

POTANSİYELİNİ KULLAN SERVİS YÖNETİCİSİNİN BAŞARI REHBERİ

Mehmet Ayhan Dayoğlu

OYDER YAYINLARI -5-



*Doğruluk, dürüstlük ve çalışma azmi ile
bana her daim örnek olan babama...*

Sahibi
OYDER - Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği Adına
Yönetim Kurulu Başkanı
Z. Alp Gülan

Yazar
Mehmet Ayhan Dayoğlu

Yazar Danışmanı
Ahmet Çağan

Koordinatör
Özgür Tezer

Halkla İlişkiler Sorumlusu
Aylin Gökçe

Grafik Tasarım ve Dizgi
Serkan Demir

Baskı ve Cilt
İkiyaka Ofset San. Tic. Ltd. Şti.
Maltepe Mah. Litros Yolu Cad.
2. Matbaacılar Sit. 4NC2 Zeytinburnu - İSTANBUL
Tel: 0212 289 33 00

Yazışma Adresi
OYDER - Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği
Derya Sokak Şişikler Plaza 14/6 K:2
Sahrayıcedid - Kadıköy - İSTANBUL
Tel:0216 3557316 Fax: 0216 3557269



MEHMET AYHAN DAYOĞLU

1965 yılında İstanbul’da dünyaya gelen M. Ayhan Dayoğlu, Haydarpaşa Teknik Lisesi’ni bitirdikten sonra 1988 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Makina Mühendisliği Bölümü’nden mezun oldu. Ardından Yıldız Teknik Üniversitesi ve Sabancı Üniversitesi’nden sırasıyla imal usulleri konusunda yüksek lisansını ve Executive MBA derecesini aldı.

M. Ayhan Dayoğlu, Daf Bus ve Thermo King ürünlerinden sorumlu satış sonrası hizmetler müdürü olarak BORONKAY A.Ş.’de görevine başladı ve altı yıl boyunca burada çalıştı.

Ardından, otobüs grubu satış sonrası hizmetler müdürü olarak Temmuz 1998 yılında TEMSA’ya geçti. TEMSA bünyesindeki tüm ürün grubu ve markaların yedek parça ve servis hizmetlerinin değişik alanlarında yönetici olarak çalıştıktan sonra Temmuz 2007’de otobüs grubu satış, pazarlama ve satış sonrası hizmetler Türkiye Direktörü oldu. İki yıl sonra TEMSA’nın Mısır otobüs fabrikasına Genel Müdür olarak atandı ve 30 Eylül 2011 yılına kadar Kahire’de yaşadı.

TEMSA’nın ardından bir başka Sabancı Holding kuruluşu olan Aksigorta’da otomotiv ve şebeke yönetimi deneyimi sebebiyle hasar ve sağlık operasyonlarından sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev aldı.

Gerekli olan aksiyonları almak için en önemli hususun verimli, mutlu çalışan bireyler olduğuna inanan ve çalışmalarında kişilerin yetenek ve yetkinliğinin artırılmasına odaklanan Dayoğlu, aynı zamanda sertifikalı koçtur; mevcut profesyonel kariyerini, kurumsal gelişimleri de desteklemek için farklı sektörlerdeki firma ve yöneticilerle çalışmalarını sürdürmektedir.

Evli ve bir kız çocuğu babasıdır.

www.dayoglu.com

ÖNSÖZ

Oyder yayınları olarak iki yıldır hızlı bir şekilde girdiğimiz yayıncılık hayatında bu kez en önemli hizmetlerimizden biri olan servis sağlayıcılığı ve verimliliği üzerine “Servis Yöneticisinin Başarı Rehberi” isimli kitabımızı sizlere ulaştırmaktan memnuniyet ve gurur duyuyoruz.

Otomotiv perakendecileri olarak sadece araç satışı ile değil araçların kullanılırken ortaya çıkan servis ihtiyacı ile de çok yakından ilgilenmek mesleğimizin tanımının içinde yer almaktadır. Özellikle markaların yetkili temsilcileri olarak hem işlettiğimiz servislerin markaların ve müşterilerimizin memnuniyetini sağlamaları hem de bizler için kârlı birer ticari işletme olmaları önceliklidir.

Bu nedenle sorumluluğunu ve yönetimini elimizde bulundurduğumuz bu servislerin verimli ve üretken çalışması biz otomotiv perakendecileri için hayati önem taşımaktadır.

Yıllarını otomotiv sektörünün hem de servis bakım ve hasar bölümlerinde geçirmiş olan uzman yönetici Mehmet Ayhan Dayoğlu bizim yukarıda tarif ettiğimiz bu hassasiyeti kendi tecrübesi ve bilgisi ile değerlendirerek elinizde tuttuğunuz bu kıymetli eseri bizler için kaleme aldı.

Hem otomotiv tarafından hem de sigortacılık tarafından gözlemleri de içeren bu eserdeki katkıları nedeniyle kendisine teşekkür ediyor, kitabın tüm otomotiv sektörüne fayda getirmesini diliyorum.

Saygılarımla,
Z. Alp Gülan
Yönetim Kurulu Başkanı

“ALET ÇALIŞIR, EL ÖVÜNÜR.”

Dünya hızla değişiyor; yeni trendler herkesi, her şeyi sarsıyor ve bildiğimiz şeyler başka şeylere dönüşüyor. Bütün bunlara rağmen aslında değişmeyen bir şey var: Başarmak için çok çalışmak; yapılan işi anlamak, işin detayına girmek ve fark yaratıp dönüştürmek.

Nurlar içinde yatsın, babam M. Sadettin Dayoğlu, iyi bir tamirci teknisyendi. Tophane Sanat Okul u nı bitirdikten sonra çalışma hayatına atılmış, bir süre sonra kendi dükkânını açmıştı. O günlerde araç tamir eden yerlere tamirhane denilse de, iş sahipleri işletmelerine “dükkân” derdi. Konuşurken “dükkâna gel, dükkâna gidiyorum” gibi ifadeler kullanırlardı. Dükkân çok önemliydi çünkü ailenin ekmeek kapısıydı.



Tophane Sanat Okulu-1950

O günlerde çocuklar yaz tatili olduğunda vakitlerini boşa harcamayıp bir meslek öğrensinler diye esnafın yanına çırak olarak verilirdi. Aileler “eti senin kemiği benim” diyerek en değerli varlıklarını mahallenin esnafına emanet ederlerdi. Buna, bugünün iş dünyasında “mentorluk” deniyor. Ben ilkokul çağlarından itibaren dükkâna gitmeye başladım. Hem mentorum hem de babam olan ustamın o zamanlarda iş hayatının



M. Sadettin Dayoğlu
Oto Teknikeri
Kadıköy Oto Sanatkârları Sanayi Sitesi
Kurucu Ortağı ve 1981-1995
Dönem Başkanı

yanında iyi bir insan olmanın inceliklerini bana hissettirmeden, zorlamadan nasıl öğrettiğini ancak şimdi daha iyi anlıyorum.

Babamın dükkânı ufaktı. Rahat çalışmak için içeri ancak bir araba alabiliyorduk. İkinci arabayı aldığımızda araçların etrafında dolaşacak alan kalmıyordu. Babamın dükkânın önüne bir sundurma yapıp çalışma alanını genişlettiğinde yaşadığı gururu çok iyi hatırlıyorum.



Dükkânda şanzıman tamir ederken-18.04.1970

O küçük dükkânda en önemli şey alet ve avadanlıklardı. Babam “Alet çalışır, el övünür.” derdi ve eline para geçtiğinde işine yatırım yapar, onlara gözü gibi bakardı; uzun süre kullanabilmek için hepsini işi bitince benzinle yıkayıp temizler sonra tek tek tezgâhın üzerindeki çivili takım panosuna asardı. Dükkânda parça deposu, soyunma giyinme odaları, WC, ısıtma düzenekleri gibi şeyler yoktu.

Bütün bu yokluğa rağmen o dükkânda öyle bir şey vardı ki, bunu yıllar geçse de unutmam mümkün değil. O dükkânda herkese uygun bir çözüm vardı fakat “bu iş olmaz” demek yoktu... Müşterilerle babamın arasında tarifi mümkün olmayan bir sevgi ve saygı vardı. Arabası bozuk olmasa bile özellikle ziyarete gelen arkadaşları çoktu.

70’li yıllarda tamirciler, kısıtlı imkânlar nedeniyle yedek parça ve teknik bilgiye kolayca ulaşamazdı. Bundan olsa gerek, o günlerde karşılaşılan zorluklarherdaimoyunubozardı.“Bu tamir olmaz”,“At bunu koy yenisini” gibi lakırdılar tamircilerin lügatinde yoktu. Zira tamirciler o günlerde parça yoksa yok olan parçanın aslını da geliştirerek yenisini yapardı.

Zorlu şartlar o günlerde tamircilerin işlerinin detayına inmesine, aralarındaki dayanışmayı arttırmasına, birlikte çözüm üretmeye, iyi çırak

ve kalfalar yetiştirmelerine ve belki de en önemlisi işlerinden hem haz hem de zevk almalarına vesile oluyordu. Bu da başarıyı getiriyordu.

Rakip (!) iki dükkân komşusu çok iyi dosttu. Birbirlerinin müşterisine saldırmaz, çalmaya çalışmaz bilakis zorlandıklarında birlikte çözüm ararlardı. İş bittikten sonra da gelsin tavla müsabakası. İş ve özel yaşamları dengeliydi.

Oysa bugün, o günlerde olmayan her şey var. Servisler mükemmel, alt yapı şahane, parça desen birçok kaynaktan tedarik ediliyor, eğitim için bilgi bir “tık” ötede. Kısaca ne istiyorsan seç, beğen, al.

Devasa servisler arı kovanı gibi çalışıyor. Ama işin içindeki büyük bir çoğunluk, gelirinin yetersiz olmasından yakınıyor. Otomotiv firmaları ile yaptığım koçluk, mentorluk ve eğitim çalışmalarında tespit ettiğim önemli konulardan biri, çalışanların yüksek devir hızı. Neredeyse servis personelinin %35’i bir yıl içinde değişiyor, kendilerine yeni iş bulup işi bırakıyor. Ayrılanların büyük bir çoğunluğu kendilerine başka bir serviste değil de sosyalleşecekleri kahve zincirlerinde, perakende satış mağazalarında iş arıyor. Böylece başta yapılan eğitim masrafları olmak üzere tüm emekler boşa gidiyor.

Peki, ne oldu bize? Değişim sırasında acaba neyi gözden kaçırdık?

Eski günlerde organizasyon yapıları ufaktı. Ne istediğini bilenler için yönetmesi kolaydı. Bugün ise yapılar çok büyük, bir kişinin yönetmesi neredeyse imkânsız. Bunun için servis sahibinin ve yöneticisinin ne istediğini tespit etmesi, bunu bir vizyon dahilinde paylaşması sonra da yöntemi belirleyip, kuralları koyup, izlemesi çok önemli.

Otomotiv, genç nüfusa sahip Türkiye için en önemli sektörlerin başında geliyor. Araç sahipliği kişi başına milli hasılanın yükselmesiyle artacak. Satılan araçların tamir ve bakım ihtiyacı olacak.

Kısaca servis ve yedek parça işi, içinde büyük bir potansiyeli barındırıyor. Sektörde hizmet veren servisler ve yöneticilerinin potansiyelleri eski günlerle kıyaslanamayacak kadar fazla.

İşte bu kitapta amacım bugünün deneyimli yöneticilerinin potansiyellerini kullanarak gelecekteki servis veyedek parçaoperasyonlarını yaratmalarına katkıda bulunmak. Bugüne kadar öğrenip biriktirdiklerimin küçük bir mum ışığı kadar bile aydınlık yaratması beni ziyadesiyle mutlu edecektir.

TARİHÇE

Otomobil tamircilerinin kısa bir tarihçesi

1700'lerin sonunda üretilen ilk otomobil, bugünün standartlarına hiç benzemese de buharla çalışan ilk gerçek araçtı ve zamanında büyüleyici bir başarı olarak kabul edilmişti.

Bizim bildiğimiz şekliyle otomobillerin icat edilmesi, ilk otomobilden uzun yıllar sonra ortaya çıktı. Halk için otomobil üreten ilk şirketler, benzinli araçlardan çok elektrikli araçlar ürettiler. İlk dört tekerlekli otomobilin patentini, 1886'da Gottlieb Daimler aldı. Bu araç içten yanmalı motora sahipti.

1890'lara gelindiğinde Michigan'daki otomobil mucitleri, kendinden ateşlemeli araç fikrini ortaya attı. 1891 yılında, William Morrison, kilometrelerce gidebilen elektrikli bir araba yaptı. İki yıl sonra, 1893 yılında Frank Duryea, içten yanmalı bir motorun kullanıldığı ilkmotorlu kamyonu imal etti.

Ransom Olds, otomobil şirketi yatırımları için sermayeye ihtiyaç duyduğunda, zengin Michiganlılardan, Edward Sparrow ve Samuel Smith'le Olds Motor Works'ü kurdu. Bir başka Michigan yerlisi Henry Ford da, Detroit'in motor şehri olmasını sağladı. Bilinenin aksine ilk otomobili Henry Ford icat etmedi. Ford, azimli ve yenilikçiydi. Bu sayede kısa sürede montaj hattını geliştirip üretimini artırarak otomobillerin kolaylıkla satın alınmasını ve yaygınlaşmasını sağladı.

Olds ve Ford, üretim maliyetlerini düşürmek için "üretim hattı" modelini geliştirdiler. Henry Ford, bu kavramı daha da ileriye taşıyarak araçların montajı için kullanılan süreci geliştirdi. Ford'un getirdiği yeniliklerin bir örneği,

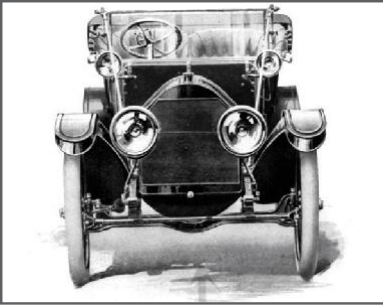


1904 Oldsmobile test sürüşünde.



Ford hareketli montaj hattı. 1898 yılında William Metzger, Detroit'te şirketini kurdu ve Amerika Birleşik Devletleri'nin ilk bağımsız otomobil satıcısı oldu. Bunu takiben iki yıl sonra ilk otomobil fuarı 51 katılımcıyla New York'ta gerçekleştirildi. 48 bin kişinin ziyaret ettiği fuarda 300 farklı model araç sergilendi.

1912'de kendi kendine çalışan motora sahip ilk Cadillac üretildi ve elektrikli otomobiller avantajlarını kaybetti.



1912 model kendi kendine çalışan Cadillac.

hareketli montaj hattıydı. Bu iyileştirmeler, otomobil montajının maliyetlerini düşürdü; böylece şirketin perakende satış fiyatlarını da düşürmesine olanak tanıdı. Ford Motor Corporation, Model T'nin montaj süresini 12 saatten 1,5 saate düşürdüğünde otomobil fiyatlarında keskin bir düşüş meydana geldi. 1915 yılına gelindiğinde, Ford yılda yarım milyon otomobil satıyordu.



1900'de New York Madison Square'da düzenlenen ilk ulusal otomobil fuarı.

I. Dünya Savaşı, otomobil üretimini yavaşlattı. Fabrikaların savaşı üretimine tahsis edilmeleriyle üretim yarı yarıya düştü. I. Dünya Savaşı sona erdiğinde, talepte ani artış bekleyen otomobil imalatçıları yeni otomobillerle piyasaya akın etti. Ancak talep iki yıl sürdü. 1920 yılında meydana gelen ekonomik kriz, sanayiye sıkıntıya soktu. Durgun piyasaya rağmen 1920, Amerikalı

otomobil şirketleri için son derece önemli bir yıl oldu. 1920’de otomobil imalatçıları artık neyi nereye monte edeceğini düşünmüyordu. Motorun kaporta altına yerleştirilmesi, direksiyon simitleri ve yanmalı motorlar standart hâle gelmişti. Tarihin bu döneminde insanların çoğu, sahip olmasalar da en az bir otomobil görmüşlerdi. Otomobiller kültürel olarak kabul görmüş ve dahası, Amerikan kültürü bu yeni makinelere uyum sağlayacak şekilde değişmeye başlamıştı.

1923 yılında Alfred Sloan, General Motors’a başkan olarak atandı. General Motors’un on yıllarca süren başarısında otomobil satmak için ilk pazarlama tekniklerini geliştiren Sloan’un liderliğinin büyük etkisi oldu. Sloan, araçların yaygınlaşması nedeniyle pazarın daralmakta olduğunu farkına vardı; otomobiller artık bir yenilik değildi. Satıcıların alıcıları yeni bir otomobile ihtiyaçları olduğuna ikna etmeleri gerekiyordu. Yıllık model, Sloan’un pazarlama tekniklerinden biriydi. Otomobilin dış görünümü ve bazen de teknik özellikleri değiştirilerek tüketiciler



1923-1996 yılları arasında kullanılan General Motor yönetim binası.

daha yeni modelleri satın almaya, sahip oldukları otomobilleri daha iyileriyle değiştirmeye ya da ailenin garajına bir otomobil daha eklemeye teşvik ediliyorlardı. Sloan stratejisini, “Her cüzdan ve amaç için bir otomobil.” sloganıyla ifade ediyordu.

Fiyat yapısı, Sloan’un getirdiği diğer yeniliklerden biriydi. Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick ve Cadillac, en ucuzdan en pahalıya göre dizilmiş General Motors markalarıydı. Her markada, markanın en kalitelisinin fiyatı, bir sonraki pahalı sınıfın en düşük fiyatlı modelinden biraz daha azdı. Bu fiyatlandırma yapısıyla tüketiciler, daha prestijli bir markayı satın almak için biraz daha fazla ödemeye ikna edilebiliyorlardı.



1928 Ford Model A Tudor Sedan

Yirmili yılların ortalarında, Ford, Amerika Birleşik Devletleri'nin en iyi otomobil imalatçısı konumundan General Motors'un gerisinde kalarak, ikinci sıraya düştü. Ford Motor Company, ikinci sıradaki yerini, 1945 yılında Henry Ford emekli olana kadar korudu. 1927 yılında Ford Model A'yı tüketicilere sundu. 1928'de Chrysler Dodge'u satın aldı. 1929 yılına gelindiğinde ise GM, Ford

ve Chrysler, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yıllık otomobil satışlarının %75'ini oluştuyordu.

Peki, ilk otomobil tamircileri ne zaman ortaya çıktı?

Bu çok tartışmalı bir konu, çünkü ilk otomobil tamircilerinin birçoğu önceleri at arabası tamirciliği yapan kişilerdi. Ancak bilinen ilk fren onarımı, motor ayarı, lastik rotasyonu 1769 yılında, Fransız mühendis Nicolas Joseph Cugnot tarafından yapıldı ve Cugnot, tarihin ilk otomobil tamircisi sıfatını aldı. O yıllarda yaygın bir şekilde kullanılan bisikletler, otomobiller için ilham kaynağı oldu. Böylece ilk otomobil yedek parça



Birinci Dünya Savaşı öncesinde varlıklı otomobil sahipleri imtiyazlı tamirci şoförleri işe alıyordu.

satışları da bisikletler sayesinde başladı. Çünkü gereken her ihtiyaç bisiklet sanayiinden gideriliyordu. Parçalar bisikletçilerden bulunsa bile tamiri otomobilin sahibi ya kendisi yapar ya da bir bisiklet tamircisi, makinist, tesisatçı veya demirciye giderdi. Varlıklı otomobil sahipleri ise araçlarını kullanacak ve bakımını yapacak tamirci şoförleri işe alıyordu. Yerine aldıkları at arabası sürücülerini ve uşaklara göre çok daha bağımsız olan bu çalışanlar, bir hizmetli-efendi

ilişkinisi benimsemek yerine, uzmanlık bilgilerini işverenlerinden daha yüksek ücretler ve imtiyazlar elde etmek için kullanıyorlardı.

Yirmili yıllara gelindiğinde motorlu araçlar yaygınlaştı. Araç üreticileri aynı özellikte vebirbiriyle değiştirilebilir parçalar kullanmaya başladı. Standart parçalar tamir ve bakım endüstrisinin büyümesini sağladı. O günlerde tamircilere saat veya gün başına ödeme yapılıyor ve onarımlar, harcanan süre üzerinden faturalanıyordu. İyi otomobil tamircilerine sahip tamirhaneler, tamirlerin daha hızlı gerçekleştirilmesi ve dolayısıyla daha ucuza mal olması nedeniyle büyük avantaja sahiptiler. Aynı tamirhane içinde bile, onarım işinde hangi tamircinin görevlendirildiği maliyet açısından büyük bir fark yaratıyordu. Piyasaya az daolsaistikrar getirebilmek amacıyla faturalamada belirli onarım işleri için standart süreler kullanılmaya başlandı.



Tamirciler, birbiriyle değiştirilebilir standart parçalar ile özel parça üretimine ihtiyaç duymadan otomobilleri onarabiliyordu.

1930'lu yılların başında ekonomik istikrarsızlık nedeniyle tamircilerin işleri azaldı ve servisler mali sıkışıklık içine girdiler. İşverenler, garantili günlük ücretler ödemek yerine her türlü işçilik ücretini tamirciler ile yarı yarıya bölüştüler. Tamirciler, zamanlarının çoğunu iş beklentisi umuduyla geçiriyorlardı.



1940'lı yıllara gelindiğinde ise genç erkekler, ergenliğe geçişlerinin bir göstergesi olarak kendi

Rot balans makineleri gibi yeni teknolojiler, teknik eğitim görmüş tamircilere duyulan ihtiyacı arttırdı.

otomobillerini tamir etme denemelerine başladı. Ancak araçlar giderek daha karmaşık üretilince teknik okulların açılması zorunluluk halini aldı. Böylece otomobil teknisyeni terimi doğdu ve tamircilerin imajı, “otomotiv teknisyeni” olmaları ile değişti.

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra, ekonomi hızla canlandı ve tamirciler sabit fiyat sistemi uygulamaya başladı. Büyük Buhran döneminin paylaşılan ücret yöntemi ile 1920’lerin standart onarım sürelerinin karışımı olan sabit fiyat, teknisyenlerin harcadığı zaman için değil sadece çalışılan saatler için işçilik faturalama sistemi idi.

Modern otomobillerin giderek ileri ve karmaşık teknolojilerin ürünü olmaları otomotiv teknisyenliğini, teknik olarak en zorlu mesleklerden biri haline getirdi. Otomobil onarımı daha fazla emek ve beceri gerektiren bir hâl aldı.

TÜRKİYE’DE SEKTÖRÜN DÜNÜ BUGÜNÜ

Bugüne Kadar Neler Oldu?

Otomotivle ilgili gelişmeler, Osmanlı İmparatorluğu’nun son dönemlerinde başlamış ve ilk otomobil ülkeye Sultan II. Abdülhamid döneminde girmişti. Daha sonra 1888 yılında II. Abdülhamid İngiltere’de Robert Davidson tarafından imal edilen bir “elektrikli” araba sipariş etmiştir. Deniz yoluyla İstanbul’a getirilen ilk aracın deneme sürüşünün dönemin maliye bakanı tarafından yapıldığı bilinmektedir.

Benzinle çalışan ilk otomobil, İstanbul trafiğine 1895 yılında girdi. Ancak dönemin yolları araçların kullanımına pek hazır değildi. İstanbul’da ilk trafik kazası 28 Mart 1910 günü Beşiktaş’ta bir otomobilin bir yayaya çarpıp yaralamasıyla meydana gelmişti.

Bir süre sonra para kazanan gençler Avrupa’dan otomobil getirtmeye başlamış, Londra’ya yahut Paris’e sipariş edilen bu araçlar, bu ülke yollarına göre yapıldıkları için İstanbul’un dar ve bakımsız yollarında sık sık arızalanmışlardır.

Otomotivde askeri önemin fark edilmesinden sonra, askeri kamyonlar ithal edilmeye başlandı ve ulusal sanayide girişimler ve gelişmeler birbirini takip etti. 1916'da Osmanlı Taşıma Araçları Şirketi'nin kurulması, otomotiv sanayisinin ülkemizdeki gelişiminde önemli bir yere sahiptir.



Ford Motor Company İstanbul Fabrikası

Cumhuriyet'in kurulması sonrası Hükümet, İstanbul Limanı'nı yeniden canlandırmak için 1927-1928 yılları arasında İstanbul'da serbest bölge kurulmasına destek verdi. Kimi kaynaklara göre 1927, kimisine göre de 1929'da Ford Motor Company ile hükümet arasında imzalanan 25 yıllık anlaşma uyarınca ilk otomobil montaj fabrikası kuruldu. İhracat şartı da bulunan anlaşmaya göre fabrikayı kuran Ford, burada 450 işçiyle günde 55 otomobil ve 15 kamyon üretebilecekti. 1928'de Türkiye'de otomobil sayısı yaklaşık 2.500'e ulaştı. Ancak, 1930 krizi sonrasındaki ekonomik gelişmeler ve mevzuatta beliren bazı aksaklıklar, bu üretimin uzun süre devam edememesine neden oldu. Yaklaşık 15.000 adetlik üretim sonrası 1934'te fabrika kapatıldı ve 1944'te tamamen yıkıldı. Ancak 1959 yılında Ford Motor Company ve Koç Grubu girişimiyle Otosan kuruldu ve otomobil üretimine dönük yatırımlar bakımından ilk adım atıldı.

Türkiye'de tam anlamıyla yerli diyebileceğimiz ilk otomobil girişimi, 1961 yılında dönemin Cumhurbaşkanı Cemal Gürsel'in emriyle mühendisler



Türk Devrim test sürüşünde.

tarafından 135 gün gibi çok kısa bir zamanda tasarlanıp geliştirilerek Devrim oldu. Dört adet üretilen bu otomobiller için 3 farklı tipte 10 adet motor üretildi. Devrim otomobilleri maalesef yatırım konusunda hak ettiği ilgiyi görmedi ve seri üretime geçemedi. Buna rağmen özel sektörde otomobil imali fikrini körüklemiş oldu ve gelecekteki yatırımcılara cesaret verdi.



Anadol

1960'lı yıllarda Türkiye'de kocaman gövdeli Amerikan araçları vardı. Bu araçlar hem fazla yakıt harcıyordu hem de yedek parçaları pahalıydı. Avrupa'dan tek tük VW, Opel ve Mercedes geliyordu. Pazarda talep açığı vardı ama araçların fiyatı uygun değildi. Yatırım yapmak için talebin sınırlı olduğunu düşünen otomobil üreticileri ise Türkiye'de üretime sıcak bakmıyordu. Bu arada İngiliz

Reliant firmasının sac kalıp maliyetini ortadan kaldıran ve Corvette gibi çok pahalı arabalarda da kullanılan fiberglas otomobiller ürettiği öğrenildi. Bunun üzerine Otosan prototipini Reliant'a hazırlattığı fiberglas gövdeli, iki kapılı, bütün mekanik parçaları Ford'dan alınan Anadolu'yu üretmeye başladı. Koç Grubu ikinci otomotiv yatırımını, İtalyan Fiat S.P.A. ile ortak TOFAŞ ile 1968'de gerçekleştirdi ve 1971 yılında Murat 124 üretimine başladı.

OYAK ise 1970 yılında Fransız Renault ile bir ortaklık anlaşması yaptı ve 1971 yılında Renault 12 üretimine başladı. Renault'tan sonra 1989, 1993 ve 1997 senelerinde sırasıyla Opel, Toyota, Honda ve Hyundai fabrikaları kurularak üretime başladı. Ancak Opel, 2000 yılında Opel'in küçülme politikası sonucu aldığı kararla kapandı.

1980'lerde araba almak zordu; talep fazla araç üretimi kısıtlıydı. Piyasada büyük çoğunlukla yerli üretim araçlar vardı. Araç almak için sıraya yazılıp, araba beklenirdi. O dönemler gazeteler kuponla araba verirdi. Araba fiyatları karaborsada çok yüksekti. Bankalar kredi vermez, bayiler ve galeriler arabaları vadeli senetlerle satardı. Alan da satan da bu ticarettten çok para kazanırdı. Araba satmak için

büyük satış yerlerine (show room) ihtiyaç yoktu. 1988’de pazara Japon arabaları girmeye başladı; ilk gelen Mazda ikinci Mitsubishi oldu. Bu araçlar yüksek donanımına sahip olmalarına rağmen fiyatları yerli araçlarla neredeyse aynıydı. 1993’te Toyota yerli olarak üretilmeye başlandığında göze çarpan ilk şey satış noktalarının farklı olmasıydı. Toyota satan bayilerde aynı zamanda servis, yedek parça ve hatta ikinci el aynı yerde yapıldı. Büyüktüler ve bu yüzden Özdemir Sabancı buralara “Oto Plaza!” dedi?

Rekabetin artmasıyla arabalar daha kolay bulunmaya başladı. Bu arada bayiler, hâlâ çok iyi gelir elde edebiliyorlardı. Toyota ile rekabet etmekte zorlanan yerli üreticiler, bayilerine servis hizmeti vermeyi şart koşuyorlardı. Bayiler, araç alıp satmak için servis açmaya dirense de şartların zorlanmasıyla servisleri açıyorlardı. Bu arada sigorta şirketleri, faizden çok iyi gelir elde ediyorlardı; toplu gelir elde etmek için poliçe satmaları yeterli oluyordu. Kaza olunca da üçüne beşine bakmadan ödemeleri hemen yapıyorlardı. Bayiler, satıştan sonra kârlı bir alan daha bulmuşlardı. Alan memnun satan memnundu. Sonra rekabetten dolayı satış kârları erimeye başladı. Bir süre sonra; neredeyse hiç kâr kalmadı. Servisler, bu durumda da bayiler için adeta kurtarıcı oldular; işçilikten, yedek parçadan, sigortaların onarımlarından çok büyük gelir elde ediyorlardı. Dönemin altın yumurtlayan tavuğu bulunmuştu.

Bu dönemde kaporta-boya servisi iyi bir yatırım aracı olarak görülüyordu. Servis kuruluyor, borcu iki üç yılda ödeniyordu. Bu oyunun vazgeçilmez baş aktörleri sigorta şirketleriydi. Ancak bugünlerde birçok servis değişen şartlara uyum sağlayamadığı için adeta içinde bulunduğu su yavaş yavaş ısıtıldığında ne olduğunu anlamayan kurbağalar gibi yok olmayla karşı karşıya kaldı. Bunun ana nedeni; geçen süre içerisinde bir taraftan ayakta kalma mücadelesi verirken diğer taraftan da başta genel giderleri karşılamaya çalışırken yaptıkları işin temelinde yatan “para kazanma” gerçeğini atlamış olmalarıydı. Kendileri için değil de başkaları için çalıştılar ve kendilerini yeterince geliştirme fırsatı bulamadılar.

Bundan Sonra Ne Olacak?

General Electric'in efsanevi CEO'su Jack Welch, "Etrafınızdaki dünya, sizden hızlı dönüyorsa sonunuz yakındır." demişti.

Türkiye'de on beş binin üzerinde kaporta-boya servisi hizmet veriyor. Ancak servis işletmecileri bugünlerde hayatlarından memnun değil. Servis işletim maliyetleri sürekli olarak artıyor. Ancak servisler artan maliyetlerini ücretlerine yansıtamıyorlar. Bunun sonucunda işletmeciler farklı arayışlar içine giriyorlar.

Bir süredir beklenen ekonomik durgunluk kapıyı çaldı. Bundan sonra alıcıların, satın alacakları mal veya hizmet için pazarlık yaparken fiyatı ön plana çekmesi hiç de şaşırtıcı olmayacaktır. Ekonomik yavaşlamanın yaşandığı piyasalarda, talebin arzın gerisinde kalmasıyla firmalar, büyük olasılıkla, önce kampanyalara başlayacaklar sonra da fiyatları düşürüp sayılı miktardaki müşterinin kendilerinin malını veya hizmetini seçmesi için amansızsa savaşacaklardır. Fiyatı düşüren firma, malını veya hizmetini daha ucuza üretmeye gayret edecek, bunun için bir taraftan verimliliğini arttırırken diğer yandan da masraflarını kısacaktır. Tabii böyle bir durumda ürününü ucuza mâl ederek mücadele edeceklerin ayakta kalması bir hayli zor olacaktır. Zira ucuz üretilip, ucuz satılmaya gayret edilen ürünleri üretecek başkaları çıkacaktır. Bu hususta Çin, tam manasıyla bir vaka olarak karşımızda duruyor: Ne üretmek istiyorsanız Çin'de daha ucuzunu bulmak mümkün. Dünyada açlık sınırında yaşayan milyonlarca kişi var. Bunlar olduğu sürece Çin'den sonra da başkalarının ortaya çıkıp üretimde maliyetleri düşürmesi kaçınılmaz olacaktır.

Servislerin en büyük ve önemli müşterisi sigorta şirketleridir. Zira servis gelirlerinin %70'i kaza yapan sigortalı araçların onarımlarından geliyor. Bu durumda bayiler, servislerine araç çekebilmek için iki ana strateji izliyor:

- 1) Yeni araç ile birlikte sigorta poliçesi sat, poliçesini sattığın şirketin anlaşmalı servisi ol, kaza yapan araç geldiğinde de parça ve işçilikten gelir elde et.
- 2) Periyodik bakım ücretlerini minimumda tutarak, garanti süresi içerisinde müşteriyi elinde tut ve kaza yapan müşterilerin araçlarını servise çek.

Bugüne kadar bu strateji sigortacıların, satışlarını arttırmak için izledikleri yeni kanal bulma yollarıyla paralel ilerliyordu. Yani her iki taraf için de sorun yoktu. Zira sigortacılar faaliyet dışı aktivitelerden finansal konjonktür nedeniyle ciddi kâr elde ediyorlardı ve bu arada yetkili servislerin gönderdikleri faturaları detaylıca inceleme ihtiyacı hissetmeden ödüyorlardı; yetkili bayiler de araç kıtlığı nedeniyle satış kârlarını yüksek oranda tutmayı başarıyorlardı. Kısaca her iki taraf için de saadet zinciri çok iyi çalışıyordu.

Ne zaman ki Türkiye’de finansal kârlar geriledi, otomobil pazarına göz diken markaların artmasıyla birlikte rekabet de arttı, işte o zaman işler her iki taraf için de ters gitmeye başladı. Sigortacılar da otomotivciler de kâr oranlarının düşmesinden yakınır oldu. Bunun üzerine işler iyice rayından çıktı. Sigortacılar, bir taraftan servislerden indirim isterken bir taraftan da servislere farklı kanallardan tedarik ettiği parçaları göndermeye başladılar. Bunu gören servisler panikledi. Servislerinde ne yapacağını şaşırان bayiler, yetkisiz servislere parça satmaya başladı, bunu da sigortacılarla birlikte yaptılar. Bir anlamda oyunun kuralını sigortacılar ve bayiler birlikte bozdular.

2001 krizini yaşayanlar hatırlayacaktır ki, o dönemde pazarda yüzde 90'lara varan bir daralma yaşanmıştı. 2001’de yaşadıklarımızı 2008 krizi ile kıyaslamamız elbette mümkün değil. Çünkü o gün yaşadığımız ekonomik bunalım, Türkiye’nin iç sorunları nedeniyle meydana gelen olayları tetiklenmiş ve iç pazarımızı etkilemişti. 2008 yılında başlayan ekonomik krize baktığımızda, Amerika’dan başlayıp, Avrupa ve Uzakdoğu’ya yayılan daha sonra da Türkiye’ye etki eden küresel bir dalgalanma görüyoruz.

2001 yılında, iç pazarda bunalım yaşayan üreticiler, çözümü ihracatta bulup, dış pazara yönelmişlerdi. Maalesef dünya otomotiv pazarında yaşanan daralma, ihracatı da çözüm olmaktan çıkardı. Peki, üretici bu noktada çıkmazların içinde sıkışıp kalmış mıdır?

