



Başar Gider, Homburg & Partner yönetim danışmanlığı firmasında Türkiye iş geliştirme direktörüdür.

Alexander Lüring, bir yönetim danışmanlığı şirketi olan Homburg & Partner'da ortaktır. **Simone Staudt**, aynı şirkette danışmanlık yapmaktadır.

ULUSLARARASI PAZARLARDA B2B SATIŞ YAPMAK

Pazara göre konumlanmak artan karmaşıklığın
üstesinden gelmenin temelidir.

BAŞAR GİDER, ALEXANDER LURING VE SIMONE STAUDT



GEÇTİĞİMİZ YILLARDA PAZAR ŞARTLARI BİRÇOK KÜRESEL ŞİRKET VE TÜRK ŞİRKETİ İÇİN ÖNEMLİ ÖLÇÜDE DEĞİŞTİ. BÖLGESEL KAPSAMIN VE MÜŞTERİ ALANLARININ GENİŞLEMESİYLE BİRLİKTE ŞİRKETLER YENİ VE DAHA REKABETÇİ PİYASA YAPILARIYLA KARŞI KARŞIYA GELİYOR.

Özellikle Türk şirketleri dış ticaretlerini uluslararası faaliyetleriyle birlikte daha da artırdılar. Bu artış ihracatı kapsadığı gibi dış firma satın alımlarını ve yurt dışındaki sıfırdan yapılan fabrika projelerini de kapsıyor. Uluslararası faaliyetlerdeki hızlı büyüme birçok fırsatla beraber riskler de oluşturuyor. Örneğin, mevcut organizasyonlar karmaşıklığın üstesinden gelebilmek için bir takım zorluklar yaşıyorlar. Ayrıca Türk Lirası'nın değer kaybetmesi şirketleri yurtdışında hızlı ve fırsatçı bir şekilde büyümeye cesaretlendiriyor ki bu da iyi hazırlanmamış yol haritasıyla uygulanırsa oldukça kötü sonlanabilir.

Pazarın artan değişim hızını ve bundan dolayı oluşan değişiklikleri yakalayabilmek için Türk şirketleri kendilerini pazara odaklanmış bir şekilde güvence altına almalıdır. Bunun için şirketlerin yaptığı işin farklı pazar bölümlerinin ihtiyaçlarıyla rekabetçi ortama ayak uydurması gerektiğini düşünüyoruz. Bu nedenle pazara uyum sağlamanın öncü bir ilke olarak temel alınmasını öneriyoruz. (Hem süreç ve organizasyonu hem de zihniyet ve tutumu dikkate alarak.)

Bu makale ile Türkiye'de firmadan firmaya (B2B) satış yapan endüstrilerdeki pazarlama ve satış yöneticilerinin günlük faaliyetlerini desteklemeyi hedefliyoruz. Pazara başarılı bir şekilde uyum sağlama için deneyimlerimiz gösteriyor ki; kuruluşlar iki bakış açısına etraflıca sahip olmalıdır: Doğru strateji temelini oluşturmak ve gerekli işlevsel başarıyı sağlamak. Bu iki bakış açısı, her biri beş başarı etkenini içermek üzere toplam on başarı etkeninden oluşmaktadır.

Stratejik Başarı Etkenleri

Pazar yaklaşımında sağlam bir stratejik temeli garantiye almak için beş ilke dikkate alınmalıdır: (1)

Pazar istihbaratını oluşturmak (2) Müşteri tabanını bölümlendirmek ve böylece doğru (3) Pazarlama (4) Kanal ve (5) Fiyatlandırma stratejilerini sağlamak.

Pazar istihbaratını oluşturmak. Bir kuruluş öncelikle ilgili bütün hedef pazarları anlayabilmelidir. Bu yüzden atıfta bulunabilmek için temel sorumuz; "Pazarları ve rakiplerimizi yeterince anlıyor muyuz?" olmalıdır.

