

KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİCİSİ

Key Account Managers

Önemli müşterilerle iş ilişkilerini sürdürmek ve geliştirmek isteyenler için ipuçları, teknikler ve araçlarla dolu bir rehber

Roger E. Jones ve Richard J. Ilsley

"Uzun vadeli müşteri-tedarikçi ortaklıkları kurmak iş başarısının temelidir. *Kilit Müşteri Yöneticisi* kitabı, kanıtlanmış strateji ve teknikleri kullanarak bunu nasıl yapacağınızı gösteriyor. Mutlaka okunması gereken bir iş kitabı."

Sahar Hashemi, Coffee Republic'in Kurucu Ortağı ve "Anyone Can Do It" kitabının yazarı

"Kilit müşteri yönetimi üzerine yazılmış bu kompakt ve okunması kolay kitap, bu karmaşık konuyu anlaşılabilir seviyeye getiriyor ve konuyla ilgili yoğun, karmaşık güncel metinlerin çoğunu kolayca geride bırakıyor."

Profesör Malcolm McDonald, Cranfield School of Management'ta Pazarlama ve Planlama Profesörü

KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİCİSİ

Key Account Managers

First published as the Key Accounts' Manager Pocketbook by Roger E. Jones and Richard J.Ilsley . (c) Roger E. Jones and Richard J.Ilsley 2013.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİCİSİ 5
Kilit müşteri yöneticisi kimdir, kilit müşteri nedir, neden önemlidir ve diğerlerinden farkı nedir, kilit müşteri yöneticisinin rolü, becerileri ve nitelikleri



İŞ ORTAĞI OLARAK KİLİT MÜŞTERİ 15
Faydaları, müşteri algısı, müşteri algısı merdiveni, müşteri algısı merdiveninde yükselmek



FIRSATLARI KEŞFETMEK 27
Fırsat bolluğu, fırsatları tespit etme, gruplandırma ve önceliklendirme



KİLİT MÜŞTERİ GELİŞİM PLANI 37
Kilit müşteri gelişim planı nedir, müşteri gelişim planı (MGP) oluşturmanın üç adımı



İLİŞKİ YÖNETİMİ 55
Etkinizi artırmak, karar alma süreci, kurum içi güç dengeleri, organizasyon haritası, denk pozisyon ilişkileri, etki yaratma fırsatları, ağ kurma, iletişim planı



PAZARLAMA İLETİŞİMİ PROGRAMLARI 71
Mesajlar, iletişim araçları, iletişim planı

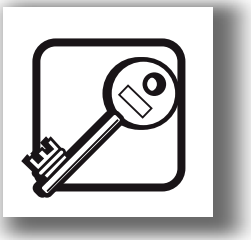


BAŞARILI İŞYERİ 77
Yüz yüze iletişim, çözüm odaklı satış, teklif hazırlama, sunum yapma, müzakere etme



KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİMİ 93
Yeni bir müşteriyi devralmak, organize olmak, kilit müşteri MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi) sistemi, güncel kalmak, müşteri toplantıları ve takibi, müşteriyi devretmek


KİLİT MÜŞTERİ



KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİCİSİ

KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİCİSİ KİMDİR?



Önemli müşterilerle iş ilişkisini sürdürmek ve geliştirmek isteyen herkes, kilit müşteri yöneticisidir.

Şu kişiler gibi:
Yönetim danışmanları, muhasebeciler, avukatlar, yatırım bankacıları, insan kaynakları danışmanları, ekspertiz uzmanları, reklam ve halkla ilişkiler yöneticileri, borsa aracılığı yapanlar, her sektörden perakendeciler ve üreticiler, bilişim ve telekom hizmet sağlayıcıları, seyahat acenteleri, mühendisler, yayınevleri, eğitmenler, otomobil satıcıları, konferans organizatörleri, konaklama hizmeti sağlayıcıları, mimarlar, bilgisayar programcıları, bağımsız zanaatkârlar, nakliye firmaları, sigorta broker'ları, bağış toplama uzmanları, matbaacılar, medya uzmanları, sağlık hizmeti sağlayıcıları vb.



Ve en önemlisi...

...SİZ!

KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİCİSİ

KİLİT MÜŞTERİ KİMDİR?

Kilit müşteri, katma değerli bir ilişki geliştirmenin ve sürdürmenin çok önemli olduğu, en önemli müşterilerinizden biridir.

Bir müşterinin kilit olup olmadığını belirlemek için şu soruları sorabilirsiniz:

- Sürekli yüksek gelir sağlayan bir müşteri mi? (Unutmayın, müşterilerinizin yüzde 20'si gelirinizin muhtemelen yüzde 80'ini oluşturuyor.)
- Satışları artırmak için birtakım fırsatlar sunuyor mu?
- Sadık bir iş ortağı/danışman (yani siz!) arayışında mı?
- Stratejik açıdan önemli bir sektör ya da pazarda söz sahibi mi?

Kilit müşteriler işinizin büyümesini sağlar.



KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİCİSİ

KİLİT MÜŞTERİ NEDEN ÖNEMLİDİR?



Kilit müşteri, uzun vadeli potansiyel sunar.

- Sürekli (ve artan) nitelikli gelir akışı
- Düşen satış maliyetleri (Mevcut müşterilerle işinizi büyütmek, yeni müşteriler bulmak ve onları kazanmak için bir satış ekibi görevlendirmekten daha ekonomiktir.)
- Geleceğe yönelik hedefli planlama (Güvenilir bir satış kaynağına sahip olmak, işletmeniz için yatırım planlamanızı sağlar.)
- Pazara dair gelişmiş bilgi (Bu bilgi, kilit müşterinizin ihtiyaçlarını derinlemesine anlayarak elde edilir.)

Kilit müşteriler büyümenin temelidir; onlarla ilişkilerinizi özenle geliştirin.

KİLİT MÜŞTERİ NEDEN FARKLIDIR?



Kilit müşteri, diğer müşterilerinizden birçok açıdan farklıdır:

- Rakipleriniz onu sizden almak için durmadan çaba sarf eder
- Satın alma kararını çok sayıda karar verici ve personel etkiler
- Kilit müşterinin ekibinde satış çabalarınızı ya da iş ilişkinizi fark ettirmeden sabote edebilecek bir "anti-sponsor" bulunabilir
- Kilit müşterinizin yaptığı işi derinlemesine anlamak özellikle önemlidir
- Şirketinizle kilit müşteri arasında, farklı düzeylerde güçlü ilişkiler kurulması gerekir

Kilit müşteri onun için göstereceğiniz ekstra çabayı fazlasıyla hak eder.



KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİCİSİNİN ROLÜ

KİLİT MÜŞTERİNİN PERSPEKTİFİNDEN

Kilit müşteri sizden şunu ister:

- Tüm konular için şirketinizle müşteri arasındaki ana bağlantı noktası olmanızı
- Müşterinizin işini, pazar ihtiyaçlarını ve rekabet ortamını anlamanızı
- Müşterinizin iş hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ürün ve hizmetleri sunmasına yardımcı olmanızı
- Ana iş alanınızla doğrudan ilgili olmasa da, danışmanlık yaparak iş ilişkisine değer katmanızı
- Pazar fırsatlarını değerlendirmesine ve mümkünse yeni, heyecan verici iş alanları belirlemesine yardımcı olmanızı
- Her zaman dürüstlükle ve profesyonel bir yaklaşımla hareket etmenizi

Unutmayın, kilit müşterileriniz için siz, şirketinizin bir temsilcisiniz.



KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİCİSİNİN ROLÜ

ŞİRKETİNİZİN PERSPEKTİFİNDEN

Şirketiniz sizden şunları bekler:

- Kilit müşterinin işine dair tüm yönleri eksiksiz biçimde anlamanızı
- Müşteriyle olan iş hacmini proaktif şekilde artırmanızı
- Müşteri organizasyonundaki karar vericilerle güçlü ilişkiler kurmanızı
- Kilit müşteri genelinde, şirketinizin yetkinlik ve olanaklarına dair geniş bir farkındalık oluşturmanızı
- Kilit müşteriyi günlük operasyonlar düzeyinde profesyonel biçimde yönetmenizi
- Kilit müşteriyle gerçek bir iş ortaklığı geliştirmenizi

Gösterdiğiniz çaba, kilit müşterinizin ürün ve hizmet ihtiyaçları için yalnızca sizin şirketinize güvenmesini sağlamalıdır.

KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİCİSİ

BECERİ VE NİTELİKLER



Temel beceriler

- Planlama
- Pazarlama
- İlişki kurma
- Problem çözme
- Müzakere
- Fırsat yaratma
- Organizasyon
- İletişim
- Sunum yapma
- Satış

Temel nitelikler

- Odaklı
- Diplomatik
- Azimli
- Esnek
- Hem bağımsız çalışabilen hem ekip oyuncusu
- Fırsat odaklı/Fırsat arayışında olan

(Kilit müşterilerin ihtiyaçlarını önceliklendirmek zorunda kalacağınız için "jonglörlük" de işe yarayan bir beceridir.)

Proaktif bir tutum benimseyin.

KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİCİSİ

UYGULAMA



- Kendi kilit müşterilerinizi düşünün: Onları kilit müşteri yapan nedir? Şirketinizin kilit müşterilerle ilgili özel beklenti ve hedefleri nelerdir?

- Her bir kilit müşterinin hedefi nedir? Karar vericileri ve etkileyicileri tanımlayın: Ne istiyorlar?

- Kilit müşteriler neden rakipleriniz yerine sizinle çalışmayı tercih etmeli? Gerçekten farklılaştığınız noktalar var mı yoksa sadece yetkin bir tedarikçiden mi ibaretsiniz?

KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİCİSİ

UYGULAMA – İLERİ SEVİYE



- Kilit müşterilerinizi gözden geçirin: Bu müşterilerin stratejisi ve ihtiyaçlarıyla ilgili kendi bakış açınızı özetleyin. Bu görüşü kilit müşteri tarafındaki ana muhataplarınıza sunun; sizinle aynı fikirdeler mi?

- Sunduğunuz ürün veya hizmetin, müşteri cephesinde gerçek bir değer yarattığından emin misiniz? Bu değeri hangi ölçütlerle tespit ediyor, nasıl kanıtlayabiliyorsunuz?

- Kilit müşteriler sizi stratejik bir iş ortağı olarak görüyor mu? Pazar payınızı ve kârlılığınızı artırmaya yönelik bir planınız var mı?

Bu kitap, tüm bu kritik sorular üzerine düşünmenize yardımcı olacak.



İŞ ORTAĞI OLARAK KİLİT MÜŞTERİ

İŞ ORTAĞI OLARAK KİLİT MÜŞTERİ

BU BÖLÜM HAKKINDA



Pek çok müşteri, en iyi tedarikçileri birbirinden ayırt etmenin zor olduğunu söylüyor.

Siz tehlikede misiniz? Müşteriniz sizi sadece başka bir yetkin tedarikçi olarak mı görüyor?

Daha kötüsü, sizi yalnızca sıradan bir ürün/hizmet sağlayıcısı olarak mı algılıyor? İşinizi büyütmek istiyorsanız, kilit müşterinizin sizi bir iş ortağı olarak görmesi gerekir.

Bu bölüm, bunu nasıl başarabileceğinizi gösterecek. Ele alınan konular:

- Kilit müşteri ortaklığı kurmanın faydaları
- Müşteri algısının önemi
- Müşteri algısı merdiveninin anlamı
- Bu merdiveni tırmanarak kilit müşterinizle nasıl gerçek bir iş ortaklığı kurabileceğiniz

İŞ ORTAĞI OLARAK KİLİT MÜŞTERİ

FAYDALARI

Kilit müşterinizle iş ortaklığı kurarsanız:

- Karşılıklı faydaya dayalı iş ilişkisi sayesinde kazanç elde edersiniz
- Rakiplerinizi devre dışı bırakırsınız
- Uzun vadeli planlamaya odaklanma imkânı elde edersiniz
- Sürekli ve güvenilir bir gelir akışı sağlarsınız



İŞ ORTAĞI OLARAK KİLİT MÜŞTERİ

MÜŞTERİ ALGISI



Müşteriyle ilişkinizin ne kadar iyi gittiği konusunda sizin bunu nasıl gördüğünüz değil, müşterinizin performansınızı nasıl değerlendirdiği önemlidir.

