

## PAZARLAMA SAVAŞLARI VE ÖRNEK UYGULAMALAR

Yrd.Doc.Dr. Ebru BİLGEN KOCATÜRK<sup>1</sup>

Yrd.Doc.Dr. Ferahnur ÖZGÖREN ŞEN<sup>2</sup>

### ÖZET

Literatürde yapılan araştırmalar ve şirketlerin uygulamaları temel savaş stratejileri ile yönetim ve pazarlama stratejileri arasında kuvvetli bir bağ olduğunu kanıtlamaktadır. Dünyada ülkeler arasındaki savaşların asıl amacı toprak ve beraberinde petrol gibi doğal kaynaklara ulaşmak iken pazarlama dünyasında işletmeler arasındaki savaşlar daha çok pazar payına sahip olabilmek amacıyla yapılmaktadır. Savaş düşmana karşı yapılırken pazarlama rakiplere karşı yapılmaktadır. Amaçlar benzer olduğu için çoğu zaman kullanılan stratejiler de benzer olabilmektedir. Savaşlarda başarılı olabilmek için kullanılan pek çok strateji vardır. Bu temel stratejiler pek çok kaynaktan farklı şekillerde karşımıza çıksa da saldırı ve savunma stratejileri hepsinde ortakdır. Diğer stratejiler ise çoğu kez saldırı ve savunma stratejilerinin alt stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, saldırı ve savunma stratejilerini hem askeri hem de pazarlama strateji ve akımlarıyla karşılaştırmalı bir biçimde inceleyerek, bu yolla pazarlamaya ilişkin savaş stratejileri konusunu gündeme getirmek ve bu konuda yapılacak çalışmalar için yeni ufukların açılmasını sağlamaktır. Çalışma kapsamında savaş stratejileri konusu kavramsal yapıda ele alınarak savaş stratejilerine dayalı pazarlama stratejileri bir nitel araştırma tekniği olan betimsel analiz yoluyla incelenmiş ve bu stratejileri uygulayan işletme örnekleri değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama Savaşları, Savaş Stratejileri, Pazarlama Stratejileri, Savunma Stratejisi, Saldırı Stratejisi

**Jel Kodu:** M31

## MARKETING WARS AND SAMPLE APPLICATIONS

### ABSTRACT

Research in the literature and the practices of companies demonstrate that there is a strong link between basic battle strategies and management and marketing strategies. While the main objective of wars between countries in the world is to reach natural resources such as oil and oil together with them, wars between businesses in marketing world are made to have more market share. The battle is against the enemy while the marketing is against the opponents. Because the objectives are similar, strategies that are often used can be similar. There are many strategies used to be successful in wars. These basic strategies are common in all of the attack and defense strategies, although many sources are confronted in different ways. Other strategies are often confronted as sub-strategies of aggression and defense strategies. From this point of view, the aim of the study is to provide a general information about the war strategies that are the subject of marketing by examining the aggression and defense strategies in terms of relations between military and marketing strategies and trends. In the scope of the study, the concept of war strategies was conceptualized and literature related to marketing strategies based on war strategies and examples of enterprises implementing these strategies were examined.

**Key Words:** Marketing Wars, War Strategies, Marketing Strategies, Defense Strategy, Attack Strategy

**Jel Code:** M31

<sup>1</sup> Kırklareli Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Programı, ebru.bilgen@klu.edu.tr

<sup>2</sup> Kırklareli Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Programı, ferah.ozgoren@klu.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Pazarlamanın gelişim süreci incelendiğinde, 19.yy. boyunca ürünlerin ucuz olduğu sürece satın alınacağı düşünülmüştür. Bu durum işletmeleri kitlesel üretimle birlikte düşük maliyetli ürünler üretmeye yönlendirmiştir. İşletmelerin üretim faaliyetlerine odaklandıkları bu dönem “*üretim anlayışı*” olarak bilinmektedir (Blythe, 2015, s.3). Bir sonraki anlayış olan “*ürün anlayışında*” ürünlerin kalitesi, özellikleri ve performansı gibi ürüne yönelik unsurlar ön plana çıkmıştır. 1950’li yılların başlarına kadar kişisel satış ve reklamcılık konuları pazarlama faaliyetleri içinde önem kazanmıştır (Blythe, 2015, s.3). Özellikle 1929 büyük buhran, talebin azaltmasına sebep olan sorunların üretim ya da üründen kaynaklı değil, satıştan kaynaklı olduğu düşüncesinin yerleşmesine sebep olmuş ve satış tekniklerini gelişmesini sağlamıştır. Bu dönem de “*satış anlayışı*” olarak ifade edilmiştir. Fakat bu dönemde tüketicilerin ihtiyaçlarının önemsenmediği hatta onlara aldatıcı ve yanıltıcı bilgiler verildiği görülmektedir. O nedenle bu anlayışın yerini zamanla müşteri istek ve ihtiyaçlarının önem kazandığı “*pazarlama anlayışı*” almıştır. Pazarlama anlayışının dört önemli ayağı vardır; hedef pazar, müşteri ihtiyaçları, bütünlük iletişim ve karlılık (Kotler, 2000, s.12). Procter & Gamble, Disney, Nordstrom, Wal-Mart, McDonald’s, Sony, Toyota, IKEA, Club Med, Nokia, Marks & Spencer gibi gerçek anlamda pazarlama anlayışını benimseyen işletmelerin sayısı çok azdır. Bu işletmeler müşterileri odak alıp onlara etkili bir şekilde cevap verip, ihtiyaçlarını yönlendirebilmektedirler (Kotler, 2000, s.12). 1970’li yıllardan itibaren çevresel sorunlar, doğal kaynakların tüketilmesi gibi sorunların artması ve işletmelerin toplumsal tepkilerle karşılaşmaları uzun dönemde toplum çıkarlarına hizmet eden faaliyetlere yönelimi sağlamıştır. Bu anlayış ise “*toplumsal pazarlama*” anlayışı olarak adlandırılır. Bu zamana kadarki pazarlama anlayışlarının müşteri bağlılığı yaratmada yetersiz kalması 1990’larda ömür boyu müşteri değerine odaklanan “*ilişkisel pazarlama*” anlayışının önem kazanmasını sağlamıştır (Blythe, 2015, s.6).

