



Küresel Pazarlama Trendleri 2021

Odağınızı bulun

Deloitte CMO Programı Hakkında

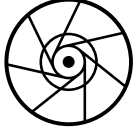
CMO Programı, CMO'ları rolün karmaşık yapısını yönetme, gelecek pazar eğilimlerini tahminleme ve çevik pazarlama ile zorluklara yanıt vermeleri konularında destekler.

[En son pazarlama trendleri ve içgörüler hakkında daha fazlasını okuyun.](#)

Dijital teknoloji iş dünyasının görünümünü değiştirdi. Deloitte Digital, dünya çapında müşterilerin mümkün olan fırsatları görmesine, neyin değerli olduğunu belirlemesine yardım ederken ayrıca bunları tanıtım, teknik deneyim ve derin iş stratejisi ile birleştiren bir danışmanlık hizmeti sunar. Deloitte Digital, işletmeleri sürekli ve hızlı bir şekilde ihtiyaç duyulan içgörüler, platformlar ve davranışlarla da güçlendirir.

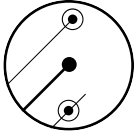
[Deloitte Digital ve hizmet teklifleri hakkında daha fazla bilgi edinin.](#)

İçindekiler



Giriş

2



Amaç: Gelişmeyi hedeflemek

6

Giriş

2021 Küresel Pazarlama Trendleri: Belirsizlik içinde bir odak noktası bulmak

Tarih boyunca kriz ve belirsizlik anları yeni inovasyonları tetiklemiş ve insanların önem verdiği şeylere bakış açısını değiştirmiştir. 1918 salgınında telefon kullanımı o kadar artmıştı ki insan gücüyle çalışan santraller iş yüküyle başa çıkamıyordu.¹ Soğuk savaş sırasında evlerdeki televizyonların yükselişi Vietnam Savaşı'nı dünyanın "Televizyonda Yayınlanan İlk Savaşı" haline getirdi ve insanların savaşa dair algılarını doğrudan etkiledi.² Daha yakın geçmişte ise küresel ısınma ve cinsiyet eşitliği ön plana çıktı ve insanlar işletmelerden bu konularda daha fazla talepte bulunmaya başladı.³

Şimdi bir belirsizlik bulutu ile yüz yüzeyiz ve tüm dünya kolektif olarak cevap arıyor. Etkisiyle her yeri saran bir salgında sosyal mesafenin normalleştiği bir dünyada sosyalleşmenin yeni yollarını bulmamız gerektiği. İnsanlar işlerini güvenli ve üretken bir şekilde yapabilsin diye çalışma koşulları yeniden tasarlandı. Market alışverişi, dışarıda yemek yemek, eğitim ve tedavi yöntemleri temelden değişti. Ek olarak, neredeyse aynı anda sistemsel ırkçılık hesaplaşmasında doruk noktasına ulaştık ve değerlerimiz ile insan olmanın anlamını gözden geçirmek zorunda kaldık.

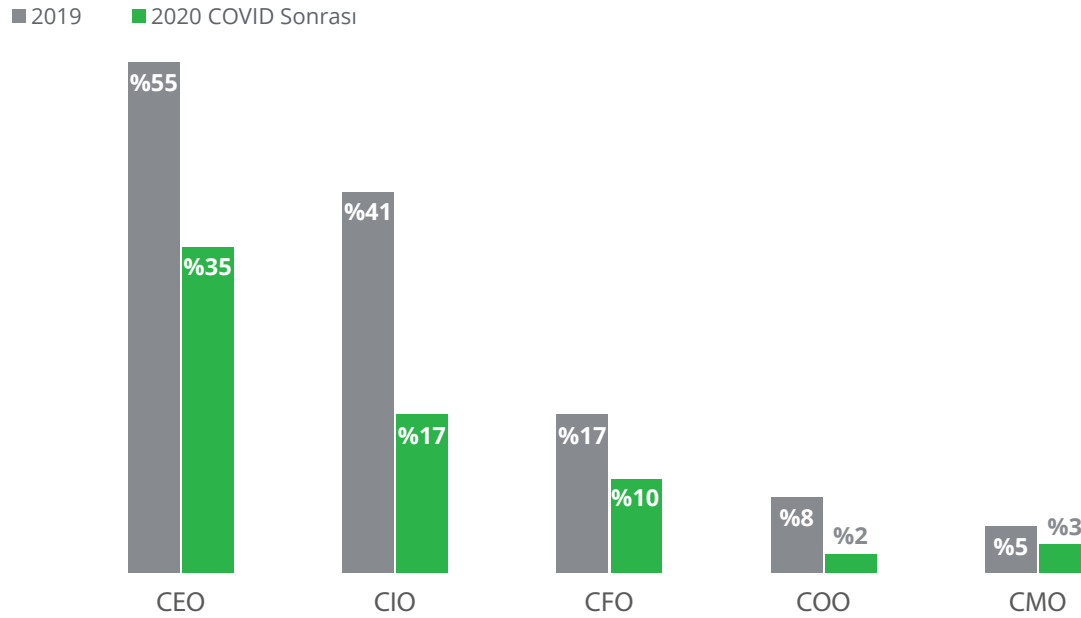
İnsanlar, şirketler ve devletler dahil herkesin bu yeni dünyada ayakta kalmak için yeni yöntemler geliştirmesi gerektiği. Bu trend raporunda da durum pek farklı değildi. Dünyanın tersine dönmüş gibi görüldüğü ve hala öngörülemez bir biçimde değişmeye devam ettiği bir dönemde küresel pazarlama trendleri nasıl belirlenir ve tartışılır?

