



Ön Eleme Vakası

7 Mart 2016

Ön Eleme Vakası (1/2)

Perakende mağazacılığı alanında faaliyet gösteren firmaya yaklaşık bir sene önce katılmıştı İlknur. Firma, kitap ve teknolojik ürünler satmaktaydı. Bu iki kategori dışında, başka kategoriler de vardı ancak cironun büyük çoğunluğu bu kategorilerden oluşmaktaydı. 50'nin üzerinde mağazası bulunan firmada Chief Digital Officer (CDO) olarak çalışmaya başlayan İlknur'un işe alınma sebebi online mağazacılığın ayrı bir birim olarak yönetilmesi ihtiyacıydı. İhtiyaç, online mağazaya gereken önemin verilerek satışların artırılması gereksiniminden çıkmıştı. CEO da dahil olmak üzere bazı yöneticilerin fikri, finansal ve iş gücü kaynaklarının çoğunluğunun offline mağazalara ayrıldığı ve online mağazaya yeterince ilgi gösterilmediği yönündeydi.

CDO olarak İlknur'un ilk aksiyonu online mağazayı detaylı olarak incelemek oldu. Dijital alışverişin ülkede çok yaygın olmadığı ancak gelişmekte olduğu TÜİK verileriyle de doğrulanmıştı. Firmalar da web sitelerini, alış verişini kolaylaştırmak yönünde sürekli güncelliyordu. Ancak kendi firmasının web sitesi, henüz 6 ay önce güncellenmiş olmasına rağmen, hala kullanıcı dostu değildi. Anahtar kelimeler girerek aradığı ürünleri bulamıyor, ürün resimlerinden ve yazılan ek bilgilerden ürüne dair detayları öğrenemiyordu. Değişik yöntemler deneyerek ürünleri bulduğunda da ürün isimlerinin yazımında hatalar olduğunu ya da ürünlerin olması gerekenden farklı bir kategorinin altında bulunduğunu görmüştü. Kullanıcı deneyimine ilişkin yapılan araştırmalar, kullanıcıların alış veriş için çok fazla zorlanmak istemediklerini, kısa denemelerde başarısız olunuyor ise web sitesini terk ettiklerini söylüyordu, hatta bunu kendisi de yapmıştı birkaç kez. Online satışların istendiği ölçüde artmıyor olması kaçınılmazdı.

İlknur, firmaya katıldığı ilk aylarda müşteri bilgilerine erişim konusunda oldukça zorlandı. Müşterilere ilişkin doğru ve güncel bilgiler, firmanın iş hacmi ve sahip olduğu marka algısına oranla oldukça yetersizdi. Örneğin offline mağaza müşterilerinin kaydedildiği sistem ile online mağaza müşterilerinin kaydedildiği sistemin entegre olmaması nedeniyle offline mağazadan alış veriş yapan bir müşteri ile online mağazadan alış veriş yapan aynı müşteri, sistemde tek bir müşteri olarak tanınamıyordu. Ayrıca her iki kanaldan toplanan müşterilerin bilgileri farklı olduğu için bu müşterilerin tekilleştirilmesi, kısa zaman içinde ve müşteriden ek bilgi alınmadan, mümkün de değildi. Offline mağazalara gelen müşterilerin bilgilerini alıp CRM sistemine kaydetmek uzun sürdüğü için kasada kuyruklar oluşuyor ve bu durum müşterilerde memnuniyetsizlik yaratıyordu. Memnuniyetsizliği gidermek adına müşterilerden yalnızca belli bilgilerin alınmasına karar verilmiş olsa da bu karar, alınan eksik bilgiler neticesinde sistemde müşterileri eşleştirmeyi imkansız hale getiriyordu. Müşteriler hakkındaki verilerin bu kadar yetersiz olması, İlknur'u hayal kırıklığına uğrattı, çünkü müşterilerin firma ile ilişkisini bütünsel olarak görmesi mümkün olamayacaktı.

Ön Eleme Vakası (2/2)

Müşterileri daha yakından tanımak ve online dışındaki müşteri deneyimini keşfedebilmek üzere İlknur, offline mağazaları ziyaret etmek üzere bir program yaptı. Mağazalardan sorumlu yönetici ile görüşerek, ziyaret için farklı özelliklere sahip mağazaları belirlediler. Mağazaların segmentlere ayrılmış olması işlerini kolaylaştırmıştı. Büyük şehirlerde yer alan, alan olarak büyük, lokasyon olarak kritik öneme sahip ve ciroya önemli bir katkı sağlayan mağazalar A segmentine tekabül ediyordu. Bu kriterlere ilişkin değerler azaldıkça mağazalar B, C ve D segmentlerine alınıyordu. Farklı segmentlerden 15 mağazanın 6 hafta içinde ziyaretini planladılar. İlknur, bu süre içinde yaptığı ziyaretlerde hem müşterileri izledi hem de çalışanların yaklaşımlarını not etti. Bu kısa saha çalışması ile edindiği izlenim, çalışanların dahi firmanın online mağazası hakkında çok da fazla bilgisi olmadığı yönündeydi.

