

İşbirliğinin Gücü: CMO & CIO

KIMBERLY A. WHITLER, D. ERIC BOYD VE NEIL MORGAN

Genelde pazarlama üst yöneticileri ile teknoloji üst yöneticileri dünyayı farklı açılardan görmeye eğilimlidir. Talep oluşturmaya odaklanan pazarlamacılar hız ve yaratıcılığı çok önemser ve agresif hedefleri yakalamak için risk alır. IT yöneticileri ise genelde riskten kaçınır; stabilizeyi, güvenliği ve doğruluğu önemser. Pazarlama her geçen gün daha fazla oranda web sitelerine, mobil cihazlara, sosyal medyaya ve e-postaya bağlı hale geldikçe bu iki rol çatışmaya girmeye başlar zira güç ve kaynak paylaşımının mantığı değişir. Buna bir örnek: Gartner'ın tahminlerine göre bu yıl CMO'ların kontrol edeceği teknoloji bütçesi IT departmanlarının bütçesini aşacak. Her iki rolde de yönetici işe alımı yapan Korn Ferry'nin eski işe almıcılarından Anne Park Hopkins, "CIO'lar her geçen gün pazarlama aktivitelerine daha fazla dahil oldukça ve CMO'lar teknolojinin içine daha fazla girdikçe sorumluluklar değişiyor. Buradaki soru, oluşan belirsizlikle mücadele edebilmek için nasıl daha iyi bir işbirliği yapılması gerektiği." diyor.

Başarılı CMO-CIO ikilileriyle görüşmeleri de kapsayan araştırmalarımız sonucunda

bu işbirliğini teşvik etmeye yönelik bir teknik belirledik: Ortak performans hedefleri üzerinden uyum sağlamak. Bu genelde başvurulmuş bir yöntem değil. Anketlerimize göre CMO'ların üçte ikisi performanslarının faaliyet gelirleri veya satıştaki artış gibi genel ölçütlerle değerlendirildiğini söyledi. Biz bunlara *dikey uyum ölçütleri* diyoruz zira bunlar C seviye yöneticilerin performans hedeflerini CEO'nunla eşleştiriyor. Buna karşın CMO'ların sadece yüzde 34'ü (bunlar arasında CIO'lar ile işbirliğinde çok iyi olanlar da var) diğer C-seviye yöneticilerle ortak ölçütlere göre değerlendiriliyor. Biz bu ölçütlere *yatay uyum ölçütleri* diyoruz.

Yatay uyum ölçütlerinin işbirliğini nasıl tetikleyeceğine dair iyi bir örnek Regal Entertainment Group'tur. Dijital pazarlama, sinema endüstrisinde stratejik bir öncelik haline gelmişti ve bu nedenle şirketin CEO'su Amy Miles 2011 yılında şirketin CMO'sunu değiştirme kararı aldığında bir sonraki CMO'nun CIO David Doyle ile çok yakın çalışması gerektiğinin farkındaydı. Bu nedenle her ikisinin performans hedeflerini ancak ortak çalışma ile elde edilecek biçimde belirledi. Bunlar arasında Regal'in web sitesinden veya uygulamasından satılan

bilet adedi, Regal'in self-servis kiosklarını kullananların sayısı, sinemalardaki bilet sıralarının hızlı akması ve web sitesinin deneyimi (yüklenme zamanı gibi) ve Regal Crown Club sadakat programının yeniden tasarlanmasına yönelik ölçütler vardı.

Miles, CMO rolü için, lisans derecesini mühendislikte almış olan Ken Thewes'i seçti. Miles, işe alım mülakatı sırasında CIO ile işbirliği yapmanın çok önemli bir öncelik olacağını net olarak açıkladı. Thewes, "Kariyerimin erken aşamalarında CIO'larla bir ilişkim olmamıştı" diyor. Ancak Regal'e başladıktan sonra IT ve pazarlama ekipleri haftada iki ortak toplantı yapmaya başladılar ve ortak hedefleri yakalamak için yapacaklarını koordine ettiler. Thewes, "Bu işler zorla yapılmaz. Herkesin inanmasını sağlamak ve işbirliği yapacağından emin olmak durumundasınız." diyor.