Bu sorunun cevabını bulmak amacıyla, insanların ve markaların salgına nasıl tepki verdiklerini ve daha da önemlisi bazı markaların bu zorlu dönemde bile gelişmeye nasıl devam ettiğini daha iyi anlayacağımız kapsamlı bir yolculuğa çıktık. İkinci yıllık raporumuzda, değişimin gürültüsü içinde önemli noktaları ayırt etmek için konu uzmanlığımızı, sahanın seslerini ve biri tüketici temelli olan, diğeri yöneticileri hedefleyen iki kapsayıcı anketi birleştirdik (daha fazlası için bkz. "2021 Küresel Pazarlama Trendleri çalışması").

Araştırmamızda yöneticilerin bile belirsiz bir geleceğin baskısını hissettiği sonucuna ulaştık. Örneğin, 18 ay önce, meslektaşlarını etkileme ve stratejik etki yaratma kabiliyetleri konusunda yöneticilere bir anket yapmıştık.⁴ 2020'nin Mayıs ayında aynı soruyu 405 yöneticiye tekrar sorduk ve üst yönetimde yer alan tüm yöneticilerin kendine güven seviyelerinin ciddi oranda gerilediğini gördük (bkz. Şekil 1).

ŞEKİL 1

Üst yöneticilerin hepsinin kendine güven seviyeleri ciddi oranda düştü Kendine güvenen yöneticilerin yüzdesi



Bir olaya nasıl tepki vereceğimizi bilemediğimizde temel içgüdülerimiz devreye girer ve insanlarla kurduğumuz bağlar ve büyümeden ziyade hayatta kalmaya odaklanırız. Yöneticilere salgına verdikleri tepkiyle hangi sonuçlara ulaşmayı hedeflediklerini sordüğümüzde çoğu yönetici; müşteri bağlılığını güçlendirmek, yeteneği elde tutmak ve şirketin toplum üzerindeki etkisini genişletmek gibi daha insan-merkezli girişimler yerine, verimlilik ve üretkenliği arttırmaya öncelik verdi. Stresin bol, belirsizliğin az olduğu bu anlarda neredeyse hiç kimse şirket gelirlerini arttırmak ya da sektör dengelerini bozmaktan bahsetmiyordu.

Yardım çağrısını yanıtlamak

Elbette bu benzeri görülmemiş veya beklenmedik bir davranış değil, ancak tüketicilerle yaptığımız anket, koşullar zorlaştıkça tüketicilerin kullandıkları markalardan daha çok şey beklemeye başladığını gösterdi. Tüketici anketinden elde ettiğimiz bazı sonuçları düşünelim:

- Beş kişiden neredeyse dördü, bir markanın salgına olumlu tepki verdiği bir durumu hatırladı. Beş kişiden biri de bunun kendileri açısından marka sadakatini arttırdığı fikrine kesinlikle katıldı.
- Öte yandan, markaların kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğini fark eden tüketicilerin %25'inden fazlası söz konusu markalardan uzaklaştığını belirtti.
- Katılımcıların %70'inden fazlası, diğer insanlarla kurdukları bağları derinleştiren dijital çözümleri takdir ettiğini söyledi ve %63'ü salgın sonrasında dijital teknolojileri daha sık kullanacağını altını çizdi.
- Katılımcıların %58'i müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için değişime giden en az bir markayı anımsayabildi ve %82'si bunun ilgili markayı daha sık kullanmalarını sağladığını ifade etti.

Bu sonuçları birlikte değerlendirdiğimizde gördüğümüz mesaj çok net: Bu belirsizlikle dolu günlerde insanlar şirketlerden yardım etmelerini bekliyor ve en önemli ihtiyaçlarını karşılayarak, kurdukları bağı güçlendirebilen şirketleri ödüllendiriyor.

Bunları göz önünde bulundurarak yöneticilerin belirsizlik duvarını aşmasına ve insanlara yardım edecek aksiyonlar almasına destek olmak için yedi trend oluşturduk. Bu trendler sayesinde liderler; ortaya çıkan müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilir, iş modellerini değişen koşullara daha iyi adapte edebilir ve hepimizin arzuladığı insani bağları sağlamlaştırabilir.

Yedi trendle sınırları aşmak

2021 küresel pazarlama trendlerimizin ortak hedefi; bizi kendini savunmaya alışmış düşünce yapılarımızdan çıkarmak ve insanların ihtiyaçlarını daha bütüncül ve özgün bir bakış açısıyla karşılayacak hale getirmek.

Amaç trendi üzerine olan açılış makalemizde, en zorlu zamanlarda bile gelişmeye devam etmek için sahip olmamız gereken temeli belirliyoruz. Bunun için şirketlerin neden var olduklarını ve kime hizmet etmek için tasarlandıklarını bilmesi lazım.

Çeviklik trendi makalesinde paydaşların değişen ihtiyaçları karşısında şirketlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kendilerini en iyi nasıl yapılandırabileceklerini inceliyoruz.

İnsan Deneyimi başlıklı makalede ise müşterilerin, çalışanların ve iş ortaklarının deneyimlerini zenginleştirmek için şirketlerin verimliliği ön planda tutan düşünce yapısından nasıl kurtulabileceklerine odaklanıyoruz. Dördüncü trendi anlatan **Güven** makalesinde markaları sorumlu tutmanın ve verdikleri mesajların yaptıkları işler ile uyumlu olmasını sağlamanın yöntemlerinden bahsediyoruz.