Günümüzde bu süreçlerle ilgili farklı sınıflandırmalar da karşımıza çıkmaktadır. Üretim ve ürün anlayışı pazarlama 1.0 yaklaşımı, müşterilerin pek çok bilgiye ulaşip ürünler arasında kıyaslama yapabildiği, ürünlerin değerini belirlediği “müşteri kraldır” düşüncesinin hakim olduğu “*pazarlama anlayışı*” pazarlama 2.0 yaklaşımı ve günümüzde “*değere dayalı pazarlama*” düşüncesinin önem kazandığı süreç ise pazarlama 3.0 anlayışı olarak ifade edilmektedir (Kotler, 2010, s.15-17).

## 2. TEMEL SAVAŞ STRATEJİLERİ VE PAZARLAMA

Dünyada savaşların genel gidişatı incelendiğinde pazarlamanın gelişimine benzer taraflarının olduğu anlaşılmaktadır. Geçmiş yıllarda yapılan savaşları genellikle askeri güç ve donanma açısından güçlü olan taraflar kazanmaktaydı. Bu nedenle ülkeler askeri gücünü ve fiziksel imkanlarını arttırmanın yollarını aramışlardır. Bu açıdan pazarlamadaki “*üretim anlayışı*” ile benzerlik taşıdığı düşünülebilir. Üretim anlayışında da daha fazla üretim yapıp, daha fazla ucuz işgücüne sahip olup ölçek ekonomisinden yararlanabilen işletmeler lider olabilmektedir.

Sonrasında savaşta sadece askeri gücün değil tüfek, top gibi bazı teknolojik yenilikleri ortaya çıkartıp ilk kez kullanan orduların, savaşları kazandıklarını ve teknik yeniliklerin ön plana çıktığını görmekteyiz. Pazarlamada da buna karşılık gelebilecek anlayış “*ürün anlayışı*” olarak düşünülebilir. Çünkü ürün anlayışında ürünlerdeki teknolojik yenilikler, kalite, performans gibi unsurların işletmeleri başarıya götüren ana unsurları olduğu görülmektedir.

Pazarlama 2.0 olarak da ifade edilen müşteri odaklı düşüncenin hakim olduğu “*pazarlama anlayışı*” ile müşteri değerinin önem kazandığı pazarlama 3.0 anlayışı günümüzdeki savaşlara bazı açılardan benzerlikler göstermektedir. Pazarlamadaki rakiplerin savaştaki düşman gibi, müşterilerin ise savaştaki arkadaşlar(müttefikler) gibi düşünülmesi uygun olmaktadır (Kolar ve Toporisic, 2007, s.204). İkinci dünya savaşından bu yana ülkeler birbirleriyle sıcak savaş yapmak yerine, dostça ilişkiler geliştirmek, bazı siyasi ve ekonomik birlikler kurarak güçlerini birleştirmekten yanadırlar. Böylelikle birleştikleri ülkelerin güçlerinden yararlanarak kendi güçlerine güç katmaktadırlar. Pazarlamada da benzer bir yaklaşım 1950’lerden itibaren müşterilere karşı izlenmektedir. Amaç tek seferlik satışlar ve kısa süreli yüksek kar elde etmek değil, ilişkisel pazarlama anlayışına dayalı uzun süreli dostça ilişkiler geliştirmek ve güç birliği yapmaktır. Hatta dünyada çok güçlü olan ülkeler diğer ülkeleri de etkileyip yönlendirebilmektedirler. Bu etkileme genellikle onlara destek sağlamak, iç işlerini düzeltmek gibi olsa da uzun vadeli kazançlar sağlamak temel hedeftir. Bu durum daha önce pazarlama anlayışında söz edilen Procter & Gamble gibi müşteri ihtiyaçlarını yönlendiren lider firmalarla benzerlik taşımaktadır.