Servis işletmeciliği babadan oğula geçen bir meslekti ancak böyle giderse bu sektör kalmayacak. İşini ciddiye alıp profesyonel yönetim

izlenmediğinde, servis işletmelerinin hayatlarını sürdürmesi her geçen gün daha zorlaşacak. Türkiye’de servis işletmeciliği yapanların öncelikle kurumsallaşması ve yatırımlarının karşılığını alıp almadıklarını ciddi olarak hesap etmesi gerekiyor. Zira yatırdığı sermayenin karşılığını alamayan şirketler, adeta bir serap görüyor ve sonunda sarsıntıyla uyandıklarında iş işten geçmiş oluyor.

Kişi başına düşen araç sayısı hayat standartlarının yükselmesine paralel olarak dünyada olduğu gibi Türkiye’de de artıyor. 2010 yılı verilerine göre dünyada otomobil adedi 1 milyar 875 milyona, otomobil sahibi olanların oranıysa binde 130’a ulaştı. Kişi başına araç sayısının 2035 yılında binde 220’ye yükselmesi bekleniyor.

Günümüzde gelişmekte olan ülkelerdeki otomobil sayısı 235 milyon civarında. Bu sayının 2035 yılında 1 milyarı geçmesi bekleniyor. Buna rağmen AB’de önümüzdeki dönemde araç artışının çok sınırlı kalacağı ve 444 milyon mertebesindeki otomobil sayısının 2035 yılında ancak 460 milyon adede ulaşacağı tahmin ediliyor.

Türkiye’de otomobil sahipliği 2013 yılı TÜİK verilerine göre binde 121’e ulaştı. TÜİK, Türkiye’de hane başına düşen otomobil sayısını 0,38 Avrupa’da ise 1,14 olarak hesapladı.

Türkiye’de genç nüfusun gelir vesosyoekonomik durumunun gelişmesine paralel olarak araç sahipliği hızla artıyor.

TÜİK, Türkiye’de 2013 yılı sonu itibariyle trafiğe kayıtlı araçların ortalama yaşını 12 yıl olarak hesaplamıştır.

Kaza oranları yeni duble yollar, artan trafik kontrolleri, şehir içinde trafik akış hızının yavaşlaması, hava ve demiryolu kullanımının desteklenmesi, araçların ABS-ASR gibi emniyet donanımlarının yaygınlaşması gibi nedenlerle her geçen gün düşüyor. Bu nedenlerle hasar sayıları azalıyor. Servislerde kaza onarımları ciddi gelir yarattığı için kaza sayısındaki bu düşüş kaporta onarım gelirlerini olumsuz yönde etkilerken servislerin kapasite kullanım oranlarının gerilemesine neden oluyor.

Kaza sayısındaki düşüşe ek olarak, poliçe fiyatlamalarının kişisel bazlı yapılmaya başlanmasıyla birlikte ve ikinci el satın alma kararı öncesinde; araçlar için “Tramer” sorgulamasının yaygınlaşmasıyla bir sonraki poliçe fiyatının aşırı artmasını önlemek ve aracının ikinci el değerinin düşmesini engellemek isteyen araç sahipleri düşük tutarlı hasarlarını kendileri gidermeye başladı.

BAŞARIYA GİDEN YOL: GELECEĞİ ANLAMAK

Kendin İçin Başarının Tanımını Yap!

Kendilerine emanet edilen şirketin ekonomik performansını arttıracak veya en azından, zarar etmeyecek şekilde yoluna devam etmesini sağlayacak olanlar yöneticilerdir.

Sakıp Sabancı’nın da dediği gibi; “Basit anlamıyla başarı, gol atmaktır. Başarının başarı olabilmesi için işe yaraması ve başkalarının haberi olması şarttır.”

Başarının çeşitleri var, eskiden bu tek kaleye gol atmaktı; sonra çift kale maçlar başlayınca iki kaleye de gol atmak başarı oldu; sonra mahalle takımını yenenler... Bugün ise başarı; dünya birincisi olmak...

Günümüzde yöneticiler, önlerine çıkan seçeneklerden daha akılcı olanı tespit ederek seçmek durumunda kaldıklarından yöneticilik artık mekanik bir iş olmaktan çıkmıştır. Yönetici, içinde bulunduğu durumu lehine çevirmek için proaktif olmalı, etrafında oluşan değişimi anlayarak; derhal en akıllıca yolu seçmelidir.

Her ticari kurumun kâr üretmek için bir kuruluş amacı ve misyonu vardır. Yöneticinin öncelikli görevi söz konusu amaca ve misyona ulaşmak için gayret ederek elinden gelenin en iyisini yapmaktır. Bunun için yönetici kendine hedefler koymalı ve şirketini de bu hedeflere uygun olarak yönetmelidir.

Diğer yandan yönetici, etrafındaki ekonomik şartları da değiştirerek durumu lehine çevirmek için sınırlarını zorlamalı, yeni açılımlar yapmalı ve operasyonunun kâr getirmesini sağlamalıdır.

Başarı, şirketin düzenlediği eğitim ve motivasyon toplantılarıyla gelmiyor. Toplantılar ve sunumlar ne kadar sesli ve süslü olursa olsun bu tür aktivitelere etkisi en fazla üç gün içinde geçiyor.

Başarı ancak yürekten istendiğinde geliyor.

Başarılı bir şekilde ayakta kalıp sürdürülebilir değişimi sağlamak isteyen şirketler, Peter Drucker'ın ifade ettiği gibi kendilerini değişim temsilcisi haline dönüştürmelidir. Ancak değişim geleneksel yapı üzerine uygulanırsa maalesef başarılı olmuyor.

Başarı için kalıcı değişiklik gerekir. Bunun için gerek şirketler gerekse o şirketlerin yönetici ve çalışanları öncelikle standartlarını yani kendinden beklentilerini yükseltmelidirler.

İkinci olarak o güne kadar süregelen olan klasik iş ve yönetim anlayışlarını çağın ihtiyaçları doğrultusunda yeniden gözden geçirmeli ve gerekli değişiklikleri, revizyonları hızla hayata geçirip “yapabilme güvenini” kazanmalıdırlar. Bunun için kendilerine daha önce benzer alanlarda başarı sağlamış bir “rol model” bulup mevcut stratejiyi değiştirip uygulamaya geçmelidirler.

Başarılı Bir Yönetici Olmak!

Şirketler, çalışanlarıyla özdeşleşir. Bünyesindeki elemanları kişisel başarıyı hedefleyen kuruluşlar, ister istemez topyekûn istenilen hedefe odaklanır. Başarı arzusu taşıyan bireyler, konularında başarılı olmaya kilitlenir; bunun için sürekli çalışır ve mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeye gayret ederler. Bunun için yöneticilerin işletmede oluşturacağı ortam çok büyük önem taşır. Genel olarak yöneticilerin olaylara iki temel yaklaşım biçimi bulunur. Birinci yöntem, problem çözmeye dayanır. Herhangi bir sorunla karşılaşıldığında yönetici öncelikle problemi tanımlamaya, onu yaratan sebepleri ve muhtemel çözümleri analiz ettikten sonra harekete geçer. İkinci yöntem ise ne olabilirli anlamaya dayanır. Bu yöntemi uygulayan yönetici karşılaşılan durumun iyi tarafını görüp, en iyiyi en ideali anlayarak ekibinin güçlü yönlerini kullanarak gelişime odaklı bir yaklaşım sergiler. Günün sonunda problem her iki yöntemle de çözülür.

Ancak organizasyonda bırakılan etkiler farklı olur. Birincisinde akılda sorunlar kalırken ikincisinde zaferler kalır.

Birinci yöntemi kullananlar genellikle ekip arkadaşlarını sürekli yenilemek zorunda kalırlar. Zira bu yaklaşım bir süre sonra çalışanların şirkete olan sadakatini azaltır. Daha fazla başarı isteyenler iş yerinde tatmin olmadığında ya rakip şirketlere ya da farklı sektörlerle geçer.

İkinci yöntemi kullanan yöneticiler ise ekiplerini geliştirirken kendi başarı grafiklerini sürekli artırırlar. Bunun nedenlerinin başında kişilerin çalışırken mevcut âna odaklanarak pozitif duygularla hareket etmesi gelir. İş yaparken yaşanan başarıma hissi kişiyi olumlu yönde kamçılar. Çünkü kişi neye odaklanırsa onu çoğaltır. Böyle bir ortamda çalışan kişiler hayata pozitif bakarlar. Cesaretle değişim sorumluluğu alırlar. Hayal ederek en iyiyi ararlar. Bunları sürekli tekrarladıkları için etraflarında olumlu bir ortam oluştururlar.

GELECEĞİ ANLAMAK

Hayatın ve Etrafındakiler İçin Liderliği Eline Al ve Direksiyona Geç! Artık işler eskisi gibi değil. Maliyetler her geçen gün yükseliyor, ürünlerin kaliteleri arasındaki fark azalıyor, müşteri talepleri zalimce artmaya devam ediyor. Ayakta kalabilmek için herkes farklı bir şeyler yapıp rekabet gücünü artırarak rakibini geçmeye çalışıyor.

Şirketler rakiplerinin yaptığı her hamleye derhal cevap verirken kalıcı üstünlük sağlamak amacıyla yapılması gereken trend analizlerini çoğu zaman ıskalıyorlar. Rakibinin yaptığı hamleye, benzer yöntemle cevap vermeye çalışırken aslında kârlarından da sürekli feragat ediyorlar. Şirketlerin ayakta kalabilmesi için büyümesi vebüyürken de para kazanıyor olması şart. Aksi takdirde ışık hızıyla değişimin yaşandığı küresel arenada sürekliliğin korunması mümkün olmuyor. Birçok şirket hayatını günlük yaşıyor, anlık kararlar alıyor ve şirketin başındaki yöneticiye bel bağlıyor. Şirketin başındaki yönetici, takımına gerçek bir liderlik yapıyorsa şirketin şansı diğerlerine nazaran gözle görülür oranda artıyor. Zira iyi lider, vizyonunu ekibine kolaylıkla aktarırken ekibinin peşinden gelmesini

sağlıyor. Vizyonu olan ekip bir taraftan işine değer katarken diğer taraftan içinden yeni liderler çıkıyor. Lider ne kadar başarılı olursa şirket o nispette hem büyüyor hem de para kazanıyor.

Aslında başarılı liderin en önemli davranışı, hedef göstermekten başka bir şey değil. Bu, söylemesi kolay ama yapması oldukça zor bir iş! Zira ekipler önce lidere sonra onun planına inanıyor. Ekibinin güvenini kazanan lider ekipteki herkese aslında kendi geleceğini yapılandırma imkânı sunuyor.

Başarılı olmak için her şeyden önce kararlı olmak geliyor. İşletmede kararlı olmak ise patrone başlıyor. Patron nereye bakarsa çalışanlar oraya bakıyor. Patron satış sonrası hizmetleri sorgulamaya başladığında tüm çalışanlar buradaki gelişmelere bakıyor ve sorguluyor.

Kararlı olan patronun yapacağı ikinci şey ise konuları anlamak oluyor. Patronların çoğu para hacminin yoğun olduğu satış işlemlerine bakmaya alıştıkları için servis ve yedek parça konularına uzak duruyorlar. İnsanların bilmedikleri şeylere karşı uzak durmak gibi bir eğilimleri vardır çoğu zaman. Ancak patron bu durumda konuya uzak kalmak bir yana dursun kolları sıvayıp işin derinlerine girmeye başlıyor.

Patronun rol modeli olması tüm değişim sürecini hızlandırıyor. Eğer patron har vurup harman savuruyorsa işletmedeki ekibin tasarruf etmesi beklenemez. Ancak patron servise inip müşterilerle görüşüyorsa, müşteri memnuniyeti için çalışıyorsa, konuların masaya getirip gerekli iyileştirmeleri yapıyorsa, yedek parça satışını arttırmak için stratejiler geliştireyorsa, kısaca işine sahip çıkıyorsa o takdirde tüm ekip bunu algılıyor ve elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyor.

General Electric'in CEO'su Jack Welch "Geleceğin Jack Welch'i benim gibi olmayacak. Ben bütün kariyerimi Amerika Birleşik Devletleri'nde harcadım. General Electric'in başına geçecek bir sonraki kişi zamanını Bombay, Hong Kong, Buenos Aires'te geçirecek. En iyi ve en parlak adamlarımızı deniz aşırı yerlere göndermeliyiz ve ileride General Electric'i geliştirecek bu kişilerin küresel liderler olmaları için gerekli eğitimleri aldıklarından emin olmalıyız." diyordu. Bu liderlik yaklaşımı General Electric'in küresel şirketlerin en başarılılarından biri olmasını sağladı.

Atatürk'ün eserleri, ne muhteşem bir lider olduğunu açıkça gösteriyor. Bugünkü dünyada ülkeler arasındaki sınırlar neredeyse kalktı. Doğu ile Batı birbirine yaklaştı. Mal ve para transferleri kolaylıkla yapılabilir, internet cep telefonlarına kadar girdi ve dünyada gizli bilgi kalmadı. Ayrıca Uzakdoğu ve Asya ülkeleri dünya ekonomisinin lokomotifi halini aldı.

Hâlâ dünyada yaşanan bu değişimi anlayıp buna ayak uydurmakta direnç gösteren veya istediği halde değişemeyen birçok yönetici var. Bunlar kendilerini lider olarak görseler de aslında sıradan yöneticiler. Gerçek lider geleceği yaratan kişidir. Gerçek lider yokluktan var eder, benzer şeyler yaparak farklı sonuçlar alınamayacağını bilir. Bunun için hep ileriye bakar, ekibinin kendi kutup yıldızını tanımlamasını ve peşinden gitmesini sağlar.

Atatürk 1923 senesinde “Doğudan şimdi doğacak olan güneşe bakınız. Bugün günün ağardığını nasıl görüyorsan, uzaktan bütün doğu milletlerinin de uyanışlarını öyle görüyorum. Bağımsızlık ve egemenliklerine kavuşacak olan çok kardeş millet vardır. Sömürgecilik ve emperyalizm yeryüzünden yok olacak ve yerine milletler arasında hiçbir renk, din ve ırk farkı gözetmeyen yeni bir ahenk ve işbirliği çağı hâkim olacaktır.” demişti.

Bu sözler, Atatürk'ün ülkeler arasındaki sınırların kalkacağını ve küreselleşmenin geleceği boyutu yıllar öncesinden görerek yurttaşları ile paylaştığının kanıtı. Ancak Atatürk'ten sonra işler terse döndü, hedeflerin akılcı ve doğru tespit edilemeyişi, kısır politik çekişmeler, kısa vadeli çıkar hesapları ve dünyadaki gelişmelerin sağlıklı analiz edilemeyişi Türkiye'yi küreselleşme sürecinde geriye düşürdü.

İnsanoğlu kendisine has fiziksel ve psikolojik özellikleri, yetenekleri ve sınırları olan bir varlıktır. İş hayatında bunu göz önünde bulunduran yönetimler, sürdürülebilir başarıyı kolaylıkla yakalar. Şirket yönetiminin ana görevi elindeki kaynakların girdisinden daha fazla çıktı yaratmaktır. Kaynakları insanlar ve diğerleri olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bu durumda girdiden fazla çıktı yaratmak ancak insan ile yaratılacak farka bağlıdır.

İnsanın fark yaratması için mekanik olarak hareket etmekten uzaklaşması gerekir. Her insan aynı olmadığı gibi her durum da aynı değildir. Özellikle insanların baskı altında çalıştıkları kriz dönemlerinde yöneticinin ekip üyeleriyle tek tek ilgilenmesi ve ortamdaki baskı unsurlarını temizlemesi gerekir. Çalışanların baskı altında, ne pahasına olursa olsun, söyleneni icra etme dönemi çok gerilerde kaldı.

Artık baskı altında çalışan insan bir süre sonra ya bulunduğu ortamı terk ediyor ya da etrafındakilere kayıtsız kalmaya başlıyor. Günümüzde insanlar eline kılıcı alıp; bağırarak, azarlayan, bardağın boş tarafını gösteren ve sürekli nasihat eden bir yöneticiyle çalışmayı zul görüyorlar.

İyi yönetici bunu çok iyi bilir ve ekibine yatırım yaptıkça, çalışma iklimini iyileştirdikçe ve çalışanının bir danışman gibi çalışmasına olanak tanıdıkça başarının artacağına inanır.

KİŞİSEL HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

Nereye Gideceğine Karar Ver ve Yola Koyul!

Joyce Osland, First Session kitabında şöyle der: “Bugün dünyanın devlerine baktığımızda vizyonlarının ve misyonlarının çok ama çok geniş olduğunu görüyoruz. Örneğin Nokia’nın vizyonu ‘Life Goes Mobile’ ve misyonu ‘Connecting People’. Nokia bu vizyon ve misyon ile yeni inovasyonlar yapıyor. Diğer yandan vizyonunu dar tutanlar kendilerini dolayısıyla da başarılarını sınırlıyorlar.”

Vizyon öyle bir şey ki hem bireyler için hem de şirketler için çalışır. Çalışanlarının kişisel vizyonları ile paralel algıya sahip şirketlerse her durumda çok daha fazla başarılı oluyor.

Sebebi ve hedefi ne olursa olsun arzu edilen değişimin gerçekleştirilmesi için yapılacak ilk şey açık, net ve herkes tarafından anlaşılır hedefler koymaktır. Hedeflerin ekip üyeleri tarafından anlaşılması ve özümsemesi için ikinci önemli konuysa; değişim liderinin görünür olmasıdır. Başarılı değişim için üçüncü unsursa; ekip üyelerinin sürece en başından itibaren dâhil edilmesidir.

Yine de hedeflerini belirlemek için ne yapması gerektiğini merak edenlere kısaca aşağıdakileri önerebiliriz.

- 1) Öncelikle hayattan, gerçekten ne beklediğinizi belirleyin,
- 2) Hayattan ne beklediğinizi belirledikten sonra bunun hakikaten beklentilerinizi tamamen karşılayıp karşılamadığını bir kere daha sorgulayın.
- 3) İkinci defa gözden geçirip, belirlediğiniz hedeflerinizin her birine ulaşmak için yapmanız gereken en önemli ilk on konuyu saptayın. Bu konuları önem sırasına göre listeleyin. Her biri için uygulama tarihlerini yazın. Hedeflerinizi sıralarken cümlelerinizi öznesine kendinizi koyarak geniş zamanda ve olumsuzluk eki kullanmadan yazın. Örneğin “İşe geç kalma” ya da “İşe geç kalmayacağım” vb. yerine “İşe zamanında geliyorum” diye yazın veya “Projeyi bitirmeliyiz” yerine “Projeyi şu tarihte bitiriyorum” deyin. Bu kural, bilinçaltının çalışması için hayati önem taşıyor. Çünkü bilinçaltı geniş zamanda ve birinci tekil şahıs kullanılarak yazılan cümlelerle söylenenleri yapılacak diye algılıyor.
- 4) Hedeflerinizi her gün yatağa gitmeden önce boş bir kâğıda yazın. Bunları yazarken bir önceki gün ne yazdığınıza bakmayın. Çünkü hedeflerinizin önem sırası, içinde bulunduğunuz duruma göre değişebilir. Yatağa gitmeden önce hedefleri yazmak çok önemli zira bilinçaltınız siz uykudayken de çalışıyor ve yatağa gitmeden önce yazdığınız hedeflerinize nasıl ulaşacağını düşünüyor.
- 5) Hedefler ve bitiş sürelerini belirledikten sonra iş bunları gerçekleştirmeye geliyor. Bunun için de en önemli konu uygun zamanlamanın yapılması. Bazıları buna zamanın yönetimi de diyor. Ancak 24 saatten az veya çok olamayan bir günü nasıl yönetebilirsiniz? Asıl olan zamanın değil de kişinin kendisinin yönetimi değil midir? “Evet, bu doğru” dediğinizi duyar gibiyim?

Kişinin kendini yönetmesi için konunun sorumluluğunu üstlenmesi gerekir. “Ben bu işi başarıyorum” diyen kişinin, kendini zamana

uydurmak için yönetmesi çok daha kolay olur. Ben bunu ilk duyduğumda uygulamanın zor olacağını zannetmişim ama dediğim gibi insan sorumluluğunu aldığında iş çok kolaylaşır. Kişinin kendisini yönetmesi için ilkolarak önemli ve acil olaylararasındaki farkı iyi kavraması gerekiyor.

Genellikle yapılan hata acil ile önemli işlerin karıştırılması oluyor. Aman bu iş acil, şu işi yetiştirmem gerekir derken, aslında umutlarını ve beklentilerini yok ediyor birçok insan. Eğer bu konuda tuzağa düşmek istemiyorsanız öncelikle işleri; **önemli ve acil, önemli ama acil değil, önemli değil ama acil ve önemli de değil acil de değil şeklinde kategorize etmeniz olacak.**

Bunu yaptıktan sonra dikkatinizi önemli ama acil olmayanlara yoğunlaştırmanız çok önemli. Bu kategorideki işler gelecekteki projeler, gelişim için gerekli eğitimler, araştırmalar, kitap okuma, kendinize vakit ayırıp dinlenme, ailenizle birlikte olmak gibi konuları kapsıyor. Az önce başarı için hedef koymak gerekir dedik; işte bu üçüncü gruptaki işler aslında hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri kapsar. İnsan, acil işleri nedeniyle bu gruba yeterli zaman ayıramadığında zamanla körleşir ve bir süre sonra istemeden de olsa etrafındakileri suçlamaya başlar.

İstanbul'da genellikle gecikmelerin nedeni yoğun trafiktir. İstanbul'da yaşayıp geciktiğinde trafiği bahane etmek istemeyenlere en kısa sürede hedeflerini belirleyip kendilerini yeniden programlamalarını tavsiye ederim. "Ben İstanbul'da yaşamıyorum, benim halim ne olacak?" diye soranlara da iyi haberim var. Bu formül sadece İstanbul'da değil dünyanın herköşesindegeçerliveücretsiz. Yalnızformülüalıpuygulamak, İstanbul'da da, Tokyo'da da, Paris'te de inanmaya ve sürekli çalışmaya bağlı ve bu formül sadece kişiler için değil, firmalar için hatta ülkeler için de geçerli. Bunun en güzel örneklerinden biri Japonya. Japon hükümeti 1950, 1960, 1970 ve 1980 yıllarında koyduğu on yıllık hedeflerle önce tekstilde sonra da sırasıyla demir çelikte, otomotivde ve elektronikte dünya devi oldu. İkinci Dünya Savaşı'ndan yenik çıkan, nüfusunun büyük bir bölümünü savaşta kaybeden, petrol ve doğal zenginliği bulunmayan Japonya hedef koyup, sorumluk alıp çalışarak hayallerine ulaştı.

Napolyon'un dediği gibi ***“Savaşların kaderini beş dakikalık bir süre belirliyor!”*** Hedefine ulaşmak için önceden çalışan kişi beş dakikalık sürede farkı yaratıp, kazanıyor. Fark yaratamayan ise şikâyet etmek için yeni konular arayıp duruyor.

Zamansızlıktan yakınan, her işinin acil olduğunu söyleyen, ailesine ve sevdiklerine zaman ayıramayanların reçetesinde ilk olarak **“Kişisel Hedeflerin Belirlenmesi”** var. Hayattan beklentilerini belirlememiş bir kişinin rüzgârda oradan oraya savrulan bir yapraktan farkı kalmaz. Sabah yapacağı işlerin önceliklerini belirlemeden güne başlamak insanı en çok yoran şeylerin başında geliyor. Kendisini üstlerinden, astlarından, paralel seviyedeki iş arkadaşlarından, eşinden, çocuklarından gelecek talepleri yerine getirilmeye adanmış özverili (!) kişilerin yorgunluğu her geçen gün artarken, hayattan beklentileri de her geçen gün azalır.

Mükemmele Ulaşmak!

Son zamanlarda mükemmellik kelimesi herkesin dilinde! Okulda mükemmele ulaşmak, profesyonel yaşamda mükemmel iş bulmak, sporda mükemmel bir sonuç elde etmek yediden yetmişe herkesin rüyalarını süslüyor.

Mükemmeli arayanlar önce hedeflerini belirliyorlar sonra da hedefe ulaşmak için planlarını yapıp uygulamaya başlıyorlar. Ancak mükemmellik hedefiyle yola çıkanlardan bazıları hedeflerine ulaşırken bazıları da çok çalıştıkları halde istedikleri noktaya ulaşamıyor. Hedefe ulaşamayanların birçoğu daha fazla hırsla çalışıp; yenilgiyi kabullenmeyip, her geçen gün çalışma temposunu arttırarak arayışını sürdürenlerdir ama yolun sonunu bir türlü getiremezler.

Peki, mükemmeli yakalayanlar ile yakalayamayanlar arasındaki fark ne? Aslında sorunun cevabı çok basit: Mükemmele ulaşanlar güçlü yönlerini kullanarak sevdikleri işi yapanlardır. Bu şanslı gruptaki kişiler güçlü yönlerini iyi bilirler ve mükemmele ulaşmak için güçlü yönlerini kullanarak zevk alabilecekleri alanlarda çalışırlar.

İşte mükemmele ulaşmanın formülü bu kadar kolay: Kendini tanı, güçlü yönlerini kullan ve zevk aldığın işi yap.

Formül kolay ama insanın kendisini tanıması, güçlü yönlerini tespit etmesi ve bunları çalışma hayatında uygulaması bu kadar kolay mı? Aslında sorunun cevabı kişinin kendisini yeniden keşfetmeye ne kadar istekli olduğuna bağlı. Kendinizi yeniden keşfetmeye “**Evet**” diyorsanız işe bir Yaşam Koçu seçmekle başlayabilirsiniz. Yaşam Koçunu, ticari işlerinizde başarınızı arttırmak için danıştığınız bir psikolog olarak düşünürseniz kendinizi bir koç ile çalışma fikrine kolaylıkla alıştırebilirsiniz. Türkiye’de bu konuda çalışan çok değerli kişiler mevcut. Koçunuzu seçip, çalışmaya başlamadan önce bir sözleşme yapmak her iki taraf için de faydalı. Böylece siz de; mükemmele ulaşmak için yoldaş olarak seçtiğiniz koçunuz da hedeften kopmaz.

“Yaşam Koçu iyi de güçlü yönlerimi tanımak için başka bir yol yok mu?” diye soranlara da reçeteler var. İşe öncelikle Marcus Buckingham ve Donal O Clifton’ın Now, **Discover Your Strengths** kitabını okuyarak başlayabilirsiniz. **Discover Your Strengths**, kişilerin güçlü yönlerini kullanarak nasıl mükemmele ulaştıklarını örneklerle açıklayan, ufkunuzu genişletecek bir kitap.

Kırklı yaşlarımdayken, yaşımın bir öğrenci için hayli büyük olmasına aldırmadan, Sabancı Üniversitesi’nde Executive MBA programına katılmaya karar verdim. Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi’nin yeni öğrencileri için mükemmel bir oryantasyon programı var. İki gün süren oryantasyon programının en ilgi çekici bölümünü çok yoğun geçecek çalışma programı öncesinde kişinin hem kendini hem de yeni arkadaşlarını tanıması için uygulanan bir test oluşturuyor. Test sonucunda yeni öğrenciler normal durumda ve baskı altında hem kendi davranışlarının hem de arkadaşlarının davranışlarının nasıl değiştiğini öğreniyorlar. Böylece daha işin başında, önce kendilerini sonra da ekip arkadaşlarını tanıyarak mükemmele ulaşma şansını yakalıyorlar.

Sonuç olarak mükemmele ulaşmak isteyenlere öncelikle kendileriyle korkusuzca yüzleşmelerini öneriyorum. Yüzleşme sonrasında iş, tespit edilen güçlü yönlerin çalışılarak daha da güçlü hâle getirilmesine kalıyor.

Güçlü yönlerini bilen, bu konularda kendini geliştirerek zevk aldığı işi yapanlar, güçlü olmadığı konularda kendilerini geliştirerek mükemmelliği arayanlardan çok daha kısa sürede hedeflerine ulaşarak etrafındakiler için birer başarı modeli olurlar.

Paradigma Değişimi

Covey, *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı* adlı kitabında paradigma değişiminden bahseder. Bakış açısı da diyebileceğimiz paradigma değişimi, kendisini geliştirmek isteyenler için hayati önem taşır. Yaşantısında daha etkili kılmak isteyenlerin ilk önce hayata bakış tarzını değiştirmesi ve konulara yaklaşırken kendisini karşısındakinin yerine koyarak hareket edebilmesi gerekir. Paradigmalarını değiştiremeyenler, ilerledikleri yolu araçlarının dikiz aynasından izler. Paradigma değişimini başaranlarsa direksiyonunda bulundukları aracı geriye bakmadan hızla ileriye götürürler. Hayat felsefelerini ne istiyorum, nasıl yaparım ve niçin yapıyorum sorularının cevaplarını eksiksiz vermek üzerine kuranlar, her konuda diğerlerinin bir adım önünde ilerler. Bu kişiler, olaylara yaklaşırken bilgi, yetenek ve isteklerini ortaya koyarlar. Verimliliklerini sürekli arttırmaya gayret eder; üretim ve üretim yeteneği dengesini sürekli koruyabilirler. Altın yumurtlayan tavuğu, yumurtaların hepsini bir seferde alacağım diye kesip ortadan kaldırmazlar. Tavuğu besleyerek altın yumurtaların sürekliliğini sağlamaya çalışırlar. Bu kişiler sorunların çözümü için başkalarının müdahalesini beklemezler. Konuları çevresindeki kişilerle birlikte çalışarak çözümlemeyi hedefler; karakter özelliklerini tam bağımsızlıklarını sağlayacak şekilde geliştirebilirler.

Etkili insanlar;

- 1) Hayatları için sorumluluk taşırlar. Değişen şartlara karşı önlemlerini alırlar ve olumsuz sonuçlardan diğerlerini sorumlu tutmazlar.
- 2) Hayatta her şeyi zihinsel ve fiziksel olmak üzere iki kere üretirler. Vizyon ve misyonlarını kolaylıkla belirleyebilirler. Böylece ileride olacakları öngörebilir ve iyi bir lider olurlar.
- 3) Önemli işlere öncelik verirler. Bu özellikleriyle vizyon ve misyonlarına ulaşmak için kendilerini programlayabilirler. Önemli işlere öncelik vererek iyi bir yönetici olurlar.

4) Çevrelerindekiyle birlikte kazanırlar. Paylaşarak kazandıkça herkes için ilave değer yaratırlar.

5) Karşılarındakileri dinlerken, kendilerinden bekleneni tam olarak anırlar. Konuyu tam olarak anladıkları da sorunu kolaylıkla çözebilirler.

6) Sinerji yaratırlar. $1 + 1 = 3$ 'ü gerçekleştirirler. Etkili iletişim kurarak ortak fayda yaratarak yeni ve daha iyi çözümü bulurlar.

7) Kendilerini geliştirirler. Kişisel gelişim için kendilerine vakit ayırırlar. Okuyup, çalışıp, yenilikleri içselleştirerek sonuca kolayca ulaşırlar.

İnanmak

Özellikle serviste yüzde yüz doluluğun ilk şartı buna inanmaktır. İnsanın, inanmadığı bir şeyi yapması doğasına aykırıdır. Dolayısıyla inanıp, buna göre strateji geliştirmek ilk adımdır. Strateji geliştirirken, atlanan en önemli işlerin başında; müşteriye beklentisinin üzerinde hizmet vaat edip sonra bunu karşılayamamak gelir. Eğer müşteriye ne yapacağı söylenip, verilen söz yerine getirilirse; müşteri memnuniyeti kolaylıkla sağlanacaktır. Bunun için öncelikle maliyetin ve **“başabaş noktasının”** iyi hesap edilmesi gerekir. Bunlar hesap edildikten sonra, kampanyalarla ön satış gerçekleştirilir ve masraflar çıkarılır. Daha sonra gelen müşterilerden alınan daha yüksek fiyatla kâr yaratılır. Yani önce gelen ucuz hizmet alır, sonra gelen de yer bulduğu için kendini şanslı sayar.

SEKTÖRDE ŞİRKET BAŞARISI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

Ana kuralı unutma! Ticari firmalar kâr etmek için kurulur

Ticari şirketler ve kamu kurumları toplumun çok önemli organlarıdır ve toplum içindeki çeşitli ihtiyaçları karşılamak için kurulmuşlardır. Her müessese özel bir amaç ve misyon için kurulur ve toplum içerisinde sosyal bir fonksiyonu yerine getirir. Ticari müessesenin fonksiyonu, pozitif ekonomik performans sergilemektir.

Toplumun önemli unsurlarından biri ticari şirkettir. Çoğu zaman amacının kâr elde etmek olduğu söylenen şirket, topluma hizmet eder. Şirket toplum için fayda yaratmazsa, hedefi ve buna göre oluşturduğu organizasyon yapısı ne olursa olsun, ürününe alıcı bulamaz.

Şirketler çalışanlarını memnun etmek için kurulmazlar. Şirket günün sonunda iş için yatırdığı sermayenin karşılığını almak ister. Kârınız yeterli seviyede değilse işinizi öldürüyorsunuz; ailenizden, kendinizden ve çalışanlarınızdan çok büyük bir fedakârlık yapmasını bekliyorsunuz ve ayrıca müşterilerinizin araç tamirlerini sübvansede ediyorsunuz demektir.

Şirketler, insanlar olmadan boş birer binadan başka bir şey değildir. Şirketlerde ortak vizyon ve misyon yaratıldığında motivasyon en üst düzeye çıkar. Motivasyonu yüksek şirket, çalışanları ürettikleri ürün ve hizmetlerin toplumda kabul ve kıymet görmesini arzu eder. Şirket, toplumda yarattığı faydayı arttırdıkça; çalışanların mutlulukları artar. Mutlu çalışanların şirket aidiyeti artarken yaratıcılıkları da paralel olarak yükselir.

Günümüzün rekabetçi ortamında servisler, pazarlama faaliyetlerine ağırlık vererek; yedek parça ve servis hizmetlerin satışlarını arttırarak, daha fazla gelir elde etmek için çaba sarf eder. Ancak servislerin birçok ürüne sahip olması, pazarlama faaliyetleriyle birçok müşteriye ulaşarak satışlarını arttırması o servisin büyük bir servis olduğunu göstermez. Yani artık servisin bilançosunun büyük olması yatırımcıya çok fazla bir şey ifade etmiyor. Günümüzde servisin hakikaten büyük bir servis olarak algılanabilmesi için kârlı ve verimli olması gerekiyor.

Şirketler kâr edebilmek için yollarına istikrarlı profesyonel yönetimle devam etmelidir. İstikrarın ilk şartı ise şirket içinde herkesin izlenecek stratejiyi bilmesinden ve bunu uygulamasından geçmektedir.

Servislerin kuruluş amaçları müşterilerini sevindirmek değil gelir elde etmektir. Yöneticilerin görevi de başında bulundukları servisleri kâra geçirmek ve piyasa değerini yükseltmektir. Diğer yandan müşteri memnuniyeti sonuçlarını yukarıya taşımak için karmaşık değer zincirleri

üzerinde topyekûn bir çalışmanın yapılması şarttır. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti tek başına bir hedef değildir.

Kârlılık için öncelikle servisin, kârlı müşterileri bulması gerekir. Bunun için her şeyden önce servisin pazarda bir talep olduğunu tespit etmesi, ardından da talebi karşılamak için hizmetlerini pazarlaması gerekir. Pazarlama, piyasada ihtiyaç duyulmayan bir ürünü ucuza veriyorum diye satmaya gayret etmek olarak algılanmıyor. Pazarlama, böyle algılandığında yaratılacak mutsuz müşteriler kısa sürede servisin kârsızlıkla karşı karşıya gelerek sıkıntı çekmesine sebebiyet verir.

