

Yeni Koşullarda Yeni İpuçları

Gürcan Banger

24 Şubat 2006

ETO

Değişim, artık bir “klasik”...

- Son 25 yılda Dünya’da ciddi değişimler oldu. Bazı ülkeler ve ekonomiler hızla öne çıkarken, geleneksel sınai ve ticari sektörlerin konum ve yapıları da değişti.
- Küreselleşmenin etkileriyle Dünya’da değişen durum, Türkiye’yi de çok yakından etkiledi.
- Bilişim ve iletişimdeki değişmelerle “uzak ve yakın ekonomiler” arasında fark kalmadı.

Yenilenmek zorundayız

- Oluşan yeni durumda eski iş yapma biçimleri, eski yaklaşımlar ve Dünya'ya bakış ile başarılı olmanın imkanı kalmadı.
- Bu nedenle; biz de ticaret mensupları olarak Dünya'ya, Türkiye'ye ve kentimize bakışımızı yenilemeli; iş yapma biçimimizi yeni döneme uygun hale getirmeliyiz.

“Ciro” Yerine “Verimlilik”

- Yüksek ciro ve yüksek müşteri sayısı peşinde koşulan dönem sona ermiştir.
- Verimsiz ciro ve kötü müşterinin zararları, getirdiklerinden çok daha fazladır.
- Bu dönemde yüksek ama verimsiz ciro yerine “kârlı ve hesaplı büyüme” tercih edilmelidir.

Artık kalite, bir ön koşul...

- “Benim ürünüm kaliteli” yaklaşımı, bir iddia ve tanıtım unsuru olmaktan çıktı.
- Bugün pazarda varolmak isteyen herkes, zaten kaliteli olmak zorunda.
- Başarılı olmak isteyen, kendi farklılığını ortaya koymak zorunda. Bugün “Ben farklıyım ve benim farkım şudur” diyebilmeli.

Siz, “kaçıncı kuşaktasınız”!

- İŖi, “atalarımızın” usulleriyle yönetmekten vazgeçmenin zamanı geldi.
- Bugüne kadar işleri nasıl yaptığımızı gözden geçirmeliyiz.
- Bu gözden geçirmeleri, çağdaş şirket kültürünü oluşturan alışkanlıklardan birisi haline getirmeliyiz.

Fiyatı artık biz belirlemiyoruz

- Bugün değişen en önemli unsurlardan birisi, fiyat belirleme usulleridir.
- Üretim maliyetinin üzerine “keyfimize bağlı” belli bir kâr koyup fiyat belirleme devri geçti.
- Artık fiyatlar üretime göre değil; talebe göre belirleniyor (belirlenmelidir). Bir anlamda; “fiyatı müşteri belirliyor”.

Borç, yiğidin kamçısı değil

- 2000’li yıllarda krize ilk sürüklenenler, öncelikle yüksek borç stoğu ile büyüyen şirketler oldu.
- Artık “borç yiğidin kamçısı değil”...
- Yeni dönemde şirketler, “kabul edilebilir borç stoğu” ile büyümeyi öğrenmeliler.

Dağılmayalım...

- “Çekirdek iş (core business)” kavramını gözden kaçırmamalı.
- Aynı firma yapısı içinde birden fazla sektöre dağılmak doğru değil.
- Değişik sektörler arasında aşırı dağılma, verimsizliğe ve kaynak israfına neden oluyor.

Daha az sayıda ama kârlı ürün

- Çok sayıda maldan oluşan ürün yelpazesi, verimin ve kârlılığın düşmesine neden oluyor.
- Dünya'nın büyük şirketleri, bu dönemde ürün sayılarında önemli düşüslere gittiler.
- Çok sayıda ürün yerine az sayıda, fakat kârlılığı yüksek ürüne yönelmeli.

Müşteriniz kim!...

- Yüksek fiyatlı markalı ürünlerle yüksek gelir gruplarına hitap edilebilir.
- Ama unutmamalı ki; şu an Türkiye’de orta gelir grupları nüfus olarak 40 milyon insanı buluyor.
- Bu büyük nüfusun zevkine ve gelirine yönelerek yüksek getiriler elde edilebilir.

Zarar edenden vazgeç!

- Ürünlerin ve iş yapılan alanların kârlılıklarını izlemeliyiz. (Rakiplerimizin de, tabii...)
- Bunlar arasında kârlılığı düşük olanlar varsa bunların kârlılığını yükseltip yükseltemeyeceğimizi incelemeli, gerekirse bunlardan vazgeçebilmeliyiz.