2021 KÜRESEL PAZARLAMA TRENDLERİ ÇALIŞMASI

Dünya çok hızlı değişimlerden geçerken tüketiciler ve yöneticilerin yeni ortamlarında nasıl bir tavır aldıklarını daha iyi anlamak için evrimleşen koşullara yakından bakmamız gerektiğini fark ettik. Bunu düşünerek 2021 Küresel Pazarlama Trendleri çalışmalarının ikisi için de birer anket yaptık.

Küresel Pazarlama Trendleri Tüketici Nabzı Anketi bu yılın Nisan ayında 18 yaş ve üzeri 2.447 kişinin katılımıyla yapıldı. Bu anket ABD, Birleşik Krallık, Meksika, Çin, Güney Afrika, Katar, Birleşik Arap Emirlikleri ve Suudi Arabistan Krallığı'nda gerçekleştirildi.

Küresel Pazarlama Trendleri Üst Yönetim Anketi ise Mayıs 2020'de küresel şirketlerden 405 üst düzey yöneticiyle yapıldı. Bu ankette CEO, CIO/CTO, CMO, CFO ve CHRO pozisyonundaki yöneticilere Covid-19 salgınını nasıl karşıladıklarına dair çeşitli konularla ilgili düşünceleri soruldu.

Katılım trendini konu alan beşinci makale, dünyadaki bazı lider şirketlerin müşteri odaklı inovasyon ve savunuculuk ile etkileşim stratejilerini güçlendirmek için müşteri tutkusundan nasıl yararlandığını inceleyen ayrıntılı bir tüketici çalışmasından yola çıkıyor.

Füzyon trendi makalesinde dünyadaki en yaratıcı şirketlerden bazılarının savunmacı düşünce yapılarını nasıl aştığını ve yeni ortaklıklar, müşteri fikirleri ve dijital ekosistemleri birleştirerek nasıl yepyeni çözümler ürettiğini inceliyoruz.

Son makale ise **Yetenek** trendine odaklanıyor ve en zorlu dönemlerde bile pazarlamanın yetenek modelini nasıl bir rekabet unsuruna dönüştürebildiğinden bahsediyor.

Bu trendlerin gelecekte ne olacağını tahmin etme gibi bir hedefi olmasa da bize çok daha kıymetli bir şeyi verebilir: Kolektif olarak en çok ihtiyaç duyduğumuz anlarda müşterilere, çalışanlara ve topluma yardım etmenin bir yolu.

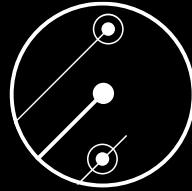
Dip Notlar

¹ David Cassel, "How Technology Helped Us Through the 1918 Flu Pandemic," The New Stack, April 12, 2020.

² Jessie Kratz, "Vietnam: the First Television War," U.S. National Archives, January 25, 2018.

³ Dimple Agarwal, Josh Bersin, Gaurav Lahiri, Jeff Schwartz, and Erica Volini, "The rise of the social enterprise," Deloitte Insights, 2018.

⁴ Diana O'Brien, Jennifer Veenstra, and Timothy Murphy, "The makings of a more confident CMO," Deloitte Insights, September 18, 2019.



Amaç

Neden var olduklarını ve kimlere hizmet etmek için tasarlandıklarını bilen kuruluşlar, farklı bir değişimin yolunu açmak için benzersiz bir konumdadır.

Gelişmeyi hedeflemek

Amaç odaklı bir şirket ile sürekli değişen dünyaya ayak uydurmak

Dünya, bu yüzyılın en kötü krizlerinden biri olan koronavirüs salgınının açtığı yaraları sarmaya ve hem sosyal hem ekonomik açıdan kendini yeniden inşa etmeye henüz başladı. Covid-19'un yarattığı ekonomik ve duygusal hasarın etkisi dünyayı ele geçirirken işletmeler çok sayıda belirsizlikle karşı karşıya kaldı ve kalmaya da devam ediyor. Peki şirketler, ürün ve hizmetlerinin salgından önceki konumlarını kaybettiği bir gerçeklik ile nasıl baş etmeli? Bazıları için bu, vitrinler paramparça olmuşken kendi topluluklarıyla nasıl tekrardan bağ kuracaklarını veya hem müşterilerle doğrudan iletişim kuran hem de evde kalan çalışanları yetenek açısından nasıl destekleyeceklerini bulmak anlamına geliyor.

