



YAZAR

**Doug J. Chung**

Harvard Business  
School'da Profesör

S

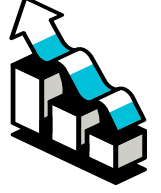
**ATYA NADELLA, 2014'TE** Microsoft CEO'su olduğunda şirket, kendisini bir zamanlar dünyanın en değerli şirketi yapmaya zemin hazırlayan

ve kendini kanıtlamış bir satış modeline sahipti. Microsoft, ürünleri için genelde kullanıcı başına ücret alıyordu. Bir bilgisayar kullanan her çalışan için bir lisans alınması gerekiyordu. Microsoft'un satış ekibi ise genelde üç yıllık olarak düzenledikleri sözleşmelerde kullanıcı sayısı ile ürünün yıllık lisans bedelini çarparak bir rakam yazıyorlardı. Sözleşme imzalandığında satıcı da komisyonunu alıyor ve bir sonraki müşteriyle ilgilenmeye başlıyordu. Birçok B2B şirket bu modeli kullanmaktaydı. Bu model "teşekkürler, artık üç yıl sonra görüşürüz" modeli olarak adlandırılıyordu; zira müşteri temsilcisinin sözleşme bitimine yakın bir zamana kadar gidip müşteriyle ilgilenmesi için herhangi bir neden yoktu.

Nadella, yeni bir CEO olarak Microsoft'un çekirdek işini ve ürünlerini fiyatlandırma ve satma biçimini dönüştürmek istiyordu. Nadella, lisans satmak ve gelenekselleşmiş "Her şeyden önce Windows gelir" stratejisini kırmak için şirketin birçok ürününü hizmet olarak yazılım, ya da yaygın adıyla SaaS olarak konumlandırarak bir "her şeyden önce bulut" modeli hayal ediyordu. SaaS

# Ürün Satmaktan Hizmet Satmaya Geçmek

Farklı beceriler ve odaklanma yaklaşımı gerekecek.



modelinin özünde elektrik veya su şirketlerinin yaptığı gibi tüketim oranı üzerinden fiyatlandırma mantığı yatıyordu. Müşteri hizmeti ne kadar kullanırsa, faturası da o kadar artıyordu. Nadella, bu dönüşümün sadece stratejide bir değişimi değil, satış fonksiyonuna dair bütüncül bir bakış açısı değişimini gerektirdiğini fark etmişti.

Derslerimde satışa ve yönetime dair kararlar alırken genelde üç konunun öne çıktığını anlatırım: *Neyi, kime, nasıl* satacağısınız? Ürün satmaktan hizmet satmaya dönüşmek için liderlerin sadece ne (ürün yerine hizmet) kısmına değil, aynı zamanda kim (hangi müşteri tipi) ve nasıl (satışçıların müşterilerle satış öncesindeki ve sonrasındaki etkileşimleri, işe dair yeni beceriler ve satışçıların eğitimi ve ücretlendirilmesi) kısımlarına da odaklanmaları gereklidir. Bu kolay bir süreç değildir. Pek çok teknoloji şirketi bu noktaya gelene kadar birçok yeniden yapılanma ve küçülme süreçlerinden geçmiştir.

Araştırmalarımın, yönetici eğitimi derslerime gelen sektör temsilcilerinden ve Microsoft ile yaptığım kapsamlı çalışmalarından gördüklerim çerçevesinde, şirketlerin tüketim temelli bir modele başarıyla geçmeleri için hangi adımları izlemeleri gerektiğine dair bir çalışma ortaya koydum. Her ne kadar bu alanda teknoloji şirketleri öne çıkıyor olsa da bu adımlar bu yola çıkmak isteyen her şirket için uygundur. Örneğin Daimler Trucks, UPS gibi büyük şirketlere araç satmaktan vazgeçip kilometre bazında fiyatlandırma esasıyla araç kiralamaya başladı. Ortaya koyulan yöntemler yeni stratejiyi en etkin biçimde desteklemek üzere satış ekiplerini dönüştürmeyi hedefliyor. Bu yöntemler arasında müşteri kitlesini

yeniden segmente etmek, satış organizasyonunun yapısını yeniden düzenlemek, insanların müşteriler ve hedeflerle günlük bazdaki ilişkilerini değiştirmek sayılabilir.

#### ADIM 1

## Müşteri Segmentasyonunu Yeniden Kurgulamak

Büyük ölçekli B2B şirketleri arasında müşterilerin büyüklüğüne ve potansiyeline göre satış gücünü organize etme eğilimi vardır. Genelde en fazla çalışana sahip (yani en fazla lisans alacak) şirketler kurumsal müşteriler olarak görülür. Bunlar en önemli müşterilerdir ve en iyi satışçılar bunlara verilir. KOBİ'ler daha az cazip hedefler olarak görülür ve bunlara daha az kaynak ayrılır. Tek bir satışçıya birçok KOBİ müşterisi verildiği gibi, ziyaret yapılmaktansa bu müşterilerin telefonla veya uzaktan erişimle satış yapan ekiplere dağıtıldığı görülür.

SaaS'a geçiş bu mantığı ortadan kaldırdı. Netflix örneğine bakalım. Yayın hizmeti veren bu şirketin 8 bin 600 çalışanı var; bu nedenle şirket büyük, kurumsal müşteri statüsüne girer. Eski B2B satış yaklaşımında ise bu ölçekteki bir şirket cazip, büyük bir müşteri kategorisine giremez. Ancak, kullanım bazlı fiyatlandırılan bulut hizmetleri sattığınızı düşünün. Binlerce diziyi, filmi depolamak ve bunu milyonlarca müşteriye ulaştırmak için muazzam bir veri kapasitesi gerekir. Örneğin, 2019'un ilk yarısında tüm internet trafiğinin yüzde 12,6'sını tek başına Netflix oluşturmuş. İş bulut hizmetleri tüketmeye geldiğinde göreceli az sayıda çalışana olan Netflix devasa bir müşteri olarak görülür.

