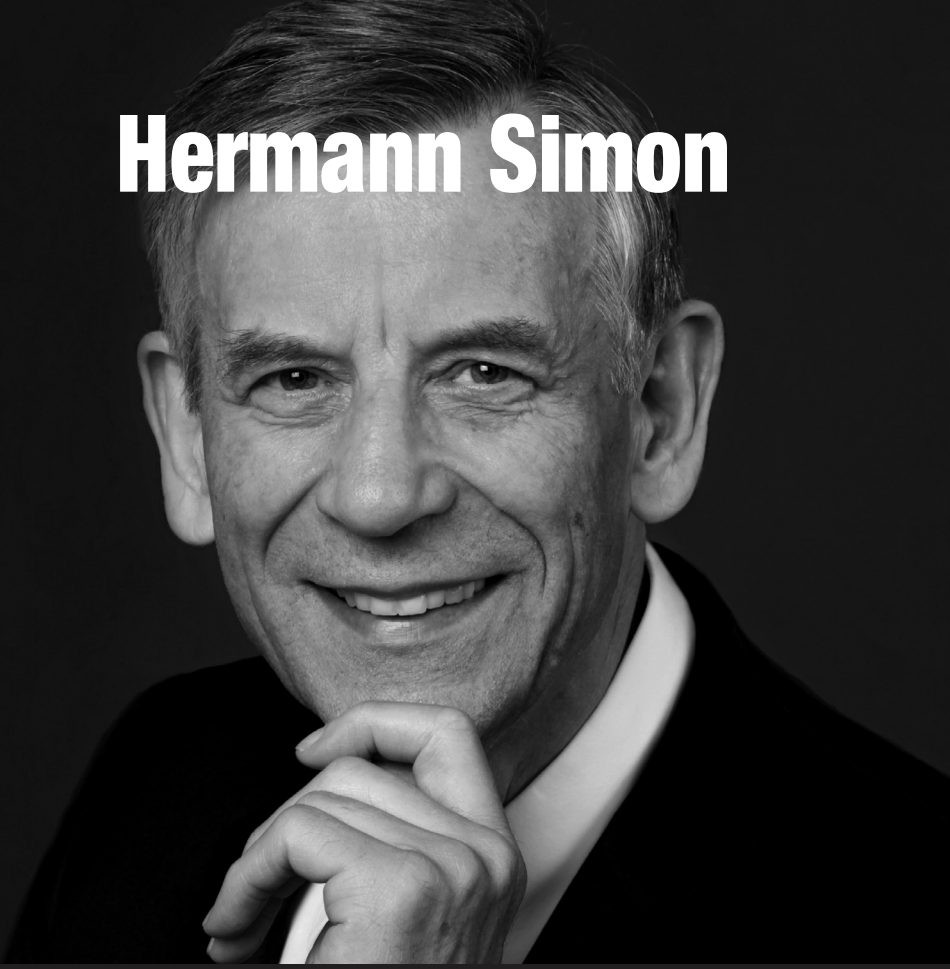


Bir Fiyatlandırmanın İtirafları

FİYAT HER ŞEYİ NASIL ETKİLER

Hermann Simon



Bir Fiyatlandırmanın İtirafı FİYAT HER ŞEYİ NASIL ETKİLER

Simon-Kucher&Partners Strategy&Marketing Consultants

Çeviren: Ümit Şensoy

BİR FİYATLANDIRMACININ İTİRAFLARI

© 2015, Springer International Publishing

Orijinal adı ve yayıncısı: *Confessions of the Pricing Man, Springer*

Yapım : Optimist Yayın Grubu
Telefon : 0216 412 72 13
www.optimistkitap.com

Editör : Utku Umut Bulsun
Düzenleme : Selim Talay
Düzelti : Esen Güray
Basım : Ağustos 2017, İstanbul

ISBN : 978-605-322-371-9

Simon-Kucher&Partners Strategy&Marketing Consultants

Adres : Büyükdere Cad.
Yapı Kredi Plaza C-Blok,
No: 40-41/Kat 8, 34330 İstanbul
Telefon : 0212 31747 66
Fax : 0212 31747 01
web : www.simon-kucher.com

Baskı ve cilt : Pasifik Ofset
Sertifika no. : 12027
Cihangir Mah. Güvercin Cad. No:3/1
Baha İş Merkezi A Blok Kat:2
34310 Haramidere / İstanbul
Tel: 0212 412 77 77

ÖNSÖZ: İTİRAFLAR

Fiyat her yerde. Her gün defalarca kimi zaman üzerinde uzun uza-
dıya kafa patlatarak, kimi zaman da bir kez bile düşünmeden bize
söylenen fiyatı öder ve başkalarına fiyat veririz. Fiyatın temelinde yatan
dinamikleri kavrayan yöneticiler bu bilgiyi yüksek kazançla ve güçlü bir
rekabet avantajına çevirebilirler.

Sorun, “fiyat” oyununun giderek daha karmaşık bir hal almasıdır.
Yoğun rekabet, olgunlaşan internet ve artan küreselleşme tüketicilerin
değer ve fiyat algısında, dolayısıyla da satıcıların fiyat belirleme biçiminde
devasa boyutlarda yıkıcı değişikliklere yol açıyor. Yöneticiler her
zaman uyanık olmak ve sürekli öğrenmek durumundalar.

Bundan kırk yıl kadar önce fiyat ve fiyatlandırma sınırlarını araştır-
maya başladığımda, bu büyüleyici dünyanın bu kadar çok merak, ilgi ve
inovasyon doğuracağını hayal etmemiştim. Fiyatlandırma benim mes-
leğim ve geçim kaynağım oldu. Kırk yıl boyunca çalışma arkadaşarımla
birlikte dünya üzerinde binlerce firmanın fiyat stratejileri ve fiyat belir-
lemesine rehberlik etmeyi sürdüren bir öncü çalışma külliyatı yarattık.
Tüm bu çalışmaların sonunda, eşsiz bir biriktirilmiş deneyim deposu,
bir pratik fiyatlandırma bilgeliği hazinesi ortaya çıktı.

Bu kitap, bu hazineye erişim anahtarınızdır.

Fiyat konusunda bilmeniz gereken her şeyle ilgili tüm yanıtları bu-
rada bulacaksınız. Bu yanıtlar yürütmeciler, yöneticiler, müdürler, satış
profesyonelleri ve pazarlama uzmanları için olduğu kadar, tüketiciler

için de geçerlidir. Fiyatlandırma pratiğinin incelikleri, taktikleri ve en iyi ile en kötülerini incelerken ben sizin güvenilir rehberiniz olacağım. Fiyatı rasyonel ve rasyonel olmayan yanlarıyla, devrim niteliğindeki davranış araştırmalarının merceğinden inceleyeceğiz. Ve zaman zaman kimi noktaları açıklığa kavuşturmak için basit matematiğe başvuracağız.

Lakin yolculuğumuza başlamadan önce size kendimi tanıtmak ve bir iki itirafta bulunmak istiyorum.

Çalışma arkadaşlarım ve ben, satıcı için en iyi fiyatı bulma amacıyla tüketici davranışlarını derinlemesine inceliyoruz. Bunu çalışma hayatımın ilk 16 yılı boyunca işletme okulu profesörü ve araştırmacı sıfatıyla yaptım. Daha sonra 1985 yılında iki doktora öğrencimle birlikte kurduğumuz Simon-Kucher&Partners danışmanlık firmasıyla sürdürdüm. Firmamız bugün belli başlı ülkelerdeki 34 ofisi ve 241 milyon euro geliriyle, fiyat danışmanlığı alanında küresel lider konumundadır. Her sektörden üst düzey yönetici ve yürütmecilere hizmet sunuyoruz: sağlık hizmetleri, otomotiv, telekomünikasyon, tüketim malları, hizmetler, internet ve sanayi ürünleri. Simon-Kucher&Partners tüketicinin ya da sektör müşterisinin karşılaştığı birçok modern, sofistike fiyatlandırma stratejisine rehberlik ve analiz desteği sunmuştur. Bu müşteriler ilk başta bu sofistike fiyat yapılarını kimin yarattığının pek farkına varmazlar.

