

Jack Trout – Al Ries

Pazarlamanın Temellerini Değiştiren Kitap.
2000'li Yıllar İçin Gözden Geçirilmiş
Yeni Baskı.

PAZARLAMA SAVAŞI

optimist

Merkez Dergi Grubu'nun
Hediyesidir

PAZARLAMA SAVAŞI

PAZARLAMA SAVAŞI



JACK TROUT – AL RIES

Çeviren
Ümit Şensoy

optimist

ISBN 978-975-6225-93-6
Marketing Warfare
© 2006 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
© bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri
Türkçe Yayım Hakları Akçalı Telif Hakları Tarafından Sağlanmıştır.

Optimist Yayım Dağıtım
Telefon: 0216 481 29 17-18
Faks : 0216 521 10 64
e-posta: bilgi@optimistkitap.com
www.optimistkitap.com

Optimist yayın no : 86
Konu : İş-Yönetim
Yayıma hazırlayan : Cemal Engin

Birinci basım : Kasım 2007, İstanbul
Düzelti : Fevzi Göloğlu
Düzenleme : Selim Talay
Baskı ve cilt : Elma Basım

Dünyanın tanıdığı
en büyük pazarlama stratejicilerinden birine,
Karl von Clausewitz'e
ithaf edilmiştir.

Yirmi yıl sonra ithafa
çok iyi birkaç pazarlama stratejicisi
daha ekleyeceğimize
emininiz.

Jack Trout ve Al Ries

Sunuş

Sonradan anlaşıldı ki, *Pazarlama Savaşı* rekabetin karanlık çağında yayımlanmıştı. Daha on yıl önce "küresel ekonomi" diye bir terim yoktu. Bugün elimizin altında bulunan geniş teknoloji yelpazesi bazı Silikon Vadisi mühendislerinin gözlerindeki bir parıltıdan öteye gitmiyordu. Küresel ticaret çokuluslu şirketlerle sınırlıydı.

Bunların tümü değişti. Bugünkü piyasalara kıyasla o günlerde kitabımıza konu olan piyasalar bir çay partisine benziyor. Yerkürenin dört tarafında savaşlar patlak veriyor ve tırmanıyor. Her yerde herkes herkesin işinin peşinde.

Bu, *Pazarlama Savaşı*'nın ilkelerini günümüzde her zamankinden daha önemli kılıyor. Şirketler rakipleriyle başa çıkmasını öğrenmek zorundalar. Onların güçlü yanlarına karşı kendilerini kollamasını, zayıflıklarından yararlanmasını öğrenmek zorundalar.

Örgütlerin, bunun şirketleri için bir ölüm kalım meselesi olmadığını öğrenmesi gerekiyor. Mesele, rakibinizi kendi şirketi uğruna ölüme yollama meselesidir.

Aynı zamanda, söz konusu olan doğru stratejiyi uygulamaktır. Kuruluşunuz ister büyük, ister orta büyüklükte, isterse küçük olsun, *Pazarlama Savaşı*'nda 21. yüzyılda var kalabilmek için gerekli stratejik modeli bulacaksınız.

İşletme okullarında asla öğrenemeyeceğiniz bir derstir bu.



İçindekiler

Giriş: Pazarlama Savaştır.....17
Bugün pazarlamanın gerçek niteliği müşteriye hizmet değil, rakiplerinizi kapana kıstırmak, hakkından gelmek ve saf dışı etmektir. Sözün kısası, pazarlama düşmanın rakipler ve müşterinin de fethedilecek topraklar olduğu bir savaştır.

1. Savaşın 2500 Yılı 25
Pazarlamacıların dünya tarihinin en büyük savaşlarından dersler çıkarması gerekir.

2. Kuvvet İlkesi.....39
Clausewitz'in ilk ilkesi kuvvet ilkesidir. Büyük balık küçük balığı yutar. Büyük ordular küçük orduları yener. Pazarlamada da bu böyledir. Büyük şirketler küçük şirketleri yener.

3. Savunmanın Üstünlüğü 47
Clausewitz'in ikinci ilkesi savunmanın üstünlüğü ilkesidir. Hiçbir askeri komutan koşullar kendi aleyhindeyken çarpışmaya girmek istemez. Ya, hangi pazarlama generali savunması sapasağlam görünen bir rakibin üzerine gider? Balaklava'da Cardigan, Gettysburg'da Lee gibi pek çok pazarlama generali yetersiz bir kuvvetle yüksek mevzileri tutmuş olan rakiplerine saldırmaya kalkıyorlar.

