



Prof. Dr.
ARMAN
KIRIM'la

ak@tg.com.tr

BUSINESS

TÜRKİYE'NİN İLK VE TEK İŞ ANALİZİ SAYFASI

4 KASIM 2009 ÇARŞAMBA

GODIVA

Marka Polisine

KARŞI

Yeni ekonomide
MARKA
YÖNETİMİ
farklaşıyor

Geçen hafta ABD'nin üçüncü çeyrek büyüme oranı %3.5 olarak açıklandı ve bu haklı olarak herkesi sevindirdi. Ama bir gün sonra aynı ülkede Eylül ayı perakende satışlarının düştüğü ve yeni ev satışlarının artmadığı rakamları gence sevinçler kursakta kaldı. Ardından İngiltere'de sekiz çeyrek resesyonun devam ettiği açıklandı. Bir gün sonra da 16 Avrupa Birliği ekonomisinde işsizlik oranlarının Eylül'de yükseldiğini öğrendik. Yani bir gün olumlu bir haber geliyor, öbür gün bu haber tersine dönüyor. İnanın, ekonomik toparlanma gerçekten zaman alacak.

Peki, bu zaman içinde lüks markalar marka polislerini mi dinlemeli? Kesinlikle hayır. Akıllı markalar tam tersine şöyle bir strateji izliyorlar: Bir yandan daha az fiyata satın alınabilecek yeni bir "makul fiyatlı lüks" serisini piyasaya sürerken, aynı zamanda da lüks-düşükünü mevcut müşterilerinin gözünde markayı ucuzlatmamak için çok pahalı yepyeni bir ürün serisi



daha çıkarıyorlar. Godiva 5 dolarlık Gems'in yanı sıra, içinde 20 tane çikolata bulunan Godiva Legacy Truffles isimli yeni ürününü 54 dolardan piyasaya çıkarıyor.

Krizde akıllı lüks markaları "yelpazeyi açma" formülü uyguluyorlar ki bence çok doğru. Louis Vuitton, bir taraftan oldukça ucuz bir çanta serisi çıkarırken, diğer yandan çok yüksek fiyatlı bavullar ve özel ürünler (limited edition) kategorilerini çıkararak yelpazeyi açıyor. Bugün Speedy Bag isimli el çantalarını 439 euroya satarken, "limited edition" bir çantaya 12.000 euronun üzerinde fiyat koyuyorlar. Kasım 2008'de lüks Türk mobilya markası Koleksiyon da benzer stratejiyi uyguladığı için krizde işleri gayet iyi gidiyor. Bir yandan yüksek fiyatlı üst kalite/tasarım ürünlerinin fiyatlarını sabit tutarken, diğer taraftan çok makul fiyatlı bir ev mobilyası serisi çıkarıp iletişimini yapıyor.

Sonuç: Lüks markaları, fiyat-ürün yelpazesini açma stratejisini şimdilik gayet başarılı bir şekilde uyguluyorlar. Bu, marka polislerinin hiç sevmediği bir strateji. Dünyaya son sürat değişirken duran kalmak çok tehlikeli bir şeydir. Dünyayı, 1978 baskılı 'Konumlandırma' kitabının içinden anlamaya çalışmak nafi değildir. Değişen zaman teorileri de değişmiştir.

Birçok firma, aynı markayla ucuz ürün çıkardı. Ama marka polisleri buna karşı çıktı

Buna rağmen Godiva, Samsung, Koleksiyon gibi firmalar cesaretle başardı

İnsanın lüks bir markanın başındaki yöneticisi olup da özellikle ekonomik açıdan böylesi zor zamanlarda karar vermesi ne kadar güç bir iş. Rakamlarınız size satışlarınızın düştüğünü söylüyor, çünkü insanlar lüks tüketimi bırakmışlar. Satamıyorsunuz. Peki, ne yapacaksınız? Aklınıza "daha düşük fiyatlı ama markamızı taşıyan yeni bir ürün serisi" çıkaralım fikri geliyor. İşte bu düşünceyi dile getirdiğiniz anda yandınız. Dünyanın her tarafındaki marka konumlandırma polisleri etrafınızı sarıyor. "Aman efendim böyle yaparsanız markanızın algısını düşürsünüz, markayı ucuzlatırsınız, bir daha da yüksek fiyattan satamazsınız" diye basıyorlar yaygarayı.

Bu marka polislerinden bizim ülkemizde de bolca var. En temel argümanları, yapacağınız herhangi bir hamlenin markanızın mevcut 'konumlandırmasına' uygun olup olmayacağı. Mesela ülkemizde böyle düşünen bazı uzmanlarımıza göre Samsung firması, beyaz eşya işine girmiş olması nedeniyle marka konumlanmasına çok zarar veriyor ve o nedenle de markası ve işleri zayıflayacak. Ama durum tam tersi oluyor: Samsung mevcut ekonomik krizde en başarılı tüketici elektroniği firması olma başarısı gösteriyor. Satış artışı ve kârlılık rakamları çok güzel. Sonuca bakınca, iyi ki insanlar marka polislerini dinlememiş diye düşünüyorsunuz.



Yıldız Holding'in (Ülker) yeni sahibi olduğu dünyaca ünlü lüks Belçika çikolata markası Godiva da marka polislerini dinlemeyenlerden. Şirket, Eylül ayının başlarında ABD'de belli süpermarketlerde düşük fiyatlı Gems serisini piyasaya sürdü. Normalde bir paket Godiva çikolatası 25-45 dolar gibi fiyata satılırken, Godiva-Gems marketlerde 5 dolara satılıyor. Farklı özellikte değişik çikolatalar içeren metal baskılı paketlerin içinde 18 adet çikolata bulunuyor. Gems, şu ana kadar girdiği marketlerde toplam Godiva cirosunun %10'unu yapıyor hale gelmiş bile. Bu stratejinin markaya yararını-zararını hep birlikte göreceğiz.