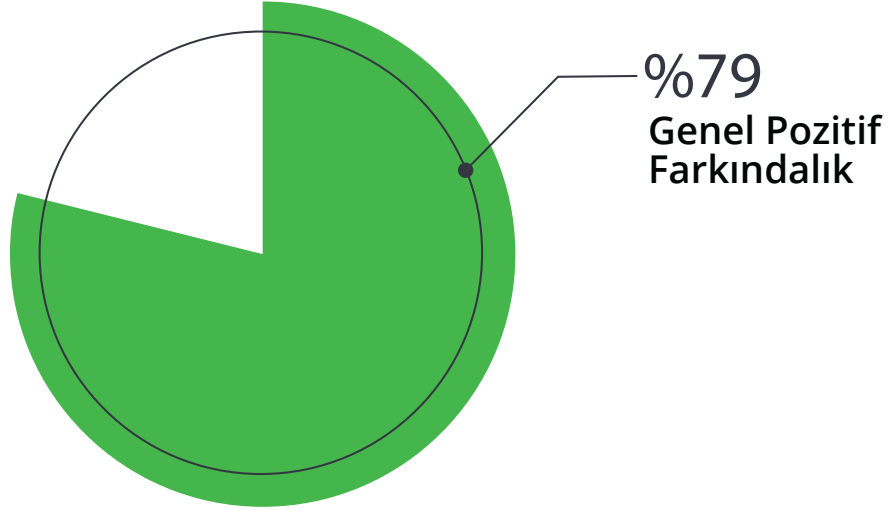
Markaların çoğu kendilerini nasıl yeniden konumlayacaklarını ve paydaşlarına en iyi hangi şekilde yarar sağlayabileceklerini düşünürken bazı markalar tek bir temel boyuta, amaçlarına odaklanmak konusunda ısrarlı. Söz konusu şirketler, günümüzde ne satıyor olurlarsa olsunlar, neden var olduklarını ve —müşterileri ile çalışanlarından topluluklarına kadar — kime en iyi şekilde hizmet etmek amacıyla tasarlandıklarını çok iyi bilen şirketlerdir.

İnsanların bu markaları fark etmesi de umut verici. Deloitte'un küresel olarak 2.447 tüketiciyle yaptığı anket katılımcılarının %79'unun markaların müşterileri, çalışanları ve topluluklarına yardım etmek için Covid-19 salgınına olumlu tepki gösterdiği olayları anımsadığını ortaya koydu (şekil 1). Bu manifestonun etkilerini gözlemlediğimiz sonsuz örnek var: finansal kurumlar kredili hesap ücretlerini durdurdu ve kredi ödemelerini erteledi; ayakkabı şirketleri, insanları iyileştirmeye çalışan hemşirelere binlerce çift ayakkabı bağışladı; ve pek çok şirket, faaliyetlerini yürüten çalışanlarını daha iyi desteklemek amacıyla uzun süredir uyguladıkları kurumsal politikalarını değiştirdi.

Amaç odaklı firmalar, neden var olduklarını ve kime en iyi şekilde hizmet etmek amacıyla tasarlandıklarını çok iyi bilen şirketlerdir.

ŞEKİL 1

Covid-19 salgını başladığından beri herhangi bir markanın gelirlerini aşağıdaki yöntemlerden herhangi biriyle yeniden yönlendirdiğini fark ettiniz mi?



Covid 19'a pozitif tepki veren markalara dair farkındalık

Çalışanların sağlığını korumak üzere tedbirleri artırdı

%44

Destek için ürün ve hizmet bağışı yaptı

%40

Topluma maddi destek sağladı

%29

Çalışanlarına maddi destek sağladı

%26

Yönetici maaşlarını önemli ölçüde azalttı veya durdurdu

%23

Ürün ve hizmetlerine ücretsiz erişim sağladı

%22

Daha iyi destek için diğer organizasyonlarla ortaklık yaptı

%21

Sözleşme şartlarını veya fiyatlandırmaları düzenledi

%20

Çalışan ücretlerini (maaş, sosyal haklar vb.) artırdı

%20

Pozitif farkındalık – Diğer

%2

Pozitif aksiyonların farkında değil

%21

Kaynak: Deloitte Küresel Pazarlama Trendleri Tüketici Nabızı Anketi

Bir şirketin krize verdiği tepkiler bütüncül bir yaklaşıma sahipse, yani işletmenin toplumda oynadığı rol ile uzun vadedeki değerini birleştiriyorsa, şirketin marka kimliği ve paydaşlarına (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, topluluklar ve hissedarlar dahil) yönelik sürekli bağlılığı arasında net bir uyum var demektir.

Bunları amaç odaklı şirketler olarak nitelendiriyoruz. Kuruluşun tümünü kapsayan özgün bir amacın harekete geçirdiği bu şirketler, amaçlarına en iyi ulaşabilecekleri yolu seçerek zor kararları basit seçimlere dönüştürür. Amaç odaklı şirketler yalnızca daha fazla dikkat çekmekle kalmıyor, tüketicileri de aksiyon almaya teşvik ediyor. Anket katılımcılarının neredeyse dörtte biri bu tür aksiyonların marka algısını olumlu etkilediğine ve beşte biri de alışveriş tercihlerini söz konusu markalar lehine değiştirdiğine kesinlikle katıldı (Şekil 2).

Tüketicilerin markaların olumsuz aksiyonlarını da fark ettiğini ve bunun sonucunda dört tüketiciden birinin markayla bağını kopardığı için sürekli bağlılığın da önemli olduğunu gördük. Neticede: Şirketler sırtlarını amaçlarına ne zaman yaslayacaklarını seçemez. Amaç, bir şirketin nasıl var olduğunu belirleyen uzun vadeli bir bağlılıktır. Bu bağlılık olmazsa insanların şirkete olan güveni hızla azalabilir (daha fazlası için bkz. “Güven” trendimiz).

Şirketler amaç odaklı olmak için ne yapmalıdır? Bunun için tipik olarak şirketin neden var olduğunu çok iyi anlamak, kime hizmet etmek için tasarlandığını kapsamlı bir şekilde kavramak ve amaç odaklı APG’ler (Anahtar Performans Göstergeleri) ile verdiği sözleri tutmasını sağlamak gerekir. Bu makalede amaç odaklı şirketin tam olarak ne demek olduğunu ve pazarlama profesyonellerinin iyi günde ve kötü günde tüm paydaşları kapsayacak şekilde amaçları nasıl değiştirebileceklerini açıklayacağız.

