

1960

Pazarlama Miyopluğu

Sürdürülebilir büyümeyi yakalayabilmek işinizi nasıl tanımladığınıza ve müşteri ihtiyaçlarını nasıl belirlediğinize bağlıdır.

Theodore Levitt

ESER Burak Dak, Kırmızı Düğmeye Basmamanı Söylemişim, 2014, kağıt üzerine guaj, karakalem, 99 x 64 cm.

Önde gelen her endüstri bir zamanlar büyümekte olan bir endüstriydi. Ancak bir zamanlar bu büyüme yarışında önde giden bazı endüstriler bugün yavaşlamanın gölgesinde. Artık olgunlaşmış olduğu düşünülen bazı diğer endüstrilerde ise büyüme durmuş durumda. Büyümenin tehdit altında olmasının, yavaşlamanın veya durmasının temel nedeni genelde pazarın doygunluğa ulaşması değildir. Bunun nedeni hatalı yönetimdir.



SANATÇI HAKKINDA
Burak Dak, 1988'de İstanbul'da doğdu. İstanbul'da çalışıyor ve yaşıyor. 2009 yılında İstanbul Avni Akyol Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi Resim Bölümü'nden mezun olan Dak, aynı sene Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Resim Bölümü'ne girdi. 2013 yılında artSümer'de ilk Gösterim / First Viewing grup sergisine katıldı. 2014'de Zamanın İşaretleri II, Dış / Düş // Signs of Time II, Outer / Dream grup sergisinde yer alan sanatçı halen üretimini İstanbul'da sürdürüyor. www.artnivo.com/burak-dak

Kaçınılmaz Amaçlar

Başarısızlık tepeden gelir. Son tahlilde, bu başarısızlıktan sorumlu yöneticiler, amaçlar ve politikalar konusunda en geniş yetkilere sahip olanlardır. Bu nedenle:

- Demiryollarının büyümesi, yolcu ve yük taşımacılığına olan talebin azalması nedeniyle durmadı. Demiryolları bugün ihtiyacın diğer vasıtalar (otomobiller, kamyonlar, uçaklar ve hatta telefonlar) tarafından karşılanması nedeniyle değil, bu ihtiyacın demiryollarının kendisi tarafından karşılanamaması nedeniyle sorun yaşıyor. Diğerlerinin müşterileri kendi ellerinden almalarına izin verdiler çünkü kendilerini ulaştırma işinde değil demiryolu işinde gördüler. Endüstrilerini hatalı tanımlamalarının nedeni ulaştırma odaklı olmaktan çok demiryolu odaklı olmalarıydı, yani müşteri odaklı değil ürün odaklıydılar.
- Hollywood az daha televizyon tarafından yok edilecekti, zor kurtuldu. Uzun zaman önce kurulmuş olan köklü film şirketleri zorlu yeniden yapılanma süreçleri yaşadılar. Bazıları da yok olup gitti. Tüm bu şirketlerin sorun yaşamasının nedeni televizyonun oyuna dahil olması değil, kendi miyopluklarıydı. Demiryollarında olduğu gibi Hollywood da işini yanlış tanımladı. Film işinde olduklarını sanıyorlardı ama aslında eğlence işindeydiler. "Film" spesifik ve sınırlı bir ürünü ifade ediyordu. Bu yaklaşım filmcilerin televizyonu bir rakip olarak

görmelerine zemin hazırladı. Hollywood, televizyonu iyi karşılayıp eğlence işini yaygınlaştıracak bir fırsat olarak değerlendirmesi gerekirken ondan korktu ve reddetti.

Günümüzde televizyon işi eski moda film işinin tarih boyunca olduğundan daha büyük hale geldi. Eğer Hollywood ürün odaklı (film yapmak) olmak yerine müşteri odaklı (eğlence sunmak) olabilseydi bugün içinde olduğu sıkıntılara düşer miydi? Hollywood'u kurtaran, daha önce televizyonda tecrübe edinen yazarların, yapımcıların ve yönetmenlerin eski moda film şirketlerinde görev almaları ve film işindeki büyük isimlerin yerine gelmeleridir.

Bu kadar göz önünde olmasa da amaçlarını hatalı tanımlamaları nedeniyle tehdit altında olan diğer birçok endüstri var. Bazılarını ilerleyen sayfalarda detaylı biçimde ele alacağım ve onları sıkıntıya sokan politikaların neler olduğunu analiz edeceğim. Şimdi olası fırsatların tükenmeye yüz tuttuğu durumlarda bile büyümekte olan bir endüstrinin büyümesini devam ettirebilmek için müşteri odaklı yönetimin nasıl bir katkı sağlayacağını göstermeye çalışacağım. Bu konuda uzun süredir varlığını devam ettiren iki şirketi örnek olarak göstermek istiyorum: E.I. du Pont de Nemours and Company ve Corning Glass Works...

Her iki şirket de muazzam bir teknolojik yetkinliğe sahip. Ürün karmalarının sorgulanacak bir tarafı yok. Ancak bunlar tek başına şirketlerin

Fikrin Özeti

SORUN

Gerçekten hangi iş alanındasınız? Basit bir soru gibi görünse de bunun cevabı ürettiğiniz ürün ve hizmetlerin ötesinde düşünülerek verilmelidir.

HATA

Demiryolu şirketleri bu soruyu kendilerine sormayı unuttu ve başarısız oldu. Neden? İnsanların artık ulaştırmaya ihtiyaç duymaması değildi cevap. Hatta diğer inovasyonların (otomobiller, uçaklar) ulaştırma ihtiyaçlarını tamamen karşılamaları da değildi. Demiryollarının büyümesi durdu çünkü kendileri bu ihtiyaçları karşılayamadılar. Yöneticileri hatalı biçimde kendilerini demiryolu işinde sandı halbuki ulaştırma işindeydiler. Kendilerini müşteriye hizmet eder değil ürün sağlar biçimde konumlandırıdılar. Diğer birçok endüstri de aynı hayata düştü ve eskime riskiyle karşı karşıya kaldı.

ÇÖZÜM

Şirketiniz için sürdürülebilir büyümeyi nasıl sağlarsınız? Ürün satmaktan daha fazla müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeye odaklanın. Kimya devi DuPont müşterilerinin ihtiyaçlarını sürekli gözlemledi ve müşterileri için cazip ürünler üreterek pazarını sürekli geliştirdi. Eğer DuPont, ana icadı olan naylonun farklı kullanımlarına odaklansaydı bugün ortalıkta olmayabilirdi.

başarısını açıklamıyor. New England'daki tekstil şirketleri kadar ürünlerinden gurur duyan başka bir şirket yoktu ve bunların hepsi bir katliama uğrarcasına yok olup gitti. DuPont ve Corning gibi şirketler sadece ürün ve araştırma güçleri nedeniyle başarıyı yakalamadı, ayrıca müşteri odaklı oldukları için de başarılıydılar. Teknik üstünlüklerini müşterileri tatmin edecek çıktılar oluşturmak üzere kullanma amacıyla sürekli fırsat gözlemledirler. Müşteri üzerinde çok dikkatli bir gözleri olmasaydı birçok yeni ürünleri yanlış olabilir, satış yöntemleri işe yaramayabilirdi.

Alüminyum da büyümekte olan bir endüstri ve bunda müşterilerin yeni ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik yollar peşinde olan savaş sırasında kurulmuş iki şirketin katkısı yadsınmaz. Kaiser Aluminum & Chemical Corporation ve Reynolds Metals Company olmasaydı alüminyuma olan toplam talep bu kadar yüksek olmazdı.

Hata Analizi. Bazılarınız demiryolları ile alüminyum, film ile cam endüstrilerini kıyaslamamanın aptalca olduğunu düşünebilir. “Sonuçta alüminyum ve cam doğal olarak çok daha kullanım alanına sahip ve film ve demiryolundan daha hızlı büyümesi kaçınılmaz değil mi?” diye de düşünebilirsiniz. İşte bu düşünce tarzı tam da işaret ettiğim hatanın yapılmasına neden oluyor. Bu, bir know-how’a dayanan bir ürünü, kümeyi veya endüstriyi çok eski bir bakışla tanımlamaktan başka bir şey değildir. “Demiryolları” dediğimizde “ulaşım” kavramını kast ettiğimizden emin olmalıyız. Ulaştırmaya odaklanan demiryolları büyüme için birçok fırsat yakalayabilecektir. Sadece demiryolu işine bağımlı

kalmayacaklardır (Benin görüşüme göre demiryollarıyla ulaşım diğer ulaşım alternatiflerinden daha büyük bir büyüme potansiyeline sahip.)

Demiryollarında eksik olan fırsatlar değil onları büyük kılan yönetsel hayal gücü ve cesaret. Jacques Barzun gibi bir amatör bile bu eksikliği görüyor ve şöyle diyor: “Geçen yüzyılın en gelişmiş fiziksel ve sosyal organizasyonunun, onu kuranların hayal gücünün eksikliğinden dolayı eriyip gittiğini görüyor ve kederleniyorum. Eksik olan; şirketlerin hayata kalma isteği, icatçılık ve beceri ile toplumu tatmin edebilmektir.”

