



Dijital Teknolojilerle Satış Örgütünü Güçlendirme: BRİSA

AUDIO

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

2014-2016 yılları arasında Türkiye lastik pazarı dünya lastik pazarından biraz daha hızlı ayrıştı ve daha hızlı bir büyüme gösterdi. Bu büyüme 2018'e kadar devam etti. Yaklaşık olarak bu dönemde Türkiye lastik pazarı %28 gibi büyüyerek, dünya lastik pazar büyümesinin çok çok üstünde bir orana sahip oldu.

Bu süreç içerisinde uzun yıllardır pazar lideri olan Brisa, pazar liderliği konumunu güçlendirmek ve sahada müşterilerine kesintisiz hizmeti devam ettirmek için büyüme kararı aldı. Ve arkasından o gün 250 olan bayi sayımızı hızla artırma yoluna gittik. O gün 250 olan sayımız, bugün 409'lara kadar geldi. Yaklaşık 200 tane de şube ekledik. Yeni şubeler açalım, yeni bayilikler açalım, müşterimize yönelik yeni hizmetler yaratalım ve bu büyümenin getirdiği

VIDEO

Yakup DEMİR –
Brisa Satış Genel Md. Yard.

1 Görsel: Türkiye'deki Lastik Pazarı (2009-2019)





bir takım sorunlarla karşılaşmaya başladık. Bütün motivasyonumuz büyüme üzerine, daha fazla satış ve adetler üzerine olduğu için, onu destekleyecek altyapılara gerekli yatırımları yapmadık. Ve bir süre sonra bazı sorunlarla karşılaşmaya başladık. Bunlardan bir tanesi bayilerimizin stokları hızla artmıştı. Bunu görebildiğimiz ekranlar ya da bunu destekleyen programlarımız yoktu ve göremedik. Bayilerimizin finansalları ile ilgili bir takım arkasından depresen ve derinleşen sorunları da çok fark edemedik. Bu süreç içerisinde pazarda yaşanan ufacık dalgalanmalarda bayiler tarafında ciddi sorunlarla karşılaşmaya başladık. Anında müdahale etmekte zorlanıyorduk. Mevcut sistem, özellikle bayi iletişim hattımız, bu büyüklüğe hizmet verebilecek büyüklükte değildi ve hızlı çözümler üretmiyorduk. Özellikle de fiziki olarak bayi destek hattımız başka bir yerdeydi - Kağıthane'de - oradaki destek hattı, oraya gelen şikayetler bayi şikayetlerimizin hem Altunizade ofisimize hem de İzmit'teki merkezlere ulaştırılması, ulaştırılan sorunların titizlikle ele alınıp çözülmesi konusunda ciddi problemler yaşadık.

Sorunlar her geçen gün artıyordu fakat biz bu artışı hissedemiyorduk, farkına varamadık. Çünkü elimizde sorunların toplandığı, bize raporlandığı bir mekanizma da yoktu.

BANT: Büyümeye odaklanıp, altyapı ve donanım eksikliğini göz ardı ettik.

BANT:
Hızla büyürken

- Artan bayi stoklarını,
- Bayi finans sorunlarını fark edemedik

BANT: Mevcut sistem, bu büyüklüğe hizmet verebilecek büyüklükte değildi ve hızlı çözümler üretmiyorduk.

BANT: Çağrı merkezimizle fiziki uzaklığımız hızlı çözüm üretmemizi engelliyordu.

BANT: Raporlama olmadığından sorunları fark edemiyorduk



‘Çağrı merkezine gelen çağrılar kaç tanesi çözülüyor’, ‘ne kadar sürede çözülüyor’, ‘kaç tanesi beklemede’ ve ‘hangi departmanda bu daha çok bekliyor’, gibi hiçbir raporlama yoktu. Asıl daha önemli sorun da, bunları birinin ele alıp çözmekle ilgili ya da bunun liderliğini yapıp, bunu departmanlarla birlikte bir araya gelerek çözmekle ilgili herhangi bir sorumluluğu da yoktu.

