



SATIŞ



Christoph Senn
INSEAD'da misafir profesör

Satış Değil, İşbirliği Yapın. Kalıcı müşteri ilişkileri geliştirmenin sırrı



RYAN GARCIA





SATIŞ

Lüks kablosuz ses sistemleri üreticisi Sonos, 2007 senesinde ürünlerini ABD'nin dört bir yanındaki 600'ü aşkın perakende satış noktasında sunmak için Best Buy ile bir anlaşma imzaladı. Planlanan, Best Buy mağazalarında canlı, interaktif ve çok bölge tanıtımlarla dikkatleri Sonos'un üzerine çekmekti. Bunun karşılığında Best Buy, türünün en iyisi kabul edilen yeni ses sistemlerine erişim sağlamış olacaktı. Anlaşma her iki şirket için de bir zaferdi. Ancak 10 yılın sonunda kâr marjları yavaş yavaş azalmaya başladı; Sonos'un son dakika promosyon değişiklikleri, sorunlu fiyatlandırmaları ve Best Buy'ın stratejik uyum eksikliği olarak yorumladığı meseleler konusunda gerginlik arttı. Sonos ise Best Buy'ın kilit öneme sahip çalışanlarının ayrılışı ve bunun ortaklığı nasıl etkileyeceği konusunda endişeliydi. 2018'de Best Buy'dan bir yönetici, Minneapolis'te daracık, penceresiz bir odada Sonos ekibine bilfiil ultimatom verdi: Ortaklığımızın devamı için bize daha iyi şartlarla gelin, yoksa toplantıya devam etmemizi gerektirecek geçerli bir sebep yok.

İki şirket bu toplantıda konuşulanları; satış uzmanı, araştırmacı ve danışman olarak çalıştığım 20 yıl zarfında

geliştirdiğim bir aracı kullanarak şekillendirdi. Bu araç, ekiplerindeki üyeleri aşağıdakilere benzer sorular sormaya ve onları yanıtlamaya teşvik ediyordu: İşbirliğimizin güçlü ve zayıf yönleri neler? Karşı taraf bizim hakkımızda ne düşünüyor? İlişkimizi geliştirmek için ne yapabiliriz? Tartışma hararetlendi. Takımlar karşılarındakini acımasızca eleştirdi. Toplantının ortalarına doğru Best Buy yöneticisi, “Bu alıştırmamızın amacı nedir?” diye sordu hüsrana uğramış bir halde. “Kâr marjlarımızı yükseltmek için tek ihtiyacımız birkaç aksiyon; bunları da yapmayacaksa boşuna birbirimizin zamanını harcamamalıyız.”

Tartışmanın en hararetli anlarında, her iki taraftan o ana dek sessiz kalmış pek çok kişi, uygulamanın devam etmesi lehine tartışmaya başladı. İki ekip, odağına taktikleri ve fiyatlandırmayı almış, yıllarca süren kısıtlı tartışmaların ardından strateji ve işbirliği konularını daha kapsamlı ve açıkça konuşur hale gelmişlerdi. Eleştirinin sessizlikten daha iyi olduğu sonucuna vardılar. Bir noktada Best Buy'da bir tedarik zincirinden sorumlu bir üst düzey yönetici, Sonos'un verdiği iki tavsiyenin, yani süreç verimliliğinin artırılması ve daha sık iletişim kurmanın Best Buy üzerinde indirimle kıyasla daha olumlu etkisi olacağını savundu. Bundan sonra Best Buy ekibi, Sonos'un indirim teklifi olmadan toplantıya devam etmeyi kabul etti. “Daha fazla büyümek için sanki tek bir şirketmişizcesine birbirimize uyumlanmak” ortaklaşa hazırlanan yol haritası için iki takımın sloganı oldu. Bir yıl sonra, her iki ekip de aralarındaki uyumun artmasını ve ortalamanın üzerindeki büyüme oranlarını, uygulanan yeni yaklaşıma ve bunun sonucunda ortaya çıkan strateji değişikliğine bağladı.

