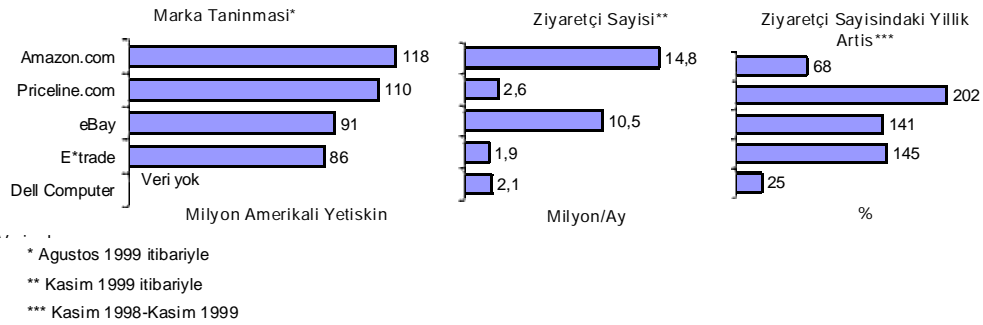


I.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi
No: 23-24 (Ekim 2000-Mart 2001)

DIJITAL MARKALAR YARATMAK *

Çeviren: Ars.Gör.Dr. Selim YAZICI**

Günümüzde internet üzerinde, çeşitli sektörlerde her geçen gün birbiri ardına yeni ürün markalarının ortaya çıktığı, bu ürünleri satın alan müşteri sayısının hızla arttığı ve yerleşik markaları tehdit ettiği gözlenmektedir (Sekil 1). Bunun nedenini markalara bağlamaktansa, marka yöneticilerinin çabalarında aramak gerekmektedir.



Sekil 1: Müşterilerin dijital markalara geçişi

Pazarlamacılar markayı geleneksel olarak: ürün veya hizmetin tüketicinin zihninde oluşturduğu kişilik (personality), sunuş (presence) ve performansın (performance) toplamı şeklinde tanımlamaktadırlar.¹ Bu “3P” aynı zamanda, internet üzerinden pazarlama için de geçerlidir. Dijital marka tasarımcıları, bunlara ek olarak, tüketicilerin ürünle tanışıp, ürünün satın alınmasından teslimatına ve daha sonrasına uzanan bilgisayar ve internet tecrübelerini de yönetmek durumundadırlar.

¹Sandeep DAYAL, Helene LANDESBURG, ve Michael ZAISSER, “Building Digital Brands”, The McKinsey Quarterly, 2000, No. 2, ss. 42-51’den tercüme edilmiştir.

²İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü.

³David C. Court, Anthony Freeling, Mark G. Leiter ve Andrew J. Parsons, “If Nike can ‘Just Do It’, Why can’t We?”, The McKinsey Quarterly, 1997, No. 3, ss. 24-34.

Dijital marka tasarımcıları, ürünün markasının tüketici tarafından algılanması açısından, tüketicilerin internet tecrübelerine önem vermek zorundadırlar.

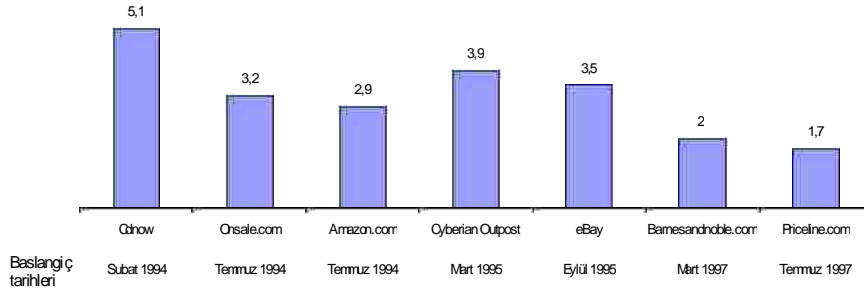
Su örneği inceleyelim. Bir tüketici, magazadan ruj satın alıp, magazada istenmeyen herhangi bir durumla karşılaştığında, üreticiden çok magazayı ve elemanlarını suçlar. Ancak tüketici, aynı ürünü Procter & Gamble'in Reflect.com internet sitesinden satın aldığına, bu suçlamalar direkt olarak P&G markasına yönelecektir. Bu nedenle internet üzerinde pazarlama yapanların amacı, geleneksel anlamda marka yaratmaktan çok, internet üzerinde tam ve bütünsel bir tatmin yaratan tecrübeler oluşturmaya doğru yönelmelidir.