“Müşteri sadakati” artık bir hayal...

- Artık “müşteri velinimetimiz değil”; velinimetimiz olan, iyi müşteridir.
- Müşterilerimizi bir ayırma ve sınıflamaya tabi tutmalıyız.
- İyi (kârlı) müşterilerin sadakatini artırıcı önlemler alırken, kârsız olan diğerlerine yaptırımlar uygulamalıyız.

Pazar doymaz!

- Pazarın doygun olduđu konusunda kendimizi olumsuz yönlendirmemeliyiz.
- Her gün yeni rakipler çıktığı doğrudur, ama bu durumda bizi korkutmamalıdır.
- Büyük bir konfeksiyon firmasının CEO'su son yılki kendi başarısızlıklarını açıklarken bunu, yeni ürünler tasarımından uzaklaşmalarına bağlamaktadır.
- Kendi sektörümüzde yaratıcı yeni ürünler / hizmetler tasarlamalı ya da pazarlamalıyız.

Kendimizi de deęiřtirmeli!..

- Kurumsal bir yapı oluşunu içinde sonuna kadar ısrarlı olunmalı.
- Yöneticilerin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde karar ve hareket serbestileri olmalı.
- Sık sık yönetici (hatta çalışan) değiştirmek, hiç bir şirketin hayrına olmamıştır.

Tüketicinin zevkine dikkat !..

- Ürünleri tasarım bölümünün tek başına gerçekleştirdiği bir anlayıştan vazgeçmeliyiz.
- Artık ürün tasarımının unsurları arasında müşteriler (müşteri beğenileri) önemli bir yer tutuyor.
- Dünya'nın büyük firmaları, ürün tasarımı konusunda müşterinin görüşlerine giderek daha çok başvuruyorlar.

Yeni kârlılık hesapları

- Yeni kârlılık hesapları yapmalıyız:
 - Çalışan başına kâr
 - Beyaz yakalı çalışan başına kâr
 - Müşteri başına kâr
 - Metrekare başına kâr
 - Kira birimi başına kâr
 - Ürün başına kâr
- Bu değerlere göre işimizde yeni davranış biçimleri geliştirmeliyiz.

Maliyetlerrrrrr...

- Yüksek kâr oranları içinde bugüne kadar fark etmediğimiz maliyetlerle devam edemeyiz.
- Durum, yüksek enflasyon dönemindeki gibi maliyete bağlı fiyat artırmamıza izin vermiyor.
- Tüm maliyet kalemlerimizi aşağıya çekmeliyiz. Fiyat üzerindeki baskıyı azaltmanın yolu budur.
- Maliyetleri azaltmak için danışmanlık, ar-ge ve yüksek teknolojiyi göz önünde bulundurmalıyız.

İndirim, artık bir “alışkanlık”...

- Ne yazık ki, artık sadece belli sezon veya dönemlerde indirim yapmak yetmiyor.
- Artık müşteriler, “sürekli olarak indirim” beklentisi içindeler.
- Müşterilerin “yüksek kalite ve indirimli fiyat” beklentilerine çözüm olmalıyız.
- İstedığımız fiyatları, artık müşteriye dayatamadığımız bilinmelidir.

Küçülmeli miyiz!

- İşlerin olumsuz geliştiği her dönemde akla, çalışan sayısını azaltmak gelir.
- Maliyetleri düşürmeyi, iş süreçlerini iyileştirmeyi de düşünmemiz gerekir.
- Satın almadan taşımaya kadar herşeyin aynı kalitede (veya daha kaliteli olarak) daha ucuza nasıl yapılabileceğinizi düşünmeliyiz.
- Özetle; tedarik sistemimizi gözden geçirelim.

Bayilerimiz varsa

- Doğrudan müşterilerimiz kadar bayilerimizi de kârlılık açısından analiz etmeliyiz.
- Kâr sağlamayan (bize yük olan) bayilerimizle çalışmaya son vermeyi veya bu bayileri “terbiye etmeyi” düşünebilmeliyiz.
- Dünya’da bu uygulama giderek yaygınlaşıyor. (Bayi iseniz bu yaptırıma siz muhatap olacaksınız!)

Birbirimizle konuşmalıyız

- Toplantı yapmadığımız birim ve konularda toplantı yapmalıyız.
- Aşırı toplantı yaptığımız birim ve konularda toplantı sayısını azaltmalıyız.
- Her durumda; toplantılarımızın verimli geçmesi için gerekli teknikleri uygulamalıyız.

Stoklarından kurtulmalısınız!

