

E-TİCARETTE NEYİ BİLEREK YAPMIYORUM

Tecrübe kazandıkça vazgeçtiklerim

AYTAÇ V. PAMUK

Yazarın Notu

Bu kitap, e-ticarete daha fazla şey yapmanın değil; hangi refleksleri bilinçli olarak durdurmanın büyümeyi mümkün kıldığını anlatıyor.

Yıllar içinde gördüğüm en pahalı hataların çoğu bilgi eksikliğinden çıkmadı. Tam tersine, satıcılar aynı anda çok fazla ürünü, kampanyayı, fiyatı ve reklam hamlesini yönetmeye çalıştıkları için neyin işe yaradığını göremez hâle geldi.

Buradaki yaklaşım pasiflik değildir. Bilerek yapmamak; amaçsız hareketi durdurmak, ölçülebilir kararlar almak ve sınırlı kaynağı gerçekten çalışan alana taşımaktır.

Kitapta platformların algoritmalarına ilişkin kesin olmayan genellemeleri mümkün olduğunca davranış ve performans verisi üzerinden yeniden kurdum. Platforma veya kategoriye göre değişebilecek sayısal eşikler [DOĞRULANACAK] notuyla işaretlendi. Bu notlar yayımdan önce kaynaklandırılmalı ya da yazarın saha verisiyle netleştirilmelidir.

OKUMA ÇERÇEVESİ Bu bir “daha çok yap” kitabı değil. Daha az, daha net ve ölçülebilir karar alma kitabı.

İçindekiler

- 01 Her Ürünü Satmaya Çalışmıyorum
- 02 Herkese Satmaya Çalışmıyorum
- 03 Reklamı Satış İçin Değil, Ürünü Okumak İçin Kullanıyorum
- 04 Her Kampanyaya Girmiyorum
- 05 Her Fiyatla Yarışmıyorum
- 06 Her Yorumu Kutsallaştırmıyorum
- 07 Her Gün Bir Şey Değiştirmiyorum
- 08 Her Düşüşü Kriz Sanmıyorum
- 09 Herkese Memnun Etmeye Çalışmıyorum
- 10 Her Hesabı Kurtarmıyorum
- Final: Bu Kitap Neden Yazıldı?

Her Ürünü Satmaya Çalışmıyorum

E-ticaret yolculuğunun en başında, her ürüne sanki bir piyango biletine bakar gibi bakmak çok doğaldır. Binbir emekle seçilmiş, fotoğrafı çekilmiş, stokları raflara dizilmiş her ürün; satıcının gözünde mutlaka "şans verilmesi gereken" bir kahramandır. "Emeği verdik, fotoğrafı yükledik, stoğumuz da var; o halde bu ürün satmalı" düşüncesi, sizi bir anda yüzlerce ürünlük hantal bir envanterin içinde kaybolmaya sürükler. Ancak zamanla şunu fark ettim: Her ürünü satmaya çalışmak, aslında hiçbir ürünü stratejik olarak yönetememek demektir.

Satıcı Refleksi: "Bu da Dursun"

Birçok e-ticaret panelini incelediğimde karşılaştığım manzara hep aynıdır: Aylar boyu tek bir adet bile satmamış ilanlar, "belki bir gün biri alır" umuduyla açık tutulan stoklar ve mağazayı bir dijital hurdalığa çeviren ürün kalabalığı. Bu ürünler sadece yer kaplamaz; mağaza yönetimini ve performans ölçümünü zorlaştırır, dikkatinizi asıl kârlı işlerden uzaklaştırır ve yıldız ürünlerinizin önünü kapatır. Pazarlama literatüründe buna "cannibalization", yani ürünlerin birbirinin payını yemesi denir. Verimsiz ürünleriniz, kârlı ürünlerinizin reklam bütçesinden ve yönetim odağından pay alır.

Bir Ürünü Kapatmak Başarısızlık Değildir

E-ticarete en zor öğrenilen ders, bir ürünü kapatmanın bir "mağlubiyet" değil, bir "stratejik temizlik" olduğudur. Bir ürünü yayından kaldırmak; pes etmek ya da yanlış yaptığını kabul etmek değildir. Bu hamle şu anlama gelir: "Bu ürün şu an bu sistemde görevini yerine getirmiyor." Mağaza bir hobi alanı değil, bir kârlılık merkezidir. İşini yapmayan her parça, sistemin toplam verimliliğini aşağı çeker.

Bir ürünü kapatmak pes etmek değildir, bu ürün şu an bu sistemde işini yapmıyor, demektir.

Ve işini yapmayan ürün, duygusal sebeplerle yaşatılmaz.

Her Ürünün Bir Görevi Olmalı

Artık bir ürünü sisteme dahil ederken ona sadece "güzel görünüyor" diye bakmıyorum. Her ürünün bir fonksiyonu olmak zorundadır. Kendime şu üç soruyu sormadan o ürünü satışta tutmuyorum:

Bu ürün para mı kazandırıyor? (Net kâr marjı yüksek mi?)

Trafik mi taşıyor? (Kârı az olsa da mağazaya trafik ve dönüşüm katkısı sağlıyor mu?)

Test ürünü mü? (Gelecek vaat ettiği için mi orada, yoksa sadece alışkanlıktan mı?)

Bu soruların rasyonel bir cevabı yoksa, o ürünün benim panelimde yeri de yoktur.

“Ama Emek Verdik” Cümlesi

Danışmanlık masasında en sık duyduğum sitem budur: "Ama bu ürün için çok emek verdik." Ne yazık ki e-ticaretin soğuk gerçeği şudur: Performans verisi sizin verdiğiniz emeği, uykusuz gecelerinizi ya da markanıza duyduğunuz sevgiyi görmez. Panel yalnızca ölçülebilen davranışı ve sonucu gösterir. Tıklanmayan, sepete eklenmeyen ve satın alınmayan bir ürün, iş modeli açısından incelenmesi gereken bir verimsizlik sinyalidir. Emek, satışla ya da paket sayısı ile değil; gün sonunda kasada kalan kârlılıkla ölçülür.

Sonuç: Az, Öz ve Net

Her ürünü satmaya çalışmayı bıraktığım gün, operasyonun nefes aldığını hissettim. Reklam bütçesi verimsiz deliklerden kurtulup kârlı ürünlere akmaya başladı. Karar almak kolaylaştı çünkü odaklanmam gereken kitle netleşti. İyi ürünlere ayrılan bütçe ve operasyon odağı arttıkça performansları daha görünür hâle geldi. Az ürünle, çok daha şeffaf ve yönetilebilir bir sistem kurmak, e-ticaretin asıl büyük sırrıdır.

TEK CÜMLELİK DERS E-ticarete her ürünü satmaya çalışanlar operasyonun içinde boğulur; hangi ürünü satmayacağını ve ne zaman vazgeçeceğini bilenler ise gerçek bir imparatorluk inşa eder.

Herkeşe Satmaya Çalışmıyorum

Pazaryerlerinde bir ürünü satamayanların büyük çoğunluğu aslında yanlış ürüne sahip değildir; onlar sadece o ürünü yanlış kişiye satmaya çalışıyorlardır. Bu, hazmetmesi oldukça zor bir gerçektir. Çünkü "herkeşe hitap etmek" satıcıya psikolojik bir güven alanı sağlar; ne kadar çok kişiye ulaşırsam o kadar çok satarım yanılgısı... Oysa e-ticaretin sert dünyasında, sizi güvende hissettiren o geniş sular genelde sadece sermayenizi yutar ve size para kazandırmaz.

