



**Doç. Dr. C. Coşkun
Küçüközmen**

coskun.kucukozmen@ieu.edu.tr

Otuz Trilyon Dolarlık Pazardan Pay Almak İster Misiniz?

2012 Londra Olimpiyatlarının tüm heyecanıyla sürdüğü sıcak Ağustos günlerinde McKinsey iş dünyasına otuz trilyon dolarlık bir dekatlon öneriyor. Bunu kısaca “on disiplin tek hedef” olarak isimlendiriyor. McKinsey tarafından yayınlanan raporda 2025 yılında dünya nüfusunun yarısının tüketici/kullanıcı sınıfa terfi edeceğini ve gelişmekte olan ülkelerin yıllık olarak yaklaşık otuz trilyon dolarlık bir tüketim seviyesini yakalayacağını öngörüyor. McKinsey “küresel şirketler aşağıda verilen on kuralda ya uzmanlaşacaklar, ya da gelmekte olan büyüme fırsatlarını iskalayacaklar” diyor. İşte on altın kural:

1. **Şehirleri hedefleyin.** Çok uluslu şirketlerin birçoğu kararlarını şehirden ziyade ülke bazında veriyorlar. Gelişmekte olan ülkelerdeki tüketici tercihleri, satın alma gücü ve piyasa koşullarının bir şehirden diğerine farklılaştığı gerçeğini göremeyenler başarısız olacaklar. Özellikle gelişme potansiyeli bulunan orta büyüklükteki şehirleri mercek altına alın.
2. **Aniden büyüme potansiyeli noktalarını iyi tahmin edin.** Gelişmekte olan ülkelerde coğrafya kadar zamanlama da önemlidir. Birden bire atağa geçecek ve büyüme potansiyeline sahip yerleri tahmin etmeye çalışın. *S-egrisi* özelliği gösteren belli ürünlere odaklanın. Başlangıç noktası önemlidir.
3. **Küresel ölçekte yerel ilgi odağı olabilecek bölümlenme (segmentasyon) stratejileri belirleyin.** Çokuluslu şirketler gelişmekte olan ülkeleri iki sınıfa ayırırlar. Zengin olan ve gösterişi seven sınıf ile fakir sınıf. Ancak bugün fakir olan sınıfın gelecekte orta sınıfa yükselebileceği gerçeğini göz ardı etmeyin.
4. **Kaynaklarınızı uzun vadeyi dikkate alarak yeniden konuşlandırın.** Gelişmekte olan ülkelerdeki şirketler yatırımlarını gelişmiş ülkelere nazaran daha hızla kaydırabiliyorlar. Bu konudaki hıza ayak uydurmak zor olabilir. Bu nedenle çok uluslu şirketler gelişmekte olan ülkelerde etkili bir şekilde rekabet etmek için büyük oynamalı ve bundan vazgeçmemelidir.
5. **Fiyat yelpazesinde değer sunmak için yenilik yapın.** Gelişmekte olan ülkeler kendi ülkelerinde yatırım yapması için çok uluslu şirketlere fırsatlar sunar. Burada başarılı olmanın temelinde yenilikçilik ve yerelleşmeye olan yatkınlık yatmaktadır.
6. **Güven çağrıştıran markalar yaratın.** Yeni nesil tüketiciler (kullanıcılar) yeni yaşam tarzları ve yeni fikirleri daha çabuk benimserler. Bir marka girişimini hızla destekleyebilecekleri gibi çok çabuk terk de edebilirler. Dağınık pazarlama ve bölümlenmiş perakende ortamlarında yeni ürün seçimi savaşı verirler. Bu aşamada şirketler mutlaka bir güven tesis etme ve tercih edilme dönemi geçirirler. Dikkatli olunmazsa büyük sıkıntı yaşayabilirler.
7. **Piyasaya giden yolları kontrol edin.** Araştırmanın en önemli bulgularından biri de tüketicilerin ürünlerle temas noktalarıdır. Örneğin ABD’de alışveriş kararının %24’ü satış noktasında gerçekleşirken Çin’de bu oran %45. Büyük büyüme fırsatları sunan şehirlerde bu husus daha da önem kazanıyor. Bu nedenle çok uluslu şirketlerin ürünlerini tüketiciye sunmak için daha

