

Amacınızın Amacı Ne?

Nedeniniz düşündüğünüz şey olmayabilir.

ŞİRKET LİDERLERİ nasıl 1980'lerde ve 1990'larda vizyon ve misyon bildirge-leri oluşturmaya zorlandılarsa, bugün de kurumsal amaç belirleme baskısı hissediyorlar. Şirketlerin ekonomi ve toplumdaki rollerine odaklanmanın birçok olumlu yanı olsa da aceleciliğin, kestirme yolların ve uydurma bilgilerin hakiki ve özgün eylemlerin önüne geçme riskinin bulunduğu da bir gerçek. Bu makalede şirket liderlerinin tanımlamaya çalıştıkları şey, yani amaçlarının amacı konusunda açık görüşlü olabilmelerine yardımcı olmaya çalışacağız.

Amaç, bir moda haline gelmiş ve kendi başarısının kurbanı olmuş durumda. Şirketler, müşteri ve çalışanlarının şirketlerin toplumsal rollerini değerlendirirken amaca çok dikkat ettiklerinin bilincindedir. BlackRock CEO'su Larry Fink'in de aralarında

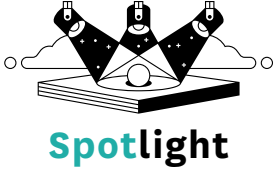
bulunduğu büyük yatırımcılar yöneticilerden ısrarla şirketleri için kâr etmenin ötesinde bir rol belirlemelerini talep ediyorlar. Bu da söz konusu rolün şirket değerlemeleri üzerinde etkisi olacağı anlamına geliyor. Ancak kurumsal hayattaki bu ani yükselişine rağmen amaç, hayli kutuplaşmış bir tartışmanın kafa karıştırıcı konusu olmayı sürdürüyor. Araştırmamız bu kafa karışıklığının sebebinin "amaç" kavramının üç farklı anlamda kullanılması olduğunu gösteriyor: *yetkinlik* ("ürünümüzün gördüğü işlev"); *kültür* ("işimizi yürütürken gayemiz") ve *dava* ("hedeflediğimiz toplumsal fayda").

En fazla dikkati dava temelli amaçlar çeker zira, toplumsal değişimi hedefleyen şirketlerin görünürlüğü daha fazladır. Ancak uygun biçimde benimsendikleri sürece üç tip amaç da etkili olabilir. Yetkinlik temelli bir amaç

(örneğin, Mercedes ve "Önce Dünyayı Taşımak") müşterilere ve bu amaca ulaşmadan sorumlu çalışanlara açık bir değer önermesi sunar. Kültür temelli bir araç (örneğin, Zappos ve "WOW Faktörünü Yaşamak ve Yaşatmak") kurum içi ahenk ve kilit ortaklarla işbirliğine olanak sağlayabilir. Dava temelli bir amaç (örneğin, Patagonia ve "gezegenimizi kurtarmak için çalışıyoruz" veya Tesla ve "dünyanın sürdürülebilir enerjiye geçişini hızlandırmak") iyilik yaparak başarı yakalanabileceği fikrini pekiştirir. Üç tip amaç da anlamlı nedenler doğurabilir.

Herhangi bir şirket için amacın amacının belirlenmesi esasen iş ile ilgili bir karardır ve strateji dayanaklı olmalıdır. Doğru cevabı bulmak, şirketin başarısının bağlı olduğu, kilit paydaşlar arasındaki uyumu sağlayacak en özgün ve motivasyonel temeli





tespit etmeyi gerektirir. Bunu yapabilmek ise ancak dile kolaydır zira birçok işletme fonksiyonunun amaçla ilgili farklı çıkar ve bunlara bağlı spesifik bakış açıları vardır. Amaç, dört farklı şirket gündeminin kesiştiği noktada yer alır: (1) Pazarlama ve satışta, müşteri edinme ve onların sadakatini artırmaya yardımcı olabilir. (2) İK'da şirkete çalışanları çekmeye, bağlılığı artırmaya ve mevcut çalışanları elde tutmaya yardımcı olabilir. (3) Yönetişim ve sürdürülebilirlikte, çevresel, sosyal ve yönetim performansını yükseltebilir. (4) Strateji ve finasta, kaynakların nasıl tahsis edileceğine ve riskin nasıl yönetileceğine rehberlik edebilir.