Bu işbirliği meyvelerini verdi. Son beş yılda Regal'in sadakat programına katılım iki katından fazlasına çıktı ve 14 milyon kişiye ulaştı. Dijital ticaret 2013'den bu yana yüzde 359 arttı ve müşteri bağlılığı rekor seviyelere ulaştı. Bu alanların tamamında görülen gelişmeler kurumsal sonuçları da iyileştirdi: Regal'in gelirleri 2011'den bu yana yüzde 20 artarken hissedar değeri yüzde 170 arttı. 7



FOTOĞRAF: WEBB CHAPPELL

ALTI KEZ CMO'LUK YAPMIŞ BİRİNİN İZLENİMLERİ

JOE TRIPODI İLE BİR SÖYLEŞİ

DANIEL MCGINN

Joe Tripodi 1989'da Mastercard'ın pazarlama üst yöneticiliğine getirildi ve sonrasında Seagram, Bank of New York, Allstate, Coca-Cola ve Subway'in CMO'luğunu yaptı. Tripodi, bu görevin evrimi ve sıkıntıları ile ilgili olarak HBR'a konuştu.

HBR: Siz ilk bu göreve geldiğinizden bugüne CMO'luk rolü nasıl bir değişim gösterdi?

TRIPODI: Eskiden CMO'lar genelde reklama ve iletişime odaklanırdı. Bugün artık bu rol bir markayı veya ürün gamını geliştirmeye ve büyümeye sağlamak için şirketin diğer bölümleriyle işbirliği yapmaya odaklanıyor. Veri ve analitiği anlamak ve bunları hedef segment ve müşterilerde kullanmak çok büyük bir öncelik haline geliyor. Akıllı veri geleceğin ta kendisi. Eskiden beri gelen "Allah'a emanet" pazarlama anlayışı yerine analitik temelli ve kesinliği yüksek bir pazarlama anlayışı geldi. Şu anda odak, müşteriye ve müşteri deneyimine kayıyor. Her geçen gün daha fazla CMO, müşteri deneyiminden sorumlu tutuluyor. Bir fildişi kulede pazarlama planları yapmak çok güzel ancak müşterilerin bulunduğu noktada etki yaratamazsan (restoranlar veya mağazalar) başarılı olman mümkün değil.

CMO sorumlulukları değiştikçe zamanı kullanma biçiminiz nasıl değişiyor?

Dijital konulara ve veriyi anlama ve analiz etmeye çok daha fazla zaman ayırırken reklam ajanslarına daha az zaman ayırıyorum. Benim görevim küresel ölçekte olduğu için fikirleri nasıl ölçeklendirebileceğim ve insanları silolardan nasıl çıkarabileceğim üzerine de kafa yoruyorum. Daha geniş kapsamlı bir stratejik liderlik göstermek ve

farklı bölgeler arasında en iyi uygulamaların ve bilginin paylaşılmasını sağlamak öncelik haline gelirken belirli bir ülkedeki pazarlama konularına odaklanmaya daha az vaktim kalıyor. Ayrıca networklerimizi yönetmek için büyük ölçekli küresel uygulamaların gerekliliğine inanıyorum. Bu networkler arasında şirkete doğrudan etkisi olan paydaşlar, şirkete etki yapacak dış paydaşlar (analistler, blogger'lar, fikir önderleri, STK'lar, tedarikçiler ve hükümet yetkilileri gibi) var. En önemlisi de müşteriler ile dijital etkileşimler üzerinden bağlantı kurmak. Bugün gerekli olan yetkinlikler ben işe başladığım dönemdekilere göre çok daha farklı.

CEO'ların bu role bakışında ne kadar farklılık var?

Büyük, karmaşık organizasyonlarda bile birçok CEO'nun CMO rolünü genelde reklam işi olarak görmesi şaşırtıcı. Ben yeni bir şirkete girdiğimde bu bakış açısını değiştirip daha holistik bir noktaya çekmeye çalışıyorum. Markaların ve işin hayata geçirilmesi ve etkili yönetiminde reklam, yapılması gerekenlerden sadece biri. Bir CMO Ar-Ge, inovasyon, ambalaj, müşteri deneyimi ve diğer büyümeye yönelik unsurlardan da sorumlu olmalı. Prime-time'da yayımlanan çekici reklamlar yapmak ama bir sonuç elde edememek iyi bir durum değil. Ancak birçok CMO da bu durumun daha da kötüye gitmesine çanak tutuyor.

