış olmasıdır. IKEA, Wal-Mart ve Southwestern Airlines gibi şirketlerin yapmış olduğu budur. Bazı uğraşlar için dışarıdan hizmet almışlardır; ama bu şirketleri büyük şirket yapan, taklide meydan okuyan ve birbirleriyle ilişkili bir dizi yeterlik ile yeteneği kendilerine saklamış olmalarıdır.

Durgunluk Döneminde Pazarlama

Bir ekonomik durgunluk dönemi gelip çattığında, çoğu şirket harcamalarını kısma telaşına düşer; bunların içinde en göze çarpanı da reklamdır. Üst yönetimdekiler (çoğunlukla finans-

çılar) zaten reklama inanmaz; reklamı bir kâr getirici olarak değil, koruyucu bir emniyet kemeri olarak görüp kabullenirler. Pazarlama bütçesinin tamamını, beklenen gelirin bir yüzdesi olarak belirlemişlerdir; beklenen gelir düştüğünde de, pazarlama harcamalarını kısmak için hiçbir nedeni kaçırmazlar. Ancak bu, pazarlama harcamalarını beklenen gelire dayandırarak belirlemenin mantıksızlığını göstermektedir. Bu, işi yokuşa sünmektir. Pazarlama bütçesini belirlemeden beklenen geliri bilemezsiniz. Pazarlama bütçesi sonuç değil, sebeptir. Daha yüksek bir pazarlama bütçesi belirlerseniz, daha yüksek bir beklenen gelir elde edersiniz.

Durgunluk döneminde, Kmart'ın CEO'su, Kmart'ın pazarlama bütçesini kısmaya karar verdi. Sonuç bir felâketti; müşteriler işlerini Target ve Wal-Mart'a kaydırdıkları için Kmart pazarlama maliyetinden sağladığı tasarruftan çok daha fazlasını satışta kaybetti.

Ekonomik durgunluğun eli kulağındaysa, CEO, maliyetleri azaltmak için şirketin ne yapması gerektiği hakkında öneride bulunacak çok fonksiyonlu bir heyet görevlendirmelidir. Heyet, güvenli bir şekilde azaltılabilecek aktiviteler ve harcamalar için, şirketin promosyon karmasını, kanal karmasını, pazar segmenti karmasını, müşteri karmasını ve coğrafî karmasını incelemelidir. Her şirketin zarara yol açan veya zayıf olan bazı promosyonları, kanalları, pazar segmentleri, müşterileri ve coğrafî bölgeleri vardır. Durgunluk dönemi bir ayıklama gerektirir.

Temel sorun, iyi dönemlerde şirketlerin çok fazla *örgütsel yağ* bağlamasıdır. Aşırı pahalı mobilyalar satın alırlar, yüksek fiyatlı şehir kulübü üyeliklerine para öderler, şirket uçağı edinirler, çok sayıda danışman tutarlar ve tasarrufa veda ederler. Sonra, durgunluk gelip çattığında, sıkıntıyla pek çok sayıda işçiyi işten çıkarırlar.

Şirketler, satışçılarını ekonomi sınıfı uçuş tarifelerine ve

otellere geçirerek tasarruf edebilirler. Satın alma anlaşmalarını yeniden görüşmeyi deneyebilirler. Uzun vadeli özel AR&GE projelerini sonraya bırakabilir ve sermayeyle ilgili projelerini erteleyebilirler. Tahsilâtları hızlandırıp ödemeleri yavaşlatmayı deneyebilirler.

Durgunluk süresince pek çok şirket maliyet kısma tedbirlerini uygulama telaşına düşer. Ancak hangi tedbiri alırlarsa alsınlar, iki kurala dikkat etmeleri gerekir. Birincisi, *müşteri değer* önermenizden taviz vermeyin. Müşteriler sizden, ürün kalitesine ve hizmete ilişkin birtakım beklentilerle alışveriş eder. Sizden beklemeye alışkın oldukları deneyimi azaltmayın. İkincisi, maliyet yükünü, danışıp görüşmeden, keyfî olarak tedarikçilerinize ve bayilerinize yıkmayın. *Ortak değer önermenize* zarar verirseniz, ortaklar, güç birliklerini rakiplerinize kaydırmaya başlar.

Şirketler, her ne kadar kâr marjları zarar görecek olsa da, geçici bir süre için fiyatlarını indirmeyi düşünmelidir. Müşterilerinizi elinizde tutmanız, onların markalarını değiştirip rakiplerinizi denemelerine izin vermenizden daha iyidir. Bir durgunluk dönemi süresince müşteriler fiyat konusunda oldukça hassas olduklarından, fiyatlardan taviz vermek mazur görülebilir.

Bazı akıllı şirketler, maliyet kısmaya başvurmak yerine, bütçelerini azaltan rakiplerden pazar payı kapmak için bütçelerini muhafaza edebilir veya artırabilir. Eğer bir şirketin bazı kaynakları varsa, ekonomik durgunluğu, işini rakiplerinin aleyhine büyütmek için bir fırsat olarak görebilir. Bir araştırmanın bulgularına göre, durgunluk döneminde pazarlama harcamalarını sürdüren şirketler, durgunluk döneminden, bu harcamaları sürdürmeyenlere göre daha güçlü olarak çıkmıştır.[8]

Daha da akıllı şirketler, maliyet bilincine sahip bir kültürü, sadece ekonomik durgunluk baş gösterdiğinde değil, her zaman korur. A.B.D.'nin lider eğlence araçları üreticisi Winne-

bago Industries'in sadeliği kültürünün özüne işlemiştir. Her hafta, maliyet tasarrufuna yönelik öneriler için Maliyetten Tasarruf Ödülü çekleri dağıtır. Winnebago her zaman yalın işletme uygulaması gerçekleştirdiğinden, durgunluk söz konusu olduğunda sadece ufak bir müdahale yeterli olmaktadır.



Farklılaştırma

Borsa, farklılaştırılmamış pazarın mükemmel bir örneğidir. 100 tane IBM hissesi satın almak isterseniz, bunu en düşük fiyattan alırsınız. Kendi IBM hisse senetlerini satmaya hazır 1000 kişi olabilir. Sizin için önemli olan tek şey, en az parayı kimin isteyeceğidir. Satıcının özellikleri -senetlere ne kadar süredir sahip olduğu, vergi memurlarını veya eşini aldatıp aldatmadığı, hangi dine mensup olduğu - sizin için hiç önemli değildir.

Aldığımız şeyin kimin ürünü ya da markası olduğuna aldırmadığımız ("Aman, hepsi aynı işte...") veya satıcı hakkında hiçbir şey bilmemiz gerekmediği zamanlarda, bir ürün pazarının markasız pazara benzediğini söyleriz. Dolayısıyla, bir süper marketteki portakalların hepsi birbirinin aynı göründüğü, yetiştiriciyi veya meyve bahçesini merak etmediğimiz sürece, portakalların bir ticari mal ile aynı anlama geldiğini söyleyebiliriz.

Ne var ki, farklılaştırılmamış bir pazar kanısını bozabilecek üç nokta vardır:

Birincisi, ürünler farklı görünebilir. Yukarıdaki örnekte, portakalların boyları, şekilleri, renkleri, tatları ve fiyatları farklı olabilir. Buna *fiziksel farklılaştırma* diyebiliriz.

İkincisi, ürünler farklı marka adları taşıyabilir. Buna *mar-*

ka farklılaştırması diyoruz. Portakallar, Sunkist veya Florida's Best gibi marka adları taşır.

Üçüncüsü, müşteri tedarikçilerden biriyle memnun edici bir ilişki geliştirmiş olabilir. Buna *ilişki farklılaştırması* diyoruz. Örneğin, bütün markalar bilinen markalar olsa da, bir şirket müşterinin sorularına daha iyi ve daha hızlı yanıt vermiş olabilir.

Harvard'dan Theodore Levitt, şu sözleriyle meydan okumuştur: **"Ticari mal diye bir şey yoktur. Bütün ürünler ve hizmetler farklılaştırılabilir."**[9] Ticari malları, sadece, yeniden tanımlanmayı bekleyen ürünler olarak görmektedir. En popüler tavuk markalarından birini üreten Frank Perdue şöyle övünür: **"Eğer ölü bir tavuğu farklılaştırabiliyorsanız, her şeyi farklılaştırabilirsiniz."** Bir öğretmenin MBA sınıfına, örnek olay çalışması sırasında "ticari mal" deyişini kullanan öğrenci olursa, o öğrenciyi 1$ para cezasına çarptıracağını söylemesine şaşmamak gerek.

Yine de, bazı şirketler saf irade gücüyle kazanabileceklerini düşünüyor. Birkaç yıl önce, Brezilya'da ikinci sırada yer alan tıraş bıçağı üreticisi, pazar lideri konumundaki Gillette'e meydan okudu. Meydan okuyana, şirketi tüketiciye daha iyi bir tıraş bıçağı mı sunuyor diye sorduk. Cevap "Hayır"dı. "Daha düşük bir fiyat?" "Hayır." "Daha iyi bir ambalaj?" "Hayır." "Zeki bir reklam kampanyası?" "Hayır."Esnafa daha iyi indirim mi?" "Hayır." "O halde, Gillette'ten nasıl pay kapmayı düşünüyorsunuz?" Cevap şuydu: "Tamamen azimle." Söylemeye gerek yok, hücum başarılı olamadı.

Tom Peters sihirli formülü şöyle değerlendiriyor: "**Ya farklı ol ya da yok ol.**" Ancak her fark farklılık değildir. "Daha iyi bir aynılık değil, anlamlı farklılıklar" oluşturun.

Farklılaştırma pek çok yolla gerçekleştirilebilir (bkz. kutu). Jack Trout'un kitabı *Differentiate or Die*, şirketlerin, müşterilerin zihninde, farklılaştırılmış bir ürün, hizmet, deneyim veya imaj yaratmak için kullandıkları düzinelerce yol göstermektedir.[10]

Nasıl Farklılaştırmalı?

Ürün (özellikler, performans, uygunluk, dayanıklılık, güvenilirlik, onarılabilirlik, stil, tasarım).

Hizmet (teslim etme, montaj, müşteri eğitimi, danışmanlık, onarım).

Personel (yeterlik, nezaket, inanılır olma, güvenilirlik, hevesli olma, iletişim becerisi).

İmaj (semboller, yazılı ve görsel/işitsel iletişim araçları, atmosfer, etkinlikler).

Greg Carpenter, Rashi Glazer ve Kent Nakamoto, farklılaştırmanın anlamlı olması gerektiğine bile inanmıyorlar.[11] Deterjan gibi bazı ürünler için, değerli bütün özellikler keşfedilmiş ve kullanılmış olabilir. Onlar, "anlamsız farklılaştırma"nın işe yarayabileceğini iddia ediyor. Örneğin, Alberto Culver, içine gerçekten ipek eklediği ve Natural Silk adını verdiği bir şampuan yapıyor; öte yandan, bir röportajda, ipeğin saç için özel hiçbir yararı olmadığını kabul ediyor. Ne var ki, bu tür bir özellik dikkat çekiyor, bir farklılık yaratıyor ve daha işe yarayan bir formül olduğu hissini veriyor.

Finansal Pazarlama

Pazarlamacıları, finansal düşüncede güçlü olmaları yönünde daima teşvik etmişimdir. Bu, pazarlamacıların doğal bir eğilimi değildir. Onlar pazarlamacıdır, çünkü rakamlardan çok kişilerle ilgilenirler.

Yine de, birkaç pazarlamacı, finansal düşünme tarzını iyice idrak etmeden bir organizasyonun en tepesine yükselebilir. Gelir tablolarını, nakit girişi tablolarını, bilançoları ve bütçeleri anlamaları gerekir. Varlıklar cirosu, yatırım getirisi(ROI), aktiflerin getirisi (ROA), serbest nakit akışı, ekonomik katma değer (EVA), menkul kıymetlerinin değeri ve sermaye maliyeti gibi kavramların, onlara, satış, pazar payı ve brüt kârlar kadar aşina gelmesi gerekir.

Günümüzde şirketler hisse değerine odaklanıyor. Pazarlama ikinci başkanı, yakın zamandaki pazarlama girişimlerinin müşteri farkındalığında, bilgisinde, memnuniyetinde veya müşteriyi elde tutma oranında artış getirdiğini gösterdiğinde, CEO tatmin olmuyor. CEO, pazarlamanın ROI ve hisse senedi fiyatları üzerindeki etkisini bilmek istiyor. Açıkça, pazarlamacılar, pazarlama ölçülerini finans ölçüleriyle ilişkilendirmeye başlamalıdır.

Şirketin maliyetleri azaltmaktan sorumlu olan birimleri, artık büyük bir dikkatle pazarlamayla ilişkili harcamaları inceliyor. Artık, pazarlamacılar, pazarlama bütçelerindeki her kalemin gerekliliğini doğrulamalı ve her birinin hisse değeri-

ne nasıl bir katkısı olduğunu gösterebilmelidir.

Şirketler için, *pazarlama denetçileri* görevlendirmek yararlı bir adım olabilir. Bu kişiler, pazarlama sürecini ve kazanmanın neler gerektirdiğini anlayan becerikli finans insanlarıdır. Bu kişiler reklam, satış promosyonu ve diğer pazarlama girişimlerinin gerekli olduğunu bilirler. Görevleri, paranın isabetli harcanmasını garanti altına almaktır.

Pazarlamanın finansal getirilerini iki temel yolla geliştirebilirsiniz:

*Pazarlama verimliliğ*inizi artırın. Pazarlama verimliliği, şirketin gerçekleştirmesi gereken aktivitelerin maliyetini azaltmayı gerektirir. Şirketin satış noktası sergilerine ihtiyacı olduğunu ve sadece bir sergi firmasına gidip sipariş verdiğini varsayalım. Şirket, rakip firmalardan fiyat teklifi isteseydi, aynı veya daha iyi kalite için daha düşük bir fiyat bulabilirdi. Yahut, bir şirket X dolara kendi pazarlama araştırmasını yapabilir ve bunun sonucunda sadece, eşit veya hatta daha iyi kalitede bir araştırmanın, daha az maliyetle, bir pazarlama araştırması firmasına verilebileceğini öğrenebilir. İşte diğer örnekler: İletişim ve ulaşım için yapılan aşırı harcamaların peşine düşmek, verimsiz olan satış ofislerini kapatmak, karlılığı kanıtlanmamış promosyon programlarını ve taktiklerini kısmak, ve reklam ajanslarını performansa-göre-ödeme temeline dayandırmak.

Pazarlama etkililiğinizi artırın. Pazarlama etkililiği, şirketin daha verimli bir pazarlama kombinasyonu arayışını temsil eder. Bir şirket, pazarlama etkililiğini şu yollarla artırabilir: daha yüksek maliyetli kanalların yerine daha düşük maliyetli kanalları kullanmak, reklam parasını halkla ilişkilere kaydırmak, ürün özellikleri eklemek veya eksiltmek, ya da şirketin bilgi ve iletişim etkililiğini geliştirecek teknolojiyi benimsemek.

Pazarlamanın amacı, sadece satışlarınızı değil, uzun vadeli kârlarınızı da en üst düzeye çıkarmaktır. Satışçıların satışa yoğunlaşmasına karşılık, pazarlamacılar kârlara yoğunlaşmalıdır. Bana zirvede yer alan bir pazarlamacı gösterin; eminim, finansal açıdan çok usta bir kişidir.

Fırsat

Dünya irili ufaklı fırsatlarla dolu. Biz yine de kansere bir çare, şişmanlatmayan lezzetli gıdalar, işe yarayan kilo verme yöntemleri ve tıklım tıklım yollardan kurtulmak için uçan arabalar bekliyoruz. Beklerken, mevcut ürünlerimizi ve hizmetlerimizi, onlarca farklı şekilde, daha iyi hale getirmeye çalışmaya odaklanabiliriz.

Sorunlara bakın. İnsanlar, geceleri deliksiz uyumanın, evlerindeki dağınıklıktan kurtulmanın, keselerine uygun bir tatil bulmanın, ailelerinin kökenini keşfetmenin, bahçelerindeki yabanî otlardan kurtulmanın vb. zorluğundan yakınmakta. Her bir sorun birkaç çözümü ateşler. *Common Cause*'un kurucusu merhum John Gardner'ın gözlemlediği gibi: **"Her sorun akıllıca gizlenmiş bir fırsattır."**

Trendlere bakın. Şüphesiz Faith Popcorn'un *cocooning, down-aging ve cashing out*'ını da içeren 16 trendlik listesinden bazı fikirler edinebilirsiniz. Koza örmek, dış dünya gitgide hoyrat bir hal aldığından evlerinde daha fazla zaman geçiren insanlara işaret eder; dolayısıyla, aksesuarlarla, elektronik eşyalarla ve eğlenceyle evi daha hoş bir hale getirme-

nin yollarını düşünün. Gençleşme, yaşlanan insanların kendilerini genç hissetmek istedikleri gerçeğini yakalar; kırışıklık kremlerindeki, estetik cerrahideki ve Jaguar satışlarındaki patlamanın nedeni budur. Ve cashing out, insanların daha az koşuşturmalı bir yaşam sürmek istedikleri ve daha basit yaşam tarzları ile daha küçük şehirlerin peşinde oldukları anlamına gelir.

Sadece fırsatlardan söz etmeyin. Başarı, hazırlıkla fırsat buluştuğunda ortaya çıkar. Bir şirket ya tarih yazmalıdır ya da tarih olmalıdır. Birileri pazar talebini hızla akan bir nehre benzetmiştir: Eğer oltanızı içine yeterince hızlı atmazsanız, balık tutamazsınız. Mark Twain bunu acı bir deneyimden öğrenmiştir: **"Fırsatları nadiren görebiliyordum, ta ki ortada tek bir fırsat kalmayıncaya dek..."**

Bugün en büyük fırsatlardan biri, rakiplere göre bariz biçimde daha düşük fiyatlara rağmen yine de kazançlı olabilecek işler icat etmektir. Wal-Mart'ın, Southwest Airlines'ın, IKEA'nın ve Dollar General'ın sırrı budur. Kendi sanayilerini, rakiplerine göre çok daha düşük fiyatlar sunabilecek şekilde yeniden icat etmişlerdir. Düşük gelirli aile sayısının büyüklüğü ve bu sayının büyümeye devam etmesiyle, adı geçen perakendeciler milyonlarca sadık müşteriyi kendilerine bağlamıştır.

Rosabeth Moss Kanter, *When Giants Learn to Dance* adlı yapıtında şunu gözlemlemiştir: **"İlerideki yıllar, en çok, hayallerle disiplini dengelemeyi öğrenenler için iyi olacak. Gelecek, daha geniş fırsatlar potansiyelini kucaklayan, ama daha kısıtlı kaynakların gerçeklerini de kabul edip, daha az ile daha fazlasını yapmaya olanak sağlayan yeni çözümleri bulanların olacak."**[12]

Ralph Waldo Emerson demiştir ki: **"Bu zaman, bütün zamanlar gibi, harika bir zamandır, yeter ki biz onunla ne yapacağımızı bilelim."**

Fiyat

Oscar Wilde fiyatla değer arasında esaslı bir fark görmüştür: **"Bir müstehzi her şeyin fiyatını bilen ama hiçbir şeyin değerini bilmeyen kişidir."** Bir işadamı bana, amacının, ürünü için uygun görülenden daha yüksek bir fiyat elde etmek olduğunu söylemişti.

Ürününüz için ne fiyat istemelisiniz? Eski bir Rus atasözü şöyle der: **"Her pazarda iki ahmak vardır -- biri çok az ister, diğeriyse çok fazla."**

Çok az para istemek satışı sağlar ama az kazanç getirir. Üstelik, yanlış müşterileri, bir başka deyişle, üç kuruş tasarruf etmek için marka değiştirenleri çeker. Aynı zamanda, indirimli fiyatla boy ölçüşecek ya da bu fiyatı alt edecek rakipleri de çeker. Ve müşterinin ürüne bakışını ucuzlatır. Aslında, daha azına satanlar, mallarının neye lâyık olduğunu muhtemelen biliyordur.

Çok fazla para istemek ise hem satışı, hem de müşteriyi elden kaçırtabilir. Peter Drucker buna başka bir endişe daha ekliyor: **"Yüksek fiyatlara tapınmak daima rakip için bir pazar yaratır."**

Bir fiyat belirlemenin standart yaklaşımı, maliyeti belirleyip üzerine bir kâr marjı eklemektir. Ancak maliyetinizin, müşterinin değer görüşüyle hiçbir ilgisi yoktur. Maliyetiniz, yalnızca, başında ürünü yapıp yapmamanız gerektiğini anlamanızda size yardımcı olur.

Fiyatı saptadıktan sonra, satışı gerçekleştirmek için fiyatı kullanmayın. Satışı gerçekleştirmek için değeri kullanmanız gerekir. Lee Iacocca'nın gözlemlediği gibi: **"Ürün doğru olunca, büyük bir pazarlamacı olmanıza gerek kalmaz."** Amazon'dan Jeff Bezos şöyle demiştir: **"Beni endişelendiren, yüzde 5 daha az fiyat veren kişi değil. Beni endişelendiren, daha iyi bir deneyim sunabilecek biri."**

Peki, fiyat ne kadar önemli? Juran Institute'den Christopher Fay şöyle söylemiştir: **"Üzerinde çalışılan işletmelerin yüzde 70'inden fazlasında, fiyat, müşterilerin en az memnun olduğu özellik olarak birinci veya ikinci sırada yer almıştır. Ancak marka değiştirenler arasında, fiyatın harekete geçirdiklerinin oranı hiçbir zaman yüzde 10'dan fazla olmamıştır."**

Globalleşme, aşırı rekabet ve İnternet, pazarları ve işletmeleri yeniden şekillendiriyor. Her üç güç de, fiyatlar üzerindeki aşağıya çekilmesine yönelik baskıyı artırma vazifesi görüyor. Globalleşme, şirketleri, üretimlerini daha ucuz alanlara kaydırmaya, ve bir ülkeye ürünlerini yerli satıcıların verdikleri fiyatlardan daha düşük fiyatlarda getirmeye sevk ediyor. Aşırı rekabet, aynı müşteri için rekabet eden şirketler anlamına geliyor, ki bu da fiyat indirimlerini getiriyor. Ve İnternet, insanların fiyatları daha kolay karşılaştırıp en düşük fiyat teklifine yönelmelerine olanak sağlıyor. Bu durumda, pazarlamada zorlayıcı olan, bu makro trendler karşısında fiyatlar ile kârlılığı muhafaza etmenin yollarını bulmaktır.

Asıl yanıtların, daha iyi segmentasyon, daha güçlü markalama ve üstün müşteri ilişkileri yönetimi olduğu görülmektedir. Bu konulara, kitabın diğer bölümlerinde yer verilmiştir.



Garantiler

Garantiler gitgide modernleşiyor. Garantiler, kurumsal değeri ve inandırıcılığı sağlam şekilde tesis edebilir. Para iadesini, tazminatı veya ürünü değiştirmeyi taahhüt edebilirler. Ancak, uygun, koşulsuz, inanılır ve kolay anlaşılır olmalıdırlar. Size, haftada 30 Sterlin harcamanıza, bir günde Fransızca konuşmanıza yardımcı olacağını ya da kelliği tedavi edeceğini vaat edenlere aldırmayın.

İşte sağlam garantileriyle güçlü taraftarlar yaratmış olan şirketler:

• *Hampton Inn*, odalarının "tam bir memnuniyet sağlayacağını, aksi takdirde gece konaklamanızın ücretsiz olacağını" garanti eder.

• *Loblaws* (Kanada), müşterileri Loblaws'a daha iyi demedikleri takdirde, kendi özel markasını taşıyan gıda maddelerini, ülke çapındaki markalarla değiştirmeyi vaat eder.

• *Xerox*, herhangi bir Xerox ürününü, üç yıl zarfında, müşteri, üründen tam anlamıyla memnun kalıncaya kadar yeniler.

• A.T. Cross, tükenmez ve kurşun kalemlerini ömür boyu yeniler. Müşteri, bozulmuş tükenmez veya kurşun kalemi şirkete postalar; kalem ücretsiz olarak ya tamir edilir ya da yenisiyle değiştirilir ve müşteriye geri postalanır.

• *Saturn*, müşteri memnun kalmadığı takdirde, yeni arabasını 30 gün içinde geri alır.

• *Allied Van Lines*, müşterilerine, eşyalarının nakliyesinde bir gecikme olması durumunda, gün başına 100 $ öder.

• *BBBK Pest Control*, tüm böceklerin kökünü kurutmayı başaramaması durumunda, müşteriye parasını iade eder ve gelecek olan böcek öldürücünün parasını öder.

L. L. Bean, o ünlü garantisini şöyle ifade eder: **"Tüm ürünlerimizden, her bakımdan, %100 memnun kalacağınızın garantisini veriyoruz. Bunun aksi söz konusu olursa, bizden herhangi bir zamanda almış olduğunuz herhangi bir şeyi iade edin. İade ettiğiniz ürünü isterseniz değiştiririz, isterseniz satış bedelini size geri öderiz veya tutarı kredi kartı hesabınıza geçiririz. L. L. Bean'den tam anlamıyla memnun kalmayacağınız hiçbir şeye sahip olmanızı istemiyoruz."**

Ne var ki, garantilere saygı göstermekten çok, onları ifşa etmeye hevesli bazı şirketler her zaman olacaktır. Bu şirketlerin avukatları, garantileri, onları garanti olmaktan çıkaran üstü örtülü koşullar ve özel gereklerle ifade eder. Ancak zamanla, şirket, gittikçe büyüyen ve önlerine gelene şirketi kötüleyen öfkeli bir insan kalabalığı yaratmış olur.

Girişimcilik

İş, girişimcinin kafasındaki bir fikirle başlar. Girişimci, yeni bir şey yaratma ihtirası ve enerjisiyle doludur. Girişimci, yeni cepheler arayan öncü birliklerin çağdaş karşılığıdır. Gi-

rişimciler, başarı şansının düşük olduğu durumlarda bile risk alanlardır. Amaçları, para kazanmaktan çok yeni bir şey yaratmaktır. Ve başarılı olduklarında, insanlara işler ve gelirler yaratırlar.

Ancak bir Çin özdeyişine göre: "Bir iş açmak çok kolaydır; işi açık tutmak çok zordur." Ve saatler uzundur. **"Kendi işinizde olmak, bir başkası için haftada 40 saat çalışmaktan kaçınmak için haftada 80 saat çalışmaktır."** (Ramona E.F. Arnett)

Eğer girişimci başarılı olursa, iş büyür. Rahatlık ve düzen olur. İş, çalışmaya ve verimliliğe odaklanır, iyi yağlanmış bir makine halini alır. Kaybolan, girişimci ihtirasıdır. Büyük tehlike şudur: firmanın ürünleri ve hizmetleri değişen bir pazar sistemi içerisinde gittikçe daha gereksiz kalabilir. Girişimcilik ruhunu canlı tutmak büyük bir ihtiyaçtır.

Şirketiniz, kurum içi girişimci ruhu pek çok şekilde besleyebilir. Fikirleri teşvik edin. İyi fikirleri ödüllendirin. Yeni fikirleri toplamak için bir sistem oluşturun. Bir serbest çalışma birimi oluşturun. Her 3 ayda bir, tüm çalışanları "fikrinle övün oturumu"nda bir araya getirin; bu oturumda, çalışanlar yeni fikirlerini nasıl bulduklarını anlatsın.



Halkla İlişkiler

Şirketlerden, daha fazla parayı reklamdan halkla ilişkilere kaydırmaya başlamalarını bekliyorum. Reklam eski etkililiğini yavaş yavaş kaybediyor. İzleyici kitlesindeki giderek artan bölünme nedeniyle kitlesel bir izleyiciye ulaşmak zor. TV reklamları kısalıyor; biraraya toplanıyorlar; giderek daha da fark edilmez bir hale geliyorlar; ve tüketiciler reklamları zaplıyor. En büyük sorun da reklamın inandırıcılıktan yoksun olması. Halk, reklamın abartılı ve taraflı olduğunu biliyor. En iyi olasılıkla, reklam neşeli ve eğlendirici olur; en kötü durumda ise, münasebetsiz ve aldatıcıdır.

Şirketler reklama gereğinden fazla, halkla ilişkilere ise gereğinden az para harcıyor. Nedeni: On PR ajansından dokuzu, reklam firmalarına ait. Reklam ajansları, PR'a kıyasla reklamdan daha fazla para kazanıyor. Dolayısıyla, PR'ın öne geçmesini istemiyorlar.

Reklam kampanyalarının, PR'a göre, daha büyük denetim altında olma avantajları vardır. Reklamların belirli zamanlarda yayımlanmaları için mecralar satın alınır; reklamlar müşteri tarafından onaylanır ve aynen planlandıkları gibi yayımlanırlar. Öte yandan PR, karşılığında para ödediğiniz bir şey olmaktan çok, olması için dua ettiğiniz bir şeydir. Oprah Winfrey'in, kitap kulübünü işletirken, sizin kitabınızı ayın en iyi eserine aday göstermesini ümit edersiniz; Morley Safer'in *60 Dakika*'nın bir bölümünde, kırmızı şarabın peynir

ve zeytinyağı düşkünü Avrupalılar'ı nasıl sağlıklı tuttuğunu anlatmasını ümit edersiniz.

Yeni bir markayı PR yoluyla tesis etmek daha fazla zaman ve yaratıcılık gerektirir, ama sonunda, "yeri yerinden oynatan" reklamdan daha iyi iş görebilir. Halkla ilişkiler, dikkat çekmeye ve "söz edilme değeri" yaratmaya yönelik bir dolu araçtan oluşur. Ben bu araçlara halkla ilişkilerin KALEMLER'i* diyorum:

- Yayınlar.
- Olaylar.
- Haberler.
- Toplum meseleleri.
- Kurumsal kimlik araçları.
- Lobicilik.
- Sosyal yatırımlar.

Çoğumuz, Palm, Amazon, eBay, The Body Shop, Blackberry, Beanie Babies, Viagra ve Nokia'yı, reklam aracılığıyla değil, yazılı basın ile radyo ve televizyondaki haber duyuruları aracılığıyla öğrendik. Bu ürünleri arkadaşlarımızdan duymaya başladık ve başka arkadaşlarımıza söyledik. Bir ürünü başkalarından duymak, bir reklamdan okuyup öğrenmekten çok daha etkilidir.

Yeni bir marka oluşturmayı planlayan bir şirketin bir söylenti yaratması gerekir ve bu söylenti de PR araçlarıyla yaratılır. PR kampanyası çok daha az paraya mal olacak, ve ümit edilen odur ki, daha uzun soluklu bir öykü yaratacaktır. Al ve Laura Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR* adlı kitaplarında, ikna edici bir biçimde, yeni bir ürünün lansmanında, işe reklamla değil, halkla ilişkilerle başlamanın daha

*Yazar burada bir kelime oyunu yapmaktadır, kaynak metinde, sözcüklerin baş harfleri PENCILS (Kalemler) sözcüğünü oluşturmaktadır: Publications, Events, News, Community affairs, Identity media, Lobbying, Social investments—y.h.n.

iyi olduğunu ileri sürerler.[13] Bu, çoğu şirketin, pazara yeni ürünler sunarken sahip olduğu düşünce tarzının tam aksidir.

Hedef Pazarlar

Kitlesel pazarı hedefleyen şirketlerin çağı artık sona yaklaşıyor. Birileri şöyle demişti: "**Kitlesel pazarlama, ürünü pazara koyuyor, sonra Pazar günü ayine gidip birilerinin ürününü alması için dua ediyor.**"

Kitlesel pazarlama, ortalama müşterinin bir resminin ortaya çıkarılmasını gerektirir. Ancak, ortalamalar aldatıcıdır. Eğer bir ayağınız kaynar suyun, diğer ayağınız da buzlu suyun içindeyse, ortalama olarak rahatınız yerindedir. Ortalamayı hedeflerseniz, kaybedersiniz.

Bugün, pek çok şirket, "küçük işletmeler pazarı"na ürünler ve hizmetler satmaya çalışmaktadır. Bu suretle, küçük işletmelere yönelik bir kitlesel pazar kampanyası oluşturması için bir reklam ajansıyla çalışıyorlar; ama sadece küçük bir başarı elde edilebiliyor. Spesifik bir sanayi veya meslek üzerinde yoğunlaşıp, uygun olan küçük işletmelere, o sanayide veya meslekte mevki sahibi olan birinin aracılığıyla ulaşmak daha iyi olabilir. Intuit Inc. küçük işletmelere yönelik yazılım programlarının satışını doğrudan değil, söz konusu yazılımı küçük işletmelere tavsiye edecek olan muhasebecilere bir satış komisyon ücreti vererek gerçekleştirmektedir.

Şirketiniz, en iyi olamayacağı hiçbir pazara ait değildir. Vanguard karşılıklı fon şirketinin kurucusu John Bogle şöyle

demiştir: **"Hiçbir zaman en büyük olmayı istemedik; hep en iyi olmayı istedik."**

Pazar seçerken şunu unutmayın: Parası olanlara satış yapmak, parası olmayanlara satış yapmaktan daha kolaydır. Ve alıcılara değil, kullanıcılara satış yapmaya çalışın.

Hizmet

Ürün metalaştırılmasının arttığı bir çağda hizmet kalitesi, farklılaşma ve sivrilme için en umut verici kaynaklardan biridir. İyi hizmet vermek, bir müşteri yönelimi uygulamasının özünü teşkil eder.

Yine de pek çok şirket, hizmeti, bir sıkıntı, bir maliyet, en aza indirilmesi gereken bir şey olarak görür. Şirketler, müşterilerin sorgulamalarını, önerilerini veya şikâyetlerini nadiren kolaylaştırıyor. Şirketler, hizmet sağlamaya, bir fırsat ve pazarlama aracı olarak değil, bir yükümlülük ve genel gider olarak bakıyor.

Her iş, bir hizmet işidir. Siz bir kimya şirketi değilsiniz. Siz, bir kimya hizmetleri şirketisiniz. Theodore Levitt şöyle demiştir: **"Hizmet sanayiileri diye bir şey yoktur. Sadece, hizmet unsurları, diğer sanayilerinkinden daha çok veya daha az olan sanayiler vardır. "**

Amerikalı eğitmen Nicholas Murray Butler şöyle der: "Hizmet için planlanmış işletmeler başarmaya meyillidir; kâr için planlanmış işletmeler başarısız olmaya meyillidir." Bir şirket hangi düzeyde hizmet sunmalıdır? İyi hizmet ye-

terli değildir. Hiç kimse iyi hizmetten söz etmez. Wal-Mart'ın kurucusu Sam Walton daha yüksek bir hedef belirlemiştir: "Bizim bir şirket olarak hedefimiz, müşteri hizmetinde sadece en iyi değil, efsanevi olmaktır." Hizmet pazarlamasının üç F'si* hızlı, esnek ve samimi olmaktır.

Zayıf hizmet nedir? Şöyle öyküler vardır: İspanya'da bir otel, hizmetle ilgili şikâyetlerin, her gün, yalnızca sabah 9:00 - 11:00 saatleri arasında resepsiyonda kabul edileceğini duyurur. Ve İngiltere'de bir mağazanın tabelâsında şöyle yazar: "Kalite, hizmet ve düşük fiyat sunuyoruz. Bunlardan herhangi ikisini seçin."

Hizmet alanında ün kazanmanın iki yolu vardır: Biri, hizmette en iyisi olmak; diğeri, hizmette en kötüsü olmak.

Statler Otelleri'nin kurucusu Ellsworth Statler, çalışanlarını şu özlü sözle eğitir: **"Statler çalışanları ile Statler konukları arasındaki bütün ufak tartışmalarda, çalışanların tamamen haksız olmasıdır."**

Bir günlüğüne müşteri olarak, organizasyonunuzun hizmet kalitesini denetleyebilirsiniz. Müşteriymişsiniz gibi şirketinize telefon edin ve görevliye bazı sorular sorun. Mağazalarınızdan birine gidin ve ürününüzü satın almayı deneyin. Bir ürünü iade etmek veya ürün hakkında şikâyette bulunmak için arayın ve çalışanın buna nasıl yaklaştığına bir bakın. Hayal kırıklığına uğrayacağınız kesin.

Çalışanlarınızın *gülümseme indeksi*ni kontrol edin. Unutmayın, **"Gülümseme, iki insan arasındaki en kısa mesafedir."** (Victor Borge)

*Kaynak metinde, üç sözcük de F harfi ile başlamaktadır: fast, flexible, friendly—y.h.n



İletişim ve Promosyon

İletişim ve promosyon, pazarlama alanındaki en önemli beceriler arasında yer alır. *İletişim* daha geniş kapsamlı bir terimdir ve planlansa da planlanmasa da gerçekleşir. Bir satışçının kılık kıyafeti, ürünün katalog fiyatı, şirketin ofisleri; hepsi, iletiyi alan taraf üzerinde bazı izlenimler yaratır. Bu da, *bütünsel pazarlama iletişimi*'ne (IMC) artan ilgiyi açıklıyor. Şirketler, markalarının anlamını ve vaadini çeşitli kitlelere ileten personellerinin, tesislerinin ve eylemlerinin tutarlı bir izlenim verebilmesini sağlamalıdır.

Promosyon, iletişimin, şirket iletilerinden oluşan bölümüdür; bu iletiler, şirketin çeşitli ürün ve hizmetleri için farkındalığı, ilgiyi ve satın almayı teşvik etmek üzere tasarlanmıştır. Şirketler, dikkat ve ilgi çekmek amacıyla tasarlanmış iletileri yaymak için reklamı, satış promosyonunu, satışçıları ve halkla ilişkileri kullanır.

İnsanların dikkatini çekemediği sürece promosyon etkili olamaz. Ancak bugün, yazılı basın, radyo/televizyon yayını ve elektronik bilgiye boğulmuş durumdayız. Her yıl, 2 milyar Web sayfası, 18.000 dergi ve 60.000 yeni kitapla karşılaşıyoruz. Bu yüzden, kendimizi aşırı bilgi yüklemesinden korumak için birtakım âdetler geliştirmiş durumdayız. Çoğu katalog ve reklam postasını hiç açmadan çöpe atıyoruz; istemediğimiz ve okunmamış e-posta iletilerini siliyoruz; telefondaki ısrarcı istekleri dinlemeyi reddediyoruz.

The Attention Economy'de, Thomas Davenport ve John Beck, bilgi fazlasının, dikkat dağınıklığı hastalığına (ADD), birinin dikkatini çekmekte zorlanmaya yol açtığını belirtmiştir.[14] Dikkat dağınıklığı öylesine belirgindir ki, şirketlerin, ürün pazarlamasına, ürün imalatından daha çok para harcaması gerekmektedir. Yeni parfüm markalarında ve pek çok yeni filmde yaşanan durum kesinlikle budur. *The Blair Witch Project*'in yapımcılarının, filmi yapmaya 350.000$, filmi pazarlamaya ise 11 milyon $ harcadığı dikkatinizden kaçmasın.

Sonuç olarak, pazarlamacıların, hedef pazarlarındaki kişilerin dikkatlerini nasıl ve ne kadar verdiklerini iyice incelemeleri gerekiyor. Pazarlamacılar, tüketicilerin dikkatinden daha büyük bir pay elde etmenin en iyi yolunu öğrenmek istiyor. Ve çeşitli dikkat çekme yaklaşımları uyguluyorlar: yüksek profilli film yıldızları ve sporcular; hedef izleyici kitlesine yakın saygın aracılar; şok edici öyküler, açıklamalar veya sorular; armağanlar ve daha niceleri.

Yine de, ortada hâlâ bir etkililik sorunu var. Farkındalık yaratmak başka bir şeydir, sürekli dikkat çekmek başka bir şeydir, karşınızdakini eyleme geçirebilmekse bambaşka bir şeydir. Dikkat, birisinin, bir şeye yoğunlaşmaya zaman harcamasını sağlamaktır. Ancak bunun kişiyi satın alma eylemine yönlendirip yönlendirmediği ayrı bir konudur.

İlişkisel Pazarlama

Bir şirket için en değerli şeylerden biri ilişkileridir. Müşteri-

lerle, çalışanlarla, tedarikçilerle, dağıtımcılarla, bayilerle ve perakendecilerle olan ilişkileri. Bir şirketin *ilişki sermayesi*, şirketin müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve dağıtım ortaklarına ilişkin bilgisinin, deneyiminin ve güveninin toplamıdır. Bu ilişkiler, çoğu kez, bir şirketin fiziksel varlıklarından daha değerlidir. İlişkiler, firmanın gelecek değerini belirler.

Bu ilişkilerdeki herhangi bir aksilik şirketin performansına zarar verecektir. Şirketler, ilişkiye dair güçlü yanları, zayıflıkları, fırsatları ve tehditleri tanımlayan bir *ilişki puanlama tablosu* tutmalıdır. Şirketiniz hızla harekete geçmeli ve zayıflayan önemli ilişkileri onarmalıdır.

Geleneksel satış öncelikli pazarlama (TM)*, ilişkileri ve ilişki tesis etmeyi önemsememiştir. Bu anlayışta, şirket, en iyi şartları elde etmek için her zaman manevralar yapan bağımsız bir organizma olarak görülmüştür. Şirket, hazırda bir avantaj olması durumunda, bir tedarikçiden veya dağıtımcıdan diğerine geçmekte tereddüt etmemiş, halihazırdaki müşterilerini normal olarak elinde tutacağını varsayıp, enerjisinin çoğunu yeni müşteriler edinmeye harcamıştır. Şirket, paydaşları arasındaki karşılıklı dayanışmayı ve onların şirketin başarısını etkileyen rollerini ihmal etmiştir.

İlişkisel pazarlama (RM), pazarlamada önemli bir örnek geçiş gösterir; sadece rekabet ve çatışma çerçevesinde düşünmekten karşılıklı dayanışma ve işbirliği çerçevesinde düşünmeye doğru bir harekettir bu.** İlişkisel pazarlama, müşterilere en iyi değeri sunmak için işbirliği yapan çeşitli tarafların -tedarikçiler, çalışanlar, dağıtımcılar, bayiler, perakendeciler-- önemini kabul eder. İşte ilişkisel pazarlamanın ana özellikleri:

- Şirketin ürünlerinden ziyade ortaklara ve müşterilere odaklanır.