Kimya sektörünün farklı kollarındaki üreticilerle yaptığımız çalışmalarda bu kuruluşların genel olarak pazar istihbaratının hem içerik hem de süreç kısmında kapsamlı bir eksiği olduğunu gözlemledik. Bu eksiklikte en çok karşılaşılan sorun; yöneticilerin ve satış çalışanlarının pazar için kişisel algıları ve bireysel deneyimleriyle temel aldıkları sabit bir fikre sahip olmasıydı. Halbuki buna alternatif olarak hızlı karar alabilmeyi desteklemek için ikincil kaynaklara da güvenmelidirler.

Örneğin kimya sektöründeki bir müşterimizle olan projemizde fark ettik ki satış ekibi kendi müşterilerinden gelen eksik bilgiler nedeniyle rakip ürünlerin fiyatları hakkında kapsamlı bir bilgiye sahip olamamaktadır. Fiyatın tam olarak neleri içerdiği anlaşılmamıştır. (Rakip ürün fiyatı için taban fiyattan mı yoksa yanında diğer ürünlerin ve servislerin de olduğu bir paketten mi bahsediyoruz.) Rakiplerin fiyatlandırmasındaki eksik bilgiler satış elemanlarında yanlış tahmin eğilimi oluşturmakta ve bu eğilim çok düşük olarak yapılan fiyatlandırma ile kazanç eksikliğine neden olmaktadır.

Bununla birlikte pazar konumlandırmasını sağlam bir şekilde kurmak için dış kaynakların yeterli bir biçimde stratejiye dahil edildiğinden emin olmamız gerekir. Ayrıca pazar istihbaratının oluşturulması sürecinde satış ekibinin de sürece dahil olmasını tavsiye ediyoruz. Satış uzmanları

Fikrin Özeti

DURUM

Geçtiğimiz yıllarda bölgesel kapsamın ve müşteri alanlarının genişlemesiyle birlikte şirketler yeni ve daha rekabetçi piyasa yapılarıyla karşı karşıya geliyor. Özellikle Türk şirketleri dış ticaretlerini uluslararası faaliyetleriyle birlikte daha da arttırdılar. Ayrıca Türk Lirası'nın değer kaybetmesi şirketleri yurtdışında hızlı ve fırsatçı bir şekilde büyümeye cesaretlendiriyor.

RİSK

Organizasyonlar uluslararası büyümede karmaşıklığın üstesinden gelebilmek için bir takım zorluklar yaşıyorlar. Uluslararası faaliyetlerdeki hızlı büyüme birçok fırsatla beraber riskler de oluşturuyor. Şirketler iyi hazırlanmamış bir yol haritasıyla yola çıkarsa kötü sonlanabilir.

ÇÖZÜM

Pazara başarılı bir şekilde uyum sağlama için deneyimlerimiz gösteriyor ki; kuruluşlar iki bakış açısına etraflıca sahip olmalı: Doğru strateji temelini oluşturmak ve gerekli işlevsel başarıyı sağlamak. Bu iki bakış açısı, her biri beş başarı etkenini içermek üzere toplam on başarı etkeninden oluşuyor.

vaktlerinin çoğunu müşterilerle geçirdikleri için farklı fikirler elde etmek ve değer zincirindeki yeni eğilim ve gelişmeleri yakalamak onlar için daha kolaydır. Bu şekilde rakiplerin fiyatlarındaki ve fiyat yapılarındaki şeffaflık arttırılabilir (müşteriyle daha yakın iletişim ya da anketlerle) ki bu da doğrudan bir kâr artışı getirecektir. Örneğin rakip fiyat şeffaflığının temel itici olduğu küresel bir projemizde, sanayi mamulleri üreticisi olan müşterimiz şirket genelinde ortalama yüzde 5 ciro artışı sağlamıştır.

