



Dijital Teknolojilerle Satış Örgütünü Güçlendirme: BRİSA

Bölüm 1: 2016'da Brisa ve Satış Örgütünün Karşılaştığı Sorun

Brisa olarak yıllardır lastik pazarının tartışmasız pazar lideriyiz. Pazara bakacak olursak, 2010-2015 arasında Türkiye lastik pazarı dünya pazarının çok ötesinde bir büyüme sergilemişti. Beş yıl içinde %28 gibi yüksek bir oranda büyüyerek, toplam 22 milyon adete ulaşmıştı (*Akşam, 13/11/2016*). Pazardaki bu büyüme 2018 yılına kadar sürdü.

Biz de artan talebe daha iyi yanıt verebilmek ve ürünün bulunurluğunu artırabilmek için 2014'te bayi ağıımızı hızla genişlettik. Bayi sayımız birden 250'den 409 bayiye ve onların 200 kadar şubesine yükseldi. Fakat bu hızlı genişlemeyle birlikte pazara sunduğumuz hizmetlerde aksamalar yaşanmaya başlandı. Çözüm merkezimiz sahaya destek olma konusunda yetersiz kaldı. Sonuçta bayilerden çok ciddi şikayetler almaya başladık. Diğer yandan bu agresif bayi ağını genişletme stratejisi, beraberinde bayi finansallarını yönetirken de bazı zorluklar getirdi.

Bu sonuçtan bayilerimiz de, biz de rahatsızdık. Satış temsilcilerimiz her bayi ziyaretinde, önce bayilerin yaşadıkları ve çözümsüz gibi görünen problemleri dinlemek zorunda kalıyorlardı. Bunlar genelde ürün teslimatlarıyla, finansla ilgili sorunlardı. Neredeyse tüm konuşmalar, bayilerin o meşhur: "Brisa'dan destek alamıyoruz", "Brisa'da muhatap bulamıyoruz" cümleleriyle başlıyordu. Ayrıca prim sistemimiz karışık ve satış ekibimiz primleri açıklamak için çok zaman harcıyordu. Dolayısıyla bayiye satış yapmak için giden temsilcilerimiz, daha görüşmenin başında 1-0 başlıyorlardı.



Bayi ağını genişletme ve satışı maksimize etme stratejisi 2016'ya kadar sürdü. Belki de bu nedenle, bayilerin ödeme gücündeki düşüşü göremedik. Sistemler bayi envanter hareketlerini raporlamada yetersiz kaldığından, düşen bayi satışlarını ve artan stokları fark edemedik. Satışı artırmak uğruna, yeri geldi artan bayi risklerini ve bayilerde yükselen stokları görmeden, bayilere ek vade uygulamasına gittik. Sonuçta bayilerde artan stok, bayilerin şirkete olan borçlarını zamanında ödeyememelerine yol açtı. Bu da doğal olarak şirketin nakit akışında ve finansal tablolarında olumsuzluklara neden oldu (*Bakınız: Markalar Fıslıyor serisi, "Brisa İşletme Sermayesi ile Rekabetçi Avantaj Yaratma" vakası*). Malını satamayan bayi de, haliyle tüm şikayetlerini Brisa satış örgütüne yöneltiyordu. Üstelik şirketimiz, 2012'de Aksaray'da toplam 300 milyon Dolar'lık ikinci bir fabrika yatırımına başlamıştı. Dolayısıyla satışlardan yeteri kadar nakit yaratamadığımız gibi, ayrıca ek bir finansman borcuyla da karşı karşıyaydık...

2017 yılının ilk yarısında yönetim değişikliğini izleyen günlerde, Cevdet Alemdar'ın CEO olarak göreve gelmesiyle; ilk iş olarak şirkette finanstan üretime; tedarik zincirinden satış teşkilatına kadar tüm süreçlerin bir bir sorgulandığı bir dizi çalıştay yapıldı. Brisa'nın 2014-2017 arasında yaşadıkları, planlar, plandan sapmalar ve sebepleri ayrıntılarıyla incelendi. Şirketteki tüm süreçler, baştan sona ele alınırken; bayi şikayetleri ve satış teşkilatının neden bu sorunlara çözüm bulamadığı ayrıca araştırıldı.

2

Bölüm 2: İlk Adımlar

Satış örgütümüzün amacı olabildiğince müşteri odaklı, sonuç üretebilmektir. Fakat öncesinde sorunları net bir şekilde saptamalı ve atılacak adımları önceliklendirmeliydik.

- Satış ekibini; bayi finansallarının, stoklarının ve satışlarının takibi konusunda bilinçlendirmeliydik,
- Sürekli kontrolü sağlayacak, standart bir müşteri takip süreci oluşturmeliydik,

MARKALAR
fıslıyor
dijital vaka kütüphanesi



- Bayilerdeki mevcut fazla stoğu eritmeli ve sonrasında stok artışına engel olacak sistemi kurmalıydık.

O nedenle ilk etapta bayilerden gelen şikayetleri sayısallaştırarak, sorunu yönetilebilir hale getirmek istedik. İlk iş olarak, “time to close” dediğimiz, bayilerden gelen talep ve problemlerin, Brisa tarafından ne kadar sürede yanıtlandığına ve başvuruların ne kadar sürede kapatıldığına baktık. Sorunu sayısallaştırmak bizim için kritik bir dönemeçti, çünkü o noktadan sonra farklı parametreler kullanarak sahada yaşananları, sorunları ve çözüm yollarını bulmamız daha kolaylaşacaktı.