* Transaction Marketing—y.h.n.
** Relationship Marketing—y.h.n.

• Müşteriyi elde tutmaya ve büyümeye yeni müşteriler kazanmaktan daha çok vurgu yapar.
• Departman düzeyinde çalışmadan ziyade çapraz-işlevli ekiplere dayanır.
• Konuşmadan daha çok dinlemeye ve öğrenmeye dayanır.

İlişkisel pazarlama 4P içerisinde yeni uygulamalar gerektirir (bkz. çerçeveli bölüm).

İlişkisel Pazarlama ve 4P

Ürün

• Daha fazla ürün müşterilerin tercihlerine uyarlanır.
• Yeni ürünler, tedarikçiler ve dağıtımcılarla işbirliği yapılarak geliştirilir ve tasarlanır.

Fiyat

• Şirket, müşteriyle olan ilişkisine ve müşterinin sipariş vermiş olduğu özellikler ile hizmetler paketine dayanarak bir fiyat belirler.
• İşletmelere yönelik pazarlamada daha fazla görüşme gerçekleşir, çünkü ürünler genelde her müşteri için özel olarak tasarlanır.

Dağıtım

• RM, daha çok müşteriye doğrudan pazarlamadan yanadır; dolayısıyla, aracıların rolünü azaltır.
• RM, müşterilere, sipariş verme, ödeme yapma, teslim alma, kurulum hususlarında ve hatta ürünün tamirinde bile istedikleri yolu seçmeleri için alternatifler sunmaktan yanadır.

İletişim

- RM, müşterilerle daha bireysel iletişimden ve diyalogtan yanadır.
- RM, müşteriye aynı vaadi ve imajı iletmek için daha bütünsel pazarlama iletişimlerinden yanadır.
- RM, bilgi alışverişini, ortak planlamayı, sipariş vermeyi ve ödemeleri kolaylaştırmak için büyük müşterilerle şirket arasında *extranetler* kurar.

İlişkisel pazarlamaya doğru olan değişim, şirketlerin satış öncelikli pazarlamayı büsbütün terk ettikleri anlamına gelmez. Çoğu şirket, satış öncelikli pazarlama yaklaşımı ile ilişkisel pazarlama yaklaşımının bir karışımıyla faaliyet göstermek durumundadır. Büyük tüketici pazarlarında satış yapan şirketler daha büyük bir oranda TM uygularken, daha az sayıda müşteriye sahip şirketler daha yüksek oranda RM uygulamaktadır.

İmaj ve Duygusal Pazarlama

Şirketler, müşterinin bilinç ve gönül payını kazanmak için, giderek artan bir biçimde, imaja ve duygusal pazarlamaya yöneliyor. Her ne kadar bu durum ezelden beri süregelmiş olsa da, günümüzde hız kazanmaktadır. Eski pazarlama formülü, şirketlere, sağladıkları yararların bazılarında rakiplerini geçmelerini ve bu noktaları vurgulamalarını salık verirdi:

"Volvo en güvenli arabadır"; "Tide diğer bütün deterjanlardan daha iyi temizler"; "En düşük fiyatla satış Wal-Mart'tadır." Bu yaklaşım, *yarar pazarlaması* adı altında, tüketicilerin, duygusal çağrılardan çok, rasyonel iddialardan etkilendiğini varsaymıştır. Ne var ki, günümüz ekonomisinde şirketler, herhangi bir rakibin sunduğu avantajı, çabucak, ortada bir avantaj bırakmayıncaya dek taklit ediyor. Müşteriler çoğu arabayı güvenli olarak görmeye başladığında, Volvo'nun en güvenli arabayı üretme yararı daha az anlam ifade ediyor.

Artık, daha fazla sayıda şirket, kafa yerine kalbi harekete geçiren imajlar geliştirmeyi deniyor. Kafaya hitap edenler, aynı yararları dile getirme eğiliminde. Dolayısıyla şirketler, tıpkı Nike'nin "*Just do it*" ile yaptığı gibi, bir tutum satmaya çalışıyor. "Sütten bıyıkları" olan ünlüler gösteriliyor. Prudential, herkesin "pastadan bir pay sahibi" olmasını istiyor. Bu kampanyalar, aklın idrakinden ziyade hisler üzerine gidiyor.

Şirketler, duygulara daha derinden temas eden mesajlar geliştirmek için antropologlara ve psikologlara yöneliyor. Bir yaklaşım, ürünün imajını, kolektif bilinçaltına yerleşmiş olan birtakım güçlü prototipler etrafında -kahraman, kahraman karşıtı, deniz kızı, bilge yaşlı adam gibi-oluşturmayı öngörüyor.

Müşterilerinizin ve müşteriniz olmayanların sizin şirketinizi ve rakiplerinizi nasıl gördüklerini kolayca öğrenebilirsiniz. Bir pazarlama araştırması firması şunu sorabilir: "Bu şirket kaç yaşında biri olabilir?" (Yanıt, Apple Computer için "ergenlik çağında bir genç", IBM içinse "büyük baba" olabilir). Ya da şu sorulabilir: "Bu şirket size hangi hayvanı anımsatıyor?" (Ümit edin de, yanıt fil veya dinozor değil de, aslan veya maymun olsun).

İnternet ve E-Ticaret

İnternet, işleri daha randımanlı yürütebilmek anlamında radikal olanaklar sunar. Daha önceleri yapamamış (veya kolayca yapamamış) olup da şimdi yapabildiklerinize bir bakın:

- Haftanın 7 günü, günde 24 saat çalışan bir web sitesinde şirketiniz ve ürünleriniz hakkında çok daha fazla bilgi sergileyebilir ve ürünlerinizi satabilirsiniz.
- Daha etkin bir biçimde satın alım yapabilirsiniz, çünkü daha fazla tedarikçi tespit etmek, talepleri çevrim içi yayımlamak, pazar fiyatları üzerinden satın alım yapmak ve çevrim içi müzayede pazarları ile kullanılmış eşya pazarlarındaki kelepirleri araştırmak için İnternet'i kullanabilirsiniz.
- Partnerlerinizle extranetler kurarak, daha düşük maliyete daha hızlı şekilde, siparişler verebilir, işlemler gerçekleştirebilir, tedarikçilere ve dağıtımcılara ödemeler yapabilirsiniz.
- Çevrim içi iş listeleme servislerini ve e-posta mülakatlarını kullanarak daha etkin bir işe alım gerçekleştirebilirsiniz.
- İnternet yoluyla, çalışanlara ve bayilerinize daha iyi bilgi ve eğitim sağlayabilirsiniz.
- Hem çalışanlarınız arasında, hem de merkezdekiler ve sizin ana bilgisayarınız arasında iletişimi kolaylaştırmak için bir intranet kurabilirsiniz. İntranet, bültenleri, personel bilgisini, ürün bilgisini, e-öğrenme modüllerini, şirket takvimlerini vb. gösterebilir.

• Ürünlerinize çok daha geniş bir coğrafi alanda destek verebilirsiniz.

• İnternet'teki bilgi zenginliğinden faydalanabilir, İnternet'te tüketici kümesi tartışmaları ve araştırmalar gerçekleştirerek, pazarları, müşterileri, potansiyel müşterileri ve rakipleri daha verimli şekilde inceleyebilirsiniz.

• Talepte bulunan veya hedeflediğiniz müşterilere reklamlar, kuponlar, numuneler ve bilgiler gönderebilirsiniz.

• Sunuları, hizmetleri ve mesajları bireysel müşterilerin isteklerine uyarlayabilirsiniz.

• İnternet'i kullanarak, lojistiğinizi ve operasyonlarınızı bir hayli geliştirebilirsiniz.

İnternet, iletişimde bulunmak, satın almak ve satmak için çok marifetli yeni bir platform sağlamaktadır. İnternet'in yararları zamanla daha da çoğalacaktır. İş dünyasının liderleri internetin imkânlarını övmektedir:

• GE'den Jack Welch, çalışanlarına, bir web sitesinden fazlasını üretmelerini tembihlemiştir: **"İnternet'i kucaklayın. Bana, bir İnternet sitesi eklemenin ötesinde, işinizi nasıl başka bir yapıya dönüştüreceğinizi anlatan bir plân getirin."**

• Cisco'nun CEO'su John Chambers, Cisco'nun tüm işini Webleştirmeyi amaçlamaktadır: **"Bir Cisco çalışanının işe değer katmayan her müşteri etkileşiminin yerine Web-tabanlı bir fonksiyon gerekir."**

• Microsoft'un başkanı Bill Gates, İnternet'i, şirketler açısından vazgeçilmez olarak görür: **"İnternet, sadece bir diğer satış kanalı değildir. Geleceğin şirketi, bir dijital sinir sistemi ile faaliyet gösterecektir."**

İnternet'i erken kucaklayan şirketler, onu geç benimseyen rakiplerine göre, masraflarını büyük ölçüde azaltmışlardır:

• Dell, düşük maliyetli telekomünikasyon ve Web kanalları aracılığıyla ısmarlama bilgisayarlar satarak, HP/Compaq, IBM ve Apple'a göre çok daha düşük bir maliyetle işlerini yürütmüştür. Dell, içinde yer aldığı endüstrideki diğer tüm şirketlerin iki misli oranda büyümüştür ve şimdi ABD'de kişisel bilgisayar satıcıları arasında lider konumundadır.

• GE, Trading Process Network'ü kurarak ve ürünleri İnternet üzerinden pazarlayarak, satın alma bütçesinde yüz milyonlarca dolar tasarruf ettiğini iddia etmektedir.

• Oracle, kendi işini yürütürken İnternet-tabanlı sistemler kullanarak bir milyar dolardan fazla tasarruf ettiğini iddia eden bir reklam yapmıştır.

Her ne kadar İnternet'in asıl faydaları çok sayıda ve çeşitliyse de, halkın en çok dikkatini çeken, diğer uygulamalar değil de e-ticaret olmuştur. E-ticaret, İnternet'i bir satış kanalına dönüştürme fırsatı anlamına geliyordu. E-ticaret nokta.com'lar, kitap, müzik, oyuncak, elektronik, hisse senedi alımı, sigorta ve havayolu biletleri satışıyla başladı; kısa süre sonra, bunlara, mobilya, büyük araçlar, ev bankacılığı, eve yemek teslimi, danışmanlık ve neredeyse diğer her şey eklendi. Yeni nokta.com'lar, mağaza-tabanlı her perakendeciye korku saldı. Çevrim içi ürünlerin bulunması, mağazalar için ölüm öpücüğü anlamına mı geliyordu?

Barnes & Noble, Wal-Mart ve Levi's gibi mağaza-tabanlı akıllı perakendeciler işi şansa bırakmayıp ayrı çevrim içi satış kanalları kurdular. Sadece "harçtan-tuğladan" kalmak yerine, "tuğla-tıkla"ya geçtiler.

Ancak, çoğu nokta.com, kazanç yerine "sadece bakan gözler" toplama hatasına düştüğü için, 1990'ların sonlarında çöktü. Bir nokta.com işine başlayan biri, teşebbüs sermayesi tedarikçisine şöyle demiştir: "Kazanç, benim dikkatimi dağıtan ve gücümün yetmeyeceği bir şeydir." Bu nokta.com'lar

sadece bir e-ticaret stratejisinden yoksun değillerdi; onların bir ticaret stratejisi bile yoktu.

Bu kadar çok nokta.com'un nokta.fiyaskoya dönüşmesine şaşmamak gerek. Nokta.com balonu patladığında, mağaza-tabanlı pek çok işletme derin bir oh çekti. Yine de, zeki perakendeciler ve işletmeler İnternet'in sağladığı imkânları görmezlikten gelmedi ve çevrim içi alanda da varlıklarını korudu.

Bugün, her şirketin, kendi kalitesini yansıtan bir web sitesine gereksinimi vardır. Bir uyarı: Web sitenizin, teknik maharetini göstermeye hevesli bir teknik cambaz tarafından tasarlanmasına izin vermeyin. Müşteriler, bütün o güzel resimlerin yüklenmesini bekleyemez. Müşteriler gösteri değil, bilgi ister. Onlar, hızlı bir yükleme, tıka basa dolu olmayan temiz bir başlangıç ekranı, diğer ekranlara kolay geçiş, anlaşılır bilgi, kolay bir sipariş verme yöntemi ve araya reklam girmemesini ister.

İşletmelere Yönelik Pazarlama

Her ne kadar ders kitapları ve iş dünyası dergileri daha çok tüketiciye yönelik pazarlamayla (B2C) ilgilense de, çoğu pazarlama işletmelere yöneliktir (B2B). B2C'ye karşı bu oransız ilgi şu açıklamalarla haklı gösterilmekte: (1) çoğu modern pazarlama kavramı B2C'de doğmuştur ve (2) B2B pazarlamacıları B2C fikrini benimseyerek çok şey öğrenebilir. Bu iki ifade de doğru olduğu halde, B2B kendi rönesansını yaşıyor ve muhtemelen B2C pazarlamacılarının B2B uygulamalarından

öğreneceği çok şey var. B2B, özellikle daha çok bireysel müşterilere yoğunlaşmış, B2C de gittikçe daha çok birebir müşteri fikrine yaklaşmıştır.

B2B pazarlamada, itici güç satış gücüdür. Özellikle B-47'ler veya elektrik santralleri gibi karmaşık ve ısmarlama ekipmanların satışı, ya da büyük ulusal ve global müşterilere satış yapmak söz konusu olduğunda, satış gücünün önemi abartılmış olmaz. Günümüz şirketleri, en büyük müşterilerini yönetmeleri için ulusal ve global *müşteri temsilcileri*ne gittikçe daha fazla yer vermektedir. Dünyada daha fazla iş, daha az sayıda fakat daha büyük şirketlerde yoğunlaştıkça, müşteri yönetim sistemleri gelecekte gelişecektir.

Ancak bugün, B2B şirketleri de, yüksek maliyetli satış ziyaretlerinin yerine, uygun olduğunda, telekonferans, videokonferans yapmak ve Web-tabanlı iletişim gerçekleştirmek gibi daha az masraflı iletişim kanallarına yönelmektedir. Videokonferans geliştikçe ve maliyeti düştükçe, şirketler müşterilerine gerçekleştirdikleri saha ziyaretlerinin sayısını azaltacak, ulaşım, oteller, dışarıda yenilen akşam yemekleri ve eğlence için yapılan yüksek masraflardan tasarruf edecektir.

Satış gücünün rolünü azaltabilecek başka bir güç de, Web-tabanlı alışverişlerin çoğalmasıdır. Fiyat farklılıkları -özellikle emtia malzemeleri ve parçaları için- daha görünür hale gelecek, böylece satışçıların, alıcıları, piyasa fiyatının üstünde ödeme yapmaya ikna etmesi zorlaşacaktır (Bkz. Satış Gücü ve Satış).



Kalite

Nasıl oldu da geçmişte onca Amerikalı kötü kaliteyi kabul etti, hâlâ şaşarım. Yeni Buick'imi satın aldıktan bir hafta sonra bayiye götürdüğümde, bayi şöyle demişti: "Şanslısınız. Tamir etmemiz gereken yalnızca tek bir parça var."

General Motors'un servet yaratma teorisi şöyle işliyordu: Fabrikada üretebildiğin kadar çok araba üret. Fakat tamirlerini orada yapma. Arabaları bayiye gönder, bırak onları bayi tamir etsin. Bunun, arabasını bayiye geri götürmek, onu orada bırakmak ve araba tamirdeyken alternatif bir araç bulabilmek için dua etmek zorunda kalan müşteriye olan maliyeti kimsenin umurunda değildi.

Kötü kaliteden kim sorumluydu? Yönetim, işçileri suçladı. Ancak bunun sorumlusu işçiler değildi. Büyük kalite uzmanı W. Edwards Deming şu açıklamada bulunmuştur: **"Kalite sorunlarının % 85'inden yönetim sorumludur."**

Japonlar yüksek kalite konusunda çok titizdirler. Bir hata bulduklarında, derhal beş *Neden*'i sorarlar: "Neden deri koltukta bir yırtık vardı?" "Neden deri bizim fabrikamıza geldiğinde kontrol edilmedi?" "Neden tedarikçi deriyi bize göndermeden önce yırtığı tespit etmedi?" "Neden tedarikçinin makinesinde bir lazer okuyucu yok?" "Neden tedarikçi daha iyi ekipman satın almıyor?" Bu soruların amacı, bir daha meydana gelmemesi için hatanın kökündeki nedene ulaşmaktır.

Kalite ne kadar yüksek olmalıdır? Motorola, bilgisayar çip-

lerinin üretiminde, bir milyon çipte üç veya dörtten fazla hata olmaması için *six sigmalık* bir kalite düzeyi hedefliyor. Söz konusu çiplerin ucuz radyolarda kullanılması durumunda, bu düzey, gerekli olan düzeyden çok daha yüksektir; öte yandan, aynı düzey, Boeing 747'leri yöneten çiplerde olması gereken kalite düzeyinin altındadır. Doğru kalite düzeyi müşteriye ve ürüne bağlıdır.

Motivasyon konuşmacısı Brendan Power şöyle der: **"Kalite standartlarımızı müşterilerimiz belirler. Bizim işimiz, bu standartları yerine getirmektir."** Peter Drucker da kalitenin müşteriden kaynaklandığını düşünenlerdendir: **"Bir hizmetteki veya üründeki kalite, sizin onun içine kattığınız şey değildir. Kalite, müşterinin veya alıcının ondan sağladığı çıkardır."** Elektronik devi Siemens'in kalite parolası şudur: **"Kalite, müşterilerimizin geri gelmesi, ürünlerimizin geri gelmemesidir. "**

GE'den Jack Welch kalitenin önemini ustalıkla özetlemiştir: **"Kalite, müşteri bağlılığı için en iyi teminatımız, yabancı rekabete karşı en güçlü savunmamız, sürekli büyüme ve kazanca giden tek yolumuzdur."**

Çıkarılacak ders: Ucuz kalite pahalıdır; iyi kalite ucuzdur.

Kârlar

Bir şirket halihazırdaki kârlarını en üst düzeye çıkarmayı amaçlamalı mıdır? Hayır! Önceden, şirketler, tedarikçilerine, çalışanlarına, dağıtımcılarına ve bayilerine en az miktarı öde-

yerek en fazla kârı elde edebileceklerini düşünürlerdi. Bu *sıfır-toplam zihniyeti*dir; başka bir deyişle, ortada sabit bir pasta vardır, ve şirket, ortaklarına en az payı verip en fazla payı kendisine saklar. Bu bir yanılgıdır; şirketin sonunda geleceği nokta, verimsiz tedarikçileri, verimsiz çalışanları ve verimsiz dağıtımcıları kendisine bağlamak olacaktır. Randımanları düşecek, moralleri bozulacaktır, pek çoğu ayrılacaktır, yerlerine başkalarını getirmenin maliyeti yüksek olacaktır ve şirket gücünü kaybedecektir.

Bugünün başarı kazanan şirketleri, pazarlamanın *pozitif-toplam teorisi*'ne göre çalışmaktadır. Mükemmel tedarikçilerle, çalışanlarla, dağıtımcılarla ve bayilerle anlaşma yaparlar. Kazan-kazan-kazan sonucunun peşinde, hep birlikte bir ekip olarak çalışırlar. Ve şirket sonunda daha güçlü bir kazanan olur.

Kısa vadeli kâr yönelimli bir şirket uzun vadeli kâr elde edemez. Navajo Kızılderilileri daha akıllıdır. Bir Navajo reisi, gelecek yedi kuşak üzerindeki olası etkilerini düşünmeden bir kararını vermez.

Bazı şirketler maliyeti kısarak kârlarını artırmayı umar. Ancak Gary Hamel'in gözlemlediği gibi: **"Fazla küçülmek ve maliyeti kısmak bir tür kurumsal anoreksidir . . . zayıflamasına zayıflar da, pek sağlıklı değil."** Ufala ufala büyüyemezsiniz.

İşte kâr etmenin, maliyeti kısmaktan geçtiğini düşünen bir şirketin öyküsü:

Hastane cihazları üreticisi olan şirket satışların durgunluğundan ve kârların azlığından şikâyetçiydi. CEO, şirketin kârlarını ve hisse fiyatını geliştirme niyetindeydi. Bunun için, herkesi aynı oranda etkileyecek bir maliyet kısma emri verdi. Kârlar arttı ve CEO

hisse fiyatının da aynı şekilde artmasını bekledi. Artmayınca, nedenini öğrenmek için Wall Street'e gitti. Analistler, ona, net kazancının artmış olduğunu ancak aynı şeyin brüt hasılatı için geçerli olmadığını söylediler - herhangi bir gelir büyümesi görmemişlerdi. Böylece CEO brüt hasılatı artırmak için ürün fiyatlarını düşürmeye karar verdi. Bunu başardı, ancak bu sefer de net kazanç kötüleşti. Alınacak ders: Yatırımcılar, hem büyümelerini (brüt hasılat) hem de kârlılıklarını (net kazanç) artırabilen şirketleri tercih ediyor.

Ram Charan ve Noel M. Tichy, şirketlerin büyüme ile kârlılığı birlikte elde edebileceğine inanıyor ve bu görüşü *Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year after Year*[15] adlı eserlerinde sunuyorlar. Üst yönetimin her zaman ödünlerle karşı karşıya kaldığı düşünülürse, bu cesur bir iddiadır. Ancak Charan ve Tichy büyük ilgi uyandırdı.

Bazı şirketler, düşük fiyatlarla da oldukça kârlı olabildiklerini kanıtlamıştır. Araba kiralama firması Enterprise en düşük fiyatları vermekte ve sanayiindeki en fazla kârı elde etmektedir. Aynı şey Southwest Airlines, Wal-Mart ve Dell için de söylenebilir.

Bu "düşük fiyat" şirketlerinin kârlarının kaynağını anlamak için, getirinin (R) *kâr marjı x hız*'ın sonucu olduğunu unutmayın; şöyle ki:

$$R = \frac{\text{Gelir}}{\text{Satış}} \times \frac{\text{Satış}}{\text{Varlıklar}}$$

Düşük fiyat veren bir firma, satışlarından daha az gelir elde eder (çünkü fiyatı daha düşüktür), ama varlık başına do-

lar bakımından oldukça çok satış gerçekleştirir (çünkü daha düşük fiyatı daha fazla müşteri çeker). Bu mantık, firma müşterilerine iyi bir kalite ve düşük fiyatlı hizmet sunduğunda iş görür.

Kârların kaynağı, müşterilere daha fazla değer sağlamanın yollarını bulmaktır. Peter Drucker şu uyarıda bulunmuştur: **"Müşteriler, üreticilere bir kâr temin etmeyi vazifeleri olarak görmez."** Şirketler, sadece satışları artırmanın değil, müşterilerin kendilerinden yeniden alışveriş yapmalarını hak etmenin de bir yolunu bulmalıdır. En fazla kâr yinelenen satışlardan gelir.

Yönetim kurulu toplantılarında, görüşmeler öncelikle cari kâr performansı üzerinde yoğunlaşır. Ancak şirketin gerçek performansı finansal rakamların ötesine uzanır. NCR'nin başkanı ve CEO'su Jerre L. Stead bunu anlayanlardandır: **"Derim ki, eğer 15 dakikadır bir toplantıdaysanız -herhangi bir toplantı olabilir bu- ve müşteriler veya rakipler hakkında konuşmuyorsak, elinizi kaldırın ve bunun nedenini sorun."**

İşte olağanüstü kârlılığı elde etmek için Japon formülü dört hedef. Her biri, bir ders kitabını dolduracak kadar önemli:

1. *Sıfır müşteri geribildirim süresi.* Müşteri tepkilerinden mümkün olduğunca erken ders çıkarmak.
2. *Sıfır ürün geliştirme süresi.* Ürünü ve hizmeti sürekli olarak geliştirmek.
3. *Sıfır envanter.* Mümkün olduğunca az envanter yükü taşımak
4. *Sıfır hata.* Hatasız ürünler ve hizmetler üretmek.

Pek çok şirket, ürün kârlılığını ölçmeye müşteri kârlılığını ölçmekten daha fazla vakit harcıyor. Ancak müşteri kârlılığı daha önemlidir. **"Tek kâr merkezi, müşteridir."** (Peter Drucker).

Konumlandırma

"Konumlandırma", 1982 yılında, Al Ries ve Jack Trout sayesinde, *Positioning: The Battle for Your Mind*[16] adlı eser yazıldığında, pazarlama diline girmiştir. Aslında, sözcük, daha önceden, ürünlerin dükkânlara -mümkünse göz hizası konumunda- yerleştirilmesiyle ilgili olarak kullanılmıştır. Ne var ki, Ries ve Trout, terime yeni bir yön verdiler: **"Ancak konumlandırma, bir ürüne yaptığınız şey değildir. Konumlandırma, olası müşterinin aklına yaptığınız bir şeydir."** Dolayısıyla, Volvo bize "en güvenli araba"yı yaptığını söylüyor; BMW "arabalarda gelinen en son nokta"dır; ve Porsche "dünyanın en iyi küçük spor arabası"dır.

Bir şirket, başka bir şirketten pek çok şekilde farklı ve daha iyi olduğunu iddia edebilir: Biz daha hızlıyız, daha güvenliyiz, daha ucuzuz, daha rahatız, daha sağlamız, daha samimiyiz, bizim kalitemiz daha yüksek, değerimiz daha iyi . . . ve liste devam eder. Ancak, Ries ve Trout, bunlardan birini seçme gerekliliği üzerinde durmuştur; böylece, o tek nokta, alıcının aklında kalabilecektir. Ries ve Trout, konumlandırmayı, öncelikle bir iletişim uygulaması olarak görmüştür. Bir ürün, bir grup müşteri için bir anlam ifade edecek bir açıdan en iyi olarak teşhis edilmediği sürece, yetersiz konumlandırılacak ve yeterli derecede hatırlanmayacaktır. Hatırladıklarımız, bir şekilde birinci veya en iyi olarak sivrilen ürünlerdir.

Ancak konumlandırma keyfî olamaz. İnsanları Hyundai'nin "arabalarda gelinen en son nokta" olduğuna inandıramazdık. Aslında ürün, zihinde, planlanmış bir konumlandırmayla tasarlanmalıdır; ürün tasarlanmadan önce konumlandırmaya karar verilmelidir. General Motors'un araba serisindeki feci hatalardan biri, arabaları, ayırt edici konumlandırmaları olmadan tasarlamasıdır. Araba üretildikten sonra, GM, arabayı nasıl konumlandıracağına karar vermek için uğraşıp durur.

Kendi pazarlarında bir numara olmayan markaların (şirket büyüklüğüne veya bazı diğer niteliklere göre) endişelenmesine gerek yok -- yapmaları gereken tek şey, başka bir nitelik seçmek ve o nitelikte birinci olmak. Yeni ilâcını "en hızlı yardım" olarak konumlandırmış olan bir ilâç şirketine danışmanlık yaptım. Daha sonra, yeni rakibi kendi markasını "en güvenli" olarak konumlandırdı. Her rakip, kendi asıl niteliğini tercih eden müşterileri çekecektir.

Bazı şirketler, sadece tek bir konumlandırma yerine, çoklu bir konumlandırma oluşturmayı tercih etmektedir. İlâç şirketi, ilâcını, "pazardaki en hızlı ve en güvenli ilâç" olarak adlandırabilirdi. Ancak o zaman, başka bir yeni rakip, "en ucuz" konumunu seçebilirdi. Açıkça görülüyor ki, eğer bir şirket çok fazla sayıda üstün nitelik iddiasında olursa, hatırlanmaz veya inandırıcı olmaz. Yine de, zaman zaman bu işe yarayabilir; tıpkı, Aquafresh diş macunu üçlü bir bir yarar sunduğunu iddia ettiğinde olduğu gibi: çürüklerle savaşır, dişleri beyazlatır ve daha temiz bir nefes sağlar.

Michael Treacy ile Fred Wiersema, konumlandırmayı (ki bunları "değer disiplinleri' olarak adlandırırlar) üç ana başlığa ayırmışlardır: *ürün liderliği, işlemsel üstünlük ve müşteri samimiyeti*[17]. Bazı müşteriler, en çok, kendi sınıfındaki en iyi ürünü sunan firmaya değer verir; başkaları, en verimli çalışan firmayı değerli bulur; daha da başkaları, isteklerine en iyi şe-

kilde karşılık veren firmaya itibar eder. Treacy ile Wiersema, firmalara, bu değer disiplinlerinin birinde muteber lider konumuna gelmelerini ve diğer iki tanesinde de en azından yeterli olmalarını salık veriyor. Bir şirketin her üç değer disiplininde de en iyi olması fazlasıyla zor ve pahalı olabilir. Fred Crawford ve Ryan Mathews beş olası konumlandırma önermişlerdir: *ürün, fiyat, erişim kolaylığı, katma-değerli hizmet ve müşteri deneyimi.*[18] Başarılı şirketler üzerine yaptıkları çalışmaya dayanarak, iyi bir şirketin bunların birinde *başta çekmesi*, bir ikincisinde ortalamanın üzerinde performans göstermesi (*farklılaşma*) ve geri kalan üçünde de *diğerleriyle başa baş* olması gerektiği sonucuna varmışlardır. Örneğin, Wal-Mart fiyatta başta gelir, muazzam ürün çeşitliliğine bakıldığında üründe de farklılaşmış olduğu söylenebilir, erişim kolaylığında, katma-değerli hizmette ve müşteri deneyiminde yse ortalamadır. Crawford ile Mathews, bir şirketin, ikisinden daha fazlasında en iyi olmaya çalışması durumunda, optimum değerin altına düşeceğine inanırlar.

En başarılı konumlandırma, nasıl emsalsiz ve taklit edilmesi çok zor olunacağını bilen şirketlerde görülmektedir. Hiç kimse IKEA'yı, Harley Davidson'u, Southwest Airlines'ı veya Neutrogena'yı başarılı bir biçimde taklit edememiştir. Bu şirketler, işlerini yürütmek için yüzlerce özel süreç geliştirmiştir. Dış görüntüleri taklit edilebilir ama iç işleyişleri taklit edilemez.

Emsalsiz bir konumlandırmadan yoksun olan şirketler, kimi zaman, "iki numaralı" stratejiye başvurarak isim yapabilirler. Avis şu sözüyle hatırlanır: **"Biz iki numarayız. Daha çok çalışıyoruz."** Ve 7-Up da **"Cola değil"** stratejisiyle anımsanır.

Alternatif olarak, bir şirket, kendi sanayiinin zirvesindekilerin seçkin kulübüne ait olduğunu iddia edebilir: Üç Büyük araba firması, Beş Büyük muhasabe firması. Dışarıda kalanlardan daha kaliteli ürünler ve hizmetler sunan *liderlik çem-*

beri içinde olmanın yarattığı havadan istifade ederler.

Hiçbir konumlandırma sonsuza dek iş görmez. Tüketicilerde, rakiplerde, teknolojide ve ekonomide değişiklikler oldukça, şirketler ana markalarının konumlandırmasını yeniden değerlendirmelidir. Pazar payını kaybeden bazı markaların yeniden konumlandırılması gerekebilir. Bu dikkatlice yapılmalıdır. Markanızı yeniden oluşturmak yeni müşteriler kazandırabilir, ama markayı olduğu haliyle beğenen mevcut bazı müşterilerin kaybına da yol açabilir. Örneğin, Volvo, güvenliği daha az vurgulayıp hoş stili daha fazla öne çıkarsa, bu durum pratik zekâya sahip Volvo hayranlarını olumsuz etkileyebilir.

Kurumsal Markalama

Güçlü bir kurumsal marka inşa etmenin getirisi büyüktür. Sony, herhangi bir elektronik aletin üstüne adını yazabilir ve müşteriler onu rakiplerine tercih eder. Virgin, hemen hemen her işte başarılı olabilir, çünkü adının çağrışımları o işe taze bir yaklaşım getirir.

Kurumsal markalama için ana gereksinme, şirketin bir şeyi temsil etmesidir; bu, kalite, yenilik, samimiyet veya başka bir şey olabilir. Ağır inşaat gereçleri üreticisi Caterpillar'ı ele alalım. Caterpillar'ın marka kişiliği, çalışkan, şartlara kolay uyum sağlayan, dayanıklı, gözü pek ve azimli çağrışımlarını harekete geçiriyor. Dolayısıyla Caterpillar, pazara, hepsi hep aynı özellikler düşünülerek tasarlanmış Cat mar-

ka kot pantolonlar, sandaletler, güneş gözlükleri, saatler ve oyuncaklar sürebilmiştir.

Güçlü bir kurumsal markanın, tema, son söz, grafik, logo, tanıtıcı renkler ve reklam paraları anlamında iyi bir imaj çalışmasına ihtiyacı vardır. Ancak, şirket bir reklam yaklaşımına gereğinden fazla bel bağlamamalıdır. Kurumsal imajı en etkili şekilde tesis eden şirket performansıdır. İyi bir şirket performansına iyi de bir PR'nin eklenmesi, kurumsal reklamın getireceğinden çok daha fazlasını getirecektir.



Liderlik

Bütün yöneticilerin lider olması gerekir, ancak çoğu sadece idarecidir. Eğer vaktinizin çoğunu bütçelere, organizasyon çizelgelerine, masraflara, itaate ve detaylara harcıyorsanız, siz bir idarecisiniz demektir. Bir lider olabilmek için insanlarla daha fazla vakit geçirmeli, fırsatları araştırmaya, bir vizyon geliştirmeye ve amaçlar belirlemeye daha fazla zaman ayırmalısınız.

CEO'nuz firmanın mimarı olmalıdır; operasyon direktörünüz (COO) ise, firmanın, firma yapısı içerisindeki kaynaklarını en iyi şekilde kullanan mühendisi olmalıdır. Kendi işlerini iyi yapabilmeleri için, her ikisi de satış becerilerine sahip olmalıdır. Fikirlerini, yatırımcılara, akranlarına ve personel kadroya satabilmelidirler. Liderlerin öğretmen olmaları ve başkalarına lider olmayı öğretmeleri gerekir.

Bunun aksine, kötü yöneticiler, fikirlerinin gerçekleştirilmesi için emir komutaya bel bağlarlar.

İş dünyasındaki bir liderin görevi, **"amaç yaratmaktır"** (John Seely Brown, Xerox Corporation'ın baş uzmanı). Liderler vizyon sahibi olmalıdır. Vizyon, **"görünmez şeyleri görme sanatıdır"** (Jonathan Swift). Vizyon, çalışanlara ve şirket ortaklarına ilham vermek için, kişinin, büyük fırsatlardan oluşan bir tabloyu zihninde canlandırma yeteneğidir. Vizyonun, başka insanlarda bir ihtirası tutuşturabilmesi için, önce liderin gönlünde alev alev yanması gerekir. Bununla bera-

ber, vizyon ile halüsinasyon arasında büyük fark olduğunu da unutmayın.

Lider, hem vizyonuyla, hem de kişiliğiyle karşısındakinde saygı uyandırabilmelidir. Onu izleyenler, liderin kendilerine hizmet ettiğine, onun bir *hizmetçi-lider* olduğuna inanmalıdır. Napoleon şöyle demiştir: **"Lider, umutlu bir satıcıdır."** Avis Rent-A-Car'ın eski CEO'su Robert Townsend şu gözlemde bulunmuştur: **"Gerçek liderlik, liderlerin zengişleşmesine yönelik değil, liderleri izleyenlerin yararına olmalıdır."** Liderlik en iyi, kendilerini işe adamış yandaşlar varken işler.

Kimileri, büyük liderlerin karizmaya gereksinimi olduğunu düşünür ve Franklin Roosevelt veya Winston Churchill gibi kişileri örnek gösterir. Böyle düşünenler, Harry Truman'ı unutuyor. Liderin etkili olmak için karizmaya gereksinimi yoktur. Karizmatik liderler çoğunlukla şüphe uyandırır. İş dünyasındaki en büyük liderlerin birçoğu, kadrolarındaki insanların akıllarına ve yüreklerine ulaşıp, sessiz sedasız kendi işlerine bakmışlardır. Bu kişiler dost canlısı, samimi ve şefkatlidir. Rollerinin modelleri olarak hareket ederler. Charles R. Walgreen III, Walgreen Co.'yu, 1975'ten beri gelen kümülatif hisse senedi getirileriyle, genel borsayı 15 kez alt eden bir şirkete dönüştürmüştür. Yine de bu başarıdan kendine pay çıkarmaz; bunun yerine, mükemmel takımını kastederek, başarısını "şanslı" olmasına bağlar. *The Washington Post* gazetesinden Katherine Graham, büyük bir gazeteyi daha da büyük bir gazete haline getiren diğer bir sessiz liderdir. Çinli filozof Lao-tzu şöyle demiştir: **"En iyi lider, insanların, varlığını neredeyse hiç fark etmediği liderdir."**[19]

En iyi liderler, kendilerini yetenekli yöneticilerle kuşatmak ister. Kendilerinden daha zeki yöneticiler bulmaktan büyük keyif alırlar. CEO Tom Siebel, organizasyonu içerisindeki yöneticilerin, kendi alanlarında, kendisinden çok daha zeki olmalarını ister. Baş finans direktörü (CFO) para kay-

naklarını yönetme konusunda CEO'dan daha iyi olmalıdır; pazarlamanın başındaki kişi de, pazarlama alanında, CEO'dan daha iyi olmalıdır. CEO'nun asıl görevi, birbirleriyle ve şirketin birincil amaçlarıyla aynı çizgide olan bir uzmanlar takımı yaratmaktır.

Ve iyi liderler, evet efendimcileri istemez. Sizinle hemfikir olanları kovmaya hazır olun. İyi liderler, meslektaşlarının görüşlerini dürüstçe söylemelerini ister. Yapıcı tartışmaları ve çizgidışı düşünme tarzını teşvik ederler. İyi liderler resmin bütününün görülmesine davetiye çıkarırlar. Dürüst hataları hoş görürler. Ve son kararı verirken, çalışanlarına, ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için ilham verirler.

Ve en iyi liderler, rakamları incelemeye gereğinden fazla zaman harcamaz. Dışarı çıkarlar ve kalabalıklarla bir araya gelirler. Ve önemli müşterilerine çok zaman ayırırlar. GE'den Jack Welch yılın 100 gününü önemli müşterilerle konuşarak geçirmiştir. IBM'den Lou Gerstner de aynı şeyi yapmıştır.

Aynı zamanda, bir liderin işi, yıldırmaktır. Her şey, iş dünyasının diğer liderleriyle golf oynamaktan ibaret değildir. Bir CEO şöyle demiştir: "**Sadece, huzursuz olduğum zaman huzurluyum.**" United Air Lines'ın eski CEO'su Dick Ferris'e, sarsıntılı zamanlarda nasıl uyuduğu sorulduğunda, şu yanıtı vermiştir: "**Tıpkı bir bebek gibi -- Her iki saatte bir uyanıp ağlıyorum.**"

Yine de, lider, kötümserden çok iyimser olmalıdır. Bardağı, yarısı boş olarak değil, yarısı dolu olarak görmelidir. Bir lider, çoğunlukla, zor zamanlarda test edilir. Büyük bir kaptan yaratan, vahşi dalgalı denizdir. Liderin risklerle yaşadığı açıktır. Ardından gidenler şanslıdır, çünkü onların tüm yapması gereken emirleri yerine getirmektir.

Başarı liderleri perişan edebilir. Dikkatli olmazlarsa, kendini beğenmişlik içlerine sızıverir. Birisinin de gözlemlediği gibi: "**Kendini beğenmişlik, kişinin, aslında tek düzeliğe sap-**

lanıp kalmışken, tam formunda olduğunu düşünmesine neden olan özelliktir."

Pazarlama konusuna gelince, çok sayıda CEO, pazarlama giderlerini sadece bir harcama olarak görmekte ve bunun büyük bir bölümünün bir yatırım olduğunu görememektedir. İki tür CEO vardır: pazarlamadan anlamadıklarını bilenler ve pazarlamadan anlamadıklarını bilmeyenler.



Markalar

Her şey bir markadır: Coca-Cola, FedEx, Porsche, New York City, Amerika Birleşik Devletleri, Madonna, ve siz - evet, siz! Bir anlam ve çağrışım taşıyan her etiket bir markadır. **Büyük bir marka bundan fazlasını yapar: Bir ürüne veya hizmete renk ve tını katar.**

Sunkist Growers'ın CEO'su Russell Hanlin şunu ileri sürmüştür: **"Bir portakal portakaldır . . . evet portakaldır; tabii, o portakal Sunkist olmadığı sürece... Sunkist, tüketicilerin yüzde 80'inin bildiği ve güvendiği bir isim..."** Aynı şeyi Starbucks için de söyleyebiliriz: "Kahve var, bir de Starbucks kahve var."

Markalar önemli midir? Coca-Cola'nın eski CEO'su Roberto Goizueta şu yorumda bulunmuştur: **"Bütün fabrikalarımız ve tesislerimiz yarın yanıp kül olabilir, ama şirketin değerine el sürmeniz çok güç; aslında bunun sırrı marka temsilciliğimizin iyi niyetinde ve şirket içindeki kolektif bilgide saklı..."** Johnson & Johnson'a ait bir kitapçık da bunu doğruluyor: **"Şirketimizin adı ve ticari markası, bizim için, açık arayla en değerli varlıklar..."**

Şirketler marka inşa etmek için çok çaba göstermelidir. David Ogilvy şunu ısrarla vurgulamıştır: **"Herhangi bir budala işi alabilir, ama bir marka yaratmak için deha, inanç ve azim gerekir."**

Büyük bir markanın göstergesi, kendisine ne kadar bağla-

nıldığı veya ne derece tercih edildiğidir. Harley Davidson büyük bir markadır, çünkü Harley Davidson motosiklet sahipleri nadiren başka bir markaya geçer. Apple Macintosh kullanıcıları da Microsoft'a geçmeyi istemez.

