

# The Alignment Playbook

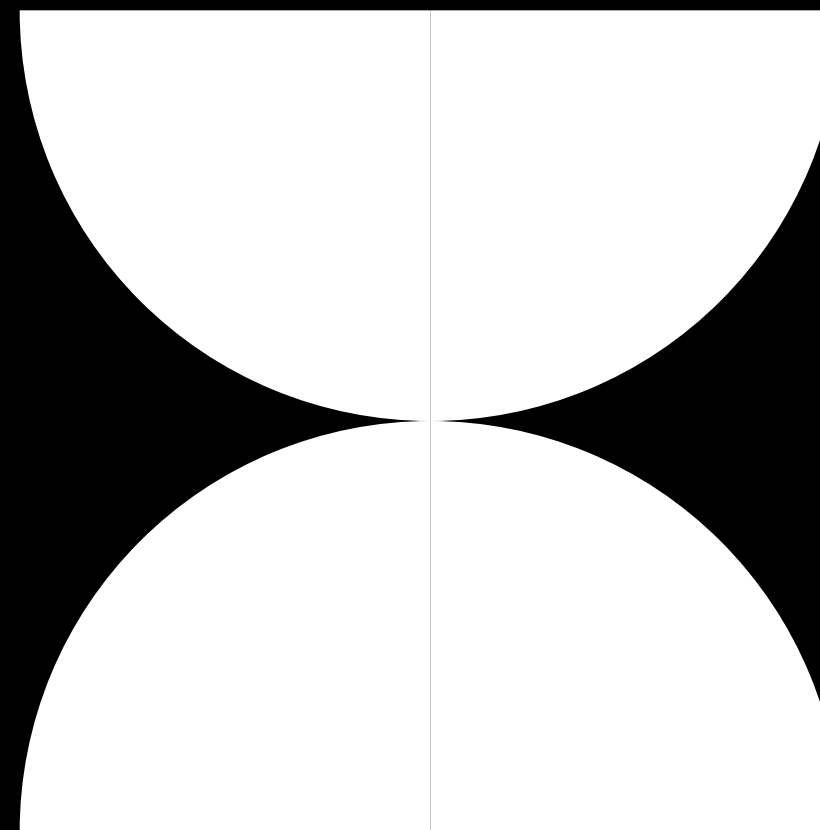
Produced By PIKAP

Bugün birçok B2B organizasyonunun ortak bir sorunu var:  
Ekipler tek tek iyi performans üretiyor, ama şirket büyümüyor.

Pazarlama trafik getiriyor, satış pipeline oluşturuyor, ürün yeni özellikler yayınlıyor...  
Fakat sonuç çoğu zaman aynı; Funnel hızlanmıyor, SQL kalitesi yerinde sayıyor, satış döngüsü uzuyor,  
ROI görünürlüğü düşüyor.

McKinsey ve Deloitte'un son büyüme raporları bu tabloyu açıkça ortaya koyuyor:  
Growth'u yavaşlatan şey yöntem eksikliği değil, hizalanma eksikliği.

Bu playbook tam olarak bu boşluğu doldurmak için hazırlandı. Modern CMO'nun en kritik sorumluluğu  
haline gelen organizasyonel alignment konusuna net, uygulanabilir ve pratik bir yaklaşım sunuyor.



THE ALIGNMENT PLAYBOOK

# Growth Neden Yavaşlıyor?

Birçok B2B organizasyonunda pazarlama kendi hedefini tutturur, satış pipeline'ı doldurur, ürün ekibi roadmap'i ilerletir. Yine de büyüme aynı kalır. Bu tablo artık istisna değil, norm.

## 1.Ekiplerin farklı başarı tanımları kullanması

Pazarlama için “başarı” trafik artışı olabilir, satış için SQL kalitesi, ürün için activation rate... Bu başarılar toplandığında bir büyüme üretmez; çünkü ortak bir yön yoktur.