Müşteriniz:
- Ürünlerinizde kusur buluyor mu?
- İş konularını sizinle konuşmaktan keyif alıyor mu?
- Konuşmak istediğinizde sizden kaçıyor mu?
- En iyi tedarikçi olarak sizi mi görüyor?
- Rakiplerinizle anlaşma yapıyor mu?
- Pazarlık için rakiplerinizle görüşmeyi erteliyor mu?
- Zaman zaman sizi tersliyor mu?
- İşinde başarılı olması için ona katkı sağladığınızı düşünüyor mu?
- Zaman zaman rakip ürünleri tercih ediyor mu?
- Sizin ona ihtiyaç duyduğunuz kadar o da size ihtiyaç duyuyor mu?

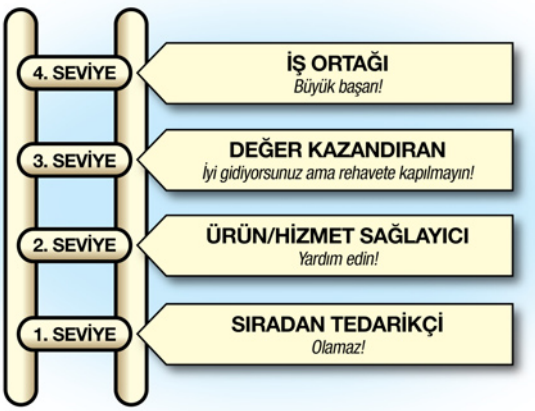
Müşteri algısı her şeydir.

İŞ ORTAĞI OLARAK KİLİT MÜŞTERİ

MÜŞTERİNİN ALGI MERDİVENİ

Hangi seviyedesiniz?

Müşteriniz sizi
nasıl görüyor:



İŞ ORTAĞI OLARAK KİLİT MÜŞTERİ

MÜŞTERİ ALGI MERDİVENİ

1. SEVİYE: SIRADAN TEDARİKÇİ

Müşteri gözünde siz, sadece sıradan bir tedarikçisiniz. Bu seviyede müşterinin satın alma kararını etkileyen tek faktör fiyattır.

Örneğin oluklu mukavva kutu alıcısı tüm üreticilerin aynı ürün ve hizmeti sunduğunu düşünebilir ve bu yüzden yalnızca fiyata göre seçim yapar.

1. seviyede olmak tehlikelidir, çünkü:

- Fiyat hassasiyeti son derece yüksektir
- Müşteri sadakati sıfırdır



İŞ ORTAĞI OLARAK KİLİT MÜŞTERİ

MÜŞTERİ ALGI MERDİVENİ

2. SEVİYE: ÜRÜN/HİZMET SAĞLAYICI

Müşterilere bir ürün/hizmet ve buna ek bazı avantajlar sunuyorsunuz. Ancak yine de fiyat, rakiplerin teklifleri arasında seçim yaparken belirleyici faktördür. Müşteri sizi bu seviyede konumlandırıyorsa, rakipleriniz oluklu kutuya ücretsiz baskı hizmeti sunduğunda, sizden de aynı hizmeti aynı hızda ve ücretsiz olarak sunmanızı bekleyecektir.

2. seviye yalnızca ilk adımdır çünkü:

- Fiyat hassasiyeti hâlâ yüksektir
- Müşteri sadakati düşüktür



İŞ ORTAĞI OLARAK KİLİT MÜŞTERİ

MÜŞTERİ ALGI MERDİVENİ

3. SEVİYE: DEĞER KAZANDIRAN



Müşteri gözünde, hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olarak onlara değer katarsınız. Örneğin bir bankacı, müşterisinin yurtdışındaki yeni projesini finanse etmekle kalmayıp aynı zamanda müşterinin büyüme stratejisine uygun heyecan verici fırsatlar konusunda da danışmanlık veriyorsa; işte bu, değer katmaktır.

Yavaş ama emin adımlarla müşteriyi kendinize bağlıyorsunuz demektir.

3. seviye bulunması güzel bir konumdur; ancak orada durmak ya da daha kötüsü, geriye düşmek tehlikelidir.

Bu seviyede:

- Fiyat hassasiyeti azalır
- Müşteri sadakati artar

İŞ ORTAĞI OLARAK KİLİT MÜŞTERİ

MÜŞTERİ ALGI MERDİVENİ

4. SEVİYE: İŞ ORTAĞI

Zirveye ulaştınız!
Müşteri sizi artık "içeriden biri" olarak görüyor. Sunduğunuz ürün/hizmetin yanı sıra verdiğiniz stratejik tavsiyeler ve içgörüleriniz, müşterinizin başarısına sürekli katkıda bulunuyor.

4. seviyede sağlam ve uzun vadeli bir ilişki inşa etmişsiniz demektir:

- Fiyat hassasiyeti düşüktür
- Müşteri sadakati yüksektir



MÜŞTERİ ALGISI MERDİVENİNİ TIRMANMAK



2. Seviyeye Kadar

Eğer müşteriniz sizi 1. seviyede, yani sıradan bir tedarikçi olarak görüyorsa, 2. seviye, yani ürün/hizmet sağlayıcısı konumuna çıkmak için şunları yapabilirsiniz:

- **Hizmetinizi rakiplerinizden ayrıştırın.** Örneğin, bir karton bardak üreticisi, çok düşük ek maliyetle az adetli, müşteri odaklı baskı hizmeti sunarak müşterisinin bardağı promosyon aracı olarak kullanabilmesini sağladı.
- **Ürün/hizmetinizin faydalarını satın.** Örneğin, bir hızlı tüketim ürünleri üreticisi, küçük marketlerdeki dağıtım ve satışlarını artırdı. Bunu, mağaza sahiplerine televizyon reklamlarının müşteri trafiğini artıracağını ve mağazada reklam malzemeleriyle yapılan hedefli ürün sergilemelerinin satışlara doğrudan katkıda bulunacağını göstererek başardı.

MÜŞTERİ ALGISI MERDİVENİNİ TIRMANMAK



4. Seviyeye Kadar

4. seviyeye, yani stratejik iş ortaklığı seviyesine ulaşmak için bu kitapta anlatılan adımları izlemeniz gerekir:

- Kilit müşterinizin içinde barındırdığı yeni fırsatları keşfedin
- Hem sizin hem de kilit müşterinizin büyümesini sağlayacak müşteri hedefleri ve stratejileri belirleyin
- Planlamanızı sağlam temellere oturtacak kilit müşteri planları oluşturun
- Karar vericilerle ve kurum içindeki etkili kişilerle güçlü ilişkiler kurarak, kilit müşteri organizasyonunda stratejik bir konum elde edin
- Şirketinizin kilit müşteri genelinde güçlü ve olumlu bir farkındalıkla tanınmasını sağlayın
- Kilit müşterinizle birlikte yeni iş fırsatları yaratın
- Kilit müşteriyi proaktif ve profesyonel şekilde, günlük olarak yönetin

İŞ ORTAĞI OLARAK KİLİT MÜŞTERİ

UYGULAMA



- Müşteri algısı merdiveninde kendinizi nerede gördüğünüzü kendinize sorun.
- Daha da önemlisi, kilit müşteriniz sizi ve her bir rakibinizi bu merdivenin neresinde görüyor?
- Algı merdivenindeki mevcut konumunuzun nedenlerini listeleyin.
- Eğer henüz 4. seviyede değilseniz, okumaya devam etmeden önce merdiveni tırmanmak için atabileceğiniz pratik adımları yazın.
  Bu adımlar şunları içerebilir:
  – Ürün/hizmetinizi aktif şekilde farklılaştırmaya başlamak
  – Kilit müşterinizin karar alma dinamiklerini daha derinlemesine kavramak
  – İşleri daha proaktif şekilde yürüterek müşterinizin gözündeki imajınızı güçlendirmek



FIRSATLARI KEŞFETMEK



BOLCA FIRSAT

Kilit müşteriniz içerisinde sayısız fırsat barındırır. Örneğin:

- İş hacmini artırma fırsatları
- Pazar hakkında bilgi edinme fırsatları
- Yeni bilgiler keşfetme fırsatları
- Etkili kişilerle tanışma fırsatları

Şimdi bu fırsatları nasıl tespit edebileceğimizi ve ardından kilit müşterinizin iş hedeflerine, onların (ve sizin) rakiplerine ve satış verilerine bakarak nerelerde fırsat bulunabileceğine nasıl odaklanacağımızı keşfedelim.

FIRSATLARI KEŞFETMEK

ONLARI BULMAK (1)

Fırsatları bulmanın en basit yolu şudur:

KİLİT MÜŞTERİNİZE SORUN...

...Sizden nasıl yeni işler alabileceklerini, hizmet seviyelerinin nasıl iyileştirilebileceğini, yan kuruluşlarına nasıl daha yakın olunabileceğini vs. onların bakış açısından dinleyin.



FIRSATLARI KEŞFETMEK

ONLARI BULMAK (2)

Bir dedektif gibi davranın ve şu alanlarda fırsatlar arayın:

- Ticaret fuarlarında
- Sektörel basında
- Kilit müşterinizin müşterileriyle ve diğer tedarikçileriyle konuşarak
- Pazar araştırma raporlarında



FIRSATLARI KEŞFETMEK

ONLARI BULMAK (3)



Kilit müşterilerinizi ve onların (ve sizin) rakiplerini düşünürken, her biri için bir "**SWOT**" analizi yaparak daha fazla fırsat bulabilirsiniz.

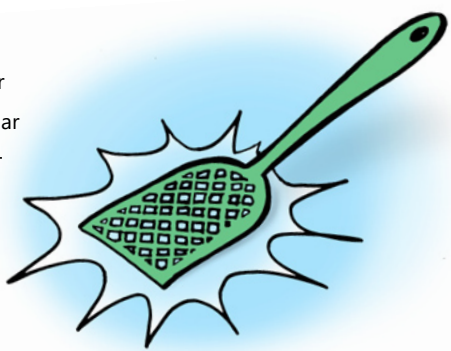
Şunları listeleyin:

(**S**trengths) Güçlü yönler

(**W**eaknesses) Zayıf yönler

(**O**pportunities) Fırsatlar

(**T**hreats) Tehditler



FIRSATLARI KEŞFETMEK

KİLİT MÜŞTERİNİZİN HEDEFLERİ ARACILIĞIYLA



Kilit müşteri temsilcilerinize şu soruları sorun:

- "Önümüzdeki bir yıl/beş yıl için kurumunuzun hedefleri nelerdir?" (Bu bilgiyi sadece yıllık raporlara dayanarak öğrenmeye çalışmayın, genellikle birbirine benzer şeyler söylerler.)
- "Bu hedeflere ulaşmak için nelere ihtiyaç duyuyorsunuz?"

UYGULAMA

➤ Bu hedeflere ulaşmalarına nasıl katkıda bulunabileceğinizi listeleyin.

FIRSATLARI KEŞFETMEK

KİLİT MÜŞTERİNİZİN RAKİPLERİ ARACILIĞIYLA



Kilit müşteri temsilcilerinize şu soruları sorun:

- "Rakiplerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?"
- "Onlardan önde olmak için ne yapmayı planlıyorsunuz?"
- "Size nasıl yardımcı olabilirim?"

UYGULAMA

➢ Kilit müşterinizin rekabet avantajını korumasına nasıl katkıda bulunabileceğinizi listeleyin.

