

PERAKENDEDE LİDERLİK

PERAKENDEDE
DİRİLİĞİ KAYBETMEDEN İRİLEŞMEK

© 2016, Hayat Yayıncılık, İletişim, Yapım, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti.

Tüm yayın hakları anlaşmalı olarak Hayat Yayınları'na aittir.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir; izinsiz çoğaltılamaz, basılamaz.

ISBN: 978-605-151-209-9

Sertifika No: 12451

Gözden geçirilerek yeniden yayına hazırlanan bu kitabın birinci baskısı
Perakendede Diriliği Kaybetmeden İrileşmek ismiyle yayınlanmıştır.

<i>Hayat Yayınları</i>	: 268
<i>Yönetim Dizisi</i>	: 87
<i>Kitabın Adı</i>	: Perakendede Liderlik
<i>Yazarı</i>	: Servet Topaloğlu
<i>Yayın Editörü:</i>	: Erol Şahnacı
<i>Düzeltili</i>	: Ahmet Savaş Özpınar
<i>Kapak ve İç Tasarım</i>	: Hayat Yayınları
<i>Baskı Yeri & Tarihi</i>	: Ankara, 2016
<i>Baskı & Cilt</i>	: Ertem Basım

Başkent Organize Sanayi Bölgesi 22. Cadde
No: 8 Malıköy - Temelli / ANKARA
Tel: (0 312) 284 18 14
Sertifika No: 26886

Hayat Yayın Grubu

Nişancı Mahallesi Davutağa Caddesi No: 26/1
34050 Eyüp - İstanbul

Tel: 0212 613 11 00 GSM: 0530 290 99 78 Faks: 0212 613 11 55

www.hayat yayinlari.com - hayat@hayat yayinlari.com

twitter.com/hayat yayinlari - facebook.com/hayat yayinlari

PERAKENDEDE LİDERLİK

PERAKENDEDE
DİRİLİĞİ KAYBETMEDEN İRİLEŞMEK

Servet Topaloğlu



İçindekiler

SUNUŞ I.....	7
SUNUŞ II	10
İKİNCİ BASKI İÇİN ÖNSÖZ.....	12
GİRİŞ	17
1. BÖLÜM:	
PERAKENDENİN DÖRT BOYUTU	25
Perakendenin Ticaret Boyutu.....	27
Perakendenin Mühendislik Boyutu	28
Perakendenin Markalaşma Boyutu	34
Perakendenin Yönetim Boyutu	36
2. BÖLÜM	
PERAKENDENİN YENİ PROFİLİ	39
Perakende Sektörünün Alt Grupları.....	41
Hazır giyim (fast fashion)	41
Katlı mağazacılık (department store).....	45
Lüks tüketim ve aksesuar	46
“Category killer”	49
Gıda.....	50
Hizmet perakendeciliği	55
İnternet perakendeciliği.....	57
Mobil Perakende	60
Türkiye’de Perakendecilik.....	62
Perakendecilik ve Akademisyenler	72
Uluslararası Perakendecilik.....	75
Bu Bölümde Öne Çıkan Tespitler.....	84
“16 MART 2002 PERAKENDE STRATEJİSİ”	
ÖNCESİ VE SONRASI - TANSAŞ	89

3. BÖLÜM

STRATEJİK PERAKENDE KONSEPTİ

NASIL GELİŞTİRİLİR?105

İş Stratejisi	108
Stratejik Perakende Konsepti Öncesi “Arka Plan”	112
Stratejik Perakende Konseptinin Ana Eksenleri	131
Segmentasyon	131
Farklılaşma	145
Operasyonel Verimlilik	188
Büyüme Modeli	202
Markalaşma	212

4. BÖLÜM

STRATEJİNİN İCRAATI219

İcra Tarafı Güçlü Stratejik Lider	222
Gerçeklerle yüzleşmek!	227
Takipçilik ve rekabeti istemek	231
Takdir etme ve güven	233
Koçluk	236
Değerler ve kendini iyi tanıma	237
Kurum Kültürünün Güncel İcraatı Desteklemesi	246
Doğru Kişilerin Doğru Pozisyona Getirilmesi	251
Kurumsal Yönetim	255
Yönetim Kurulunun oluşturulması ve çalıştırılması	256
Türkiye perakende sektörü bu tablonun neresinde?	257
Yönetim kurulunun çalışmasına pragmatik bir bakış	258

