

Eskiden tüketicilerin sadece görüşü alınırdı. Sonra tüketiciler şirketler tarafından üretime, hizmete, hatta Ar-Ge çalışmalarına katıldı. Şimdi ise inovasyon çalışmalarına dahil ediliyor. Tüketicisiyle inovasyon olarak adlandırılan bu yeni yaklaşımın öncülüğünü, P&G, BMW, Lego gibi devler yapıyor. Türkiye’de de tüketiciyle inovasyonun potansiyelini keşfeden şirketler var. Eti, Ruffles gibi markalar, reklamlarını müşterilere yaptırıyor. Turkcell, P&G Türkiye ve Arçelik ise tüketicileriyle birlikte geliştirdiği ürünleri piyasaya sunarak önemli başarılarla imza atıyor.

● ELÇİN CİRİK ecirik@capital.com.tr

YENİLİK BULMA SEANSLARI



İMECEYLE İNOVASYON!

"ŞİRKETLER, tek taraflı değer yaratamaz. Müşteriler de değer yaratma sürecinin ayrılmaz bir parçası olmalı. Örneğin Google, tek taraflı değer yaratmıyor. Bir platform oluşturarak müşterileri de işin içine katıyor. Bu sayede müşteriler, ne görmek ve kullanmak istediğine kendi karar veriyor. Apple da böyle... Müzik çalma listelerini siz hazırlıyorsunuz; onlar değil. Yani ürünler müşterilerle birlikte yaratılarak kişiselleştiriliyor."

Bu sözler, dünyaca ünlü yönetim gurusu C.K. Prahalad'a ait. Ona göre, ileri teknoloji, yetenekli iş gücü ve sermaye, global arenada rekabet edebilmek için artık tek başına yeterli değil. Müşteriyle birlikte değer ya-

Bu trendi benimseyen ve izleyen pek çok dünya devi var. İlk uygulayıcılar arasında Lego, BMW, P&G gibi şirketler dikkat çekiyor. Türkiye'den de Turkcell, P&G, Avea ve Arçelik gibi inovasyonda öncü şirketler, bu alandaki çalışmalarıyla göz dolduruyor.

İMECE USULÜ İNOVASYON GÖZDE!

Uzmanlar, dünyada 2006 yılında yükselişe geçen bu trendin, ürünü oluşturduktan sonra tüketicinin fikrini almakla karıştırılmaması gerektiğini düşünüyor. Tüketicini inovasyona dahil etmek, ürünün kişiselleştirilmesi ya da müşterinin isteğine göre sunulması anlamına



ratmak da gerekiyor. Hatta yeni dönemde, müşteriye yönelik ürün ve hizmet üretmenin ötesine geçmek büyük avantaj sağlıyor. Prahalad, aslında şirketlere basitçe müşterilerle birlikte yaratmaya odaklanmalarını öneriyor ve "İnovasyon ve değer yaratma süreci her seferinde bir müşteri deneyimiyle birlikte belirlenmeli" diye konuşuyor.

Prahalad'ın önerdiği, "tüketicini inovasyona dahil etme" yaklaşımı, dünyada da giderek büyüyen bir trend. Şirketler, artık ürünleri için müşterilerinden geri bildirim almanın ötesine geçiyor. Tüketiciler, farklı şekillerde inovasyon çalışmalarına dahil ediliyor. Özellikle yazılım, tıp ve alternatif spor gibi alanlarda gereksinimlerine göre ürünleri tamamen kendileri tasarlayabiliyorlar. Hatta çoğu zaman, sunulan ürün üzerinde değişiklik yaparak ürüne kişisel bir değer katıyorlar.

gelmiyor. Şirketler bu süreçte, tüketicinin ürünün ne olacağına, hatta temel özelliklerine bile karar vermesini sağlamaya çalışıyor. Özellikle çığır açıcı ve rekabet avantajı yaratmak istedikleri inovasyon çalışmaları için bu yönetime başvuruyorlar.