Bugün özellikle, deneyimleri sadece geleneksel pazarlama anlayışı ile sınırlı kalan çoğu pazarlamacı, internet üzerinde marka yaratmanın ötesindeki amaçlara ulaşmak için gerekli somut metodların eksikliği ile karşı karşıyadırlar. Bu anlayış içindeki pazarlamacılar, müşterilere yaptıkları vaatleri yerine getirmek için, öncelikle iyi bir web sayfası tasarlamak ve yeni bir ekonomik model oluşturmak zorundadırlar. Bu üç eleman, yani vaatler, iyi bir web sayfası tasarımı ve ekonomik model, internet üzerinde başarılı bir iş veya dijital marka yaratmanın, birbirinden ayrılmaz temel bileşenlerini oluşturmaktadır.

Bir başka pazarlama kanalı mı?

Pazarlamacıların başarılı dijital markaları yaratamamalarının nedenlerinden biri de, bu fırsatı gözardı etme eğilimleridir. Birçok şirket interneti, kendi farklı olanakları ve gereklileri bulunan bir araç olarak değil, sadece yeni bir dağıtım kanalı olarak değerlendirmektedir. Geleneksel görüş, şirketleri global boyutta, birçok alanda baskın dijital markalar yaratma fırsatını değerlendirmekten alıkoymaktadır.

100 milyon \$ satışa ulaşmak için geçen yıl



Sekil 2: Marka yaratmanın getireceği fırsatlar

(Sekil 2). Geleneksel markaların internetteki sayfaları da dahil, birçok alanda yaratılan dijital markalar, bugüne kadar yerleşmiş ve pazarlarda hüküm süren markaların yerini almaya başlayacaktır.

Geleneksel olarak sunulan ürün veya hizmetlerin müşteriler için yaratacağı değer, tüketicilerin sadece belirli istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak yöndedir. Örneğin bir kredi kartı, müşterilere ürün ve hizmetleri satın alma olanakları verir. Bu olay, alışveriş yapmak veya seyahat etmek gibi geniş kapsamda oluşan bir ihtiyacın, sadece tek bir yönüne hitabeden noktasal bir çözümdür (point solution). Noktasal çözümler, temel olarak kitapevinde kitapların konularına göre yerleştirilmesi veya kredi kartlarının faiz oranları ve ödeme kolaylıkları gibi, fonksiyonel faydaları ile ifade edilirler. Günümüzün tüketicileri, aynı zamanda, kitapevlerinde satış danışmanlarından faydalı bilgiler almak veya kredi kartlarında özel avantajlardan yararlanmak gibi, süreç ve ilişki faydalarını da aramaktadır. Ancak bir şirketin bu süreç ve ilişki faydalarını sunabilmesi, çoğu zaman fiziksel dünyanın pratik ve ekonomik kısıtlamalarından dolayı sınırlı bir biçimde gerçekleşmektedir.

Bu kısıtlamaların büyük bir bölümü internet sayesinde ortadan kalkmaktadır, bu nedenle gerçek anlamda kazanan markalar yaratmak isteyen şirketler, müşterilerine sundukları faydaları büyük ölçüde artırmalıdır. Şirketler interneti, zaman, mekan ve hafıza gibi fiziksel dünyanın sınırlamalarını ortadan kaldırarak, müşterileri için satın alma süreçlerini geliştirmek; kullanıcılar arasında işbirliği ve iletişimi sağlamak; ve müşterilerin ürünleri satıcılardan aramaya başladıkları tersine pazarlar (reverse markets) yaratmak için kullanılmaktadır. Günümüzde başarılı pazarlamacılar, pazarlama sürecinin bir ucundan diğerine (ürün veya hizmetlerin tasarımından dağıtımına kadar), bir müşteri tecrübesi sağlayarak, geleneksel rakip markalardan daha fazla fayda sağlayan dijital markalar yaratmaya başlamışlardır. Bu olay ürün, medya, perakende ve hizmet gibi tüketici odaklı her tür marka için geçerlidir.

Tüketici tecrübelerine dayalı dijital marka yaratmanın iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, bu yaklaşım marka tasarımcılarını, müşterinin bakış açısını benimsemeye yöneltmektedir. İkincisi, yöneticilerin dikkatlerini, yarattıkları dijital markaların müşterilerle etkileşimlerine, -yani ürün veya hizmetin tasarımından pazarda yarattığı etkilere, satış ve destek süreçlerinden satış sonrası hizmetlere kadar- yönlendirmektedir.