ŞEKİL 2

Farkındalıktan satın alma davranışına giden müşteri yolu



Kaynak: Deloitte Küresel Pazarlama Trendleri Tüketici Nabızı Anketi

Amacın anlamını açıklamak

Amaç hakkında yapılan ve sürekli değişkenlik gösteren tartışmalar, terimin birden fazla yorumu olmasına yol açmış ve tanımını da hareket eden bir hedef haline getirmiştir. Amaç, bir markanın ürün ve hizmetlerini satmasının altında yatan sebebi temsil edebilir veya şirketin dünyada neden var olduğunu gösteren platformu oluşturabilir. Amacın anlamını açıklarken bunlardan ilkinde marka amacı (tüketici algısındaki haliyle), ikincisine ise amaç odaklı şirket (tüm paydaşlarının ihtiyaçlarına cevap vermesi niyetiyle) diyeceğiz. En amaç odaklı markalar ve şirketler, faaliyetlerinden bağımsız olarak, onları güdüleyen sebepleri net bir şekilde belirler ve verdikleri sözler için kendilerini sorumlu tutacakları bir yöntem uygular.

DAHA BÜYÜK BİR “NEDEN” ŞİRKETİN SINIRLARINI NASIL AŞAR

Marka amacı ve amaç odaklı şirketler birbirini dışlayan kavramlar olmak zorunda değildir. Hatta

amaç odaklı şirketler, marka amaçlarını şirketin tümünü kapsayan daha büyük bir amaç ile uyumlu hale getirirler. Ancak genellikle bir şirketin ürün ve hizmetlerinin arkasındaki “neden”, yetenek ve iş ortaklığı stratejisi gibi diğer önemli unsurlardan koparılır.

Amaç, diğer unsurlardan yalıtılırsa anlamı konusunda karışıklık yaşanabilir veya —daha kötüsü— samimiyetsiz görünebilir. Ancak bir şirket, “neden”ini faaliyetlerinin merkezine koyarsa amaç daha sağlam hale gelir ve şirketin içine de dışına da ulaşabilir.

Böyle bir amaç odaklı şirket düşünün, mesela Ella’s Kitchen. Bu uluslararası organik bebek ve çocuk yemekleri şirketi amacını şöyle tanımlıyor: “Hayat boyu sürececek sağlıklı yemek alışkanlığı edindirmek.”¹ Ella’s Kitchen’in amacı, sadece yiyecek satmanın ötesine geçerek bu amacı da gerçekleştirebilmek. Bu doğrultuda, “Birbirine iyi gelen” standartlarını uyguluyor ve etik kaynaklı bir tedarik zinciri sağlamak için çok sayıda paydaşla birlikte çalışıyor. Ürünlerinde sağlıklı içerikler kullanmanın yanı sıra, ebeveynlere ve bakıcılara, çocuklarında sağlıklı beslenme alışkanlıkları geliştirmelerine yardımcı olacak kaynaklar da sağlıyor.²



Bir şirket, “neden”ini faaliyetlerinin merkezine koyarsa amaç daha sağlam hale gelir ve şirketin içine de dışına da ulaşabilir.

SOSYAL GİRİŞİMİ GELİŞTİRMEK

Toplumun iyiliği ile doğrudan bağlantılı bir amacı olmayan sayısız marka yüzyıllar boyunca var oldu ve finansal olarak da büyüdü. Ancak iki küresel trende göre şirketler, amaçlarının ve KSS inisiyatiflerinin dünyayı daha iyi bir yer haline getirmeye odaklanmasını sağlayarak “iyi”nin daha ötesine geçebilir. Bu trendler:

- **Dünyadaki değişim, sosyal girişime yöneliyor:** Sosyal girişimin misyonu, kâr ile toplumsal etkiyi birleştirmektir. CEO’lar genellikle en önemli başarı ölçütünün “gelir eşitliği, çeşitlilik ve çevre dahil toplumda yaratılan etki” olduğunu söyledikleri için işletmelerin de bu yönde hareket ettiğini görüyoruz.⁴ Bunu sadece CEO’lar söylemiyor, Y ve Z kuşağı da kendi değerlerini paylaşan şirketleri destekleme ve bu değerler konusunda sorumluluk alamayan şirketlerden uzaklaşma eğiliminde.⁵
- **Dünya, işletmelerin çözüm üretmesini bekliyor:** 28 küresel piyasada 34 bin kişiye anket yapan Edelman Güven Barometresi verilerine göre insanlar, küresel sorunları çözmeye açısından, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve hükümetler ile kıyaslandığında bile işletmelerin en yetkin grup olduğunu düşünüyor.⁶ Ayrıca katılımcılar; topluluklar ile tüketiciler dahil paydaşların ve yeteneğin bir şirketin uzun vadedeki başarısını belirleyen en önemli unsurlar olduğunu altını çiziyor. (Katılımcıların yalnızca %13’ü hissedarların en önemli paydaş olduğunu belirtmiş.).

“Marka” kavramı giderek insanların şirketi nasıl gördüğünü temsil etmeye başladı. Tüketiciler de toplumsal açıdan önemli çalışmaları destekleyen şirketlere yöneliyor. Bu doğrultuda işletmelerin de paydaşların ihtiyaçlarını etkin bir biçimde karşılayabilmek için şirketin amacına bir toplumsal boyut kazandırması gerekmekte.