## 3.Funnel'ın parçalı yönetilmesi

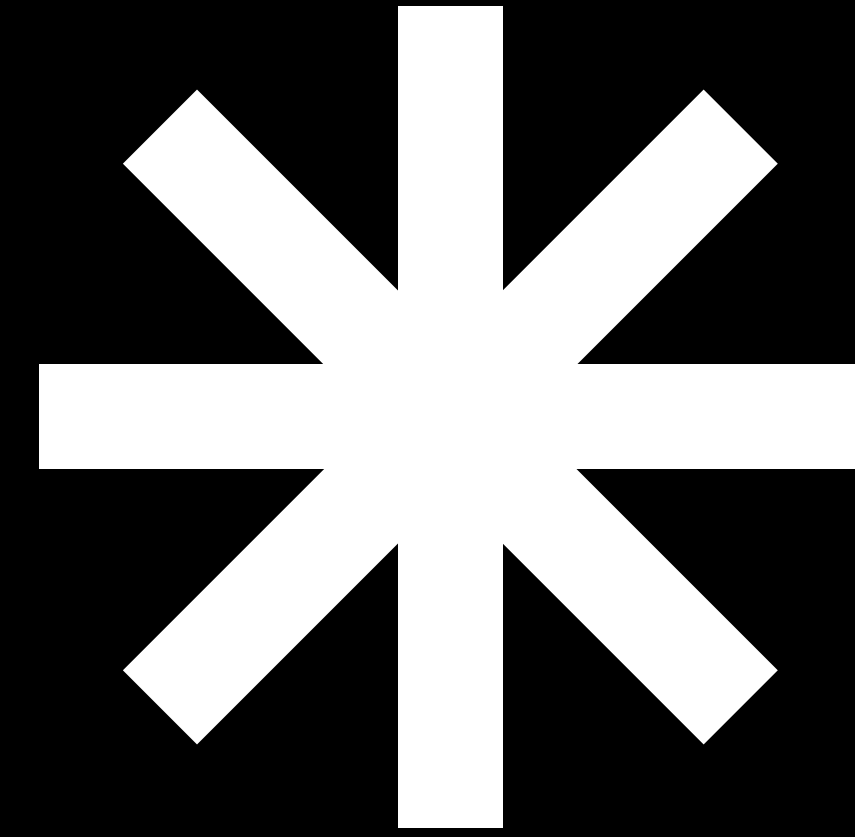
Pazarlama “kitleyi” büyütür, satış “iletişim” kurar, ürün “deneyimi” geliştirir.Ancak bu süreçler aynı hıza sahip değildir.

## 2.Dataların birbirini desteklememesi

Her birim kendi dashboard'unda çalıştığı için ortak veri akışı bozulur.  
Bu da karar mekanizmasını yavaşlatır.

## 4.Stratejinin farklı yorumlanması

Bir ekip için öncelik bilinirlik, diğer ekip için pipeline, bir diğeri için müşteri memnuniyeti olabilir.  
Bu durum yön kayması yaratır.



THE ALIGNMENT PLAYBOOK

# Alignment Nedir? Neden zorunludur?

Alignment, tüm organizasyonun aynı **North Star** etrafında hizalanması ve aynı büyüme ritmine sahip olmasıdır.” Onu zorunlu hale getiren üç temel unsur vardır;

## 1.Hedeflerin Parçalı Olması

Ekipler kendi hedefleriyle ilgilendikçe şirket büyümesi geri planda kalır. Pazarlama trafik toplar ama satış bunu SQL’e çeviremezse büyüme durur. Ürün iyi özellikler çıkarır ama pazarlama ICP’ye iletişimle taşımıyorsa yine sonuç aynı olur: Büyüme kırılır.

## 3.Karar Hızının Yavaşlaması

Büyüme hızı işidir.  
Karar verme süreçlerinin takılması, büyümenin yavaşlamasına neden olur.