Tavsiyelerimizle toplamda 2,5 trilyon dolarlık bir gelir rakamına ulaşan ürün ve hizmet fiyatlarını etkilemişizdir. Dünyada sadece altı ülkenin gayrisafi yurtiçi hasılası bu rakamın üzerindedir.

Evet, itiraf ediyorum, satıcı ile tüketici arasında her zaman eşit koşullarda bir oyun alanı bulunmayabilir. Satın alma uzmanlarının fiyat pazarlığında ustalaşmış olduğu şirket müşterilerinde bu durum biraz daha sınırlıdır. Ama ben genelde oyunun adil bir şekilde cereyan ettiği kanısındayım. Bunun nedenini tek bir sözcükte buluyoruz: Değer. Eninde sonunda müşteri aldığı değer kadar para ödemek ister. Satıcının önündeki meydan okuma bu algılanan değeri, ardından da ürün ya da hizmetin buna denk düşen fiyatını bulmaktır. Müşteri eğer satıcıyla yaptığı değiş tokuşlarından kalıcı bir adalet hissi alırsa, bağlılığını korur. Uzun dönemli kâr maksimizasyonunun tek yolu, müşteri memnuniyetidir.

Evet, itiraf ediyorum, zaman zaman etik sorunlarla karşılaştığımız oluyor. Hayat kurtaran bir ilaca mümkün olan en yüksek fiyatın konmasını tavsiye edebilir misiniz? Bir şirket yoksul ülkelerde de zengin ülkelerde de aynı fiyatlarla mı satış yapmalı? Bir firma tekel benzeri konumundan yararlanmayı hangi noktaya kadar götürebilir? Neler tröst ve kartel karşıtı yasalarla çelişiyor, nelere hâlâ izin veriliyor? Bunlar açık ve net yanıtları olmayan zor sorular. Nihayetinde karar verecek olan, danışanlarımız. Ama biz danışman olarak yine de meselenin bu hukuksal ve ahlaki yanlarını düşünmek zorundayız.

Evet, itiraf ediyorum, binlerce şirketin kârlarını maksimize etmeleri için akıllı fiyatlandırmayı kullanmalarına yardım ediyorum. Bazıları kârı kapitalizmin çirkin yüzü olarak görür. Onlar için kâr maksimizasyonu insanın tüylerini diken diken eden kışkırtıcı bir sözcüktür. Oysa işin basit gerçeği, varlığını sürdürmenin bedelidir kâr. Sürdürülebilir kâr her özel işletme için bir var olma ya da olmama sorunudur, çünkü kâr etmeyen şirket ayakta kalamaz. Ve fiyat, beğenseniz de beğenmeseniz de, yüksek kâr elde etmenin en etkin yoludur. Biz yöneticilere, doğru bir kâr oryantasyonu aşlamaya gayret ediyoruz. Ama ben kısa dönemli kâr maksimizasyonundan yana değilim. Benim misyonum şirketlerin uzun dönemli sürdürülebilir kârlılığa ulaşmak için kârlarını optimize etmelerini desteklemektir.

Son olarak itiraf ederim ki, bu kitap benim tüm fiyatlandırma çabalarım, maceralarım, başarı ve başarısızlıklarımın kapsamlı bir derlemesinden oluşuyor. Hemen her gün yeni, klasik olmayan ve yaratıcı fiyatlandırma fikirlerinin boy gösterdiğini görmek beni hâlâ şaşırtıyor. İtirafı devam edecek.

Umuyorum engin fiyat dünyasında dolaşmaktan keyif alırsınız ve dilerim yol boyunca “işte bu!” diye haykıracağınız pek çok an yaşarsınız.

2015 sonbaharı

Hermann Simon

Hermann.Simon@simon-kucher.com

Twitter:@hermannsimon

TEŞEKKÜR

Orijinal Almanca metni İngilizceye uyarlayan Present Tense, LLC'den Frank Luby ile Elena Duffy'ye teşekkür borçluyum. Onlar sadece kitabı çevirip düzenlemekle kalmadılar, aynı zamanda taze katkılarda bulunarak beni yeni anekdotlar ve itiraflar eklemeye teşvik ettiler ve kitabın akışını, İngilizce okuyan çevrelere daha cazip gelecek şekilde uyarlamamı sağladılar.

Metindeki fikirler, yorumlar ve eleştirel değerlendirme bölümleri ve verdikleri teknik destek için Simon-Kucher&Partners'daki çalışma arkadaşlarıma teşekkür etmek isterim:

Bonn'dan Dr. Philip Biermann, Dr. Klaus Hilleke, Ingo Lier, Dr. Rainer

Meckes, Kornelia Reifenberg, Dr. Georg Tacke, Dr. Georg Wübker

Boston'dan Juan Rivera

Frankfurt'tan Dr. Dirk Schmidt-Gallas

Köln'den Dr. Gunnar Clausen, Dr. Martin Gehring, Dr. Karl-Heinz Sebastian, Dr. Ekkehard Stadie

Londra'dan Mark Billige

Madrid'den Philip Daús

Münih'ten Dr. Clemens Oberhammer

Milano'dan Dr. Enrico Trevisan, Dr. Danilo Zatta

New York'tan Michael Kuehn, Andre Weber

Paris'ten Kai Bandilla

San Francisco'dan Joshua Bloom, Matt Johnson, Madhavan Ramanujam
Sao Paulo'dan Manuel Osorio
Tokyo'dan Dr. Jens Müller
Viyanadan Dr. Thomas Haller
İstanbul'dan Mert Terziođlu

Türkçe tercümesi için; Simon-Kucher and Partners İstanbul ofisimizin Yönetici Ortağı Mert Terziođlu'na, kitabın Türkçe yayını için yorumlarıyla destek verip sürece öncülük ederek, koordinasyon ve düzenleme sağlayarak kitabın daha geniş kitleye ulaşmasını desteklediği için ayrıca teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

1 Fiyatlarla Acı Veren İlk Karşılaşmam.....	21
Fiyatlandırma Öğrencisiyken: Yolculuk Başlıyor	22
Fiyatlandırma Profesörüyken:	
Akademi Hâlâ Tek Seçeneğimdi.....	27
Fiyatlandırma Danışmanıyken:	
Teoriyi Gerçek Dünyaya Taşıyoruz.....	28
2. Her Şey Fiyatın Çevresinde Döner	33
“Fiyat” Gerçekte Ne Anlama Gelir?	35
“Fiyatın” Birçok Adı Var	38
Fiyat = Değer	39
Değer Yaratmak ve İletmek	42
Akıllı Fiyatlandırmayla Neler Başarılabilir:	
2012 Londra Olimpiyatları	45
Akıllı Fiyatlandırmayla Neler Başarılabilir: BahnCard.....	46
Arz ve Talep	51
Kıtlık ve Ani Yükseliş ve Düşüş Döngüleri.....	51
Fiyat ve Hükümet.....	54
Fiyat ve Güç	55
Fiyatlandırma Sınırları Zorlar	57

