

Büyük Düşünmek Zamanı

Aile Şirketleri için Strateji,
Liderlik ve Pazarlama

Dr. Yusuf Soner
Yönetim Bilimleri Fakültesi
Sabancı Üniversitesi

Bu kitabın yayın hakkı SİYASAL KİTABEVİ'ne aittir. Yayınevinin ve yayıncısının yazılı izni alınmaksızın kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz

Büyük Düşünmek Zamanı

Aile Şirketleri için Strateji, Liderlik ve Pazarlama

Dr. Yusuf Soner

Yayınevi Editörü: Ertan Akkaş

Kapak ve Sayfa Düzeni: Gamze Uçak

©Siyasal Kitabevi Tüm Hakları Saklıdır.

2021 Eylül, Ankara

ISBN No: 978-625-7424-08-0

Siyasal Kitabevi-Ünal Sevindik

Yayıncı Sertifika No: 14016

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay-Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

Baskı:

Tarcan Matbaacılık Yayın. San.

Sertifika No: 47663

İvedik köy mah. İvedik cad. No: 417/ A

Yenimahalle/ANKARA

Tel: (0312) 384 34 35

Dağıtım:

Siyasal Kitabevi

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay/Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

e-posta: info@siyasalkitap.com

http://www.siyasalkitap.com

Fikret, Burak, Yiğit ve Efe'ye

İçindekiler

İLK SÖZ.....	7
BİRİNCİ BÖLÜM: PAZARLAMA	11
1.1. Müşterileri anlamak.....	12
1.1.1. Segmentler: İhtiyaçları ve davranışları farklı olan müşteri grupları	13
1.1.2. Hedef segmentte odaklanılacak müşterileri doğru seçmek	17
1.1.3. Seçilen müşteriyi iyi anlamak	20
1.2. Konumlama: Güçlü Bir Söz Vermek	23
1.2.1. Müşteri, Rakip ve Biz	24
1.2.2. Müşterilerin aklında farklı bir “Konum”	25
1.2.3. Marka: Müşterilere Verilen ve Tutulan Söz; Her Zaman ve Her Yerde ..	26
1.3. Pazarlama Karması: Sözü Tutmak	28
1.3.1. Ürün (değil Fayda)	29
1.3.2. Hakkınızı Alabileceğiniz Fiyat.....	33
1.3.3. Kanal ile Bulunurluk Sağlamak	35
1.3.4. Tanıtım ile Bilinirlik sağlamak	38
1.4. Satış: Talebi Gerçekleştirmek.....	42
1.4.1. Satış Süreci	43
1.4.2. Satış Yönetimi.....	51
İKİNCİ BÖLÜM: STRATEJİ	53
2.1. KOBİ’den “Gizli Şampiyonlara”	54
2.2. Stratejide Temel Kavramlar	59
2.2.1. İkiğai: Sabah sizi dinç kaldıran neden	60
2.2.2. İşimiz için nasıl bir gelecek düşünüyoruz?	63
2.2.3. Analiz	64
2.2.4. Odaklanma	69
2.2.5. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	71
2.2.6. Rekabet Stratejileri.....	72
2.3. Müşteri Odaklı Strateji ile Engin Mavi Okyanuslara.....	76
2.4. Bu oyunu nasıl kazanacağız?.....	79
2.4.1. İş Modeli.....	80
2.4.2. Değer Zinciri	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM LİDERLİK VE YÖNETİM	85
3.1. Lider Rollerine.....	86
3.1.1. Hem lider, hem yönetici olarak “Kurucu Patron”	86
3.1.2. Patrona dönüşen Profesyoneller.....	90
3.1.3. İkinci nesil Patron-Liderler.....	91
3.1.4. Profesyonel Liderler	95
3.1.5. Profesyonel Lidere Liderlik: Yönetim Kurulu	96
3.1.6. Üst Yönetim Takımı	99
3.2. Liderin İşi: Farklılıkları Hizalamak.....	100
3.2.1. Karakter Farklılıkları	102
3.2.2. Kuşak farklılıkları	105
3.2.3. Kültür farklılıkları	106
3.2.4. Farklılıkları Yönetebilmek.....	107
3.3. İklim ve kültür	115
3.3.1. Motivasyon.....	116
3.3.2. Uzaktan Çalışmak	119
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YOL HARİTASI.....	123
4.1. Fırsatlar Dışarıdadır.....	124
4.2. Metodik Olarak Sahada Olmak	126
4.3. Sahadan Pazarlamaya Geçiş	128
4.4. Pazarlamadan Stratejiye Geçiş	130
4.5. Stratejiden Liderliğe geçiş.....	131
4.6. Only Doing is Doing, Knowing is NOT Doing	133
4.7. Haritanın Adımları.....	139
4.8. Değişim Yönetimi	140
4.9. Deponuzdaki Yakıt Ne durumda?	142
SONSÖZ	145
TEŞEKKÜR	147
KAYNAKÇA	149

İLK SÖZ

Bu kitapta; strateji, liderlik ve pazarlamanın ne olduğunu ve aile şirketlerinin sağlıklı ve sürdürülebilir büyümesi için bu üçlünün tek hedefe yönelik nasıl odaklanacağını anlattım. Bu odaklanmanın aile şirketleri için yaşamsal olduğu inancındayım. Böyle olmasının nedenleri var.