Amaç keşfi, bu faaliyetlerin sürece olan geçerli katkılarını görerek başlar. Eski bir CMO, eski bir CHRO, bir küresel işletme profesörü ve bir de strateji danışmanından oluşan biz dördümüz, bu dört ana faaliyeti temsil ediyoruz ve her şirketin bir amacı olması gerektiğine inanıyor ancak her amacın sosyal dava biçimini alması gerektiğini düşünüyoruz. Her şirketin iklim değişikliği ve kirlilik, iş yeri güvenliği, çeşitlilik ve çalışanları refahı ile ilgili programları hayata geçirerek ve yerel toplumlara yatırım yaparak daha iyi birer kurumsal

vatandaş olmaya çalışması gerektiğine şüphe yok. Akademik çalışmalarda gördüğümüz üzere, ESG performansını yükseltmek (özellikle de sektörün en kilit alanlarında) de şirketin yararına oluyor. Ancak bu, şirketin *amacından* farklı bir şey.

Bu makalede, amacın rolüyle ilgili üç kilit kural ile şirketlerin bu konuda sıklıkla yaptıkları hatalarla ilgili gözlemlerimizi ve bir şirket için üç tip amaçtan hangisinin en etkili olacağını değerlendirmek üzere bir çerçeve paylaşıyoruz.

1 Tüm Kalbinizle İnanmadığınız Bir Davaya Kendinizi Adamayın

Amaç ile ilgili tartışmalar genellikle, “Şayet biz var olmasak dünya hangi bakımdan daha kötü durumda olurdu?” sorusuyla başlar. Bu da insanları, bir şirketin hedefleyeceği ilham verici bir toplumsal etki tespit etmeye iter. Ancak çok az sayıda şirket bu soruya geçerli bir yanıt verebilmeyi mümkün kılan koşulların mevcut olduğu sektörlerde faaliyet gösterir. Bunlara örnek olarak amacı “gezen beslemenin daha iyi bir yolunu bulmak” olan Beyond Meat ve “sihirli deneyimlerle mutluluk yaratmayı”

amaçlayan Disney’yi verebiliriz. Sağlık, bilim ve temiz enerji şirketleri de bu kategoriye dahildir. Ancak bu soruya aşırı derecede yoğunlaşmak çoğu şirketin faaliyetlerinin doğasını yanlış temsil etmelerine yol açabilir. Bunlara örnek olarak da 2019 yatırımcı broşüründe ofis alanı kiralamayı “dünyanın bilincini artırmak” olarak tanımlayan WeWork ve (bulyon ve soslarıyla tanınan bir marka olan) Knorr’un müşterilerinin “tabaklarındakileri değiştirerek dünyayı değiştirebileceğini” önermesini verebiliriz.

Toplumsal dava temelli bir Kutup Yıldızı belirleyebilmenin özellikle tüketicilerle yüz yüze etkileşime giren girişimlere faydası olacaktır. Ancak başka çok az sayıda şirket, hele de hammadde, enerji üretimi, sermaye malları, ticari taşımacılık ve ticari hizmetler gibi B2B sektörlerde faaliyet gösteriyorlarsa, özgün olarak daha yüce bir amaçları olduğunu iddia edebilir.

2 Güçlü Bir Kültür En Büyük İhtiyacınız Olabilir

Amaç saplantısı, günümüzde yöneticiler üzerinde “iyi” bir iş yapıyorlarmış gibi gözükme baskısı yaratıyor.

ÖZETLE

SORUN

Kurumsal yaşamdaki ani yükselişine rağmen “amaç” kafa karıştıran bir kavram olmayı sürdürüyor. Doğru amacı bulmak için kilit paydaşlar arasında uyumu sağlayacak en özgün ve motivasyonel temeli tespit etmek gerekir.

NEDEN

Amaç, üç farklı anlamda kullanılıyor: yetkinlik, yani “ürünümüzün gördüğü işlev;” kültür, yani “işimizi yürütürken gayemiz” ve dava, yani “hedeflediğimiz toplumsal fayda.”

ÇÖZÜM

Her şirket dünyayı kurtaramaz. Sadece bir azınlık dava temelli amaçlar belirlemeli. Geri kalanı için, fonksiyonel anlamda faydalı bir iş ya da güçlü bir kültür, anlamlı ve motivasyonel bir nedenin temelini oluşturabilir.



Çevresel, sosyal ve yönetim performansını yükseltmek şirketin yararına oluyor. Ancak bu, şirketin *amacından* farklı bir şey.

Halbuki bazen sadece işini iyi yapmak yeterlidir. Kültür temelli amaç bildirenleri ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetler sunan ancak kendilerini olumlu sosyal değişimin baş aktörleri olarak tanımlayamayacak şirketler için ideal bir seçenek oluştururlar. Bu özellikle de, başarının yoğun çalışan bağlılığına ve hem tedarikçi hem de dağıtıcılarla işbirliğine bağlı olduğu durumlarda geçerlidir. Bu paydaşlar, şirketin toplum üzerinde nasıl bir etki bırakmak istediğinden ziyade, onunla veya onun için çalışmanın nasıl bir deneyim olduğuyula ilgilidirler.