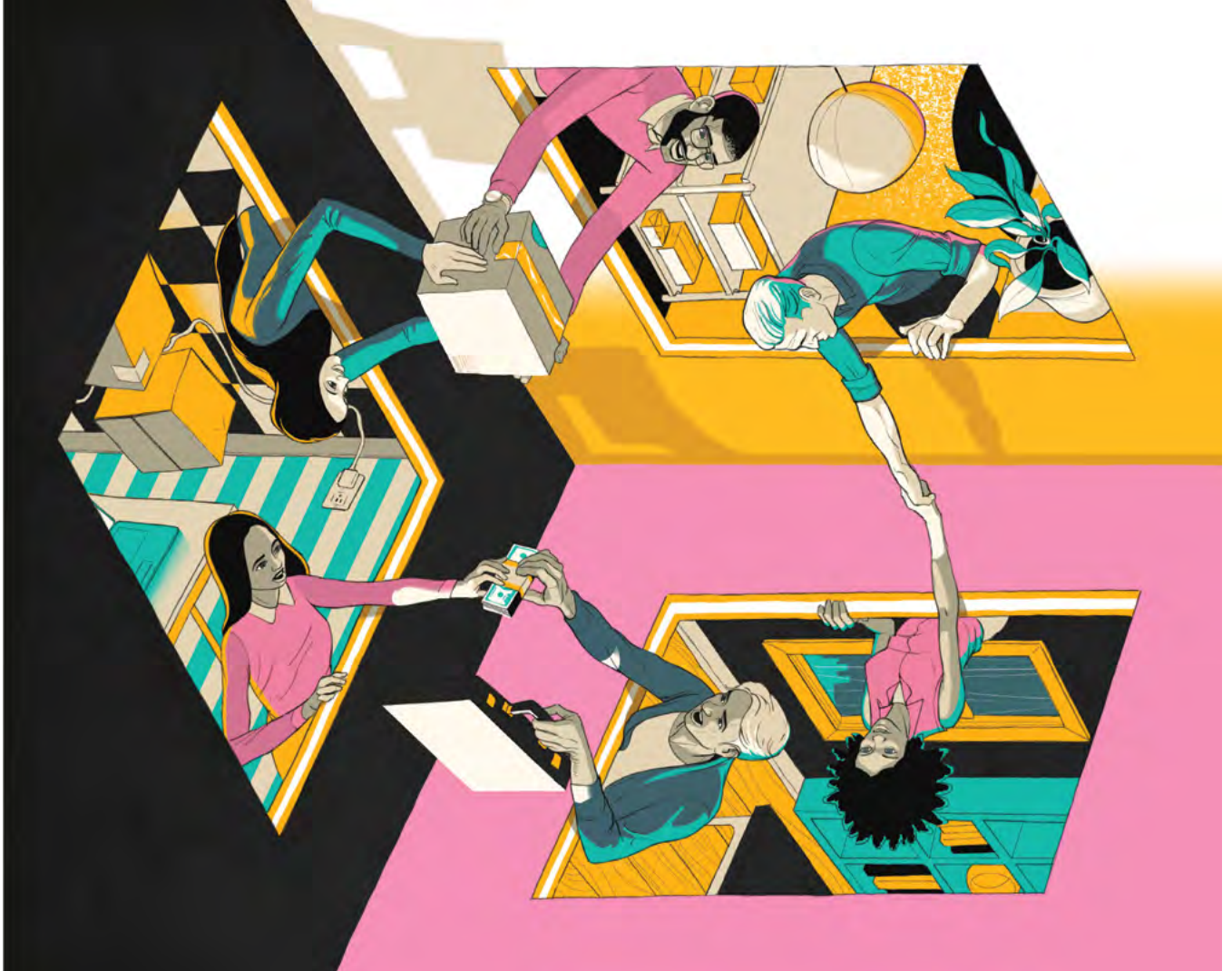
Alicılarla işbirliği yapmak yerine kendi ürün ve hizmetlerine öncelik veren değer teklifleri sunan, bir diğer deyişle, kritik müşteri girdilerinden yoksun tek taraflı bir bakış açısı benimseyen satış organizasyonlarının başarısızlığa uğraması şaşırtıcı değil. Bu yaklaşım belirli bir ilişkinin yalnızca tek bir yönünü ele aldığından, burada kapsamlı ve karşılıklı bir strateji sunulması düşük bir ihtimaldir. Müşterilere yönelik stratejik planların çoğu satış geçmişi, rekabet ortamı ve geleceğe dair satış öngörülerinden oluşan düzinelerce PowerPoint slaytından oluşsa da söz konusu stratejiyse, içerik genellikle endişe verici derecede zayıftır.