Eskimenin Gölgesi

Bugün yerleşik her endüstri bir zamanlar cazip bir “büyümekte olan endüstriydi.” Her vakada endüstrinin kabul edilen gücü ortaya koyduğu ürünün üstünlüğüne dayanmaktaydı. Bu ürünün karşısında etkin bir ikame olmuyordu. Zaten ürün yerini aldığı bir önceki ürünün ikamesiydi. Yine de bu alkışlanan endüstriler birbiri ardına gölgede kalmaya başladı. Gelin bunların birkaçına göz atalım ve bu kez daha az dikkat çekenleri ele alalım.

Kuru Temizleme. Bu, bir zamanlar büyük beklentilere açık olan bir büyüyen endüstriydi. Yün kumaşların kullanıldığı dönemlerde bunları kolayca ve güvenli biçimde temizlemek çok zordu. Ve böylece bu endüstri patlama yaptı. Şimdi bu patlamanın üzerinden 30 yıl geçti ve endüstri sıkıntılar yaşıyor. Rekabet nereden geldi? Daha iyi bir temizleme yöntemi mi bulundu? Hayır. Rekabet, sentetik kumaşlardan ve kuru temizlemeye gerek bırakmayan kimyasal temizleyicilerden geldi. Ancak bu sadece

başlangıçtı. Kimyasal kuru temizlemeye son darbeyi indiren de ultrason teknolojisiydi.

Elektrik Şirketleri. Elektrik alanı ikamesi olmayan ve yenilmez biçimde büyüme gösterebilecek endüstrilerden biri olarak nitelendiriliyordu. Enkandesan ampuller çıktığında gazyağı lambalarının sonu geldi. Ardından su ve buhar motorları; esnek, güvenilir, basit ve sade olan elektrik motorları tarafından sahneden silindi. Evler birer elektrikli cihaz cennetine dönüştükçe elektrik tedariki işinin geleceği çok daha parlak görünmeye başladı. Sonuçta rakibi olmayan ve önünde sadece büyüme alanı bulunan elektrik işinde kim ne kaybedebilirdi ki?

Ancak başka bir açıdan bakıldığında işler bu kadar da parlak görünmüyordu. Kamu hizmeti alanında olmayan birçok firma evin bir kenarında sessizce duran ve elektrik üreten yakıt hücreleri teknolojileri geliştirmeye başlamıştı bile. Böylece birçok mahalleyi çirkinleştiren elektrik hatları ortadan kaldırılacaktı. Sürekli sokakların kazılması, kesintiler tarihe karışacaktı. Ayrıca ufukta yine kamu hizmeti alanında olmayan şirketlerin başını çektiği güneş enerjisi de vardı.

Kamu hizmeti veren şirketlerin rakibinin olmadığını kim söyleyebilir? Belki şu anda doğal tekeller

var ancak gelecekte bunlar ölü olacak. Bu gelişmeden kaçınmak için bu şirketlerin de yakıt hücreleri, güneş enerjisi ve diğer güç kaynaklarına yatırım yapmaları gerekli. Bu şirketler hayatta kalabilmek için şu andaki varlık sebeplerinin eskiyeceğini anlamalı.

Bakkal Dükkanları. Bugün birçok kişi bir zamanlar “köşebaşındaki dükkan” gibi bir konseptin olduğunu hatırlamakta güçlük çekiyor. Süpermarketler ortaya koydukları etkinlik ile bunları yok ettiler. 1930’ların büyük gıda zincirleri bile süpermarketlerin saldırgan genişlemesi karşısında yok olmaktan son anda kurtuldu. İlk özgün süpermarket 1930’da Long Island, Jamaica’da açıldı. 1933’e gelindiğinde süpermarketler, California, Ohio, Pennsylvania ve diğer birçok yerde mantar gibi türüyorlardı. Buna rağmen oturmuş zincirler bunları görmezden geldi. Onları fark ettiklerinde ise “ucuzcu”, “at arabasıyla satış yapan”, “küçük” ve “ahlaksız fırsatçılar” olarak nitelediler.

Büyük bir bakkal zincirinin yöneticisi o dönemlerde yaptığı bir açıklamada; “İnsanların yiyecek almak için kilometrelerce yol katedeceğine ve bakkal sisteminin oluşturduğu eşsiz müşteri hizmeti deneyimini bırakabileceklerine inanmakta güçlük çekiyorum” diyordu. 1936’da bile National Wholesale Grocers konvansiyonu ve New Jersey Retail Grocers Association hâlâ korkulacak bir şey olmadığını söylüyordu. Süpermarketlerin sadece ucuz fiyat isteyenlere yönelik yaklaşımının bu şirketlerin pazarını sınırladığını düşünüyorlardı. İnsanlar kilometrelerce yol tepmek zorundaydı. Taklitçiler geldiğinde hacim düşecek ve zararına satışlar başlayacaktı. Süpermarketlerin satışlarının yüksek olması da yeni ve özgün olmalarına bağlıyordu. İnsanlar güvenebilecekleri mahalle bakkallarını istiyordu. Eğer mahalle bakkalları “tedarikçileri ile işbirliği yapar, maliyetlerine dikkat eder ve hizmet kalitelelerini yükseltirlerse” bu rüzgar dinene kadar ayakta kalabilirlerdi.

Rüzgar hiç dinmedi. Bakkal zincirleri ayakta kalmanın yolunun süpermarket işine girmek olduğunu fark ettiler. Bu, mahallelerde dükkan yeri, dağıtım ve erişim modellerine yapılan yatırımların boşa gitmesine neden oldu. Bazı şirketler mahalle bakkalı modelinde devam etti. Onurlarını korudular ama sırtlarındaki gömlekten oldular.

Kendini Kandırma Sarmalı. Hafıza kısa sürelidir. Örneğin bugünün en popüler iki alanı

KENDİLERİNİ ELEKTRONİK VE KİMYA GİBİ İKİ HIZLI BÜYÜYEN ENDÜSTRİNİN CAZİBESİNE KAPTIRAN BİRİNİN BU ENDÜSTRİLERDE NELERİN AKSİ GİDECEĞİNİ GÖRMESİ KOLAY DEĞİLDİR.

olan elektroniğin ve kimya endüstrisinin önünde eğilen kişilerin bu hızlı büyüyen alanlarda da işlerin tersine dönebileceğini görememesi acı. Bu kişilerin körlüğü 20. yüzyılın ilk dönemlerinde Boston'da yaşayan ve bütün servetini elektrikli otomobillere yatırarak varislerini meteliksiz bırakan milyonerin körlüğü kadar net. Bu kişinin "şehirlerde etkili ulaşım için her zaman talep olacaktır" sözü hayatlarını benzin istasyonlarında otomobillere yakıt pompalayarak kazanan varisleri için hiçbir değer ifade etmiyor.

Aklı başında iş insanlarıyla yaptığım kısa bir ankette neredeyse yarısı tüm servetlerini sadece elektronik sektörüne yatırdıklarında varislerinin geleceğine bir zarar vermeyeceklerini iddia etti. Onlara Boston'lu zenginin örneğini hatırlattığımda hepsi ağız birliği yapmışçasına "Ama o durum başka" dediler. Gerçekten de başka mı? Temel durum aynı değil mi?

Gerçeği söylemek gerekirse bence *büyüyen endüstri* diye bir şey yoktur. Büyüme fırsatlarını değerlendiren ve bunlardan fayda elde eden, organize olmuş şirketler bütünü vardır. Kendilerini sanal bir asansörle yükseliyor zanneden sektörlerin durgunluğa girmesi kaçınılmazdır. Ölen ve yok olan "büyüyen endüstriler" tarihine bakıldığında hepsinin kendi kendini kandıran bir sarmala düştüğünü ve içlerindeki çürümeyi tespit edemediğini görürsünüz. Bu sarmalın oluşmasına yönelik dört durum söz konusudur:

1. Büyümenin, artan ve hareketli nüfus yapısından kaynaklandığını sanmak,
2. Endüstrinin ana ürününün bir ikamesi olmadığına inanmak,
3. Kitlesel üretim ve çıktı arttıkça birim maliyetlerin azalması olgularına aşırı inanmak,
4. Bir ürüne fazlasıyla kafayı takmak.

Şimdi bu durumların her birini detaylı biçimde ele alalım. Fikrimi olabildiğince net anlatmak için üç endüstriye referans vereceğim: Petrol, otomotiv ve elektronik. Özellikle de petrol endüstrisine odaklanacağım çünkü bu endüstri uzun yıllardır varlığını koruyor ve birçok inişli çıkışlı dönem yaşamış. Bu üç endüstrinin halkın gözünde ve yatırımcılarda çok iyi bir algısı olmasının yanı sıra bu alanlardaki yöneticiler de finansal kontrol, ürün araştırmaları ve yönetim eğitimi hakkında üst seviyede kafa yormalarıyla bilinir. Eğer eskime, bu endüstriye bile zarar veriyorsa diğer her yere zarar verebilir.