4. Rekabetin Yeni Çağı 53
Pazarlama jargonu askerlikten alınmadır. (Bir pazarlama *harekâtı yürütürüz.*) General gibi konuşur ve hareket ederiz, ama düşünme tarzımız ve plan yapışımız general gibi olmaz. Askeri strateji ilkelerini pazarlama harekâtlarımıza uygulayarak başarı şansımızı artırmanın zamanı gelmiştir.

5. Savaş Alanının Niteliği 59
Pazarlama savaşı bir eczanenin ya da süpermarketin koridorları gibi fiziksel mekânlarda yürütülmez. Detroit ya da Dallas gibi kentlerin caddelerinde de. Pazarlama savaşı müşteri adayının zihninde yapılır. Zihinler savaş alanlarıdır. Kavraması zor ve oynak bir saha.

6. Stratejik Kare.....65
Pazarlama savaşının tek bir yolu yoktur. Dört yolu olduğu söylenebilir. Verilecek birinci ve en önemli karar, bu savaş türlerinden hangisini seçeceğinizi belirlemektir. Yürüteceğiniz savaş türü her ürün ya da sektör için kurulması mümkün olan bir stratejik kare içindeki konumunuza bağlı olacaktır.

7. Savunma Savaşının İlkeleri 71
Savunma savaşı sadece bir pazarlama liderine göre bir oyundur. İzlenmesi gereken üç ilke vardır; bunlar arasında en şaşırtıcı olanı düşmana değil, kendinize saldırmaktır.

8. Saldırı Savaşının İlkeleri 83
Saldırı savaşı bir alandaki 2 ve 3 numara şirketlere göre bir oyundur. Buradaki kilit ilke liderin gücündeki içkin zayıflığı yakalayarak o noktaya vurmaktır.

9. Kanat Savaşının İlkeleri 99
Pazarlama savaşının en buluşçu biçimi kanat saldırısıdır. Yıllar boyunca en büyük pazarlama başarıları kanat harekâtlarından kaynaklanmıştır.

10. Gerilla Savaşının İlkeleri 117
Pazarlama savaşında yer alan oyuncuların çoğu gerilla olmalıdır. Küçük şirketler alanlarındaki devleri taklit etmeye kalkmazlarsa, son derece başarılı olabilirler.

11. Kola Savaşları 133

mak üzeredir. Bunun başlıca nedenlerinden biri, Coca-Cola'nın stratejik üstünlüklerini gereğince kullanamamasıdır.

12. Bira Savaşları.....153

Bira sektörü yüzlerce yerel bira üreticisinden ulusal çaptaki bir avuç üreticiye kadar bir yerine oturma sürecine girmiştir. Küçük üreticiler, tam da güçlerini birleştirmeleri gereken bir zamanda, bunun tam tersini yapıyorlar.

13. Hamburger Savaşları.....171

McDonald's hamburger sektöründe egemenliğini sürdürüyor, ama Burger King ve Wendy's klasik pazarlama savaşı ilkelerinin bir kısmını kullanarak belli bir ilerleme kaydetmişlerdir.

14. Bilgisayar Savaşları.....183

Pazarlama savaşı oyununu kimse IBM kadar iyi oynayamaz. Ama o bile kendine ait olmayan bir savaş alanında rekabete kalkıştığında baş aşağı çakılabilir.

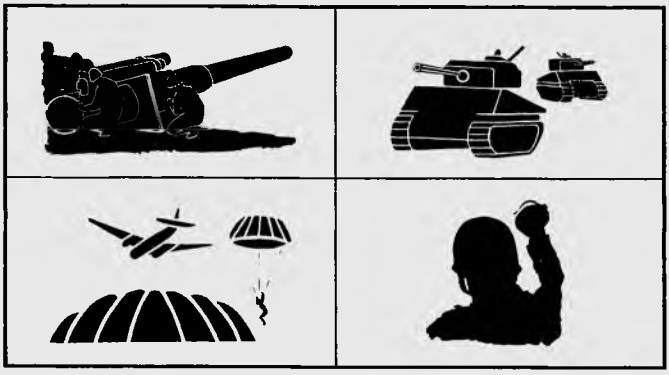
15. Strateji ve Taktik.....203

Biçim nasıl işlevin ardından gelirse, strateji de aynı şekilde taktiği izlemelidir. Yani, bir stratejinin tek ve nihai amacı taktik sonuçlara ulaşmaktır. Strateji yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru geliştirilmelidir. Ancak savaş alanında fiilen ne olup bittiğini derinliğine ve gerçek anlamda bilen kişi etkin bir strateji geliştirme durumunda olabilir.