Dijital marka yönetimi neden geleneksel markaların yönetiminden daha zordur? Doğal olarak bütün şirketler, müşterileri için hem geleneksel markalarda, hem de dijital markalarda bütünleşmiş bir tecrübe sunmak isterler ancak, dijital markalarda yaşanan tecrübeler, genellikle sans eseri oluşan ve istenilen sonuçları vermeyen tecrübeler olmaktadır. Yine de geleneksel anlamda paketlenmiş ürünler sunan bir şirket, ürünlerinin tasarımını ve pazarda oluşturduğu etkileri kontrol edebilmektedir; ancak satışların kontrolünü ve perakendecilerin tatminini kontrol

etmekten vazgeçmeli, böylece kendini zayıf bir konuma sokarak, o alanlarda oluşan problemleri çözmeye çalışmalıdır. İnternet ise, bunun tersine, şirketlere müşterilerle gerçekleşen her etkileşimi yakından izleme sansi tanıdığından, oluşabilecek problemlerin önüne geçme fırsatını sunmaktadır.

Dijital vaatler

Pazarlamacılar dijital markaları nasıl yaratıp yönetirler? Pazarlamacıların temel amacı, hedef müşterilerine çekici gelecek ve tamamıyla farklı değer yaratacak bir vaat sunmak olmalıdır. Bu vaatlerden bes tanesi oldukça etkilidir.

Dijital markalar, yapılacak işleri –örneğin bir kitabın satın alınmasından, en iyi fiyatın bulunmasına kadar- ***kolaylık vaadiyle*** (promise of convenience) daha hızlı, daha iyi ve daha ucuz bir hale getirirler. Elektronik iş dünyasının ilk neslini oluşturanlardan biri olan Amazon.com internet sitesi, bu vaat üzerine kurulmuştur.

İnsanlara kazanma hissi veren markalar ***basarma vaadini*** (promise of achievement) sunmaktadırlar. Örneğin E*trade, müşterilerine yatırımlarını kolaylıkla yönetebilme vaadini sunmaktadır. Finansal araç ve araştırma gibi temel işlevlerin ötesinde, menkul kıymetlerin takibi ve erken uyarı hizmetleri gibi birçok yenilikleri de sunmaktadır.

Oyunlar ve diğer aktiviteler, tüketicilere ***eglence ve macera vaadini*** (promise of fun and adventure) sunmaktadırlar. Bu aktiviteler çoğu zaman çok gelişmiş teknolojileri kullanmaktadırlar. Quokka Sports gibi dijital markalar, tüm faaliyetlerini gelişmiş teknolojiler üzerine kurmaktadırlar.

GeoCities (tüketicilere kendi web sayfalarını yaratma olanagi tanıyan bir şirket) gibi şirketler, tüketicilere ***kendini ifade edebilme ve tanınma vaadini*** (promise of selfexpression and recognition) sunmaktadır. Ralston Purina Dog Chowun internet sitesi tüketicilere, kendi ev hayvanlarının resimlerini ve onlar hakkındaki hikayeleri yayınlatabilecekleri web sayfaları yaratma imkanı sunmaktadır.

Çeşitli kulüpler ve topluluklar ise ***aidiyet vaadini*** (promise of belonging) sağlamaktadır. Örneğin kadınlar, iVillage.com internet sitesinde birbirleriyle hikayelerini ve faydalı bilgileri paylaşabilmektedirler. Mercata.com internet sitesi ise, daha somut bir fayda sağlamıştır. Topluluk üyelerinin satın alma gücünü kullanarak, çeşitli fiyat aralıklarına girmekte ve kullanıcılarına daha düşük fiyatlarla satın alma kolaylığı sağlamaktadır.