SON SÖZ262

DİZİN267

Sunuş I

Perakendecilik sektörünün önde gelen isimlerinden Servet Topaloğlu'nun yazdığı bu kitabı neden değerli bulduğumu siz okurlarla paylaşmak istiyorum. Öncelikle bir yönetim bilimci olarak tepe yöneticiliği yapmış olan kişilerin hikâyelerini kendi ağızlarından anlatmalarını çok önemsiyorum. Tepe yöneticileri, genellikle eylem insanları olarak işleri yapmaya ve yaptırmaya odaklı yöneticilerdir. Yaptıklarını yazıya dökmeyi, hele önemli bir sorumluluk sonrası pek istemezler. Aslında muhakeme ve değerlendirme yetkinlikleri bu sorumlulukları taşımayanlara nazaran çok daha gelişmiştir. Yaşadıklarını yazdıkça, önce kendilerine, sonra beraber çalıştığı iş arkadaşlarına ve toplumda bu tür konulara meraklı herkese ışık tutarlar. Bu ışık, yönetim mesleği ile ilgili diğer yöneticiler ve yönetim bilimciler tarafından anlamlandırılır. Ne yazdıkları kadar, ne yazmadıkları da anlamlandırılmaya açık olmalıdır. Bir yandan ne yazdıkları çok önemlidir, çünkü tarihsel bir veridir ve olayların nedenleriyle anlaşılmasına imkân verecek kayıtlar olarak değerlendirilirler. Aynı zamanda iyi uygulamaların organizasyonlarda yaygınlaşmasına yardımcı olurlar. Ne yazmadıkları ise sağlıklı ve bilimsel spekülasyonun oluşmasına yol açabilir. Tepe yöneticilerinin hikâyeleri hem merak gideren hem de öğretici olan metinlerdir. Servet Topaloğlu'na Metro-Real, Tansaş ve Carrefour deneyimlerinden az sonra, Kanyon Alışveriş Merkezi'nde bir kahve üzeri sohbetimizde böyle bir kitap yazmasını önermiştim. Çok kısa zamanda bu önerimi hayata geçirdi ve tepe yöneticilerinin deneyimlerini yazmasına çok güzel bir örnek gerçekleştirdi.

Bu kitaptaki tepe yönetimi pratiğinin özünü ve özgünlüğünü anlayabilmek için, Servet Topaloğlu'nun tepe yönetimi icraatının uygulanış şekline ve yaşanış biçimine bakmamız gerekiyor. Tepe yönetiminde icraatın temelinde stratejinin yönetiminde ve liderlik özelliklerinde ortaya çıkması beklenmelidir. Servet Topaloğlu'nun Tansaş'ta stratejinin kurgulanması, uygulanması veya yaşatılmasına ait anlatımı bizlere öz ve özgünlük konusunda ipuçları vermektedir. Bu tepe yönetimi biçiminin özünde, karmaşıklığı en aza indirme olarak tanımlanabilecek Servet Topaloğlu paradigması diyebi-