Başta Ben de Herkeşe Satmak İstedim

E-ticarete ilk başladığımda ürünü listelediğim an zihnimdeki potansiyel müşteri profili şuydu: "Herkes." Pazarlama dünyasında bu, aslında bir müşteri tanımı değil; stratejik bir kaçıştır. Bir hedef kitle belirlemenin getirdiği sorumluluktan ve diğerlerini kaybetme korkusundan kaçmaktır. Ancak şunu unutmamak gerekir: Hedefi olmayan her satış çabası, dijital ortamda sadece gürültü üretir. Eğer herkesi hedefliyorsanız, aslında hiç kimseyi hedeflemiyorsunuzdur.

Algoritma da "Herkesi" Sevmez

Platformun sıralama ve öneri sistemleri niyet okumaz; kullanıcı davranışlarından üretilen sinyallere bakar. Bir ürünün performansını ölçerken şu senaryoyu süzgeçten geçirir: Eğer bir ürün herkese gösteriliyor, herkes tarafından tıklanıyor ama günün sonunda kimse tarafından satın alınmıyorsa; platform, ürün ile gösterilen kitle arasındaki eşleşmenin zayıf olduğuna dair sinyaller görür. Bu zayıf eşleşme, görünürlük ve reklam verimliliği üzerinde baskı yaratabilir.

Tıklama Var, Satın Alma Yok

Danışmanlık seanslarında en sık duyduğum cümlelerden biri şudur: "Tıklanıyor ama alınmıyor!" Bu durum her zaman ürünün kötü, fiyatın yüksek ya da görsellerin yetersiz olduğu anlamına gelmez. Bu çoğu zaman, kapınızdan içeri giren kitlenin yanlış olduğu anlamına gelir. Herkeşe satmaya çalıştığınızda mağazanıza müşteri değil; sadece meraklılar, boş vakti olan fiyat kıyaslayıcılar ve satın alma niyeti olmayan "gezginler" gelir. Onlar bütçenizi tüketir, algoritmanızı bozar ve sonra çekip giderler.

"Bu Ürün Kim İçin?" Sorusunu Sormadan Reklam Açmıyorum

Artık bir ürünü lansmana hazırlarken şu üç temel soruyu sormadan ne reklam düğmesine basıyorum ne de kampanya onayı veriyorum:

Bu ürünü tam olarak kim alır? (Demografik ve psikolojik analiz)

Bu kişi bu ürünü neden alır? (Hangi sorununu çözüyorum?)

Ne zaman alır? (Satın alma tetikleyicisi nedir?)

Bu soruların rasyonel ve veriye dayalı bir cevabı yoksa; bütçe bağlamam, reklam açmam. Çünkü satın alma niyeti olmayan bir kitleyi mağazaya çekmek, ölçümü düşük niyetli trafikle bulandırmaktan başka bir işe yaramaz.

Herkese Satmaya Çalışmak Ucuzlatır

Bir ürünü herkese satmaya çalışırsan:

- Fiyat kırarsın
- Açıklamayı genellersin
- Kimliği silersin

Herkesi yakalamak için fiyatı en dibe çekersiniz, açıklama metinlerini herkes anlasın diye genelleştirirsiniz ve ürünün o "özel" kimliğini silersiniz. Sonuç? Ürün ucuzlar, marka değeri erir. Bu kimlik erimesi, müşterinin ürünü yalnızca fiyat üzerinden değerlendirmesine yol açar. "Sıradan" olanın rekabet gücü, sadece en düşük fiyattır; o da sizi kârsızlığa mahkûm eder.

Küçük Kitle, Net Davranış

Profesyonel yönetimde artık şu tabloyu tercih ediyorum: Daha az görüntülenme, daha az tıklama ama çok daha net ve yüksek oranlı bir satın alma. Bu tablo, ürün-kitle eşleşmesinin daha sağlıklı olduğunu gösterir. Çünkü bu veriler sisteme şunu fısıldar: “Bu mağaza ne yaptığını biliyor, ürün doğru kişiye gidiyor ve platforma para kazandırıyor.” Bu güveni kazandığınızda, platform içindeki dağıtımın daha isabetli hâle gelmesi için daha güçlü davranış sinyalleri üretirsiniz.

Ne Değişti?

"Herkese satma" takıntısını bıraktığımda, operasyonun her aşamasında bir ferahlama yaşandı. Toplam tıklama sayım düştü belki ama dönüşüm oranım belirgin biçimde iyileşti. Gereksiz tıklamalara para ödemediğim için verimsiz reklam maliyetim azaldı, iade stresim azaldı. En önemlisi ise karar alma sürecim netleşti; artık kimin için orada olduğumu ve kiminle ilgilenmediğimi biliyorum.

TEK CÜMLELİK DERS E-ticarete herkese satmaya çalışanlar sadece sesi yükseltir ve gürültüde kaybolur; doğru kişiye odaklananlar ise sessizce satış yükseltir.

Reklamı Satış İçin Değil, Ürünü Okumak İçin Kullanıyorum

E-ticaret yolculuğumda bir noktadan sonra reklama bakış açım kökten değişti. Reklam benim için artık sadece "paket sayısını artıran bir araç" değil; o, operasyonun kalbinde duran bir gösterge paneli. Yani ürünün dijital evrendeki yansımaları, performans verilerindeki değerini ve müşterinin zihnindeki konumunu söyleyen bir canlı ekran. Yani şunu söyleyen bir ekran:

Bu ürün nasıl algılanıyor?

İnsanlar ürüne nerede tepki veriyor?

Nerede kopuyor?

Nerede güçleniyor?

Bu farkı kavramadığınız sürece reklam ya kasanızı boşaltan bir masraf kapısı olur ya da sizi yanlış stratejilerin peşinden sürükleyen bir yanılsamaya dönüştürür.

Reklam Bana Satış Değil, Davranışı Gösterir

Reklam panelini açtığımda gözlerim ilk etapta satış rakamını aramaz. Bir direktör refleksiyle şu zinciri takip ederim:

Gösterim → Tıklama: Ürün vitrinde fark ediliyor mu?

Tıklama → Ürün Sayfasında Kalma: Müşteri içeri girdiğinde aradığını buluyor mu?

Sayfa → Sepete Ekleme: Ürün ikna edici mi, yoksa sadece merak mı uyandırıyor?

Sepet → Satın Alma: Son aşamada bir engel mi var?

Favori artışı

Ürün satılmaz; ürün bir ikna zinciriyle kabul edilir. Reklamın asıl gücü, bu zincirin hangi halkasının zayıf olduğunu size cerrahi bir titizlikle göstermesidir.

Tıklama Var Ama Sepet Yoksa, Sorun Reklam Değil

Pek çok satıcının düştüğü en büyük hata şudur:

SAHADAN Tıklanıyor ama satmıyor, demek ki reklam kötü.

Hayır, aksine reklam görevini harika bir şekilde yapıyor; doğru kişiyi kapınıza kadar getiriyor. Eğer tıklama artıyor ama sepete ekleme yerinde sayıyorsa problem reklamda değil; ürün anlatımında, fiyat algısında ya da görsellerin ikna gücündedir. Reklam burada bir "günah keçisi" değil, sistemdeki hatayı ortaya çıkaran bir teşhis aracıdır.

Reklam Organik Davranışla Kıyaslanmadan Okunmaz

Reklam verisini asla tek başına, yalıtılmış bir rakam olarak okumam. Onu mutlaka organik verilerle kıyaslarım.

Şuna bakarım:

Organik gelen kullanıcı sepete % kaç ekliyor?

Reklamla gelen kullanıcı sepete % kaç ekliyor?

Favoriye ekleme artışı organikte ne?

Reklamla desteklendiğinde ne kadar artıyor?

