

Yetkili satıcı acil eylem planı



KT Consulting Danışmanlık
Otoworks Yönetim Kurulu Başkanı
KURTHAN TARAKÇIOĞLU

2012 senesinde Mersin’de yapılan Oyder Bölge toplantısında yaptığım konuşmada, "Avrupa Birliği ve ABD’de her yıl bayilerin %5’i el değiştirir, bu Türkiye’de yılda yaklaşık 50 bayi demektir" demiştim. O günden bugüne Türkiye’de de yetkili satıcı sayısı yaklaşık 1.100’lerden 900’lere doğru inmiş durumda. Üstelik önümüzdeki dönemde bu trendin mevcut konjunktür nedeniyle daha da hızlanacağını öngörüyorum.

Doğru birleşmeler, satın almalar, çıkışlar ya da yeni girişler sektörün sağlığı açısından kaçınılmazdır. İşin yürütülmesi için gereken finansman ihtiyacı ve düşen kârlılıklar bu dönüşümün ana sebebidir. Tereddüt edenler, kaynakların kaybindan dolayı zaman içerisinde yok olurlar.

Bazı durumlarda gördüğümüz hesapsız rekabet, distribütörler ya da zincir bayiler gibi büyüklerin baskısı, işletme sermayesi finansmanı nedeniyle artan ekonomik baskı ve artan bilgi ile teknoloji kullanımı sebebiyle değişen tüketici tercihleri gibi unsurlar, yeni iş gerçeklerini ortaya çıkartmaktadır.

Bundan 10 yıl öncesine kıyasla şirketlerin kaybetmiş oldukları değerleri yeniden yakalayabilmeleri ya da kazanabilmeleri artık eskisine göre çok daha uzun bir süre alıyor. Ancak riski görüp yönetebilenler bu düşüşü önleyebiliyor ve akıllı stratejiler yapanlar bu süreyi kısaltabiliyor.

Otomotiv işi prestij ve ciro anlamında kredisi yüksek bir iş olmakla birlikte, orta ölçekli yatırımcı olan yetkili bayiler açısından nihayetinde kâr elde edebilmek veya sermayeyi büyütebilmek öncelikli amaç olmalıdır.

Çünkü; basiretli bir iş adamı üç hedef için işletme kurar; kâr, büyüme ve devamlılık.

Günümüz otomotiv pazarının koşulları; duygusal davranan veya kararsız yatırımcılara soluk aldırılmayarak uzun vadede daha da kaybetmelerine bir zemin olacaktır. Ancak; iş alanını genişleterek devamlılığını sağlamak üzere akıllı yatırımlar yapan büyüme tavrı yetkili satıcılar veya küçülerek tipik aile işletmesi formuna bürünen makul işletmeciler veya gerektiğinde rasyonel kararlar alarak sektörü zamanında terk eden kararlı iş adamları doğru adımları atmış olacaktır. Bu üçünden farklı olarak eski oyunu oynamaya çalışan, ne yardan ne de serden vazgeçemeyen tereddütlü bayilerin işi ise bundan sonra daha zor olacaktır.

Bu yüzden dünya hızla değişirken siz mevcudu koruma kaygısıyla durursanız, kazanan kesinlikle acımasız dünya olacaktır demiştim 2012’de. Bunu söyledikten bir süre sonra 2014 senesinde, yine bir Oyder Bölge toplantısında İstanbul’da

yaptığım konuşmada ise, bayi ağı ve bayilik tesislerinde ölçek ve kapsamın değişeceğini öngörmüştüm.

Müşterilerin gerçekleştireceği daha az bayi ziyareti, gelecekte daha az bayi veya satış noktası anlamına gelmektedir demiş ve giderek farklılaşan müşteri ihtiyaçlarının, bilindik tek tip formatta bayilik yapısı tarafından karşılanmasının mümkün olmayacağını söylemiştim.

Online aktivitedeki artışın yeni ve ikinci el araç fiyatlandırmasını baskı altına alacağına değinmiş, bağımsız tamircilerin artan ve iyileşen varlığının tamir ve bakım fiyatlandırmasını aşağı doğru zorlayacağını iddia etmiştim. Hatta bu doğrultuda gerçekleşecek bayi ağlarındaki rasyonalizasyonun, otomobil perakendeciliğine olan talebi azaltacağını ve perakende tesislerinin değerinin düşeceğini vurgulamıştım.