Amacınızı, kültürünüzle bütünleşik biçimde (düşünceli, disiplinli ve ahlaklı faaliyet göstermek olarak) tanımlamak hem pragmatik hem de özgün bir yaklaşımdır. Ambalajlı tüketici ürünleri şirketi Mars'ı ele alalım. Bir asrı aşkın süredir faaliyette olan aile şirketi, 2019 yılında tarihindeki ilk amaç bildirgesini yayımladı: “Yarınımız için istediğimiz dünya, bugün nasıl iş yaptığımıza bağlıdır.” Burada daha güzel bir gelecek arzusu ifade edilse de, odak noktasını şirketin “nasıl”ı, özellikle de ilk geliştirildiği 1983 senesinden beri tüm Mars ortaklarının davranışlarına rehberlik eden Beş İlke (örneğin, “Kararlarımızı paydaşlarımızla Ortak çıkarlarımızı doğrultusunda alırsız” ve “Kaynaklarımızdan maksimum fayda sağlamak için Verimliliğin gücünden yararlanırsız”) oluşturuyor.

Bununla, Mars'ın rakibi Nestlé'nin amaca ilk yaklaşımını karşılaştırsın. Şirket 2014 yılında kendini “Dünyanın lider beslenme, sağlık ve zindelik şirketi” olarak tanımlamaya başladı. Ancak yorumcuların Nestlé'nin kazan- cının neredeyse dörtte üçünün abur cubur ve çikolata kaynaklı olduğuna

işaret etmeleriyle birlikte bu tanımlı kullanmaya son vermek zorunda kaldı ve çok daha makul olan “İyi gıda, iyi yaşam” mottosuna döndü.

Odağında kültür olan bir amaç bildirgesi çok güçlü bir yetenek cezbetme silahı olabilir. Bağlılık duyan bir işgücü şirketin gelişiminde anahtar rol oynar. Aksine, Gallup'un tahminlerine göre, bağlılık kaybının maliyeti (yüksek devir oranı, düşük üretkenlik ve düşük moral) maaş maliyetinin yüzde 18'ini bulabilir.

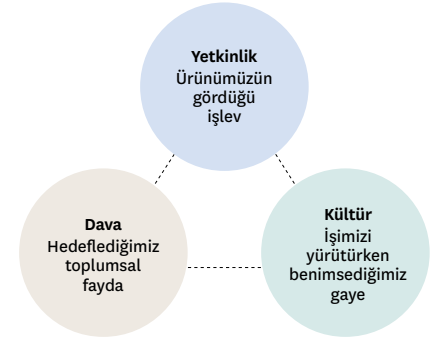
Kültüre, her biri çalışanlar ve iş ortakları arasında güçlü bir topluluk ve aidiyet hissiyatı yaratabilecek üç farklı biçimde odaklanılabilir. Kültürel *tutarlılık*, bir iş koduna bağlılığın önemine vurgu yapar. (Buna örnek olarak J&J andını ya da Mars'ın Beş İlke'sini verebiliriz.) Kültürel *uyum*, kültürün benzer eğilimleri olan çalışan ve ortaklara cazip gelecek bir yanına vurgu yapar. Bunun örnekleri arasında da Bridgewater Associates'ın “radikal şeffaflık” kültürünü ve Zappos'un mükemmel müşteri hizmetinin “kültürü doğru anlamakla mümkün olduğuna” dair inancını verebiliriz. Kültürel *çeşitlilik*, kapsayıcılığı benimsemeye ve çalışan ve ortakların benzerliklerini olduğu kadar farklılıklarını da öne çıkarmaya odaklanır. Bu yaklaşım, özellikle de işgücü tabanının müşteri tabanının çeşitliliğini yansıtması beklenen iş modellerinin geçerli olduğu havayolu ve finansal hizmetler gibi sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde etkili olur.