Nüfus Miti

Her endüstrinin kalbinde artan ve zenginleşen nüfusun daha fazla kâr anlamına geldiğine yönelik bir inanç yatar. Bu, herkesin geleceğe yönelik duyduğu korkuları ortadan kaldıran bir hissiyattır. Müşterilerin sayısı katlanarak artıyor ve sizin ürün ve hizmetlerinizden daha fazla alıyorlarsa geleceğe çok daha umutla bakmanız mümkün olabilir. Genişleyen bir pazar, üreticilerin zoru düşünmesini veya daha fazla hayal kurmasını engeller. Eğer düşünce bir soruna verilen entelektüel bir yanıt olarak değerlendirilirse sorunun olmaması düşüncelerin de olmaması anlamına gelir. Eğer ürününüz pazarda otomatik olarak büyüyorsa onu nasıl büyüteceğiniz üzerine pek de kafa yormazsınız.

Buna yönelik en ilginç örneklerden biri petrol endüstrisinde görülmüştür. Büyük olasılıkla en eski büyümekte olan endüstri olan petrolün kıskandıracak bir gelişim karnesi vardır. Her ne kadar şu anda büyüme hızı ile ilgili bazı kaygılar olsa da endüstrinin genelinde iyimserlik hakim.

Ancak benim görüşüme göre bu endüstri de temel ve tipik bir değişim süreci yaşıyor. Sadece büyümesi yavaşlamıyor belki de diğer bazı endüstrilere kıyasla düşüşe geçiyor. Her ne kadar bu gerçeğin çok fazla farkına varmamış olsa da petrol endüstrisi kendisini, bir zamanların şanlı demiryolu endüstrisinin düştüğü durumun içinde bulabilir. Şu anda bugünkü net değer yatırım yöntemini geliştirme ve uygulama, çalışan ilişkileri ve gelişmekte olan ülkelerde çalışma alanlarında iyi bir iş çıkarmış olsa da petrol endüstrisi, rahatlığın ve yanlış yönetimin bir fırsatı nasıl felakete çevirebileceğinin bir örneği haline gelebilir.

Bu ve artmakta olan bir nüfusun faydalı taraflarına büyük bir inanç duyan ve ayrıca herhangi bir ikamesi bulunmayan jenerik bir ürüne sahip olan diğer bazı endüstrilerin karakteristiklerinden bir tanesi de şirketlerin mevcut ürünlerini geliştirmeye devam ederek rakiplerini oyunun dışına atmaya yönelik bakış açılarıdır. Elbette ki bu anlaşılabilir. Eğer satışların ülkenin nüfusuna bağlı olduğuna inanıyorsanız... Bu önemli zira John D. Rockefeller'ın ürüne talep yaratmak için Çin'e bedava gazyağı göndermesinden beri böylesine mükemmel bir hamle yapan olmadı. Ürün geliştirme bile kendine bu kadar şan şöhret atfetmedi. Sektördeki en büyük gelişim olan tetraetil bileşen bile sektörün dışından olan General Motors ve DuPont gibi şirketler tarafından geliştirildi. Sektörün kendi başardığı önemli

katkılar petrolün keşfi, petrol üretimi ve rafineri alanında oldu.

Sorunun Peşinden Koşma. Diğer bir deyişle petrol endüstrisinin çabaları ürününü elde etmeyi ve üretmeyi daha *verimli* kılmaya odaklandı, jenerik ürünü geliştirmeye veya onun pazarlanmasına odaklanmadı. Üstüne üstlük, ana ürün de olası en dar tanımlamalarla ifade edildi, örneğin ürüne benzin denildi enerji, yakıt veya ulaşım denilmedi. Bu eğilim şu durumları oluşturdu:

- Benzinin kalitesindeki belli başlı geliştirmeler petrol endüstrisinden gelmedi. Daha iyi alternatif yakıtların gelişimi de petrol dışı endüstrilerden geldi ki bu konuya ileride detaylı değineceğiz.
- Otomobillere yönelik yakıtların pazarlanması alanındaki belli başlı inovasyonlar üretim ve rafineri işi yapmayan, küçük ve yeni petrol şirketlerinden geldi. Bu şirketler birden fazla pompa içeren istasyonların hızlıca yaygınlaşmasını sağladı. Bunun için geniş ve temiz tesisler, hızlı ve etkili hizmet ve düşük fiyata iyi kalitede benzin sunmak gibi özellikleri ön plana çıkardılar.

Böylece petrol endüstrisi dışarıdan gelenlerden sorun çözmelerini bekler oldu. Aç yatırımcıların ve girişimcilerin olduğu bu alanda eninde sonunda bir tehdit oluşması kaçınılmaz olacak. Birçok yöneticinin birazdan değineceğimiz bir sonraki tehlikeli düşüncesini göz önüne aldığımızda bunun olasılığının daha da arttığını görebiliyoruz. Devamlılığı sağlamak için aynı örnek üzerinden anlatmaya devam edelim.

Vazgeçilmezlik Fikri. Petrol endüstrisi, ana ürünü olan benzinin bir ikamesi olmadığına tamamen inanmış durumda. Ya da şöyle ifade edelim, eğer bir ikame olursa, dizel yakıtı veya jet yakıtı gibi, bunun da mutlaka ham petrolden üretileceğine inanıyor.

Bu kabul, birçok temenni içeriyor. Sorun şu ki birçok rafineri şirketinin kendine ait çok büyük ham petrol rezervleri var. Bu rezervler petrolün dönüştürülebileceği ürünler olduğu sürece bir değer ifade ediyor. Bu nedenle otomobil yakıtlarının her zaman ham petrolden yapılacağına yönelik ısrarlı bir inanç oluşuyor.

Tüm tarihsel kanıtlar buna karşı olsa da bu fikir ısrarla savunuluyor. Kanıtlar petrolün hiçbir zaman hiçbir alanda uzun vadede tek ve mükemmel bir ürün olmadığını göstermekle kalmıyor ayrıca petrol endüstrisinin gerçekte hiçbir zaman büyüyen bir endüstri olmadığını da gösteriyor. Bu endüstri;

büyüme, olgunlaşma ve çürüme evrelerini yaşayan birçok başarılı şirketten oluşuyor. Sektörün toplamda ayakta kalmasının nedeni ise eskime etkisinden bir dizi mucize ile kurtulması ve beklenmedik biçimde rahatlatıcı unsurlar ortaya koymasındır.

Petrolün Karşı Karşıya Olduğu Riskler.

Olayı daha iyi anlatmak için ana kısma odaklanalım. Önceleri petrol, patentli ilaçlar gibi popülerdi. Tam da bunun modası geçmek üzereyken gazyağlı lambalarda petrol kullanılması ile birlikte talep önemli ölçüde arttı. Dünyadaki her lambayı yakma fırsatı çok büyük bir büyüme vaat ediyordu. Böylece endüstri, yeni birçok pazara da girecekti ve az gelişmiş ülkelerin benzin kullanan otomobillerle dolmasını beklemesine de gerek kalmayacaktı.

Gazyağlı lambalarının döneminde petrol şirketleri gazyağının aydınlatma karakteristiklerini geliştirme konusunda birbirleriyle ve gaz lambası ile rekabet etmeye başladılar. Bu sırada aniden imkansız bir gelişme oldu. Edison, ham petrole hiçbir şekilde bağlı olmayan ampülü buldu. Eğer tam da bunun öncesinde gazyağı kullanan ısınma sistemleri hayata geçirilmemiş olsaydı enkandesan ampuller o dönemde petrol endüstrisinin büyümesinin tamamen yok edebilirdi. Petrol, gres yağının düştüğü duruma düşebilirdi.

Felaket ve kurtuluş bir kez daha kendini gösterdi. İki büyük inovasyon oluştu ve her ikisi de endüstrinin dışından geldi. Öncelikle kömür kullanan ve evlere yönelik merkezi ısıtma sistemleri diğer ısınma sistemlerini demode hale getirdi. Bu, endüstrinin sendelemesine neden oldu ancak tam bu anda büyük bir fırsat da kendini gösterdi: Yine endüstri dışından oyuncular tarafından icat edilen içten yanmalı motorlar... Sonrasında 1920'lerde, benzine olan talep artık sabit bir hale gelmeye başladığında yine mucizevi biçimde petrol kullanan merkezi ısıtma sistemleri devreye girdi. Bir kez daha kurtuluş, endüstri dışından birinin icadı ve geliştirmesi sayesinde geldi. Ve sonrasında pazar zayıfladığında havacılık yakıtına savaş döneminde gelen talep kurtuluşu getirdi. Savaştan sonra sivil havacılığın gelişmesi, demiryollarında dizel yakıt kullanılması ve otomobiller ve kamyonlara yönelik aşırı talep endüstrinin büyüme hızını yukarıda tuttu.