Organik gelen kullanıcı ile reklamla gelen kullanıcının sepete ekleme oranlarını yan yana koyarım. Eğer reklamla gelen kitle, organik kitleye göre çok daha düşük performans sergiliyorsa, veri bana şunu gösterir: “Ürünü yanlış kişilere zorluyorsun.” Bu ayrım, reklamın bir "kaldıraç" mı yoksa "ölü yatırım" mı olduğunu belirleyen en kritik çizgidir.

Reklam, Ürünün Kimliğini Netleştirir

Reklam sayesinde şunu net görürüm:

Ürün merak mı uyandırıyor?

Yoksa gerçekten isteniyor mu?

İnsan ürünü kaydediyor mu?

Sonra geri dönüyor mu?

Reklam sayesinde ürünün "merak mı uyandırdığını" yoksa "arzulanan bir ihtiyaç mı" olduğunu görürüm. Özellikle Favori artışı benim için satıştan bazen daha kritiktir. Çünkü favori, müşterinin "Şu an almıyorum ama bu ürün aklımda, takipteyim" demesidir. Favori artışı tek başına satış değildir; fakat ürünün ileride yeniden değerlendirilebileceğine dair anlamlı bir niyet sinyalidir.

ROAS Benim İçin Sonuçtur, Başlangıç Değil

Çoğu satıcı reklamın başarısını sadece ROAS (Reklam Harcaması Getirisi) üzerinden yargılar. Ben ROAS'ı en sona bırakırım.

Çünkü ROAS yükselir ama:

- Sepete ekleme düşükse
- Favori artışı yoksa
- Organik desteklenmiyorsa

bu ROAS sürdürülebilir değildir. O sadece o günlük bir "şanstır". Reklam, ürünün performans sistemindeki kimlik kartıdır. Kimliği net ve güçlü olan ürün, reklam bütçesi kısalsa bile ayakta kalır.

Reklamı Bilerek Kısıyorum (Bu Bir Testtir)

Bazı ürünlerde reklamı özellikle açar, veriyi okur, sonra bilinçli olarak kısıyorum.

Sebebi, “Ürün kendi başına ne yapıyor?” görmektir. Eğer organik sepete ekleme devam ediyorsa favori artışı sürüyorsa ürün ayakta duruyordur. Reklam o zaman kaldırılabilir olur.

Benim için reklamın tek cümlelik karşılığı şudur: “Reklam, ürünün kimliğini performans verilerinde ve benim karar masamda aynı anda görünür kılan bir aynadır.” Satışı büyütür mü? Evet, doğru üründe. Ama asıl değeri yanlış ürünü erken fark ettirmesi ve doğru ürünü bozmadan büyütmesidir.

Sonuç

Reklama bu gözle bakmaya başladığımda:

“reklam açalım mı?” sorusu bitti

“bu üründe ne okuyoruz?” sorusu başladı

- Bütçe kavgası bitti
- Karar kalitesi arttı

Ve en önemlisi reklamla kavga etmeyi bıraktım.

TEK CÜMLELİK DERS Reklam satış aracı değildir. Reklam, ürünün performans sistemindeki kimlik kartıdır. Kimliği net olan ürün satılır. Net olmayan ürün, ne kadar reklam alırsa alsın yorulur.

MİNİ KONTROL LİSTESİ: Reklam Paneli Okuma Rehberi

Bu checklist’in amacı satış yaptırmak değil, “Bu ürün performans verilerinde nasıl görünüyor?” sorusuna yanıt bulmaktır. Reklamı açtığın ilk 48–72 saat **[DOĞRULANACAK: Sabit karar eşiği değildir]** boyunca bu rehberdeki sinyallere bakmadan radikal kararlar alma.

Gösterim → Tıklama (Vitrinin Gücü)

Metrik: CTR (Tıklama Oranı)

Yorum: CTR düşükse görselin ya da başlığın ilgi çekmiyor demektir. CTR çok yüksek ama devamı gelmiyorsa, sadece merak uyandırıyorsun ama ikna edemiyorsun demektir.

Karar: Bu aşama satış değil, "vitrin testi" aşamasıdır.

Tıklama → Ürün Sayfasında Davranış (İçerik Kalitesi)

Metrik: Kalma süresi ve scroll davranışı.

Yorum: Tıklayıp anında çıkan kullanıcı, "yanlış beklentiyle" içeri girmiştir. Uzun kalan ama almayan kullanıcı için fiyat ya da karar bariyeri devrededir.

Karar: Reklamı değil, ürün açıklamalarını ve görselleri revize et.

Ürün Sayfası → Sepete Ekleme (ikna gücü)

Metrik: Sepete ekleme oranı.

Yorum: Düşükse; beden/kalıp net değildir ya da güven eksikliği vardır.

Karar: Kampanya değil; açıklama, sosyal kanıt ve görsel zenginleştirme gerekir.

Sepete Ekleme → Satın Alma (son engel)

Metrik: Sepette bırakma oranı.

Yorum: Sepete girip almadan çıkılıyorsa; kargo ücreti, teslimat süresi ya da son dakika fiyat şoku müşteriyi kaçırıyordur.

Karar: Kasa önü indirimi, "birlikte al" fırsatları ya da kupon testleri uygula.

Favori artışı (En Sessiz Güç)

Metrik: Reklam vs Organik favori sayısı.

Yorum: Favori artıyorsa ürün akıldadır; bu, tek başına satış olmasa da izlenmesi gereken bir niyet sinyalidir.

Karar: Favorisi yüksek ürünü aceleyle bozma, sistemi izle.

Organik vs Reklam Kıyaslaması (OLMAZSA OLMAZ)

Metrik: Dönüşüm oranlarının karşılaştırılması.

Yorum: Reklam verisi organikten kötüye gidiyorsa, reklamın kitle hedeflemesi yanlıştır.

Karar: Bütçe artırmak yerine kitleyi netleştire.

Reklamı Bilinçli Kısma Testi

Test: Reklamı kontrollü bir oranda kıs. [DOĞRULANACAK: Test oranı bütçe ve trafik hacmine göre belirlenmeli.]

Yorum: Organik davranışlar (sepet/favori) aynen devam ediyorsa ürün kendi ayakları üzerinde duruyordur. Satışlar çöküyorsa ürün sadece "reklamla nefes alıyor" demektir.

Karar: Ürünü değil, mağazanın toplam sistemini sorgula.

Gösterge Panelini Okumanın Altın Kuralı

Satış her zaman en son metriktir. Satıştan önce gelen her adım, sana ürünün karakterini anlatır. Bu kimliği okumadan bütçe artırmak, karanlıkta hız yapmaya benzer.

Bu kimliği okumadan:

- Bütçe artırılmaz
- Kampanya girilmez
- Panik yapılmaz

Her Kampanyaya Girmiyorum

E-ticaret operasyonlarında bir noktadan sonra şunu fark ettim: Kampanya, satıcılar için düşünülmeden verilen bir refleks hâline gelmiş. Satışlar biraz yavaşladığında, rakipler hamle yaptığına ya da mağaza moralleri düştüğünde akla gelen ilk çare hemen bir indirim tanımlamak oluyor.

- Satış yavaşlar → kampanya
- Rekabet artar → kampanya
- Moraller düşer → kampanya

Ancak kampanya çoğu zaman bir çözüm değil; asıl sorunun, yani stratejik eksikliğin üzerine örtülen geçici bir battaniyedir. Battaniyeyi kaldırdığınızda, soğuk gerçekler olduğu gibi yerinde durur.

Kampanya Girmek Kolaydır, Çıkmak Zordur

Bir tuşla kampanyaya dahil olmak saniyeler sürer ama o kararın yarattığı etkiden kurtulmak aylar alabilir. Kontrolsüzce kampanyaya girdiğinizde:

Fiyat algısı bozulur: Müşteri artık ürünün gerçek değerinin o indirimli fiyat olduğunu sanır.