3 Amaçla İlgili Bütün Yetkiyi Pazarlama Ekibine Vermeyin

CEO'lar, tüketici hissiyatına en çok pazarlama takımının hakim olduğunu

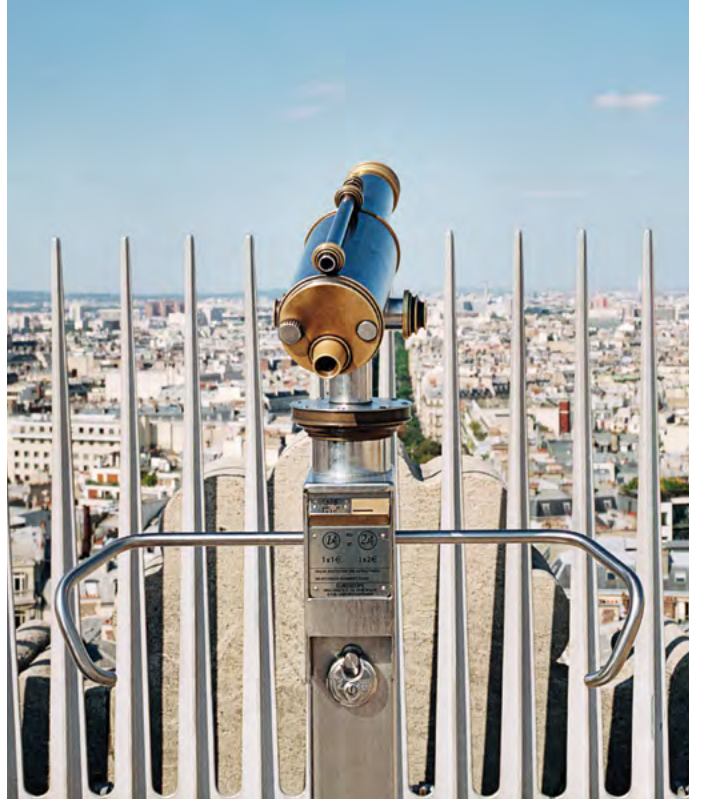
Amacın Üç Anlamı

Kurumsal hayattaki yükselişine rağmen amaç, hayli kutuplaşmış bir tartışmanın kafa karıştıran konusu olmayı sürdürüyor. Bunun en önemli nedenlerinden biri amacın üç farklı biçimde anlaşılabilmesi.



varsaydıklarından, kurumsal amacı geliştirme görevi ekseriyetle pazarlama ve kurumsal iletişim departmanlarına verilir. Ancak, pazarlamanın hedefi şirketin ürün ve hizmetlerine talep yaratmak olduğu için, amaç inisiyatif tüketici tercihlerine yanıt verme çalışmasına dönüşebilir. Araştırmalar tüketicilerin büyük çoğunluğunun, özellikle de Y kuşağının, dava temelli amacı olan şirketlerden alışveriş yapmayı tercih ettiklerini gösterdiğinden, pazarlama ve kurumsal iletişim takımları neredeyse kaçınılmaz biçimde, şirketi fazlasıyla öven bir bildirgeye imza atacaklardır.

Pazarlama ve amacı bir araya getirmenin en aşırı sonucu, bağımlılık yapan bir maddenin kullanımını azaltmaktan ziyade yeni nesil ürünlerinin satışını artırmaya çalışan BAT (British American Tobacco) ve Philip Morris



International'ın yaptığı gibi, en ufak bir ironi içermeyen şekilde, amaçlarının (sırasıyla) “Daha İyi Bir Yarın inşa etmek” ve “dünyayı dumandan kurtararak daha güzel bir gelecek yaratmak” olduğunun iddia edildiği bir duruş benimsemek olacaktır. Bunlar kadar korkunç olmasa da kamuoyunun tepkisini çeken, Pepsi ve Gillette'in kendilerini daha önce hiç ilgileri dahi olmayan toplumsal konularda savaş veren markalar olarak konumlandırma çabalarını ele alalım. Pepsi ve sosyal adalet arasında sezgisel bir bağın olmaması, şirketin 2017 yılında Kendall Jenner'ın rol aldığı reklamının geniş kitlelerce eleştirilmesine yol açtı. Benzer bir tepkiyi de Gillette'in 2019 yılında, markayı yeniden konumlandırma girişiminin bir parçası olarak yayınlanan ve (1989'dan beri kullanımında olan) “erkeğin elde edebileceğinin en iyisi” sloganını “erkeğin olabileceğinin en iyisi” ile değiştiren,

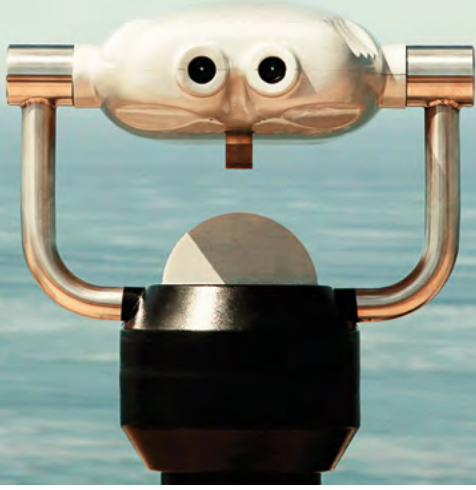
toksik maskülinite problemine odaklanan kısa film çekti. Bu, önemli bir sorundu tabii ki ve hâlâ da öyle ancak geçmişinde maço sporculara sponsor olarak spesifik erkek stereotiplerini idame ettirmiş olması, Gillette'in bu davanın özgün bir savaşçısı olarak görülmemesine yol açtı.