Vaatlerden dağıtımına

Dijital markaların sunduğu vaatler sadece internete özgü değildir, ancak bu vaatler, internet ortamının karşılıklı etkileşim yeteneği sayesinde daha çabuk, daha güvenilir ve daha eğlenceli bir biçimde yerine getirilmektedir. Hatta bu işi öylesine iyi bir biçimde yapmaktadırlar ki, yerleşik rakip markaların kendilerine uyum sağlaması zorlaşmaktadır. Bunun anlamı, uygulamada vaatlerin karşılıklı etkileşim sağlayabilecek fonksiyonlara dönüştürülmesi ve bunların, web tasarım özellikleriyle birlikte, tüketicilere mükemmel bir tecrübe yaratabilecek biçimde sunulmasıdır. Tek tıslı sipariş ve otomatik alışveriş gibi bu tasarım özellikleri, kolaylık vaadini; insanların biraraya gelebildikleri sohbet odaları (chat rooms) ise tüketicilerin aidiyet vaadini kolaylıkla hissetmelerini sağlamaktadır.

Yöneticiler bu dönüşüm sürecinin yarattığı etkileri gözardı etmemelidirler. Örneğin, gıda sektöründe kolaylık vaadini sunan bir dijital marka yaratmanın anlamı ne olabilir? Nasıl bir içeriğe sahip olmalıdır? Peki ya sohbet odaları, web sitelerinde kişiselleştirme (personalization), tek tıslı sipariş? Dijital marka tasarımcıları vaadettiklerinden daha azını sunmakla yetinemezler, çünkü rakipleri sadece "bir tık" mesafesi uzaklarındadır, ancak satışlarını artırmak ve müşterilerini kaybetmemek için gereğinden fazlasını yaparlarsa da sermayelerini bosa harcamış olurlar.

İkinci ve üçüncü nesil dijital markalar yaratılırken teknoloji, dijital markaları müşteriler ve hissedarlar açısından belirgin bir biçimde farklılaştırmaya başlayacaktır. Dijital markaların sunduğu vaatleri yerine getirecek ve yeni bir ekonomik model oluşturacak tüm tasarım unsurlarını gerçekleştirebilmek için, dijital marka tasarımcılarının altı tasarım aracını gözönünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu araçlar tüketicilere, teknolojik olarak uygun ve özel bir kullanım tecrübesi sunarken, dijital marka tasarımcılarına da para kazandırma yeteneklerini göstermeye başlayacaktır.

- Kişiselleştirme araçları (personalization tools), e-business ve müşteriler arasında kişisel bir arayüz oluşturan yazılım gibi araçlardır ve değer değişimi² (value exchange) ile içerik ticareti contextual commerce³ konularında önemli vaatler sunmaktadırlar. Kişiselleştirmenin değeri uygulamada kendini kanıtlamıştır. Örneğin Yahoo internet sitesini ziyaret edenlerin % 15'i, kendileri için kişisel bir My Yahoo sayfası yaratmışlardır. Kişiselleştirme araçlarının faydaları kadar; gizlilik esasının korunması, rahatsızlık verme ve fırsat

² Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Andrew V. Abela ve A.M. Sacconaghi Jr., "Value Exchange: The Secret of Building Relationships On-line", The McKinsey Quarterly, 1997, No. 2, ss. 216-9.

³ İnternet üzerinden Kenya için uçak rezervasyonu yapan ve daha sonra ekranında safari malzemeleri satan başka bir internet sitesinin reklamını gören bir tüketici, içerik ticareti (contextual commerce) konusunda bir deneyim yaşamış olur.

maliyetleri gibi riskleri de bulunmaktadır. Bu nedenle birçok uygulamacı hala, kisiselleştirme araçlarının kısa dönemli getirisini sorgulamaktadır.

