

*Hiçbir Şey Eskisi Gibi  
Değil...*

**Gürcan Banger**

**15 Ocak 2008**



## *Değişen Durum*

- Özellikle son 30 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, iletişim ve lojistikteki gelişmelerle “uzak ve yakın ekonomiler” arasında fark kalmadı.





# Değişen Durum

- Yeni oluşan durumda eski iş yapma biçimleri, eski yaklaşımlar ve Dünya'ya bakış ile başarılı olmanın imkanı kalmadı.
- Bu nedenle biz de **iş dünyasının mensupları** olarak kendimize ve çevremize bakışımızı yenilemeli; iş yapma modelimizi yeni döneme uygun hale getirmeliyiz.



# *Yenilikçilik Gerekiyor...*





## *“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.**





## *Kalite Kaçınılmaz...*

- “**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.





# *Anlayış Değişikliği*

- **İşi, alışılmış usullerle yönetmekten vazgeçmenin zamanı geldi.**
- **Bugüne kadar işleri nasıl yaptığımızı gözden geçirmeliyiz.**
- **Bu gözden geçirmeleri, şirket kültürünü oluşturan alışkanlıklardan birisi haline getirmeliyiz.**



# *Şu Fiyatlar Meselesi...*







# *Fiyat Belirleme*

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



# *Yeni Fiyat Modeli*

- **Eski fiyat modeli şöyleydi:**

- **FİYAT = MALİYET + KÂR**

↑ Üretici - satıcı

- **Yeni fiyat modeli ise şu şekilde:**

- **KÂR = FİYAT - MALİYET**

↑ Müşteri



## *Borca Bakış da Değişti...*

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



## *Aşırı Dağılma Eğilimi*

- “**Çekirdek iş (core business)**” kavramını gözden kaçırmamalı.
- Aynı yapı içinde birden fazla sektöre dağılmamalı.
- **Değişik sektörler arasında aşırı dağılma, verimsizliğe neden oluyor.**



## *Aşırı Sayıda 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.



## *Nüfusun Gelir Grupları*

- **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. (Bunu bir örnek durum olarak düşünün.)**



## *Zarar Edenden Vazgeçmeli...*

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

## *Müşteriyi Elde Tutmak Zorlaştı...*

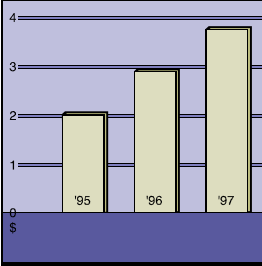






## “İyi” Müşteri

- 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.

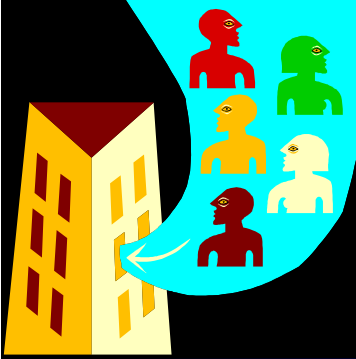


## *Pazar Doymaz !...*

- Pazarın doygun olduđu konusunda kendimizi olumsuz yönlendirmemeliyiz.
- Her gün yeni rakipler çıktığı doğrudur, ama bu durumda bizi korkutmamalıdır.
- Ciddi bir konfeksiyon firması olan GAP'in CEO'su bu yılki kendi başarısızlıklarını açıklarken bunu, yeni ürünler tasarımından uzaklaşmalarına bağlamaktadır.
- Kendi sektörümüzde yaratıcı yeni ürünler / hizmetler tasarlamalıyız.

# *Kurumsallaşsak mı !...*





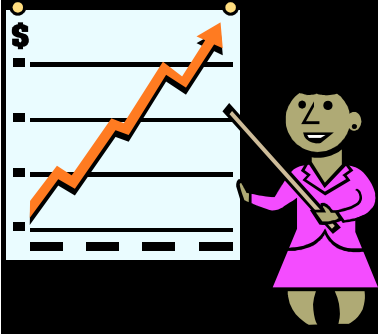
## *Kurumsal Yapı*

- Kurumsal bir yapı oluşumu içinde sonuna kadar ısrarlı olunmalı.
- Yöneticilerin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde karar ve hareket serbestileri olmalı.
- **Sık sık yönetici değiştirmek**, hiç bir şirketin hayrına olmamıştır. Yönetici değiştirmek yerine iş yapma modelimizi değiştirmeliyiz.