Buyology kitabının yazarı ve ünlü pazarlama guruşu Martin Lindstrom, şirketlerin bu çalışmayı yaparken çok dikkatli olması gerektiğini düşünüyor. Hatta ona göre bu konunun pazar araştırmalarıyla yürütülmemesi gerek. "Sonuçta pazar araştırmalarında tüketicilere sorular sorarak gerçekleri öğrenmek pek mümkün değil" diyen Lindstrom, bunun insanların yalan söylediği için değil, gerçek duygularını ve ihtiyaçlarını bilmemelerinden kaynaklandığını söylüyor.

Lindstrom'un dikkat çektiği bu tuzağa düşmemek için şirketler, araştırma yaptırmak yerine, Ar&Ge süre-

cinde tüketiciyle birebir çalışmayı tercih ediyor. Tek bir müşteriyle yapılan çalışmaya "co-creation" (birlikte yaratmak), birden fazla kişiyle yapılan çalışmalara ise "crowdsourcing" (kalabalık kaynaklı yaratım) deniyor. Şirketler, müşterilerin yapmaya çalıştıkları işlerden yola çıkarak inovasyon çalışmalarını kendileri gerçekleştirebiliyor. Bunun dışında bizzat müşteriler tarafından yapılan inovasyon çalışmaları da mevcut. Bu tür inovasyon çalışmalarında, "öncü müşteriler" aktif rol oynuyor.

Algoritma Danışmanlık Kurucusu Ali Özgenç, "sosyal ağ" modeli inovasyonlara dikkat çekiyor ve "Sosyal ağ modeli inovasyonda, müşteriler bir araya geleerek inovatif bir şey ortaya çıkarıyor. Ben bunlara 'imece usulü' inovasyon diyorum. İnternet ansiklopedisi Wikipedia ve Linux işletim sistemi, bu tür inovasyonlara en iyi örnekler" diye konuşuyor.

MÜŞTERİYLE YARATAN KAZANIYOR

Tüketiciyle birlikte yaratma yaklaşımını dünyada ilk benimseyen şirketlerden biri P&G... Geçtiğimiz 2 yıl içinde, P&G'nin 100'den fazla ürünü, tüketici eliyle yaratıldı. Bu ürünler içinde Olay Regenerist kremi, Swif-



Ali Özgenç, kullanıcıların yarattıkları imece usulü inovasyonlara örnek olarak internet ansiklopedisi Wikipedia ve Linux işletim sistemini veriyor.

TÜKETİCİLER NEDEN İNOVASYONA KATILIYOR?

C JENERASYONU Yeniliklere katılan tüketicilere, C jenerasyonu deniyor. Bu jenerasyonun en belirgin özelliği, çok yaratıcı olmaları. Her türlü profesyonel yazılım ve donanım konusunda yeterli bilgiye sahip olmalarının yanında metin, video ya da resim gibi farkı araçlarla kendilerini ifade edebiliyorlar. Dr. Lars Frederiksen, "Toplumda saygınlık adına ihtiyaçlarını karşılıyorlar. Sosyal açıdan daha yetenekli ve akıllı olduklarını gösteriyorlar" diyor. İnternet forumları ve şirketlerin öncü grupları içinde bu kişiler, ciddi bir itibar yakalıyor.

İŞ BULUYORLAR Frederiksen, her ne kadar "Tüketiciler bir ürün yarattığında finansal bir gelir hedeflemeyiz" dese de C jenerasyonundaki kişiler, yaratıcılıklarıyla sıvırdıkları kimi zaman şirketlerde iş bulabiliyor. İnovasyon sürecine katıldıkları şirkette ya da benzer inovatif bir şirkette başarılı bir stratejist, Ar-Ge ekibi çalışanı ya da pazarlamacı olabiliyorlar. Pek çok şirket, bu yenilikleri yaratanlara ödül veriyor ya da ürün cirosundan belli bir süre için yüzde ayırıyor.