leceğimiz bir yaklaşım yatmaktadır. Bu paradigma özellikle stratejik kararları anlaşılabilir, tekrar edilebilir ve sağlam bir biçime indirgemeyi içermektedir. Tansaş'ın süpermarket formatına odaklanması sadece imkânların bu tür bir stratejiye elvermesi diye anlaşılmalıdır. Bu tepe yöneticisinin strateji kurgusuna yaklaşımında da bir mentalite veya bir paradigma belirleyeceği olduğunu kitabın çeşitli yerlerinde görüyoruz. Örneğin, stratejik odaklanmayı anlatırken, “Kayayı çatlatmadan başka bir yere gitmek yok.” diyor yazar. Bunun da çok sayıda ve hep aynı yere vurularak sağlanabileceğini ifade ediyor. Benzer bir şekilde kitabın birçok yerinde “omurga” kavramının kullanılması da bu paradigmanın başka bir işareti. Omurgayı bükülmeyen, dalgalanmayan, değişmeyen ve sert bir bağlayıcı olarak kullanıyor, Servet Topaloğlu. “Perakende mühendisliği”ni işin omurgası olarak tanımlıyor. Bir başka yerde “liderlik omurgasından” bahsediyor. Bu da ekip içindeki duruş ile ilgili. Burada da yapılmak istenen, dalgalanmadan ve ekibe belirsizliklere sebep olacak mesajlar vermeden, hep strateji doğrultusunda onları yönlendirmektir. Omurga benzetmesinin önemi, icraat kapsamında daha da ortaya çıkmaktadır. Doğru strateji belirlendikten sonra bu yolda bir omurga oluşturmak son derece kritiktir. Hedef oluştururken alabildiğince katkıyı alıp sonra bu hedefe kurumu bir anlamda kilitleyebilmek, ancak yazarın kullandığı anlamda kuvvetli omurga olduğu zaman mümkündür. Yazarın hem standartlaşma konusunu anlatırken hem de liderlik olgusunu işlerken belirttiği omurga kavramının, körü körüne ve rijit bir olgu olmadığına dikkat etmek gerekir. Belirli bir ölçüde esnekliğin tıpkı canlıların omurgasındaki gibi gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu kavramın Servet Topaloğlu'nun tepe yönetimi pratiğindeki yeri, kendisinin Doğuş Grubu'ndan ayrılışında da görülmektedir. Yazar, ayrılık sürecinde de bu omurgayı zedeletmemekten bahsetmektedir.

Aslında bir yönetim pratiğini belirleyen “omurga” gibi bir kavram varsa, kaçınılmaz bir şekilde diğer tüm kararları da etkileyecektir. Örneğin,, yöneticinin stratejiyi tek sayfada görmek istemesini getirecektir. Kurumsal kültürün tanımında da stratejiyi diğer değerler arasına yerleştirecektir. Sonra da büyük ölçekli ve neredeyse tüm çalışanların katılımıyla yapılan iki günlük çalıştaylarla, bu kültürün “solunmasını” isteyecektir. (Yazar bu kitapta kültürün yaygınlaşması ile ilgili yaşananları maalesef çok detaylı anlatmamış.)

Bu sunuşta son olarak, yazarın kullandığı bazı “duyguları” anlatan sözlerin de aslında “omurga” paradigmasına ait özel bir dil olduğuna işaret etmek isterim. Tansaş'ın stratejisinin anlatımındaki “inat” ve “hırs” sözcükleri bu çeşitli duygu yüklemeleridir. Yazar, “inat”ın odaklanma olduğunu

ve “hırs” olmaksızın büyük ölçeğin yakalanamayacağını vurgulamaktadır. Bu duyguların kullanımından çıkarabileceğimiz bir diğer yorum da “omurga” diye tanımladığımız paradigmanın içinde oluşan stratejik odaklanmanın, perakendede mühendislik ve liderlik olgularıyla ne kadar içselleştirdiğini göstermektedir. Bu paradigma sadece düşünsel bir düzlemde değil aynı zamanda duygusal bir düzlemde de hayat bulmaktadır.

Servet Topaloğlu bu kitabı yazarken sadece Tansaş’ın muhteşem dönüşümünü nasıl yaptığını anlatmadı. Aynı zamanda kendi tepe yönetimi pratiğini de bizlerle paylaştı ve bize bir anlamda, teşhis yapma ve öğrenme imkânı sağladı.

Bu kitaptan çok sayıda yararlı dersler çıkarmanızı dilerim.

Dr. Oğuz Babüroğlu

Sunuş II

Perakendecilik, ülkemizde son yıllarda en hızlı gelişen sektörlerin başında gelmektedir.

Türkiye’de bu sektörün öncüsü, bir İsviçre kooperatifi olan “Migros”tur. 1954 yılında devrin hükümeti tarafından ısrarla davet edilip getirilen Migros’un İstanbul’da açtığı mağazalar ve “mobil satış kamyonları” ile başlayan “zincir mağazacılık” kavramı uzun yıllar Batı’daki gelişim hızını yakalayamadı ve kendisinden beklenen verimi bu veya şu nedenle sağlayamadı. 1990’lı yılların başında 6 milyon nüfusu olan İsviçre’de Migros’un cirosu 11 milyar dolar seviyesinde iken, o dönemin 60 milyonluk Türkiye’inde zincir mağazaların tüm cirosu 200 milyon doları geçmiyordu.