Bu, amaç başarılı bir pazarlama kampanyasına ilham kaynağı olamaz demek değil. Yukarıdaki kötü örnekleri, Dove'un normal kadınları model olarak kullandığı “gerçek güzellik” kampanyasıyla karşılaştırmak. Bu kampanyanın temelinde 2004 yılında yapılan ve dünya üzerindeki kadınların sadece yüzde 2'sinin kendilerini güzel olarak tanımladıklarını gösteren pazar araştırması (bu oran, araştırmanın tekrarlandığı 2010 yılı itibarıyla yüzde 4'e çıkmıştı) yatıyordu. Kampanya, Dove'un ana şirketi Unilever'in amacıyla da uyumluydu: Müşterilerine ve faaliyet gösterdiği bölge halklarına

yatırım yapıp hayatlarını iyileştirerek “sürdürülebilir yaşamı olağan hale getirmek.” En başarılı pazarlama kampanyaları, kurumsal amacı doğuranlar değil, aksine ondan doğanlardır.

Gerçekten de, güçlü dava temelli amaçları olan bazı şirketler reklamlarında bu konulara odaklanmıyorlar zira organizasyon için merkezi ve kutsal olan bir konunun değersizleştirilme ya da abartılma riskinin olduğunun farkındalar. Starbucks amacını “ilham vermek ve insan ruhunu zenginleştirmek” olarak tanımlıyor ancak reklamları ürünlerinin kalite ve orijinalliğine vurgu yapıyor. Benzer şekilde JetBlue'nun reklamları da “havada ve karada insanlığa ilham vermek” olan misyonuna değil, bilet satışlarını artıran özelliklere odaklanıyor.

Toplumsal faydaları olduğunu iddia edemeyecek olan veya toplumsal bir davaya destek olamayacak durumdaki şirketler, tüketicilerin işlevsel ve



duygusal ihtiyaçlarını karşılamamanın iş için yeterli temel oluşturduğunu kabul lenmelidir. Gazlı içecek ve abur cuburu ele alın. Besinsel açıdan bakıldığında bu ürünlerin tüketimi insanlar için zararlı. Ancak (BAT'ın amaç videosunda kullandığı yuvarlak tabiri ödünç alırsak) “duygusal ihtiyaçları” karşılamak da bir geçerli bir ticari hedeftir ve şirketler, en leziz dondurma, kurabiye, cips ve gazlı içecekleri üretme arzusunu gönül rahatlığıyla benimsemeliler. McDonald's, misyonunu “müşterilerimizin favori yeme içme yeri olmak” diye tanımlayarak doğru bir iş yapıyor. Nordstrom da sadece “müşterilerine en cazip alışveriş deneyimini sunmayı” amaçlıyor. Bu, McDonald's menüsündeki ürünlerin besin değerlerini yükseltmeye ya da tedarikçilerinin çevresel ayak izini geliştirmeye yönelik adımlar atmamalı demek değil. Söz konusu hamleler, tüketici ve düzenleyicilerden tepki görme riskini azaltır ve uzun vadede

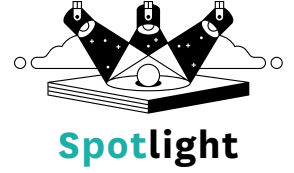
şirkete yarar sağlar. Ancak bu hedefler şirketin *amacıyla* aynı şey değiller ve sanki öyleymiş gibi gösteren bir pazarlama kampanyası alay konusu olma riskini beraberinde getirir.

Bu riskin önüne geçmek isteyen şirket liderlerinin, kurumsal amaçlarının nasıl marka ve reklam hedeflerinin ötesine geçtiğini net bir şekilde anlamaları gerekiyor. Amaç, bir şirketin özüyle ilgilidir ve hedefi geniş bir paydaş yelpazesinin desteğini sağlamaktır. Markanın fonksiyonu ise tüketicileri şirketin ürün ve hizmetlerini satın almaya ikna etmektir.

2019 yılında, bir şirketin amacını müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar ve toplumdaki oluşun beş paydaş grubunun ihtiyaçlarını karşılayarak “bütün Amerikalılara hizmet edecek bir ekonomiyi” teşvik etmek olarak tanımlayan Business Roundtable da bu ayrımı işaret ediyordu. Bu tanım, şirketlerin kendilerine fon sağlayan ve satış yaptıkları tarafların ihtiyaçlarının ötesini düşünmeleri gerektiğine dikkat çekiyordu.