Nasıl? Birçoğunun işe girdikten sonra ilk yaptığı şey reklamları elden geçirmek, yeni bir ajansla çalışmak ve yeni bir reklam kampanyası yapmak oluyor. Bu durum, yeni reklamların işin gidişatını değiştireceği beklentisini yaratıyor. Bir CMO kaderini yeni bir iddiaya veya reklam kampanyasına bağlarsa ve somut

bir gelişme elde edemezse CMO'nun başarısız olduğu düşünülüyor ve şirket kendisi ile yolları ayırabiliyor. Belki de asıl sorun dağıtımda, fiyatlandırmada veya ürün kalitesinde yatıyor. İletişimin işe dair büyük sıkıntıları çözümleyeceğini düşünmeyin. Coca-Cola'da çalışırken 10 yıl içerisinde gelen yedinci CMO idim. İşe alım sürecini yöneten kişiye, "Beni ister işe al ister alma ama bu kadar yoğun bir değişim şirket için iyi değil ve bunu çözmenin bir yolunu bulmanız lazım" dedim. Bu arada o görevde 7,5 yıl kalmaktan da gurur duyuyorum.

Pazarlama işi gelir oluşturma baskısı nedeniyle sürekli ateş altında kalan bir fonksiyon değil mi?

Evet, bu anlamda bir risk var. Pazarlama kolay bir iş değil zira devasa bütçeler harcarsınız ve bunun karşılığında şirketin ne kazandığını sürekli anlatıp açıklamanız gerekir. Bu da özellikle CFO'larla çekişmeyi getirir. Pazarlamanın bir gider değil bir yatırım olduğunu ispatlamak CMO'ların genel bir görevidir. Ayrıca iş reklama gelince herkes uzman kesilir. Çalışanlar, halk, şirketler ve hatta emekli yöneticileriniz fikir beyan eder. Birçok fikir ve tahmin duyarsınız. Bu da CMO için kolay bir ortam oluşturmaz.

CMO'ların yeni sorumluluklar üstlenmesiyle birlikte diğer C-Seviye yöneticilerin sorumlulukları azalır mı?

Ben olayı böyle görmüyorum. Yeni sorumlulukların çoğunluğu sosyal medya, e-ticaret gibi müşteriler ile kurulan yeni iletişim ve etkileşim yöntemleri nedeniyle oluşur ve başkalarından alınmaz. Ayrıca bunların çoğu CIO ile de paylaşılır. Bugün CMO ile CIO en yakın iş ortağı olmazlarsa etki yaratmak mümkün olmayabilir.

Bu rol çok çeşitlilik arz ettiği için birçok CMO adayı işe başlayacakları şirket hakkında daha fazla araştırma ve değerlendirme yapıyor olmalı... Ne dersiniz? Gerçeği görmek ve öğrenmek için neredeyse adli tıp titizliğinde bir araştırma ve inceleme yapmanız gerekir. Aslında işe alımcı ve şirketteki diğer kişiler sizi pazarlar ve genelde işler söylendiği gibi çıkamaz. İşe alınırken her şeyin açık açık söylenmesini beklememek gerekir. Ben Bank of New York'ta CMO'luğa başladığımda şirket bana daha müşteri odaklı olmak istediğini söylemişti. İşe başladım ve şirketin bu konuda yatırım yapma isteğinin çok düşük olduğunu fark ettim bu nedenle orada ömrüm uzun olmadı. Hatalarınızdan öğrenmeye başlıyorsunuz zamanla... Daha fazla araştırmalı ve daha derin soruşturmalıydım: Artık böyle yapıyorum.

CMO'nun rolünün daha farklı tasarlanması gerektiğine dair bir CEO'yu nasıl ikna ediyorsunuz? İş kabul etmeden önce bir konuşma yapmanız gerekli. Başarı nasıl ölçülecek? Eğer CMO büyüme sağlamak durumundaysa elinde doğru ve yeterli araç var mı? Ayrıca işin bugün ve gelecekte ne yöne gideceğini doğru biçimde anlamış olmanız gerekli. Şirket gelecekte başarılı olmasını sağlayacak yetkinliklere ve alt yapıya yatırım yapmaya hazır mı? Başarılı olmak için neyin gerektiğine yönelik bir fikir birliği var mı? Eğer yoksa başarısız olmaya hazır olun.

Bir CMO hangi kişisel özelliklere sahip olmalı? Özünde çatışmalar içeren bir dünyada yaşamaya hazır olmalısınız. Büyüme sağlamalı ve bunu sürdürülebilir biçimde yapmalısınız. Küresel stratejilere odaklanmalı ama aynı zamanda en iyi pazarlamanın yerelde yapılacağını bilmelisiniz. Markanızı zamanın ruhuna uygun pozisyonlandırmalısınız. Ürün kalitesine odaklanırken maliyetleri de gözetmelisiniz. Müşterilere seçenек sunarken tedarik zincirini patlatmamalısınız. Günün sonunda maharet, mental çeviklik ve birbiriyle çelişen öncelikleri dengeleyebilme gücü önemli.