Tüm bunların sonucunda yakın gelecekte markalar, bayilerin yapacakları yatırımların doğru noktalarda ve yeni formatta olmasını sağlarken, ağırlıklı olarak bilişim gibi

altyapı yatırımlarını paylaşılarak destek sağlamalı ve bugünün değil yarının bayi ağı standartlarını planlıyor olmalıdır. Bayiler ise, mülklerinin bir emeklilik fonu olduğunu kabullenerek hemen şimdi adapte olmalılar. İnsana yapılacak hatalı yatırımın bir risk olabileceğini ve bu konunun en üst düzeyde kararlılık gerektirdiğini kabul etmelidir. Son olarak da, dijital dünyanın karmaşık ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni tip çalışanları istihdam ederken, eskilerle vedalaşarak ümit vaat eden mevcutları da sürekli geliştirmeye odaklanmalılar.

İçine girdiğimiz bu mükemmel fırtına ile başa çıkmanın en doğru yolu, dümenin başına geçerek işinizin kontrolünü ele almaktır. Zira, geleceğinizi tahmin etmenin en kolay yöntemi de budur. Yetkili satıcılar olan biten herşeye rağmen uzun vadeli bakmalı ve kısa vadeli engellerin yıkıma sebep olmasına izin vermemelidir.

Geçen ay İzmir'de gerçekleşen Oyder bölge toplantısında yetkili satıcı arkadaşlarıma enseyi karartmayın, yaşadığınız ilk zorluk bu olmasa gerek diye seslendim. Zira 2001-2003 yıllarında yaşanan büyük krizde Opel Türkiye'nin yedek parça ve araç satışı olmak üzere tüm gelirlerinden sorumlu satış müdürü olarak gayet iyi biliyorum ki, bu tünelin de bir çıkışı olacak ve bir çok şey yeniden, yeni bir düzene kavuşacak.

Buna dayanarak size verebileceğim iyi haber, önümüzdeki süreçte ertelenecek talebin yaratacağı çıkış olasılığı olduğudur. Ancak maalesef hızla daralan talep ile bozulan şirket mali yapıları günümüzün en önemli problemidir. Bu sebepten ötürü kötü haber ise, zorlu bir dönüşüme girişmeniz ve bunun için de kararlılıkla çok daha fazla çalışmanız gerektiğidir. Yetkili satıcılar bu kârsızlık makasından çıkabilmek için öncelikle ve elzem olarak; maliyetlerini sıkı kontrol altına alacak ve güncel operasyonlarında verimliliği iyileştirecek operasyonel yollar bulmak zorundadır. Bu iki konuda da tam zamanlı, meşakkatli ve etkin bir mesai verilerek daha iyiye ulaşılabilir. Ancak günümüzde yüzyüze kalınan en büyük problem nakit akışı sorunudur ve bunu çözebilmenin tek yolu da acilen işletme sermayesi enjeksiyonu yapmaktır.

Tüm bu iyileştirme süreçleri daha fazla sermaye ihtiyacı, daha yoğun mesai verme ve hatta gereken noktalarda yeni yatırım anlamına gelmektedir. Bunun aksi tavır,

firmaları önceleri fark edilemez ve fakat önüne geçilemez bir şekilde kaybetme trendine sokmaktadır.

Enseyi karartmayın, çıkış olasılığı var derken yanlış anlaşılacak istemem. Aslında işler çok daha kötü olacak, doğru kararları verip azimle uğraşmanız gerekecek demek istiyorum.

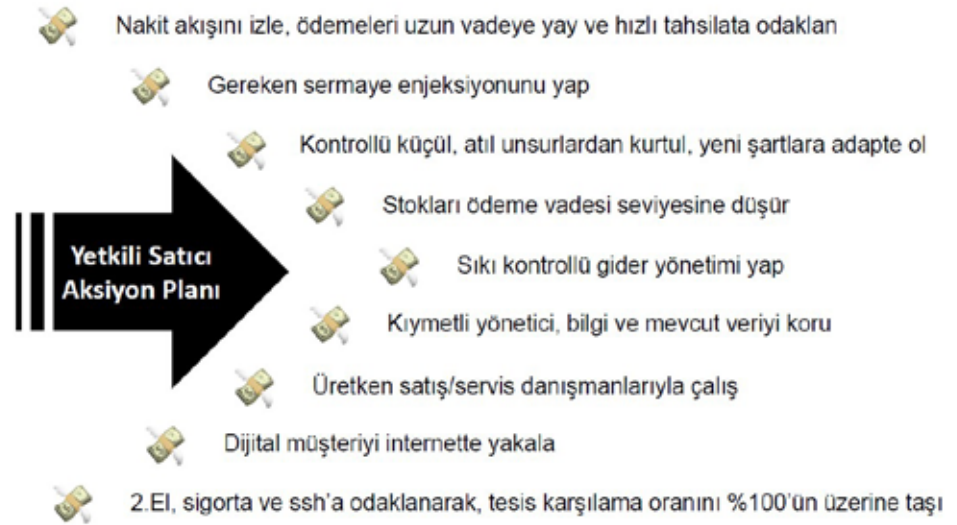
- yatırımcının doğru işleri yapması gerektiği
- çalışanların da işleri doğru yapması gerektiği

