

ARZUM ve Değer Zinciri Kavramı

Hızlı Balık Büyük Balığı Geçer

Bölüm 1

Başlarken...

AUDIO

Arzum'un hikâyesi uzun bir hikâye. 1966 yıllarında, üç kardeş elektrikli ev aletleri ve çeşitli hırdavat işleri alıp satıyorlar. Ama bu arada da yabancı ülkelerden getirdikleri markalarla iş birlikleri imkânlarını araştırıyorlar. Özellikle o dönemde iyi bilinen bir Alman markasıyla iş birlikleri var. Ancak Alman firma, markasını Türkiye'de bu şekilde kullanırmak istemeyince, bizim üç kardeş markalarını tescillemeye karar veriyorlar. Ve diyorlar ki, üç kardeşin arzusu Arzum markasını tescilleyelim. Arzum'un hikâyesi böyle başlıyor. Arzum beş harften oluşuyor ama tabii bizim için içi çok dolu bir isim.

Marka Türkiye de ilk elektrikli ama buharsız ütüyü ve o dönemde Gırgır diye bilinen mekanik süpürgeyi üretiyor. Bu noktada yapmış oldukları farklı ürünlerle Arzum ön plana geçmeye başlıyor. Arzum Türkiye'nin ilk portakal presini, ilk ısıtıcı fanlı ürününü ve vantilatörünü üreterek, fark yaratıyor. Evin çeşitli yerlerindeki tüketici ihtiyaçlarına hitap ediyorlar. O dönemde Arzum, Güney İthalat diye bilinen bir firmanın çatısı altında hem üretim hem ithalat yapıyor. Arzum'un hikâyesi Eminönü'nde Mısır çarşısının hemen arkasında Marputçular diye bilinen yerde, baharat kokuları arasında, mutfaklara elektrikli ev aletleri satarak başlıyor.

Murat Kolbaşı
Arzum Elektrikli Ev
Aletleri San. Tic. A.Ş.
Yönetim Kurulu Başkanı

VIDEO

1. Görsel 1960'lı yıllarda kurucuların grup fotoğrafı

2. Görsel Güney İthalat mağazası görseli

3. Görsel Arzum'un üç kurucusu

4. Görsel Arzum'un eski logoları (4 ayrı logo 4 görsel)

5. Görsel Elektrikli buharsız ütü (1968)

6. Görsel Cereyanlı küçük hane edevatları - 1966 (Gırgır)

7. Görsel Portakal Presi (1975)

8. Görsel Garantili Arzum sloganı ile eski Arzum ürünleri (Güney İthalat)

9. Görsel Arzum otomatik süpürge

Bölüm 2

Yerli Ve Yabancı Üreticilerle Çalışarak Değer Zinciri

Arzum'un önce 12-13 adet ürün çeşidi vardı. Aslında 1996'ya kadar da ürün çeşidini çok fazla arttıramadık. 1996 senesinde yaklaşık 16 çeşit ürünümüz vardı. Türkiye'de çeşitli ürünleri üretiyor ya da beraber çalıştığımız fabrikalarda ürettiriyorduk. Yani şimdi fason veya OEM (Original Equipment Manufacturer) diyebileceğimiz işleri o devirde de yapıyorduk. 1966 yılında markanın tescilini yapmamız o dönem için önemli bir hamleydi. O yıllara döndüğümüz zaman biz Türkiye'de ürettiğimiz bazı ürünleri kendi markamızla değil ama fason, yani başka markalarla İtalya'ya, Avrupa'ya ve Ortadoğu'ya ihraç ediyorduk. Bu konuda Türkiye'de ve dünyada üretim üsleri bellidir. Biz 1992'de Uzakdoğu ve özellikle Çin'de ciddi bir üretim olduğunu gördük. Bugün Çin, dünya için önemli bir üretim üssüdür. Ama oradaki üretim üssünü kullanabilmek için katma değer yaratabilmek gerekir. Bu katma değer bir markayla, tasarımla, inovasyonla hatta onun öncesinde Ar-Ge ile yaratılabiliyor. Eğer buna hâkim olursak, oradaki iş gücünü doğru kullanabilirsek, bu bizi farklılaştırabilirdi. Peki, sadece Çin'i yanımıza almak yetiyor mu? Lojistik açısından bazı havaleli yani büyük ürünleri orada üretilip buraya getirmek bir maliyet olduğundan sadece Çin'i yanımıza almak yetersizdi. O zaman analitik düşünmek gerekiyordu. Dolayısıyla hangi ürünlerin Uzakdoğu'da, hangi ürünlerin Türkiye'de, hangi ürünlerin Doğu Avrupa'da üretileceğine karar verdik. 1992'den 1997'e kadar olan süreçte, tedarik zincirinin kuvvetli

tarafına bakarak, bir kısım üretimleri Türkiye’de tuttuk, bir kısmını Çin’e, Uzakdoğu’ya veya Doğu Avrupa’ya verdik.

