



Geoffrey A. Moore

**UÇURUMDAN
GEÇMEK**

**Anaakım Tüketickiye
Yıkıcı Ürünler
Pazarlamak ve Satmak**

Çeviri: İsmail Hakkı Yılmaz

alBaraka
Yayınları





GEOFFREY MOORE

Stanford Üniversitesi'nde Amerikan Edebiyatı okudu. Doktorasını University of Washington'da İngiliz Edebiyatı üzerine gerçekleştirdi. Bir süre İngilizce öğretmeni olarak görev yaptı. Ardından kariyerine farklı bir yön vererek yeni nesil şirketlerde eğitim uzmanı olarak görev yapmaya başladı. Devamında bir süre satış ve pazarlama bölümlerinde çalıştı. Daha sonra, başta The Chasm Group olmak üzere çok sayıda şirkete danışmanlık vermeye başladı. Hâlen The Chasm Group, Chasm Institute ve TCG Advisors adlı kurumların başdanışmanı olarak görev yapmaktadır.

Aynı zamanda Wildcat Venture Partners bünyesinde girişimlere mentorluk yapan Geoffrey Moore, yazar ve konuşmacı olarak büyük kitlelere hitap etmektedir. Google, Microsoft, Salesforce gibi teknoloji devlerine danışmanlık yapmaktadır. Hayatı boyunca yaptığı çalışmalarla yıkıcı inovasyonlara odaklandı. İlk kitabı *Uçurumdan Geçmek* ile bir milyondan fazla okura ulaştı ve büyük üne kavuştu. Yazarın diğer kitapları:

- *Inside the Tornado: Strategies for Developing, Leveraging, and Surviving Hypergrowth Markets*
- *The Gorilla Game: Picking Winners in High Technology*
- *Living on the Fault Line: Managing for Shareholder Value in Any Economy*
- *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution*
- *Escape Velocity: Free Your Company's Future from the Pull of the Past*
- *Zone to Win: Organizing to Compete in an Age of Disruption*
- *The Infinite Staircase: What the Universe Tells Us About Life, Ethics, and Mortality*

İSMAİL HAKKI YILMAZ

1961'de Ordu'da doğdu. Askerî okul ve M.Ü. İletişim Fakültesi'nin ardından Güneş, Tercüman, Aktüel, Nokta, Radikal, NTV ve Milliyet gibi çeşitli dergi, gazete ve TV kanallarında çalıştı. Uzun zamandır Yaprak, Afa, Haziran, Boyut, Pinhan, İş Kültür Yayınları, Vakıfbank Kültür Yayınları gibi yayınevlerine kitap çevirileri yapmaktadır.





İÇİNDEKİLER

TÜRKÇE BASKIYA ÖNSÖZ.....7

YAZARIN NOTU9

BİRİNCİ KISIM UÇURUMU FARK ETMEK

Giriş

Mark Zuckerberg Milyarder Olabiliyorsa..... 15

1. Bölüm

İleri Teknoloji Pazarlama Yanılsaması..... 21

2. Bölüm

İleri Teknoloji Pazarlama Aydınlanması..... 41

İKİNCİ KISIM UÇURUMDAN GEÇMEK

3. Bölüm

D-Day Benzetmesi..... 77





6 | UÇURUMDAN GEÇMEK

4. Bölüm

Taarruz Noktasını Belirleyin103

5. Bölüm

İşgal Gücünü Toplayın123

6. Bölüm

Muharebeyi Tanımlayın.....151

7. Bölüm

Taarruzu Başlatın179

Sonuç

Uçurumu Geride Bırakmak.....193

Ek 1: İleri Teknoloji Pazar Geliştirme Modeli219

Ek 2: Dijital Tüketici Benimseme Sürecinde Dört Vites Modeli223

DİZİN229





TÜRKÇE BASKIYA ÖNSÖZ

Bugünlerde dijital dönüşüm ve yıkıcı inovasyonlar üzerine kaleme alınan makalelerin ve kitapların birçoğu Silikon Vadisi'ne, girişim sermayesi şirketlerine ve milyar doların üzerinde değer biçilen 'unicorn'lara odaklanıyor. Bu hatadır. Bu saydığım üçü de güneşi gördü; artık yeni bölgelerin, yeni yatırımların ve yeni girişimlerin öne çıkma vakti!