Bu arada petrol yakıtlar kullanan merkezi ısıtma sistemleri, doğalgaz ile ciddi bir rekabete girdi. Her ne kadar o dönemde kendileriyle rekabet eden doğal gazın sahibi petrol şirketleri olsa da endüstri doğal gazdan gelen rekabeti göremedi ve sahip

oldukları gazı kârlılığa dönüştüremedi. Gaz devrimi, bu ürünün çok agresif bir çabıyla pazarlayan yeni kurulan şirketler sayesinde gerçekleşti. Herkes karşı görüş belirtse ve petrol şirketleri direnç gösterse bile bu şirketler inanılmaz bir yeni endüstri ortaya çıkardılar.

Mantıklı herkes doğalgaz devrimini petrol şirketlerinin yapması gerektiğini düşünür. Sadece gazın sahibi olmakla kalmıyorlar aynı zamanda gazı depolamak, çıkarmak ve kullanmak konusunda ve boru hattı ve iletim alanlarında en tecrübeli olan oyuncular da onlar. Ayrıca ısınma sorunlarını da iyi biliyorlardı. Ancak kısmen de olsa doğal gazın kendi petrol satışlarını tehdit edeceğinin farkında olsalar da petrol şirketleri gazın potansiyelini küçük görmeyi tercih ettiler. Gaz devrimi, şirketlerini bu alana girmeye ikna edemediği için istifa eden ve muazzam başarılı gaz dağıtım şirketleri kuran petrol endüstrisi yöneticileri tarafından gerçekleştirildi. Petrol şirketleri kendi ellerinde kalması gereken multi milyar dolarlık bir alanı başkalarının ele geçirmesine seyirci kaldı. Geçmişte olduğu gibi endüstri belirli bir ürüne ve o ürünün temsil ettiği değere yönelik dar bir bakış açısına saplanıp kaldı. Müşterinin ihtiyaçlarına ve tercihlerine çok az önem verdiler veya hiç vermediler.

Savaş sonrası yıllarda da durum değişmedi. II. Dünya Savaşı'nın hemen ardından petrol endüstrisi geleneksel ürünlerine olan taleple birlikte bir kez daha cesaretlendi. 1950'de birçok şirket en az 1975'e kadar yıllık ortalama yüzde 6'lık bir büyüme öngörüyorlardı. Her ne kadar ham petrolün talebe oranı 20'ye 1 olsa da (10'a 1'lik bir oran ABD için normal sayılırdı) talepteki patlama nedeniyle petrol arama şirketleri gelecekte gerçekten ne olacağını düşünmeden yeni rezervler aramaya başladı. 1952'de Ortadoğu'ya girdiler ve oran 42'ye 1'e çıktı. Eğer rezervlere olan yeni katılım son 5 yıldaki gibi olursa (yılda 37 milyar varil) 1970 itibarıyla rezerv oranı 45'e 1 olacak. Petrolün bu kadar bol olması tüm dünyada fiyatının düşmesine neden oluyor.

Belirsiz Bir Gelecek. Endüstrideki yöneticiler bugün yine kendi alanları dışından gelen ve petrolün kullanılmasına yönelik bir fikir olan petrokimyanın çok hızlı yükselmesi konusunda fikir birliğine varamıyor. ABD'de petrokimya ürünlerinin toplam kullanımı tüm petrol talebinin yüzde 2'sini (hacim olarak) ancak oluşturuyor. Her ne kadar bugün petrokimya endüstrisinin yılda yüzde 10'luk bir büyüme yakalaması beklense de bu durum petrol

ÖLMÜŞ VE ÖLMEKTE OLAN HER “BÜYÜYEN ENDÜSTRİNİN” GEÇMİŞİNDE KENDİ KENDİNİ KARDIRMAK VE ÇÜRÜMEYİ ÖNGÖREMEMEK VARDIR.

kullanımında yaşanan diğer azalmaları karşılayacak kadar yüksek değil. Üstüne üstlük, her ne kadar petrokimya ürünleri çok çeşitli olsa ve genişlese de temel hammaddeyi üretmek için kömür gibi petrol dışı alternatifler de söz konusu. Ayrıca, göreceli olarak az petrol kullanılarak birçok plastik ürün üretilebiliyor. Günde 50 bin varil üreten bir petrol rafinerisi verimlilik açısından en küçük seviyede görülüyor. Ancak günde 5 bin varil kimyasal üreten bir kimya fabrikası büyük bir operasyon olarak nitelendiriliyor.

Petrol hiçbir zaman devamlılık gösteren bir büyüyen endüstri olmadı. Yeni başlangıçlarla büyüdü ve kendinin oluşturmadığı mucizevi inovasyonlar ve gelişmelere sahne oldu. Endüstrinin düzenli bir büyüme göstermemesinin sebebi şu; ikame edilemeyecek çok iyi bir ürüne sahip olduğunu düşündüğü her zaman bu ürünü zararlı görüldü ve eskiyle yüz yüze geldi. Şu ana kadar benzin (motor yakıtı olarak) bu kaderden kaçınabildi. Ancak daha sonra anlatacağımız üzere o da son günlerini yaşıyor olabilir.

Tüm bunlardan çıkardığımız nokta ürünlerin eskimemesine yönelik bir garanti olmadığıdır. Eğer bir şirketin kendi araştırmaları bir ürünü demode kılmıyorsa başka bir şirket bunu yapacaktır. Bir sektör gerçekten şanslı olmadıkça (petrol böyledir) kolaylıkla zarar yazar hale gelebilir. Tıpkı demiryolları, arabasıyla taşımacılık, bakkal dükkanları, birçok büyük film şirketi ve bazı diğer endüstrilerin yaşadığı gibi... Bir şirketin şanslı olmasının en iyi yolu

Fikrin Uygulaması

Şu mitlerden birini veya birkaçını kabullendiğimizde işimiz eskime tehlikesiyle karşı karşıya kalır:

Mit 1: Sürekli büyüyen ve hareketli bir nüfus büyümeyi kaçınılmaz kılar. Pazarlar genişlediğinde işimizi düşünmeye çok da gerek olmadığı inancına kapılırız. Bunun yerine ne yapıyorsak onu daha iyi yapmaya çalışarak rakiplerimizi geride bırakmaya çabalarız. Bunu sonucunda ürünlerin müşteriye sunduğu değeri değil ürünleri yapma etkinliğimiz artırırız.

Mit 2: Endüstrimizin ana ürününün bir ikamesi yoktur. Ürününümüzün rakipleri olmadığına inanmak genelde endüstrimiz dışından gelecek dramatik inovasyonlara karşı savunmasız kalmamıza neden olur. Genelde bu inovasyonlar daha küçük, yeni olan ve üründen çok müşteriye odaklanan şirketlerden gelir.

Mit 3: Kitlesel üretimle kendimizi koruruz. Çok azımız çıktı miktarının artmasıyla birim maliyetin düşmesi sonucunda gelen kârlılığın cazibesine kapılmaktan kurtulabiliriz. Ancak kitlesel üretime odaklanmak müşterinizin değil şirketinizin ihtiyaçlarının öne çıkmasına zemin hazırlar.

Mit 4: Teknik araştırma ve geliştirme büyümeyi garantiler. Ar-Ge önemli ürünler ortaya koyduğundan şirketimizi müşteriler etrafında değil bu ürün etrafında şekillendirme eğiliminde oluruz. Aksine müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmayı sürdürmeliyiz.

kendi şansını yaratmasıdır. Bunun için de işi neyin başarılı kıldığını bilmek gereklidir. Bu bilginin en büyük düşmanlarından biri de kitlesel üretimdir.

Ürün Baskıları

Kitlesel üretime dayalı endüstriler ellerinden gelen en fazla üretimi yapma motivasyonuna sahiptir. Çıktı arttıkça birim maliyetlerde görülen ciddi düşüşler birçok şirketin direnemeyeceği boyuttadır. Kârlılık olasılığı cazip görülür. Tüm çabalar üretime odaklıdır. Bunun sonucunda da pazarlama göz ardı edilir.

John Kenneth Galbraith aslında durumun tam tersi olduğunu söylüyor. Çıktı o kadar fazladır ki ondan bir an önce kurtulmak için tüm gücümüzle çaba göstermemiz gerekir. Galbraith, bunun sonucunda reklam verildiğini, kasabaların görüntüsünü bozan tabelalara odaklanıldığını ve müsrifçe ve kaba olan birçok diğer uygulamanın gerçekleştirildiğini söylüyor. Aslında sözlerinde haklılık payı var ancak stratejik bir noktayı gözden kaçırıyor. Kitlesel üretim gerçekten de ürünleri “hareket ettirmek” konusunda ciddi bir baskı oluşturuyor. Ancak üzerinde durulan konu pazarlamadan çok satış oluyor. Daha karmaşık ve sofistike bir süreç olan pazarlama görmezden geliniyor.