Migros’un 1990’lı yılların başlarında başlayan hızlı büyüme stratejisi, 90’lı yılların ikinci yarısından itibaren Migros’u neredeyse her hafta bir mağaza açar hale getirmişti. O yıllarda Migros’un Erzurum’daki ilk mağazasının açılması sırasında, dönemin bir belediye yetkilisi bizlere, “Koç, Erzurum’a yatırım olarak bir bakkal irisini mi layık gördü? Bu mağaza Erzurum’da 40 bakkal dükkânının kapanmasına yol açacak” diyerek bizleri azarlamıştı. Ben de kendisine, “Erzurum’da 40 bakkal kapanmayacak. Buna mukabil 60 Erzurumlu üniversite mezunu genç iş imkânına kavuşacak; Erzurum’un gıda üreticisi modern pazarlama teknikleriyle, ambalajla tanışacak; sonra Migros kanalı ile tüm Türkiye’ye mal satacak” demiştim. Öyle de oldu. Perakendecilik sektörünün gelişmesi, başta gıda sektörünü geliştirdi. Tenekeden kâğıda aktarılan ve terazide tartılan beyazpeynir ambalaja girdi ve marka oldu. Gıdada süt ve süt ürünleri başta olmak üzere pek çok ürün modern ve hijyenik ambalaj teknikleriyle tanıştı, satışlar çoğaldı. Daha da önemlisi, artan rekabet hem kaliteyi hem de ucuzluğu beraberinde getirdi. Benzer gelişmeye, “Ramstore” olarak birbiri ardına mağazalar açtığımız Bakü’de, Moskova’da ve Alma Ata’da şahit oldum. Bunları, şu an hangi düşünce ve mantığın egemen olduğunu bilemediğim bir zihniyetin son yıllarda ısıtıp ısıtıp getirdiği perakendecilik sektörünün rekabet gücünü engelleyecek yasa tasarısı için yazma ihtiyacını duydum.

Zincir mağazacılığın tüketiciye ve üreticiye büyük yararlar sağladığını gören dönemin İzmir Belediye Başkanı Burhan Özfatura, Tansaş’ı kurdu. Perakendecilik sektöründe çok başarılı kuruluşlardan biri olan Tansaş’ın ilk

Genel Müdürü, İzmir'in unutulmaz Belediye Başkanı merhum Ahmet Piriştina idi. Ahmet Piriştina, Tansaş'ı uzun yıllar büyük bir başarı ile yönetti. Sonra Tansaş İzmir'e sığamadı. Doğuş Grubu'na satılarak Türkiye içinde hızla yayılmasına olanak sağlandı.

Ben, Servet Topaloğlu'nu Tansaş'ın hızlı büyüdüğü yıllarda tanıdım. Onun yönetiminde Tansaş hızla büyüdü ve "müşteri memnuniyetini" ön plana alan bir strateji izledi. Bir kurumun başarısında hiç kuşkusuz liderin rolü çok önemlidir. İyi ekip kurmak, takım olabilmek, bir hedefe inançla odaklanmak ve üstelik bir maratona 100 metre temposu ile koşabilmek, koşturabilmek kolay değildir. Her gün milyonlarca müşterinin karşısına kaliteli ürün ve hizmeti en uygun fiyatla sunabilmek ancak iyi bir ekip ve güçlü bir liderle mümkün olabilir. Perakendecilik sektörü bir nevi buzdağına benzer. Suyun altındaki kütle yani görünmeyenler, üstündeki kütlede çok daha büyüktür. Zincirin bir halkasındaki zayıflık tüm sistemi etkiler. Servet Topaloğlu bana göre, Tansaş'taki ekibi kuran ve mükemmel yöneten liderin adıdır.

Onun anılarını yazmasını son derece önemsiyorum; çünkü başarılı bir profesyonel yönetici, hele ki Türkiye gibi ekonomik ve siyasi istikrarın bulunmadığı bir ülkede önemli olaylara tanık oluyor, hatalarıyla, doğrularıyla çok ciddi bir deneyim kazanıyor. Birikimlerini sektörde yetişen gençlerle paylaşıyor olmasından dolayı kendisini kutluyorum.