Bu süreç büyüdükçe, büyüdükçe biz her geçen gün daha karmaşık ve artan ciddi sorunlarla karşı karşıya kalmıştık. Bayilerimizin bizden daha az sipariş vermeye ve bizim de stoklarımızın ciddi oranda artmaya başladığı bir dönem yaşadık. Özellikle 2016 yılında satışlarımızda düşüşler de gördük. Sonrasında 2017 yılının ilk yarısında bir yönetim değişikliğiyle birlikte, yeni Genel Müdürümüz Cevdet Bey geldi. İlk yaptığımız toplantıda mevcut sorunlarımızı masaüstüne koyduk. Daha sonrasında Cevdet Bey’le birlikte farklı departmanlardan, Üretim’den Tedarik Zinciri’ne, Lojistik’ten Pazarlama’ya, Finans’tan Satış’a, bütün birimlerinin bir araya gelip mevcut sorunlarımızı ele aldığımız çözüm önerileri üzerinde çeşitli çalıştaylar yaptık.

BANT: Sonuçta satışlarımızda düşüşler yaşamaya başladık



Bölüm 2: İlk Adımlar

Bu çalıştay sonucunda artık sorunlarımızı tanımlayabilir ve sorunlarımıza yönelik de çözümler oluşturabilir duruma doğru gidiyorduk. Bununla ilgili yaptığımız araştırmalarda gördük ki, çağrı merkezindeki datalarımız sahaya inip bayilerle yaptığımız görüşmelerde aslında, mevcut resmin daha kötü bir süreç olduğunu tespit ettik ve arkasından bunun çözümü ile ilgili süreçlere başladık.

Öncelikle birinci önceliğimiz bayilerin sorunlarını hızla ele alıp, bunları çözümlenecek modeller oluşturmak üzerine kuruldu. Şirket yönetimi olarak özellikle iletişimin de kopuk olması nedeniyle, bayi iletişim hattının öncelikli olarak Altunizade Merkez'e taşınması gerektiği, buradan gelen çağrıların hızla bu iletişim hattından ilgili departmanlara ulaştırılması ve çözümün takip edilmesi konusunda ilk kararımız oldu.

Bölüm 3: Genba Room Doğuyor

Genba Room dediğimiz, sahanın bütün ihtiyaçlarını toplayıp, merkezde çözebildiğimiz bir oda hayal ettik. Arkasında nasıl bir oda olursa, bu bizim süreçlerimize daha çok katkı sağlar ve özellikle de Altunizade'nin ortasına koyup, sahayı merkezimizin kalbine yerleştirme felsefesiyle hareket ettik.

BANT: İlk önceliğimiz bayilerin sorunlarını hızla ele alıp, bunları çözümlenecek modeller oluşturmak oldu.



Bridgestone'un en iyi kalite ile topluma hizmet etme misyonundan güç alarak, 'en iyi ekip çalışması', 'yaratıcılık', 'detaylı analiz' ile 'birlikte karar verme' misyonuyla yola çıkıp; Genba Room'da bütün bunları nasıl uygulayabileceğimizi tartışmaya başladık. Bunun için yüzümüzü sahaya çevirdik ve sahaya gittik.

Nasıl bir oda yaratabilirdik? Burada yaratacağımız oda gerçekten farklı olmalıydı. Bununla ilgili mimari tasarımından, iç dizaynına, içeriye girecek kişilerin hangi departmandan olmasına kadar çok ciddi çalışmalar yaptık. Üstten temiz oksijenin gelebilmesi için açılabilir tavan, içerde ses izolasyonunu sağlayan farklı bir dizayn, yedi farklı ekranda sürekli olarak içerideki arkadaşlarımızın verileri takip edebildiği bir üs, analitik bir üs oluşturduk. Ve buradan da başlayarak, öncelikli olarak o gün tespit ettiğimiz bayi şikayetlerimizi 30 saatten fazla kapanma süresini; kendimize ilk hedef olarak 7 saat gibi kısa sürede kapatmak olarak belirledik.

Bunu nasıl gerçekleştirebilirdik? Aslında bu bir takım oyunu ile olabilirdi. Özellikle Genba Room'daki yedi farklı departmandan oluşan arkadaşlarımızın önce bir takım olması, birbirine destek vermesi ve sorunları tek bir perspektiften ele alıp, çözüme odaklanarak hızlı bir şekilde çözmesiyle yol açabilirdi. Bu süreç

2 Görsel: Bridgestone Brisa'nın Gücünü Aldığı İlkeler



3 Görsel: Genba Room (video)

4 Görsel: Şikayetleri Kapatma Süresi





içinde de üst yönetimin ciddi desteğine ihtiyaçları vardı. Üst yönetim olarak biz de Genba Room'da ilk dönemlerde günde iki sefer ziyaret edip, 'kaç tane çağrı dünden kaldı', 'ne kadarını çözebildik', 'ne kadarını çözemedik', 'kaç tanesi diğer güne aktarıldı', değerlendirmeye başladık.