Satış ve pazarlama arasındaki farklılık kelime anlamının çok daha ötesine geçiyor. Satış satıcının ihtiyaçlarına odaklanır, pazarlama alıcının... Satış satıcının ürünü nakde çevirme ihtiyacını adresler, pazarlama müşterinin ihtiyaçlarını ürün üzerinden karşılamayı ve bu ürünü yaratma, üretme ve dağıtma ile ilgili her konuyu dikkate alır.

Bazı endüstrilerde, tamamen kitlesel üretimin cazibesi o kadar güçlüdür ki tepe yönetim satış bölümüne “Siz malları elde çıkarın, biz kârlılıkla ilgileniriz” demektedir. Aslında tamamen pazarlama

odaklı bir firma müşterinin almak isteyeceği değer odaklı ürün ve hizmetler oluşturur. Bu şirketin sattığı sadece jenerik bir ürün veya hizmet değildir, bu ürünün müşteriye nasıl, hangi biçimde, ne zaman, hangi koşullarda ve hangi ticari yapıda ulaştırıldığı da önemlidir. En önemli nokta ise şirketin sattığı ürün sadece satıcı tarafından değil alıcı tarafından da şekillendirilir. Satıcı alıcıdan görüşlerini alır ve ürün pazarlamanın bir sonucu olarak doğar, tersi bir durum olmaz.

Detroit’teki Duraklama. Bu, iş dünyasının en temel kurallarından biri gibi gelebilir ancak yine de toptan satıştan öteye gidilmesine imkan vermez. Gelin otomotiv endüstrisini ele alalım:

Bu sektörde kitlesel üretim, en fazla kullanılan, en fazla övülen ve toplumun bütünü üzerinde etki eden bir yapıdadır. Endüstri, geleceğini her yıl, sonu gelmeyen model yenilemeleri üzerine kurmuş. Bu da müşteri odaklılığı acil bir öncelik haline getiriyor. Bunun sonucunda otomotiv şirketleri müşteri araştırmalarına yılda milyonlarca dolar harcıyor. Ancak yeni küçük otomobillerin ilk yıllarında çok hızlı sattıkları gerçeği Detroit’in güvendiği müşteri araştırmalarının uzun zamandır başarısız olduğunu gözler önüne seriyor. Detroit’in insanların almakta olduklarından daha farklı bir ürün istediklerine inanmaları ancak küçük otomobil üreticilerine milyonlarca müşteri kaybetmelerinden sonra gerçekleşti.

Bu inanması güç durağanlık nasıl olur da bu kadar uzun zaman sürdürülebilir? Araştırmalar nasıl olur da müşterilerin alım kararlarını ortaya çıkaramaz? Zaten müşteri araştırmalarının amacı da gerçek davranış ortaya çıkmadan bunu öngörmek değil midir? Bu soruların cevabı: Detroit hiçbir zaman gerçekten müşterinin ne istediğini araştırmadı. Kendisinin onlara sunmaya karar verdiği

farklı ürünler arasındaki beğeni farkını ölçümlledi. Detroit genelde ürün odaklıydı, müşteri odaklı değildi. Müşterinin üretici tarafından tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları olduğu gerçeğinden yola çıkarsak Detroit bunun sadece ürün değişiklikleriyle yapılacağına inanmıştı. Ayrıca dikkatler finansmana da kayıyordu ancak burada da satışın önünü açmak müşterinin satın almasını sağlamanın önünde geliyordu.

Müşterinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmek alanında yapılanlarla ilgili yazılabilecek fazla bir şey de yok. Tatmin edilmemiş birçok ihtiyaç ya göz ardı edilir ya da üvey evlat muamelesi görür. Bunlar satış noktalarında, tamir ve servis alanlarında oluşabilir. Detroit bu sorun başlıklarını ikincil öncelik olarak görüyordu. Bunun nedenlerinden biri de bu endüstride müşteriye dokunan son noktaların üreticiler tarafından yönetilmemesidir. Otomobil üretiltikten sonra işlerin çoğu satıcıların ve bayilerin yetersiz ellerine teslim edilir. Servis alanı inanılmaz satış, kârlılık fırsatları barındırır da Chevrolet'nin 7 bin bayisinden sadece 57'si geceleri de tamir hizmeti veriyor.

Otomobil kullanıcıları mevcut yapıyı göz önüne aldıklarında servisle ilgili memnuniyetsizliklerini ifade ediyor ve bu koşullarda otomobil alma konusunda isteksiz görünüyorlar. Alım ve servis süreçlerinde karşılaştıkları tedirginlik ve sorunlar bugün birkaç yıl öncesine kıyasla daha yoğun ve çeşitli. Buna karşın otomobil şirketleri bu dertli müşterilerin görüşlerini dinlemekten hâlâ uzak. Dinleseler bile bunu üretim odaklı bir bakış açısıyla yapıyorlar. Pazarlama çalışmaları hâlâ ürünün bir sonucuymuş gibi görülüyor, halbuki olması gereken tam tersi. Bu, kârlılığın düşük maliyetli üretimden geleceğine yönelik kitlesel üretim anlayışından kaynaklanan bir miras.

Ford'un Önceliği. Kitlesel üretimin vaat ettiği kârlılığın elbette ki yönetimde bir karşılığı olacaktır. Ancak bunun yanında müşteriye yönelik güçlü bir düşünce tarzının da olması gerekir. Henry Ford'un çelişkili davranışlarından çıkarılabileceğimiz en önemli ders budur. Bir noktada Ford, Amerikan tarihinin en başarılı ve en duyarsız pazarlamacılarından biridir. Duyarsızdır çünkü müşterilere siyah araba dışında bir ürün vermemeyi dillendirmiştir. Başarılıdır çünkü pazarın ihtiyaçlarına uygun bir üretim sistemi tasarlamıştır. Aslında genelde onu yanlış bir özelliğinden dolayı takdir ederiz: Üretim yeteneği... Asıl dehası pazarlamadır. Fiyatını düşürdüğünü ve bu nedenle milyonlarca 500 dolarlık

otomobil satmayı başardığını zannederiz. Aslında üretim hattını buldu çünkü otomobili 500 dolardan satarsa milyon satışa ulaşacağını hesaplamıştı. Yani kitlesel üretim ucuz fiyatın nedeni değil aslında bir sonucuuydu.

Ford bunu sıklıkla ifade ederdi ancak üretim odaklı yöneticiler bunu görmekten imtina ederdi. Ford bu üretim felsefesinin özünü şöyle ifade ediyordu:

EĞER DÜŞÜNMEK BİR SORUNA ENTELEKTÜEL BİR YANIT VERME BİÇİMİYSE SORUNUN OLMAMASI DÜŞÜNCENİN OLMAMASI ANLAMINA GELİR.

Politikamız; fiyatı düşürmek, operasyonları genişletmek ve ürünü geliştirmektir. Fiyatın azalması'nın önce geldiğini görebilirsiniz. Hiçbir maliyeti sabit olarak değerlendirmiyoruz. Bu nedenle fiyatı, daha fazla satışın geleceğine inandığımız noktaya çekiyoruz. Sonra ilerliyor ve fiyatı oluşturmaya çalışıyoruz. Maliyetlere kafayı takmıyoruz. Yeni fiyat maliyetleri aşağıya baskılıyor. Genelde kullanılan yöntem maliyete bakıp fiyatı belirlemektir ve bu yöntem dar bir bakış açısıyla düşünüldüğünde bilimsel görünebilir ancak geniş bir açıdan bakıldığında bilimsel değildir. Eğer maliyetler size ürünün satılacak fiyatta talep görmeyeceğini söylüyorsa bunu bilmenin ne anlamı var ki? Bir kişi maliyetin ne olduğunu hesaplayabilir ve elbette ki bizim de tüm maliyetlerimiz dikkatlice hesaplanıyor ancak kimse maliyetin ne olması gerektiğine bakmaz. Bunu keşfetmenin yollarından biri fiyatı en aşağı çekmek ve sektördeki herkesi en üst seviye verimliliğe zorlamaktır. Düşük fiyat herkesin kâr arayışına girmesini sağlar. Bu yöntem üretim ve satışla ilgili yeni keşifler yapmamız için en etkili yöntemdir.

Ürün Körlüğü. Düşük birim üretim maliyetlerinin vaat ettiği ama çok da gerçekleşmeyen kârlılık olasılıkları “büyümekte olan” bir şirketin kendini kandırmasına, mevcut bir talep artışının pazarlama ve müşteriye yönelik önemin anlaşılmasını gölgelemesine neden olabilir.

Bu dar bakış açısının genelde sonucu, endüstrinin daralmasıdır. Ürün müşterinin sürekli değişen beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak kalır, yeni pazarlama unsurlarına ayak uyduramaz veya ikame veya tamamlayıcı endüstrilerdeki ürün geliştirme hızının gerisinde kalır. Endüstrinin gözü kendi ürününün üzerinde takılır kalır ve eskimeye başladığını göremez.