Müşteri tabanını bölümlendirmek. Pazar çevresini çözümledikten sonra şirketler kendi müşteri tabanını anlamalıdır. Müşterileri bölümlendirebilmek için birçok genel yaklaşım mevcut. Deneyimlerimiz gösteriyor ki birçok durumda müşterinin sadece büyüklüğü ve cirosu değil aynı zamanda gereksinimleri, gelişimi ve beklentileri yapılacak bölümlendirmede dikkate alınmalıdır. Bunun bir nedeni büyük müşterilerin satın alma güçlerini artırarak kendi lehlerine kullanmasıyla küçük ve orta ölçekli müşterilerin (özellikle kâr marjı düşünüldüğünde) yeniden öneminin artmasıdır. Bu konudaki tipik bir örnek otomotiv sanayisi. Birçok birinci derece tedarikçi, üretim kapasitelerinin büyük bir kısmını belli başlı OEM'lere (Orijinal ürün üreticisi) ayırmak durumunda kaldığı için zorlanıyor. OEM'ler ilk bakışta yüksek hacimli işleri ve yeni müşteri kazanımında önemli referans olmaları bakımından cazip hedef müşteriler olarak görülebilir. Ancak OEM'lerin satın alma güçleri yüksek olduğundan birinci derece tedarikçiler için genellikle düşük kâr marjları yaratırlar. Sonuç itibarıyla otomotiv sanayindeki müşterimiz müşteri tabanını stratejik anlam, gelişim ve kâr marjı seviyelerine göre bölümlendirerek, hem yüksek stratejik anlamlı büyük hesapları hem de yüksek kârlı diğer hesaplarını güvence altına almıştır.

Doğru pazarlama stratejisini türetmek. Pazar çevresiyle birlikte müşteri bölümlerini

bilmek doğru pazarlama stratejilerinin türetilmesini de destekler. Böylece pazarlama stratejilerini tanımlamak için kilit sorumuz "Kendimizi reka-bette nasıl farklılaştırabiliriz?" olmalıdır.

Değer önerisi ve markalaşmadaki seçenekler açıklığa kavuşturulmalı ve pazara iletilmelidir. Doğru bir pazarlama stratejisini tanımlamak için şirketler var olan pazar ve müşteri iç görülerine başvurmalarıdır. Tavsiyemiz şirketlerin değer önerilerini ve argümanlarını her bir müşteri bölümüne ayrı olarak uygulaması olacaktır.

Ayrıca açık ve tutarlı bir markalaşma yaklaşımı pazar içerisinde güven inşa eder. Değer önerisinin net bir şekilde pazarla iletişimi ve sağlam bir markalaşma yaklaşımı, pazarın etkin işlenmesinde kilit başarı etkenleridir.

Pazarla olan iletişim, müşteri bölümleri için ne kadar çok özelleştirilirse, pazar yaklaşımı ve rekabetçi pozisyon o kadar başarılı olur. Bu özellikle şirket birleşimlerinde önemlidir. Kimya sanayisinden bir müşterimiz satın aldığı bir şirket için nasıl bir markalaşma izleyeceği konusunda karar eşliğindeydi ve bizden destek istedi. Bunun gibi değişimler piyasada özellikle müşteri tarafında belirsizlikleri beraberinde getireceği için oldukça hassas bir konu teşkil ediyor. Marka yönetiminde verilecek özensiz kararlar, rakiplerin de yapacağı hamlelerle, ciddi iş ve müşteri kayıplarına sebep olabilir. Müşterimizle yaptığımız detaylı müşteri bölümlendirmesinin sonucunda her bir müşteri bölümü ve ülke için yüksek seviyede özelleşmiş pazarlama stratejileri oluşturduk. Bu seviyede bir özelleştirme (örnek olarak müşteri yapısı veya pazar payı temel alınarak) müşterimizin işlerini kısa ve orta vadede güvence altına almasını sağladı.

Kanal stratejisini kurmak. Pazar ve müşteri bölümlendirmelerini bildikten sonra pazar ve müşterilerin işlenmesi için kanal stratejisini kurmak ana görevlerden biridir. Bu nedenle uygun kanal stratejisini tanımlamak için temel soru "Satış

TÜRK LİRASI'NIN DEĞER KAYBETMESİ ŞİRKETLERİ YURTDIŞINDA HIZLI VE FIRSATÇI BİR ŞEKİLDE BÜYÜMEYE CESARETLENDİRİYOR Kİ BU DA İYİ HAZIRLANMAMIŞ YOL HARİTASIYLA UYGULANIRSA OLDUKÇA KÖTÜ SONLANABİLİR.

kanalı açısından hangi müşteri bölümlerine, en iyi şekilde nasıl yaklaşmalıyız?” olmalı.