Kârlı müşteriye sahip olabilmek için öncelikle yukarıda belirtildiği gibi piyasada ihtiyaç duyulan ve kendisinden beklenen fonksiyonlara cevap veren ürün veya hizmete sahip olmak gerekiyor. Bundan sonra yapılacak iş ise servisin kârlı müşteriden ne beklediğinin tespit edilmesidir. Genel anlamda sektör içerisinde kolay alış-veriş yapan, çok para harcayan, yeni ürünleri denemekten korkmayan, risk alabilen, servisle birlikte iş geliştirme çalışmalarına katılmaktan çekinmeyen, sadık, gerektiğinde yeni hizmet talebinde bulunan ve gelecekte potansiyeli yüksek olanlar kârlı müşteriler olarak tanımlanır.

Yeni bir müşteri kazanmanın eldekini tutmaktan altı kat daha zor olduğu günümüz pazar şartlarında kârlı otomotiv müşterileri diğerlerine göre on bir kat daha fazla harcama yapıyorlar.

Philip Kotler ve Garry Armstrong, pazarlamayı “Uzun vadeli ve kârlı müşteri ilişkileri yönetimi” olarak tanımlıyorlar ve “Pazarlamanın, amacının üstün nitelikli ürünler sunarak yeni müşteriler edinmek ve müşteri memnuniyeti sağlayarak mevcut müşterileri korumak ve artırmak” olduğunu söylüyorlar.

Standart dışı üretilen ürünler için firmalar genellikle ilave bir ücret talep edemez. Bunun sonucunda da firmanın kârı eriyip gider. Günün sonunda firmanın cebinde bir şey kalmadığı gibi zaman zaman firma zararına satış yapmak zorunda kalır. Bunun için ABC (Activity Based Costing – Faaliyet Bazlı Maliyetlendirme) çalışması firmalara ışık tutmak için kullanılır. ABC

ile firmalar hangi ürünlerinin ve müşterilerinin kârlı olduğunu kolaylıkla görüp stratejilerinde değişiklik yaparak olası zarardan kurtulma şansına sahip olur.

ABC analizinin sonrasında yapılacakların başında doğru üründe daha fazla zaman harcamak; kârlı müşterilere odaklanarak bunların neden kârlı oldukları, nasıl elde tutulacakları, nasıl geliştirilecekleri ve sayılarının nasıl arttırılacağı üzerinde çalışma yapmak geliyor. Bu çalışmalar sonucunda da hedef kitle ve uygun ürün tespiti yapılıyor.

Mevcut müşteriler hedef kitle içerisinde kalıyorsa ve kârlılarsa her şey yolunda gidiyor. Ancak müşteriler hedef kitle içinde değilse ve kâr yaratmıyorlarsa işler iyi gitmiyor, firma kârsızlık baskısı altında kalıyor. Bu durumda firmanın yapması gereken, hedef kitlesi dışındaki ve kârsız olan müşterilerini portföyünden çıkararak kârını arttıracığı ürün ve müşterilere yönelmek oluyor.

Firmaların kârlı müşterilerini arttırmak için piyasada ihtiyaç duyulan standart ürünlerle hedef kitlelerine yönelmesi ve müşterilerini çok iyi analiz ederek ihtiyaçlarını karşılaması; hedef kitle içerisinde olmayan kârsız müşterilerini de portföyünden çıkarması gerekiyor.

Kâr gelirle gider arasındaki pozitif farktır.

Gelirin arttırılması bir başka bakış açısıyla zararına iş yapmayı sonlandırmayı da kapsıyor. Günlük raporlarda servise giren araç sayısı, yapılan yedek parça satışı gibi birçok şey takip ediliyor. Ancak sonuçta “kâr var mı?” diye bakmak çoğu zaman unutuluyor. Bunun altında aslında serviste çalışanların patronun ne kadar para kazandığını bilmesinin istenmemesi yatıyor. Bu durumda, çalışan kendini farklı parametrelerle kıyaslıyor. Çünkü aslında herkes başarılı olmak istiyor. Bir önceki ay yaptığı işten daha iyisine imza atmaya çalışıyor. Dolayısıyla patronun önemli kararların başında, kârın kötü bir şey olmadığını çalışanlarına anlatması ve herkesin kâr odaklı çalışmasını temin etmesi geliyor.

Burada prim sistemlerinin satılan araç sayısı, satılan parça, araç giriş sayısı gibi etmenlere değil, servis kârlılığına bağlanması gerekiyor.

Ancak bu sistemin işlemesi için masraflar mercek altında incelenmelidir. Servis hizmetlerinde en büyük masraf servis genel giderlerine harcanır. Her biri neredeyse bir fabrika değerindeki servisler detaylı gelir-gider hesabı yapılmadan kurulur. Sektörde bir de “Plaza Servisi” diye bir tanım vardır ki bundan aslında herkes müştekidir. “Plaza Servisi” bütçesi yüksek bir bedel ödemeye hazır olmayan müşterinin beklentisini yükseltir. Yükselen bu beklenti sağlanmadığında müşteri bir sonraki servis işleminde daha az para ödeme arayışı içine girer. Bu kısır döngüyü kırmak için yatırım ve işletme için ödenen bedelin operasyon maliyetlerine etkisi çok iyi hesap edilmelidir. Çok masraf yapılarak kurulan büyük servis, müşteri beklentilerini yükselteceği için aslında kâr ettirmez, cepteki birikimin de yok olmasına neden olur.

Gelir-Gider Dengesi

Kâr için gelirleri arttırırken giderlere bakıp olası her türlü israfı kesmek gerekir. Örneğin, “Aman canım Ahmet usta on yıldır burada, benim adamım, bana içeriden laf getirir.” gibi kabullerden kurtulmak önemli. İş yapanı yani kâr ettireni elde tutmak, kâr elde ettirmeyeni; yani zarara neden olanları gözden geçirmek gerekiyor. Telefon, su gibi giderlerin; amaca uygun olmayan reklam giderlerinin; getirisi iyi hesaplanmamış aktiviteler gibi unsurların derhal kısıtlanması, giderlerin düşürülmesi gerekir. Gelir-gider dengesi ancak böyle sağlanabilir.

Geliri arttırıp, gideri azaltırken tespit edilen kritik başarı faktörlerini göz önüne alan mikro düzeyde yönetim anlayışının büyük avantajı bulunuyor. Böylelikle patron servis ve yedek parça işini öğreniyor, içselleştiriyor ve ekibine destek vererek herkesin önünü açıyor.

Servis işletmecisinin para kazanması için müşterisine vaat ettiği şeylere çok dikkat etmesi gerekiyor. “Desinler diye” yatırım yapma dönemini sonlandırması bir zorunluluktur. Sektördeki “Plaza Servisi” tanımının artık literatürden çıkarılmasının zamanı gelmiştir. Pazarlamanın temelinde “Vaadini tanımla ve sun” olarak belirlendiğine göre işletmeciler kâr için çalıştıklarını unutmadan, herkes gibi hareket etmekten vazgeçmeli, kendi yollarını çizmeli ve işine uygun servis yatırımını yapmalıdır. Atalarımız yıllar önce “Ayağını yorganına göre uzat” diye boşuna dememişler. Ayağını

yorganına göre uzatmayan işletmelerin bugünlerde ortalıkta hasta olarak dolaştığına şahit oluyoruz.

Kârı azalan işletme, durumu lehine değiştirmek için gidip çok pahalı ekipmanlar satın alıyor ve uzun vadeli borçlanıyor. Peki, yatırım artınca kâr artıyor mu? Hayır. Servis, yatırımının karşılığını da kolaylıkla alamıyor. Bu durumda yapılması gereken ilk şey maliyetleri kontrol altına almaktan geçiyor. Maliyetlerin kontrol altına alınması işletmede yapılacak öncelikli iş, kapasite ve doluluk oranı optimizasyonudur.

Şirketlerin bedensel sağlığı finansal durumu ile ifade edilir. Finansal başarısı yerinde olan şirketin fiziki kondisyonu yerindedir. Ancak finansal başarı geçmişte yapılan işlerin sonucudur. Gelecek başarısı için finansal başarı tek başına yeterli değildir. Şirketin gelecek başarısını arttırmak için beden sağlığını korurken duygusal, zihinsel ve manevi sağlığına da önem vermesi gerekir.

SEKTÖRDEKİ KÜRESEL DEĞİŞİM

Süreklilik İçin Değişim Şart!

Bilmek ya da bilmemek... Bütün mesele artık bu değil. Bugün bilinmeyen, herkes için bir tık mesafesi kadar uzakta. İnternetin tetiklediği teknolojik gelişim her türlü bilgiyi ulaşılabilir hâle getirdi. Eskiden farkı yaratan bilgiydi bugün değişim.

Değişimin formülü

Rahatsızlık x Vizyon x İlk Adım > Değişim Direnci'dir.

Durduk yerde değişim olmuyor. Bunun gerçekleşebilmesi için ya bıçağın kemiğe dayanması ya da bir kriz olması veya vizyon öncülüğünde bir planla uygulamaya geçirilerek direncin ortadan kaldırılması gerekir.

Bir kriz varsa yapılacak ilk şey acilen tedbir alıp; sorunun krize neden olan yönlerinin hemen giderilmesidir. Bu durumda karar almak için geçen süre ne kadar uzarsa sorun o kadar derinleşir, çözümü gittikçe karmaşıklaşır.

Günümüzde değişim, başarı için olduğu kadar hayatta kalmak için de çok önemlidir. Bu nedenle kriz gelmeden vizyonu belirleyerek planlı bir şekilde adım atmak gereklidir. Zira bu durumda hem adımlar kolaylıkla atılır hem de organizasyon büyük bir değişim hareketiyle karşılaşmadığı için değişime karşı bir direnç oluşmaz. Aksine küçük adımlar atarak yapılan değişimler organizasyonun başarıya tatminini artırarak bir sonraki aşama için çok özel bir zemin hazırlar.

Değişim sırasında karşılaşılan sorun, kişilerin konfor alanları içinde kalmak istemesinden ileri gelir. Kişinin eleştirilme korkusu, konfor alanının alt, başarısızlık korkusu da üst sınırını oluşturur. Sürekli olarak atılan küçük adımlar, konfor alanı dışına çıkma cesareti kazandırır. Çoğu zaman konfor alanından büyük adımlarla dışarı çıkıldığında tehlike sınırına girilebilir ve büyük bir risk yaratır.

Kalıcı olmak için işine (servise) odaklan ve değerini arttır. Bunun için: Sektördeki rekabetin gelişmesine paralel olarak kârını arttırmak isteyen otomotiv bayileri, işlerini servis hizmetlerine doğru kaydırıyor. Ancak birçok otomotiv firmasının tepe yöneticisi satış sonrası hizmetler konusunda yeterli derecede piyasa ve uygulama bilgisine sahip bulunmuyor. Ayrıca satış sonrası hizmetler genel yapısı göz önünde bulundurulduğunda karmaşıklığı nedeniyle yönetilmesi oldukça zor bir alan olarak algılanıyor.

Satıştaki azalan kârı satış sonrası servis ve yedek parçayla dengelemek isteyen patronların, öncelikle satış sonrasına odaklanması gerekiyor. Buraya odaklandıktan sonra beklentilerine uygun olarak; kritik başarı faktörlerini belirleyerek gerekli sistemleri kurması ve ekibini yeniden organize etmesi önem taşıyor. Bütün bunları yaparken patronun rol modeli olarak hareket etmesi, değişim sürecini destekleyen en önemli unsur oluyor.

Otomotiv sektöründe satıştan elde edilen kârlar, marka içi ve dışı rekabetin artmasına paralel olarak her geçen gün düşerken satış sonrası hizmetlerden elde edilen gelir hâlâ çekiciliğini koruyor. Yetkili otomotiv bayileri arasında yapılan ve Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği (OYDER), tarafından

açıklanan “Yetkili Satıcıların Memnuniyeti ve Kârlılığı” araştırmasının sonuçları sektörde satış sonrası hizmetlerden elde edilen ortalama net kârın araç satışından elde edilenden 10 kat daha fazla olduğunu gösteriyor. Ancak bu çekici rakamlara rağmen otomotiv sektöründe birçok firma elindeki çok değerli gelir kaynağından yeteri kadar faydalanamıyor.

Sektör tüm dünyada değişiyor. 1990’lı yılların başında Kuzey Amerika, Avrupa ve Japonya’daki otomotiv firmaları, yavaşlayan talep, artan rekabet ve bunların sonucunda eriyen kârlarını koruyabilmek için ürünlerini piyasaya itmeye son vererek müşterilerinin ürünlerini kullanırken elde ettikleri değeri arttırmaya yöneldiler. Şirketler, ürünler yerine çözümler önermeye başladıkları için yedek parça ve servis, aksesuar ve performansın artırılması, parça ve komponentlerin tamir edilip yenilenmesi, teknik destek çözüm ve önerileri, gerekli eğitimlerin sağlanması ve uygun finans olanaklarının yaratılması, gelir getiren hizmetlerin başında yer almaya başladı.

Otomotiv üreticileri yıllar içerisinde birçok araç sattığı için satış sonrası hizmet gelirleri yeni araç gelirinden daha fazla gerçekleşmeye başladı. Örnek olarak 2001 yılında GM satış sonrası hizmetlerden yaptığı 9 milyar USD ciro ile 150 milyar USD’lik satış cirosundan daha fazla gelir elde etti.

Öte yandan, yapılan bir çalışma, satış sonrası hizmetlerde başarılı olan firmaların hisse senedi değerlerinin satış sonrası hizmetlerde başarısız olanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koydu.

Satış sonrası hizmetlerin çekiciliğine rağmen birçok firma bu alandaki potansiyelini yeterince kullanamıyor. Firma yöneticilerinin birçoğu satış sonrası olmazsa olmaz bir canavar gibi algılıyor ve sistemlerini büyük B2B (firmadan firmaya) servis sözleşmeleri, küçük B2C (firmadan son kullanıcıya) garanti uygulamaları ve diğer gereksiz harcamaların yönetilmesi olarak tanımlıyor. Satış sonrası hizmetlerde sorunlar ve ihtiyaçlar araçların arızalarına bağlı olarak önceden belirlenemeyen zamanlarda ortaya çıktığı için işler üretimde olduğu gibi kolaylıkla planlanamıyor. İşin doğasındaki belirsizlik nedeniyle satış sonrası hizmetler, yöneticiler tarafından genellikle kârlı olduğu bilinmesine

rağmen zorluklarıyla anılıyor. Ancak satış sonrası nasıl yöneteceğini bilen ve hizmetlerini verimli olarak müşterilerine sunan firmalar başarılı oluyor ve değerlerini arttırıyor.

Genellikle müşteriler, ürünlerin arızalanmasını doğal karşılıyor. Ancak, sorun kısa sürede bir daha tekrarlanmayacak şekilde çözülmediğinde sunulan hizmet ve üründen memnuniyetsizliklerini dile getiriyorlar. Bundan dolayı etrafında birçok rakibi olan firma için satış sonrası hizmetler, fark yaratacak bir alan oluşturuyor. Öte yandan satış sonrası hizmetleri başarılı bir şekilde sunan firmalar müşterilerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha net olarak anlıyor ve rakiplerine karşı büyük bir rekabet avantajı elde ediyor.

Geçmişi ve Geleceği İyi Anla!

Satış sonrası hizmetler konusunda faaliyet gösteren servis yöneticileri, yaptıkları stratejik planlarla firmalarının değerini arttırmaya çalışırlar. Yöneticilerin oluşturduğu stratejik planların, başarılı şekilde uygulanabilmesi için pazardaki değişimlerin, fırsat alanlarının, olasılıkların, rakiplerin, yeni teknolojilerin, uygulamaya konan kanun ve yönetmeliklerin, çevresel duyarlılıkların tespit edilerek irdelenmesi gerekir. Pazardaki gelişmelerin algılanması ve ileriye yönelik stratejiler için yorumlanması firmanın başarısı için çok önemlidir. Bu nedenle servis yöneticisi, çevresinden gelen sinyalleri zamanında anlamak ve analiz etmek için sürekli olarak çalışmalıdır.

Çevreden gelen sinyaller içerisinden ihtiyaç duyulanları, kuşkuyla kapılmadan seçerek en kısa sürede avantaj elde edecek şekilde kullanabilmek için atılacak ilk adım, firmanın içinde bulunduğu çevrenin tanımlanmasıdır. Çevrenin doğru olarak tanımlanabilmesi için doğru soruların sorulması büyük önem taşımaktadır. Firma **“Pazar payımız nedir?”**, **“Yedek parça bulunabilirlik oranımız nedir?”**, **“Kârımız kaç TL’dir?”**, **“Rakipler ile aramızdaki fiyat farklılıkları nedir?”** gibi sorularla ana faaliyet konularını irdelemeye çalışır. Ancak çevrenin tanımlanması için soruların daha açık uçlu olması, cevapların ise çok net olmaması gerekir. Bunun için sorulacak sorular geçmiş, bugün ve gelecekle ilgili olmak üzere üç temel başlık altında toplanmalıdır.

Geçmişle ilgili sorular, geleceği anlamak için çok iyi bir tahmin yöntemi olmamakla birlikte, firmanınveyasatışsonrası hizmetlerpazarınıngeçmişte karşı karşıya geldiği kör noktaları ve diğer pazarlarla benzerliklerini tespit etmek için önemlidir. Geçmiş anlamak için sorulacak temel sorular şunlardır:

- Geçmişte karşılaştığımız kör noktalar nelerdi? Neleri göremedik, algılayamadık? Göremediğimiz bu alanlarda bugün neler oluyor?
- Farklı bir pazardan alabileceğimiz faydalı/öğretici bir benzerlik var mı?
- Satış sonrası hizmetler pazarında sinyaller zayıfken bunları önceden algılayarak üzerine kararlılıkla giden(ler) kimdir?

Araştırmalar, kişilerin birçok bilgiyi süzdüklerini ve dikkate almadıklarını göstermektedir. Bilgilerin süzgeçten geçirilmesi sırasında faydalı ve önemli bilgilerin göz önünde tutulması ve pazarda neler olduğunun anlaşılması için aşağıdaki soruların yanıtlanması gerekmektedir:

- Pazardan gelen ama bizim göz ardı ettiğimiz önemli sinyaller nelerdir?
- Servisteki genele aykırı ve alışılmış kurallar dışındaki söylemleriyle bilinen çalışanlarımız neler söylemeye çalışıyor?
- Çevremizdeki müşteriler ve rakipler gerçekten neler düşünüyorlar?

Servisin bugünü ve geçmişiyle ilgili soruları sorması, bulunduğu konum hakkında çok önemli bilgiler elde etmesini sağlamakla birlikte, gelecekte karşılaşacağı resimle ilgili kısmi olarak fikir verir. Oysa servis, başarısını garanti altına alabilmek için gelecekte neler olacağını bugünden anlamalı ve stratejisini buna göre yapılandırmalıdır. Servisin gelecekte içinde bulunacağı çevre hakkında fikir sahibi olmasına yardımcı olmak için aşağıdaki sorular yanıtlanmalıdır:

- Gelecekte ne tür sürprizlerle karşılaşabiliriz? Bunlar bize nasıl yardımcı olur (veya bizi nasıl etkiler)?

Gelişen yeni teknolojiler, içinde bulunduğumuz pazarı ve oynadığımız oyunun kurallarını nasıl etkileyecek?

Aklımıza gelmeyen bir senaryo var mı?

Kritik Fırsat Alanlarını Tespit Et!

Geçmiş, bugün ve gelecekle ilgili sorular servis için kritik öneme sahip fırsatların tanımlamasını sağlar. Kritik fırsat alanları servisin dış çevresine, tarih ve yaşam eğrisine ve iletişim teknolojilerine göre sıralanır.

Dış çevrenin tanımlanması firmanın ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynaklar hakkında fikir sahibi olmasına yardım eder. Çevrenin tanımlanması için önemli olan faktörler pazarın;

Karmaşıklık (homojen piyasa – heterojen piyasa)

Dinamikliği (kararlı – kararsız)

Cömertliği (zengin kaynaklar – kıt kaynaklar)

Çevresel organizasyonu (pazar yapısı)’dur.

Servis çevresine, piyasanın karmaşıklık ve dinamiklik derecesine göre iç stratejilerle tepki verirken kaynakların bulunabilirliği ve pazar yapısına göre de dış stratejileri ile karşılık verir.

Pazarın sunulan hizmetler için taşıma kapasitesi sınırlıdır. Örneğin yeni model araçların sahipleri, genellikle yetkili servisleri tercih eder ve garanti süresi içinde orijinal parça kullanırlar. Ancak bir süre sonra garanti kapsamı dışındaki araç sayısı artmaya başlar. Buna paralel olarak piyasaya alternatif parça satıcıları girer. Bir süre sonra piyasada birçok firma farklı iş modelleriyle aynı aracın yedek parçasını satmaya başlar.

Bu durumda pazar, yedek parça konusunda doygunluğa ulaşır, fiyat rekabeti artar ve kârlılık düşer.

Servis, pazarının nasıl değiştiğini anlayamazsa akıllı ve isabetli yatırımlar yapamaz. Bunun için servis yöneticisi pazarın nereye doğru gittiğini görebilmek ve içinde bulunduğu ortamın geleceğini anlayabilmek için etrafındaki anlık tehditlere ve piyasayla ilgili genel yorumlara kulaklarını kapatmalıdır. Pazarlar genel olarak dört farklı yörüngede, aşırı (radikal), orta, yaratıcı, ilerleyen değişim gösterir. Değişimin türü, pazardaki servislerin ana faaliyetlerinin ve varlıklarının (bilgi, marka değeri, patentler, özel servis ekipmanları vb.) tehdit altında olup olmadığına bağlıdır. Faaliyetler ve varlıklar tehdit altındaysa servis için her şey belirsiz bir hâl alır ve dönüşüm kaçınılmaz hâle gelir. Faaliyetler tehdit altındayken varlıklar tehdit altında değilse değer zinciri kırılmalştır. Bu durumda iş yapma modelinde orta seviyede değişime gereksinim duyulur. Varlıklar tehdit altındayken faaliyetleri tehdit eden bir durum yoksa servis varlıklarını koruyacak yenilikler yapmalıdır. Faaliyetler ve varlıklar tehdit altında değilse servis rehavete düşmeden işini ve gelirini arttırmak için ufak ufak ama sürekli değişim ile kendisini yenilemelidir.

Otomotiv sektörü genel olarak orta seviyede değişim yörüngesinde bulunmaktadır. Örneğin; otomotiv bayilerinde klasik satış yöntemleri giderek eski önemini yitirmeye başlamıştır. Artık araç almak isteyenler internet üzerindeki web sitelerinde ve forum odalarında çok kapsamlı araştırmalar yaptıktan sonra bayileri ziyaret etmektedirler. Diğer yandan araç üreticileri kullanıcılar ile yakınlaşmaya özen göstermektedir. Bunun için zaman zaman bayilerini atlayarak son kullanıcılarla doğrudan iletişime geçmeyi tercih etmekte ya da bayilerinin elindeki müşteri bilgilerinden faydalanarak pazarlama faaliyetlerini düzenlemektedirler. Benzer örnekler satış sonrası hizmetler için de verilebilir. Örneğin; son zamanlarda araç üreticileri satış sonrası hizmet sunmak için çok markalı servis ağları kurmaktadır. Böylelikle hem yetkili servislerle hem de özel servislerle rekabet etmektedirler.

Orta seviyede değişim yörüngesindeki servisin sıra dışı yöntemlerle yönetilmesi gerekir. Bunun için servis farklı işlerle idare edilmelidir. Örneğin; servis yedek parça yanında aksesuar satışına odaklanabilir, rakipleriyle işbirliği yapıp birbirlerinden parça alıp satabilir, hizmetlerini rakiplerine satarak pazarın farklı bir boyutuna geçebilir. Bütün bu

değişimler yaşanırken servis içinde görüş ayrılıkları ve anlaşmazlıkların meydana gelmesi çok normaldir. Bu durumun etkili bir şekilde yönetilebilmesi için ihtiyaç duyulan şey ise güçlü ve ne istediğini bilen yönetim ekibinden başka bir şey değildir. Bu boyutta değişimle karşı karşıya olan servis yöneticileri genellikle durumu eski müşterilerini memnun ederek koruyacaklarını düşünürler. Oysa bu aşamada ilişkiler her geçen gün daha kırılgan bir hâl alır.

Etrafındaki Herkes İçin Değer Yarat!

Servis ile ilgili olan diğer kişi ve kuruluşların oluşturduğu sistem servisin ekosistemi olarak tanımlanır. Hizmetleriyle değer yaratmak için iş modelini seçen servis, seçtiği modelin başarılı olabilmesi için atacağı ikinci adımda ekosisteminde bulunanlara değer yaratmalıdır.

Bir otomotiv servisinin ekosisteminde müşteriler, parça üreticileri (orijinal, eşdeğer ve benzer kalite), servisler (yetkili ve bağımsız), parça dağıtıcıları, son kullanıcılar, sigorta şirketleri, bankalar ve diğer finans kurumları bulunur. Dolayısıyla servisin ekosistemi içerisinde bulunan herkes için pozitif değer yaratması gerekir.

Yeni araç sahipleri, tamir ve bakımları için büyük ölçüde yetkili servisleri tercih ediyor. Bunun en büyük nedeni garanti süresi boyunca olası sorunların yetkili servisler kanalıyla daha rahat ve kolay çözülebileceği inancıdır.

Ekonomik nedenlerden dolayı ikinci el araçları tercih edenlerin yetkili servis kullanımı kısıtlı oluyor. Bu kişiler araçlarının tamir ve bakımları için genellikle özel servisleri ve eşdeğer parçaları tercih ediyor. Bu da garantisi biten araçların yetkili servislerden uzaklaşmasına dolayısıyla satış kârı sınırlı olan yetkili bayilerin ikinci el, yedek parça satış ve dağıtımı, operasyonel kiralama vb. ilave işlere yönelmesine neden oluyor.

Diğer yandan otomotiv sanayiinde rekabetin artmasına paralel olarak satış kâr oranları her geçen gün aşağı düşmeye devam ediyor. Bu nedenle ayakta kalmaya çalışan araç üreticileri kendilerine farklı bir ekosistem oluşturmaya çalışıyorlar. Kurdukları ekosistemde yedek parça ve servis

hizmetlerinden elde ettikleri geliri arttırmaya gayret ederken bir yandan aracın bakım maliyetlerini düşürmeye çalışıyorlar. Zira bakım maliyeti, müşterinin cebinden çıktığı için araç alım kararını etkileyen faktörlerin başında geliyor. Ayrıca parça satışını arttırmak isteyen üreticiler garantisi bitmiş araçlara yönelik servis kampanyalarıyla, uzatılmış garanti uygulamalarıyla, orijinale kıyasla daha ekonomik parça önerileriyle yetkili servislere gelen araç sayılarını arttırmaya çalışıyorlar.

Müşteriler

Sözlükler müşteriye şöyle tanımlıyor:

Müşteri bir işletmeden sürekli alım yapma alışkanlığını kazanmış olan kişidir.

Kısaca aynı firmadan satın alma alışkanlığı kazanmış kişi o firmanın müşterisi oluyor.

Servisler müşterilerine satış yaptıkları süre boyunca ayakta durabiliyorlar. Bunun için hem yeni müşteriler yaratmak hem de mevcut olanları elde tutmak için büyük çaba harcıyorlar, müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamaya ve sorunlarını gidermeye çalışıyorlar.

Diğer taraftan müşteriler servislerden sadece empati ve saygı bekliyor. Bir başka deyişle müşteri, ihtiyaçlarının saygıyla karşılanmasını ve sorunlarının çözümü için servisin kendisini müşteri yerine koyarak düşünmesini arzuluyor. Yeterince sorunu olduğunu düşünen müşteri iyi hizmet alamadığını düşündüğü ilk fırsatta daha iyi hizmet veren bir servis buluyor ve gidiyor.

Servisten yeterince ilgi göremeyen müşteriler genellikle bu durumdan şikâyet etmez ama ilk fırsatta başka servislere yönelebilirler.

Müşteri, kendisine sunulan ürünü değil faydasını satın alır. Müşterisine fayda yaratamayan servis, ekonomideki iniş çıkışları rüzgârda savrulan yaprak misali takip eder fakat kontrolü elinde tutamaz. Pazar büyürken satış yapar, pazar daralırken yok olma tehlikesi yaşar. Eğer şanslıysa daralmayı atlatır ve bir sonraki çıkış trendini bekler.

Müşteriler, servisin temelini oluşturur, hayatını sürdürmesini sağlar. Başarılı servisin amacı, sürekli yeni müşteri yaratmaktır. Hedefi müşteri yaratmak olan servisin ana fonksiyonları pazarlama ve inovasyondur.

Gelecekte ayakta kalmayı başaracak servisler pazarlama odaklı olacaklar. Pazarlama, servisin rakiplerinden farklılaşmasını ve büyümesini sağlar. Pazarlama odaklı olmak tüketiciyi düşünmeyi zorunlu kılar. Bunun için servisin yönetim tarzı ve işleyişi değişir. Pazarlama odaklı servisin deneyimli yöneticileri çalışanlarını işlerinde serbest bırakıp sorumluluk almalarını destekler. Yönetim ayrıca iç işlerden ziyadepazaravemüşteriihtiyaçlarınaodaklanır. Böyleservisler diğerlerine öncü olur. Güçlü ve ikna kabiliyeti yüksek yöneticileri ile kamu ve sivil toplum kuruluşları ile medyayı yönlendirir.

Pazarlama uzaktan kumandayla yapılacak bir iş değildir. Servis büyürken farklı alanlara gider, buralarda müşteri yaratmaya çalışır. Pazarın içinde olmadan, işe dört elle sarılmadan sonuç alınamaz.

Pazarlama denilince genellikle satış anlaşılır. Oysa pazarlama ve satış birbirindenayrıkavramlardır. Satış ürünlebaşlarvepazarladevameder. Pazarlama tüketiciyle başlar. İyi pazarlamacı “Ne satmak istiyorum?” sorusu yerine “Müşterim ne istiyor?” sorusunu sorar. Pazarlama uygun yapıldığında satış için harcanan çaba azalır.

Servis büyüyen bir pazar içinde kalıcı olur. Hayatını sürdürmek için büyümek, genişlemek ve değişmek mecburiyetindedir. Süreklilik ancak ekonomik ihtiyaçların karşılanmasıyla sağlanır. Bunun için servis inovasyon yapar. Servis için en iyi ürün yeni müşteri yaratan üründür. Yeni ürün tüketicilere daha fazla fayda sunar, bunun için genellikle daha kârlıdır.

Ancak inovasyon her zaman icat değildir. İcat, genellikle elle tutulur teknolojik geliştirmeler için kullanılır. İnovasyon teknik olmayan konularda da olabilir. Sosyal ve ekonomik alanlardaki inovasyonlar en az teknik alanda yapılanlar kadar önemlidir. Servis yöneticileri

toplumun ihtiyaçlarını iyi analiz edip fırsatları kârlı ürüne çevirmelidir. Müşteriye fayda yaratan inovasyon çalışmaları bu nedenle en az pazarlama kadar önemlidir.

Yapılan araştırmalar firmaların genellikle satışlarının %80'ini müşterilerinin %20'sine yaptığını gösteriyor. Gelirini arttırmak isteyen servisler satışlarının büyük bir bölümünü yaptıkları tepedeki müşterilerine odaklanarak bu gruptakilere yaptığı mal ve/veya hizmet satışlarını arttırmaya gayret ediyorlar. Ancak tepedeki müşterilere odaklanan servisler çoğu zaman satın alma potansiyeli olduğu halde aldığı hizmetten yeterince memnun olmadığı için potansiyelini kullanamadığı müşterilerini gözden kaçırıyorlar.

Müşteri memnuniyeti ile satışlar arasındaki bağıntı vardır. Kuzey Amerika'da Nissan bayileri arasında yapılan bir araştırmaya göre müşterilerini çok fazla memnun edemeyen bayilerin araç satışındaki kapama oranı %56 mertebesindeyken, müşterilerini memnun edenlerde bu oranın %79 olduğu tespit edilmiştir.

Müşteri memnuniyet skorunun yüksek seviyede seyretmesi, servisin her şeyi mükemmel yaptığını göstermediğini hatırlatmakta fayda var. Zira müşterilerine sıcakkanlı ve arkadaşça yaklaşan servisler hata yaptıklarında hatalarını müşterilerini kırmadan telafi etmeyi başarıyorlar. Böyle bir durumla karşılaşan müşteri genellikle karşılaştığı sorundan ziyade sorunun nasıl özüldüğüyle ilgileniyor ve dostça yapılan yaklaşıma pozitif not veriyor.

Sonuç olarak müşteri memnuniyeti servisin değerini, kârlılığını, satışlarını arttıran çok önemli bir faktördür. Müşteri memnuniyetini uzunvadeli hedefler arasında koyan yöneticiler müşteri memnuniyetinin servisin her kademesinde takip edilmesini sağlıyorlar; hatta müşteri memnuniyeti sonuçlarını kârlılık sonuçları ile aynı sayfada takip ediyorlar. Müşteri memnuniyetini konunun ucundan tutarak takip eden, daha doğrusu takip ettiğini zanneden yöneticiler ise servislerini uçurumun kenarına sürüklüyor.

Müşterilerin çoğu özellikle büyük servisler için ön yargılı düşünüyor: Fiyat yüksek, benimle ilgilenmiyorlar, çok bürokratikler, esnek değiller türünden düşünceleri bilinçaltında taşıyorlar.

Müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu pazarlarda bile müşteriler ürün ve hizmetten yeterince memnun kalmıyorlar ve artık ürün ve hizmetten daha fazlasını istiyorlar.

Bu nedenle servis yöneticileri yeni müşteri kazanmak ve elde tutmak için ileri teknikler uygulayarak müşteri deneyimlerini irdeliyor ve bulduğu sonuçları hizmetlerini farklılaştırmak için kullanıyorlar.

Bunun için:

Hangi ürün ve hizmetin müşteri için önemli olduğunu anlıyorlar,

Nelerin müşterilerin serviste kalmasını sağladığını tespit ediyorlar,

Servisten kopmaların altındaki ana sebepleri buluyorlar ve

Diğer hizmet sağlayıcıları ile ortak çalışmalar yapıyorlar.

Y Jenerasyonu Gençlerine Dikkat Et!

Türkiye, 2013 IMF-Dünya Ekonomik Görünüm Raporu verilerine göre 77 milyon kişilik nüfusu ile dünyanın en kalabalık 19. ülkesi oldu. Nüfus artışının devam etmesi nedeniyle sırasını bir süre daha koruyacak gibi gözüküyor. Nüfusun hızlı artması nedeniyle Türkiye yaş ortalaması çok genç bir ülke.

Türkiye’de gençlerin eğitimi artıyor, kadın-erkek ayrımı olmaksızın olabildiğince herkes işgücüne katılıyor, orta sınıf güçleniyor, harcamalar ve yatırımlar artıyor. Bunlara paralel olarak gayri safi milli hâsıla da yükseliyor.

Öte yandan dünyada dijitalleşme hızla yayılıyor. Dünya nüfusunun %96'sı mobil cihaz abonesi, bunların %72'si internete bağlı... Google altı yılda 50 milyon kullanıcıya ulaşmıştı. Google Plus ise hizmete başladıktan sadece 88 gün sonra 50 milyon kullanıcıya ulaştı. Dünyadaki işletmeler mobil teknolojiye uyum sağlamak için her geçen gün yatırım yapıyor. Müşterilerini akıllı telefonlarda çalışan oyun uygulamalarıyla kendilerine bağlamaya çalışıyorlar.