Arzum 3,5 milyon adet ürünü dünyanın ve Türkiye’nin çeşitli yerlerinden alıyor, yine dünyanın ve Türkiye’nin çeşitli yerlerinde tüketicileriyle buluşturuyor. Bugün Arzum aşağı yukarı üç farklı kıtadan ürün alıyor, dört farklı kıtaya ürün satıyor.

Bu noktada maliyetten de önemlisi zamanlamayı doğru yönetmektir. Çünkü belli sürede ürünü ulaştıramazsanız, başarısız oluyorsunuz. Dolayısıyla lojistik, kıymetli ve önemlidir. Her bir ürün kategorisinde mutlaka bir yerli üreticiyle iş birliğimiz var. Bu sayede yerli, yani Türkiye’den de tedarik sağlıyoruz. Bunun yanı sıra, o kategorilerin dünyadaki en iyi üreticileriyle de muhakkak iş birliklerimiz var. Bu da yerine göre bize inovasyon avantajı ve farklılık yaratıyor. Bu iş birlikleri sayesinde Arzum’u hem güncel tutabiliyoruz, hem hızlı bir şirket haline dönüştürebiliyoruz, hem de tedarikimizin yüzde ellisinin Türkiye’den, yüzde ellisinin de Türkiye dışındaki üreticilerden gelmesine dikkat ediyoruz. Yani tedarik tarafında doğru bir yapılanma ile şirketin iki ayağının eşit ve sağlam şekilde yere basmasını sağlarken aynı zamanda herhangi üretim, üretim tedariki, gümrük veya vergi konusunda aksaklık olmamasını yönetiyoruz. 1996 yılında sadece 15-16 tane ürünü olan Arzum markası, bugün 2015’lere gelindiğinde 250 den fazla ürünü barındıran bir aile oldu.

Renkli televizyonun Türkiye’de yayına başladığı dönemde Çarkifelek isimli bir yarışma programı vardı. Renkli

10.Görsel Çarkifelek programından bir kare



Çarkifelek dönüyor ve markaların isimleri duyuluyordu. Herkes yarışmayı seyrediyor ve oradaki markaların algısı bir anda farklılaşıyordu. O zaman yarışma için hazırlanan spotta Arzum adı “Arrzum’dan” şeklinde ‘r’ harfi uzatılarak söyleniyordu. Öyle bir noktaya geldi ki, artık bir mağazaya ya da bir müşterinin yanına gittiğimiz zaman bize “Arzum’dan Murat” geldi değil, “Arrzum’dan Murat” geldi diyorlardı. 1992 yılında, Arzum’un mutfak robotu üretimi ile beraber reklamlarına başladık ve bu markaya iyi bir ivme kazandırdı. Bugüne kadar tüm Türkiye’de dört milyon adetten fazla satan bu mutfak robotu, markanın günümüzdeki başarısını yakalamasında önemli bir mihenk taşıdır.

2001 senesi Türkiye ve Arzum için bir dönüm noktası oldu çünkü Arzum’un daha iyi bir şekilde tutunabilmesi ve satışlarında yakaladığı başarıyı devam ettirebilmesi için, ilk defa sektörde üç yıl garanti verdik. 2001 senesinde ilk defa üç yıl garanti vermemiz bizi piyasada ciddi anlamda ayırttırdı ve bir anda satışlarımızı yükseltti. 1996’da sadece on beş tane ürünümüz varken bugün 250 adet ürünümüz var. 1996-2001 aralığında ürün çeşidimiz artıyordu ancak günümüzdeki artış hızında değildi. Çünkü o dönemde bizim ürünlerimizin üretimi metal ağırlıklıydı. Alüminyum kalıp dökümleri hem daha pahalı hem de daha uzun süre alıyordu. Oysa bugün plastik konusundaki devrim ile plastik kalıplarının yatırımı daha ucuza olabiliyor ve daha hızlı hareket etmemizi destekliyor. Bu sayede daha hızlı tüketicinin ihtiyaçlarına cevap verebiliyor olabilmemiz, bizi yine piyasada ayırttırıyor. Hem maliyetlerimizi hızlı ve daha iyi şekilde kontrol uygun yapabiliyorduk. Arzum üretimin bir kısmını “outsource”

11. Görsel Mutfak robotu

12. Görsel Arzum mutfak robotu reklam filmi

13. Görsel Arzum mutfak robotu reklam görseli (alet çalıştır Jale övünür)



ederek yani, dış üreticiye devrederek her üreticinin tedarik zincirine hız ve yeni teknoloji adaptasyonu gibi avantajlar katmalarını iyi kullanabildi. Bakalit ve metal ağırlıklı olan üretim teknolojisinin yavaş yavaş plastik hammaddelere dönmesinin bizi hızlandırmasıyla, 2001'den sonra ürün çıkışları daha da arttı. Çünkü tüketicide gördüğümüz herhangi bir talebe karşı daha hızlı yanıt verebilir hale geldik.