Şirketlerin Amaç Konusunda Sıklıkla Yaptıkları Hatalar

Her şirketin hedefi yetenekli çalışanları çekip bünyesinde tutmak, müşterilerini tatmin etmek ve toplum ve düzenleyicilerin gözünde faaliyetlerine devam etmelerinde bir sakınca olmayacak şekilde işlerini yürütmektir. Tabii ki bunları yaparken bir de cazip oranda kâr etmeyi hedeflersiniz. Kurumsal amacınızı tanımlamak tüm bunları aynı anda yapabilmeye olanak sağlar. Ancak söz konusu stratejiyken daima olduğu gibi, kurumsal amaç nelerden



feragat edildiği konusunda açık ve kendi içinde tutarlı olmalıdır.

Şirketlerin amaç konusunda karşılaştıkları zorlukların birçoğunun temelinde davranışları ve neye inandıklarına dair iddiaları arasında algılanan uyumsuzluk yatıyor. “Amaç odaklı” olma iddiası cazip geliyor zira bu, çalışan ve tüketicilerin hoşuna gidiyor. Ancak bu iddianızı özgünlük ve tutarlılık sergileyerek desteklemeniz gerekiyor.

Yetkinlik-dava uçuşumu. Bu uyumsuzluk işinizin doğası ile taraftarı olduğunuz dava arasındaki bağ aşık olmada ortada çıkar ve çok başarılı şirketler için dahi bir tehlike arz eder. Örnek olarak, Facebook ve Google platformlarının reklam odaklı iş faaliyetlerinin, sırasıyla “topluluk oluşturmak ve dünyayı yakınlaştırmak” ve “dünyanın bilgisini düzenleyip herkesin erişimine sunarak yararlı kılmak” olan misyonlarına tamamen zıt oldukları şeklinde algılanmalarını verebiliriz.

Yetkinlik-kültür uçuşumu. Bu durum, bir şirket müşterileri için değer yaratmada başarılı ancak bir işveren, ortak veya kurumsal vatandaş olarak itibarı düşüken yaşanır. Örneğin, Amazon ve Walmart geleneksel olarak müşterilerinin beğenisini kazanırken (ki bu sırasıyla “Yeryüzünün en müşteri odaklı firması olmak” ve “insanlara tasarruf ettirerek daha iyi yaşamalarını sağlamak” olan amaçlarını yansıtıyor), işveren sicilleri, çalışan haklarını tanınamaları ve tedarik zincirlerinin şeffaf olmaması nedeniyle sıklıkla eleştiri oklarının hedefi oluyorlar.

Kültür-dava uçuşumu. Bu uyumsuzluk da şirketin açıkça ifade edilmiş dava merkezli bir amacı mevcut ancak



Amacı, sadece yöneticilerin yukarıdan aşağıya bir olgu olarak deneyimlediklerini anlamak önemli. Geri kalan paydaşların çoğu amacı aşağıdan yukarıya deneyimliyorlar.

çalışan bağlılığı skorları düşükken yaşanır. Bu durumda ihtiyacınız olan, kültür ve davranışlara odaklanmak ya da tanımlandığı biçimiyle amacınızın özgünlüğünü gözden geçirmektir. 2018 yılında Uber'in ve bugün de Volkswagen'in yeni yönetim kadrolarının karşı karşıya kaldıkları zorluk buydu: toksik (Uber) ve yasadışı (VW) davranışları görmezden gelmiş olan bir kültürü yeniden icat etmek.

Amacınızı Keşfedebilmeniz için Bir Rehber

Kurumsal amacınızın stratejinizin kilit bir ögesi olarak işlevini yerine getirebilmesini sağlamanıza yardımcı olarak beş adımlı bir süreç öneriyoruz.

1. Amacınızın doğrudan bağlantısı olan kurum içi bileşenleri tespit edin. Birçok şirkette farklı işletme fonksiyonlarının başındaki figürler kendi çıkarılarının gözetildiğini görmek isterler. Biz farklı çıkarıları olan dört bileşen tespit ettik: *talep yaratma* (satış, pazarlama, kanal yönetimi); *çalışan bağlılığı* (İK, çalışan ağıları); *yönetişim ve sürdürülebilirlik* (hukuk, operasyon, kurumsal iletişim, yatırımcı ilişkileri, toplum ilişkileri) ve *strateji ve şirket değerlendirme* (CEO, CFO, risk yönetimi). Bir amaç belirlenirken ilk adım bu bileşenlerin her birinden bir temsilcinin yer aldığı bir çalışma grubu kurmaktır.