MOTİVE EDİYOR Müşteriler, ürünlerin üretim sürecine katılarak kendileri yenilik yapmış oluyor. Bu sayede tam ihtiyaç duydukları ürünü elde etmeyi başarıyorlar. Cerrahların kendi aletlerini tasarlamaları ya da alternatif spor sevenlerin malzemelerini geliştirmeleri hayatlarına kolaylık getiriyor. Ali Özgenç, "Müşteriler açısından, kullanıcı olarak tam istediği ürüne kavuşmak, onu ürettirebilmeyi başarmak ve ihtiyacının tam olarak karşılanması ciddi bir motivasyon oluşturuyor" diyor.

fer temizleme sopası ve Mr. Clean temizleyicisi en başarılılar arasında görülüyor. Şirket, "Connect+Develop" ismi verdiği sistemle müşterileri ilişkiye geçip ürünlerini onların isteklerine göre şekillendiriyor. Hatta inovatif ürünlerinin yüzde 35'ini bu yöntemle ortaya çıkarıyor. Bu model sayesinde Ar-Ge departmanının verimliliğini de yüzde 60 oranında artırmış durumda.

Lego da "tüketiciyle birlikte yaratım" modelini benimsemiş bir başka başarılı örnek. Lego Factory ile çocuklar ve diğer lego tutkunları, basit bir yazılımla kendi modellerini yaratabiliyor. Müşterilerin oluşturduğu bu modeller, her yıl yarışmaya katılıyor ve kazanan model satışa sunuluyor. Modelin yaratıcısı olan tüketiciye ise bu modelin satışı üzerinden yüzde 5 pay veriliyor.

Dünyada tüketicinin yarattığı yeniliklere en iyi örneklerin ise otomotiv sektöründen çıktığı görülüyor. Örneğin Fiat, 500 modelini yeniden piyasaya sunmadan önce modelin iç tasarımını, dış renkleriyle sticker uygulamalarını ve reklam tasarımının önemli bir kısmını müşterilere yaptırdı.

Bir başka örnek ise GE Plastics şirketindeki "Color XPress Müşteri İnovasyon Laboratuvarı" uygulaması. Burada müşteriler, GE bilim adamlarıyla bir araya gelip yeni renkler yaratıyor. Ayrıca internet üzerinden GE'nin ürün geliştirme "kit"ine ulaşabiliyorlar. GE, müşteriler tarafından tasarlanan örnek reçeteleri küçük hacimlerde hazırlayıp gönderi yapabiliyor.

TÜRKİYE'DE MÜŞTERİYE YÖNELENLER

Türkiye'de de şirketler yeni yeni "müşteriyle birlikte yaratma" trendini benimsiyor. Bu konuda telekom operatörleri ve beyaz eşya oyuncuları başı çekiyor.

Turkcell, müşterilerine sunduğu yenilikçi ürün ve servisler için sadece Ar-Ge birimlerinden değil, üniversitelerden, iş ortaklarından, müşterilerinden ve çalışan-

larından da yararlanıyor. Onlardan gelen inovatif fikirleri değerlendiriyor ve onları ürün-hizmet geliştirme sürecine dahil ediyor. Şirket, üç ayda bir yaptığı "Gençliğin Sesi" toplantılarından pazarlama uygulamalarına katkı sağlayacak ve geliştirecek öneriler alıyor. Bu toplantılarda çıkan fikirlerden bazıları Bizbize Kampus tarifesini, gncrkccl'liler için marka işbirlikleri ve gncrkccl'liler için sunulan yerelleşme kampanyaları olarak hayata geçirildi.

Avea da sadece iş ortaklarıyla değil, üniversite öğrencileriyle işbirliği yaparak açık inovasyon gerçekleştiriyor. Şirket "kırmızı kuşak" adını verdiği bir yapıda, üniversitedeki öğrencilerin, çalışanların danışmanlığında inovasyon yapmalarını destekliyor. Örneğin Avea'nın ŞakaFon hizmeti tamamen bu öğrencilerin fikirleriyle oluşturuldu.