Ünlü bir marka fazladan para getirir. Alaycı bir kişiye göre markalamanın amacı "bir üründen, değerinin üzerinde para kazanmaktır." Fakat, bu güvenilir bir markanın kullanıcılarına sunduğu yararlara ilişkin dar bir görüştür. Kullanıcı, markanın adından, üründen bekleyebileceği kaliteyi, özellikleri ve verilecek hizmetleri bilebilmektedir; bu da fazladan birkaç kuruşa değer.

Marka insanlara zaman kazandırır, ki bu da paraya değer. Unilever'in başkanı Niall Fitzgerald şöyle söylemiştir: **"Marka, seçenekler çoğaldıkça önemi daha da artan bir güven deposudur. İnsanlar hayatlarını kolaylaştırmak ister."**

Marka, markanın nasıl bir performans göstereceği konusunda müşteriyle yapılan bir anlaşma demektir. Marka anlaşması dürüst olmak zorundadır. Örneğin, Motel 6 temiz oda, düşük fiyat ve iyi hizmet sunar, ama mobilyaların lüks veya banyonun geniş olduğunu ima etmez.

Markalar nasıl inşa edilir? Markayı reklamın inşa ettiğini düşünmek hata olur. Reklam, sadece, markaya dikkat çeker; hatta reklam, markaya ilgi duyulmasını ve marka hakkında konuşulmasını sağlayabilir. Markalar, *reklam, halkla ilişkiler (PR), sponsorluklar, etkinlikler, sosyal amaçlar, kulüpler, sözcüler* ve bunlar gibi çok çeşitli araçların uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesiyle inşa edilir.

Asıl zor olan, bir reklamı yayınlamak değil, medyanın marka hakkında konuşmasını sağlamaktır. Medyada yazı yazanlar, Palm, Viagra, Starbucks, eBay gibi ilginç ürün veya hizmetleri dört gözle bekler. Yeni bir marka; yeni bir kategori oluşturmaya, ilginç bir ada sahip olmaya ve cazip bir öykü anlatmaya çabalamalıdır. Eğer yazılı basın ve TV öyküyü

tutarsa, insanların öyküden haberi olur ve arkadaşlarına anlatırlar. Bir markayı başkalarından öğrenmek inandırıcılık sağlar. Reklamın taraflı doğası nedeniyle, bir markayı, sadece parası ödenmiş reklam vasıtasıyla öğrenmeyi reddetmek kolaydır.

Markanın reklamını yapmayın, onu yaşayın. Nihayetinde, marka, müşterilere olumlu bir deneyim sunan çalışanlarınız tarafından inşa edilir. *Marka deneyimi, marka vaadi*nde yaşıyor mu? İşte bu nedenle, şirketler marka deneyimini marka vaadiyle uyumlu hale getirmelidir.

İyi bir marka adı seçmenin yararı olur. Bir tüketici panelinde, iki güzel kadın resmi gösterilmiş ve hangisinin daha güzel olduğu sorulmuştur. Oylar 50-50 bölünmüştür. Daha sonra, deneyi yapan kişi, resimlerdeki kadınlardan birine Jennifer, diğerine ise Gertrude adını vermiştir. Jennifer adı verilen kadın oyların yüzde 80'ini almıştır.

Büyük markalar, sürekli ve ortalamanın üzerinde seyreden kârlılığa giden tek yoldur. Ve büyük markalar yalnızca rasyonel değil, duygusal yararlar da sunar. Pek çok marka yöneticisi, markanın özellikleri, fiyatı ve satış promosyonu gibi marka-müşteri ilişkisinin büyümesine az bir katkısı olan rasyonel özendiriciler üzerine odaklanmaktadır. Büyük markalar daha çok duygular üzerinde çalışır. Ve gelecekte, büyük markalar, insanlara ve dünyaya karşı sosyal bir sorumluluk sergileyecektir.

Bir şirket, markasının ne anlama gelmesini istediği hakkında kafa yormalıdır. Sony, Burger King, Cadillac ne anlama gelmeli? Markaya bir kişilik verilmelidir. Marka, birtakım ayırt edici özelliklerin üzerinde serpilip büyümelidir. Ve bu özellikler şirketin tüm pazarlama aktivitelerine yansımalıdır.

Richard Branson'ın *Virgin* markası, eğlence ve yaratıcılık üzerine kuruludur. Bu özellikler, Virgin'in tüm pazarlama aktivitelerine yansıtılmaktadır. Virgin Atlantic's Airways'in

bazı seferlerinde, masaj hizmeti, canlı rock grupları ve kumarhaneler bulunmaktadır. Uçuş görevlileri eğlenceli tiplerdir ve yolcularla şakalaşmaktan hoşlanırlar. Branson, cesaretini dışa vurmak için halkla ilişkileri kullanır; örneğin, balonla dünyanın etrafında dolaşmaya kalkışmak gibi. Virgin Bride'ın (gelin kıyafetleri) çıkışında Branson gelin kılığına bile girmiştir.

Markanızın özelliğini/özelliklerini tanımladıktan sonra yapmanız gereken, bunları her pazarlama aktivitesinde ifade etmektir. Çalışanlarınız, hem kurumsal hem de iş özelinde, marka ruhunu sonuna kadar yaşamalıdır. Bundan ötürü, eğer şirketiniz kendisini yenilikçi olarak markalıyorsa, bu durumda, kişileri yenilikçi oldukları için işe almalı, eğitmeli ve ödüllendirmelisiniz. Ve yenilikçi olmak, üretim amirinden servis şoförüne, muhasebeciden satışçıya kadar her pozisyon için tanımlanmalıdır.

Markanın kişiliği şirketin ortakları tarafından da uygulanmalıdır. Şirket, bayilerinin diğer bayilere karşı fiyat kırmaya kalkışarak markadan ödün vermesine razı gelemez. Bayiler markayı uygun şekilde temsil etmeli ve beklenen marka deneyimini sunmalıdır.

Bir marka başarılı olduğu zaman, şirket markanın adını başka ürünlere de koymak isteyecektir. Markanın adı, aynı kategoride pazara sunulmuş ürünlere *(ürün kümesini genişletme)*, yeni bir kategorideki ürünlere *(marka genişletme)* ve hatta yeni bir sektördeki ürünlere *(marka kapsamını genişletme)* verilebilir.

Şirket, belli bir kategoride inşa etmiş olduğu iyi niyete dayanarak yoluna kolayca devam edebileceğinden, ve yeni bir ad ile sunuş için marka farkındalığı yaratmaya harcayacağı paradan tasarruf edebileceğinden, *ürün kümesini genişletme* bir anlam ifade ediyor. Bu nedenle, Campbell Soup'un, yaygın bir şekilde tanınan kırmızı etiketi altında yeni çorbalar

sunduğunu görüyoruz. Ancak, bu, ürün çizgisine yeni çorbalar eklerken, kârsız çorbaları da ürün çizgisinden çıkarma disiplinini gerektirir. Yeni çorbalar, ilave maliyetleri karşılamak için pek fazla ek gelir sağlayamadan, ana çorbaların satışından pay çalabilir. Bunlar, işlemsel verimliliği azaltabilir, dağıtım maliyetini artırabilir, tüketicilerin aklını karıştırabilir ve toplam kârlılığı azaltabilir. Bazı ürün kümelerini genişletme çalışmaları ekleme yapmaya değer, ama ürün kümesi genişletme işini fazlaca kullanmaktan kaçınılmalıdır.

Marka genişletme daha risklidir: Campbell'ın çorbasını satın alıyorum, ama Campbell'ın patlamış mısırı çok ilgimi çekmeyebilir. *Marka kapsamını genişletme* daha da risklidir: Bir Coca-Cola arabası satın alır mısınız?

Tanınmış şirketler, büyük adlarının kendilerini başka bir kategoriye başarıyla taşıyabileceğini sanıyor. Ama Xerox bilgisayarlarına ya da Heinz salsa sosuna ne oldu? Hewlett Packard/Compaq iPAC Pocket PC Palm el bilgisayarına yetişti mi? Ya da Bayer ağrı kesici Tylenol'u yakaladı mı? Amazon elektronik Amazon kitapları kadar başarılı mı? Çok sıklıkla, şirket, ürünün bir taklit versiyonunu sunar ve bu da mevcut kategorinin liderleri karşısında yenik düşer.

Yeni ürüne şirketin adını ve onun tüm yükünü taşımaktansa, söz konusu ürün için yeni bir ad oluşturmak daha iyi bir seçimdir. Şirket adı, yeni bir şey hissinden çok, "aynısından biraz daha" hissi uyandırır. Bazı şirketler bunu bilir. Toyota üst sınıf arabasını Toyota Upscale değil de Lexus diye adlandırmayı tercih etmiştir; Apple Computer yeni bilgisayarına Apple IV değil de Macintosh adını vermiştir; Levi's yeni pantolonuna Levi's Cottons değil, Dockers demiştir; Sony yeni video oyununa Sony Videogame değil PlayStation adını vermiştir; ve Black & Decker geliştirilmiş aletlerini Black & Decker Plus değil, DeWalt olarak adlandırmıştır. Yeni bir marka adı yaratılması, medyanın dikkatini çekecektir ve bu-

da taze bir halkla ilişkiler öyküsünün oluşturulması ve etrafa yayılması için daha fazla fırsat yaratacaktır. Yeni bir markanın inandırıcılığa gereksinimi olacaktır ve inandırıcılık oluşturma konusunda PR, reklamdan çok daha iyidir.

Ancak her kuralın istisnaları vardır. Richard Branson birkaç düzine işletmeye Virgin adını vermiştir; Virgin Atlantic Airways, Virgin Holidays, Virgin Hotels, Virgin Trains, Virgin Limousines, Virgin Radio, Virgin Publishing ve Virgin Cola bunlardan bazılarıdır. Ralph Lauren adı pek çok giyim ve ev aksesuarında görülür. Yine de bir şirketin şu soruyu sorması gerekir: Marka adı, anlamını kaybetmeden, nereye kadar genişletilebilir?

İki şahane pazarlama düşünürü Al Ries ve Jack Trout, çoğu ürün kümesi ve marka genişletme çalışmalarına karşılar; onlar, bunu, markayı sulandırmak olarak görüyor. Onlara göre, Coca- Cola, ünlü Coca-Cola şişesi içindeki 240 cl.'lik alkolsüz içecek anlamına gelmeli. Fakat bugün gidip bir Cola isteyin, Coca-Cola Classic mi, Kafeinsiz Coca-Cola Classic mi, Diyet Coca-Cola mı, Limonlu Diyet Coca-Cola mı, Vanilyalı Coca-Cola mı yoksa Kirazlı Coca-Cola mı istediğiniz sorusuna cevap vermek zorunda kalırsınız - ayrıca seçtiğiniz Coca-Cola'yı kutuda mı yoksa şişede mi istiyorsunuz? Eskiden Coca-Cola istediğinizde satıcılar ne istediğinizi bilirdi.

Marka fiyatlandırma zorlu bir iştir. Lexus, ABD'de Mercedes'e karşı akın başlattığında, Mercedes, Lexus'ın daha düşük fiyatıyla boy ölçüşmek için fiyatını düşürmedi. Hayır, bazı Mercedes yöneticileri, alıcının bir Lexus'ta bulamayacağı prestiji Mercedes'in sattığı fikrini yerleştirmek için Mercedes'in fiyatını artırmayı bile teklif etti.

Ancak bugün markaların yüksek fiyatları düşüyor. Eskiden, lider bir marka, rahatlıkla, ortalama markanın yüzde 15 ilâ 40'ı üzerinde fiyatlandırılabilirdi; bugünse, yüzde 5 ilâ 15 fazla alsa kendini şanslı saymalı. Ürün kalitesi eşit

olmadığı zamanlarda, daha iyi olan marka için daha fazla para öderdik. Artık tüm markalar oldukça iyi. Mağazaların kendi markaları bile. Aslına bakarsanız, muhtemelen bunlar, ulusal markalarca aynı standartlarda yapılıyor. Öyleyse başkalarını etkilemek için neden daha fazla (Mercedes gibi gösteriş markaları hariç) ödeyelim?

Ekonomik durgunluk dönemlerinde, fiyat bağlılığı marka bağlılığından daha önemlidir. Müşteri bağlılığı, sadece ataleti veya daha iyi bir seçeneğin bulunmadığı gerçeğini yansıtıyor olabilir. Birisinin de ifade ettiği gibi, "Yüzde 20'lik bir indirimin iyi edemeyeceği hiçbir şey yoktur."

Bir şirket, markalarını, marka yöneticileri aracılığıyla idare eder. Ancak bir marka uzmanı olan Larry Light, markaların iyi yönetildiğini düşünmüyor. Ve şöyle şikâyet ediyor: **"Markaların ecelleriyle ölmeleri gerekmiyor. Markalar öldürülebilirler. Ve pazarlama Draculaları markaların yaşam kaynağının ta kendisini yavaş yavaş tüketiyor. Markalar pazarlık konusu yapılıyor, küçültülüyor, takas ediliyor ve yıpratılıyor. Marka yöneticileri olmak yerine, fiyatların ve pazarlıkların üzerinde fazlasıyla durmanın yol açtığı yaralarla marka intiharları gerçekleştiriyoruz."**

Bir başka nokta ise, marka yönetim yapılarının, etkili müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) uygulamalarının önünü tıkayabileceği gerçeğidir. Şirketler, ürünleri ve markaları üzerinde aşırı yoğunlaşıp düzen oluştururken, müşterileri yönetimi konusuna yeterince yoğunlaşamıyorlar. Buna *marka yönetimi miyopluğu* diyebiliriz.

Pazarlama yazarları Heidi ve Don Schultz, marka inşası için ambalajlı tüketim malları (CPG) modelinin gittikçe daha uygunsuz hale geldiğine, bu durumun özellikle hizmet firmaları, teknoloji firmaları, finans organizasyonları, işletmelere yönelik markalar ve hatta daha küçük CPG şirketleri için geçerli olduğuna inanıyor.[20] Medya araçlarının ve ile-

ti dağıtım sistemlerinin çoğalmasının, kitlesel reklamların gücünü tükettiğini düşünüyorlar. Şirketlere, markalarını Yeni Ekonomi'de inşa etmeleri için başka bir yaklaşım benimsemeleri yönünde ısrarlı tavsiyelerde bulunuyorlar.

Şirketler, kurumun temel değerlerini açıkça belirtmeli ve kurumsal markayı inşa etmelidir. Starbucks, Sony, Cisco Systems, Marriott, Hewlett-Packard, General Electric ve American Express gibi şirketler güçlü kurumsal markalar inşa etmiştir; bir ürün veya hizmette onların adının olması bir kalite ve değer imajı yaratmaktadır.

Şirketler, taktiksel yaklaşımlar geliştirmesi için marka yöneticilerini kullanmalıdır. Ancak markanın nihai başarısı, şirketteki herkesin, markanın değer önermesini kabul edip bunu yaşamasına bağlı olacaktır. Charles Schwab ya da Jeff Bezos gibi öne çıkan CEO'lar, marka stratejileri oluşturmada gittikçe büyüyen bir rol oynamaktadır.

Şirketler, her temas noktasında -etkinlikler, seminerler, haberler, telefon, e-posta, yüz yüze konuşma gibi- olumlu müşteri deneyimleri yaratmak için daha kapsamlı bir marka inşa planı geliştirmelidir.

Şirketler, markanın satıldığı her yerde iletilmek üzere markanın üzerinde temellendiği esası tanımlamalıdır. Yerel uygulamalar, markanın duygusunu verebildikleri sürece, farklılıklar gösterebilir.

Şirketler, markanın değer önermesini, şirketin stratejisinin, işlemlerinin, hizmetlerinin ve ürün geliştirmesinin lokomotifi olarak kullanmalıdır.

Şirketler, marka-inşa etkililiklerini, farkında olma, tanıma ve anımsama gibi eskiden kullanılan ölçümlerle değil, müşterinin algıladığı değer, müşteri memnuniyeti, cüzdan payı, müşteriyi elde tutma ve müşteriyi savunmanın da dahil olduğu daha kapsamlı bir dizi ölçümle değerlendirmelidir.

Mecralar

Şirketler mecraları kullanmak zorundadır. Eğer şirketiniz mecraları kullanmıyorsa, pratikte şirketiniz mevcut değildir.

Başlıca mecralar, televizyonu, radyoyu, gazeteleri, dergileri, katalogları, doğrudan postayı, telefonu ve interneti kapsar. Her mecranın maliyet, erişim, frekans ve etki açısından avantajları ve dezavantajları vardır. Reklam ajansları, büyük bir departmanı, belirli bir bütçe çerçevesinde belirli bir erişim, frekans ve etki düzeyine ulaşmak için gerekli olan en iyi mecraları bulma işine tahsis eder. (Bkz. Reklam)

Önceleri, bir şirket, sadece ABC'de, NBC'de ve CBS'te reklam yaparak A.B.D. izleyicisinin yüzde 90'ına ulaşabiliyordu. Bugün, bu üç televizyon kanalı izleyicilerin yüzde 50'sine ulaşabilse, şirket kendisini şanslı saymalı. Şirketler, bütçelerini, düzinelerce medya kanalı ve aracı arasında paylaştırmak durumundadır. Bu nedenle de hedefiniz çok önemlidir. Artık kitlesel pazara ucuz yoldan erişmek mümkün değildir.

Medyacılar, sürekli olarak, daha getirimli veya dikkat çekici yeni medya araçları arayışı içindedir. Şimdi, reklamlarınızı, balonlara, yarış arabalarına, asansörlere, tuvaletlere ve benzin pompalarının yanına koyuyorlar. Ancak reklamlar çoğaldıkça, daha az fark edilme tehlikesiyle karşı karşıya kalıyorlar.

Veri tabanlı pazarlamaya doğru ilerledikçe mecra verimliliğiniz büyük ölçüde artırılabilir. Sadece müşteri veri tabanınızdan seçilmiş olan üyelere sunular göndermekle kalmaz,

liste acentelerinden başka isimler de satın alabilirsiniz. Bu acenteler, "100.000 dolardan fazla kazanan kadın yöneticiler," "pazarlama dersi veren işletme öğretmenleri," ve "motosiklet sahipleri" gibi binlerce liste sunar. Umut vaat eden bir listeden bir grup ismi test edebilirsiniz. Eğer yanıt oranı yüksekse, o listeden daha fazla isim satın alın; eğer oran düşükse, o listeyi kullanmayın. Seçilen olası müşterilere telefonla, postayla, faksla veya e-postayla ulaşabilirsiniz. İyi haber: bunun reklam yatırımınıza getirisini ölçebilirsiniz. **Mecraların geleceği kitlesel yayında değil, daha çok kesimsel* yayında yatmaktadır.**

Misyon

Şirketler, bir misyon gerçekleştirmek üzere kurulur. Misyonlarını çeşitli şekillerde ifade ederler:

- Dell'in misyonu: **"Hizmet verdiğimiz pazarlarda en iyi müşteri deneyimini sunma konusunda dünyadaki en başarılı bilgisayar şirketi olmak."**
- Mars Company'nin misyonu: **"Tüketici patronumuzdur, kalite işimizdir, ve değer amacımızdır."**
- McDonald's'ın misyonu: **"Vizyonumuz, dünyanın en iyi 'hızlı servis restoranı' olmaktır. Bu, mükemmel restoranlar açıp işletmek ve müstesna kalite, servis, temizlik ve değer**

* Kesimsel: Ulaşılmış büyük dinleyici/seyirci kitlesi içinden küçük bir gruba yöneltilmiş radyo ya da televizyon reklamları—y.h.n.

(KSTD) sağlamak anlamına gelmektedir."

Virgin Atlantic Airways'in başarısı, kısmen, işini salt ulaşımdan ziyade, eğlence olarak da yeniden tanımlamasına bağlıdır. Virgin, kişisel videolar, masajlar, dondurmalar ve başka ikramlar sunarak, yolcularının sıkıcı bir uçuştan kurtulmalarına yardımcı olmaktadır; Virgin'in ikramları, başlıca rakipleri tarafından ancak daha sonraları taklit edilebilmiştir.

Johnson & Johnson amaçlarını öncelik sırasına koymayı tercih etmektedir: **İlk sorumluluğu müşterilerine, ikincisi çalışanlarına, üçüncüsü içinde bulunduğu topluluğa, dördüncüsü ise hissedarlarına karşıdır.** Bu öncelik sıralaması, J & J'in yıllar zarfında kanıtladığı gibi, hissedarlar açısından kazançları temin etmenin en iyi yoludur.

Çoğu misyon açıklaması doğru cümleleri içerir: "İnsanlar bizim en değerli varlığımızdır." "Yaptığımız işte en iyi biz olacağız." "Beklentileri aşmayı amaçlıyoruz." "Hissedarlarımız için ortalamanın üzerinde getiriler elde etmeyi amaçlıyoruz." Misyon açıklamasını hazırlamanın temel yolu, bunları herhangi bir sırada bir araya getirmektir.

Çalışanlarınıza, olası ve mevcut müşterilerinize şirketinizin neyi temsil ettiğini hatırlatmak için, misyon açıklamanızı kartvizitinizin arkasına bastırın.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)

Herkes, *müşteri ilişkileri yönetimi*nden *(CRM)* her derde deva olarak söz ediyor. Ancak, tanımlanmadığı sürece bu da içi boş bir terimdir. Kimileri, bunu, her bir müşteri hakkında daha fazla şey öğrenmek için teknolojinin uygulanması ve müşterilere birebir karşılık verilebilmesi olarak tanımlamaktadır. Diğerleri, bunu bir teknoloji meselesinden çok insani bir mesele olarak görmektedir: her bir müşteriye empati ve duyarlılıkla davranmak. Alaycı biriyse, CRM'nin, aslında müşterilerle beş dakika sohbet edilerek öğrenebilecek şeyleri öğrenmenin pahalı bir yolu olduğunu söylemiştir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, uygulamada, bir şirketin, bireysel müşteriler hakkında, daha iyi bir hedefsel pazarlama için kullanılabilecek olan ayrıntılı bilgiyi ele geçirmesini sağlayacak donanımın ve yazılımın satın alınmasını kapsar. Şirket, bir müşterinin geçmiş satın alımlarını, demografik ve psikografik değişkenlerini inceleyerek, müşterinin neye ilgi duyabileceği hakkında daha çok bilgi edinecektir. Şirket, spesifik önerilerini, yalnızca, muhtemelen en çok ilgiyi gösterecek ve satın almaya gönüllü olacak kişilere gönderecek ve böylece genelde kitlesel pazarlamada kaybolup giden postalama ve irtibat masraflarından tasarruf edecektir. Şirket, bilgiyi dikkatlice kullanarak, müşteri edinmeyi, çapraz ve sürek-

li satışı geliştirebilir.

Yine de CRM uygulamada o kadar da iyi işlememektedir. Büyük şirketler bazen CRM sistemlerine 5 ilâ 10 milyon dolar harcıyor ve sadece hayal kırıklığı yaratan sonuçlara ulaşıyor. CRM'yi benimseyen şirketlerin yüzde 30'undan daha azı, CRM yatırımlarından bekledikleri karşılığı aldıklarını beyan ediyor. Ve sorun yazılımın başarısız olması değil (yazılım sorunları, vakaların sadece yüzde 2'si için geçerli). *CRM-Forum*, başarısızlık için şu nedenleri göstermiştir: organizasyon değişikliği (yüzde 29), şirket politikası/atalet (yüzde 22), CRM anlayışının olmaması (yüzde 20), kötü planlama (yüzde 12), CRM becerilerinin olmaması (yüzde 6), bütçe sorunları (yüzde 4), yazılım sorunları (yüzde 2), kötü tavsiye (yüzde 1), diğer (yüzde 4).[21]

Çok sayıda şirket, teknolojiyi, eski alışkanlıklarının üstesinden gelmelerine yardımcı olacak bir sihirli değnek gibi görüyor. Ancak, eski bir şirkete yeni bir teknoloji eklemek, yalnızca, o şirketi daha pahalı bir eski şirket haline getirir. Şirketler, müşteri-merkezli şirketler haline gelecek biçimde yeniden düzenlenmedikçe, CRM'ye yatırım yapmamalıdır. Ancak o zaman, onlar ve çalışanları CRM'yi nasıl uygun şekilde kullanacaklarını bileceklerdir.

Frederick Newell daha da ileri gidip CRM'yi, müşterilere iyi hizmet etme konusunun çözümünde çok yetersiz kalmakla suçluyor.[22] CRM, sürücü koltuğuna elinde bir av tüfeğiyle müşteriyi oturtmaktansa, şirketi oturtuyor. Newell, şirketlerin, müşterileri *hedef almasını* değil, onları *güçlü kılmasını* istiyor. Şirketlerin, yalnızca ürünlerini satmak için posta göndermek yerine (ürün-merkezli bir yaklaşım), müşterilerine, neye ilgi duyduklarını (ve ilgi duymadıklarını), ne tür bilgiler istediklerini, ne gibi hizmetler beklediklerini ve şirketten nasıl, ne zaman ve ne sıklıkta iletişim kabul edebileceklerini sormaları gerekir. Şirketler, müşteriler hakkında-

ki bilgilere güvenmek yerine, müşterilerin *kendilerinden* gelecek bilgilere güvenebilir. Bu bilgiyle, bir şirket, çok daha az şirket parası ve müşteri zamanı israf ederek, bireysel müşterilere anlamlı öneriler getirebilmek için çok daha iyi bir konumda olacaktır. Newell, *müşteri ilişkileri yönetimi*nin *(CRM)*, yerini, *müşteri tabanlı ilişkiler yönetimi*ne *(CMR)* bırakması gerektiğini savunmaktadır.

Benim inancım, doğru tür CRM'nin veya CMR'nin, şirketler ve genel olarak bütün toplum için olumlu bir gelişme olduğudur. İlişkileri insanileştirecektir. Pazarın daha iyi işlemesini sağlayacaktır. Müşterilere daha iyi çözümler sunacaktır. (Ayrıca bkz. Veri Tabanlı Pazarlama).

Müşteri Memnuniyeti

Çoğu şirket, pazar paylarına, müşterilerinin memnuniyetinden daha fazla önem veriyor. Bu bir hatadır. Pazar payı geriye dönük bir ölçüdür; müşteri memnuniyeti ise ileriye dönük bir ölçüdür. Eğer müşteri memnuniyeti azalmaya başlarsa, ardından pazar payı erozyonu gelecek demektir.

Şirketler, müşteri memnuniyeti seviyesini izlemeli ve geliştirmelidir. Müşteri memnuniyeti ne kadar çok olursa, müşteriyi elde tutma oranı o kadar yüksek olur. İşte size dört gerçek:

Yeni müşteriler elde etmek, mevcut müşterileri memnun etmek ve elde tutmak için gereken maliyetin 5 ilâ 10 katma mal olabilir.

Ortalama bir şirket, her yıl, müşterilerinin yüzde 10 ilâ 30'unu kaybeder.

Müşteri kaybetme oranında yüzde 5'lik bir azalma, sanayi türüne bağlı olarak, kârlarda yüzde 25 ilâ 85 artış sağlayabilir.

Müşteri kâr oranı, eldeki müşterinin yaşam süresince artma eğilimi gösterir.[23]

Bir şirket, müşterilerinin yüzde 80'inin memnun veya çok memnun olduğunu söyleyerek övünmüştü. Bu kulağa oldukça hoş geliyordu; ta ki, en baştaki rakibinin yüzde 90'lık bir müşteri memnuniyetine ulaştığını öğreninceye kadar. Bu rakibinin yüzde 95'lik bir memnuniyet puanı hedeflediğini öğrenmesi, şirketi daha da yıldırdı.

Yüksek bir memnuniyet puanı elde eden şirketler, bunun reklamını yapmalıdır. J. D. Powers, Honda Accord'a, birkaç yıl, müşteri memnuniyetinde birinci sırada yer verdi ve bu daha fazla Accord satılmasına yardımcı oldu. Dell, bilgisayar hizmeti için en yüksek memnuniyet derecelerini aldı ve bunu reklamlarında duyurdu; bu da, olası müşterilere, Dell'den, görmeden, güvenle bir bilgisayar sipariş edebilecekleri güvenini verdi.

Yüksek müşteri memnuniyeti için gayret göstermenin önemi, şirket reklamlarında vurgulanır. Honda şöyle diyor: **"Müşterilerimizin bu kadar memnun olmalarının bir nedeni, bizim o kadar memnun olmamamızdır."** Cigna'nın reklamı da şöyle der: **"Siz %100 memnun olmadan, biz de olmayacağız."** Ancak büyük bir iddiada bulunmayın. Birkaç yıl önce, Holiday Inns, "Sürprizlere Yer Yok" vaadinde bulunan bir kampanya başlattı. Otel müşterilerinin şikâyetleri o kadar fazlaydı ki, "Sürprizlere Yer Yok" sloganı alay konusu oldu ve Holiday Inn bu sloganı hemen iptal etti.

Müşteri memnuniyeti gerekli bir amaçtır ama yeterli değildir. Rekabetin fazla olduğu pazarlarda, müşteri memnuniyeti, müşterinin elde tutulmasını sadece bir dereceye kadar

sağlayabilir. Şirketler, memnun olan müşterilerinin belli bir yüzdesini düzenli olarak kaybeder. Şirketlerin, müşteriyi elde tutmaya odaklanması gerekir. Ancak, elde tutma bile yanlış yönlendirici olabilir; örneğin, müşteri alışkanlıktan veya alternatif tedarikçilerin bulunmaması nedeniyle size bağlıysa, yanlış yönlendirmeden söz edilebilir. Bir şirket, yüksek düzeyde bir müşteri bağlılığını hedeflemelidir. Örneğin, ambalajlı tüketim ürünlerinin sadık müşterileri, genellikle, sadık olmayan müşterilere oranla yüzde 7 ilâ 10 daha fazla harcama yapar.

Bu nedenle şirket, müşterileri sadece memnun etmekle kalmayıp, onları sevindirmeyi amaç edinmelidir. Zirvedeki şirketler, müşterilerin beklentilerini aşmayı amaçlar ve müşterilerinin yüzlerinde bir tebessüm bırakır. Ancak bunu başardıklarında, bu, norm haline gelir. Beklentiler çok yükseldikten sonra, bir şirket beklentileri aşmaya nasıl devam edebilir? Bir şirket daha kaç sürpriz ve sevinç kaynağı yaratabilir? Enteresan bir soru!

Müşteri Yönelimi

Bütün şirketinizin müşteriyle düşünüp taşınmasını nasıl sağlarsınız? Scandinavian Airlines System'in (SAS) eski CEO'su Jan Carlzon *Moments of Truth* adlı eserinde, tüm iş gücünün müşteriye odaklanmasını nasıl başardığını anlatmıştır.[24] Toplantılarda, SAS'in yılda 5 milyon müşteriyle ilgilendiğini ve ortalama müşterinin tek bir seyahat münasebetiyle yaklaşık

5 SAS çalışanıyla karşılaştığını vurgular. Bu da 25 milyon *karar anı* eder; bu anlar, ister yüz yüze, ister telefon veya posta yoluyla olsun, müşterilere olumlu bir marka deneyimi yaşatma anlarıdır. Carlzon daha da ileri gitmiştir. İş gücünün hedef müşteri kitlesini memnun etmek için gereken her türlü adımı atmasına izin vermek amacıyla, şirketin yapısını, sistemlerini ve teknolojisini değiştirme işine girişmiştir.

Bugünün CEO'ları, tüm çalışanların müşterilere büyük değeri iletmeye odaklanması durumunda, kendilerinin ve firmanın finansal anlamda ne kadar daha varlıklı olabileceğini göstermelidir. Böylece müşteriler daha fazla harcar ve hizmet etmek firmaya daha aza mal olur. Böyle bir durumdan herkes yararlanır ve üstün müşteri hizmeti sunan çalışanlar özel olarak ödüllendirilir.

İş, doğru insanları işe almakla başlıyor. Adayların yalnızca doğru becerilere değil, doğru tutumlara da sahip olup olmadıklarını değerlendirmeniz gerekir. Çoğu kişinin, Chicago'dan Florida'ya gitmek için„ aynı uçuş tarifesini sunan Eastern Airlines yerine Delta Air Lines ile uçmayı tercih etmesi hep dikkatimi çekmiştir. Fark şurada: Delta, uçuş müretteba tını, samimiyetin davranış kuralı olduğu, uzak güney eyaletlerinden seçmiştir; Eastern'ın uçuş müretteba tı New York City'dendir.

İşe aldıklarınızın iyi bir eğitime gereksinimi vardır. Disney, şirketin, müşterilerinin Disneyland'de nasıl bir deneyim yaşamasını istediğini anlatan bir haftalık bir eğitim programı yürütmektedir. Müşteri odaklı zihniyet öyle birdenbire oluşmaz. Planlanması, uygulanması ve ödüllendirilmesi gerekir.

Yine de şirketler, çalışanlarına çelişkili iki mesaj verme eğilimindedir. L. Bean ve diğer şirketler, çalışanlarını, her müşteriye değer vermeleri gerektiği yönünde eğitiyor: Müşteri önce gelir. Aynı zamanda, müşterilerin şirket için değerleri bakımından (başka bir deyişle, gelire ne kattıkları bakımın-

dan) birbirlerinden farklı olduklarını ve bu nedenle farklı muamele düzeyleri görmeleri gerektiğini de onaylıyorlar.

American Airlines, müşterilerine, farklı koltuk boyları ve farklı mutfak tahsis etmenin ötesinde farklı muamele ediyor. Milyonlarca mil biriktirmiş olan yolcular çeşitli avantajlardan yararlanıyorlar: bilet kontrolü için daha kısa bir sıraya giriyorlar, uçağa daha önce alınıyorlar, uçuş sınıfları sık sık yükseltiliyor, ilginç kitaplar ve Tiffany kristal eşya gibi sürpriz hediyeler alıyorlar.

Sonuç: Her müşteriye özenli davranın ama ille de eşit şekilde davranmanız gerekmez.

Gerçekten müşteri-yönelimli olabilmek için, firmanın *marka yöneticileri* değil, *müşteri yöneticileri* (veya müşteri grubu yöneticileri) tarafından idare edilmesi gerekir. Müşteri yöneticileri, müşterilerinin değer vereceği bir dizi şirket ürününü veya hizmetini ortaya çıkaracak ve daha sonra bunları iletmeleri için ürün ve marka yöneticileriyle çalışacaktır.

Çok fazla sayıda şirket, *müşteri merkezli* olmaktan çok *ürün merkezli* bir konumdadır. Düşünme tarzları şöyledir:

Varlıklar → Girdiler → Ürünler → Kanallar → Müşteriler

Ürün merkezli olduklarından ve varlıklara çokça yatırım yaptıkları için, ürünlerini aklı başında her müşteriye kabul ettirebilmek için uğraşırlar, bu yüzden müşteri farklılıklarının ve değerlerinin ayrımına varamazlar. Bireysel müşteriler hakkında pek fazla bir bilgiye sahip olmadıklarından, verimli şekilde *çapraz satış* veya *sürdürülebilir satış* yapamazlar. Her iki süreç de, bireysel müşteriler hakkındaki ticari işlemler ile diğer bilgileri ele geçirmeyi ve söz konusu müşterilerin ilgilenebilecekleri başka ne varsa, bunlara ilişkin sonuçlar çıkarmayı gerektirir. Müşteri-merkezli bir şirket, *sez-ve-yanıtla pazarlaması* denilen farklı bir yaklaşımı gözünde canlandırır:

Müşteriler → Kanallar → Ürünler → Girdiler → Varlıklar

Şirket işe müşteriyi anlamakla başladığından, uygun kanallar, ürünler, girdiler ve varlıkları geliştirmek açısından çok daha avantajlı bir konumda bulunur.

Müşteriler

Artık, müşterinin kral olduğu bir müşteri ekonomisinde yaşıyoruz. Bu, fazla üretim kapasitesinin bir sonucudur. Yetersiz olan ürünler değil, müşterilerdir.

Şirketlerin, *ürün-imal etme odağı*ndan *müşteri-elde etme odağı*na geçmeleri gerekiyor. Şirketler, yeni bir patronları olduğu gerçeğinin farkına varmalıdır - o patron, müşteridir. Eğer çalışanlarınız müşteri gibi düşünmüyorsa, hiç düşünmüyorlar demektir. Doğrudan müşteriye hizmet etmiyorlarsa, müşteri olan birine hizmet etseler iyi olur. Müşterilerinizi dikkate almıyorlarsa, bir başkası onları mutlaka dikkate alacaktır.

Şirketler, müşteriyi, herhangi bir varlık gibi, yönetilmesi ve en yüksek seviyeye çıkarılması gereken mali bir varlık olarak görmelidir. Tom Peters, müşterileri "değer artırıcı varlık" olarak görmektedir. Onlar, şirketin en önemli varlığıdır, buna rağmen değerleri şirket defterlerinde bile geçmez.

Ümit edilen odur ki, bu varlığın değerinin bilinmesi, şirketleri, ürün/hizmet portföyleri ve markalama stratejileri vasıtasıyla, tüm pazarlama sistemlerini, *müşteri payı*nı ve

müşteriye yaşam boyu *gerçek itibarı* verecek şekilde yeniden düzenlemeye yöneltecektir.

30 yılı aşkın bir süre önce, Peter Drucker, bir firmanın başarısında müşteri fikrinin ne denli önemli olduğunu vurgulamıştır. Ona göre, bir şirketin amacı "**müşteri yaratmaktır. Bu nedenle, işletmenin iki -yalnızca iki- temel işlevi vardır: pazarlama ve yenilik. Pazarlama ve yenilik sonuç getirir; geri kalanın hepsi maliyettir.**"[25]

Sokaklarda çalışan posta sipariş firması L. L. Bean, tüm samimiyetiyle, müşteri-yönelimli bir inancın izinde: "**Şirketimizin en önemli ziyaretçisi müşteridir. O bize bağımlı değil - biz ona bağımlıyız. Şirketimizde bir yabancı değildir müşteri - işimizin bir parçasıdır. Biz ona hizmet etmekle ona bir iyilik yapmış olmuyoruz . . . bize, kendisine hizmet etme fırsatını tanıyarak, o bize iyilik yapıyor.**"

Ürünler gelir ve gider. Bir şirket için zorlu olan, müşterilerine, ürünlerinden daha uzun süre tutunabilmesidir. Şirketin, *ürünün yaşam döngüsü*nden çok *pazarın yaşam döngüsü*ne ve *müşterinin yaşam döngüsü*ne dikkat etmesi gerekir. Ford'dan biri şunu fark etmiştir: "**Eğer bize yön veren müşteriler olmazsa, arabalarımıza yön verecek kimseyi de bulamayız.**"

Şirketlerin, çabalarının büyük bölümünü yeni müşteriler elde etmeye harcaması ve mevcut müşterilerini ellerinde tutup onlardan gelen işi büyütmeye yeterince çaba harcamamaları üzücüdür. Gelirlerinin yüzde 90'ı mevcut müşterilerinden gelirken, şirketler, pazarlama bütçelerinin yüzde 70 gibi büyük bir kısmını yeni müşteriler çekmek için harcıyor. Pek çok şirket, ilk birkaç yıl yeni müşterilerine para harcar. Şirketler, yeni müşteriler çekmeye fazlasıyla odaklanıp mevcut müşterileri ihmal ederek, yılda yüzde 10 ilâ 30 oranında müşteri aşınmasına uğrar. Sonra da, kaybettiklerinin yerini dolduracak yeni müşteriler çekmeye veya eski müşterilerini geri kazanmaya yönelik sonu gelmez bir çabaya para harcarlar.

Şirketler, ellerindeki müşteriyi kaybetme pahasına yeni müşteri elde etmeyi çeşitli şekillerde yapıyor. Yeni müşteriler elde etmeyi ödüllendiren ücret sistemleri oluşturuyorlar, ama satışçılarını mevcut müşterileri elde tuttukları ve sayıyı arttırdıkları için aynı görünür şekilde ödüllendirmiyorlar. Dolayısıyla, satışçılar, yeni bir müşteri kazanmaktan heyecan duyuyor. Ayrıca, şirketler, mevcut müşterilere, özel bir dikkat ve hizmet olmaksızın hep kendileriyle kalacaklarmış gibi davranıyor.

Müşterilere ilişkin hedefimiz ne olmalı? Birincisi, Pazarlamanın Altın Kuralı'na uyun: *Müşterilerinizin size nasıl pazarlama yapmasını istiyorsanız müşterilerinize de o şekilde pazarlama yapın.* İkincisi, başarınızın, müşterilerinizi başarılı kılma yeteneğinize bağlı olduğunun farkına varın. Müşterilerinizi daha varlıklı yapmayı amaç edinin. Gereksinimlerini bilin ve beklentilerini aşın. GE'nin emekli olmuş CEO'su Jack Welch bunu şöyle ifade etmiştir: **"Müşterilerinizi elde tutmanın en iyi yolu, onlara daha az karşılığında daha çoğu nasıl vereceğinizi sürekli olarak araştırmaktır."** Ve unutmayın, müşteriler, artık, yalnız ilişkiye bakarak değil, değere de bakarak ürünü satın alıyor.

Müşterileri sadece memnun etmek yetmiyor. Tatmin olmak artık tatminkâr değil. Şirketler her zaman memnun müşterilerinden bazılarını kaybeder. Bu müşteriler, kendilerini daha çok memnun edebilecek şirketlere geçer. Bir şirket, rakiplerinden daha fazla memnuniyet verebilmeli.

Sıra dışı şirketler keyifli müşteriler, *fanatikler* yaratır. Harley Davidson'dan ve Harley'siz kalmaktansa sigarayı ve diğer kötü alışkanlıkları bırakmayı tercih edeceğini söyleyen bir Harley Davidson müşterisinden ders çıkarın.

Domino's Pizza'nın milyarder kurucusu Tom Monaghan, müşterilerinden fanatikler yaratmak istiyor: **"Ne zaman kapıdan içeri yeni bir müşterinin girdiğini görsem, alınlarına**

kazınmış 10.000 $ görüyorum."