Bir hizmet satmaya geçmek isteyen satışçılar ve yöneticiler, potansiyel bir kurumsal müşteriyi tanımlayan ölçütleri yeniden ele almalı. Bu görüldüğünden daha zor bir iştir. Geleneksel ölçütlere göre bir şirketin ölçeğini belirlemek kolaydır. Ancak bir yazılımı veya bulut hizmetlerini kaç kişinin kullandığını belirlemek o kadar kolay değildir. Diğer yandan, yazılımın hizmet olarak sunulmasına yönelik yeni ölçütler geliştirilmeye başlandı. Örneğin bazı şirketler müşteride kaç bulut mühendisi istihdam edildiğine (LinkedIn gibi kaynaklardan bulunabilir) bakarken bazıları müşterinin müşterilerinin bulut kullanımına bakıyor.

#### ADIM 2

## Satış Organizasyonunu Yeniden Şekillendirmek

Müşteri segmentasyonunu yeniden kurgulamak noktasında bir soruya odaklanmamız önemlidir: Şirketlerin hedef müşterileri kim? Bu hedef belirlendikten sonra satış organizasyonunun bu kitleye nasıl satış yapacağını belirlemesi gerekir. Geleneksel satış süreçleri genelde fırsat oluşturmak, olası satış imkanlarını değerlendirmek, ürünleri sunmak ve satışı kapatmak şeklinde gerçekleşir. Birçok satış temsilcisi on yıllar boyunca bu rutini geliştirmek ve iyileştirmek için çaba göstermişlerdir. Tüketim bazlı bir modelde ise farklı bir süreç gereklidir. "Satışı kapatmak" bir iç süreç haline geliyor; zira ciddi bir gelir elde edilmesi için müşterinin hizmeti yüksek bir hacimde kullanması önemli. Sektör bu durumu "müşteri başarısı" olarak nitelendiriyor ve bu ölçüt şirketlerin



## Satışçılar insan ilişkilerinde becerikli olsalar da yeni yaklaşımda daha fazla teknik uzmanlığa ihtiyaç duyacaklar.

satış konusundaki bakış açılarında git gide daha fazla önem arz ediyor. Microsoft'un CFO'su Amy Hood, "Tüketim temelli bir iş yapıyorsanız müşteri başarısı en önemli unsurdur çünkü zaman geçtikçe daha da gelişir" diyor.

Bu başarıyı artırmak için (yani müşterinin kullanım oranını yükseltmek için) satışçıların sözleşme imzalandıktan sonra da müşteriyi ilişkileri sıkı tutmaları önemlidir. Satışçılar, müşterilerinin bir nevi danışmanı haline gelmeli ve satılan teknolojiyi daha etkin (ve daha fazla) kullanmalarına yardımcı olmalı. Her ne kadar satış temsilcilerinin ilişki kurma becerilerinin yüksek olması önemli ise de yeni yaklaşımda teknik becerilere de sahip olmaları gereklidir. Microsoft'un da aralarında olduğu birçok şirket, bir sözleşme imzalandıktan sonra danışmanlıkvari işleri desteklemek için "müşteri başarı ekipleri" ve "teknik satış ekipleri" kurarak satış gücüne destek sağlıyor. Şirketler satış sonrası destek hizmetlerini uzun süredir sunuyorlar ve genelde bunu bir maliyet kalemi olarak görüyorlar. Bu yeni fonksiyonlar ise bu hizmetlerin yeni bir gelir kapısı oluşturmalarına imkan sağlıyor.

Satış organizasyonu içerisinde yüksek becerilere sahip bulut bilişim mühendislerine sahip olmak sadece gelir oluşturmaya destek vermekle kalmaz. Ürün satmaktan hizmet satmaya geçmenin sonuçlarından biri de müşterilerle olan ilişkilerin daha yakın ve daha sürekli hale gelmesidir. Bu durum satış ekibine, müşterinin sıkıntı noktalarını görme, değer katacak ürün özelliklerini belirleme ve ürünü farklı kullanma yolları geliştirme noktasında daha derinlemesine imkanlar sunacaktır. Bu, şirketlerin inovasyonu tetiklemek için

kullanabilecekleri değerli bir geribildirimdir. "Üç yıl sonra görüşürüz" mantığındaki eski modelde bu tür bir fırsat yoktu.

### ADIM 3

## Doğru Davranışları Oluşturmak İçin Satış Gücü Yönetim Araçlarını Kullanmak

Stratejiyi belirlemek, müşteri tabanını segmente etmek ve doğru organizasyonel modeli oluşturmak satış fonksiyonunun başarılı bir dönüşüm geçirmesi için gerekli unsurlardır. Satış ekibinin müşterilerle ve hedeflerle gündelik ilişkisini dönüştürmek isteyen satış yöneticilerinin, benim satış gücü yönetim araçları olarak nitelendirdiğim bir dizi aracı kullanmaları elzemdir. Doğru kişileri işe almak, bu kişileri eğitmek ve performanslarını etkin biçimde yönetmek ve ücret paketlerini şirketin stratejisiyle uyumlu biçimde kurgulamak gerekir. Yöneticiler, ayrıca, stratejideki değişimi yansıtacak biçimde performans ve işbirliğine dair bir kültür de oluşturmalı.

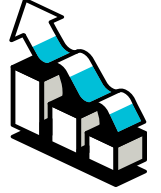
**İşe alım.** Eski modelde mühendislik dahili bir roldü. Şimdi ise bulut bilişim mühendisleri müşteri başarısı ve teknik satış ekiplerinin bir parçası olmaya başladılar. Bu noktada işe alımcılar müşteriye dönük bir rolde başarılı olacak adaylarda hem teknik beceriler hem de duygusal zeka becerisi aramak durumundalar. Bazen bu durum, şirketin stratejisini ciddi biçimde gözden geçirmeyi gerektirir. Utah merkezli bir şirket olan ve online anket araçları sunan Qualtrics, ilk kurulduğu dönemlerde aynı şehirdeki Brigham Young University'den yeni

mezunları işe almış ve onları satış eğitime tabi tutmuştu. Şirket SaaS modeline geçip daha sofistike çözümlerle kurumsal müşterilere gittiğinde, doğru becerilerin bir kısmına sahip deneyimli kişileri de ekibe katmaya başladı.