- **Yüksek stok avantajı, yüksek enflasyon döneminde idi.**
- **Düşük enflasyon ile stoklardan kurtulma zamanı geldi.**
- **Üretimin, stok için değil; talebe uygun planlandığı bir dönemi yaşıyoruz.**
- **Orta vadede “sıfır stok” hedefimiz olmalıdır.**

Çalışanın iyisi...

- Yetenekli insanları yapımızda bulundurmalıyız. Onların sürekliliğini sağlamalıyız.
- Çalışanlarımızın motive olmaları konusunda yeni yaklaşımlar üretmeliyiz.
- Çok sayıda çalışanınız varsa en etkin bölümlerinizden birisi, “İnsan Kaynakları Birimi” olmalı.

Çalışanları dinleyelim

- Çalışanların yaklaşım ve önerilerini dinleyecek mekanizmalar üretmemiz gerekli. Bir öneri sistemimiz olmalıdır.
- Bunun ilk yararı, kendilerini ifade ettikleri için daha mutlu olacaklardır.
- İkincisi, işlerini yaparken daha az gergin olmalarını sağlayacaktır.

Müşteri, sizi beklemez

- Teslimat sürelerimizi iyileştirmeliyiz.
- Sevkiyat usul ve hızımızı geliştirmeliyiz.
- Teslimat ve sevkiyat olumsuz olduğunda, sipariş iptallerine ve stok artışlarına (dolayısıyla maliyet artışlarına) neden olmaktadır.

“İyi” eleman için “iyi” ücret

- Çalışanlara zam yapmayı düşünürken, onları pozisyon olarak terfi ettirmeyi de aklımıza getirmeliyiz.
- Maaş artışları ve terfiler birbirine uyumlu olmak zorundadır.
- Yeni dönemde nitelikli eleman ücretleri artacaktır. Bu ücretleri karşılamak için daha verimli ve kârlı olmak zorundayız.

Herşey, müşterinin elinin altında

- **Sadık müşteri dönemi bitti.**
- Artık müşteriler, ürün seçeneklerine ve avantajlı fiyatlara kolayca erişebiliyorlar.
- Bayiler de dahil olmak üzere müşterilerle düzenli iletişim kurmak daha önemli hale geldi.
- Müşterilerin bizi aramasını beklemeden bizim onları arayacağımız bir dönemi (CRM dönemi) yaşıyoruz.

Hatırlayalım

- Buraya kadar olan bazı noktaları özetleyelim:
- Sadece yüksek değer (kâr) üreten işlerin peşinden gitmeliyiz. (Katma değerli işler)
- Müşteri ve bayilerimizi sınıflandırıp önemli olanlara yoğunlaşmalı; yararsız olanlardan kurtulmalıyız.
- Zaman alan, gereksiz, angarya işlerden kurtulmalıyız.

Hatırlayalım

- Daima yetenekli insanlarla çalışmalıyız.
- Yetenekli insanları işe almalı, hak ettikleri ücret ve terfiyi vermeliyiz.
- Beyaz yakalı departmanlarımızın daha enerjik ve daha yaratıcı olmalarını sağlamak için önlemler almalıyız.

Hatırlayalım

- Sadece ürünlerimiz değil; iş yapma biçimimizde **marka** olmalıdır.
- Yaptırdığımız işler için para ödüyoruz. Ödediğimiz paranın karşılığı olan en iyilerle çalışmalıyız.
- Satışlarımızın (örneğin) %75 iç pazar, %25 dış pazar gibi bir orana oturmasını sağlamalıyız. Bu seçimimizin oturduğu mantıklı kararlarımız olmalı.

Hatırlayalım

- Şu an yaşadığımız **“düşük enflasyon”** döneminin, (genel olarak) aynı zamanda **“düşük stok”** dönemi olması gerektiğini hatırlayınız.

Kim kazanacak!..

- Şimdi gelelim zor soruya:
- **Yeni perakendecilikte kimler kazanacak!**

Müşteriyi anlayan kazanacak

- “Kaybeden değil kazanan olmanın yolu, müşterinin değer (ihtiyaç + beğeni + kalite + fiyat + ödeme) algısını anlayan sistemler kurup yatırımları bu sistemler aracılığıyla gerçekleştirmekten geçiyor.”