Temel savaş stratejilerine yönelik olarak yapılan sınıflandırmalardan bir tanesine göre; farklı zamanlarda farklı düşmanlara karşı uygulanacak başlıca stratejiler saldırı(taarruz),

savunma ve geri harekattır (Özgül, 2005, s.13). Bir diğeri sınıflandırmaya göre başlıca savaş stratejileri; saldırı, savunma, kanat savaşı ve gerilla savaşıdır (Trout ve Ries, 2007, s.11).

## 2.1. Saldırı Stratejisi

Temel savaş stratejilerinden biri olan saldırı stratejisi, daha güçlü bir düşmanla karşılaşıldığında düşmanın konumunu zayıflatmak için düşmana saldırmaktır. Pazarlamada da durum buna benzer olup işletmenin pazarda kendi konumunu güçlendirmek ya da mevcut ve potansiyel rakiplerinin konumunu zayıflatmak amacıyla doğrudan ya da dolaylı olarak rakiplerine saldırması söz konusudur (Dacko, 2008, s. 366).

Çin'in müthiş askeri lideri ve savaş dehası Sun Tze'nun fikirleri ile saldırı pazarlaması arasında benzerlikler bulunmaktadır. Sun Tze'ü saldırı stratejisinin savaştaki amacının sadece kazanmak değil aynı zamanda kazanç olduğunu, savaş alanına ilk gelenin daha avantajlı olduğunu, iç yapının güçlü olması gerektiğini, plandan önce düşmanı incelemenin önemini, savaşmaya karar verdikten sonra hızlı olmak gerektiğini vurgulamıştır. Saldırı pazarlamasının temelini oluşturan POISE (Profitable, Offensive, Integrated, Strategic, Effectively executed) karlılık, saldırı, bütünleşik, stratejik ve etkililiktir (Ho ve Choi, 1997, s.39). Sun Tze'nun savaş sanatı ilkeleri ile saldırı pazarlamasının ilkelerinin örtüşmesi saldırı stratejisinin pazarlamada da uygulanabileceğini ve önemini göstermektedir.

Pazarlamada saldırı stratejisi genellikle iki durumda uygulanır. Birinci durumda saldırı stratejisi pazarda en baskın olan ya da bizden daha baskın olan bir işletmeye meydan okumak için kullanılır. İkinci durumda ise pazar liderinin kendini savunmak için çok farklı alanlarda hiç boşluklara yer vermeden rakiplerin pazar payı almasına engel olacak ataklar yapması ile kullanılır (Dacko, 2008, s. 366-367). Buradan da anlaşılacağı gibi bir stratejiyi uygulamadan önce pazardaki konumun iyi bilinmesi gerekir. Bir işletme için iyi olan bir strateji diğeri bir işletme için kötü bir strateji olabilmektedir. Saldırı stratejisi genellikle bir alandaki iki ya da üçüncü sıradaki işletmeler için uygun iken savunma stratejisi liderler için daha uygun olabilecek bir stratejidir (Trout ve Ries, 2007, s.83.)

Saldırı (taarruz), cephe saldırısı, yarma ve kuşatma olarak üç şekilde olmaktadır. Cephe saldırısında düşman geniş bir cephe boyunca ve ilerleme istikametinin tamamı ile vurulur. Yarma düşman savunmasının en zayıf noktasına asıl saldırıyı yöneltmektir. Kuşatma, düşman kuvvetlerinin zayıf yanlarından faydalanarak onu gerisine yöneltilen ve düşmanı bulunduğu yerde imha etmeyi amaçlayan manevra seklidir (Özgül, 2005, s.16-17). Savaşta

saldırı stratejisinin alt stratejileri olan bu stratejilerle pazarlamada da saldırı stratejisinin içinde benzer şekilde karşılaşılmaktadır.

Birinci durumdaki saldırı stratejisini uygulayan işletmeler meydan okuyucular olarak adlandırılıp lider işletmelere beş atak stratejisi ile saldırılar. Bu stratejiler aşağıdaki gibidir (Kotler ve diğerleri, 1999, s.530,532):

✓ **Cepheden Saldırı:** Klasik olan savaşta cepheden saldırının sağlam bir düşmana karşı başarılı olabilmesi, ateş gücünde en az üçte bir avantaja sahip olmasını gerektirmektedir. Tarih işletmelerde de bu durumun benzer olduğunu göstermiştir (Gilligan ve Wilson, 2003, s. 551). Eğer meydan okuyucu işletme yeterince güçlü değilken lider durumdaki rakibe karşı bu stratejiyi uygularsa meydan okuyucu işletme için bu bir intihar niteliği taşıyabilir. Bu saldırı stratejisinde rakibin zayıf olduğu değil güçlü olduğu alana saldırılır. Meydan okuyucu tüm kaynaklarını bu alana aktararak var gücüyle hücum eder. Bu saldırı ürün, fiyat, dağıtım ya da tutundurma ile ilgili olabilmektedir. Bu saldırı stratejisi 1980’li yıllarda önem kazanan Porter’ın rekabet stratejilerinden “*farklılaştırma*” ve “*maliyet liderliği*” ile örtüşmektedir (Kotler, 2000, s.48).