2017 sonunda bayi şikayetlerinin kapatılma süresi ortalama 30 saat 15 dakikaydı. Üzülerek gördük ki, bayilerimiz şikayetlerinde haklıydılar. Esasında buzdağının görünen tepesiydi. Çünkü bu sadece, kayıt altına alabildiğimiz ve Destek Hattı’na gelen şikayetleri içeriyordu. Ama kayıt altına alamadığımız birçok başka talep ve şikayet de şirkete ulaşıyor fakat ne yazık ki sistem içinde kayboluyordu. Çünkü Bayi Destek Hattı’mız şirket bünyesinde değildi; tedarikçi firma tarafından yürütülüyordu. Yerleri Kağıthane’deydi. Şirketteki ilgili birimler, Destek Hattı’nda çalışan kişileri tanımıyorlardı. Destek Hattı’ndan gelen sorunlar içerde takip edilmiyor, kısacası konu yönetilmiyordu. Daha da önemlisi, gelen şikayetleri çözmek, şirket içinde herhangi bir birimin sorumluluğunda görünmüyordu. İlk etapta Destek Hattı’nı iç bünyemize katmalı ve onu çözüm merkezi olarak konumlandırmalıydık.

Bölüm 3: Genba Room Doğuyor

Tüm bu göstergeler bayi teşkilatının sorunlarına kökten çözüm getirecek radikal değişikliklerin yapılması gerektiğine işaret ediyordu. Sanayi, Endüstri 4.0 Devrimi ile yeni bir çehre kazanıyordu. Son birkaç yılda hayatımıza giren robotik, Büyük Veri, Nesnelerin İnterneti gibi teknolojiler nasıl üretimin belkemiği haline geldiyse; Brisa



benzer şekilde dijital teknolojilerden yararlanarak ve veri analitiğini kullanarak satış örgütünü sahada güçlü kılmalıydı. Bunu yaparken de odağına satış örgütünün ve tüm çalışanlarının ihtiyaçlarını yerleştirmeliydi.

Öte yandan Japon ortağımız Bridgestone'un "en iyi kaliteyle topluma hizmet etme" misyonunu yerine getirebilmek için, şirket olarak dört temel unsurdan güç alırız. Bunlar: 'ilkeli davranma ve ekip çalışması', 'yaratıcılıkta öncülük', 'ayrıntılı planlama sonrası karar verme' ve 'Genbutsu-Genba' tabir edilen, sahada gerçekleştirenleri veri olarak kabul ederek sahanın gerçeklerine göre hareket etmedir. Genba kavramı sahada yaşananları bir bir teyid ettikten, gözleme dayalı verileri topladıktan sonra; karar vermemiz gerektiğini bize hatırlatır. Ayrıca alınan kararlar her an sorgulanmalı ve olası iyileştirme imkanları hep araştırılmalıdır. Çünkü ancak bu şekilde 'Dan Totsu' gerçekleşebilir ya da 'iyinin de iyisini' yapar hale gelebiliriz.

4

Dolayısıyla Genba kavramı bizim sahayı ve satış teşkilatını iyileştirme çabalarımıza birebir uyuyordu. Üst yönetim de başından itibaren projeye gönülden inandı ve sonuçta Genba Room dedik. Tam da şirketin kalbinde konumlandırdık. Fiziksel olarak da şirketin tam ortasında, farklı bir mimari ile değişime öncülük etsin istedik. Şu anda Brisa'ya girdiğinizde şirketin tam ortasında karşınıza dijital bir üs çıkıyor. Ergonomik olarak tasarlanmış, ses yalıtımı yapılmış, açılan tavana sahip bambaşka bir dünya. İçerde yedi büyük ekrandan gün içinde pazarda yaşanan değişimleri görebiliyoruz.

Genba Room Ocak 2018'de yedi farklı departmandan on beş kişi ve iki satış koçumuzla birlikte 17 kişilik bir ekiple çalışmalara başladı. Genba Room'da temsil edilen departmanlarımız: Finans, Tedarik Zinciri, Bayi Destek Hattı, Satış, Saha Mühendisliği, Lojistik ve Satış Operasyonlar Müdürlüğü ve Fiyatlandırma. Genba Room'un daha merkezi bir yapıya kavuşturulabilmesi için, Ocak 2018 itibariyle Satış Operasyonlar

MARKALAR
fisıldıyor
dijital vaka kütüphanesi



Müdürü Genba Room lideri olarak atandı ve böylece Genba Room tek elden yönetilir hale geldi. Sahanın nabzını tutabilmek için bu ekibin ilk aşamada izlemeye başladığı veriler:

- Bayilerin performans göstergeleri,
- Alınan sipariş miktarları,
- Bölge satış performansları,
- Marka-satış performansları idi.

Tüm ekibin aynı mekanı paylaşması sayesinde, bir sorunla karşılaşıldığında, o sorun artık herkesin sorunu oluyordu. Hatta işin önemini, duyulara hitap ederek de vurgulamak istedik ve Genba Room'a siren lambası koyduk. Siren lambası çalıştığında bu "Bayinin problemini çözmemiz lazım" anlamına geliyordu ve çözene kadar herkes aynı konuya odaklanıyordu.