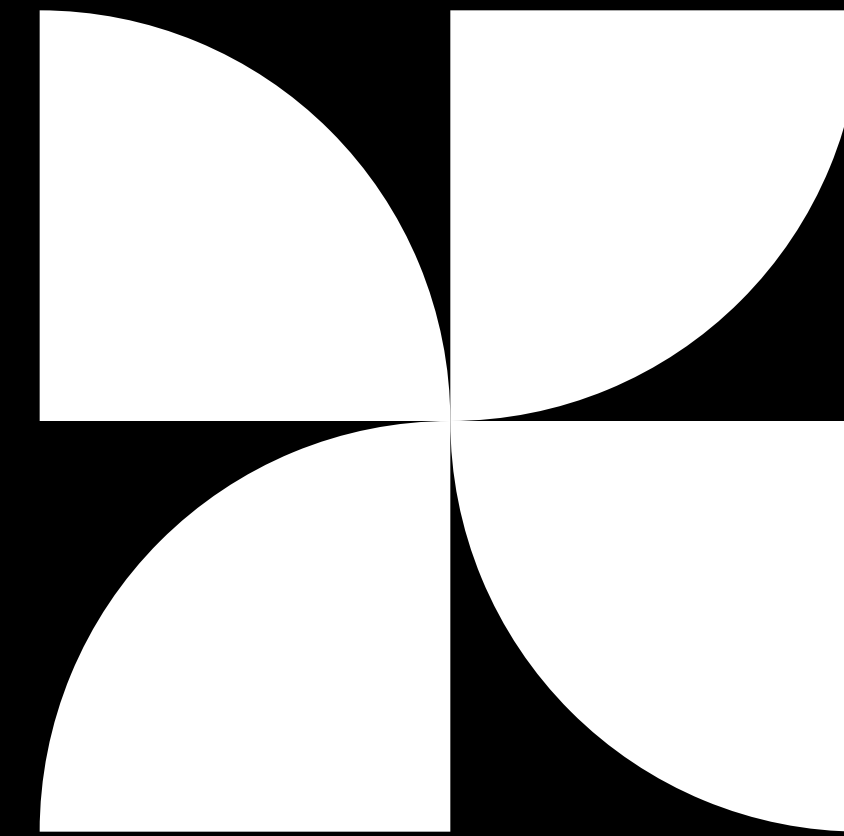
## 2.Verinin Parçalı Akması

Her ekip ayrı veri kaynağı kullanıyorsa:

- Pazarlama “başarılıyız” der,
- Satış “lead kalitesiz” der,
- Ürün “kullanıcı davranışı değişti” der.

Hepsi doğru olabilir; ama bir araya gelmediği sürece şirket için yanlış bir tablo üretirler.

Bu doğrultuda CMO’nun rolü değişir. “CMO artık yalnızca pazarlamayı yönetmez; şirket stratejisini hizalar.”



THE ALIGNMENT PLAYBOOK

# CMO'nun Yeni Rolü: Strategy Translator

Son üç yılda CMO rolü dünyanın her yerinde aynı yönde evrildi: Kampanya yöneten bir pozisyon olmaktan çıkıp, organizasyon stratejisini bütün ekiplere tercüme eden bir role dönüştü.

## 1. Stratejiyi Ekipler Arasında Çevirmek

Pazarlama, satış ve ürün çoğu zaman stratejiyi kendi disiplininden yorumlar. CMO bu yorum farklarını tek bir anlamda toplar. Hedeflerin, mesajların ve önceliklerin örgüt içinde tek ses hâline gelmesini sağlar.