Genba Room ilk başta dört ekranla başladı. Önceliğimiz o dört ekranda neleri takip ediyorduk? Bir tanesi marka performanslarımız, ikincisi satışlarımızı takip ediyorduk. Bölgesel satış performansını ve bayi performansını takip ediyorduk. Bu süreç içinde Genba Room'da bazı süreçlerin, problemlerin hep birlikte çözülmesi ve oradaki farkındalığı yaratmak için de Genba Room liderinin masasına bir siren lambası koyduk. Bu siren lambası yandığında ve ses çıkardığında, bu şu anlama geliyordu: 'Bu sorun buradaki herkesi ilgilendiriyor ve bu bir takım oyunuyla çözülebilecek bir sorundur'. Bu sorunu hep birlikte ele alıp ve o sorunun üzerinde hızlıca çözmeye yöneliyorduk, ki 30 saatten 7 saat gibi kısa bir süreye, yani bir gün içerisinde sorunları çözebilelim.

Bölüm 4: Çözüm, Sahanın Sorularına Yanıt Verebilmek

O dönemde yaşadığımız sorunlardan bir tanesi de bayi finansallarının ve bayi risklerin yeterince takip

5 Görsel: Genba Room



BANT:

Genba Room'da izlenen ekranlar:

- Marka performansı
- Bölge performansı
- Gün/aylık siparişler
- Risk durum

6 Görsel: Genba Room'daki ekranlardan bazıları



edilememesiydi. Buna yönelik saha satış ekiplerimizde bir farkındalık oluşmaması, sadece saha satış ekipleri de değil; bununla ilgili bazı bayilerimizin de kendi finansallarının ve kendi problemlerinin de çok farkında olmadığını tespit etmiştik. Sonrasında Brisa Akademi ile birlikte oturup öncelikli olarak bizim saha satış ekiplerimizin bu konuda farkındalıklarını oluşturmak, bilgi ve tecrübelerini artırmak üzere bir dizi eğitim planları yaptık. Bizim ekranlarda gördüğümüz, daha sonrasında bayilerimizin stoklarını takip etmeye başladık. Ve bayi stoklarının takibi, bize birçok açıdan farklı avantajlar sağlamaya başladı. Bir tanesi bayilerimizin yeterli stokla, stok devir hızını artırarak; daha az krediyle büyüme imkanı sağlayacaktı. İkincisi bize olan ödemelerini zamanında yapacak ve bizi finansal olarak zorlamayacaktı. Üçüncüsü doğru bayiler ve doğru iş modelleriyle ilerleyecektik.

2018 Kasım'da ikinci bir sistemi devreye aldık. İş Mükemmelliği Merkezimizi açtık – şu anda içerisinde bulunduğumuz yer. Bu İş Mükemmelliği Merkezi'nde neler yapıyoruz? Saha ekibimizin 24 saat içerisinde yaşadığı problemleri simüle ettik ve bunu biz sanal gerçeklikle bu merkezde kendilerine yaşıyoruz

BANT: Bayi stoklarının takibiyle;

- Bayi stok devir hızı arttı,
- Bayi ödemelerindeki zorluklar azaldı
- Bayilerimizin iş modellerinde gelişmeler yaşandı

7 Görsel: İş Mükemmelliği Merkezi'nde Satış Ekibiyle Simulasyon Çalışmaları





Bu süreç içinde arkadaşlarımızı videoya kaydediyoruz ve eğitim sonrasında yaptığımız görüşmede bu videoları da kendilerine izleterek, hangi alanlarda gelişime ihtiyaç duyduklarına birlikte ortak karar veriyoruz.

Bu da saha ekibimizin güçlenmesi, pazarda farklılık yaratması, güçlü markalarımızın iyi temsili açısından bize faydalı olduğunu söyleyebiliriz.