16. Pazarlama Generali.....219

Bugün iş dünyası daha çok sayıda saha komutanına, yani bütünsel bir pazarlama programını planlama ve yönetme sorumluluğunu üstlenmeye hazır yeni insanlara şiddetli ihtiyaç duyuyor. Geleceğin pazarlama generallerinde aranan belli başlı özellikler esneklik, zihinsel cesaret ve cüretkârlık olacaktır.

Stratejik Kare





Pazarlamada savunma savaşı pazar liderleri içindir.



Pazarlamada saldırı savaşı 2 numara şirketler içindir.



Pazarlamada kanat savaşı küçük şirketler içindir.



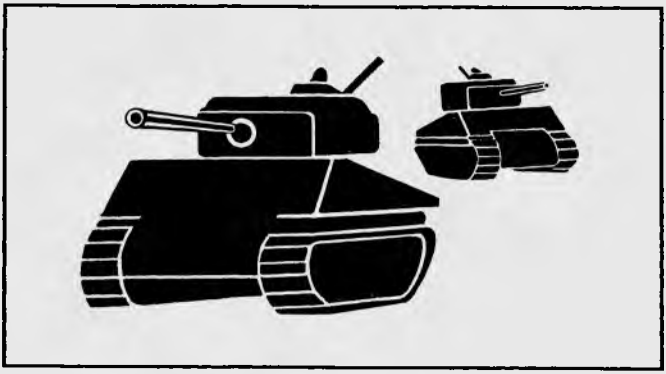
Pazarlamada gerilla savaşı yerel ya da bölgesel şirketler içindir.

Savunma Savaşı



1. Yalnızca pazar lideri savunmayı dikkate almalıdır.
2. En iyi savunma stratejisi kendine saldırma cesaretini göstermektir.
3. Güçlü rekabet girişimlerinin önünü her zaman kesmek gerekir.

Saldırı Savaşı



1. Dikkate alınacak esas nokta liderin konumunun gücüdür.
2. Liderin gücünde zayıf bir nokta bulup oraya saldırın.
3. Saldırıyı mümkün olan en dar cepheye yöneltin.

Kanat Savaşı



1. İyi bir kanat saldırısı tartışmasız bir alana yönelmelidir.
2. Taktik sürpriz planın önemli bir unsuru olmalıdır.
3. Sonuna kadar kovalamak, saldırının kendisi kadar kritiktir.

Gerilla Savaşı



1. Pazarda savunabileceğiniz kadar küçük bir kesim bulun.
2. Ne kadar başarılı olursanız olun, sakın lider gibi davranmayın.
3. Anında savuşmaya hazır olun.

Önsöz

Yirmi yıllık bir kitabı niye yeniden yayımlıyoruz? Özellikle, hâlâ kitapçılarda satılmaktayken? (Son baktığımızda, *Pazarlama Savaşı* Amazon.com'da 9706. sıradaydı.)

İlk önce, 20 yıldan sonra bile kitap hâlâ basılmakta. Oysa, iş kitaplarının çoğu tekrar basılmıyor. Yalnız bu olay bile, *Pazarlama Savaşı*'nın bir daha göz atılmayı hak ettiğini gösteriyor. Bundan başka, danışmanlık çalışmalarımız sırasında birçok şirketin izlemeleri gereken zorunlu temel stratejileri göz ardı ettiğine tanık olduk.

Pazarlama Savaşı strateji üzerine bir kitaptır. Buna karşılık, öteki kitaplarımızın çoğu ağırlıklı taktik tavsiyelerle doludur. Sık sık şu sözlerle dile getirilen pazarlama felaketlerinden haberdar oluyoruz: "Kitaplarınızdan birinde bunun iyi bir fikir olduğunu söylemiştiniz, ama hiç de işe yaramadı."

Sıkça önerdiğimiz bir taktik olan piyasaya ikinci bir marka sürme konusunu ele alın. Çoğu firma çıkardığı ikinci markasında pek başarılı olamadı. Bu tür örnekleri duyduğumuzda genelde şöyle diyoruz: "Durun bir dakika. Siz küçük bir firmasınız. Sizin gerilla savaşı yürütmeniz gerekiyordu. Bir lider gibi davranıp, ortaya yeni markalar sürmeniz gerekmiyordu."