✓ **Kanattan Saldırı:** Lider işletmenin zayıf olduğu ya da ihmal ettiği alanlara yönelik olarak yapılan saldırıdır. Bu alan genellikle coğrafi bir pazar ya da başka bir pazar segmenti olabileceği gibi teknolojik bir eksiklik de olabilir. Özellikle cepheden saldırı yapabilecek kadar güçlü olmayan meydan okuyucu işletmeler için daha uygundur. Bu saldırıda önemli olan rakibin zayıf kaldığı alanları bulabilmektir. Rakipler tarafından ihmal edilen pazarları ya da müşterilerin gizli ihtiyaçlarını keşfedebilmek için rakiplere ve müşterilere yönelik yapılacak araştırmalara önem verilmesi gerekmektedir.

Bu saldırı stratejisi Porter’ın rekabet stratejilerinden biri olan “*odaklanma stratejisine*” karşılık gelebilmektedir. Odaklanma stratejisinde daha önce keşfedilmemiş olan dar bir pazar bölümüne hitap edilir (Kotler, 2000, s.48). Örneğin IBM’in Honeywell gibi eski ana işlemci rakiplerinin, IBM’in ihmal ettiği küçük şehirlerdeki satış ağlarını güçlendirmeleri. Avrupalı ve Japon otomobil üreticileri, Amerikalı otomobil üreticileri ile büyüklük, gösteriş gibi konularda rekabet etmek yerine küçüklük, az yakıt tüketimi gibi konularda rekabet ederek Amerikan otomobil pazarındaki boşluğu ele geçirmişlerdir (Kotler ve Keller, 2006, s.356).

Bu stratejiye karşılık gelebilecek bir diğer pazarlama stratejisi 1990’lı yıllarda önem kazanan “*niş pazarlama*” olarak karşımıza çıkar. Niş pazarlama stratejisinde bir pazar bölümünün içindeki daha dar ama homojen olan ve spesifik ihtiyaçları olan kitle hedef alınır (Dalgıç, 1994, s.42).

✓ **Kuşatma Saldırısı:** Meydan okuyucunun aynı anda birden fazla alanda saldırıya geçmesidir. Meydan okuyucunun bunu yapabilmesi için pek çok açıdan güçlü olması gerekir. Seiko da 2300'den çok ürün çeşidi ile rakiplerine saldırarak bu stratejiyi başarıyla uygulayan başlıca işletme örneklerindedir.

✓ **By-Pass Saldırısı:** Bu strateji cepheden saldırı gibi doğrudan olmayıp kolay pazarlara saldırarak yapılır. Birbiriyle ilişkili olmayan ürünlere yönelik çeşitlendirme, yeni coğrafi pazarlara yönelik çeşitlendirme ve mevcut ürünleri ikame eden nitelikte yeni teknolojilere yönelme şeklinde olur. Pazarda meydan okuyucu konumunda olan Minolta teknolojik olarak ileri düzeyde bir fotoğraf makinesini üreterek lider durumda bulunan Canon'a karşı çok büyük bir başarı kazanmıştır. Bu stratejisi sonucunda pazar payı %30 artarken, Canon'un pazar payını %20 düşürmüştür.

✓ **Gerilla Saldırısı:** Özellikle küçük ve güçsüz meydan okuyucular için uygun bir stratejidir. Meydan okuyucu işletmeler pazar paylarını arttırana kadar rakiplere yönelik küçük ama şaşırtıcı saldırılarda bulunurlar.

Gerilla saldırının tam karşılığını 1980'lerde ortaya çıkan "**gerilla pazarlama**"da görebilmekteyiz. Gerilla pazarlama rakiplere karşı küçük ama sürekli şaşırtıcı saldırılarda bulunmaktır. İlginç tutundurma kampanyaları etkili olmaktadır (Levinson, 2007, s.11).

Meydan okuyucuların yapmış oldukları saldırı stratejilerine yönelik bir başka sınıflandırma aşağıdaki gibidir (Kotler, 2000, s.550):

✓ **Fiyat İndirimleri:** Fuji, pazar lideri Kodak'a benzer kalitedeki ürünleri % 10 daha ucuza sunarak saldırmıştır. Benzer bir strateji Amstrad tarafından kişisel bilgisayar pazarında yapılmıştır. Fiyat indirimleri bir çeşit cephe saldırı stratejisi olarak da karşımıza çıkmaktadır.