İlk olarak da bayi şikayetlerini kapatma süresini 30 saat 15 dakikadan, 7 saate indirme gibi bir hedef belirledik. Böylelikle bayi taleplerini yaklaşık bir iş günü içinde yanıtlamış olacaktık. Hatta bayileri geri arayarak sorunun çözülüp çözülmediğini teyid etmeye başladık. Üst yönetimin net hedef belirlemesi ve şirket içindeki tüm ilgili birimlerin soruna odaklanmaları sayesinde üç ayda, 2018'in 2. çeyreğinde kapama süresini 7 saate çekebildik. İkinci aşamada bu 7 saati yaklaşık yarım iş gününe - 5 saate indirmek gibi yeni bir hedef koyduk. Her ne kadar şikayetleri yanıtlatma sürelerinde önemli bir iyileştirme sağlamış olsak da, artık konuya süreç yönetimi ve süreç iyileştirme açısından yaklaşmamız gerekiyordu.

Bölüm 4: Çözüm, Sahanın Sorularına Yanıt Verebilmek

Bunun için ilk olarak, Brisa Akademi ile bir bayi yönetim eğitim paketi üzerinde çalışmaya başladık. Amacımız, satış teşkilatının, bayi finansallarını ve stok devir hızını takip etmesini sağlamaktı. Bu eğitimi önce bütün satış ekibine verdik ve sonrasında satış



koçları ekibin yeni eğitim ihtiyaçlarını takip etmeye başladılar.

Bunların ötesinde satış ekibinin sahada güçlenmesi için Kasım 2018'de İş Mükemmelliği Merkezi'miz faaliyete geçti. Hedefimiz satış teşkilatının iş yapış süreçlerini olabildiğince standardize edebilmektir. Bu merkezde satış örgütünün ortalama bir günde sahada karşılaşabilecekleri sorunları çeşitli simülasyon tasarımlarıyla aktarıyoruz ve eğitimlerini veriyoruz.

Virtual Reality (Sanal Gerçeklik) yardımıyla satış ekibimize sahada karşılaşabilecekleri bir örnek vakayı “yaşatıyoruz” ve aynı durumla karşılaştıklarında ne yapacaklarını soruyoruz. Diyelim lastikteki arızayı doğru olarak saptayabiliyorlar mı? Ya da vaka çalışması analizi ile bayi ile görüşürken, bilgi aktarırken nelere dikkat etmeleri gerektiğini sorguluyoruz. Bu uygulamaları videoya çekip, sonrasında doğru ve yanlışları gösterebilmek için eğitim amaçlı kullanıyoruz. Bu uygulamalı test sonuçlarına göre her satış temsilcisinin gelişmeye ihtiyaç duyduğu alanları belirtiyoruz. Amacımız satış örgütünü en iyi şekilde sahaya hazırlamak. Bayilerden gelebilecek taleplere en iyi şekilde yanıt verebilecek noktaya getirmek, çünkü 53 milyon Dolar'lık Brisa markasını esasında sahada satış örgütümüze emanet ediyoruz. Onlar ne kadar kuvvetli ve güçlü ise, Brisa markası da pazarda bir o kadar değer kazanmış oluyor.

Bölüm 5: Süreçleri Kontrol Edebilme ve Standardizasyon

Diğer yandan bayilere yapılacak satış miktarını, alınacak risk miktarını, bayi envanterini ve bayi satışlarının takibini standardize etmemiz gerekiyordu. Bu da ancak gerçekçi aylık bayi planlarının oluşturulmasıyla mümkün olabilirdi. Genba Room'daki canlı ekranlar yardımıyla, artık sahada olup biteni yakından izleyebiliyorduk. Sorunları oluşurken fark edip, müdahale etme şansımız doğmuştu. Bu da bize değişen pazar koşullarına göre daha hızlı hareket kabiliyeti veriyordu. Tüm bu gerçekleştirilenler, Tedarik Zinciri, Pazarlama, Finans ve Satış Operasyonları bölümlerinin birlikte ve



ahenk içinde çalışmasıyla mümkün olabildi. Herkes kendi silolarından çıktı. Büyük resmi görebilecek hale geldi. Tek olan şirket hedefinde birleşti. Eskiden oluruna bırakılan parametreler, kontrol edilir, yönetilebilir oldu. Dolayısıyla tüm şirkette sadece problem çözme değil; aynı zamanda proaktif yaklaşım da hakim oldu.

Bölüm 6: Sonrasında Tahminlerde İyileştirme

Bayilerimizdeki stok seviyesinin artmasının nedenlerinden biri de, iç pazar talebinin doğru tahminlenememesiydi. Ne yazık ki geçmişte iç pazar talep tahminlerimiz ancak %25-30 bandında gerçekleşiyordu. Bunu düzeltebilmek için Pazarlama, Satış Operasyon ve Tedarik Zinciri bölümlerinden oluşan grupla, mevcut sürecin haritasını çıkardık. Gördük ki, mevcut durumda sorumluluklar net değil. Ayrıca süreci kontrol edebilmek için sayısal hedefler belirlenmemiş. Yani Key Performance Indicators (KPI) yok. İlginç olan talep tahmininin doğruluğu uzun zamandır ölçüldüğü halde, hiç bir bölümün performans kriteri olarak tanımlanmamıştı. Yani talep tahminini yapabilmek için hangi ekibin, ne zaman ve hangi girdileri sisteme gireceği belli edilmemişti. Temelde manuel olarak işlenen ve her ay bir değerine göre farklılıklar gösteren bir süreç yaşıyordu.