1980-1999 arasında doğanlar Y jenerasyonu olarak tanımlanıyor. Y jenerasyonu günün sekiz saatini ekran karşısında geçiriyor, %89'u sosyal ağları kullanıyor, %70'i kararlarını verirken on-line araştırma yapıyor, %91'i markalar ve kurumlar ile ilgili mesaj atıyor. Türkiye'de gençlerin %87'sinin Facebook hesabı var ve hesaplarına günde en az bir kere giriyorlar.

2011'de trafik kazalarına karışanların %41'i Y jenerasyonuydu. Önümüzdeki on yıl içinde satılan ürün ve hizmetlerin %80'i Y jenerasyonu için olacak.

Çağ değişiyor. Veri depolama imkânları arttıkça dijitalleşme ve büyük veri analizi yaygınlaşıyor. Dijitalleşme her yerde kendini gösteriyor. Şartlar hızla değişirken dijitalle yatırım yapmadığınızda bugünün gençleri yarının patronları, müdürleri, üreticileri, doktorları olacak Y jenerasyonu servisinize gelir mi? Ne dersiniz?

Türkiye'de şirketlerin %75'inin mobil uygulaması yok. %80 şirketin mobil uyumlu web sitesi yok. Bilgi teknolojilerine yapılan harcamalar içinde dijitalleşmenin payı %10'un altında. Bu nedenle bugün hemen, acilen bir ihtiyaç yok gibi görülsede gençler hızla geliyor. Onlara değer yaratacak yatırımların bugünden planlanması gelecekte servis yöneticisini rahatlatacaktır.

Filolar: Tüzel ve Kiralama Şirketleri

Servis ve yedek parça hizmeti satın alan müşteriler için hız ve güvenilirlik önemlidir. Bunun için servis müşterilerine hem yetkili servis olarak kendisi hem de birlikte çalıştığı özel servisler vasıtasıyla hizmet sağlamalıdır.

Ancak operasyonel filo kiralama şirketleri için aracın orijinalliğinin bozulmaması çok önemli. Zira aracın ikinci el fiyatı yüksek olduğunda kiralama işi çekici bir hâl alıyor.

Sigorta Şirketleri

Türkiye Sigorta Birliği'ne üye sigortacılık lisansına sahip şirket sayısı 40 adedi geçti. Türkiye'nin genç ve dinamik yapısını büyüme fırsatı olarak gören çok uluslu sigorta şirketleri Türkiye'ye yatırım yapmaya devam ediyor. Sigorta şirketi sayısının artıyor olması doğal olarak ekonominin yavaşladığı dönemlerde sınırlı büyüyen pazarda rekabeti körükliyor. Artan rekabet ise poliçe fiyatlarının düşmesine ve maliyetlerini kontrol edemeyen sigorta şirketlerinin zarar etmesine yol açıyor. Karşılaşılan bu zorlayıcı koşullar altında sigorta şirketleri inovatif çalışmaların kolayca kopyalanması nedeniyle yeni ürün imal etmek yerine masraf kesme, maliyet düşürme, yeni dağıtım kanallarına yatırım ve farklı pazarlama yöntemleri ile teknik kâr yaratıp "hayatta kalma" stratejisine odaklanıyorlar.

Bu durumda sigorta şirketleriyle çalışan servisler kritik önem kazanıyor. Zira ürünlerini yenileyemeyen sigortacılar her temas noktasında müşterinin ihtiyacını ve talebini anlayıp buralardaki her türlü ilişkiyi yöneterek müşterilerine eşsiz bir deneyim sunma yarışına giriyorlar. Bu yarışta en kritik nokta gerçekle yüzleşilen hasar anı oluyor. Müşteriler kötü hasar deneyimi sonrasında şirketlerini değiştirme eğiliminde olduğu için iyi hizmet ile müşterilerini elde tutulmayı hedefliyor. Bundan dolayı satış sonrası hizmetlerle değerini arttırmak isteyen servisin sigorta şirketlerinin maliyetlerini düşürürken müşteri memnuniyetini arttıracak yenilikler sunması çok önemli hâle geliyor.

Yedek Parça Toptancıları

Servis, yüksek kaliteli ürün satan yedek parça toptancılarını müşteri talebi olduğu sürece desteklemeli, parça dağıtıcılarıyla dirsek temasında olmalı ve gerektiğinde bu firmalardan ürün alırken kendi ürünlerini de bunlar vasıtasıyla ihtiyaç sahiplerine ulaştırmalıdır.

İnternetin ve lojistik sistemlerinin yaygın olmadığı dönemlerde yedek parça ticareti yapan şirketler parçaları ithal eder, toptancılar vasıtasıyla

bölge satıcılarına oradan da perakende satış yapan parçacılar sevk ederlerdi. Servisler ise parçaları en yakın parçacıdan tedarik eder, kendi kârlarını içeren parça ücretlerini müşterilerinden peşin tahsil eder ancak parça bedelini parçacıya vadeli olarak öderdi. Tedarik zincirinin uzun olması, tahsilat sorunları gibi hususların yarattığı verimsizliğin faturasını da müşteriler öderdi.

O günlerde Türkiye'nin dışarıya kapalı ekonomisi yüksek enflasyon dönemindeydi. Parça fiyatları enflasyon nedeniyle hızla yükselirdi. Her parça her yerde kolaylıkla bulunmazdı. Bu nedenle müşteriler parçaları bulduklarında fiyata pek aldırmazdı. Ancak zamanla durum değişti. Blok muafiyetinin etkisiyle artık her türlü parça birçok farklı firma tarafından ya üretiliyor ya da ithal ediliyor. Müşteri ile parça arasındaki aracılardan sayısı azaldı. Ama tedarik hızının önemi arttı. Servis hem araç üreticileriyle hem de orijinal ve eşdeğer parça ticareti yapan toptancılarla “kazan kazan” ilişkileri kurarak diğer oyunculara desteklemek durumunda. Bunun için servis, yetkili olduğu markanın parçalarını servis dışına satmalı, bu parçaların özel servislere ve müşterilere ulaşmasına katkı vermelidir. Ayrıca toptan parça satan şirketlerin bulamadığı orijinal parçaları tedarik etmeli, parçaların işlevi, montajı gibi konularda bilgilendirme yapmalıdır. Öte yandan gerektiğinde kendi müşterileri için kullanmak ve onarım maliyetlerini müşteri lehine azaltmak için yedek parça satan diğer şirketlerden parça alarak değer yaratmalıdır.

Özel Servisler

Servis, çevresindeki özel servislere olanakları nispetinde yedek parça, teknik eğitim ve özel alet desteği vermelidir.

Blok muafiyeti tebliği sonrasında özel servislerin piyasaya yeni çıkan araçların yedek parçalarına, teknik bilgilerine ve özel aletlerine ulaşmasının önünde yasal engel kalmamış olsa da özel servisler bu bilgilere ulaşmakta zorluk çekiyorlar. Model yılı eski araçların sahipleri genellikle özel servisleri tercih ediyorlar. Zira araç yaşlandıkça arıza yapma olasılığı artıyor. Onarımlar daha karmaşık bir hâl alıyor. Kullanılan parçaların tutarları yükseliyor. Garanti bittiği için

müşterilerin ödemesi gereken tutar artıyor. Bu arada aracın ikinci el değeri de düşüyor. Müşteriler istese bile ikinci el değeri düşen aracını yetkili servise götürmekten çekiniyorlar ve çözümlerini oto sanayi sitelerinde işletme giderleri yetkililere göre daha az olan özel servislerde arıyorlar.

Orijinal parça kullanımının yaygınlaştırılması için servise görevler düşmektedir. Servisin görevlerinin başında; çevresinde her isteyen orijinal yedek parçaya ulaşacağı bir sistem kurmak geliyor. Zira araç sahiplerinin buna hakkı vardır. İstediginde orijinal parçayı istediği her yerde bulup aracına taktırabilmelidir. Bu sistem bir sonraki aşamada oluşan rekabet ortamı sayesinde orijinal parça fiyatlarının düşmesini de sağlayacaktır. Böylece müşteri istediği her yerde bulacağı orijinal parçayı alıp istediği servise taktıracak ve işletmenin verimliliğini yükseltecektir. Bu sistemin getireceği diğer bir avantaj özel servislerin bilgi ve tecrübesinin zaman içerisinde yükselmesi olacaktır. Orijinal parça kullanan tamirciler, servisin desteğiyle kendilerini geliştirecekler ve araç sahiplerine bugünkünden çok daha iyi hizmet vereceklerdir. Böylece araç kullanıcıları teknik sorunlar nedeniyle oluşan can ve mal kayıplarını ortadan kaldıracak ve işletme verimliliğini arttırırken de ülke ekonomisine büyük bir katkıda bulunacaktır.

Servis, eski araç kullanıp kendisine gelmeyen müşterileri, özel servisler aracılığıyla desteklediğinde temsilcisi olduğu aracın hem ikinci el değerini yükseltiyor, hem özel servis ile arasında sürdürülebilir ticari bir ilişki yaratıyor, hem de yedek parça satışlarını arttırıyor. Servis, ne kadar çok sayıda özel servisle çalışırsa yedek parça stokunu da o kadar iyi yönetiyor, az sermaye bağlayarak yaptığı satış ile kârını en üst düzeye çıkarıyor.

Fiyat Savaşından Uzak Dur! Herkese Zarar Verir

Serbest piyasa şartlarında fiyat mekanizmasının çalışabilmesi için en önemli hususların başında rekabet gelmektedir. Serbestçe rekabet yapılan piyasalarda gerçek piyasa fiyatı ürünün arz ve talebine göre oluşur. Piyasada ticari faaliyette bulunan firmaların amacı para kazanmaktır. Dolayısıyla ticari firmalar piyasada varlıklarını

sürdürebilmek için ürettikleri ürün veya hizmetlerin kabul görmesine çalışırlar. Serbest piyasada firmaların rakipleri vardır. Rakiplerden bazıları kuvvetli bazıları zayıftır. Firmanın ürettiği ürün veya hizmeti satabilmesi için müşterinin ödemeye hazır olduğu fiyatı bilmesi ve buna göre stratejisini belirlemesi gerekir. Firmalar kimi zaman ürün veya hizmetlerini zenginleştirerek kimi zaman maliyetlerini azaltarak, kimi zaman da fiyatlarını düşürerek rekabet etmeye çalışırlar. Firma iç işlerini ne kadar iyi yönetirse yönetsin kârını arttırabilmek için rakiplerinin durumlarına göre kendi pozisyonunu sürekli olarak gözden geçirir ve gerekli önlemleri alır. Dolayısıyla firmalar piyasada kalıp kâr etmeye çalışırken aslında farkında olmadan büyük bir oyunun parçası olurlar.

İnsan davranışlarının bir oyun gibi açıklanabileceğini 1928 yılında yazdığı bir makaleyle ilk defa Macar asıllı dâhi matematikçi John von Neumann vurgulamıştı. Von Neumann, daha sonra 1944 yılında Oskar Morgenstern’le birlikte yazdığı “Oyunlar Teorisi ve Ekonomik Davranış” adlı kitabını yayınladı. Bu kitap yayımlandıktan sonra birçok üniversitede ders kitabı olarak okutulmaya başlandı ve üniversitelerin ilgili bölümlerinde “Oyun Teorisi” derslerinin açılmasını sağladı. Von Neumann ve Morgenstern kitabın büyük bir bölümünde iki kişi arasında geçen ve toplamı sıfır olan oyunlardan bahsediyorlardı.

İki kişi arasındaki toplamı sıfır olan oyunlarda bir kaybeden bir de kazanan vardır. Bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybına eşittir. Toplamı sıfır olan oyunlara en iyi örnek futbol karşılaşmaları ve puan tablosudur. Bir karşılaşma 1-0 bittiyse bir takım galip gelmiş ve yenenin galibiyeti diğerinin yenilgisine sebep olmuştur. Yine puan cetvelinde atılan ve yenilen gollerin toplamı sıfıra eşittir. Yani atılan gol sayısı ile yenilen gol sayısı aynıdır. Ancak gerçek hayatta durum her zaman böyle değildir. Oyun genelde ikiden fazla firma arasında geçer ve her oyuncu bir diğerine göre kendi pozisyonunu ayarlayarak kendisi için olabilecek en iyi pozisyonu almaya çalışır.

Araç üreticilerinin ana odak noktası müşterinin cebinden çıkmayan, sigortacılar tarafından ödenen ve cironun yüzde 65-70’ini oluşturan kaza parçalarındaki satış hacmini ve kâr marjını arttırmak oluyor.

Bunun için uyguladıkları prim yöntemleriyle bayileri servis içinde ve dışında daha fazla kaza parçası satmaya teşvik ediyorlar.

Türkiye, yapısı gereği gelişmiş ülkelerden bu noktada ayrışıyor; zira Türkiye’de zorunlu trafik sigortası primleri düşük; bu alanda teknik kâr ise sıfırın altında. Bu nedenle otomotiv sektörü hedeflediği parça geliri için isteğe bağlı olan kasko poliçesine sahip müşterilere yöneliyor. Bu da penetrasyonu yeni araçlarla sınırlı olan kasko poliçelerinin hedefe konmasına yol açıyor. Son yıllarda kasko hasar frekansı %50’den önce %35 sonra da %27’ye düşmesine rağmen hasar tutarları hızla artmaya devam ediyor.

Öte yandan sigorta şirketleri arasındaki rekabet nedeniyle poliçe fiyatları istikrarlı bir seviyeye gelemiyor.

Madalyonun diğer tarafındaysa yaşlı ve kaskosuz araçlar var. Bu araçların sahipleri kaza yaptığında genellikle özel servisleri tercih ediyor ve trafik sigorta poliçesinden faydalıyor. Özel servislerde işçilik daha yoğun kullanılırken sigorta şirketleri bedeni tazminatlar nedeniyle zarar ettikleri bu alanda kendilerinin olmayan müşteriye mümkün olan en ucuz yöntemle çözüm üretmeye çalışıyor. Bu, hem mağdurların hem de servislerin zorlanmasına neden oluyor.

Bu noktada özel servisler, çeşitli yöntemlerle gelirlerini arttırmaya gayret ediyor. Ancak bu aracın hasar onarım bedeli yükseltiyor. Bu ise sigortalı mağdurun hem aracının “Tramer” kayıtlarındaki hasar bedelini hem de bir sonraki dönem poliçesinin ücret seviyesini yükseliyor. Görüldüğü gibi bu ortamdaki herkes zor durumda! Herkes kendi kârını arttırmaya gayret ediyor. Ancak herkes kendisi için en fazlasını istediğinden günün sonunda herkes kaybediyor.

Konuyu 1950 yılında yazdığı doktora bitirme tezinde ele alan John Nash, oyun içerisinde kişilerin her biri mevcut şartlara göre seçebileceği en iyi pozisyonu alabiliyorsa burada bir denge oluştuğunu ispatlamış ve yaptığı bu çalışmayla 1994 yılında Ekonomi Nobel Ödülü’ne layık görülmüştür.

Bu büyük oyunda güvenin olmaması durumunda taraflar sadece kendileri için en iyiyi yapmaya çalışacaklar, bu da herkesi mümkün olan en kötü sonuca götürecektir. Zira bireysel menfaatlerle toplumsal çıkarları genelde örtüşmez. İki servisin 10 bin kilometre periyodik bakım ücretlerini aşağıdaki gibi düzenlediğini düşünelim:

1) Servislerin rekabet nedeniyle periyodik bakım ücretleri 1.000 TL'den 1 TL'ye düşürerek hizmet vermesi.

2) Servislerin fiyatlarını müşterinin ödemeye hazır olduğu bedeli esas alarak 750 TL olarak belirlemesi ve rekabetini hizmetini farklılaştırarak yapması.

Birinci olasılık; her iki tarafın diğerinin kendi çıkarını önplandatatacağına inanması ve az da olsa kazanç elde etmek için 1 TL'lik fiyatı uygulamasıdır. Bu durumda her iki taraf da 1 TL kazanır. Ancak böyle olunca servisler hem kendilerine hem de alternatif sektör olan özel servislere büyük zarar verir. Yani herkes kaybeder.

İkinci olasılık; firmalardan birinin 1 TL fiyatı uygularken diğerinin 1.000 TL'lik fiyatı uygulamasıdır. Bu durumda serbest piyasa mekanizması dengeleri oluşturan kadar taraflardan biri 1 TL kazanırken diğeri hiçbir şey kazanmaz. Bu süreçte bir firma zararına periyodik bakım yapar diğeri de bakım yapamaz. Yani her iki taraf da kaybeder.

Üçüncü olasılık ise; her iki tarafın da müşterinin ödemeye hazır olduğu 750 TL fiyatı uygulamasıdır. Bu durumda her iki taraf da 750 TL kazanır. Ayrıca özel servis sektörü de bundan etkilenmez. Yani taraflar genel çıkarları önde tutup önce ben demeden hareket ettiğinde herkes için ortaklaşa sağlanabilecek en yüksek kazanç sağlanır. Yetkili servisler para kazanır; özel servisler para kazanmaya devam ettikleri için iflas etmez; müşteriler de araçlarını güvenle kullanır.

Türkiye'de bilindiği üzere serbest piyasa kuralları çalışıyor ve haksız olanın dışında rekabet serbest olarak yapılıyor. Hatta rekabet çeşitli yöntemlerle artırılmaya çalışılıyor. Buradaki amaç, rekabet yaratarak arz ve talep

dengesini tüketici lehine oluşturabilmektir. Fakat bazen mekanizmalar düzgün çalışmıyor. Çoğu zaman sektördeki bayiler denge oluşturmak için çaba harcamıyor. “Önce can sonra canan” diyorlar ve piyasayı allak bullak ediyorlar. Eğer stoklarında fazla araçları, yedek parçaları vb. varsa kârlarından feragat ederek yüksek indirimler uygulayarak ürünlerini elden çıkarmaya çalışıyorlar. Bunu gören diğer bayiler de rekabet uğruna fiyatlarını indiriyorlar. Böylece bayiler bazen sıfır lira kâr ile bazen de zararına araç satıyorlar. Kârın olmadığı yerde yöneticiler genel giderlerden kısarak ayakta kalmaya çalışıyor. Ama bu durumda da hizmet kalitelerinden ödün veriyorlar.

Peki, bu durumda kazanan var mı?

Bir bayi aşırı indirim yaptığında diğerleri onu izliyor ve hiç biri kâr edemiyor. Bu arada müşteri aracını, parçasını vb. ucuz almış gibi hissediyor. Ama servise gittiğinde iyi hizmet alamıyor, bakım ve onarım için yüksek ücret ödüyor. Bu olumsuzlukları gören ve denge kurmak isteyen bayiler genellikle bağlı bulundukları distribütörden hakemlik yapmasını istiyorlar. Ancak blok muafiyeti uygulamaları ve Rekabet Yasası buna müsaade etmiyor. Bu durumda da distribütörler bayilerine nasihat edip kârsız satıştan uzak durmalarını söylemekten başka bir şey yapamıyorlar.

Serbest piyasa ve rekabet şartları altında çalışırken piyasadaki dengeyi yaratmak için servisinizin dengesini sürekli takip edin, para kazanmadan iş yapmayın ve diğerlerinin zarar edeceği uygulamalardan kaçının. Rakiplerinizin zararını arttırmak için uygulayacağınız her taktiğin bir gün gelip sizi vuracağını asla unutmayın.

Rekabetin çılgınca yaşandığı ortamlarda, ayakta kalabilmek için pazar dinamiklerinin ve sektör analizlerinin kusursuzca yapılması zorunludur. Müşterinin kral olduğu bir dönemde müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve buna göre çözümler üretilmesi gerekmektedir. Bunun için pazarlama ekiplerine büyük iş düşmektedir. Artık servis sektöründe pazarlamanın lokomotif olarak görev yapması ve servisi her yönüyle taşıması lazımdır.

Servis yöneticileri, sorulduğunda, “müşteri memnuniyetinin kendileri için en önemli konu olduğunu” söylemelerine rağmen kısa vadede kâr edebilmek için genellikle müşteri memnuniyetini ertelemekte ve bu konunun sürekli takip edilerek iyileştirilmesini öncelikler arasına almamakta ısrar etmekte.

Ancak J.D. Power 1999-2004 yılları arasında yaptığı bir çalışmada müşteri memnuniyetinin arttığı firmalarda firma değerinin de arttığını tespit etmiştir. Buna göre müşteri memnuniyetini arttıran şirketlerde firma değeri ortalama %52 artarken, müşteri memnuniyeti düşenlerde firma değeri %28 oranında azalmıştır.

Diğer yandan müşteri memnuniyeti ile kârlılık arasında da çok açık bir bağ bulunduğu yine J.D. Power'ın 1998-2003 yılları arasında yaptığı bir çalışmayla bir kez daha netlik kazanmıştır. Buna göre müşterilerini memnun edemeyen firmaların satışları %4 düşerken, müşterilerini memnun edenlerin satışları %44 oranında artmıştır.

Bunu bilen ve önemseyen servisler müşterileri için değişim yaratıyorlar. Müşteriyi yerinden hoplatacak fikirler üretiyorlar ve müşterilerini mutlu etmenin ötesinde sürekli şaşırtarak rakiplerinden bir adım önde olmayı başarıyorlar. Bu servisler müşterilerini şaşırtmak için kendilerini sürekli yeniliyorlar. Değişimi yaratabilmek için diğerlerinden farklı düşünüyorlar, yenilikleri yaratıyor ve korkmadan uyguluyorlar.

Hâl böyleyken; yapılması gereken öncelikli iş, iyi bir marka yaratarak satış fiyatını arttırmaktır. Bir marka olabilmenin temelinde ise iyi ve kaliteli bir ürün veya hizmete sahip olmak yatmaktadır. Yani öncelikle ürün ve hizmetin müşterilerin beklentilerini karşılıyor olması gerekmektedir.

Markalaşırken; ürün ve hizmetin kalitesinden taviz verilmemelidir. Bunun için baştan sona her kademede kaliteye odaklanılmalıdır. Kaliteye odaklanmadan marka yaratmak mümkün değildir. Henry Ford'un da dediği gibi “Kalite, kimsenin size bakmadığı zamanlarda, işinizi doğru yapmaktır.”

Marka yaratırken; kaliteli ürüne ilaveten rakiplere karşı rekabet üstünlüğü yaratmak gerekir. Rekabet üstünlüğü yeni teknolojiler ile satış öncesi ve sonrasında hizmeti daha iyi ve verimli sunarak kazanılır. Eğer servis kalıcı üstünlük sağlayamıyorsa bu takdirde markalaşma sürecini gözden geçirmeli, gerekirse farklı konulara veya endüstrilere yönelmelidir. Rekabetin yoğun yaşandığı pazarlarda markalaşmadan ayakta kalmak; pazarlama yapmadan da marka yaratmak mümkün değildir.

Doğru iş modelini seç! Fayda yarat!

Satış sonrası hizmetlerle değer yaratmak için yapılması gereken yapılacakların başında iş modelinin belirlenmesi gelir. İş modeli, servisle ilişkisi olan herkes için değer yaratmak amacıyla organizasyonun yapması gereken kuralların bütünüdür. İş modeline karar verildikten sonra servisin izleyeceği strateji, kuracağı örgüt ve oluşturacağı insan kaynakları verimli ve etkin hâle gelir. Başarılı iş modeli oluşturmak için müşteri başta olmak üzere, servisle ilişkide olanlar için yaratılacak değer arkasındaki ekonomik düzenin iyice kavranması gerekir.

Acil Destek Modeli

Yeni pazarlara açılan bir otomotiv firması buralarda tutunmak ve kalıcı olmak amacıyla genellikle uygulayacağı satış sonrası hizmetleri için Acil Destek Modeli'ni seçer. Acil Destek Modeli'nde firma, ürettiği aracın olası arızalarını ve müşteri taleplerini en kısa sürede çözmeye gayret eder. Bunun için firma esnek gezici ekipleri ve gerekli olan yedek parçaları en kısa sürede tedarik edeceği sistemler kurar. Bir başka deyişle Acil Destek Modeli'ni benimseyen firma olaylara proaktif olarak yaklaşır ve olası sorunları oluşmadan çözmeye çalışır. Acil Destek Modeli'nde satış sonrası hizmet ve yedek parçadan elde edilecek kâr hiçbir zaman ilk öncelikler arasında yer almaz ve satış sonrasında verilen tüm destek, aracın hareket kabiliyetini sürdürmesi üzerine kurulur.

Müşteri Memnuniyeti Modeli

Bir süredir içinde bulunduğu pazarda satışlarını, satış sonrasında verdiği hizmet ile desteklemek isteyen firma, Müşteri Memnuniyeti Modeli'ni uygular. Müşteri Memnuniyeti Modeli'ni benimsemiş firma öncelikle müşterilerinin kolaylıkla ulaşabileceği noktalarda servisler tesis eder; bu

noktalara düzenli olarak yedek parça sevkiyatı yapar; servis personelinin sürekli olarak eğitir; gerekli servis dokümanlarını eksiksiz olarak hazırlar; uzatılmış garanti ve servis anlaşmaları uygulayarak müşterilerinin servis bağımlılığını arttırmaya çalışır. Müşteri Memnuniyeti Modeli'nde genellikle müşteriler ihtiyaçları için firmaya müracaat ederler. Dolayısıyla servis hizmetinin verildiği noktalarda müşterinin rahat etmesi ve keyifli vakit geçirmesi hedeflenir. Müşteri Memnuniyeti Modeli'ni benimsemiş firma, portföyündeki aktif müşteri sayısını arttırmaya gayret eder. Bu amaçla firma çeşitli servis kampanyaları düzenleyerek yedek parça ve işçilik ücretlerinde indirimler uygular. Müşteri Memnuniyeti Modeli'ni uygulayan firma, mutlu müşterilerin araçlarını değiştirirken yine firmanın sattığı araçları seçeceğini, mutsuz olan müşterilerin de potansiyel müşterileri negatif olarak etkileyerek araç alımlarını engelleyeceğini öngörür. Bu modeli uygulayan firma ilk aracı satış bölümünün, diğerlerini de satış sonrası hizmetlerin sattığını savunur ve uygulamalarını bu çerçevede gerçekleştirir.

Azami Kâr Modeli: Kârlı Müşterilere Odaklan, Kazan ve Elde Tut!

Satış sonrası hizmetler gelirinde artış hedefleyen otomotiv firmaları Azami Kâr Modeli'ni uygular. Azami Kâr Modeli'nde firma bir taraftan servisine gelen müşterilere yedek parça, aksesuar, hizmet vb. satışlarını arttırmaya gayret ederken bir taraftan da servisine gelmeyen tüm potansiyel müşterilere ulaşacak yöntemler geliştirir. Firma, bunun için servis danışmanlarını eğitmek, filo müşterilerine değişik hizmetler sunmak, sigorta firmaları ile özel anlaşmalar yapmak vb. yöntemlerle servis içinde açtığı iş emri başına sattığı yedek parça, aksesuar ve işçilik tutarını arttırmak için çalışır. Firma servis içindeki faaliyetlerine ilave olarak bir yandan gezici ekipler kurarak sanayi sitelerindeki tamircilere yedek parça satışını arttırmayı hedefler. Tamircilere satılacak yedek parçanın karakteristiği servis içinde satılacak veya kullanılacak olandan farklı olduğu için firma yedek parça ticareti için bünyesinde ayrı bir birim oluşturur. Başarılı bir yedek parça ekibi toplam yedek parça satışının 2/3'ünü tamircilere satarak bu ticaretten yüksek kâr elde edebilir. Azami Kâr Modeli'ni uygulayan firma, ekosistemi içerisindeki rakip firmalarla sinerji yaratarak elde edeceği geliri en üst düzeye çıkarmaya gayret ederken diğer yandan stoklarını ve genel giderlerini en düşük seviyede tutmaya

çalışır. Bunun için firma önüne çıkan her fırsatı piyasaya yayılarak kârını arttırmak için kullanır.

İş modelinin servis ve etrafındaki diğer şirketler için en üst düzeyde fayda sağlaması esastır. Servisin içinde bulunduğu duruma ve araç üreticisinin genel beklentilerine göre en uygun satış sonrası hizmetler modelini seçmesi başarısını artırır. İş modeli seçildikten sonra strateji belirlenerek örgütünü ve insan kaynaklarını oluşturmalıdır. Eğer servis hâli hazırda satış sonrası hizmet veriyorsa, o zaman da yapılacak ilk iş izlenen modelin hedef ile uygun olup olmadığının tespit edilmesi olmalı ve ihtiyaca göre gerekli model değişikliğini takiben strateji, örgüt ve insan kaynakları revizyonları yapılmalıdır.

Başarılı her servisin faaliyetleri, piyasa ihtiyaçları gözetilerek seçilmiş sağlam bir iş modeli üzerine kurulmuştur. İş modeli, “birçok kişi eş anlamlı olarak kullansa da” strateji ile aynı şey değildir. İş hayatında oyunun kuralı kullanılan sermayenin getirisinin sermayenin maliyetinden büyük olmasını sağlamaktır.

Stratejini Belirle!

İş modeli servisin iş yapma sistemini ya da bir başka deyişle işle ilgili değişik parçaları nasıl bir araya getirdiğini tanımlar. Ancak iş modeli servis için çok önemli olan rekabet çarpanını dikkate almaz. Servis, içinde bulunduğu piyasada, eninde sonunda rakipleriyle karşı karşıya geleceğinden rekabete karşı çeşitli önlemler almalıdır. İşte servisin rekabete karşı aldığı önlemlerin toplamına ve bunların uygulanmasıyla ilgili izleyeceği yöntemlerin bütününe stratejik planlama denir.

Otomotiv sektöründe son dönemlerde bayiler, distribütörlerin kapısını aşındırarak satış sonrası servis ve yedek parça konularında destek talebinde bulunuyor. Zira bayiler, enflasyonun geçmişle kıyaslandığında çok düşük seviyelere indiğinin ve araçlarının neredeyse hepsinin birbirine çok benzemesi nedeniyle sıradan ürün haline geldiğinin farkına varıyor. Fiyat savaşları nedeniyle kârlarının yeni araç satışında eridiğini görenler işletmelerini ayakta tutacak konunun satış sonrasında verilen servis ve yedek parça hizmetleri

olduğunu anlıyorlar ve stratejilerini bu konuda kendilerini geliştirmek olarak belirliyorlar.

Peki, stratejilerini satış sonrası hizmetleri geliştirmek olarak benimseyen bayilere distribütörlerin, yardım etmesi ne kadar mümkün? Distribütörün desteğiyle bayi, satış sonrası servis ve yedek parça konularında sıçrama yaratabiliyor mu? Soruları arttırmak mümkündür. Ancak soruların cevabı distribütör ne kadar destek verirse versin bayi değişmeyi kafasına koymadıysa “Hayır”.

Bayi, ancak “satış sonrası hizmetlerimi geliştirip burada fark yaratacağım” dediğinde stratejisi başarılı oluyor.

Yaptığın İşi Rakiplerinden Daha İyi Yap!

Rekabet stratejisi, servisin yaptığı işi rakiplerinden nasıl daha iyi yapabileceğini açıklar. Servis rakiplerinden farklı davrandığında başarılı performans sergiler. Bunun için rakiplerin uygulamadığı yöntemleri içeren stratejilere yönelmesi ve kolaylıkla taklit edilemeyecek yetkinlikler geliştirmesi gerekir. Piyasadaki servislerin benzer müşterilere benzer ürün ve hizmetleri benzer satış yöntemleri kullanarak sunduğunda servisin sonuçları da diğerlerine benzer. Benzer sonuçlar ile rakiplere karşı üstünlük kurulmaz. Böyle piyasada artan rekabetle fiyatlar düşer ve bu durumdan en çok müşteriler kazançlı çıkar.

Rakiplere üstünlük sağlamak ve fark yaratmak için uygulanacak strateji servisin kaynaklarıyla, çevresel koşullarıyla ve temel hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Strateji oluşturma sürecinde servisin iç kaynakları (örneğin; IT alt yapısı) ile yetkinliklerinin (örneğin; lojistik operasyonları) organizasyonun dışarıda karşı karşıya bulunduğu iş ortamına uygun hâle getirilmelidir. Strateji formülü oluşturulurken öncelikle servis içi ve dışı olmak üzere mikro ve makro seviyede mevcut durum analizi yapılmalıdır. Durum analizi yapıldıktan sonra buna uyumlu olarak hedefler tespit edilmelidir. Tespit edilen hedeflerin sonucunda durum tespiti ile paralel stratejik plan ortaya çıkarılmalıdır. Stratejik planın içeriği hedeflere ulaşmak için yapılacakları detaylıca

kapsamalıdır. Dahabasıitbiranlatımlastratejiservisinneredeolduğunu, nereye gitmek istediğini ve gitmek istediği yere nasıl gideceğini ifade etmelidir.

Durumuna Bak ! Yöntemini Belirle!

Piyasadaki gelişmelerin hem patron hem de işletmedeki yöneticiler tarafından yakından takip edilmesi gerekir. Kulaktan dolma sözle iş yapmak, pozisyon almak yerine gelişmeleri anlayıp neden sonuç ilişkisini görmek en iyi yöntemdir. Bunun için yönetim ekibinin ekonominin ve politikanın temel unsurlarını anlayarak yorumlayabilmesi ve bunları bir süzgeçten geçirerek yorumlaması büyük önem taşır.

Ülkemizde orijinal parça kullanımı yeni araç satışıyla doğru orantılı bir eğilime sahiptir. Satılan araç sayısı arttığında yedek parçasatışı artar. Bunun ana sebebi yeni araç sahiplerinin, garanti süresi dâhilinde; yetkili servisleri tercih etmeleridir. Yine; yetkili servise giden araç sahipleri özellikle garanti süresi içerisinde orijinal parça kullanmayı tercih etmektedir. Araçlar garanti süresi sonrasında genellikle ikinci el olarak satılmaktadır. Aracı ikinci el olarak alan kullanıcı ise yetkili servis yerine özel servise giderek bakım onarım maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadır.

Servisin başarılı olması için öncelikle bir durum değerlendirmesi yapması; önümüzdeki dönem için müşteriye vaadini ve buna uygun stratejisini belirlemesi gerekir. Para kazanmadan iş yapmak hayır kurumlarına mahsus olduğuna göre, kâr edip bir sonraki jenerasyona iyi bir miras bırakmak isteyen servis yatırımcıları, “göstermelik” yatırım yapmaktan kaçınılmalı, asgari yatırımla azami gelir etmenin yollarını bulmalıdır. Servis sıradan oyuncu olmak yerine kendi oyununu yazıp sahneye koyacak kurumsal alt yapısını oluşturmalıdır.

Rekabetin giderek arttığı günümüz pazarlarında firmaların, kalıcı olabilmeleri için diğerlerinden farklılaşma çabaları uzun dönemli stratejilerin oluşturulmasında çok büyük önem taşıyor. Değişim üst yönetim ekibi tarafından yapıldığında başarı geliyor. En üst yönetim kademesinden başlayarak tüm firma çalışanları uzun dönemli stratejilerini belirlerken firmalarının pazardaki varlık sebebini bulmaya çalışıyor. Varlık

sebebini müşteri olarak tanımlayan firmalar daha işin başında diğerlerinin bir adım önüne geçiyor.

Değişim yapmak zorunda kalacak servisler, performanslarını iyiden mükemmele çekmeye çalışırken, bazıları maliyetlerini düşürmeye, bazıları iş süreçlerini iyileştirip verimliliğini arttırmaya, bazıları firma evliliği yapmaya veya farklı coğrafyalara sıçramaya çalışıyorlar. Dolayısıyla krizi fırsat bilip değişmek isteyecek ve krizden kurtulmak için değişmek zorunda kalacak her servis ihtiyacına göre bir süreçten geçecektir. Firmalar, yaptıkları durum analizine ve tespit ettikleri hedeflere göre genellikle Strateji Modelleri Tablosunda sıralanan dört farklı strateji modelinden birini seçer.