Beklenti yükselir: "Nasıl olsa yine indirim girer" diyen bir kitle oluşur.

Kampanyasız performans zayıflar: Müşteri indirim beklemeye başladıktan sonra normal fiyatla dönüşüm zorlaşır.

Sonuçta şunu fark edersiniz: Kampanyasız satmak imkânsızlaşmıştır. Bu noktadan sonra kampanya sizin için bir destek değil, kurtulamadığınız bir bağımlılık olur.

Kampanya Her Ürüne Yakışmaz

Pazarlama dünyasında her ürünün bir "fiyat saygınlığı" vardır. Bazı ürünler vardır ki zaten talep görüyor, zaten aranıyor ve zaten organik olarak satın alınıyordur. Bu tarz ürünleri sadece panelde bir bildirim geldi diye kampanyaya soktuğunuzda; sadece kâr marjınızı eritmekle kalmaz, ürünü gereksiz yere ucuzlatarak algısını düşürürsünüz. Ben artık bir ürünü sepete indirimli atmadan önce kendime şu soruyu soruyorum: “Bu ürün kampanyaya girmese ne kaybederiz?” Eğer cevap sadece "birkaç paket az çıkarız" ise, o ürünü kampanya dışında tutup kârımı korumayı seçiyorum.

Kampanya Yanlış Zamanda Girilirse Ürünü Bozar

Ürünün kimliği henüz tam oturmamışken ve normal fiyattaki gerçek talep yeterince gözlemlenmemişken agresif bir kampanya girilirse ürün yanlış sinyalle büyüyebilir. Sadece "ucuz olduğu için alan" bir kitleyi mağazaya toplarsınız. Kampanya bittiğinde ve fiyat normale döndüğünde:

Satışlar hızla düşebilir.

Reklam maliyetleri yükselebilir.

Mağazada bir panik havası başlar.

Çünkü normal fiyattaki gerçek talebi gözlemlemek için yeterli veri oluşmamıştır.

Kampanya Bir Araçtır, Strateji Değil

Ben kampanyayı bir kurtuluş yolu değil, belirli hedeflere ulaşmak için kullandığım bir manivela olarak görürüm. Kampanyayı sadece şu üç durum için kullanırım:

Sepet Derinliği: Yanında başka ürün sattıracaksa.

Lansman Desteği: Yeni bir ürünün ilk yorumlarını ve mağazaya sağladığı trafik ve dönüşüm katkısını toplamak için.

Stok Temizliği: Sezonu geçen veya depoda yük olan ürünü nakde çevirmek için.

Ancak asla satmayan, sorunlu bir ürünü kurtarmak ya da performansı geçici olarak iyi göstermek için kampanya girmem.

Kampanya Girmedeğimde Ne Oldu?

Başta hacim düşecek sanmıştım ancak tam tersi oldu. Kampanya bağımlısı, kârsız ürünler kendiliğinden elendi. Ancak sistemde kalan, kendi ayakları üzerinde durabilen ürünler çok daha fazla güçlendi. Mağazanın genel kâr marjı korundu ve en önemlisi; kararları ben almaya başladım. Kampanya takvimi artık benim yerime, benim kârım üzerinden karar vermiyordu.

TEK CÜMLELİK DERS Kampanya anlık satış getirebilir ama yanlış üründe ve yanlış zamanda kullanıldığında, o ürünün gelecekteki tüm kârlılığını yok eder.

Her Fiyatla Yarışmıyorum

E-ticarete en ilkel ve en hızlı refleks şudur: “Rakip fiyat düşürdü, biz de düşürelim.” Bu tepki, o anki panik haliyle kulağa çok mantıklı gelir. Ancak uzun vadede mağazaya, markaya ve sürdürülebilir kârlılığa en çok zarar veren kararlardan biridir. Çünkü fiyatla yarışmak, çoğu zaman oyunu yanlış kurguladığınızın ve elinizde fiyattan başka bir koz kalmadığının itirafıdır.

Fiyat Düşürmek Karar Değil, Tepkidir

Fiyat düşürmek kolaydır.

- İki tık
- Anlık rahatlama
- Geçici satış artışı

Ama unutmayın, bu stratejik bir karar değildir; bu sadece rakibe verilmiş pasif bir tepkidir. Ani satış artışı kısa vadede iyi görünebilir; fakat sürekli fiyat baskısı, normal fiyattaki talebi ve kârlılığı okumayı zorlaştırır.

En Ucuz Olmak, En Doğru Olmak Değildir

Bir ürünü platformun en ucuz seçeneği haline getirdiğinizde kapınıza herkes yığılır. Herkes tıklar ama herkes almaz. Daha da önemlisi, sadece "en ucuz" olduğu için gelen kitlenin iade riski ve tatmin eşiği çok daha kritiktir. Sonuçta ürün, kampanyasız ve reklamsız performansı zayıf bir modele hapsolabilir.

Fiyatla Yarışınca Kim Gelir?

- Fırsatçılar
- Karşılaştırmacılar
- Sadakati olmayanlar

Sadece fiyat üzerinden bir rekabet kurduğunuzda mağazanıza müşteri değil; fırsatçılar, sürekli karşılaştırma yapanlar ve en ufak bir kuruşluk farkta sizi terk edecek sadakati olmayan gezginler gelir. Bunlar kötü insanlar değildir ama kalıcı ve kârlı bir e-ticaret deseni oluşturmazlar. Fiyat odaklı trafik, tekrar satın alma ve kârlılık açısından daha kırılgan bir müşteri karması oluşturabilir.

Fiyatın Karşısına Değer Koyuyorum

Ben artık fiyatı tek başına, yalın bir rakam olarak konuşmayı bıraktım. Bir ürünün fiyatını belirlerken terazinin diğer kefesine şunları koyuyorum:

Ürün Anlatımı: Müşteri bu parayı neden vermelii?

Görsel Dili: Ürün, fiyatının hakkını veren bir estetiğe sahip mi?

Yorum Kalitesi: Alanlar "parasına değdi" diyor mu?

Sepet Avantajı: Tek başına pahalı ama sepetle mantıklı mı?

Bunlar güçlüyse, fiyat artık tek belirleyici olmaktan çıkar ve siz rakibin fiyat oyunlarından bağımsız bir alan inşa edersiniz.

Bilerek Pahalı Koyduğum Ürünler Var

Bu cümle e-ticaret forumlarında tartışma yaratabilir ama bir direktör için gerçektir: Talebi olan, bulunan ve aranan bazı ürünlerimi bilerek rakipten bir tık pahalı bırakırım. Sebebi basittir: “Bu ürünü herkes almasın.” Doğru kitle alsın, ürünü gerçekten isteyen ve kıymetini bilen kitle gelsin. Amaç daha pahalı görünmek değil, fiyatın karşılığını doğru kitleye açıkça anlatmaktır. Böylece rekabeti yalnızca en düşük fiyat ekseninden çıkarabilirsiniz.

Fiyatla Yarışmayı Bıraktığımda Ne Oldu?

Korkulan olmadı; satışlar aniden bıçak gibi kesilmedi ama patlama da yapmadı. Ancak çok daha değerli bir şey oldu: Satışlar stabil hale geldi. Kâr marjı korundu, iade oranları düştü ve en önemlisi operasyonel stres azaldı. Ürün, fiyat rüzgârına göre savrulan bir yaprak olmaktan çıkıp, kendi değeriyle duran bir ağaca dönüştü.

Fiyat Yarışı Ölçümü Bozar

Sürekli fiyat değişikliği, hem müşteri beklentisini hem de yaptığınız testlerin okunabilirliğini bozar. Hangi fiyatın gerçek talebi ürettiğini ayıramadığınızda ürün kampanyaya bağımlı hâle gelir.