Şirketler genelde teknik kökenli çalışanlarının müşteriyi yüz yüze etkileşim gerektiren rollere yeterince hazır olup olmadıklarından endişe duyar. Ancak sorun daha çok satışçılarla ilgilidir; zira bu kişiler işin her geçen gün artan teknik boyutuna ayak uydurmakta daha fazla zorlanırlar. Microsoft'un bir yöneticisi, "Yeni satış modeline geçemeyen veya geçmek istemeyen kişilerle yolları ayırmak kaçınılmaz. Bu bir liderlik çağrısı" diyor.

**Ücretlendirme.** Şirketler, yılda yaklaşık 200 milyar dolarlık bir parayı (neredeyse reklama harcama miktara eşit) satışçıların ücretlendirmesi için harcarlar. Bunun basit bir nedeni vardır. İyi kurgulanmış bir ücretlendirme sistemi, satışçıların davranışlarını geliştirir. Bu harcanan parayı en iyi şekilde değerlendirmek isteyen şirketler kotaları istenilen parametrelere göre değiştirmeli, örneğin bulut kullanımına endekslemeli. Satış rolü değiştikçe ücretlendirme planları da değişmeli. Örneğin Microsoft'ta müşteri başarısı ve teknik satış ekiplerinin primleri kullanım oranlarına daha fazla bağlıyken, geleneksel saha satış ekibi eski sistemdeki gibi kapattıkları satışlar üzerinden prim alırlar. Kotaların ne sıklıkta yenileneceğine ve sabit gelir-prim dengesinin nasıl oluşturulacağına karar vermek de yöneticilerin önemsemeleri gereken konulardır. (Bu konudaki en iyi uygulamalar için 2015'te yayımlanan "Satışçıları Gerçekten Nasıl Motive Edersiniz?" makalesine bakınız.)

**SPOTLIGHT**  
LİDERLER SATIŞI  
NASIL TEŞVİK EDER



Birçoğumuz değişimden hoşlanmayız ve bu satışçılar için de geçerlidir. Çok iyi bir neden yoksa mevcut durumu korumayı tercih ederler. Şirketler satışçılara, davranış biçimlerini değiştirip yeni stratejiyle uyumlu kılmak için gerekli olan ücret modelini sunmalıdır. Hizmet satmaya geçerken ücretlendirme modelini yeterince elden geçirmeyen şirketlerde

satış ekiplerinin motivasyonu düşer ve çabaları azalır.

**Eğitim ve performans yönetimi.** Thomas Steenburgh ve Michael Ahearne tarafından gerçekleştirilen araştırmalar; satış eğitimlerinin çoğunluğu ürün demolarına aşırı odaklanan ve konsültasyonu, sorun çözmeyi ve müşterilerin ürünü başarıyla kullanmalarına dair vaka çalışmalarını yeterince önemsemeyen

bir yapıda olduğunu ortaya koydu. İhmal edilen bu özellikler tüketim temelli bir modelde çok daha önemli hale geliyor; çünkü gelirin aslan payının olduğu dönem satış sürecinin sonrasında (satışları kapatma sonrasında) gerçekleşiyor. Satışçıların bulut kullanımı potansiyelini anlayacak ve müşterilere bu hizmeti kullanarak nasıl katma değer elde edebileceklerini anlatacak becerilere sahip olmaları gerekiyor. Bu tür eğitimler satışçıların itirazları karşılamak veya satış kapamak konularında aldıkları eğitimlere kıyasla çok daha karmaşık.


Satış organizasyonlarına danışmanlık yaparken edindiğim tecrübelerde gözlemlediğim en genel eğitim sorunu, yönetsel görevlerle aşırı yoğunlaşan yöneticilerin satışçılarla sahada yeterince vakit geçirip onların performanslarını gözlemleyememeleri. Yöneticiler bunun farkına varmalı: Satışçıların bir anlaşma kapandıktan sonra müşterinin ürünü nasıl kullanacağından da sorumlu olmasını istemek, iş yapma biçiminde radikal değişiklikleri de gerektirir. Böylesi bir değişimin ortasında yöneticinin koçluk yapması ve geri bildirim vermesi başarı şansını yükseltir.

**Kültür.** “Kültür stratejiyi kahvaltıda yer” sözünü hepimiz biliriz. Liderler şunu unutmamalı: İnsanlar değişime karşı olma eğilimindedir ve kültür genelde değişime karşı direnç noktası oluşturur. Şirketler ürün satmaktan hizmet satmaya geçtiğinde de bu durum oluşur. Günlük davranış biçimlerinin normlarını değiştirmek oldukça zordur. İşe alım, ücretlendirme ve eğitim araçlarını kullanmanın yanı sıra çalışanların temel düşünce yapısını değiştirmeye de çaba harcanmalıdır. Microsoft’ta Nadella, Carol Dweck’in *Mindset: The*

*New Psychology of Success* kitabından esinlenerek zihin yapısı kavramını öne çıkarmıştı. Dönüşümde, satış gücünün “her şeyi bilen” olmaktan çıkıp diğerlerinin de yardımıyla “her şeyi öğrenen” hale gelmesini sağlayacak dinamik bir öğrenme ortamı oluşturmaya odaklanmıştı. Şirketin kurumsal misyon ifadesi de yeni kültürü yansıtacak biçimde değiştirilmişti. Microsoft, on yıllarca, “her eve, her masaya bir bilgisayar” hedefiyle yol almıştı. Nadella ile birlikte odak üründen çıkıp onu kullanan insana yöneldi: “Gezegimizdeki her kişiyi ve kurumu daha fazlasını yapma konusunda güçlendirmek.”