Ella’s Kitchen ayrıca, dünya çapında yetersiz hizmet alan çocuklara 300.000’den fazla yiyecek poşeti başkışlayarak kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) girişimlerini de canlandırıyor.³ Bu noktada KSS inisiyatiflerinin amaç odaklı şirketler ile aynı olmadığını söylemek gerekir. Şirketin tümünü kapsayan bir amacı olan şirketler, KSS faaliyetlerinin amaçlarını güçlendirmesini ve dünyada olumlu bir etki yaratma becerilerini arttırmasını sağlar (bkz. “Sosyal girişimi geliştirmek” hakkındaki trendimiz).

Ölçüm: Verilen sözleri tutmak

Haber bültenlerimiz, verdikleri görkemli sözleri tutmakta başarısız olan işletme örnekleriyle dolu. Kelimeleri yazılı hale getirmek ne kadar kolaysa o kelimelerin gerektirdiklerini gerçekte uygulamak bir o kadar zor. Müşterilerine verdiği sözleri yerine getiren bir marka veya değer zincirinde amacını göstermeye çalışan bir girişim de olsa tüm şirketler, üç temel boyutta amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan APG’leri teşvik etmelidir:

Ölçümleri politikalara dahil etmek: Şirketler, ana uygulamalar aracılığıyla amaçlarını sağlamaştıran ölçülebilir politikalar oluşturabilir. Örneğin, Amerika’daki yatırım yönetimi şirketi Blackrock’ı ele alalım. Blackrock CEO’su Larry Fink bir keresinde amaç ve kâr arasında yakın bir ilişki olduğunu ve temel iş kararlarının amaçla uyumlu olmasını sağlayan politikaların uygulanması gerektiğini söylemişti.⁷ Bunun için Blackrock şirketlerden Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (SASB)⁸ tarafından yayımlanan sektöre özgü rehberlere nasıl uyum gösterdiklerine dair “sağlam” açıklamalar talep ediyor. Bu açıklamaları sağlayamayan şirketler için ise Blackrock “risk yönetimi seviyesi yetersiz”⁹ değerlendirmesinde bulunuyor. Bahsedilen standartlar doğrultusunda Blackrock, sürdürülebilirlik açıklamaları eksik olan “2.700 farklı şirketteki 4.800 direktör aleyhine oy kullandı ya da lehine oy kullanmaktan çekindi”.¹⁰

Ekipler için APG'ler: Bir amacı hakkıyla hayata geçirmek için çalışanların bu amacın değerlerini ve misyonunu çok iyi benimsemesi ve uygulaması gerekir. Örneğin Alaska Havayolları, çalışanlarının şirketi nasıl gördüğünü ve şirketin amacına ulaşmasında nasıl etkili olduklarını daha iyi anlamak için yıllık etkileşim anketlerinden yararlanıyor.¹¹ Alaska Havayolları'nın 2020 hedefi ise şirket birimleri çapında etkileşim oranlarını %80 ve üstüne çıkarmak. Bu yöntemi bir adım öteye taşımak için şirketler, etkileşim oranlarının zaman içerisinde nasıl eğilim gösterdiğini kurullara raporlayabilir ve amaç konulu görüşmelerini performans değerlendirmelerinin temel kısımlarından biri haline getirebilir.

Kâr ile amaç arasında ilişki kurmak: Kâr ve amaç arasında ilişki varsa, şirketlerin bir amaca bağlı olmanın değerini göstermek için amaç odaklı sonuçları ölçmesi gerekir. Bu başarı da satışları garanti altına alır ve şirketin hangi yöntemlerin işe yaradığını görmesini sağlar. Örneğin, Unilever'in amacı "sürdürülebilir yaşamı sıradan hale getirmek".¹² Bunun için Unilever, sürdürülebilir yaşam ürünlerinin performansını geri kalan ürün portföyüyle kıyaslayarak ölçüyor. Sonuç olarak: "Sürdürülebilir Yaşam Markaları, diğer ürünlerden %69 daha hızlı büyüyor ve şirket büyümesinin %75'ini oluşturuyor."¹³

Pazarlama profesyonelleri, uzun vadede amacı şirketin önceliklerinden biri haline getirmek için ne yapabilir

Amaç odaklı bir şirket, işletmenin birçok unsurunun bir arada çalışmasını gerektirebilir. Ancak amaç söz konusu olduğunda her işletmenin aynı yerden başlamadığını da biliyoruz. Start-up'lar, kuruluştan itibaren amaçlarını faaliyetlerine entegre edebilir. Büyük, eski şirketlerin ise amaç odaklı çalışmalara yönelirken daha dik bir yokuştan çıkması gerekir.

Pazarlama profesyonellerinin, amacı şirketin tamamına nasıl benimseteceği, şirketin olgunluğuna ve sektörüne bağlıdır.