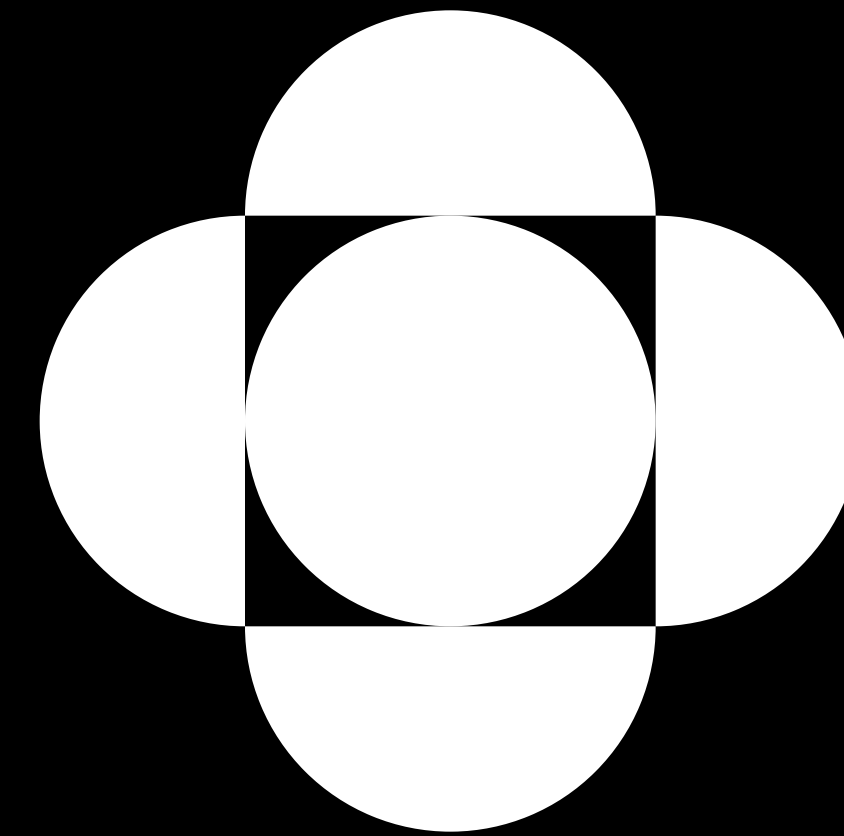
## 3. Funnel Akışını Birleştirmek

CMO yalnızca farkı görmez; farkın nerede oluştuğunu tespit eder. Pazarlama → satış → ürün → CS arasındaki tüm geçişlerde akışı görünür kılar. Tıkanan noktaları hızlandırır, fazla temas noktalarını sadeleştirir.

## 2. Ortak Metrik Kültürü Oluşturmak

Her birimin KPI'larının North Star'a bağlanması CMO'nun koordinasyonu ile gerçekleşir. Bu, büyümenin bireysel çıktılardan değil, paylaşılan sonuçlardan oluşmasını sağlar.

Kısacası modern CMO, büyümenin “yaratıcısı” değil; büyümeyi mümkün kılan organizasyon akışının mimarıdır.