Buna verilebilecek klasik bir örnek at arabası ile taşımacılıktır. Hiçbir ürün geliştirme bu endüstrinin ölümünü geciktiremezdi. Ancak eğer endüstri kendini at arabacılığı değil de ulaştırma alanında tanımlasaydı belki de ayakta kalabilirdi. Yapması gereken ayakta kalmanın en önemli aşaması olan değişimdi. Hatta kendini bir enerji kaynağı üreticisi olarak tanımlasa fan kayışları veya hatta temizleyiciler üretebilirdi.

Bir gün böyle bir klasik örnek haline gelebilecek bir sektör de petroldür. Diğerlerinin kendinden muazzam fırsatları (doğal gaz, füze yakıtı ve jet motoru yağları gibi) çalışmasına seyirci olan endüstrinin bunun bir daha olmaması için gerekli adımları atması beklenirdi. Ama böyle olmadı. Şu anda özellikle otomobillere yönelik yakıt sistemlerinde olağandışı bir gelişime şahit oluyoruz. Bu gelişmeler petrol endüstrisinin dışındaki şirketlerden gelmekle kalmıyor petrol endüstrisi onları sistematik olarak görmezden geliyor ve ana ürünleri olan petrole odaklanıyor. Bu aslında gazyağı lambanın enkandesan lambayla olan durumunun aynısı. Petrol endüstrisi ister petrolden ister başka bir hammaddeden olsun pazardaki tüketicilerin ihtiyaçlarına yönelik ürünü geliştirmiyor sadece hidrokarbon yakıtları geliştirmeye çalışıyor.

Petrol dışı alanlardaki şirketlerin üzerinde çalıştığı birkaç konuya bakarsak:

- Bu şirketlerin onlarcası, mükemmelleştirildiği zaman içten yanmalı motorun yerini alacak ve benzine olan talebi bitirecek teknolojiler üzerinde çalışıyor. Her bir sistemin en önemli özelliği, sıkça gerçekleşen, zaman kaybettiren ve can sıkıcı yakıt doldurma işlemini ortadan kaldırmaları. Bu sistemlerin çoğu herhangi bir yanma işlemine gerek kalmadan doğrudan kimyasallar üzerinden elektrik

enerjisi üretmeye yönelik yakıt hücrelerini kapsıyor. Çoğu da petrolden elde edilmeyen hidrojen ve oksijen gibi kimyasallar ve gazlar kullanıyor.

- Birçok diğer şirket de otomobilleri hareketlendirecek elektrik pillerinin gelişmiş versiyonları üzerinde çalışıyor. Bu şirketlerden biri birçok elektrik dağıtım hizmeti veren şirketle iş ortaklığı içinde çalışan bir uçak üreticisi. Elektrik şirketleri bu enerji kaynağını kullanarak yeniden şarj kapasitesi edinmek istiyor. Pil yaklaşımını benimseyen bir diğer şirket de duyma cihazlarının küçük pilleri üzerinde önemli tecrübesi olan bir elektronik firması. Bu firma şu anda bir otomobil şirketiyle de işbirliği yapıyor. Roketlerde kullanılacak olan küçük boyutlu ama yüksek güçlü pillere olan ihtiyaç sonunda küçük ama çok büyük enerji yüklerini karşılayabilen pillerin önünü açtı. Germanyum diyot yaklaşımı ve sinterlenmiş tabakalar ve nikel kadmiyum teknolojilerini kullanan piller enerji kaynaklarında devrim yapma potansiyeline sahip.

- Güneş enerjisi dönüştürme sistemleri de git gide daha fazla ilgi çekiyor. Detroit’deki tedbirli yöneticilerden biri geçtiğimiz günlerde 1980’lerde güneş enerjisi kullanan otomobillerin yaygınlaşabileceği tahmininde bulundu.

Bir araştırmacı bana petrol şirketlerinin bir şekilde bu gelişmeleri izlediklerini söyledi. Çok azı yakıt hücreleri üzerinde araştırmalar yapıyor ancak bu çalışmalar da hidrokarbon temelli kimyasallar kullanan yakıt hücrelerine odaklanıyor. Hiçbiri azimli biçimde yakıt hücresi, pil veya enerji santrali araştırması yapmıyor. Hiçbiri içten yanmalı motorların yanma hücresini azaltmaya harcadıkları çabanın bir kısmını bu gelecek vaat eden alanlarda araştırmaya harcamıyor. Önde gelen bir petrol şirketi geçtiğimiz günlerde yakıt hücresine şöyle bir bakıp “Her ne kadar üzerinde çalışan şirketlerin gayretleri bir başarı olasılığı oluştursa da teknolojinin vaat ettiğini sağlaması için gereken süre bizim öngörülerimizi aşacak kadar uzun” yorumunda bulundu.

Burada elbette ki şöyle bir soru sorulabilir: “Neden petrol şirketleri farklı bir şey yapsınlar ki?” “Kimyasal yakıt hücreleri, piller veya güneş enerjisi mevcut ürün gamını yok edemeyecek, değil mi?” Bunun cevabı yok edecekler olmalı ve işte tam olarak bu nedenle petrol şirketleri bu teknolojileri rakiplerinden önce geliştirmeli ve endüstrisiz kalmış şirketler olmaktan kurtulmalılar.

Eğer bu endüstrideki yöneticiler kendilerini enerji işinde görseler ve böyle tanımlasalar bir

şeyler yapma ihtimalleri daha da fazla olurdu. Ancak bu durumda bile şirketler kendilerini ürünlerinin dar bakış açısına mahkum ederlerse sonuç almaları zorlaşır. Şirketler kendilerini petrol arayan, çıkaran ve hatta satan olarak değil müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan bir oyuncu olarak görmeli. Şirketler bir kez kendi işlerinin insanların ulaşım ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olarak gördüğünde hiçbir şey onları kârlı ve büyük bir büyüme oluşturmaktan alı koyamaz.

Yaratıcı Yıkım. Sözler güzeldir ama esas olan eylemlerdir. Bu nedenle başarıya götürecek olan düşünce tarzının ne olduğuna bakalım. En başından, müşteriden başlayalım. Otomobil kullananların benzin alma sorunundan, gecikmelerden ve deneyimden hoşlanmadıkları görülüyor. Aslında insanların aldığı benzin değil. Onu göremiyorlar, tadına bakamıyorlar, hissedemiyorlar. Aslında aldıkları otomobillerini sürmeye devam etme hakkı. Benzin istasyonları insanların otomobillerini kullanmak için periyodik olarak bir bedel ödedikleri vergi memuru gibiler. Bu da benzin istasyonlarını popülerlikten uzaklaştırıyor.

Popüler olmama durumunu azaltmanın tek yolu tamamen ortadan kaldırmak. Çok eğlenceli biri olsa bile kimse vergi memurundan hoşlanmaz. Adonis kadar yakışıklı veya Venüs kadar baştan çıkarıcı da olsa hiç kimse yolculuğunu bölüp birinden ne olduğunu görmediği bir ürün almak istemez. Bu nedenle sürekli yakıt almanın sıkıntısını ortadan kaldıracak alternatif yakıtlar üzerinde çalışan şirketler müşterilerin açık kollarına doğru koşuyorlar. Kaçınılmaz bir yolda yürüyorlar. Bunun nedeni sadece mevcut ürünlerden daha gelişmiş ve üstün bir ürün üretmeye çalışmaları değil müşterilerin güçlü bir ihtiyacını karşılamaya çalışmaları. Ayrıca zehirli gazları ve hava kirliliğini de engelliyorlar.

Petrol şirketleri müşteri odaklı mantığı bir kez anladıklarına etkin ve uzun süreli yakıtlar üzerinde çalışmaktan başka bir şanslarının olmadığını görecekle (ya da mevcut yakıtları sürücülerini rahatsız etmeyecek şekilde sunmanın yollarını arayacaklar.) Aynı büyük gıda zincirlerinin süpermarket işine girmekten veya vakum tüpü üreticilerinin yarı iletken işine girmekten başka çarelerinin kalmaması gibi... Petrol şirketleri, kendi iyilikleri için, kendi kârlı varlıklarını yıkmak durumunda kalacak. Hiçbir olumlu düşünce onları bu “yaratıcı yıkımı” gerçekleştirmekten alıkoyamayacaktır.