Genel olarak bölge satış müdürlükleri ürün grupları bazında aylık satış tahminlerini satış operasyon bölümüne iletiyordu. Satış operasyon da ürün grubu tahminlerinin lastik ebatlarına göre dağılımını yapıyor ve Tedarik Zinciri'ne iletiyordu. Tedarik Zinciri de kapasiteleri göz önünde bulundurarak üretim planını hazırlıyordu.

Pazarlama bölümü sürece dahil edilmemişti. Yeni süreçte Pazarlama ve Satış Operasyon bölümlerinin mutabık kaldıkları tahminler Tedarik Zinciri'ne iletmeye başlandı. Bununla da kalmayıp, talep tahminini veri analitiği ile yönetebilmek amacıyla "Tyre Oracle" adını verdiğimiz bir yazılım geliştirdik. Böylelikle bölgelerde satılan araç verisinden, lastik talebini hesaplayabilen bir sisteme geçtik ve kendi verilerimizin



sağlamasını yapabildik. Aynı dönemde gelişen ihtiyaçlarımız doğrultusunda Genba Room'a ek veriler eklemeye başladık. Artık:

- Şehir bazında, bölge bazında ve bayii bazında stok durumunu,
- Şehir bazında satışları, şehrin toplam potansiyelini, pazar büyüklüğünü ve Brisa ürün gruplarında alt kırılım satışlarını, pazar paylarını izleyebiliyorduk.

Tüm bu yapılanlar bir yandan bayi şikayetlerini azaltmaya yardım etti ve 2018'in 3. çeyreğinde bayi şikayetlerini kapama süresini 5 saatin altına indirebildik. Beş saati aşan durumlarda Genba Room liderine otomatik uyarı mesajı gönderen bir sistem kurduk. Ayrıca Genba Room'a günlük gelen verileri inceleyerek, süreci aramızda değerlendiriyorduk. Şikayet giderme olarak çıktığımız bu yolculukta, verileri kullandıkça nasıl bir 'petrol rezervi' bulduğumuzu görüyorduk. Her gün verinin gücüne yaşayarak tanık oluyorduk. Çağrı Merkezindeki arkadaşlarımızın konuya hakimiyetleri arttıkça, yetkinlikleri de gelişti. Öyle ki sorunları önceden tahminleyip, önlem almaya başladılar. Dolayısıyla çağrı kapatma süreleri daha da hızlandı.

Bölüm 7: Veri Analitiği Yardımıyla Pazarın İhtiyaçlarına Hızlı Yanıt Verebilmek

- Stok Devir Hızı Takibi ve Bayi Kampanyaları

Yeni süreçte satış koçlarımızla sahadan aldığımız bu can alıcı bilgileri Genba Room'da veri olarak kullanmaya başladık. Böylelikle problemleri daha sorunlar oluşurken fark etme şansımız doğdu. Örneğin bayilerdeki stok değişiminin takip fikri bir satış koçumuz tarafından önerildi ve hayata geçirildi. Ayrıca bayilerde stok artışını önlemek için stok devir hızlarını da izlemeye aldık. Stok devir hızını takip eder hale gelince, stoklar yükselme eğilimine girdiğinde artık hemen bölgesel satış kampanyaları düzenleyebilecek noktaya ulaştık. Eskiden bayilere ön sipariş uygulamasını yılda bir kez ve sadece kış aylarında yapardık. Bu ise zaman zaman bayilerimizin eritebileceklerinden



fazla ürünü talep etmelerine yol açıyordu. Halbuki şimdi pazara ve verilere daha iyi hakim olduğumuzdan, ön sipariş uygulamasını yıl boyunca yapmaya başladık. Böylelikle şirket envanterini ya da bayi stoklarını gereksiz artırmamış ya da bayileri stoksuz bırakmamış oluyoruz. Ayrıca üretebildiğimiz lastik adetlerinin en etkin dağılımını sağlıyoruz.

Hatta 2018’de bayi risklerini de sürece dahil ettik. Planda yer alan satış miktarı ve satış vadesine göre her bayinin alabileceği aylık maksimum miktarı hesapladık. Bu limitleri SAP sistemine tanıttık. Alacak miktarı, kredi limitine ulaştığında SAP üzerinden girişi ve sevkiyatı askıya alan bir sistem geliştirdik. Böylelikle bayilerin üstlenemeyecekleri kadar finansal riske girmelerini önlemiş olduk. Bu aynı zamanda stokların gereksiz yere artmasını engelledi. Biz de zamanında tahsilatını yapamayacağımız ya da riskli olan ürünleri boşu boşuna üretmemiş ve gereksiz atıl stok yaratmamış oluyoruz. Bu alınan tedbirler yardımıyla, risk rasyomuz Aralık 2016’da %56 iken; Haziran 2019’da %23’e geriledi. Yine aynı dönemde tahsilat süresi geçmiş alacaklarımızın oranı %40’dan %14’e düştü. Böylelikle sonuçta olarak ödeme vadelerimizi düşürdük. Tüm bu adımlar hep şirketin hedeflerini tutturabilmek için atıldı... Ayrıca bu veriler sayesinde bayilerimiz de satış potansiyellerini daha iyi ortaya koyabiliyorlar. Tüm bu olumlu gelişmelere Bayi Güven Endeksimiz’de de kendini gösteriyor.