Olgunluk ve sektörden bağımsız olarak, CMO'lar ve onların yönetimindeki pazarlama birimleri aşağıdaki üç adımı izleyerek müşterileri ve zamanla da tüm paydaşları için amaçlarına ulaşabilirler. Bu adımlar:

- 1. Kendi marka amacı:** Pazarlama profesyonelleri genellikle müşteri uzmanları olarak nitelendirildiğinden¹⁴ markanın ürün ve hizmetlerinin arkasındaki büyük "neden"i daha iyi anlamak ve anlatmak açısından benzersiz bir konuma sahiptir. "Neden"i marka amacına dahil etmek, yaratıcılığı arttırabilir, çalışanlara iham verebilir ve tüketicilerle duygusal bağ kurarak fark yaratabilir. Bir pencere ve kapı şirketi olan Marvin, pazarlama profesyonellerinin ürünleri nasıl daha büyük bir amaca dönüştürebileceğini gösteriyor. Markanın amacı: "daha iyi yaşam şekillerini hayal etmek ve yaratmak".¹⁵ Marka amacı sayesinde Marvin, kapı ya da pencere gibi görünüşte sıradan bir ürünün, insanların

Pazarlama profesyonellerinin, amacı şirketin tamamına nasıl benimseteceği, şirketin olgunluğuna ve sektörüne bağlıdır.

evlerinde daha mutlu ve sağlıklı bir şekilde yaşamalarını sağlayacak bir ürün haline nasıl getirilebileceğini ortaya koyuyor. Marvin, müşterilerinin kendi kişilikleri, istekleri ve ihtiyaçlarını en iyi yansıtacak alanlar yaratmalarına yardımcı olmak için gizli kilit sensörleri ve akıllı tavan penceresi gibi yenilikçi teknolojiler kullanıyor veya her bir tasarım ayrıntısına ince ayar çekme seçeneği sunuyor.

2. Şirket amacını ortaya çıkarmak: Eğer işletmede şirket amacı hakkında konuşulmuyorsa pazarlama profesyonelleri, üst yönetim görüşmelerine “dıştan içe” bir bakış açısı getirerek şirket amacının ortaya çıkmasını sağlayabilir. Bu, kurumsal itibar ile konuşmak veya şirketin rekabetle alakalı mevcut algılarına ışık tutan verileri masaya getirmek anlamına gelebilir.

Tüketici nabız araştırmamızda (şekil 1) görüldüğü üzere müşteriler Covid-19 salgınına çalışanlarını koruyarak (%44) ve bir salgın destek girişimini desteklemek için ürün bağışı yaparak (%40) tepki veren markaları daha çok fark etmiş. Belçikalı büyük bir sigorta şirketi olan Ethias salgın başladığında tam da bunu yapmış. Dijital dönüşüm müdürü Wilfried Neven, Ethias’ın hızlıca üç tepki aşaması geliştirdiğini söyledi: “ilk olarak çalışanları korumak, ikinci olarak müşterileri korumak ve son olarak da şirketi korumak.”¹⁶ Çalışanları evden çalıştırmaya başlamanın yanı sıra Ethias, çalışanların nasıl olduğunu kontrol etmek için dijital mesaj kampanyaları da yürüttü. Topluluğa destek olmak amacıyla, Ethias çalışanları dijital uzmanlık ile sigorta ekosistemini birleştirerek App4You platformu aracılığıyla bir Covid-19 gönüllü ağı geliştirdi. Bu platform, gönüllüler ile topluluk ihtiyaçlarını eşleştirdi ve hizmet veren gönüllülere ücretsiz sigorta sağladı. Böylece Ethias, temel misyonu ve amacını geleneksel müşteri tabanının ötesine, şirketin tümüne yaymayı başardı.

3. Gerektiğinde marka ve şirket amaçlarını iç içe geçirmek: Bir şirketin KSS inisiyatifleri tüketicilerin marka bağlılığına önemli katkıda bulunur mu? Evet ise pazarlama profesyonelleri doğrudan halkla ilişkiler ile çalışarak marka ve şirket amaçlarının uyumlu olmasını sağlayabilir. Hayır ise pazarlama profesyonelleri KSS ekibiyle çalışarak şirketin piyasadaki sesinin daha gür çıkmasına yardımcı olabilir.

Mesela bir kurumsal kredi kartı ve gider raporlama şirketi olan Expensify’ı düşünün. Expensify, gider raporlamasını hızlı ve kolay hale getirerek meşgul profesyonellere zaman kazandırmayı hedefleyen güçlü bir marka olma amacıyla faaliyete başladı.¹⁷ Şirket popülerleştikçe daha geniş bir şirket amacı oluşturabildi. Şimdilerde Expensify kart gelirlerinin %10’unu evsizlik, çocuk açlığı ve iklim değişikliğine yönelik toplumsal inisiyatlara bağışlıyor. Platform üzerinden yapılan otel rezervasyonlarında evsizlik ile ilgili yardım derneklerine bağış yapılıyor, uçak bileti satışlarında ise karbon salınımını azaltmak için ağaç dikimine destek veriliyor. Expensify’ın KSS inisiyatiflerini yönlendiren sağlam bir marka amacı var.

Covid-19 salgını, paydaşlarına “neden” hizmet ettiğini bilen şirketlerin, benzeri görülmemiş değişimler karşısında eşsiz ve avantajlı bir konuma sahip olduğunu gösterdi. Amaç, bir şirketin bütününde benimsendiğinde işletmeler, paydaşlarının hayallerini gerçekleştirmek ve belki de dünyayı değiştirmek için değer zincirinin tümüne bu amacı yerleştirebilir.

Dip Notlar

¹ Ella's Kitchen "Mission and Values" page, accessed August 6, 2020.

² Ella's Kitchen "Our Dream" page, accessed August 6, 2020.

³ Ella's Kitchen "Good Stuff We Do" report, accessed August 6, 2020.

⁴ Erica Volini, Jeff Schwartz, and Ingranil Roy, "Introduction: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus," Deloitte's 2019 Global Human Capital Trends, April 12, 2019.