3. Fiyatlandırma Psikolojisinin Tuhaflığı	59
Fiyatın Prestij Etkisi	60
Kalite Göstergesi Olarak Fiyat	62
Fiyatın Plasebo Etkisi	64
Etkisiz Bir Silah Olarak Fiyat	64
Fiyat Çapası Etkisi	65
Orta Noktanın Büyüsü ya da Asma Kilit Öyküsü	67
Şarabın Ne En Ucuzu Ne En Pahalısı	68
Kimsenin Almadığı Kâr Getiren Bir Ürün	69
Kıtlık Yaratmak	70
Ek Alternatifler Sunarak Daha Çok Satmak	70
Fiyat Eşikleri ve Küsurlu Fiyatlar	72
Beklenti Kuramı	77
Beklenti Kuramı ve Fiyat	79
İş mi Ekonomi mi?	79
Parasız ya da Paralı: Büyük Bir Fark	80
Nakit Ödemek Daha İyi	80
Kredi Kartının Cazibesi	81
“Nakit İadesi” ve Diğer Saçmalıklar	82
Liste Fiyatları	83
Fiyat Yapıları	84
Zihinsel Muhasebe	86
Nöro Fiyatlandırma	87
Sonuç Olarak: Dikkatli Olun!	89
4. Fiyat Konumlandırma: Yüksek ve Düşük Fiyatlar	91
Düşük Fiyatlarla Başarı Stratejileri	91
Aldi	92
IKEA	93
H&M ve Zara	93
Ryanair	94
Dell	95

Daha Az Pahalı Seçenekler	96
Amazon ve Zalando: Gelir ile Kâr Karşı Karşıya	97
Düşük Fiyat Stratejisinin Başarı Etmenleri	98
Son Derece Düşük Fiyatlar: Daha Altına İnebilir misiniz?	100
Dacia Logan ve Tata Nano	101
Honda Wave	102
Diğer Tüketim ve Sanayi Mallarında Son Derece	
Düşük Fiyat Konumlandırması	103
Son Derece Düşük Fiyatlı Ürünler Çok Gelişmiş	
Ülkelerde de Satılıyor mu?	106
Son Derece Düşük Fiyat Stratejisi Başarı Etmenleri	107
Yüksek Fiyatlarla Başarı Stratejileri	108
Premium Fiyatlandırma	109
Apple ve Samsung Karşı Karşıya	110
Gillette	111
Miele	112
Porsche	113
Enercon	114
“Bugs” Burger Bug Killers	116
Premium Stratejileri Geri de Tepebilir	117
Bir Premium Fiyat Stratejisinin Başarı Etmenleri	118
Lüks Mal Fiyatlandırmasında Başarı Stratejileri	119
Lüks Bir Saat Kaç Para Eder?	119
İsviçre Saatleri	121
LVMH ve Richemont	122
Lüks Eşya Pazarlamasının Önündeki Engeller	123
Maybach	123
Lüks Malların Bir Fiyat Sınırı Var mı?	126
Kalıcı Değer Yaratma Sorunu	126
Hacim Sınırlarını Gözlemlemek	127
Lüks Eşya Fiyat Stratejisinin Başarı Etmenleri	129
En Umut Vaat Eden Strateji Hangisi?	130

5. Fiyat ve Kâr.....	135
Yanlış Hedefler Peşinde mi Koşuyorsunuz?.....	138
Yüzde 2 Fiyat Artışı Kârı Nasıl Etkiler?.....	142
Fiyat En Etkili Kâr Faktörüdür	144
Şimdi de... Fiyatları Değiştirip Neler Olacağını Görelim.....	145
Geleceğe Dönüş: General Motors Çalışan İndirimi Programı ..	148
Fiyatlar, Kâr Marjları ve Kârlar	151
Fiyat Eşsiz Bir Pazarlama Enstrümanıdır	152
6. Fiyatlar ve Kararlar	157
Kim, Ne, Nerede, Ne Zaman, Neden...ve Nasıl?.....	157
Bir Fiyat Kararının Etkileri	160
Fiyat ve Hacim	162
Fiyat Belirlerken Maliyetleri Esas Almak.....	164
Rakibi İzlemek	165
Pazarı Baz Alan Fiyat Belirleme	166
Değeri Yarı Yarıya Paylaşmak.....	167
Talep Eğrileri ve Fiyat Esneklikleri Nasıl Belirlenir?.....	170
Uzman Hükmü: Fiyat Esneklikleri Hakkında Doğrudan	
Tahminde Bulunmak.....	171
Müşterilere Fiyat Hakkındaki Düşüncelerini	
Doğrudan Sormak.....	173
Müşterilere Fiyat Hakkındaki Düşüncelerini	
Dolaylı Yoldan Sormak	174
Fiyat Testleri.....	175
Büyük Veri Efsanesi: Talep Eğrileri ve Fiyat Esneklikleri	
İçin Piyasa Verilerini Kullanmak	175
Peki...Ya Rakiplerin Fiyatları?.....	177
Tutsak İkilemi: Oyun Başlasın	178
Fiyat Liderliği.....	180
İşaret Verme	181

Rakiplerin Tepkileri ve Fiyat Kararları	183
Enflasyon: Nedir ve Fiyat Kararları Açısından	
Neden Önemlidir?.....	186
Fiyat ve Enflasyon: Brezilya Dersleri.....	189
7. Fiyat Farklılaştırma: Yüksek Sanat.....	191
Kâr Dikdörtgeninden Kâr Üçgenine Geçiş	193
Bir Kutu Coca Cola Kaça?	194
İki Fiyatın Yaratabileceği Fark	197
Niye İlk Bira Daha Pahalı Olmalı	198
Sinemada Doğrusal Olmayan Fiyatlandırma	200
Fiyat Paketleri Oluşturmak.....	202
Opsiyonel Aksesuarlar İçin Fiyat Paketi Oluşturmak	204
Paketleri Dağıtmak	205
Grup Fiyatı.....	206
Daha Fazlası, Daha Ucuza mı? Aman, Dikkat!.....	207
Farklılaştırma mı Ayrımcılık mı?.....	209
Fiyat ve Lokasyon.....	212
Fiyat ve Zaman.....	215
Bozulabilir Mallar	217
Dinamik Fiyatlandırma Patentleri	218
Kapasite ve Fiyat Değişiklikleri	219
Fiyat ve Yokluk.....	220
Bir Yüksek Bir Düşük Fiyat Stratejisi ile	
HGDF Stratejisinin Karşılaştırması	221
Önceden Satış Fiyatı ile Önceden Ayırtma İndirimi	223
Penetrasyon Stratejisi: Toyota Lexus	224
Kaymağını Alma Stratejisi: Apple iPhone.....	227
Enformasyon ve Kâr Tepeleri	230
Çit Çekme.....	231
Maliyetlere Dikkat Edin	232

8. Fiyatlandırmada İnovasyon	1
Fiyat Şeffaflığında Köklü İyileşmeler	1
Kullandığın Kadar Öde	1
Yeni Fiyat Ölçütleri	1
Yeni Bir Fiyat Parametresi Getirmek:	
Sanifair Vaka İncelemesi	1
Amazon Prime	1
Sanayi Gazları	1
ARM	1
Freemium	1
Sabit Fiyat	1
Ön Ödemeli Sistemler	1
Müşteri Eksenli Fiyatlandırma	1
İstedığın Kadar Öde	1
Kâra Dönük Teşvik Sistemleri	1
Daha İyi Fiyat Öngörülürü	1
Zekice Ek Bedel Talepleri	1
Alakart Fiyatlandırma	1
Harvard Business Review Press	1
Müzayede	1
9. Fiyatlandırmada Krizler ve Fiyat Savaşları	267
Kriz Ne Demektir?	267
Hacmi mi Düşürmeli Fiyatları mı?	270
Zekice Fiyat İndirimleri Yapmak	272
Fiyat Düşürmek Yerine Nakit Para veya Mal Teklif Edin!	275
Müşterilerin Dikkat Noktalarından Uzakta Durmak	276
Baş Düşman: Aşırı Kapasite	278
Kriz Dönemlerinde Fiyat Artışı	281
Fiyat Savaşları	282