İhtiyacı bu kadar güçlü biçimde ortaya koydum zira yöneticiler kendilerini klasik yöntemlerden kopardı için çok fazla çaba göstermeli. Bugünlerde ve bu çağda bir şirketin varlık amacının kitlesel üretim yaklaşımı tarafından gölgelenmesi ve ürünlere bakışının tehlikeye girmesi son derece kolaydır. Kısacası, yönetim kendini sürüklenmeye bırakırsa kendi yolunu da ürün ve hizmet üretmekle ilişkilendirir, müşteri odaklılıktan uzaklaşır. Her ne kadar durum “siz üretin, kârlılığa biz bakarız” türünden bir noktaya inmesinde de bunun farkına varılmazsa utanç verici bir çürüme sürecine girilebilir. Neredeyse her büyüyen endüstrinin kaderinde ürün körlüğü olmuştur.

Ar-Ge’nin Tehlikeleri

Bir şirketin devamlı büyümesinin önündeki diğer büyük tehlikelerden biri de üst yönetimin teknik araştırma ve geliştirmenin sağlayacağı kârlılık fırsatlarına takılıp kalmasıdır. Bu durumu anlatmak için yeni bir endüstri olan elektronik alanına bakacağım ve sonrasında yine petrol şirketlerinden örnekler vereceğim. Yeni bir örneği eski bir örnekle karşılaştırarak tehlikeli düşünce tarzının ne kadar yaygın ve sinsi olduğunu göstermeye çalışacağım.

Pazarlamanın Eksikliği. Elektronik vaka-sında bu alandaki ısıltılı yeni şirketleri bekleyen en önemli tehlike bu şirketlerin Ar-Ge’ye aşırı önem vermeleridir. En hızlı büyüyen elektronik şirketlerinin bu başarısını araştırma ve geliştirmeye borçlu olduğu gerçeğini yadsımıyoruz ve bir kenara not ediyoruz. Ayrıca bu şirketlerin başarılarında ordunun iştiraklerinin ve verdiği siparişlerin varlığı da önemli. Diğer bir deyişle bu şirketlerin yaygınlaşmasında pazarlamanın neredeyse hiç bir etkisi olmadı.

Bu nedenle söz konusu şirketler üstün bir ürünün her zaman satacağı yanılsamasına tehlikeli biçimde yaklaştıkları bir ortamda faaliyet gösteriyorlar. Üstün bir ürün ortaya koyan bir şirketin yönetiminin bu ürünü tüketen insanlara değil ürünün kendisine odaklanması çok da anlaşılabilir bir durum değil. Büyümenin devam etmesinin ürün geliştirmenin ve inovasyonun devam etmesine bağlı olduğuna yönelik bir felsefe ortaya koyuyorlar.

Bazı diğer unsurlar da bu fikri güçlendiriyor ve destekliyor:

1. Elektronik ürünler yüksek seviyede karmaşık ve sofistike oldukları için şirket yöneticileri mühendisler ve bilim adamları arasından seçiliyor.

PAZARLAMA ÇABASI HÂLÂ DAHA ÜRÜNÜN BİR SONUCU GİBİ GÖRÜLÜR, HALBUKİ TAM TERSİ OLMALIDIR.

Bu da araştırma ve geliştirmeye daha sıcak bakan ve pazarlamadan uzak bir yapı oluşturuyor. Şirket kendini müşteri ihtiyaçlarını tatmin eden olarak görmüyor, bir şeyler üreten bir yapı olarak görüyor. Pazarlama bir yan iş olarak, ürün yaratma ve üretme gibi kritik bir iş bittikten sonra yapılacak ikincil bir iş olarak görülüyor.

2. Ürün araştırmasına ve üretime yönelik bu önyargılı yaklaşım kontrol edilebilir değişkenlerle ilgilenmeye yönelik bir eğilimi de tetikliyor. Mühendisler ve bilim insanları makineler, test tüpleri, üretim hatları ve hatta bilançolar gibi somut ve net şeylerin dünyasından geliyor. Kendilerini yakın hissettikleri konular ortamda test edilebilen ya da Öklid teorileri gibi test edilemese de pratikte kullanılabilen yaklaşımlar. Kısacası, ışıltılı bir büyüme gösteren yeni şirketlerin üst yöneticileri kendilerine detaylı bir çalışma, araştırma ve kontrol imkanı veren uygulamaları destekleme eğilimi gösteriyor.

Burada eksik kalan *pazarın* gerçekleri oluyor. Müşteriler tahmin edilemez, çeşitlilik gösteren, değişken, aptal, dar görüşlü, inatçı ve genelde sıkıcı görülüyor. Elbette ki mühendis kökenli yöneticiler bunu böyle söylemiyor ancak bilinçlerinin derinliklerinde buna inanıyorlar. Bu nedenle de bildiklerine ve kontrol edebildiklerine odaklanıyorlar, ürün araştırmaları, mühendislik ve üretim gibi... Üretime odaklanmak, ürünün üretilen adedi arttıkça birim maliyetin düştüğü durumlarda daha da anlam kazanıyor. Bir tesisi en verimli şekilde kullanmaktan daha iyi bir para kazanma yöntemi yoktur.

Birçok elektronik şirketinin yoğun biçimde bilim-mühendislik-üretim odaklı yapıları bugün gayet iyi işliyor çünkü çoğu daha önce silahlı kuvvetlerin at koşturduğu yeni alanlarda faaliyet gösteriyor. Şirketlerin yeni pazar yaratmasına gerek kalmıyor, mevcut alanları dolduruyorlar bu nedenle müşterilerin neler istediğini ve nelere gereksinim

duydıklarını keşfetmeleri gibi bir gereklilik hissetmiyorlar. Eğer müşteri odaklı pazarlama bakış açısını gerektirmeyen özel bir pazar oluşturmak için bir danışmanlık şirketini görevlendirseniz bundan daha iyi bir ortam oluşturamazdı.

Üvey Evlat Muamelesi. Bilim, teknoloji ve kitlesel üretimin bir endüstriyi ana görevinden nasıl uzaklaştırabileceğinin en güzel örneklerinden biri de petrol endüstrisidir. Müşteriye yönelik yapılan analizlerde bile asıl amaç, şirketlerin hâlihazırda ürettiklerini nasıl daha iyi üretebileceklerine dair veri elde etmektir. Daha ikna edici reklam fikirleri, daha etkili satış yöntemleri, pazar payları, insanların hizmet noktaları hakkında neleri sevip neleri sevmedikleri gibi konulara odaklanıyorlar. Hiçbir endüstrinin tatmin etmeye çalışacağı temel insani ve müşteri kaynaklı temel ihtiyaçlara odaklandığı görülüyor.

Müşteriler ve pazarlar hakkındaki temel sorular çok az soruluyor. Özellikle pazar kavramı üvey evlat muamelesi görüyor. Bunlar zaten var olan ve birilerinin ilgilendiği alanlar gibi görülüyor ancak gerçekte çok da fazla önemli veya dikkate değer bulunmuyor. Hiçbir petrol şirketi arka bahçesindeki müşteriler hakkında, Sahra Çölü'ndeki petrole duyduğu heyecan kadar heyecan duymuyor. Endüstrinin son yıllardaki davranışı pazarlamanın ihmal edilmesini net biçimde gösteren en iyi örnek.

American Petroleum Industry Quarterly dergisinin 1959'da yayımlanan ve Titusville, Pennsylvania'da ilk petrolün bulunmasının yıldönümünü kutlayan yüzüncü yıl sayısında endüstrinin ne kadar büyük olduğunu iddia eden 21 ayrı makale bulunuyordu. Bu makalelerden sadece birinde pazarlamadaki başarıları yer veriliyordu ve bu da benzin istasyonlarının mimarisinin değişimine yönelikti. Dergide ayrıca "Yeni Ufuklar"

olarak adlandırılan ve petrolün Amerika'nın geleceğinde oynayacağı muazzam rolü gözler önüne seren bir özel bölüm de bulunuyordu. Her bir referans coşkulu biçimde iyimserdi, hiçbir yerde ileride petrolün de yoğun bir rekabete girebileceği fikrine yer verilmiyordu. Atom enerjisine bakış bile petrolün bu alanı nasıl başarıya götüreceği üzerineydi. Tek bir makalede bile petrolün geleceğine yönelik tehditlere veya yeni bir yaklaşımın petrol müşterilerine daha iyi bir hizmet sağlayabileceğine bir atfı yoktu.

Ancak, pazarlamanın gördüğü üvey evlat muamelesine verilebilecek en iyi örnek "The Revolutionary Potential of Electronics" dergisindeki bir dizi kısa makaledir. Bu başlık altında şu makaleler yer alıyordu:

- "Petrolü Aramak"
- "Üretim Faaliyetleri"
- "Rafineri Süreçleri"
- "Boru Hattı Faaliyetleri"

Endüstrinin pazarlama dışındaki bütün temel alanları listelenmişti. Neden pazarlamaya yer verilmemişti? Belki elektronik alanında petrol pazarlaması üzerine bir açılım olmadığı düşünülüydü (bu muhtemelen yanlış bir düşünceydi) ya da editörler pazarlamayı tartışmayı unuttu. (Bu da üvey evlat konumunu gösteriyor.)