Müşteri için iyi bir iş yapıp yapmadığınızı nasıl bileceksiniz? Bu, bu yılın kârlarından değil, müşterinizin gönlünü ve bilincini paylaşmanızdan belli olur. Gönül ve bilinç payında istikrarlı kazanç sağlayan şirketler, sonunda mutlaka pazar payında ve kârlılıkta da kazanç sağlar.

Bir Alman bankası Almanya'nın her tarafında pek çok şube açtı. Her bir şube kasıtlı olarak küçük tutuldu. Şubelerdeki müdürün tek bir görevi vardı: müşterilerin servetlerini artırmaya yardımcı olmak. Müdür sadece yatırılan paraları alıp borç para vermekle kalmadı, müşterilere, nasıl daha iyi tasarruf edileceğini, daha iyi yatırım yapılacağını, daha iyi borç alınacağını ve daha iyi alım yapılacağını da öğretti. Her şubede bu konularla ilgili dergiler bulunduruldu. Müşterilere ücretsiz yatırım seminerleri verildi; hepsinin amacı, daha fazla servet biriktirmeleri için müşterilere gereken becerileri kazandırmaktı.

Pazarlama fikri, şirketin her bir ticari işlemden elde ettiği kârı en üst seviyeye çıkarmaktan, her bir ilişkiden elde ettiği kârı en üst seviyeye çıkarmaya doğru değişiyor. Pazarlamanın geleceği *veri tabanlı pazarlama*dadır; bu tür pazarlamada, her bir müşteri hakkında, o müşteriye göre uyarlanmış ve kişiselleştirilmiş, uygun ve zamanlaması doğru öneriler getirecek kadar bilgi sahibiyizdir. Her bireyde bir müşteri görmek yerine, her müşterideki bireyi görmemiz gerekir.

Ancak bütün müşterilere iyi hizmet vermek önemli olsa da, bu hepsine eşit hizmet verilmesi gerektiği anlamına gelmez. Bütün müşteriler önemlidir, ama bazıları diğerlerinden daha önemlidir. Müşteriler, sevdiklerimiz, katlandıklarımız ve nefret ettiklerimiz olarak sınıflandırılabilir. Ancak onları mali kategorilere göre ayırmak daha iyi olacaktır: platin, altın, gümüş, demir ve kurşun müşteriler. Daha iyi müşterilere daha fazla yarar sağlanmalıdır; buradaki amaç hem onları

daha uzun süre elde tutmak, hem de diğer müşterileri yukarı doğru ilerlemeye teşvik etmektir.

Bir banka, sadece yüksek-varlıklı mevduat sahiplerini davet ettiği bir kulüp işletmektedir. Üç ayda bir, yarı sosyal, yarı eğitimsel toplantılar düzenlenmektedir. Bu toplantılarda üyeler finans gurularmdan, ev sahiplerinden ve önemli kişilerden haberler alırlar. Bankanın müşterileri, asla bankalarını değiştirerek üyeliklerini kaybetmek istemezler.

Bir şirket, müşterilerini başka şekilde smıflandırmalıdır. İlk grup, hali hazırdaki ilgiyi hak eden *En Faydalı Müşterilerden (EFM)* oluşur. İkinci grup, *En Geliştirilebilir Müşterilerdir (EGM)*; bu kişiler, en uzun vadeli ilgiyi hak eder. Üçüncü grup ise, ayrılmalarının önlenmesi için erken müdahale gerektiren *En İncinebilir Müşterilerdir (EİM)*.

Ne var ki, bütün müşterilerin de elde tutulması gerekmez. *En Sorunlu Müşteriler (ESM)* denilen dördüncü bir kategori daha vardır. Bu gruptakiler ya kar sağlamazlar ya da sağladıkları kar verdikleri sıkıntıyı karşılamaya yetmeyecek kadar azdır. Bazılarının "yollanması" gerekir. Ancak yollamadan önce, onlara düzelmeleri için bir şans tanıyın. Aidatlarını yükseltin ve/veya hizmetlerini azaltın. Kalırlarsa, artık onlardan kar edilebilir. Giderlerse, rakiplerinize kan ağlatacaklardır.

Bazı müşteriler karlı fakat zordur. Onlar bir lütuf olabilirler. En zor müşterilerinizi nasıl memnun edeceğinizi bulabilirseniz, geri kalanları memnun etmek kolay olacaktır.

Müşteri şikâyetlerine dikkat edin. Öfkeli bir müşterinin ününüze zarar verme gücünü asla hafife almayın. Ün, yaratılması zor, kaybedilmesi kolay bir şeydir. IBM, şikâyetleri bir sevinç kaynağı olarak kabul ediyor. Şikâyette bulunan tüketiciler şirketin en iyi dostlarıdır. Bir şikâyet, şirketi, muhtemelen müşteri kaybına yol açan ve düzeltilebileceği umut edilen bir sorun olduğu konusunda uyarır.

Müşteri Gereksinimleri

Pazarlamanın özgün formülü şudur:"gereksinimleri bul ve onları karşıla." Şirket, gereksinimleri, müşterileri dinleyerek veya onlarla görüşmeler yaparak bulur ve sonra her gereksinime uygun bir çözüm hazırlar. Ancak, günümüzde, şirketlerin bilmediği veya yönelmediği pek az gereksinim var. İtalyan bir pazarlama danışmanı olan Pietro Guido, bu konuyu vurgulamak için *The No-Need Society* *adlı bir kitap yazmıştır.

Ne var ki, "ihtiyaç-yok toplumu"na verilecek başka bir karşılık daha var -- o da, yeni gereksinimler yaratılmasıdır. Sony'den Akio Morita, *Made in Japan* adlı eserinde şöyle demiştir: **"Biz pazarlara hizmet etmiyoruz. Pazarlar yaratıyoruz."** Video kaset kaydediciler, video kameralar, faks makineleri, avuç içi bilgisayarlar ve benzerleri ortaya çıkarılıncaya dek, tüketiciler bunları hiç düşünmemişti bile.

Elbette, eski gereksinimler karşılanmış olsa bile yenileri belirecektir. *Olaylar* yeni gereksinimler yaratabilir. 11 Eylül 2001 trajedisi, havada, gıda rezervinde ve ulaşımda ihtiyaç duyulan güvenlik derecesini artırdı ve ülke yeni güvenlik tedbirleriyle buna hızla karşılık verdi. *Trendler* yeni gereksinimler yaratabilir; tıpkı, "Down-Aging"e olan ilginin örneklediği gibi. İnsanlar yaşlandıkça, kendilerini daha genç hissetmek ve daha genç görünmek istiyorlar; bu da, spor arabalar

* İhtiyaç-yok toplumu—y.h.n.

alınması, estetik ameliyatlar geçirilmesi ve egzersiz aletleri kullanılması sonucuna varıyor. Dolayısıyla, mevcut gereksinimlerle gizli kalmış gereksinimleri birbirinden ayırabiliriz. Akıllı pazarlamacılar dikkatlerini yalnızca bugünün gereksinimiyle sınırlamayacak, bir sonraki gereksinimi de tahmin etmeye çalışacaktır.

Kimi zaman, şirket, müşterilerine çok sınırlı bir bakış açısıyla yaklaştığından, bazı gereksinimler gizli kalır. Birtakım dogmalar adeta betonlaştırılmıştır; kozmetik sanayiinin, kadınların kozmetik ürünlerini aslında erkeklere daha çekici görünmek için kullandıklarını söyleyen dogması buna bir örnektir. Derken, The Body Shop'un kurucusu Anita Roddick, pek çok kadının, ciltlerine iyi bir bakım sağlayacak ürünler istediği varsayımıyla çıkageldi. Başka bir değer daha ekledi: pek çok kadının sosyal meselelerle ilgilendiğini ve aynı ilgiyi gösteren bir şirkete sahip çıkacaklarını...[26]

Greg Carpenter ve Kent Nakamoto, pazarlamacıların, alıcıların başta ne istediklerini bildikleri yönündeki temel varsayımlarına meydan okumuşlardır.[27] Bunun yerine, alıcılar ne istediklerini *öğreniyorlar.* Ve şirketler alıcılara ne isteneceğini öğretmede önemli bir rol oynuyor. Farklı marka rakipleri, bilgisayarlarına, kameralarına ve cep telefonlarına, alıcıların belki de hiç bilmediği veya talep etmemiş olduğu yeni özellikleri ekliyor, ve zamanla, alıcılar, ne istediklerine dair daha iyi bir fikir oluşturuyor. Böyle şirketler yalnızca *pazar tarafından yönelimi belirlenen* (müşteri gereksinimleri yoluyla) şirketler olmakla kalmıyor, *pazarı yönlendirici* (yenilik yoluyla) bir konumda da bulunuyorlar. Bu anlamda rekabet, müşteri gereksinimlerini karşılama yarışı olmaktan çok, bu gereksinimleri belirleme yarışıdır.

Pazara önce girenlerin (Xerox veya Palm gibi) sürekli pazar liderliğini elde etmelerinin bir nedeni, ürünlerine başlangıçta dahil ettikleri özellikleriyle, o zamana kadar yanlış belir-

lenmiş olan istekleri doğru şekilde tespit etmiş olmalarıdır. Tüketiciler, özelliklerin kategorileri belirlediğini düşünüyor. Pazara sonradan giren rakipler, bir yandan diğerlerinin sunduğu özelliklerin aynısını sunmak, diğer yandan yeni özellikler geliştirmek zorunda kalıyor.



Odaklanma ve Gedik Doldurma

Akıllı şirketler odaklanır. Eski bir özdeyiş vardır; iki maymunun birden peşine düşerseniz, hiç birini yakalayamazsınız.

Kitlesel pazar pek çok gedikten oluşur. Kitlesel pazarlamacı olmanın sorunu, özel müşteri gruplarına daha iyi nişan alabilecek ve onların gereksinimlerini daha iyi karşılayacak gedik doldurucuların dikkatini çekecek olmanızdır. Bu gruplar kaybedildikçe, kitlesel pazarlamacının pazarı daralır.

Bu nedenle, sizin seçiminiz bir "goril" veya bir "gerilla" olmaktır -gediği doldurulan veya gediği dolduran olmak. Gediklerde bir servet yattığını söyleyebilirim. Bir gedikteki müşteriler, birilerinin kendi gereksinimlerine ilgi gösterilmesinden mutluluk duyar. Ve eğer sizin şirketiniz onlara iyi hizmet ederse, gediğin sahibi siz olursunuz. Her ne kadar bir gediğin hacmi düşükse de, kâr marjı yüksektir. Bir gedik iki oyuncuya yetmeyecek kadar küçük olduğundan, rakipler ondan uzak duracaktır.

Başarılı bir gedik doldurucu ikinci eylem olarak ne yapar? Gediği dolduranın yapmaması gereken, genellemeci biri haline gelip kitlesel pazarı elde etmeye çalışmaktır. Üç sağlam strateji vardır:

Aynı gediğe daha fazla ürün ve hizmet satın. Dev sigorta şirketi USAA, başlangıçta sadece ordudaki subaylara otomobil sigortası satıyordu. Daha sonra buna, yine subaylara satmak için, hayat sigortasını, kredi kartlarını, yatırım fonları

ve diğer finans ürünlerini ekledi.

Gedikteki gizli kalmış veya birbirine yakın öğeleri arayın. USAA, sonunda orduda satış yapabileceği yeterli sayıda subay kalmayacağını fark etti. Ve böylece, hedef pazarını, tüm ordu mensuplarını kapsayacak şekilde genişletmeye karar verdi.

Ek gedikler arayın. Her gedik, saldırıya veya çöküşe açıktır. Tek bir gediğin savunmasızlığına karşı en iyi savunma, iki veya daha fazla gediği elde bulundurmaktır. Bu şekilde, şirket, sadece, gediğe sunduğu iyi hizmetin sağladığı yüksek kâr marjından değil, gediklerden oluşan bir portföye sahip olmanın getirdiği yüksek hacimden de yararlanır. Johnson & Johnson buna iyi bir örnektir; söz konusu şirket, birkaç kitlesel tüketici pazarında sağlam bir güç olmanın yanı sıra, sadece işletmelere yönelik pazarların yüzlercesinde teknik lider veya pazar lideri konumundadır.

Gedikleri dolduranların mutlaka küçük şirketler olması gerekmez. Profesör Hermann Simon, *Hidden Champions*[28] adlı eserinde, iyi tanımlanmış küresel gediklerdeki pazar paylarının yüzde 50'sinden fazlasına sahip olan orta ölçekli sayısız Alman şirketini listeler. Örnekler arasında şunlar yer alır: dünyanın çift gözlü askeri dürbün pazarının yüzde 80'ini elinde tutan Steiner Optical; tropik balıkları beslemekte kullanılan yemin yüzde 80'ini yapan Tetra Food; ve dünyadaki battal boy şemsiyelerin yüzde 50'sini üreten Becher. Bunlar ve diğer şirketler, global pazarda iyi tanımlanmış nişlerin izini sürmektedir ve her ne kadar kamu açısından daha az görünür olsalar da, kârlılıkları oldukça yüksektir.

Organizasyon

Merkez ofisler kimin için çalışmalı? Elbette sahadakiler için. Merkez ofislerin görevi, sahada çalışanların olabildikleri kadar iyi olmalarına yardım etmektir. Monsanto Chemical Company'nin eski başkanı Robert Potter şöyle demiştir: "**Birim müdürleri, merkez ofis hizmetlerinin parasını kendi bütçelerinden öder. Destek kadrosu için çok fazla para harcadıklarını düşündükleri takdirde, [merkez ofisin] işlerini bırakırız.**"

Satış departmanı şirketin tamamı demek değildir, ama şirketin tamamı satış departmanı olsa iyi olur. Bir şirkette herkes pazarlama yöneticisi değildir, ama herkes pazarlama yönetiminde yer almalıdır. Bu husus, Hiroyuki Takeuchi tarafından, Japon şirketlere ilişkin olarak şöyle dile getirilmiştir: "**Japon şirketlerinin yüzde ellisinin bir pazarlama departmanı yoktur ve yüzde doksanında da pazarlama araştırması için özel bir bölüm bulunmaz. Bunun nedeni, herkesin bir pazarlama uzmanı olarak görülmesidir.**"

Şirketler dikey olarak, süreçler ise yatay olarak düzenlenmiştir. *Yeniden yapılanma* ile düzeltilmeye çalışılan uygunsuzluk da budur. *Yeniden yapılanma*, kilit süreçlerin yönetimi için karşı disiplinlerden gelen takımları görevlendirir. (Bkz. Pazarlama Departmanı Arayüzleri.)

Çok birimli şirketler, sanayi-yönelimli veya müşteri-yönelimli olmaktan ziyade, ürün-yönelimli olma eğilimindedir. Yine de, birimler, aynı endüstriye veya müşteriye gidecek

ürünler yapabilir. Geçenlerde, Siemens, dört endüstri alanını bir merkezde toplamıştır: hastaneler, hava alanları, stadyumlar ve üniversite kampüsleri. Siemens, her bir endüstriye, o endüstri alanında birimlerarası işbirliğini uyumlu hale getirme yetki ve sorumluluğuna sahip tek bir üst düzey yönetici atamıştır.



Pazarlama Araştırması

Eskiden, pazarlama araştırmasının amacı, müşterileri anlamaya yönelik teknikleri bulmaktan çok satışları artırmaya yönelik teknikleri bulmaktı. Araştırmacılar, mağaza denetimlerinin gelişmesini, ürünlerin depoya geri çekilmesini ve ürün hareketine ilişkin gerekli bilgiyi sağlamaya yönelik tüketici panellerini takdir etmişlerdir.

Zamanla, pazarlamacılar, gittikçe artan bir şekilde, müşterileri anlamanın önemini kabul ettiler. Tüketici kümesi tartışmaları, anketler ve araştırmalar moda oldu. Bugün pazarlamacının sihirli formülü, müşterileri, segment düzeyinde veya bireysel düzeyde anlamanın önemi üzerine kuruludur. Eski bir İspanyol özdeyişi şöyle der, **"Bir boğa güreşçisi olabilmek için, önce boğa olmayı öğrenmen gerekir."**

Günümüz pazarlamacıları, müşterileri, pazarları ve kendi pazarlama etkililiklerini anlamak için bir çok pazarlama araştırması tekniği kullanmaktadır. İşte kullanımdaki belli başlı araştırma tekniklerinden bazıları:

• *Mağaza içi gözlem. Why We Buy*'ın yazarı Paco Underhill, mağaza içindeki müşteri davranışını araştırmaları için Environsell'i işletmektedir.[29] Araştırmacıları alışveriş yapanların hareketlerini kaydetmek için klipsli küçük yazı tahtaları, takip formları ve video ekipmanları kullanır. Bu araştırmacılar, bir senede, alışveriş yapan 70.000'den fazla kişiyi

kendi "doğal ortamlarında" inceleyen "perakende antropologları"dır. Bulguları şunları kapsar:

- Alışveriş yapanlar, hemen hemen her zaman, sağ tarafa yürüyor.
- Kadınlar, erkeklere göre, dar koridorlardan daha çok kaçınma eğiliminde oluyor.
- Mağaza koridorlarında erkekler kadınlardan daha hızlı hareket ediyor.
- Alışveriş yapanlar yansıtıcı yüzeyler gördüklerinde yavaşlıyor, boş yer gördüklerinde hızlanıyor.
- Alışveriş yapanlar girişten itibaren ilk 10 metredeki gösterişli işaretleri fark etmiyor.

• *Ev içi gözlem.* Şirketler, ev halkının ürünlere karşı tutumunu incelemek için evlere araştırmacılar gönderir. Whirlpool, aile üyelerinin büyük aletleri nasıl kullandıklarını incelemek üzere birkaç evi ziyaret etmesi için bir antropolog ile anlaşmıştır. Ogilvy & Mather, farklı ürünlere karşı ev içindeki davranışları içeren 30 dakikalık bir "çarpıcı film" hazırlamaları için, evlere el kameralı araştırmacılar göndermiştir.

• *Diğer gözlemler.* Gözlem her yerde gerçekleştirilebilir. Japon araba üreticileri süper market otoparklarında durup, Amerikalı kadınların aldıkları ürünleri arabalarının bagajlarına boşaltmak için nasıl çaba harcadıklarını izlemiş ve daha iyi bir bagaj tasarımı bulmuşlardır. McDonald's yöneticileri, müşterileri doğrudan görmek için, yılda bir kez "tezgâhta çalışırlar." Pazarlamacılar, "kendilerini bir müşteriye zımbalasalar" çok şey öğrenebilirler.

• *Tartışma grubu araştırması.* Şirketler, sık sık, usta bir moderatörün yönetiminde, bir ürün veya hizmet hakkında konuşmaları için bir veya daha fazla sayıda tüketici kümesi tartışma grubu toplar. Küme tartışma grubu 6 ilâ 10 kişiden oluşabilir; bu kişiler, birkaç saati moderatörün sorularına ve birbirlerinin yorumlarına yanıt vererek geçirir. Toplantı ge-

nelde videoya kaydedilir ve daha sonra bir yönetim ekibi tartışmalar üzerine tartışır. Tüketici kümesi tartışmaları bir konuyu incelemeye yönelik atılan önemli bir ilk adım olsa da, sonuçların daha geniş kitleye yansıtılması söz konusu değildir ve ihtiyatla ele alınması gerekir.

• *Anketler ve araştırmalar.* Şirketler, daha geniş bir hedef kitle örneği ile görüşme yapmak suretiyle daha temsili bilgiler toplar. Örnek, istatistiksel teknikler kullanılarak seçilir ve kişilere ya şahsen, ya da telefon, faks, posta veya e-posta aracılığıyla ulaşılır. Anketlerde, tipik olarak, müşteri görüşlerinin, tutumlarının ve davranışlarının nicel bir resmini verebilecek, kodlanabilir ve sayılabilir sorular sorulur. Araştırmacı kişisel soruları da dahil ederek, yanıtlarla, ankete katılanların farklı demografik ve psikografik özellikleri arasında bir bağıntı kurabilir. Şirket, bulguları kullanırken, düşük yanıt oranından, kötü ifade edilmiş sorulardan veya görüşme sürecindeki ve ortamındaki kusurlardan kaynaklanabilecek olası yanlılıkların farkında olmalıdır.

• *Derinlemesine görüşme teknikleri.* Kimileri, anketleri sadece bir "sayım" işi olarak görür; böyle düşünenlerin tercihi, tüketicilerin zihniyetlerinin ve motivasyonlarının derinine inmektir (buna genelde "kafa psikiyatrisi" denir). Yıllar önce, Freudçu olan Ernest Dichter bir "motivasyon araştırması" modeli oluşturmuştur. Dichter bu modelle, bilinçaltı güdüleri veya bastırılmış motivasyonları ayırt edebilmek için katılımcılarla derin tartışmalara girebiliyordu. Bulguları, ilginç olmalarına rağmen, kimi zaman tuhaftı. Örneğin, tüketicilerin kuru eriği satın almaya direnç gösterdigini, çünkü kuru eriklerin buruşuk oldukları için insanlara ihtiyarlığı hatırlattığı sonucuna varmıştır; bu nedenle de, reklamcılar "mutlu, genç kuru erikler" göstermeliydi. Ve kadınlar, içine bir yumurta eklemeleri gerekmediği sürece kek karışımlarına güvenemiyordu; eklenen yumurtayla, ev kadınları "bir

kek"e "hayat" verdiklerini hissedebiliyordu. Dicker'ın bulguları "bilimsel kanıt"tan ve "yansıtılabilirlik"ten yoksundu, ancak pazarlamacıların ve reklamcıların her zaman ilgisini çekmiştir.[30]

Profesör Gerald Zaltman tarafından geliştirilmiş ve daha yeni bir teknik olan Zaltman Metaphor Elicitation Technique* (ZMET), sözle ilgili olan sol beyni atlayıp, sağ beyne ve bilinçaltına dalmaya çalışır. ZMET, küçük tüketici gruplarından, resimler toplamalarını, kolajlar yaratmalarını ve bunları bir görüşmede tartışmalarını ister. ZMET, sözlü araştırmayla su yüzüne çıkmayan ürün temaları ve endişeler hakkında içgörü sağlamayı vaat eder.[31]

• *Pazarlama deneyleri.* Müşterileri araştırmanın en bilimsel yolu, eşlenmiş müşteri kümelerine farklı sunular takdim edip yanıtlarındaki farklılıkları analiz etmektir. Şirketler, kablolu televizyon veya posta kullanarak, hangisinin/hangilerinin daha çok ilgi çektiğini görmek için farklı reklam başlıkları, fiyatlar ya da promosyonlar gösterebilmektedir. Dış değişkenler kontrol altında tutulduğu ölçüde, şirket, yanıtlardaki farklılıkları sunu farklılıklarına bağlayabilir.

• *Sahte alıcı araştırması.* Satış görevlilerinin müşterilerden gelen zor soruları nasıl ele aldığını, telefon operatörlerinin telefonları ne kadar iyi yanıtladığını, bir dükkânda mal yerleştirmenin ne derece kolay olduğunu denetlemek ve diğer pek çok kullanım için, şirketler sahte alıcılar görevlendirir. Örtülü alışveriş, müşterilerin gereksinimlerini veya isteklerini anlamaya çalışmaktan ziyade, bir şirketin veya rakibin pazarlama etkililiğini değerlendirmek için kullanılır.

• *Veri kazısı.* Büyük müşteri veri tabanlarına sahip şirketler, veri yığını içinde şirketin yararlanabileceği yeni segmentler veya yeni trendler keşfetmek için istatistikçileri kullanabilir.

* Zaltman Benzetme Oluşturma Tekniği—y.h.n.

Unutmayın, etkili pazarlama kararı almada pazarlama araştırması ilk adımı ve temeli oluşturur. Hasbro Inc.'in CEO'su Herbert Baum şöyle demiştir: **"Pazarlama araştırması, bir şirketin pazarlama süreci açısından çok büyük önem taşır. Hiç kimsenin, bir şekilde araştırma yapmadan pazarlama kararları almaması gerektiğini düşünüyorum, çünkü böyle bir durumda zaman ve para boşa gidecektir."**

Pazarlama Departmanı Arayüzleri

Her şirkette departmanların, diğer departmanlara ilişkin gözlem ve izlenimleri vardır. Ve bunlar çoğunlukla gurur okşayıcı değildir. Ayrıca, departmanlar mevcut kaynaklar için sürekli bir rekabet içindedirler; her biri parayı kendilerinin daha iyi harcayabileceğine dair kanıtlar ileri sürer. Tüm bunlar, departmanlar arasında uyumlu çalışma ilişkilerine engel olur.

Her departmanda, pazarlama departmanı hakkında birtakım klişelere sahip üyeler bulunur: yönetimden büyük bir bütçe koparan ve bunu böyle bir bütçenin etkisi hakkında herhangi bir kanıt göstermeden yapan, hızlı konuşan satışçılar; müşterilere dürüst olmayan ve onları önceden hazırlanmış sözlerle tuzağa düşüren dolandırıcılar; veya AR&GE'yi gerçek ürün geliştirme çalışmalarından ziyade yeni aksesuarlar ve göz boyayıcı özellikler için sıkıştıran işportacılar.

Bir mühendis, satışçıların "daima müşteriyi koruduklarından ve şirketin menfaatini düşünmediklerinden" yakınmıştır. Müşterileri de "çok fazla şey istedikleri" için paylamıştır.

Buna karşılık pazarlamacılar da diğer departmanları eleştirir:

• Pazarlamacılar, mühendislerle zorluk yaşar. Mühendisler, düşünme tarzlarında kesin olma eğilimindedir; siyah-beyaz görürler ve grinin tonlarını yakalayamazlar. Ürünü, çoğu müşterinin anlayabileceği bir dilden ziyade, çok teknik terimlerle tanımlama eğilimi gösterirler.

Yüksek teknoloji şirketlerinde, mühendisler kraldır. Mühendisler, satışı meslek olarak seçen her mühendise küçümseyerek bakar ve onların zayıf bir eğitim almış oldukları sonucuna varır. Müşteri hizmetlerini meslek edinmiş mühendislerse, onların gözünde, gerçek başarısızlardır.

• Pazarlamacılar, finansçıları en öncelikli düşmanları olarak görür; pazarlamacılardan her bir harcama kalemini haklı göstermelerini isteyen ve pazarlamadan mümkün olduğunca fazla fonu uzak tutan hep finansçılardır. Finansçılar çoğunlukla şimdiki-dönem performansını düşünür ve pazarlama giderlerinin büyük bir kısmının, harcamalar değil, uzun vadeli marka gücünü yaratan yatırımlar olduğunu anlayamazlar. Şirket bir krizle karşı karşıya kaldığında, finansçıların ilk adımı, fonların gerekli olmadığını ima ederek, pazarlama bütçesini kısmak olur. Panzehir, pazarlama yatırımlarının gelirleri, maliyeti ve kârları nasıl etkilediğine ilişkin finansal modeller geliştirmek üzere finansla yakın çalışmaktır.

• Pazarlamacılar, satın almadan sorumlu kişilerden, daha ucuz girdiler satın alarak değer önermesinde vaat edilen kaliteye sahip olmayan bir ürünün ortaya çıkmasına yol açtıklarında yakınırlar. Doğrudur, satın almadan sorumlu olanlar girdi maliyetini düşük tutmak zorundadır; ama yeterli kalitenin sağlama alınması için de denetimler yapılmalıdır.

Pazarlamacılara, satın almadan sorumlu kişilerle daha yakın çalışmalarını tavsiye ederim; bu, sadece iyi kaliteyi temin etmeleri için değil, satın almadan sorumlu olanlardan satış konusunda bilgi almaları için de gereklidir. Satın almadan sorumlu kişiler, iyi satıcılığın gerekleri konusunda uzmandır. Neden? Çünkü satın almadan sorumlu olanlara gün boyunca satışçılar temas halindedir; dolayısıyla, satın almadan sorumlu olanlar, etkili ve zayıf satış stilleri arasındaki fark hakkında kitap bile yazabilirler. Pazarlamacıların, satışçılarla nasıl uğraşılacağını öğrenmeleri için, bir süreliğine satın almada çalışmaları, onlar için iyi bir eğitim olabilir.

Bir keresinde, General Electric, kimin daha etkili olacağını görmek için, kendi satın alma personeli ile satış personeli arasında oynanacak bir oyun geliştirmişti. Satın alma personeli oyunu parmağını bile kıpırdatmadan kolayca kazandı. O zaman GE yönetimi şöyle dedi: "Eğer bizim kendi satışçılarımız kendi satın alma personelimize etkili bir biçimde satış yapamıyorsa, müşterilerimize nasıl etkili bir biçimde satış yapabilir ki?"

• Pazarlamacıların üretimdekilerle sadece birkaç meselesi vardır. Müşterilerin hayal kırıklığına uğramaması için, üretimdekilerden, ürünleri belirtilen kalite seviyesinde üretmelerini beklerler. Ayrıca onlardan, özel kısa imalât süreleri veya ürüne ısmarlama özellikler eklemelerini isterler; ama bu noktada, biraz dirençle karşılaşırlar. Üretimde sık değişiklikler yapılması gerektiğinde, üretim maliyeti artar.

• Pazarlamacılar için, bilgi teknolojisi (IT) çalışanlarıyla iletişim kurmak zordur. Pazarlamacılar satış, pazar payı ve kâr marjı konuşurken, IT çalışanları COBOL, Java, Linus ve tetrabayt'tan bahsederler. Pazarlamanın, IT'den veri tabanlı bir pazarlama sistemi geliştirmesini istemesi büyük hatadır; zira iş bittiğinde, pazarlama, bu siparişi vermiş olduğuna pişman olur. Yine de, müşterilere iyi hizmet verilmesi isteni-

yorsa, pazarlamanın veri tabanlı yazılıma ve tedarik zinciri yazılımına gereksinimi vardır. Açıkça görülüyor ki, pazarlama departmanlarının, bilgi teknolojisinden anlayan ve iki grubun arasında aracılık edebilecek teknik bir pazarlamacıyı aralarına katmaları gerekmektedir.

• Kredi departmanının, olası müşterinin yükümlülüğünü yerine getiremeyeceğini öne sürerek bir işlemi onaylamayı reddetmesi, pazarlamacıların keyfini kaçırır. Satışçıların, satışı sağlamak için gösterdikleri onca çabanın ardından tek gördükleri, satışı sonlandıramayacakları ve satış için onay alamayacaklarıdır.

• Faturalar hakkındaki müşteri sorularını yanıtlamakta yavaş kalan muhasebeciler, pazarlamacıların canını sıkar. Pazarlamacılar, muhasebecilerin, kendilerine, farklı coğrafî alanların, pazar segmentlerinin, kanalların ve bireysel müşterilerin kârlılığına ilişkin daha iyi ölçüler vermelerini de ister. Bu bilgiler, pazarlamacıların çabalarını daha yoğun olarak, daha kârlı olan bölgelere tahsis etmelerine yardımcı olur.

• Daha büyük bir pazarlama grubu içerisinde dahi, pazarlama, satış gücü ve müşteri hizmetleri arasında sürtüşmeler yaşanır. Pazarlama, satış gücünün daha iyi satış yapmasına yardımcı olacak bir fonksiyon olarak başlamıştır. Reklam, broşürler ve diğer iletişim araçları vasıtasıyla ipuçları toplayarak satış gücüne yardımcı olmuştur. Daha sonra, pazarlama, pazar potansiyeli hakkında tahminde bulunmak, satış kotalarını saptamak ve satış tahmini geliştirmek üzere bilgiler toplamıştır. Satışçılar sıklıkla, pazarlama departmanının, satış kotalarını veya şirket fiyatlarını çok yüksek tutmasından şikâyet eder; ücretlerini yükseltmek veya daha fazla sayıda satışçıyı işe almak için, satış gücüne daha fazla paranın (ve reklama daha az paranın) gitmesi gerektiğini söylerler. Pazarlama ile satış ihtilâfa düştüğünde, çoğunlukla satışçılar galip gelir, çünkü kısa vadeli sonuçlardan sorumlu olanlar satışçılardır.

Müşteri hizmetleri ise genelde satışın gerçekleştirilmesinden daha az önemsenmiştir. Her ne kadar iyi müşteri hizmeti nihayetinde satışçıların yararına olsa da, müşteriler müşteri hizmetlerine şikâyette bulunduklarında, satışçılar, müşteri hizmetlerinin oynadığı denetçi rolüne içerleyebilir.

Bu departmanların her birinin, parayı daha iyi harcayabileceğine dair kanıtlar ileri sürerek, sınırlı bir bütçe için birbirleriyle aktif bir rekabet içinde oldukları bir gerçektir. Ayrıca, her departman önemli olduğunu hissetmeyi ve diğer gruplar tarafından sayılmayı ister.

Zorlu olan, departmanlar arasındaki duvarların nasıl yıkılacağı ve farklı departmanların çabalarının bir takım olarak çalışmak üzere nasıl uyumlu hale getirileceğidir. İşte bunun için iki yaklaşım:

1. Şirketler, iki departmala aynı anda toplantı yapılmasını sağlayabilir; böylece, iki taraf da birbirlerinin güçlü ve zayıf noktaları hakkında kendi görüşlerini ifade edebilir ve ilişkilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında kendi önerilerini sunabilir.

2. Şirketler, fonksiyonlardan çok süreçleri yönetir, ve bu süreçleri yönetmek için de karşı disiplinlerden gelen takımları bir araya getirir oldular. Artık, farklı elemanlar birbirlerinin bakış açısını takdir etmeye başlamıştır; ümit edilen odur ki, bu, daha iyi bir anlaşma zeminini ortaya çıkarsın.

Pazarlama Etiği

Şirketler, genelde, zor yolu seçip adil kararı vermek ile basit yolu seçip müşterilerinin güvenini sarsmak arasında bir seçim yapmak zorunda kalır. Tylenol, birileri haplarını tahrif ettiğinde, zor yolu seçmiştir. Derhal, haplarını geri çekip stokunu imha etmiştir. Intel orta yolu seçmiştir, çünkü ufak bir hatası olan çipini değiştirmek konusunda tereddüt etmiştir. Ford, bazı arabalarındaki hataları reddederek zaman zaman basit yolu seçmiştir.

İş hayatındaki uygulamalar sık sık eleştirilir, çünkü iş hayatındaki koşullar rutin olarak etik anlamda çetin ikilemler ortaya koyar. Bir iş insanının sorumluluklarına ilişkin olarak, Howard Bowen'in klâsik sorularına geri dönülebilir:

Satışı, insanların mahremiyetine tecavüz eden yollarla mı örneğin kapıdan kapıya satış gibi yürütmelidir. Abartılı reklamı, piyangoları, ödülleri, çığırtkanlığı içeren yöntemlere ve zevkleri en azından tartışılır olan diğer taktiklere mi başvurmalıdır? İnsanları satın almaya ikna etmek için "yüksek basınç" taktikleri mi kullanmalıdır? Ardı arkası kesilmeyen yeni modelleri ve yeni stilleri piyasaya sürerek ürünlerin eskimesini hızlandırmaya mı çalışmalıdır? Materyalizm, kıskandırıcı tüketim ve 'sidik yarışı yapma' dürtülerine mi hitap etmeli ve bu dürtüleri güçlendirmeye mi çabalamalıdır?[32]

En çok beğenilen şirketler, sadece kendi menfaatlerine değil, diğer insanların menfaatlerine de hizmet etme kuralını benimsemiştir. The Reputation Institute ile Harris Interactive, halktan, en çok beğendikleri şirketler hakkındaki değerlendirmeleri toplar. 2001 yılının ilk 15'i (sırasıyla) şöyledir: Johnson & Johnson, Microsoft, Coca-Cola, Intel, 3M, Sony, Hewlett-Packard, FedEx, Maytag, IBM, Disney, General Electric, Dell, Procter & Gamble, ve United Parcel Service (UPS). Bu şirketler, ürünleriyle, hizmet düzeyleriyle ve kurumsal hayırseverlikleriyle dikkat çekmektedir. Ünleri ve güvenilirlikleri, cüzdanlarına katkıda bulunur.

Pazarlama Fikrindeki ve Uygulamasındaki Trendler

İşte benim gördüğüm başlıca pazarlama trendleri:

• *Yap-sat pazarlamasından duy-yanıtla pazarlamasına.* Eğer pazarlama mücadelesini, sadece ürünlerinizi pazara daha iyi sürmekten çok müşteri gereksinimleri için üstün bir kavrayış geliştirme mücadelesi olarak görürseniz, şirketiniz daha iyi performans gösterecektir.

• *Müşteri çekmeye odaklanmaktan müşteriyi elde tutmaya odaklanmaya.* Şirketler, bitmez tükenmez bir yeni müşteri bulma yarışına girişmeden önce, mevcut müşterilerine hizmet etmeye ve onları memnun etmeye daha fazla dikkat etmelidir. Şirketler, satış öncelikli pazarlamadan ilişkisel pa-

zarlamaya ilerlemelidir.

• *Pazar payını kollamaktan müşteri payını kollamaya.* Pazar payınızı büyütmenin en iyi yolu, müşteri payınızı büyütmektir; bir başka deyişle, aynı müşterilere satılabilecek daha fazla ürün ve hizmet bulmaktır.

• *Pazarlama monoloğundan müşteri diyaloğuna.* Tek yönlü mesajlar göndermektense, müşterileri dinleyerek ve karşılıklı konuşarak, onlarla daha güçlü ilişkiler kurabilirsiniz.

• *Kitlesel pazarlamadan alıcıya uyarlayarak pazarlamaya.* Kitlesel pazar mini-pazarlara bölünüyor, ve artık şirketiniz bir seferde bir müşteriye pazarlama yapma yeteneğine sahip.

• *Varlıklara sahip olmaktan markalara sahip olmaya.* Pek çok şirket, markalara sahip olmayı fabrikalara sahip olmaya tercih etmeye başlıyor. Bu şirketler, daha az fizikî varlığa sahip olarak ve üretim için dışarıdan hizmet alarak daha büyük bir gelir elde edebileceklerine inanıyor.

• *Pazarda faaliyet göstermekten siberuzayda faaliyet göstermeye.* Akıllı şirketler, hem çevrim dışı hem de çevrim içi varlıklarını geliştiriyorlar. Satın alma, satış yapma, işe alma, eğitim, takas ve iletişim için İnternet'i kullanıyorlar.

• *Tek kanallı pazarlamadan çok kanallı pazarlamaya.* Artık şirketler bütün müşterilerine ulaşmak ve hizmet vermek için tek bir kanala bel bağlamıyor. Müşterilerinin, şirketin ürünlerine ve hizmetlerine erişmek için tercih ettikleri farklı kanallar bulunuyor.

• *Ürün-merkezli pazarlamadan müşteri-merkezli pazarlamaya.* Bir şirketin ürünlerine yoğunlaşmayı bırakıp müşterilerine yoğunlaşmaya başlaması, pazarlama olgunluğunun işaretidir.

Bu trendler, farklı sanayileri ve şirketleri, farklı oranlarda ve zamanlarda etkileyecektir. Şirketiniz, bu pazarlama trendlerinin neresinde durduğuna karar vermelidir.

Pazarlama Karması

Pazarlama karması, yönetimin, satışları etkilemek için kullanabileceği araçlar topluluğunu tanımlar. Geleneksel formülü 4P* diye ifade edilir: Ürün, fiyat, yer ve promosyon.

Başlangıçtan beri, pazarlama karmasının 4P formülü hakkında sorular yöneltilmiştir:

• Parfüm şirketleri, beşinci P olarak ambalajın *(packaging)* eklenmesini istemişlerdir. 4P muhafızları, ambalajın zaten plânın içinde olduğunu, ürün kategorisi altında yer aldığını söylemişlerdir.

• Satış müdürleri, satış gücünün *(sales force)*, S harfi ile başladığı için mi dışarıda bırakıldığını sormuşlardır. Hayır, diyen muhafızlar, reklamın, satış promosyonunun, halkla ilişkilerin ve doğrudan pazarlamanın yanı sıra satış gücünün de bir promosyon aracı olduğunu dile getirirler.

• Hizmet müdürleri, pazarlama karmasında hizmetlerin *(services)* nerede olduğunu sormuşlardır; onlar da, bunun, ilk harfi S olduğu için mi karmaya dahil edilmediğini merak etmişlerdir. Bu noktada muhafızlar, hizmetlerin, ürün kategorisinin bir parçası olduğunu söylemiştir. Hizmetler daha önemli hale geldikçe, hizmet pazarlamacıları, orijinal 4P'ye

* Kaynak metinde, sözü edilen dört kavram da P harfi ile başlamaktadır: product, price, place, promotion. Bu kavramların ve bu bölümde yine baş harfleri nedeniyle önem taşıyan diğer kavramların kaynak dildeki karşılıkları, çeviri içerisinde, bir kereye mahsus olmak üzere parantez içinde verilmiştir—y.h.r.

üç P daha eklemeyi önermiştir: personel *(personnel)*, prosedürler *(procedures)* ve fiziksel kanıt *(physical evidence)*. Nitekim, bir restoranın performansı, kadrosuna, yemeği servis etme usulüne (büfe, *fast food*, masa örtüleri, vb.) ve bir restoran olarak fiziksel görünümü ile özelliklerine bağlı olacaktır.

• Başkaları, pazarlama karmasına kişiselleştirmeyi *(personalization)* eklemeyi teklif etmiştir. Pazarlamacı, ürünü, fiyatı, yeri ve promosyonu ne kadar kişiselleştireceğine karar vermek durumundadır.

• Bana gelince, 4P'ye politikayı *(politics)* ve halkla ilişkileri *(public relations)* eklemeyi önerdim, çünkü bunlar da bir şirketin satış yapma becerisini etkileyebilir.