FIRSATLARI KEŞFETMEK

KENDİ RAKİPLERİNİZ ARACILIĞIYLA



Kilit müşteri temsilcilerinize şu soruları sorun:

- "Benim rakiplerim hakkında ne düşünüyorsunuz?"
- "Güçlü ve zayıf yönlerimizi, fırsatlarımızı ve tehditlerimizi rakiplerimizle karşılaştırdığınızda ne görüyorsunuz?"

UYGULAMA

➤ Her bir rakibinizin güçlü ve zayıf yönlerini, avantajlarını ve sizin için oluşturduğu tehditleri listeleyin.

➤ Kendinizi rakiplerinizden farklılaştırmak için sahip olduğunuz avantajları listeleyin.

FIRSATLARI KEŞFETMEK

SATIŞ VERİLERİ ÜZERİNDEN



Hayatın en temel unsurları çoğu zaman göz ardı edilir. Şu konular üzerinde düşünün:

- **Satış rakamları** – Artıyor mu (ya da düşüyor mu) ve neden? Buna uygun şekilde yanıt veriyor musunuz? Rakipleriniz ensenizde mi?
- **Geçmiş başarılar** – Neden başarılı oldunuz? Hizmet kaliteniz mi öne çıktı? Finansal koşullarınız mı rakipsizdi? Yoksa şans mıydı?
- **Geçmiş başarısızlıklar** – Çekinmeyin, geçmişteki başarısızlıklarınızı kabul edin! Teklifiniz yetersiz miydi? Karar vericilerle ilişkiniz zayıf mıydı?

İpucu:
Satış sunumunuz başarısız olursa, mutlaka kilit müşterinize nedenini sorun.
Başarısızlıklardan öğrenin.

UYGULAMA

➤ Geçtiğimiz yılki başarılarınızın ve başarısızlıklarınızın nedenlerini listeleyin.

➤ Bu satış deneyimlerinden ne öğrenebilirsiniz?

➤ Kilit müşterinize, satışları nasıl artırabileceğinizi sorun.

FIRSATLARI KEŞFETMEK

GRUPLAMA VE ÖNCELİKLENDİRME



- Avantajlarınızı şu alanlarda size katkıda bulunacak şekilde **gruplayın**:
  - Mevcut ürün/hizmetinizin kullanımını artırmak ya da daha fazlasını satmak
  - Yeni satış kanalları açmak (örneğin müşterinizin organizasyonundaki başka birimlere satış yapmak)
  - Hizmet seviyelerinizi iyileştirmek
  - Güçlü ilişkiler kurmak

- Ardından her bir avantajı şunları düşünerek **önceliklendirin**:
  - Hedefe ulaşmak için ne kadar zaman, personel kaynağı ve bütçe gerekecek?
  - Her bir avantajın size sağlayacağı geri dönüş/kâr ne olacak?



KİLİT MÜŞTERİ GELİŞİM PLANI

KİLİT MÜŞTERİ GELİŞİM PLANI

BU PLAN NEDİR?



Bu plan:

- Etkili, verimli ve katma değerli bir kilit müşteri yönetimi sağlamak için kullanılan bir araçtır
- Kilit müşteriyle strateji planlaması yaparken sıklıkla atlanan bir adımdır
- Müşteriyle yürüttüğünüz işin gelişimine dair tüm önemli hedeflerin ve eylemlerin kaydedildiği yerdir
- Sürece dahil olan tüm ekip arkadaşları için kolayca başvurulabilecek bir referans kaynağıdır
- İşinizin uzun vadede nasıl gelişeceğini ve hedeflere nasıl ulaşılacağını görebileceğiniz alandır

KİLİT MÜŞTERİ GELİŞİM PLANI

PLANI OLUŞTURMANIN 3 ADIMI



1. **Kilit müşteri hedeflerini belirleyin** – Ne başarmak istiyorsunuz ve ne zamana kadar?

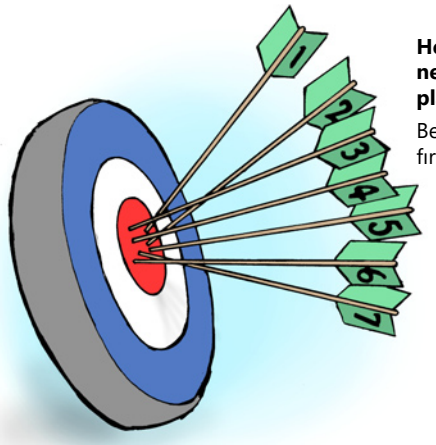
2. **Strateji ve taktikleri geliştirin** – Her bir hedefe nasıl ulaşacağınızı planlayın

3. **Gelişim planınızı yazın** – Tümünü bir araya getirerek, kolay takip edilebilir bir plan formatında düzenleyin



1. ADIM: KİLİT MÜŞTERİ HEDEFLERİNİ BELİRLEMEK

HEDEF NEDİR?



Hedef, neyi başarmak istediğinizi ve bunu ne zamana kadar gerçekleştirmeyi planladığınızı açıkça ifade eder.

Belirleyeceğiniz hedefler, en önemli yedi fırsatınıza dayanmalıdır.

KİLİT MÜŞTERİ GELİŞİM PLANI

1. ADIM: KİLİT MÜŞTERİ HEDEFLERİNİ BELİRLEMEK



Hedef belirlerken:

- Kilit müşterinizin hedefleriyle örtüşen hedefler koyun
  Örneğin, siz bir yayıneviyseniz ve perakende kitapçı müşteriniz emeklilere yönelik bir posta yoluyla ya da online sipariş hizmeti başlatmak istiyorsa, hedefleriniz üç ana başlıkta şekillenebilir:
  a) Hedef pazar segmentine yönelik pazar araştırması sunarak katma değer yaratmak
  b) Müşterinizden gelen küçük ama düzenli siparişlere hızlı yanıt verecek bir iç stok yönetimi süreci geliştirmek
  c) Evde yapılabilecek elişleri kitaplarından oluşan yeni bir seri oluşturmak ve bu serinin, lansmandan sonraki altı ay içinde posta yoluyla ya da çevrimiçi satışlarının yüzde 10'unu oluşturmasını sağlamak

Müşteri algısı merdiveninde yukarı çıkmanıza yardımcı olacak hedefler belirleyin.

KİLİT MÜŞTERİ GELİŞİM PLANI



1. ADIM: KİLİT MÜŞTERİ HEDEFLERİNİ BELİRLEMEK

Hedef belirlerken:

Kilit müşteriniz için belirlediğiniz hedeflerin, şirketinizin beklenti ve gereksinimleriyle uyumlu olmasına dikkat edin.

Örneğin, şirketiniz pazar payını artırmak istiyorsa bu doğrultuda hedefler oluşturmalısınız.

- Hedeflerinizi şu amaçlara hizmet edecek şekilde tasarlayın:
  a) Mevcut satışları, pazar payını, kâr marjını ya da şirketinizin ihtiyaç duyduğu diğer unsurları artırmak
  b) Yeni satış kanalları açmak
  c) Hizmet seviyelerini iyileştirmek
  d) Güçlü ilişkiler kurmak
- Yıllık yedi hedef belirleyin
- Bu hedefleri, kilit müşterinizin temel önceliklerine göre sıralamaya çalışın

Planı oluştururken mutlaka müşterinizi sürece dahil edin.

KİLİT MÜŞTERİ GELİŞİM PLANI

1. ADIM: KİLİT MÜŞTERİ HEDEFLERİNİ BELİRLEMEK



UYGULAMA

- ➤ Şu anda kilit müşteri hedeflerinizi nasıl belirliyorsunuz?
- ➤ Her bir kilit müşteri için hedeflerinizi listeleyin.
- ➤ Hedefleriniz, müşterinizin hedefleriyle örtüşüyor mu?
- ➤ Geriye yaslanın ve düşünün: Bu hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir mi?
- ➤ Hedefler, müşterinizin temel önceliklerine göre sıralanmış mı?

Hedeflerinizin mümkün olduğunca ölçülebilir olmasına ve hedeflerinize ne zaman ulaşılacağının belirtilmesine dikkat edin.



2. ADIM: STRATEJİ VE TAKTİK GELİŞTİRMEK

Unutmayın:

- **Kilit müşteri geliştirme stratejileri:**
  - Belirlenen kilit müşteri hedeflerine ulaşmanın yollarını ortaya koyar
  - Uygulanabilmesi için gerekli insan ve finans kaynaklarını dikkate alır
- **Taktikler:**
  - Stratejiyi hayata geçirmek üzere tasarlanmış somut eylemlerdir
  - Belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilmelidirler (örneğin, üçer aylık periyotlarda)

Unutmayın, ekip arkadaşlarınızın katkıları, stratejinizi güçlendirecek önemli bir kaynaktır.

KİLİT MÜŞTERİ GELİŞİM PLANI



2. ADIM: STRATEJİ VE TAKTİK GELİŞTİRMEK

Hedefleriniz için strateji geliştirirken şunları düşünün:

- Sunduğunuz ürün/hizmeti yeniden yapılandırmanız gerekiyor mu?
- Satış fiyatını değiştirmeniz gerekiyor mu?
- Teklifinizi kilit müşterinize daha farklı bir yaklaşımla mı sunmalısınız?
- Ürünü/hizmeti sunduğunuz yeri değiştirmeniz gerekiyor mu?
- Ek kaynaklara ihtiyaç var mı?

Kilit müşteri stratejilerinizi geliştirirken kendinize mutlaka şu soruyu sorun: Rakiplerimin çabalarını nasıl engelleyebilirim?



2. ADIM: STRATEJİ VE TAKTİK GELİŞTİRMEK

ÜRÜN/HİZMET

Şunları yapmanız gerekiyor mu?

- Tasarımı değiştirmek?
- Farklı avantajları öne çıkarmak?
- Tamamen yeni bir teklif geliştirmek?
- Bir ürün/hizmeti aşamalı olarak piyasadan çekmek?
- Farklı miktarlarda satış yapmak?

UYGULAMA

➤ Kilit müşteri hedeflerinize ulaşmak için ürününüzü/hizmetinizi nasıl uyarlamanız gerektiğini listeleyin.



2. ADIM: STRATEJİ VE TAKTİK GELİŞTİRMEK

FİYAT

Şunları yapmanız gerekiyor mu?

- Kilit müşterinizden daha fazla pay almak ve rakiplerinizi ürün/hizmet teklifinizi kopyalamaktan caydırmak için düşük fiyat mı sunmalısınız? *(Uyarı – Düşük fiyat sunduğunuzda sonradan fiyatı artırmak genellikle çok zordur.)*
- Yeni bir ürün/hizmeti yüksek bir başlangıç fiyatıyla sunarak kârınızı maksimize etmeyi mi hedeflemelisiniz? *(Uyarı – Rakipleriniz bu yeni ürün/hizmeti hızla kopyalayabilir ve muhtemelen daha düşük bir fiyatla sunabilir.)*
- Kâr marjınızı koruyabilmek için ürün/hizmetinizde sadeleştirmeye gitmeli misiniz?
- Teklifinizi paket halinde mi sunmalı, yoksa ayrı ayrı unsurlara mı ayırmalısınız?

UYGULAMA

➤ Mevcut fiyatlandırma politikanızın, kilit müşteri hedeflerinize ulaşmak için değişmesi gerekip gerekmediğini değerlendirin.



2. ADIM: STRATEJİ VE TAKTİK GELİŞTİRMEK

TANITIM

Tanıtım, kilit müşteri hedeflerinize ulaşmak için iletişimi nasıl etkili kullanacağınızla ilgilidir.