2. Amacın üç farklı şekilde tanımlanabileceğini unutmayın. Çalışma grubunun ilk işi amaç etrafında ortak bir dil geliştirmek ve üç farklı temelin (yetkinlik, kültür ve dava) temsil edilen bileşenlerle ne gibi yollardan alakalı olduğunu incelemektir. Kültür temelli bir amaç toplumun çıkarılarını da göz önünde

bulundurarak nasıl ifade edilebilir? Ya da dava temelli bir amaç yatırımcıların çıkarılarını göz önünde bulundurarak. Bu tartışmalarda kurumsal amaç seçeneklerine olabildiğince geniş bir açıdan bakılmalı, etkin kısıtlayıcı özgünlük olmalıdır.

Bu yaklaşım, değişik amaç türlerinin farklı avantajlar sağladığını göz önünde bulundurur. Yetkinlik odaklı bir amaç hem müşteriler hem de çalışanlara açık bir değer önermesi sunar. Kültür odaklı bir amaç şirket içi uyum ve kilit ortaklara işbirliği olanağı sağlar. Dava odaklı bir amaç müşteri, çalışan ve toplumu, şirketin sağlayacağı toplumsal üzerinden bir araya getirir. ESG'yle kesişen bazı noktalar olacaktır ancak amaç girişimi, negatif harici etkilere çare bulma çabasının çok ötesine geçmelidir.

3. Amacı stratejiye bağlayın. Üçüncü adım, şirketin önündeki 10 yıl zarfındaki başarısında en fazla etkisi olacak faktörler ışığında muhtemel amaç fikirlerinin tamamının gözden geçirilmesidir. Şirkete, yetenek edinimi ve koruması mı yoksa ürün inovasyonu mu yön veriyor? Yoksa premium fiyattan hizmet verme becerisi ya da uluslararası yayılma mı?

Yapılması gereken şey amacın destekleyeceği bir iş hedefi hakkında net bir anlayış geliştirmektir. Müşteri ve diğer paydaşlara sunduğumuz değer önermesinin uygunluğunu ve sürdürülebilirliğini ve şirketin nispi avantajını nasıl pekiştirebilir? Bu adımda genellikle stratejiyle uyumlu biçimde tanımlanan üç ila beş amaçtan oluşan bir son liste hazırlanır.

4. Silolarla düşünmeyi bırakın. Bu noktada çalışma grubunun, amacın tek

motivasyonu kişisel çıkar ve fırsatçılıksa özgün olamayacağının farkında olması gerekir. Bir sonraki adım her bileşenin çıkarılarını tanıyan ancak bunları aşan bir fikir geliştirmektir. Aşağıdaki sorular şirketin amacının etkili tanımının hangisi olduğuna dair bir konsensüse ulaşmanıza yardımcı olabilir.

• *Sunduğumuz şeyin faydası o kadar bariz ki hakkında başka hiçbir şey söylememize gerek yok mu?* Şayet öyleyse, Apple'ın "inovatif donanım, yazılım ve hizmet aracılığıyla müşterilerine en iyi kullanıcı deneyimini sunması" gibi yetkinlik temelli bir amaç ideal olabilir.

• *İşimizin doğası, iyilik amaçladığımız iddiasında bulunmamıza olanak sağlıyor mu?* Örneğin, şirketiniz sağlıklı geliştirilmesine odaklanıyorsa, dava temelli (Roche'un "hastaların ilerideki ihtiyaçlarına şimdiden karşılık vermesi" gibi) ya da yetkinlik temelli bir amaç en doğru seçeneklerdir.

• *Şirketimizin esas odağı dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek olmasa da, yöneticilerimizin davranışları böyle bir iddiada bulunabilmemizi mümkün kılıyor mu?* Coşkulu bir CEO ve dava temelli bir amaç, normalde sıradan görülen bir iş üzerine hale etkisi yaratabilir. Salesforce CEO'su Marc Benioff'un toplumsal aktivizminin şirketin, CRM hizmetlerinin amacının "şirketlerin ve toplumların en büyük hedeflerine ulaşabilmelerine yardımcı olmaları için insanları bir araya getirmek" olduğunun iddia edebilmesine olanak sağladığına şüphe yok. Patagonia'nın kurucusu Yvon Chouinard'ın değerleri ve liderliği sayesinde de giyim şirketi "gezegeni kurtarmak için çalışıyoruz" iddiasında bulunabiliyor.

Amaç Organizasyonunuzu Nasıl Etkiliyor?

Amacın dört şirket gündemi üzerinde etkisi hissediliyor.
Bu etkiyi belirleyebilmek için kendinize şu soruları sorun.

TALEP YARATMA

Amaç, müşterilerin ürün ve hizmetlere olan talebini nasıl artırabilir?

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI

Amaç, çalışanların şirkete ve birbirlerine olan bağlılıklarını nasıl güçlendirebilir?

YÖNETİŞİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Amaç, güçlü ESG performansı olan iyi bir kurumsal vatandaş olarak itibarımızı nasıl sağlamlaştırabilir?