Yüksek performanslı ilişkiler, satış ekiplerinin, mevcut ürünleri mevcut bir stratejiye uyarlamasıyla değil, yeni girişimler yoluyla müşterilerin değer yaratmasına nasıl yardımcı olabileceğinin daha kapsamlı bir biçimde ele alınmasıyla başlar. Bu içgörü beni iki soru üzerine düşünmeye yöneltti: Başarılı iş ilişkilerinin yapı taşları nelerdir? Şirketler belirsizliğin hakim olduğu dönemlerden sağ salım çıkmalarını sağlayacak, geleceğe dönük ilişkileri nasıl inşa edebilir?

1997'den 2020'ye kadar yürütülen araştırmalardan yola çıkarak, şu sorulara teorik ve ampirik cevaplar belirledim: İyi



Stratejik planların çoğu satış geçmişi, rekabet ortamı ve satış öngörülerinden oluşan düzinelerce sayfadan oluşsa da net bir stratejiden yoksundur.



ÖZETLE

SORUN

Satıcıların yalnızca yüzde 15'i kendilerini rakiplerinden farklı kılmak için değer yaratmayı tercih ediyor.

NEDEN

Çoğu satıcı, sadece mevcut ürünlerin müşterilere neler sunabileceğine odaklanıyor ve kritik müşteri girdileri elde etmeye çalışmıyor. Böyle bir doğrulama olmadığında, stratejik planlamalar birer istek listesi olmaktan öteye geçemiyor.

ÇÖZÜM

Triple fit canvas, satıcıların müşterilerle ilişkilerinde nerede eksiklikler olduğunu değerlendirmelerine yardımcı olabilir. Böylece iki organizasyon da ileriye dönük, değerli inovasyon ve büyüme fırsatlarını belirlemek üzere işbirliği yapabilir.



SATIŞ



Triple fit canvas, sınırları belli, ürün merkezli bakış açısını müşteri merkezli bakış açısını kapsayacak şekilde genişletir. Odağı, karşılıklı büyüme için yeni fırsatlar yaratmaya kaydırır.

iş ilişkileri dokuz kritik yapı taşı üzerine kuruludur. Ve kalıcı ilişkiler, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki güçlü işbirliğine bağlıdır. Bu araştırmaya dayanarak, satıcılar ve alıcılar arasında ortak değer yaratmayı kolaylaştırmayı amaçlayan *triple fit canvas* (üçlü uyum kanvası) adında bir satış çerçevesi geliştirdim. W. Chan Kim ve Renée Mauborgne tarafından geliştirilen mavi okyanus stratejisi kanvasından ve Alexander Osterwalder ve Yves Pigneur tarafından geliştirilen iş modeli kanvasından ilham alan triple fit canvas, hem tanılayıcı hem de aksiyon odaklı bir çerçevedir. Triple fit canvas, sınırları belli, ürün merkezli bakış açısını müşteri merkezli bakış açısını kapsayacak şekilde genişletir. Odağı, mevcut ürün ve hizmetlerin satışını yapmaktan karşılıklı büyüme için yeni fırsatlar yaratmaya kaydırır. Bu makalede, triple fit canvas'ın dokuz temel bileşenini ve BMW, Konica Minolta ve The Gap gibi şirketlerin bu çerçeveden nasıl yararlandığını açıklayacağım. (Beyan: Bu makalede atıfta bulunulan tedarikçilerin her biri için ücretli danışmanlık yaptım.)

Triple Fit Nasıl İşliyor?

Geleneksel satış süreçleri genellikle tedarikçilerin ihtiyaçları ürünleriyle örtüşen müşterileri belirleyip hedeflemesiyle başlar. Ardından tedarikçiler piyasaya iletecekleri bir değer önerisi geliştirirler. “Değer satma” olarak bilinen bu taktik, iki tarafın birlikte nasıl değer yaratabileceğinden çok, bir şirketin ürünlerinin müşteri için neler sunabileceğine odaklanır. Araştırma ekibimle birlikte 3 binden fazla ilişki vakasıyla gerçekleştirdiğimiz araştırmalar, ön saf satış uzmanlarının yalnızca yüzde 15'inin değer yaratmak için müşterilerle çalıştığını ortaya koydu. Bu gruptaki satıcılar ortalama olarak üç yılda portföylerinin değerini ikiye katlar-ken, değer satma ve benzeri yaklaşımlar uygulayan şirketler durağan bir profil çiziyor veya orta düzeyde bir büyüme elde ediyor. Benzer şekilde, üst düzey yöneticilerin sadece yüzde 14'ü müşteri odaklı ve değer yaratan bir bakış açısı benimsiyor. Büyüme alanındaki bu şampiyonlar, satışları ve kârlılığı emsallerinin iki katı oranında artırıyor.