10. CEO Ne Yapmalı?.....	289
Fiyat ve Hissedar Değeri	290
Fiyat Piyasa Değeri Nasıl Yükseltebilir?.....	292
Fiyatlandırma Sayesinde 120 Milyon Dolar Daha	293
Fiyat ve Piyasa Değeri	294
Marlboro Adamın Atından Düştüğü Gün	294
Tüm Ürünlerde Yüzde 20 İndirim: Praktiker	
Vaka İncelemesi	295
Fiyat Savaşlarının Yıkıcı Etkisi: Potas Oligopolü	
Vaka İncelemesi	297
Çöküş Öncesi Gurur: Netflix Vaka İncelemesi	299
Müşterileri Üst Fiyat Düzeyine Çıkarmaya Yönelik	
Başarısız Bir Hamle: J.C. Penney Vaka İncelemesi	300
İndirimler ve Promosyonlar: Abercrombie&Fitch	
Vaka İncelemesi	301
Fiyat Disiplini Şirketin Piyasa Değerini Yükseltir:	
Bir Telekom Vaka İncelemesi	303
Fiyatlandırma ve Finans Analistleri.....	305
Fiyat ve Özel Sermaye Yatırımcıları	308
Üst Yönetimin Kilit Rolü	309

YAZAR HAKKINDA

Hermann Simon 23 ülkede 34 ofisi bulunan Simon-Kucher&Partners Strateji ve Pazarlama Danışmanları adlı firmanın başkanıdır. Fiyatlandırma konusunda dünyada önde gelen bir otoritedir. Bonn ve Köln Üniversitelerinde iktisat ve iş idaresi eğitimi aldı. Diplomasını (1973) ve doktorasını (1976) Bonn Üniversitesinden aldı. Simon 1979-1989 arasında Bielefeld Üniversitesinde ve 1989-1995 yıllarında Mainz Üniversitesinde iş idaresi ve pazarlama profesörlüğü yaptı. Aynı zamanda Harvard İşletme Okulu, Stanford, Londra İşletme Okulu, INSEAD, Tokyo Keio Üniversitesi ve Massachusetts Teknoloji Enstitüsünde misafir profesör olarak çalıştı. Sayısız uluslararası ödül ve onur doktorası sahibi olan Simon merhum Peter Drucker'dan sonra Almanca konuşulan ülkelerde en etkili yönetim düşünürü seçildi. Simon iki doktora öğrencisiyle birlikte 1985'te Simon-Kucher&Partners firmasını kurdu. Firmaya on yıl danışmanlık yaptıktan sonra akademik kariyerini bırakan Hermann Simon 1995 yılında Simon-Kucher&Partners'in tam zamanlı CEO'luğunu üstlendi ve firmanın uluslararası ölçekte genişlemesine liderlik etti. 2009'da bu görevinden ayrıldığında, Simon-Kucher&Partners dünyanın en büyük fiyatlandırma danışmanlığı uygulaması olmuş ve belli başlı pek çok sektörde aktif hale gelmişti. Firmanın danışmanlık yaptığı Küresel Fortune 500'ün 200'ü aşkın mensubundan bazılarıyla onlarca yıldır devam eden iş ilişkileri bulunmaktadır.

Simon'un yayınladığı 30'un üzerinde kitap, 26 farklı dile çevrildi. Bunlar arasında *Power Pricing* (Free Press, 1997), *Manage for Profit, Not for Market Share* (Harvard Business School Press, 2006), *Hidden Champions* (Harvard Business School Press, 1996) ve *Hidden Champions of the 21st Century* (Springer New York, 2009) gibi çok satan kitaplar da yer almaktadır. (Bu son kitap ülkemizde 2014 yılında Optimist Yayınları tarafından *Gizli Şampiyonlar* adıyla yayınlanmıştır-çn.)

International Journal of Research in Marketing, Management Science, Recherche et Applications en Marketing, Décisions Marketing, European Management Journal gibi iş dünyasının sayısız yayın organında editörler kurulunda, ayrıca pek çok Alman dergisinde görev aldı. 1988'den bu yana aylık iş dergisi *Manager Magazin*'de köşe yazarlığı yapmaktadır. Aynı zamanda sayısız vakıf ve kuruluşta yönetim kurulu üyesidir.

Fiyatlarla Acı Veren İlk Karşılaşmam

Fiyatın gücü, önemi ve etkileriyle ilgili aldığım ilk dersler duygusaldı ve üzerimde kalıcı izler bıraktı. Ama bu dersler hayatımın büyük bölümünün profesör ya da danışman sıfatıyla geçtiği üniversite dersliğinde ya da şirket toplantı odasında karşıma çıkmadı.

İlk derslerimi aldığım ortam, insanoğlunun bildiği en eski ticaret biçimlerinden biri olan bir köy pazarıydı.

Çocukluğum İkinci Dünya Savaşından hemen sonra küçük bir besi hayvanı çiftliğinde geçti. Domuzlarımızın kesim zamanı geldiğinde babamın onları götürdüğü yerel toptancı pazarında, kasaplar ya da tüccarlar için açık arttırmaya çıkarılırdı. İnanılmaz sayıda domuz getiren çiftçinin alıcı tarafından çok sayıda kasap ve tüccarla karşı karşıya geldiği bu pazarda tek başına hiçbir satıcı ya da alıcının canlı hayvan fiyatları üzerinde doğrudan bir etkisi yoktu. Hepimiz işlemleri yöneten yerel kooperatifin insafına kalmıştık. Alacağı fiyatı babama onlar söyler, böylelikle ailemize ne kadar para götürebileceğine onlar karar verirdi.

Aynıysa yerel mandıraya götürdüğümüz sütte de geçerliydi. Fiyatlar üzerinde en ufak bir etkimiz olamıyordu. Fiyatı yine kooperatife bağlı olan mandıra söylüyordu. Süt fiyatları arz ve talebe göre dalgalanıyordu. Fazla arz olduğunda fiyatlar aşağıya iniyordu. Biz hiçbir zaman arz ve talebi etkileyecek güçlü sayılara ulaşamadık, ancak pazarı gözleyerek birtakım izlenimler edindik. Başka kim süt getiriyor? Ellerinde ne kadar süt var?

Babamın gittiği bütün pazarlarda biz fiyat verilen taraftık. Belirlenen fiyatı beğensek de beğenmesek de kabul etmek durumundaydık. Son derece rahatsız edici bir konumdu bu. Biraz deneyime sahip herkes onaylayacaktır ki, çiftlik işinde para pek kıttır, tek gelir kaynağı bu satışlardır.

Küçük bir çocukken tüm bu izlenimleri özümstedim ve itiraf etmeliyim, hiç hoşuma gitmedi. Onlarca yıl sonra verdiğim röportajlarda, bu derslerin bana gerek kendi işimi kurarken gerekse insanlara işlerini geliştirmelerine yardımcı olurken yol gösteren bir şey öğrettiğini anlatacaktım: Kendinize satış fiyatları üzerinde etki gücü tanımayan bir işi asla sürdürmeyin.¹

1950’lerde küçük bir çocukken kafamda oluşan düşünceleri bugün tıpatıp aynen taşıdığımı iddia etmiyorum. Ama bugün ne zaman bir domuzun fiyatını düşünsem ya da ne zaman bir şişe süt alsam içimde aynı duyguyu hissediyorum. İşlerin nasıl yürüdüğüne ilişkin görüşlerimi bu çocukluk deneyimlerimin şekillendirdiğine eminim. Bugüne kadar para kazandırmayan bir işe pek kafa yormadım.