İnanıyorum ki Servet Topaloğlu'nun bu kitabı büyük bir ilgi görecektir ve diğer profesyonel yöneticileri de anılarını yazmaları konusunda cesaretlendirecektir.

Cengiz Solakoğlu

İkinci Baskı İçin Önsöz

Bu kitabın ilk baskısının yapıldığı* 2008 yılında “Facebook” kurulalı henüz 4 yıl olmuştu. Çok az kişi tarafından kullanılıyordu. Bugün bir milyarın üzerinde kullanıcısı var. “Twitter” hayatımızda hiç yoktu. Biri “Bulut” dediği zaman anlamını gökyüzünde arar, “4G” dediği zaman ise aklımıza marketlerimizin önüne işaretlediğimiz otopark alanlarından biri gelirdi. “Skype” yazısına rastladığımızda sky kelimesinin yanlış yazıldığını düşünürdük. Iphone ve Ipad hayatımızda yoktu. “WhatsApp” ise argo bir kelime olarak algılanırdı. İnternete bağlı cihaz sayısı sınırlıydı. Hâlbuki bu sayı bugünlerde 14 milyara ulaştı. Dünyadaki toplam insan sayısının iki katına ulaşan ve birbirine bağlanabilen bu iletişim cihazlarının, tüketici davranışlarını ve tercihlerini hayli değiştirdiğini gözlemliyoruz. Bu yeni oluşum, perakende şirketlerine ilave bir satış kanalı yaratmanın ötesinde, iş dünyasına birbirleriyle yarış etme, rahat iletişim kurma ve işbirliği yapmakta da yeni ve farklı bir altyapı fırsatı sağlıyor.

İnternet perakendeciliği 2000’li yılların ikinci yarısında o kadar marjinal bir konumda idi ki, kitabımızın ilk baskısındaki yeri ancak paragraf aralarındaydı. Bugün ise toplam perakende pazarının yüzde 5’ine, reklam pazarının ise yüzde 20’sine yaklaşır hale geldi ve hızla büyüyor. Alışveriş kararlarındaki etkisi ise çok daha ciddi boyutlara ulaştı. Zira internetin erişim alanı sadece perakendeciden tüketiciye değil, tüketiciden tüketiciye, üreticiden perakendeciye ve hatta üreticiden tüketiciye kadar uzanan çok geniş bir yelpazeyi kapsıyor.

Bu arada yerleşik düzen perakende pazarında da hayli değişiklikler oldu. Bilindiği üzere Türkiye organize perakende sektörü özellikle 2000 yılından sonra ciddi bir ivme kazanmıştı. Sayıları 38’den 360’a çıkan AVM’ler ve bünyesinde bulunan değişik kategorilerdeki mağazalar, kitabın ilk baskısı yapıldığı tarihlerde tüketiciler nezdinde yeniydi. Bugünlerde ise “mağazaları yorgun”, birbirlerine benzeyen ve tüketici nezdinde “yüzleri eskimiş” hayli fazla AVM ve perakende markaları görüyoruz. Bu durum, AVM’lere gelen müşteri sayılarını düşürdü. Kiralanabilir satış alanı 2008-2015 arasında katlanarak toplamda 4.4 milyondan 9.8 milyon metrekareye çıkan AVM’lerde, 2008 yılında mağaza kiralamak için randevu alınmakta güçlük çekilirdi. Bugün bunlardan önemli bir kısmı mağazalarını kiraya

vermekte zorlanıyorlar. Mağazalarını ve konseptlerini müşteri talepleri doğrusunda yenilemekte geciken 2008'in bazı flaş perakende zincirleri ise artık eskisi gibi teveccüh görmüyorlar.

Geçmiş yıllarda, ülkemizde de faaliyet gösteren uluslararası perakendecilerin “iyi uygulamalarını” (best practises) gıpta ederek takip ederdik. Onların eriştikleri rekabetçi ve yönetsel üst seviyenin bir gün bozulabileceği hiç aklımıza gelmezdi. Onların peşine takılmanın, onların uyguladıkları metotları hayata geçirmenin “kesin doğru” bir strateji olacağı kanaati yaygındı. Bugünlerde ise bu yaygın kanaate daha temkinli yaklaşıyor.