**BİR ŞİRKET YENİ BİR TEKLİF** ortaya koyarken öncelikle potansiyel müşterinin sıkıntı noktasını tespit etmelidir. Ancak bunu yaptıktan sonra müşterinin yaşadığı sıkıntının şirketin değer önermesiyle uyumlu olup olmadığını görebilir. Bunlar önemli hesaplamalar olsalar da şirketin sürdürülebilir bir kârlılık ortaya koyması için yeterli değildiler. Şirket, müşterilerle temasta kalmak için doğru satış stratejisini belirlemeli ve bunu inovasyonla birleştirebilmelidir.

Her geçen gün daha fazla şirket satış stratejilerini tüketim ve SaaS modeline evriltiyor. Ancak bu şirketler giriştikleri dönüşümün zorluğunun da farkında olmalı. Formüldeki değişkenleri “neyi, kime, nasıl satacağız” şeklinde değiştirmeleri gerekli. Şirketler, başarı şansını artırmak için, ürünlerini şekillendirme biçimlerini ve satış yönetimlerini gözden geçirmek zorundadır. ©

 **DOUG J. CHUNG**, Harvard Business School'da pazarlama biriminde profesördür.



# Krizden Sonra Satış Yapmak

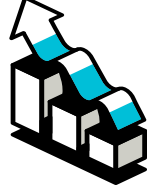
Kıdemli yöneticiler, sürecin ne kadar dramatik biçimde değişmesi gerektiğini anlamalı.



YAZAR

**Frank V. Cespedes**

Harvard Business School'da Kıdemli Okutman



**P**ANDEMİ VE SONUCUNDA GELEN RESESYON birbiri ardına gelen iflaslara, borç yükünün artmasına, bütçelerin kısılmasına ve geleceğe

dair satın alma kararlarının ötelenmesine neden oldu. Krizin yaralarını bir an önce sarmak isteyen şirketler için satış çabalarının etkinliğini sağlamak stratejik önemde bir konu. Buna karşın birçok kıdemli yönetici müşterilerle temas eden çalışma arkadaşlarına uzak duruyor ve satış modellerinin bir an önce güncellenmesi gerektiği gerçeğini kabullenemiyor.

İş dünyası son 25 yılda gitgide karmaşıklaştıkça doğrudan CEO'ya bağlı yöneticilerin sayısı da ortalamada iki katına çıktı. Ancak bu yöneticilerin çoğu BT, finans, mühendislik veya hukuk gibi alanlardan geliyor ve Heidrick & Struggles'ın 2019 tarihli *Route to the Top* raporuna göre C seviyesine yükselen yöneticilerin (CEO da dahil) çoğunda satış deneyimi bulunmuyor. Bu yöneticiler satış bir kâr maksimizasyonu sanatı olarak görmekten çok, gizemli bir kara kutu olarak görüyorlardı. Onlara göre satış, çeyreklik hedeflere koşan ama strateji masasında pek de oturmeyen bir fonksiyondu. Birçok satış yöneticisi de bunu kabulleniyordu, zira böyle yapmak işlerini kolaylaştırıyordu.

Ancak C seviye liderler satışı anlamadıklarında veya satışla etkileşimde olmadıklarında, pazara uygun bir strateji geliştirme becerilerini de sınırlarlar. InnerView'dan Christopher Wallace ve bendenizin 2016'da 700 kıdemli yönetici, satış yöneticisi ve temsilcisiyle yaptığımız ankette bu kopukluğun ne kadar yaygın olduğunu gördük. Yöneticiler

bize, stratejik öncelikleri detaylı olarak anladıklarını ama satış, performans değerlendirme, koçluk, araçlar, işe alım, işe ısındırma ve satış temsilcilerinin ve yöneticilerinin rollerine uygunluğu gibi konulara yeterince odaklanmadıklarını söylediler. Satışçılara söz verdiğimizde ise C seviyesinin ne satıştan ne de bunun gerektirdiği işlerden anladığını vurguladılar. Bu yorumlara baktığımızda "biz yöneticiler size yardımcı olmak için yanınızdayız" sözünün birçok satış organizasyonunda geçersiz olduğunu gördük.

Bu kopukluklar sadece C seviyesi ve satışla sınırlı kalmıyor. Satış modellerini, müşterilerin alım davranışlarındaki dramatik değişimlere göre yeniden tanımlayan şirketlerin sayısı çok da fazla değil. Satın alma, uzunca bir süredir etkiler hiyerarşisi modeliyle tanımlanır. Bu modelde müşteriler önce *farkındalık*, sonrasında *ilgi*, sonrasında *arzu* ve en sonunda da *aksiyon* sürecinden geçer. Ancak AIDA olarak ifade edilen bu formül ve türevleri (bunlar birçok şirkette satışın temelini oluştururlar) gitgide daha etkisiz hale geliyor; zira satın alıcılar karar verilerken kendilerine özgü paralel etkinlikleri öne çıkarıyorlar. Bir otomobil satın alımını düşünelim. J.D.Power verilerine göre ABD'de otomobil alanlar araçları araştırmak için internette 14 saat geçirirlerken galeride sadece 3,5 saat harcıyorlar. Her ne kadar araçların büyük çoğunluğu hâlâ galerilerden alınsa da müşterilerin bir galeriden beklentisi de değişiyor. Alıcılar galeriye geldiklerinde fiyatları çok iyi biliyor, ürün incelemelerine ve diğer bilgilere hakim oluyorlar. Müşterilerin yaklaşık yarısı, fiyat teklifi almak için bir test sürüşü zorunlu tutulursa hemen galeriyi terk ediyor. Yaklaşık yüzde 40'ı web sitesine

fiyatları koymayan bir galeriye gitmiyor (galerilerin çoğu hâlâ fiyatları online açıklamıyor), yine yüzde 40'ı galeride araçların üzerinde fiyat etiketi görmediğinde mekanı terk ediyor. Tüm bunlara rağmen birçok galeri satışçıları eğitirken test sürüşü yapmadan fiyat konuşmalarını tembih ederek aslında tatminsizlik oluşturuyorlar ve gelirleri azaltıyorlar.