Uçurumdan Geçmek, yeni jenerasyonlara oyunu nasıl oynaması gerektiğini gösteren bir çalışma olarak ortaya çıktı. Bu kitap, Silikon Vadisi gibi bir devasa imkânlarla sahip teknoloji merkezleri ile başlanıyor; bunun yerine dijital dünyada rekabet etmek isteyen, inovasyona sonuna kadar ihtiyaç duyan, nispeten daha küçük pazarlarla başlıyor. Bu kitap, milyar dolarlar akıtılan girişim sermayeleri ile başlanıyor; ödeme yapmaya istekli tek bir müşterisinin talebi üzerine göz korkutan bir inovasyon mücadelesine girişecek kadar gözü kara girişimcilerle başlıyor. Bu kitap, milyonlarca kullanıcının güven vermeyen bir iş modeli aracılığıyla para kazandığı, tüketici tarafından beslenerek 'unicorn' olan bir girişim yaratma arzusunda değil; aksine öngörülebilir bir yol haritasına sahip, doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu pazarları radarına alan, sadık müşteri kitlesi bulunan pazar liderleri arayışında.





Evet, inovasyon için teknolojik olarak bir altyapıya ve yeterliliğe ihtiyacınız var. Ve evet, girişiminizi yüzdürmek ve büyümenizi sürdürmek için büyük olmasa da bazı girişim fonlarına da ihtiyacınız var. O ilk müşterinizi kazanmak ve pazarda yer edinmek için amansız bir mücadeleye girişmeniz de gerekiyor. Ancak bunlar için mucizelere veya sihre asla ihtiyacınız yok! *Uçurumdan Geçmek*, mucizelere ihtiyacınız olmadığını gösteren bir kılavuz...

Geoffrey Moore
2021





YAZARIN NOTU

Uçurumdan Geçmek'le ilgili teklif görüşülürken hem yayıncı hem de yazar kitabın beş binden fazla satmasının başarı olacağını düşünüyorlardı. Ne de olsa ortada ileri teknoloji ürün pazarlamanın kendine özgü güçlüklerini ele alan, bilinmeyen bir yazar tarafından kaleme alınmış niş bir kitap vardı.

Oysa kitap 1991'de ilk baskısının yapılmasından sonraki on yılın sonunda üç yüz binden fazla satmıştı. Tabii, yayıncı ve yazar mutlulardı. Ama asıl soru şuydu: Kitabın başarısının sırrı neydi? Cevap kulaktan kulağa pazarlamanın, yani kitabın yıkıcı inovasyonların kitleler tarafından benimsenmesini sağlamaya yönelik niş yaklaşımının etkisinin tipik bir örneğidir.

İlk olarak uçurum metaforuyla bu uçurumdan nasıl geçileceğine dair tavsiyelerin deneyimli ileri teknoloji işletmecileri arasında büyük ilgi yarattığı ortaya çıktı. Sayısız okuyucu kitaptaki materyali değerli bulmakla birlikte bilmedikleri yeni bir şey öğrenmediklerini söyledi. Kitap onlar açısından daha ziyade dağınık hâldeki sezgilerle gözden kaçan bilgileri bir araya getirip bunları ileriki bir karar alma sürecinde kullanılabilecek tutarlı bir çerçeveye oturtma işlevi görüyordu.



Böyle olunca kitap elden ele diğer meslektaşlara geçti ve söz dağırcığı hızla yayıldı. Sonunda kitap pazarlama bölümünden çıkıp kendiliğinden mühendislik bölümüne doğru ilerlemeye başladı; bu noktada birçok okuyucu kitabın ilk bölümlerini okuduktan sonra bir kenara atmadıkları ilk pazarlama kitabı olduğunu söyledi. Mühendislerden alınan övgü hakiki bir övgüdür ve yazar da bundan dolayı onlara çok müteşekkirdir.

Bu olağan dışı gelişme aynı zamanda risk sermayesi gruplarının dikkatini çekti ve böylece kitabın satışına yeni bir kanal açıldı. Risk sermayedarları yeni söz dağırcığında mühendislik odaklı girişimcilerle bir piyasa geliştirme diyaloguna girebilecekleri yeni bir kanal gördü. Hatta kitap bütün şirketleri bir noktada buluşturan bir ihtiyaç hâline geliverdi.