Triple fit, ürün ve hizmetlerin mevcut değerini azaltmaz. Bunun yerine, bütünsel bir bakış açısı benimser ve aslen işbirliği yapılan üç kademede değer yaratmaya öncelik verir. Bunlar *planlama*, *yürütme* ve *kaynaklar*dır.

Planlama. Bu kademe, *stratejiler*, *ilişkiler* ve *iletişim* olmak üzere üç yapı taşından oluşur ve bir şirketin stratejik doğrultusunun müşterininkiyle ne kadar uyumlu olduğunu gösterir. Bir şirket, kendi satış ekibinin müşterinin strateji perspektifini ne derece dikkate aldığını değerlendirmeli ve bu perspektifi üç yıllık ortak bir vizyon geliştirmek için nasıl kullanacağını keşfetmelidir. Satış ekibi, istikrarlı ilişkileri teşvik eden ve etkili karar vermek için müşterinin ihtiyaç duyduğu ilgili bilgileri ileten çok katmanlı ilişkiler kurmalı ve bunları sürdürmelidir.

Yürütme. *Çözümler*, *süreçler* ve *sistemler* olmak üzere üç yapı taşından oluşan bu kademe, tedarikçilerin müşteriler için değer yaratan benzersiz çözümler ve hizmetler geliştirerek, değer zincirinin tamamında süreçleri verimli bir şekilde yürüterek ve BT ile finansal ve yasal destek için yeterli sistemler devreye sokarak stratejiyi ne kadar etkili bir şekilde uyguladıklarını gösterir.

Kaynaklar. Buradaki üç yapı taşı *çalışanlar*, *yapılar* ve *bilgidir*. Bu seviye, tedarikçinin, müşteri odaklı bir zihniyete sahip güvenilir danışmanlar, yeterince müşteri odaklı bir organizasyonel yapı ve yeni iş üretimi için dinamik bir öğrenme ortamı dahil olmak üzere, müşterileri desteklemek için gerekli kaynaklara sahip olup olmadığını gösterir.

Spesiyalite kimyasalları alanında faaliyet gösteren, Alman menşeli Evonik Industries, 2006 yılında müşterilerin bakış açılarını ürün geliştirme sürecine entegre etmek için triple fit analizinin ilkel bir versiyonunu kullandı. Bu büyük ölçekli proje, Evonik'in en büyük 300 müşterisi için proaktif, stratejik değer yaratmaya odaklandı. Şirket ilk aşamada, her bir müşterinin bu tür bir entegrasyonu nasıl değerlendireceğini belirlemek için müşterilerle inovasyon atölyeleri düzenledi. Evonik ve müşterileri ikinci aşamada bu içgörülerini pekiştirmek ve bunları özel olarak hazırlanmış üç yıllık büyüme yol haritalarına dönüştürmek için analizden faydalandı. Üçüncü aşamada planlar, nihai bir doğrulama için müşterilerle paylaşıldı. İlk görüşmeleri yaptıktan altı ay sonra Evonik, en büyük otomotiv müşterilerinden biriyle 150 milyon euro değerinde bir anlaşma imzaladı. Şirket, anlaşmanın yapılmasını, iki tarafın birbirinin yeteneklerini ve tamamlayıcı olma yollarını tam olarak anlamalarına yardımcı olan triple fit analizine yordu. Evonik bunun yanı sıra, sürecin 2008 mali krizini rakiplerinden daha başarılı bir biçimde atlmasına yardımcı olduğuna inanıyor.

Müşterinize Ne Kadar Yakınsınız?