İlk neden “ailenin ihtiyaçları” ile ilgili. İlk kurduğunuzda aile şirketiniz, sizi ve eşinizi idare edecek geliri temin etti ise mutlu olursunuz. Sonraki nesillerde aile giderek kalabalıklaşır. Eğer ailenin büyümesine paralel işiniz de büyümüyorsa, her nesilde “kişi başına ciro” düşüyor demektir. Pastanın küçülmesi aileye sıkıntılar getirebiliyor.

İkinci neden “ölçek” ile ilgili. Avrupa aile şirketlerinin bizim aile şirketlerimizden %80 daha fazla satış yaptıklarını ve %10 daha az insanla çalıştıklarını TAIDER ve European Family Business Barometer araştırmalarını kıyaslayarak tahmin edebiliyoruz. (TAIDER, 2021; KPMG, 2019). AB pazarındaki rakiplerin yarısı büyüklüğündeyiz ve kişi başı verimliliğimiz düşük. Eşit büyüklükte olmak ölçek ekonomisi açısından gerekli. Ölçek olmadan dış pazara açılım, yenilik yapmak, yetkin insanlarla çalışmak gibi alanlarda sıkıntılar olabiliyor.

Üçüncü neden “momentum” ile ilgili. “Küçük olunca risk de küçük”, “Borcumuz yok, büyümek için yeni kaynak lazım, borçlanamayız”, “Küçük olsun, bizim olsun” ve benzer düşüncelerde olanlar zor günlerden geçildiği için çoğalıyor. Ancak işimizin “momentum” diye bir konusu vardır. Pedalı çevirmezseniz, bisiklet yavaşlar ve düşersiniz. Bir şirketin mevcut durumunda sabit kaldığını pek görmedim. Ya büyürsünüz ya küçülürsünüz. Büyümezseniz muhtemelen küçülürsünüz. Bazı rakipler ise işlerini büyütür, birim maliyetlerini düşürür ve erişimlerini artırır. Onlar büyüdükçe siz yavaş yavaş dezavantajlı hale gelirsiniz.

Dördüncü neden sizin aynanız olan “çalışanlar” ile ilgili. Siz geride durursanız çalışanlarınız daha da geride dururlar, ay sonunda maaşa oynarlar. İşyerinde sürekli aynı şeyler yapılmaya başlar. Yeniliklere karşı atalet artar. Motivasyon düşer. İyiler gider. Şirket “vasat” insanlar topluluğu haline gelir. Vasat insanlar ile vasat sonuçlar alırsınız. Ama rakipler yerinde saymaz. Bazıları vasata oynamaz ve saldırırlar.

Saldıranlar avcı, siz av olursunuz. Çok güvendiğiniz ürünlerde, güçlü olduğunuzu düşündüğünüz pazarlarda vurulmaya başlayınca “geri dönüşü olmayan nokta” geçilebilir. Küçük kalarak daha fazla risk alıyor olabilirsiniz.

Beşinci neden “yapabiliyorken yapmak” ile ilgili. Şirketlerimizi risk alıp, dün gördüğümüz bir fırsata yönelik kurmuştuk. Çok çalışıp bir yerlere getirmiştik. Eski fırsatlar hem küçülüyor hem de çok kalabalıklaşıyor. Bir örnek olsun diye söylüyorum; uzaktan çalışma bu kadar artarken hala şirketlere otobüsle personel servisi benzeri bir işte ısrar ediyorsanız, bu yaklaşım sizi zorlayabilir. Konfor alanınızın dışında da olsa yeni gelişen alanlara bakmalısınız. Dünyada bunca değişim olurken yerinizde durmakta ısrar etmek, muhtemelen yeni dünyadan kopmaya yol açar. Bugün işinizin sağlığı yerindeyken değişim mümkündür. Ama yerinizde sayıp “zayıfladıktan” sonra değişmek muhtemelen çok zor olacaktır. Darwin gayet güzel anlatıyor. Şartlar değişince daha iyi uyum sağlayan ayakta kalır, uyum sağlamada geciken yok olur. Dikkat edin, yeni dünyanın dışında kalmayın. Henüz zaman varken konfor alanınızdan çıkın.