STRATEJİ VE ŞİRKET DEĞERLEME

Amaç, nasıl kârlı büyüme fırsatlarını çoğaltıp iş risklerini azaltabilir?

• *Müşterilerimize değer sunarken bir yandan da cazip bir işveren, ortak ve kurumsal vatandaş profili çiziyor muyuz? Şayet öyleyse, kültür temelli bir amaç sizin için en uygunu olabilir. Mühendislik, tedarik ve inşaat hizmetleri sunan Zachry Group amacını ne yaptığına (endüstriyel tesis tasarımı ve inşası) değil, ne olmak istediğine (“özel bir iş deneyimi yaratmak adına en yetenekli insanları ve en yüksek teknolojiyi bir araya getiren, daima fark yaratmak isteyen ilke temelli bir girişim”) odaklıyor. (Beyan: Makalenin yazarlarından Jonathan geçmişte Zachry Group’a ücretli danışmanlık yaptı.)*

• *İş yapma şeklimiz, sektörümüz için alışık olunmayan yollardan toplumsal değer yaratmamıza imkan sağlıyor mu? IP’lerini açık kaynak yapan (hidro-karbona ihtiyaç duymayan ayakkabı tabanı teknolojisini paylaşan Allbirds gibi) veya Warby Parker gibi “Siz bir alın, biz bir bağışlayalım” kampanyası düzenleyen şirketlerin, gözlük üreticisinin ifadesiyle “toplumsal bilinçli iş*

gelişimine liderlik etme” iddiaları ciddi oranda kabul görüyor.

Bu tartışmalar sırasında çalışma grubunun her üyesinin diğer paydaşlarla (çalışanlar, tedarikçiler, iş ortakları, toplum liderleri) görüşüp onların değerlendirmeye tabi tutulan amaç fikirleri hakkındaki düşüncelerini öğrenmesini tavsiye ederiz. Bu sayede nihai amacın özgün, uygun ve işe yarar olduğundan emin olabilirsiniz.

5. Amacı davranış üzerine temellendirin. Değişim yönetiminde rol almış herkesin bildiği üzere sürecin son adımı şüphesiz en zoru. Amaca yönelik davranış biçimleri üst düzey yöneticilerce modellenmeli, performans değerlendirmesi ve terfilere, işe alımlara, kararlara ve kültüre yansıtılmalıdır.

Amacı, sadece yöneticilerin yukarıdan aşağıya bir olgu olarak deneyimlediklerini anlamak önemli. Geri kalan paydaşların çoğu amacı, ürün ve hizmetlerle, çalışanlarla, fiziksel mekanlarla ve iletişimleriyle olan etkileşimleri üzerinden, aşağıdan yukarıya deneyimliyorlar. Yukarıdan aşağıya

perspektifinden bakıldığında kurumsal amaç keşfinin, “Biz olmasak dünya hangi bakımdan daha kötü durumda olurdu?” sorusuyla başlaması mantıklı. Ancak aşağıdan yukarıya perspektifinden bakıldığında amacın, müşteri, çalışan, ortak ve faaliyet gösterilen toplumların günlük deneyimlerinden kaynaklanan özgünlük, tutarlılık ve bağlılığın pekiştirilmesi önem kazanıyor. Amacınızın nihai sınavı şirketinizin operasyon şeklini geliştirip geliştiremediğidir.

İÇİNDE BULUNDUĞUMUZ 10 YIL, paydaş kapitalizmi ve kurumsal amaç çağı ve iş lügatine “empati,” “eşitlik,” “çeşitlilik” ve “kapsayıcılık” kavramlarının katıldığı dönem olarak hatırlanacak. Biz de iki önemli öğeye dikkat çekmek istiyoruz: *pragmatizm* ve *özgünlük*.

Amacın potansiyelinin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi ancak şirketin değer önermesiyle uyumlu olması ve hem dahili hem de harici ortak hedefler yaratmasıyla mümkün. En iyi haliyle amaç, bütün paydaşların desteğini sağlayan güçlü bir mekanizma. Ancak zayıf veya manipülatif bir amaç ters etki yaratıyor. Kaybedecek bu kadar şey varken, amacınızı doğru tespit etmek öncelikli kararlarınızdan biri olmalı. ☺

 **JONATHAN KNOWLES**, stratejik danışmanlık firması Type 2 Consulting’in kurucusudur.

B. TOM HUNSAKER, Thunderbird School of Global Management’ta liderlik ve strateji fakültesinde görev yapmaktadır. **HANNAH GROVE**, State Street’in eski küresel CMO’su ve abrdn’de bağımsız yönetim kurulu üyesidir. **ALISON JAMES**, BIC’in eski global CHRO’su ve BIC Corporate Foundation yönetim kurulunda Murahhas üyedir.