Otomotiv sanayisine baktığımızda son yıllarda OEM’lerin satış ve pazarlama kanal stratejilerini ciddi bir biçimde profesyonelleştirdiklerini ve genişlettiklerini görüyoruz. Genel olarak otomotiv endüstrisi internetin müşteri davranışı üzerine etkisiyle karşı karşıya kalmış durumdadır. Yeni kanalların gelişimiyle birlikte artan kişisel hareket kabiliyeti talebiyle fiziksel ve dijital temas noktaları dikkate alınması gereken konulardır. Yükselen müşteri beklentilerine erişmek için sanayideki önemli meselelerden biri dijital kanal stratejilerini buna uygun hale getirmektir. Özellikle dinamik pazar koşullarında, açık ve net bir yapı şirketlerin doğru müşterilere odaklanmasına ve kaynaklarını verimli yönetmesine yardım eder.

Fiyatlandırma stratejisi. Fiyatlandırma oluşturulan pazar ve müşteri iç görüleriyle birlikte pazarlama ve kanal yönetimi için varılan stratejik kararları da yansıtmalı. Bunu açıklayabilecek kilit soru da “Fiyatlandırma hedeflerimiz nedir?” olmalı.

Bir fiyatlandırma stratejisi iş birimi, müşteri bölümü veya kanalı gibi istenen herhangi bir seviyede geliştirilebilir. Bununla birlikte pazar deneyimlerimizi temel alarak bölümlendirme temelli fiyatlandırma stratejisinin üst düzey bireyselleştirmeden ötürü birçok avantaj sunduğunu söyleyebiliriz.

Bölümlendirme temelli fiyatlandırma stratejisinin geliştirilmesi için değer önerisi ve fiyatlandırma stratejisinin birbirleriyle aynı çizgide olmaları önemli. Örneğin; eğer belirli bir müşteri bölümü için yapılan değer önerisi kaliteyi esas olarak vurguluyorsa, fiyat yüksek kaliteyi yansıtmak için ortalamanın üstünde bir fiyat seviyesinde olmalı. Eğer bu koşul sağlanmazsa düşük fiyat seviyesi müşteride kalite seviyesiyle ilgili olarak güvensizliğe yol açabilir.

Fiyatlandırma stratejisi yılda bir kez gözden geçirilip yenilenerek geniş kapsamlı iş stratejisini yansıtmalı. Kârlılıkta en önemli kaldıraç olan fiyatlandırma için yıl boyunca yapılan düzenli kontrol, pazar şartlarındaki değişimlere hızlı tepki verebilmek açısından tavsiye edilir.

İşlevsel Başarı Etkenleri

Başarılı bir pazar yaklaşımı için stratejik sütunlar kurulduktan sonra işlevsel bakış açısı sağlamlaştırılmalı. Bu konuda pazar yaklaşımına uygun, iyi işleyen, işlevsel bir düzeni kurabilmek için beş kilit başarı etkeninin altını çizmek istiyoruz: (1) Gerekli organizasyon gücünü sağlamlaştırmak, (2) Pazarlama ve satış süreçlerini kurmak, (3) Doğru yetenek grupları oluşturmak, (4) Doğru teşvikleri kurmak, (5) Sağlam bir kontrol sistemi oluşturmak.

Organizasyon gücü. Stratejik hedefler tanımlanırken yöneticiler organizasyon gücünün belirleyici etkenlerini hafife alma eğiliminde olabilirler. Pazara nasıl yaklaşılabileceğiyle ilgili hemen hemen her stratejik karar, sorumluluklardaki ve organizasyon yapısındaki değişiklikleri de beraberinde getirir. Bu anlamda cevaplandırılması gereken en önemli soru “Hangi görevleri merkezi olarak yapmalıyız ve hangilerini yapmamalıyız?” olacaktır.

Örneğin bir şirket kendi fiyatlandırma yaklaşımını ne kadar merkezi olarak ilerleyeceğini sorgulayabilir. Her bölgede hatta her ülkede yerel yetkili fiyatlandırma birimleri kurulmalı mı? Buna alternatif merkezde güçlü bir fiyatlandırma bölümü olur ki, bu da bütün fiyatlandırma kararlarının ana merkez tarafından onaylanması demektir.