- Toplumsal araçlar (Collaborative tools), kisten kişiye markalı iletişimi gerçekleştiren araçlardır. Örneğin eBay internet sitesinde alıcıların satıcılara önerdikleri oranlar, Lands' End internet sitesinin "arkadaşınla birlikte alışveriş" (shop with a friend) olanagi, Raging Bull internet sitesinin tartışma odaları ve Pert internet sitesinin tüketicilerin arkadaşlarına e-posta yoluyla Pert Plus ürünlerinin nasıl elde edebilecekleri ve deneyecekleri yolunda bilgileri göndermelerini teşvik etmesi gibi. Ancak tüketicileri sınıflandırmaya yarayan ve kapsam ve topluluklara yönelik dijital markalar için temel oluşturacak araçlar ise kullanılmamaktadır.
- Satın alma sürecini yönlendiren araçlar (Purchase-process streamlining tools), genel olarak müşterilerin bir dükkana girip ürünleri satın almaları durumunda karşılaştıkları sıkıntıları ortadan kaldırmaya yönelik araçlardır. Amazon internet sitesinin tek turla sipariş sistemi, müşteri bilgilerini bir kere kaydettikten sonra, her sipariste, tekrar tekrar aynı bilgilerin girilerek, işlemlerin zorlaşmasını ortadan kaldırmaktadır. Peapod internet sitesinin alışveriş listesi, müşterilerin daha önce satın aldıkları ürünleri kaydederek, müşterilerin zaman kaybini önlemektedir. Ancak elektronik ortamda alışveriş yapan müşterilerin, satın alma sürecinin son birkaç tıklamasında sistemden ayrılmaları, bu sürecin iyileştirilmesinin son derece faydalı olacağını göstermektedir.
- Self-servis araçları (Self-service tools), müşterilerin başka birilerinin yardımına ihtiyaç duymadan ve gecikme olmadan, kendi kendilerine kullanabildikleri cevap alma servisleridir. Bu tür araçlara örnek olarak, sipariş takip ve on-line adres değiştirme gibi yazılımlar gösterilebilir. Bu uygulamaları yasal zorluklar nedeniyle sisteme entegre etmek oldukça güç olsa da bankalar, perakendeciler ve yüksek miktarda işleme sahip olan ve internet üzerinden iş yapan diğer kuruluşlar için bu araçlar, sistemlerinin vazgeçilmez parçalarıdır.
- Kendi kendine yapmaya yönelik ürün tasarımı araçları (Do-it-yourself product design tools), müşterilerin ürün veya hizmetleri, çeşitli yardım fonksiyonlarıyla kendi istedikleri ürünleri yaratmalarını sağlayan araçlardır. Örneğin Dell Computer şirketi, müşterilerinin istedikleri sistemi, çeşitli alternatifler arasından seçerek kurmalarını sağlamaktadır; Music.com ve Listen.com internet sitelerinin müşterileri, seçtikleri şarkıcıların şarkılarını tek bir CD'de toplayabilmektedirler. Siparise göre üretim sistemine dayalı olarak kurulan bu yapılar, yazılım ve müzik gibi enformasyona dayalı olmayan sanayiler için ekonomik olmamaktadır.
- Dinamik fiyatlandırma araçları (Dynamic-pricing tools), bireysel işlem koşullarına göre, fiyatların belirlenmesini sağlayarak, sabit fiyat uygulamasının

önüne geçmektedir. Örneğin, eBay ve uBid şirketleri internet üzerinde düzenledikleri açık artırmalarla; Priceline ise "kendi fiyatını kendin yarat" uygulamalarıyla bu araçları çeşitlendirmişlerdir. Dinamik fiyatlandırma, müşterilere fiyat ve değer konusunda, geleneksel olarak sunulan sabit fiyat uygulamalarına göre, daha fazla avantaj sağlamaktadır.

İS Modellerinin Yeniden Düşünülmesi

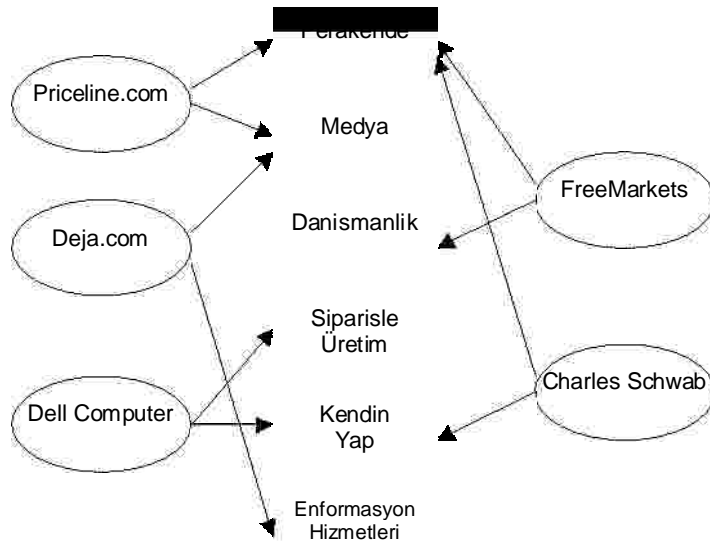
Dijital marka yaratıcıları, tasarımlarıyla vaatlerini dengelerken, işlerinin sürekliliğini sağlayacak ekonomik modelleri de geliştirmek durumundadırlar. Mevcut markaların yöneticileri için, markalarını internete taşımak (on-line hale getirmek), yaptıkları işleri temelden tekrardan gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Dijital markalar, geleneksel markalara göre tüketicilere daha çeşitli fırsatlar sunarak, daha fazla gelir ve kâr getirirler. Dijital bir markanın sağlayacağı ekonomik fırsatlar, belirgin bir biçimde artmaktadır.