✓ **Daha Ucuz Ürünler:** Aldi, pazara farklı kalite ve fiyatta ürünler sağlayarak rakiplerine saldırmıştır. Benzer şekilde seyahat şirketi National Express düşük fiyat stratejisi ile demiryolu sektörüne atakta bulunmuştur.

✓ **Ürün İnovasyonu:** Sürekli yeni ve güncel ürünlerin sunulması ile meydan okuyucu alıcıya satın alma alışkanlıklarını değiştirmesi için güçlü bir neden sağlar. 1970'lerde Polaroid fotoğraf makineleri ile, Apple da mikro bilgisayarları ile bu stratejiyi başarıyla uygulayan firmalardandır.

✓ **Hizmetin Geliştirilmesi:** Avis, Pazar lideri Hertz'e karşı, müşterilere daha hızlı ve daha yüksek düzeyde hizmet sözü vererek bu stratejiyi uygulamıştır.

✓ **Dağıtım İnovasyonu:** Timex saatleri, dağıtım yaklaşımında yaptığı yenilik stratejisi ile satışlarında dikkat çekici bir başarı yakalamıştır. Özel kuyumcu mağazalarının

yanı sıra süpermarket ve zincir mağazalardan da yaptığı satışlar ile dağıtım ağını genişletmiştir.

✓ **Yoğun Reklam.**

✓ **Pazar Geliştirme:** Walker Crips 1960'larda ihmal edilen bir pazar bölümü olan çocuklara odaklanarak, geleneksel olarak yetişkinleri hedef alıp barlara dağıtım yapan pazar lideri Smiths'i şaşkınlığa uğratacak büyük bir atak yapıp başarı kazanmıştır.

✓ **Prestij İmajı:** Prestij imajı ile Mercedes, kalite ve güven imajı temeline dayalı olan BMW'ye karşı büyük bir başarı kazanmıştır.

✓ **Ürün Çeşidini Arttırma:** Seiko ürün çeşidi ile rakiplerini geride bırakmıştır. Bir çeşit kuşatma saldırısıdır.

✓ **Maliyetleri Düşürme:** 1960'larda pek çok Japon firması Avrupa ve Kuzey Amerika'ya böyle bir giriş yaparken, 1970'lerde düşük maliyet temeline fiyat liderliğini yakalayıp pek çok yerel firmaya baskı yapmışlardır. Pek çok Japon firması sonrasında kalite, güven ve prestiji vurgulayarak yaklaşımlarını değiştirmişlerdir. Bunların yerini sonrasında düşük maliyet ve düşük fiyatlarıyla Kore, Tayvan ve Filipinlerden gelen ikinci dalga firmalar almıştır. Maliyeler çok düşürülür ve bu yolla rekabet avantajı yakalanıp lider konumuna ulaşırsa "**maliyet liderliği stratejisi**" gerçekleştirilmiş olur.

Pek çok meydan okuyucu işletmeyi başarıya götüren bu saldırı stratejilerinden birkaç tanesi bir arada kullanılırsa ve saldırı stratejileri bir kereye mahsus uygulanmaktan ziyade koşullara uygun olan stratejiler sürekli olarak uygulanırsa rakiplere karşı daha büyük rekabet avantajları yakalanabilmektedir.

Saldırı stratejisinin kullanıldığı ikinci durum ise meydan okuyucu tarafından değil, pazarda en büyük paya sahip olan lider işletme tarafından olmaktadır. Pazar lideri olan işletme genellikle pazar payını korumak için savunma stratejisini izlese de kimi zaman bu savunmayı en iyi şekilde ataklar ile sağlayabilmektedir. Lider işletmeler pazardaki bütün boşlukları doldurarak rakiplere hiç fırsat tanımamalı ve pazar payını daha da çok arttırma çabası içinde olmalıdırlar. Pazar paylarını arttırmaya yönelik uyguladıkları hücum stratejileri; yoğun reklam, dağıtım ağının geliştirilmesi, fiyat teşvikleri, yeni ürün geliştirme, merger, satın alma ve coğrafi genişlemedir (Kotler, 2000, s.521).

Lider işletmelerin pazar payını arttırmaya yönelik yaptıkları hücum faaliyetleri bir başka sınıflandırmaya göre aşağıdaki gibidir (Kotler ve diğerleri, 1999, s.523- 524.):

✓ **Yeni müşteriler kazanmak:** Yeni müşteriler kazanmak özellikle de rakiplerin müşterilerini kazanmak zor olmakla birlikte fiyat indirimleri, satış tutundurma faaliyetleri sayesinde yapılabilmektedir. Yeni müşteriler kazanmanın bir diğer yolu 1990'lı yıllardan itibaren yoğunlaşmaya başlayan "**veri tabanlı pazarlama**" anlayışından yararlanmaktır.