Bölüm 5: Silolardan Ortak Vizyona

Aylık olarak Genba Room toplantıları yapıyoruz. Orada ele aldığımız sorunlar şirketin bütünsel sorunları olup, hiç kimse bunu departmansal bir sorunmuş gibi algılamıyor ve herkes aynı noktaya baktığından, eskiden varolan silolaşma ve kendisine sorumluluk almama tarafı, bu metotla tamamen ortadan kaldırılmış oldu. Özellikle üst yönetim olarak, biz her ay bu toplantılara giriyoruz. Bir sonraki toplantımızın ilk gündemi, 'bir önceki toplantıda aldığımız kararlar', 'kimler nelerden sorumluydu', 'neleri yapması gerekiyordu', 'ne kadarı yapıldı', 'ne kadar yapılamadı', 'o süreç içinde yeni ne gibi sorunlar geldi' ve 'bu sorunların çözümüne yönelik şu anda neler yapıyoruz'. Bütün bunlar aslında Genba Room'un bize sağladığı çok büyük avantaj.

8 Görsel: İş Mükemmelliği Merkezi'nde Satış Temsilcisi Virtual Reality (Sanal Gerçeklik) Uygulamasıyla Eğitim Alırken



9 Görsel: Satış Temsilcileri sanal gerçeklik yardımıyla eğitim alırken (video)

BANT: Herkes aynı noktaya odaklandığından, eskiden varolan silolaşma ve kendisine sorumluluk almama tamamen ortadan kalktı.

Bölüm 6: Sonrasında Tahminlerde İyileşme

Hem bayilerimizdeki stoklar hem Brisa'daki stokların doğru yönetilmesi, yok satışın tamamen ortadan kaldırılması için satış talep tahminleme tarafında da ciddi bir iyileşme sağladı. Eskiden satış talep tahmininde, performansımız 23 seviyelerindeyken; buradaki verileri kullanarak ve yeni aldığımız bazı programlarla birlikte bunu 56 seviyelerine getirdik. Satışlarımızı doğru tahminlemek ve önden, sezon öncesi bayilerimize zamanında doğru stokları oluşturmak için satış sistemimizde de bir takım değişiklikler yaptık ve ilk defa bir ön sipariş sistemine geçtik.

Aynı zamanda satış tahminleme metodunda, eskiden sadece Satış bu tahminlemeyi yapıp, Tedarik Zincirine iletirken; bugün Pazarlamayı da bu işin içerisine dahil ettik. Hatta bunun içerisine Finansı da dahil bir programımız var 'Tyre Oracle' diye. Özellikle bu 'Tyre Oracle' üzerinde şehir ve ilçe bazına kadar, bütün araç potansiyeli ve araç potansiyelinden devam ederek, ne kadar bir lastik talep ihtiyacı olacağına, hangi ebatta lastik ihtiyacı, hangi segmentte bir lastik ihtiyacı olacağını bu program bize söylüyor. Böylelikle önden aldığımız siparişlerle, depomuzda lastikler

BANT: Verileri daha iyi kullanmaya başlayınca, satış talep tahminlerimizde iyileşme oldu.

10 Görsel: Tyre Oracle Ekran Görüntüsü





beklemeden hızla üretim verimliliğine de çok ciddi katkı sağladı.

Bölüm 7: Veri Analitiği ile Pazarın İhtiyaçlarına Hızlı Yanıt Verebilmek

- Stok Devir Hızı Takibi ve Bayi Kampanyaları

Genba Room'un Brisa'daki stokları ve bayilerdeki stokları doğru şekilde takip ederek ve bunları görselleştirmesiyle; hem bayilerdeki hem de bizdeki atıl stokları çok hızlı bir şekilde satışa çevirebildik. Ve bunun karşılığında hem bayiler tarafında, hem de bizim tarafta işletme sermayemize çok ciddi katkılar sağladık (*Daha fazla detay için "İşletme Sermayesi ile Rekabetçi Avantaj Yaratma" video vakamızı inceleyiniz*).

Bu bizim aynı zamanda bayi tarafındaki risklerimiz de çok ciddi düşüöslere sebep oldu. 2016 yılında risk rasyomuzu 56'dan bugün 2019 sonu itibariyle 23 seviyelerine kadar indirdik. Artık işini büyötmek, geliştirmek isteyen bayilerimize ne kadar ekstradan teminata ihtiyacı var, ne kadar işletme sermayesine ihtiyacı olduklarını, Genba Room'daki datalarla birlikte paylaşarak, onların da ikna olduğu yeni bir modele geçebiliyoruz.