STRATEJİ MODELLERİ				
	Beş Güç	Esas Yetenekler	Oyun Teorisi	Üstünlüklerle Rekabet
Varsayımlar	Kararlı & İstikrarlı Piyasa Yapısı	Bir Dizi Yeteneğe Sahip Olan Firma	Dinamik Oligopol Piyasa	"Hızlı ve Ani Değişen Piyasa"
Hedef	Savunulabilir Pozisyon	Sürdürülebilir Üstünlük	Geçici Üstünlük	"Sürekli Üstünlükler Yaratmak"
Performans Sürücüler	Piyasa Yapısı	Bernzersiz & Emsalsiz Şirket Yetenekleri	Doğru Manevralar	Değişim Yeteneği
Strateji	Piyasayı Seç & Pozisyon Al	"Yetenek Geliştirmek ve Bunları Kullanmak İçin Vizyon Oluştur"	"Doğru Rekabetçi Hamleyi Yap"	"Kolaylıkla Anlaşılmayan Strateji"
Başarı	Azami Kâr	Uzun Süreli Hakimiyet	Kısa Dönemli Kazanç	Sürekli Buluş ve İcat

Otomotiv satış sonrası hizmetler konusunda Michael Porter'ın Beş Güç (Five Force) Modeli sıkça uygulanmaktadır. Beş Güç Modeli'ni benimseyip kararlı ve istikrarlı piyasa şartları altında faaliyet gösteren servisler genellikle operasyonlarından azami kâr elde etmeye gayret eder.

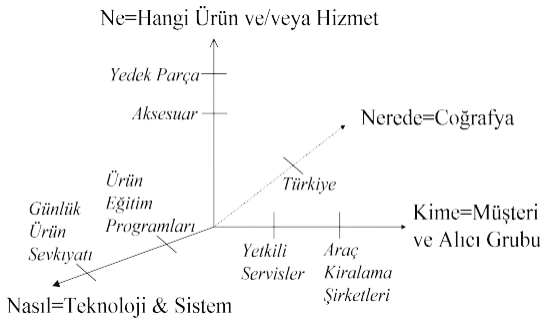
Çoğu zaman mükemmel olarak hazırlanmış strateji planları sadece plan olarak kalır ve uygulaması başarısız olur. Bunun en büyük nedeni günlük operasyon işlerinin strateji planı oluşturulurken ortaya konulan enerji, istek ve hevesi hızlı bir şekilde yok etmesidir. Bir bütün olarak organizasyon ile organizasyonu oluşturan bireyler proaktif bir yaklaşımla yeni strateji planını uygulamak yerine genellikle anında müdahale edilmesi veya tepki

konulması gerektiğini düşündükleri işlere yönelirler. Stratejik planı servis içerisindeki herkesin sahipleneceği bir duruma getirerek planla uygulama arasındaki boşluğu doldurmak için aşağıdaki yedi önemli noktayı dikkatlice uygulamak gerekir:

- 1) Stratejik plan basit ama somut olarak oluşturulmalıdır,
- 2) Performans hedefleri yerine bu hedeflere nasıl ulaşılabileceği tartışılmalıdır.
- 3) Piyasa eğilimlerini, olası gelişmeleri tartışmak için iletişim alt yapısını özenle oluşturmalı ve böylece firma içinde herkesin aynı dili konuşması sağlanmalıdır.
- 4) Kaynak kullanımıyla ilgili planlama en başta tartışılmalıdır.
- 5) Öncelikler açıkça belirlenmelidir.
- 6) Sonuçlar sürekli olarak izlenmelidir.
- 7) Firma içinde uygulama yeteneği ve kapasitesi geliştirilmeli; başarılı uygulamalar ödüllendirilmelidir.

Nerede Savaşacağına Karar Ver!

Faaliyet alanı servisin rakipleriyle karşı karşıya geldiği savaş alanıdır. Seçilecek faaliyet alanının maddi anlamda ilgisiz olması, servisin kaynak ve yetkinlikleriyle paralellik göstermesi gerekir. Faaliyet alanının seçimi çok ciddi bir süreçtir. Bu süreçte neyin, nerede, kime, nasıl satılacağıyla



ilgili sorularının cevaplanması gerekir. Bir başka anlatımla satılacak ürün ve hizmetin tanımı, hangi coğrafyada, hangi teknoloji ve sistemler kullanılarak hangi müşteri grubuna satılacağına karar verilir.

Krizde Strateji

Çokklişe olacak amakrizi her zaman fırsata çevirmek gerekir. Zihinlerde, krizin fırsata nasıl çevrileceği yönünde birçok soru oluşur. Bu noktada “kriz” kelimesine yapacağımız bir açılım, hem izlenecek stratejiyi hem de fırsatın nasıl yaratılacağını ortaya koyar. Krizi satış rakamlarının düşmesi veya bir trendin farklı yöne dönmesi olarak tanımladığımızda, fırsatın nerede olduğunu anlamak için pazarın iniş ve çıkışlarını etkileyen dinamiklerin analiz edilmesi gerekir. Çünkü dinamikler değişirken, bunlara uyum sağlanmaz ve vizyon geniş tutulmazsa verimlilik, dolayısıyla kâr düşer ve piyasadan silinme tehlikesi ortaya çıkar.

Bu yüzden krizde tabloyu kesinlikle iyimserlikle çizmek gerekir. Kriz dönemi desek de daralmadan bahsetsek de kriz döneminde satışlar hiçbir zaman sıfır olmaz. Ayrıca çeşitli fırsatlar ortaya çıkar. Örneğin, ekonomik sıkıntının yaşandığı dönemlerden üreticilerin yanı sıra halk da etkilenir. Tasarrufa yönelen kişiler toplu taşımaya yönelir ve toplu taşıma hizmeti verenler bu durum karşısında ilave araçlara ihtiyaç duyar. İşte sahaya inip pazardaki talepler iyi analiz edildiğinde ve bunun gibi ayrıntılar yakalandığında servis yöneticisi kendi fırsatını yaratmış olur.

Araç satışlarının aşağı doğru bir eğilime geçtiği dönemlerde dikkat edilecek bir başka husus satış sonrası hizmetlerdir. Bu gibi dönemlerde yatırım yapmaktan çekinenler, daha önceden aldıkları araçların uzun ömürlü olması için bakım yaptırmayı daha fazla önemserler ve böylece satış sonrası hizmetlere olan ihtiyaç tetiklenir. Kriz döneminde satış sonrası hizmetler can simidi rolü oynar.

Her kriz dönemi kendine has bazı özellikler taşır. Ama kesin olan bir şey var ki o da ne olursa olsun işine yatırım yapmaktır. Eğer ekonomik krizi bahane edilip işten uzaklaşırsa kriz bittiğinde bir iş kalmayabilir.

En Ucuz mu, En İyi mi, En Pahalı mı Olmak İstiyorsunuz?

Uygulanacak strateji için firmaların önünde temel olarak üç ana yol bulunur: Bunlar fiyata, standart hizmete veya lüks hizmete odaklanmaktır.

Örgütünü ve İnsanlarını Yapılandır!

İş hayatında başarı bir olmaktan ve tek vücut olarak hedefe kilitlenmekten geçiyor. Günümüzde büyük ya da küçük her şirketin birer vizyon ve misyon cümlesi bulunuyor. Bu cümleler şirket duvarlarına kocaman süslü harflerle yazılıyor, konuşmalarda tekrarlanıyor, yapılan sunumlarda ifade ediliyor. Ama bunlar çoğu zaman çalışanların bir kulağından girip diğerinden çıkıyor ve dolayısıyla organizasyonun bütününün parçası olamıyor. Ne yazık ki, bütünlük tüm şirket çalışanlarınca benimsenmiyor.

Firmalarda üç temel sacayağı vardır: Üretim (mal veya hizmet), pazarlama ve finansman. Küresel ekonomilerde zenginlik, bu üç temel etkinliğin başarılı yönetimiyle elde edilir. Bunun içinse süreç, kapasite, kalite ve stok yönetimi konularında doğru kararların alınması gerekir.

Servis içinde iyi çalışan sistemler kurmak büyük önem taşır. Sistemlerin önemi işler iyi giderken pek anlaşılmaz. Ancak daralmaların olduğu kriz dönemlerinde sistemleri iyi çalışan işletmeler krize karşı daha dayanıklı oluyor. Aşırı stoku olmayan, nakit akışı düzgün ilerleyen kâr eden servisler, krizlerden büyüyerek çıkar. İyi sistem kurmak ve geliştirmek için işin en ince detayına kadar irdelenmesi gerekir. Bu yaklaşım, iyi sistemlerin oluşturulması ve geliştirilmesi için katalizör görevi yapar.

Organizasyon Yapısını Belirle!

Seçilen stratejiyi uygulamak ve sektördeki fırsatlardan azami ölçüde faydalanmak için satış sonrası hizmet örgütlenmesinin büyük bir titizlikle yapılması gerekir.

Örgüt oluşturma çalışmalarının ilk adımı servisin iç verimlilik ve dış esneklik seviyelerinin tespit edilmesidir. Organizasyonun etkinliğinin fonksiyonu olan iç verimlilik ve dış esneklik birbirleriyle ters orantılı kavramlardır. Bir başka deyişle servis içerisindeki verimliliğin artmasına paralel olarak servisin dışarıdaki esnekliği düşer. Dışarıda esnek hareket etmek üzere tasarlanan servislerde yatay bir organizasyon ön plandadır. Bu yapı içerisinde görev paylaşımı, yetkilendirme,

yumuşak bir hiyerarşi, yüz yüze iletişim, ekip çalışması ve merkeziyetçi olmayan karar alma sistemleri öne çıkar. Buna karşılık yüksek iç verimlilik hedeflenen servislerde dikey organizasyonlar vardır. Bu yapıda uzmanlık gerektiren görevler, katı hiyerarşi, çok sayıda kural, dikey iletişim, fazla sayıda ve detayda rapor ve raporlama sistemleri, az yoğunlukta takım çalışması ve merkezi karar alma sistemleri ön plana çıkar.

İç Verimlilik

Servis içinde geliri arttıracak tedbirler genellikle işletmenin verimliliği ile ilgilidir. Servis içinde müşteri memnuniyetinin artırılması en uygun personel sayısının belirlenmesi ve etkin bir yönetim anlayışıyla kadroların yönlendirilmesini gerektirir. Servis içinde maliyetlerin azaltılması verimlilik artışıyla doğrudan ilişkilidir. Servis içinde maliyetler kontrol edilemedikçe müşteri memnuniyetinin sağlanması zordur.

Dış Verimlilik

Diğer yandan servis dışında başarılı olabilmek için mutlaka esnek bir satış ekibine ihtiyaç vardır. Bu ekip, müşterilerle temasta olup yedek parça ve servis hizmeti satmaya çalışır. Bu ekip, servis içinde kazandığı bilgi ve tecrübeyi müşterilerini ve iş yaptığı ama bir yandan da kendine rakip servisleri geliştirmek için kullanır. Getireceği kâra rağmen servis dışına yedek parça satışı genellikle birçok servis tarafından arzulanan bir yöntem değildir. Bu işle uğraşan servislerin bir bölümü yedek parça satış ekiplerini servis içindeki ekipleriyle ortak olarak kullanabilir. Ancak piyasada rakiplerine üstünlük sağlamak isteyen firmaların aktif yedek parça satış ekiplerini mevcut bünyeden ayırması ve bu ekibin gelişimini diğerlerinden farklı bir gözle takip ederek desteklemesi gerekir. Çünkü işletmenin içinde büyütülecek yeni bir kâr merkezinin diğerlerinden tamamen ayrı hareket etmesi, pazardaki başarı şansını artırır. Zira yedek parça satış ve pazarlama örgütü servisin içindeki örgütten birçok noktada farklılıklar gösterir. Servis içindeki örgüt, kendisine gelen müşterilere daha fazla satış yapmaya çalışırken; aktif yedek parça satışıyla uğraşan örgüt bir taraftan dışarıda yeni müşteriler bulup satış yapmaya diğer taraftan da sigorta şirketlerinin ihtiyaçlarını

karşlamak için minimum kâr oranlarıyla ürünleri pazarlamayı ve bunun yanında da lojistik sistemlerini geliştirmeye gayret eder.

Otomotiv sektöründe üretici ve müşteri arasındaki ilişki, satışı takip eden günlerde başlar ve aracın kullanım süresi boyunca artarak devam eder. Bu süreç içerisinde servis ve yedek parça konusunda yaratılan müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği kullanıcıların bir sonraki araç alımlarında çok büyük önem taşır. Bir başka deyişle ilk araçları satış bölümleri satarken sonraki araçları satış sonrasındaki servis ve yedek parça operasyonlarındaki başarı sattırır. Bu nedenle otomotiv üreticileri servis ve yedek parça hizmetlerini yurdun dört bir tarafına dağıtabilmek amacıyla bir taraftan yetkili servis ağlarını geliştiriyor, diğer taraftan da araçla uyumlu orijinal yedek parçanın teminini kolaylaştıracak sistemler kurabiliyor.

Satışlarını Arttır!

Yedek parça ve servis hizmetlerinde artan rekabete paralel olarak kâr oranları düşmeye başladı. Bundan dolayı servislerin bir taraftan atölyelerindeki işlerini arttırırken diğer taraftan dışarıya çıkarak yedek parça satışlarını arttırmaya çalışması gerekir.

Servis içindeki iş hacminin arttırılması için yapılması gerekenlerin başında müşteri memnuniyetinin ve iş emri başına yapılan satışın arttırılması gelir.

Servis dışına yapılan yedek parça satışının arttırılması için aktif yedek parça satış ekiplerinin oluşturulması ve çevredeki diğer servislere parça satmak zorunlu hâle geliyor.

Kaza yapan araçların onarımları yetkili veya özel servisler tarafından yapılır ve bu onarımların bedeli çoğu zaman sigorta şirketleri tarafından karşılanır. Trafik ve kasko sigortası pazarının büyümesi hasar onarımı yapanservisveyedekparçahizmetisağlayıcılarıiçinönemlidir.

Dolayısıyla satış sonrası hizmetlerle değer yaratmak isteyenlerin sigorta şirketleriyle ilişkilerini sürekli kılacak örgütleri oluşturması çok önemlidir.

Yapılan araştırmalar, garantisi biten araçların özel servislere yönelmesine neden olan başlıca unsurları aşağıdaki gibi sıralıyor:

- Özel servislerde yapılan onarım için daha düşük işçilik ücreti ödeniyor.
- Özel servisler orijinalden daha ucuza alternatif parça bulabiliyor.
- Yetkili servisteki bürokrasi uzun zaman alıyor. Onarımı yapacak ustayla veya işyerinin sahibiyle direkt iletişim kurulamıyor.
- Bakım veya onarım için özel serviste daha az zaman harcanıyor.
- Özel servisler karmaşık arızaları bulma ve onarma konusunda daha başarılılar.

Araçların garanti süresi bittikten sonra ilk kullanıcılar araçlarını satarak genellikle yeni bir araç satın alıyorlar. İkinci el olarak satılan araç büyük şehirlerden daha küçük şehirlere gidiyor. Araçlarını ikinci el olarak satın alanlar, genellikle yetkili servislerdeki parça ve işçilik ücretlerinin çok yüksek olduğunu düşünüyorlar. Bundan dolayı ihtiyaç durumunda yetkili servisleri denemeden özel servislere gidiyorlar.

Garantisi biten araçları çekmek için yedek parça ve servis kampanyaları faydalı oluyor. Ancak faydası sınırlı kalıyor. Eski araçların gelir potansiyelini arttırmak için özel servislere parça satışını kolaylaştırmak gerekir. Zira böylece hem yedek parça satışı artırılır hem de servislere gelmeyen araç sahiplerine ulaşarak bir taşla iki kuş vurulabilir.

Temsa'da yedek parça müdürlüğü yaptığım dönemde yetkili servislerin özel servislere yedek parça satışlarını desteklemek için Direkt Dağıtım Sistemi (DDS) adıyla bir sistem kurmuştuk. DDS ile servisleri özel servislere yedek parça satmaları için özendiriyorduk. Bu hususta bayilere ve sahadaki elemanlarına hem yaptıkları satış tutarı, hem de sisteme dâhil ettikleri her yeni müşteri için prim veriyorduk. Buna ilave olarak servisin siparişlerini aynı gün içerisinde ilgili özel servise ücretsiz olarak sevk ediyorduk. Böylelikle hem yetkili servis hem de özel servis stok seviyesini yükseltmeden Temsa kaynaklı orijinal parçayı çok kısa bir sürede tedarik edebiliyor ve stoka para bağlamadan müşterisine çok hızlı bir şekilde hizmet veriyordu. Temsa ise DDS ile yetkili servislerine gelmeyen yaşı

araçlara yedek parça tedariki yaparak yetkili servisinin piyasadaki pazar payını ve gelirini arttırıyordu. DDS ile yapılan satışların tüm ciro içerisindeki oranı %10'un üzerinde gerçekleşiyordu. Sistem, hem yetkili servisler hem de iki yüz adedin üzerindeki özel servis tarafından kabul gördüğü için diğer araç üreticileri veya distribütörleri için de rahatlıkla uygulanabilir gibi gözüküyordu.

Servis İnsanla Anlam Kazanır!

Servis, insan ile anlam kazanır. Çalışanlar iyi, yetenekli, gelişime açık ise servis de iyi, yetenekli, gelişime açık bir organizasyon olur. Bundan dolayı doğru elemanı seçmek ve doğru yerde görevlendirmek çok önemlidir. Yanlış elemanı da; vakit geçirmeden sistemden çıkarmak servisin önünü açan hayati bir unsurdur. Servisteki insanların heyecanlı olması servise heyecan getirir. Heyecanlı kişi servisin kanını kıpır kıpır yapar, heyecansız olan ise kanını dondurur.

Servis içindeki ve dışındaki organizasyon yapısını belirledikten sonra yapılacak ilk şey uygun personelin atamasıdır. Zira servis organizasyonunun başarısı sağlayacak en önemli şeylerin başında uygun kişilerin uygun koltuğa oturtulmasıdır. Örgüt ne kadar detaylı düşünülerek oluşturulursa oluşturulsun eğer motivasyonu, bilgi ve becerisi düşük insanlar ile çalışmaya zorlanıyorsa servis yönetimi başarısız olacaktır.

Servis içindeki organizasyonundaki kilit fonksiyonlar servis ve hasar danışmanlarıdır. Servis ve hasar danışmanlarının müşterileri temaslarında yaşanabilecek sorunlar firmaya müşteri ve ciro kaybı olarak yansır. Ayrıca servis içinde sistem verimli çalışmadığında atölyedeki iş tekrarları artar, onarımlar zamanında bitmez, gerekli olmadığı halde parça değişimi yapılır ve müşteriler kaybedilir.

Öte yandan özel servislere yedek parça satışı yapan bir satış personeli müşterisini elde tutmak hem kendi ürünlerini hem de rakiplerinin ürünlerini çok iyi bilmesi, müşterisine teknik destek verebilecek seviyede bilgiye sahip olması, sattığı parçaların lojistiğinin sorunsuz olarak gerçekleşmesini temin etmesi önemlidir.

Bir ve Tek Olmak

Mevlânâ felsefesinin ve Mevleviliğin temeli affetmek üzerine kurulmuştur. Mevlânâ, dünya üzerindeki herkesi, daha önceden hatalar yapmış olsalar dahi, kucaklar ve “Ne olursan ol yine de gel.” diyerek birliğe davet eder. Mevlânâ, insan vicdanının ve ahlâkının gelişimine inanır. Bunun için affedici bir felsefesi vardır. Mevlânâ, insan da olgunlaşmış ve olgunlaşmaya açık noktaların birlikte bulunduğunu, dolayısıyla her bireyin vicdanının farklı renklerde olduğunu söyler. Ancak insanın olgunlaşmaya açık noktalarını çalışarak geliştirebileceğini ve renksizlik mertebesine ulaşarak, vicdanını tamamen olgunlaştıracağını ifade eder. Bunun için kendini geliştirmeye çabasarfedenlere yardım etmenin vehoşgörülü davranmanın önemini vurgular.

Hoşgörü ve sevgi başarılı organizasyonların oluşturulmasında kilit rol oynar. Başarılı organizasyon için birlik ve teklik ön şart olarak karşımıza çıkıyor. Birbirine hoşgörü ve sevgiyle yaklaşan bireylerden oluşan organizasyonlar, sürekli gelişerek çok iyi sonuçlara imza atıyor.

Servis, değişimi tek vücut olarak damarlarında hissetmeli, başarı peşinden koşan kişileri bünyesine katma becerisini geliştirmeli, yaratıcı kişileri şirket içinde tutmalı ve her çalışanıyla yakın ve açık iletişim kurup onları tek tek değişimin temsilcisi haline getirmelidir.

İyi bir yönetici için iletişim kritik unsurların başında gelir. İletişimin açık, net ve anlaşılır olması, gelişmelerin vakit geçirmeden ekip üyeleriyle paylaşılması ortak başarıyı artırır. İlişkilerin mesuliyet boyutundan çıkarılması yapılacak işlerin çalışanlar tarafından sahiplenmesini sağlar. Lider ile ekip ve ekibin kendi içindeki iletişimin kesintisiz sürdürülmesi de başarı seviyesinin yükselmesine olumlu katkı yapar.

İşinin liderlerini yarat! Baştan uca yönetim

Servisin hedefe kilitlenmesi için çalışanların önce kendilerini tanımaları ve potansiyellerini anlamaları gerekir. Daha sonra kişinin şirket vizyonuna paralel olarak ne yapacağını belirleyerek varsa geliştirmesi gereken noktalar üzerinde çalışması önemlidir. Mevlânâ'nın söylediği gibi nasıl her bireyin vicdanının rengi farklıysa organizasyonlarda da

her çalışanın becerisi ve katma değeri farklıdır. Başarıya kilitlenmiş organizasyonlarda birey büyük resme bakarak kendisine düşen görevi anlar, üzerine düşen görevi elinden geldiğince yapmaya gayret eder ve bunlara ilave olarak kendisini geliştirmeye çalışır. Kendisini geliştirme gayreti içinde olan kişinin yöneticisi kişiyi izleyip gerektiğinde elinden tutup gerektiğinde kişisel gelişimine katkıda bulunur. Bu dayanışma ve karşılıklı anlayış organizasyonun her kademesinde hayata geçirildiğinde servis hedefine rahatça ulaşır.

Organizasyonda bir problem varsa bunun sadece %15'i çalışanlarla %85'i sistemle ilgilidir. 1900'lerin başında otomotiv üretiminin seri olarak yapılması için oluşturulan sistemler entelektüel içerikten yoksundu. Kurulan sistemler çalışanların işle ilgili yorum yapmadan kendilerine söylenin ne bir eksik ne de bir fazlasının yapılmasını bekliyordu. Kurulan sistemler insanları makineleştiriyor, görevleri parçalayıp bölerek baskıcı bir yöntem ile çalışanlara kısa sürede fazla iş yaptırmayı hedefliyordu. Böylelikle daha az adam ile daha çok iş daha ucuza yapılabiliyordu. Otomotiv sanayinin gelişmesine büyük katkı sağlayan bu üretim sistemi zamanla farklı işlere ve sektörlere uyarlandı.

İşler önceleri iyi gitti. Ancak sorunlar birbirini kovalamaya başladı.

Tepeden aşağı emirlerin yağdırıldığı organizasyonlarda korku kültürü kendini gösterir. Bu kültür, mutsuz müşteriler yaratır, mutsuz olanları tekrar mutlu hâle döndürme arzusu ise maliyetleri arttırır. Yukarıda verilen kararlar ile işi düşük maliyetli operasyonlar şekline getirerek yönetme süreçte kesintilere neden olur. Kesintiler müşteri hizmetlerinde kesintilere sebep olur. Sorun yaşayan müşteriler sorunlarına çözüm ararken genelde karşılarında muhatap bulamazlar. Bulsalar bile buldukları kişiler konuya hâkim olmazlar. Sorunlar genelde çözülmez ama çözülse bile çok uzun zaman alır. Bu arada müşteriler çoğu zaman pes eder. Tabi bu sadece müşteri için değil şirket için de ciddi bir sorundur.

Bunun için servis yöneticisinin müşteri talep ve sorunları çözmek için büyük resme bakıp düşünmesi, yeni sistem kurması, performansı

arttırmaya odaklanırken klasik maliyet odaklı “tepeden aşağı yönetim” tarzından uzaklaşarak “sistemsel yönetim” tarzını benimsemesi gerekir.

İnsanlardan iyi iş yapmasını bekleyen yönetici öncelikle yapılacak işi iyi dizayn etmelidir. İş yeniden dizayn etmek için sistemi değiştirmek gerekir. Sistemi değiştirmek için ise yönetici düşünce yöntemini değiştirmelidir. Bunun için öncelikle sürece değer katmayan ve hata yaratan süreçler ortadan kaldırılır. Tek bir konuda uzmanlaşma toplam maliyeti olumsuz etkiler. Çalışanların birden fazla işi yapması hem süreci kısaltır, hem de toplam verimliliği artırır. Hedefler arkasındaki nedenler anlaşılmadığında yarardan çok zarar verebilir. Esneklik yaratan ve kişilere duruma göre karar alma serbestliği tanıyan esnek sistemler toplam verimliliği yükseltir. İşleri taşeronlara devretmek önceleri avantajlı gibi gelse de aslında maliyetler sistem içinde daha farklı noktalara kayar.

Servis yöneticisi sistemini değiştirdiğinde insanlar en değerli silahı haline dönüşür. Değişim, insan unsuru olmadan yapılamaz. Değişimi başlatacak ve yönetecek olan yine insandır. Sürecin başarısını arttıran ve sonucun pozitif olmasını belirleyen en önemli faktörlerden biri ekip üyelerinin sorunlarla boğuşması yerine, başarıya odaklanmasının sağlanmasıdır. Sorunlar hep vardı ve her zaman da olacak. Sürekli olarak daha fazla başarılı olma arzusuyla çalışan ekipler sorunlara değil zaferlere odaklanırlar ve önlerine çıkan sorunları çözerek yollarına devam ederler. Bundan da müthiş keyif alırlar.

Bunun için başarılı yönetici müşteri sorunlarını çözmek için fonksiyonel takımlar yerine çoklu yeteneğe sahip takımlar oluşturmali. Bunun ardından hedefler yerine, hedeflerin arkasındaki amaçlar ile prensipleri takip etmeli, rekabet ortamı yerine dayanışma ortamı yaratmalı ve “Bana faydası ne?” diye değil “Müşteri için önemi ne?” sorgulaması yaparak, sistemin her noktasında işinin liderlerini yaratmalıdır.

Duygusal bağ kur!

Servisin duygusal sağlığı, kendisini nasıl hissettiğine bağlıdır. Kendisini duygusal olarak iyi hisseden serviste ilişkiler hiyerarşi gözetmeksizin açık ve samimidir. Astlar-üstler arasında korku, endişe, bürokrasi yoktur;

ilişkilerde dostluk hâkimdir. Serviste kişilerin birbirine her geçen gün daha fazla bağlandıkları bir güven ve dostluk ortamı yaratıldığında servisin duygusal sağlığı korunur.

Duygusal sağlığı bozuk servislerde bölümler arasında kopmalar oluşur. Buna “silolaşma” denir. Silolaşma organizasyon içindeki bölümlerin kendi önceliklerine odaklanarak diğer bölümleri farklı şirketlermiş gibi görmeleridir. Yani her bölüm önce “ben” der, iletişimi diğer bölümlerle direkt olarak yapmak yerine önce yöneticisi ile irtibata geçer. Yöneticiler de böyle olmasını ister.

Bilgi önce yukarı, üst yönetimden diğer bölümün üst yöneticisine oradan da aşağı gider.

Siloların oluşması şirketin bütünlüğüne zarar verir. Kişiler servisin ve âli menfaatlerinden çok etrafındaki kişi ve olaylara bağlanır. Çalışanların memnuniyeti düşer, dedikodular başlar, çalışıyormuş gibi görünenlerin sayısı artar ve şirketin geleceğini şekillendirmesi sağlayabilecek başarılı çalışanlar şirketten ayrılır. Bunun doğal sonucu olarak şirketin ürün ve hizmet kalitesi düşer.

John Gray, ilişkilerde duygusal bağın zayıflayıp sevginin giderek azaldığına işaret eden dört anaaşamanın sırasıyla direnç, küskünlük, ret veduyguların bastırılması olduğunu söyler. Bunlar tarafların birbirlerine doğruyu tüm açıklığıyla söylemediği ilişkilerde kaçınılmaz oluyor. Karşılıklı sevginin azalmasını engellemek ve bağlılığı sürekli canlı tutmak için bozulmaya yüz tutmuş ilişkilerde bu dört aşamanın incelenmesi, ilişkinin düzeltilebilmesi için büyük önem taşıyor. İlişkilerin sonlanmasına giden yolda sırasıyla karşılaşılan bu evreler ancak doğruları bütün açıklığıyla kabul edip paylaşmak suretiyle engellenebiliyor.

İnsan ilişkilerinde yaşanan aşamalar, kişilerin çalıştıkları kurum ile arasında da geçerli oluyor. Kişiler yaratıcılıklarını kullanarak çalıştıkları işyerinde ilişkilerini sürekli mutlu ve canlı tutabilirken aksi durumlarda bu dört aşamayı sırasıyla yaşayarak çalıştıkları ortama duyarsız hâle gelebiliyorlar.

Kişi ve kurum arasında yaşanan ilişkinin ölümünü engelleyebilmek için hangi evrede olduğunun bilinmesi çözümle ilgili alınacak önlemlerin tespit edilmesini kolaylaştırıyor.

İnsan ilişkilerinde belirli seviyede direnç her zaman bulunuyor. Direnç, ilişki kurulan kişi veya kurumun ifade ettiği, hissettiği, yapmayı arzu ettiği herhangi bir şeyerıza gösterilmemesiyle başlıyor. Böyle bir durumda kişiler karşısındaki kişi veya kurumu eleştirmeye ve kendisini de ilişkinin dışına çekmeye çalışıyor. Kişiler ilişkilerinde direnç hissettiklerinde çoğu zaman bunu önemsemiyor ve bu duyguyu yaşamıyormuş gibi davranıyorlar. Ancak direnç hissedildiğinde kendilerine doğruları söyleyip sorunu çözmek için önlem almayanların biriken duyguları onları bir sonraki adım olan küskünlük aşamasına taşıyor.

Küskünlük, direncin biraz daha aktif hâle gelmesiyle kendisini gösteriyor. Bu aşamadakiler karşısındaki kişi veya kuruluşların yaptıklarından hoşlanmıyor ve yapılanları kötülüyorlar; karşılarındaki kişilerden gerçekten rahatsız olmaya başlıyorlar. Küskünlük genellikle kızgınlık ve gerginlikle birlikte görülüyor. Bu aşamada kişiler kurumlarından duygusal olarak kopuyorlar. Kızgınlık, öfke, taciz, sertlik ve nefret küskünlüğün belirtileri olarak ortaya çıkıyor.

Yoğun olarak yaşanan direnç ve küskünlük evrelerinden sonra ret aşaması geliyor. Bu evredekiilerin kurumlarına duygusal olarak bağlanması imkânsız hâle geliyor. Bir başka deyişle kişiler bu evrede kendilerini çalıştıkları kurumdan duygusal olarak kopartıp, soyutluyorlar. Sorun olan konuyu tartışmak istemiyorlar. Kendilerini rahatsız eden bir konuyla karşılaştıklarında ortamı terk etmeyi tercih ediyorlar. Ret aşamasındakiler sorunlara karşı önlem almaları konusunda çalışma arkadaşlarını bilgilendirmiyorlar. Konu ne olursa olsun ret duyguları yaşayanlar ortak bir noktada buluşamıyor ve tartışmalarda kutuplaşma yaratıyorlar. Ret, biriken küskünlüğün doğal sonucu olarak ortaya çıkıyor. Bu aşamadan kurtulmak için kişilerin gerginlik ve küskünlük duygularından kurtularak rahatlaması gerekiyor.

Duyguların bastırılması dört aşamanın en tehlikelisi oluyor. Bu evredeki ilişkilerinin devamlılığını sağlayabilmek veya diğerlerine karşı hoş gözükebilmek için direnç, küskünlük ve ret duygularını başarıyla bastırdıklarından kendilerini çok yorgun hissediyorlar. Bu aşamada kişiler artık kavganın kimseye faydası yok, her şeyi unutmak istiyorum, “tüm bunlarla uğraşmaktan bıktım” diye düşünüyorlar. Duyguların bastırıldığı evreye gelmiş olanlar kurum içinde rahatlamak için duygularını uyuşturuyorlar. Bu duygusal uyusukluk önlem alınmadığı takdirde kişilerin özel yaşamlarını da etkiliyor, heves ve canlılıklarını yitirmelerine neden oluyor. Bu aşamadakiler için hayat önceden tahmin edilebilir olduğundan sıkıcı bir hâl alıyor. Kişiler bu aşamada çok rahatsızlık hissetmiyorlar ancak hayattan da zevk almamaya başlıyorlar. Fiziksel olarak yorgunluk hissi de bu aşamada ortaya çıkıyor.

Dışarıdan bakıldığında bu aşamadaki kişinin kurumu ile arasında bir sorun olduğu hissedilmiyor. Bu evreye kadar kurum içinde kalmış olanlar kurumlarındaki diğer kişilere çok nazik davranıyorlar ve seyrek olarak anlaşmazlık yaşıyorlar. Bundan dolayı bu kişinin kurum içinde mutlu olduğu ve harika bir konumda görev yaptığı yanlışlıkla sıklıkla yaşıyor. Bu evredeki kişiler de kurumlarıyla aralarında bir sorun olduğunu fark etmiyor. Uzun yıllar kurumlarına hizmet ettiklerini, gençliklerini kurumlarına verdiklerini ve içinde bulundukları durumu kabul ettiklerini düşünüyorlar. Bu aşamaya gelenler kurumun kendilerinden ne beklediğini öğreniyor. Kendilerini mutlu olduklarına inandırıyorlar.

Bu dört aşama kurumla kişiler arasındaki ilişkinin baskı altına girmesinin mekanizmasını tanımlıyor. Herhangi bir duygu, baskı altına alındığında kişiler sırasıyla bu dört aşamadan geçiyor. Bu aşamaların geçildiği süre, kişiden kişiye ve olaydan olaya farklılık gösteriyor. Zaman zaman günler, haftalar hatta aylar, yıllar alan geçiş süreçleri bazı durumlarda saniyeler içinde oluveriyor.

Bu aşamaların herhangi birinde olan kişinin kuruma geri kazanımı için en önemli görev yöneticilere düşüyor. Çalışanı içinde bulunduğu durumdan kurtarmak ve kuruma geri kazandırmak için sevgiyi açığa çıkararak duyguların bastırılması, ret, küskünlük ve direnç aşamalarından sırasıyla

geri gelinmesi gerekiyor. Bu yolu başarılı bir şekilde geçen çalışanlar daha üretken ve verimli oluyor.

Benzer yöntem otistik çocukların tedavisinde de kullanılıyor. Sevgiyle yaklaşılın çocuk önceleri tepki vermese de sevgiyle yaklaşım sürdürüldüğünde açılıyor ve olumlu tepki vermeye başlıyor. Olumlu duygular kişilerin yüksek performans göstermesi ve ilişkilerinde sevgiye önem vermesini sağlıyor. Bu tip kişilerden oluşan kurumlar da başarıdan başarıya koşuyor.

Gallup'un yaptığı bir araştırmaya göre çalışanların verimliliğini arttıran yegâne faktörün yöneticileriyle doğrudan ilişki kurabilmeleri olduğunu ortaya koyuyor. Daha somut olarak Gallup, çalışan verimliliğinin ve mutluluğunun çalışanların işyerinde yöneticileri tarafından önemsendiklerini hissetmelerine, son yedi gün içerisinde takdir görmelerine ve gelişimlerinin sürekli teşvik edilmesine bağlı olduğunu ortaya koyuyor.