Bir kilit müşteri yöneticisi için en etkili iletişim fırsatları şunlar olabilir:

- Toplantılar
- Sunumlar/seminerler
- Ticaret fuarları
- Halkla ilişkiler çalışmaları
- Sponsorluk
- Kurum içi bültenler

UYGULAMA

➤ Şu anda kullandığınız tanıtım yöntemlerini maddeler halinde sıralayın ve ne kadar etkili olduklarını belirtin.

➤ Aklınıza başka hangi iletişim fırsatları geliyor?

Not: Kilit müşterinizle etkili iletişim kurmak hayati önemdedir; bu konu ilerleyen bölümlerde daha detaylı ele alınacaktır.



2. ADIM: STRATEJİ VE TAKTİK GELİŞTİRMEK

TESLİMAT KANALI (PLACE)

Teslimat kanalı, ürün veya hizmetinizi müşterinize sunduğunuz yerdir.

Kilit müşteri hedeflerinize ulaşmak için şu adımları atmanız gerekebilir:

- Dağıtım yöntemlerinizi değiştirmek
- Kalite kontrol süreçlerinizi geliştirmek
- Dağıtımcılarla olan uygulamaları gözden geçirmek
- Teslimatları dış kaynak kullanımıyla yaparak maliyetleri düşürmek
- Ek dağıtım kanalları aramak
- Yeni teknolojileri daha verimli kullanmak

UYGULAMA

➤ Teslimat stratejinizin, kilit müşteri hedeflerinize ulaşma becerinizi etkileyip etkilemediğini değerlendirin.

➤ Teslimat yöntemlerinizi en son ne zaman gözden geçirdiniz?



2. ADIM: STRATEJİ VE TAKTİK GELİŞTİRMEK

KAYNAKLAR

Stratejilerinizin uygulanabilir olmasını sağlamak için şu kaynakları değerlendirerek plan yapın:

- **Personel kaynağı**
  - Yeterli sayıda personeliniz var mı?
  - Personelinizin yetkinlikleri uygun mu, yoksa yeniden eğitime ihtiyaçları var mı?
- **Zaman**
  - Zaman planlamanız gerçekçi mi?
  - Takvime bağlı kısıtlamalar var mı?
- **Bütçe**
  - Strateji ve taktiklerinizi uygulamak için gerekli bütçe mevcut mu?

UYGULAMA

➤ Stratejileriniz için mevcut (veya ek olarak ihtiyaç duyulan) kaynakları ve bunları ne zaman kullanacağınızı listeleyin.



2. ADIM: STRATEJİ VE TAKTİK GELİŞTİRMEK

TAKTİKLER

Stratejinizi, belirli bir zaman diliminde (örneğin üçer aylık dönemlerde) uygulanması gereken somut eylemlere bölün.

Aşağıda, bir grafik tasarım firmasının kurumsal bir kilit müşteriye sunduğu hizmet seviyesini iyileştirmeye yönelik örnek durum yer alıyor:

Hedef: Kurumsal broşürlerin hazırlanma süresini 60 günden 30 güne indirmek.

Strateji: Müşterinin kurum içi yayın departmanına teknoloji danışmanı olarak destek vermek.

Taktikler:

- **1. Çeyrek:** İç süreçleri değerlendirin ve iyileştirme önerileri sunun.
- **2. Çeyrek:** Gerekli teknoloji güncellemelerini yapın ve eğitim sağlayın.
- **3. Çeyrek:** Departmanın ilerlemesini izleyin.
- **4. Çeyrek:** Birlikte yeni üretim trendlerini değerlendirin ve gelecek yıl için planlar geliştirin.



3. ADIM: PLANI YAZMAK

Müşteri Gelişim Planları (MGP), hedeflerinizi, stratejilerinizi ve taktiklerinizi kolay takip edilebilir bir formatta detaylandırır. Bu sayede kilit müşterinizle ilgili tüm çalışmalarınızı daha etkili şekilde yönetebilirsiniz.

Unutmayın, amaç:

- Ölçülebilir iş artışı sağlamak
- Uzun vadeli iş ilişkileri geliştirmek
- Fırsatlardan kâr elde etmek
- Müşteriyle iletişimi güçlendirmek
- Hem sizin hem müşterinizin büyümesine katkıda bulunacak odaklı çabalar yürütmek
- İç kaynakları organize etmek
- Ürün/hizmetinizin kilit müşteri cephesindeki farkındalığını artırmak
- Müşterinizin iş ortamını anlamak
- Üst yönetiminizde müşterinize yönelik ilgi yaratmak

ADP'ler, iş geliştirme çabalarınıza net bir yön kazandırır.



3. ADIM: PLANI YAZIYA DÖKMEK

UYGULAMA

Aşağıdaki sayfadaki gibi bir şablon kullanarak:

- Hedeflerinizi sol sütuna yazın.
  Örneğin, bir telekomünikasyon şirketinde kilit müşteri yöneticisiyseniz ve hesabınız büyüyen bir uluslararası bankaysa, hedefiniz şu olabilir: "XK sistemini döviz işlemleri departmanında üçüncü çeyreğe kadar devreye almak."
- Bu hedefe ulaşmak için başlatacağınız üç stratejiyi belirtin.
  Örneğin: a) Kullanıcı ihtiyaçlarını içeren kapsamlı bir analiz yapmak
  b) Servis müdahale süresini üç saatten bir buçuk saate indirmek
  c) Müşteriyle birlikte revize edilmiş bir fiyatlandırma modelinde uzlaşmak
- Daha sonra her stratejinin yanına, çeyrek bazında uygulanacak taktikleri yazın.
  Örneğin, eylem A için taktikler şu şekilde olabilir:
  1. Çeyrek – Kullanıcı atölye çalışması düzenle
  2. Çeyrek – Sonuçları müşteriyle birlikte değerlendir
  3. Çeyrek – Gerekli ürün geliştirmelerini yap
  4. Çeyrek – Geliştirilmiş sistemi test et
- Şablonun en altına, müşteriye dair önemli tarihleri not edin: Örneğin müşterinin düzenlediği konferanslar, kurum içi seminerler, sektör etkinlikleri vb.

KİLİT MÜŞTERİ GELİŞİM PLANI

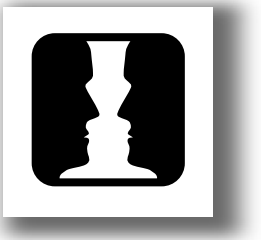


3. ADIM: PLANI YAZMAK

UYGULAMA ŞABLONU

Son güncelleme tarihi: xx/yy/zz Müşteri Adı:_____

HEDEFLER	STRATEJİLER	TAKTİKLER			
		1. Çeyrek	2. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek
1.	A)				
	B)				
	C)				
2.	A)				
	B)				
	C)				
3.	A)				
	B)				
	C)				
4.	A)				
	B)				
	C)				
5.	A)				
	B)				
	C)				
6.	A)				
	B)				
	C)				
7.	A)				
	B)				
	C)				



İLİŞKİ YÖNETİMİ

İLİŞKİ YÖNETİMİ

ETKİNİZİ ARTIRIN



Başarılı ilişki yönetiminin anahtarı, kilit müşterinizdeki karar verici üzerinde etkinizi artırmaktır. Bunu başarmak için şunları yapmalısınız:

- Vermek istediğiniz mesajları netleştirin
- Karar alma sürecinde kim kimdir, bunu öğrenin
- Müşterinizin organizasyonundaki "dinamikleri" anlayın
- Bir "organizasyon haritası" çizerek kilit müşteri şirketi içinde nasıl hareket edeceğinizi belirleyin
- "Denk pozisyon ilişkileri" (mirror relationships) başlatın
- Mümkün olduğunda "konum avantajlarını" (leverage opportunities) değerlendirin
- Kilit müşteri içinde "ağ kurarak" organizasyonun geneline aşina olun
- Bir "iletişim/temas planı" geliştirip hayata geçirin

İLİŞKİ YÖNETİMİ

NEYİ İLETMEK İSTEDİĞİNİZİ BİLMEK



İlişki yönetimi programınıza başlamadan önce, kilit müşterinizin benimsemesini istediğiniz mesajları ve bunların neden önemli olduğunu netleştirmeniz gerekir.
Mesajınız şunu ifade etmelidir:

Ürün/hizmet teklifiniz, kilit müşterinizin başarısına nasıl katkıda bulunur?

UYGULAMA

- ➤ Ürün/hizmet teklifinizin bileşenlerini listeleyin.
- ➤ Her birinin yanında, bu özelliklerin kilit müşterinizin başarısına nasıl katkı sağladığını belirtin.

Örneğin:
"Yeni muhasebe yazılım paketimiz işlemleri yüzde 30 hızlandırıyor, bu da muhasebe ekibinizin yüzde 30 daha verimli çalışması anlamına geliyor."

Müşterinizin neye ihtiyaç duyduğunu düşünün, ancak aynı zamanda teklifinizin rakiplerinkinden nasıl farklılaştığını da göz önünde bulundurun; çünkü müşterinin ihtiyacını karşılayan ama rakiplerle aynı olan bir teklif, pek bir avantaj sağlamaz.

KARAR VERMEDE ROL OYNAYAN KİŞİ TİPLERİ (1)



Kilit müşteriniz bakımından şu kişilerin kim olduğunu mutlaka öğrenin:

- **Karar verici**
  - Tüm stratejik kararları ve anlaşmaları onaylayan kişidir. Her görüşmede bu kişi değişebilir, bu yüzden müşteri organizasyonu içinde birkaç farklı kişiye "Son kararı kim verir?" diye sorun ve sonra kendi değerlendirmenizi yapın.

  Bu kişiyle bir ilişki kurabilirseniz, mutlaka kurun.

- **Etkileyici (influencer)**
  - Karar verici üzerinde etkisi olan kişidir.
  - Genellikle belli bir alanda uzmandır: finans, strateji, operasyon, bilgi teknolojileri vb.
  - Karar vericiye değerli girdiler sunar.

  Bu kişinin sizin tarafınızda olduğundan emin olun.

İLİŞKİ YÖNETİMİ

KARAR VERMEDE ROL OYNAYAN KİŞİ TİPLERİ (2)



Kilit müşterinizin içinde şu kişilerin kim olduğunu belirleyin:

- **Sponsor**
  - Size, gizli olmayan bilgilerle müşteri cephesinde neler olup bittiğini aktarır
  - Kim kimdir, kim ne iş yapar gibi konularda sizi bilgilendirir
  - Size iş geliştirme fikirleri önerebilir

  Bu kişinin yardımını dikkatli şekilde isteyin ve karşılığında katma değerli bilgiler sunarak ilişkiyi besleyin.
- **Anti-sponsor**
  - Dikkat! Her şirkette mutlaka bunlardan biri vardır
  - Yalnızca rakiplerinizin ürün/hizmetlerini destekler
  - Genellikle tüm fikirlerinize olumsuz yaklaşır ve çabalarınızı engellemeye çalışır

  Bu kişiyle en azından nötr bir ilişki kurmaya çalışın.

Önemli not:
Bu kişi kategorileri sıklıkla birbiriyle örtüşebilir. Örneğin, küçük ölçekli bir satın alma için karar verici olan biri, daha büyük bir alımda sadece etkileyici (influencer) konumunda olabilir. Bir sponsor aynı zamanda etkileyici de olabilir.

İLİŞKİ YÖNETİMİ

MÜŞTERİDEKİ POLİTİK DENGELER (1)



Kilit müşterinizin içindeki dinamikleri anlamak, size şu konularda değerli içgörüler sağlar:

- Kararların neden sizin lehinize (ya da aleyhinize) çıktığını
- Ana muhatabınızın organizasyonda yükselişte mi, yoksa düşüşte mi olduğunu
- Gerçek gücün kimde olduğunu

Bunu anlayabilmek için, müşterinizin organizasyonundaki kişileri politik gruplar çerçevesinde düşünmelisiniz. Örneğin: "Top Gun"

- Üst düzey bir karar vericidir; genel müdür, fonksiyon yöneticisi ya da birim başkanı olabilir
- Güç bu kişinin (ya da birkaç kilit kişinin) etrafında toplanmıştır
- Büyük yetki ve kaynaklara sahiptir; geniş bir ofis, yüksek bütçe, kalabalık bir ekip ve büyük sorumluluklar
- Top Gun'ı asla gücendirmeyin; uzun süre unutmaz, kolay affetmezler.