Etkin bir satış için müşterilerin nerede oldukları, çeşitli aktiviteler arasında nasıl ilerledikleri ve onlarla ne zaman temas kuracağınız konuları önemlidir. Birçok ürün ve hizmet, satın alım kararını etkileyen daha büyük bir kullanım sisteminin bir parçasıdır. B2B pazarlarda alıcıların bütçeleri genelde sınırlıdır ve satın aldıkları şeyin faydasını göstermeleri gerekir. Ekonomiye, entegrasyona, riskten kaçınmaya ve organizasyonel politikalara dair bazı konular müşteri tarafında online halledilebilse de birçok alım yolculuğunda satışın desteği gereklidir. Diğer bir deyişle, çözüm satma ve müşteri temsiliyeti hâlâ önemlidir, ancak bunun biçimi değişmektedir. Örneğin, müşterilerden referans almak hâlâ çok önemli olsa da tatmin olmuş birkaç müşteriden gelen listeler (bu tavsiyeler ürüne dair deneyimlerden ziyade verilen fiyat avantajından kaynaklanabiliyor) artık yeterli olmuyor. Müşteriler her geçen gün artan biçimde PowerReviews, SAP Developer Network ve Marketo Marketing Nation gibi sitelere yönelerek diğer müşterilerin düzenlenmemiş yorumlarını okuyabiliyor. Bu durum satışçıları, daha cazip referanslar bulmaya itiyor.

Teknolojideki gelişmelere rağmen birçok satış modeli, birçok satış yöneticisinin yıllar boyunca farklı hedeflere dair yaptıkları reaktif tercihlerin



## SPOTLIGHT

LİDERLER SATIŞI  
NASIL TEŞVİK EDER

damıtılmasıyla oluşturulmuş. Şirketler resesyon döneminde gelirlerini ve kârlarını artırmayı hedefliyorlarsa tek bir taktik (bir satış yöntemi uygulamak, “müşteriyi zorlamak” veya “dijital dönüşüm”) işlerini çözmez. Kıdemli liderler değişime dair temelleri oluşturmalı. Satın almayı ve satışa hizalayan bir satış modeli tasarlamak tek seferlik bir iş değil, kurumsal bir süreçtir.

## Neye İhtiyacımız Var?

Raftaki ürünler gibi satış stratejisinin de bir son kullanma tarihi vardır. Bir ürünün pazardaki döngüsü sürecinde müşteriler genelde generalist olarak başlar ve zamanla daha seçici hale gelirler. Standartların gelişmesiyle ve yeni oyuncuların pazara girmesiyle birlikte alıcıların alternatifleri artar ve satıcılardan kalite ve performans anlamında daha fazlasını isterler. Değişen müşteri beklentilerine uyum sağlamakta başarısız olan şirketler avantaj kaybederler. Uygun bir satış modeli kurgulamak ve bunu sürdürülebilmek (C seviyesi yöneticilerden satış temsilcilerine kadar herkesin anladığı biçimde) şirketlerin pazar değişikliklerine cevap vermeleri açısından elzemdir.

Satış modelinin müşterinin ötesinde etkileri vardır, çünkü şirketteki kaynak dağılımını etkiler. Örneğin şirketler, genelde, olası müşterilerin sayısını belirleyen ve ardından bu tablodan satış tahmini yapan (bunu yaparken de olası müşterilerin belli bir yüzdesinin satışa döneceğini kabul eden) CRM sistemlerini kullanırlar. Ancak satış sürecinde ilerlemek, satışın başarıyla kapanacağı anlamına gelmez. Bu da birçok şirketin gelir tahminini yanlış çıkarabilir. Ya da finansal yönetim işini ele alalım. Birçok

şirkette giren ve çıkan nakdin ana itici gücü satış döngüsüdür. Ayrıca cironun çoğu neyin, ne kadar hızlı ve hangi fiyata satıldığıyla alakalıdır. Artık çok geçerliliği olmayan satış modellerini baz alarak finansal modelleme yapan şirketler finansal projeksiyonlarının tutmadığını görürler. Bu satış fonksiyonunun da ötesinde bir sorundur.

Tutarlı ve mantıklı bir satış modelinin üç temel bileşeni vardır:

**Müşteri seçim kriterleri.** Kapsama, yani pazarda nerelerde oynayacağınıza dair kararlar birçok şirketin stratejisinde ve satış modelinde belirleyicidir. Yanlış hedeflerle zaman kaybetmek satış-genel-idari giderlerin artmasına, nakit dönüşünün uzamasına neden olur ve şirketin değerini azaltır. Pratikte kapsam, satış kalıplarıyla yani satışçının zamanını ve kaynaklarını nereye yönlendireceğiyle belirlenir. Kapsamda ayrıca fırsat maliyeti de dikkate alınmalıdır. A ve B müşterisine ayrılan zaman ve kaynak C, D ve diğer müşterilere ayrılmayan kaynak demektir aslında. Yöneticiler her şeyi ve her insanı kapsayamayacağımızı bilirler, ancak bunu açık yüreklilikle ifade etmekten ve satış modellerinin yönetilebilir bir parçası haline getirmekten imtina ederler. Genelde toplantılarda doğrudan veya dolaylı biçimde “gidin ve ne varsa alın” derler. Bir gözleri kotalarını tutturmakta olan satışçılar ise önlerine gelenlere, genelde indirimli fiyatlarla satış yapmaya çalışırlar ve hem gelir azalmasına hem de itibar kaybına neden olabilirler. Kârlı bir büyüme için “şüpheliler” ve “ümit vaat edenleri” açıkça ayırmak gerekir.