Diğer yandan iletişimin pozitif enerjisi çalışanın mutluluğunu arttıran verimli yönetimin temel unsuru olarak kabul ediliyor. Yöneticisinin kendisini önemsendiğini ve kendisine inandığını hisseden çalışanlar arkalarına aldıkları destekleyici rüzgârla kendilerinden emin olarak geliyor ve başarılarına her gün bir yenisini ekliyor. Bunun aksine yöneticisini sık sık görmeyen ve/veya desteğini hissetmeyen çalışan, işten aldığı zevki kaybediyor ve performansını düşürüyor; direnç, küskünlük, ret aşamalarını geçip kurumuyla yaşadığı olumsuz ilişkinin son noktasına gelerek duygularını baskı altına alıyor ve etrafındakilere kendisini kapatarak çevresindeki gelişmelere kayıtsız kalıyor.

Bundan dolayı çalışanların hayatlarındaki yöneticiler, çok büyük önem taşıyor. Eleştiren, yargılayan, tehdit eden yöneticiler, çalışanların moralini ve motivasyonunu yok ederken; çalışanlarına koçluk yapan, teşvik eden, gelişimleri için fırsat veren yöneticiler ekiplerini motive ediyor ve bir başarıdan diğerine koşmalarına olanak tanıyor. Direnç aşamasına bile gelmeyen ekipler bunun karşılığı olarak kurumlarını liderliğe taşıyor.

Eğit ve Donat

Servis ve yedek paça sektörünün gelişimi çalışanların tecrübe birikimine yakından ilişkilidir. Bu gerçeği gören servis yöneticileri başarılı elemanlarını bünyede tutarken başarı peşinden koşan eleman sayısını arttırmak ister. Bunun için yönetici servisin her kademesinde sürdürülebilir büyüme ve değişim politikalarını destekleyerek ekip arkadaşlarının kişisel gelişimlerini destekleyip piyasada benzer işi yapanların önünde olmasını sağlar.

Hizmet kalitesini yükselten sektörlere ve bu sektörlerdeki firmalara baktığımızda kalifiye eleman yetiştirmeye özen gösterdiklerini görüyoruz. Peki, dünyada durum böyleyken, ülkemiz otomotiv sektöründe durum nasıl?

Olaylara bu pencereden bakanların, ortak cevabı sanırım karamsar bir tabloyu işaret ediyor. Fakat sıklıkla belirttiğim gibi; içinde bulunduğumuz karamsarlık kişiyi çözüm üretmekten alıkoymamalı. Kalifiye eleman konusunda eksiklerimiz olabilir, çok yol almamız da gerekebilir, fakat Türkiye’de bu konuda gelişime ihtiyaç varsa bahanesiz ve koşulsuz olarak, üzerimize düşenleri gerçekleştirmeliyiz.

Bahsettiklerimizi otomotiv sektörüne indirgersem anlatmak isteğimi daha kolay örnekleyebileceğimi düşünüyorum. Hatırlayacağınız gibi 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz ile birlikte ihracata yönelen otomotiv sektöründe büyük gelişmeler yaşandı. Bu gelişmenin ana nedenlerinden biri dünya ölçeğinde rekabet ederken kaliteden ödün vermeyen Türk Otomotiv Sanayii’nin kalifiye eleman yetiştirme gayretiydi. Üretimi azalan ya da kısmen duran otomotivci, eğitilmiş ve deneyimli personelini kaybetmemek için büyük çaba sarf ediyor. Çünkü eğitilmiş eleman kaybı, üretici açısından, kalite ve verimli üretim için yapılmış yatırımların boşa gitmesi anlamını taşıyor. Ayrıca eğitilmiş eleman kaybı, önceden yapılan yatırımların, krizden sonra sıfırdan bir kez daha yapılmasını gerektiriyor. Kısaca eğitilmiş elemanın kaybı geleceğe dair yapılan yatırımların kaybı demek oluyor.

Türkiye genç nüfus oranı yüksek olan bir ülke. Genç nüfus yoğunluğundan bahsettiğiniz zaman aslında gelecekte bahsetmiş oluyoruz. Hâl böyle olunca eleman yetiştirmek için yapılan yatırım aslında geleceğe yapılan yatırım niteliğini taşıyor. Sistemlerdeki bazı yetersizlikler ve eksikliklerden dolayı, kaliteli hizmetin önemi hızla artarken maalesef “yetersizlikler” ve “çözüm üretememek” gibi kavramlarla uğraşmak zorunda kalıyoruz.

Bir yerde canımızı teslim ettiğimiz bir servis teknisyeninin zorunlu temel eğitim programlarını tamamlamış olması yeterli. Fakat servis teknisyenliği dediğimiz meslek sadece araç tamir etmekle kalmıyor, çok ciddi bir hizmet sorumluluğunu da beraberinde taşıyor. Hizmet sektöründe hizmet verenle hizmet alan arasında iletişimin her geçen gün geliştirilmesi gerekiyor. Olası iletişim kazalarının önlenmesi için servis teknisyenlerinin çözüm üreten, sorumluluğunu bilen ve kaliteli hizmet verme potansiyelini sürekli arttıran profilde olması gerekiyor. İhtiyaç sürekli eğitim ve kişisel gelişim olarak karşımıza çıkıyor. Türkiye’de her yıl binlerce araç servislere gidiyor ve teknisyenler bu araçlara gece gündüz demeden canla başla hizmet veriyor. Fakat sektörde faaliyet halinde olan teknisyenlerin birçoğu hâlâ usta-çırak ilişkisiyle yetişiyor. Öte yandan son dönemde sektörün eğitilmiş eleman açığını kapatmak için açılan meslek yüksekokulları, sektörün geleceği için önemli bir yatırım oluşturmakla birlikte hâlâ yeterli sayıda mezun veremiyor, mezun olanlar da farklı sektörlerde çalışmayı tercih ediyor.

Peki, bu durumda, yıllardan beri hizmet eden teknisyenler nasıl geliştirilecek?

Birçok konuda olduğu gibi burada da çözüm alternatifi olarak internet devreye giriyor. Web tabanlı uzaktan eğitim programlarının önemi her geçen gün artıyor. İnternet üzerinden verilen eğitimler teknisyenlerin bir yandan zamanlarını verimli kullanmalarını sağlarken bir yandan da öğrenmelerini ve kendilerini geliştirmelerini kolaylaştırıyor. Zira kişiler üç değişik stilde öğrenebiliyor: Görerek, duyarak ve dokunarak... Web tabanlı hazırlanan eğitim programlarında bu üç stili de aynı zamanda uygulamak mümkün oluyor.

Kalifiye eleman hem ülkemiz hem de sektörümüz için çok önemli. Kalifiye eleman sorunları çözüyor, kaliteyi artırıyor, servisleri hedeflerine ulaştırıyor. Bir benzetmeyle işini bilen deneyimli eleman, servise karanlıkta yol gösteren ışık oluyor.

Artık şirketler yerel bile olsalar uluslararası standartlara paralel yönetiliyor. Zira müşteriler internet üzerinden dünyadaki uygulamaları takip edip çalıştığı şirketlerden her türlü yeniliği talep ediyor. Bunun için başarılı şirketler söyleneni harfiyen uygulayan çalışanlar yerine inisiyatif alıp gelişim için değişimi tetikleyen çalışanları tercih ediyor.

Modern yönetim takımı birlikte çalıştığı ekiplerin sürdürülebilir büyümesine, kişisel gelişimine ve şirket yönetime katkıda bulunmalarına destek olmalıdır. Bu, kişileri yönetmekle değil, liderlik etmekle mümkün olur. Yöneticilerin liderlik yapabilme yetenekleri ise üst yönetim takımı içinde yeşertilir ve geliştirilir. Bunun için gereken ekibin katma değerlerini takdir etmek, ekibe gelişim olanakları sağlamak ve gelecek stratejileri için çalışanların fikrini almaktan başka bir şey değildir.

Liderler çıkaramayan bir üst yönetim kendisine emanet edilen servisi geleceğe taşıyamaz. Böyle bir durumda, ilk değiştirilen çalışanlar değil servisin üst yönetimi olur.

Ölç ve İyileştir!

Servis, her yönüyle finansal gözle takip edilerek, tespit edilen bulgular düzenli olarak raporlanmalıdır. Müşterilerin memnun edilmesi, çalışanların geliştirilmesi, verimlilik artışının sağlanması ve benzeri ihtiyaçların giderilmesinin yanında servisin para kazanması gerekir. Para kazanmak başarının tek ölçüsü olmamakla birlikte özellikle patron ve servis yöneticisi için en temel ölçüm kriterlerinin başında gelir.

Finansal açıdan raporlanması gereken üç temel raporlama alanı vardır: Kâr, nakit akışı ve net değer.

Kâr, servisin yıllık bütçesine paralel takip edilir. Bütçelenen satışların yine bütçelenen fiyatlarla gerçekleştirilmesi ve bütçelenen giderlerin

kontrol altında tutulmasıyla yönetilir. Nakit, satışlardan kazanılan kârdan ve eldeki nakdin faiz, repo, bono vb. yatırım araçları vasıtasıyla değerlendirilmesinden elde edilir. Pozitif net değer, servisin bilançodaki varlıklarının borçlarından fazla olduğunu gösterir. Servisin faaliyetine devamı için kâr elde etmesi, pozitif nakit akışı üretmesi bir başka deyişle harcadığından daha fazla nakde sahip olması ve bankacılar, tedarikçiler, çalışanlar vb. üçüncü kişi ve kurumlar tarafından güvenli işletme olarak algılanması gerekir.

Finansal tablolar, bir işletmenin finansal raporlamasının temelini oluşturur. Bu raporlar, bilgisayar sistemleri tarafından üretilir. Doğru, eksiksiz ve güncel bilgi finansal tablolar için kritik önem taşıyan unsurlardır. Finansal tablolar, yasal mevzuata ve genel kabul görmüş standart ilkelere uygun olmalıdır. Bu ilkeler, kârın ölçülmesine yönelik muhasebe yöntemlerinin standart hâle getirilmesi amacıyla geliştirilmiştir.

Finansal tablolar aynı zamanda, servis yönetimi ve yatırımcılar arasında sermayenin idare şekline ilişkin raporların kaynağıdır. Sermaye, kâr elde etmesi için yönetime teslim edilir. Kâr, risk almanın getirdiği ödüdür. Sıkı çalışma, iyi yönetim, planlama, yürütme ve uygulama, iyi şans ve pek çok diğer faktör sonucunda gelir. Kâr, verimlilik ve etkinliği arttırıcıdır. Müşteri ilişkilerini, verimli süreçleri ve pazarda konumu korumayı dengelemek için de servis yönetimi üzerinde baskı oluşturur.

Gelir & Gider Tablosu

Gelir & gider tablosu, kârı ölçen raporlama aracıdır. Gelir-gider tablosu; faturalanan her şeyden elde edilen satış gelirlerinden, tüm giderler ve satılan ürün maliyetlerinin çıkarılmasıyla elde edilen anlaşılması kolay bir rapordur.

Raporda kâr yerine net gelir, net kazançlar ve benzeri terimler de kullanılabilir.

Gelir tablosunun satışlar bölümü yedek parça, işçilik, aksesuar, garanti vb. alt kategorilere ayrılabilir. Bu da her bir satış faaliyeti alanı için satışlar ve brüt kâra ilişkin oldukça ayrıntılı bir inceleme yapılmasını sağlar.

Gelir & Gider Tablosu

[illegible]

Nakit Akış Tablosu

Firma Adı İlgili Ay/Yıl	Aylık			Kümü (Yılbaşından Bu Yana)			Yıl Sonu		
	Bütçe	Fiili	Fark	Bütçe	Fiili	Fark	Bütçe	Fiili	Fark
Dönem başı nakit									
Nakit Girişleri									
Yedek Parça									
İşçilik									
Aksesuar									
Diğer									
Nakit Çıktıları									
Yedek Parça Ödemeleri									
Aksesuar Ödemeleri									
Genel idare Masrafları									
Kredi Ödemeleri									
Vergi Ödemeleri									
Diğer Ödemeler									
Finasman Gelirleri									
Dönem Sonu Nakit									

Giderler, satılan malların maliyeti ve operasyon giderleri olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir. Satılan mal maliyeti ilgili dönem içerisinde satışı yapılan ürünlerin depo girişine kadar oluşan maliyetidir. Operasyon giderleri ise faaliyetlerin sürdürülmesi için yapılan satış, pazarlama, personel maaşları, kıdem tazminatı karşılıkları, amortisman, değer kaybı ve benzeri unsurları kapsar.

Gelir tablosu bilançonun ana belirleyici unsurlarını oluşturur. Satış gelirleri ya varlıkları artırır ya da borçları azaltır. Giderlerin bilanço kalemlerinden birini oluşturmasının nedeni, giderlerin alacaklılar hesabı oluşturulduktan sonra ödenmesidir.

Unutmayın, ölçemediğiniz şeyin değeri yoktur. Daha da önemlisi, ölçemiyorsanız ne kadar başarılı olduğunuzu bilemezsiniz. Yönetim, bir amaç uğruna sonuç almaktır. Servisin en önemli amacı kâr yaratmaktır.

Nakit Akış Tablosu

Normalde haftalık olarak ölçülen nakit akış tablosu, nakdin nereden gelip nereye gittiğinin özetidir. Yöneticinin karşılaştığı en can sıkıcı olaylardan biri yeterli nakit yokken maaşları ödemektir. Nakit açığı işimizin doğası gereği normal bir durumdur. Bu nedenle servisin zaman zaman kredi alması gerekir.

Bütçe ve planlar nakit stratejisini planlamada kritik önem taşıyan unsurlardır. Serviste sağlam bir nakit pozisyonunun muhafaza edilmesi iş planlarının gerçekleştirilerek bütçelerin tutturulması açısından önemlidir. Nakit akış tablosu nakit kullanımını raporlar. Bir serviste operasyonel nakit kullanımları nakit girişleri, nakit çıkışları ve finansman gelirleri olmak üzere üç temel kategori altında toplanır.

Nakit Akış Tablosu ayrıca nakdin nereden geldiğini bildirir. Parça, aksesuar ve işçilik satışlarının yanı sıra varsa kiralama, ikinci el araç satışı vb. gelirlerin tümü gelen nakdin kaynaklarıdır. Bir ürün veya hizmet için fatura düzenlendiğinde, fatura tutarı alacaklar kalemine kaydedilir. Daha sonra bu alacaklar müşteriler tarafından farklı zamanlarda ödenir. Bazıları nakit öder, bazıları ise ödemeleri vadelere böler. Faturalanan tutarların tahsil edilememesi durumunda servisin nakit akışı olumsuz etkilenir.

Bilanço

Bilanço, servisin belirli bir dönem için varlıklarını ve bunlarla sağladığı kaynakları gösterir. Bilançoda başlık, aktif, pasif ve dip notlar olmak üzere dört ana bölüm bulunur.

Varlıklarservistarafındankullanılanekonomikkaynaklardır.Bukaynaklar, aletler, ekipman, yedek parçalar, araçlar, bina, nakit ve benzeri olabilir. Bu kaynaklar ya öz kaynak olarak yatırımcılardan ya da borçlanma yolu ile banka ve benzeri üçüncü kişi veya kurumlardan elde edilir. Bilançoda öz kaynak aynı zamanda, net gelirin ne kadarının yatırımcılara temettü şeklinde ödenmeyip, serviste alıkonulduğunu da yansıtır. Yatırımcılara ödenmeyen net gelir dahili üretilen sermayedir ve dağıtılmayan kazançlar olarak adlandırılır.

Aktif	Firma Adı Dönemi Bilançosu		Pasif
<i>Varlıklar</i>		<i>Kaynaklar</i>	
Dönen varlıklar		Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	
Duran varlıklar		Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	
		Özkaynaklar	
Aktif Toplamı		Pasif Toplamı	

Bilançonun aktif tarafı servisin mevcutlarını ve alacaklarını, pasif tarafı ise sermayesini ve borçlarını gösterir.

Gelir tablosu ve nakit akış tablosunun her ikisi de belirli bir süre boyunca nakit akışını rapor eder. Bilanço servis için nihai finansal rapordur ve servisin belirli bir zamandaki finansal durumuna ilişkin pozisyonun ifadesidir.

Bilanço ayrıca finansal varlıkların ticari faaliyetlerde nasıl kullanıldığını, işletmenin varlıklar için sermayedarlarına ne kadar borçlanmış olduğunu ve yıllar içinde yatırımcılar tarafından ne kadar sermaye konulduğunu gösterir.

Bilançolar servisin finansal açıdan sağlığını ve sermayenin servis içinde ne kadar verimli bir şekilde kullanıldığını gösterdiğinden yatırımcılar, mal sahipleri, finansal analistler, kredi verenler vb. için önemlidir.

Kritik Başarı Faktörlerini Belirle!

Kritik başarı göstergeleri, bir fonksiyon veya bölümün ölçülebilmesi için kullanılan belirgin ölçüm olguları ve raporlama veri birimleridir. Önemli bir temel göstergenin bir örneği karşılama katsayısıdır. Karşılama, parça ve hizmet bölümlerinin net geliri ile karşılanan satış ve idare bölümlerinin giderlerinin tutarını ölçer. Satış, brüt kâr marjı, kişi başına satış, net gelir, kişi başına net gelir temel göstergelerin diğer örneklerinden bazılarıdır.

Genel bayilik yönetimi raporlamasının bir parçası olarak, bir kritik başarı göstergeler grubunun oluşturulması ve sürekli olarak izlenmesi gereklidir. Bu aylık rapor, işletme karnesi veya ilerleme raporu olarak adlandırılacaktır. Bu göstergelerin tümü benzer bir amaca sahip olacaktır. Bir başka deyişle bunlar, bölümün performansının açık, öz ve objektif göstergeleridir. Bunların tümü, bir ilk kademe amir tarafından kontrol edilmekte olup bayinin genel “Öz Kaynak Getiri Oranına” katkıda bulunmaktadır. Bu işletme karnesinin sorunlu alanların tespit edilmesine ve program ve faaliyetlere zamanında uyum sağlanmasına olanak tanınması, genel anlamda hedeflere ilişkin başarıya ulaşılmasını sağlayacaktır. Bu göstergeler olmaksızın, bayilikte karmaşık bir planlar dizisinin geliştirilmesi ve kontrolü son derece güç olacaktır. Satış, kiralama, parça, servis ve idare yönetiminin bu işletme karnelerini şube veya yönetici kadro ile birlikte aylık olarak gözden geçirmesi gerekecektir.

Hedefe net bir şekilde odaklanılmasına olanak tanımak amacıyla bir bölümün genel yönetimindeki değişkenleri sınırlandırmamız gerekir. İşletmenin, standartları ve kuralları karşılanmıyorsa, tutarsızlığın nedenlerinin daha derin bir şekilde irdelenmesine ihtiyaç var demektir.

Giderlerin de ilk kademe amirin giderleri kontrol altına alma kabiliyetine göre rapor edilmeleri gerekir. Giderler, personel, işletme ve sabit giderler kategorileri içinde yer alır. Personel ve faaliyet giderleri, işletme müdürünün doğrudan kontrolüne tabidir.

Sabit giderler altyapının bir parçasını oluşturur ve bu giderlerin işletme müdürü tarafından kontrolü sınırlıdır. Sermaye gideri bütçelerinin işletme yönetimi tarafından bölümler için yıllık olarak sunulmaları gerekir. Böylelikle, bölüm müdürleri, bazı sabit giderler üzerinde bile belirli bir düzeyde kontrole sahip olurlar.

Personel giderleri, izlenen maaş ve ücret kuralları bulunduğu ölçüde kontrol edilebilir. Benzer şekilde, her bir çalışan tarafından gerçekleştirilen satışlara bağlanmış bir işletme standardının bulunması halinde, yönetim aracı çalışan sayısı olacaktır. Mevcut durumda, bayilikler sabit giderlerini düşük düzeylerde ve personel kategorisinde performansa bağlı değişkenliği yüksek düzeyde tutmaktadırlar. Servis büyük ölçüde çalışan başına gerçekleştirilen satış ölçümleri ile idare edilmekte ve personel maliyetleri işletme bütçesinin en yüksek oranlı satış kalemlerinden birini oluşturmaktadır. Bu giderin satış veya kâr düzeylerine göre değişkenlik gösterecek şekilde tutma kabiliyeti bir avantajdır. Her bölümün karma personel beceri ihtiyaçlarına ve karma ücret ve maaşlara sahip olması nedeniyle personele ilişkin giderlerin satışın yüzdesi olarak rapor edilmesi de gerekecektir.

Her bir işletme bölümü ile ilgili ve sadece finansal olmayan bir dizi performans standardı vardır. Örneğin, satış bölümünün pazar payı hedeflerini, pazar kapsama hedeflerini, satıcı kapsama alanlarını ve benzerlerini karşılayabilmesi gerekir. Kiralamak için; kira kullanımı, kira bakım düzeyleri, amortisman değerleri hepsi kritik öneme sahiptir. Çalışan başına gerçekleştirilen satış, envanter stok yenileme oranı, müşteri hizmet düzeyleri, stok sipariş verimlilikleri ise parça bölümü için son derece önemlidir. Onarım verimlilikleri, kaliteli işçilik, “devam eden işlerin” değerleri, geciktirilmiş işler, bölme kullanımları hizmet bölümleri için kilit önem taşıyan ölçümlerdir.

Bu kalemler bayilikler için yönetim ölçümleri kategorisi içinde yer alırlar ve aylık veya düzenli olarak rapor edilmeleri gerekir. Bu yönetim raporları finansal raporlardan farklıdır ve işletme karneleri veya ilerleme raporları olarak adlandırılır.

Servisinizde işlerin nasıl gittiğini bir bakışta anlayabilmek için kritik başarı faktörleri belirlenip izlenmelidir. Kritik başarı faktörleri servisiniz için koyduğunuz hedefleri ve geliştirmek istediğiniz alanları hem kendinizle hem de sektördeki diğer servislerle kıyaslamayı sağlar. İş hayatında gelirinizi ve kârınızı her gün hatta her saat takip etmemek finansal intihardır. Servisi belirlediğiniz başarı faktörlerini yakından takip etmeden yönetmek bir şehirden yolunu bilmediğiniz bir diğerine elinizde

harita olmadan, arabanızda yakıt olup olmadığını hatta ne kadar yakıt ihtiyacınız olduğunu bilmeden yola çıkmaya benzer.

Rakamların nereden geldiğini ve bize neler söylediğini anlamadan işin nasıl gittiği konusunda muhasebeci, servis yöneticisi vb. sorumlu kişilerle tartışmaya başlamamak gerekir. Servisin durumu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmak için ön şart, üzerinde çalışılacak kritik başarı faktörlerinin kaynağını ve nasıl oluştuklarını, nelerin sonucu olduklarını anlamaktır.

Servis yönetimi için öğrenilecek ilk şey servisin uzaktan kumandayla yönetilemeyeceğidir. Servisle ilgili rakamları izleyip yönetmeden kârlı duruma geçmek neredeyse imkânsızdır. Rakamlar bize birçok şey söyler. Rakamların izlenmesini başkalarına bırakmak tehlikeli ve yüksek maliyetli olabilir.

Kritik başarı faktörlerinizi günlük, haftalık ve aylık olarak takip edin. Bir otomobil ile bir yerden bir yere gitmek için yol boyunca göstergelere bakmak gerekir. Seyahat sırasında yakıt seviyesinde, motor hararetinde, yağ basıncında vb. olması gerekenden yüksek veya alçak bir ölçümle karşılaştığımızda alarm ışıkları, sesli ikaz sistemleri vb. devreye girerek bizi uyarır. Benzer şekilde servisteki kritik başarı faktörleri ikaz verir. Bu verilere yeterince sık bakılmadığında her şey için geç kalabilirsiniz. Bunun için verileri olabildiğince sık aralıklarla takip edip nereden geldiklerini anlamak hayat kurtarabilir.

Elinizdeki raporlara baktığınızda öncelikle aşağıdaki sorulara cevap verip veremediğinizi sorun:

Raporlar yeterince detaylı mı?

Yöneticilerinizin ve sizin bilmesi gereken bilgileri içeriyor mu?

Rakamlar nereden geliyor?

Doğrulara işaret ediyor mu?

Zamanlaması uygun mu? Güncel mi?

Önünüzdeki dönemi planlamanız için yardımcı oluyor mu?

İşin derinine girildiğinde en önemli husus konuların içinde kaybolmamaktır. Her işletmenin sorunu farklı olduğundan her patronun işletmesi için alacağı önlem farklı olur. Serviste yapılacak bir sürü iş var. Ancak bazı işler var ki bunlar servis için kritik öneme sahiptir. İşte bu nedenle servis yöneticisinin kritik başarı faktörlerini takip edip servisteki diğer çalışanlarla paylaşabileceği bir raporlama sistemi kurması gerekir. Raporlama sistemindeki konuların bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar az ve öz olması büyük önem taşır. Aksi takdirde işletme yapacağı işe odaklanamaz. Birçok verinin içinde kaybolup gider. Verimli olabilmek için hangi faktörün iyileştirilmesi gerektiği kimi zaman bilinmez.

Raporlama sistemi oluşturulduktan sonra yapılacak temel işler, gelirleri arttırırken giderleri azaltmaktır. Bunun için servis yöneticisinin servis çalışanları ile birlikte çalışması gerekir. Bu aşamada sorulacak en temel soru; “Geliri en kolay neyi değiştirerek arttırabiliriz?” olmalıdır. Mevcut geliri analiz ettikten sonra artışın nasıl sağlanacağı aslında kolaylıkla ortaya çıkar. Ancak burada alışkanlıklar devreye girer. Biz bu işi hiç böyle yapmadık, bu iş böyle yapılmaz, filanca firma bunu denedi ama olmadı vb. yorumlar ortaya atılır. Eğer durum böyleyse yönetici dirayetli olup ekiptekileri desteklemelidir. En azından yeni fikirlerin gündeme getirilip, uygulanmasını şart koşmalıdır. Denemeler başarısız olsa da önemli değil, hiç değilse, bu işin faydalı olmadığı görülür. Belki zaman harcanır ama işletme öğrenir. Deneme yapılırken birçok farklı şey öğrenilir. Başkalarının bilmediği yeni yeni birçok konu işletmenin literatürüne girer.

Sermaye Verimliliği

Satışların yüksek olduğu parlak dönemlerde servis için önemli temel parametreler dikkatli ve sürekli izlenmediğinde bozulur. Bozulma, servis yöneticilerinin parametreleri sürekli takip etmesi durumunda kolayca algılanır ve gerekli önlemler hızla alınır. Bozulma güncel ve acil işler arasında fark edilmezse ve gerekli önlemler alınmazsa servis içinde gözle görülmeyen gizli tehlikeler ve tehditler oluşur.

Genellikle temel parametrelerin yönetimi her servis için aynıdır. Ancak çalkantılı bir döneme giren serviste iç ve dış etkenler hızla değişir. Böyle bir durumda nakit akışı sürekliliğinin sağlanması en kritik konudur. Zira kâr, stok seviyesi ve nakit akışı çalkantılı dönemlerde etkilenir. Kâr ve stok seviyesi lastik toplar gibidir. Düşebilirler, ancak dibe ulaştıktan sonra tekrar yukarı çıkarlar. Nakit akışı ise demir bir topa benzer. Düşüğünde zemini zedeler ve de asla bir daha yukarı çıkmaz.

Nakit akışındaki tıkanma servisin sonu demektir. Borsalarda şirketler yarattıkları kârdan çok nakit akış pozisyonlarına göre değerlendirilir. Çalkantılı kriz dönemlerinde servisin bilançosu, kâr ve zarar tablosundan daha önemlidir. Servisin gerekli nakit ihtiyacının tespit edilmesi ve stratejisinin buna göre ayarlanması, hayatta kalması için önemlidir.

Servisin krizde nakit yaratacak kaynaklara sahip olması ve dışarıdan destek almadan operasyonlarını sürdürmesi gerekir. İşletme sermayesi ihtiyacının hesaplanarak minimum düzeyde tutulması önemlidir. Nakit akışı yeterli düzeyde olmadığı için dışarıdan destek almak zorunda kalan servisin, borçlanma masrafları ve işletme sermayesi ihtiyacı artar.

Krizle karşılaşıldığında artık olan olmuştur. Bu durumda yapılacak ilk iş sermaye verimliliğini arttırmaktır. “Girdi-çıkıtları” ilgilendiren her sürecin gözden geçirilmesi, giderleri azaltmak için her noktada verimliliğin artırılması işletme sermayesi ihtiyacını düşürmeye yardım eder. Verimlilik kısaca çabanın karşılığının alınmasıdır. Krizde harcamalar azaldığından satışları aynı seviyede tutmak için herkesin daha fazla çalışması gerekir.

Yöneticinin sorumluluğundaki verimlilik artışı insan ve bilgiye yapılan yatırımın sonucudur. Yöneticiler verimlilik artışı için sermaye, kullanılan kaynaklar, zaman vb. her konuda çalışarak nakit akışını arttırmak ve işletme sermayesi ihtiyacını düşürmek için önlemler almalıdır. Zira sermaye müşteri alacaklarında, stokta, pahalı makinalarda, gayrimenkullerde olabilir. Verimliliğin artırılması için “sermayem nerede” diye sorup cevabı bulmak ve her farklı cevaba göre de farklı çözüm üretmek gerekir.

Yedek Parça ve Stok

“Stok çevrim katsayısı” ve “müşteri servis seviyesi”, stok yönetiminin

başarısı hakkında ipucu veren en temel göstergelerin başında gelir. Stok çevrim katsayısı artırılarak stoka bağlanan sermayenin azaltılması sağlanır. Bunun sonucu hizmet seviyesindeki artış müşteri sadakatini yükselterek firma için hayati önem taşıyan bağlı müşterilerin oluşturulmasına yardımcı olur. Operasyonlarda üç temel fonksiyon bulunur: Üretim, satış / pazarlama ve finansman. Operasyonun başarılı olabilmesi için finansal olarak tatmin edici sonuçlara ulaşılması gerekir. Finansal başarı ise stoka bağlanan sermayenin başarılı olarak kullanılmasıyla ilgilidir. Kısaca stoka bağladığı sermayeyi azaltırken müşteri hizmet seviyesini arttırılabilen servis için “İşini iyi yapıyor!” denir.

Yatırım Getirisi (ROI) Ağacı

ROI Ağacı’nın sol tarafı servis yatırım getirisini oluşturmak için gereken bilgilerin en alt seviyede olanlarını gösterir. Bunlar bilanço ve faaliyet tablolarından gelen bilgilerdir.

Faaliyet tablosu: Satış, satış maliyeti, personel/operasyon ve sabit giderleri gösterir.

Bilanço: Stok, alacaklar, nakit dâhil cari varlıklar, sabit varlıklar, kısa ve uzun dönemli borçları gösterir.

Hesaplamadaki diğer tüm unsurlar türetilmiştir. ROIağacında bir hususun değişiminin diğerlerini nasıl etkilediği kolaylıkla görülür.

Yatırım Getirisi (ROI)

Servis yatırımcısı için elde edilen gelirin işe yapılan yatırımla karşılaştırılmasından daha önemli bir kıyaslama yoktur. Bilanço ve faaliyet bilgileri ROI ağacında birleştirilir. ROI’yi bulmak için varlık getirisi ile mali kaldıraç çarpılır. Birçok üretici veya distribütör otomotiv sektöründe ROI’nin yüksek olduğunu düşünür ve bayilerinden yatırım getirisini düşüren stok yatırımı yapmasını ister.

Varlık Getirisi

Varlık getirisi, servis için yatırımı yapılmış tüm varlıklardan elde edilen kazancı gösterir. Varlık getirisini arttırmak için faaliyet verimliliğini

arttırmak çok önemlidir. Ne zaman olursa olsun rehavete yer yoktur. Yöneticiler, faaliyetlerini tüm standartları uygulayarak yönetmek durumundadır. Varlık getirisini arttırmak çok ama çok önemlidir. Bu unsuru, satış net kârı ve varlık çevrim hızı oluşturur. Servisin varlık çevrim hızını arttırmak isterken müşteri hizmetlerinin olumsuz etkilenmemesine azami dikkat gösterilmelidir.

Mali Kaldıraç

Mali Kaldıraç, servisin toplam varlıklarının net değere bölünmesiyle bulunur.

Mevcut yıl haricindeki kâr yedekleri dikkate alınmaz. Servis endüstrisi hatırı sayılır bir mali kaldıraça gereksinim duyar. Bunun nedeni satılan ürünlerin maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Oran yükseldikçe faaliyet gelirinin olumsuz etkilendiği pazarın dalgalı dönemlerindeki risk azalır. Ancak mali kaldıraç dalgalı pazar şartlarında yönetmek çok zordur.

Satış Net Kârı

Satış net kârı, satış maliyeti ve giderler çıkarıldıktan sonra kalan satış oranıdır. Giderler, sabit ve değişken olanlarla birlikte hesaplanır. Ağacın bu bölümü servis yöneticileri tarafından direkt olarak yönetilemez. Bu alan varlık dönüş katsayısını doğrudan etkiler.

Varlık Devir Hızı

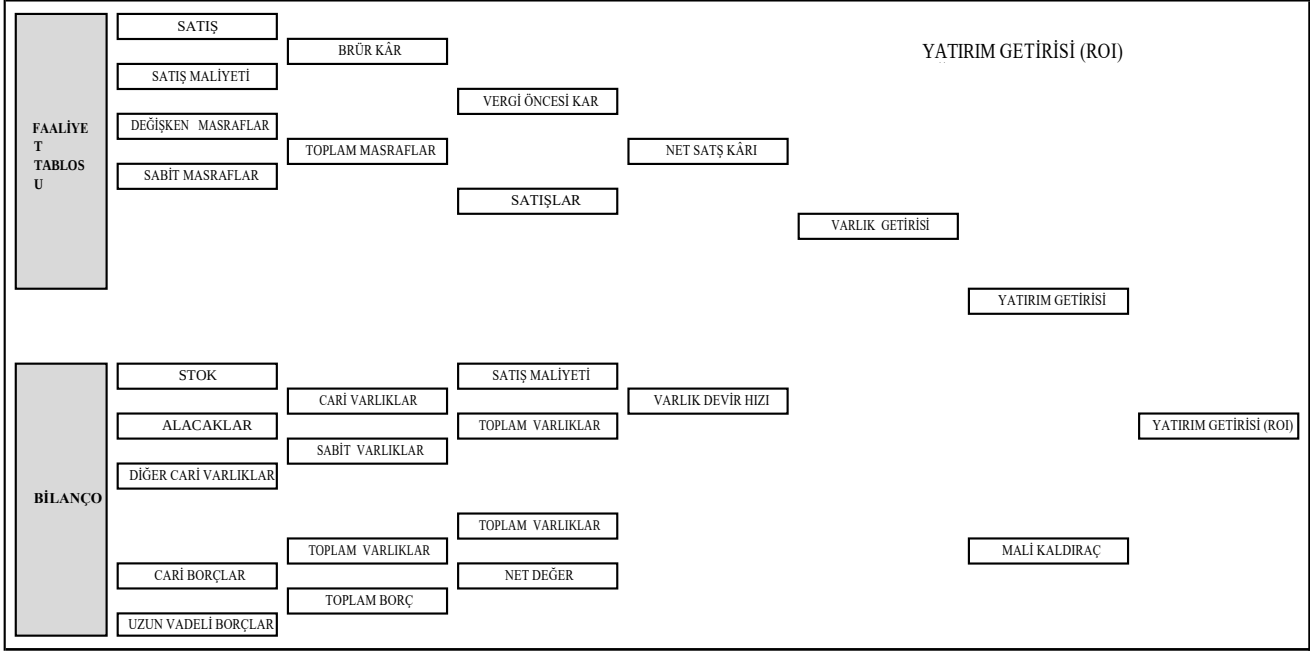
Varlık dönüş katsayısı, varlıkların yılda kendi satışları içinde maliyetlerinin kaç kere döndüğünü gösterir. Toplam satışların, toplam varlıklara bölünmesi ile hesaplanır.