THE ALIGNMENT PLAYBOOK

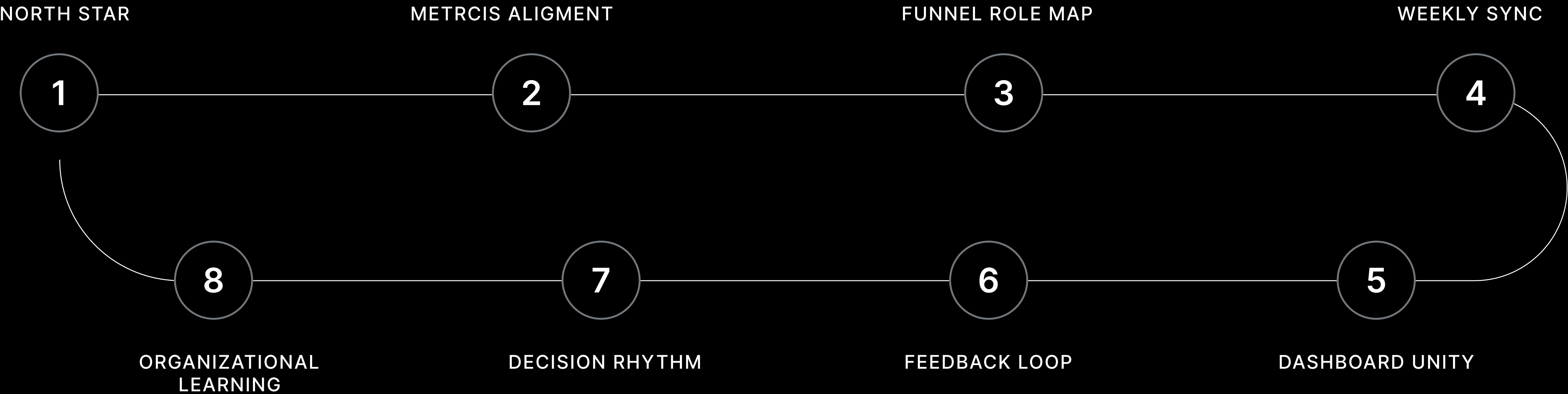
# Alignment Framework

RECOMMENDED

# Organizasyonel Büyümenin Çekirdeği

Modern B2B takımlarında büyümenin en kritik unsuru,  
ekipler arası hizalanmayı görünür ve tekrar edilebilir hâle getirmektir.

Çağakan Bağcı



Modern B2B organizasyonlarında büyümenin temel sorunu yöntem eksikliği değil; ekiplerin birbirinden kopuk çalışmasıdır. Bu nedenle alignment, soyut bir kültür tanımı değil; bir organizasyonun nasıl birlikte çalışacağını belirleyen mekanik bir modeldir.

Framework, sekiz parçadan oluşur ve her parça büyüme akışının farklı bir unsurunu hizalamak için tasarlanmıştır. **North Star** tüm organizasyona yön verir; **OMT** ekiplerin metriklerini aynı hedefe bağlar; **Funnel Role Map** friksiyonu azaltır; **Weekly Sync** organizasyonun ritmini kurar. **Dashboard Unity** veri akışını tekleştirirken, **Feedback Loop** pazar ve kullanıcı sinyallerini hızla sisteme taşır. **Decision Rhythm** karar alma hızını tanımlar, **Organizational Learning** ise her döngüde şirketi daha akıllı hâle getirir.

Bu sekiz adım birlikte çalıştığında, büyüme kampanyaların çıktısı olmaktan çıkar; organizasyonun doğal işleyişi haline gelir. Şimdi bu adımları biraz dağa kavramsal inceleyelim.

## 4.1 North Star Metric

Organizasyonun tüm ekiplerinin bağlandığı ana büyüme hedefidir. SQL Velocity, Net New Revenue, ICP Conversion Rate veya Retention gibi metrikler bu rolü üstlenebilir. North Star, bütün birimlerin aynı yön duygusunu paylaşmasını sağlar.

## 4.3 Funnel Role Map

Funnel'in her aşamasında hangi birimin rol aldığını tanımlar. Bu harita, ekipler arası friksiyonu azaltır:

- Awareness → Marketing
- Consideration → Marketing + Sales
- Conversion → Sales
- Adoption → Sales + Product
- Expansion → CS + Product

## 4.2 Organizational Metric Table (OMT)

Her birimin KPI'ı North Star'ın alt fonksiyonudur. OMT, paylaşılan başarı kültürünü görünür kılar.

Pazarlama → ICP Lead Quality  
Satış → Pipeline Velocity  
Ürün → Activation Rate  
CS → Expansion Signals

## 4.4 Weekly Alignment Loop

Organizasyonun ritmini oluşturan en kritik yapı taşıdır.

- 30 dakikalık haftalık sync
- Tek dashboard
- Tek North Star
- 3 metrik
- 1 karar

## 4.5 Dashboard Unity

Her ekip aynı veriye bakmadıkça alignment olmaz. Tek dashboard yaklaşımı, organizasyon içi “tek gerçeklik kaynağı” oluşturur. Bu durum hem karar alma hızını artırır hem de ekipler arası gerilimi azaltır.