Ulusal büyük perakendecilerimizin faaliyetlerinde de durum çok farklı değildi. Bu şirketlerimiz otoparklı 2 bin metrekare bir mağaza açtığı zaman gazetelere manşet olurdu. En büyük gıda perakende şirketimiz 2 milyar dolar, en büyük gıda dışı perakende şirketimiz ise yıllık 300 milyon dolar ciro hedefi koyduğunda rakamların büyüklüğünden dolayı heyecanlanırdık. Halbuki bugün, ülkemizde faaliyet gösteren bazı ulusal perakendecilerimizin iki haneli milyar dolarlık satış hacimlerine ne zaman ulaşabileceği konusunu gündem maddesi yapmaya başladık. Atağın, 2008 yıllarında kamuoyunda “en çok” tanınan perakende şirketlerimizden değil de, o zamanlar belki bilinen, ancak “az önemsenen” fakat tutkulu ve işine odaklanmış kadroların yönetimindeki markalardan gelmesi sektörün dinamizmini gösteriyor (BİM ve LC Waikiki gibi).

Nitekim, uluslararası perakendecilerin bir kısmının ülkemizdeki faaliyetlerini sonlandırdığını veya aşgariye indirdiğini, bir kısmının ise şirket yönetimini yerel ortaklarına devrettiğini gözlemliyoruz.

Tekrar gördük ki bir perakende şirketi için rekabet zemini, uygulanmakta olan perakende konseptinin hayat evresi boyunca sürekli kaymalar göstermektedir. Tepe yönetimlerinin gündem maddeleri, perakende konseptini pazara ilk sundukları dönem ile konseptin olgunluğa erişmeye başladığı dönemler arasında hayli farklı olmaktadır. Elde edilmiş başarıların sürdürülebilirliğinin güvence altına alınmasının önemini eskiden de sık sık konuşurduk. Eyleme geçmek için ise diğer öncelikli konularımızın bitirilmesini beklerdik. Şimdi ise bu alanda konuşmaktan ziyade icraat yapmanın aciliyetini daha bir kavramış görüyoruz.

Kitabın ilk baskısının yapıldığı dönemle bugün arasındaki farklara bir diğer örnek, private equity diye tabir edilen “sermaye katılım şirketlerinin” sektörümüzdeki faaliyetleridir. Stratejik yatırımcıların bir alternatifi olarak 2008 yılında ülkemizde yoğunlaşan, temettü ve şirket değeri artırma odaklı bu yatırımcılar, bugün bir yandan perakende şirketlerine ortak olurlarken di-

* Kitabın ilk baskısı “Perakendede Diriliği Kaybetmeden İrileşmek” ismiyle yayınlanmıştır.

ğer yandan da hissedar oldukları perakende şirketlerinden çıkış stratejilerini hayata geçirme sürecine geçmiş durumdalar. Sermaye katılım şirketlerinin uyguladıkları şirket yönetim stratejilerinin, stratejik bir yatırımcıdan veya patron şirketten farklı olduğunu görüyoruz. Bu yeni durum şirketlere hem fırsat hem de tehdit teşkil ediyor. Zira bu kurumlar gündem maddelerini duygusal değil, “rasyonel veri ve salt sayılarla” tespit ediyorlar ve kararlarını bu zeminde veriyorlar.

Şirket ana hissedar ve üst kademe yöneticilerinin, kurumlarını sadece geçmişte başarılı olmuş kriter ve metotları kıstas alarak rutin şekilde yönlendirmelerinin bedelleri ağırlaştı. Bunun iki önemli nedeni var. Birincisi, uygulanan perakende konsept ve iş modelleri birbirine çok benzedi, diğer bir deyişle “emtiyalaştı” veya “aynılaştı”. İkincisi ise, müşteriler istek ve ihtiyaçlarını, gerek yakınlarında açılan mağazalardan gerekse de internet üzerinden eskisine göre daha rahat bir şekilde karşılayabiliyorlar. Nasıl ilk anlatılan güzel bir fıkrayı kahkahalarla karşılayabilen bir kişi, ikinci anlatıda sadece tebessümle yetinip, üçüncü anlatımda hiç reaksiyon vermiyorsa, bir perakendeciden alışveriş yapan bir tüketicide de benzeri durum söz konusu. Yenilikler artıkça, tüketicinin ürün ve hizmet beklenti çantası da yükseliyor. Bu nedenle, bir zamanlar başarılı olmuş konseptler, kendilerini iyi korumuş olsalar dahi, “eskidikleri” için geçmiş dönem performanslarını ciddi derece kaybedebiliyorlar.