✓ **Rakipleri Kazanmak:** Pek çok lider firma rakiplerin müşterilerini kazanmaktansa rakipleri ele geçirmeyi daha kolay bulabilmektedir. Genellikle merger ya da satın alma gibi "**büyüme stratejileri**" yoluyla olmaktadır.

✓ **Sadakat Kazanmak:** Müşteri memnuniyetine dayalı uzun süreli müşteri ilişkileri kurmak günümüzde çok önemlidir. İngiltere'de pazar lideri olan perakendeci Tesco, müşteri ilişkileri yönetimine ayrı bir önem vermiş ve bu trende direnen Salisbury'nin pazar payının bir kısmını ele geçirmiştir. "**İlişkisel pazarlama**" anlayışının önemi burada da karşımıza çıkmaktadır.

Saldırı stratejisinin müşteri odaklılığı yanı sıra çalışan odaklı olması da önemli bir kriterdir. Yapılan bir tanıma göre; saldırı stratejisi, üstün ve organize bir müşteri değeri yaratmak ve ortalama karların üstünde kar sağlamaktır. Her çalışanın bu değer yaratma ve karlılık sürecine katkısı olduğuna inanılır (Davidson ve Keegan, 2004, s. 9).

Saldırı stratejisinde yol gösterici üç temel ilke vardır (Trout ve Ries, 2007, s. 84-89.):

✓ *Dikkate alınacak en önemli unsur liderin konumunun gücüdür.* Bu ilkede önemli olan liderin ürüne, satış gücüne, fiyatlandırma ve dağıtım odaklanmasıdır. Liderin sahip olduğu şey müşterinin zihnindeki konumudur. Meydan okuyucu ise bu durumda kendi konumunu değiştirmeden önce liderin konumunu yerinden etmelidir. Savaşta bu ilke lideri tesislerine dinamit koymak suretiyle yollarını ablukaya alarak zayıflatmayı hedeflerken pazarlama savaşı lideri tüketicilerin beynine sözcük, resim ve seslerden oluşan cephanelerinizle hücum ederek zayıflatmayı ve kendi konumumuzu güçlendirmeyi hedeflemektedir.

✓ *Liderin gücünde bir zayıflık bularak oraya saldırın.* Burada dikkat edilmesi gereken konu liderin zayıf yanını bulmak değil pek çok açıdan güçlü olan liderin gücünde bir zayıflık bulmaktır. Örneğin araç kiralama pazarının lideri olan Hertz'e ikinci sırada yer alan Avis ikinci sırada olmanın daha çok çalışmayı gerektirdiğini ifade eden sloganını kullanarak saldırmış ve bu sayede Hertz'in sahip olduğu pazar payının bir kısmını ele geçirmiştir. Bu stratejiyi sonrasında da "Avis'den kiralayın. Bizim bankomuzdaki kuyruklar daha kısadır" sloganı ile devam ettirmiştir.



✓ *Saldırımı mümkün olan en dar cepheye yürütün.* Saldırımı tüm hatlarda gerçekleştirmek çok büyük kayıplara yol açabilirken en dar cepheye saldırmak başarı getirebilir. Örneğin, Federal Express bir gecede teslimata odaklanmıştır. Televizyon reklamlarında yoğun olarak “Mutlaka ve kesinlikle bir gecede varması gerekiyorsa bize gelin” sloganı bir gecede teslimatta bu kadar iyiye, iki üç günlük teslimatta da iyidir anlamına geliyordu müşteriler için.

## 2.2. Savunma Stratejisi

Savunma genel anlamda, taarruz eden bir düşmana karşı, kuvvetleri veya bir coğrafi bölgeyi korumak anlamı taşır (Özgül, 2005,s.17). Pazarlama açısından incelendiğinde özellikle pazarda lider konumda bulunan işletmeler mevcut pazar paylarını rakiplerinden korumak için savunma stratejisi uygularlar. Savunma stratejisinde lider konumda bulunan işletme öncelikle rakipler için fırsat sağlayabilecek zayıflıklarını engelleyecektir. Lider boşlukları doldurmalıdır ki rakipler bu boşluklardan yararlanmasın. Ayrıca en iyi savunma saldırıdır mantığıyla ürün inovasyonuna da gidilebilir. Askeriyede kullanılan altı savunma stratejisi iş hayatında da işletmeleri başarıya götürmektedir. Bu stratejiler aşağıdaki gibidir (Kotler ve diğerleri, 1999, s.526,528):

✓ **Konum Savunması:** Bu stratejide sadece tek bir ürün ya da hizmete odaklanmak yerine işletmeyi rakiplerin saldırısından korumak için ürün farklılaştırma, diğer şirketleri ele geçirme, maliyet düşürme gibi alt stratejiler uygulanır.

✓ **Kanat Savunması:** Genellikle meydan okuyucular liderlerin zayıf oldukları alanlara yönelirler. Bu stratejide lider zayıf olduğu tarafları güçlendirerek kendisini savunur.