TEK CÜMLELİK DERS En ucuz olan kazanmaz. En net konumlanan daha uzun süre oyunda kalır.

Her Yorumu Kutsallaştırmıyorum

E-ticaret ekosisteminde yorumlar adeta dokunulamaz birer kutsal kâse gibi anlatılır.

SAHADAN Yorum olmadan satış olmaz.

SAHADAN Yorum düştü mü bitti.

SAHADAN Bir kötü yorum her şeyi mahveder.

gibi kalıplaşmış korkular, satıcıların üzerinde devasa bir baskı kurar. Evet, yorumlar önemlidir; ancak onları kutsallaştırmak, veriyi duygudan arındıramamanıza ve operasyonu yanlış yönetmenize neden olur. Bir direktör için yorum, tapınılacak bir değer değil, analiz edilmesi gereken ham bir veridir.

Yorum = Gerçek Değil, Algıdır

Şunu en baştan netleştirelim: Yorumlar ürünün mutlak kalitesini değil, müşterinin o ürünle ilgili algısını yansıtır. Çok basit bir denklem vardır:

Mükemmel bir ürün, eğer yanlış beklentiyle ve hatalı bir vaatle satıldıysa; kaçınılmaz olarak kötü yorum alır.

Ortalama bir ürün, eğer dürüst, net ve doğru bir iletişimle anlatıldıysa; müşteriyi şaşırtmadığı için iyi yorum alır.

Bu nedenle yorumları, vaat edilen ile teslim edilen arasındaki uyumu anlamak için okurum.

Yorum Sayısı Tek Başına Yetmez

Pek çok satıcı "Kaç yorumum var?" sorusuna takılıp kalır. Yorum sayısı tek başına yeterli bir kalite göstergesi değildir. Puan dağılımı, tekrar eden konu başlıkları, görsel destekli yorumlar ve yorumların güncelliği birlikte okunmalıdır. Platformların yorum metinlerini sıralama ve öneri sistemlerinde hangi ağırlıkla kullandığı platforma göre değişir. **[DOĞRULANACAK: Platforma özgü yorum sinyalleri kaynaklandırılmalı.]**

Kötü Yorum = Kriz Değildir

Bir kötü yorum geldiğinde çoğu satıcı panik butonuna basar: Fiyatı indirir, ürünü kapatır ya da çılgınca kampanya açar. Ben bunu yapmıyorum. Kötü yorumu gördüğümde önce şu ayrımı yapıyorum:

Yorum gerçekten ürünün "ayıbını" mı söylüyor, yoksa müşterinin "Ben bunu başka bir şey sanmıştım" demesine mi dayanıyor?

Eğer ikincisiyse, bu bir ürün hatası değil, bir anlatım hatasıdır. Bu durumda panik yapmam; gider ürünün başlığını, açıklamasını veya görsellerini revize ederek o "yanlış beklenti" kapıdan içeri girmesini engellerim.

Her Yoruma Müdahale Edilmez

Bazı yorumlar vardır:

- Duygusal
- Anlık
- Bağlamdan kopuk

Bunları büyütmem.

Ama bazı yorumlar vardır:

- Aynı şeyi tekrar eder
- Net bir problem söyler

İşte onlar alarmdır. Yorumları gürültü ve sinyal olarak ayırırım. Her yoruma aynı tepki verilmez. Ancak bazı yorumlar vardır ki; farklı ağızlardan aynı teknik problemi veya aynı eksikliği dile getirir. İşte onlar gerçek "sinyal"dir ve operasyonel alarmdır. Direktör, gürültüyle vakit kaybetmez; sinyalleri toplar ve cerrahi müdahaleyi yapar.

Yorum Toplamak ile Yorum Yönetmek Farklıdır

Yorum toplamak pasif bir iştir; "Lütfen bize yorum yapın" demekten öteye geçmez. Yorum yönetmek ise müşterinin ne anlattığını satır aralarından okumaktır. Ben yorumları; ürünün anlatımını düzeltmek, görsellerdeki eksik açığı bulmak ve en önemlisi "müşteri bu ürünü hangi ihtiyacı için kullanıyor?" sorusuna yanıt bulmak için okurum. Yorumlar bana ürünü değil, müşterinin zihnini anlatır.

Yorum Sayısı Arttıkça Körleşmem

Bir ürün yüksek sayıda yoruma ulaştığında çoğu satıcı "Artık bu ürün kendi gider" diyerek rahatlar. Ben ise tam aksine daha çok dikkat kesilirim. Çünkü yorum sayısı arttıkça, kritik sinyaller ortalamanın içine gömülmeye başlar. İlk yorumlar lansman dönemindeki beklenti uyumunu gösterir; sonraki yorumlar ise ürün daha geniş bir kitleye ulaştıkça yeni sinyaller üretir. Kalabalığın içinde kaybolan o tek bir "sinyal", gelecekteki büyük bir iade dalgasının habercisi olabilir.

Yorumları Kutsallaştırmayı Bıraktığımda Ne Oldu?

Bu zihniyet dönüşümü operasyonuma dinginlik getirdi. Artık tek bir kötü yorumla uykularım kaçmıyor ya da ürünü alelacele kapatmıyorum. Panik hamleleri bıraktığımda, yorumlarda tekrar eden desenleri ben de görmeye başladım. Ürünü olduğu gibi değil, anlaşıldığı gibi yönetmeye başladım.

TEK CÜMLELİK DERS Yorumlar ürünün kalitesini değil, ürünün nasıl anlaşıldığını anlatır. Bunu kutsallaştıranlar operasyonda yorulur; bu veriyi okuyanlar ise operasyonu daha doğru yönetir.

Her Gün Bir Şey Değiştirmiyorum

E-ticaret yönetiminde en yaygın ve en "iyi niyetli" hata; bir şeyler oluyor diye, sürekli bir şeyler yapmaktır. Satışlar o gün azaldı diye hemen başlığı güncellemek, tıklama düştü diye apar topar görseli değiştirmek veya reklam maliyeti biraz arttı diye fiyatla oynamak... Bunlar dışarıdan bakıldığında "aktif yönetim" gibi görünse de aslında sistemin temeline yerleştirilen dinamitlerdir.

Hareket Etmek, Yönetmek Değildir

Birçok satıcı, panelin başında saatlerce vakit geçirmeyi ve sürekli bir ayarı kurcalamayı gerçek iş sanır. "Boş durmuyorum, mağazayı geliştiriyorum" hissi bir illüzyondur. Bu tablo ölçüm açısından tek bir kelimeyle özetlenir: kararsızlık. Her gün yapılan küçük dokunuşlar, hangi değişkenin sonucu etkilediğini görmenizi engeller.

Değişiklik Ancak Ölçülürse Anlamlıdır

Sorun değişiklik yapmak değil; anlamsız ve ölçümsüz değişiklik yapmaktır. Bugün başlığı, yarın fiyatı, ertesi gün kampanyayı değiştirirseniz siz şu sorunun cevabını veremezsiniz: Hangisi işe yaradı?

Günlük Değişim = Gürültü

Her gün bir şey değiştirdiğinizde sebep-sonuç ilişkisi kuramazsınız. Bir hafta sonra "Satışlar neden arttı?" veya "Neden düştü?" dediğinizde elinizde net bir veri olmaz. Ben artık değişimi bir takvimle yapıyorum: Bir hamle yapıyorum, bekliyorum, veriyi okuyorum ve sonra karar veriyorum. O "bekleme" aşaması, verinin konuştuğu ve yeni verinin oluştuğu yerdir.