• Bir keresinde, Her bir P'nin esas fonksiyonunu yeniden tanımlamak suretiyle P harfinin getirdiği kısıtlamalardan kaçmayı da teklif etmiştim:

Ürün	= Konfigürasyon
Fiyat	= Değer biçme
Yer	= Kolaylaştırma
Promosyon	= Simgeleştirme

Daha temel bir eleştiri, 4P'nin satın alanın değil, satıcının akıl yapısını yansıttığı yönünde olmuştur. Robert Lauterborn, satıcıların 4P'yi oluşturmadan, önce 4C üzerinde çalışmaları gerektiğini ileri sürmüştür.[33] 4C şunlardan oluşmaktadır: *(customer value)* müşteri değeri (ürün değil), *(customer costs)* müşteri maliyeti (tek başına fiyat değil), *(convenience)* uygunluk (yer değil), ve *(communication)* iletişim (promosyon değil). Pazarlamacı, hedef müşteri için 4C'yi değerlendirdikten sonra, 4P'yi oluşturmak çok daha kolay hale gelmektedir.

P'ler satışı yönlendirirken birbirlerinin yerine geçebilir. Bir araba satıcısı, arabalarını, 10 satışçı ve normal kâr marjlarıyla satar. Satışları zayıftır. Sonra, kadrosunu beş satışçıya düşürür ve araba fiyatlarını epeyce indirir. Ve arabaları peynir-ekmek gibi satmaya başlar. Aynı şekilde, Amazon'un CEO'su

Jeff Bezos, reklam giderlerini azaltır, kitap fiyatlarını düşürür, ve Amazon'un satışları fırlar.

Birbirleriyle etkileşimleri nedeniyle, 4P'yi yerine oturtmak zordur. Örneğin ürün ile yeri ele alalım:

- Ürünün 0 ve yerin 1 olduğunu varsayalım. 0 x 1 kaç eder? Yanıt = 0.
- Ürünün 1 ve yerin 0 olduğunu varsayalım. 1 x 0 kaç eder? Yanıt = 0.
- Ürünün 1 ve yerin 1 olduğunu varsayalım. 1 x 1 kaç eder? Yanıt = 3.

Pazarlama araçları seçilirken, *ürünün yaşam eğrisi* aşamalarına uygunluğuna dikkat edilmeli. Örneğin, bir ürünün takdim safhasında en büyük getiriyi sağlayacak olan, reklam ve tanıtımdır; bu araçların işi, tüketici farkındalığı ve ilgisi yaratmaktır. Bir ürünün olgunluk safhasında, satış promosyonları ve kişisel satış daha önemli hale gelir. Kişisel satış, müşterilerin, ürünün avantajlarını anlamasına ve sununun faydalı olduğuna inanmasına destek olur. Bugün satışları başlatmada en etkili olan, satış promosyonlarıdır. Gerileme safhasında, şirket, satış promosyonlarını itelemeye devam etmeli, ama reklamı, tanıtımı ve kişisel satışı azaltmalıdır.

Büyük bir Avrupa havayolunun pazarlama başkan yardımcısı, şirketin trafik payını artırmayı istemiştir. Stratejisi, daha iyi yemek, daha temiz kabinler, daha iyi eğitimli kabin mürettebatı ve daha düşük bilet ücretleri sunarak müşteri memnuniyetini artırmak idi. Ancak, bu konularda yetki sahibi değildi. Yemek hizmetleri departmanı yemek maliyetini düşük tutacak yemekler seçti; bakım departmanı temizlik maliyetini düşük tutan temizleme hizmetlerinden yararlandı; insan kaynakları departmanı uçuş mürettebatını, cana yakın tabiatlı olup olmadıklarına bakmaksızın işe aldı; finans departmanı bilet ücretlerini belirledi. Bu departmanlar işe genelde masraf veya üretim açısından yaklaştıklarından, pazarlama başkan yardımcısının bütünsel bir pazarlama karması yaratması engellenmiş oldu.

Şirketin büyüklüğü de araç seçimini etkiler. Pazar liderlerinin daha fazla reklama gücü yetebilir; satış promosyonunu ise daha az kullanırlar. Bunun aksine daha küçük rakipler, daha çok, satış promosyonuna yüklenir.

Tüketici pazarlamacıları reklamı kişisel satıştan daha önemli görürken, ticari pazarlamacılar bunun tersini düşünür. *İtme stratejilerini* önemseyen tüketici pazarlamacılarının, perakendecileri veya bayileri, şirket ürününü nihai kullanıcılara iletmeye, teşvik etmeye ve satmaya ikna etmeleri için kendi satış güçlerine gereksinimleri vardır. Bunun aksine, *çekme stratejileri*ni önemseyen tüketici pazarlamacıları, müşterileri mağazalara çekmek için ağırlıklı olarak reklama ve tüketici promosyonlarına bel bağlarlar.

Pazarlamanın işlemesi için, pazarlama karmasını bütünsel bir biçimde yönetmelisiniz. Yine de pek çok şirkette, pazarlama karmasının farklı öğelerinin sorumluluğu, farklı bireylerin veya departmanların denetimindedir.

Pazarlama Plânları

Şirketinizin bir vizyona gereksinimi vardır, vizyon bir strateji ister, strateji bir plân gerektirir ve plân için eylem gerekir. Bir Japon atasözü şöyle der: **"Eylemsiz vizyon bir düştür. Vizyonsuz eylem bir kâbustur."**

Ayrıntılı bir pazarlama plânı hazırlamalısınız. Ancak buna bir *savaş plânı* demek daha anlamlı olur. Plânınız, size, daha siz ilk muharebeye girmeden, savaşı kazanacağınız güvenini

vermelidir. Eğer pazara daha iyi, daha yeni, daha hızlı veya daha ucuz bir şey sürmüyorsanız, pazara girmemelisiniz.

Bir pazarlama plânı altı adımdan oluşur: durum analizi, hedefler, strateji, taktikler, bütçe ve denetimler.

1. *Durum analizi.* Burada şirket, ortamındaki *makro güçleri* (ekonomik, siyasi-hukuki, sosyal-kültürel, teknolojik) ve *oyuncuları* (şirket, rakipler, dağıtımcılar ve tedarikçiler) inceler. Şirket bir SWOT* analizi (güçlü yanlar, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler) gerçekleştirir. Oysa aslında buna TOWS** analizi (tehditler, fırsatlar, zayıflıklar ve güçlü yanlar) demek gerekir, çünkü sıralama, içeriden dışarıya değil, dışarıdan içeriye doğru olmalıdır. SWOT, iç faktörlere aşırı bir önem yükleyebilir, tehditlerin ve fırsatların teşhisini sadece şirketin güçlü yanlarına uyanlarla sınırlayabilir.

2. *Hedefler.* Durum analizinden en iyi fırsatları teşhis eden şirket bunları sıraya koyar ve bunlara ulaşmak için amaçlar ve bir program belirler. Şirket ayrıca, paydaşlar, şirket ünü, teknoloji ve diğer önemli konularla ilgili olarak da hedefler belirler.

3. *Strateji.* Herhangi bir amacın peşinden gitmenin pek çok yolu vardır. Hedeflere ulaşmak için en etkili hareket tarzını seçmek stratejinin işidir.

4. *Taktikler.* Stratejinin, 4P ve plânı yürütecek belirli kişilerin zaman içinde gerçekleştirecekleri eylemlerin takvimde zamanlamasının çok ayrıntılı biçimde belirlenmesi gerekir.

5. *Bütçe.* Şirketin plânlanan eylemleri ve aktiviteleri maliyet gerektirir; bu da, şirketin hedeflerine ulaşmak için gereksinimi olan bütçeyi oluşturur.

6. *Denetimler.* Şirket, hedefe doğru yol alıp almadığını gös-

* *SWOT* kısaltması, şu sözcüklerin baş harfleri alınarak oluşturulmuştur: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*—y.h.n.

** *TOWS* kısaltması, şu sözcüklerin baş harfleri alınarak oluşturulmuştur: *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*—y.h.n.

terecek gözden geçirme dönemleri ve ölçüleri belirlemelidir. Performans geri kaldığında, durumu düzeltmek için şirket, hedeflerini, stratejilerini veya eylemlerini gözden geçirmelidir.

Plânlama sürecini kolaylaştırmak için, şirketiniz, tüm bölümler ve ürün grupları tarafından kullanılmak üzere standart bir plân formatı bulmalıdır. Bu, plânların, plânlama veya strateji ofisi tarafından gözden geçirilmesine, karşılaştırılmasına ve değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır. Çok uluslu büyük bir kurumun, çeşitli plânları, onaylanmalarından önce puanlayan bir plânlama ofisi vardır. Ofis şöyle ölçütler uygular:

- Durum analizi tam anlamıyla tamamlanmış mı?
- Durum analizi ışığında, amaçlar makul ve ulaşılabilir mi?
- Strateji, belirlenen amaçları sağlamaya elverişli görünüyor mu?
- Taktikler belirtilen stratejiyle aynı çizgide mi?
- Beklenen yatırım getirisi yeterli ve güvenilir mi?

Noksan plânlar, önerilen şekilde düzeltilmek üzere bölüme veya ürün gruplarına geri verilir. Standart bir yazılım plânlama programının kullanılması, plânlamacıların, eleştiri ya da beklenmedik koşullar karşısında, plânlarını çabucak düzeltmelerini sağlar. İleri düzeyde, bir şirket, reklam bütçesindeki, satış gücü büyüklüğündeki veya fiyatlarındaki varsayımsal düzeltmelerin satışı ve kârları nasıl etkileyeceğini hesaplamak üzere bir model oluşturur. Örneğin, The Hudson River Group, farklı şirketlere, pazarlama kaynaklarını en fazla yarar sağlayacak şekilde tahsis etmelerine yardımcı olmak üzere *pazarlama stratejisi simülatörleri* geliştirmiştir.

Plânlamanın yararı, plândan çok plânlama sürecinde yatabilir. Dwight Eisenhower şu gözlemde bulunmuştur: **"Muharebeye hazırlanırken, daima, plânların gereksiz, ama plânlamanın elzem olduğunu görmüşümdür."**

Hiçbir savaş plânı ilk muharebeye göğüs geremez. Savaş ilerledikçe planınızı sürekli olarak düzeltmeniz gerekir. Uçağınızı havadayken yeniden tasarlamanız gerekebilir.

Plânları hazırlamaya sonuçlara ulaşmaktan daha fazla zaman harcamadığınıza emin olun. Profesör James Brian Quinn şuna dikkat çekmiştir: **"Kurumsal plânlamanın büyük bir kısmı . . bir yağmur duası ayini gibidir. Gelecek olan hava üzerinde bir etkisi yoktur."** İşleme konulmadığı sürece savaş plânının hiçbir anlamı yoktur. İşinizi plânlayın ve plânınızı işletin. Eğer pazarlama plânlarınızı uygulamaya geçirmezseniz, bir dolar bile kâr sağlamazlar. Ancak, hareket ile eylemi de birbirine karıştırmayın.

Galip gelen şirketler, doğru şeyleri (etkililik) daha çok ve daha iyi (verimlilik) yapanlardır.

Pazarlama Rolleri ve Becerileri

Bir çok şirkette pazarlama departmanının rolü, pazarlama iletişimini yürütmekle sınırlı kalmıştır. AR&GE ürünü bulur, pazarlama da basın bültenlerini yazıp reklamı yapar. Pek çok CEO, ürün ortaya çıkarıldıktan sonra, iş satışa geldiği zaman pazarlamanın sahneye çıktığını düşünüyor. Pazarlama uzun soluklu bir ilişki olarak değil de, bir gecelik kaçamak olarak görülüyor.

Bu durumda, biri stratejiden, diğeri ise taktiklerden sorumlu olmak üzere iki pazarlama grubu çalıştırmak daha iyi olabilir.

Pazarlama kurumsal strateji üzerinde bir etkiye sahip olacak şekilde oluşturulmadıkça, vaat ettiklerini gerçekleştirilmez. Aslında, pazarlamanın şirketteki asıl rolünün kurumsal stratejinin lokomotifi olmak ve müşterilerine vaat ettiklerini şirketlerinin yerine getirmesini sağlamak olduğunu söyleyebilirim.

Bunun gerçekleşebilmesi için, şirketlerin, *taktiksel pazarlamadan bütünsel pazarlamaya* geçmesi gerekmektedir.

• Şirket, müşterilerinin gereksinimlerine ve yaşam tarzlarına ilişkin görüş açısını genişletmelidir. Şirket, müşteriyi, sadece hali hazırdaki ürünlerinin bir tüketicisi olarak görmeyi bırakıp, müşterilerine hizmet etmenin daima daha farklı yollarını gözünde canlandırmaya çalışmalıdır.

• Şirket, bütün departmanlarının müşteri memnuniyetini nasıl etkilediğini değerlendirmelidir. Ürünleri geç geldiğinde veya zarar görmüş olduğunda, faturalar hatalı olduğunda, müşteri hizmeti zayıf olduğunda veya başka karışıklıklar söz konusu olduğunda, müşteriler olumsuz yönde etkilenmektedir.

• Şirket, kendi sektörüne, oyuncularına ve gelişimine daha geniş bir açıdan bakabilmelidir. Bugün pek çok sektör birbirine yaklaşmakta (örneğin, telekomünikasyon, eğlence, kablolu yayın, medya, yazılım) ve her sektör kendi oyuncularına yeni fırsatlar ve yeni tehditler sunmaktadır.

• Şirket kendi eylemlerinin, yalnızca hissedarları üzerindeki değil, şirketin bütün paydaşları -müşteriler, çalışanlar, dağıtımcılar, bayiler ve tedarikçiler- üzerindeki etkisini değerlendirmelidir. Şirkete yabancılaşan herhangi bir paydaş grubu, şirketin plânlarına ve ilerlemesine engel olabilir.

Dolayısıyla, müşteriler konusunda pazarlamacıların esas rolleri ne olmalıdır? En azından şu aşağıdakiler olmalıdır:

• Yeni fırsatları keşfetmek ve değerlendirmek.

• Müşterilerin algılarını, tercihlerini ve gereksinimlerini hesaba katmak.

• Müşteri talep ve beklentilerini ürün tasarımcılarına anlattmak.

• Müşteri siparişlerinin doğru şekilde karşılanmasını ve zamanında teslim edilmesini temin etmek.

• Müşterilerin, ürünün kullanımıyla ilgili uygun talimatları, eğitim ve teknik yardım alıp almadığını denetlemek.

• Müşterilerin memnuniyetini temin etmek amacıyla, satıştan sonra da müşteriyle irtibatı sürdürmek.

• Ürün ve hizmetleri geliştirmeye ilişkin müşteri fikirlerini toplamak ve bunları ilgili departmanlara iletmek.

Pazarlamacıların rollerini gerçekleştirmek için hangi pazarlama becerilerine gereksinimleri vardır? Pennsylvania Üniversitesi Wharton School'da eğitim veren profesör J. S. Armstrong, şu becerileri sayıyor: *tahmin, plânlama, analiz etme, yaratma, karar verme, motive etme, iletişimde bulunma* ve *uygulama.* Bu beceriler aslında, *pazarlama yeteneği* dediğimiz şeydir, ki şirketlerin bir pazarlama birimi yöneticisinde aradığı da pazarlama yeteneğidir.

Pazarlama Varlıkları ve Kaynakları

Şirketler, bilançolarında varlıklarının tam listesinin bulunduğunu düşünür: fiziksel varlıklar, alacaklı hesapları, döner sermaye ve benzeri. Ne var ki, gerçek varlıkları bilanço ka-

lemlerinin dışındakilerdir; *markaları, çalışanları, dağıtım ortakları, tedarikçileri* ve patentler, ticari markalar ile telif hakları da dahil olmak üzere *entelektüel bilgileri.*

Daha da ileri gitmeli ve *ana yetenekleriniz* ile *ana süreçlerinizi* de varlık olarak listelemelisiniz. Her türlü özel beceri ve size ait süreç varlıktır. Esasen strateji, bir şirketin, pazar muharebelerini kazanmak için, yeteneklerini, ana süreçlerini ve diğer varlıklarını birleştirmeyi seçtiği yoldur.

Bununla birlikte, işe varlıklarınızdan ve kaynaklarınızdan başlayarak fırsat arayışlarınıza kısıtlama getirmeyin. Fırsatlarınız için önce firma dışına bakın; gerekli kaynaklara ve yeteneklere sahip olup olmadığınızı veya bunları kendinize çekip çekemeyeceğinizi daha sonra değerlendirin. 3M'nin, gerekli kaynaklardan yoksun olsa dahi, gelecek vaat eden bir fırsatın peşinden gitmeye istekli olması beni her zaman etkilemiştir. Kaynakları her zaman satın alabilirsiniz veya bunlar için dışarıdan hizmet alabilirsiniz.

Pazarlar

Pazarlar çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Başlangıçta pazar, bizzat alıcılarla satıcıların toplandığı bir yerdi. Ekonomistler, pazarı, belli bir ürün veya ürün sınıfı üzerinde ticarî işlem gerçekleştiren (şahsen, telefonla, postayla, benzeri başka bir yolla) satıcılar ve alıcılar topluluğu olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla, ekonomistler araba pazarından veya konut pazarından söz eder. Ancak, pazarlamacılar satıcıları "sanayi" ola-

rak, alıcıları da "pazar" olarak görmektedir. Dolayısıyla, pazarlamacılar, "35 -50 yaş arası düşük gelirli ev kadınları"ndan ya da "arabaşirketinin, şirketleri için boya satın alan satın alma görevlileri"nden söz eder.

Açıkça görülüyor ki, pazarlar geniş veya dar olarak tanımlanabilir. "Kitlesel pazar" en geniş tanımdır ve temel ürünleri (örneğin, sabun, alkolsüz içecekler) satın alıp tüketen milyarlarca insanı tanımlar. Birleşik Devletler ekonomisindeki büyümenin önemli bir bölümü, kitlesel üretimde, kitlesel dağıtımda ve kitlesel pazarlamada uzmanlaşan Amerikan şirketleri sayesindedir.

Diğer uçta, bir pazarlamacının ilgilendiği özel bir bireyi veya şirketi tanımlamak için "kişiye özel pazar*"dan söz edebiliriz. Tüm vakitlerini, hizmetlerini sadece IBM'e satan danışmanlar açısından IBM, kişiye özel pazar olarak adlandırılabilir.

Kilit nokta, pazarlamacının *hedef pazarı* mümkün olduğunca dikkatli biçimde tanımlaması gerektiğidir. "Kitlesel pazar" fazlasıyla belirsizdir. Herkesin isteyeceği bir ürün yapmak zordur. Bazılarının seveceği bir ürün yapmak daha kolaydır. Bu durum, işletmeleri boşlukların ve mini pazarların peşine düşmeye sevk etmiştir. Ancak, işin kötü tarafı şudur: pazarlar daha ince segmentlere bölündükçe, her birinde ortaya çıkan düşük hacim, o pazarda sadece bir veya birkaç şirketin ayakta kalmasına izin verecektir.

Pazarlar, çoğunlukla, işlerin yapılma şekli açısından hiyerarşilerle karşılaştırılır. Pazarlar, her iki tarafı da daha iyi duruma getirecek olan gönüllü anlaşmalara iştirak eden kişileri kapsar. Öte yandan, hiyerarşiler, eylemlerin gerçekleştirilmesi için kendilerinden daha düşük mertebedekilere emirler veren yüksek mertebedeki kişilerden oluşur. Pek çok kişi, kendi kendini ayarlayabilen sağlam bir ekonomi inşa etmek için en iyi yolun, hiyerarşilerden ziyade pazarlara güvenmek

* "Market of one" —y.h.n.

olduğu görüşündedir. Komut-ve-denetim ekonomileri yürümemiştir.

Pazarlama demokratikleştirici bir güçtür. İstediğiniz bir şeyi elde etmenin yalnızca dört yolu vardır: *çalma, borç alma, rica etme,* veya *alışveriş.* Alışverişi kullanmak (bir şey almak için bir şey vermek) en ahlakî ve uygun yoldur ve pazarlamanın kalbidir.

Kesin olan bir şey var: Pazarlar pazarlamadan daha hızlı değişmektedir. Ekonomideki, teknolojideki ve kültürdeki değişiklikler karşısında alıcıların sayısı, istekleri ve satın alma güçleri değişmektedir. Şirketler genelde bu değişimleri fark etmeyip üstünlüğünü yitirmiş pazarlama uygulamalarını sürdürürler. Bugün pek çok şirketin pazarlama uygulamalarının modası geçmiştir.

Perakendeciler ve Satıcılar

Perakendecilerin küçük olduğu dönemde, güç üreticilerdeydi. En güçlü üreticiler, ürünleri için istedikleri şartları ve raf alanını belirleyebiliyordu. Dev perakendecilerin baş göstermesi - hipermarketler, büyük mağazalar, kategorileri dışı perakendeciler - söz konusu gücü sonsuza dek değiştirdi. Artık perakendeciler, üreticilerin ürünlerini döktükleri çöplükler değil; aksine, perakendeciler, müşterilerin temsilcileri konumuna geldi. Perakendeciler, müşterilerini en çok memnun edecek malları satışa sunmayı tercih ettiler. Ve dev perakendeciler öyle büyük miktarlarda sipariş verdiler ki, en iyi şartları sunmala-

rı için üreticileri birbirleriyle yarıştırdılar. Toys 'R' Us gibi bir şirket, oyuncak pazarının o kadar önemli bir kısmına hükmetti ki, satışa sunabileceğini düşündüğü yeni oyuncakların tasarımına ve ambalajına bile iştirak etmekte diretti.

Gücün üreticilerden perakendecilere geçmesi, Bowling Green'in satış müdürü Kevin Price'ın yorumuna canlı bir biçimde yansımıştır: **"On yıl önce, perakendeci, üreticinin topuklarını ısıran bir finoydu --evet, rahatsız ediciydi, ama sadece sinir edici ufak bir şeydi; besliyordunuz, uzaklaşıyordu. Bugün, perakendeci, kolunuzu bacağınızı koparmak isteyen bir Pitbul'dur. Onu o yandan bu yana yuvarlanırken görmek istersiniz, ama kendinizi savunmakla o kadar meşgulsünüzdür ki bunu deneyemezsiniz bile..."**[34]

Dev perakendecileri evcilleştirecek tek güç, diğer dev perakendeciler nedeniyle yüzyüze geldikleri rekabettir: Home Depot'ya karşı Lowe's; Sam's'e karşı Costco; Barnes & Noble'a karşı Borders; Office Max'e karşı Office Depot, Staples; Circuit City'e karşı Best Buy.

Perakende ayrıntıdır. Zor iştir. Amerikalı tüccar Cyril Magnin şunu tavsiye eder: **"40 yaşın üstündeyseniz, perakendecilikte işiniz yok demektir."** Eski bir Çin atasözü de şu öğüdü ekler: **"Gülümseyemiyorsanız, dükkân açmayın."**

Perakendecilikteki üç başarı faktörü "konum, konum, konum" idi. İnternet'in gelmesiyle, fizikî konum daha az önemli hale geldi. Milyonlarca insan, şirketin fizikî konumunu bilmeden Amazon.com'dan kitap satın alıyor. Gereken tek şey bir İnternet adresi.

Şirketler satıcılarıyla olan ilişkilerini sağlamlaştırmalıdır. Şirket, yılda birkaç kez toplanacak bir satıcı heyeti kurmalıdır. Satıcılar, şirketin performansını eleştirmeye ve öneriler getirmeye teşvik edilmelidir. Şirket, satıcılara, onları ziyaret edip iş uygulamalarını geliştirmelerine yardımcı olmaları için uzmanlarını göndermelidir. Şirket, en iyi satıcılarından

bilgiler edinmeli ve diğer satıcıları *en iyi uygulamalar* hakkında bilgilendirmelidir. En iyi performansa sahip satıcılar, tanınmayı ve daha iyi şartları hak eder.

Bugünün perakendecileri, sert pazar ortamında ayakta kalabilmek için yeni uygulamalar benimsemelidir. Birincisi, perakendeciler, müşterilerinin kimler olduğunu öğrenmeye daha fazla zaman ayırmalıdır. Müşterilerine bir kulüp kartı vermeli ve müşteri veri tabanlarında bilgi saklamalıdırlar. Müşterilerin satın alımlarını analiz ederek, kimlerin çok miktarda şarap veya balık veya dondurma aldığını bilebilecek ve sonra bu müşteri segmentlerine yönelik özel etkinliklerini duyurup gerçekleştirebileceklerdir.

İkincisi, perakendeciler, perakendeciliği, ağır ve sıkıcı bir iş olmaktan ziyade bir deneyim haline getirmeye yatırım yapmalıdır. Marka deneyimi, marka imajından çok daha fazla değere sahiptir. Dükkân sahipleri, özgün bir marka deneyimi tasarlayarak, insanları, dükkânlarına daha sık geri gelmeye teşvik ederler; Barnes & Noble, süpermarket Stew Leonard's ve üst sırada yer alan diğer perakendeciler bu durumu kanıtlamaktadır.

Üçüncüsü, perakendeciler, özel markalara daha atik hücum etmelidir. Özel markalar, perakendecilere, ülke çapındaki markalardan daha fazla para kazandırır. Önceleri, mağaza markaları, ülke çapındaki markalardan daha düşük kaliteli görülüyordu. Sonra, Kanada'nın Loblaws süpermarketlerinin pazara sunduğu President's Choice çıkageldi; bu mağaza markası, ülke çapındaki bazı markaların kalitesini geride bıraktı. Perakendeciler için bir sonraki adım, farklı kalite ve fiyata iki veya üç mağaza markasını satışa sunmak oldu. Temel gereklilik, perakendeciye karşı bir güven yaratmak ve müşteriye iyi bir değer sunmaktı.

Dördüncüsü, perakendeciler bir web sitesi açmalı ve müşterilerine irtibat ve diyalog için daha fazla bilgi ve fırsat sunmalıdır.

Performans Ölçümü

Bilindiği gibi pazarlamacılar, bir şirketin hedeflerini belirlemek ve performansını değerlendirmek için, *şirketin satışı, pazar payı ve kâr marjı* üzerinde yoğunlaşır. Ancak, pazar payındaki kazançlar, her ne kadar hoş olsalar da, daha fazla inceleme gerektirir. Doğru tür müşteri mi kazandınız, yoksa yoksa yanlış tür mü? Bu müşteriler kalıcı mı, yoksa marka değiştirmeye meraklı mı? Pazar payını "satın" mı alıyorsunuz, yoksa onu "kazanıyor" musunuz? Ufalan bir pazardan daha büyük bir pay mı kazanıyorsunuz? Şu aşağıdaki örnekleri bir düşünün:

- Yıllar önce, General Electric, bir birim yöneticisini işten attı; nedeni, söz konusu yöneticinin, transistör pazarının peşine düşmesi gerekirken, radyo lâmbası pazarındaki payını büyütmüş olması idi.
- Jack Welch, GE'den emekli olduğu zaman, her işte birinci veya ikinci sırada yer alma gereksinimi konusunda yanıldığını, çünkü bunun "yönetim takımlarını, pazarlarını dar tanımlamaya sevk ettiğini . . . ve GE'nin fırsatları ve büyümeyi kaçırmasına neden olduğunu" söylemiştir.

Kâr marjlarına odaklanmak da yanıltıcı olabilir. Amerikalı araba üreticileri, kâr marjları az olduğu için kaliteli küçük araba üretimine karşı çıkmışlardır. Japonlarsa, ileride daha

büyük Japon arabaları satın alabilecek yeni genç müşterilerin gönüllerini fethedebileceklerini görerek, kaliteli küçük araba pazarının peşine düşmüşlerdir.

Şirketinizin, amaçlarını belirlemesi ve performansını tartması için, tam bir ilâve ölçüler kitine gereksinimi vardır (bkz. çerçeveli bölüm).

Şirketiniz, farklı pazarlama alanları için daha özel performans hedefleri ve ölçüleri belirlemelidir. Hizmet desteği için, hizmet veren kişinin zamanında gelme ve ürünü kusursuz tamir etme yüzdesini görmek amacıyla "zamanında, ilk seferde tamir" ölçüsünü kullanabilirsiniz. Siparişlerin yerine getirilmesi için, "tam ve yanlışsız karşılanan siparişler"in yüzdesini ölçebilirsiniz.

Hedefler ve Performans Ölçüleri

- Yeni müşterilerin ortalama müşteri sayısına yüzde olarak oranı.
- Kaybedilmiş müşterilerin ortalama müşteri sayısına yüzde olarak oranı.
- Geri kazanılmış müşterilerin ortalama müşteri sayısına yüzde olarak oranı.
- Hiç memnun değil, memnun değil, nötr, memnun ve çok memnun kategorilerindeki müşterilerin yüzde olarak oranı.
- Firmadan tekrar satın alım yapabileceğini söyleyen müşterilerin yüzde olarak oranı.
- Firmayı başkalarına tavsiye edebileceğini söyleyen müşterilerin yüzde olarak oranı.
- Şirketin ürünlerinin kendi kategorisinde en çok tercih edilen ürünler olduğunu söyleyen müşterilerin yüzde olarak oranı.
- Şirketin amaçlamış olduğu konumlandırmayı ve farklılaştırmayı doğru saptayan müşterilerin yüzde olarak oranı.
- En önemli rakibe kıyasla şirketin ürün kalitesinin ortalama algılanması.
- En önemli rakibe kıyasla şirketin hizmet kalitesinin ortalama algılanması.

Her şirket, farklı hedeflere erişim için uygun teşvikler belirlemelidir. Şirketler, kısa vadede kâr getiren ancak uzun vadede müşteri kaybına yol açacak teşviklerden kaçınmalıdır. Araba satışçılarına komisyon ödemek, onları, satışı gerçekleştirmek için müşteriyi manipüle etmeye sevk eder. Komisyon alan borsa temsilcilerinde, müşterinin hisse senetlerini çalkalama dürtüsü görülür. Sigorta talep temsilcileri, mümkün olduğunca az ödeme yapmaya çalışırlar. Telepazarlamacılar hizmetten ziyade hızları için para alırlar, bu da uzun vadeli ilişki oluşumuna zarar verebilir. Suistimalin önlenmesi için, teşvik sistemlerinin dikkatle belirlenmesi gerekmektedir.

Posta

En kötü haliyle posta, yüzde 1 ilâ 2 karşılık alınması umuduyla, bir listede yer alan ad ve adreslere gönderilen soğuk bir postadan ibarettir. Karşılık alma oranı düşüktür, çünkü mesaj o ürüne ihtiyacı olan kişilere gitmez veya insanların o ürüne ihtiyacı olduğu zamanda gitmez. "Reklam mektupları" terimi buradan gelmektedir.

Posta geliştirildiğinde, şirket listeyi bölümlere ayırır, en iyi olası müşterileri bulur ve postaları onlarla sınırlı tutar. Böylece, daha az miktarda posta sayesinde şirket tasarruf etmiş olur ve daha yüksek bir karşılık alma oranı elde eder.

Çoğu posta, tek bir satış gerçekleştirmeye odaklanmaktadır. Bir müşteri ilişkisi ve duygusal bağ kurmaya ilişkin hiçbir şey barındırmazlar.

En iyi durum şudur: şirketin sunuları müşterileri memnun eder, şirket ne çok sık ne de çok nadiren posta gönderir, ve böylece belli bir dizi memnun edici ürün ve hizmet sağlayan saygın bir tedarikçi konumuna gelir.

Benim anlayamadığım şeyse, asla hiçbir şey satın almadığım halde, aynı katalogların bana neden tekrar tekrar geldiği. Hiç bir şey almadığımı fark etmiyorlar mı? Neden, kataloglarını almaya devam etmek isteyip istemediğimi soran bir e-posta göndermiyorlar? İzinli pazarlamanın özü budur, ve bu katalog şirketlerine çok para tasarruf ettirebilir.



Rakipler

Her firmanın rakipleri vardır. Tek bir havayolu şirketi olsaydı bile, şirket, trenlerden, otobüslerden, arabalardan, bisikletlerden ve hatta gitmek istedikleri yere yürümeyi tercih eden insanlardan bile rahatsız olurdu.

Coca Cola'nın eski CEO'su Roberto Goizueta, Cola'nın rakiplerini önemsemiştir. Çalışanlar, Cola'nın pazar payının maksimum düzeyde olduğunu söylediklerinde, dünyadaki 4.4 milyar insanın her birinin her gün içtiği 2 litre sıvının 0.05 litresinden daha azını Coca-Cola'nın oluşturduğu karşılığını vermiştir. "**Kahve, süt, çay, su... bunlar düşmandır**" demiştir. Şimdi Coca-Cola, önemli bir şişelenmiş su satıcısıdır.

Bir şirket ne kadar başarılıysa, rakipleri o kadar fazla olur. Çoğu pazar, balinalarla, baraküdalarla, köpek balıklarıyla ve küçük balıklarla tıka basa dolu. Bu sularda seçenekler yemek veya yenmektir. Ya da, bilgisayar uzmanı Gregory Rawlins'in benzetmesini kullanacak olursak: "**Buharlı silindirin bir parçası değilseniz, yolun bir parçası olursunuz.**"

Ümit edin de, şirketiniz yalnızca iyi rakiplerin dikkatini çeksin. İyi rakipler bir lütuftur. Ufkumuzu genişletip becerilerimizi bileyen iyi öğretmenlere benzerler. Ortalama rakipler sıkıntı verir. Kötü rakipler, her saygın rakip için acıdan başka bir şey değildir.

Bir şirket, rakiplerini asla görmezlikten gelmemelidir. Te-

tikte olun. Sun Tzu, M.Ö. dördüncü yüzyılda şöyle demiştir: **"Araştırıp yoklamaya harcanan zaman nadiren boşa gider."** Ve *müttefikleriniz* de tetikte olmalı. Etkili bir rakip olmak için, aynı zamanda etkili bir *iş arkadaşı* da olmalısınız. Siz tek başınıza bir firma değil, bir ortaklık, bir şebeke, büyük bir yatırımsınız. Günümüzde rekabet, artık, şirketler arasında değil, şebekeler arasında yaşanmaktadır. Ve bir şebeke olarak daha hızlı görme, daha hızlı öğrenme ve daha hızlı çalışma beceriniz kilit bir rekabet avantajı oluşturur.

Kısa vadede, en tehlikeli rakipler, sizin şirketinize en çok benzeyenlerdir. Müşteriler aranızdaki farkı göremez. Onlara göre, şirketiniz, benzerleriyle aynı şansa sahiptir. Yani, farklılaşın, farklılaşın, farklılaşın.

Pazarlama gurusu Theodore Levitt'e göre: **"Yeni rekabet, şirketlerin fabrikalarında ürettikleri arasında değil; ambalaj, hizmet, reklam, müşteri tavsiyesi, finansman, teslimat düzenlemeleri, depolama ve insanların itibar ettiği diğer şeyler gibi, fabrikadan çıkan mala sonradan eklenenler arasında..."**[35]

Rakiplerinizi alt etmenin yolu, önce kendinize saldırmanızdır. Rakiplerinizden önce ürün çizginizi demode hale getirmek için var gücünüzle çalışın.

Yakın rakiplerinize dikkat ettiğiniz gibi uzak rakiplerinize de dikkat edin. Öyle tahmin ediyorum ki, şirketinizin, benzer görünümlü sert rakiplerdense, yeni bir yıkıcı teknoloji tarafından yok edilmesi daha olası. En öldürücü rekabet, oyunun kurallarını değiştirme ihtirasıyla yanıp tutuşan küçük bir rakipten gelecektir. IBM, garajında yazılım üzerine çalışan Bill Gates adında önemsiz birinden çok Fujitsu'dan rahatsız olma hatasına düşmüştür.

Rakiplerinize dikkat etmeniz ne kadar önemliyse, müş terilerinizi hiç aklınızdan çıkarmamanız da en az o kadar önemlidir. Savaşı kimin kazanacağını rakipler değil, müşteriler belirler. Çoğu pazar, az sayıda balığın peşinden giden

çok fazla balıkçıdan rahatsız. En iyi balıkçılar, balığı, rakiplerinden daha iyi anlayanlardır.

Rekabet Avantajı

Michael Porter, bir şirketin, uygun ve dayanıklı bir rekabet avantajı oluşturarak yarışı kazandığı kanısını herkese benimsetmiştir.[36] Rekabet avantajınız olması, bıçaklı bir kavgada silâhınızın olmasına benzer.

Bu doğru, ancak bugün çoğu avantaj uygun kalmayı başaramıyor ve pek az avantaj dayanıklılığını koruyor. Artık, avantajlar geçici. Bir şirketin sadece tek bir avantajla değil, zaman içerisinde bir avantajın üzerine bir diğerini koyarak yarışı kazanması giderek daha sık yaşanıyor. Japonlar bu işin ustası haline geldiler; işe düşük fiyatlarla başlıyor, derken daha iyi özellikleri, daha iyi kaliteyi ve daha hızlı performansı ekliyorlar. Japonlar, pazarlamanın bitiş çizgisi olmayan bir yarış olduğunun farkındalar.

Şirketler pek çok kaynaktan bir rekabet avantajı oluşturabilir; daha düşük maliyetin, daha düşük fiyatın vb. yanı sıra kalite, hız, güvenlik, hizmet, tasarım ve güvenilirlikte üstünlük bu kaynaklar arasındadır. Avantaj bir sihirli değneğin dokunuşuyla değil, daha çok bu kaynakların emsalsiz bir birleşimi sonucunda gelir.

Büyük bir şirket, temel bir fikrin çevresinde toplanmış ve hepsi birbirini pekiştiren bir dizi avantajı bir araya getirir. Wal-Mart, IKEA ve SouthWest Airlines şirketlerinin hepsi-

nin, kendi sanayilerinde en düşük fiyatları sunmalarını sağlayan emsalsiz bir dizi uygulaması vardır. Bu uygulamaların yalnızca küçük bir bölümünü taklit eden bir rakip, bir avantaj elde etmeyi başaramayacaktır.

Avantajların mutlak değil, göreceli olduğunu unutmayın. Rakipleriniz yüzde 30 oranında gelişirken sizin gelişmeniz yüzde 20 ise, rekabet avantajını kaybediyorsunuz demektir. Singapore Airlines kalitesini yükseltmeye devam etti, ancak Cathay Pacific kalitesini daha hızlı yükseltti ve böylece Singapore Airlines ile arasındaki farkı gitgide kapattı.

Reklam

Benim (ve çoğu insanın) reklamla kurduğu ilişki bir aşk/nefret ilişkisidir. Evet, her yeni Absolut votka ilânı hoşuma gidiyor: Şu ünlü şişeyi nereye saklayacaklar acaba? İngiliz reklamlarındaki mizah anlayışı ve Fransız reklamlarının riskli tarzı hoşuma gidiyor. Hatta bazı reklam cıngılları ve melodileri hafızamda yer ediyor. Fakat çoğu reklamdan hoşlanmıyorum. Aslında, onları bilinçli olarak görmezden geliyorum. Bu reklamlar benim düşünce akışımı bölüyor. Bazıları daha da kötüsünü yapıyor: Beni sinirlendiriyor.

En iyi reklamlar sadece yaratıcı olmakla kalmaz, satış da yapar. Tek başına yaratıcılık yeterli değildir. Reklam, bir sanat biçimi olmaktan öteye gitmelidir. Fakat sanatın elbette yardımı dokunur. Doyle, Dane & Bernbach'ın eski başkanı William Bernbach şöyle bir gözlemde bulunmuştu: "**Tek ba-**

şına gerçekler yeterli değildir. . . . Shakespeare'in kullandığı bazı temalar oldukça sıradan olmasına karşın mesajın sergilenen mükemmel performanstan süzülüp bize ulaştığını unutmayın."

Mükemmel bir reklam performansının bile yenilenmesi gerekir; aksi takdirde güncelliğini yitir. Coca-Cola, "The Real Thing," "Coke Is It," veya "I'd like to Teach the World to Sing"* gibi popüler deyimlerle sonsuza dek idare edemez. Reklamın yıprandığı da bir gerçektir.

Reklam sektörünün liderleri, etkili bir reklam kampanyasının nasıl olması gerektiği konusunda birbirlerinden farklı düşünüyorlar. Ted Bates & Company reklam ajansından Rosser Reeves, markayı doğrudan ürünün tek bir yararına bağlamaktan yana, tıpkı şu örnekte olduğu gibi: "R-O-L-A-I-D-S demek FERAHLIK demek**" Leo Burnett, ürünün yararlarını veya kişiliğini ifade eden bir karakter yaratmayı tercih etmiştir: Yeşil Dev, Pillsbury Hamur Çocuk, Marlboro Kovboyu ve benzeri hayali kişilikler. Doyle, Dane & Bernbach ajansı, bir problematik ve onun çözümü üzerine odaklanan kısa anlatılardan yanadır. Dolayısıyla, bir Federal Express reklamı, beklediği şeyi söz verilen zamanda alamayacağından endişe eden, ancak daha sonra FedEx'in takip sistemini kullandığı için güveni yerine gelen bir kişiyi gösterir.

Reklamın amacı bir ürün hakkındaki gerçekleri beyan etmek değil, bir çözüm veya hayal satmaktır. Reklamınızı müşterilerinizin arzularına yöneltin. Ferrari'nin, Tiffany'nin, Gucci'nin ve Ferragamo'nun yaptığı budur. Bir Ferrari otomobil şu üç hayali ifade eder: sosyal anlamda tanınma, özgürlük ve kahramanlık. Revlon'un kurucusu Charles Revson'un şu yorumunu bir hatırlayın: "Biz fabrikamızda ruj üretiyoruz. Reklamımızda umut satıyoruz."[37]

* Bu sloganların Türkçesi sırasıyla şu şekildedir: "Gerçek Şey", "Coca Cola Bu" ve "Dünyaya Şarkı Söylemeyi Öğretmek İstiyorum"—y.h.n.
** "R-O-L-A-I-D-S spells RELIEF"—y.h.n.