✓ **Önce Harekete Geçme Savunması:** Rakipler harekete geçmeden önce bazı önlemlerin alınması veya saldırıya geçilmesi şeklinde olur. Bunun için rakiplere yönelik analizlerin iyi yapılması ve istihbarat servisinin iyi çalışması gerekir.

✓ **Karşı Saldırı Savunması:** İşlemelere rakipler tarafından saldırı yapıldığında onların da karşı saldırıya geçmesidir. Fuji, Kodak’a film pazarında saldırdığında, Kodak da inovatif yeni ürünlerle ve tutundurma faaliyetleri ile karşı saldırıda bulunmuştur.

✓ **Mobil Savunma:** Mobil savunma, Theodore Levitt’in “Marketing Myopia” (1960)’da ele alınan fikre dayanır. Mevcut ürün ve pazarları korumak ile meşgul olmaksızın marka çeşitlendirmesi, pazar genişletme ve çeşitlendirmelerle savunma yapmaktır (Gilligan ve Wilson, 2003, s. 534). Mevcut pazar payının proaktif ve agresif olarak korunmasıdır. Lider firma savunma ve saldırı için üs olarak kullanabileceği yeni pazarlara yayılır. Örneğin British American Tobacco ve Philip Morris sigara içmeye yönelik çok büyük engellerle karşılaşınca

hızla yeni sektörlere geçiş yapmışlardır. Philip Morris, General Foods ve Kraft'ı satın alınca çok büyük bir pazar payı elde etmiştir.

✓ **Geri Çekilme Savunması:** Geri hareket bir birliğin tamamının veya bir kısmının geriye doğru ve düşmandan uzaklaşmak üzere yaptığı düzenli bir harekattir (Özgül, 2005, s.20). Örneğin bazen lider firmalar çok güçlü saldırılarla karşılaştıklarında zayıf kaldıkları ve onlara yük getiren alanlardan çekilerek söz konusu bu alanlara ayıracakları kaynakları daha güçlü oldukları alanlara yönlendirmektedirler.

### 3. TEMEL SAVAŞ STRATEJİLERİNE YÖNELİK PAZARLAMA

#### UYGULAMALARI

Bir önceki bölümde açıklanan temel savaş stratejilerini uygulayan pek çok işletme büyük başarılar kazanmıştır. Bu bağlamda bu bölümde önce saldırı stratejisine yönelik bir örnek olay ve sonrasında da savunma stratejisine yönelik bir örnek olay incelemesi yapılmıştır.

#### **Örnek Olay: Burger King ve Wendys'in Saldırı Stratejileri**

McDonald's, başlıca rakipleri olan Burger King, Wendy's ve Kentucky Fried Chicken'in cirolarının toplamından daha fazla ciroya sahip lider bir firmadır. Lider bir firma olmasının temelinde bu pazardaki ilk firma olması ve hızlı bir genişlemeyle konumunu koruması yatmaktadır. McDonald's saldırıyı bırakıp savunmaya en büyük ulusal fast food zinciri olduktan sonra geçmiştir. Etkili bir saldırı stratejisi uygulayan ilk fast food zinciri ise Burger King'dir. Burger King ikinci saldırı ilkesi olan "liderin gücünde bir zayıflık bularak, o noktaya saldır" ilkesini uygulamıştır. McDonalds'ın gücü hamburgeri, tek tip oluşu, hızlı servisi ve ucuzluğudur. McDonalds'ın bu tek tipliği aslında gücün içinde bir zayıflıktır. Çünkü aynı tip hamburgeri yemek zorunda olan McDonalds müşterileri kendi isteklerine göre hamburger'i farklılaştıramamaktadır. Burger King'in "kendi tarzınızda olsun" sloganıyla başlattığı hamburger farklılaştırması McDonalds'ı oldukça sarsmıştır. Bu saldırı stratejisi doğrudan McDonalds'ın güçlü yanına ve ürününe yönelik bir saldırı olup aynı zamanda "**cephe saldırısı**" olarak da nitelendirilebilir. McDonalds'a yapılan bir diğer önemli saldırı, Wendys'in, McDonalds'ın ihmal ettiği bir pazar bölümü olan yetişkinleri hedef alarak kanat saldırısı yapmasıdır. Kısa bir süre içerisinde Wendys'in kar marjı fast food restoranları ortalamasının neredeyse iki katına çıkmıştır (Trout ve Ries, 2007, s.171-181).

### **Örnek Olay: Coca-Cola'nın Savunma Stratejisi**

İkinci Dünya savaşı sırasında Pepsi Cola, Royal Crown ile Dr. Pepper'i geçerek, Coca-Cola'nın ardından ikinci sıraya yükseldi. Coca-Cola, Pepsi'nin bu ilerleyişi karşısında birtakım önlemler alarak saldırıya geçti. Coca-Cola, Pepsi kendisine saldırmadan önce ikinci bir marka çıkararak kendine saldırdı. Coca-Cola'nın şansı bu savunmadan sonra tersine döndü ve ekonomik gelişmeler Pepsi'nin aleyhine oldu. Bu örnekte Coca-Cola'nın izlediği savunma stratejisi "*önce harekete geçme savunması*"dır (Trout ve Ries, , s.137-138).