Toplam Varlıklar

Toplam varlıklar, tüm stokların, alacakların, nakdin ve diğer varlıkların toplamıdır.

Net Değer

Net değer, varlıklardan borçların çıkartılmasıyla hesaplanır. Net değer, şirketin değeridir. Varlık defter değerleri cari fiyatlardan düşükse firma değeri olması gerekenden düşük çıkar.



Satış

Dönem içinde satılan ürün ve hizmetlerin tutarındır.

Satış Maliyeti

Dönem içinde satılan ürün ve hizmetlerin maliyetidir.

Brüt Kâr

Dönem içinde satılan ürün ve hizmetlerin tutarı ile maliyetleri arasındaki farktır.

Toplam Masraflar

Servisin personel, faaliyet ve sabit giderlerinin toplamıdır.

Cari Varlıklar

Stokların, nakit paranın, alacakların ve diğer cari varlıkların toplamıdır.

Sabit Varlıklar

Bina, arsa, alet, avadanlık, ekipman, ofis mobilyaları, ofis makineleri vb. kalemlerin toplamıdır.

Toplam Varlıklar

Cari ve sabit varlıkların toplamıdır.

Toplam Borç

Cari ve uzun vadeli borçların toplamıdır.

Uzun Vadeli Borçlar

Bankalara, ortaklara, tedarikçilere, distribütöre vb. olan uzun vadeli borçlardır.

Değişken Masraflar

Faaliyetlerde satışlara bağlı olarak değişkenlik gösteren personel vb. ilgili tüm masraflardır.

Sabit Masraflar

Faaliyetin hacmine bağlı olmayan, görece daha sabit olan masraflardır. Kiralar tipik sabit masraftır.

Alacaklar

Müşterilere satılmış ancak tahsilatı yapılmamış ürün ve hizmetler tutarının toplamıdır.

Kârlılık Piramidi

Vergi Öncesi Öz Kaynak Getiri Oranı (ROE)

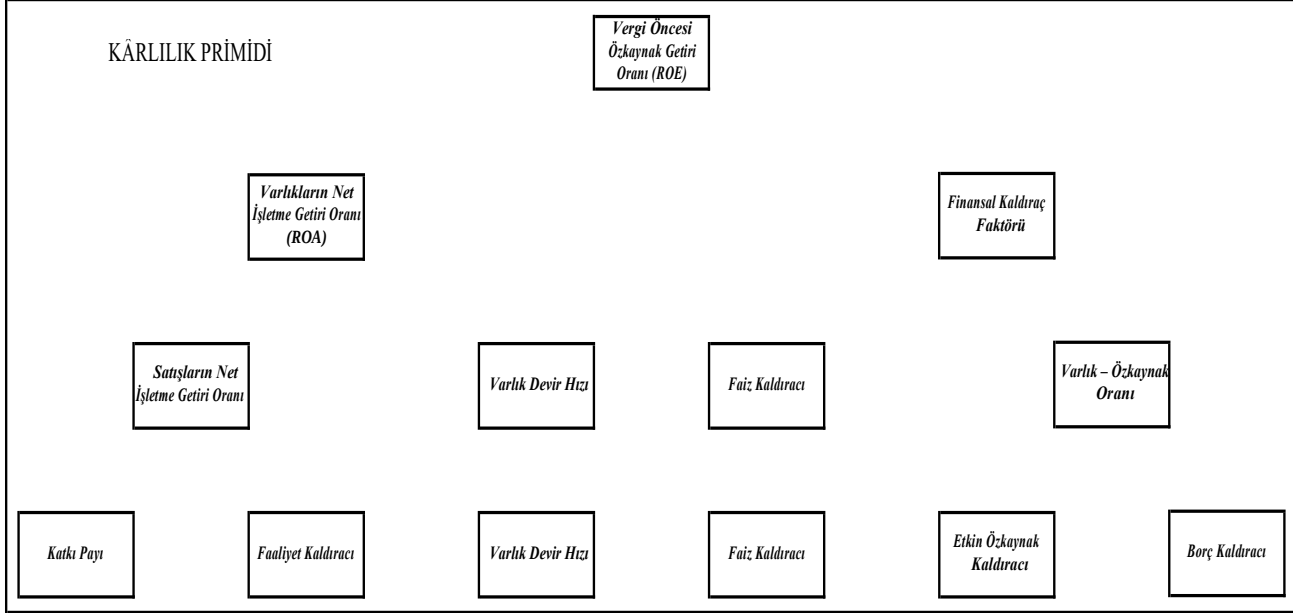
Öz kaynak olarak işe yatırılan her liranın ürettiği vergi öncesi kazanç seviyesini ölçen ROE, net işletme getiri oranı ile finansal kaldıraç faktörünün çarpımı ile bulunur. Servisin bütçesi ile bilançosu burada bir araya gelir. Servis sektöründeki pek çok yönetici dikkatini bütçeye yoğunlaştırır. Ancak varlıkların ve işin eşit şekilde yönetimine ihtiyaç vardır. Piramidin bir tarafının, diğer tarafına eşit düzeyde dikkat gösterilmeksizin yönetilmesi önemli bir hatadır. İyi yönetilen servislerin elde edeceği öz kaynak getiri oranı diğerlerinden fazla olur.

Varlıkların Net İşletme Getiri Oranı (ROA)

ROA, işe yatırılan tüm varlıklardan üretilen kazançların, faiz gideri ve vergiler göz önüne alınmadan önceki değerinin ölçümüdür. Servisin faaliyet etkinliğinin en yüksek düzeye çıkarılması çok kritiktir. Bu nedenle şartlar ne olursa olsun servis yönetiminde rehavete yer yoktur. Servis yöneticisinin her kademedeki performans standartlarına yönelik çalışması gerekir. ROE ölçümü son derece önemlidir ve en üst düzeyde takip edilmelidir. Ancak servisin çok yüksek varlık işletme getirisi elde etmeye çalışması halinde müşteri hizmetlerinin zarar görmemesi için özen gösterilmelidir.

Finansal Kaldıraç Faktörü

Bu gösterge kullanılan borcun maliyeti ile ne kadar büyüklükte iş yapıldığının tespiti için kullanılır. Bu faktör, döneme ait başlangıç öz kaynağının toplam varlıklara bölünmesi ile hesaplanır. Bu sonuç daha sonra vergi öncesi gelirin, vergi öncesi gelir ile faiz gideri toplamına bölünmesi ile elde edilen sonuçla çarpılır. İyi yönetilen bir servis faiz giderine göre daha yüksek düzeyde işletme faaliyet geliri elde eder.



Satışların Net İşletme Getiri Oranı

Bu gösterge, satış maliyetleri ve giderlerinin düşülmesinin ardından kalan net işletme kârının, toplamsatışlara bölünmesi ile hesaplanır. Piramidin bu kısmı, servis yöneticisi tarafından doğrudan kontrol edilen kısımlarından biridir. Bu alan öz kaynak getirisini doğrudan ve önemli ölçüde etkiler.

Varlık Devir Hızı

Varlık dönüş katsayısı, varlıkların yılda kendi satışları içinde maliyetlerinin kaç kere döndüğünü gösterir. Toplam satışların, toplam varlıklara bölünmesi ile hesaplanır.

Faiz Kaldırıcı

Bu gösterge, servisin kazançlarını, faiz gideri ile karşılaştırmalı olarak ölçer. Basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, bu ölçüm, tüm faiz giderleri ödendikten sonra kalan net işletme gelirinin yüzdesini temsil eder. Bu rakam, stoklarda, altyapıda veya insan kaynaklarında sorun olmaması şartıyla mümkün olduğunca yüksek olmalıdır.

Varlık – Öz Kaynak Oranı

Bu oran, servis içindeki, işletmenin öz kaynağı ile finanse edilen varlıkların yüzdesini ölçer. Bu oran ne kadar yüksekse öz kaynak getiri oranı için o kadar iyidir. Ancak oran ne olursa olsun borç ve satın alma koşullarıyla stoklar son derece titiz bir şekilde yönetilmelidir.

Katkı Payı

Katkı payı, satış bedelinden maliyetleri her türlü giderleri çıkardıktan sonra elde edilen vergi öncesi net gelirin satışlara bölünmesi ile hesaplanır. Bu ölçümde brüt kâr payı çok önemlidir. Brüt kâr payının artırılarak en üst seviyeye çıkarılabilmesi için müşterilerin satın aldığı ürün ve hizmetlerden memnuniyeti yüksek olmalıdır. Bunun için servis, yüksek kaliteli hizmeti düşük maliyet ile sunmalıdır. Ancak bunun sağlanabilmesi için servisteki tüm çalışanların ciddi çalışmalar yapması gerekir.

Faaliyet Kaldırıcı

Faaliyet kaldırıcı, serviste sabit ve değişken giderlerin oranının işletme

kârına etkisini gösteren değerdir. Sabit giderlerin yüksek olması durumunda başabaş noktasına ulaşmak zordur. Bunun için servis yöneticisi sabit giderlerini olabildiğince düşürmeye gayret etmeli, sabit maliyetlerinin tespit ettikten sonra faaliyet kaldırıcını takip etmelidir.

Etkin Öz Kaynak Kaldırıcı

Bu gösterge, toplam öz kaynağın, varlıklardan faiz getiren borçların çıkarılması ile bulunan sonuca bölünmesi ile hesaplanır.

Borç Kaldırıcı

Bu ölçüm işletmede faiz getiren borçların kullanılmasının olumlu etkisini gösterir. Bu, söz konusu borcun teminat altına alınması maliyetini hiçbir şekilde dikkate almaz.

İyi yönetilen servislerin faiz giderleri normalden daha düşük seviyelerde olduğundan yüksek ROE yaratabilirler.

Stoka Bağlanan Sermayenin Getirisi

Malın veya hizmetin en iyisini en ucuza müşterilere sunabilmek kritik önem taşır. Bunu bilenler her geçen gün en rekabetçi fiyatları verebilmek için maliyetlerini düşürmeye çalışırlar. Maliyetlerini düşürmeye çalışan servisler ilk önce stoklarına bağladıkları kaynakları azaltır ve bu süreçte müşterilerinden talep geldikçe tedarikçisine dönerek ihtiyacı olan ürünü satın almak üzerine sistemler geliştirir.

Operasyonların başarılı yönetilebilmesi için stok hareketleri yakından izlenerek stok dönüş katsayısının yükseltilmesi için çalışmalar aksatılmadan yürütülmelidir. Stok seviyesinin artması stoka bağlanan tutarın arttığının gösterir. Bu durumda farklı bir noktada kullanılabilecek para stoklarda gömülü kalır ki bu da operasyon verimliliğini olumsuz yönde etkileyen kritik konulardan biridir.

Stoklara bağlanan sermayenin getirisi ROCE formülü ile ölçülür. ROCE (Return On Capital Employed) Türkçeye Kullanılan Sermayenin Getirisi olarak tercüme edilir ve aşağıdaki gibi hesaplanır.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Faiz ve Vergi Öncesi Kâr}}{\text{Stok Tutarı}} \times 100 \text{ (\%)}$$

ROCE stokta bağlanan sermayeye karşı elde edilen nispi kâr oranıdır. Nispi kâr oranı, satış kârı kavramından farklıdır. Aşağıdaki örnek bu konunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır:

ABC firmasının son altı ayda 1.000 TL satıştan 150 TL brüt kâr elde ettiğini, buna karşılık XYZ firmasının aynı dönemde 1.000 TL satıştan 200 TL brüt kâr ettiğini varsayalım. Bu durumda ABC'nin kârı %15 (150 / 1.000), XYZ'nin kârı %20 (200 / 1.000) olarak gerçekleşmiştir. Yani XYZ, ABC'den daha yüksek oranda kâr etmiştir. Ancak operasyonun bütünsel kârı için aslında stoklara da yani operasyona bağladığımız sermayeye de bakmak gerekir. Aynı örneğimizde ABC'nin stoklarının 1.000 TL ve XYZ'nin de 2.000 TL olduğunu kabul edelim. Bu durumda firmaların ROCE'lerine bakacak olursak:

$$\text{ROCE ABC} = \frac{150}{1.000} \times 100 = \%15$$

$$\text{ROCE XYZ} = \frac{200}{2.000} \times 100 = \%10$$

Yapılan hesaplardan görüleceği gibi ABC'nin ROCE'si stoka bağladığı sermaye XYZ'den az olduğu için daha yüksektir. Bir başka deyişle ABC'nin stoka bağladığı sermayeden elde ettiği gelir, XYZ'den daha yüksektir.

ROCE, sürekli olarak piyasadaki borçlanma maliyetleri ile karşılaştırılmalıdır. Örneğin ABC firmasının bankaya yatırdığı 1.000 TL karşılığında %5 faiz getirisi elde ettiğini düşünelim. Bu durumda ABC, ROCE'sinin %5'ten yüksek bir değerde oluşmasını sağlamaya çalışacaktır. Genel eğilim olarak ROCE'nin piyasadaki borçlanma faizinin iki katı olması beklenir. ROCE'si borçlanma faizinin iki katından fazla gerçekleşen

firmaların sermayelerini verimli kullandıkları ifade edilir. Diğer yandan ROCE'nin yıllar içerisindeki değişiminin izlenmesi, sermaye kullanımının trendini göstereceği için önemlidir.

Stok Dönüş Katsayısı

Stoklar, genelde firmanın en büyük aktiflerini oluşturur. Bundan olayı stokların hareket eden ürünlerden oluşmasını temin etmek için yakından izlenmesi ve hareketi azalan ürünlerin satılabilmesi için önlemlerin vakit geçirilmeden alınması başarılı bir operasyon için büyük önem taşır.

Stokun hareketi “Stok Dönüş Katsayısı”nın (SDK) hesap edilmesiyle belirlenir. SDK hesap edilirken öncelikle stok ay değeri hesaplanır. Stok ay, eldeki stokun kaç ay içerisinde tüketileceğini gösterir. SDK ise on iki aylık dönem içerisindeki stok ay değeridir ve aşağıdaki gibi hesaplanır.

$$\text{Stok Ay} = \frac{\text{Son 12 aylık stok tutarının ortalama maliyeti}}{\text{Son 12 ayda satılan ürünlerin ortalama maliyeti}} \quad (\text{ay}) \quad \text{I}$$

$$\text{Stok Dönüş Katsayısı} = \frac{12}{\text{Stok Ay}} \quad (\text{kere}) \quad \text{II}$$

SDK hesap edilirken aşağıdakilere dikkat edilmesi gerekir:

1) Stokta bulundurulmuş ürünler hesaba katılmalıdır. Stratejik olarak stokta tutulmayan ürünlerin hareketleri hesaba katılmamalıdır. Ayrıca bazı durumlarda stokta tutulmadığı halde üreticilerden müşterilere direkt gönderilen ürünlerde SDK hesaplanırken ayıklanarak hesaba dâhil edilmemelidir.

2) Müşterilere satılmadığı halde firma içerisinde kullanılan ürünlerin (örneğin; tamir, bakım, garanti vb.) tümü hesap yapılırken dikkate alınmalıdır. Zira bu ürünler satılmasa bile firma içerisinde kullanılmak üzere stokta tutulmakta ve toplam stok değerini arttırmaktadır.

3) Hesaplarda kullanılan değerler her zaman maliyet bazında olmalıdır.

Başarılı bir operasyon için SDK'nin süreli olarak arttırılması hedeflenir. Zira SDK arttıkça hem stoklara bağlanan tutar azalır hem de satış kârı artar. Bunu bir örnekle açıklayalım:

ABC servisinin son bir yıllık dönemde aylık stok tutarı ortalamasının 50.000 TL ve son bir yıl içerisinde sattığı ürünlerin maliyetinin aylık ortalamasının ise 25.000 TL olduğunu düşünelim. Bu durumda ABC servisinin iki aylık stoku bulunur.

$$\text{Stok Ay} = \frac{50.000}{25.000} = 2 \text{ ay}$$

Bir başka deyişle ABC servisinin stok dönüş katsayısı altı keredir.

$$\text{SDK} = \frac{12}{2} = 6 \text{ kere}$$

ABC servisi son bir yılda sattığı ürünlerin ortama aylık bedelini bir sonraki yıl ortalama aylık stok değerinde bir değişiklik yapmadan 100.000 TL'ye çıkartırsa stok ay

$$\text{Stok Ay} = \frac{50.000}{100.000} = 0,5 \text{ ay}$$

on beş gün olur. Bu durumda stok dönüş katsayısı yirmi dört kereye yükselir.

$$\text{SDK} = \frac{12}{0,5} = 24 \text{ kere}$$

Yukarıdaki örnekten görüleceği gibi stok tutarı sabit tutularak satılan ürünlerin maliyeti artarsa, bir başka deyişle stoktan çıkarılan ürün bedeli yükselirse SDK’de yükselir. Bu durumda stoka bağlanan kaynaktan elde edilen getiri artar. Eğer satılan ürünün maliyeti arttırılamıyorsa stoka bağlanan tutarın düşürülmesine çalışmak gerekir. Zira stoka bağlanan tutar düştüğünde SDK yükselir.

SDK’nin arttırılabilmesi için stokların çok yakından takip edilmesi gerekir. Bunun için aşağıdaki konularda titizlikle çalışmak faydalıdır:

1) Öncelikle benzer nitelikteki ürünler gruplara ayrılmalıdır. Her grup ürün için SDK ayrı ayrı hesap edilmelidir. Genel olarak SDK, tüm stok için ortak bir göstergedir. Ancak stoktaki her ürün grubunun hatta her ürünün kendisine ait bir SDK’si vardır. SDK ürünün tedarik sürecine göre farklılık gösterir. Ürünün tedarik süresi uzunsa, üreticinin tedarik sürecinde dalgalanmalar varsa, sevkiyat süresinde değişimler oluyorsa, satışlarda ani artışlar gerçekleşiyorsa vb. stokta ilgili ürün için tutulan emniyet stok seviyesi yükselir. Bu da SDK’nin artmasına sebep olur. Bundan dolayı gruplara ayrılan ürünler yakından takip edilmelidir. Ürün gruplarının SDK’lerinde hedeflenen değerin üzerinde bir artış olduğunda ise sipariş tutarının azaltılması, ürün grubu için özel satış kampanyaları düzenlenmesi ve benzer önlemler vakit geçirilmeden alınmalıdır.

2) Stok politikası oluşturulurken stoka konulacak ürünlerin titizlikle tespit edilmesi gerekir. Zira ürünler piyasaya sunulmadan önce büyük beklentiler içerisine girilerek stok miktarının arttırılması SDK’de düşürücü etki yapabilir. Bu durumun en yaygın görüldüğü sektörlerin başında otomotiv gelir. Piyasaya yeni model süren otomotiv firmaları müşteri memnuniyetini gözeterek yedek parça stoklarını mümkün olduğunca yüksek tutmaya gayret ederler. Oysaki araçlar ilk birkaç yıl içerisinde genelde bakım ve kazada hasarlanan parçalara gereksinim duyarlar. Bu durumda stoklara ilk etapta konan birçok parça hareketsiz hâle gelir. Bunu önlemek için her parçanın stoka konması yerine parçaya talep geldiğinde tedarikçiden en hızlı şekilde tedarik edilmesi için sistemler kurulmalıdır.

3) SDK'nin arttırılması için en temel işlerin başında tedarikçilerin ürünlerin stok siparişlerini aksatmadan göndermesini sağlamak gelir. Söz konusu olası düzensiz tedariki önlemek için ürünler yakından takip edilmeli, gerektiğinde vakit geçirilmeden üreticiler uyarılarak önlemler alınmalıdır.

4) SDK'nin arttırılmasına yardımcı olacak bir diğer önemli konu da nakliye süresinin kısaltılmasıdır. Nakliye süresinin kısaltılması stok tutarının düşürülmesine doğrudan etki yapar.

5) Ortalama stok tutarını hatasız hesap etmek için hesaplamalarda kullanılacak stok tutarları ayın belirli günlerinde alınmalıdır. Ancak ay içerisinde stok seviyesinde yüksek oranda değişim oluyorsa bu durumda ay içerisinde önceden belirlenen birden fazla günde (her ayın 10. 20. ve 30. günlerinde gibi) stok tutarı tespit edildikten sonra ortalama stok tutarı hesap edilmelidir.

SDK hedefi belirlenirken satış kârının göz önünde bulundurulması pratik bir yöntemdir. Brüt kârı %20-30 mertebesinde olan servislerin yılda 5 – 6 kerelik bir SDK'ye ulaşması önerilir. Kâr oranı azaldıkça SDK'nin yükseltilmesi zaruri hâle gelir. Diğer yandan yüksek kâr söz konusu olduğunda satış kayıplarını en aza indirmek için SDK düşürülebilir.

Müşteri servis seviyesi

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüz pazarlarında herkes işinin acil olduğunu söylüyor ve bir an önce ihtiyacı olan ürünü satın alarak işini görmek istiyor. Aradığı ürünü tedarikçisinde bulamayanlar beklemek istemediği için ihtiyacını bir başka firmayla çözüyor. Müşterilerini kaybetmek istemeyen firmaların “müşteri servis seviyesini” titizlikle ölçmesi gerekiyor. Servis seviyesi firmaların yaptığı işte ne kadar başarılı olduğunu gösteriyor. İşini geliştirerek piyasada kalıcı olmak isteyenler için servis seviyesinin arttırılması hayati önem taşıyor.

Müşteri servis seviyesi bulunabilirlik olarak da ifade ediliyor ve aşağıdaki formülle hesaplanıyor.

$$\text{Servis Seviyesi (bulunabilirlik)} = \frac{\text{Daha önceden belirlenmiş süre içerisinde sevk edilen sipariş satırı sayısı}}{\text{Müşterilerden gelen toplam sipariş satırı sayısı}} \times 100$$

Servis seviyesi hesaplanırken aşağıda sıralanan ürün grupları için alınan siparişlerin ayrıca değerlendirilmesi gerekir:

Stoklara konulmayan ürünler: Servis, bilinçli olarak bazı ürünlerden stok taşımak istemez. Servis seviyesi hesap edilirken bu ürünler dikkate alınmazsa sonuç hatalı olur. Bunun için servis seviyesi hesaplanırken bu ürünlere gelen siparişler ayıklanmalıdır.

Ön sipariş alınan ürünler: İleriye yönelik sipariş alınarak teslim tarihi verilen ürünler için gelen siparişlerin hesaba dâhil edilmemesi gerekir. Zira bu ürünler stoklarda olsa bile belirlenen ileri bir tarihte teslim edilecektir. Dolayısıyla bu gruptaki ürünler için gelen siparişler servis seviyesi hesaplanırken dikkate alınmamalıdır.

Üreticiden direkt sevk edilen ürünler: Bazı durumlarda ürünler depoya gelmeden direkt olarak üreticinin deposundan müşterilere sevk edilir. Bu ürünler için gelen siparişler servis seviyesi hesaplanırken dikkate alınmamalıdır.

Servis seviyesi hesabında kritik noktalardan biri, her satırdaki ürün için gelen siparişin tamamının karşılanıp karşılanmadığının göz önünde bulundurulmasıdır. Örneğin, gelen sipariş satırındaki bir üründen 10 adet talep ediliyorsa ve firma bunun hepsini karşılayabiliyorsa bu satır için tam not (veya 1) verilmelidir. Ama gelen 10 adet siparişe karşılık 9 adet ürün sevk edilebiliyorsa bu satır için başarısız notu (veya 0) verilmelidir. Örneğin; firma bir ay içerisinde 20.000 satır sipariş almış ve bunların 19.000 adedini eksiksiz olarak söz verdiği süre içerisinde rafından karşılamış ise servis seviyesi %95 olur.

$$\text{Servis Seviyesi (bulunabilirlik)} = \frac{19.000}{20.000} \times 100 = \%95$$

Servis seviyesinin yükseltilmesi servisin başarısı için büyük önem taşır. Genellikle servisler %95 seviyesindeki bulunabilirlik değerlerini tatminkâr kabul eder. Ancak servisin hedefi en iyi olmak ise bu durumda hedef %100'lük bir servis seviyesine ulaşmak olmalıdır. Bunun için stok kontrolü yapılan ürünler satış adedi ve talep frekansına göre gruplara ayrılmalı ve her kategori için birbirinden bağımsız servis seviyesi hedefi tayin edilmelidir. Hedeflenen servis seviyeleri dikkatlice incelenmeli ve gerektiğinde önlemler ivedilikle alınmalıdır.

Servis seviyesinin yükseltilmesi için geçmişteki talep serilerinin çok iyi irdelenmesi gerekir. Yine artan veya düşen talep trendinin ürün bazında tespit edilmesi, siparişlerin periyodik olarak (günlük veya haftalık) hazırlanması, üreticinin ürünlerinin en kısa sürede hazırlanmasının sağlanması, üreticiden depoya kadar, gümrükleme dâhil olmak üzere, yolda geçen sürenin kısaltılması ve stoktan tedarik edilemeyen ürünler için detaylı analizlerin yapılarak sorunun nedeninin tespitiyle gerekli önlemin alınması gerekir.

Tedarik edilemeyen ürünler servis seviyesini düşürürken firma için çok kritik olabilecek satış kayıplarına sebep olabilir. Müşteriler stokta olmayan ürünlerin bir kısmı için beklemeyi göze alırken bir bölümü için beklemek istemezler. Bu durumda satış kayıplarının yanında aradığını bir başka firmada bulan müşteri geri dönmek üzere firmayı terk edebilir.

Servis, servis seviyesi düşme eğilimine girdiğinde müşteri operasyonlarında sorun yaşamamak için siparişlerini arttırma eğilimine girer. Bu durumda verilen siparişler gerçek talebin üzerinde olur. Piyasa talebini yansıtmayan şişkin talepler gerçek talebi bile karşılamakta zorlanan firmanın servis seviyesini daha da aşağı çeker. Bunu engellemek için yapılacak ilk şey gerekli önlemleri önceden alarak servis seviyesini düşürmemektir. Servis seviyesinde düşme kaçınılmaz ise bu durum müşterilerle paylaşılmalı ve düşüşün sebepleri ile alınan önlemler vakit geçirmeden açıklanmalıdır.

Buna rağmen talep şişkinliğinin önüne geçilemiyorsa müşterilerden gelen taleplerin geçmiş dönem içerisinde gelen taleplerin ortalamasıyla karşılaştırılması, ortalama talep üzerindeki siparişlerin tespit edilmesi, ortalama talep üzerindeki siparişlerin ön sipariş olarak kabul edilerek teslimatın ileri bir tarihte yapılacağını bildirilmesi ve mevcut stokların geçmişteki ortalama talep adetleri dikkate alınarak her müşteriye eşit kriterlerle dağıtılmasının sağlanması gerekir.

Stok Kontrolü İçin 14 Nokta

İkinci Dünya Savaşı sonrasında ABD hükümetleri komünizmin yayılmasını engelleyebilmek için Amerikan şirketlerinin dünyaya yayılma politikasını destekledi. Ulusal pazarlarının yanı sıra dünyaya açılan Amerikan şirketlerini Avrupalı ve Japon şirketler izledi. Komünizmin zayıfladığı 90'lı yıllarda bu şirketler çok büyük bir hızla büyüdü. Çokuluslu şirketler büyüdükçe dünyada malve finans hareketleri hızlandı ve kolaylaştı. Mal ve finans hareketlerinin hızlanması ise bumerang etkisiyle çokuluslu şirketlerin daha da büyümesine yardımcı oldu. Özellikle internetin yaygın olarak kullanılmaya başlanmasından sonra bir tuşa basarak dünyanın bir ucundan diğer ucuna para transferleri yapabilmek, dünya borsalarında eş zamanlı oyuncu olmak, arzu edilen bilgiye ulaşabilmek gibi eskiden çok karışık belki de imkânsız olan birçok şey kolaylaştı. İnternetin keşfiyle de yepyeni bir bilgi çağı açıldı. Herkesin istediği bilgiye ulaşabilme rahatlığına kavuşmasından sonra da iş modellerinde büyük değişimlerin yapılması gereği ortaya çıktı. İnternet öncesinde bilgi büyük bir güç idi. Bugün her isteyen her istediği bilgiye ulaşabiliyor. Hem de bedava olarak.

Stoklar, serviste tutulan fiziksel kaynaklardır. Servis yöneticisi internetin, hızlanan mal ve finans hareketlerinin, bilgiye erişim hızının artması ve benzeri nimetlerinden faydalanarak stoklarını en az seviyede tutarken müşterilerine hizmet kalitelerini her geçen gün arttırmalıdır. Peki, stok kontrolünü başarılı yapabilmenin ipuçları nelerdir?

Stok kontrolü genel olarak iki temel uygulama için yapılır: Üretim planlaması ve satış planlaması. Üretim planlaması, üretilecek mamulün adedi, cinsi vb. bilgilere göre stokların önceden hazırlaması olarak

tanımlanır. Satış planlaması için stok kontrolü ise gelecek zamanda satılacak ve müşteri talebi belirli olmayan ürünler için geçmiş verilerin incelenerek talepler oluşmadan ürünlerin önceden stoklara konulması olarak ifade edilir. Satış için stok kontrol uygulamasının başarısı on dört ana başlık altında toplanır:

- 1) Gelecekte oluşacak talebi belirlemek için kullanılacak geçmiş talep ve satış verileri düzenli olmalıdır. Verinin işleneceği yazılımın algoritması çok iyi özümsemlidir. Veriler sistem içerisinde kolaylıkla alınarak işlenebilmelidir.
- 2) Stoktaki her parça için tek tek tedarik süresi hesaplanmalıdır. Tedarik süresi siparişin üreticiye verilmiş tarihiyle ürünün depoya girişi arasında geçen süredir.
- 3) Parçalartalep adetlerine vetalep frekanslarına göregruplara ayrılmalıdır.
- 4) Bu grupların her birisi için bulunabilirlik hedefleri belirlenmelidir. Gerekğinde grupların hedefleri değiştirilerek genel hedefe ulaşılmalıdır.
- 5) Alınan siparişler titizlikle irdelenmelidir. Müşterilerin raftan karşılanamayan siparişleriyle kayıp satışlar irdelenerek ileride tekrarlanması engellenmelidir. Bu çalışma hem müşteri memnuniyetini arttıracak hem de ciro kayıplarını en aza indirecektir.
- 6) Tedarikçilere verilen siparişlerin sıklığı arttırılmalıdır. Günlük verilen siparişler stok seviyesini düşürürken bağlanan kaynak getirisini ve müşteri memnuniyetini arttıracaktır.
- 7) Tedarikçilerin sipariş edilen ürünleri sevkiyata hazır hâle getirmesi için harcadıkları süre karşılıklı görüşmelerle en aza indirilmelidir.
- 8) Ürünlerin yolda geçirdikleri süre en aza indirilmelidir. Bunun için küreselleşen iş hayatında çok değişik çözümler vardır. Uygun çözümün tespiti için nakliye firmasıyla çok yakın çalışılmalı, bütün talepler ortaya konduktan sonra en ekonomik şekilde sürenin kısaltılması için gerekli önlemler alınmalıdır.

9) Depo yeri ürünlerin satıldığı ve/veya dağıtıldığı pazarlar göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Sektöre göre değişmekle birlikte günümüzde depoların merkezileştirilmesi firmalara büyük maliyet tasarrufları sağlarken iş tekrarlarının da azaltılması konusunda çeşitli avantajlar getiriyor.

10) Süreç içerisinde bulunan herkesin konu hakkında bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Zira zincir en zayıf halkası kadar sağlamdır. Zayıf halkanın yapacağı bir hata hem stok seviyesinde hem de hizmet kalitesinde olumsuzluklar getirecektir.

11) Stok içerisindeki az hareketli ve hareketsiz ürünler sürekli izlenmelidir. Bu ürünlerin stok içerisinde ayıklanarak ve fırsat maliyetleri göz önünde bulundurularak en kısa sürede nakde çevrilmesi operasyon için hayati önem taşımaktadır.

12) Birden fazla depo varsa her bir depodaki stokun verimli yönetilmesi kritik öneme sahiptir. Alt depolar stoklarını iyi yönetebiliyorlarsa bu, hem servise hem de perakende müşterisine pozitif yansır. Bunun için; alt depolar için sipariş projeksiyon modelleri oluşturulmalıdır, siparişleri aynı gün sevk edilmelidir ve varsa hareketsiz stokun eritilmesi için önlemler alınmalıdır.

13) Kritik hedefler belirlenerek sürekli kontrol edilmelidir. Hedeflerden sapmaların olması durumunda gerekli önlemler vakit geçirmeden alınmalıdır.

14) Yukarıdaki konuların layıkıyla yerine getirilmesi için en önemli etkenin insan olduğu hatırd tutulmalıdır. Ne kadar iyi bilgi teknolojileri alt yapınız, programınız ve benzeri hizmetleriniz olursa olsun bunları kullanarak fayda sağlayacak ekibiniz yoksa zorlanırsınız.

Tsunami Etkisi

Tedarik zinciri genel olarak ihtiyaç duyulan ürünlerin son kullanıcılara ulaştırılması için gerekli olan tüm sıralı işlemler olarak tanımlanır. Bundan dolayı yedek parça tedarik zinciri de parçaya ihtiyacı olan son kullanıcıdan

başlar ve yetkili servis, distribütör, ana üretici, parça üreticisi ve hammadde üreticisi ile devam eder. Zincir içerisinde biraz önce sıraladıklarımızdan hariç olmak üzere irili ufaklı çeşitli araçlar da bulunur. Tedarik zinciri içerisinde yedek parça depoları ve malların hareketini sağlayan nakliyeciler ve kargo şirketleri vardır. Yedek parça tedarik zinciri yönetiminin temelinde son kullanıcının ihtiyacını en kısa sürede karşılarken sistemdeki stok seviyesini de olabildiğince düşürmek yatar. Bundan dolayı tedarik zincirinin halkalarını oluşturan her seviyedeki oyuncu genellikle asıl stoklarının yanında bir de emniyet stoku bulundurur. Müşteri hizmet seviyesini bir başka deyişle bulunabilirlik seviyesini arttırmaya çabalayan tedarik zinciri üyeleri stok ihtiyaçlarını belirlemek için çeşitli bilgisayar yazılımları kullanırlar. Piyasada kullanıma sunulan yazılımların çoğu güncel talebi yakalayabilmek için; üstsel düzeltme (exponential smoothing) metodunu kullanırlar. Pazarda yedek parça için müşteri talebi arttığında yetkili servisler tarafından kullanılan yazılım bu artışa paralel olarak hesap ettiği stok siparişlerini distribütöre gönderir. Tedarik zincirindeki işlemler birbirine bağımlı olduğu için siparişi alan distribütör piyasadaki talep artışını dikkate alarak hazırlanmış olan siparişi piyasa verisi olarak kabul eder ve sistemine işler. Böylece piyasadaki artan talebe göre hazırlanmış tüm yetkili servis parça talepleri distribütörde konsolide olur. Distribütör de ana üreticiye siparişini hazırlarken piyasada artan talebe karşılık her bir yetkili servis tarafından arttırılmış taleplerin toplamını bir kez daha arttırır. Böylece piyasadaki talebin çok üzerinde bir talep önce servislerden distribütöre, daha sonra da distribütörden ana üreticiye gider. Tabii bu artış ana üreticide de kalmaz. Oradan da parça ve hammadde üreticilerine artarak yansır. Siparişlerin pazar talebinin üzerinde hazırlanması ile başlayan süreçte siparişlerin katlanarak, hammadde üreticisine kadar dalga dalga artarak ulaşmasına **TSUNAMİ ETKİSİ** adı verilir.