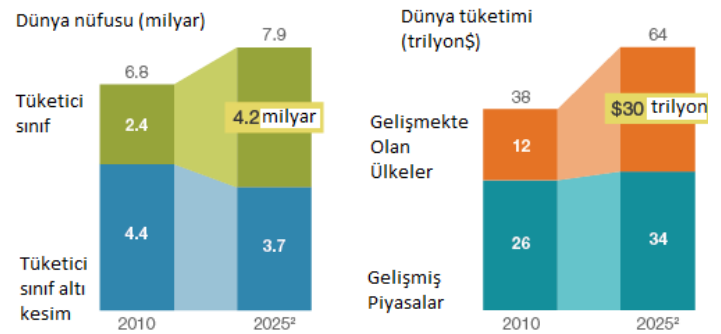
büyük mekânlara, daha fazla enerjiye, zamana ve plâna ihtiyacı olacak.

8. **Yarının piyasaları için bugünden organize olun.** Teorik olarak, küresel şirketler gittikleri ülkede kullandıkları ortak altyapı ile ülke ve kur risklerine karşı yerel rakiplerine oranla daha avantajlı konumdadırlar. Ancak küresel şirketler büyüdükçe ve ürünleri çeşitlendikçe değişen coğrafi konum ve ürün karmaşıklığı artarken maliyetleri de hızla artar. Bir nevi “küresel ceza” olan bu durum karşısında büyük çokuluslu şirketler küresel tutarlılık bağlamında anahtar yönetim süreçleri üzerinde durmalı, örgütsel yapılarını yeniden tasarlayabilmelidir.

9. **Gelişmekte olan piyasalarda mevcut yetenek ve nitelik arayışınızın kalite ve performansını artırın.** Bu piyasalarda vasıfsız işçi ziyadesiyle mevcuttur. Ancak nitelikli ve yetenekli olanlar hem azdır, hem de bunları elde tutmak zordur. Bu tür insanlar kendilerine daha yüksek mevki imkânları sundukları için yerli şirketlerde çalışmak ister. Bu çalışanları ekibinize katmanın kısmen de olsa en iyi yolu yüksek maaş teklif etmektir. Küresel firmaların çok net bir yetenek plânlama sürecine ve kendilerini yerel rakip firmalardan ayıran işveren markasına sahip olmaları gerekir.

10. **Anahtar konumundaki paydaşların desteklerini sabitleyin.** Başarılı işletmelerin ardında mutlaka siyasetçilerin, sivil toplum kuruluşlarının ve medyanın desteği vardır. Bu ilişkilerin etkili bir şekilde yönetimi, şirketlerin pazar erişimi, birleşme veya devralma faaliyetine girişme kararları ve daha büyük itibar kazanmaları hususlarında büyük etkiye sahiptir. Küresel şirketler, gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında, gelişmekte olan ülkelere böyle bir destek oluşturmak için çok daha fazla zaman ve çaba harcamak zorundadır. Üst düzey yöneticiler anahtar düzenleyicileri, kanaat önderlerini ve iş ortaklarını tanımlamak ve onların ihtiyaçlarını anlamak için sistematik bir çaba göstermelidirler. Ayrıca, kendi ülkelerinde olduğu gibi gelişmekte olan ülkelerde de yeterli sayıya sahip halkla ilişkiler ve dış ilişkiler ekiplerini oluşturmalılar.

Evet değerli okuyucular, 10 altın kural kısaca böyle diyor. Raporun tamamına internet üzerinden erişmek mümkün.



Kaynak: http://www.mckinsey.com/features/30_trillion_decatlon