## *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.**



## *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 yeni davranış biçimleri geliştirmeliyiz.**





# *Kâr Modelleri*

- **Kârdan söz edince üzerinde biraz durup düşünmek gerek.**
- **Değişen dünya ile birlikte; şikayet etmenin ötesine geçip ilk yapmamız gereken, firmamız için yeni **kâr modelleri** üretmektir.**





## *Kâr Modelleri*

- **Yeni kâr modelleri (kârlılık alanları) üretebilmek için ilk koşul, firmamızın içind eyer aldığı süpersistemi doğru okumak ve anlamaktır.**
- **Bu süreçte asla kendi sektörümüzde ne olduğuna kilitlenip kalarak bir sektör körlüğü yaratmamamız gerekir.**





## *Kâr Modelleri*

- **Genel yönelim 1: Kârsızlık bataklığı (Emtialaşma)**
- **Nasıl kurtulmayı bekliyoruz?**
  1. “Er geç herkesin işi düzelecektir.”
  2. “Nasıl olsa birileri batar.”
  3. “Devlet gerekli yardımı yapacaktır.”
- **Fiyat dışında farklılığı yaratanlar kurtulacak.**



# *Kâr Modelleri*

- Farklılığı nasıl / nerelerde yaratabiliriz?
  1. Ürünlerimizde,
  2. Hizmetlerimizde,
  3. İş yapma modelimizde,
  4. Örgütlenmemizde,
  5. Pazar(lar)ımızda,
  6. Kaynak ve değerlerimizi kullanmamızda.



## *Kâr Modelleri*

- Bir ürün veya hizmetin ilk tedarik noktasından müşteriye ulaşıncaya kadar her halkada yeni bir değerin eklendiği ilerleyişine **değer zinciri** adı verilir.
- Bu zincirin halkası iyileştirilmek için ele alınmalıdır.
- Zayıf halkalar güçlendirilebilir, bazı halkalar dışarıya çıkarılabilir.



## *Kâr Modelleri*

- Bugünün iş dünyasının odağını **müşteri** oluşturmaktadır.
- Bu nedenle müşterileri, kârlılık / verimlilik açısından sınıflandırmak önem kazanmıştır. (**İyi** ve **kötü** müşteriler)
- Müşteriler üzerinde bugüne kadar yapageldiğimizden daha sağlam analiz ve araştırmalara ihtiyacımız var.

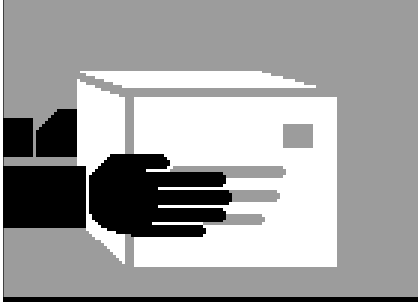




## *Kâr Modelleri*

- **Günümüzün değişen iş anlayışının kendisini ortaya koyduğu alanlar arasında, satış ve dağıtım kanallarının özel yerini unutmamak gerekir.**
- **Bazı kanal türleri yok olurken, diğer yandan yeni kanal mekanizmaları gündeme gelmektedir.**





## *Kâr Modelleri*

- 30 yıl kadar önce iş alanındaki birincil sorun, üretim idi. Dolayısıyla piyasanın oda noktası da **ürün** idi.
- Bugün üretim teknolojilerindeki sorunlar, önemli ölçüde alışılmıştır.
- Günümüzde odak noktası, üründen başka unsurlara doğru hareket etmiştir.



## *Kâr Modelleri*

- Dünyanın herhangi bir noktasında aynı kalitede ve düşen fiyatlarla ürün bulabilme olgusuna **emtialaşma** diyoruz.
- Emtialaşma, müşterinin kafasını karıştıran bir durumdur.
- Müşteri, **marka** ile bu sorununu çözer ve netleşir. Markanın önemi buradadır.



## *Kâr Modelleri*

- **Ürünün üstün niteliklere sahip olması, müşteri açısından yeterli olmayabilir.**
- **Müşteri sisteminin ekonomisini algılamak, anlamak ve buna uygun çözüm geliştirmek de önemlidir.**
- **Yeni türden müşteri sadakatini yaratmanın yolu budur.**



# *Koşulları ağırlaşan iş dünyası...*





## *Maliyetlerrrrrrr...*

- **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 eğitim, danışmanlık, ar-ge ve yüksek teknolojiyi göz önünde bulundurmalıyız.**