Bölüm 3

Tasarımda Değer Zinciri- “Hızlı Balık” Olmak

Bugün kitaplarda da yazdığı gibi hızlı balık, büyük balığın önüne geçer. Biz de hızlı olabildik ve maliyeti daha iyi kontrol edebildik. Gerekli yerde Türkiye'deki üreticileri, gerektiği yerde Uzakdoğu veya Doğu Avrupa'daki üreticileri kullanarak, piyasanın istediği ürünlere cevap verebildik. Türk markası olarak özellikle tüm Türkiye'de tüketicinin ihtiyaçlarına cevap verebiliyor ve onlara iyi bir servis sunabiliyorduk.

Tüketicinin hangi alışkanlığını çözebilirsek öne geçebiliriz diye baktığımızda, Türkiye'de çay kültürünün önemli olduğunu gördük çünkü biz günde aşağı yukarı 250 milyon bardak çay içiyoruz. Ancak bizim çayı demleme şeklimiz dünya ile aynı değil. 2002 yılında Arzum Çaycı diye bir ürünümüz ortaya çıktı. Arzum Çaycı bir İtalyan tasarımcının dokunuşlarıyla ve iyi bir reklam kampanyası ile aldı yürüdü. Arzum Çaycı aynı Arzum mutfak robotu hikâyesindeki gibi



milyon adetten fazla sattı.

Değer zinciri içinde kimi zaman yerini buluyor, kimi zaman bulmuyor olsa da sektörümüzde tasarımın önemli bir yeri var. Bir ürünü alırken markası, fiyatı ve satış sonrası hizmeti kadar tasarımı da önemlidir. Bir kadının mutfağı onun dünyası ve onun göz zevkini yansıtmalı. Bu konuda içeriden bir tasarımcı kullanmadık çünkü içeride çalıştığımız tasarımcılarda zaman zaman renk körlüğü olabiliyor. Sadece kettle'a (su ısıtıcı) bakan bir tasarımcının çok farklı bir kettle yaratması çok söz konusu olamıyor. Ama bir Japon markasına motosiklet tasarlamış olan bir tasarımcının, motosikletin gidonu dediğimiz kumanda panelindeki elle kavranan fren ve gazın yönetildiği yerdeki ilişkiyi alıp, bir ütünün sapına taşıması, bambaşka bir bakış açısı getiriyor. Bunu ilk defa tasarımcıdan duyduğumda ben de şaşırmışım. Motosiklet üzerinde 100 km hızla giderken sağ el gazı yönetirken, bir anlamda da hayatla bağlantıyı sağlar Ütüde de benzer şekilde, ütüü tuttuğunuz yer, ütüyle aranızdaki en önemli bağlantıdır. Bu noktada yanlış tutuş ya da yanlış dizayn kolu yorabilir. Dolayısıyla bir saat yapılacak ütü, kişiyi yarım saatte yorabilir. Bu detaylara girerek ayrışmaya ve tasarıma önem vermeye başladık. 2001'den sonra farklı ürünleri daha hızlı getirerek, markamızı yapılandırmaya devam ettik.

2004'te yaptığımız kampanyada değerli Arzum Onan'ın harika oyunu, yüzü, fiziği ve ürünü doğru tanıtmasıyla birlikte çok iyi bir çıkış yakaladık. O zaman ürün olarak pratik bir süpürge kullandık ama aslında artık ürünler çok önemli

14. Görsel Arzum Çaycı
(metal)

15. Görsel Arzum Çaycı
(2 Görsel eflatun –beyaz)



değildi. Çünkü marka algısı, markanın tasarımı, markanın iletmeye çalıştığı mesaj, tüketici tarafından doğru algılanmaya başlamıştı. 2004'te o kampanya ile birlikte gerçekten çok hızlı bir çıkış yakaladık.

Benim de jüri üyesi olduğum İMMİB'in (İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri), 2005'ten beri yapmış olduğu tasarım yarışmasında, 2007 yılında birincilik alan Atıl Kızılbay isimli öğrencinin projesini hayata geçirerek, dünyada ilk kez ekmeği tepeden yerine, yandan içine alıp kızartabilen ekmek kızartma makinesi ürettik. Bu bize dünyada tam altı ayrı tasarım ödülü getirdi. Bu başarı hakikaten Arzum'un olmakla birlikte, aynı zamanda Atıl'ın başarısıdır. Bu ürün bizi gerçekten tamamen ayırtırdı. Şu anda bu ürün dünyanın 12'den fazla ülkesinde satılıyor ve talep hızla devam ediyor. Arzum o güne kadar hiçbir değişiklik yapılmayan ekmek kızartma makinesine bambaşka bir açıdan baktı. Bu ürünle birlikte hepimizin çok severek yediği Trabzon ekmeğinin tam orta dilimini hiç bölmeden, parçalamadan kızartabilme şansımız oldu. İşte ufak gibi görünen detaylar bizde yine bir fark yaratmıştı.