Sağlıklı ve sürdürülebilir büyüme tarafı ise başka bilinmezlikler ile doludur. Şirketinizi nesiller boyu sağlıklı olarak nasıl büyütebilirsiniz? Dünya devi markalar ile nasıl rekabet edebilirsiniz? Dış pazarlarda nasıl tutunup serpilebilirsiniz? Taşeron olmaktan çıkıp nasıl bir “Global Marka”, nasıl bir “Gizli Şampiyon” olabilirsiniz? Bunların hiçbiri kendiliğinden olacak kolay işler değildir. Şirketlerimizin bazılarının büyümeden uzak durmalarının nedeni de bunları nasıl yapacaklarını netleştirememeleridir.

Nasreddin Hoca zifiri karanlık bir gece eve giderken küçük bir şeyin düşmesine benzer bir ses duymuş ama umursamamış. Evin kapısına gelince elini cebine atmış. “Eyvah, anahtar yok”, tabi neyi düşürdüğünü anlamış. Sokak lambası yanan kapının önünde aranmaya başlamış. Oradan geçen komşulardan biri “Hocam ne arıyorsun?” diye sorunca, “Anahtar düşürdüm de onu arıyorum” diye cevap vermiş. Komşu “Nerede düşürdün, söyle de beraber arayalım” deyince uzakta düşürdüğü yeri eliyle göstermiş. “Orada düşürdüysen, neden burada arıyorsun?” diye komşu sorunca “Orası karanlık, onun için burada arıyorum” demiş. Bu kitap, anahtarın olduğu yeri biraz olsun aydınlatacak bir kibrit alevi olsun diye yazıldı.

Strateji, liderlik ve pazarlamanın ne olduğu ve bu üçlünün nasıl odağa yönetileceği konusunda okuduklarımı, gördüklerimi, uyguladıklarımı ve çalıştığımı bildiklerimi bu kitapta bir araya getirdim. Tekrar tekrar vurgulayacağım “Odaklanma” çok basit ancak çok önemli bir prensiptir.

Tüfek ile ateş ederken, göz-gez-arpacığı üst üste çakıştırmanız gerekir. Başka türlü hedefi vuramazsınız. Tüfeğin birçok başka parçası da vardır ama hedefi vurmak hepsinden önce, “göz-gez-arpacıktan” geçer. Şirketin başarısında da etkili olan birçok konu vardır. Ancak bunların hiçbirisi; strateji, lider-

lik ve pazarlamanın üst üste aynı hedefte çakıştırılması kadar önemli değildir. Bu üçlü tek bir noktaya odaklanmazsa, hedefi vuramazsınız. Aile işletmenizi de nesiller boyu büyüyen bir rotaya sokmak istiyorsanız “Strateji-Liderlik-Pazarlama” üçlüsünü bütünsel yönetip, tek bir hedefe doğrultmalısınız. Tabi şartlar değiştikçe bu üçlüyü de sürekli güncellemelisiniz. Rüzgâr artıyorsa rüzgâr tarafına doğru nişan alırsınız. Uçağa ateş edecekseniz, Şu an olduğu yerin ilerisini hedeflersiniz.

Bu noktaya kadar büyümenin işiniz ve aileniz için öneminden söz ettim. Bir diğer konuda ülkeye karşı sorumluluktur. Çok belalı bir coğrafyada yaşıyoruz. Etrafta mikrop çok. Karnı doymayana mikrop çok çabuk bulaşır. İşsiz insanın kafası karışır. Karnı tok insan işine bakar. TÜİK verileri 4,3 milyon işsiz olduğunu gösteriyor. İş bulmaktan umut kesmişler ve çalışmaya hazır olup şu an iş aramayanlar ile bu rakam 10 milyona yaklaşıyor. Memleketimizde on milyon problem var. Türkiye’nin sağlıklı olabilmesi ekonomik olarak güçlü olmaktan geçiyor. Şirketlerimizin yüzde doksanı aile işletmeleri olduğuna göre, bu büyümenin gelmesi gereken yerde belli. Türkiye size bugüne kadar çok şeyler verdi. Eğer “Küçük olsun bizim olsun” dersiniz, bende size “Şirketin ne kadarı sizin, ne kadarı Türkiye’nin?” diye sormak isterim. Aile işletmelerinin büyümesi Türkiye için önemli. Bazen birilerinin adım atması gerekir. Bakın Nazım Hikmet size ne diyor:

*Sen yanmazsan,
Ben yanmazsam,
Biz yanmazsak,
Nasıl çıkar karanlıklar aydınlığa?*

Hem şirketiniz, hem Aileniz, hem de ülkemiz için sizi bu yola davet ederken, “Büyük Düşünmek Zamanı”nın, sağlıklı ve sürdürülebilir büyümenizde yol arkadaşınız olmasını diliyorum.