Aşağıdaki 10 ifadeden faydalanarak şirketinizi müşterinizin gözünden değerlendirebilirsiniz: 1 “hiç katılmıyorum”, 5 ise “tamamen katılıyorum” anlamına geliyor. Ardından müşterinizden aynı alıştırmayı yapmasını isteyin. Sonuçlar üzerine konuşun ve bir konsensüs derecelendirmesi üzerinde fikir birliğine varın.

1. Genel olarak, [şirketiniz] ile olan ilişkimizi şu şekilde değerlendiriyoruz:

1 2 3 4 5

PLANLAMA UYUMU	2. [Şirketiniz] bizimle karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya vardığı bir işbirliği stratejisi uyguluyor. 1 2 3 4 5	3. [Şirketiniz] bizimle operasyonel düzeyden yönetim düzeyine kadar güçlü ilişkiler sürdürüyor. 1 2 3 4 5	4. [Şirketiniz] bizimle açık, adil ve ileriye yönelik bir biçimde iletişim kuruyor. 1 2 3 4 5
YÜRÜTME UYUMU	5. [Şirketiniz] bizim için benzersiz teklifler ve değer önerileri geliştiriyor. 1 2 3 4 5	6. [Şirketiniz], iş süreçlerini değer zincirimizin başından sonuna etkin ve verimli bir şekilde hizalıyor. 1 2 3 4 5	7. [Şirketiniz] uyumlu BT, finans ve hukuk sistemlerini kullanarak bizimle iş yapıyor. 1 2 3 4 5
KAYNAKLAR UYUMU	8. [Şirketiniz], güvenilir danışmanlar olarak hareket etme becerisine sahip kişileri bizim için görevlendiriyor. 1 2 3 4 5	9. [Şirketiniz] bizim için çapraz fonksiyonel organizasyonel yapılar ve destek yapıları sağlıyor. 1 2 3 4 5	10. [Şirketiniz] bilgisini bizim için, bizimle birlikte yeni, kârlı bir iş yaratmak için kullanıyor. 1 2 3 4 5

Triple Fit Canvas

Dokuz yapı taşının her biri için fikir birliği derecelendirmenizi girmek için aşağıdaki tabloyu kullanın. Ardından, üç yıl gözeten bir bakış açısıyla öncelikli alanları, fikirleri ve aksiyonları onaylayın. Bunları üç ayda bir güncelleyin.

PLANLAMA	STRATEJİLER	İLİŞKİLER	İLETİŞİM
YÜRÜTME	ÇÖZÜMLER	SÜREÇLER	SİSTEMLER
KAYNAKLAR	ÇALIŞANLAR	YAPILAR	BİLGİ

{ BİRİNCİ ADIM }

İlişki Olgunluğu Kontrolü

Triple fit analizinin beş adımı vardır. Başlangıç olarak, “Müşterinize Ne Kadar Yakınsınız?” başlıklı tablodaki 10 ifadenin her birinin doğruluğunu *belirli bir müşterinin bakış açısından* 1’den 5’e kadar (“hiç katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında değişen) bir ölçekte derecelendirin. Söz konusu ifadeler, şirketinizin o müşteriyle ne kadar başarılı bir biçimde işbirliği yaptığına ve iletişim kurduğuna odaklanır. İlk madde, ilişkinin genel bir görünümünü yakalamayı amaçlarken, diğer dokuzunun her biri bir yapı taşı temsil eder. Kendi kendini puanlamanın getireceği tarafınlığı aşmak için müşterinizden her bir ifadenin doğruluğunu da derecelendirmesini isteyin. Ekibinize yüksek puanlar vermeniz ve müşterinizin de sizinle aynı fikirde olması durumunda, muhtemelen sağlam ve kazançlı bir ilişkiniz vardır. (İşin aslı, düşük puanlar ilişkinizin iyileştirilmesi gerektiğini gösterir.) Yüksek performanslı bir ilişki elde etmek için, mümkün olduğunca çok 5 puanı hedeflemelisiniz.