Kazanmanın ve kaybetmenin yolları var

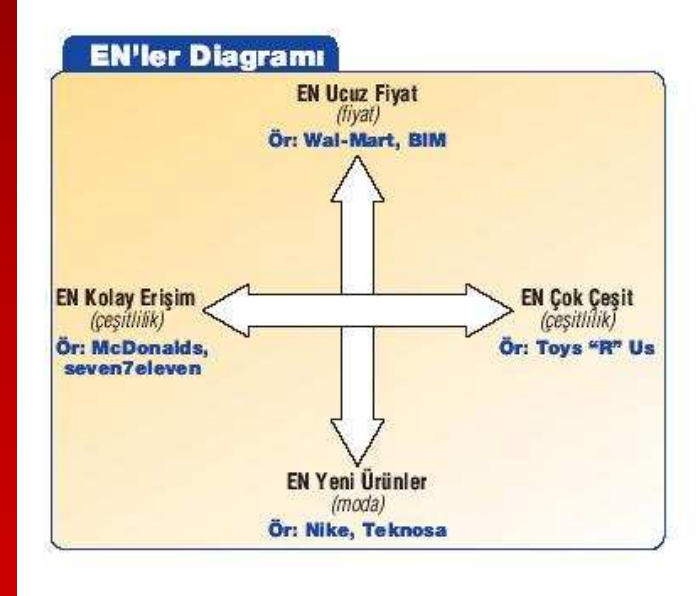
- Müşterileri kazanmanın en az dört yolu var:

En **ucuz** fiyatı sunmak,

En **çok** çeşidi sunmak,

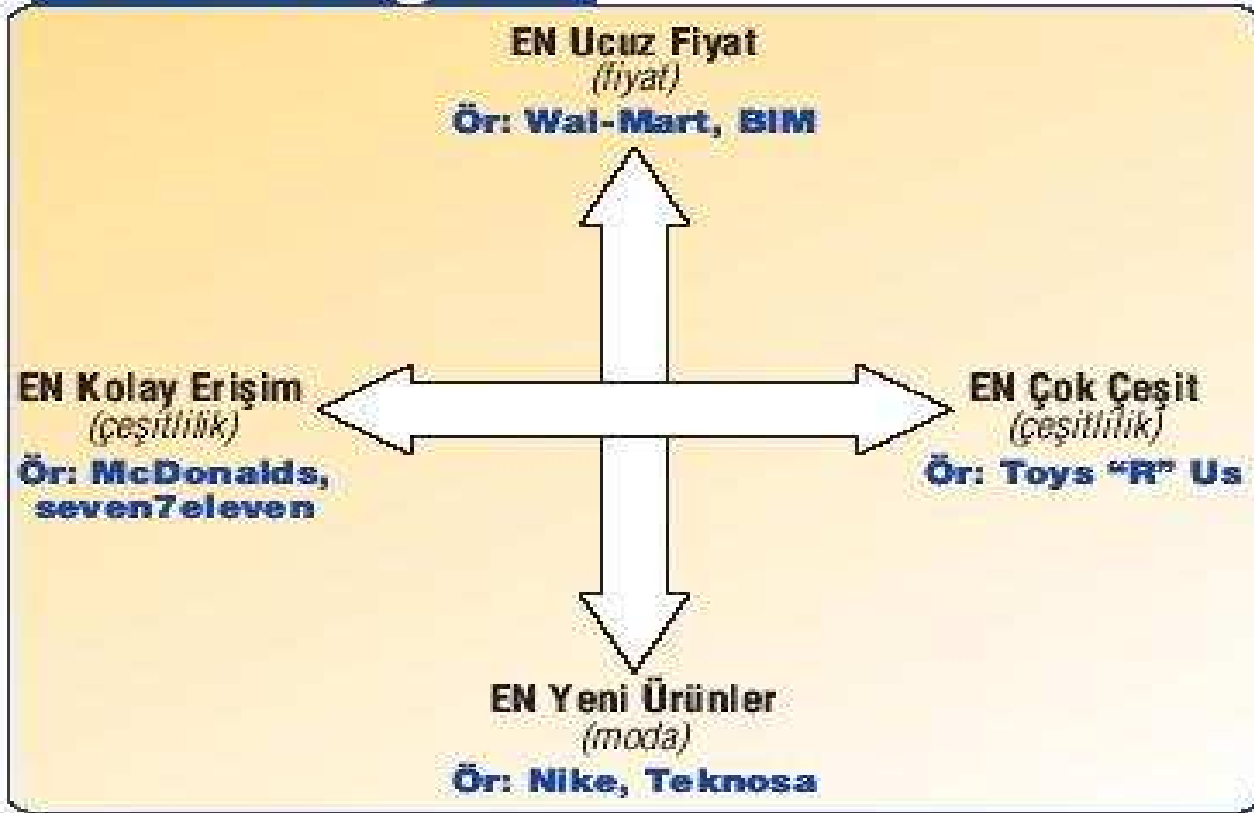
En **kolay** erişimi sunmak,

En **yeni** ürünleri sunmak.