Aynı şekilde Arçelik de tüketicisiyle birlikte hareket ediyor. Şirket, tüketicilerden gelen öneri ve görüşleri sistematik olarak izlemek için bir model geliştirmiş durumda. Yine bu amaca yönelik olarak, tüketiciye en yakın bayilerden öneri almak için bir öneri sistemi oluşturulmuş. 2005 yılında hayata geçen bu sistem aracılığıyla Arçelik, bayilerinden yüzlerce öneri topluyor. Bu önerilerin yüzde 60'ı uygulamaya geçirilmiş.

Dünyada pek çok perakende markası ise reklamlarını tüketiciye yapıyor. L'Oreal, MasterCard, McDo-

nald's ve Converse, bu konuda başarılı olan dünya devletlerine en iyi örnekler. Bu şirketlerin izinden giden pek çok Türk markası da mevcut. Fanta, Ruffles, Doritos gibi markaların son dönemde yaptığı ve tüketicilerin yarattığı içeriklerin kullanıldığı reklam kampanyaları bu modele en iyi örnekler. Eti Maximus ise "reklamı sen yap" sloganıyla tüketicisini yaratıcılığa davet eden bir başka başarılı marka.

TÜKETİCİYİ NASIL DAHİL EDERSİNİZ?

Şirketler, tüketicileri inovasyon süreçlerine dahil etmek için en çok interneti kullanıyor. İnternet aracılığıyla sadece kendi ürünleriyle ilgili geri bildirim toplamıyorlar. Aynı zamanda ürünün belirli bölümlerini de tüketiciye yarattırabiliyorlar. Bu katkılar ise şirketin inovatif çalışmalarına ve bir sonraki üretilecek ürüne ışık tutabiliyor.

"Spark" (Kıvılcım) ve "Beyond the Brand" (Markanın Ötesi) kitaplarının yazarı John Winsor'a göre burada "öncü müşteri" grubu çok önemli. Çünkü şirketlerin, markasına ve ürünlerine meraklı, bilgili tüketici grubunu kendisiyle çalışmaya ikna etmesi gerekiyor.

Imperial College London'da İnovasyon ve Girişimcilik Grubu'nda çalışan Dr. Lars Frederiksen ise tüketicilerin çok farklı metotlarla inovasyon sürecine dahil edilebileceğini düşünenlerden. Bunun için müşterileri

SAFFET KARPAT / P&G TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

"TÜKETİCİYLE BİRLİKTE ÇÖZÜM GELİŞTİRİYORUZ"

BAĞLAN VE GELİŞTİR Tüketici kaynaklı inovasyon, öncelikle hedeflerinize daha çabuk ulaşmanıza yardımcı olur. İşin içinde tüketicinin olması, elbette o ürün veya hizmetten yararlanacak kişilerin işin içinde olması anlamına geliyor. P&G olarak yenilikçi fikirleri toplamak amacıyla "Bağlan ve Geliştir" adlı, şirket dışından insanlarla işbirliği yapmayı hedefleyen, son derece etkin bir program yürütüyoruz. Bu konuda uzmanlara ulaşabildiğimiz birçok farklı yaklaşımımız mevcut. Ninesigma web sitesi ve benzeri sitelere bilimsel probleminizi gönderebilir; kısa sürede dünyanın her yerindeki bilim adamlarından yanıt alabilirsiniz.

GÖZLEM ÜRÜNLERİ Tüketicileri gözlemliyoruz, dinliyoruz ve dile getiremedikleri ihtiyaçlarını hissetmeye çalışıyoruz. Bu yüzden, yeni bir marka veya kategori çıkarmadan önce çok uzun süre tüketicileri izliyoruz. Örneğin Türkiye'de bulunmayan ve yer temizlemeye yarayan Swiffer adında bir ürünümüz var. Bu ürünü böyle ortaya çıkardık. İcat ettiğimiz bu ürünün alt kısmında, hijyenik pede çok benzeyen antistatik kağıttan ince bir tabaka bulunuyor. Siz zemini temizlerken pille çalışan bir sprey sistemiyle bu temizlik malzemesini püskürtüyorsunuz.