Bulgularınızı müşterilerle paylaşmanın tatminkâr sonuçları olabilir. 2021’de DSM’de kilit müşteri yöneticisi olan Virginie Jackson, geribildirim için şirketin triple fit temelli öz değerlendirmesini süt ürünleri üreticisi olan bir müşteriye götürdü. Müşterisi, işbirliğinin önündeki engelleri ve değer yaratmanın iki tarafın da yararına olacağı alanları tartışmayı teklif etti. Bu müzakerelerin ardından, iki taraf, indirimli satışa sunulan ve kâr sağlamayan SKU’ların sayısını azaltma konusunda anlaştılar. Ardından bir ortak değer yaratma ekibi, müşterinin tamamen doğal, organik ürünler piyasasında lider olma misyonunu desteklemek için kod geliştirme ve sürdürülebilirlik projeleri başlattı. DSM, bu toplantı ve devamındaki görüşmelerin bir sonucu olarak, süt ürünleri üreticisinin pilot programının değerini iki katına çıkardı ve toplam müşteri gelirini bir yıldan kısa bir sürede yaklaşık 1 milyon euro artırdı.

{ İKİNCİ ADIM }

Gelişim Alanlarını Belirleyin

İlişki olgunluğu kontrolünü tamamladıktan sonra, belirli alanlarda neden başarılı olduğunuzu veya neden sorunlarla boğuştuğunuzu anlamalısınız. Neden bu konumda olduğunuzu sormak, yüksek bir puan almanızı sağlayan güçlü yönlerinizi veya puanınızın kırılmasına neden olan zayıf



SATIŞ

yönlerinizi netleştirmenize yardımcı olabilir. Sizi memnun etmeyen puanlar aldığınız alanlarda, temel neden doğru bir şekilde tanımlanana kadar neden o puanı aldığınızı maksimum beş kez sorabilir ve yanıtlarken müşterinizden yardım isteyebilirsiniz.

Daha sonra Vodafone global müşteri yöneticisi olacak Keith Shaw liderliğindeki Vodafone satış ekibi, büyük bir bankayla olan ilişkisini geliştirmek için 2018’de triple fit analizi gerçekleştirdi. Analiz, iki şirket arasındaki bariz değer farklılıklarına ve değerlerini birbirlerine uyumlu hale getirmeleri durumunda ortaya çıkacak finansal ve operasyonel riske odaklandı. Her iki şirketin ekipleri, müşterinin kullandığı teknolojiyi mobil bankacılığın geleceği için hazırlaması gerektiğini fark etti. İki şirket, triple fit canvas kullanılarak geliştirilen bir oyun planı ile bankanın 10 binlerce çalışanının teknoloji tüketimini saptamak için işbirliği yaptı; söz konusu teknoloji tüketiminden elde ettikleri bilgileri bankada yeni bir “kendi cihazını getir” politikasının teknik gereksinimlerini geliştirmek için kullandılar. Ayrıca, Covid-19 pandemisi nedeniyle evden çalışma politikasına dair hazırlanmış taslağın hızlandırılması gerekti. Bu da, yeni, gelişmiş uzaktan iletişim çözümlerinin devreye alınmasına yol açtı. İşbirlikçi ivmeyi daimi kılmak için düzenli olarak her iki şirketin üst düzey yöneticilerinin katıldığı toplantılar düzenlendi. Bu toplantılarda yapılan düzenli durum kontrollerinde yeni değer yaratımını başlatmak için triple fit canvas kullanılıyordu. Vodafone’un bankayla olan faaliyetleri ilerleyen üç yıl içerisinde yıllık yüzde 11 artarken, satış fırsatı öngörülleri de yüzde 30 değerinde artış gösterdi.

{ ÜÇÜNCÜ ADIM }

Uygulanabilir Çözümler Geliştirin

İkinci adımın sonuçları, değeri artıracak ve riski azaltacak fikirlerin geliştirilmesine temel oluşturur. Durumu iyileştirmek (veya sürdürmek) için ne yapılması gerektiğini sormak, elinizdeki tüm seçenekleri gözden geçirmenin basit ama güçlü bir yoldur. Sonuçlara (veya aksiyonlara) balıklama atlamamak önemlidir. Değer satma zihniyetine

sahip çoğu satıcı bu adımı atlama ve ardından buldukları “çözümlerin” neden başarısız olduğunu düşünüp durma eğilimindedir. Üstün nitelikli bir yaklaşım, makul seçeneklerin yelpazesini çıkarır, geleceği en parlak fikirleri önceliklendirir, seçer ve dahil olması gereken herkesin desteğini sağlar.