Bu örnek diğer önemli görevler olan strateji geliştirme, pazar istihbaratı ve marka yönetimi bölümleri için de uygulanabilir. Homojen hedef pazarları ve aynı yapıda markalaşma yaklaşımı olan şirketler için merkezi yönetim birimleri ortak pazar görünümü adına doğru bir yaklaşım olacaktır. Hedef grupları ile bölgelerdeki değer zincirleri

homojen olan şirketler genellikle merkezi yönetim birimlerinden fayda görür ve değişen pazar koşullarına da daha hızlı yanıt verirler. Buna ilave diğer etken de fiyatlandırmadaki idare karışıklığının engellenmesidir.

Kimya sanayisinde özel kimyasal maddeler alanında öncü konumda olan ve yapısı gereği müşteri tabanları örtüşen farklı iş birimlerinden oluşan bir kimya şirketiyle beraber çalışmaktayız. Fiyatlandırmadaki sürekliliği sağlamak ve oluşan idare karışıklığını yönetmek için merkezi fiyatlandırma yönetim fonksiyonunu tanımladık ve uygulamaya koyduk. Bu yeni merkezi idare fonksiyonu bütün iş birimleri için gerekli fiyatlandırma sürecinin akışını sağlamakla yükümlendirildi. Bu şekilde hem tutarlı bir fiyatlandırma yaklaşımı ve yakın iletişim hem de bilgi, piyasa iç görüşleri ve en iyi uygulamaların yaygınlaşması sağlanmış oldu.

Bizce bir organizasyon modeli oluştururken en önemli ön şart şirketin büyüme planıdır. Sözü edilen sorulara ancak satış ve müşteri gelişimini güvenli bir şekilde öngördüğümüz zaman cevap verebiliriz. Yoksa hangi kaynakların lazım olduğunu tahmin etmemiz mümkün olmaz.

Son dönemde yurtdışı fuarlarında orta ölçekli Türk makina (diğer bir firmadan firmaya satış endüstrisi) şirketleriyle olan görüşmelerimizde uluslararası pazarlara açılma bakımından organizasyon modellerinde ciddi bir iyileşme ihtiyacı olduğunu gözlemledik. Bu kuruluşlarda genellikle yüksek kaliteli ürünlerin rekabetçi fiyatlarla sunulduğunu ama var olan organizasyonun ihracat edilen ülkelerdeki müşteri taleplerini tam anlamıyla karşılayacak şekilde oluşturulmadığını tespit ettik. Yurtdışına açılmak isteyen şirketler daha çok dağıtım yapacak bir firma (distribütör) bulmak veya oluşturmak üzerine yoğunlaşıyor. Bununla birlikte distribütör satış üzerine odaklandığı ve bunun üzerinden prim aldığı için satış sonrası hizmetler gibi müşteri gereksinimlerini karşılamıyor. Hâlbuki uluslararası pazarlara açılmak için tasarlanmış doğru bir organizasyonla sürdürülebilir büyüme ve uzun vadeli iş ilişkileri gerçekleştirilebilir.

Pazarlama ve satış süreçlerini uygulamaya koymak. İnsan kaynaklarını içeren bir organizasyon modeli oluşturduktan sonra, sıradaki adım pazarlama ve satış süreçlerini uygulamaya koymak olmalı. Başka bir deyişle “Kim, neyi, nasıl yapıyor?” soruları cevaplandırılmalı.

İlk aşamada tüm alakalı adımlar her bir görevi, dâhil olan fonksiyonları (örnek satış fonksiyonu), yardımcı araçları ve sonucu kapsayacak şekilde ayrıntılı olarak planlanmalı. Neyin yapılması gerektiğini gösteren kapsamlı bir taslakla sorumluluklar dağıtılarak projeye olan aidiyet ve doğru fonksiyonların yüksek katılımı güvence altına alınmalı.