Kazanacağınız para miktarını belirleyen şey fiyattır. Buraya kadar olan kısmı açık. Ancak para sıkıntısı çekmemek ve ayın ya da üç ayın sonunu zor getirerek yaşamamak için fiyatlara ne kadar etkide bulunabilirsiniz? Ve eğer böyle bir etki gücüne sahipseniz, bunu ortaya koymanın en iyi yolu nedir? Çocukluk deneyimlerim bana, ömrüm boyunca bu iki soruya daha doyurucu yanıtlar arama tutkusunu aşıladı. Bu tutkuya yapıştım kaldım. Fiyatlandırma ömür boyu yol arkadaşım olup çıktı. Ama küçük çiftlikten küresel fiyatlandırma uzmanlığına doğru yaptığım bu yolculuğun hiç de öyle dümdüz bir yolda geçtiğini sanmayın.

Fiyatlandırma Öğrencisiyken: Yolculuk Başlıyor

Üniversitedeyken fiyatlandırma teorileri dersleri beni büyülüyordu. Matematiksel bir zarafete sahip oldukları gibi, son derece karmaşıktılar. Bu zor dersler bana fiyat problemlerine kafa yorar, onları yapılandırır ve

¹ “Hier ist meine Seele vergraben” (Ruhum Burada Gömülü) Hermann Simon’la röportaj, *Welt am Sonntag*, 9 Kasım 2008, s. 37.

çözerken sağlam bir düşünce çizgisi sundu. Bunlar giderek benim fiyatlandırmanın işleyişini kavramamda bir temel yapıtaşı daha oluşturdu.

Ama içimdeki çiftçi çocuğu bir şeyi anında fark etti: Profesörler ve öğrencileri bu teorilerin gerçek yaşama nasıl yansıdığından pek ender söz ediyorlardı. O tarihte insanların günün birinde bu konseptleri gerçek hayatın problemlerine nasıl uygulayabileceği konusunda hiçbir fikrim yoktu. Ancak matematiğin de önemli olduğunu ve fiyatlandırmanın diğer unsurlarıyla birleştirildiğinde şirketlere rekabet gücü kazandırabileceğini yıllar sonra anladım.

1994'te oyun teorisi üzerine yaptığı çalışmayla Nobel İktisat Ödülünü kazanacak olan Profesör Reinhard Selten'le tanıştıgımda fiyatlandırma yine bir duygusal deneyime dönüştü. Profesör Selten derste gerçek para kullanarak bir fiyatlandırma deneyi gerçekleştiriyordu. 100 dolarlık bir para ödülü koymuştu. Bir A oyuncusu ile dört B oyuncusu eğer en az 10 dakika süreyle işbirliğini sürdürebilirlerse, bu parayı bölüşeceklerdi.

Siz benim konumuma geçip A oyuncusu olun. Ne yaparsınız? Hangi ilkelere göre hareket edersiniz? Motivasyonunuz ne olur? Devamını okurken bu düşünceleri hep aklınızda bulundurun. Deneyin nasıl sonuçlandığını bölümün sonuna doğru açıklayacağım. Şimdilik bu deneyin sonuçlarının dağarcığımdaki değer sözcüğünün anlamını pekiştirdiğini söylemekle yetineceğim. Bunlar bana, fiyatlandırmanın insanların değeri nasıl bölüştürdüğüyle ilgili olduğunu birinci elden öğretti.

1970'lerde iktisat mastırımı tamamladığım tarihte iş dünyasında fiyatlandırmayı başlı başına bir disiplin olarak gören yoktu. Bu da, eğer fiyatlandırma tutkumun peşinden gitmeye devam etmek istiyorsam, bana tek bir pratik seçenek bırakıyordu. Akademide kalmam gerekiyordu. Bundan sonraki önemli kilometre taşı, doktora tezim “Yeni Ürünlerde Fiyatlandırma Stratejisi” olacaktı. Öğretim üyesi asistanlığım sırasında fiyatlandırma politikalarına ilişkin soruları ele alan çok sayıda uzman görüşü bildirisini üzerinde çalışma olanağı buldum. Bu bildirimler sayesinde büyük şirketlerin ürünlerini nasıl fiyatlandırıdıkları konusunda ilk izlenimlerimi edindim. Bu şirketlerin süreç ve politikalarının önemli ölçüde iyileştirilmeye ihtiyaç duyduğuna ilişkin güçlü bir duyguya kapıldığımı anımsıyorum, ama o zamanlar elimde somut çözümler yoktu.

Yolculuğumun ikinci durağı, doktora sonrasında Massachusetts Teknoloji Enstitüsünde (MIT) öğretim üyeliğine başladığım 1979 Ocağına tarihlenir. Birkaç gün içinde yalnız kariyer rotamı etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda fiyatlandırmanın az sayıda tutkulu profesör için bir akademik konu olmaktan çıkıp hayati bir kurumsal fonksiyon ve güçlü bir pazarlama aracı haline gelmesine zemin oluşturacak üç kişiyle tanıştım.

Önce Northwestern Üniversitesinde Profesör Philip Kotler’i ziyaret ettim. Kotler görece genç sayılabilecek bir yaşta bir pazarlama gurusu olmuştu ve ben elimdeki “alıcının fiyat duyarlılığının bir ürünün yaşam süreci içinde nasıl değiştiğine” ilişkin araştırma sonuçlarını kendisine göstermeye can atıyordum. Bu şimdilerde ister bir online mağazada ileri teknoloji ürünlerini incelesin, isterse yerel pazarda yeterince olgun bir meyve sepeti arasın, dünya üzerinde tüm alışveriş yapanların yaşadığı bir olay: Ürün yaşlandıkça algıladığımız değeri değişir. Bunun akıllı fiyatlandırma fırsatlarına nasıl çevrilebileceğini öğrenmek istiyordum.

1978 yılında dönemin önde gelen yayın organlarından *Management Science*’da Kotler’in ürünün yaşam süreci sırasındaki fiyat dinamiklerine ilişkin bir modelinin sonuçlarının yetersizliğini gösteren bir yazım yayınlandı. Benim fiyat esnekliğinin ürünün yaşam süreci üzerindeki dinamikleriyle ilgili ampirik araştırmam da zamanın geçerli klasik mantığına ters düşüyordu.

Profesör Kotler’e tam bir özgüvenle, fiyatlandırma üzerine klasiklikten uzak bir araştırma yürütmek istediğimi söyledim. Sofistike fonksiyonlar ve zarif teoriler alanından çıkarak, bir müdür ya da satış elemanının anlayıp iş kararlarına uygulayabileceği bir şeyler üretmek istiyordum.

Kotler balonumu çabucak patlattı.

Bana “Bilimsel pazarlama araştırmacılarının çoğu gündelik iş yaşamında karşılık bulacak bir şeyler yakalama peşinde” dedi. “Ama bunu başaran çok az.”

Kotler’in haklı olduğunu biliyordum. Fiyatlandırma bilimi çoğunlukla mikro ekonomi kaynaklıydı. Eğer fiyatlandırma mikro ekonominin sınırlarına ve ondaki değişikliklere hapis kalmaya devam ederse, en iyi olasılıkla gerçek dünyaya ayak uydurması marjinal düzeyde kalacaktı.

Yine de Kotler beni biraz yüreklendirmede değil. Şirketlere fiyatlandırma problemlerinde yardım ederek geçimini gayet iyi bir şekilde sağlayan, kendisini fiyat danışmanı olarak tanımlayan bir tanıdığı vardı. Fiyat danışmanı sözü bugün anlaşılır olsa da, ilk duyduğumda bana tasavvur edilemez bir şey gibi gelmişti. Bunu nasıl yapıyordu? Müşterilerine neler tavsiye ediyordu? Bu terimi kafamda dosyalayıp kaldırarak, kendime seyahatimin sonrasında bu fiyat danışmanını izlemeye alıp çalışmalarını daha yakından tanıyacağıma söz verdim.