Fakat hayaller vaat etmek, yalnızca insanların reklamdan şüphelenmesine yol açıyor. İnsanlar, belli bir arabayı veya parfümü seçmelerinin, kendilerini daha çekici veya ilginç yapacağına inanmıyor. Mizah yazarı ve eğitmen Stephen Leacock, reklama alaycı bir tavırla yaklaşır: **"Reklamcılık, para koparana kadar insan zekâsını hapsetme bilimi olarak tanımlanabilir."**

Reklamlar, öncelikle ürünün fark edilmesini, bazen ürün hakkında bilgi edinilmesini, nadiren ürünün tercih edilmesini ve daha da nadir olarak ürünün satın alınmasını sağlar. Bu nedenle, bütün işi tek başına reklam yapamaz. Satın almayı tetiklemek için satış promosyonu gerekebilir. Ürünün yararlarını ayrıntılarıyla açıklaması ve satışı yapması için bir satışçıya ihtiyaç duyulabilir.

Daha da kötüsü, pek çok reklamın yaratıcı olmaması. Çoğu reklam hatırlanmıyor bile. Araba reklamlarını ele alalım. Tipik bir araba reklamı örneği, dağlık virajlarda saatte 100 mil hızla giden yeni bir arabayı gösterir. Ama Chicago'da dağ yoktur. Ve hız sınırı da saatte 60 mildir. Dahası, reklamın hangi arabayı gösterdiğini de hatırlamıyorum. Sonuç: Çoğu reklam, şirketlerin parasının ve benim zamanımın boşa harcanması demek.

Çoğu reklam ajansı, yaratıcılıktan yoksun olmanın suçunu müşteriye yüklüyor. Müşteriler, akıllıca davranıp, ajanslarından, makulden çılgına üç reklam fikri bulmalarını ister. Ancak, daha sonra müşteri, her zamanki gibi, makul ve tehlikesiz olanı kabul eder. Bu şekilde, müşteri iyi reklamı öldürme konusunda bir rol oynamış oluyor.

Şirketler reklam yapmaya başlamadan önce şu soruyu sormalıdır: **Daha iyi bir ürün, verilen hizmetlerin geliştirilmesi veya daha güçlü marka deneyimleri yaratmak mı, yoksa bunlara yatırılabilecek parayla reklam yapmak mı müşteriyi daha çok tatmin eder?** Keşke şirketler, sıra dışı bir ürün tasarla-

maya daha fazla, pahalı reklam kampanyalarıyla insanların algılarını psikolojik olarak yönetmeye çalışmaya daha az para ve zaman harcasalar. **Ürün ne kadar iyiyse, reklamına harcanması gereken miktar o kadar az olur.** En iyi reklam, memnun kalmış müşterileriniz tarafından yapılır.

Müşterinizin size olan bağlılığı ne kadar güçlüyse, reklama harcamanız gereken para o kadar az olur. Birincisi, siz hiçbir reklam yapmadan müşterilerinizin çoğu size geri gelecektir. İkincisi, çoğu müşteriniz, duydukları büyük memnuniyet nedeniyle, sizin yerinize reklamınızı yapacaktır. Üstelik, reklam genelde, bir pazarlık arayışı içinde mağazalara girip çıkan, alışverişe meyilli müşterileri çeker.

İşe yarasa da yaramasa da reklamı seven bir dolu insan var. Ve burada kastettiklerim, pembe dizi seyrederken bir ihtiyaç molası vermek için reklama ihtiyaç duyanlar değil. Merhum arkadaşım ve akıl hocam Dr. Steuart Henderson Britt reklama tutkuyla inanmıştır: **"Reklamsız iş yapmak, bir kıza karanlıkta göz kırpmaya benzer. Sen ne yaptığını bilirsin ama başka kimse bilmez."**

Reklam ajansının sihirli formülü şudur: "Erken yat, erken kalk, deli gibi çalış, reklam yap."

Ancak ben yine de şunu tavsiye ediyorum: Kötü değil, iyi reklam yapın. David Ogilvy şöyle tembihlemiştir: **"Asla kendi ailenizin okumasını istemeyeceğiniz bir reklam yazmayın. Kendi karınıza yalan söylemezsiniz. Benimkine de söylemeyin."**[38]

Ogilvy satış değil de ödül peşindeki reklam yaratıcılarına çıkışmıştır: **"Reklamcılık işi . . . yaratıcıları tarafından aşağı çekiliyor; hayatları boyunca tek bir şey satmamış, hiçbir şey satmayı bilmeyen . . . satış yapmayı küçümseyen, hayattaki misyonu zeki şov meraklısı olmak olan, orijinalliklerini ve dehalarını göstermek amacıyla müşterileri kendilerine para vermeleri için kandıranlar tarafından reklamcılık aşağı çekiliyor ..."**[39]

Reklamı sevenler, reklamın fevkalâde işe yaradığı birçok örnek gösterebilir: Marlboro sigaraları, Absolut votka, Volvo otomobilleri gibi. Şu aşağıdaki durumlarda da reklam işe yaramıştır:

Bir şirket, güvenlik görevlisi için ilan vermişti. Ertesi gün şirket soyuldu.

Reklamın bir işe yaramadığını düşünüyorsanız - Colorado'da Pikes Peak'ten daha yüksek 25 dağ olduğunu öğreniyoruz. Birinin adını söyleyebilir misiniz?

Reklama çok fazla güvenmeye karşı olanlar, mağazalar alanındaki ünlü isim John Wanamaker'ın sözünü yinelemeye bayılır: **"Reklama harcadığım paranın yarısının boşa gittiğini biliyorum; ama bunun hangi yarısı olduğunu hiçbir zaman bilemedim."**

Reklamınızı nasıl geliştirmelisiniz? Reklamın beş M'si* hakkında kararlar almanız gerekir: *misyon, mesaj, mecra, para* ve *ölçüm.*

Reklamın *misyon*u şu dördünden biri olabilir: **bilgilendirmek, ikna etmek, anımsatmak** veya bir satın alma kararını **pekiştirmek.** Yeni bir ürün söz konusu olduğunda, insanları bilgilendirmek ve/veya ikna etmek istersiniz. Söz konusu olan Coca-Cola gibi eski bir ürünse, yapmak istediğiniz anımsatmaktır. Yeni satın alınmış kimi ürünlerde ise, satın alan kişiyi temin etmek ve kararını pekiştirmek istersiniz.

Mesaj, markanın özgün değerini sözcükler ve resimlerle ifade etmelidir. Her mesaj, altı soruluk bir seriyle (bkz. çerçeveli bölüm) hedef kitle üzerinde test edilmelidir.

Mecra, hedef pazara ulaşabilme gücüne göre seçilmelidir. Gazete, dergi, radyo, televizyon ve açık hava reklam panola-

* Kaynak metinde, sözü edilen beş kavram da M harfi ile başlamaktadır: mission, message, media, money, measurement—y.h.n.

rı gibi klasik mecra araçlarının yanı sıra, e-postalar, fakslar, tele-pazarlamacılar, dijital dergiler, mağaza içi reklamcılığı ve şimdi de gökdelenlerdeki asansörlerde ve tuvaletlerde ortaya çıkıveren reklamlar gibi bir dolu yeni mecra var. Mecra seçimi başlı başına zorlu bir alan haline geliyor.

Reklam Mesajı Testi

- Bu reklamdan edindiğiniz ana mesaj nedir?
- Sizce reklamcı, sizin neyi öğrenmenizi, neye inanmanızı veya ne yapmanızı istiyor?
- Bu reklamın, reklamda bahsedilen eyleme girişmenize yönelik bir etkisi olması ne derece olasıdır?
- Reklamda iyi iş gören ve işe yaramayan öğeler nelerdir?
- Reklam size kendinizi nasıl hissettiriyor?
- Bu mesajla size ulaşılabilecek en iyi yer neresidir - bunu fark etme ve buna dikkat etme olasılığınızın en yüksek olduğu yer neresidir?

Bir şirket, reklam kampanyasının elde etmesi gereken *etkiyi, erişimi ve sıklığı* belirlemek için reklam ajansının medya departmanıyla çalışır. Reklam kampanyanızın,1.000.000 kişiden oluşan hedef pazarın yüzde 60'ına reklamı en az bir kez iletmesini istediğinizi varsayalım. Bu 600.000 gösterim anlamına gelir. Ancak, kampanya süresince ortalama bir kişinin reklamınızı üç kez görmesini istiyorsunuz. Bu da 1.800.000 gösterim eder. Ne var ki, ortalama bir kişinin reklamınızı üç kez fark etmesi için altı gösterim gerekebilir. Bu nedenle, 3.600.000 gösterime ihtiyacınız olacaktır. Bir de, 1.000 gösterim başına 20$ isteyen etkisi yüksek bir mecra kullanmak istediğinizi varsayın. Bu durumda kampanyanın 72.000$ (20$ x 3.600.000 / 1.000) tutması gerekir. Şirketini-

zin aynı bütçeyi, daha az sıklıkla daha fazla kişiye ulaşmak veya daha düşük etkili medya araçlarıyla daha fazla kişiye ulaşmak için kullanabileceğini gözden kaçırmayın. Erişim, sıklık ve etki arasında hassas dengeler söz konusudur.

Sıra *para*da... *Reklam bütçesi,* erişime, sıklığa ve etkiye ilişkin kararların fiyatlandırılmasıyla elde edilir. Bu bütçe, şirketin, reklam prodüksiyonu ve diğer masrafları için ödeme yapacağını da hesaba katmalıdır.

Reklam verenlerin reklam ajanslarına performansa göre ödeme yapması hoş olurdu. Ajanslar, yaratıcı reklam kampanyalarının şirketlerin satışlarını artıracağını iddia ettikleri için, böyle bir değerlendirme makul olacaktır. Bu nedenle ajansa, satışlar artarsa yüzde 18'lik bir komisyon, satışlarda bir değişiklik olmazsa yüzde 15'lik normal bir komisyon, satışların düşmesi durumunda ise -bir uyarıyla beraber- yüzde 13'lük bir komisyon ödeyin. Elbette, ajans, satışlardaki düşüşe diğer güçlerin yol açtığını ve hatta reklam kampanyası olmasaydı düşüşün daha da şiddetli yaşanacağını söyleyecektir.

Gelelim *ölçüme*... Reklam kampanyaları ilk ölçüm ve son ölçüm gerektirir. Reklam taslakları, anımsanma, tanınma veya ikna ölçüleri kullanılarak iletişim etkililiği açısından test edilebilir. Son ölçümler, reklam kampanyasının iletişim veya satışları etkileme gücünü hesaplamaya çalışır. Ancak, özellikle imaj reklamları söz konusu olduğunda, bunu yapmak zordur.

Örneğin, Coca-Cola, satışları etkilemesi için bir derginin arka sayfasında yer alan, 70.000$ harcadığı bir Cola şişesi resminin etkisini nasıl ölçebilir? Şişesi 70 sentten ve şişe başına 10 sentlik kârla, reklamın maliyetini karşılaması için Coca-Cola'nın fazladan 700.000 şişe satması gerekecektir. Ben, reklamın fazladan 700.000 şişe Cola satacağına inanmıyorum.

Şirketler, elbette, her reklam ortamının ve aracının sonuçlarını ölçmeye çalışmalıdır. Eğer çevrim içi promosyonlar TV reklamlarından daha fazla müşteri çekiyorsa, bütçenizi promosyonlara göre ayarlayın. Reklam bütçenizde sabit bir pay ayrımı yapmayın. Reklam paranızı, karşılığını en iyi veren medyaya kaydırın.

Kesin olan bir şey var: Reklam paraları, düşük kaliteli veya birbirinin aynı ürünlerin reklamını yapmaya harcandığında boşa gidiyor. Pepsi-Cola, Pepsi One için 100 milyon dolar harcadı ve başarısız oldu. Aslında, vasat bir ürünü öldürmenin en hızlı yolu, reklamını yapmaktır. Reklamdan sonra ürünü daha çok kişi deneyecektir ve ne kadar kötü ve başarısız olduğunu başkalarına da hemen söyleyecektir.

Reklama ne kadar para harcamalısınız? Eğer çok az harcarsanız, bu, çok fazla harcadığınız anlamına gelir, çünkü kimse reklamınızın farkına varmaz. Bir milyon dolarlık bir TV reklamı pek az fark edilecektir. Öte yandan, milyonlarca dolar harcadığınızda, kazancınız bundan olumsuz etkilenecektir. Çoğu reklam ajansı şöyle "yeri göğü sarsacak " bir bütçe elde etmeye çalışır ve bu dikkat çekse bile, satışları yerinden pek az oynatır.

Ölçülemeyen bir şeyi ölçmek zordur. Stan Rapp ve Thomas Collins, *Beyond MaxiMarketing* adlı kitapta bu soruna parmak basıyor: **"Biz sadece, araştırmanın genelde alâkasız şeyleri ölçmek için her çareye başvurduğunu vurguluyoruz; buna, reklamın sonucu olarak insanların eylemlerinden çok, onların reklam hakkındaki görüşlerinin veya reklamı anımsamalarının ölçülmesi dahil..."**[40]

Kitlesel reklamların etkisi ve kullanımı azalacak mı? Bence azalacak. İnsanlar, reklama karşı gittikçe daha alaycı ve daha aldırmaz bir tavır içinde. Reklama büyük para harcamış kişilerden biri olan Coca-Cola'nın eski başkan yardımcısı Sergio Zyman, yakın bir zamanda şöyle söylemiştir:

"Bildiğiniz gibi, reklam öldü." Ve ondan sonra reklamı yeniden tanımlamıştır: **"Reklam, televizyon reklamlarından çok daha fazlasıdır - markalamayı, ambalajlamayı, ünlü sözcüleri, sponsorlukları, tanıtımı, müşteri hizmetini, çalışanlarınıza davranış biçiminizi ve hatta sekreterinizin telefonlara nasıl cevap verdiğini kapsar."**[41] Aslında yaptığı, pazarlamayı tanımlamaktır.

Reklamın en önemli dezavantajı, bir monolog oluşturmasıdır. Buna kanıt, çoğu reklamın, müşterinin karşılık vermesini sağlayacak bir telefon numarası veya e-posta adresi içermemesidir. Şirketin müşteriden bir şeyler öğrenebilmesi için kaçırılmış ne büyük bir fırsattır bu! Pazarlama danışmanı Regis McKenna şu gözlemde bulunmuştur: **"Reklamın modasının geçtiğine tanık oluyoruz. Yeni pazarlama bir geribildirim çevirimi gerektiriyor; reklamın monologunda eksik olan işte bu öğedir."**[42]



Satış Gücü

İstihdam edilmiş tüm insanların yaklaşık yüzde 11'i, veya 18 milyon kişi, satış birimlerinde çalışmaktadır. İnternet'in ve diğer pazarlama tekniklerinin ortaya çıkması ve kişisel pazarlamanın yüksek maliyeti, lider şirketleri, satış güçlerinin büyüklüğünü ve rolünü tekrar gözden geçirmeye sevk etmektedir.

Satışçılar gerekli mi? Peter Drucker'ın fikri şöyle: "**İnsanlar, satışta kullanılmak için fazlasıyla pahalı. Bir bütün olarak düşünüldüğünde, artık satamıyoruz --pazarlamak zorundayız, bir başka deyişle, sonrasında satma işiyle çok fazla uğraşmadan tatmin edebileceğimiz satın alma arzusunu yaratmalıyız.**"

Şirketler her zaman kendi satış güçlerine gereksinim duymaz. Şirketlerin yaklaşık yüzde 50'si sözleşmeli satış güçlerini kullanır: üreticilerin temsilcileri, satış acenteleri, vb. Pek çok şirket, daha marjinal coğrafî alanlar ve pazar segmentlerine yönelik dışarıdan satışçılar görevlendirir.

Satışçıları işe alırken, yalnızca, şirkete ve şirketin ürünlerine inanıp güvenenleri görevlendirmelisiniz. Yalandan inanıyormuş gibi yapmak zordur. Ve işi hiç denememiş kişilerden ziyade, deneyip başarısız olmuş olanları tercih edebilirsiniz. Ve evinize akşam yemeğine davet etmek istemeyeceğiniz kimseyi satışçı olarak işe almayın.

Satışçılara ne kadar para ödeyeceğinize karar verirken, şu-

nu unutmayın: düşük ücret ödenen satışçılar pahalıdır, yüksek ücret ödenen satışçılar ucuzdur. Bir şirketteki en iyi satışçılar genelde ortalama satışçının beş katı satış yapar, ama ondan beş kat fazla ücret almaz.

Satışçıların, tıpkı soyunma odasına tıkıştırılmış futbolcular gibi, motive edilmeleri gerekir. Gerçek yetenek, sadece yıldız oyuncuları değil, ortalama satışçıyı da motive edebilmektir.

Kârlılığı ne olursa olsun her satışın iyi olduğunu düşünen satışçıya dikkat edin. Ücretleri gelire değil, satıştaki kâra bağlayın. Her satışçı, kendisini, bir satış merkezi değil, bir kâr merkezi yönetir gibi düşünmelidir ve buna uygun olarak ödüllendirilmelidir.

Bir satışçının performansı hakkında yargıya varırken dikkat edilmesi gereken diğer ölçüler şunlardır: *günlük ortalama satış ziyareti sayısı, görüşme başına düşen ortalama satış ziyareti süresi, satış ziyareti başına düşen ortalama maliyet ve gelir, yüz satış ziyareti başına düşen sipariş yüzdesi, ve satış dönemi başına düşen yeni ve kaybedilmiş müşteri sayısı.* Sonra, zayıf veya istisnai derecede iyi performansı anlamak için, bu satışçının performansını ortalama satışçının performansıyla karşılaştırın.

Zayıf performans, genelde, pazarın olgun olduğu söylenerek mazur gösterilmeye çalışılır. Ancak, bir pazara "olgun" demek, yetersizliğin bir kanıtıdır. Olgun bir sanayide para kazanmak, -uç bir durumu ele alırsak- yüksek teknoloji sanayiinde para kazanmaktan muhtemelen daha kolaydır.

Bir satışçının karşısına çıkan en zor iş, müşteriye, bir rakibin daha iyi ürüne sahip olduğunu söylemektir. IBM, satış temsicilerinden -bu, bir rakibin donanımını tavsiye etmek anlamına gelse bile- bir uygulama için en iyi ekipmanı tavsiye etmelerini bekler. Ancak, satış temsilcisi müşterinin saygısını kazanacak ve nihayetinde kendisinden alışveriş yapmasını sağlayacaktır.

Pazarlamanın rolü, satış gücünü şu yollarla desteklemektir:

• Pazarlama reklamları yerleştirir ve yeni olası müşteriler saptamak için listeler satın alır.

• Pazarlama en iyi olası müşterilerin bir profilini hazırlar, böylece satışçılar kimi ziyaret edip kimi ziyaret etmeyeceklerini bilir.

• Pazarlama, müşteri kararında kilit rol oynayan son söz sahiplerinin kullandığı satın alma güçlerini ve gerekçelerini tanımlar.

• Pazarlama, rakiplerin güçlü ve zayıf yanları ile şirket ürünlerinin rakiplerin sunuları karşısındaki değerini vurgular.

• Pazarlama satıştaki başarı öykülerini belgeler, dağıtır ve onları eğitim programlarında kullanır.

• Pazarlama, şirket ürünlerine ilgiyi duyulmasını ve satışçıların daha hoş karşılanmasını sağlamak için iletiler (reklam, broşürler, vb.) hazırlar ve bunları müşterilere dağıtır.

• Pazarlama, satış gücüne devredilebilecek ipuçlarını bulmak ve tanımlamak için reklamı ve telepazarlamayı kullanır.

Akıllı şirketler, satışçılarını, satış otomasyon donanımı (bilgisayarlar, cep telefonları, faks ve fotokopi makineleri) ve yazılımıyla donatır. Satışçılar, ziyaretten önce müşteri hakkında araştırma yapabilir, ziyaret esnasında soruları yanıtlayabilir ve ziyaret sonrasında önemli olguları kaydedebilir. Satışçılar, teknik bültenler, fiyatlandırma bilgisi, müşterinin satın alma geçmişi, tercih edilen ödeme şartları ve işlerini kolaylaştıracak diğer veriler gibi ürüne ilişkin bilgilere erişebilir.

Satışçı nihayet satışı gerçekleştirdiğinde, "**Satışçının kaygısı biter, müşterinin kaygısı başlar.**" (Theodore Levitt)

Satış Promosyonu

Satış promosyonu, müşterilerin, ürünleri, daha sonra değil de şimdi satın almalarını sağlayan teşvikleri ve ödülleri tanımlar. Reklam, bir markaya karşı pazarın tutumunu biçimlendiren uzun vadeli bir araç iken, satış promosyonu, alıcı hareketini başlatmakta kullanılan kısa vadeli bir araçtır. Marka yöneticilerinin, giderek artan bir biçimde, özellikle de satış kotalarını tutturmakta geri kaldıklarında, satış promosyonuna bel bağlamalarına şaşmamak gerek. Satış promosyonları işe yarıyor! Satış promosyonları, satışta, reklama göre daha hızlı ve daha ölçülebilir etkiler sağlar. Bugün, reklam ile satış promosyonu arasındaki paylaşım 30-70 olabilir; bu, önceki paylaşımın tam tersidir.

Satış promosyonunun gelişmesi, daha öncelikli şirketlerin, uzun vadeli marka inşasından çok günlük satışlara bağlı olduklarını yansıtmaktadır. Bu, ilişkisel pazarlamadan (RM) satış öncelikli pazarlama anlayışına (TM) bir dönüştür.

Satış promosyonu, perakendecilere, tüketicilere ve satış gücüne yöneltilebilir. Perakendeciler, kendilerine, fiyat indirimleri, reklam, sergileme indirimleri ve bedava mallar sunulduğunda daha sıkı çalışırlar. Tüketiciler, kuponlar, para iadesi şeklindeki indirimler, indirimli ambalajlar, armağanlar, müşteri özendirme ödülleri, yarışmalar, uygulamalı ürün açıklamaları ve garantiler karşısında satın almaya daha eğilimli olurlar. Satış gücü, üstün performansa mükâfatlar veren yarış-

malar söz konusu olduğunda daha gayretle faaliyet gösterir.

Satış promosyonu araçları çok çeşitlidir; dolayısıyla, pazarlamacıların, hangi aracın kullanılması gerektiğini bilmeleri için deneyime gereksinimleri vardır. Mutlaka bazı büyük şirketlerin, marka yöneticilerine akıl verebilecek bir satış promosyonu uzmanı vardır. Ya da şirket uzman bir satış promosyonu acentesinin hizmetlerini kullanabilir. Temel gereksinim, promosyonları sadece kullanmak değil, aynı zamanda sonuçları gözden geçirip kaydetmektir; böylece, şirket, satış promosyonu verimliliğini zamanla geliştirebilir.

Her ne kadar çoğu satış promosyonu satışı artırsa da, çoğu para kaybeder. Bir analist, belli bir dizi satış promosyonu kampanyasının sadece yüzde 17'sinin kârlı olduğunu dile getirmiştir. Bunlar, ürünü denemeleri için satış promosyonunun yeni müşterileri çektiği ve bu müşterilerin yeni ürünü kendi markalarından daha çok beğendiği durumlardır. Ancak, pek çok satış promosyonu, yalnızca, daha düşük bir fiyat peşinde olan ve doğal olarak başka bir marka indirime girdiğinde, satış promosyonu yapılan markayı da terk edecek olan marka değiştirme meraklılarını çeker. Satış promosyonlarının, diğer markaların sadık kullanıcılarının aklını çelmesi daha az olasıdır.

Dolayısıyla, satış promosyonlarının en az işe yaradığı alanlar, yüksek marka benzerliğine sahip ürün pazarlarıdır. Bu pazarlarda satış promosyonları, düşük fiyat veya armağan arayışında olan ve bir markaya bağlı kalmayacak olan marka değiştirme meraklılarını çekme eğilimi gösterir. Satış promosyonlarını, yeni müşterilerin, ürününüzü ve ürünün özelliklerini kendi önceki seçimlerinden daha çok beğendiklerini anlayabilecekleri yüksek farklılığa sahip ürün pazarlarında kullanmak daha iyi olur.

Satış promosyonları, daha çok, daha güçlü markalardan ziyade daha zayıf ve küçük markalar tarafından kullanılmakta-

dır. Daha küçük markaların reklama harcayacak daha az parasal kaynakları vardır ve küçük bir maliyet karşılığında, ürünlerini insanların en azından denemelerini sağlayabilmektedirler.

Satış promosyonları, genelde, idareli kullanılmalıdır. Ardı arkası kesilmeyen fiyat indirimleri, kuponlar, kelepirler ve armağanlar, tüketicilerin gözünde markanın değerini düşürebilir. Müşterileri, şimdi satın almak yerine, bir sonraki promosyonu beklemeye sevk edebilirler.

Şirketler, işin gereği, arzu ettiklerinden daha fazla satış promosyonu kullanmak zorunda kalmaktadır. Ticaret, ürünü rafa koyabilmenin şartı olarak indirimleri ve iskontoları gerektirmektedir. Ticaret, tüketici promosyonlarını da gerektirebilir. Pek çok sayıda şirketin boyun eğmekten başka pek bir çaresi yok.

Sizin marka imajınızla uyuşan veya onu yükselten ve değer katan satış promosyonlarını tercih edin. Satış promosyonlarını reklamla *birlikte* kullanmaya çalışın. Reklam, müşterinin ürünü neden alması gerektiğini anlatır, satış promosyonu da ürünün satın alınması için teşvik sağlar. Birlikte kullanıldıklarında, reklamlar ve satış promosyonları güçlü bir birleşim meydana getirir.

Satış Yapmak

"Herkes bir şeyler satarak yaşıyor" diyor romancı Robert Louis Stevenson. İnsanlar, ya bir ürün, ya bir hizmet, ya bir yer,

ya bir fikir, ya bir bilgi ya da kendilerini satıyor.

Müstehzi kişiler, satış yapmayı, sözcüklerle, fikirlerle ve terbiye edilmiş bir zihniyetle gerçekleştirilen medenîleştirilmiş bir harp şekli olarak görür. Ve pazarlamaya da, aksi takdirde yersiz bir karışıklık olarak nitelenecek olgulara bir itibar öğesi ekleme çabası olarak bakıyorlar.

Satış yapmanın pek çok şekli vardır. YTS* ekolü, satış yapmanın "bağır, çağır, sat" demek olduğunu söylüyor. S&P** ekolüne göreyse satış yapmak, "püskürt ve dua et" anlamına geliyor. LGD*** ekolü için satış yapmak, "öğle yemeği, golf ve akşam yemeği"nden ibaret. Ve satışçı da "konuşan broşür" olarak tanımlanıyor.

Stanley Works'ün ünlü bir öyküsü vardır; buna göre, bir danışman araç-gereç satan bir şirkete şöyle demiştir: "Siz, matkap satma işinde değilsiniz. Siz, delik satma işindesiniz." Özellikler satmayın. Yararlar, sonuçlar ve değer satın.

Kimi insanlar doğuştan satışçıdır. Onlar, Eskimolar'a buzdolabı, Hawaiililer'e kürk manto, Araplar'a kum satabilirler, hem de üstüne kâr koyarak! Sonra da, sattıklarını onlardan indirimli fiyata geri alırlar!

İyi satışçılar, dünyaya iki kulak ve bir ağızla gelmiş olduklarını unutmazlar. Bu, onlara, konuştuklarının iki katı kadar dinlemeleri gerektiğini hatırlatır. Satış yapmak istemiyorsanız, müşteriye ikna olması için baskı yapın.

Bazı satışçılar can sıkıcı baş belâları olabilir. Woody Allen şöyle dert yanmıştır: **"Hayatta ölümden kötü şeyler de var. Hiç bir sigorta satışçısıyla bir akşam geçirdiniz mi?"**

Satışçılar reddedilmeye alışmalıdır. Northwestern Mutual Life Insurance'dan Dennis Tamcsin şu gözlemde bulunmuş-

* Kaynak metinde *"Yell, Tell, Sell"* kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır—y.h.n.

** Kaynak metinde *"Spray and Pray"* kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır—y.h.n.

*** Kaynak metinde *"Lunch, Golf, and Dinner"* kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır—y.h.n.

tur: **"Bizim bu sanayide 10-3-1 oranı dediğimiz bir şey var. Bu şu anlama geliyor: Bir satışçı, gerçekleştirdiği her 10 aramadan yalnızca üçüne bir sunum yapabilecektir, ve eğer iyi bir başarı oranı varsa, bir satış yapabilecektir. Bu tarz reddedilmelerden çekinmeyecek insanlara ihtiyacımız var."**

IBM, satışçılarına, sanki hep, her bir müşteriyi kaybetmenin eşiğindelermiş gibi davranmayı öğretir.

Nasıl başarılı bir satışçı olunur? Başarmak için, satışçının, satış yapmak zorunda olduğu ilk kişinin kendisi olduğunu anlaması gerekir. Görevi, içindeki alıcıyla temasa geçmektir. Ve parolası şu olmalıdır: "Satışlar değil, müşteriler meydana getiriyorum."

Komedyen George Burns'ün nasıl başarılı bir satışçı olunacağına dair fikri şöyle: **"İlişkisel pazarlamada en önemli şey dürüstlük ve güvenilirliktir. Bunları yalandan yapabilirseniz, işi olmuş bilin."**

İşte, iyi satışçıyla ortalama satışçı arasındaki farkı gösteren bir öykü.

Hong Konglu bir ayakkabı üreticisi, Güney Pasifik'teki ücra bir adada ayakkabıları için bir pazar olup olmadığını merak etmiş. Adaya bir *sipariş alma sorumlusu* göndermiş; sipariş sorumlusu, üstünkörü bir incelemeden sonra, şu telgrafı çekmiş: "Buradaki insanlar ayakkabı giymiyor. Pazar yok." İkna olmayan Hong Konglu üretici, adaya bir *satışçı* göndermiş. Satışçı şu telgrafı çekmiş: "Buradaki insanlar ayakkabı giymiyor. Muazzam bir pazar var." Satış temsilcisinin o kadar çok ayakkabısız ayak görüp coşmuş olmasından korkan üretici, adaya üçüncü bir kişi, bir *pazarlamacı* göndermiş. Bu pazarlama profesyoneli, kabile reisi ve birkaç yerliyle görüşmüş ve şu telgrafı çekmiş:

"Buradaki insanlar ayakkabı giymiyor. Bunun sonucu olarak ayakları yara bere içinde... Şefe, ayakkabıların, bu insanların ayakla ilgili sorunlarının önlenmesine nasıl yardımcı olabileceğini gösterdim. Heyecanlandı. İnsanlarının %70'inin, çifti 10 dolara, ayakkabılardan alabileceğini söylüyor. Muhtemelen, ilk yılda 5000 çift ayakkabı satabiliriz. Ayakkabıları adaya getirmenin ve dağıtımı oluşturmamızın bir çift ayakkabı başına maliyeti 6 dolar olacaktır. İlk yılda 20.000 dolar kazanırız, ki bu da, yatırımımıza bakıldığında, bize yüzde 20'lik bir yatırım getirisi (ROI) oranı sağlayacaktır; bu oran da bizim yüzde 15'lik normal ROI'mizden fazladır. Bu pazara girerek gelecekte elde edeceğimiz kazançların yüksek değerinden bahsetmiyorum bile... Ben bu pazarda ilerlemeyi öneriyorum.

Burada da görülüyor ki, etkili pazarlama, pazar fırsatlarının dikkatle incelenmesini ve önerilen stratejiye dayanan finansal tahminlerin hazırlanmasını gerektirir; söz konusu finansal hazırlık, gelirlerin, şirketin finansal hedeflerine sadece ulaşacağını mı yoksa bu hedefleri aşacağını mı gösterir.

Eskiden, doğuştan satışçı diye "değer iletebilen" kişiye denilirdi. Ancak, ürünler birbirine daha çok benzemeye başladığı için, her rakip satışçı esasen aynı mesajı vermektedir. Dolayısıyla, artık, müşterinin daha fazla para kazanmasına ya da para tasarruf etmesine yardımcı olarak "değer yaratabilen" satışçıya gereksinim duyulmaktadır. Satışçılar ikna etmekten danışmanlık yapmaya yönelmelidir. Bu, teknik yardım sağlamak, müşteri için zor bir sorunu çözmek veya müşterinin iş yapma şeklini tümüyle değiştirmesine yardımcı olmak şeklinde bile olabilir.

Segmentasyon

Geçmişte, Sears ve Coca-Cola gibi şirketlere müşterilerinin kim olduğu sorulduğunda, yanıtları "Herkes" olurdu. Ancak, bir pazarlamacı, bir pazardaki herkesi nadiren memnun edebilir. Herkes aynı fotoğraf makinesini, arabayı, lokantayı veya konseri beğenmez. Bu nedenle, pazarlamacılar, işe, pazarı bölmekle başlamalıdır.

Kitlesel pazar zihniyetinden uzaklaşmış olan şirketler, işe, büyük *pazar segmentleri*ni saptamakla başladılar. Procter & Gamble, Duncan Hines kek karışımının satışında, hedef pazarı "35-50 yaş arası, aileleri olan evli kadınlar" olarak tanımlar. Daha sonra, şirketler, büyük segmentlerden *daha dar nişlere* ilerlemiştir. Estée Lauder, "25-35 yaş arasındaki siyah Amerikalı profesyonel kadınlar" için bir ürün tasarlayabilir. Son olarak, bazı şirketler, bireysel müşterileri içeren en uç segmentasyon planına geçmiştir: *kişiye özel segmentasyon**.

Bugün, daha fazla sayıda şirketin kabahati, aşırı segmentasyondan ziyade, yetersiz segmentasyondur. Şirketler ürünleri için, gerçekte var olandan daha yüksek potansiyele sahip olası müşteriler hayal etmektedirler. Bunun çaresi, pazarı birkaç potansiyel düzeyine ayırmaktır. Birinci düzey, ürüne en fazla karşılık verebilecek müşterilerden oluşur. Bu grubun, demografik ve psikografik özelliklerine göre profili çıkarılmalıdır. Daha sonra, ikincil ve üçüncül gruplar tanım-

* "Segments of one" —y.h.n.

lanmalıdır. Ardından, şirket ilk satışını birincil olası müşterilerine odaklamalıdır; yanıt vermezlerse, ya şirket segmentlere ayırma işini yanlış yapmıştır ya da ürünü pek bir yarar sağlamamaktadır.

Segmentler üç yolla saptanabilir. Geleneksel yaklaşım, pazarı, "35-50 yaş arasındaki kadınlar" gibi *demografik gruplara* ayırmaktır. Bu yolun avantajı, bu gruba erişim kolaylığıdır. Dezavantajı ise, bu gruptaki kadınların benzer gereksinimlere veya satın alma gönüllülüğüne sahip olduklarına inanmak için bir neden olmamasıdır. Demografik segmentasyon, bir nüfus *segment*inden çok bir nüfus *kesim*i saptamayı içerir.

İkinci yaklaşım, pazarı, "gıda alışverişinde zaman kazanmak isteyen kadınlar" gibi, *gereksinim gruplarına* ayırmaktır. Bu, telefonla veya Web yoluyla aldığı siparişleri eve teslim eden bir süpermarket örneğinde olduğu gibi, pek çok çözüm yoluyla karşılanabilecek açık bir gereksinimdir. Arzu edilen, bu tarz kadınların demografik veya psikografik özelliklerinin -daha yüksek eğitimli ya da daha yüksek gelirli olmaları gibi- saptanmasıdır.

Üçüncü yaklaşım, pazarı, "yemeklerini Peapod'dan ve diğer eve teslim eden şirket gruplarından sipariş eden kadınlar" gibi *davranış gruplarına* ayırmaktır. Bu grup, sadece gereksinimlerine göre değil, gerçek davranışlarına göre tanımlanır; daha sonra, analist, grup üyelerinin sahip olabilecekleri ortak özellikleri araştırabilir.

Farklı bir segment saptadığınızda, mesele, bu segmentin mevcut organizasyon içinde mi yönetilmesi gerektiği, yoksa ayrı bir iş olarak ele alınmayı mı hak ettiğidir. İkinci duruma, Nirmalya Kumar *stratejik segment* diyor. Örneğin, Kraft ve Unilever gibi gıda şirketleri, öncelikle perakende satışlarına odaklanıp, yemek hizmeti sistemlerine sadece ikinci sırada yer vermektedir. Ancak yemek hizmeti, farklı miktarlar, ambalajlar ve satış sistemleri gerektirir. Stratejik bir segmenttir;

gıda perakendeciliği grubundan bağımsız olarak ele alınmalıdır ve kendi stratejisi ile gerekliliklerini yönetmelidir.

Şirketler

Dört tür şirket olduğu gözlemlenmiştir:

- Bir şeylerin meydana gelmesini sağlayanlar.
- Bir şeylerin meydana gelmesini seyredip tepki verenler.
- Bir şeylerin meydana gelmesini seyredip tepki vermeyenler.
- Bir şeylerin olduğundan haberi olmayanlar.

Ortalama bir şirketin 20 yıl içinde yok olmasına şaşmamak gerek. 1917'nin Forbes 100 en iyiler listesindeki şirketlerden sadece 18'i 1987'ye kadar gelebildi. Ve bunlardan sadece ikisi, General Electric ile Eastman Kodak iyi para kazanıyordu.

Ve varlığını sürdüren şirketlerin hepsinin de gerçekten canlı olduğu söylenemez. Günden güne daha zor nefes alan bu şirketler bizi kandırıyor. General Motors ve Sears, kalpleri atmaya devam etse de, yıllardır pay kaybediyor. Bazı şirketlere girer ve sadece çalışanlarının yüzlerine bakarak o şirketlerin canlı mı yoksa ölü mü olduğunu 15 dakika içinde söyleyebilirsiniz.

Ben artık büyük bir şirketin ne olduğunu bilmiyorum. Şirket büyüklüğü görecelidir. Boeing, Caterpillar, Ford, General Motors, Kellogg, Eastman Kodak, J. P. Morgan ve Sears dev şirketlerdir. Ancak 2000 başlarında, Microsoft Corporation

tüm bu sekiz şirketin toplam pazar değerini geçen bir pazar değeri elde etti.

Bazı şirketleri büyük yapan nedir? Bize bunun cevabını vermeye hazır raflarca kitap var. Tom Peters ile Bob Waterman, 1982'de, *In Search of Excellence* ile tahmin oyununu başlattı.[43] İsmini verdikleri 70 şirketten pek çoğu bugün can çekişiyor. Daha sonra bunun devamı geldi: Jim Collins ve Jerry Porras'tan *Built to Last* (1994),[44] Michael Treacy ve Fred Wiersema'dan *The Discipline of Market Leaders* (1995),[45] Arie De Geus'tan *The Living Company* (1997)[46] ve en son yine Jim Collins'ten *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't* (2001).[47]

Bu kitaplar başarılı şirketlerin pek çok başarılı ilişkisine işaret etmektedir. Ama benim basit bir savım var: Şirketler üstün müşteri değeri sağlamaya devam ettikleri sürece kalıcı olurlar. Şirketler pazar ve müşteri tarafından yönlendirilmelidir. En iyi durumdaysa, pazarı yönlendiren konumunda olurlar. İnsanların talep etmemiş olabilecekleri yeni ürünler yaratırlar ve sonrasında bu ürünler için kendilerine müteşekkir olunur. Walkman'iniz için, daha küçük boydaki saklama diskleriniz için, inanılmaz video kameralarınız için ve yenilikçi bilgisayarlarınız için Sony'ye teşekkür edin.

Müşteri tarafından yönlendirilen şirketler, bilinç payında ve gönül payında istikrarlı kazançlar elde etmekte, bu da daha yüksek pazar payları ve sonuçta daha yüksek kâr payları sağlamaktadır.

Siebel Systems'in CEO'su Tom Siebel, büyük şirketleri yaratan şeyin ne olduğuna dair basit fakat kapsamlı bir görüşe sahip: **"Müşterilerinizi memnun etmeye, bir pazar lideri olmaya, iyi bir kurumsal kimlik sunun ve çalışılacak iyi bir yer olarak tanınmaya odaklanın. Gerisi gelir..."** (Bkz. Müşteri Yönelimi).

Soyut Varlıklar

Günümüz bilanço hesapları koca bir yalandır! Bu hesaplarda şirketlerin en önemli varlıkları ihmal ediliyor. Muhtemelen bir şirketin değerinin yüzde 80'i soyut varlıklarında yatmaktadır, ama bunlar defterlerde yer almaz. Bir şirketin fabrikası, ekipmanı, envanteri ve döner sermayesi, o şirketin gerçek değerini pek yansıtmaz.

Örneğin, şirketin bilançosunda, Coca-Cola'nın *marka değeri* nerededir? Coca-Cola'nın marka değeri 70 milyar dolar civarında değerlendirilmektedir. *Müşteri tabanının değeri* nerededir? Bir varlık oluşturanlar, firmadan tekrar tekrar mal satın alan memnun müşterilerdir. *Çalışan değeri* nerede? Rakiplerin sahip olduğundan daha iyi çalışanlara sahip olmak, üstün kazanca sahip olmakla ortalama kazanca sahip olmak arasındaki farkı açıklar. *Ortakların kattığı değer* nerede? Tedarikçiler ve dağıtımcılar sadıklarsa bir şirket yaratabilirler; sadık değillerse bir şirketi parçalayabilirler. *Bilgi ve entelektüel sermaye değeri* nerede? Patentler, telif hakları, ticari markalar ve lisanslar şirketin asıl varlıklarından biri olabilir.

Genelde bir şirketin pazar sermayelendirmesi ile defter değeri arasında uçurum olmasına şaşmamak gerek. Uçurum, soyutların değerini yansıtır. Örneğin, AmericaOnline'ın 1999'daki defter değeri, pazar sermayelendirmesinin yalnızca yüzde 3.3'ü idi. Dolayısıyla, AOL'ün değerinin yüzde 97'si bilançoda mevcut değildi.

Şirketler, markaları, müşteri ilişkileri, çalışan ilişkileri, kanal ilişkileri, tedarikçi ilişkileri ve entelektüel sermayeleri gibi tüm pazarlama varlıklarını tespit etmeye ve değerlendirmeye başlasalar, akıllılık ederler. Şirket, pazar tabanlı varlıklarının değerini tesis eden pazarlama aktiviteleri seçmelidir.