Stratejik Bekleme: Verinin Konuşmasına İzin Vermek

E-ticaret yönetiminde "aktif olmak" ile "verimli olmak" arasındaki en büyük fark, hamleler arasına bırakılan o bilinçli boşluktur. Ben artık değişimi anlık dürtülerle değil, belirli bir disiplin ve takvimle yönetiyorum. Bir hamle yaptıktan sonra hemen bir sonuç görmeyi beklemek, toprağa tohum ekip her saat başı eşeleyip "büyüdü mü?" diye bakmaya benzer. Tohumun çatlaması için zamana, verinin olgunlaşması içinse bir boşluğa ihtiyaç vardır.

Sistemim şu dört aşamalı döngü üzerinde çalışır:



Şekil 1 — Ölçülebilir değişim döngüsü

Hamle: Veriye dayalı tek bir değişkeni değiştiririm (Örn: Sadece ana görsel veya sadece reklam hedeflemesi).

Bekleme: Değişikliğin kullanıcılara yansımaya ve kullanıcıların yeni duruma tepki vermesine izin veririm (Çoğu testte en az 72 saat **[DOĞRULANACAK: Süre trafik hacmine ve platforma göre belirlenmeli]**).

Okuma: Oluşan yeni veriyi eskisiyle kıyaslarım.

Karar: Hamle işe yaradıysa korurum, yaramadıysa nedenini anlayıp yeni bir plan yaparım.

Bu sürecin en kritik halkası, hamle ile karar arasındaki o boşluktur. O boşluk, benim sessiz kaldığım ama verinin en yüksek sesle konuştuğu yerdir. Eğer o boşluğu sabırsızlıkla doldurmaya çalışırsanız, kendi ölçüm sürecinizi kesintiye uğratar ve kendi yarattığınız veri kirliliğinde boğulursunuz.

Değiştirmedığım Zamanlar Var

Bu, bir e-ticaret yöneticisi için en zor sınavdır. Rakamlar kırmızıya döndüğünde panik butonu çok cazip görünür. Ancak ben biliyorum ki; bazen sistemin sadece kendi dengesini bulmaya, yeni kullanıcı davranışının ölçülebilir hâle gelmesine ihtiyacı vardır. Müdahale etmek, o anki dalgalanmayı kalıcı bir hasara dönüştürebilir. Verinin yeterli örnekleme ulaşmasına izin vermek, pasiflik değil, bilinçli bir yönetim hamlesidir.

“Bir Deneyelim” Cümlesi

E-ticaret mezarlığı, "bir deneyelim" diyerek plansızca açılan reklamlar, ölçümsüzce düşürülen fiyatlar ve kayıtsızca girilen kampanyalarla doludur. Bu cümle benim sözlüğümde "kumar" ile eşdeğerdir. Ben deneme yapmaya karşı değilim; ancak benim yaptığım şey "deneme" değil, tasarlanmış deneydir. * Deneme: Plansızdır, sonucunda ne beklendiği belirsizdir.

Tasarlanmış Deney: Bir hipotezi vardır, süresi bellidir, başarı metriği nettir ve kayıt altına alınır.

Günlük Değişimi Bıraktığımda Ne Oldu?

Kaosu ve gürültüyü hayatımdan çıkardığımda, her şey berraklaştı:

Stres azaldı: Her dakika paneli yenileme ihtiyacı bitti.

Kararlar netleşti: Duygular yerini soğukkanlı bir stratejiye bıraktı.

Sebeup-Sonuç ilişkisi kuruldu: Hangi hamlenin gerçekten satış getirdiğı, hangisinin sadece bütçe yaktığı gün gibi ortaya çıktı.

Ve en önemlisi, yaptığım testler okunabilir hâle geldi; tutarlılık karar kalitesini yükseltti.

TEK CÜMLELİK DERS E-ticarete hız tek başına üstünlük değildir; tutarlılık ve ölçülebilirlik daha değerlidir. Her gün bir şey değiştirerek meşgul olanlar sadece patinaj yapar; bir sistem kurup verinin konuşmasına izin verenler ise gerçek anlamda ilerler.

Her Düşüşü Kriz Sanmıyorum

E-ticaret panellerindeki o yeşil oklar aşağı dönüp kırmızıya büründüğünde, satıcının ilk refleksi ilkel bir panik duygusudur. Satışlar bıçak gibi kesilir, reklam maliyetleri (TBM) tırmanışa geçer, gösterimler erir. O an zihinde tek bir cümle yankılanır:

SAHADAN Bir şeyler ters gidiyor.

Evet, bazen gerçekten bir sorun vardır; ancak e-ticaret tecrübem bana şunu öğretti ki, çoğu zaman mesele bir felaket değil, sadece bir evredir. Düşüşü kriz sanmak, çalışan bir makineyi "bozuldu" diyerek parçalamaya benzer.

Her Düşüş Bir Mesajdır, Tehdit Değil

Düşüşler:

- Ceza değildir
- Algoritmanın intikamı değildir

Çoğu zaman şudur:

Talep, rekabet veya trafik dağılımı değişiyordur.

Dijital pazaryerlerinde düşüşler birer ceza ya da algoritmanın size karşı aldığı bir intikam kararı değildir. Çoğu düşüş; talep, rekabet, görünürlük, fiyat veya dönüşüm zincirindeki bir değişimin sonucudur. Düşüşü kişisel bir tehdit gibi değil, teşhis edilmesi gereken bir sinyal gibi görmek direktör zihniyetinin temelidir.

Normal Düşüş Diye Bir Şey Var

Bunu kabullenmek, her gün büyüme odaklı yaşayan bir satıcı için zordur. E-ticaretin doğasında doğrusal bir artış yoktur; dalgalanma vardır.

Mevsim geçişleri: Kullanıcıların ihtiyaçlarının değiştiği aylar.

Gün farkları: Hafta içi ve hafta sonu davranışlarının ayrışması.

Maaş dönemleri: Alışveriş iştahının döngüsel hareketi.

Kullanıcı alışkanlıkları: Hava durumundan gündemdeki bir habere kadar her şey.

Her gün aynı hacimde satış beklemek matematiksel bir hatadır. Birçok kişi bu doğal dalgalanmaları kriz sanıp müdahale ettiği için aslında sağlam olan sistemini kendi elleriyle bozar.

Kriz ile Dalgalanmayı Ayırmayı Öğrendim

Ben artık grafiğin ucuna değil, periyodun geneline bakıyorum. Bir düşüşün "kriz" mi yoksa "dalga" mı olduğunu anlamak için şu filtreleri kullanıyorum:

Düşüş kaç gün sürüyor? (Tek günlük sapma çoğu zaman karar için yeterli değildir.)

Tüm ürünlerde mi genel bir çekilme var, yoksa sadece lokomotif üründe mi?

Düşüş organik tarafta mı, yoksa sadece reklam performansında mı?

Benim kuralım nettir: Tek günlük düşüş çoğu zaman karar vermek için yetersizdir; birkaç karşılaştırılabilir dönem boyunca süren sistematik düşüş ise incelenmesi gereken bir sinyaldir.

- Tek gün = karar için yetersiz örnek
- Tekrarlanan dönemsel düşüş = incelenmesi gereken sinyal

Kriz Olduğunda Ne Yapmıyorum?

Eğer bir düşüşle karşılaşsam, yaptığım ilk şey genellikle hiçbir şey yapmamaktır. Evet, bu dışarıdan bakıldığında pasiflik gibi görünebilir ama aslında en zor yönetim hamlesidir. Çünkü panikle yapılan her hamle:

Henüz olgunlaşmamış, yanlış verilere dayanır.

Aynı anda çok sayıda değişkeni oynattığı için ölçümü daha da zorlaştırır.

Kârlılık marjınızı panik kararlarıyla kalıcı olarak aşağı çeker.

Kriz Olduğunda Ne Yapıyorum?