Saha çalışmalarından döndüğünde, müşterilerin kendi aralarında konuşmalarından aldığı notları gözden geçirdi İlknur. Özellikle A ve B segmentindeki mağazalarda müşterilerin, satın alma yapmadan önce cep telefonlarından web üzerinde aynı ürünü aradıklarına ve fiyatlarını kontrol ettiklerine şahit olmuştu. Hatta bazı müşteriler, firmanın kendi online mağazasında aynı ürünü daha ucuza bulmuşlar, bunu mağazadaki personel ile paylaşmışlar ve tatmin edici bir cevap alamadıkları için ürünü bırakıp çıkmışlardı. Online mağazadaki fiyatlar ucuz olmasına rağmen satın almayı yapan müşteri sayısı sadece ikiydi ki onlar da ürünü almak zorunda olduklarını, ama bu durumdan çok memnuniyetsiz olduklarını ifade etmişlerdi. Müşterilerin yaşadığı bu olumsuz deneyim, belki de tekrar bu mağazadan alışveriş yapmamalarına sebep olmuş, firmanın marka algısını ve imajını müşteri gözünde olumsuz yönde etkilemişti. Fiyatlandırmadaki bu farklılık durumunun mutlaka incelenmesi gerekiyordu. Online ve offline mağazacılığın rekabet unsurları çok farklıydı ve firma olarak birbirlerine rakip olmamaları tam tersine sinerji yaratmaları gerekiyordu, mutlaka bir strateji belirlenmeliydi.

İlknur, tüm çalışma sonuçlarını bir araya getirerek bir rapor oluşturmaya başladı. Raporda online mağazacılığın satışlarının nasıl arttırılacağına yönelik aktivitelere ilişkin önerilerini belirtecek, birimi nasıl yönetilmesi gerektiğini anlatacak ve raporu CEO'ya sunarak mutabakatı hedefleyecekti.

Ön Eleme Vaka Çalışması

Sizden beklenen İlknur'un hazırlamayı hedeflediği raporu oluşturmanızdır. Rapor kapsam ve içeriğinin aşağıdaki gibi olması beklenmektedir.

1. Perakende mağazacılık sektörünün incelenmesi, offline ve online mağazacılık trendlerinin ve rekabet unsurlarının araştırılması
2. Firmadaki temel sorunlar ve bu sorunların yarattığı sonuçların belirlenmesi (Vaka kapsamında sorunların yarattığı sonuçlara birer örnek verilmiştir, ancak beklenen, bu sorunların yaratabileceği diğer sonuçların da gündeme getirilmesidir.)
3. Fiyatlandırma stratejisi geliştirilmesi (Kategori ve gerekiyorsa ürün bazında online mağazacılık için offline ile dengeli fiyatlandırma stratejileri önerilerinin geliştirilmesi beklenmektedir.)
4. Yol haritasının oluşturulması (Trendler ile uyumlu, firmaya ilişkin analiz sonuçlarını dikkate alarak, offline mağaza ile dengeleri bozmadan, online satışların arttırılması için yapılması gereken aksiyonların listelenmesi gerekmektedir. Her bir aksiyon özelinde detaylı işler tasarlanmalı, sorumlular atanmalı ve gerekli kaynaklar belirlenmelidir.)
5. Performans göstergelerinin tanımlanması (Online iş biriminin başarılı bir şekilde yönetilmesi için gerekli olan performans göstergeleri belirlenmelidir.)

Ek I: Kategori Gelirleri Dağılımı

Kategori	Online Mağaza	Offline Mağaza	Toplam
Kitap	%4,7	%52	%56,7
Elektronik	%2,4	%30	%32,4
Oyuncak	%1,0	%4	%5
Kırtasiye	%0,2	%2	%2,2
Diğer	%1,7	%2	%3,7
Toplam	%10	%90	%100

Ek II: Saha Çalışması Sonuçları

No	Segment	Çalışanların Online Mağaza ve Bu Mağazadaki Ürünler Hakkında Bilgisi	Müşterinin Mağaza Sorumlusu Tarafından Online Mağazaya Yönlendirilmesi
1	A	Kısıtlı	Hayır
2	A	Kısıtlı	Hayır
3	A	Var	Evet
4	B	Var	Evet
5	B	Kısıtlı	Hayır
6	B	Kısıtlı	Hayır
7	B	Kısıtlı	Hayır
8	C	Kısıtlı	Hayır
9	C	Kısıtlı	Evet
10	C	Var	Evet
11	C	Kısıtlı	Hayır
12	D	Kısıtlı	Hayır
13	D	Kısıtlı	Hayır
14	D	Kısıtlı	Hayır
15	D	Hayır	Hayır



info@quattrobc.com

www.quattrobc.com

Turkey

Address: Akatlar Mah. Zeytinoğlu Cad.
Demirhisar Apt No:19 D:6 Etiler 34337
Beşiktaş, İstanbul/ Türkiye
Tel: + 90 212 351 64 23
Fax : + 90 212 351 64 33

BAE

Address: P.O. Box 10550, Ras Al
Khaimah, United Arab Emirates



Russia

Address: Frunzenskaya
Naberezhnaya No:38/1 Entrance: 8
Flat: 302 Moskova – Russia