# *İndirim Beklentileri*

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

# *Küçülmek Deyince...*



## **BİONİK AMELE - İLYAS**

**Bahçe Belleme - Hafriyat**

**İşleri - Eşya Taşıma**

**Yazlık Site Bekleme**

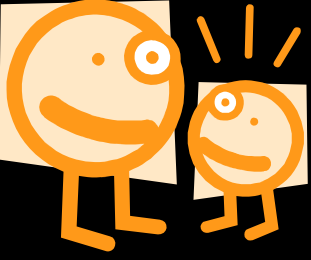
**İşleri Ekonomik**

**Bir Şekilde Yapılır.**

**24 Saat Hizmet**

**Cep ☎ : 0.536.**

**[www.komikresim.com](http://www.komikresim.com)**



## *Küçülmek*

- 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.**



## *Bayileriniz, aracılarınız varsa...*

- Doğrudan müşterilerimiz kadar bayilerimizi de kârlılık açısından analiz etmeliyiz.
- Kâr sağlamayan (hatta yük olan) bayilerimizle çalışmaya son vermeyi ya da bu bayileri “terbiye etmeyi” düşünebilmeliyiz.
- Dünya’da bu uygulama giderek yaygınlaşıyor.



## *Stoktan Kurtul !...*

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

# *Sevkiyat ve Teslimat...*



[www.komikresim.com](http://www.komikresim.com)







# *Sevkiyat ve Teslimat*

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



## *Müşteri İlişkileri*

- **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 yaşıyoruz.**

# İç Eğitim Önemlidir...



[www.komikresim.com](http://www.komikresim.com)

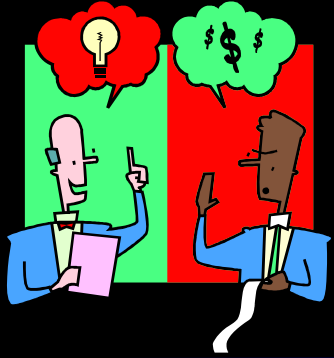


43



# İşyeri ve Çalışma Ortamı

- **Yetenekli insanları yapımızda bulundurmaliyiz. Onların sürekliligini saglamaliyiz.**
- **Çalışanlarımızın motive olmaları konusunda yeni yaklaşımlar üretmeliyiz.**
- **En etkin çalışan bölümlerimizden birisi, “İnsan Kaynakları Birimi” olmalı.**



## *Çalışanları Dinleyelim...*

- Çalışanların yaklaşım ve önerilerini dinleyecek mekanizmalar üretmemiz gerekli. Bir **Öneri Sistemi**'miz olmalıdır.
- Bunun ilk yararı, kendilerini ifade ettikleri için daha mutlu olacaklardır.
- İkincisi, işlerini yaparken daha az gergin olmalarını sağlayacaktır.
- En kısa sürede bir **ÖNERİ SİSTEMİ** kurmalı ve işletmeliyiz.



# Çalışanlar, Ücretler, Terfiler

- 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.

# *İletişim mi Dediniz !...*

Kameralı telefon





# Toplantılar

- **Toplantı yapmadığımız birim ve konularda toplantı yapmalıyız.**
- **Aşırı toplantı yaptığımız birim ve konularda toplantı sayısını azaltmalıyız.**
- **Her durumda; toplantılarımızın (sunuşlar eşliğinde) daha verimli geçmesi için gerekli teknikleri uygulamalıyız.**
- **Sözlü kültürden yazılı kültüre geçişi sağlamalıyız.**





## *Ve Değişim...*

- **Değişim, iki yanı da kesen bıçak gibidir.**
- **Neyin, ne zaman değişeceğine doğru karar vermek gerekir.**
- **Yapılabilecek hataların başında, “sonsuz değişim sevdası” gelir.**
- **İyi şirketler, moda akımlarla rüzgara tutulmuş gibi savrulmazlar. Değişim, ciddi ve bizzat kendisi bir kurumsal iştir.**



## *Bitirirken...*

- **Bitirirken İŞTE BAZI ÖNEMLİ NOKTALAR:**
- **Sadece yüksek değer (kâr) üreten işlerin peşinden gitmeliyiz. (Yüksek katma değerli işler)**
- **Müşteri ve bayilerimizi sınıflandırıp önemli olanlara yoğunlaşmalı; yararsız olanlardan kurtulmalıyız.**
- **Zaman alan, gereksiz, angarya işlerden kurtulmalıyız.**

## *Bitirirken...*

- **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.**

## *Bitirirken...*

- **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.**

*Ve...*

- **Akıllı, ısrarlı ve azimli olduğumuzda**
- **İç ve dış fırsat ve tehditleri dikkate aldığımızda**
- **İyi yanlarımızı doğru geliştirip olumsuz yanlarımızı düzelttiğimizde**
- **Başarı kaçınılmaz biçimde bizim olacaktır.**