## 4.7 Decision Rhythm

Karar alma sürecinin hızı, büyümenin hızını belirler. Decision Rhythm, kimin hangi konularda karar verdiğini ve bu kararların hangi veriye dayanacağını tanımlar. Bu sayede büyüme gecikmez; organizasyon tıkanmaz.

## 4.6 Feedback Loop

Pazarlama, satış ve ürün arasında kapalı devre geri bildirim sistemi. Bu sayede ICP değişimleri, funnel kırılmaları, yeni fırsatlar ve kullanıcı davranışları hızlı şekilde sisteme işlenir.

## 4.8 Organizational Learning

Her döngüde elde edilen öğrenimler sisteme geri işlenir. Bu, organizasyonu zamanla daha hızlı, daha akıllı ve daha tahmin edilebilir hâle getirir. Büyüme artık kampanyaların değil, sistemin çıktısı olur.

Bu checklist, alignment kültürünün bir organizasyonda gerçekten var olup olmadığını ölçmek için kullanabileceğiniz en pratik araçtır.

Her madde “evet” yanıtı verdiğinizde büyüme hızlanır; “hayır” yanıtı verdiğiniz her nokta, organizasyonun yavaşladığı kritik bir alana işaret eder.

THE ALIGNMENT PLAYBOOK

# Growth-Ready Organization Checklist

### 1. North Star tanımlı mı?

Tüm ekiplerin bağlandığı tek ve net bir büyüme metriği var mı?

### 2. Birim hedefleri North Star'a bağlı mı?

Pazarlama, satış, ürün ve CS, aynı büyüme yönünde mi ilerliyor?

### 3. Tüm ekipler aynı dashboard'a bakıyor mu?

Veri tek noktadan mı alınıyor, yoksa herkes kendi gerçekliğini mi görüyor?

### 4. ICP tanımı tüm ekipler tarafından paylaşılmış mı?

Hedef müşteri profili ortak mı, yoksa disiplinlere göre değişiyor mu?

### **5. KPI yerine hız (velocity) ölçülüyor mu?**

SQL velocity, pipeline velocity, conversion velocity gibi hız metrikleri takip ediliyor mu?

### **6. Funnel aşamalarında rol dağılımı net mi?**

Hangi ekip funnel'ın hangi bölümünden sorumlu, tüm organizasyon bunu biliyor mu?

### **7. Haftalık hizalama (Weekly Growth Sync) yapılıyor mu?**

Ekipler düzenli ve kısa ritimler içinde hizalanıyor mu?

### **8. Geri bildirimler organize bir döngüyle sisteme işleniyor mu?**

Pazarlama, satış ve ürün arasında kapalı devre bir öğrenme akışı var mı?

THE ALIGNMENT PLAYBOOK

# Methodu Destekler Çıktılar

Siemens Energy, global ölçekte yeni konumlandırmasını hayata geçirirken ürün, satış ve pazarlama ekipleri arasında kopukluklar yaşıyordu. Spin-off sonrası karmaşık organizasyon yapısında ekiplerin aynı stratejik hedeflere bağlanması gerekiyordu.

Forrester'ın metodolojisiyle düzenlenen çapraz fonksiyonlu workshop'larda tüm birimler ortak yön, hedef ve KPI setlerini yeniden tanımladı. Bu süreç sayesinde herkesin stratejiyle bağlantısı görünür hale geldi ve pazara çıkış süreçleri hızlandı.

## METHOD

# Cross-functional Strategy Workshops & KPI Alignment

SIEMENS ENERGY AG

FORRESTER

**%20+**

Hedef gerçekleştirme hızında artış

VERİ TARİHİ

2021-2022

CME Group'un vadeli işlem ürün gamı yenilenirken, pazarlama, satış ve ürün arasında tam bir eşzamanlı planlama kurgulandı.

Ürünün pazardaki mevcut konumuna zarar vermeden yeni fırsatlar yaratması gerekiyordu.

Go-to-market ekibi, segmentasyon, fiyatlama, risk ve iletişim planlarını tek bir çatı altında birleştirerek hizalı bir lansman gerçekleştirdi.