Belediyelerin su sistemlerindeki boruların patlak ve çatlaklarını belirleyen bir yazılım satan TaKaDu’yu ele

alalım. Su kaybı küresel bir sorun ve yerel yönetimlerin neredeyse tamamı bu doğal kaynağı daha iyi yönetmenin peşinde. Ancak bunların bir kısmı yazılım satın alma konusunda biraz daha motive. Burada suyun iletim ve arıtma maliyetleri, ödenen cezalar (bazı ülkelerde belediyeler sızıntılar karşısında ceza ödüyorlar) veya maliyetin vatandaşa yüklenip yüklenememesi gibi unsurlar belirleyici oluyor. İlk zamanlarda TaKaDu, sensörlerden veri toplayan her kamu hizmeti şirketini (bu sensörler yazılımı kullanmak için teknik bir gereklilik) potansiyel müşteri olarak görüyordu. Bu tür şirketlerin yüzde 80’i TaKaDu’nun satış ekibiyle bir araya gelmeye istekliydi. Bunların içinden yüzde 25’lik bir kısım da oldukça ilgiliydi. Bu ilgililerin dörtte biri ise şirketle anlaşma imzalamışlardı. Bu kulağa iyi geliyor ama matematiğe bakarsanız (yüzde 80 x yüzde 25 x yüzde 25) olası müşterilerin sadece yüzde 5’i (yirmide biri) müşteriye dönüşüyordu ve bu bir müşteri diğer 19 müşterinin maliyetini de çıkarmalıydı. Sonunda TaKaDu müşteri tabanını derinlemesine analiz etti ve kârlılığı artıracak şekilde müşteri adaylarını çeşitlendirdi.

Bir şirket yeni müşteri segmentlerine gitmeye karar verdiğinde satış modelini de buna uyumlu hale getirmelidir. Yazılım şirketleri ilk dönemlerinde KOBİ’leri hedeflerler, çünkü KOBİ’lerde alım süreçleri daha basittir ve genelde alım kararı bütçeden sorumlu kişiye aittir. Yazılım şirketleri büyüdüğünde ve daha büyük şirketlere satışa başladığında satış etkinliklerinin bu büyük şirketlerin daha karmaşık alım süreçlerine uygun hale getirilmesi gerekir. Örneğin büyük şirketlerde karar alma



Çoğu satış modeli, farklı hedefleri takip eden birçok yönetici tarafından yıllar boyunca verilmiş olan tepkisel kararların plansız birikimidir.



çok daha bölünmüş yapıdadır ve ürünün farklı fonksiyonlara entegrasyonu önem kazanır. Ayrıca kredibilite oluşturmanın temeli de değişir. Satışçıların yazılımı ve uygulama alanlarını çok iyi bilmeleri zorunludur. Ayrıca şirketin iş modelini anlamalı ve yazılımın bu modele nasıl katkı vereceğini fark etmelidir. Kurumsal müşterilere satış yapmak için yatırımın geri dönüşünü farklı biçimlerde anlatabilmek, alım sürecinde müşteriye yardımcı olmak ve satış ekibini satış sonrası aktivitelere yönelik eğitmek de

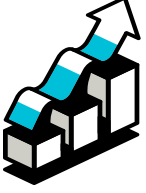
gereklidir. Satış modelindeki bu değişimlerin ürün güncellemelerinden değil, müşteri beklentilerindeki değişimlerden kaynaklandığını görmek önemlidir.

Müşterileri etkin biçimde seçmenin temel gereksinimlerinden biri de liderlerin anlayıp içselleştirecekleri bir strateji ortaya koymaktır. Hiçbir satış modeli uygun bir iş modeliyle desteklenmedikçe sonuç veremez. Kıdemli yöneticiler, satış ekibinin müşteri geliştirme kriterlerinin stratejik önceliklerle uyumlu olduğundan emin olmalıdır. Satış yöneticileriyle

etkileşimde kalarak onların müşteri geliştirme, müşteri ve bölge belirleme gibi yönergelerini anlamaları ve bunları üst yönetim toplantılarında düzenli olarak tartışmaları önemlidir. Zira kime satış yaptığınız şirketin nereye yatırım yapacağını belirler ve şirket içerisinde kaynakların dağılımında domino etkisi oluşturur.

**Müşterileriniz ve satın alım süreçleri hakkında net olmak.** Eğer tüm müşterilerin aynı olduğunu düşünüyorsanız satış alanında kariyer yapmaktan uzak durun. Müşterilerin bir üründen





## SPOTLIGHT

LİDERLER SATIŞI  
NASIL TEŞVİK EDER

beklentileri inanılmaz farklı olabilir. Şirketlerin kurumsal kredi kartlarını ve seyahat giderlerini yöneten bir yazılım satan Oversight Systems'ı ele alalım. Tahminlere göre her beş çalışandan biri yılda en az bir kez şüpheli bir masraf beyanında bulunur ve birçoğu da masrafları beyan ederken hata yapar. Birçok şirket bu sorunlarla karşılaştığı için temsilciler her birinin sorununun aynı olduğunu düşünebilir. Bu doğru değildir. Oversight'ın ürünü tek bir kurum içerisinde bile farklı kullanım kalıpları gösterebilir. Örneğin, bir şirketin denetim yöneticisi bu yazılımla ilgilenebilir çünkü itibar riski ve uyumluluk konularında işine yarayaçağına inanabilir. Aynı şirketin masraf yöneticisi işlemlerin günlük bazda izlenmesi ve masraf ödemeleri için bu aracı kullanabilir. Burada müşteriler, “birçok seyahat ve ulaşım masrafı yapan şirketler” olarak tanımlanamaz. Oversight, müşterilerin hangi spesifik sorunları çözmek istediklerine odaklanıp ürün, teklif ve satış görüşmelerini bu özeldede şekillendiriyor. “Insights on demand” adını verdiği bir dizi modülü kullanan Oversight bu modüllerin her biriyle farklı bir kullanım alanına (bölge veya fonksiyon bazında masraflar, uyumluluk, mükerrer ödemeyi engelleme gibi) odaklanıyor. Bu model, satışçıların, alıcıların farklı ve çeşitlilik gösteren ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermelerine imkan tanıyor.