Dijital markaların müşteri tecrübelerine dayalı olarak yaratılması pahalı olduğu için, ekonomik modellerin de genişletilmesi gerekmektedir. Farklı birkaç kaynaktan sağlanacak gelir, dijital bir markanın ve onu destekleyen elektronik iş dünyasının müşterilere sunacağı avantajları artıracaktır. On-line müşteriler, geleneksel müşterilerden farklı olarak, kendilerine sunulan çeşitli ürünlerle birlikte fonksiyonel faydalar da bekledikleri için, pazarlamacıların başarılı olabilmeleri için, birçok değişik ekonomik modeli de uygulamaları gerekmektedir.

Temel olarak altı ekonomik model bulunmaktadır (Şekil 3). Bir internet markasının başarısı, bu modellerden iki veya daha fazlasını birleştirebilme yeteneğine bağlıdır.

1. Perakende modeli: Satıcıların veya ürünlerin bir araya toplanarak alıcılar için işlemlerin kolaylaştırıldığı modeldir.
2. Medya modeli: Bir şirketin, reklam verenler gibi, üçüncü sahiplerden gelir elde etmek için belirli bir kitleyi topladığı modeldir. Örneğin müzik kanalı MTV, televizyon yayını yapan CBS ve Newsweek dergisi gibi.
3. Danışmanlık modeli: Bir uzmanın, tüketicilere yatırım veya alışveriş gibi konularda, belirli bir ücret karşılığında, tarafsız bir biçimde tavsiyelerde bulunmasıdır.
4. Siparişle üretim modeli: Örneğin lokomotif gibi, müşteri istekleri doğrultusunda, tek seferlik üretimin yapıldığı işlerdir.

5. Kendin yap modeli: Müsterilerin işlerini veya montajını kendilerinin yapmasını kolaylaştıracak ürünler sunan modellerdir. Örneğin McDonald's'in self servis restoranları gibi.
6. Enformasyon hizmetleri modeli: ACNielsen veya J.D. Power and Associates gibi bilgiyi toplayan, derleyen ve satan şirketlerin yaptığı işlerdir.



Sekil 3: Yeni iş modelindeki kombinasyonlar

Örneğin, Priceline gibi şirketler, perakende ve medya modellerini birleştirmiş ve ekonomik olarak hem geleneksel, hem de internet üzerinden iş yapan turizm acentalarından daha avantajlı bir duruma gelmiştir. Bu şirket, perakende modelini kullanarak havayolu şirketleri gibi seyahat hizmeti sunan birçok şirketi bir araya toplamıştır. Medya modelini kullanarak ise, hedef kitesini, kendisine reklam veren ve başka ürün ve hizmetleri sunan şirketlere yönlendirerek para kazanmıştır.

Dell şirketi de siparise dayalı üretim ve kendin yap modellerini birleştirmiştir. Böylece müşterilerine çok farklı kombinasyonlarda ve farklı özelliklere sahip ürünleri yaratabilme şansını vermiştir. Aynı zamanda müşterilerini, internet üzerinden erişilebilen yardım ve talimatları ile, geleneksel yollarla yapıldığında, daha zorlu ve yavaş işleyen seçim işlerinden kurtararak, daha hızlı ve zevkli bir satın

alma sürecine dogru yönlendirmistir. Dell için üstün nitelikli süreçler, daha az maliyetli süreçler anlamına gelmektedir.

Yöneticiler açısından etkili dijital markalar yaratmak, interneti ve markalandırma stratejilerini nasıl değerlendirdiklerine bağli olmaktadır. Geleneksel markalar, tüketicilerin ihtiyaçlarını kısıtli şekilde karşılayacak, az sayıda seçenek sunarak bugünlere kadar gelebilmişlerdir. Ancak günümüzün internetle bulusan tüketicileri, şirketlerin kendi istek ve ihtiyaçlarını daha kapsamlı olarak karşılayabileceklerini artık öğrenmişlerdir. Bu nedenle internet üzerinde başarılı olabilmek için, şirketlerin müşterilerin bu istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek, tam donanımlı bir biçimde internet dünyasına girmeleri ve dijital markalar yaratmaları gerekmektedir.