Düşüşü okurken cerrahi bir titizlikle şunları incelerim:

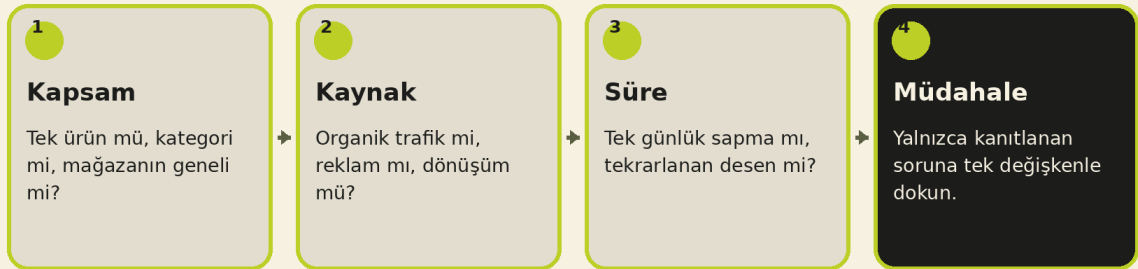
Organik/Reklam Ayırımı: İnsanlar beni aramayı mı bıraktı, yoksa reklamım mı pahalandı?

Dönüşüm Zinciri: Sepete ekleme oranları mı düştü, yoksa sepete atanlar satın almaktan mı vazgeçti?

Dış Sinyaller: Yeni bir rakip mi girdi, yoksa iade/yorum tarafında negatif bir dalga mı var?

Bu analizden sonra masadaki durumun bir "geçici dalga" mı yoksa müdahale gerektiren bir "sistem krizi" mi olduğu netleşir.

Düşüşü Teşhis Et



Şekil 2 — Düşüşü teşhis etmeden müdahale etme

Krizi Kriz Yapan Şey Paniktir

Bir düşüş, eğer sakın yönetilirse sistemin kimyası bozulmaz. Ancak panik devreye girdiğinde; kontrolsüz fiyat oynamaları, anlamsız kampanyalar ve reklam bütçesine yapılan "kurtarma" baskıları başlar. İşte gerçek kriz o an doğar. Kendi yarattığınız kaosta, hangi kararın işe yaradığını göremezsiniz.

Düşüşten Sonra Güçlenen Ürünler Gördüm

Sektörde çok az konuşulan bir gerçek vardır: Bazı ürünler kısa süreli bir düşüş yaşar ve eğer satıcı sabırlı kalırsa, o süreçten çok daha güçlü çıkar. Bazı ürünler kısa süreli düşüşten sonra talep koşulları normale döndüğünde yeniden güçlenebilir. Bunu algoritmik bir ödül gibi değil, dönemsel davranışın ve ürün talebinin yeniden dengelenmesi olarak okumak daha sağlıklıdır.

Düşüşleri Kriz Sanmayı Bıraktığımda Ne Oldu?

- Daha az yanlış karar
- Daha az zarar
- Daha net hamleler

Ve en önemlisi: Düşüş beni yönetmemeye başladı. Ben düşüşü yönetmeye başladım.

TEK CÜMLELİK DERS E-ticarette her düşüş kriz değildir; ancak panik, en küçük dalgalanmayı bile geri dönülemez bir krize çevirme gücüne sahiptir.

Herkesi Memnun Etmeye Çalışmıyorum

E-ticaret yönetiminde ulaştığım en kritik olgunluk eşiği şuydu: Herkesi memnun etmeye çalışmak, aslında hiç kimseye net bir değer sunamamaktır. Bu sadece müşteri ilişkileriyle ilgili bir konu değil; doğrudan ürün-kitle eşleşmesiyle ilgili bir stratejidir. Herkesi kucaklamaya çalışan bir ürün, dijital evrende kimliksiz bir gürültüden ibarettir.

Herkes = Belirsizlik

“Bu ürünü herkes alsın” dediğiniz anda operasyonunuzun kimyası bozulmaya başlar. Herkesi yakalamak için iletişim diliniz yumuşar, reklam mesajınız bulanıklaşır ve ürünün asıl vaadi silinir. Belirsiz iletişim, düşük niyetli trafik üretir ve ürün-kitle eşleşmesini zayıflatır.

Memnun Edilmeye Çalışılan 3 Kitle

E-ticarette satıcılar genellikle aynı anda üç farklı ve çelişkili kitleyi memnun etmeye çalışır:

Fiyat Odaklılar: Her zaman en ucuzunu arayanlar.

Kalite Odaklılar: Detaya ve kusursuzluğa bakanlar.

Hız Odaklılar: Ürünü hemen elinde isteyenler.

Bir ürün aynı anda hem en ucuz, hem en kaliteli, hem de en hızlı olamaz. Bu üçünü aynı anda vaat ettiğinizde ürün değil, bir çelişki satarsınız. Bu çelişkiyi satın alan kitle, günün sonunda mutlaka hayal kırıklığına uğrar.

Kötü Yorum Korkusu ile Yönetilen Mağazalar

“Herkes memnun olsun” kaygısının temelinde aslında büyük bir korku yatar: Kötü yorum, iade ve puanın düşmesi korkusu. Bu korkuyla yönetilen mağazalarda ürünü olduğundan farklı anlatma, sınırları belirsizleştirme ve her şeye "evet" deme eğilimi başlar. Ancak bu strateji tam tersi bir sonuç doğurur; kapıdan yanlış müşteri girer. Yanlış müşteri memnun edilemez ve memnun olmayan her müşteri, korktuğunuz o negatif yoruma giden en kısa yoldur.

Herkes İçin Olmayan Ürünler Daha Sağlıklıdır

Ben artık şu cümleyi kurmaktan çekinmiyorum: “Bu ürün herkese göre değil.” Bu bir başarısızlık değil, keskin bir stratejidir. Bir ürünün kime göre olmadığını bilmek, kime göre olduğunu netleştirir.

Doğru kişiye giden ürün, daha az iade demektir.

Net bir kitleye hitap eden ürün, daha stabil satış grafiği üretir.

Beklentisi karşılanan müşteri, daha net ve organik yorumlar bırakır. Bu çalışma düzeni daha tutarlı dönüşüm ve daha sağlıklı müşteri geri bildirimi üretir.

Memnuniyet Satıştan Sonra Gelir, Önce Değil

Birçok kişi memnuniyeti satış gerçekleşmeden önce, vaat aşamasında çözmeye çalışır. Her detayı yumuşatır, her ihtimali ekler, her soruya "evet" derler. Oysa gerçek memnuniyet; doğru beklentiyle, doğru kişiye, doğru ürünün ulaştırılmasıyla satıştan sonra oluşur. Bu zincirin herhangi bir halkasını "herkesi memnun etmek" adına gevşetirseniz, sistemin tamamını bozarsınız.

Herkesi Memnun Etmeyi Bıraktığımda Ne Oldu?

Bu radikal karardan sonra mağazamda bir arınma süreci başladı:

Bazı müşteri kitleleri mağazamdan tamamen çekildi; ama gelenler çok daha net ve satın alma odaklıydı.

Yorumlar "Acaba şöyle mi?" gibi kafa karışıklıklarından kurtuldu, netleşti.

İade oranları azaldı. Ve en önemlisi, ürünün kime hitap ettiği hem içerikte hem performans verilerinde daha net görünmeye başladı.

TEK CÜMLELİK DERS Herkesi memnun etmeye çalışanlar hem zihnen hem de operasyonel olarak yorulur; sadece doğru kişiyi memnun etmeye odaklananlar ise sarsılmaz bir sistem kurar.