Danışmanınız CEVAPLIYOR

Eksik gördüğünüz sektörde iş yapın

Geçen hafta sizlerden, bana işinizle ilgili sorularınızı yöneltnemi istemiştin. Yerimin elverdiği ölçüde sorulara cevaplarım şöyle.

S: Bir iş kurmak istiyorum. Şimdiye kadar hiç ticaret yapmadım desem yeridir. 10-12.000 TL'lik bir sermayem var. Bir giyim mağazası açmaya kalksam bu sermaye sanırım yeterli olmaz. Bu durumda ne yapmam gerekir? Yol gösterebilir misiniz? Ya da başka bir sektöre mi girmeliyim?

C: Bu bakışla iş kurmaya kalkarsanız birikiminizi batırırsınız. Girişimcilik için para değil, bakiş açısı lazımdır. Hangi sektörde müşteri ihtiyacı karşılanmıyor, hangi alanda farklılığı ihtiyaç var, bunları anlamamız lazımdır. Müşteri olarak size en fazla sıkıntı yaşatan iş kollarını düşünün, sonra bu sıkıntıları yok edecek bir iş kurup kuramayacağınızı irdeleyin. Yapabilecekseniz böyle bir işe kalkışın.

Dünyaya bakarsak daha çok bekleriz

S: Bundan sonra dünya ekonomisi ne yöne gidiyor? ABD'de kriz bitti diyebilir miyiz?

C: Dünya ekonomisi toparlanmaya doğru gidiyor. Ama bu toparlanma çok uzun zaman alacak. O nedenle ülke olarak ve şirketler olarak kendi stratejilerimizi bir an önce oluşturmak zorundayız. Oturup dünya ekonomisinin iyileşmesini beklersek daha çok bekleriz. ABD'de kriz bitmiş falan değil; son beş ayda hükümetin konut ve otomotiv sektörlerine verdiği parasal destek sayesinde satışlar arttı, ekonomi büyüdü. Doğal büyüme henüz yok.

Markayı şimdilik boş verin

Hiçbir markanın sırf marka olduğu için iş yapma şansı yoktur. Herkes aldığı üründe bir değer, farklılık ister

Özellikle küçük ve orta ölçekli şirketlerin kafasını bu marka konusunda çok karıştırdılar. Oysa işin gerçeği şu: Marka tek başına palavradır, hiçbir işe yaramaz. Sırf marka olduğunuz için iş yapma şansınız yoktur, olamaz. Hiçbir müşteri enayi değildir, herkes satın aldığı ürünü

inde bir değer, bir farklılık ister. Bunlar yoksa sırf marka diye almaz, yüksek fiyat da ödemez.

Doğrudur, akıllı uygulandığında markalaşma çok faydalı bir stratejidir. Ama bundan daha önemlisi sizin ürün ve iş modelinizin ne olduğudur. İş

modeli, üründen nasıl para kazandığının hikâyesidir. Örneğin muz halde satmak bir iş modeli, işportada satmak başka bir iş modeli, manavada satmak başka, markette satmak başka bir iş modelidir. Sizin krizde üstünde durmanız gereken konu marka olmak değildir.

Altın üçgeni düşünün

Bir şirketin başarılı olması için şu üç şeyi aynı anda düşünmesi gerekir: Ürün, İş Modeli ve Marka Mesajı. Sadece marka mesajıyla hiçbir yere varamazsınız. Eskimiş ürününüz hakkında istediğiniz kadar bağırıp reklam yapın, başarılı olmanız çok zor.

Temel hedefiniz, süper ürünler ve/veya süper hizmet inşa etmektir. Bir de süper müşteri ilişkileri geliştirmek. Paranızı marka olacağım diye çarçur etmeyin. Yeni, farklı, sıra dışı ve müşterinin bulamadığı - ama aradığı - ürün ve hizmetleri geliştirip tanıtımını yaparsanız para kazanırsınız. Sırf marka olacağım diye uğraşsınız

batarsınız. **Süper ürün, süper hizmet, süper müşteri ilişkisi,** ardından marka mesajı. Üstünde durmanız gereken en önemli şeyler bunlar. Duyduğunuz marka söylemlerine fazla aldırma, işinize bakın. **Unutmayın:**

iPod ürünü Apple markasının gücü sayesinde başarılı olmadı. Gücünü yitirmiş olan Apple markası, **süper bir ürün** olan iPod sayesinde ve **süper bir iş modeli** olan iTunes online şarkı mağazası sayesinde yeniden güç kazandı. İnsanlar yeni model iPhone "ürünü" alabilmek için mağaza önlerinde uyku tutumlarıyla yatıp sıra beklediler, unuttu-

ÜRÜN

ALTIN ÜÇGEN

İŞ MODELİ

Kıssadan hisse

Biz işimize bakalım

Durgunluk mehter takımı ritmiyle ilerliyor: İki ileri bir geri. Düzeltme haberini bozulma haberleri kovalıyor. O nedenle biz kendi işimize bakalım. Şirketimizi nasıl korur ve büyütürüz ona odaklanalım. Bunun içinse bildiğiniz tüm doğruları sorgulamanız gerekiyor. En başta da marka polislerine fazla kulak kabartmamamız. Şunu bilmeniz önemli: Bugüne kadar marka konusu gereğinden fazla büyütüldü, 'business'in özü unutuldu. Business'in özü müşteri ihtiyacıdır, üründür, hizmettir ve bunların sonucunda para kazanmaktır. Marka olmak falan ancak para kazandırmaya yardımcıysa anlamlıdır. Yoksa lâl-ı güzâftır.