Sonuç, şirket tarihinin en başarılı ürün tanıtımlarından biri oldu.

METHOD

# Go-to-Market Alignment & Integrated Launch Planning

CME GRUP

FORRESTER

300.000

Açılış günü gerçekleşen işlem adedi

75.000+

İlk yılda yeni kullanıcı (trader)

VERİ TARİHİ

2021

2018–2020 döneminde gelir düşüşü yaşayan ArcBest, organizasyon genelinde silo yapılarından uzaklaşıp ekipleri stratejik ürünlere ortaklaşa yönlendirdi.

Müşteri-aligned satış metodolojisi, satış ve pazarlama ekiplerinin aynı ICP ve aynı gelir hedefi etrafında birleşmesini sağladı.  
Bu uyum sayesinde müşteriye sunulan değer arttı, yeni pazar fırsatları açıldı ve şirket yeniden güçlü büyüme dönemine girdi.

## METHOD

# Müşteri-aligned satış metodolojisi, yeni iş akışları

ARC BEST

FORRESTER

%36

Gelir artışı

%52

Satışlarda Yıllık Büyüme

VERİ TARİHİ

2021

DB Schenker, global lojistik operasyonlarında strateji-uygulama tutarsızlıkları yaşıyordu.

OKR çerçevesi uygulanarak tüm ekiplerin hedefleri şeffaflaştırıldı, yerel ve global hedefler birbirine bağlandı.

Stratejik öncelikler artık tüm birimler tarafından aynı dilden takip edildi ve operasyonel odak kayıpları ortadan kalktı.

## METHOD

# OKR Sistemi & Strateji-Uygulama Entegrasyonu

## DB SCHENKER

### WORKPATH

# %20

Hedef gerçekleştirme oranında artış

# %17

OKR kullanan ekiplerde daha yüksek sonuç başarısı

VERİ TARİHİ

2021-2022

THE ALIGNMENT PLAYBOOK

# Hizalanmış Organizasyon ve Hızlanan Büyüme

Büyüme bugün artık kampanyaların, tek bir ekibin ya da bir dönemin performansının sonucu değil. Gerçek ve sürdürülebilir büyüme; pazarlama, satış, ürün ve operasyonun aynı hedefe, aynı ritimde ve aynı veri doğruluğunda hareket etmesiyle ortaya çıkıyor.

Bu playbook'un amacı da tam olarak buydu:

Ekipleri hizalamanın soyut bir kavram değil, ölçülebilir, tekrar edilebilir ve yönetilebilir bir sistem olduğunu göstermek.

North Star'dan dashboard bütünlüğüne, rol haritasından karar ritmine kadar her katman; şirketin büyüme hızını belirleyen mekanizmanın bir parçası.

## **Doğru hizalama sağlandığında**

- Herkes aynı veriye bakar,
- Aynı hedef için çalışır,
- Aynı kararı temel alır,
- Aynı ritimde ilerler.

Bugünün CMO'ları için asıl dönüşüm de burada başlıyor: stratejiyi yalnızca oluşturmak değil, her birime doğru biçimde çevirip, herkesin aynı hizaya gelmesini sağlamak. Eğer ekipleriniz ortak bir yön duygusu, net bir metrik seti ve düzenli bir hizalama ritmi etrafında birleşiyorsa, büyüme zaten işin doğal sonucu olacaktır.

## THE ALIGNMENT PLAYBOOK

# Sözlük 1/2

**Alignment**

Bir organizasyonda tüm ekiplerin aynı hedefe, aynı metriklere ve aynı ritme bağlı şekilde çalışmasını sağlayan yönetim yaklaşımı. Growth'un operasyonel temelidir.

**North Star Metric**

Tüm ekiplerin bağlandığı ana büyüme metriği. Şirketin uzun vadeli değer üretimini en doğru şekilde temsil eden tek sayısal hedef.