İsviçre merkezli yürüyen merdiven, yürüme yolları ve asansör üreticisi olan Schindler Group, çok uluslu bir inşaat, emlak ve altyapı şirketiyle birkaç yıldır temas halindeydi. Schindler’in küresel kilit hesaplarından sorumlu Kıdemli Başkan Yardımcısı Michael Dobler 2019’da söz konusu ortakla yeni bir iş geliştirmek için triple fit canvas’ı kullanmayı önerdi. Bu teklif altyapı şirketinin ilgisini çekti: Söz konusunu şirket o güne kadar hiçbir tedarikçiyle iş meselelerini ürün ve fiyat yapılandırılmalarının ötesinde tartışmamıştı. Görüşmeler sayesinde maliyet tasarrufu sağlayan girişimlerde bulunuldu ve ürün kalitesi ve güvenlik seviyeleri arttı. Triple fit, altyapı şirketinin iki yıllık bir süre içinde 16 milyon dolardan fazla tasarruf etmesine yardımcı oldu. Müşteri, önümüzdeki 10 sene için işlerinin büyük bir kısmını Schindler’e ihale etti ve şirkete proje portföyünde tam görünürlük kazandırdı. Schindler, potansiyel ilişkileri değerlendirmek ve mevcut müşterilerle ortak değer yaratmak için gereken strateji haritasını çizmek için halen bu çerçeveyi kullanıyor. Dobler bu durumu, “Triple fit canvas, müşteriler ve proje ortaklarıyla yüksek değerli ilişkiler geliştirmemize ve bu ilişkileri bir iş gibi çekip çevirmemize yardımcı oluyor” şeklinde ifade ediyor.

{ DÖRDÜNCÜ ADIM }

Uzun ve Kısa Vadeli Aksiyonları Birbirinden Ayırın

Dördüncü adım, değer yaratma tekliflerini 90 günlük projeler için hızlı kazandıran aksiyonlara ve üç yıla kadar sürecek uzun vadeli girişimlere böler. Paydaş desteği kazanmak için, “Parayı görelim” sloganını kullanarak her bir aksiyonun tam olarak nasıl gerçekleştirileceğini ve değer sağlayacağını açıklayın.

Konica Minolta, bu yaklaşımı BMW Group ile olan ilişkisine uyguladı. Konica’nın iş çözümleri bölümü yakın zaman önce BMW için çok işlevli cihazlar, printerlar ve plotter yazıcılar sunmaya başlamıştı. Her iki taraf da kısa süre sonra BMW’nun fiyat ve donanım unsurlarına olan yoğun ilgisinin değer yaratımına engel olduğunu fark etti. Konica ekibi, analizin hangi noktaya doğru gelişebileceğini görmek için BMW ile triple fit canvas’tan faydalanmaya başladı. İşbirliği, çok sayıda hızlı inovasyonun yanı sıra mobil cihaz



SATIŞ



Müşterilerle ortaklaşa değer yaratma stratejisini kullanmak eski sorunları gözler önüne seren gecikmeli göstergeleri analiz etmek yerine ortaya çıkabilecek yeni sorunları öngören öncü göstergeler geliştirilmesine yardımcı olabilir.

iş akışı üretkenliğinde birçok büyük ölçekli, uzun vadeli ilerlemeye yol açtı; söz konusu inovasyonlar arasında BMW çalışanlarının belgeleri ve görüntüleri herhangi bir cihazdan yazdırmasına ve taranmış verileri mobil cihazlara aktarmasına olanak tanıyan teknolojiler vardı. Sonuç olarak BMW tasarruf etti ve küresel üretim merkezlerindeki süreçleri iyileştirdi. Her iki şirket de kısa süre önce BMW hesabının büyüklüğünü yüzde 300 artıran uzun vadeli bir ortaklık üzerinde anlaştı.

{ BEŞİNCİ ADIM }

Paydaşlarınızı İkna Edin

Beşinci ve son adımda, triple fit bulgularınız ortak bir mesajda özetlenmeli ve paydaşlara sunulmalıdır. Ürün odaklı satış görevlileri, büyük resmi görmek ve işbirlikçi değer yaratımına geçmekte zorlanır. Onları sürecin kısa ve uzun vadeli çıkarlarına uygun olduğuna ikna etmelisiniz. Ayrıca üst düzey liderlerin temel mesajınızı benimsemeye, ilgili girişimler için finansman sağlamaya ve faydaları ve riskleri kabullenmeye rıza göstermelerini sağlamalısınız.