Öte yandan, büyük firmalar da çoğu kez ikinci markaların sunabileceği fırsatları kaçırıyorlar. En iyi kanat ya da gerilla savaşı yürüten bir şirket tarafından izlenebilecek bir strateji olan ana marka üzerinde odaklanmayı tercih ediyorlar.

Bir de, 'Neyin işe yaradığını bilmeleri gerekir' gibi yanlış bir varsayıma dayanarak lideri taklit etmeye kalkan 2 numara şirketler var. Oysa 2 numara şirketlerin bir liderin işine yarayan şeylerin kesinlikle tam tersi olan programlar uygulaması gerekir. Bu, çoğu pazarlama yöneticisinin gözden kaçırdığı bir şeydir.

Herhangi bir pazarlama programı geliştirmenin ilk adımı kendinize şu soruyu sormakla başlar: "Ne tür bir savaş yürütüyoruz?"

Bu kitapta adı geçen kahramanlardan Karl von Clausewitz'in *Savaş Üzerine* kitabı ilk kez bundan 172 yıl önce yayımlanmıştı. Bu kitap bugün hâlâ basılmakta ve dünyanın çeşitli askeri akademilerinde ders kitabı olarak okutulmaktadır. (Son baktığımızda Amazon.com'da 13.294. sıradaydı.)

Pazarlama Savaşı onun bir parçası kadar uzun ömürlü olursa, mutlu oluruz.

Savaş, iş rekabetiyle aynı alandandır, her ikisi de insan çıkarları ve faaliyetleri arasındaki bir çatışmadır.

Karl von Clausewitz



Giriş: Pazarlama Savaştır

En iyi pazarlama kitabını yazmış olan kişi bir Harvard profesörü değildi. General Motors, General Electric ya da Procter & Gamble'de yetişmiş biri de değildi.

Bizce pazarlama üzerine şimdiye kadar yazılan en iyi kitap, Prusyalı bir emekli general olan Karl von Clausewitz tarafından kaleme alınmıştır. 1832 yılında yayımlanan *Savaş Üzerine* adlı bu kitap bütün başarılı savaşların ardında yatan stratejik ilkeleri ortaya koyar.

Clausewitz büyük bir savaş filozofuydu. Onun fikir ve yaklaşımları 150 yılı aşkın bir süredir yaşıyor. Bugün West Point, Sandhurst ve St.Cyr gibi harp okullarında *Savaş Üzerine*'ye sürekli atıfta bulunulmaktadır.

Kitabın kaleme alındığı günden bu yana savaş köklü değişiklikler geçirdi. Tank, uçak, makineli tüfek ve bir sürü yeni silah ortaya çıktı. Ama Clausewitz'in fikirleri bugün de 19. yüzyılda olduğu kadar geçerlidir.

Silahlar değişse de savaşın kendisi, bunu ilk fark eden kişi olarak Clausewitz'in dediği gibi, değişme-



Savaş Üzerine'de pazarlama arenasıyla doğrudan ilgili olmayan tek bir fikir bulamazsınız. Clausewitz'in dediği gibi, "Savaş, iş rekabetiyle aynı alandandır."

yen iki özelliğe dayanır: strateji ve taktik. Onun savaşın stratejik ilkeleri üzerine getirdiği net açıklamalar 21. yüzyılda da askeri komutanlara yol göstermeye devam edeceğe benziyor.

Pazarlamanın yeni bir felsefeye ihtiyacı var

Pazarlamanın klasik tanımı, pazarlamanın tüketicinin gereksinim ve isteklerini karşılamakla ilgili bir şey olduğu gibi bir izlenim verir.

Northwest Üniversitesinden Philip Kotler, pazarlama "değiş tokuş süreçleri aracılığıyla gereksinim ve istekleri karşılamaya yönelik bir insan faaliyetidir" diyor.

Amerikan Pazarlama Birliği ise pazarlamanın "üreticiden tüketiciye mal ve hizmet akışını yöneten iş faaliyetleri performansı" olduğunu söylüyor.

Michigan Devlet Üniversitesinden E. Jerome McCarthy pazarlamayı şöyle tarif ediyor: "Müşteri ya da alıcının gereksinimlerini öngörmek ve üreticiden müşteri ya da alıcıya ihtiyaç giderici mal ve hizmet akışını yönetmek suretiyle bir örgütün hedeflerini yerine getirmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerin performansıdır."