**OMT – Organizational Metrics Table**

Her birimin KPI'larının North Star'a bağlandığı ortak metrik tablosu. Ekipler arasındaki başarı tanımlarının tekleştirilmesini sağlar.

**ICP – Ideal Customer Profile**

Şirketin büyümesine en yüksek katkıyı sağlayan ideal müşteri profili. Pazarlama, satış ve ürün ekiplerinin ortak odak noktasıdır.

**Funnel Role Map**

Funnel'in her aşamasında (awareness → conversion → expansion) hangi ekibin hangi rolü üstlendiğini gösteren rol haritası. Friksiyonu azaltır.

**Weekly Growth Sync**

Haftalık 30 dakikalık hizalama ritmi. Ekiplerin aynı dashboard'a bakarak tek karar ve tek yön üzerinde buluşmasını sağlar.

# Sözlük 2/2

## ICP – Ideal Customer Profile

Tüm ekiplerin aynı veri kaynağını kullanması. “Tek gerçeklik kaynağı” yaklaşımıyla karar alma hızını artırır.

## Velocity Metrics

Sadece hacmi değil, hız ve ilerleme akışını ölçen metrikler. Örnek: SQL velocity, pipeline velocity, conversion velocity.

## Feedback Loop

Pazarlama, satış, ürün ve müşteri başarı ekipleri arasında sürekli veri ve içgörü akışı sağlayan kapalı devre sistem. Kullanıcı davranışlarını hızlıca stratejiye bağlar.

## Decision Rhythm

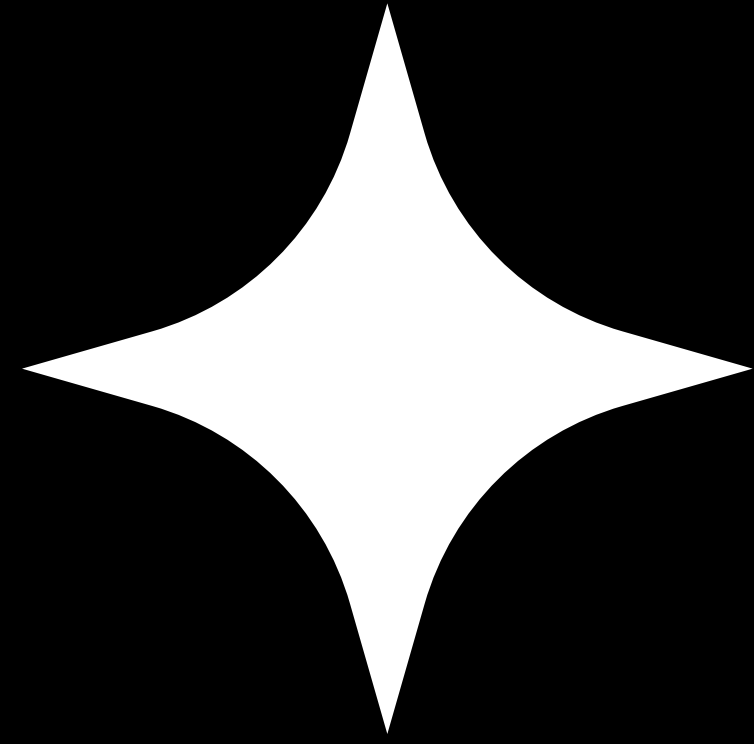
Karar alma süreçlerinin hızı ve sahipliği. Kimin neye, hangi veriye dayanarak ve hangi zaman çerçevesinde karar verdiğini tanımlar.

## Organizational Learning

Her cycle sonunda edinilen içgörülerin sisteme geri işlenmesiyle oluşan kurumsal öğrenme yapısı. Büyümenin sürdürülebilirliğini sağlar.

## OKR – Objectives and Key Results

Hedef (Objective) ve ölçülebilir kilit sonuçlardan (Key Results) oluşan hedef yönetim sistemi. Ekiplerin aynı önceliklere odaklanmasını sağlar.



**Teşekkürler**