Çay ve suyun ayrı ayrı konabildiği iki hazneli bir termos yaptık. Böylece istediğiniz ortamda termostan koyu ya da açık çay alabiliyorsunuz. Yine bir annenin sesine kulak verdik, onu dinleyerek doğrayıcıda iki hazne yaptık. Bu üründe soğan ve sarımsağı farklı haznede çekme, çocuğunuza muzlu sütü farklı haznede hazırlayabilme imkanını sağladık. Bunların hepsi bir fark yarattı.

Tüketicisini dinleyen Arzum aynı zamanda kendi çalışanını

16. Görsel Arzum ütü görseli (sapı özel tasarlanan ütü)

17. Görsel Arzum Onan süpürge reklam filmi

18. Görsel Arzum Onan reklam afişleri

19. Görsel Arzum tasarım ödüllü ekmek kızartma makinesi – farklı renklerde

20. Görsel İki hazneli termos(3 renk)

21. Görsel İki hazneli termosun kapağı açık görsel (turuncu termos)

22. Görsel İki hazneli doğrayıcı (2 görsel, iki renk)



da dinliyor. Çalışanlarımızla birlikte oluşturduğumuz bir fikir atölyemiz var. Fikir atölyesinden fikir geldiğinde, onay görür ve satılabileceğine inanırsak, o fikri hayata geçirdiğimizde, ürünün beş yıl boyunca yaratmış olduğu karın yüzde bir buçuğunu fikrin sahibi çalışanımıza ödeyeceğimize dair bir kontrat yapıyoruz. Biraz önce bahsedilen iki hazneli doğrayıcı, Elif adında bir çalışanımızın fikridir. Ondan da önemlisi ürün Elif Hanım'ın oğlu Berk'in bir kâğıda çizdiği tasarımdan yola çıkarak uygulandı ve endüstriyel hale getirildi. Bu şekilde, katma değeri olan bir ürün geliştirdik.

Bu ürünlerin, aslında sayısı gitgide artacak çünkü biz bunlara “sadece Arzum’da” diyoruz. Bunlar hakikaten dünya küçük elektrikli ev aletleri markalarının hiç birinde olmayan, tamamen tasarımıyla, fikriyle bize ait olan, “sadece Arzum” çatısı altında olan ürünler. Biz bu ürünleri geliştirerek farklılaşmak, ayrılmak ve inovasyonu gerçekten yaratmak istiyoruz ki tüketiciler de bunu fark etsinler. Sadece Türkiye’deki tüketicilere değil, dünyaya da satmak istiyoruz. O yüzden de “sadece Arzum’un” ürünlerini her geçen gün arttırmak istiyoruz.

Dünyada kahve 20 milyar dolarlık ticaret hacmiyle petrolden sonra ikinci en fazla ticareti yapılan emtia. Kahve hikâyesinin en başında Türk kahvesi vardır. Etiyopya’dan Yemen’e, Yemen’den Kanuni zamanında Osmanlı’ya gelen ve aslında sarayın içeceği olan Türk kahvesi, zamanla halka iniyor. Dünyada günde, 1,2 milyar fincan kahve tüketiliyor. Türk kahvesinin tüketimi ise o günlük 1,2 milyar fincan arasında yüzde on bile değildir. Yani dünyada günde 120 milyon

23. Görsel Arzum Çaycı
(metal)

24. Görsel Arzum
tasarım ödüllü ekmek
kızartma makinesi

25. Görsel Arzum cezve

26. Görsel Arzum cezve
reklamı (“Geçmiş
gelecektir”)

27. Görsel Arzum Okka

28. Görsel Arzum
Okka’dan kahve
hazırlanırken



bardak Türk kahvesi içilemiyor. Türk kahvesinin içilememesinin nedeni makineleşmeyle ilgilidir. Biz bu konuda ilk cezveden başladık, sonra başka bir marka bir makine yaptık ve biz bu konuya odaklandık. Eğer Türk kahvesini

dünyaya sunabilirsek ve Türk kahve kültürünü dünyaya yayabilirsek, kahve kültürünün etrafında fincanından kahvesine dek diğer Türk markaları da yararlanabilir düşüncesindeydik. Türkiye'nin bu yayılan kültürüyle, biz 50 milyar dolarlık dünya pazarında bir fark yaratabilirdik. Çünkü kahve makineleri son on yıldan beri, küçük ev aletleri pazarında sürekli olarak iki haneli büyüyen önemli bir ürün. Dünyada yılda yaklaşık 100 milyon adet kahve makinesi satılıyor. Trend şu anda daha çok espresso yönünde olsa da, Türk kahvesinin önemli bir geleceği olduğunu düşünüyoruz çünkü kullanımı hızla artıyor.