### **SONUÇ**

Bu çalışmada temel savaş stratejileri olan saldırı ve savunma stratejileri ve bu stratejilere bağlı olan alt stratejiler hem askeri hem de pazarlama bakış açısı ile incelenmiştir. Bu doğrultuda savaş stratejileri kavramsal olarak ele alınmış, savaş stratejilerine dayalı pazarlama stratejilerine yönelik literatür örneklerine yer verilmiş ve bu stratejileri uygulayan bazı işletmelere yönelik örnek uygulamalar değerlendirilmiştir. Görülmüştür ki, geçmişten günümüze var olan pazarlama yaklaşımları savaş stratejileri ile aynı zeminde farklı biçimlerde benzeşmektedir. Saldırı ve savunma gibi temel pazarlama stratejilerinin ve onların alt stratejilerinin temelinde savaş stratejileri yer almaktadır. Saldırı stratejisi genellikle bir alandaki ikinci veya üçüncü sıradaki işletmeler için uygun iken, savunma stratejisi daha çok liderlerin uyguladığı bir stratejidir. Ancak zaman zaman liderlerin de saldırı stratejisini uyguladığı veya meydan okuyucu işletmelerin de savunma stratejilerini benimsediği durumlar söz konusu olabilmektedir. Bu açıdan işletmelerin pazar içindeki konumlarının öncelikli olarak tespiti önem kazanmaktadır.

Hem literatür taraması, hem de son bölümde yer alan örnek uygulamalar günümüzde pek çok işletmenin saldırı ve savunma stratejilerini veya alt stratejilerini uygulayarak başarı kazandıklarını göstermektedir. Çalışmanın örnek uygulamalar kısmında değerlendirilen Burger King'in McDonalds'a cephe saldırısında bulunması veya Coca-Cola'nın Pepsi'ye karşı izlediği savunma stratejisi alana yönelik başarı örnekleridir.

Her ne kadar yönetim literatüründe yönetim stratejilerini savaş stratejileri temeline dayalı olarak inceleyen çok sayıda çalışma bulunsa da, pazarlama literatüründe pazarlama stratejilerinin savaş stratejileri ile olan bağlantıları bakımından incelendiği sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Çalışmanın bu yolla pazarlama literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecek çalışmalar için, konu örnek olay yöntemi kullanılarak daha

kapsamlı biçimde değerlendirilmek suretiyle genişletilebilir veya sadece nicel yöntemlerin kullanıldığı bir araştırma gerçekleştirilebilir.

Literatür taraması ve örnek uygulamaların değerlendirilmesi ile elde edilen bulguların pazarlama akademisyenlerinin yanı sıra uygulamacılara da katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. İyi bir pazarlama yöneticisinin isabetli stratejiler belirleyip uygulayabilmesi için savaş stratejilerini de iyi bilmesi, iş modelleri geliştirmede önemli yararlar sağlayabilir.

## KAYNAKLAR

- Blythe, J. (2005). *Essentials of Marketing*. Third Edition. England: Prentice Hall.
- Dalgıç, T. ve M. Leeuw, (1994). Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases. *European Journal of Marketing*. 28.4, 39-55.
- Dacko, S. G. (2008). *The Advanced Dictionary of Marketing*. New York: Oxford University Press Inc.
- Davidson, H. ve W. J. Keegan (2004). *Offensive Marketing*, Oxford: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Gilligan V. ve R. M. S. Wilson, (2003). *Strategic Marketing Planning*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ho, S.K. ve S.F.A. Choi. (1997). Achieving Marketing Success Through Sun Tze's Art of Warfare. *Marketing Intelligence & Planning*, 15.1, 38-47.
- Kolar, T. ve A. Toporisc. (2007). Marketing as warfare, revisited. *Marketing Intelligence & Planning*, 25.3, 203-216.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Millenium Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., K. Hermawan ve I. Setiawan. (2011) *Pazarlama 3.0*. Kıvanç DüNDAR (çev.), İstanbul: Optimist Yayınevi (orijinal baskı tarihi 2010)
- Kotler, P. ve K. L. Keller. (2006). *Marketing Management*, Twelfth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., G.Armstrong., J. Saunders ve V.Wong, (1999) *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Levinson, J. C. (2007) *Guerrilla Marketing*. New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing
- Özgül, E. (2005). Yeni Savaş Stratejileri ve Asimetrik Savaş. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE.
- Tevfik Dalgıç, Maarten Leeuw, “Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases, *European Journal of Marketing*, 1994, s.42.
- Trout, Jack. ve A. Ries. (2007) *Pazarlama Savaşı*. Ümit Şensoy (çev.), İstanbul: Optimist Yayınevi (orijinal baskı tarihi 2010)