bir normalizasyon dönemine girdik. Yetkili satıcı sermayedarları, iş için gereken öz sermayeyi sağlayarak, basiretli tavırla

işini yürütmesi gerektiğini, çalışanlar ise, orada olmalarının nedeninin kuruma gelir ve değer üretmek olduğunu tekrar hatırlayacaklar. Ama bu arada maalesef, kayıplar olacak...

Kanımcı elin taşıyla elin kuşunu vurma hevesi böylece sonlanmış olacak. 2001 krizinde bankaların aldığı hayati dersleri, 2018'de başlayan ekonomik travmada firmalar ve çalışanları almış olacak. Sonrasında da umarım, daha müreffeh bir geleceğe yürüyeceğiz.

Bu doğrultuda, otomotiv yetkili satıcıları derhal acil eylem planlarını devreye alarak kendi kendine yetmenin yolunu bulmalıdırlar.



Bu eylem planından birkaç kritik konuya bu vesileyle değinmek istiyorum.

İkinci el, sigorta ve satış sonrası hizmetlere daha da fazla odaklanarak tesis genel giderleri karşılama oranını %100'ün üzerine taşıma eyleminde, yeni araç satışı haricindeki diğer gelir kalemleri ve genel

gider yaratan bölümleri parçalara ayırarak yönetmeliyiz. Gelir üreten kanallarda ulaşılabilir yüzdesel artışlar hedeflenmeli, genel giderlerde de makul azalmalar sağlayarak tesis karşılama oranını %100'e getirebiliriz. Çıkış için en kritik eylemlerden biri budur ve ihtiyaç duyulan tek kavram bu eyleme var gücünüzle odaklanmaktır.

Yan Gelirler	Aylık Ortalama Brüt Gelir	Gider Karşılama Payı (%)	Aylık Ortalama Plaza Gideri
Servis Geliri (yıldık + yed. parça)	500.000	50%	1.000.000
Yedek Parça	200.000	20%	
2.El	100.000	10%	
Sigorta	50.000	5%	
AÇIK	150.000	15%	
Servis Geliri (yıldık + yed. parça)	525.000	58%	900.000
Yedek Parça	210.000	23%	
2.El	110.000	13%	
Sigorta	55.000	6%	

Değirmek istediğim diğer konu ise dijital müşteriye yakalamaktır. Dijitalin kaçınılmaz büyüklüğünün içine girdik ve biz bu yeni müşteri tipine dijital müşteri diyoruz. Dijital müşteriye yakalayıp showroomlarımıza getirmemiz gerekiyor.



Ortalık çok kalabalık. Çok fazla marka, çok fazla model, çok fazla bayi, herşeyden çok fazla seçenek ve çok fazla reklam var. Sonuçta müşterilerinizin sizinle konuştuğu konular sadece; fiyat, iskonto, kredi ve vade olmaktadır. O da kalkıp size gelirlerse...

Müşteri davranışları hızla değişmektedir ve artık müşteriler daha fazla online araştırma ve daha az bayi ziyareti yapma eğilimine girmişlerdir. Alım kararına yakın olan müşteri adayları artık çoğunlukla araştırmalarını internetten tamamlıyor ve eskisi kadar bayi dolaşmadan sonuca yaklaşıyor, akabinde de 1-2 bayi ziyaretiyle satın alma gerçekleştiriliyor.



Marka sadakati ve kararlılığı düşüyor; satın alma sürecinin en başında, artık alıcıların sadece beşte biri hangi marka ve modeli istediğini biliyor. Otomobil alıcıları sadece üretici sitelerini değil, bayi sitelerine, karşılaştırmalı sitelere,

online dergileri, tüketici görüşlerini, blogları ve seri ilanları da inceliyor.

Sadece aradığı modeli bulmak için değil, bayi seçmek için de internet en çok kullanılan kanallardan. Bu yollarla bayilere gelmekte olan online taleplere geç ve eksik geri dönüş ise, bayi, marka, model değiştirmeye neden olabiliyor.