Bugün Türkiye'de küçük ev aletleri pazarının yaklaşık 2,5 milyon TL büyüklüğü olduğu varsayılıyor ve Arzum bu pazarda hızlı bir çıkış yakaladı. 2004'ten sonra Arzum özellikle mutfak; çay, içecek ve tost makinesi grubunda yaptığı ataklarla ilk on marka arasına girmeyi başardı. Bu pazarın dünyada büyüklüğü 50 milyar doların biraz daha üzerindedir.

Arzum, küçük elektrikli ev aletlerinde uzmanlaşarak ciddi bir fark yaratmıştır. Bunu da biz doğru komünike etmeye çalıştık. Tüketiciyi doğru yönlendirmeye çalışıyorduk ve bir hatamız olduğu zamanda satış sonrası hizmetlerle her zaman markamızın ve ürünümüzün arkasında duruyorduk. 2004 ve

29. Görsel Arzum yabancı ortaklık görüşmesi (Ashmore)



2007’de yakaladığımız başarı yurt dışındaki çeşitli markaların ve yatırımcıların da dikkatini çekmeye başlamıştı.


Kurumsallaşma adına aile ile birlikte doğru hamleler yapmaya çalıştık. Biz sadece Türkiye’de bilinen, Türkiye’nin kuvvetli bir markası olmak değil, Türkiye’den çıkan ve dünyaya açılan küçük elektrikli ev aletleri markası olmak istiyoruz dedik. Biz bu yola baş koymaya karar verdik.

2008’de dönemin ve bugünün önemli oyuncularından biri olan Londra kökenli fon, Ashmore bize geldi ve yatırım yaptı. Şirketin yüzde 49’unu Ashmore’a sattık ve yüzde 51’i bizde kaldı. Bunun sebebi o zamana kadar tüm dünyada çeşitli distribütörlükler ve acentelerle işler yapan Arzum, artık kendi şirketlerini, ofislerini açmak istiyordu. Bu sayede şirkette finansal tarafta derinliği sağlamış olduk. 2008’de Hong Kong’da ilk ofisimizi açtık. Daha sonra Makedonya Üsküp’te ilk defa bir mağaza açtık. O mağazayı bir yıl kadar işletip sonra oradaki distribütörümüze devrettik. Bir yerde bizim arkamızdan markamızı taşıyacak olan distribütöre zemin hazırlamış olduk. Daha sonra Münih’te bir şirket kurarak, Avrupa ve Avrupa Birliği içinde de ilk adımı attık. Aslında uluslararası alana çıkmak için gerekli hamleleri yaptık.

2008’de, şirketi sattıktan sonra geçen 4-5 yıllık süreçte, cirolarımızı ikiye katlayarak, ihracatı tamamen Arzum markasıyla yapar bir hale geldik. Bu beş yıllık süreçte toplam ciromuzun, yüzde 10 yüzde 11’ini, kendi markamızla ihraç edebilir duruma getirerek Arzum’u yapılandırdık.

Ashmore’un 2008’de, bize ortak olmasıyla birlikte Arzum ciddi bir değişim gösterdi ve yurt dışında şubeler açarak cirosunu ikiye katladı. O dönemde yine Türkiye’nin önemli private equity şirketlerinden birisi olan Mediterra

30. Görsel Arzum
yabancı ortaklık
görüşmesi (Mediterra)



Ashmore'un hisselerine talip oldu. 2014 ortalarından itibaren Arzum'un yeni ortağı ve yatırımcısı yüzde 49 azınlık hissesiyle Mediterra oldu.