MÜŞTERİDEKİ POLİTİK DENGELER (2)

POLİTİK GRUPLAR

Yükselen Yıldız (The Rising Star)

- Organizasyon basamaklarını hızla tırmanmaktadır
- Genellikle bir mentor (çoğu zaman bir Top Gun) tarafından yönlendirilerek yükselir
- Bu kişiyle ilişki kurmanız faydalı olur; onun yükselişi sizi de yukarı taşır
- Top Gun'ların doğruluğunu teyit edebildiği için size önemli bilgileri hızla ulaştırabilir

Sönmüş Yıldız (The Fallen Star)

- Belki de "eski günlerin hatırına" korunmaktadır ya da onu işe alan Top Gun bu karardan gizlice pişmanlık duyuyordur
- "Peter İlkesi"nin bir örneği olabilir: *"İnsanlar yetersizlik seviyesine kadar terfi eder."*
- Organizasyon içinde etkisi sınırlıdır
- Karar alınırken genellikle devre dışı bırakılır



MÜŞTERİDEKİ POLİTİK DENGELER (3)

POLİTİK GRUPLAR

Tilki (The Fox)

- Kurnazdır, hızlı hareket eder, doğru zamanda hamle yapar
- Kolay fark edilmez; perde arkasında sessizce çalışır, açık çatışmalara girmez
- Genellikle şirket içinde, özellikle bir Top Gun'la, güçlü bağlantılara sahiptir

Er (The Foot Soldier)

- Kilit müşteri organizasyonundaki kalabalığın bir parçasıdır
- Belki de gelecekte bir Top Gun olmayı hedeflemektedir
- Bu düzeyden destek almak önemlidir
  (unutmayın, her Top Gun ve Yükselen Yıldız, bir zamanlar bir "Er"di)

UYGULAMA

➤ Kilit müşteri organizasyonundaki kişileri bu "politik gruplar"a göre listeleyin.

➤ Ana muhatabınız hangi gruba giriyor?

➤ Bir Yükselen Yıldız tanıyor musunuz? Eğer tanımıyorsanız, onlardan biriyle daha yakın ilişki kurmak için neler yapabileceğinizi düşünün.

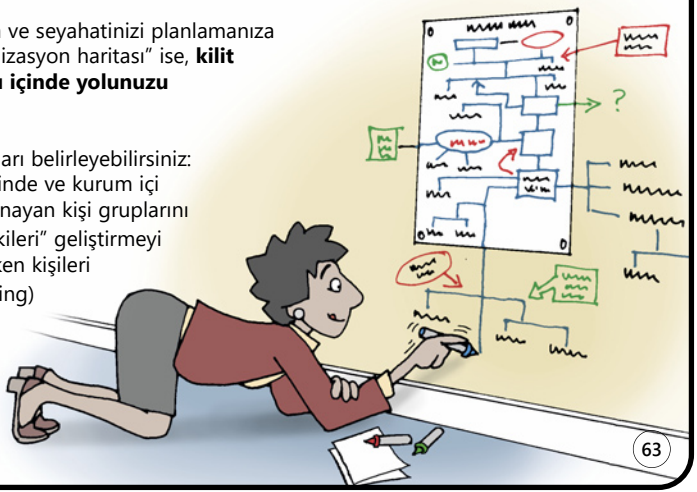
İLİŞKİ YÖNETİMİ

ORGANİZASYON HARİTASI (1)

Haritalar, yön bulmanıza ve seyahatinizi planlamanıza yardımcı olur. Bir "organizasyon haritası" ise, **kilit müşteri organizasyonu içinde yolunuzu bulmanızı sağlar.**

Bu harita sayesinde şunları belirleyebilirsiniz:

- Karar alma süreçlerinde ve kurum içi dinamiklerde rol oynayan kişi gruplarını
- "Denk pozisyon ilişkileri" geliştirmeyi hedeflemeniz gereken kişileri
- Ağ kurma (networking) fırsatlarını

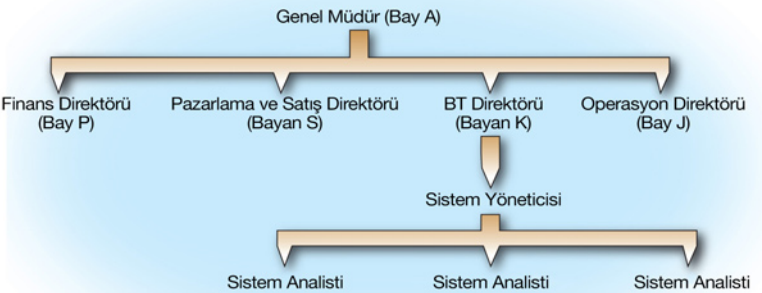


ORGANİZASYON HARİTASI (2)

Kilit müşterinizin organizasyonunu haritalandırmak için şu basit adımları izleyin:

1. Şirketin bir organizasyon şemasını çizin ve üzerine isimleri ve unvanlarını yazın. Örneğin:

Müşteri A – Organizasyon Haritası



İLİŞKİ YÖNETİMİ

ORGANİZASYON HARİTASI (3)

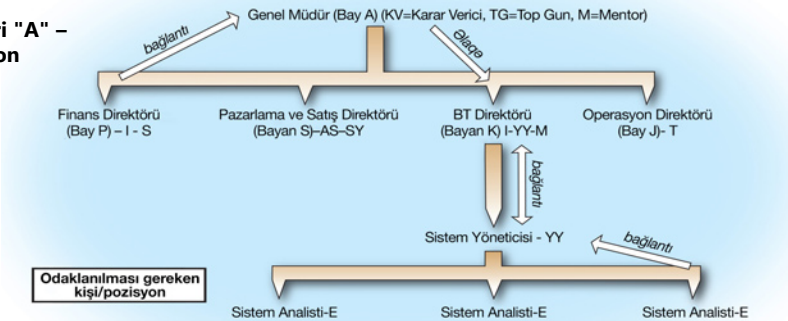


Kilit müşteri organizasyonunu haritalandırmak için ek kurallar:

2. Ana muhatabınızı kırmızı renkle işaretleyin
3. Farklı bir renkle, ürün/hizmetiniz için kimlerin şu rolleri üstlendiğini gösterin:
   KV = Karar Verici,
   I (Influencer) = Etkileyici
   S = Sponsor
   AS = Anti-sponsor
4. Ardından bu kişilerin politik rolünü not alın:
   TG (Top Gun) = Üst Düzey Karar Verici
   YY (Rising Star) = Yükselen Yıldız (**M** = onun mentoru)
   SY (Falling Star) = Sönmüş Yıldız
   T = Tilki
   E = Er (Saha Çalışanı)
5. Son olarak ana bağlantıları gösterin; kim kiminle hizalanmış, kim kiminle ilişkili?

ORGANİZASYON HARİTASI (4)

Kilit Müşteri "A" – Organizasyon Haritası



UYGULAMA

- Herhangi bir kişi grubunu (politik/kritik roller açısından) tanımlayabiliyor musunuz?
- Herhangi bir Er (Foot Soldier), Yükselen Yıldızlarla yakın ilişki içinde mi?
- Ana muhatabınız bu haritada nereye yerleşiyor?



DENK POZİSYON İLİŞKİLERİ (MIRROR RELATIONSHIPS)

Kilit müşterinizle daha güçlü bir bağ kurmak için, denk pozisyon ilişkilerinin geliştirilmesini sağlayın. Denk pozisyon ilişkileri, sizin ve kilit müşterinizin organizasyonunda aynı işlevsel düzeydeki çalışanların birbiriyle ilişki kurmasıyla oluşur.

Bu tür ilişkiler şu kişiler arasında olabilir:

- Genel müdür ile genel müdür
- Teknik direktör ile teknik direktör
- Finans direktörü ile finans direktörü
- Ürün uzmanı ile ürün uzmanı

Temel avantaj:
Genel müdürler arasında iyi bir ilişki kurulursa, iş öneriniz için üst düzeyden politik onay alma olasılığınız artar. Bu da, her iki tarafın üst yönetiminin fikirlerinize daha kolay "sahip çıkmasını" sağlar. Peki bu kişiler nasıl bir araya gelir? Fırsat çok; örneğin sektör etkinlikleri, konferanslar, toplantılar, şirketin düzenlediği golf günü vb.

İpucu:
Meslektaşlarınız karşı tarafla görüşmeden önce onlara bilgilendirme notları ve iletmeleri gereken temel mesajların listesini verin.



KONUM AVANTAJLARI (LEVERAGE OPPORTUNITIES)

Konum avantajı, bir dış paydaşın kilit müşteriniz üzerinde sizin adınıza lobi yapabildiği ya da etki kurabildiği durumlarda ortaya çıkar. Bu dış paydaşlar şunlar olabilir:

- Kilit müşterinizin hissedarları
- Rekabet halinde olmayan tedarikçiler
- Kendi şirketinizin hissedarları
- Sektördeki kuruluşlar
- Danışmanlar

Verilmek istenen mesajlar şunlar olabilir:
– Mevcut finansal teklifinizden daha cömert olunamayacağı
– Büyüme planlarınızın sağlam bir finansal temele dayandığı
– Yeni ürün/hizmetinizin sektör tarafından olumlu geribildirim aldığı

UYGULAMA

➤ Bu tür konum avantajlarını nasıl kullanabileceğinizi belirleyin.
➤ Hissedarlarınız ile kilit müşterileriniz arasında herhangi bir iş bağlantısı var mı?
➤ Kilit müşterinizin rekabet dışı tedarikçilerinden biriyle güçlü bir ilişkiniz var mı?

İLİŞKİ YÖNETİMİ

AĞ KURMA (NETWORKING)



Başarılı kilit müşteri yöneticileri, günlük ana muhataplarının yanı sıra, kilit müşterinin organizasyonu içinde geniş ve etkili bir iletişim ağına sahiptir.
Daha fazla kişiyi tanımak için ağ kurun, yani:
Biri sizi bir başkasıyla tanıştırsın, o da sizi başka birine yönlendirsin, bu zincir böyle ilerlesin.

İşte nasıl ağ kurabileceğiniz:

- Kilit müşterinizin ekibinde tanışmak istediğiniz kişileri listeleyin; örneğin, gelecekte ürün/hizmet alanınızda etkili olabilecek bir Yükselen Yıldız ya da bir iştirak için karar verici konumunda olan biri
- Bu kişilerle tanışmak için seçenekleri listeleyin, örneğin:
  - Sponsorunuz ya da günlük iletişimde olduğunuz kişi aracılığıyla
  - Bir etkinliğe (seminer, sergi vb.) davet edilerek
  - Müşterinizin diğer tedarikçilerinden biri aracılığıyla tanıştırılarak
- Uygun olan kadar çok kişiyle tanışmayı hedefleyin ancak ana muhatabınızın arkasından iş çevirmeyin.