Sizin yaptığınız gibi bir CMO'nun farklı endüstriler arasında geçiş yapması zor mu? Benim için zor olmadı. Bir araç her

zaman araçtır. İster kredi kartlarında, iste içeceklerde, ister sigortada, ister sandviçlerde olsun pazarlamanın genel prensipleri aynıdır. Her işin kendine özgü bir farklılığı ve dili olabilir fakat çalışma arkadaşlarınız bunlara alışmanızda yardımcı olabilir. Genelde ben tam tersi bir sorun görüyorum: Şirketler iş tanımlarını o kadar dar tutuyorlar ki bu şansını iyi değerlendirebilecek, farklı endüstrilerden gelen adayları devre dışı bırakıyorlar.

Bir CMO olarak en büyük başarınızı hangi şirkette elde ettiniz? Birini söylemek zor zira her biri farklı işlerde, markalarda ve kültürel boyutlarda çalışmaları içeriyordu. Aslında birey olarak çok fazla bir şey yapmıyorsunuz. Ancak Allstate'te ekip olarak yaptığımız gerçekten etkiliydi. Şirket çok daha müşteri odaklı olma ve agresif pazarlama yapma yönünde evrildi. Ed Lilly ve Tom Wilson gibi harika CEO'larla çalıştım ve her ikisi de bana bu kategoride daha önce tanınmadığı kadar geniş bir otorite ve esneklik tanıdı. Başvuru almaktan tazminata kadar her noktada müşteri deneyimine baktık ve müşterilerin sıkıntı noktalarını temel alarak bu deneyimi yeniden tasarladık. Sonra



**SONUÇTA
BECERİ,
MENTAL
ÇEVİKLİK
VE FARKLI
ÖNCELİKLERİ
DENGELEYE-
BİLMEK
ÖNEMLİ.**

bu sıkıntı alanlarını sistematik biçimde adresledik ve deneyimi iyileştirdik. Ayrıca Mastercard'da yarattığımız küresel hizmetler altyapısından ve "Paha Biçilmez" temalı kampanyadan da gurur duyuyorum. Coke her zaman bir pazarlama makinesi oldu ve bunu sürdürülebilir kılmaya ve dijital dünyaya yönelik yön değiştirmeye dair şirkete kazandırdığımız yeteneklerden de gururluyum.

Subway'deki en büyük sıkıntınız nedir?

Şirketi, markayı ve kültürü dönüştürmemiz gerekli. Subway, iki ailenin kontrolünde olan, halka açık olmayan, 112 ülkede 45 bin restorana sahip bir yapı fakat bu boyutta ve karmaşıklıkta bir şirketin ihtiyaç duyduğu altyapıya sahip değil. Birçok noktada sanki küçük bir aile şirketi gibi yönetiliyor ki bunun artıları ve eksileri var. Subway'in son 50 yılda başardığından etkilenmemek mümkün değil, bu şirket tam bir franchising makinesi! Şirketin büyüme yolunda nasıl yapılanması gerektiği ve farklı pazarlarda stratejinin ne olması yönünde üst yönetime destek veriyorum. Coke veya Allstate'teki sıkıntılarımızdan çok daha farklı sıkıntılarımız var ve birçok açıdan bu benim kariyerimdeki en büyük meydan okuma. Hem heyecan verici hem de ürkütücü...

CMO olmak isteyen genç yöneticilere hangi tavsiyelerde bulunursunuz?

Öncelikle farklı fonksiyonel alanlarda edinebildikleri kadar tecrübe edinsinler. Pazarlamanın kapsamında iletişim, sosyal medya, tasarım, operasyonel ve ticari pazarlama ve marka yaratma yer alır. Ancak sadece pazarlamanın içinde yaşamayın; IT, iş geliştirme veya satışta da zaman geçirin. İkinci olarak küresel bir deneyim elde edin. İster başka ülkelerde yaşayın, ister çalışın veya okuyun ama bir dış tecrübeniz olsun. Üçüncü olarak, farklı endüstrilerde deneyim elde etmeye çalışın. Ben bu konuda gerçekten şanslıydım: Okuldan çıkar çıkmaz Mobil Oil'de stratejik planlama bölümünde işe başladım ve bu bana büyük, küresel bir şirketin nasıl çalıştığı hakkında çok temel bilgiler kazandırdı. Genel olarak, zengin deneyimler edinmeye bakın zira bu ileride daha iyi hizmet vermeniz temel olacaktır. ☺

📍 DANIEL MCGINN, HBR'da kıdemli editördür.