Aynı zamanda biz Brisa olarak da, her bir bayimizle ilgili, elimizdeki verilerle birlikte bir risk limiti belirledik. Bu sistem sayesinde de bayilere gereğinden fazla yükleme yapmıyoruz. Onların finansallarını çok zorlamıyoruz. Ve hem kendimizi, hem de bayimizi olabilecek risklere karşı korumuş oluyoruz.

Bu süreç içerisinde risklerimizi 3 yıl içerisinde %50 oranında düşürmüştük. Satış talep tahminleme tarafında da 2,5 kat bir iyileşme ile, şirket performansımıza çok ciddi olumlu yansımalarını gördük.

Bunun sonucunda hangi alanlarda, parametrelerde iyileşme sağladık? Bir, talep tahminleme tarafında iyileşme sağladık. İkincisi risklerimizin düşürülmesinde ciddi bir performans gösterdik. Üçüncüsü tahsilat sürelerimiz, yarı yarıya kısaltılmış durumda ve bayi stoklarımızı ciddi anlamda azaltarak, stok devir hızını arttırdık. Ve şu anda ortalama bir Brisa bayisini, ortalama bir rakip bayiye göre yaklaşık 2,5 kat daha büyük bir hacme ulaştırmış olduk. Tüm bunlar elimizdeki verilerin doğru kullanılması ile birlikte oldu.

BANT: Sonuçta hangi alanlarda iyileştirme sağladık?

- Talep tahminleme,
- Riskin düşürülmesi
- Stok devir hızının artması



- Eşzamanlı Son Kullanıcı Kampanyaları

Genba Room'da ürettiğimiz datalarla birlikte, Pazarlama departmanımız hem ön sipariş sisteminin mekanizmasını hem de müşteriye yönelik sell-out kampanyalarını birlikte, baştan bayilerimize açıklayıp, bayilerimizin bütün süreçleri net bir şekilde görüp, gönül rahatlığıyla sipariş girip, girdikten sonra da; bunları hızla pazarda ilgili yerlere ulaştırma tarafında aksiyon almalarını sağladı.

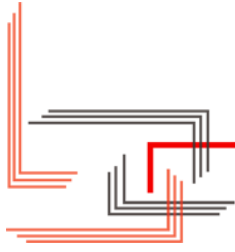
Bölüm 8: Genba Room Bize Başka Hangi Kapıları Açtı?

Genba Room'la birlikte nelerde, nasıl bir değişiklikler oldu? İlk başlangıçta da söylemiştim; Genba Room öncesinde bizim bayilerden gelen şikayetleri, çağrıları kapama süremiz 30 saat 15 dakikayken; 2019 Aralık sonuçları ile baktığımızda 25 dakikalık bir sürede artık çağrıları kapatabiliyoruz.

Aynı zamanda saha satış ekiplerimiz eskiden zamanlarının üçte ikisini, çağrı merkezine gelen sorunlarla uğraşp, onları çözmek için mücadele edip, enerjilerinin büyük bir kısmını orada harcarlarken; bugün bunun tamamını Genba Room üstlenmiş durumda ve arkadaşlarımıza çok ciddi bir zaman ortaya çıktı. Bu zamanda da arkadaşlarımız asıl

11 Görsel: Şikayetleri Kapatma Süresi



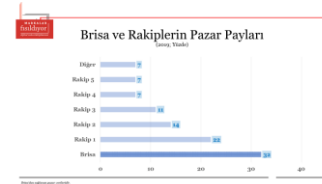


yapmaları gereken iş, bayi ile birlikte oturup büyüme planlarının oluşturulması, pazardaki aktivitelerin planlanması ve uygulanması, müşteri ziyaretleri, müşteriye yönelik çözümlerin oluşturulması ve sonunda da satışla bunun sonuçlandırması tarafında çok ciddi bir fayda sağladı. Pazardaki fırsatları çok daha hızlı yakalayıp, gerekli yerlerde hızlı desteklerle birlikte bunu iş sonuçlarına yansıttığı yeni bir döneme geliyoruz.