İLİŞKİ YÖNETİMİ

İLETİŞİM/TEMAS PLANI



İlişki yönetimi de, diğer tüm iş faaliyetlerinde olduğu gibi, sistemli ve planlı şekilde yürütüldüğünde daha verimli olur. Bu nedenle:

- Karar vericilerin kimler olduğunu bilin
- İç dinamikleri öğrenin
- Vermek istediğiniz temel mesajları tanımlayın
- Bir organizasyon haritası oluşturun ve "denk pozisyon ilişkileri" başlatın
- Ağ kurma ve etki fırsatlarını belirleyin ve hayata geçirin



PAZARLAMA İLETİŞİMİ PROGRAMLARI

PROGRAMIN AMACI



Kilit Müşteri Yöneticileri, mümkün olduğunda bir pazarlama iletişimi programı geliştirmelidir. Bu programın amaçları:

- Ürün ya da hizmetlerinin kilit müşteri genelinde geniş çapta farkındalığını oluşturmak
- Sunulan teklifin gelişimine dair bilgileri iletmek
- Stratejik iş ilişkisini güçlendirmek

Bunu gerçekleştirmek için şunları yapmalısınız:

- İletmek istediğiniz mesajları tanımlayın
- En uygun iletişim araçlarını seçin

PAZARLAMA İLETİŞİMİ PROGRAMLARI

MESAJLAR



İletişim programlarında verilen mesajlar genellikle şunlarla ilgilidir:

- Şirketiniz – büyüklüğü, pazar payı, inovasyon ve uzmanlık alanları
- Ürün/hizmet teklifiniz – sağladığı faydalar, mevcut ürün yelpazesi ve geleceğe dönük geliştirme planları
- Kilit müşterinizin faaliyet gösterdiği sektördeki eğilimler
- Kilit müşterinizin karşı karşıya olduğu kritik pazar dinamikleri ve sizin nasıl yardımcı olabileceğiniz; örneğin:
  - Teknolojik değişimler
  - Müşteri demografisi
  - Devlet düzenlemeleri
  - Yeni rakipler
  - Çevresel konular

İLETİŞİM ARAÇLARI (1)



Kullanılabilecek seçenekler şunlardır:

Bülten

- Birçok şirketin kendi içinde yayımladığı bir bülten veya dergisi vardır
- Siz (ya da halkla ilişkiler departmanınız) bu yayında düzenli bir makale veya köşe yazısıyla yer almayı teklif edebilirsiniz
- Reklam yerine, okura gerçekten bir şey öğreten katma değerli bir içerik olmasına özen gösterin

Müşteri e-posta bülteni

- Kilit müşterinize özel bir e-posta bülteni oluşturun
- Bültenin kısa, öz ve bilgilendirici olmasına dikkat edin

Seminer

- Kilit müşteriniz için, ilgili bir konuda seminer düzenleyin
- Ana muhatabınızdan destek alın, katılımcı listesini birlikte belirleyin
- Organizasyonu kendiniz mi yöneteceksiniz, bir danışman mı kullanacaksınız; karar verin
- Etkinliğin etkisini ölçmek için geribildirim isteyin



İLETİŞİM ARAÇLARI (2)

Kullanılabilecek diğer seçenekler:

Şirket konferansı
- Müşterinizin yıllık konferansında konuşma yapmayı ya da bir atölye çalışması yürütmeyi teklif edin
- Mümkünse sabahın erken saatlerinde iyi bir oturum zamanlaması ayarlayın; öğle yemeği sonrası "ölü saat"ten kaçının
- Basılı etkinlik akışlarında, bir akşam yemeğinde veya benzeri bir etkinlikte sponsorluk fırsatlarını değerlendirin

Sektör konferansı
- Bir sektör konferansında konuşma yapın ya da bir atölye yönetin; bu sayede şirketinizin fikir lideri (opinion leader) olduğunu gösterirsiniz

Blog yazmak ve/veya sektörel yayınlarda makale yazmak
- Nitelikli blog yazıları başkaları tarafından paylaşılır
- Doğru mecrada yayımlanan bir yazı ya da makale, sizi bir uzman olarak daha güvenilir kılar
- Bu içerikleri kilit müşteri e-postalarında da kullanabilirsiniz

Kurumsal ağırlama (Corporate Hospitality)
- İster motor sporları, ister kroket gibi daha sakin aktiviteler olsun
- Ağ kurmak için harika bir yoldur

ÖRNEK PROGRAM



Hangi pazarlama iletişimi yöntemlerini kullandığınızı gözden geçirin. Eğer bu faaliyetler plansız ve rastlantısal şekilde yürütülüyorsa, mutlaka bir iletişim programı geliştirin. İşte örnek bir program:

Hedef: Kilit müşteri organizasyonundaki tüm personelin, şirketimizin yeni teknolojileri konusundaki gücünü anlamasını sağlamak. Bu mesajı iletmek için aşağıdaki iletişim programı önerilmektedir:

1. Çeyrek
- Ar-Ge ekibimizin uzmanlığı hakkında e-posta makalesi gönderimi
- XYZ ürününün lansmanına ilişkin basın haberi

2. Çeyrek
- Müşterinin bölgesel konferansında, yeni teknolojilerin iç süreç verimliliğini nasıl artırabileceği üzerine konuşma

3. Çeyrek
- Yeni ortaya çıkan teknolojiler ve bunların nasıl yönetileceği konulu bir seminer düzenleme

4. Çeyrek
- Kilit müşterinin yıllık toplantısında, teknoloji yatırımlarına öncelik verme konusunda konuşma
- Bilim Müzesinde kurumsal bir ağırlama etkinliği düzenleme; konukların teknoloji temelli oyunlara katılabileceği bir akşam



YENİ İŞLER KAZANMAK

YENİ İŞLER KAZANMAK

FIRSATLARI DEĞERLENDİRMEK



Fırsatları keşfetmek ve kilit müşteri gelişim planınızı oluşturmak, kilit müşterinizle iş geliştirme sürecinin merkezindedir.
Peki, yeni iş fırsatlarını nasıl değerlendirirsiniz?

Bunun tek yolu şudur:

- Yüz yüze iletişim becerilerinizi mükemmelleştirmek
- Çözüm odaklı satış yapmak
- İkna edici teklifler hazırlamak
- Kazandıran sunumlar gerçekleştirmek
- Etkili şekilde müzakere etmek





YÜZ YÜZE İLETİŞİM

AKTİF DİNLEME

En başarılı satış profesyonelleri, konuştukları kadar dinlemeye de zaman ayırır. Dinleme becerilerinizi geliştirmek için şunları deneyin:

- Söz kesmeyin; karşı taraf konuşmasını bitirmeden araya girmeyin
- Rahatlayın; gergin ve huzursuz hissediyorsanız dikkatli dinlemeniz zorlaşır
- Katılmasanız bile karşı tarafın bakış açısını anlamaya çalışın
- Dinlediğinizi göstermek için konuşulanları kendi kelimelerinizle tekrar edin
- Az not alın; aynı anda hem yazmak hem de dikkatli şekilde dinlemek zordur
- Dikkatinizin dağılmasını önleyin

Aktif dinleme, empati kurduğunuzu göstermenize yardımcı olur.



YÜZ YÜZE İLETİŞİM

UYUM VE GÜVEN OLUŞTURMA (RAPPORT BUILDING)

Kelimeler

- Karşınızdaki kişinin kullandığı sözcüklere benzer ifadeler kullanın:
  - Eğer kişi coşkulu ve dışadönükse, "harika", "önemli" gibi duygu yüklü kelimeler tercih edin
  - Eğer kişi az ve öz konuşuyorsa, "karar vermek", "uzlaşmak", "ilerlemek" gibi planlama odaklı kelimeler kullanın

Konuşma Hızı

- Karşınızdaki kişinin konuşma hızına uyum sağlayın

Beden Dili

- Müşterinizin duruşunu yansıtın (taklit etmeyin, nazikçe ayna olun)

Karşınızdaki kişinin kişiliğiyle uyumlanmak ve onunla aynı frekansta iletişim kurmaktır.

YENİ İŞLER KAZANMAK

ÇÖZÜM ODAKLI SATIŞ (1)



Sorunları çözmek

Sorunu sorgulayın – Gerçekten önemli bir sorun mu?

- Maliyeti değerlendirin – Bu sorun müşteriye neye mal oluyor?
- Öncelik verin – Müşteri için ne kadar büyük bir mesele?
- Aksiyonları inceleyin – Şimdiye kadar bu konuda ne yaptılar?
- Çözüm sunun – Siz bu soruna bir çözüm getirebilir misiniz?
- Soru sorun – Süreci ileriye nasıl taşıyabilirsiniz?

Kilit müşteri yöneticileri, müşterinin sorunlarına çözüm satar.



ÇÖZÜM ODAKLI SATIŞ (2)



Sorunları Derinlemesine Sorgulamak (Probe Problems)

- Kilit müşterinizin yaşadığı zorlukları ve memnuniyetsizlikleri ortaya çıkaracak sorular sorun; özellikle ürün ya da hizmetinizin çözüm sunabileceği alanlarda.
  Örnek: "Montaj hattınızdaki duruş süreleri sizi endişelendiriyor mu?"

Maliyeti Belirlemek (Amount)

- Problemin müşterinize maddi olarak neye mal olduğunu anlamaya yönelik sorular sorun. Örneğin, montaj hattı her hafta iki saat duruyorsa, bu sorunun şirkete olan gerçek maliyetini (örneğin kaybedilen müşteriler dahil) açığa çıkaracak sorular sorun:
  "Montaj hattınızın her hafta iki saat durması, operatörlerinizin de bu sürede boşta kaldığı ve en önemlisi haftalık iki saatlik üretim kaybı yaşadığınız anlamına mı geliyor?"

  Daha sonra müşterinizden bu kaybı parasal olarak hesaplamasını isteyin:

  (2 saat × çalışan sayısı × maaşlar)
  \+ (2 saatlik üretim kaybı)
  \+ (biriken işleri tamamlamak için gereken fazla mesai)
  = haftalık toplam maliyet

ÇÖZÜM ODAKLI SATIŞ (3)



Önceliklendirme (Prioritise)

- Müşterinizle birlikte, görüştüğünüz iş problemlerini her birinin şirkete ne kadara mal olduğuna göre önceliklendirin.

Alınan Aksiyonlar (Actions)

- Sorunlarla ilgili şimdiye kadar neler yapıldığını belirleyin.
- Farklı çözümler denendiyse, bunlar başarılı oldu mu?

Sorun çözenler, daha fazla iş kazanır.



ÇÖZÜM ODAKLI SATIŞ (4)



Çözüm (Solution)

- Eğer mümkünse, soruna bir çözüm önerisi sunun.
  Örneğin, montaj hattınız yüzde 99,99 çalışma süresine sahipse şunu sorabilirsiniz: "Size haftada 10.000 dolardan fazla tasarruf sağlayabilecek bir çözümle ilgilenir misiniz?"
  Alacakları tek yanıt: "EVET!"

Sor (Ask)

- Sormayı unutmayın; birçok kişi bu adımı atlar.
- Çözümünüzü uygulayıp uygulayamayacağınızı sorun ve bir zaman planı üzerinde anlaşın.

İnsanlar, onlara çözüm sunduğunuz sürece problemlerini anlatmayı sever.

YENİ İŞLER KAZANMAK

TEKLİFLER



YAPI VE İÇERİK

Teklifler kolay anlaşılır ve mantıksal bir düzene sahip olmalıdır. Aşağıdaki genel formatı deneyebilirsiniz:

Yönetici Özeti – Teklifin bir sayfalık özeti

Giriş – Teklifi sunmanızın talep edildiği bağlamı açıklayın

Deneyim Özeti – Mevcut ve benzer büyüklükteki, rekabet dışı müşterilerle olan iş geçmişinizi belirtin

Ürün/Hizmet Teklifi – Ürün ya da hizmetinizin müşteriye sağlayacağı somut faydaları vurgulayın

Müşteri Desteği – Sağlayabileceğiniz destek ve hizmet altyapısını detaylandırın

Maliyetlendirme – Pazarlık payı bırakacak şekilde sunum yapın

Zamanlama – Teklifinizin ne kadar süreyle geçerli olduğunu belirtin

Ekler – Teknik detaylar, proje planları, referanslar vb. belgeleri buraya ekleyin

Mantıklı bir yapı, teklifinizin kolay okunmasını ve ciddiyetle değerlendirilmesini sağlar.