- Eşzamanlı Son Kullanıcı Kampanyaları

Genba Room’dan elde ettiğimiz veriler ışığında, Pazarlama Departmanı’mız 2018’de bayilere yönelik ön sipariş kampanyalarına paralel, son tüketici kampanyaları da düzenledi. Amacımız bayilere sevkiyat yaptıktan sonra, ürünlerin bayilerden çıkışını hızlandırmaktı. Böylelikle Brisa hem satış hedeflerini tutturdu hem de bayilerin finansallarını bozmadan stoklarını eritmelerine yardımcı oldu.



- Stok Eritmek için Atılan Adımlar

Bayilerimizde birikmiş olan hareket görmeyen envanter stoğu bir diğer önemli şikayet konusuydu. Bunları acilen eritmemiz ve sonrasında da gelecekte benzer bir stok artışını engelleyecek sistemleri kurmamız gerekiyordu. Gelecekte benzer bir durumla karşılaşmamak için, Tedarik Zinciri her ay 12-18 aylık ve 18-24 aylık lastik stoğunu öncelikli sevkiyat grubu olarak raporlamaya başladı. Böylelikle hareket görmeyen envanter stoğu daha oluşmaya başlamadan, gerekli önlemleri alabilecek noktaya ulaştık.

Bölüm 8: Genba Room Bize Başka Hangi Kapıları Açtı?

- Hesapta Olmayan Faydaları

Zaman içinde sahadan gelen verileri yakından takip etmenin ve bunları veri analitiği yardımıyla yorumlamanın şirkete başka ek faydaları da olduğunu yaşayarak gördük. Örneğin değindiğimiz bayilere ön sipariş uygulamasının sayısını artırdığımızda, bir yandan üretim planı tahminlerimizin de iyileştiğini fark ettik. Çünkü önceden siparişleri aldığımız için, üretim planlarına artık tahminleri değil; gerçek satış rakamlarını dahil etmeye başladık. Tahminlerdeki yanılma payı düştükçe, mamul envanter stoku da kendiliğinden geriledi ve nakit akışımıza olumlu katkı sağladı. Bu şekilde veri analitiğinden değişik şekillerde yararlanmak; ilk başta hesaba katmadığımız birçok farklı alanda da şirkete olumlu geri dönüşler sağladı.

- Pazar Sonuçları

Genba Room kurulduğu Ocak 2018'de bayi başvurularının kapatılma süresi 30 saat 15 dakika iken; Aralık 2019'da bu süre 24 dakikaya düşmüş bulunuyor. Sadece bu veriye bakarak dahi, Brisa'nın 2018'de başlattığı dijital yolculuğun şirkete kattıklarını rahatlıkla anlayabiliyoruz. 2018'de şirketin kalbinde kurulan dijital sistem yardımıyla, Genba Room sahanın nabzını tutmaya başladı. Bu çözümleri tasarlarken Brisa, Yapay



Zeka temelli yazılımlardan ve ileri veri analitiği gibi yeni nesil teknolojilerden yararlanarak, iş süreçlerini belli oranda otonom hale getirdi. Artık bayi problemlerinin çözümünü Genba Room üstlenirken; satış örgütü de satışa odaklanarak, daha çok bayi ziyareti gerçekleştirebiliyor.

Ayrıca Brisa Genba Room'un 2018 yılında Bridgestone EMEA Bölgesinde Management Fundamentals alanında Gümüş Ödül'e layık görülmesi tüm ekibimiz ve şirketimiz için ayrı bir gurur kaynağı oldu.

Tüm bu iyileştirme çalışmaları Brisa'nın pazar sonuçlarına da yansdı. 2019 sonuçlarına göre Brisa markalı ürünlerimizin toplam pazar payı %32'ye ulaşmış durumda. Bizden sonra gelen en yakın rakibimizin payı ise %22. Brisa olarak pazarda karşılaştığımız sorunları teknolojinin yardımıyla çözerek, şirket faydası haline getirebildiğimiz için çok mutluyuz.

Bölüm 9

Dijital Teknolojilerle Satış Örgütünü Güçlendirme Soru ve Cevaplar

Soru 1 Satış örgütünün en önemli işlevlerinden biri, sahayı yakından izlemek ve pazardaki olumlu ya da olumsuz gelişmelere hızla yanıt verebilmektir. Bu doğrultuda Brisa satış örgütü günümüzde dijital teknolojilerden nasıl yararlanmaktadır?

Şirketlerde satış örgütlerinin birincil amacı, müşteri odaklı hareket edip, pazar için doğru sonuçları hızla üretebilmektir. Bu nedenle öncelikle pazarda yaşanan sorunlar net olarak saptanmalı ve öncelikler belirlenmelidir.