Northwestern yolculuğum beni, ertesi gün için randevulaştığım yardımcı doçent Robert J. Dolan ile Thomas T. Nagle'in yaşadığı Michigan Gölünün birkaç kilometre güneyindeki Chicago Üniversitesi Güney Kampüsüne götürdü.

Akşam saati vardım ve Illinois merkez tren garından üniversite konukeline kadar dört blok boyunca insanın içine işleyen bir soğuk ve rüzgâr altında yürüdüm. Ertesi sabah işletme okulunda ev sahiplerimle karşılaşip gece istasyondan konukeline kadar yürüdüğümü anlatınca, dehşete kapıldılar.

“Nasıl bu kadar dikkatsiz davranabildiniz? Burası suç oranı çok yüksek bir bölgedir. Saldırıya uğrayıp gasp edilmediğiniz için çok şanslısınız” dediler.

Hava ve gaspa uğrama riski bir yana, Chicago Üniversitesi sayısal eğitim almış bir iktisatçı olarak tam benim aradığım yerdin. Vatikan'ı tavaf etmiş gibiydim sanki. İşletme okulunda pek çok yeni, heyecan verici fikrin uç vermeye başladığı bir zamanda, başta Dolan ve Nagle gibi, benimle aynı araştırma alanlarına odaklanmış genç profesörler vardı: ampirik fiyat esnekliği ve talep eğrileri ölçümleri, doğrusal olmayan fiyatlandırma, fiyat paketleri oluşturma, dinamik modelleme, fiyatın yeni ürünlerin yayılması üzerine etkisi ve diğer birçokları. Ben yanlarında Almanya'dan gelen, büyük Philip Kotler'e kafa tutmaya cüret etmiş ne idüğü belirsiz biri olarak tartışmalı bir kişiydim. Gerçi Kotler'in kendisi eleştirilerimi sorun etmemişti ama (o gün bugündür dostluğumuz bakidir), yorumlarımı hakaret olarak gören çoktu. Gerçi zamanla bu duygular geri planda kaldı. Genç profesörler fiyatlandırma üzerindeki araştırmalara odaklandığından, tartışacağımız dünya kadar şey vardı. Nagle

yıllar sonra Chicago Üniversitesinden ayrılarak fiyatlandırma eğitimi üzerinde yoğunlaşan Stratejik Fiyatlandırma Grubunu kuracaktı. Ayrıca konuya ilişkin çok satan kitaplar listesine giren *Fiyatlandırma Strateji ve Taktikleri*'ni kaleme alacaktı. İleriki yıllarda Boston'a her gidişimde Nagle'la sık sık bir araya geldik.

Buna karşılık, Dolan'la aramızda, ailelerimizi de içine alan ömür boyu sürecek bir dostluk ilişkisi gelişti. Sonradan benim 1988/1989 akademik yılında Marvin Bower öğretim üyeliği yaptığım² Harvard İşletme Okuluna geçti. Dolan ile aramızda yoğun bir işbirliği gelişti ve ortak yayın çalışmalarımız 1996 yılında *Power Pricing* adlı kitapla taçlandı.³

1979'da kısa bir süre sonra bizzat Kotler'in yönlendirmesinin peşinden gittim. Kendisini fiyat danışmanı diye tanıtan Dan Nimer'i buldum. Bana bazı yazılarını gönderdi; onun yayınlarıyla benim akademik kariyerim boyunca okuyup yazdığım kuramsal bildiriler arasındaki farklılıklar inanılmaz ölçüde çarpıcıydı. Akademik dünyada bilimsel yayınlar için teorisi üzerinde derinleşmekle birlikte, pratiğe dönük tavsiyeleri sığ kalıyordu. Nimer'in yazıları tam tersiydi, son derece basit ama yararlı içgörülerle doluydu. Teorik temellerini araştırmadığı, hatta belki de hiç bilmediği fiyatlandırma numaraları ve taktikleri bakımından çok güçlü bir iç sezkiye sahipti. Örneğin bir Stanford profesörünün fiyat paketi oluşturmanın optimalliğine ilişkin teorisini ileri sürüp, bunun mümkün olabileceğini göstermesinden yıllarca önce fiyat paketleri oluşturmayı tavsiye etmişti.

Nimer, daha bu araç kutusu akademik çevreler tarafından kanıtlanmadan önce, elinde bir araç kutusuyla çalışan pratiğe dönük bir danışmandı. Fiyat danışmanlığı coşkusu bulaşıcıydı; kesinlikle bana da bulaştı. Biz gençlerin yaptıklarıyla ilgiliydi. Çalışmalarımıza ilgi gösteren kişilerin sizden daha yaşlı, deneyimli ve ünlü olması, insana muazzam bir motivasyon veriyor.

Nimer'i ileriki yıllarda zaman zaman gördüm. 1990'lı yıllarda coşkusu hâlâ sönmemişti. Fiyatlandırma konferansları vermeye ve müşterile-

² Marvin Bower (1903-2003) McKinsey&Company'nin kurucularındandır. Aynı zamanda fiyatlandırma çalışmalarıyla yakından ilgiliydi.

³ R.J. Dolan, H. Simon (1996) *Power pricing-how managing price transforms the bottom line*. Free Press, New York.

rine danışmanlık yapmaya hâlâ devam ediyordu. 2012’de fiyatlandırma topluluğu mensupları bu fiyatlandırma vizyonerini 90. doğum gününde yaklaşık 400 sayfalık hacimli bir kitapla onurlandırdı.⁴ Nimer için bu yıldönümü yayınına ben de “Fiyat Danışmanlığı Rüştünü Nasıl İspatlıyor” başlıklı bir bölümle katkıda bulunma şerefine eriştim.

Tüm bu karşılaşmalar ve ilişkiler 1979 yılını benim fiyatlandırma ve geleceğine ilişkin kavrayışımın bir dönüm noktası yaptı. Yine de tüm bu hatları (duygu, teşvik, teori, matematik, değer ve araştırma) birbirine örüp, şirketlere gereksinim duyduklarına tüm yüreğimle inandığım desteği sunmak için bir yol bulmam altı yılımı aldı. 1979 ile 1985 arasında akademik çevrelerde fiyatlandırmanın önemi ve kapsadığı büyüleyici çalışma alanlarına ilişkin farkındalığı yükseltmeyi sürdürdüm.

Fiyatlandırma Profesörüyken: Akademi Hâlâ Tek Seçeneğimdi

1979 sonbaharında çeşitli üniversitelerde ve işletme okullarında iş idaresi dersleri vermeye başladım. Araştırmam öncelikle fiyatlandırma odaklıydı. Bu 1982’de *Preismanagement* adlı ilk kitabımın yayınlanmasıyla sonuç verdi. 1989’da İngilizce yayınladığım bu kitabın başlığı *Price Management (Fiyat Yönetimi)*⁵ çok basit gelebilir, ama kitaba ne isim vereyim diye uzun süre çok kafa yordum. Fiyat yönetimi fikri o günlerde ana akım içinde yer almıyordu. Yaygın kullanılan terimler arasında fiyat teorisi ya da fiyat politikası geçiyordu. Bunlardan birincisi iktisat çalışmalarım sırasında ilk karşılaştığım ileri derecede nicel konseptler üzerinde duruyordu. Fiyatlar eninde sonunda nicel olmak durumundaydı. Onları rakamlarla ifade ederiz. İkinci terim fiyat politikası ise iş insanlarının fiilen yaptıklarını tarif ediyordu. İleri derecede niteldi, bir şirkette kuşaktan kuşağa aktarılan bir tür sözlü ya da yazılı tarihi.