Pazarlama ve satış süreçlerini belgelere dayandırırken, belgeleme süreci şeffaf olduğu kadar pratik de olmalı. Bu şekilde net bir süreci desteklemiş, aynı zamanda da gereksiz karmaşık süreçlerin oluşmamasını sağlamış oluruz. Süreç uygulamasında organizasyonun sürece dahil edilmesi ve eğitilmesinin yanı sıra pazarlama ve satış süreçleri esnek ve pratik bir yapıda olmalıdır ki pazarda oluşan değişimlere uyum sağlamak da kolay olsun.

Orta ölçekli bir Alman yapı malzemeleri kuruluğu olan müşterimize verdiğimiz uluslararası pazarlara açılma çabasındaki desteğimizde, satış ve pazarlama organizasyonunu derin bir görüşme ve çalıştayla inceledik. Analiz sonuçlarında açık süreçlere sahip olmayan ve en iyi uygulamalardan yoksun kalmış, merkezi olmayan bir organizasyon olduğunu fark ettik. Ek olarak belli yetenek gruplarını içeren yeni pozisyonlar tanımladık ve belirlenen açıklıklar hâlihazırdaki takımın eğitimi veya yeni istihdamlarla kapattık. Görev ve sorumluluklar tanımlandıktan sonra (kimin neyi yaptığı sorusunun cevabı) seçilen ilk süreç ve araçlar ‘nasıl’ sorusunu yanıtlamak için uygulamaya konuldu. Örnek bir grup sürecin geliştirilmesi üzerine fikir birliğine varıldı ki bu da şirketin büyüklüğüne uygun olarak organizasyonunu adım adım uluslararası seviyeye getirmesini sağladı.

Yetenek gruplarının sağlamlaştırılması. İşlevsel başarı için satış ekibindeki uygun yetenek gruplarının sağlamlaştırılması gereklidir. Burada da temel soru “Gerekli tüm yetilere sahip miyiz?” olmalı.

Örneğin bir şirket fiyatlandırma ve satış için olan yaklaşımını maliyet tabanlı bir yapıdan değer tabanlı bir yapıya doğru değiştirmek istiyorsa, zihniyet değişiminin yanı sıra genellikle yetenek gruplarında da değişime ihtiyaç olur.

Doğru yetenek grubunu kurabilmek için pazar gereksinimlerine (pazarlama, kilit müşteri yönetimi, satış ve müşteri hizmetleri vs.) göre yeteneklerin ayrıntılarıyla incelenmesini öneriyoruz. İnceleme sonucu oluşan bilgiye göre hedef görev

tanımları oluşturulur ve satış takımının şimdiki yetenek gruplarıyla karşılaştırılır.

Örneğin ortak projemizde küresel bir makine yapım şirketi olan müşterimiz kendisine iddialı büyüme ve kârlılık hedefleri koymuştu. Bu hedeflere ulaşmak için tüm satış ve pazarlama ekibinin yetenek seviyelerini değerlendiren bir yöntem uyguladık. Her görev için yetenek grupları ve gereklilikleri tanımlandı ve bu gereklilikler ışığında mevcut yetenek seviyesi analiz edildi. Analiz sonuçları hedef görev tanımlarıyla bu görev tanımlarına ulaşmak için gerekli yol haritasını oluşturdu ve yol haritası da başarıyla hayata geçirildi.

Bu aşamanın sonundaki soru “Pazarda başarıya erişmek için yetenek eksikliklerimiz var mı?” olmalı. Açıklıkları kapatabilmek için iki yol mümkün: Kişiyi özel iş boyunca eğitim planları geliştirilebilir ya da buna ilave olarak eğitim akademileri kurulabilir.

Doğru teşvikler vermek. Büyüme hedeflerine ulaşmak için niteliksel ve niceliksel öğeleri kapsayacak bir teşvik mekanizması oluşturulmalı, yani doğru teşvikler verilmeli. Buradaki kilit soru “Satış ekibi nasıl motive edilmelidir?” olmalı.