Maersk'in The Gap'le olan işbirliğinden sorumlu, küresel kilit müşteri direktörü Christine Dickson, Gap'in Maersk'in denizcilik sektöründeki rakiplerinden biriyle olan 30 yıllık ilişkisini bozmakla görevlendirildi. Dickson, Maersk'in Gap ile olan faaliyetlerini triple fit analizine tabi tutmanın, iki şirket arasındaki ilişkinin geliştirilebilecek noktalarını belirleyeceğine inanıyordu. Ortaklar olarak o zamana kadar özellikle stratejiler, ilişkiler ve yapılar olmak üzere çeşitli triple fit bileşeniyle mücadele etmişlerdi. Dickson, Maersk'in rakibinin perakendeciyle ilişkisini sekteye uğratabileceği alanları belirlemek istiyor fakat Maersk liderleriyle herhangi bir toplantıya elini kolunu sallayarak girip onlara Gap ile triple fit analizi yapmak istediğini söyleyemeyeceğini biliyordu. Ancak böyle bir sürecin neleri kapsayabileceğine dair net bir anlayış geliştirdikten sonra, liderlik ekibini bu yeni yaklaşımı denemeye ikna edebildi.

Gap'teki meslektaşlarıyla birlikte, Gap'in envanterini azaltır, modası geçmiş giyim hatlarında tenzilat yapar ve teslim sürelerini kısaltırken Gap'in pazara çıkış hızını

artırarak tasarruf fırsatlarını saptayan ayrıntılı bir nakit akışı analizi yaptı. Daha sonra sunmak istediği konseptin işleyip işlemeyeceğini kanıtlamak için Kaliforniya, Carson'daki Gap deposunu seçti. Covid-19 pandemisi seyahatleri ve yüz yüze görüşmeleri sınırladığı için Maersk, geliştirilmesi gereken potansiyel alanları videoda göstermek için deponun içinde bir drone uçurdu. Dickson'un analizinin bir sonucu olarak, Gap ve Maersk şeffaf teslimat çizelgeleri, depo rıhtımlarına öncelikli erişim, 24 saat imalat ve garantili teslimat gibi unsurları geliştirmiş oldu; bunların her biri triple fit analizinin dokuz yapı taşında önemli birer değer ortaya çıkmasına karşılık geliyordu. Bu girişim, pilot aşamada Gap'in lojistik maliyetlerini 25 milyon dolardan fazla azalttı ve Maersk iki yıl içinde gelirini ve kârlılığını yüzde 300 artırdı.

MÜŞTERİ VERİ ANALİZİ ve anketlerinden elde edilen tarihsel bilgiler, inovasyon fırsatlarını nadiren ortaya çıkarır. Karar alma sürecini iyileştirmeye ve inovasyona rehberlik etmeye yardımcı olabilecek bu verileri incelemek önemli olsa da asla bir tedarikçinin hizmet vermeyi amaçladığı müşterilerle yeni bir rota çizmesi kadar değerli olmayacaktır. Şirketler, ortak bir değer yaratma stratejisi oluşturmak üzere müşterilerle birlikte çalışarak, eski sorunları gözler önüne seren gecikmeli göstergeleri analiz etmek yerine ortaya çıkabilecek yeni sorunları tahmin eden öncü göstergeler geliştirebilirler.

Bu makaledeki örneklerin önerdiği üzere, triple fit analizi yalnızca sorunlarla boğuştuğunuz alanları belirlemenize yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda ileriye dönük değerli inovasyon ve büyüme fırsatlarını belirlemenize de yardımcı olur. Çoğu satış ekibi bu fırsatları kaçırmak ve alıcılarla girilecek olası işbirliklerini engellemiş olur. Bu da parayı masada bırakmak demektir ve ilişkiler çıkmaza girdiğinde veya küresel finans piyasaları düşüşe geçtiğinde ekipleri son derece dezavantajlı bir duruma sokar. En hazırlıklı satış ekipleri, yeni değer kaynaklarını ortaya çıkarmak için tek şirket zihniyetini kullanarak müşterilerle birlikte çalışır. ☺



CHRISTOPH SENN, misafir pazarlama profesörü ve INSEAD'da Pazarlama ve Satış Mükemmelliği Girişimi'nin eş direktörüdür.