Bölüm 4

Pazar ve Sonuçları

Mümkün olduğu kadar matematiği kullanarak ve doğru hamleleri yaparak, tüketicimize en hızlı şekilde, en makul fiyatla ürün üretmeye, ürettirmeye ve servisle götürmeye çalışıyoruz. Bütün bu süreç içinde tüketiciye ürünü sattıktan sonra hikâye bitmiyor. O yüzden satış sonrası hizmetler önemli diyoruz ki, biz üç yıl garanti verdik. Hali hazırda da mümkün oldukça tüketicilerimize 24 saat boyunca hizmet vermeye çalışıyoruz. Hatta bugün Türkiye'nin bazı şehirlerinde, tüketici aradığında ürünü evinden alıp tamir edip tekrar evine bırakabiliyoruz. Burada amacımız bunu tüm Türkiye'ye yayabilmek. Bir markanın beyinlerde yer alması, ondan da kıymetlisi kalplerde yer alması için tüketiciyi üzmemeniz gerekiyor. Üzdüğünüz zamanda ise yanında olmanız gerekiyor. Çünkü yaygın şekilde tüketicinin kullandığı bir markanın tüketiciye iyi deneyimler yaşatması gerekiyor. Eğer iyi deneyim yaşatamıyorsa da muhakkak buna sahip çıkması gerekiyor. Arzum bunları başarmış bir marka olarak, bugün Türkiye pazarında adet olarak pazar liderliğini, ciroda ise beşincilik pozisyonunu koruyor. Arzum 2004-2007 yılları arasında adette pazar liderliğini yakalayarak, adet bazında en çok satan marka oldu. Bugün yılda yaklaşık 3,5 milyon adet ürün satıyoruz. Bu ciddi bir adet ve yaklaşık her dört haneden bir tanesinin Arzum'u

31. Görsel Arzum 2007-2008-2009 pazar payı gelişimi



evine alır durumuna geldiğini gösteriyor. Bu süreçte ciro anlamında da ilk beş marka arasına girdik. Buna inandık, bu şekilde koşuyoruz ve bu şekilde de koşmaya devam ediyoruz.

Bölüm 4

“Değer Zinciri” Üzerine Soru ve Cevaplar

Soru 1: “Değer Zinciri” nedir?

Harvard Business School profesörü Michael Porter, o yıl en çok satanlar listesinde yer alacak olan **Competitive Advantage** adlı kitabını 1985'te yayınladı. İş dünyası Porter'ın ismini ilk kez 1980'de **Competitive Strategy** adlı kitapla duymuştur ve yazdıklarını merakla beklemektedir. Porter ikinci kitabında, “değer zinciri” kavramına değinir. Porter, şirketlerin tedarikten başlayarak, üretim, pazarlama, dağıtım ve satış sonrası faaliyetlerinin tamamını değer zinciri kavramı içinde ele almaları gerektiğini savunur. Ancak bu şekilde şirket, bir bütün olarak maliyet avantajı yaratabilir der. Bu avantaj ise, şirketin rekabetçi farkı haline gelir. Michael Porter daha 1985'te, şirketlerin pazarda rekabet gücünü yitirmemesi için, hem birincil hem de ikincil faaliyet alanlarına giren konularda, atılan her adımda, değer yaratmaya özen göstermeleri gerektiğini vurgular.

Üretim yapabilmek için gerekli hammaddelerin, ara mamullerin, girdilerin şirkete ulaştırılmasından başlayarak, üretimde, daha sonra üretilen malın dağıtımında, pazarlamasında ve neticede satış sonrası hizmetlere kadar uzanan zincirin tamamında, şirket kendine hedef olarak değer yaratmayı koymalıdır.

32. Görsel Michael Porter'in fotoğrafı

12


33. Görsel 1985'te en çok satanlar listesinde yer alan Michael Porter'in **Competitive Advantage** kitap kapağı

34. Görsel Porter'in “Değer Zinciri” Kavramı



Değer yaratabilmek için şirketin sadece temel faaliyetlerinde bu unsuru göz önünde bulundurması yetmez. Aynı şekilde şirket faaliyetlerine dolaylı olarak katkı sağlayan, firmanın altyapısı, insan kaynakları, teknolojik ilerlemeler ve tüm tedarik sürecinde de şirketler rakiplerine göre nasıl daha verimli hareket edebileceklerini sürekli sorgulamalıdır. Ancak bu şekilde kâr marjları artabilir. Böylelikle şirket daha iyi altyapı imkanına sahip olur. Daha iyi insan kaynağı ile çalışır. Teknolojik gelişmelerde hep bir adım önde olur. Sonuçta pazarda daha kuvvetli bir konum elde eder. O nedenle değer zinciri kavramı pazarlama kitaplarının ilk bölümlerinde, firma rekabetini arttırıcı bir yöntem olarak ele alınmalı ve her bir şirket için ayrıntılarıyla incelenmelidir.

1990'lerden 2000'lere doğru geldiğimizde uluslararasılaşma tüm dünyada daha çok bilinmeye ve şirketler tarafından pratikte daha çok uygulanmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, değer zinciri kavramı da, giderek daha fazla yurtiçinden yurtdışına taşınmıştır. Şirketler verimliliklerini artırabilmek ve kârlılıklarını optimize edebilmek için, özellikle teknolojik gelişmelerin ve internetin yaygınlaşmasına paralel olarak, Ar-Ge, tasarım, üretim, hatta pazarlama ve markalaşma faaliyetlerinde dünyanın farklı köşelerindeki uzmanlarla çalışmaya yönelmişlerdir. Gelişmekte olan ülkelerdeki yetişmiş insan gücü, dünya arenasında kendinden daha çok söz ettirmeye başlamıştır. Böylelikle bir taraftan gelişmekte olan ülkeler uluslararası ticarete daha önemli rollere hazırlanırken, ek gelir sağlayarak, kalkınmalarını hızlandırırken; gelişmiş ülkeler de maliyet avantajı yakalayarak, iç ve dış pazarlarda



daha rekabetçi konuma geçebilmişlerdir. Dolayısıyla değer zinciri kavramı ilgili tüm taraflar için kazan-kazan örneği yaratmıştır.