Her Hesabı Kurtarmıyorum

E-ticaret danışmanlığı ve yönetimi kariyerimde ulaştığım en sert ama en özgürleştirici gerçek şudur: Her hesabı kurtarmıyorum. Her mağazayı ayağa kaldırmaya, her ürünü yaşatmaya çalışmıyorum. Çünkü e-ticarete yapılabilecek en maliyetli hata, ölü bir sistemi diriltmek için taze kaynakları feda etmektir. Kurtarma refleksi, mantıklı bir ticaret kararı değil; çoğu zaman geçmişe duyulan duygusal bir prangadır.

Kurtarma Refleksi Nereden Geliyor?

Bu refleks genellikle iyi niyetle beslenir. Ortada verilmiş bir emek, harcanmış bir reklam bütçesi ve feda edilmiş aylar vardır. İçten içe şu zehirli cümle yankılanır: “Bunca şey boşa mı gitsin?” Ancak bu cümle sizi geleceğe taşımaz, sizi geçmişteki hatalarınıza hapseder. Karar verme literatüründe buna “batık maliyet yanılgısı” denir. Sırf geçmişte yatırım yaptınız diye, çalışmayan bir modele yatırım yapmaya devam etmek sadece zararınızı büyütür.

Bazı Hesaplar Yorgundur

Bunu kabul etmek profesyonelliğin gereğidir. Çok fazla ölçümsüz deneme yapılmış, reklam geçmişi karmaşıklaşmış ve fiyat algısı yıpranmış hesaplar vardır. Bu hesaplar teknik olarak bozuk olmayabilir ama yorgundur. Yorgun bir hesabı; biraz daha reklamlarla, üç beş kampanyayla veya fiyat kırarak ayağa kaldırmaya çalışmak, o hesabı daha da hırpalamaktan başka bir işe yaramaz.

Kurtarmaya Çalışmak Bazen Zararı Büyütür

Bazı operasyonlarda müdahale ettikçe düşüşün hızlandığını, toplamaya çalıştıkça maliyetlerin (CAC) katlandığını gördüm. Sürekli ve plansız müdahale, iyileşmeyi ölçmeyi zorlaştırır; maliyet artarken hangi hamlenin sorunu büyüttüğü görünmez hâle gelir.

- Müdahale ettikçe düşüş hızlandı
- Toplamaya çalıştıkça maliyet arttı

En Zor Karar: Bırakmak

Bırakmak, pes etmek değildir. Bırakmak, şudur:

SAHADAN Bu sistem bu haliyle çalışmıyor.

Eldeki kısıtlı kaynağı (zaman ve para) daha verimli bir alana kaydırma kararıdır. Bir direktör için

- Yeni ürün
- Yeni kategori
- Yeni satış yaklaşımı

bazen mevcut sistemi sadeleştirmek veya farklı bir ürün-kategori kurgusu kurmak, eski modeli zorlamaktan daha sağlıklıdır. Yeni hesap açmak ise platform kuralları, operasyonel gerekçe ve veri sürekliliği birlikte değerlendirilmeden verilmemesi gereken ayrı bir karardır. Bu karar amatör bir satıcıyı değil, vizyoner bir direktörü tanımlar.

Her Hesap Kurtarılmalı Mı?

Hayır. Ama her hesap doğru okunmalı.

Ben artık şuna bakıyorum:

bu hesapla ileri gidilebilir mi?

yoksa sadece zarar mı erteleniyor?

Cevap net değilse, kurtarma yok.

Kurtarmadığımda Ne Oldu?

Zamanımı ve enerjimi "ölü" sistemleri canlandırmaya çalışarak tüketmeyi bıraktığımda; enerjim boşa harcanmadı, gerçekten potansiyeli olan hesaplara ve ürünlere odaklandım. Bu sayede sonuçlar çok daha hızlı ve kârlı gelmeye başladı. En önemlisi; vazgeçmenin de bir "yönetim hamlesi" olduğunu anlayarak karar almaktan korkmamaya başladım.

TEK CÜMLELİK DERS Her şeyi kurtarmaya çalışanlar, hiçbir şeyi gerçek anlamda büyütmez. Neyi bırakacağını ve ne zaman vazgeçeceğini bilenler ise yeni ve kârlı alanlar inşa eder.

Bu Kitap Neden Yazıldı?

Bu kitabı yazmamın sebebi size yeni bir taktik öğretmek değil. E-ticaret dünyasında bilgi eksikliği yok; aksine, bilgi kirliliği ve "fazla uygulama" sorunu var. Herkes ne yapılması gerektiğini, hangi araçları kullanacağını biliyor ama yine de çoğu kişi patinaj yapıyor. Sebep şu: E-ticarete problem genelde eksik yapmak değil, gereksiz ve yanlış olanı fazla yapmaktır.

Bu Kitap Bir “Yap” Kitabı Değil

Bu kitap sana:

- Daha fazla kampanya  ğretmeyecek
- Daha fazla reklam taktiği vermeyecek
- Daha fazla araç  nermeyecek

Aksine seni, bilerek vazgemen gereken şeylerle y zleştirecek. Çünkü büyüme, çoğu zaman eklemekle değil, ayıklamakla gelir.

Neden “Yapmıyorum” Dili?

Bu kitabın dili bilinçli olarak böyle. Çünkü e-ticarete gerçekten ilerleyenler:

- Her şeyi yapanlar değil
- Her fırsata atlayanlar değil

ne yapmayacağını bilenlerdir. Bu kitap, o "Hayır"ları nasıl söyleyeceğinizi anlatan bir manifestodur.

Bu Kitap Kimler İçin Değil?

Eğer sihirli bir değnek ya da kısa yoldan zengin olma formülü arıyorsanız, bu kitap size göre değil. Ancak; karmaşadan sıkıldıysanız, çok çalışıp az sonuç almaktan yorulduysanız ve artık net kararlar almak istiyorsanız, bu kitap sizinle konuştu demektir.

Okurken şunu Yapmanı İstemiyorum

Altını izme. Ezberleme. Paylaşma. Sadece şuna dikkat et: Hangi cümlede içinden “Bunu ben yapıyorum” dedin? O cümle senin çalışma alanın.

Son Bir Not

Bu kitap, sahada yaşanmış, bedeli  denmiş kararların s z lm ş halidir. Sizi motive etmeyi değil, netleştirmeyi hedefler. Eğer kapağı kapattığınızda; bazı ürünleri kapatmayı düşünüyor, bazı reklam reflekslerinizi sorguluyor ve "daha az ama daha net" bir yola girmeye hazırlanıyorsanız, bu kitap amacına ulaşmıştır.

Okuduğun için değil, vazgetiğin için ilerleyeceksin.

Eğer bu kitabı bitirdiğinde

- Daha az şey yapmak istiyorsan
- Bazı ürünleri kapatmayı düşünüyorsan
- Bazı reflekslerini sorguluyorsan

amacına ulaşmış demektir. Okuduğun için değil, vazgeçtiğin için ilerleyeceksin.

Yayımdan Önce Doğrulanacak Noktalar

Bu liste, metnin güvenilirliğini korumak için editoryal kontrol alanıdır. Kesinleştirilmeden yayıma alınmamalıdır.

- Reklam testi için önerilen 48–72 saatlik pencerenin hangi platform, kategori ve trafik hacminde geçerli olduğu.
- Reklam bütçesini kısma testinde kullanılacak oranın hesap düzeyinde nasıl belirleneceği.
- Pazaryerlerinin yorum metni, fotoğraf/video ve anahtar kelimeleri sıralama veya öneri sistemlerinde nasıl kullandığına ilişkin platform kaynakları.
- Kampanya, fiyat değişikliği ve ürün güncellemelerinin platforma özgü indeksleme ya da öğrenme süreleri.
- Kitaptaki kişisel sonuç cümleleri destekleyecek anonimleştirilmiş örnek panel görüntüleri veya önce/sonra verileri varsa bunların seçimi.