Otomotiv bayiliğinde pazarlama eskiden büyük showroomlar, gazete ilanları, toplu sms mesajları veya araç sergileme aktiviteleri yoluyla yapılıyordu. Artık doğru kişiye, doğru zamanda, doğru kanaldan, doğru mesajı verebilme yeteneğine sahip olunabilen dijital pazarlama yapmak gerekmektedir.

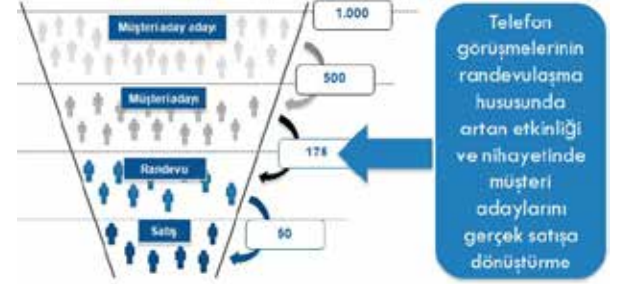
Bunu doğru yapabilmek için ise bayiler öncelikle, adres belli olsun diye yapılmış ya da katalog tadında bir web sitesine değil, çağın gereklerine uygun ve dijital pazarlama yapabilme imkanı sağlayan yeni nesil web sitesine ihtiyaç duymaktadır. Bayi web siteniz öncelikle, %81'inin model ya da markaya karar vermediği, fiyat, marka, model araştırması yapan müşterilerin karar vermesine yardımcı olacak bir anlayışta yapılmış olmalıdır.

Bu temeli sağlam attıktan sonra da, içerik pazarlaması, google optimizasyonu, google reklamcılığı, e-bülten gönderimleri ve sosyal medya kanallarının yönetimi gibi işlemler devreye alınmalıdır. İşte tüm bunların doğru yönetimine dijital pazarlama diyebiliriz.

Daha fazla müşteri adayı yaratmalısınız. Bunu akıllı pazarlama kampanyalarıyla yapabilir, dikkat çekebilir ve her kanaldan veri toplayabilirsiniz. Pazarlama bütçelerinizin en az yarısını online kanallara ayırmıyorsanız, muhtemelen satış kaybediyorsunuz.

Dijital pazarlamanın karakterinde, uygulama, analiz etme, optimize etme ve tekrar uygulama vardır. Sürekli analiz ve optimizasyon sayesinde verimsiz pazarlama kanallarını tespit edebilir, bu kanallardaki yatırımlarınızı kesebilirsiniz, ya da verimsiz görünen kanallarda stratejinizi değiştirebilirsiniz. Hangi içeriklerinizin daha çok görüntülediğini bilmek sizi sonraki içeriklerinizi oluştururken yönlendirebilir.

Müşteri adayı yakalama tavrı, otomotiv perakendeciliğinde rekabetçi pozisyon sağlayabilecek birkaç avantajdan biridir. İşte bu yüzden bayilerimize dijital müşteriye yakala diyoruz. Her müşteri adayı, hızlı ve kaliteli bir takibi hak eder.



Daha çok müşteri adayı üretmek ve buna paralel olarak ta satış danışmanlarına müşteri adaylarına nasıl döneceğini öğretmek, bir tavır değişikliği sağlamak zorundayız.

Vasat bir yönetimle, internette bağlantıya geçtiğiniz müşteri adaylarının satışa dönüşüm oranı, araç satışında %2, servis randevularında %40 civarında olabilir.

Pazarlama hunisindeki her bir aşamayı özenle geliştirerek, araç satışında %10, servis randevusunda da %90 dönüşüm yakalayabilirsiniz.

Bilmenizi isterim ki, satış danışmanlarının sadece %25'i iki kere arama yapıyor. 5 müşterinin 4'ü taleplerine yetersiz bir yanıt aldıklarında markayı, modeli veya bayiye değiştirmeye karar veriyorlar. Dijital Müşteri'yi doğru ele alacak yaklaşım, sektörün bayi tarafında henüz kabul görmüyor ve bu bakış açısına sahip yeni nesil satış danışmanları henüz yaygın değil. Eskiler ise bunu bir yük olarak görüyor. Hız gerçekten önemli. Elimizdeki veriler, müşteri adayına ne kadar hızlı dönüş sağlanırsa showroom ziyareti olasılığının o kadar yüksek olduğunu gösteriyor.

Son olarak önemli bir ayrıntıya değinerek bitirmek istiyorum. Rakipleriniz dijital pazarlamada kötüyse bu size çok büyük bir avantaj sağlar; zira dijital müşteri sonsuz evrendedir, sadece sizin mahallede değil.