TEKLİFLER

ÜSLUP VE UZUNLUK

Okuması kolay teklifler her zaman daha olumlu karşılanır. Bu yüzden:

Planlayın	– Yazmaya başlamadan önce bir taslak oluşturun
Kısa ve etkili olun	– Bir bilginin eklenip eklenmemesi konusunda tereddüt yaşıyorsanız, çıkarmayı tercih edin – Mümkünse en fazla 10 sayfa hedefleyin
"Belirsizlik faktörünü" azaltın	– Kısa kelimeler, kısa cümleler ve madde işaretleri kullanın

Teklifi sade tutun.

YENİ İŞLER KAZANMAK



SUNUM YAPMAK

BAŞARIYA GÖTÜREN 14 ANAHTAR

1. **Hedef kitlenizi tanıyın**
   - Ne duymak istiyorlar, neye ihtiyaçları var?
2. **Tek bir ana tema, üç temel mesaj belirleyin**
   - Dinleyiciyi güçlü bir sonuca götüren bir anlatı kurun
3 **Özetleyin, özetleyin, tekrar özetleyin**
   - Üç ana mesajını pekiştirin
4. **Sakın sıkıcı olmayın**
   - Bir konu hakkında asla sekiz dakikadan fazla konuşmayın; özetleyin ve bir sonraki bölüme geçin
5. **Yönlendirme kullanın**
   - Her konunun ardından konuyla alakalı bir slayt gösterin ki izleyici sunumun neresinde olduğunu ve sırada neyin olduğunu bilsin
6. **Sözcüklerle resim çizin, güçlü görseller kullanın**
   - Mesajınızı destekler, zihinsel imgeler oluşturur
7. **Kart kullanın**
   - Sıralamayı ve kilit noktaları hatırlamak için (asla tam metin senaryo kullanmayın)



SUNUM YAPMAK

BAŞARIYA GÖTÜREN 14 ANAHTAR (devam)

8. **Katılımı teşvik edin**
   - İzleyiciyi motive etmek için onları dahil edin (mini bir bilgi yarışması yapın, soru almaya açık olun ya da fikirlerini sorun)
9. **Güçlü bir giriş yapın**
   - Dinleyicinin dikkatini çekmek ve ilgisini toplamak için kendinizden emin ve etkili başlayın
10. **Prova yapın**
    - Arkadaşlarınızın ve çalışma arkadaşlarınızın önünde sunun ve onlardan geribildirim isteyin
11. **Göz teması kurun**
    - Odaya "W" şeklinde bakış atarak herkesle temas kurun
12. **Duruşunuza dikkat edin**
    - Doğal olun ama dik durun; bu size güven verir
13. **Odayı önceden kontrol edin**
    - Yerleşimi, olanakları ve ses/görüntü ekipmanının nasıl çalıştığını önceden öğrenin
14. **Cesaretle sahneye çıkın!**
    - Ne kadar çok prova yaparsanız o kadar özgüvenli olursunuz; ne kadar çok sunum yaparsanız o kadar iyi sunarsınız

YENİ İŞLER KAZANMAK

MÜZAKERE ETMEK



Ne zaman müzakere edersiniz? Kilit müşteriniz sizden satın almaya karar verdikten sonra. Bir sonraki adım şartların ve koşulların, belki de ürün/hizmet teklifinizin bazı unsurlarının müzakere edilmesidir.

Bu süreç altı adımdan oluşur:

1. Adım – Hazırlık

- Anlaşmanın size sağlayacağı genel avantajları listeleyin; hem niceliksel hem niteliksel
- Anlaşmanın bileşenlerini ve her birinin size olan maliyetini belirleyin
- Takas edebileceğiniz küçük unsurları madde madde yazın ve öncelik sırasına koyun
- Asla taviz vermeyeceğiniz büyük unsurları da ayrı olarak listeleyin
- "Alt sınırınızı" netleştirin; yani "hayır" deyip masadan kalkacağınız nokta
- Tüm bunları, kilit müşterinizin bakış açısından da ayrıca değerlendirin ve listeleyin

Daha iyi hazırlananlar, daha iyi anlaşmalar yapar.



MÜZAKERE – DEVAM

2. Adım – Oyunun Alanını Belirleyin
- En başta karşı tarafın "ideal anlaşması"nın ne olduğunu sorun
- Siz neler sunabileceğinizi açıkça ifade edin
- Ortak paydada buluşulan noktaları belirleyin

3. Adım – Derinlemesine Sorgulayın
- Karşı tarafın istediği unsurların ne kadar önemli olduğunu öğrenin ve önceliklerinizi belirleyin
- "Peki ya şöyle olursa..." gibi olası senaryoları sorun

4. Adım – Teklifte Bulunun
- Her iki tarafın da amaç ve beklentilerini karşılayan bir çözüm önerin
- Nerelerde esneklik payınız olmadığını net bir şekilde belirtin
- Uzun vadeli faydaları vurgulayın
- Paraya değil, değere odaklanın

Ne zaman "HAYIR" diyeceğini bilmek bir güçtür.

MÜZAKERE – DEVAM



5. Adım – Takas Edin

- Küçük tavizleri büyükmüş gibi gösterin
- Ne zaman durmanız gerektiğini bilin
- Asla hiçbir şeyi karşılıksız vermeyin, her zaman takas yapın

6. Adım – Anlaşın

- Anlaşılan noktaları netleştirin
- Her iki tarafın da mutabık kaldığından emin olun
- Mutlaka yazılı hale getirin

İpuçları
– Her zaman yükseği hedefleyin
– Düşünmek için zaman ayırın
– Kendinize güvenin
– Çıkmaza girerseniz ara verin



Eğer karşı taraf hemen "EVET" diyorsa, muhtemelen fazlasıyla taviz vermişsinizdir.

MÜZAKERE – MÜŞTERİNİZİN TARZINI TANIYIN



Müşterinizin müzakere tarzını tanıyın:

Salam Dilimleyici - Anlaştığınızı düşündüğünüz anda geri döner ve "bir şey daha" ister

En İyisini İsteyen - Daha en baştan "en iyi teklifi" ister; vermeyin, çünkü zaten sonradan yeniden pazarlık edecektir

Bay Sert Adam - Masaya elini vurur, bağırır: "Bu yeterli değil!" Korkmayın, profesyonelce ve sakin yanıt verin

Yorkshire Terrier - Aynı bu cins köpek gibi sürekli havlar: "Daha fazla, daha fazla!" Yalnızca küçük tavizler verin, onu da gerçekten gerekliyse

"Aman Yapmayalım"cı - Müzakere etmeyi sevmez; bu müşterilere karşı fazla sert davranmayın

Peki ya senin kilit müşterin hangi stile sahip?



KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİMİ



ODAKLANILMASI GEREKEN ALANLAR

Kilit müşteri yönetimi, kilit müşterinize ait hesabın günlük takibi ve yönetimiyle ilgilidir. Bu süreci profesyonel ve proaktif şekilde yürütebilmek için aşağıdaki alanlara odaklanmanız gerekir:

- Yeni bir kilit müşteri hesabı devralmak
- Kilit müşteri profili
- Organizasyonel yapı kurmak
- Kilit müşteri CRM sistemi
- Güncel kalmak
- Hesap Gelişim Planı'nı (ADP) düzenli olarak gözden geçirmek
- Şirket içi iletişim
- Müşteri hesap toplantıları
- Hesapla ilgili takip süreci
- Bir hesabı devretmek (ya da proje sona erdiğinde ne yapılmalı)

Gerçek iş ortakları bu sürecin her aşamasında aktif rol alır.

YENİ BİR KİLİT MÜŞTERİ DEVRALMAK (1)



Bu durum şu iki sebepten biriyle gerçekleşebilir:
1. Mevcut müşteri yöneticisi görevden ayrılır
2. Yeni bir kilit müşteri kazanırsınız

1. Mevcut kilit müşteri yöneticisinin ayrılması sonucu müşteriyi devralmanız
   Yeni kilit müşteri yöneticisi olarak kabul görmek için dikkat etmeniz gerekenler:

- Yöneticinizin, müşterinin üst yönetimine bu değişikliğin nedenlerini açıkça anlattığından emin olun
- Giden kilit müşteri yöneticisinin size tüm detayları eksiksiz aktardığından ve sonrasında sürece karışmadığından emin olun
- Hesap Gelişim Planını (ADP) gözden geçirin
- Kilit müşteriyle tanışın ve mevcut faaliyetleri birlikte değerlendirin
- Şirketinizde konuya dahil olan herkesin bu değişiklikten haberdar olduğuna emin olun
- Mümkünse yeni bir projeye dahil olun

İlk günden itibaren proaktif olun.



YENİ BİR KİLİT MÜŞTERİ DEVRALMAK (2)

2. Yeni bir kilit müşteri kazandınız.
Tebrikler! Şimdi sırada şunlar var:

- Planlamaya başlamak için bir başlangıç toplantısı (kick-off meeting) düzenleyin
- Karşılıklı beklentilerin net şekilde ifade edilmesini ve uyumlanmasını sağlayın
- Erken dönemde kolayca elde edilebilecek bir başarı hedefleyin
- Hesap Gelişim Planı (ADP) oluşturun
- İlişki yönetimi faaliyetlerine ilk haftadan itibaren başlayın
- Şirket içindeki ekip arkadaşlarınıza yeni müşterinizin önemi hakkında bilgi verin
- Açık ve düzenli iletişim kanalları kurun
- Şirketiniz içinde ilk temas noktası siz olun

Kilit müşteri temsilcinizle sık sık iletişim kurun ve kişisel bir bağ geliştirin.

KİLİT MÜŞTERİ PROFİLİ



Kilit müşteriniz için bir temel bilgi profili oluşturun. Bu profilde şunlar yer almalı:

- Şirketin adı ve tam iletişim bilgileri
- Genel merkezdeki karar verici, etkileyici, sponsor ve anti-sponsor kişilerin iletişim bilgileri
- Mevcut satış rakamları; bu bilgiyi sürekli güncel tutun
- Bir sonraki bütçe döneminde bu müşteriyle hedeflenen büyüme
- Kilit müşterinizin rakiplerine karşı sahip olduğu üç temel güçlü yön
- Kilit müşterinizin rakiplerine kıyasla sahip olduğu üç temel zayıflık
- En güçlü rakiplerinizin isimleri ve onların bu kilit müşteriyle olan başlıca fırsatları

Eğer kilit müşterinizin performansı diğer müşterilerinize göre geride kalıyorsa, nedenini mutlaka araştırın... Çünkü her iki taraf da kaçan bir iş fırsatını gözden kaçırıyor olabilir.



DÜZENLİ ÇALIŞMAK (1)

Gerçek anlamda başarılı bir kilit müşteri yöneticisi olmanın ilk adımı, **düzenli ve sistemli çalışmaktır.** İşte bazı öneriler:

- **Hedefleri netleştirin** – Bunu yöneticinizle birlikte yapın, böylece zamanınızı önemsiz işlerle harcamazsınız
- İşlerinizi önceliklendirin –
  A: Mutlaka yapılmalı
  B: Yapılmalı
  C: Yapılabilir
  şeklinde kategorilere ayırın
- **Günlük yapılacaklar listesi hazırlayın** – Aranacak kişiler, gönderilecek e-postalar, başlanacak ya da tamamlanacak işler
- **Projeleri önceden planlayın** – Ve düzenli olarak gözden geçirin
- **Projeleri küçük görevlere ayırın** – Unutmayın, Parkinson Yasası der ki: "*Bir iş, ona ayrılan zamanı dolduracak şekilde genişler*" — bu yüzden her görev için net bir zaman sınırı koyun

DÜZENLİ OLUN - Daha etkili çalışırsınız.

KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİMİ

DÜZENLİ ÇALIŞMAK (2)



- **Dosyalama konusunda acımasız olun** – İhtiyacınız olmayan her şeyi atın
- **Takip şarttır** – Kilit müşterilerinizi ziyaret ettiyseniz, mutlaka yeterli zaman ayırarak gerekli takip çalışmalarını yapın
- **Sabah ilk iş telefon görüşmelerinizi yapın** – Gerekirse telefonlara geri dönüş saatleri ayarlayın
- **Masayı düzenleyin** – Dağınık masa = dağınık iş



DÜZENLİ OLUN – Bugün masanızda ve dosyalarınızda bir güzel "bahar temizliği" yapın.

DÜZENLİ ÇALIŞMAK (3)



- **Okuma işlerini önceliklendirin** – İlginç ya da ilgili görünmeyen metinleri silin
- **Tüm kilit müşteriler için ayrı bir dosya oluşturun**
- **Bekleyen işleri içeren bir dosya tutun** – Her biri için hedef tamamlanma tarihleri belirleyin
- **Kilit müşteriyle her etkileşiminizde MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi) sisteminizi güncelleyin**
- **Satış rakamlarını gözden geçirin** – Bunun sıklığını işinize göre belirleyin; günlük, haftalık ya da aylık
- **Hiçbir işi yarım bırakmayın** – Ertelediğiniz işler eninde sonunda sizi bulur

DÜZENLİ OLUN – Bugün başlayın, hem iş arkadaşlarınız hem müşterileriniz farkı kısa sürede görecektir.

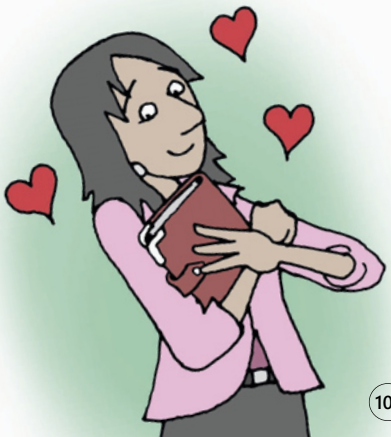
KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİMİ

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (1)



Kişisel planlamayı etkinleştiren bir araç...
CRM sisteminizi kullanırken şu unsurları mutlaka dahil edin:
Takip aksiyonları; kalın harflerle işaretleyin

- Hedef tamamlanma tarihleriyle birlikte belirlenmiş hedefler
- Bir sonraki müşteri görüşmelerinin tarih ve saatleri
- Konferans vb. etkinliklerde ortaya çıkabilecek fırsatlara göz atın
- Görevleri, müşteri önceliklerine göre organize edin
- Uyarı işaretlerini kırmızıyla belirtin;
- örneğin projeler gecikmeye başladığında



Anahtar: TAKİBİ BIRAKMA!

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (2)



Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) sisteminiz, kilit müşterinizi yönetmek için güçlü bir araçtır.

- MİY sisteminizi; müşteri profilini güncel tutmak, faaliyetlerinizi planlamak ve ilerleme raporları oluşturmak için kullanın
- Doğru yazılım aracı sayesinde, kilit müşteriyle ilgili bilgi ve planlarınızı yöneticiniz ve ekip arkadaşlarınızla paylaşabilir, aynı şekilde onların verilerine de erişebilirsiniz

Bu sayede, şirket genelinde kilit müşteri bilgisi ve en iyi uygulamalar kolayca paylaşılır.

KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİMİ

GÜNCEL KALMAK



Neden?
- Uzman olmak için
- Değer katmak için
- Her zaman bir adım önde olmak için

Hangi Konularda?
- Kilit müşterinizin faaliyetleri
- Rakipleri
- Diğer tedarikçileri
- Onların nihai müşterileri
- Sizin rakipleriniz
- Genel ekonomik durum

Nasıl?
- Sektörel yayınlar
- Fuarlar ve konferanslar
- Pazar araştırma raporları
- Ulusal basın
- Şirket içi meslektaşlar
- Halk kütüphaneleri
- Sektör birlikleri
- Sektör blogları

Günün kritik meselelerini her zaman bilin.

MGP'NİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ



Kilit Müşteri Gelişim Planınızı (MGP) yeniden değerlendirin çünkü:

KİLİT MÜŞTERİNİZİN...

- Koşulları
  - Nihai müşteri beklentileri
    - Pazar dinamikleri

... DEĞİŞEBİLİR.

Sık yapılan gözden geçirmeler, hem size hem müşterinize fayda sağlar.

KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİMİ

İÇ İLETİŞİM



Kilit müşteri yönetimi şunları da kapsar:

- **Ekip toplantıları** – Herkesi sürece dahil etmek için
- **Çalışma arkadaşlarını motive etmek**
- **Ekip lideri gibi hareket etmek**
- **Pazar araştırmalarını paylaşmak** – Bu, müşteri anlayışını derinleştirir

Takım çalışması şarttır; iş arkadaşlarınızın desteğine ihtiyacınız var.





MÜŞTERİ TOPLANTILARI (1)

Müşteri toplantıları, işlerin gerçekten hayata geçmesini sağlar. Unutmayın:

- **Amaç** – Her toplantının bir amacı olmalı ve herkes bunu bilmeli
- **Gündem** – Kilit müşterinizle birlikte hazırlanmalı
- **Zaman** – Her gündem maddesi için yeterli süre ayrılmalı ve tamamı ele alınmalı
- **Katılımcılar** – Herkes aktif olarak katılmalı mı, netleştirin
- **Alakasız konular** – Gündemin sapmasına izin vermeyin
- **Tartışma noktalarını özetleyin** – Anlaşılan konular netleşsin
- **Uzun toplantılar sıkıcıdır** – Kısa, net ve enerjik tutun
- **Toplantı notları** – Önemli başlıkları ve aksiyon maddelerini özetleyin; notları 48 saat içinde paylaşın
- **Ve son olarak** – Eğer kilit müşteri ekibinden biri toplantıdan "Hiçbir şey almadım" diye ayrılıyorsa, toplantınız amacına ulaşmamıştır

Etkili toplantı yönetimi, başarının anahtarıdır.



HESAP TOPLANTILARI (2)

Toplantılar ne için ve ne sıklıkla yapılmalı?

- **Müşteri hedeflerinin belirlenmesi** – yılda bir
- **İş güncellemeleri** – üç ayda bir
- **Kilit müşteriyle MGP'yi (Müşteri Gelişim Planı) gözden geçirme** – üç ila altı ayda bir
- **Proje değerlendirme** – kararlaştırıldığı şekilde ve uygun sıklıkta
- **İç değerlendirme** – iki haftada bir
- **Sorun çözme toplantıları** – gerektiğinde
- **Teklif müzakereleri** – uygun olduğunda

Toplantılar işleri harekete geçirir.



HESAP TAKİBİ

Resmi takip

Toplantı ya da sunumdan sonra, **48 saat içinde** bir e-posta ya da mesaj gönderin. Bu mesaj:

1) Zaman ayırdıkları için teşekkür etmeli
2) Görüşülen konuları özetlemeli
3) Yeni bilgileri içermeli
4) Atılacak sonraki adımları belirtmeli

Gayri resmi takip

Öğle yemeği ya da akşam yemeğinden sonra kısa bir e-posta ya da mesaj gönderin: **"Seni görmek güzeldi."**

İletişimi sürdürmek

Kilit müşterinizin özel bir ilgi alanı varsa, bu konuda bilgi içeren bir sektörel makale paylaşın. Örneğin: **"Sarah, Güney Amerika'daki portakal bahçeleriyle ilgili bu yazının ilgini çekebileceğini düşündüm."**

Takip etmek, sizin bu ilişkiyi ciddiye aldığınızı gösterir.

KİLİT MÜŞTERİ YÖNETİMİ

BİR MÜŞTERİYİ DEVRETMEK (1)



Müşterinizi bir çalışma arkadaşınıza devretmeniz gerekiyorsa:

- Kilit müşterinize bu süreçte birlikte çalışmaktan keyif aldığınızı söyleyin
- Değişikliğin nedenini açıkça ifade edin (lokasyon değişikliği, departman geçişi vb.)
- Tüm görevleri tamamlayın; arkada "sürpriz" bırakmayın
- ADP'yi (Hesap Gelişim Planı) yeni hesap yöneticisiyle birlikte gözden geçirin
- Sizin yerinize gelen kişiyi mutlaka müşteriye tanıtın
- Yeni yöneticinize, erken bir başarı elde etmesi için odaklanması gereken noktaları belirtin



Görevden ayrıldığınızda GERİ DÖNMEYİN.



BİR HESABI DEVRETMEK (2)

Artık kilit müşteriyle yürüttüğünüz proje ya da sözleşme sona ermek üzere...
Gecikmeden şunları yapın:

- Kapanış toplantısı düzenleyin; beklentilerin karşılanıp karşılanmadığından emin olun
- Müşterinize, sonuçlardan memnun kalıp kalmadığını sorun; ayrıca tekrar sizinle çalışmak isteyip istemeyeceğini ve ne zaman bu ihtimalin doğabileceğini öğrenin
- Uygun bir iletişim planı oluşturun, örneğin:
  - Gayri resmi görüşmeler (çözüm odaklı satış fırsatlarını düşünün)
  - Bilgilendirici içerikler, ilgili basın bültenleri
  - Güncelleme amaçlı telefon görüşmeleri
  - Şirket etkinliklerine davetler
- Mümkünse sektördeki görünürlüğünüzü koruyun; konferanslarda konuşmacı olun

İletişimi sürdürün ve sabırlı olun. Her zaman diğer potansiyel kilit müşterilere satış yapmayı sürdürün.
BOL ŞANS!

Yazarlar Hakkında



Roger E. Jones

Roger, potansiyelinin tamamına ulaşmak ve bunu sürdürülebilir kılmak isteyen CEO'lar ve üst düzey ekiplerle çalışan bir danışman ortaktır. Bir çoksatan yazar olan Roger, 40'tan fazla ülkede iş yapmıştır. Danışmanlık verdiği kişiler, dünya çapında lider şirketlerin üst düzey yöneticileridir. Aynı zamanda etkileyici ve ufuk açıcı bir konferans konuşmacısıdır; çalışmaları BBC, Financial Times, The Sunday Times ve Forbes gibi yayınlarda yer bulmuştur. Roger, 90'lı yılların sonunda kaleme aldığı Key Account Manager's Pocketbook'un yanı sıra, What Can Chief Executives Learn From Stand-Up Comedians ve The Storytelling Pocketbook adlı kitapların da yazarıdır.

Roger'ın üst düzey liderler ve yönetim ekiplerine nasıl destek olabileceği hakkında daha fazla bilgi için: www.RogerEdwardJones.com +44 (0)20 8878 3429 roger@RogerEdwardJones.com



Richard J. Ilsley

20 yıldır Richard, dünyanın dört bir yanındaki büyük şirketlerde, üst düzeyde çeşitli stratejik satış ve pazarlama projeleri üzerinde çalışmaktadır. Yayımlanmış birçok metni bulunan Richard, Best Practice – A Manager's Guide (Management Books, 2000) adlı kitabın da yazarıdır. Ulusal basın ve sektörel yayınlarda uzman yorumcu olarak yer almış, dünya genelinde konferanslara konuşmacı olarak katılmış, ayrıca TV ve radyo programlarına konuk olmuştur. Richard, Meridian'ın kurucu ortağı, The Sales & Marketing Consulting Group'un yönetici ortağı ve www.KeyAccountManagement.org adlı kilit müşteri yönetimi kaynak sitesinin kurucusudur.

Richard'ın satış ve pazarlama stratejileri üzerine yaptığı çalışmalar hakkında daha fazla bilgi almak için: www.smcg.net

Richard'a doğrudan ulaşmak için: richard.ilsley@smcg.net +44 (0)7866 471382