Pazar Sonuçları

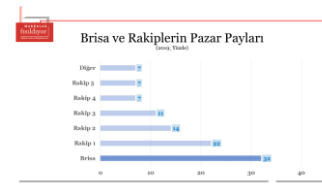
Veri, geleceğin petrol rezervi gibi. Bunu nasıl kullandığınız ve bunu iş sonuçlarınıza nasıl etkilendirdiğiniz çok daha önemli. Bunun sonuçlarını da hem 2018'de hem de 2019'da Brisa performanslarında net bir şekilde görüyoruz. Brisa'nın ve bayinin bütün tedarik zincirinin, bütün süreçlerinde ciddi iyileşmelere sebep oldu. Şunu net söyleyebilirim ki; Genba Room başlamadan öncesinde bayilerimizdeki stoklar, artı bizdeki stoklarına baktığımızda, atıl olarak bekleyen iki milyonun üzerindeki stok, bu sürecin uçtan uca ele alınıp doğru planlama ve Genba Room'daki dataların doğru kullanılmasıyla birlikte, bugün onlat müşterilerle buluşturuldu ve o stoklar, işletme sermayesine dönmüş durumda. Bunun sonucunda da görüyoruz ki, büyüyen pazarda Brisa olarak her üç lastikten bir

12 Görsel: Brisa ve Rakipleri 2019 pazar payı



13

13 Görsel: Brisa ve Rakipleri 2019 pazar payı



tanisi olarak, konumumuzu güçlendirerek devam ediyoruz.

Bizim için gurur verici bir olay ise, 2018 yılında kurduğumuz Genba Room'un aynı yıl içerisinde Bridgestone'un bölgesel ödülleri arasında Gümüş Ödülü alması. Neydi bu ödül? Bridgestone'un Yönetim Temelli kategorisinde Gümüş ödülüyle ödüllendirildi ve bundan dolayı da çok gururluyuz.

Ben burada da bu arkadaşlarımızın gösterdiği efor, iş birliktelikleri, bir takım olma, bir konuyu ele alma ve ele aldıkları konunun peşini asla bırakmadan, çözüme ulaştırılincaya kadar verdikleri mücadeleler, sahaya koydukları mücadeleler, iç departmanlarla olan ilişkiler ve orada yaşadıkları tartışmalarda, çözüme yönelik bütün insanları, bütün bölümleri çözümün parçası haline getirmesi tarafında gösterdikleri bütün eforlar için; hepsine burada ayrı ayrı çok teşekkür ediyorum. Onlar sayesinde son 2,5 yıl içerisinde şirket performansında çok ciddi olumlu yansımaları gördük. Ben bütün katkıları için, bütün emekleri için Genba Room'daki bütün her bir arkadaşımıza ayrı ayrı teşekkür ediyorum.

14 Görsel Bridgestone Bölgesel 2018 Gümüş Ödül



BANT: Genba Room'daki ekipler:

- Satış Koçları
- Pazarlama
- Tedarik Zinciri
- Lojistik
- Finans
- Saha Mühendisliği
- Bayi Çağrı Merkezi

15 Görsel Genba Room ekibi bir arada



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 gerçekleşenleri 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.

16 Görsel: Satış Örgütünün Birincil Amacı



17 Görsel: Bridgestone Brisa'nın Gücünü Aldığı İlkeler



18 Görsel: Bridgestone Brisa'nın Gücünü Aldığı İlkeler (2)



19 Görsel: Bridgestone Brisa'nın Gücünü Aldığı İlkeler (3)





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.

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.

20 Görsel Genba Room
(video)

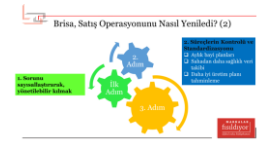
21 Görsel:



22 Görsel:



23 Görsel:



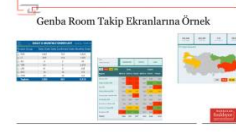


Genba Room'daki ekranlar yardımıyla, sahada olup biten daha yakından izlenmeye ve daha sorunlar oluşmadan fark edilip, müdahale edilmeye başlanır. Üçüncü aşamada veri analitiği yardımıyla, bayilerdeki stok artışını önlemek için stok devir hızları izlenmeye başlanır. Stok devir hızını takip eder hale 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,

24 Görsel:



25 Görsel:



26 Görsel:



27 Görsel:



28 Görsel:





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 belirttiikten 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 yaşandığı gibi; 2020’nin başında da dijital dönüşüm, Yapay Zeka konularında “**Dijital Balon**”dan söz edilmektedir. Yani dijital dönüşümü herkes birbirine

29 Görsel:

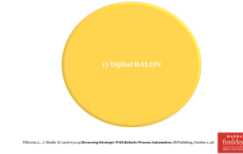


30 Görsel:



31 Görsel: Şirketlerde Dijitalleşme Evreleri (4)

Şirketlerdeki Dijital Alanlar



MARKALAR
fısıldıyor
dijital vaka kütüphanesi

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.