Şirketiniz fiziksel varlıklara sahip olup olmamayı düşünmeli midir? Fiziksel mülkiyet bir yükümlülük olabilir. Bir şirketin tek ihtiyacı fiziksel varlıklara *erişim*dir. Böyle bir şirket olarak faaliyet göstermek, -aktiviteler için dışarıdan hizmet alınması ve döner sermayenin küçültülmesi sonucunda- sermayede azalmayı beraberinde getirebilir. Örneğin, The Sara Lee Corporation, markalara sahip olmanın (Champion, Coach, Hanes, Playtex, Hillshire Farm ve diğerleri) fabrikalara sahip olmaktan daha iyi olduğunu düşünmektedir.

Sponsorluk

Şirketler, çeşitli gruplar tarafından sürekli olarak, etkinliklere, aktivitelere ve faydalı amaçlar için sponsorluk yapmaya davet edilir. Şirketler, aktif olarak, adlarını halkın gündemine taşıyabilecek yerler ararlar. Örneğin, Coca-Cola, Olimpiyat Oyunları'nın, Dünya Kupaları'nın, Amerikan Futbolu Kupaları'nın ve Oscar Ödülleri'nin uzun vadeli katılımcı sponsoru olmuştur. Coca-Cola büyük paralar harcayarak, halkın olumlu şekilde dikkatini çekmeyi ve aynı zamanda da ortaklarına önemli *olaylar* yaratmaya bakar.

Şirketler, adlarını halkın gündeminde tutabilmek için, bi-

nalar, üniversiteler ve stadyumlar gibi *tesislere* adlarını koymak için büyük paralar harcarlar. Bazen bu geri teper; Houston, Enron Stadı için yeni bir ad bulmak zorunda kalmıştır.

"Hayır işleriyle bağlantılı pazarlama" denilen bu pazarlama şeklinde şirketler, önemli bir meselenin (daha iyi yeme alışkanlığı, daha çok egzersiz, düzenli doktor kontrolleri, uyuşturucuya hayır demek gibi) sponsorluğunu yapabilir. Şirket, pek çok insanın inandığı bir davaya ortak olarak kurumsal ününü büyütebilir, marka farkındalığını yükseltebilir, müşteri bağlılığını ve satışlarını artırabilir, basındaki olumlu yansımalarını çoğaltabilir.[48]

Şirketler, kendi adlarını parlatmak için, gitgide, *ünlülerin* havalarını daha çok ödünç almaya başladılar. Ünlüler, dikkatleri fazlasıyla markaya çekiyor, markanın inandırıcılığına katkıda bulunuyor ve güven telkin ediyor. Şarkıcıların, aktörlerin ve spor dünyasındaki yüzlerin havalarını satmak için hazır beklemeleri şaşırtıcı değil. Reebok Venus Williams'ın havasına sahip olmuştur (40 milyon dolarlık bir sözleşmeyle), Nike ise Tiger Woods'un havasını tercih etmiştir (100 milyon dolarlık bir sözleşmeyle).

Ancak dikkatli olun. PepsiCo, Michael Jackson, Mike Tyson ve Madonna'nın havalarını ödünç almış, hepsi de geri tepmiştir. Hertz ise O. J. Simpson'un havasını ödünç alıp, pişman olduğuyla kalmıştır.

Sponsorluk, nihayetinde bir harcamaya veya bir yatırıma dönüşebilir. Eğer harcanan para artan satışlar veya kurumsal hakkaniyet getirmezse, o zaman bir harcamadır. Bu tip harcamaları bir yatırıma dönüştürmek isteyen şirketlerin, neyin sponsorluğunu yapacakları konusunda çok daha dikkatli olmaları gerekir.

Soru şudur: Bir şirket, adını, bir stadyuma, bir Formula 1 yarış arabasına, bir golf turnuvasına veya bir sanat gösterisine koyarak ne kazanır? Bunun, şirketin daha fazla şey satma-

sına bir faydası olur mu? Çoğu şirket sponsorlukları hakkında gerçekten kafa yormaz. Aslında çoğunlukla, bir sponsorluğa başlayıp, sonra bunu, ya atalet ya da sponsorluğu bırakmaları durumunda eleştirilme korkusu yüzünden belirsiz olarak devam ettirirler.

Eğer şirketiniz bir şeyin sponsorluğunu yapacaksa, bunun hedef pazarınız ve ürün/hizmet türünüz için uygun ve gerçekçi olduğundan emin olun. Buna iyi bir örnek, Timex'in, saatlerinin "darbe alsa da çalışmaya devam ettiği" mesajını vermesi için Ironman Triatlonu'nun sponsorluğunu yapmasıdır. Öte yandan, Nestlé'nin bebek maması biriminin bir huzurevi etkinliğinin sponsoru olması pek de anlamlı olmaz.

Sponsorlukla başarmaya çalıştığınız hedefler üzerinde bir karara vardığınızdan emin olun. Harcanacak paranın farkındalık, imaj veya müşteri bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi olmalı, ve bu da bir şekilde daha fazla satışa dönüşebilmelidir. Maliyetin hakkını vermek için satışlarınızın ne kadar artması gerektiğini sorun. Her sponsorluğun ardından, sponsorluğun hedeflere ulaşıp ulaşmadığına dair bir hesap kontrolü yapın. Şüphesiz, bir şirketin sponsorluk paralarının çoğundan elde ettiği değeri ölçmek zordur. Eğer pek bir değer katmamış olduğunu görürseniz, hayırseverlik olarak listeden düşün.[49]

Strateji

Strateji, tutarlı ve özgün bir değer önermesi inşa edip bunu hedef pazarınıza sunmayı amaçlayan bağdır. Boston Consul-

ting Group'un kurucusu Bruce Henderson şöyle tembihlemiştir: **"Bir işletme rakiplerine göre emsalsiz bir avantaja sahip olmadıkça, var olması için bir neden yoktur."**

Rakiplerinizle aynı stratejiye sahipseniz, bir stratejiniz yok demektir. Eğer stratejiniz farklıysa ama kolayca taklit edilebiliyorsa, zayıf bir stratejidir. Eğer strateji emsalsiz bir biçimde farklıysa ve taklit edilmesi zor ise, güçlü ve sağlam bir stratejiniz var demektir.

Harvard'dan Michael Porter, işlemsel mükemmellik ile stratejik konumlandırmayı net bir çizgiyle birbirinden ayırmıştır.[50] Çok fazla sayıda şirket, işlemsel mükemmelliğin peşinden gitmekle bir stratejiye sahip olduğunu düşünür. Rakiplerinin önünde olmayı sürdürmek ve "örnek oluşturmak" için "sınıfının en iyi performansını gösterenler" olarak çok çalışırlar. Ne var ki, rakipleriyle aynı parkurda koşuyorlarsa, rakipleri onlara yetişebilir. Gerçekten gereksinim duyduklarını, farklı bir parkurda koşmaktır. Özel bir grup müşteriyi ve gereksinimi hedefleyen, ve farklı bir yararlar demeti sunan şirketlerin bir stratejiye sahip oldukları söylenebilir.

Özgün stratejilere sahip birkaç şirketten söz edilebilir:

• A.B.D.'nin en kârlı havayolu şirketi Southwest Airlines, diğer havayollarından düzinelerce farklı şekilde işletilmektedir: Fiyat konusunda hassas, kısa mesafe yolcularını hedefler; merkezler arasında uçmaktan ziyade noktalar arasında uçar; sadece 737'leri kullanır, böylece yedek parça envanterini ve pilot eğitim maliyetini düşürür; yalnızca ekonomi sınıfı uçuş satar ve koltuk seçimi sunmaz; yemek vermez; uçaktan uçağa bagaj transferi yapmaz vb. Bunun net sonuçları şunlardır: Southwest, alana indikten sonra 20 dakika içinde havalanabilir; rakiplerinde bu süre ortalama 60 dakikadır. Ayrıca, Southwest'in uçakları havada daha uzun süre kalır ve daha fazla yatırım getirisi sağlar.

• Dünyanın en büyük mobilya perakendecisi IKEA, önemli bir şehirde düşük maliyetli bir arsa bulur; oraya, içinde restoranı ve çocuk bakım merkezi olan dev bir mağaza inşa eder; müşterilerin kendi arabalarıyla evlerine götürüp monte edebileceği iyi kalitede mobilyaları daha düşük fiyata satar; daha da düşük fiyatlar sağlayan üyelik ayrıcalıkları sunar ve düzinelerce yol sayesinde, bütün sözümona taklitçiler için taklit edilmesi zor bir işletme olmaya devam eder.

• Harley Davidson sadece motosiklet satmaz; birlikte gezen, yarışlar yapan, deri HD ceketleri ve giysileriyle, saatleriyle, kalemleriyle ve restoranlarıyla Harley Davidson yaşam tarzını paylaşan sosyal bir topluluğa girişi de sağlar.

Şirketler, (1) belirgin bir hedef pazar ve gereksinim tanımladıklarında, (2) o pazara özgün cazip bir değer önermesi geliştirdiklerinde ve (3) hedef pazara değer önermesini iletecek özgün bir tedarik ağı düzenlediklerinde emsalsiz bir stratejiye sahip olurlar. Nirmalya Kumar buna 3V* diyor: *değer hedefi, değer önermesi, ve değer ağı.* İşletme süreçlerinin ve aktivitelerinin birbirlerine emsalsiz uyumu nedeniyle bu tarz şirketleri taklit etmek kolay değildir.

İş yapmanın emsalsiz bir yolunu yaratan şirketler daha düşük maliyetler, daha yüksek fiyatlar veya her ikisini birden elde eder. Rakipleri gittikçe daha çok birbirlerine benzerken ve fiyat üzerinden rekabet etmeye mecbur kalırken, stratejik olarak konumlandırılmış şirketler farklı telden çalan bir yol izleyerek bozgundan uzak durur.

Stratejiye bu şekilde bakmak, şirketlerin, İnternet'te var oldukları, veya dışarıdan hizmet aldıkları, yeniden yapılandıkları, veya diğer firmalarla birleştikleri, veya müşteri ilişkileri yönetimini benimsedikleri için bir stratejiye sahip olduk-

* Kaynak metinde, üç sözcük de V harfi ile başlamaktadır: value target, value proposition, value network—y.h.n.

larını düşünmelerini engeller. Bu işletme girişimleri kolayca taklit edilebilir. Bunlar, bir işletmenin sağlam bir strateji inşa etmeye nasıl girişeceğini tanımlamaz.

Strateji geliştirmenin en iyi kurallarından biri, hedef müşterilerin nelerden hoşlandığını anlamaya çalışıp o hoşlanılan şeylerden daha fazla yapmaktır; ve nelerden hoşlanmadıklarını anlayıp o hoşlanılmayanlardan daha az yapmaktır. Bu da, pazarda vakit geçirmek ve önemli olanın ne olduğunu görmek anlamına gelir. Al Ries ve Jack Trout'un ifade ettiği gibi, **"Strateji, bir fildişi kulenin antiseptik ortamından değil, pazar yerinin çamurundan doğmalıdır."**

Stratejiniz, özelliklerin, tasarımın, kalitenin, hizmetin ve maliyetin bir şekilde emsalsiz sentezi olmalıdır. Stratejiniz, rakiplerinizin, ancak uzun bir zaman sonra ve fahiş bir maliyete karşılığını verebileceği kadar avantajlı bir pazar konumu yarattığında, gıpta edilecek bir strateji oluşturmayı başarmışsınız demektir.

Kötü strateji nedir? Onu gördüğümüz zaman tanırız.

• *Dünün stratejisi.* Örneğin, Sears ve GM, dünün pazarına cevap verme eğilimindedir. **"Hep dünü düşünürseniz, daha iyi bir yarına sahip olamazsınız."** (Charles F. Kettering, Amerikalı yatırımcı) Çok fazla şirkette, eski strateji "pişirilir." Visa'nın emekli CEO'su Dee Hock şöyle demiştir: **"Sorun, asla, yenilikçi düşüncelerin akla nasıl sokulacağı değildir; sorun, eski düşüncelerin akıldan nasıl çıkarılacağıdır."**

• *Korumacılık.* Amerikan çelik şirketleri stratejiden yoksundur, çünkü vakitlerini korumacılığı teşvik etmekle geçirmektedirler. Korumacılık, işinizi kaybetmenin kesin yoludur.

• *Pazarlama düelloları.* Fiyat savaşları ve karşılıklı imha, stratejinin varlığından ziyade yokluğuna işarettir.

• *Sorunlara aşırı odaklanmak.* Peter Drucker şirketleri,

"fırsatları açlıktan öldürürken sorunları beslemek" yanlışına karşı uyarır.

• Belirgin hedeflerin olmaması. Şirketler, genelde, hedeflerini belirgin biçimde açıklamayı veya öncelik sırasına koymayı başaramaz. **"Eğer nereye gittiğinizi bilmezseniz, oraya varmanız gerçekten çok zordur."** (Viri Mullins, başkan, Armstron's Lock & Supply). Bir şirkete, anında kâr getirecek olandan ziyade stratejik olarak doğru olanı yapmasını tavsiye etme konusunda peşin hükümlüyüm.

• *Edinimlere bel bağlamak.* Büyüme planlarını yenilikten çok edinimler üzerine kuran şirketler şüphe uyandırır. Bir şirketin edinimlerinin yarısı, yarın hissedarlara dağıtılan parçalar olacaktır.

• *Orta yol stratejisi.* Orta yol stratejisine sahip olanlara ne olur? Üzerlerine basılıp geçilir.

• *"Kırık değilse, tamir etme" ilkesine bağlılık.* Bu, en kötü yönetim kurallarından biridir. **"Bugünün ekonomisinde, elinizdeki eğer kırık değilse, kendiniz bile kırabilirsiniz, çünkü yakında zaten kırılacaktır."** (Wayne Calloway, PepsiCo'nun CEO'su)

Üzücü olan, çoğu şirketin taktik zengini olup, strateji fakiri olmasıdır. M.Ö. dördüncü yüzyılda Sun Tzu şu gözlemde bulunmuştur: **"Muzaffer olmama yardımcı olan bu taktikleri bütün insanlar görebilir; ama hiç kimsenin göremediği şey stratejidir, ki zafer de ondan doğar."**[51]



Tahminde Bulunma ve Gelecek

Sıkıntıyı öngöremeyen şirket, gerçek sıkıntıya doğru sürükleniyor demektir. Ekonomistler bu yüzden, danışmanlar ve fütüristlerle çalışır.

Yine de, tahmininde bulunurken tedbirli olunmalıdır. Ben Franklin'in dediği gibi, "**Görmek kolay, ileriyi görmek zordur.**" Eski bir deyiş vardır: geçimini kristal küreyle sağlayan sonunda buzlu cam yer.

Bir çok seçkin gözlemci öyle çok yanlış tahminde bulunmuştur ki...

Thomas Edison, "gramofonun bir ticari değeri yoktur" diye fikir yürütmüştür.

Yale'in tanınmış ekonomi profesörü Irving Fisher, Eylül 1929'da, Wall Street'in çökmeden hemen önce şöyle demiştir: "Hisse senedi fiyatları, uzun süre bu seviyede sabitlenecektir."

IBM'den Thomas J. Watson, 1947'de şunu söylemiştir: "Dünyada yaklaşık beş bilgisayarlık bir pazar olduğunu düşünüyorum."

Digital Equipment Corporation'ın eski CEO'su Ken Olson, 1977 yılında şöyle demiştir: "sıradan insanların evinde bilgisayar olması için hiçbir neden yok."

GE'nin emekli başkanı Jack Welch, kariyeri boyunca üç tahmin hatası olduğunu itiraf etmiştir. A.B.D.'de enflasyon yüzde 20'de seyrederken, enflasyonun iki haneli rakamlarda

kalacağı tahminini yürütmüştür. Petrol, varil başına 35 doları bulduğunda, petrol fiyatlarının 100 dolara yükseleceğini tahmin etmiştir. Japonya altın çağını yaşarken, Japonların, daha fazla Amerikan endüstrisini yerinden etmeye devam edeceği tahminini ileri sürmüştür.

Tüm bunlar, yarını tahmin etmek için bugünkü durumu kullanmanın zayıflığını göstermektedir. Bir araba şirketi hakkında bir hikâye anlatılır: söz konusu şirket, yeşil arabalarının satışında ani bir artış olduğunu görünce, bu arabaların üretimini artırmıştır. Şirket, bayilerin, yeşil arabalardan kurtulmak için fiyatlarında esaslı bir indirim yaptıklarını fark etmemiştir.

Bell Labs'den John R. Pierce, neden bu kadar çok tahminin başarısız olduğunu çok güzel açıklamıştır: "**Gelecekle ilgili sorun, olasılıkların çok fazla olmasıdır.**"

Eşsiz Yogi Berra şöyle demiştir: "**Tahmin çok zordur, özellikle de geleceği tahmin etmek.**" Ve umutsuzluğa düşmüştür: "**Gelecek, artık bildiğimiz o eski gelecek değil.**"

En doğru tahmin, işletmelerin ya daha iyi yada daha kötü olacağıdır. Aynı şey ekonomi için de söylenebilir.

Woody Allen, kötü dönemlerle nasıl başa çıkılacağı hakkında şu yorumda bulunmuştur: "**İnsanoğlu, tarihte hiç karşılaşmadığı bir kavşakla karşı karşıya. Bir yol çaresizliğe ve mutlak umutsuzluğa çıkıyor, diğeri tam bir yok oluşa. Doğru seçimi yapabilme erdemine sahip olmak için dua edelim.**"

İşletmeler, geleceği tahmin etme konusunda ekonomistlere güvenmektedir. İki tür ekonomist vardır. Geleceği tahmin edemeyen ve bunun farkında olanlar ile geleceği tahmin edemeyen ve bunun da farkında olmayanlar. Harry Truman, farklı ekonomistlere bir konudaki görüşlerini sorduktan sonra pes etmiş ve tek-yönlü bir ekonomist istemiştir. "Öte yandan" deyişini duymak istemez artık. Aslında, ekonomistlerin varlık nedeni, astrologların prim yapmalarını sağlamaktır.

Buna rağmen, işletmenizin, önde olabilmek için, müşterilerin ve ekonominin nereye doğru ilerlediğini tahmin edebilmesi gerekir. Buz hokeyinin parlak yıldızı Wayne Gretzky'e, nasıl her zaman doğru pozisyonda olduğu sorulduğunda, şu yanıtı vermiştir: **"Mesele, diskin nerede olduğu değil, nerede olacağı."**

Yine de, bir rakam veya bir tarih formunda -ama ikisi bir arada olacak şekilde değil- tahmin yürüten uzmanlara dikkat edin.

Gerçek, geleceğin zaten burada olduğudur; gelecek çoktan gelmiştir. Yapılması gereken, geleceği tanımlayan ve küçük bir yüzdeyi oluşturan müşterilerin ne istediklerini bulmak ve bunun üzerinde çalışmaktır. Gelecek zaten buradadır, ama farklı şirketlere, sanayilere ve ülkelere eşit olmayan bir şekilde dağıtılmıştır.

İşletme stratejisi uzmanı Dennis Gabor, geleceği tahmin etmekle daha az ilgilenir. Onun inancı şu yönde: **"Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu, onu icat etmektir."** Şirketiniz sonsuz sayıda gelecekle karşı karşıya kalır; bunlardan hangisini seçeceğine karar vermek zorundadır.

Tasarım

Tasarım, ürün tasarımını, hizmet tasarımını, grafik tasarımı ve çevresel tasarımı kapsayan büyük bir düşünce sistemidir. Tasarım, başarılı ürünler ve hizmetler hazırlamak için bir dizi araç ve kavram sağlar. Yine de, az sayıda yönetici tasarımın ne olduğunu bilir ya da ona değer verir. En iyi olasılıkla

tasarımı stille bir tutarlar. Stil elbette önemlidir: Jaguar otomobillerinin geçmişteki başarısının stile dayandığını kabul etmemiz gerekir. Çoğu Jaguar sık sık tamir gerektirmiş olduğuna göre, bu başarı kesinlikle güvenilebilirliğe dayanmıyordu. Bir tanıdığımın hep iki Jaguarı vardı, çünkü biri genelde tamirhanede oluyordu.

Stil, veya görünüm, pek çok üründe önemli bir rol oynar: Apple'ın yeni bilgisayarları, Bang & Olufsen'in stereo cihazları, Montblanc'ın yazı aletleri, Coca Cola'nın ünlü şişesi, vb. Ürününüzü diğer ürünlerden farklılaştırmada stil esaslı bir rol oynayabilir.

Ancak, tasarım, bir ürünün nasıl göründüğünün ötesinde bir düşünce sistemidir. İyi tasarlanmış bir ürün, çekici olmasının yanı sıra, şu ölçütlere de uymalıdır:

- Ambalajının kolay açılması.
- Kolay monte edilebilmesi.
- Nasıl kullanılacağının kolay öğrenilebilmesi.
- Kullanımının kolay olması.
- Tamirinin kolay olması.
- Elden çıkarılmasının kolay olması.

Sadece "Nasıl kullanılacağının kolay öğrenilmesi"ni bir durup düşünün. Daha yeni, HP/Compaq'ın dijital yardımcı el bilgisayarı olan iPAQ'ını satın aldım. Ne jelatin kaplamayı çıkarabildim (kitapçıkta bundan söz edilmiyordu), ne cihazın koruyucu kapağını açabildim, ne de kapağın diğer tarafa nasıl geçirileceğini çözebildim. Palm el bilgisayarımdan yeni iPAQ'ıma verileri nasıl geçireceğimi anlayamadım; oysa bu, ürünü yeni satın alan çoğu kişinin yapmak isteyeceği bir şey. Nihayet bir arkadaşımın yardımıyla verileri geçirdikten sonra, anlaşılması veya üzerinde işlemler yapılması zor olan bir sürü ekranla karşı karşıya kaldım. Yazıları ancak mikroskop-

la okunabilecek kitapçığın da bir faydası olmadı. Ürün tümüyle bir tasarım fiyaskosuydu; ürünü mühendislere sattıklarını düşünen mühendisler tarafından mahkûm edilmişti. Sessiz sedasız sevgili Palm'ıma geri döndüm ve iPAQ'ı çürümeye terk ettim.

Bu da demek oluyor ki, iyi tasarım, ürünü edinme, kullanma ve elden çıkarma aşamalarındaki tüm müşteri eylemlerini baştan sona düşünmeyi gerektiriyor. Bilinmesi gereken en temel şey, hedef müşterinin kim olduğudur. Bir şirket hatırlıyorum; çalışma saatlerinden sonra ofisleri temizlemek için kullanılmak üzere bir yer temizleme makinesi tasarlamıştı. Makine mükemmel görünüyordu ve güzel özellikleri vardı. Ama satmadı. Makine, ortalama bir erkek tarafından kolayca itilebiliyordu ama çoğu kadının itemeyeceği kadar ağırdı. Kullanıcıların pek çoğunun kadın olduğu ve bunun tasarımcıların gözünden kaçtığı anlaşıldı.

Toyota, müşteriyi tanımlama ve müşteri gibi düşünme konusunda daha zeki. Toyota mühendisleri, büyük ölçüde kadınları hedefleyen yeni bir arabanın kapılarını tasarlarken, kapıların açılıp kapanmasından nasıl etkileneceğini görmek için uzun tırnaklar takmışlardı.

Bazı şirketler -Gillette, Apple, Sony, Bang & Olufsen- yarattıkları her ürüne değer katması için yüksek kademe bir tasarım başkan yardımcısı görevlendirmiştir. Bu pozisyonu oluşturarak, herkese, ürünlerinin başarısında tasarımın önemini duyuruyorlar.

Tasarım, ürünler için olduğu gibi hizmet sunan işletmeler için de geçerlidir. Bir kahve için Starbucks'tan içeri girin; çevresel tasarımın oynadığı rolü takdir hemen taktir edersiniz. Koyu ahşap tezgâhlar, parlak renkler, hoş kumaşlar. Bir Ritz-Carlton otelinden içeri girin ve lobinin görkemli kalitesini takdir edin.

Tedarikçiler

Şirketin pazarlamacıları, sadece dağıtımcıları ve bayileriyle değil, şirketin tedarikçileriyle de ilgilenmelidir. Bunun bir nedeni, şirketin, hedef müşterilerine vaat ettiği kalite düzeyini sunabilmesi için, satın alma sorumlularının kaliteli malzemeler satın almasını temin etmektir. Bir başka neden, güvenilmez tedarikçilerin, ürünü geciktirmelerine ve dolayısıyla da müşterilere verilen teslim sözlerinin tutulamamasına yol açabilmeleridir. Üçüncü bir neden de, iyi tedarikçilerin, sadece ürün tedarik etmenin ötesinde, şirkete, değer katan fikirler sağlayacak olmalarıdır.

Her ne kadar şirketin satın alma sorumluları en iyi tedarikçilerin peşinde olmalıysa da, söz konusu sorumlular, şirketin satın alma maliyetini düşük tutma yetenekleriyle de değerlendirilmektedir. Bu baskı, tedarikçi seçiminde tavizlere yol açabilir. Ignatio Lopez, General Motors'un satın alma işlerini yönetirken tedarikçilere sert davranmış, istediği rakamlar bazı tedarikçileri bitimin eşiğine getirmiş olsa da hep en düşük fiyatı istemiştir. Bu, kısa görüşlülüktür. Yoğun baskı altındaki bu tedarikçilerin, bir ürün açığı durumunda veya açıklanmamış yenilikler söz konusu olduğunda, diğer araba şirketlerinin lehine davranacakları tahmin edilebilir.

Bugün, çoğu şirket, tedarikçilerinin sayısını azaltıyor. Buradaki düşünce, tek bir iyi tedarikçinin, üç ortalama tedarikçiden daha iyi olduğudur. Bazı şirketler, ayrıcalıklar kazan-

ma umuduyla tedarikçileri birbirleriyle karşı karşıya getirmektense, esaslı bir tedarikçiyle çalışmayı seçmiştir. Otomobil sanayii, oturma birimleri için esaslı bir tedarikçi, motorlar için esaslı başka *bir* tedarikçi, fren sistemleri için bir diğerini, vb. kullanmaya başlamıştır. Bu esaslı tedarikçiler, müşterinin başarısına birlikte yatırım yapan ortaklar olarak görülmektedir.

Ve eğer siz bir tedarikçiyseniz, beklentisi çok olan bir müşteriniz olduğunda, buna müteşekkir olun. Rolls-Royce, Boeing için "sahip olduğumuz en zor müşteri" der ve buna minnettardır. Beklentisi çok olan bir müşterinin standartlarını karşıladıktan sonra, beklentisi daha az olan müşterileri memnun etmek şirket için çok daha kolay hale gelir.

Teknoloji

Her yeni teknoloji, "yaratıcı imha" için bir güçtür. Şirketinizi gömecek olanın, şimdiki rakiplerinizden ziyade yeni bir teknoloji olması daha olasıdır. At arabası üreticilerini bozguna uğratan, daha iyi bir at arabası değil, atsız araba olmuştur. Transistörler radyo lâmbalarına, elektrostatik kopyalama karbon kâğıdı işine, dijital fotoğraf makinesi ise fotoğraf filmi işine zarar vermiştir.

Yeni teknoloji sosyal ilişkileri ve yaşam tarzlarını da değiştirebilir. Örneğin, gebeliği önleyici haplar, daha küçük aileleri, daha fazla sayıda çalışan hanımı ve daha çok keyfî geliri beraberinde getirmiştir; daha çok keyfî gelir de, tatil gezileri-

ne, dayanıklı tüketim mallarına ve lüks kalemlere daha fazla harcama yapılması sonucunu doğurmuştur.

Yeni teknolojilerin, verimliliği, o teknolojilerin şirketlere maliyetlerinden daha büyük oranda artırması umulmaktadır. Ancak, eski bir organizasyona yeni bir teknoloji eklemekten kaçının. Bu sadece, pahalı bir eski organizasyon anlamına gelir.

Telepazarlama ve Çağrı Merkezleri

Doğru yapıldığında, müşterilerden haber almak ve müşterilerle konuşmak için telefonu kullanmak çok değerli bir vasıf olabilir. Tek tek her müşteri hakkında daha fazla şey öğrenmekle kalmazsınız, gerçekleştirilen konuşma müşteriye iyi hizmet aldığı hissini de verebilir. Doğru yapıldığında, telepazarlamacılar müşterilerden yeni fikirler alabilir, pazar hakkında daha fazla bilgiye sahip olmak için araştırmalar yapabilir ve hatta diğer kalemler için çapraz satış gerçekleştirebilirler.

Lands End bu işi doğru yapanlardandır. Lands End siparişlerinin yaklaşık yüzde 85'ini telefonla almaktadır. Yeni operatörler işe başlamadan önce 75 saat eğitim görür. Müşteriler günde 24 saat telefon edebilir ve Lands End aramaların yüzde 90'ına 10 saniye içinde yanıt verir. Kapasite aşımı durumunda aramalar, evlerinden çalışan yardımcı operatörlere yönlendirilir. Ve Lands End'in web sitesini kullanan müşteriler de, sadece bilgisayar ekranlarındaki bir simgeye tıklayarak, operatöre ulaşabilir.

Maalesef, çoğu şirket, telefon hizmetini böyle bilgili şekilde kullanmıyor. Şirketler telefon hizmetlerini otomatikleştirip insan arayüzünü ortadan kaldırıverdiler. Aradığınızda size dokuz farklı seçenek sunan dijital bir ses duyuyorsunuz; bu dokuz seçeneği dört başka seçenek izliyor, o dört seçeneğin ardından da üç seçenek geliyor. Ve çoğu kez ya telefon hattı meşgul oluyor (çünkü şirket yeterli sayıda uç birim veya operatör almayı reddediyor) ya da bir insan sesi duymadan önce uzun bir bekleme süreci yaşıyorsunuz. Ve çoğu zaman, duyduğunuz insan sesi ya yorgun, ya kaba, ya da sıkkın oluyor.

Bir havayolu o kadar ileri gidiyor ki, sadece, yöneticinin ücreti müşteri telefonlarıyla ilgilenmenin gerektirdiği ortalama süreye dayandığı için, bekleyen müşterilerin bağlantısını 59 dakika sonunda kesiyor. 59 dakika boyunca bekledikten sonra bağlantınızın kesildiğini ve bu deneyimin, müşterinin şirkete karşı olan duyguları üzerinde yarattığı etkiyi düşünebiliyor musunuz?

Gevezelik etmeye meyilli bir müşteriyle telefonda ne kadar zaman harcanacağı nazik bir konudur. Pek çok şirket, telepazarlamacılarını, konuşkan birisini nasıl nazikçe idare edecekleri konusunda eğitmiştir. Telefon sürati için değil, müşteri memnuniyeti için gayret gösterin.

Yönetim, telepazarlamacıların, görüşmelerinin izleneceğini bilmelerine izin vermelidir. Burada amaç, müşterilere saygılı davranılmasını temin etmek ve daha iyi olan telepazarlamacılardan en iyi uygulamaları öğrenmektir. Bunun ötesinde, bazı şirketler yöneticilerinden, telepazarlamanın gücünü ve sorunlarını hissetmeleri için biraz telepazarlama yapmalarını isterler.

Telepazarlama, gelecekte, tek-yönlü satış konuşmasından iki-yönlü görüşmeye, soğuk aramalardan ilişki tesis etme çabalarına, ve olası müşteri hakkında hiçbir şey bilmemekten hedefe yöneltilmiş anlamlı öneriler sunmaya doğru gidecektir.



Uluslararası Pazarlama

Yalnızca yurtiçi pazarında uzmanlaşan bir şirket, eninde sonunda o pazarı kaybedecektir. Kaçınılmaz olarak, güçlü yabancı rakipler gelecek ve şirketinize kafa tutacaktır. Artık, iş dünyasında sınırlar yok.

Bir işletmenin büyümesine yönelik en iyi yollardan biri, bölgesel veya global hareket etmektir. Ancak, çoğu şirket yurtdışına açılmakta tereddüt etmektedir. Onları düşündüren, gümrük tarifelerinden, dil farklılıklarından, kültürel farklardan, devalüasyon ve kambiyo denetim riskinden, ve rüşvetçilikten kaynaklanan engeller ve risklerdir.

Ancak kazançlar da yok değil. Aslında şirketler yurt dışına açılarak, sadece tek bir ülkenin pazarına bağlı kalmayıp risklerini çeşitlendirmiş olurlar. Hatta, ürünlerinin ve hizmetlerinin hitap ettiği pazar, yurtiçinde olgun, yurtdışında büyüyen bir pazar olabilir. Dahası, bu şirketler, yeni rakiplere karşı yeni koşullarda rekabet ettiklerinden, ürünlerini geliştirmeye teşvik edilmiş olurlar.

Ancak şirketler, yurt dışına açıldıklarında, ürünlerini ve pazarlama karmalarını bu duruma uyarlamak zorundadır. Asea Brown Boveri (ABB) şu sloganı kullanır: "**Biz her yerde yerel olan global bir firmayız.**" Hollandalı dev gıda perakendecisi Royal Ahold, şu marka felsefesine inanır: "**Müşterinin gördüğü her şeyi yerelleştiriyoruz. Görmedikleri her şeyi ise globalleştiriyoruz.**"

Bir şirket, yeni ürünlerini adlandırırken, bu adın uluslararası arenaya uygun olduğundan emin olmalıdır. Chevrolet yeni arabasına Nova adını vermiş, Latin Amerika'da *no va* sözünün "gitmez" anlamına geldiğini fark etmemiştir.

Şirketler, genellikle beş aşamada global olarak gelişirler: (1) pasif ihracat yapma, (2) dağıtımcıları kullanarak aktif ihracat yapma, (3) yurtdışında satış ofisleri açma, (3) yurtdışında fabrikalar kurma ve (5) yurtdışında bölgesel merkez binalar kurma.

Şirketler yurtdışına açılırken, başlangıçta, ülkeden sorumlu girişimci yöneticilerine güvenmeyi tercih edip, gevşek bir idari kontrol uygulama eğiliminde oluyorlar. Daha sonra, global plânlamayı ve karar süreçlerini standartlaştırmaya yönelik birtakım stratejik kontroller uygulamaya başlıyorlar.

Şirketler, yabancı dağıtımcıları seçerken dikkatli olmalıdır. Dağıtımcı performansını çok açıkça tanımlamalı ve ev sahibi ülkenin dağıtımcılık konusundaki kanunlarından haberdar olmalıdır. Pazarın mümkün olduğunca hızlı büyüyebilmesi için, dağıtımcılara yeterli teşvik sağlanmalıdır.

Şirketler en büyük başarıyı, gereksinimleri mevcut satıcılar tarafından karşılanmayan geniş bir hedef pazar gördüklerinde elde ederler. Şirket, bu hedef pazara yönelik taklit edilmesi zor yeni değerler icat ederek ve bu pazara hizmet edecek güçlü bir şirket kültürü oluşturarak, başarı yolunda iyi bir şans elde etmiş olur.

Gelişmekte olan ülkelere giren şirketler, kendi ülkelerindeki sunduklarından farklı, yeni yararlar sunmalı ya da ürünlerini daha düşük fiyata piyasaya sürmelidir. Taklit olasılığının yanı sıra, düşük okur-yazarlık ve aracı kanalların kötü kalitesi nedeniyle ürünlerinin yanlış kullanılma olasılığına dair sorumluluklarının bilincinde olmalıdırlar.

Bir şirket, bölgesel yöneticiler atadığı zaman ortaya iki konu çıkar. Birinci konu, bölgesel yönetimi, merkez binalarda

mı, yoksa bölgenin başkentinde mi konuşlandırmak gerektiğidir. İkinci konu ise, bölgesel yöneticilerin merkezdekilerin menfaatlerini mi, yoksa bölgenin ülkeden sorumlu yöneticilerinin menfaatlerini mi temsil etmeleri gerektiğidir. Bölgesel merkez binaların konumu, yönelimini etkileyecektir.

Her ne kadar bir şirket, ülkeden sorumlu yöneticilerine yüksek düzeyde özerklik tanısa da, kurumsal bilgi alışverişi sistemleri, şirket tüzüğü ve yönetmeliği, bölgesel ürün grubu yöneticileri ve merkezdeki ürün direktörleri vasıtasıyla, yine de makul ölçüde bir koordinasyon sağlayabilir.

Ülkeden sorumlu yöneticilerin hepsi eşit değildir. Genelde, daha büyük pazarlardaki ülkeden sorumlu yöneticiler, daha fazla özerkliğe ve nüfuza sahiptir. Çoğunlukla, daha büyük pazarlar, araştırma-geliştirme (R&D) ve pazara yeni ürün sürülmesi sürecinde üstün merkezler olarak seçilir. Söz konusu yöneticiler, daha küçük çevre ülkelerdeki ülkeden sorumlu yöneticiler üzerinde de daha geniş nüfuza sahiptir.

Çok uluslu kurumlar, hangi ülkelerde hangi ürünlerin üzerinde durmaları gerektiği konusunda zor kararlarla karşı karşıya kalmaktadır. Ürünlerin ve reklam parasının farklı ülkelere bölüştürülmesine yön veren, her ülkedeki tüketici tercihleri ve satın alım gücü, dağıtım gücü, rakiplerin durumları ve gelecekteki ekonomik şartlar olmalıdır.

İhracata yönelik yüksek verimli şirketlerin diğer ülkelerde pazar payı kazanmaları muhtemeldir. Bu duruma kemikleşmiş çıkarların tepkisi, , yüksek gümrük tarifeleri ve damping vergileri şeklinde direnç göstermek olacaktır. Nihayetinde bu ihracatçılar, üretimlerini, bu ithalatlara karşı koyan ülkelere kaydırmakla akıllılık edebilirler.

Sorunlu ülkelerden çekilen çok uluslu bir şirket, sonunda bütün ülkelerden çekilecektir. Şirket, daha çok, sorunlu bir ülkeden çekilmek yerine, böyle bir ülkedeki varlığını küçültmeyi düşünmelidir.

Global ülkelerin, karşılıklı alım satım yöntemini kullanmayı öğrenmesi gerekir. Pek çok ülke fakirdir ama takasa hazırdır. Takas usulü bazı mallar almayı öğrenseniz iyi olur; aksi takdirde, o ülkeye satış yapmayı unutmanız gerekeblilir. Pepsi-Cola, Rusya'da satış yapabilmek için, yurt dışında Rus votkasının satılmasına yardımcı olacağına dair Rusya'ya söz vermek zorunda kalmıştır.

Şirketlerin yurt dışında başarısız olmalarındaki en bilinen faktörler şunlardır:

- Yeni pazarı gözlemlemeye, anlamaya ve öğrenmeye yeterince zaman harcamamak,
- Yeni pazar hakkında güvenilir istatistiksel bilgi edinememek,
- Hedef kullanıcıyı tanımlayamamak,
- Ürünü ve/veya pazarlama karmasını uyarlayamamak,
- Yeterli hizmet sunamamak,
- İyi stratejik partnerler bulamamak.

Uygulama ve Denetim

Stratejinin mi yoksa uygulamanın mı daha önemli olduğu konusunda sürekli bir tartışma vardır. Peter Drucker şu gözlemde bulunmuştur: "**Bir plân çalışmaya dönüşüp bozulmadan hiçbir anlam ifade etmez.**" Yine de, mükemmel uygulanan kötü bir plân, kötü uygulanan iyi bir plândan daha iyi değildir. Gerçek şu ki, başarı için her ikisine de ihtiyaç vardır.

Uygulamalarda yaşanan karışıklıklar saymakla bitmez. Kodak'ın yeni fotoğraf makinesi reklamlarının mağazalara çektiği insanların gördüğü, makinenin henüz gelmemiş olduğudur. Büyük bir banka, gazetelerde yeni bir tasarruf plânı olduğunu duyurmuş, ama şube müdürlerine plânı anlatmamıştır. Bir mühendislik firması, hizmetlerini Ortadoğu'da da satma kararı almış, fakat Arapça konuşabilen ve oraya transfer olmaya razı yetenekli birini bulamamıştır. Bir otel, hizmeti ana değer önermesi yapmaya karar vermiş, ancak bunu, küçük bir bütçeyle yetersiz bir kadroya sahip zayıf bir müdürün ellerine bırakmıştır.

İyi uygulama, plânı yürütecek olanların onayını gerektirir. Onların onayını almanın en iyi yolu, plânın gelişim sürecine katılmalarını sağlamaktır. Dolayısıyla, satışçıların, gelişim sürecine bir müşteri temsilcisinin iştirak ettiği ve hedef hacimleri ile fiyatları makul olan bir pazarlama plânını kabul etmesi daha olasıdır. Bu nedenle, plânlamacının ilk gereksinimi, plânı dışarıya değil, içeriye satmaktır.

Uygulamadaki veya stratejideki eksiklikleri yakalamanın yolu denetimden geçer. Şirket, uygulamada zayıf kalmış olabilir, yanlış bir pazarlama karması belirlemiş olabilir, yanlış hedef pazara yönelmiş olabilir veya ilk araştırması yetersiz olabilir. Denetim, tekil bir kavram değildir; aksine, şirketin doğru yolda olup olmadığına bakan bir araçlar ordusudur. Söz konusu araçlar, burada gösterildiği gibi, dört tür denetim altında toplanır.[52]

Plânlama, uygulama ve denetim süreçleri, sağlam bir ön bildirim / geri bildirim sistemi oluşturur. Şirketiniz amaçlarına ulaşamıyorsa, ya plânınızı iyi uygulamıyorsunuzdur, ya da plânınız uygunsuz hale gelmiştir ve düzeltilmesi gerekmektedir.

