



BİR ARAŞTIRMA VE DENEY İNSANI OLARAK GİRİŞİMCİ

Deneysel döngülerle ilerleyen, keşfettikçe gereğini yaptığınız, hiç sonlanmayan özgün sürecinizi işletmelisiniz.

Eskiden sadece ürünler tasarlanır, geliştirilirdi. Sonra hizmet sektörü ekonomide ağırlık kazandı. Şimdi ana mesele müşteri deneyimi yaratmak. Tasarımcı düşünce bize ürünün bu deneyimin çoğunlukla merkezinde yer almayan bir parçası olduğunu öğretti. Ancak paradoksal olarak, girişimcilerin yürüttüğü araştırma ve geliştirme çalışmaları hâlâ ürün ağırlıklı.

Oysa tüketicilere artık bir ürün değil, deneyim sunuyoruz. İnsanların hayatını güzelleştirecek deneyimlerin nasıl olabileceğini keşfetmeye çok ihtiyaç var.

Bu konuda restoran işi iyi bir ilham kaynağı olabilir. Çünkü hem yiyecek-içecek gibi fiziksel unsurlar barındırıyor ve açlık gibi temel bir ihtiyacı tatmin ediyor hem de keyifli bir ortam sağlamak gibi duygulara hitap eden boyutları ve zamana yayılan katmanları var.

Şu basit örneğe göz atalım: Bir gün büyük bir restorana giriyorsunuz. Dakikalar geçiyor, kimse siparişinizi almıyor. Sonra siparişiniz alınıyor ama o kadar geç getiriliyor ki yemekler soğumuş oluyor. Sonra öğreniyorsunuz ki, o gün çok تنها olacağını

öngördüklerinden az personelle hizmet veriyorlarmış.

Doğal olarak, kalabalıklaşmaya başlayınca neden ek personel çağrılmadığını merak edersiniz. İşletmeciyse o saatten sonra zaten kimsenin gelemeyeceğini düşünerek personelini aramamıştır bile. Yani baştan esnek bir düzen tasarlamadığı gibi, sonrasında da test edip

denemeye gerek görmediği varsayımlarla hareket

etmiştir. İkinci olarak, hizmet kapasitesini restorandaki masa ve sandalye sayısına indirgeyip, eğer bir yere oturtabiliyorsam hizmet de verebiliyordum diye varsaymış, memnun edemeyeceği sayıda

müşteriyi restorana kabul etmiştir.

Oysa hizmet kapasitesini belirlerken garson sayısı ve buzdolabındaki yiyecek-içecek stoku gibi unsurları dikkate almalıydı.

Müşterinin restoranla ilişkisi ve deneyimi mekâna varmadan önce, evde karnı acıktığında, meraklıları için daha bile önce başlar. Yemekten sonra sağlık ve keyif hisleriyle geçirilen sonraki günlerde de devam eder. Bu deneyim başından sonuna kadar güzel bir anıya dönüşüyorsa işletmeci başarılıdır. Bazı

girişimciler sundukları hizmetin her bileşenini entegre edip baştan sona akıp giden bir deneyime odaklanmak yerine, örneğin, tanınmış bir şefe sahip olmak ya da manzaralı bir mekân olmak gibi üstün olduğu birkaç unsurun diğer zayıflıklarını katlanır kılacağına inanıyor. Böyle bir denklem gerçeği var elbet, ancak bazen tersi yönde de çalışıyor. Her girişimci kendisi için geçerli denklemini keşfetmeli.

Havas'ın dünya genelindeki araştırmasına göre, şu an piyasadaki markaların yüzde 73'ü yarın piyasadan kalksa tüketicilerin umurunda olmayacak. İlk bakışta şaşırtıcı gelebilir ama nedeni diğer bir araştırma sonucunda saklı. Markalara sorduğunuzda, müşterilerinin yüzde 80'inin aldığı hizmetten memnun olduğunu belirtiyor. Aynı soruyu müşterilere sorduğunuzda ise sadece yüzde 20'si memnun olduğunu söylüyor. Adeta markalar ve tüketiciler farklı dünyalardan. Markalar müşterilerinin satın almalarını neden kerhen yaptığını öğrenerek bunu tersine çevirmenin yollarını bulmalı. Yeni girişimlerin de bu bilgiye, pazardaki örtülü boşlukları ve inovasyon fırsatlarını teşhis etmek için ihtiyacı var.