Müşteriler, tutundurmaya yönelik aksiyonlara verdikleri tepkiler açısından da farklılık gösterirler. Televizyon izleme oranları düştükçe ve reklam önleyici uygulamalar çoğaldıkça şirketlerde satış ortaklığı faaliyetleri (oluşan satışlardan komisyon alarak çalışan

bloggerlar veya içerik sağlayıcılar) daha da önem kazanıyor. ABD’de satış ortaklığı harcamaları pandemi öncesinde e-ticaretten daha hızlı büyüyordu. Estee Lauder dijital pazarlama bütçesinin yüzde 75’ini, Instagram, Facebook ve Youtube üzerinden yüz binlerce kişiye erişen Jaclyn Hill ve Jeffree Star gibi etkili isimlere harcadığını belirtmişti. Birçok satış modelinde ise bu tür harcamalar olası müşterileri yanlış zamanda hedefleme yüzünden çöpe gidebiliyor. Örneğin, alıcının yolculuğunda hedefli mesajları doğru anda vermenin en uygun maliyetli yolu e-posta iletişimi. Ancak birçok satış modelinde temsilciler ayırım yapmadan e-posta gönderiyorlar ve bunun sonucunda müşteri adayını bunu gereksiz posta olarak görüp iletişime geçmiyor.

Bazı yöneticiler müşteriye dair bilgi eksikliğini kapatmak için “büyük veri” veya “yapay zeka” gibi alanlardan medet umuyor. Veri ve teknoloji, iyi bir satış yönetiminin ikamesi olamaz. Dijital araçlar ancak C seviyesi yöneticiler onlara doğru soruları sorduğunda işe yarar. Müşterilere dair daha net fikirlere sahip olmak isteyen yöneticilerin, satış ekibine şu soruları sormaları gerekir: Müşterilerimiz ürünlerimizle veya hizmetlerimizle çözüm bulmaya çalıştığımız sorunları veya fırsatları nasıl tarifliyorlar? Müşteri adayları, tedarikçileri değerlendirirken hangi kriterlere bakıyorlar? Satın alma kararında kim yer alıyor ve bunların seçim kriterlerinde farklılıklar var mı? Bu bilgilerin çoğu sadece müşteriler hakkında detaylı müzakereler yapılarak ortaya çıkarılabilir. Müşterileri değerlendirme süreci yeterince güçlü olmazsa bilgiler de yetersiz kalır. Kıdemli yöneticiler,

“müşteri odaklılığın” bir slogandan çıkıp kurumun bir gerçeği olmasını istiyorlarsa bu aktiviteleri etkin biçimde yönetmek durumundalar.

**Piyasaya çıkmanın ekonomisi ve ölçütleri.** Satışçıların belirli aktivitelere harcadıkları zaman ve kaynak büyümeye dair gereksinimleri de tarifler. Satış performansını ölçümlemek için kullanılan en genel ölçüt “kazanmaktır.” Ancak kazanmak ve kaybetmek satış modeli içerisinde birçok aktiviteden etkilenebilir. Fiyatlar, ürün, seçim kriterleri, ürün teslimi, primler gibi... Kazanımlar, büyümeyi göstermesi açısından geriden gelen bir parametredir ve iş hayatında zamanın yönü daima ileri doğrudur. Satışa dönüşüm analitiği satış modelinizi geliştirmeye yönelik bazı belirtileri görmenize yardımcı olabilir. Özellikle şu iki alanda...

→ **Satışa ayrılan zaman.** Satışçıların çoğu, zamanlarının üçte birinden azını müşterilerle etkileşimde geçirirler. Bu büyük bir fırsattır. Eğer satış modelinizi, satışçıları en fazla etki gösterecekleri yere konumlandırmaya yönelik düzenlerseniz satışa ayrılacak zamanı yüzde 10-20 arasında artırmanız mümkün olur. Birçok şirkette bu, eriştiğiniz pazarın boyutunu artırmak anlamına gelir.

Microsoft, satış ekibinin müşterilerle olan etkileşimlerine baktığında, ortalamada ekiplerin büyük müşterilere küçük müşterilere kıyasla zaman ve kontakt sayısı anlamında iki kat daha fazla yoğunlaştıklarını gördü. Bu içgörülerden yola çıkılarak satış aktiviteleri ile gelir arasındaki ilişki analiz edildi. Satışlar müşterilerle daha fazla zaman geçirildiği için mi artıyor, yoksa satışlar arttığı için mi daha fazla zaman geçiriliyordu? Verilere bakıldığında satışçıların müşterilere daha fazla zaman ve dikkat ayırdığında



## Satıcılar genellikle zamanlarının üçte birinden azını müşterilerle iletişim kurmak için harcarlar. Bu, büyük bir fırsatı temsil eder.

(bu düşük hızla büyüyen müşterilerde de geçerliydi) sonuçlar daha iyileşiyordu. Diğer bir deyişle, gelirin itici güçleri satış ve müşteri yönetimiydi... Microsoft, bu içgörü çerçevesinde satış modelini değiştirdi. Satışçı başına düşen kurumsal müşteri sayısını azaltarak portföydeki her müşteriyle daha fazla yüz yüze görüşme zamanı oluşturuldu.