TÜKETİCİYLE YAŞIYORUZ Dünyada tüketiciyle yapılan çalışmalara en güzel örneği P&G CEO'su A.G. Lafley'in, Game Changer (Oyun Değiştiren) kitabında bulmak mümkün. Örneğin P&G Meksika, 2001'de "Tüketiciyle

Yakınlık Programı" geliştirildi. Bu program ile P&G çalışanları, birkaç günlüğüne düşük gelirli ailelerle yaşamaya başladı. Bu projeye Meksikalı kadınlarla vakit geçirilerek, yumuşatma sürecinin ne kadar zor olduğu anlaşıldı. Bu kadınlar, yüksek standartlarda yumuşatıcı istiyordu. Sonuçta Downy Single Rinse (tek durulamalı yumuşatıcı) ürünü geliştirildi. Türkiye'de de çalışanlarımız hedef kitleleriyle beraber vakit geçirerek onların yaşamlarını kolaylaştıracak çözümler sunmaya devam ediyor.



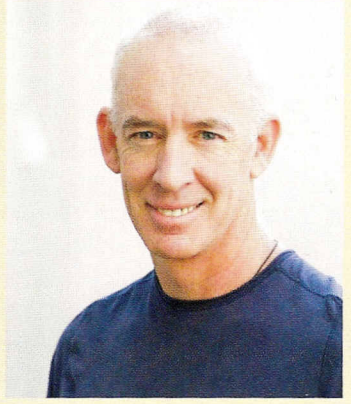
teşvik etmenin yeterli olduğunu söylüyor. “Şirketler, yaratıcı müşterilerine, geliştirdikleri ürünün ilk yılki satışından yüzde 1 gibi bir oran vereceğini bile söyleyebiliyor. Bu şekilde motivasyon sağlanıyor ve hatta yenilikçi olan müşteriler işe bile alınıyor” diye konuşuyor. Özellikle cerrahlar ve ekstrem spor sevenler ise ihtiyaçlarını ancak kendileri bildiği için fikirden ürün tasarımına kadar her noktada yaratıcılıklarını ortaya koyuyor. “Democratizing Innovation” (İnovasyonun Demokratikleşmesi) kitabında Eric Von Hippel, paraşütle atlama, kayak, sörf gibi sporlarda, tüketici inovasyonunun en üst noktalarının yaşandığına dikkat çekiyor ve bu sektörlerdeki şirketlerin direkt tüketiciyle beslendiğini belirtiyor.

KONTROLU BIRAK PAYLAŞMAYA BAK

Müşteriden yola çıkan inovasyon yaklaşımının, şirketlere sunduğu pek çok avantaj var. Talep, müşteri kanadından geldiği için geleneksel “ihtiyaç bul ve karşıla” modeline göre çok daha yüksek satış imkanı yakalanabiliyor. Yenilik yaratma, müşteriye aktararak önemli ölçüde maliyet azaltılıyor, pazarlama araştırma bütçelerinde önemli düşüş sağlanıyor. Dr. Lars Frederiksen, “Tüketicinin yaptığı yenilikler, aslında birbirini tamamlar, şirketin geliştirdiği ürünleri farklı yönlerde değiştirir. En önemlisi Ar-Ge takımının eksiklerini kapatır” diyerek bu modelin faydalarına değiniyor.