⁵ Michele Parmelee, "A generation disrupted: Highlights from the 2019 Deloitte Global Millennial Survey," Deloitte Insights, May 17, 2019.

⁶ "Edelman Trust Barometer: 2020," presented at the Points of Light: Corporate Services Council, February 5, 2020.

⁷ Larry Fink's 2019 annual letter to CEOs, accessed April 29, 2020.

⁸ Larry Fink's 2020 annual letter to CEOs, accessed April 29, 2020.

⁹ Ibid

¹⁰ Ibid

¹¹ Alaska Airlines, "People" page, accessed June 3, 2020.

¹² Unilever, "Our Sustainable Living Report," accessed April 29, 2020.

¹³ "Unilever's purpose-led brands outperform" brief, accessed on April 29, 2020.

¹⁴ Diana O'Brien, Jennifer Veenstra, and Timothy Murphy, "The making of a more confident CMO," Deloitte Insights, September 18, 2019.

¹⁵ Marvin, "Our Story" page, accessed June 2, 2020.

¹⁶ Wilfried Neven (Chief Digital Transformation Officer, marketing function), interview with the author.

¹⁷ First reported by Amanda Gregory, "Three Great Examples of Brand Purpose," Catalyst Marketing, April 16, 2019 and elaborated on Expensify's "Who we are: How we got here" accessed March 26, 2020

Yazarlar hakkında



Suzanne Kounkel Deloitte ve Deloitte Consulting LLP'nin pazarlama müdürüdür. Kounkel, iç içe geçmiş mutlu müşteriler ve sağlıklı iş büyümesi hedefleri doğrultusunda yaratıcılığın ve işbirliğinin sınırlarını zorluyor. Deloitte Consulting LLP'nin bir müdürü olan Kounkel, aynı zamanda B2B pazarlamada insan deneyimini ve pazarlamada verilerin etik kullanımını artıran, amaca yönelik marka üzerine sık sık konuşmacılık da yapan bir yazardır.



Amy Silverstein Monitor Enstitü ve Monitor Deloitte Stratejisi genelinde benzersiz bir işbirliği olan, Deloitte'un Amaç Stratejisi hizmetini yönetmektedir. Deloitte LLP'nin Monitor Enstitüsü içinde bir lider olarak, organizasyonlara Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) stratejileri ve ticari büyümeyi hızlandırmayı, riski yönetmek için amacı temel kurumsal stratejiye bağlamayı içeren amaçları geliştirmeyi, ve tüm bunları faaliyete geçirdikten sonra ölçmelerini ve iletmelerini tavsiye ediyor. Silverstein, değer yaratmanın sosyal amacı, toplumda işletmenin rolü ve KSS'nin geleceği konularında sık sık konuşmacılık da yapan bir yazardır.



Kathleen Peeters şirketlere müşterileriyle anlamlı bağlantılar kurarak ve pazarlamalarını dönüştürerek işlerinin tüm potansiyellerinden yararlanmalarına yardımcı olmayı içeren, Belçika'daki Pazarlama ve Ticaret Uygulamasına liderlik ediyor. Deloitte Consulting LLP'de bir yönetici olarak, müşterilerin işlerinin büyümesine yardımcı olmak adına pazarlama teknolojisi ve verilerinin değerini en üst düzeye çıkarmaya odaklanan çok sayıda dönüşüm projesine liderlik ediyor. Peeters, dijital pazarlama, veri, BI, CRM, CDP, strateji, pazarlama otomasyonu ve pazarlama operasyonlarında geniş deneyime sahip bir pazarlama ve iletişim yöneticisidir.

İletişim



Özlem Yanmaz Deloitte Dijital Ortağı ve Deloitte CMO Programı Ülke Lideri'dir. 21 yıllık danışmanlık geçmişine sahiptir ve İstanbul ofiste görev yapmaktadır. Deloitte'un Dijital Strateji, Uygulamalı İnovasyon, Müşteri Deneyimi, Satış ve Servis Dönüşümü, Dijital Deneyim, Dijital Pazarlama ve e-Ticaret alanlarında stratejiden hayata geçirmeye uçtan uca odaklanan "Customer & Marketing" hizmet alanının liderliğini yürütmektedir. 11 ülkede farklı sektörlerde büyük ölçekli dijital dönüşüm, iş ve teknoloji dönüşümü programları kurgulamış ve yönetmiştir.

 oyanmaz@deloitte.com

Deloitte.

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofis

Deloitte Values House
Eski Büyükdere Caddesi
Maslak No:1
Sarıyer, İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofis

Armada İş Merkezi
A Blok Kat:17 No:27-28
06510
Söğütözü, Ankara
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofis

Punta Plaza
1456 Sokak
No:10/1 Kat:12
Daire:14-15
Alsancak, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofis

Zeno Center İş Merkezi
Ođunluk Mahallesi
Kale Caddesi
No:10 D Blok Kat:5
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofis

Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mahallesi
Türkkuşu Caddesi
No:1 B Blok Kat:7
Seyhan, Çukurova, Adana
+90 (322) 237 11 00



www.deloitte.com.tr



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey



@deloitteturkey



@deloitteturkey

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda hizmet sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Deloitte dünya çapında farklı bölgelerde ve 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet vermektedir. Deloitte'un yaklaşık 312.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için websitemiz www.deloitte.com adresini veya [Facebook](https://www.facebook.com/deloitte), [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte) ya da [Twitter](https://twitter.com/deloitte) sayfalarımızı ziyaret ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2020. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.