Brisa Bridgestone, ‘en iyi kaliteyle topluma hizmet etme’ misyonunu yerine getirebilmek için, dört temel unsurdan güç almaktadır. Bunlar: ilkeli davranma ve ekip çalışması, yaratıcılıkta öncülük, ayrıntılı planlama sonrası karar verme ve “Genbutsu-Genba”dır. Genba, sahada gerçekleştirenleri veri olarak kabul ederek, sahanın gerçeklerine göre karar vermek demektir. Bu kavram, sahada yaşananları bir bir teyid ettikten, gözleme dayalı verileri topladıktan sonra; karar vermek gerektiğini söyler. Ayrıca alınan kararlar her an sorgulanmalı ve olası iyileştirme imkanları hep araştırılmalıdır. Çünkü ancak bu şekilde “Dan Totsu” gerçekleşebilir ya da “iyinin de iyisini” yapılabilir.

Brisa da sahayı ve satış teşkilatını iyileştirme çabaları için Genba kavramını benimser ve Genba Room şirketin tam ortasında, yani kalbinde konumlandırılır. Bu dijital üs, farklı mimarisi, ergonomik tasarımı, ses yalıtımı, açılan tavanı ile bambaşka bir dünyayı andırmaktadır. Genba Room’da yedi farklı departmandan, 17 kişiyle çalışmalara başlanır ve pazarda yaşanan değişimler yakından izlenir.

12

Öncelikle pazardaki sorunları saptayabilmek için bayi başvuruları ele alınır ve bayi başvurularının kapatılma süreleri incelenir. Amaç sorunu sayısallaştırarak, yönetilir kılmaktır. İlk hedef, bayi şikayetlerinin ortalama kapatılma süresini 30 saat 15 dakikadan, 7 saate indirmektir. Üç ayda, başvuruları kapama süresi 7 saate iner. İkinci aşamada bu 7 saati yaklaşık yarım iş gününe indirmek gibi yeni bir hedef belirlenir.

Artık sıra ikinci önemli adıma, yani, süreçlerin kontrolünü standardize etmeye gelmiştir. Satış ekibi; bayi finansalları, stokları ve satışların takibi konusunda bilgilendirilir ve standart bir müşteri takip süreci oluşturulur. Böylelikle gerçekçi aylık bayi planları yapılır. Genba Room’daki ekranlar yardımıyla, sahada olup biten daha yakından izlenmeye ve daha sorunlar oluşmadan fark edilip, müdahale edilmeye başlanır. Üçüncü

MARKALAR
fisıldıyor
dijital vaka kütüphanesi



aşamada veri analitiği yardımıyla, bayilerdeki stok artışını önlemek için stok devir hızları izlenmeye başlanır. Stok devir hızını takip eder hale gelince, stoklar yükselme eğilimine girdiğinde hemen bölgesel satış kampanyaları düzenlenir. Böylelikle bayilerde stok artışına engel olacak sistem kurulmuş olur. Ayrıca bayilere yapılan önsipariş kampanyalarıyla, üretim planı tahminleri iyileşir. Çünkü siparişler önceden alındığından, üretim planlarına tahminler değil; gerçek satış rakamları girilir. Tahminlerdeki yanılma payı düştükçe, mamul envanter stoku da kendiliğinden geriler. Yani şirket, satabileceğini üretir hale gelir; boşuna stok maliyetini üstlenmez. Artık tüm şirket aynı hedefe kilitlenmiştir. Bu atılan adımlar, şirket finansallarına da olumlu yansır. Ve sonuçta bayi başvurularının kapanma süresi iki yılda 30 saat 15 dakikadan, 23 dakikaya geriler.

Satış örgütünün sahada daha iyi performans gösterebilmesi için, simülasyonlar ve sanal gerçeklik uygulamaları yardımıyla, çeşitli eğitimler verilir. Ayrıca “Yapay Zeka ile Dijital Dönüşüm” başlıklı bir diğer Brisa vakasında ayrıntılarıyla aktardığımız gibi, satış örgütü de Yapay Zeka teknolojilerinden yararlanarak pazardaki rekabetçi konumunu güçlendirir. Çünkü milyon Dolarlık markalar esasında sahada satış örgütlerine emanet edilmektedir. O nedenle saha ne kadar kuvvetli ve güçlü olursa, markalarımız da bir o kadar değer kazanır.

Soru 2 Şirketlerin genelde dijitalleşme konusunda hangi aşamada olduğunu tartışınız. Bilgi teknolojileri kullanımının, Brisa satış örgütüne ve şirkete sağladığı faydaları özetleyiniz.

Bilgi teknolojilerinden yararlanma, tüm şirketlerde hızla artmaktadır. Örneğin Michelin Chief Operating Officer F. Menegaux'nin 2018 yılında verdiği bir mülakatta, Michelin'in %30 oranında dijitalleştiğini söyleyebileceğini belirttikten sonra; gelecek 10 yılda



herşeyin dijitalleşmiş olacağını eklemektedir. Günümüzde her ne kadar şirketler “dijitalleşme”den, sıkça söz etseler de; bunu gerçek anlamda günlük yaşamına dahil edebilmiş şirketler oldukça sayılıdır. 1990’ların sonunda internet kullanımında yaşadığı gibi; 2020’nin başında da dijital dönüşüm, Yapay Zeka konularında “**Dijital Balon**”dan söz edilmektedir. Yani dijital dönüşümü herkes birbirine anlatmakta, ama gerçek hayatta pek kimse uygulamamaktadır. Şirketlerin dijitalleşme evrelerinde ikinci dalga, “**Yetkinlik**” düzeyi olarak adlandırılabilir. Bu aşamada şirketlerin teknoloji departmanları yeni yazılımları geliştirme yetisine sahip olsalar da, bunlar henüz şirketlerde kullanılmaya başlanmamıştır. Üçüncü evrede ise artık “**Kullanıcı**” dijital dünyaya dahil olur ve şirketteki kullanıcıların sorunlarına dijital çözümler üretilir. Günümüzde şirketlerde dijital dönüşüm genelde bu aşamadır. Son evrede ise dijital dünya, **şirket stratejisine** entegre edilir. Teknoloji yardımıyla gerçekleştirilenler, iş sonuçlarına yansır ve şirkette fark yaratmaya başlar.