Fiyat yönetimi terimiyle, bağdaşmaz gibi görünen bu dünyaları her gün fiyatla ilgili kararlar veren yöneticiler, satış elemanları ve finans

⁴ G.E. Smith (ed) *Vizyoner fiyatlandırma: Dan Nimer onuruna düşünceler ve ileri adımlar*. Emerald Publishing Group, Bingley.

⁵ H. Simon (1989) *Price Management*, Elsevier, New York.

ekiplerine hizmet edecek şekilde bütünleştirmek istiyordum. Başka bir deyişle bu iş dünyası kadrolarının şirketlerinde daha iyi fiyat kararları verebilmeleri için nicel, teorik konseptleri alıp erişilebilir ve kullanışlı hale getirmeye çalıştım.

Üniversite profesörlüğüm sırasında düzenli olarak iş çevrelerine fiyat yönetimi üzerine konferanslar ve seminerler verdim. Ayrıca konuyla ilgili sayısız mastır tezi ve incelemeye sponsorluk yaptım. Bu metinlerin çoğu yanıtladıkları kadar yeni soruyu gündeme getirdi. Bunlar başka araştırmalarla birlikte, fiyat yönetimi konusundaki bilgi birikiminin genişlemesi ve derinleşmesini sağladı. Bu, 1992’de yayınlanan *Price Management* kitabının ikinci baskısını 740 sayfaya çıkarmamıza neden oldu. Bu bilgi artışı, fiyatlandırmaya ilişkin daha fazla içgörü talebini karşıladı.

Fiyatlandırma Danışmanırken: Teoriyi Gerçek Dünyaya Taşıyoruz

1975’ten itibaren büyük bir kimyasal firması ve o tarihte dünyanın en büyük eczacılık şirketi olan Hoechst’te yüksek potansiyeller için üç haftalık bir yönetici semineri vermeye başladım. Bu eğitim faaliyetimi INSEAD, Londra İşletme Okulu, Tokyo Keio Üniversitesi, Stanford ve Harvard’daki gibi konuk profesörlükler aracılığıyla dünya çapındaki birçok işletme okuluna yaydım. Ve şirketlere danışmanlık yapmaya başladım. İlk başlarda bu, küçük bir yan iş ve akademik ortamın yorucu temposundan uzaklaşmamı sağlayan hoş bir değişiklik niteliğindedi. Ardından artık bir sonraki adımı atıp Dan Nimer’in 1970’lerde uydurduğu iş unvanını üstlenme zamanı geldi. Ve kendime fiyat danışmanı deme cesaretini gösterdim.

İlk danışmanlık projemi kimyasal devi BASF için geliştirdim. BASF yönetimi endüstri boyları işinde pazar segmentasyonunu gözden geçirme gereği duyduklarını söyleyerek, benden destek istedi. Ayrıca o ilk yıllarda en büyük müşterimiz olan Hoechst’ten de projeler aldım. 1985’e geldiğimizde Alman ve Avrupa sanayi çevrelerinde tanınır oldum ve hemen bütün büyük Alman şirketlerinin bağlı olduğu Alman Yönetim Enstitüsüne direktör olarak atandım. Çok geçmeden Alman sanayiinin üst zümresini yakından tanıdım.

Kısa bir süre içinde tüm bu çalışmaları profesyonelce götürebilmenin tek yolunun bir danışmanlık şirketi kurmaktan geçtiğini fark ettim. Bunun üzerine 1985'te ilk iki doktora öğrencim Eckhard Kucher ve Karl-Heinz Sebastian'la birlikte bir şirket kurduk. Tıpkı *Price Management* kitabının ardındaki motivasyonda olduğu gibi, akademik araştırma yöntem ve teorilerini gerçek iş problemlerine uyarlamak istiyorduk. Eckhard ve Karl-Heinz yeni palazlanan şirketi, zamanla kendi bağlantılarını oluşturuncaya kadar, benim mevcut endüstriyel bağlantılarımdan yararlanarak çalıştırdılar. Birinci yılın sonunda, aramıza katılan üç yeni çalışanla birlikte 400.000 dolarlık bir gelir rakamına ulaştık. 1989'da firmanın çalışan sayısı 13'e, cirosu da 2,2 milyon dolara çıktı. İşletmelerin karşılanmamış bir gereksinimine hitap ettiğimize duyduğumuz güvenin giderek artmasıyla birlikte, bu büyüme temposu yavaş yavaş ama düzenli bir şekilde devam etti.

Dan Nimer için dediğim gibi: Çalışmalarınıza ilgi gösteren kişilerin sizden daha yaşlı, deneyimli ve ünlü olması, insana muazzam bir motivasyon veriyor. O günlerde dünyaca ünlü yönetim düşünürü Peter Drucker'dan daha güçlü bir destek ve esin almaya başladık. Aramızda fiyatlandırma üzerine pek çok ilginç tartışma geçti; o her zaman beni fiyatlandırma teorisi ve araştırmasının pratik uygulamalarını bulma hedefinin peşinden yürümeye yöreklendirdi.

Kendisini Kaliforniya'nın Claremont kentindeki evinde ziyarete gittiğimde, bana "Sizin fiyatlandırmaya yaptığınız vurgudan etkilendim" dedikten sonra, bunun "en ihmal edilen pazarlama alanı" olduğunu ekledi. Drucker fiyatlandırma ile kâr arasında açık seçik bir bağ görüyor, aynı zamanda benim ilk kez doktora araştırmam sırasında fark ettiğim iyileştirme potansiyelini seziniyordu.

Fiyatlandırma Drucker'ı hem ekonomik hem de etik açıdan cezbediyordu. Beni derinden etkileyen iki noktayı, kârın "varlık bedeli", yeterince yüksek fiyatların ise "varlık aracı" olduğunu anlıyordu. 21. yüzyılda kâr sözcüğü, protestoları ve olumsuz başlıkları üzerine çeken bir terim haline gelmişti. Drucker her zaman net bir etik denge kurmaya gayret ederdi. Pazar gücünün suiistimale yol açma olasılığına karşı uyarılarını eksik etmezdi. Fiyat şeffaflığından dem vurur, adil davran-

mayı savunurdu. Aynı zamanda para kazanmanın önemini kavramıştı ve bunu 1975 yılında *The Wall Street Journal*'de şu sözleriyle zarif bir şekilde betimlemişti:

Toplumu “soyan”, gerçek sermaye maliyetlerini, yarının risklerini ve yarının işçi ve emeklisinin gereksinimlerini karşılamaya yetecek kadar kâr elde eden iş değildir. Bunu başaramayan iştir.

2000'in başlarında bana “Fiyatlandırma politikası özünde bir tahmin çalışmasıdır” demişti. “Sizin yaptığımız öncü bir çalışma. Sanırım rakiplerinizin sizi yakalaması epey zaman alacak.”⁶ 2005 yılında ölümünden kısa bir süre önce iki meslektaşımınla birlikte kaleme aldığımız *Manage for Profit not for Market Share* adlı kitap için buna bir kanıt sundu: “Pazar payı ve kârlılığı dengelemek gerekir, kârlılık çoğunlukla ihmal edilir. Bu bakımdan, kitabınız büyük ihtiyaç duyulan bir düzeltme niteliği taşıyor.”⁷

1995'te küçük danışmanlık firmamızın 35 çalışanı ve 7,9 milyon dolar geliri vardı. Bu aşamada iki efendiye birden hizmet etmeye son vermeyi kararlaştırdım. Akademik kariyerimi sonlandırarak, tüm zamanımı şirkete ve onun fiyat yönetimine verdiği ağırlığa adadım. 1995'te Simon-Kucher&Partners'ın tam zamanlı CEO'su oldum ve bu görevi 2009'a kadar sürdürdüm. O günden beri şirket başkanı olarak görev yapıyorum.