Fonksiyonel alanların sıralanma şekli de endüstrinin müşteriden ne kadar uzak olduğunun bir göstergesi. Endüstri petrolü aramakla başlayan ve rafineriden dağıtımla sonuçlanan bir döngüden ibaret gösteriliyor. Ancak bana göre gerçekte endüstri müşterinin ürüne olan ihtiyacıyla başlıyor. Buradan yola çıkarak azalan önemle bir sıralama yapıldığında petrol bulmak alt sıralarda kalıyor.

Başlangıç ve Son. Bir endüstrinin ürün üretmeye değil müşteriyi tatmin etmeye odaklı olması gerektiğine yönelik bakış açısının anlaşılması tüm iş insanları için önemlidir. Bir endüstri müşterinin ihtiyaçlarıyla başlar, bir patent, hammadde veya bir satış yöntemiyle başlamaz. Endüstri müşterinin ihtiyaçlarını temel alarak geriye doğru evrilir ve öncelikle müşterinin ihtiyacının karşılanması fiziksel boyutuyla ilgilenir. Ardından bu tatminin sağlanacağı şeyleri yaratma sürecine gelir. Bu materyallerin nasıl yaratılacağı müşteriyi ilgilendirmeyen bu nedenle üretimin, işlemenin veya ne yapıyorsanız onun bir endüstrinin hayati unsuru olduğunu söylemek doğru değildir. Son olarak da endüstri gerekli ürünlerin

üretilmesi için ihtiyaç duyulan hammaddeleri bulmanın yollarına bakar.

Bazı endüstrilerin teknik araştırma ve geliştirmeye yönelmesindeki ironi şudur ki bu şirketlerin tepe yönetiminde bulunan bilim insanları şirketlerinin ihtiyaçları ve amaçları söz konusu olduğunda oldukça bilim dışı davranır. Bilimsel yöntemin ilk iki aşamasını gerçekleştirmekten imtina ederler: Şirketin sorunlarının farkında olmak ve tanımlamak ve bunları çözmek için test edilebilir hipotezler geliştirmek. Onlar sadece laboratuvar veya ürün deneyleri gibi uygun alanlarda bilimselliği hatırlar.

Müşteri (ve onun ihtiyacının tatmini) "sorun" olarak ele alınmaz. Bunun nedeni böyle bir sorunun olmaması değil organizasyonel hayatın yöneticileri



tam tersi yöne bakmaya yönlendirmiş olmasıdır. Pazarlama üvey evlattır.

Satışın ihmal edildiğini kastetmiyorum. Ancak yine belirtiyim ki satış, pazarlama değildir. Daha önce de söylediğim gibi satış, belirli teknikler ve taktikler kullanarak insanların parasını sizin ürününüzle değiştirmesini sağlamaya yönelik bir çabadır. Bu değişimin üzerine kurulduğu değerlerle ilgilenmez. Ve pazarlamanın yaptığı gibi, işin bütününün müşterinin ihtiyaçlarını belirleme, yaratma, ortaya çıkarma ve tatmin etmeye yönelik olduğunu anlamaz. Ona göre müşteri ortalıkta olan ve iyi bir yöntem izlendiğinde parasını verecek bir unsurdur.

Aslında bazı teknoloji bakışlı şirketlerde satışa bile yeterince ilgi görmez. Yeni ürünlerine yönelik hareketli bir pazar talebi olduğundan dolayı gerçek bir pazarın nasıl olduğunu bilemezler. Sanki planlı bir ekonomide yaşıyorlar ve ürünlerini rutin biçimde fabrikadan satış noktasına taşıyorlarmış gibi davranırlar. Ürüne yönelik yüksek konsantrasyonları onları yaptıkları şeyin önemine inandırır ve pazarın üzerinde toplanan bulutları göremezler.

Bundan 75 yıl öncesinde Amerikalı demiryolu şirketleri kurnaz Wall Street üyelerinin büyük çaplı sadakatine sahipti. Avrupalı patronlar bu alana yatırım yapmıştı. Birkaç bin doları bir araya getirip demiryolu hisselerine yatıran birinin servet edinme yolu açıktı. Diğer hiçbir ulaşım yöntemi hız, esneklik, güvenilirlik, ekonomi ve büyüme potansiyeli anlamında demiryolları ile yarışamazdı.

Jacques Barzun'un dediği gibi: "Yüzyıl dönerken demiryolları bir kuruluş, insanlığın yansıması, gelenek, gurur vesilesi, şairlerin kaynağı, gençlik arzularının gerçekleştiricisi ve en mükemmel makineydi."

Otomobillerin, kamyonların ve uçakların icat edilmesinden sonra bile demiryolları patronları kendilerinden çok emindi. Onlara 60 yıl önce 30 yıl sonrasında beş kuruş paraları kalmayacağını ve devlet yardımlarına muhtaç kalacaklarını söyleseydiniz sizin kafayı üşüttüğünüzü düşünürlerdi. Böyle bir gelecek imkansızdı. Bu tartışma açık değildi, böyle bir soru anlamsızdı hatta abartıya birle izin yoktu. Ancak o zamanlar delice görülen birçok şey bugün artık genel kabul görüyor, örneği 100 tonluk bir metal tüp havada 20 bin feette uçarken içindeki insanlar sakince martinilerini yudumlayabiliyor ve bunu yaparken demiryollarına acımasız darbeleri indiriyorlar.

Diğer şirketler bu kaderden kaçınmak için neler yapabilir? Müşteri odaklılık neleri içerir? Bu sorular önceki analizler ve örneklerle kısmen cevaplanmıştı. Belirli endüstrilerde neler yapılması gerektiği ayrı bir makalenin konusu olabilir. Her koşulda iyi bir müşteri odaklı şirket oluşturmak niyetlerin ötesine geçmeyi ve tutundurmaya yönelik taktikleri aşamayı gerektirir, büyük miktarda beşeri organizasyon ve liderlik gerektirir. Şu an için kısaca birkaç tavsiyede bulunmama izin verin.

Derinlerde Yatan Büyüklük Hissi. Şu açıktır ki şirket, kurtuluş için ne gerekiyorsa onu yapmalıdır. Pazarın gerekliliklerine adapte olmalı ve bunu eninde sonunda gerçekleştirmelidir. Ancak tamamen kurutuluş için gayret gereklidir. Kimse diğerlerinin yöntemlerini taklit ederek kurtuluşunu garantileyemez. Buradaki püf nokta cesurca hareket ederek kurtuluşa ermektir ve diğerlerinin kitleler halinde takip edeceği bir vizyon oluşturmaktır. İş hayatında takip edecek kişiler müşteriler olmalıdır. Bu müşterileri oluşturmak için şirketin bütünü müşteri odaklı ve müşteri tatminine yönelik bir organizma olarak görülmelidir. Yönetim kendini ürün üreten değil müşteriye değerli tatmin unsurları sağlayan bir yapı olarak görmelidir. Yönetim bu fikri organizasyonun her noktasına sirayet ettirmelidir. Bunu sürekli ve insanları heyecanlandırıcı biçimde yapmalıdır. Aksi takdirde organizasyon birbirinden kopuk, bir amacı ve yönü olmayan parçalar bütünü haline gelir.

Kısacası, organizasyon kendini ürün veya hizmet üreten bir yapı olarak değil insanların kendileriyle iş yapmak isteyecekleri ve alım yapacakları bir yapı olarak değerlendirmelidir. Ve CEO bu ortamı, bakış açısını, yaklaşımı ve gayreti oluşturmak zorundadır ve bu görevden kaçışı yoktur. CEO şirketin tarzını, yönünü ve amaçlarını belirlemelidir. Bunun anlamı tam olarak nereye gitmek istediğini bilmesi ve tüm organizasyonun bunun bilincinde olmasını sağlamasıdır. Bu liderliğin ilk şartıdır.

Eğer her yol uygunsa CEO bavulunu toplayıp tatile gidebilir. Ancak bir şirket neye önem vereceğini ve ne yöne gittiğini bilmiyorsa bunu bir figürle göstermesinin gereği yoktur. Zaten herkes kısa sürede bunu anlayacaktır. ▽

 **Theodore Levitt**, Harvard Business School'da uzun süre pazarlama profesörlüğü yaptı ve emekli oldu. *Thinking About Management* (1990) ve *The Marketing Imagination* (1983) gibi kitaplara imza attı. 28 Haziran 2006'da vefat etti.

NEDEN BU MAKALE?

Bu makale birçok açıdan ilginç. Kaleme alındığı 1960'lar üretim odaklılığın en ateşli dönemi idi. Levitt burada endüstri tanımının boyutunu genişletmesiyle yepyeni bir ufuk açtı. Argümanları bugün bile çoğunlukla geçerli. Bazı öngörülerini hala gerçekleşmemiş olabilir ama müşteriden kopmanın ve ürüne yönelik tanımlamanın bir şirketi veya sektörü nasıl yok edeceğini bugün bile net olarak görürken bunu 1960'ta vurgulaması takdire değer.