Brisa 2018’de şirketin kalbinde kurulan dijital üs, Genba Room yardımıyla sahanın nabzını tutmaya başlar. Bu çözümleri tasarlarken Brisa, ileri veri analitiği gibi yeni nesil teknolojilerden, Yapay Zeka temelli yazılımlardan yararlanır. İş süreçlerini sayısal veriler yardımıyla standart olarak kontrol edilebilir hale getirir. Bayi problemlerinin çözümünü Genba Room üstlenince; satış örgütü de satışlara odaklanarak, daha çok bayi ziyareti yapabilecek noktaya erişir. Teknolojinin yardımıyla bayi başvuruları hızla çözümlenir. Tüm bu iyileşme hareketi pazar sonuçlarına da yansır ve 2019’da, Brisa markalı ürünlerin toplam pazar payı yüzde 32 olarak gerçekleşir.

Soru 3 Şirketler dijital teknolojilerden doğru yararlanabilmek için değişim yönetimini nasıl kullanmalıdırlar? Bu konuda Brisa’da atılan adımları, pazarda rekabetçi avantaj yaratma açısından özetleyiniz.

2020’de dünyada tahminen 50 milyardan fazla cihazın kullanımda olacağını



düşündüğümüzde; üretilen toplam verinin hacmi gözümüzde daha iyi canlanabilir. Dolayısıyla artık önemli olan veri üretmek değil, bu veriyi anlamlandırabilmek için Yapay Zeka'yı doğru kullanmak olacak. Şirketler için de durum aynı. Yapay Zeka'dan gerçek anlamda yararlanmak, aynı zamanda yaratıcılık gerektiriyor. Çünkü Yapay Zeka'yı tüm şirkette kullanılabilir kılmak için, işe önce değişim yönetimiyle başlamak gerek.

Geleneksel şirketlerde dikey organizasyon şemalarını hatırlayınız. Neredeyse her bölümün sadece kendi içinde iletişim kurduğu ve üst yönetime rapor ettiği bu tip silo organizasyonları hepimiz iyi biliyoruz. Bu "silolar" da dışarıyla herhangi bir bilgi alışverişi neredeyse hiç olmadığı gibi; her bir bölüm/kişi işlevlerini tekil olarak sürdürme gayreti içindedir. Yıllar içinde verim düşüklüğü ve iletişim eksikliği nedeniyle, giderek şirketlerin "Silo" organizasyonlardan uzaklaştıklarını; fakat dikey yapılanmayı sürdürdüklerini görüyoruz.

15

Zamanla departmanlar arasında çift taraflı bilgi alışverişi başlamış olsa da; her bir departmanın sınırları yine de keskin hatlarla ayrılmıştır. Herkes kendi bölümünden sorumlu olmayı sürdürmektedir. Çoğu zaman yana yana çalışan kişiler birbirlerinin ne işle uğraştıklarını dahi tam bilmezler. Özellikle dijital teknolojiler yardımıyla, yapılan işlerin bölümler arası bilgi alışverişini daha fazla gerekli kılması, bir bölümün çıktısının diğer bir bölümün girdisi haline gelmesiyle, ilişkiler ağı giderek daha yoğun bir hal almıştır. Brisa'da olduğu gibi üretilen ürün çeşidinin çok yüksek sayılara ulaşması ve birden fazla lokasyonda üretim yapılması bu ilişkiler ağını daha da artırmaktadır.

Vakada da gördüğümüz gibi, Genba Room'la birlikte farklı bölümler daha yoğun bir araya gelir ve giderek silo yapılaşmadan uzaklaşılır. Tüm çalışanlar büyük resmi görebilecek hale gelir. Tek olan şirket hedefinde birleşilir. Ve belki de en önemlisi,

MARKALAR
fısıldıyor
dijital vaka kütüphanesi



eskiden olurlarına bırakılan parametreler; kontrol edilebilir, yönetilebilir olur. Dolayısıyla tüm şirkette sadece problem çözme değil; aynı zamanda proaktif yaklaşım artar. Şirketlerin bunu yapabilmeleri ise ancak değişim yönetimini tüm şirkete yansıtılabilmeleriyle mümkündür. Değişim yönetiminin en temel unsurları:

- 1) Şirket içi etkin ve sürekli iletişim,
- 2) Şirkette yapılanlar ve yapılacakların iç paydaşlara aktarılması ve çalışanların sorularının açıklıkla yanıtlanması,
- 3) Şirketin her türlü inovasyona, yeniliğe, yeni düşüncelere açık olduğunun vurgulanması,
- 4) Değişimin sadece sözde kalmaması; “özde” de yaşanmaya başlandığının sinyallerinin verilmesi,
- 5) Süreçteki olumlu ve olumsuz gelişmelerin çalışanlarla açıkça paylaşılması,
- 6) Başarıların ve iyi uygulamaların şirket içinde özendirilmesi,