Artık dünyadaki coğrafi sınırlar teknoloji yardımıyla neredeyse ortadan kalkmıştır. Böylelikle her şeyi kendi içinde yapan, daha içine kapalı şirket modelleri yok olmaya yüz tutmuştur. Onun yerine şirketler farklı bölümleri/ birimleri dünyanın çeşitli köşelerinde olan, hatta evlerinde bilgisayarlarının başında dünyanın bambaşka bir köşesindeki şirketler için çalışabilen bireyler/kurumlar kümesine dönüşmüştür. Doğal olarak dünyanın farklı köşelerindeki üretim ve tasarım ekipleri ile çalışmak, bu ilişkiler ağını düzenlemek kolay değildir. Ama yeni dünya şirketlerinde yönetsel kontrol azalmakta, uzmanlık artarak farklı uzmanlıklar birbirlerinin sınırlarının içinde adeta eriyip birleşmektedirler. Böylelikle şirket yönetimlerinin kontrol işlevinden giderek uzaklaşarak, dünyaya açıldıklarını söyleyebiliriz. Şekilde de görüldüğü gibi, ilişkiler ağı günümüz şirketleri için artık olmazsa olmaz bir ön koşul niteliğindedir.

Örneğin Boeing 777 jetinin üretimi için gerekli üç milyondan fazla parça, 17 ülkedeki 900 kadar firmadan sağlanmaktadır. Ya da tekstil sektöründen benzer örnekler vermek mümkündür. Bugün bir montun üretimi için, altı, yedi farklı ülkeden mamuller tam zamanında tedarik edilerek, bambaşka bir ülkede son mamul haline getirilmektedirler. Böylelikle bir mont tüketicileriyle buluşmadan önce dünya üzerinde epey uzun bir yolculuk yapmaktadır.

35. Görsel

Artan uluslararasılaşmayla değer zinciri kavramı yayılıyor

36. Görsel İlişkiler ağının yönetimi

14

37. Görsel Boeing, üretiminde değer zincirini uygulayanlardan

38. Görsel Üretimde ülke sınırlarının kalkması



Soru 2: “Değer Zinciri” diyagramını Arzum için nasıl uyarlıyorsunuz?

Arzum 1990’ların sonundan itibaren dünyadaki gelişmeyi erken fark etmiş ve dünyanın çeşitli üreticileriyle ve tasarımcılarıyla işbirliğine giderek “değer zinciri” kavramını kendine özgü bir şekilde uygulamıştır. Böylelikle yurtiçinde ve dışında önemli bir pazar avantajı sağlamıştır.

Arzum 1990’ların ortasından itibaren rakiplerine göre fark yaratabilmek için, verimliliğini arttırmak hedefiyle önce üretim hattını kaldırarak, yerli ve yabancı üreticilerle çalışma kararı almıştır. Bunu yaparken de hem yerli üreticileri korumuş, hem de kendi riskini dağıtmıştır. Sistem, esnekliğe izin verdiğinden, gereksiz yere girdi stoklamamış, üretim maliyetleri açısından her dönem en optimal olan üreticilerle çalışma özgürlüğünü kullanabilmiştir. Keza 2000’li yıllara gelindiğinde bu kez de tasarımda değer zinciri kavramını uygulamaya koymuştur. Şirket içinde sabit bir tasarımcı ekibiyle çalışmak yerine, dünyanın farklı köşelerinde en ergonomik tasarımları yapan tanınmış ya da ümit vaat eden genç tasarımcılarla işbirliğine gitmiştir. Bu adım da Arzum’a önemli maliyet avantajları getirdiği gibi, aynı zamanda tasarımda farklılaşma, beğendiği tasarımı alıp uygulama ve farklı ekiplerin sinerjisinden yararlanma fırsatını yakalamasına olanak tanımıştır.

Ayrıca Arzum sadece, Porter’ın “birincil faaliyetler” diye tanımladığı, üretimde, dağıtımda lojistik destekte ve satış sonrasında değer zinciri yaratmakla kalmamıştır. “İkincil faaliyetler” olarak adlandırılan, firma altyapısı, iş ortamı, insan kaynaklarının verimliliği, insan kaynağının

39. Görsel Arzum “Değer Zinciri”ni nasıl uyguladı?



motivasyonu ve tüm sürece dahil edilmesi, hatta teknolojinin kullanımında da bu kavramı uygulamaya koyabilmiştir. Böylelikle Arzum kendine özgü bir değer zinciri kavramı yaratmıştır. Şimdi Porter'ın modelini kullanarak Arzum'un her bir işlevde nasıl bir yol izlediğini lütfen şema üzerinde gösteriniz.