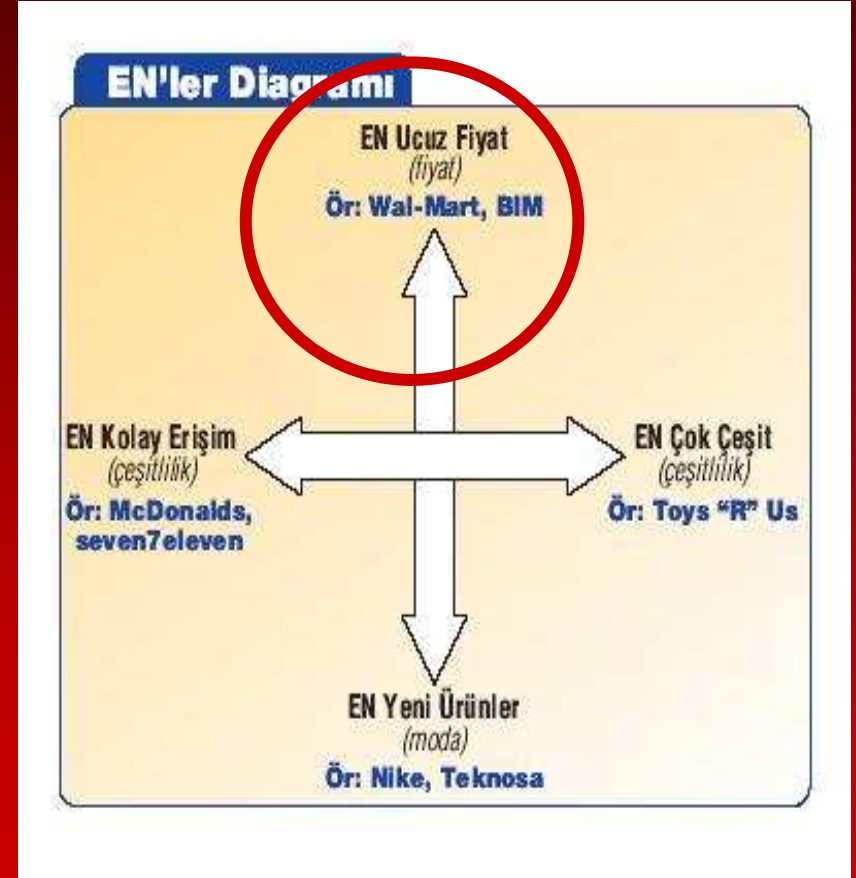
EN'ler Diyagramı

EN'ler Diyagramı



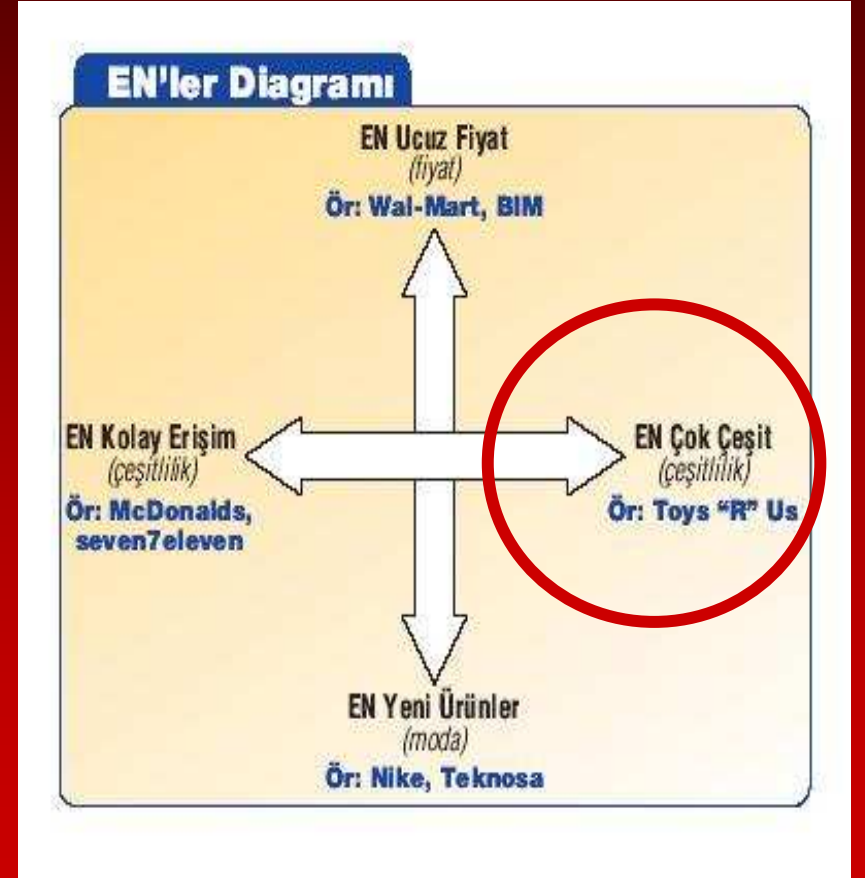
En ucuz fiyatı sunmak

- Ucuzluk, en iyi bilinen silahtır. Genelde sonuçları iyi hesaplanmadan kullanılır. Sabit giderleri yüksek firmaların kullanması önerilmez.