Pazarlama Denetim Türleri

Denetim Türü	*Baş Sorumlu*	*Denetimin Amacı*	*Yaklaşım*
I. Yıllık plan denetimi	Üst yönetim; orta kademe yönetim	Plânlanan sonuçların elde edilip edilmediğini incelemek	• Satış analizi • Pazar payı analizi • Gelir-gider oranları • Finansal analiz • Pazar-tabanlı puan tablosu analizi
II. Kârlılık denetimi	Pazarlama denetimcisi	Şirketin nerede para kazanıp nerede para kaybettiğini incelemek	Şu unsurlara göre kârlılık: • Ürün • Bölge • Müşteri • Segment • Ticaret kanalı • Sipariş büyüklüğü
III. Verimlilik denetimi	Ürün grubu ve kadro yönetimi; Pazarlama denetimcisi	Harcama verimliliğini ve pazarlama harcamalarının etkisini değerlendirmek ve geliştirmek	Şu unsurların verimliliği: • Satış gücü • Reklam • Satış promosyonu • Dağıtım
IV. Stratejik denetim	Üst yönetim; pazarlama denetçisi	Pazarlar, ürünler ve kanallar konusunda şirketin en iyi fırsatları kovalayıp kovalamadığını incelemek	• Pazarlama etkililiğini değerlendirme aracı • Pazarlama denetimi • Pazarlama üstünlüğünün değerlendirilmesi • Şirketin ahlaki ve sosyal sorumluluğunun tetkiki



Ürünler

Pek çok şirket kendisini bir ürünle tanımlamaktadır. Biz "araba üreticisiyiz," "alkolsüz içecek üreticisiyiz," vb. Harvard Business School'un eski fakülte üyesi Theodore Levitt, yıllar önce, ürüne yoğunlaşıp, temeldeki gereksinimi görememe tehlikesine işaret etmiştir. Demiryollarını, kendilerini taşımacılık işinde diye tanımlayıp kamyon ve uçakların oluşturduğu tehdidi gözden kaçırma hatasına düştükleri için "pazarlama miyobu" olmakla suçlamıştır. Çelik şirketleri, plastiğin ve alüminyumun etkisine yeterince dikkat etmemiştir, çünkü kendilerini, malzeme şirketleri olarak değil çelik şirketleri olarak tanımlamışlardır. Coca-Cola, alkolsüz içecek kategorisine fazlasıyla yoğunlaştığından, meyve-tadında içeceklerin, sağlık ve enerji içeceklerinin, hatta şişelenmiş suyun bile gelişimini gözden kaçırmıştır.

Şirketler ne satacaklarına nasıl karar verir? Bunun dört yolu var:

1. Halihazırda mevcut olan bir şeyi satmak.
2. Birilerinin talep ettiği bir şeyi satmak.
3. Birilerinin talep edeceğini sezdiğiniz bir şeyi önceden yapmak.
4. Hiç kimsenin talep etmemiş olduğu ama alıcılara büyük keyif verecek olan bir şey yapmak.

Sonuncu yol çok daha yüksek risk içerir, ancak çok daha yüksek kazanç getirme şansı vardır.

Sadece bir ürün satmayın. Bir deneyim satın. Harley Davidson bir motosikletten fazlasını satar. Harley Davidson, bir mülkiyet deneyimi satar. Bir topluluğun üyesi olmayı sunar. Macera gezileri düzenler. Bir yaşam tarzı satar. *Toplam ürün* motosikletin çok ötesindedir.

Ve alıcının ürünü kullanmasına yardımcı olun. Ürünün nasıl çalıştığını, nasıl güvenli kullanılabileceğini, ömrünün nasıl uzatılabileceğini anlatın. Eğer bir arabaya 30.000 dolar ödüyorsam, onu, bana arabanın kullanımından alabileceğim en yüksek değeri almama yardımcı olacak bir şirketten satın almak isterim. Carl Sewell, bu mesajı (Paul Brown ile birlikte yazdığı) *Customers for Life*[53] adlı kitabında aşılar. Sadece araba satmakla kalmamış, onların tamiri, temizliği, tamir süresince yedek araba temini gibi hususlarda da sorumluluk almıştır.

Kötü ürünler üretip satmak, iyi ürünler üretip satmaktan daha pahalıya mal olur. Boston Consulting Group'un başı olan merhum Bruce Henderson şuna dikkat etmiştir: **"Pek çok şirketteki ürünlerin çoğu para tuzağıdır . . . Bu ürünler sadece değersiz değil, aynı zamanda kurumsal kaynaklar için de sonu gelmez bir israftır."** Özellikle durgun ekonomilerde şirketler yatırımlarını, yüksek fiyata, yüksek bağlılığa ve lider pazar payına sahip, ilgili kategorilere genişletilebilmeye uygun daha küçük bir grup güçlü markaya yoğunlaştırmalıdır. Unilever 1.600 markasını budayıp, muazzam reklam ve promosyon bütçesini, 400 güçlü markaya odaklamaya karar vermiştir.

Çok sayıda şirket yetersiz oluşturulmuş bir ürün portföyüne sahiptir. Benim tavsiyem, şirketinizin, egemen olmak istediği her pazarın çeşitli bölümlerine iştirak etmesidir. Marriott'un otel pazarındaki asıl rolü, Fairmont'tan Court-

yard'a Marriott'tan Ritz-Carlton'a kadar farklı fiyattaki markaları kullanmasına dayanmaktadır. Kraft da yarattığı dört markayla donmuş pizza pazarını fethetmiştir: Jack's en düşük fiyatı hedefler; Original Tombstone orta fiyatlı donmuş markalarla rekabet eder; DiGiorno's, kalitesiyle, sıcak sıcak servis edilen pizzalarla yarışır; ve California Pizza Kitchen, fiyatı daha düşük olanlardan kilo başına üç kat fazla fiyatıyla, en yüksek fiyatı hedefler.

Bununla birlikte, pazarı ele geçiren her zaman en iyi ürün değildir. Pek çok kullanıcı Apple'ın Macintosh yazılımının Microsoft'un yazılımından daha iyi olduğunu söyler, ama pazarı ele geçiren Microsoft'tur. Ve Sony'nin Betamax'ı Matsushita'nın VHS'inden daha iyi bir kayıt kalitesi sunmuştur, ama kazanan VHS olmuştur. Bazen kazanan daha iyi ürün değil, daha iyi pazarlanan üründür. Harvard'dan Profesör Theodore Levitt şunu gözlemlemiştir: **"Bir ürün, satmadığı sürece ürün değil, müzelik bir parçadır."**



Veri Tabanlı Pazarlama

CRM'nin can damarı veri tabanlı pazarlamadır. Şirketinizin müşteriler, çalışanlar, ürünler, hizmetler, tedarikçiler, dağıtımcılar, bayiler ve perakendeciler üzerine ayrı veri tabanları olmalıdır. Veri tabanları, pazarlamacıların, bireysel müşteriler için uygun sunular geliştirmelerini kolaylaştırır.

Müşteri veri tabanını oluştururken, hangi bilgileri toplayacağınıza karar vermeniz gerekir.

Ele geçirilmesi gereken en önemli bilgi, her bir alıcının *ticari işlem geçmişi*dir. Bir müşterinin geçmişte ne satın almış olduğunu bilmek, bir sonraki sefere ne satın almak isteyebileceği konusunda pek çok ipucu verir.

Her bir alıcı hakkında *demografik* bilgi toplamak size yarar sağlayabilir. Tüketiciler için bu, yaş, eğitim, gelir, aile büyüklüğü ve diğer özellikler anlamına gelir. Kurumsal alıcılar içinse, iş konumu, iş sorumlulukları, iş ilişkileri ve irtibat adresleri demektir.

Bireysel müşteriler söz konusu olduğunda, onların uğraşlarını, ilgilerini, görüşlerini (AIO), nasıl düşündüklerini, kararlarını nasıl aldıklarını ve başkalarını nasıl etkilediklerini tanımlayan *psikografik* bilgileri de ekleyebilirsiniz.

İkinci zorluk, bu bilgiyi elde etmektir. Satışçılarınızı, her satış ziyaretinde yararlı bilgileri toplamaları ve ardından bu bilgileri müşteri dosyasına girmeleri için eğitirsiniz. Telepazarlamacılarınız, müşterileri veya kredi değerlendirme

ajanslarını telefonla arayarak ek bilgiler de toplayabilir.

Üçüncü zorluk, bilgileri muhafaza etmek ve güncelleştirmektir. Her yıl, müşteri veri tabanınızdaki bilgilerin yaklaşık yüzde 20'si eski bilgi haline gelebilir. Bilgilerin güncelleştirilmesi için, her iş günü bir grup müşteriyi telefonla arayacak telepazarlamacılara gereksinim vardır.

Dördüncü zorluk, bilgiyi kullanmaktır. Pek çok şirket sahip olduğu bilgiyi kullanmayı başaramıyor. Süper market zincirlerinde bireysel müşterilerin satın alımlarına ilişkin dünya kadar tarayıcı veri bulunur; ancak, bu verileri birebir pazarlama için kullanmayı başaramıyorlar. Bankalar ticari hesaplara ilişkin zengin bilgiler topluyor, ama bunların çoğu analiz edilmeksizin öylece duruyor. Bu şirketlerin, en azından, usta bir veri madencisi tutması gerekir. *Veri madencisi*, ileri istatistik teknikleri uygulayarak, ilginç trendleri, segmentleri ve fırsatları gün ışığına çıkarabilir.

Tüm bu yararlar varken, neden daha fazla sayıda şirket veri tabanlı pazarlamayı benimsemiyor? Bunların hepsinin bir maliyeti var. Peppers & Rogers Group'tan Danışman Martha Rogers maliyetleri inkâr etmiyor: "**Zengin bir veri deposu kurmak, teknolojiye bağlı uygulama ve işlem değişikliklerine yönelik olarak, milyonlarca dolar tutabilir. Stratejik planlama için birkaç yüz binliği, çeşitli veri entegrasyonu ve değişim yönetimi için de bundan biraz daha fazlasını ekleyin, voilà, güçlü kuvvetli bir yatırımınız var artık.**"[54]

Aslında, birebir pazarlama herkese uygun değildir. Örneğin büyük bir piyano gibi hayat boyunca bir kez satın alınan ürünlerden satan şirketlere göre değildir. Çiklet çiğneyen milyonlarca müşteri hakkında bireysel bilgi toplamak, Wrigley gibi kitlesel pazarlamacılık yapan şirketlere göre de değildir. Her ne kadar yatırım maliyeti bir dereceye kadar azaltılabilse de, birebir pazarlama küçük bütçeli şirketler için de uygun değildir.

Ne var ki, bankalar, telefon şirketleri, iş ekipmanları üreten firmalar ve diğer pek çoğu, normal olarak, bireysel müşteriler ve bayiler hakkında pek çok bilgi toplamaktadır. Bu sanayilerin ayrı ayrı her birinde, veri tabanlı pazarlamadan yararlanan ilk şirket, rekabette sağlam bir liderlik elde edebilir.

Müşteri ve şirket menfaatleri arasında yapıları gereği var olan çatışma, etkili veri tabanı pazarlamasına karşı büyüyen bir tehdit oluşturmaktadır (bkz. kutu).

Müşterilerin İstedikleri

- Şirketlerin bizim hakkımızda geniş kişisel bilgiye sahip olmamalarını istiyoruz.
- Bazı şirketlere, neler hakkında bilgilendirilmek isteyebileceğimizi memnuniyetle söyleyebiliriz.
- Şirketlerin bize, yalnızca, uygun zamanlarda uygun mesajlarla ve uygun iletişim kanallarından ulaşmasını istiyoruz.
- Şirketlere telefon veya e-posta aracılığıyla kolayca ulaşabilmeyi ve hızlı bir yanıt alabilmeyi istiyoruz.

Şirketlerin İstedikleri

- Her bir müşteri ve olası müşteri hakkında pek çok şey bilmek istiyoruz.
- Farkında olmayabilecekleri veya ilk başta ilgi duymayabilecekleri şeyler de dahil olmak üzere çeşitli önerilerle onlarda istek uyandırmayı arzu ediyoruz.
- Müşterinin medya tercihlerine bakmaksızın, en düşük maliyetle onlara ulaşmayı arzu ediyoruz.
- Onlarla telefonda konuşmanın maliyetini azaltmak istiyoruz.

İroniyi yaratan, şirketler daha uygun öneriler getirebilmek için her bir müşteri hakkında daha fazla şey öğrenirken, müş-

terilerin bunu kendi mahremiyetlerine bir saldırı olarak görmesidir. Habersizce gelen önemsiz postalar, telefonlar ve e-postalar meseleyi daha da kötüleştirmekte. Gizliliğe ilişkin artan endişeler, şirketlerin bireysel müşteriler hakkında öğrenebileceklerini ve müşterilere ulaşabilecekleri yolların yasalarla engellenmesine yol açtıkça, şirketler daha az verimli kitlesel pazarlamaya ve işlem-yönelimli pazarlamaya yönelmek zorunda kalacaktır.

Şirketler için bir çözüm, Seth Godin tarafından geliştirildiği üzere, *izinli pazarlama uygulamaktır.*[55] Müşterilerinize, hangi bilgileri almaya gönüllü olduklarını, hangi mesajları kabul edebileceklerini ve hangi iletişim araçlarını tercih ettiklerini sormalısınız.



Yaratıcılık

Daha önceleri, şirketler, pazarlama savaşlarını üstün verimlilik veya kalite yoluyla kazanırdı. Bugün ise, bu savaşları üstün yaratıcılıkla kazanmak zorundalar. Kimse *en iyi aynılık* yoluyla kazanmaz; *emsalsizlik* ile kazanır. IKEA, Harley Davidson ve Southwest Airlines gibi galip gelen şirketler emsalsizdir.

Emsalsizlik, yaratıcılığı takdir eden bir kültür geliştirmeyi gerektirir. Şirketinizin yaratıcılığını artırmanın üç yolu vardır:

Daha çok doğuştan yaratıcı kişileri işe alın ve onlara tam bir hareket serbestliği tanıyın.

İyi test edilmiş sayısız tekniğe başvurarak organizasyonunuzdaki yaratıcılığı kamçılayın.

Yaratıcılık konusunda yardım almak için girişimlerde bulunun. Örneğin, Atlanta'da Brighthouse'a, New York'ta Faith Popcorn'a, veya Chicago'da Leo Burnett'e gidin ve ortalığı kasıp kavuracak bir fikir bulmak için onlardan yardım alın.

Kurum içinde kullanılabilecek önde gelen yaratıcı tekniklerden bazılarının tanımlarını görmek için aşağıdaki kutuya bakınız.

Yaratıcılık Teknikleri

Değişiklik analizi. Kimi ürün veya servisler söz konusu olduğunda, uyarlama, değiştirme, büyütme, küçültme, yerine başka şey koyma, yeniden düzenleme, tersine çevirme veya birleştirmenin yollarını düşünün.

Özellik listesi. Ürünün özelliklerini tanımlayın ve değiştirin. Örneğin, daha iyi bir fare kapanı yapmaya çalışırken, tuzağı, uygulama yöntemini, uygulamanın duyuluş yöntemini, ortadan kaldırma yöntemini, şeklini, malzemesini, fiyatını iyileştirmenin yollarını düşünün.

Zorlama ilişkiler. Yeni kombinasyonlar deneyin. Örneğin, yeni bir tür ofis mobilyası geliştirmeye çalışırken, bir masa ile kitaplığı veya bir kitaplık ile bir dosya dolabını birleştirmeyi düşünün.

Morfolojik analiz. Sorunun temel boyutlarıyla oynayın. Örneğin, bir şeyi bir noktadan diğerine nakletmeye çalışırken, araç türünü (el arabası, sedye, taşıma askısı, yatak), aracın neyle çalıştığını (hava, su, petrol, makara, raylar) ve güç kaynağını (basınçlı hava, motor, buhar, manyetik alan, kablo) düşünün.

Ürün sorunu analizi. Spesifik bir üründe bulunan bütün sorunları düşünün. Örneğin, çiklet tadını çok çabuk kaybeder, diş çürümesine yol açabilir ve çikletten kurtulması zordur. Bu sorunlara çözümler düşünün.

Karar ağaçları. Alınacak kararlar dizisini tanımlayın. Ör-

neğin, yeni bir bakım ürünü geliştirmek için, kullanıcıya (erkekler veya kadınlar), ürün türüne (deodorant, tıraş ürünü, hafif parfüm), ambalaj türü (çubuk, şişe, sprey), pazar (ticari, eşantiyon) ve kanalı (satıcı makineler, perakendeciler, otel odaları) düşünün.

Beyin fırtınası. Küçük bir grup toplayın ve bir sorun ileri sürün; örneğin, "Evlerde ihtiyaç duyulabilecek yeni ürünler ve hizmetler bulun" gibi. Serbest düşünmeyi destekleyin, mümkün olduğunca çok sayıda fikri teşvik edin, yeni kombinasyonlar deneyin ve başlangıçta eleştiriden kaçının.

Çağrışımla fikir üretimi. Düşünme tarzını genişletmesi umuduyla, gerçek sorunu ortaya koymadan önce, genel bir sorun ileri sürün; örneğin, bir şeyin nasıl açılacağı gibi.

Alvin Toffler, John Naisbet ve Faith Popcorn gibi fütüristler ile onların yerleştirdiği trendler esaslı bir fikir kaynağı olabilir. Faith Popcorn, trendlere taktığı adlarla ünlü olmuştur: *anchoring* (din, yoga), *being alive* (vejeteryanlık, meditasyon), *cashing out, clanning, cocooning, down-aging, fantasy adventure, 99 lives* (çoklu görevlendirme), *pleasure revenge, small indulgences ve vigilant consumers.* Faith Popcorn, bir şirketin stratejisinin bu başlıca trendlerle ne kadar uyumlu olduğu konusunda danışmanlık yapar ve genellikle şirkete bazı bakımlardan trend dışı olduğunu söyler.

Akıllı şirketler, *fikir pazarları* kurar. Çalışanlarını, tedarikçilerini, dağıtımcılarını ve bayilerini, maliyetten tasarruf ettirecek veya yeni ürünler, özellikler ve hizmetler sağlayacak öneriler getirmeleri için teşvik ederler. En iyi fikirleri toplayan, değerlendiren ve seçen yüksek düzeyli komiteler oluştururlar. Ve en iyi fikirleri önerenleri ödüllendirirler. Beyin fırtınasını geliştiren isim, Alex Osborn şöyle demiştir: **"Yaratıcılık öyle narin bir çiçektir ki, övgü ona çiçek açtırabilirken, hevesin kırılması onun dal budak salmasını önler."**

Yaratıcılığın, muhtemelen 5 yaşında en yüksek noktasına ulaşması ve sonra çocukların okula gidip bunu kaybetmeleri ne üzücüdür. Eğitimde bilişsel öğrenimden sorumlu sol beyne verilen önem, yaratıcı sağ beyni yetersiz besleme eğilimindedir.

Yeni Ürün Geliştirme

Intel'in eski Strateji İkinci Başkanı William H. Davidow bir noktayı açıklığa kavuşturmuştur: **"Mükemmel cihazların laboratuarda icat edilmesine karşın, mükemmel ürünler Pazarlama Departmanı'nda icat edilir."** Bir ürünün fizikî bir cihazdan fazlası olması gerekir: Bir ürün, birilerinin sorunlarını çözen bir kavram olmalıdır.

Ve ürün sonunda laboratuarı terk edip pazara girmelidir. Bundan ötürü "kanatlara olduğu kadar iniş takımlarına da" gereksinimi vardır.

Yeni bir ürünün muhtemel başarısının yüksek bir yüzdesi, geliştirme başlamadan önce, şu üç soru yanıtlanarak belirlenebilir: "İnsanların bu ürüne gereksinimi var mı? Ürün, rakiplerin sunularından daha farklı ve iyi mi? İnsanlar bedelini ödemeye razı olur mu?" Bu sorulardan herhangi birinin yanıtı hayır ise, geliştirme projesine başlamayın. *Asla kazanabileceğinize emin olmadan bir savaşa girmeyin.*

Yeni ürünün bir hit olma olasılığı, ürünün Palm, Razor Scooter veya Viagra gibi yeni bir kategori tanımlamasıyla büyük ölçüde artırılabilir. Adı geçen ürünler, medyanın hakkın-

da konuşacağı hazır bir hikâyeyi de beraberlerinde getirir. Bu ürünler, "büyük patlama yaratacak" pahalı reklamlarla değil, PR ile piyasaya çıkarılmalıdır. Ürünler hakkında medyada konuşulması, parası ödenmiş herhangi bir reklamdan daha fazla güven vericidir.

IKEA'nın kurucusu Ingvard Kamprad başka bir düşünce eklemiştir: **"Ödenebilir bir fiyat etiketi olmayan yeni bir fikir asla kabul edilemez."** Space Adventures, sizi bir astronot olarak uzaya göndermeyi teklif ediyor. Harika! Fiyatı ne? 20 milyon dolar! Bugüne dek, sadece iki alıcısı oldu.

Doğru fiyat etiketiyle bile, para getiren, birinciyi takip eden ürün olabilir. Köşe yazarı Earl Wilson şu gözlemde bulunmuştur: **"Benjamin Franklin elektriği bulmuş olabilir, ama parayı kazanan elektrik sayacını icat eden adamdı."** Benzer şekilde, Palo Alto Araştırma Merkezi'nde (PARC) grafik kullanıcı arayüzü Ethernet'i ve lazer yazıcıyı bulan Xerox idi; ancak parayı kazanan Netscape, Apple ve Hewlett-Packard olmuştur.

Yeni bir ürün geliştirmek üç yıldan daha uzun zaman alıyorsa, üzerinde çalışılan, doğru ürün olmayabilir. Maalesef, çoğu şirket, zararlı bir işe devam etme konusunda ısrarcı davranmaktan vazgeçemiyor.

Nihayetinde ürünü kim tasarlamalı? AR & GE mi? Mühendisler mi? Üretim mi? Pazarlama mı? Hayır! Müşterinin de yardımıyla, hepsi birlikte tasarlamalı.

Müşteriler, yeni ürünlerin yanı sıra geliştirilmiş ürünler de bekler. Yine de şirketler sorar: "Bir ürün bozulmadan neden iyileştirilsin ki?" Benim yanıtım, her rakibin ürününüzün zayıf taraflarını bulmak için ürününüzü keşfetmeye çalışıyor olduğudur. Ürününüzü, rakiplerinizden önce iyileştirmeniz önemlidir. Her şirket, ürünlerini, rakiplerinden önce, demode hale getirmelidir. Şirketler, hiçbir şey yapmamanın maliyetine önem vermeleri gerekirken, bir şeyler yapmanın maliyetine fazlasıyla önem verme eğilimindedir.

Yeni bir ürünün sonuçlarından kim sorumlu tutulmalıdır? Muhtemelen araştırma ve geliştirme departmanı ile pazarlama departmanı --ama kesinlikle satış departmanı değil.

Yenilik

Firmalar bir ikilemle karşı karşıya. Eğer yenilik yapmazlarsa ölürler. Ve yenilik yaparlarsa -ve yenilikleri başarılı olmazsa- yine ölebilirler. Ambalajlı tüketim mallarında piyasaya yeni giren ürünlerin yalnızca yüzde 20'sinin başarılı olduğu ve işletmelere yönelik yeni ürünlerin muhtemelen yüzde 40'ının başarılı olduğu düşünülürse, başarı olasılığı pek cesaret verici değildir.

Yine de, yenilik, öylece durmaktan daha sağlam bir bahistir. İşin kilit noktası, yeniliği rakiplerden daha iyi idare etmektir. 3M, Sony, Casio, Lexus, Braun ve Honda örneklerinde olduğu gibi, yenilik ve hayal gücü bir yeteneğe dönüştürülmelidir. Adı geçen şirketlere "ürün tanrıları" denilmektedir. Bunun nedeni, onların, ürün geliştirmeyi, üreticiyle, satış gücüyle ve müşteriyle birlikte çalışarak sürekli ve interaktif bir süreç haline getirmiş olmalarıdır; öyle ki, hepsi birlikte, ürünler ortaya çıkarmaya, onları daha iyi hale getirmeye, uyarlamaya ve geliştirmeye çalışmaktadır.[56]

Yenilik süreci, bir süreçler dizisi olarak dikkatle yönetilmelidir; bu diziye, fikir geliştirme, *fikir eleme, kavram geliştirme ve test etme, iş analizi, prototip geliştirme ve test etme, test pazarlaması* ve *ticarileştirme* dahildir. Şirket, süre-

cin her aşamasında, gerekli olan yetenekleri içermeli veya edinmelidir. Ve yenilik sürecinde zengin deneyime sahip bir lideri göreve getirmelidir.

Gary Hamel, tıpkı bazı şirketlerde kalitenin bir disiplin olması gibi, yeniliğin *stratejik bir kabiliyet* olabileceğine inanıyor.[57] Yenilik, iki günlük bir beyin fırtınasıyla yapılmaz. Bu işte başarı, firma içerisinde üç pazar oluşturmayı gerektirir: bir *fikir pazarı,* bir *sermaye pazarı,* ve bir *yetenek pazarı.* Şirket yeni fikirleri teşvik etmeli ve ödüllendirmelidir; gelecek vaat eden yeni fikirlere yapılacak yatırımları finanse etmek için bir kenara bir fon ayırmalıdır; ve bu fikirleri hayata geçirmek için gerekli olan yeteneği de kendisine çekmelidir. Ve fikirleriyle, sermayeleriyle, yetenekleriyle katkıda bulunmuş olanlar ödüllendirilmelidir.

Yenilik, yeni ürünlerle veya hizmetlerle sınırlı değildir. Yeni işler ve iş süreçleri yaratmayı da içerir. Nestlé bakkallarda kahve satar, ama kahveyi perakende satmanın yeni bir yolunu bulan Starbucks olmuştur. Barnes & Noble harçtan-tuğladan bir kitabevi için yeni bir kavram yaratmıştır; Amazon da kitapları İnternetten satmaya yönelik parlak bir sistem bulmuştur. Şu sayacaklarımın hepsi iş dünyasındaki önemli yenilikler olmuştur: Club Med, CNN, Dell Computer, Disney, Domino's Pizza, Federal Express, IKEA, McDonald's, saat üreticisi Swatch, Wal-Mart.

Bir şirket, hem sürekli bir gelişimin, hem de kesintili bir yeniliğin peşinde olmalıdır. Sürekli gelişim esastır, ama kesintili yenilik daha da iyi olabilir. Çok daha büyük bir maliyet ve risk pahasına da olsa, kesintili yenilik, daha büyük bir rekabet avantajı sağlayabilir. Riski yaratan çeşitli olgular vardır: Teknoloji gelişmektedir, birbirleriyle rekabet eden teknolojiler söz konusudur, pazar yanlış tanımlanmıştır, dağıtım altyapısı yoktur, ve işi bitirmeyi zamanlamak zordur. Dahası, pazarlama araştırmasının değeri pek azdır. Kesintili

yenilik kısa vadede net kazanca zarar verir, ve uzun vadede de net kazanca fayda sağlamayabilir. Alışılagelmiş yeni ürün süreci sürekli gelişimlerde iyi iş görürken, kesintili yeniliklerde işe yaramaz.

Yeni ürün fikirleri bulmak için şirketler nereye gitmeli? Bir pazarlamacının buna normal yanıtı, müşterilere neye gereksinimleri olduğunu sormak olacaktır. Doğru yapıldığında, bu seçenek de faydalı fikirler verebilir; ancak muhtemelen bunlar, çığır açacak fikirlerden çok sadece mevcut fikir sayısını artıran fikirler olacaktır. Tüketiciler bir PC, Palm, Walkman, kablosuz telefon ya da video kamera istedikleri yanıtını vermezlerdi.

Sony'nin merhum CEO'su Akio Morita şöyle demiştir: **"Pazar araştırmasına gerek yoktu. Halk, neyin mümkün olduğunu bilmiyor. Biz biliyoruz."**[58]

Gerçek şu ki, fikirler sadece müşterilerden veya laboratuardan değil, her yerden gelebilir. Fikirleri teşvik etmeyi başaramaması veya onları yakalayacak bir ağdan yoksun olması söz konusu olmadığı sürece, her firma potansiyel bir fikir yuvasıdır. Neden satışçıların, dağıtımcıların, tedarikçilerin ve çalışanların, fikirlerini iletebileceği bir *fikir yöneticisi* işbaşına getirilmesin? Fikir yöneticisinin daha iyi olan fikirleri bulan bir heyeti olur; bu heyet, şirketin hayata geçirdiği fikirlerin sahiplerini ödüllendirir. Örneğin, The Dana Corporation, her çalışanının, her ay, şirketin öneri kutusuna iki fikir bırakmasını ister; bu öneriler ister satış, ister satın alma, ister enerji kullanımı, isterse seyahat veya diğer alanlarda olsun, çalışanın şirketini geliştireceğine inandığı her konuda olabilir.

Vasat gelişmeler bekleyen şirketler, genellikle bunları elde edebilir. İşin sırrı, dev bir gelişme istemektir. Maliyette yüzde 10'luk bir azalma yerine, yüzde 50'lik bir azalma isteyin. Bunun etkisi, sadece mevcut işlemden biraz daha fazlasını elde etmek yerine, herkesi mevcut işlemi yeniden incelemeye

ve daha iyi bir işlem tasarlamaya zorlayacak olmasıdır.

Her işletme, kendi *yenilik indeksi*ni gözden geçirmelidir. Bu indeks, üç yaşından genç ürünlerden elde edilmiş satışların oranını tanımlar. Hiçbir şirket sıfır yenilik indeksiyle ayakta kalamaz. Geleneksel bir işletme, yenilik indeksi en azından yüzde 20 olmadığı takdirde, zor zamanlar geçirecek demektir.Son moda giyim işletmelerinin başarılı olabilmeleri için en azından yüzde 100'lük bir yenilik indeksine gereksinimleri vardır. Mesaj şu: *Ya yenilenin ya da buharlaşın.* (Ayrıca bkz. Yaratıcılık, Yeni Ürün Geliştirme.)

Yönetim

Yönetim, dengeleme ve çelişkileri dengede tutma işidir. Harvard'dan Rosabeth Moss Kanter şu gözlemde bulunmuştur: **"Nihai kurumsal dengeleme eylemi: Kes ve büyü. Kırp ve inşa et. Daha fazla başarı elde et ve bunu daha az kaynakla yeni alanlarda gerçekleştir."**

Bir şirkette herkesin farklı bir gündemi vardır. Reklam müdürü, şirketin kurtuluşunun daha fazla reklamdan geçtiğini düşünür; satış müdürü daha fazla satışçı ister; satış promosyon müdürü, teşvikler için daha fazla para ister; AR&GE departmanı, ürün geliştirme ve yeni ürün geliştirme için daha fazla para ister.

Sorun şu ki, eğer her departman sadece kendi işini iyi yaparsa, şirket başarısız olur. Departmanların şirket gündemleri değil, kendilerine özgü gündemleri vardır. *Yeniden yapılan-*

ma zihniyetinin bize verdiği armağan, odak noktasını departmanlardan uzaklaştırıp ana süreçlerin yönetimine doğru çevirmektir. Her bir ana süreç --ürün geliştirme, müşteri çekme ve elde tutma, siparişi karşılama -- farklı departmanların takım çalışması yapmasını gerektirir. Giderek artan bir biçimde, büyük şirket girişimleri departman projeleri olarak değil, disiplinler arası takım projeleri olarak lanse edilmektedir.

Yönetim asla tedbiri elden bırakmamalıdır. İş dünyası, bitiş çizgisi olmayan bir yarıştadır. Intel'in eski CEO'su Andrew Grove, Grove Yasası'nı şart koşmuştur: **"Sadece paranoyaklar hayatta kalır."** Ancak Japonlar, yönetim işini daha olumlu görüyor ve ona kaizen diyorlar: **"Her şeyi her zaman herkesle geliştirmek."** Arada sırada gerçekleşecek dev bir hamle için niyaz etmektense, işlerini her gün geliştirmeyi tercih ediyorlar. Daha iyiye doğru gitmeyen şirket, daha kötüye doğru gider.

Öte yandan, hali hazırdaki operasyonların verimliliğini geliştirmek yeterli değildir. İyi yönetimin bu şekilde tanımlanması, pek çok işletmeyi çöküşe sürüklemiştir. Yönetim içeride kalıp dışarıda gezinmeyerek şirketi riske atar. Yönetim, işe, dışarıdan içeriye doğru değil de içeriden dışarıya doğru baktığında, müşterilerdeki, rakiplerdeki ve kanallardaki değişimleri yakalayamaz. Tehditleri ve fırsatları kaçırır. John Le Carré'nin gözlemi şöyledir: **"Bir masa, dünyaya bakmak için tehlikeli bir yerdir."**

Çoğu şirket yönetim kurulları tarafından yönetilir. Bir gazeteci olan Richard Harkness, kurulu şöyle tanımlar: **"Gereksiz şeyler yapmak için uygunsuz kişiler arasından seçilmiş bir grup gönülsüz."** Başkaları, kurulların, herhangi bir şey başarmak istemediğiniz zamanlara yönelik hoş bir tertip olduğunu söyler. Peter Drucker'ın gözlemi de şu yöndedir: **"'Yönetim' dediğimiz şeyin yüzde doksanı, işlerin yapılmasını zorlaştırmaktır."**

Kurul toplantıları 45 dakika içinde bitmelidir, ya da en azından, katılımcılar toplantıya devam edilip edilmeyeceğini oylamalıdır. Kimileri, bir kurulun optimum kişi sayısının sıfır olduğunu söyler. Eski A.B.D. Senatörü Harry Chapman, bir yönetim kurulunda olmakla ilgili şu öğütleri verir:

1. Asla zamanında gelmeyin; bu [dakiklik] size acemi damgasını vurur.
2. Toplantının yarısı bitmeden ağzınızı açmayın; bu size arif sıfatını kazandırır.
3. Olabildiğince belirsiz olun; bu, diğerlerini kızdırmanızı engeller.
4. Şüpheye düştüğünüzde, bir alt komitenin tayin edilmesini önerin.
5. Ara verilmesini ilk siz teklif edin; bu sizi popüler yapar, çünkü herkesin beklediği şey bir ara verilmesidir.



Zevk

Zevki bu pazarlama sözlüğüne dahil etmemin iki nedeni var. Birincisi, ve daha önemli olanı, kitabın adının hakkını vermek için Z harfinin gerekli olmasıdır.

İkincisi, zevk olmadan bir pazarlamacının etkili olamayacağıdır. Zevk, yürekten hoşlanma, haz, hayat şevki olarak tanımlanır. Bazı CEO'ların pazarlamayı uygulama biçimi, bu tutumun en iyi örneğini oluşturmaktadır. Bu kişilerden biri Virgin'in sahibi Richard Branson; onun için pazarlama, insanlar günlük ürünlerle ve hizmetlerle etkileşimde bulunurlarken, onlar için yeni, daha iyi ve daha tatmin edici çözümler yaratma eğlencesidir. Bir diğer kişi de, Southwest Airlines'ın eski CEO'su Herb Kelleher; Kelleher, kendi havayolunda çalışmaktan büyük zevk almış ve sadece, müşterileri mutlu etmekten aynı şekilde zevk alacak kişileri istihdam etmiştir. Yalnızca, hayat zevki olan kişileri işe alın. Aksi takdirde, onları muhasebeye gönderin.



Notlar

1. Lester Wunderman, *Being Direct: Making Advertising Pay* (New York: Random House, 1996).

2. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), s. 64-65.

3. Bakınız Rolf Jensen, *The Dream Society: How The Coming Shift Fdom Information to Imagination Will Transform Your Business* (New York: McGraw-Hill, 1999).

4. Bakınız David Ogilvy, *Confessions of an Advertising Man* (New York: Atheneum, 1988).

5. A.g.e.

6. Bakınız Stan Rapp ve Thomas L. Collins, *Beyond Maxi-Marketing: The New Power of Caring and Daring* (New York: McGraw-Hill, 1994).

7. Sergio Zyman, *The End of Advertising As We Know It* (New York: John Wiley & Sons, 2003).

8. Regis McKenna, *Total Access: Giving Customers What They Want in an Anytime, Anywhere World* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

9. Heidi F. Schultz ve Don E. Schultz, "Why the Stock Puppet Got Sacked," *Marketing Management* (Temmuz-Ağustos 2001), s. 35-36.

10. Richard D'Aveni ve Robert Gunther, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments* (New York: Free Press, 1995).

11. Thomas H. Davenport ve John C. Beck, the attention economy: understanding the new currency of business (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

12. Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman Jr., *In Search Of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper & Row, 1982).

13. James C. Collins ve Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits Of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 1994).

14. Michael Treacy ve Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1995).

15. Arie De Geus, *The Living Company* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

16. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make The Leap ... And Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2001).

17. Bakınız Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980); ve bakınız aynı yazarın *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

18. Theodore Levitt, *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth* (New York: McGraw-Hill, 1969).

19. Anita Roddick, *Body and Soul: Profits with Principles, The Amazing Success Story of Anita Roddick And The Body Shop* (New York: Crown, 1991).

20. Gregory S. Carpenter ve Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage," *Journal of Marketing Research* (Ağustos 1989), s. 285-298.

21. Jan Carlzon, *Moments of Truth* (Cambridge, Mass.: Ballinger Pub. Co., 1987)

22. Drucker, op.cit.

23. Richard forsyth, "Six Major Impediments to Change and How to Overcome Them in CRM," *CRM-Forum* (11 Haziran 2001).

24. Frederic Newell, *Why CRM Doesn't Work: The Coming Empowerment Revolution in Customer Relationship Management* (New York: Bloomberg Press, 2003).

25. Bakınız Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

26. 'www.1-to-1marketing.com' sitesinde çevirim içi yayınlandı. Ayrıca bakınız Don Peppers ve Martha Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (New York: Currency/Doubleday, 1993).

27. Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999).

28. Theodore Levitt, "Marketing Success Through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review* (Ocak-Şubat 1980), s. 83-91.

29. Jack Trout ve Steve Rivkin, *Differentiate or Die: Survival in Our Era* (New York: John Wiley & Sons, 2000).

30. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, ve Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes," *Journal of Marketing Research* (Ağustos 1994), s. 339-350.

31. Hal Rosenbluth, *The Customer Comes Second: and Other Secrets of Exceptional Service* (New York: Morrow, 1992)

32. John P. Kotter ve James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).

33. B. Joseph Pine II ve James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage* (Bos-

ton: Harvard Business School Press, 1999).

34. Hermann Simon, *Hidden Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

35. Adrian J. Slywotzky ve Richard Wise, "the growth crisis—and how to escape it," *Harvard Business Review* (Temmuz 2002), s. 73-83.

36. Bakmız Philip Kotler, *Marketing Management*, 11. Baskı (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003), s. 685 ve sonrası.

37. Bakmız Jean-Philippe Deschamps ve P. Ranganath Nayak, *Product Juggernauts: How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

38. Bakınız Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

39. Bakmız Akio Morita, *Made in Japan: Akio Morita and Sony* (New York: Dutton, 1986).

40. Bakınız James Champy, *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap - and Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2001).

41. Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* (New York: Harper & Row, 1953) s.215.

42. Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over," *Advertising Age* (1 Ekim, 1990), s. 26.

43. Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (New York: Simon & Schuster, 1999).

44. Ernest Dichter, *Handbook of Consumer Motivations: The Psychology of the World of objects* (New York: McGraw-Hill, 1964).

45. Bakınız Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998), s. 317-318.

46. Rosabeth Moss Kanter, *When Giants Learn to Dance*

(New York: Simon & Schuster, 1989).

47. Al Ries ile Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: Warner Books, 1982).

48. Michael treacy ile Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1994).

49. Fred Crawford ve Ryan Mathews, *The Myth of excellence: Why Great Companies Never try to be Best at Everything* (New York: Crown Business, 2001).

50. Carl Sewell ve Paul B. Brown, *Customers for Life: How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer* (New York: Doubleday, 1990).

51. Ram Charan ve Noel M. Tichy, *Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year after Year* (New York: Times Business/Random House, 1998).

52. Al ve Laura Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (New York: Times Business/Random House, 1998).

53. Bakınız 1998 PIMS araştırması, *CampaignLive, 3 Mayıs 1999, (Haymarket Publishing, U.K.).*

54. Alıntılandığı yer: "Trade Promotion: Much Ado about Nothing," *Promo* (Ekim 1991), s. 37.

55. Bakınız Hanish Pringle ve Marjorie Thompson, *Brand Soul: How Cause-Related Marketing Builds Brands* (New York: John Wiley & Sons, 1999) Richard Earle, *The Art of Cause Marketing* (Lincolnwood, Ill.:NTC, 2000).

56. Bakınız sponsorluk hakkındaki tartışmanın yer aldığı Sergio Zyman, *The End of Advertising As We Know It* (New York: John Wiley & Sons, yakında çıkacak - 2003).

57. Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* (Kasım-Aralık 1996), s. 61-78.

58. Sun Tzu, *The Art of War* (London: Oxfort University Press, 1963).

A'DAN Z'YE PAZARLAMA

Markalar, reklamlar, tüketiciler, iletişim araçları, dağıtım kanalları, perakendeciler kısacası pazar ve bu arada toplum topyekûn bir değişim yaşıyor. Pazarlama profesyonelleri artık yalnızca satışla değil, ürün veya hizmetin tüketiciyle temasa geçtiği her noktayla ilgilenmek zorunda. Bunu yapmak için de öncelikle kurulmakta olan yeni pazarlama dünyasına yön veren temel kavramları bilmek gerekiyor.

Pazarlama literatürünün bir numaralı ismi, modern pazarlamanın babası Philip Kotler bu rehber kitabında 'Ağızdan ağıza reklam'dan 'Zevk'e kadar pazarlamayla ilgilenen herkesin mutlaka bilmesi gereken 80 kavramı taze bir bakış açısıyla yeniden tanımlıyor.

'Yol gösteren bir pazarlama sözlüğü' olarak nitelenebilecek bu kitapta herkesin dilinde dolaşan ama çoğu kişinin yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadığı birçok kavram hakkında kolayca anlaşılabilen 'hap' açıklamalar sunuluyor.

Pazarlamanın sadece pazarlama departmanının işi olmadığı, bütün şirket çalışanları tarafından yerine getirilmesi gereken bir fonksiyon olduğu iddiasıyla yola çıkan kitap, günümüzün çok meşgul yöneticileri ve diğer profesyonelleri için vazgeçilmez bir kaynak.

PHILIP KOTLER



KİTAP

ISBN 975-6347-59-7
9 799756 347590

www.kapital.com.tr
www.mediacatonline.com
Kapital market