Rekabetin yoğun olduğu lastik sektöründe Brisa, özellikle 2016’dan sonra pazar liderliğini tartışmasız olarak sürdürebilmek için birçok adım atmıştır. Bunlardan biri de, şirketin rekabetçi gücünü artırabilmek için teknolojiden güç alarak, şirket içinde her kademedeki dijital teknoloji uygulamalarını başlatmak olmuştur. Bunun için de değişim yönetiminin temel ilkelerinden olan: açık iletişim; sürekli bilgilendirme; tüm iş süreçlerini sorgulama ve çalışanlara sorgulatma, gibi tüm noktaları titizlikle yerine getirmiştir. Bu vaka çalışmasının yapılması dahi, Brisa’nın değişim yönetimine verdiği önemi açıkça ortaya koymaktadır.

Yine başka bir vakada buluşmak dileğiyle, şimdilik hoşça kalın.



Vakada bize içerik desteęi saęlayan
Brisa Satış Mükemmeliyeti Koçu Ertuęrul Yüztaş'a,
Brisa Kredi Kontrol Operasyon Uzmanı Akgün Erkol'a,
Brisa Genba Room Lideri ve Satış Operasyonları Müdürü H. Cem Çıtak'a,

Projenin tüm koordinasyonunu saęlayan
Brisa Kurumsal İletişim Uzmanı Gamze Sifoęlu ve,
Brisa Kurumsal İletişim Müdürü Aylin Erdil'e,
Brisa Yönetim Sistemleri Müdürü Ekim Özaydın Yeni'ye

Projeyi hayata geçiren
Brisa Satış Genel Müdür Yardımcısı Yakup Demir'e
Brisa CEO Cevdet Alemdar'a
sonsuz teşekkürlerimizle.

17

Kaynakça

- Burgess, A. (2018) *The Executive Guide to Artificial Intelligence: How to identify and implement applications for AI in your organization*, Palgrave Macmillan, 1st ed.
- Hornblower, J., R. Siegel (2019) "Michelin Group: Embracing Culture While Adapting to Change", *Stanford Graduate School of Business*, September
- "Je m'inscris dans la vision humaniste de Michelin", confie Florent Menegaux, son futur numéro 1", *L'usine Auto*, June 1, 2018 (Siteye erişim 3 Ocak 2020: <https://www.usinenouvelle.com/article/je-m-inscris-dans-la-vision-humaniste-de-michelin-confie-florent-menegaux-son-futur-numero-1.N701119>)

MARKALAR
fisıldiyor
dijital vaka kütüphanesi



- Kotler, P., H. Kartajaya, I. Setiawan (2017) **Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital**, John Wiley & Sons
- Marr, B., M. Ward (2019) **Artificial Intelligence in Practice: How 50 Successful Companies Used AI and Machine Learning to Solve Problems**, John Wiley & Sons
- Öztürk, T. (2019) “Brisa’nın Nakit Odağı ile Dönüşümü”, Brisa Bridgestone A.Ş. için hazırlanan yayımlanmamış dahili bilgi notu
- Pradeep, A.K., A. Appel, S. Sthanunathan (2019) **AI for Marketing and Product Innovation: Powerful New Tools for Predicting Trends, Connecting with Customers, and Closing Sales**, John Wiley & Sons
- Schwab, K. (2017) **The Fourth Industrial Revolution**, Portfolio Penguin
- “Türkiye’de Lastik Sektörü Son 5 Yılda Yüzde 28 Büyüdü”, **Akşam**, 13 Kasım 2016 (Siteye erişim 20/12/2019: <https://www.aksam.com.tr/kobi/turkiyede-lastik-sektoru-son-5-yilda-yuzde-28-buyudu/haber-566207>)
- Willcocks, L. P., J. Hindle, M.C. Lacity (2019) **Becoming Strategic with Robotic Process Automation**, SB Publishing

Önerilen Video’lar

- The Future of Marketing
<https://www.youtube.com/watch?v=40AvBxWZIUY>
- AI and the Future of Marketing
<https://www.youtube.com/watch?v=T9EIyGNBR1w>
- Customer engagement in a post-digital world
<https://www.youtube.com/watch?v=oBokb9nRcXA>



Markalar Fısıldıyor, El İzi İletişim Danışmanlık Ltd.’nin tescilli markasıdır.

**Proje Fikri ve Tasarımı
Genba Room Vaka İçeriği**

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi İletişim Dan. Ltd.
Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi

**Prodüksiyon
Müzik**

ElaPro Ajans / Nuri Çolakoğlu
Rondo alla Turca (Mozart) Muzikotek / Boosey Classics

Ders Notları Seslendirmesi

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi



www.markalarfisildiyor.com.tr

Şubat 2020

*Bu vaka, El İzi'nin izni olmadan kısmen ya da tamamen kullanılamaz, kopyalanamaz, çoğaltılamaz veya satılamaz.
Aksi durumda 5846 ve 3257 sayılı kanun maddeleri istisnasız uygulanır.*

MARKALAR
fısıldıyor
dijital vaka kütüphanesi