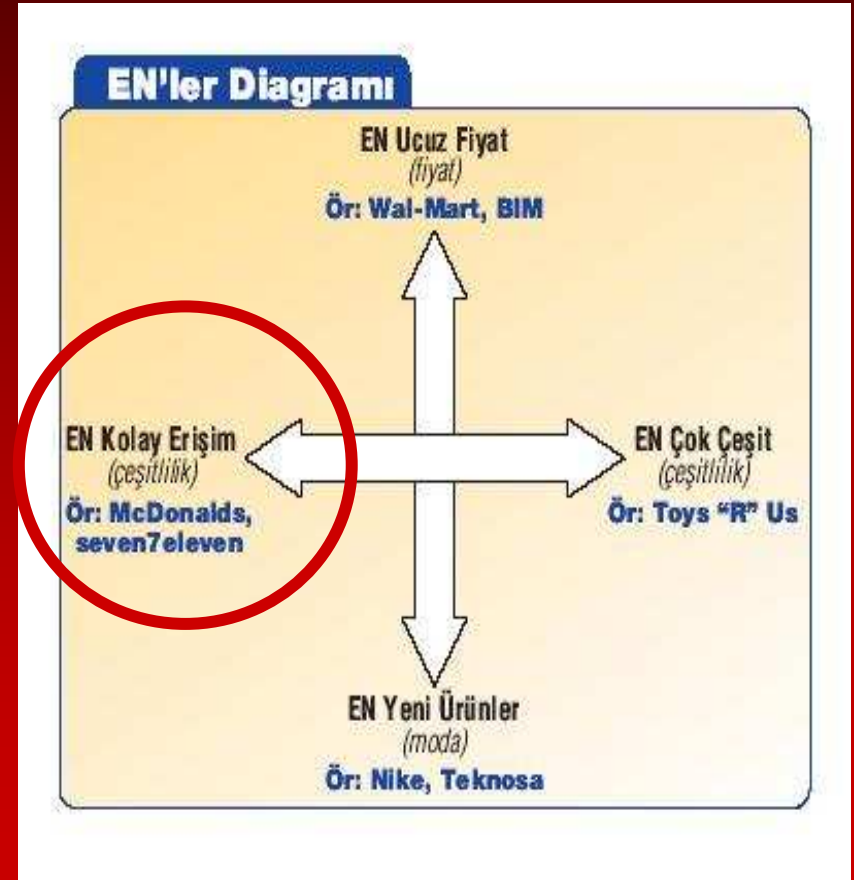
En çok çeşidi sunmak

- Firmanın belirli birkaç ürün grubunda taşıdığı ürün çeşidinin (asortinin) rakiplere oranla daha fazla ve etkili olmasıdır. Burada bulunan mağazalara “kategori katili” denir.