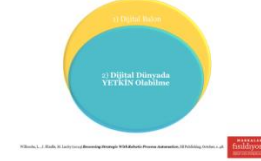
Son evrede ise dijital dünya, **şirket stratejisine** entegre edilir. Teknoloji yardımıyla gerçekleştirilenler, iş sonuçlarına yansır ve şirkette fark yaratmaya başlar.

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 çözülür.

Tüm bu iyileşme hareketi pazar sonuçlarına da yansır

32 Görsel:

Şirketlerdeki Dijital Alanlar



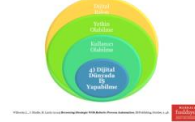
33 Görsel:

Şirketlerdeki Dijital Alanlar



34 Görsel:

Şirketlerdeki Dijital Alanlar



35 Görsel:



Dijitalleşmenin Brisa'ya Katkıları

- Genba Room yardımıyla sahanın nabzını tutmaya başlar.
- İleri veri analitiği gibi yeni nesil teknolojilerden, Yapay Zeka temelli yazılımlardan yararlanır.
- İş süreçlerini sayısal veriler yardımıyla düzenli olarak kontrol edilebilir hale gelir.
- Bayi problemlerinin çözümünü Genba Room üstlenince; satış örgütü de satışa odaklanarak, daha çok bayi ziyareti gerçekleştirir.
- Teknolojinin yardımıyla bayi başvuruları hızla çözülür.



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

36 Görsel:



37 Görsel:



38 Görsel:



39 Görsel



40 Görsel:





işlevlerini tekil olarak sürdürme gayreti içindedir. Yıllar içinde verim düşüklüğü ve iletişim eksikliği nedeniyle, giderek şirketlerin “Silo” organizasyonlardan uzaklaştıklarını; fakat dikey yapılanmayı sürdürdüklerini görüyoruz.

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, eskiden olurları bırakılan parametreler; kontrol edilebilir, yönetilebilir

41 Görsel:



42 Görsel:



43 Görsel:





olur. Dolayısıyla tüm şirkette sadece problem çözme değil; aynı zamanda proaktif yaklaşım artar.

Şirketlerin bunu yapabilmeleri ise ancak değişim yönetimini tüm şirkete yansıtabilmeleriyle 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 kademede dijital teknoloji uygulamalarını başlatmak olmuştur. Bunun için de değişim yönetiminin temel ilkelerinden olan:

44 Görsel:

Değişim Yönetiminin EN Temel Unsurları (3)

Değişim Yönetiminin En Temel Unsurları

- Şirket içi iletişim etkin ve sürekli olmalıdır.
- Şirkette yapılanlar ve yapılacaklar iç paydaşlara aktarılmalıdır.
- Şirketin her türlü inovasyona, yeniliğe, yeni düşüncelere açık olmalıdır.

45 Görsel:

Değişim Yönetiminin En Temel Unsurları

- Şirket içi iletişim etkin ve sürekli olmalıdır.
- Şirkette yapılanlar ve yapılacaklar iç paydaşlara aktarılmalıdır.
- Şirketin her türlü inovasyona, yeniliğe, yeni düşüncelere açık olmalıdır.

46 Görsel:

Değişim Yönetiminin En Temel Unsurları

- Şirket içi iletişim etkin ve sürekli olmalıdır.
- Şirkette yapılanlar ve yapılacaklar iç paydaşlara aktarılmalıdır.
- Şirketin her türlü inovasyona, yeniliğe, yeni düşüncelere açık olmalıdır.

47 Görsel:

Brisa'nın Değişim Yönetiminde İzlediği Yol

- Şirket içinde dijital teknoloji uygulamalarını başlatmak.
- Değişim yönetiminin en temel unsurlarını:
- Şirket içi iletişim etkin ve sürekli olmalıdır.
- Şirkette yapılanlar ve yapılacaklar iç paydaşlara aktarılmalıdır.
- Şirketin her türlü inovasyona, yeniliğe, yeni düşüncelere açık olmalıdır.



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 açıkca ortaya koymaktadır.

Yine başka bir vakada buluşmak dileğiyle, şimdilik hoşça kalın.



Vakada bize içerik desteęi sağlayan
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 sağlayan
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.

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>)
- 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

El İzi İLETİŞİM
DANIŞMANLIK



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.*