Yine de bu yaklaşımın da kendi içinde bazı çıkmazları olduğunu kabul ediyor. “Tüketici inovasyonunda yeniliğin yönünü kontrol edemezsiniz” diyen Frederiksen, yaşanan zorluğun içeriğini ise şöyle anlatıyor:

*John Winsor,
“Tüketicile yaratma
sürecine giren şirket,
inovasyon üzerinde
kontrolünü
kaybetecekten
korkmamalı. İnovasyon
süreçlerini
yönetmektense
tüketicile bu alana
yönlendirmeye
odaklanan şirket
başarıyor” diyor.*



“Müşteriyle yaratımda yeniliklerin hızını kontrol etmek oldukça zordur. Örneğin yeni ürünlerin ne zaman pazara çıkacağını bilmek oldukça güçleşir.” Frederiksen, tüketici ürettikten sonra inovasyonun doğruluğunun kontrol edilmesi gerektiğine de dikkat çekiyor. Bunun da yaratım süreçlerinin kılmasını engellediğini belirtiyor.

John Winsor ise tüketicilerini inovasyona dahil etmek isteyen şirketlere, şu önerilerde bulunuyor: “Tüketicilerinizin inovasyonunu yönetmenin zor olduğunu kabul ediyorum. Ama bu yenilikçi kültürün oluşmasına izin verin. Bu sürece katılmaya çalışın. Yaratıcı müşteri kitlenizle bir araya gelmek için bloglar açmak, interaktif iletişime geçmek gibi yeni yollar bulmaya çalışın. Şirket içinden ya da dışından olsun, yaratıcı tüketicilerinizin kendi araştırmalarını yapmasına izin verin, onlara karşı bilgi ve olanak açısından açık olun.”

LALE SARAL DEVELİOĞLU / TURKCELL PAZARLAMADAN SORUMLU G.M. YRD.

“GENÇLİĞİN SESİ” İLE YENİ HİZMET YARATILYOR



FIKİR HAVUZU Geleceği şekillendirebilen şirketlerden biri olabilmenin ana unsurlarından en önemlisi, fark yaratabilecek boyutta inovatif fikirleri hayata geçirebilme becerisidir. İnovatif fikirlerin her yerden gelebileceği düşüncesindeyiz. Turkcell’in müşterilerine sunduğu yenilikçi ürün ve servisler için sadece Ar-Ge birimlerimizden değil, iletişim içinde bulunduğumuz pek çok gruptan

yararlanıyoruz. Ekosistemimiz içinde yer alan üniversiteler, iş ortaklarımız, müşterilerimiz ve çalışanlarımızdan gelen inovatif fikirlerin değerlendirilmesini ve ürün-hizmet geliştirme sürecine dahil edilmesini çok önemsiyoruz.

BAŞARILI BİR PROJE Özellikle üniversitelere yönelik geliştirdiğimiz UniverCell projemiz, dünya çapında örnek bir çalışma. Bu projeye profesyonel iş ortaklarımıza açtığımız servis geliştirme altyapı imkanlarımızı, üniversitelerin ve öğrencilerin kullanımına da sunduk. Fikirlerini önceden deneyerek olgunlaştırma imkanına da sahip olan akademisyen ve öğrenci arkadaşlarımızın, ülkemize çok önemli değer katacağına inanıyoruz. UniverCell projesi ile sağladıklarımız karşılığında bir hak talep etmiyoruz. Üretilen fikirler tamamıyla sahibine ait.

DİĞER ÖRNEKLER Turkcell Teknoloji’nin geliştirdiği EvTurkcell servisinin, müşterilerimiz tarafından kolay ve rahat şekilde kullanılmasını sağlamak için ön kullanıcı gruplarıyla çalışmayı test ettik ve geliştirdik. Üç ayda bir yaptığımız “Gençliğin Sesi” toplantılarından, pazarlama uygulamalarına katkı sağlayacak ve geliştirecek öneriler alıyoruz. Bizimize Kampus tarifesini, özellikle öğrencilere yönelik SMS kampanyası, gnctrkoll’liler için gerçekleştirdiğimiz marka işbirlikleri ve gnctrkoll’liler için sunduğumuz yerelleşme kampanyaları, bu çalışmanın başarılı örnekleri olarak sayılabilir.