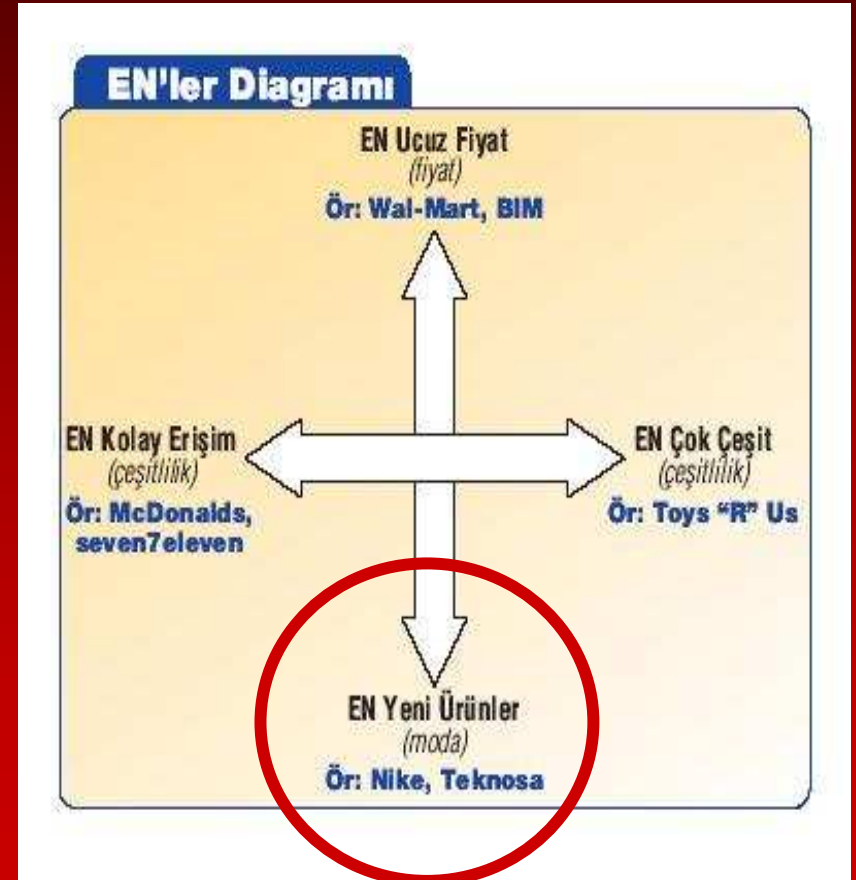
En kolay erişimi sunmak

- Firmanın konumunun müşteri için ek yararlar sunması veya erişim kolaylığı ve hızı ile müşteri için değer yaratmasıdır.



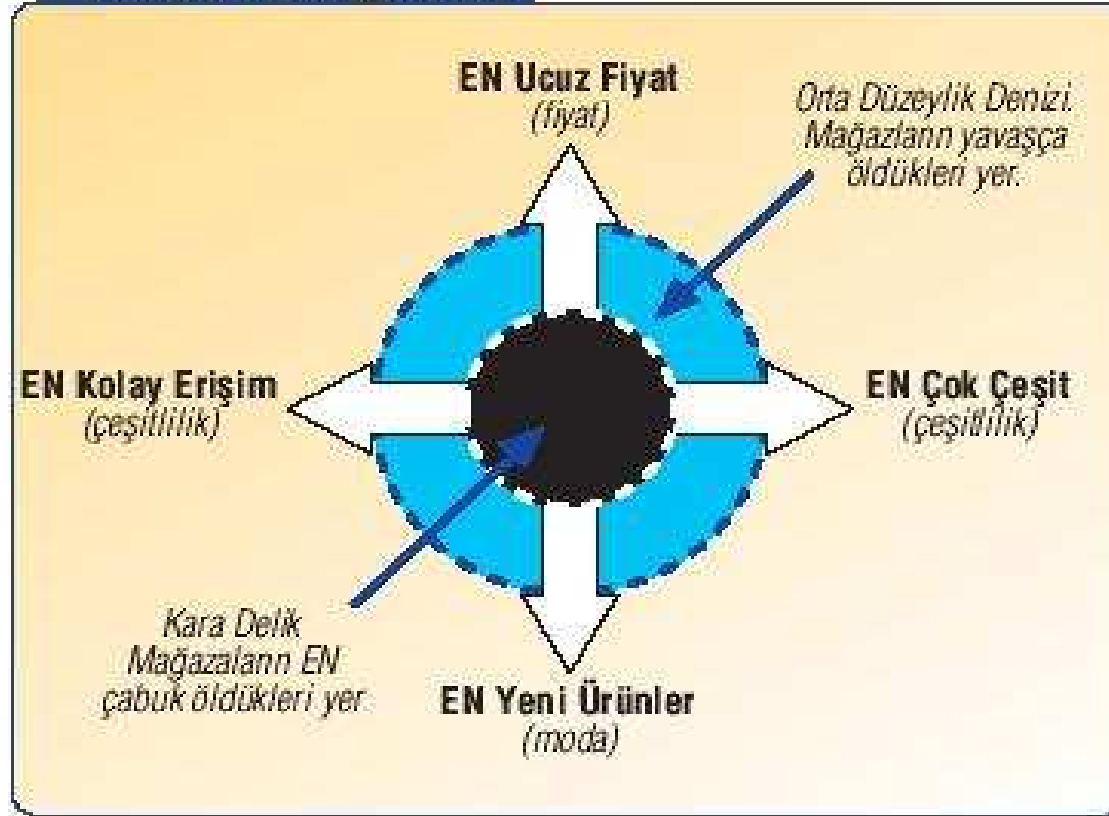
En yeni ürünleri sunmak

- Her bir ürün kategorisinde en yeni ve en moda ürünleri sunmaktır. “En moda” ile kastedilen, müşterinin tam olarak aradığı ürünleri istediği zaman alabileceği stok miktarıyla bulundurmaktır.