Soru 3: Küreselleşmeyle birlikte değer zinciri kavramı nasıl bir evrim geçirmiştir? Örneklerle anlatınız.

Küreselleşmenin dünya üzerinde hızla yayılmasıyla ve özellikle batı ülkelerinin dünya ticaretinde oynadıkları rolün doğu ülkeleri lehine azalmaya başlamasıyla, tüm şirketlerin dünyaya açıldıklarına ve ilişkiler ağını en iyi şekilde orkestra edebilenlerin her geçen gün güçlendiğine tanık oluyoruz.

Jansson 2007'de basılan *International Business Marketing in Emerging Country Markets* adlı kitabında pek çok ilginç örneğe yer vermektedir. Bunlardan biri şöyledir: İngiliz bir firma Norveç'ten aldığı balıkları dondurarak Çin'e yollar. Donmuş balık Çin'de defrost edilerek, fileto haline getirilir ve sonra tekrar İngiltere'ye gönderilir. İlk başlarda Çin'deki daha düşük işçilik ücretleri nedeniyle, filetonun Çin'de yapılması düşünülmüştür. Fakat ilerleyen dönemlerde Çin'de filetoyu makine yerine, insanlar yaptıklarından yüzde 20 daha fazla balık etinden yararlanma imkanı doğmuştur. Bu ve bunun gibi birçok çarpıcı örnek bulmak mümkündür. O nedenle değer zinciri kavramı dünyada giderek daha fazla kabul görmeye başlamıştır.

40. Görsel Balık filetosunun dünya üzerindeki yolculuğu

41. Görsel Balık filetosu üretiminde değer zinciri



Tüm canlı örnekler bize bilinen ve her şeyi kendi yapan, daha içine kapalı şirket modellerinin yerine, artık dünyadaki coğrafi sınırların teknoloji yardımıyla neredeyse kaybolmasıyla, şirket yönetimlerinin kontrol işlevinden giderek uzaklaşarak, dünyanın her köşesinde değer zinciri yaratmak için adımlar attıklarına işaret etmektedir.

Arzum'da olduğu gibi, Türk şirketleri de bu konuda ilk adımları 1990'lardan başlayarak atmış ve aradan geçen 20 yılda önemli yol kat etmişlerdir. Arzum örneği bunların en çarpıcılarından biridir. Yine başka bir ilginç vakada buluşmak dileğiyle, şimdilik hoşça kalın.



Kaynakça

- Fung, Victor K., William K. Fung, Yoram Wind (2008) ***Competing In a Flat World***, Pearson Education, New Jersey.
- Jansson, Hans (2007) ***International Business Marketing in Emerging Country Markets***, Edward Elgar Publishing Ltd., UK.
- Porter, Michael (1985) ***Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance***, The Free Press.
- Vardar, Nükhet (2010) “Uluslararasılaşmada Adım Adım İlerlemek...Arzum”, ***Türk Markaları Cilt 3***, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul.

Önerilen Video’lar

1. Value Chain Analysis Explained
<http://www.vidrope.com/video/5505203/value-chain-analysis-explained>
2. The Value Chain
<http://www.youtube.com/watch?v=zEidSBtqeTI>
3. The Five Competitive Forces That Shape Strategy by M. Porter
https://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw
4. Porter’s Value Chain
<https://www.youtube.com/watch?v=hkisCzFHx8o>
5. Value Chain Analysis
<https://www.youtube.com/watch?v=7wL6x1BSlw8>



Markalar Fısıldıyor, El İzi İletişim Danışmanlık Ltd.’nin tescilli markasıdır.

Proje Fikri ve Tasarımı
Arzum Vaka İçeriği
Proje Ekibi

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi İletişim
Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Murat ÇOLAKOĞLU, PwC
Cömert KUN, PwC
Duygu MERZİFONLUOĞLU, PwC
Şebnem ENÇ, PwC
Serkan YETKİNYILMAZ, PwC
Pomus Produksiyon
Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Seran SUKAN

Prodüksiyon
Seslendirme
Markalar Fısıldıyor Logo

El İzi İLETİŞİM
DANIŞMANLIK



pwc

19

www.markalarfısıldiyor.com.tr

Mart 2015

Bu vaka, El İzi'nin izni olmadan kısmen ya da tamamen kullanılamaz, kopyalanamaz, çoğaltılamaz veya satılamaz. Aksi durumda 5846 ve 3257 sayılı kanun maddeleri istisnasız uygulanır

MARKALAR
fısıldıyor