Tedarik zinciri içerisindeki herkes müşterisinin talebini karşılamaya çalışır. Ancak pazarda + %5 oranında bir değişim olduğunda distribütöre gelen talep gerçek talebin 3-4 kat fazlası olur. Pazardaki talep dalgalanmasının dışında farklı sebepler de Tsunami etkisini tetikler. Sebeplerin arasında ilk sıradaki konu insan psikolojisidir. Pazarda bir dalgalanma olduğunda işini iyi yapmak isteyen yedek parçacılar öncelikle sipariş adetlerini arttırır. Tabii pazarda artış olduğunda stok siparişlerini hazırlayan her yedek

parçacı aynı Şeyi yaptığında istemeden ve bilmeden Tsunami etkisinin oluŐmasına sebebiyet verirler.

Tsunami etkisini doğuran bir başka neden de siparişlerin konsolide edilmesidir. Yedek parça kullanan yetkili servisler, distribütörler ve ana üreticiler siparişlerini bir yazılım kullanarak hazırlarlar. Genellikle siparişler haftalık, on beş günlük veya aylık periyotlarda hazırlanır. EĞer yetkili servisler başta olmak üzere diğer oyuncular siparişlerini konsolide etmeye baŐlarsa yani haftalık sipariş hazırlarken on beş günlük veya aylık periyotlarda sipariş hazırlamaya baŐlarsa gerçek müşteri talebinin sisteme yansıtılmasını engellerler. Burada en büyük risk, siparişlerin aylık periyotlarda konsolide edilmesiyle oluşur.

Tsunami etkisi yaratan diğer bir husus fiyatlardaki dalgalanmalardır. Distribütör yedek parça fiyatlarında indirim yaptığında yetkili servisler gerçekte ihtiyaç duyduklarının üzerinde bir yedek parça siparişi verirler. Bir başka deyişle yetkili servisler ileride kullanacağı parçayı ucuz diye alır ve bugünden stoklar. Bu durumda indirimin yapıldığı dönemde distribütörün satışları artar, ancak promosyon dönemi bittiğinde satışlar düşer. SatıŐlardaki yükselme distribütörün sistemine öncelikle artış olarak yansır. Bu artışa göre hazırlanan siparişler distribütöre ulaŐtığında ise pazarda promosyon döneminde satılan yedek parçalar satıldığı için distribütörün stoku artar. Stoku artan distribütör stokunu eritmek için tekrar bir kampanya yapar ve bunun sonucunda Tsunami etkisi daha da artar. Tabii bu arada distribütörün ve ana üreticinin de stok seviyesi sürekli olarak artar.

Tedarik zinciri içerisindeki distribütörler bazı durumlarda yetkili servislere istedikleri adette parça sevk etmezler veya edemezler. Bu durumda yetkili servisler de ihtiyaı olan adette parça alabilmek için sipariş adetlerini arttırırılar. Bu gibi durumlarda da siparişler gerçek ihtiyaın üzerinde oluŐacaĐı için Tsunami etkisi oluşur.

Tsunami etkisini azaltmak için öncelikle tedarik zinciri içerisindeki herkesin konu hakkında bilgilendirilmesi gerekir. Verdiği hatalı siparişin nelere sebebiyet vereceğini bilen tedarik zinciri üyeleri daha

dikkatli olur. Daha sonra da aşığıdaki konulara dikkat edilerek tedarik zinciri Tsunami etkisi oluşturmada daha verimli bir hâle getirilebilir.

Distribütörün stoklarını şeffaflaştırması: Distribütör yetkili servislerine stoklarını ve yolda gelen parça bilgilerini göstererek yetkili servislerin spekülâtif tutum içerisine girmesini önlemelidir.

Sipariş alma ve proses süresinin kısaltılması: Sipariş alma ve siparişin hazırlanmasıyla ilgili işlemlerin kısaltılması ve kolaylaştırılması ile tedarik zinciri üyelerinin sipariş hazırlamak için geçirdikleri süre kısaltılmalıdır. Böylece yedek parçacıların sipariş hazırlamak veya parça sorgulamak için bilgisayar karşısında geçirecekleri süre kısaltılmalı ve sık aralıklarla sipariş vermeleri sağlanmalıdır.

Sipariş adetlerinin düşürülmesi: Otomotiv sektöründe teorik olarak yetkili serviste sıfır stok bulundurulmalıdır. Ancak bunun için çok hızlı ve verimli bir sipariş alma, hazırlama ve dağıtım ağı gerekir. Gerçek hayatta bu noktalardaki kısıtlardan dolayı yetkili servislerde günlük ihtiyacı karşılayacak adetlerde bir çekirdek stok bulundurulması gereklidir. Bu stoktan satılan her parça satıldığı gün vakit geçirilmeden sipariş edilerek yerine konulmalıdır. Böylece tedarik zinciri üyelerinin düşük adetlerde sıklıkla sipariş vermesi sağlanmalıdır.

Günlük sipariş kabulü ve sevkiyatı: Yetkili servisler minimum adetlerdeki bir çekirdek stok ile çalışacaklarından ihtiyaç duyulan her parça sipariş alındığı gün sevk edilmelidir. Yetkili servis ihtiyaç duyduğu parçaları sipariş ettikten sonra en kısa sürede parçayı teslim almalı ve araçları serviste uzun süre bekletmemelidir. Yetkili servis ve distribütör arasındaki sipariş ve teslimat sistemi tedarik zincirinin diğer üyeleri arasında da kurulmalıdır.

Yetkili servislerin stok ihtiyaçlarının belirlenmesi: Yetkili servislerin stoklarında bulundurmaları gereken parça adetlerini tespit etmek için kullanılan sipariş öneri yazılımının algoritması çok basit olmalıdır. Karmaşık algoritmalar bayilerin fazla stok taşımasına sebebiyet verebilir.

Yetkili servislerin stokları haftalık olarak bir yazılım desteğiyle gözden geçirilmelidir. Stoklarda bulunması gereken parçalar tespit edildikten sonra distribütöre sipariş gönderilmelidir. Bunu müteakiben de satılan parçanın yerine beklemeden hemen satılan adette parça sipariş edilerek stoka konulmalıdır. Yetkili servis ve distribütör arasındaki sipariş ve teslimat sistemi tedarik zincirinin diğer üyeleri arasında da kurulmalıdır.

Stok ve günlük siparişlerin fiyatı: Yetkili servislerin haftada bir hazırlayıp göndereceği stok siparişi ve günlük vereceği siparişlerin satın alma ücretleri aynı olmalıdır. Farklı ücret uygulamaları öncelikle yetkili servisi haftada bir sipariş vermeye yöneltir. Bu ise Tsunami etkisini tetikler. Diğer yandan yetkili servisler stoklarında olmayan parçalar için müşterilerini bekletmeyi tercih edebilir. Bu da Tsunami etkisine ilave olarak müşteri memnuniyetsizliği yaratır.

Her yetkili servis için tek fiyat uygulaması: Distribütörlere aldıkları yedek parça tutarına göre indirimler verilmemelidir. Bu durumda yedek parça satışlarının ilk zamanlarda artacağı aşikârdır. Ancak bunun sonrasında hem yetkili servis hem de distribütörün rafında piyasa ihtiyacının üzerinde parça stoku oluşur. Bu uygulamada madalyonun diğer yüzü de yüksek indirim alan yetkili servislerin bir süre sonra yüksek oranda indirim alamayanlara parça satmaya başlamalarıdır. Bu durumda distribütör hem kârını hem de her yetkili servislerine olan eşit mesafesini kaybeder.

Son kullanıcıya satılan parçaların kontrol edilmesi: Distribütörler yetkili servislerinin son kullanıcılara sattıkları parça adetlerini de kontrol etmelidir. Eğer son kullanıcılara yapılan satışlarda ortalama taleplerin üzerinde bir kullanım tespit edilirse bu konu hızlıca araştırılmalıdır. Eğer satış hatalı bir siparişin sonucu ise bunun önlemini almak mümkün olabilir. Diğer yandan buna benzer satış artışları yetkili servislerin yetkisiz parça satıcılarına veya servislerine yaptıkları toplu satışlar sebebiyle de oluşabilir. Bu durumda yine piyasadaki anlık ihtiyacın üstünde bir satış oluşur. Bunun önlenmesi için distribütörlerin yetkili servislerin yanında yetkisizleri de izliyor olması çok büyük önem taşır.

Yedek parça tedarik zinciri yönetiminin spekülasyonlardan uzaklaşarak uzun vadeli hedefleri de belirleyerek düzenlenmesi gerekir. Yedek parça uygulamaları için mükemmel çalışan bir tedarik zincirinde yetkili servis siparişi son kullanıcıdan alır, siparişini distribütöre gönderir. Distribütörden siparişi alan ana üretici talebi parça üreticisine gönderir. Parça üreticisi de parçayı doğrudan servise sevk eder. Böylece Tsunami etkisi yaratmadan parça ihtiyaç sahibine ulaştırılır. Tedarik zincirinin başarısını gösteren önemli hususların başında son kullanıcının süreçten olumsuz etkilenmesini önleyerek memnun edilmesi gelmektedir.

İşte aslında mevcut sisteme meydan okuyarak değişimin yapılacağı sihirli gelişim olanakları buradadır.

Servis

Servisin kârı veya zararı büyük ölçüde servis organizasyonunun düzgün işleyip işlemediğine bağlıdır. Servis organizasyonunun iyi işlemesi müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir rol oynar. Karmaşık, katı veya yanlış bir servis organizasyonu, hatalara, gecikmelere, karışıklığa veya zorluklara yol açar. Bunlardan zarar görecektir olan müşteridir. Hoşnutsuzluk, müşterilerin başka servislere kaymalarının temel nedenlerinin başında gelir. Sonuçta ciro ve kâr kayıpları yaşanır. Tersine, düzgün işleyen servis organizasyonu hatasız işlemler, kesintisiz süreçler mutlu müşteriler getirir. Memnun müşteriler sadık müşterilerdir ve tekrar geleceklerinden servis organizasyonu için hayati önem taşırlar.

Belli başlı veriler, servisin başarısı için kritiktir. Tek tek verileri toplamak o kadar önemli değildir. Asıl önemli olan rakamların ve arkalarında yatan nedenlerin kolayca anlaşılabilir olmasıdır.

Servis yöneticisinin bir gözü sürekli, servis verilerinin ve bunları doğuran sisteminin üzerinde olması gerekir. Servis verilerinin sağladığı bilgiler ışığında gerekli değişiklikler yapılarak mümkün olan en kısa sürede uygulanmalıdır.

Atölyede üretilen hizmetlere yönelik temel kritik başarı faktörleri kapasite, üretkenlik, verimlilik ve performanstır.

Kapasite Planlaması

Tatil günleri, hastalık izinleri ve eğitimde geçirilen günler dışında her teknisyen yılda yaklaşık (270 gün x 8 saat) = 2.300 saat çalışır. Atölyede onarım yapan teknisyen sayısı ile 2.300 çarpıldığında yıllık kapasite hesap edilir.

Serviste planlama için kapasitenin tespit edilmesi esastır. Planlamaya bakarak atölyede mevcut teknisyenlerin genel bir durumunu görebilir, müşteri taleplerini kabul edip edemeyeceğinize karar verirsiniz.

Üretkenlik

Üretkenlik teknisyenlerin atölyede bulunduğu sürenin ne kadarında çalıştığının ifadesidir. Üretkenliğin tespit edilebilmesi için zaman kayıtlarının düzenli bir şekilde denetimi sağlanmalıdır.

Üretkenlik üzerinde etkili olan unsurlar atölyenin azami kapasitesi, çalışanların yeterlikleri, parça bulunabilirlik oranı, net ve eksiksiz onarım iş emirleri ve prosedürlerdir.

Verimlilik

Verimlilik, müşteriye faturalanan işçilik zamanının, fiili onarım zamanına bölünmesi ile hesaplanır. Verimliliğe tesir eden hususlar boşta bekleme süreleri, düşük çalışma hızı, plansızlık, teknisyenin iş yapma kapasitesi, tekrarlayan tamirler ve standart işçiliklerin eksik veya hatalı faturalandırılmasıdır.

Performans

Performans onarım için öngörülen standart zamana göre fiilen çalışılan sürenin tutarlılığıyla ölçülür. Performansı etkileyen unsurlar özel el aletler ve teçhizatların kullanımı, yedek parça temini, yedek parça bulunabilirliği, personel kapasitesi ve sayısı ve süreçlerin akışıdır.

Kısa yol: Üçlü Trend Takibi

Marka içi ve dışında rekabet sonucu bir taraftan satış kârları düşerken bir

taraftan da ürünleri satmak için yapılan masraflar artıyor. Bundan dolayı sermayelerini otomotiv bayiliğine bağlayanlar, sektörün her kolunda faaliyet göstererek toplam gelirlerini arttırmaya çalışıyorlar. Araç satışı için başlayan ilişki müşterinin mevcut aracının satın alınması, kasko ve trafik sigortası, uzatılmış garanti, araç kiralama, aksesuar, servis ve yedek parça konularında devam ediyor.

Satışla başlayan ilişki satış sonrasında sürdüğü için servis ve yedek parça faaliyetlerinin önemi artıyor. Satış sonrası hizmetler iyi verildiğinde marka bağlılığı yaratıyor ve yeni araç alımını düşünen müşteri karşısında bayiye avantaj sağlıyor. Yeni bir müşteri edinmenin eldekini tutmaktan çok daha pahalı olduğu düşünüldüğünde satış sonrası hizmetlerde yaratılacak memnuniyetin ve sadakatin önemi artıyor. Buna ilaveten satış sonrası hizmetlerden elde edilen gelir, otomotiv sektöründe sıkça yaşanan sert iniş dönemlerinde servisler için can simidi oluyor.

Dolayısıyla birçok servis, hizmetlerinde farklılıklar yaratarak hem müşterilerini memnun etmeye hem de gelirlerini arttırmaya çalışıyor. Bundan dolayı satışın içinde yoğrulmuş ve satış sonrası hizmetleri distribütörleri istediği için veren birçok bayinin tepe yöneticisi kendilerini servis ve yedek parça konularında geliştirmeye gayret ediyor.

Distribütör firmaların hemen hemen hepsinin bayilerine sağladığı bir servis veya yedek parça işletim sistemi (programı) var. Bayiler bu programları kullanarak satış sonrasında yaptıkları tüm faaliyetleri bilgisayarlarının hafızasına yüklüyorlar ve ay sonlarında bu verileri kullanarak birçok rapor üretiyorlar. Raporlarda ay içinde açılan iş emri sayısı mekanik, kaporta gibi kırımlı olarak veriliyor, personelin verimliliği en ince ayrıntısına kadar irdeleniyor, iş emri başına kaç paralık işçilik, kaç paralık yedek parça satılmış listeleniyor, servise gelen araç tiplerinin sayısı tespit ediliyor ve bunlar gibi daha birçok rapor üretiliyor. Bu sistemler ay sonlarında neredeyse bir rapor fabrikası gibi çalışıyor. Sistemden alınan raporlar da işlerini yakından takip etmek isteyen bayi yöneticilerinin önüne konuyor ve ne oluyorsa ondan sonra oluyor. Raporlara bakan tepe yöneticisi bu raporların kendisine ne söylediğini anlamaya çalışıyor. Bazen raporların içinde kendisini kaybediyor ve başlıyor servis ve yedek parçadan anlayan bir yönetici aramaya.

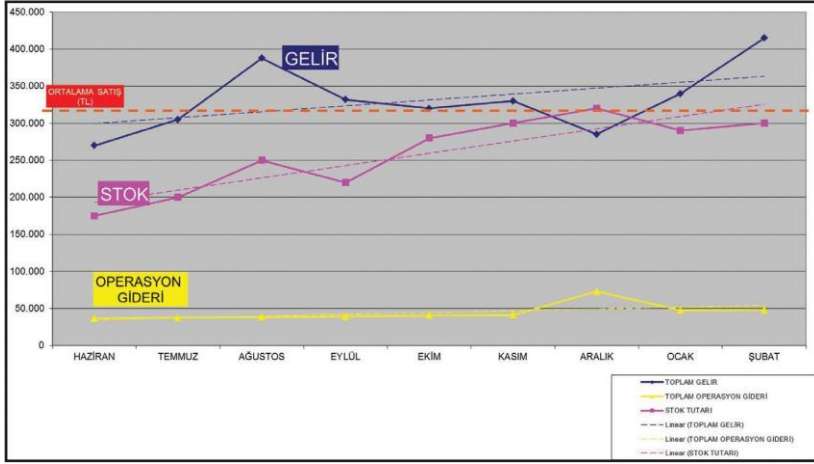
Kâr Hesaplama Şablonu	
1	Satış
2	Yedek parça geliri (servis içi)
3	Yedek parça geliri (servis dışı)
4	Yağ vb. sarf malzeme geliri
5	İşçilik geliri
6	Toplam gelir (1+2+3+4)
7	Stok
8	Ay sonu itibariyle yedek parça tutarı
9	Ay sonu itibariyle yağ vb. sarf malzeme tutarı
10	Ay sonu itibariyle satılan yedek parça maliyeti
11	Ay sonu itibariyle satılan yağ vb. sarf malzeme maliyeti
12	Toplam stok (6+7)
13	Genel Giderler
14	Servis teknisyeni maaşları (11a+11b)
15	11.a. Mekanik/Elektrik
16	11.b. Kaporta/Boya
17	Müşteri danışmanı maaşları
18	Yedek parça personelinin maaşları
19	Servis yöneticisi maaşı
20	Diğer maaşlar (güvenlik, temizlik personeli vb.)
21	Elektrik
22	Su
23	Telefon
24	Kira
25	Toplam genel giderler (11+12+13+14+15+16+17+18+19)
26	Brüt Kâr [5-(20+8+9)]

Eliyahu Goldratt *Amaç* adlı kitabında “Firmanın amacı para kazanmaktır.” diyor. Konuya bu yaklaşımla bakıldığında yine Goldratt’ın söylediği gibi amacın herkesin anlayacağı terimlerle ifade edilmesi firmada ortak bir hedefin yaratılmasını sağlıyor. Konuyu biraz daha açarsak: Bu ay servise 500 araç girdi, personel verimliliğimiz %75, bulunabilirlik oranımız %90 vb. demek tepe yöneticisine fazlaca

bir şey ifade etmez. Yani tepe yöneticiye amaca yönelik yapılan işlerin sonucunun verilmesi, kafasındaki sis perdesini aralaması için yardımcı olur. Bundan dolayı servis ve yedek parça operasyonu ile ilgilenen tepe yöneticileri mevcut durumlarını irdelemek için servislerindeki servis ve yedek parça satışına, stok gelişimine ve genel giderlerine odaklanmalıdır. Başarılı operasyonda satışlar artarken stokların ve genel giderlerin düşüyor olması gerekir. Eğer satışlar artıyorsa bu bize servise giren araç sayısının arttığını, iş emri başına yapılan satışın yükseldiğini vb. gösterir. Yine benzer şekilde düşen stok değeri stok çevrim katsayısının arttığını, düşen genel giderler ise işçilik verimliliğinin düştüğünü; elektrik, telefon, su vb. giderlerin arttığını ifade eder. Bu üç temel göstergenin takibi için bütün bilgiler genellikle bayi işletim sistemleri içinde hazır bulunur. Tepe yönetici satış, stok ve genel gider değerlerini sisteminden aylık olarak alıp baktığında satış sonrası operasyonun genel durumunu bir bakışta görebilir.

Eğer değerler sistemden alınamıyorsa bu takdirde kâr hesaplama şablonundan faydalanılabilir:

Hesaplanan brüt kâr bilgileri aylara göre hazırladıktan sonra durumu bir grafik üzerinde görmek her zaman faydalı olur. Zira satış sonrası operasyonunda satış, stok ve genel giderlerin trendi, operasyonun başarısının ve iyileştirilmesi gereken noktaların analizinin kısa sürede yapılmasına yardımcı olacaktır. Örneğin üçlü trend grafiğinde satış, stok ve genel giderler birlikte artmaktadır.



Üçlü Trend Grafiği

Bu grafiğe ilk bakan yönetici artan satışlara değil artan stok ve genel giderler üzerine eğilmelidir. Eğer stok ve genel giderler artan satışa bağlı olarak artmıyorsa, bir başka deyişle artışın özel bir sebebi yoksa gerekli önlemleri alarak bunların yönünü değiştirmeye gayret etmelidir. Stok artışının yönünü çevirmek için az hareketli stoklara bakmak, hareketli stok için stok dönüş katsayısını veya stok-ay değerini kontrol etmek ilk yapılacaklar arasındadır. Keza artan genel giderler içinde odaklanılacak ilk yer maaşlardır. Artışın maaşlardan kaynaklandığı sonucu çıkarsa fazla mesai süresinin veya personel sayısının artıp artmadığına baktıktan sonra verimlilik analizi de çok işe yarar. Eğer satışta düşme varsa bunun sebebinin tespiti için servise giren araç sayısının, iş emri başına yapılan yedek parça ve işçilik satışlarının irdelenmesi yöneticiyi çıkışa götürür.

Satış sonrası operasyonlarda amaca yönelik raporlama ile tepe yönetici ne yapması gerektiğini kolaylıkla görebilir. Amacını servis ve yedek parçadan para kazanmak olarak belirleyenlerin satış, stok ve genel giderlerini kontrol altında tutması ve ekibine buna bağlı olarak hedefler koyması ise her kademedeki personelin amaca uygun hareket etmesini sağlar.

GELECEKTEKİ EĞİLİMLER

Arthur D. Little otomotiv satış sonrası hizmetlerinin geleceği ile ilgili yaptığı çalışmaya göre yetkililerle özel servis zincirleri arasındaki rekabet artacak. Yağ değişimi, lastik onarımı, kaporta-boya, göçük onarımı, mekanik gibi konusunda uzman özel servis zincirleri pazarından pay almaya çalışacaklar. Parça satışı internet çok önemli bir perakende satış kanalı haline gelecek. Güneydoğu Avrupa'daki parça üreticilerinin düşük fiyatlı ürünleri yaygın olarak sistem içerisine girecek. Blok muafiyeti, serbest rekabet şartları, araç üreticilerinin kaporta parçaları ile münhasır haklarının kaldırılmasına yönelik mevzuat değişimleri ve benzerleri gibi özellikle de eşdeğer parça üreticilerinin pazar paylarının artmasına yardımcı olacak. Araç üreticileri perakende parça satışlarını arttırmaya ve parçalarını özel servislere tedarik etmenin yollarını arayacaklar.

CO2 emisyonu, güvenlik, konfor gibi yükselen standartlar nedeniyle otomobil sahipliği maliyetleri artacak, müşteriler yeni araba alımlarını ya erteleyecek ya da yeni araç almayacaklar. Bu durum, kurumsal filo satışlarının pazar payını artırırken ortalama filo yaşının artmasına sebep olacak. Filo yaşının artması araçların daha fazla bakım yaptırmalarına dolayısıyla satış sonrası hizmetlere yönelik talebin hızla artmasına yol açacak. Ayrıca araç üreticileri, filo müşterilerine hizmet vermek üzere yoğunlaşacak, yenilikçi mobilite paketleri ile filo hizmetlerinden elde ettikleri ciroyu arttırmaya gayret edecekler.

Otomotiv sanayisi araştırma firması R.L. Polk & Co.'ya göre Amerika Birleşik Devletleri'nin ekonomik gerileme döneminden yavaş yavaş çıkmasına rağmen artan fiyatlar nedeniyle tüketiciler hâlâ ellerindeki

araçları muhafaza ediyor. Yeni otomobil satışları azalırken kullanılmış otomobillere yönelik talep artıyor. Otomobillerin artan kalitesi insanların otomobillerini daha uzun süreler boyunca ellerinde tutmalarına yol açıyor. Tüketiciler otomobillerini ortalama olarak 64 ay boyunca kullanıyor. Bu durum, kullanılmış otomobillere, oto tamir ve bakım servislerine yönelik talebi arttırıyor. Ancak bu arada müşteriler sıkça özel ihtiyaçlarına cevap verecek kişiselleştirilmiş hizmet satın almak istiyor.

Artan araç sayısı ve ortalama filo yaşına bağlı olarak 2007 yılında 410 milyar Euro mertebesindeki dünya satış sonrası hizmetler pazar hacminin 2015 yılında 720 milyar Euro mertebesine yükseldiği tahmin ediliyor. Ürünlerin daha karmaşık yapısı, yeni otomobiller için servise gitmeyi neredeyse zorunlu hâle getiriyor.

Sıfır kaza vizyonu her geçen gün yaygınlaşıyor. Birçok araç üreticisi sıfır kaza vizyonu ile çalışmalarını sürdürüyor. Automotive Systems, yeni ileri teknoloji ürünü hava yastıkları ve emniyet kemerleri ile kaza olduktan sonra insanların hayatının kurtarılmasında yardımcı olmakla kalmayıp aktif teknoloji kullanımı ile daha en başta kazaların meydana gelmesini engelleyen ürünleri kapsayan ürünler tasarlıyor. Söz konusu sürücü destek ve aktif güvenlik teknolojileri, arabayı siz frene basmasanız bile durduran acil durum freni teknolojilerinde olduğu gibi gerektiğinde sürücünün yerini alarak hayat kurtarıırken aracın da hasar görmemesini sağlıyor.

Japon otomobil şirketleri, sıfır emisyon hedefini geliştirip emisjonsuz sürüş kavramını bir adım öteye taşıyıp sıfır emisyonlu elektrikli ve Hidrojenli otomobilleri geliştirmek için yatırım yapıyorlar.

Yeni otomobil satış faaliyetlerindeki kâr marjlarının sürekli düşüyor. Yüksek ciro, yüksek kâr anlamına gelmiyor. Yeni araç satışları, kâra sınırlı katkı sağlıyor. Bu nedenle araç üreticileri daha yüksek gelir elde etmek için uzun süredir ihmal ettikleri satış sonrası hizmetlere yoğun olarak odaklanmalıdır.

Küresel ekonomide ılımlı toparlanma devam ederken gelişmekte olan yapısal sorunlara sahip gelişmekte olan ülkelerin likiditenin azalmaması durumunda küresel büyümenin itici gücünü oluşturması bekleniyor.

Türkiye’de on yıl içinde kişi başına gayrisafi milli hasılanın 25 bin USD’ye yükseleceği ve ülkenin dünyanın en büyük 10 ekonomisi arasına gireceği tahmin ediliyor. Kişi başına milli gelirin artacak olması orta gelir düzeyindeki kişilerin sayısını arttırırken harcama alışkanlıklarını değiştirecek. Gelir seviyesi artan araç almaya yönelecek, kişi başına araç sayısı artacak. Servis ve parça sektörünün ana müşterisi sigorta sektörü hızlı bir değişim sürecinden geçecek gibi gözüküyor. Otomotiv ve sigorta sektörünü birlikte etkileyecek birçok yeni uygulamanın hayata geçmesi bekleniyor. Bunların başında trafik kazalarında mağdur olan kişinin karşı taraftan değil de kendi şirketinden hizmet almasına imkân veren “Doğrudan Tazmin Sistemi (DTS)” geliyor. Amacı trafik sigortalarında gerçekleşen tazminat taleplerini ve ödemelerini hızlandırarak müşteri memnuniyetini arttırmak olan sistem paydaşlara farklı kazanımlar sunuyor.

Fransa’da 1968 yılında devreye alınan DTS ile müşteriler kendi sigorta şirketleriyle muhatap olacak, şirketin anlaşmalı servis ağından faydalanacak ve hasar işlemlerini hızlıca çözecekler. Sigorta şirketleri hasar süreçlerini hızlandıracaklar, ihtilaflı durumları asgariye indirecekler ve standart rücu süreçlerinin ortadan kalmasıyla genel giderlerini düşürecekler. DTS ile otomotiv ve sigorta sektörleri zorunlu bir sigorta ürünü için birlikte çalışma derinliğini arttıracak ve ciddi bir sinerji fırsatı yakalayacak.

Kasko ve zorunlu trafik sigortalarına bir bütün olarak bakıldığında trafik ve kasko poliçesi alan araç sahiplerinin sigorta maliyetinin artması, trafik poliçesinden kasko gibi hizmet alınacağı için kasko poliçesi kapsamında sadeleştirme talepleri gelmesi bekleniyor. Bunun da muafiyetli kasko poliçelerinin yaygınlığı arttıracığı ve kaskonun Avrupa’da olduğu gibi tamamlayıcı sigorta statüsüne geçeceği tahmin ediliyor.

Böyle bir durumda yetkili servislerde trafik sigortası onarımları artacak, logosuz orijinal ve eşdeğer parça kullanımı yaygınlaşacak. Araç üreticileri hem araç hem de parça satışlarını rekabetçi hâle getirmek için orijinal parça fiyatlarını aşağı yönlü revize edecek. Öte yandan muafiyetli kaskolar yaygınlaşacak, müşteri beklentisine paralel standartları özel servis zincirlerinin yaygınlığı artacak, düşük bedelli hasarlar servis, müşteri ve sigorta şirketi üçgeninde çözülecek. Bu süreci desteklemek için Hasar Tespit Yazılımları yaygın olarak kullanılacak, şirketlerin dijitalleşme seviyesi artacak.

DTS'nin en önemli tamamlayıcısının orijinal parça ile kaliteli eşdeğer parçaların rekabeti ve fiyat optimizasyonu sağlamayı hedefleyen yedek parça ve servis sertifikasyonu olması bekleniyor. Servisler konusunda sigorta sektörüne hizmet veren servislerin asgari standartlarının belirlenerek yetkili ve özel servisler arasındaki kalitenin eşitlenmesi dolayısıyla müşterilerin hasar onarımlarında gidecekleri her serviste en iyi hizmeti alması hedefleniyor.

Aslında bütün bunların altında yine “Destek Hizmetleri Yönetmeliği (DHY)” yatıyor. DHY sigorta şirketlerini anlaşma yaptıkları servisin hizmetinden müteselsilen sorumlu hâle getirecek. Bu da sigorta şirketlerinin çalışmayı seçtikleri servis ile kaliteye dayalı bir iş modeli oluşturmasını zorunlu kılacak. Bu nedenle sigorta şirketleri “hizmet kalitesi” teminatlarla garanti altına almış, düşük maliyetten ziyade standart hizmet veren, şeffaf ve izlenebilir servisleri tercih edecekler.

SONUÇ

Araç bakım ve onarımı büyük rol oynamaya devam edecektir. Her otomobil sahibinin yaptırması gereken rutin bakım ve onarımlara ek olarak, hibrit ve elektrikli otomobiller için gereken özel parça ve onarımlara yönelik daha yüksek bir talep olacaktır. Ancak birçok değişiklik peş peşe geliyor. Yeni trendler ve uygulamaların her biri farklı fırsatlar sunuyor.

Hızla esen değişim rüzgârının etkisiyle savrulmamak için yatırım yaparak insanları geliştirmek, dünyadaki ve Türkiye’deki gelişmeleri takip etmek gerekiyor. Öte yandan başarılı rol modelleri arayıp bulup örneklemek, hatalardan ders çıkarırken yeniliklerin peşinden gitmek, proaktif strateji yapıp hedefleri belirleyip hesap kitap yaptıktan sonra harekete geçmek ve sektörü savaş arenası gibi değil, ortak fayda yaratacak yeni bir çalışma platformu olarak görmek kilit derecede önem taşıyor.

Başarılı servis yöneticisinin potansiyelini kullanarak “ben” yerine “biz” demesi, ortak çözüm için çalışacak komiteler kurması, müşteri ihtiyaçlarına odaklanması, masanın arkasından çıkarak sahadaki diğer aktörlerle ortak fayda sağlayacak çalışmalara liderlik etmesi ve yıkıcı rekabet yerine yapıcı dayanışma ile birlikte çalışmak ve fırsatları yakalamak için kâr maksimizasyonu yerine kâr optimizasyonuna yönelmesi gerekiyor.

KAYNAKÇA

7 Habit of Highly Effective People-Stephen

R.Covey 8Th Habit- Stephen R.Covey

Automotive After Sales 2015 / Arthur D. Little

A'dan Z'ye Pazarlama- Philip Kottler

Beating The Market with Customer Satisfaction/Christopher W.Hart

Driving Customer Satisfaction/Andy Taylor

Ekip Çalışması ve Liderlik- Acar Baltaş

Exploaring Corporate Strategy/Gerry Johnson-Kevan Scholes-Richard Whittington

Firmaların Fiyatlandırma Kararlarına Oyun Teorisi Açısından Bir Yaklaşım / Ege Cansen (Rekabet Kurumu Perşembe Konferansı-Ekim 2000)

How Industries Change-Anita M. Mc Gahan-HBR

<http://bentley.umich.edu/legacy-support/automotive/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Business_strategy

<http://iamdistrict250.ca/our-skilled-trades/a-brief-history-of-the-auto-mechanics-trade/>

http://tr.wikipedia.org/wiki/Oyun_teorisi

<http://www.businessballs.com/businessstrategyimplementation.htm>

http://www.dho.edu.tr/sayfalar/00_anasayfa/11_pusula/72/turkotativ.html

<http://www.examiner.com/article/a-brief-history-of-auto-mechanics>

<http://www.franchisedirect.com/automotivefranchises/automotiveindustrytrendsbusinessreportii/7/249>

<http://www.investopedia.com> <http://www.oyunteorisi.com>

<http://www.tasitsteknolojileri.com/2013/05/12/turkiyede-otomotiv-tarihi/>

<https://otohafiye.wordpress.com/2015/05/13/turkiye-de-yerli-otomobil-tarihi1/>

<https://otohafiye.wordpress.com/2015/05/17/turkiyede-yerli-otomobil-tarihi-2/>

<https://www.franchisehelp.com/industry-reports/automotive-franchise-industry-report/>

Hüseyin Leblebici. Management,Business Models and Value Creation
Hüseyin Leblebici-From Managerial Strategy to Organizational Contingencies
Joan Magretta. Why Business Models Matter-HBR
Managing Dollars With Sense- Mitch Schneider
Managing in Turbulent Times- Peter F.Drucker
Maximum Achievement- Brain Tracy
Mesnevi'den Seçmeler- Dr.Yusuf Çetindağ
Mevlânâ'dan Altın Öğütler I-II-III- Ziya Elitez
Michael C.Mankis & Richard Steele. Turning Great strategy into
Great Performance-HBR
Morris. A Cohen,Narenda Agrawal,Vipul Agrawal.Winning in the Aftermarket.
Harward Business Review.
New Mega Trends- Sarwant Singh
Now, Discover Your Strengths- Marcus Buckingham & Donald O.Clifton
Operations Management – Roger G.Schroeder
Parts Management Guide For Distributors- Mitsubishi Motors Corporation
Parts University-Quest Learning Centers
Parts&Sevice Management for the 21st Century-Quest Learning Centers
Peter Drucker'a Göre Dünya- Jack Beatty
Satisfaction/Chris Denove & James D.Power IV
Scanning the Periphery-George S.Day & Paul J.H.Schoemaker
Sloan Management Review/Spring 1997- The Bullwhip Effect in Supply Chains-
Haul L.Lee/V.Padmanabhan/Seungjing Whang
Strategic Management-Wikipedia,The Free Encyclopedia Strategy
Realisation Essential Elements, Businessballs.com, The Goal- Eliyahu
Goldrat
Tuğrul Atamer & Philip Riot. Strategy-Key Concepts And Different
Perspectives What You Feel You Can Heal - John Gray, Ph.D.
Winning - Jack Welch&Suzy Welch



Mehmet Ayhan Dayoğlu, babasının mesleğini daha ileriye taşıyıp yurtiçi ve yurtdışında icra etti; bu konudaki ilk okulu Hasanpaşa'daki tamirhane, ilk öğretmeni ise babasıydı.