“En iyi” olmanın 3 kuralı

EN'ler Diagramı

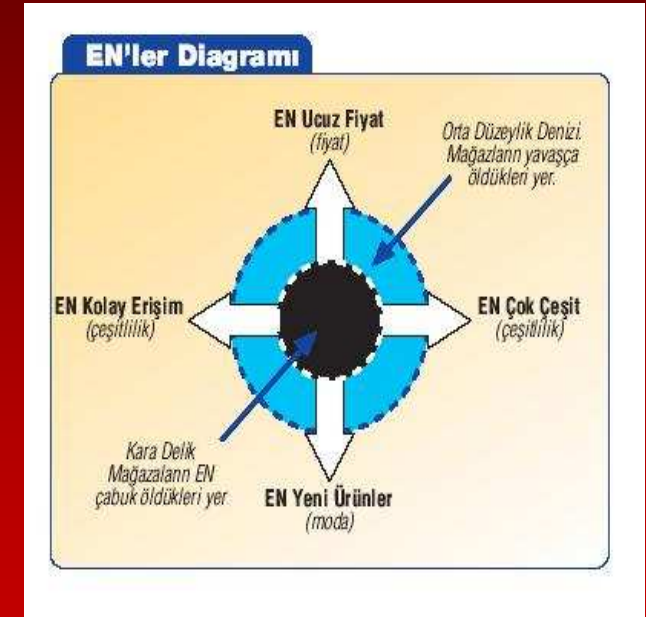


Birinci temel kural

- “Kârlılık, müşterilerin problemlerine çözüm üretilerek yakalanır.”
- “Müşterilerin problemlerini en iyi anlayan ve en etkili çözümü üreten firmalar daima kazanırlar.”

İkinci temel kural

- Eğer herhangi bir (hatta iki) açıdan “net” biçimde “en iyi” değilseniz, ciddi kârlar yakalamamanız zorlaşacaktır.
- En az bir konuda (fiyat, moda, çeşitlilik, erişim) en iyi olmayı hedefleyin.



İlginç bir gözlem

- Müşterilerinizle görüşün. Onların odaklanmalarının firma yöneticilerinden farklı olduğunu göreceksiniz.
- Müşteriler fiyattan, çeşitten, üründen, bulunabilirlikten konuşurken; yöneticiler mağaza alanı, mağaza düzeni gibi konulardan söz ederler.

Üçüncü temel kural

- Firmayı / mağazayı yönetirken ve geliştirirken enerjinizin önemli bir bölümünü “müşteri ilgilerine” ayırın. Önemli olan, onların ilgileridir; sizinkiler değil !
- Ürünler, fiyat, bulunabilirlik, çeşitlilik, moda ve alışveriş deneyimi... Odaklanmanız gereken bunlardır.

“Yeterince iyi” olmayın...

- En az bir yönde “iyi” olmalısınız. Tüm özelliklerde sadece “yeterince iyi” olmak, “vasat” olduğunuz ve bu nedenle müşterilerinizin bir vadede sizi terkedeceği anlamına gelir.
- **Vasatlık, ölüme giden yoldur.**

Firmanızı tanıyın

- Firmanızın hangi yönlerden iyi, nerelerde kötü olduğunu bilmelisiniz.
- Firmanızın yetenekleri, özellikleri ve müşterilerinizin ihtiyaçları doğrultusunda size uygun “en iyi” yönü seçmelisiniz.

Son söz...

- Firmanızın güçlü ve zayıf yönlerini tanıdığınızda,
- Sizin dışınızda oluşan fırsatların ve tehditlerin farkında ve bilincinde olduğunuzda
- İyi yönlerimizi doğru biçimde geliştirip olumsuz yanlarımızı düzelttiğimizde
- Başarı kaçınılmaz biçimde bizim olacaktır.

“Yeni Koşullarda Yeni İpuçları”

Beni dinlerken gösterdiğiniz nazik sabrınız için teşekkür ederim.
Sorularınız olursa onları da cevaplamaktan memnun olurum.

Gürcan Banger