Tim Brown'a göre tasarımcı düşüncenin esası empatiye, girişimcinin kendisini müşterinin yerine koymasına dayanıyor. Maalesef girişimcilerin çoğu müşteriyi kendi yerine koymaya çalışıyor. Yolun başı, girişimcinin kendi

“Tüketicilere artık bir ürün değil, deneyim sunuyoruz. İnsanların hayatını güzelleştirecek deneyimlerin nasıl olabileceğini keşfetmeye çok ihtiyaç var”



sunduğu deneyimle sınırlı kalmayan, müşterinin tüm hayatını anlamaya çalışan güzel sorulardır.

Şuna benzer tecrübeleri dile getirenler az değil: “Geçenlerde bir fırsat sitesinden yazın en popüler restoranlarından biri için indirim kuponu aldım. Rezervasyon yaptırmak için restorana aradım. Kuponla geleceklere her gün sınırlı sayıda yer ayırdıklarını ve bana ancak kısa doğru randevu verebileceklerini söylediler. Sinirlenip kuponu iade ettim. Artık oraya standart fiyatları ödeyerek gitmeyi de içime sindiremiyorum. Fırsat sitelerinden çekinir oldum.” Kısacası restoran, indirim kuponunun ne kadar talep görebileceğini araştırmayarak kaş yapayım derken göz çıkarmıştı. Fırsat sitesi de buna göz yummuştu. Halbuki indirim kuponlarını yazın en başında restoran kapasitesini üç ay boyunca dolduracak sayıda tek seferde satışa sunmak yerine, gruplara bölüp talebi görebilirdi. Ayrıca bu kadar talep patlaması yaşandığına göre restoranın indirim yüzdesini gereğinden yüksek belirlediği de iddia edilebilir. Aslına bakarsanız belirli bir günde müşterilerin tamamının indirim

kuponlarından oluşmasının önüne geçme tedbirinin altında yatan neden de buydu: Zarar etmemek.

Diğer tarafta bir restoran sahibi şunu söylüyordu: “Açıkçası pahalı ve büyük porsiyon seçeneklerini menüye sadece müşteriler karşılaştırma yapsın diye koyuyoruz. Araştırdık ki, böylelikle diğerleri daha hesaplı ve makul görünüyor, müşterinin siparişi kolaylaşıyor.” Bir diğeri de fiyatlardaki “.95” benzeri küsuratın kaliteyi unutturup ucuzluk algısı yarattığını keşfedip fiyatları tamamı yuvarlamış. Görülüyor ki, araştırma ve deney, şirketlerin özgün pazarlama uygulamalarını, fiyatlandırmalarını, hizmet konseptlerini geliştirmelerinin en avantajlı ve pürüzsüz yolu. Üstelik eskiden zor ve pahalı bir lüks olan bu tür çalışmaların bugün herkes için mümkün kılan pek çok yenilikçi araç ve uygulama var.

Sakız Adalı filozof Metrodorus 2400 yıl önce şöyle demiş: “Hiçbirimiz bir şey bilmiyoruz, bilip bilmediğimizi de bilmiyoruz. Bilmek veya bilmemek diye bir şey var mı, hatta bir şey var mı, onu bile bilmiyoruz.” Doğru. Bu zihniyetle iş hayatına baştan meraksız ve her şeyi

kabullenen bir kadercilikle yaklaşılabilir. Ama bu eğilimdekilerin kaderin değil, farkında olmadan çoğunlukla rakiplerinin veya sözde uzmanların güdümüne girdiğini görebiliyoruz. Diğer uçtaysa hep araştıran ama bilmek için yeterli kanıt olmadığını düşünerek hiç karar veremeyenler var.

Bilinemezliğin günümüze makul bir çevirisi Clayton Christensen’in “agnostik pazarlama” tarifi. Diyor ki, fikirleriniz ne kadar sıra dışı ve inovasyonlarınız ne kadar çığır açıcıysa başarı o derece öngörülemezdir. Sorsanız tüketicilerin kendisi bile işin sonunun nereye varacağını kestiremez. Bu nedenle deneysel döngülerle ilerleyen, keşfettikçe gereğini yaptığınız, hiç sonlanmayan özgün sürecinizi işletmelisiniz. Bu ay böyle bir sürecin uygun yöntemlerini, başarı örneklerini anlatan iki kitap piyasaya çıktı. Biri Jeff Sutherland’ın *Scrum*’u, diğeri ise N. Furr ve J. Dyer’in yazdığı *The Innovator’s Method*. Kabul etmek gerek ki, sürekli araştırma ve deneme modunda olmak girişimciliğin doğası oldu.

BOLAT; Bağımsız Danışman
serkanbolat.com