Benzeri durum operasyonel ekseninde de kendisini hissettiriyor. On yıl önce “şirket sırrı” veya “know-how” olarak görülen pek çok unsur ve sistem artık standartlaştı ve bu alana yatırım yapmak isteyen herkes tarafından rahatlıkla satın alınabiliyor veya kopyalanabiliyor.

Diğer yandan, günlük operasyonları yönetme konusunda da geçmişe göre farklılıklar var. Geçmiş dönemde ürün listeleme, depolama, sevkiyat, mal kabul, reyonla ürün yerleştirme, kasa işlemleri, sipariş verme, müşteri şikâyetleri gibi fazla beceri gerektirmeyen aktiviteler genel olarak “rutin” işlerdi ve organizasyon içindeki bordrolu çalışanlar tarafından “bir şekilde” yapılırdı. Oluşan maliyetin bedeli ise ya şirket ya da buralardaki maliyetlerin fiyatlara bindirilmesiyle müşteriler tarafından ödenirdi. Şimdilerde ise bu bedelleri ne müşteriler ne de şirketler kayıtsız-şartsız ödemek istiyorlar. Müşterinin ihtiyacı olmayan binlerce ürünü “çeşit olsun” diye raflarda tutmanın, üstüne üstlük bu anlamsızlığı yönetmek için sistemlere milyonlarca dolar yatırım yapıp, yüzlerce insanı istihdam etmenin bedeli artık çok ağırlaştı. Müşteri ihtiyacı olmayan ve şirkete değer yaratmayan perakende aktiviteleri hızla sonlandırılmak zorunda. Rutin işler de artık sistem veya

outsourcing şirketleri tarafından çok ekonomik yapılabiliyor. Veya rutin gibi görünen işler tutku ve kişisel dokunuşlarla yeniden tasarlanıp, rekabet avantajı sağlayacak mükemmellikte icra edilmekte...

Sekiz yıl gibi kısa sayılabilecek bir sürede gözlemlediğimiz bu değişimler, ilk baskısı tükenen kitabımızın ikinci baskısını güncellememiz için bir neden teşkil etti. Kitabın ilk baskısındaki temel yapıyı bu çalışmada da koruduk. Zira çevre koşulları değişse de perakendenin ana prensiplerinin değişmediğini gördük. Migros ile 2005 yılında birleşen ve günümüzde marka değerinden Migros lehine feragat etmiş Tansaş'ta gerçekleştirdiğimiz uygulama çalışmasını ikinci baskıda da muhafaza ettik. Zira Tansaş'ta, Migros ile birleşmeden önce 2002-2005 yılları arasında gerçekleştirilen şirket dönüşüm programı ve elde edilen neticelerin, ulusal ve uluslararası perakende platformu ve literatüründe “iyi örneklerden biri” olarak kabul edildiğini memnuniyetle görüyoruz (örneğin, bkz: Loyalty Myths, New Jersey, 2005, sayfalar 106–112, Keiningham, Vavra, Aksoy, Wallard). Açıklamaların uzun yoldan öğrettiği, somut örneklerle öğrenmenin ise daha hızlı ve etkili olduğu gerçeğinden hareketle iş hayatımızda yaşadığımız deneyimlerden de kitapta bolca bahsettik.

Servet Topaloğlu

05.10.2016

GİRİŞ

*Perakendede başarı için
iki unsur çok önemlidir;
vizyon sahibi olmak ve
adanmışlık!*

*Bir büyük vizyon
gerçekleştirmek için
öncelikle ona sahip olmak
gerekir. Sahip olunan
vizyonu gerçekleştirmek
için ise adanmışlık gerekir.*

*Muhteşem bir adanmışlık yoksa,
muhteşem bir başarı da yoktur.*