Açıkça görülüyor ki bu iki öge arasındaki denge doğru kurulmalıdır. (Çalıştığım şirket) Homburg&Partner’in 2009 yılında kimya sanayisindeki 1400 satış uzmanı üzerinde yaptığı bir çalışma gösteriyor ki satış çalışanlarını teşvik eden etkenlerde kayda değer farklılıklar mevcut. Ülkelere göre birbiri içinde sıralaması değişen en önemli dört etken; iş-yaşam dengesi, takdir, maaş ve kariyer olanaklarıdır. Maaş ve takdir beklendiği üzere bütün ülkelerde kayda değer bir role sahip. Batı ülkelerinde maaş ve takdir motivasyonda baskın rol oynarken, Asya ülkelerinde gelişim imkânları ve kuruluşun bilinirliği eşit derecede önemli durumda.

Bu durum niteliksel teşvik öğelerinin bölgesel farklılıkların göz önüne alınarak farklı şekillerde uygulanması gerektiğini gösterir. Niceliksel öğelerle ilgili olarak ise bonus ödemesi için olan teşvik sisteminin iş stratejisini (kâr payı vs. satış artışı) hesaba kattığından emin olunmalı. Dahası fiyatlandırma stratejisindeki öğelerin (hedef fiyatlara erişme gibi) teşvik sisteminde dikkate alınmasını öneriyoruz.

Kontrol sistemi. Son olarak kontrol sistemi süregelen pazar yaklaşımını geliştirmede önemli bir parçadır. Buradaki soru da “Hangi temel performans göstergeleri (KPI) pazar başarısını ölçmede güvenilirdir?” olmalı.

İlk etapta kuruluşlar hangi KPI’nın büyüme modelinin başarısını ölçmesi gerektiğine karar vermeli. Biz üç ya da beş anlamlı, temel KPI’ya odaklanılması gerektiğini öneriyoruz ki bunlar da devam eden süreçlere yerleştirilerek kontrol edilebilir. Böylece kuruluşlar değişen pazar şartlarına karşı gecikmeden tepki verebilirler.

Süreç kontrolünden ölçülebilir bir değer elde etmek için doğru yorumlama ve oluşan iç görülerden takip edilebilir eylem öğeleri oluşturulması sağlanmalı. Genel itibarıyla tavsiyemiz KPI’ların düzenli olarak gözden geçirilerek satış kanallarının ve stratejisinin düzgün çalıştığından emin olunmasıdır.

Her geçen gün yeni şirketler bilgilerin yorumlanması ve süreç kontrolünü basitleştirmek için performans değerlendirme tablosu veya standart haline getirilmiş otomatik kontrol ağlarını uygulamaya sokmuyor. Dahası KPI’lardan türetilen eylem öğeleriyle çalışan hedefleri süreç ve araç ortamına yerleştirilerek devamlı bir kontrol mekanizması uygulanıyor.

Örnek olarak gıda sektörüne tedarikçi olan bir müşterimiz için satışlarda elde edilmesi gereken asgari kâr marjını sistemlerine yerleştirdik. Eğer satış çalışanı tarafından tanımlanan fiyat sistemdeki asgari hedefleri sağlamıyorsa, müşteriye bu fiyattan satış yapılmadan önce sistem tarafından çalışanın amirinden onay alması için uyarı geliyor. Bu durum satış ekibindeki süreç kontrolünün sürekliliğini sağlıyor.

BAHSEDİLEN KİLİT BAŞARI etkenleriyle stratejik ve işlevsel bakış açılarından yola çıkarak kimya, makina, otomotiv, yapı malzemeleri, sağlık veya sanayi mamulleri üretimi gibi firmadan firmaya satış (B2B) sanayisinde şirketlerin nasıl pazara göre konumlanması gerektiğini anlatan yapılandırılmış bir yaklaşım sunuyoruz. Süregelen değişimlerin ve firmadan firmaya satış sanayisinin yüksek ilerleme hızının gelecek yıllarda daha da artacağına inanıyoruz.

Bu nedenle pazarlama ve satış uzmanları gelecekte yüksek derecede karmaşık ve dinamik çalışan bir iş çevresini yönetmek zorunda kalacaklardır. Doğru yapılandırılmış ve sağlam bir pazar konumlandırılmasının, şirketlerin pazara odaklı kalabilmelerine ve artan karmaşık sistemde yönlerini bulmalarına yardımcı olacağına inancımız tamdır. ♥