### → **Yüz yüze ve online satışın dengesi.**

Satışa dönüşüm verileri yüz yüze ve dijital aktivitelerin ROI'ını görmek açısından da önemlidir. Örneğin, şirketler genelde müşterilerin web sitesinde ne kadar zaman geçirdiklerini ve sayfa izlenmesini ölçer ve bunları pozitif etkileşime dair birer ölçüt olarak kullanır. Ancak müşterilerin sitede fazla durmalarının nedeni sitenin yavaş yüklenmesi veya başka sorunlar da olabilir. Yeni ziyaretçi sayısındaki artış da müşteriye cihazların sayısının artmasından kaynaklanabilir. Birçok satış modelinde satışın gerçekleşmesinin kredisi "son tıklamaya" gider. Son tıklama satışı tetikleyen e-posta, online reklam veya web sayfasıdır. Ancak gerçekte satın alma müşterinin yolculuğu sırasında deneyimlediği bir dizi etkileşimden kaynaklanır. Satışa neden olan aktiviteyi yanlış belirlemek satış organizasyonunun kaynaklarını hatalı kullanmaya neden olabilir.

Etkin bir satış modeli müşterinin alım sürecinin hangi aşamasında olduğuna bakarak, yüz yüze veya online aktivitelerin hangilerinin en uygun olduğunu belirleyebilir. Müşteriler, erken aşamalarda işlem gerçekleştirmeye hazır olmayabilirler. Bu nedenle satış görüşmesinden ziyade içerik pazarlamasına odaklanmak daha doğru olabilir. İlerleyen aşamalarda müşteriler işine hakim bir satış temsilcisiyle

iletimde olmayı isteyebilirler. Yüz yüze satış talep edildiğinde bile video görüşmeleri ve diğer online aktiviteler kullanılarak kimi işler çözülebilir ve pandemi döneminde de gördüğümüz gibi ulaşım maliyetleri gibi bazı kalemlerden tasarruf edilebilir.

Yüz yüze ve online satış aktivitelerinden en fazla faydayı sağlamak için satış modelinizi yenilemelisiniz. Müşteri adayı geliştirmek veya demo yapmak için gereksiz veya fazla pahalı sistemler kullanıyor olabilir misiniz? Maliyetleri aşağı çekmek ve tecrübeli satışçılara daha fazla vakit sağlamak için şirket içinde yeterince optimizasyon yapıyor musunuz? Genel kabule göre müşterinin boyutu ona hangi satışçının ayrılacağını belirler. Kurumsal temsilcileri büyük müşterilere, içeridekileri de küçük müşterilere atamak standarttır. Ancak daha iyi çözüm şudur: Müşteri temsilcilerini, müşterinin satın alma yolculuğundaki ihtiyaçlarını göz önüne alarak atayın. Son olarak satın alma, fiyatlandırma ve satış gereksinimleri arasındaki ilişkiyi gözetin. Bazı şirketlerin kriz döneminde yaptıkları gibi sonuç odaklı fiyatlandırma yaparsanız satış döngüsünü kısaltma şansınız olabilir. Ancak bu durumda alıcılar, dokümantasyon ve satış görüşmelerinin yapısı da değişmelidir.

**ORGANİZASYONLAR ÜZERİNE ÇALIŞAN AKADEMİSYEN James March**, "liderlikte musluk tamiri de şiir yazmak da gereklidir" demişti. Yani liderler insanlara ilham verdikleri kadar pratik konularda da destek olmalılar. Tüm liderler hizmet temelli ekonomilerdeki satış verimliliği koşullarının farkına varmalı. Peter

Drucker, bundan 30 yıl önce HBR'da yazdığı bir makalede "gelişmiş ülkelerdeki en önemli sosyal sorunun hizmet işinin verimliliğini artırmak" olduğunu belirtmişti. Gelişmiş ekonomiler, bu sorunu ortadan kaldırmazlarsa sosyal gerginliklerde ve kutuplaşmada artışlarla, radikalleşmeyle ve belki de sınıfsal çatışmalarla karşı karşıya kalabilirler. Drucker örnek olarak satış göstermişti ve satış temsilcilerinin "müşterileri aramaktan daha fazla zamanı bilgisayarlarla uğraşır rapor yazmakla geçirdiklerini" söyleyip eklemişti: "Bu işi zenginleştirmeye değil güdükleştirmeye neden oluyor. Verimliliği mahvediyor." Drucker'ın bu cümleleri yazdığı günden bugüne işler daha da kötüye gitti. Küresel bir pandeminin ve durgunluğun eşliğinde olan dünyada şirketlerin satış verimliliğini maksimize edebilme becerileri kritik öneme sahip. Kıdemli yöneticiler, bunu başarmak için alıcıların davranış biçimlerine uygun satış modelleri ortaya koymak zorundalar.

Ekonomist Benjamin Freidman ekonomik gelişmenin ahlaki faydalarını belgelemişti. Yani yaşam standardının yükselmesinin çeşitlilik, sosyal mobilité, adalet, gelişim imkanları, sosyal gelişim ve demokratik değerler üzerindeki etkilerini ortaya koymuştu. Paydaşları öncelikle ifade eden CEO'ların bu yaklaşıma dikkat etmeleri gerekir. Satış, özür dilemek zorunda olmadığımız (kârın birçoğu ekonomiye geri dönüyor, daha temiz ürünler ve istihdam fırsatları gibi değerler oluşturuyor) ve geliştirmek için ciddi para aldığımız bir temel kâr elde etme aracı olmakla kalmaz. Aynı zamanda büyüme, değer ve toplumsal kaynaşma için de önemli bir unsurdur. Yönetim için şirketinin daha iyi satış yöntemleri geliştirmesi temel bir sosyal sorumluluk işidir. ☺



**FRANK V. CESPEDES**, *Harvard Business School*'da kıdemli okutman ve bu makalenin uyarlandığı *Sales Management That Works: How to Sell in a World that Never Stops Change* (*Harvard Business Review Press*, 2021) adlı kitabın yazarıdır.