2016 yılında Simon-Kucher&Partners'ın geliri 241 milyon euroya ulaştı. 2015 sonunda firmanın 23 ülkedeki 34 ofisinde çalışan kadrosu 986 kişiye yükseldi. Bugün Simon-Kucher&Partners geniş ölçüde fiyat danışmanlığı uzmanlık alanında küresel pazar lideri kabul edilmektedir.

Çiftçi pazarına ilk gittiğim günden Çin'e konuşma yapmaya gittiğim son güne kadar binlerce çeşit fiyatla karşılaştım. Fiyatı anlama (nere-

⁶ Peter Drucker'dan kişisel mektuplar, 7 Temmuz 2003.

⁷ Peter Drucker'ın eşi Doris Drucker'dan kişisel mektuplar, 2 Kasım 2005. Şöyle yazıyordu: “Peter'ın çok hasta olduğunu büyük bir üzüntüyle bildiririm. Yatağa düşmeden önce size bir mektup dikte ettirmiş. Sekreteri az önce onu imzalaması için buraya getirdi.” Bu notun ekine kitapla ilgili bir kanıt ilişti. Kendisiyle 12 Kasım 2005 günü Claremont'taki evinde buluşmayı kararlaştırdık. Buluşmamızdan önceki gün Meksika'dan arayıp teyit etmek istedim. Telefona Bayan Drucker çıktı ve “Peter bu sabah vefat etti” dedi. Şoke oldum.

den çıktığı, hangi nedenle etkili olduğu ve nasıl bir işleyişi bulunduğunu kavrama) yolundaki bir ömür boyu süren bu zorlu yolculuğum sırasında zaman zaman son derece keyifli anlarım olmuştur; özellikle de çalışma arkadaşlarımla birlikte Profesör Philip Kotler'in yakalaması çok zor dediği gerçek dünyada geçerliliğe sahip bir gizemi çözdüğümüz o ünlü "Buldum!" anları. Elinizdeki kitapta böyle pek çok anla ilgili anlatımlar bulacaksınız. Ama aynı zamanda hayal kırıklığına, kafa karışıklığına, hatta kimi zaman çaresizliğe kapıldığım da oldu. Kitapta bu anlarla ilgili bölümler de bulacaksınız.

Fiyatlandırma konusundaki en büyük başarıları, şirketlerin sonuçta gerek tüketicilere gerekse kendilerine büyük kazanımlar sağlayan yeni fiyatlandırma yaklaşımları üretmelerine ve uygulamaya koymalarına yardımcı olurken elde ettik. 1992'de dev Alman Demiryolu Şirketi için bir ön ödemeli indirim kartı çıkardık. Tüketiciler bu kartı çok beğendi, çünkü seyahat planlamayı son derece basitleştiriyor ve benzeri görülmedik bir fiyat şeffaflığı sağlıyordu. Şirket de çok beğendi, çünkü kart ücretlerinde düzenli bir gelir akışı elde ettikleri gibi, bu sayede daha çok kişi treni pratik ve kesesine uygun bir seçenek olarak gördüğü için kazançları da artıyordu.

Ayrıca Daimler'in devrimci Mercedes A Sınıfını piyasaya sürerken görece yüksek bir fiyat belirlemesine yardımcı olmaktan ötürü de gurur duyuyorum. Ekiplerimiz Porsche'nin piyasaya yeni modeller sürmesine ve birçok internet şirketinin çığır açıcı fikirlerini sürdürülebilir, başarılı işlere dönüştürmek için daha etkili bir fiyatlandırma yapmasına yardımcı oldular.

Bu başarıların kritik bir parçası da gelecekteki trendleri öngörme ve etkilerini önceden hesaplama yeteneğidir. Petrol arama sanayii gibi bazı sektörlerde sonuca ulaşmak yıllar alabilir. Buna karşılık dünyanın birkaç kez dakikalar içinde değiştiği de olmuştur. Dünyanın en büyük tur operatörü TUI için yeni bir fiyatlandırma sistemi geliştirdik; bu sistemi hayata geçirmek için önümüze konan tarih 1 Ekim 2001'di. Ancak 11 Eylül terör saldırısı bu sistemin dayandığı bütün varsayımları, bütün analizleri ve bütün tavsiyeleri geçersiz hale getirdi. Yine de bir yıl sonra TUI üst yönetiminden yeni fiyatlandırma sistemi üzerindeki çalışmaların

tamamen boşa gitmediğini belirten bir e-posta almak içimizi epeyce rahatlattı. İletide, şirketin, eğer eski sistemi kullanmaya devam etseydi çok daha kötü duruma düşeceği belirtiliyordu.

Profesör Selten'in oyununu ilk fiyatlandırma zaferim olarak değerlendirilebilirsiniz, çünkü o bana değer, teşvik ve iletişimin önemini öğretti. Köylü pazarındaki deneyimlerimden farklı olarak, bir pazarlık sonucu elime geçecek olan para miktarını bizzat etkileme fırsatına sahiptim. A oyuncusu olmaya ilişkin düşünceleriniz nelerdi? Uzun süre önce o öğle sonrası bu rolü üstlendiğimde, B oyuncularıyla, sonunda 10 dakika süreyle korumak zorunda olduğumuz işbirliğini oluşturuncaya kadar ver aşığı-al yukarı, uzun uzadıya pazarlık yaptık. İki B oyuncusu 20'er dolar aldı, bana da o tarihte bir öğrenci için oldukça iyi bir rakam olan 60 dolar kaldı; beklenenden yüzde 20 daha yüksek bir değerde bu.⁸ Fiyatlandırma her zaman insanların bir değeri bölüşme şeklini yansıtır. Bu deney, araştırmalarım arasında öne çıkan bir çalışmaydı.

Doğal bir şekilde, fiyatlandırma danışmanı olarak ya müşteri fiyat tavsiyemizi uygulayamadığı için ya da fiyat değişikliği pazarda öngörülen sonuçları vermediği için fiyaskoyla karşılaştığım da oldu. Neyse ki bu fiyaskoların hem sayısı azdı, hem de tarih aralıkları uzundu. Tavsiyelerimize direnen müşterilerle çok sayıda yoğun tartışmaya da girdim. Bunlardan bazıları için, geriye dönüp baktığımda hangi tarafın haklı olduğunu söylemek hâlâ çok zor. Bir iş ekibinin önünde pek çok canlı seçenek bulunur, ama o içinden sadece birini seçebilir. Bu kararlar o kadar çok etmen içerir ve o kadar çok piyasa dinamiğiyle karşı karşıya kalır ki, akla kara gibi bir kesinlik pek ender yakalanabilir.

Herkes değer yaratır ve tüketir. Devamlı bir şeyin vereceğimiz paraya deyip değmeyeceğini anlamaya ya da başkalarını parasını bizimle paylaşmaya ikna etmeye çalışır dururuz. Fiyatlandırmanın özü budur. Lütfen kitaptaki bu büyüleyici dünya yolculuğunda siz de bana katılın. Fiyatlandırımcının itiraflarının keyfine varın!

⁸ A oyuncusunun ağırlığı B oyuncusunun iki katı olduğundan, beklenen dağılıma göre A oyuncusuna 50, her bir B oyuncusuna ise 25'er dolar düşüyordu. Ama bunun dışında başka olasılıklar da vardı. Her şey yürütülen pazarlığa bağlıydı.