Derken kitap işletmecilik okullarındaki profesörlerin girişimsel pazarlama derslerine dahil oldu ve yayımlanmasından sonraki on yıl içinde adeta moda hâline geldi. Öğrenciler kitabı sevdi çünkü kitabın açıklayıcı ve kural koyucu bir dili vardı ve de tezlerini benzetmelerle dile getiriyordu. Benzetmeler kitabın özünün anlaşılmasını daha da kolaylaştırıyordu ve insanda zaten bildiği bir şeyi doğruladığı duygusu yaratıyordu.

Böylece işler aşağı yukarı 1997'ye kadar tıkırında gitti, derken öğrenciler sormaya başladı: "Ashton Tate ya da Cullinet kim? WordStar ya da Ingres ne?" Benzetme yoluyla dile getirilen tezlerin olmazsa olmaz bir parçası olan örnekler artık iyice eskimişti. Dolayısıyla kitap yeniden gözden geçirildi, tezler büyük ölçüde aynı kaldı ama 1980'li yılların şirketlerinin yerini 1990'lı yılların şirketleri aldı. Ki bu da yazarın uçurumların teknoloji sektörü alanının ayrılmaz bir parçası olduğu inancını daha da pekiştirdi.

Son on yıl durum aşağı yukarı aynı şekilde devam etti. Satışlar aynı hızla sürdü. Kitabın yeniden gözden geçirilmiş versiyonunun yabancı dillerdeki baskıları altı yüz bini geçti. Bu arada kitabın çerçevesi değişmedi. Tabii 2007 civarlarında öğrenciler yine "ChannelPoint kimdi? VerticalNet kim? Silicon Graphics? Savi?" diye

sormaya başladılar, “*Bizim bildiğimiz* şirketlerden örnekler yok mu?” Dolayısıyla örnekleri bir kez daha güncellemek gerekti. Ve ben biraz geç de olsa bunu zevkle yerine getirdim.

Daha önce olduğu gibi kitabın temel dokusunu korudum. Aslında son on yılda köprünün altından çok sular akmıştı, ama bir kez köprüde değişiklik yapmaya başlayınca adeta baştan aşağı yenden inşa edilmesi gerekiyor. Bense bunun yerine iki ek ilave ettim. Birinci ek *Uçurumdan Geçmek*’ten sonra kaleme aldığım *Inside the Tornado* (Kasırganın İçinde) adlı kitabımın kısa bir özeti niteliğinde. Bu kitapta eski piyasa, uçurum ve bowling pistinden kasırgaya, reel sektöre ve benimseme-sonrası kategori olgunluğuna kadar Teknolojik Bir Ürünün Yaşam Döngüsü ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Böylece kitabı ilk kez okuyanlara uçurumdan geçmeyi daha geniş bir bağlama oturtma olanağı verilmektedir.

İkinci ek bu ülkenin ileri teknoloji alanındaki en önemli gelişmeyi, yani başını büyük ölçüde mobil cihazların, bulut bilişimin ve World Wide Web’in çektiği tüketici IT’sini ele almaktadır. IT kategorileri hemen her zaman ilk olarak işletmeden-işletmeye hayata geçmiş ve teknolojinin sinamasından geçip maliyetlerin düşürülmesinden sonra da işletmeden-tüketicieye alt kategorisine uygulanmıştır. Ama bu yüzyılda lokomotif B2C (işletmeden-tüketicieye) olmuştur. B2C oyuncularını şimdi de bu teknolojileri girişimcilik alanına taşımaktadır.

Görüldüğü kadarıyla *Uçurumdan Geçmek* özünde bir B2B (işletmeden-işletmeye) piyasa geliştirme modelidir. Bazen çok da etkin bir şekilde B2C’ye uyarlanması mümkün olsa da son kertede en uygun model değildir. Dört Vites adını verdiğimiz modelin tüketici elektroniğiyle uğraşan dijital girişimciler açısından daha elverişli olduğu görülmüştür.

Sonuçta olağanüstü bir yolculuk oldu. Bu süreçte ailemden, özellikle de eşim Marie’den, Chasm Group, Chasm Institute, TCG Advisors ve Mohr Davidow Ventures’taki meslektaşlarımdan büyük destek gördüm. Bunlara HarperBusiness’taki editörlerimi, temsilcim



Jim Levin'i ve asistanım ve işletme müdürüm Pat Granger'ı ve daha birçok ismi eklemeliyim. Ama belki de en önemlisi, çok ilginç sorunlarla şirketimize gelen yüzlerce müşterinin merak uyandıran bir enerjileriydi. Esin kaynağımız onlar oldu.

Geoffrey Moore
Haziran 2013