Belki de "gereksinimler ve istekler" teorisinin en tam tanımı 1973 yılında Columbia Üniversitesinden John A. Howard'ın getirdiğidir. Bay Howard şöyle diyordu: pazarlama "(1) müşterinin gereksinimlerini saptama, (2) bu gereksinimleri örgütün üretim kapasitesi çerçevesinde kavramlaştırma, (3) bu kavramlaştırmayı örgütteki elverişli güç yasalarına aktarma, (4) bundan sonraki ürün çıktılarını daha önce tanımlanmış olan müşteri gereksinimlerine göre

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

Amerikan Pazarlama Birliği 2005 yılında yeni bir pazarlama tanımı açıkladı: "Pazarlama, müşteriler için değer yaratma, iletme ve sunmaya ve örgüte ve hissedarlara kazanç getirecek bir şekilde müşteri ilişkileri kurmaya yönelik bir süreçler dizisi ve örgütsel işlevdir."(Hâlâ rekabetin adı geçmiyor.)

kavramlaştırma ve (5) bu kavramlaştırmayı müşteriye iletme" sürecidir.

Bugün bu beş adım pazarlamayı başarıya ulaşacak bir yola sokabilir mi? Saptama, kavramlaştırma ve iletme American Motors'un—Toyota, Datsun, Honda ve diğer ithal markalar bir yana—General Motors, Ford ve Chrysler'le başarıyla başa çıkmasına yardımcı olabilir mi?

American Motors'un müşteri gereksinimlerini saptamayı amaçlayan bir ürün stratejisi geliştirdiğini varsayalım. Sonuç, aynı müşteri gereksinimlerini saptamak için aynı pazara milyonlarca dolar yatıran General Motors'un ürünlerine benzeyen bir ürün hattı olacaktır.

Pazarlama bundan mı ibaret? Zafer, pazar araştırmasını iyi yapanın yüzüne mi gülecek?

Açık ki, burada yanlış olan bir şey var. American Motors müşteri gereksinimlerini dikkate almadığında çok daha başarılı oluyor. Ordudan alınan bir ürün olan Jeep büyük bir başarı kazandı. Buna karşılık American Motors'un sedan arabaları başarısız oldu.

Jeep bir odak grubundan ortaya çıkmadı. Müşteri gereksinimlerini saptamanın da, şimdiye kadar bir liderle girişilen rekabete herhangi bir yararı dokunmadı.



General Motors ordudan aldığı fikirle Hummer'in tüketici tipini üreterek, son günlerdeki ender başarılarından birini elde etti. Ancak yakıt fiyatlarındaki tırmanma yüzünden Hummer'in başarısı kısa ömürlü olabilir.

Müşteri yönelimli olmak

Pazarlamacılar geleneksel olarak müşteri yönelimli olmuşlardır. Ve yönetimi, üretim yönelimli olmak yerine müşteri yönelimli olma konusunda da sürekli uyarıp dururlar.

İkinci Dünya Savaşından bu yana pazarlama dünyasında Müşteri Kral'ın hükümranlığı sürmekteydi.



1920'lerde iş dünyası üretim yönelimliydi.



1950'lerde iş dünyası müşteri yönelimli oldu.

Ama artık göründüğü kadarıyla Müşteri Kral ölmeye başlamıştır. Ve pazarlamacılar üst yönetime bir cesedi satmaya çalışıyorlar.

Pazarlama uzmanlarının talimatlarını büyük bir uysallıkla izleyen şirketler, cesur ama felaketle sonuçlanan müşteri yönelimli girişimlerde milyonlarca doları havaya savurdular.

Bu çıkmaza nasıl düştüğümüzü anlamak için iş dünyasının üretim yönelimli olduğu 1920'li yıllara bakmak gerekir. "İstediğiniz Rengi Alabilirsiniz, Yeter ki Siyah Olsun" deyişiyle anılan Henry Ford'un altın çağıydı bu.

Üretim çağında iş dünyası reklamı keşfetti. "Kitlesel reklamlar kitlesel talep doğurur, o da kitlesel üretime olanak sağlar" diyordu reklamcılık uzmanları. İkinci Dünya Savaşı sonrasında başı çeken şirketler müşteri yönelimli hale gelmeye başladılar. İpler pazarlama uzmanının elindeydi ve piyasa araştırmaları el üstünde tutuluyordu.

Ama bugün müşteri yönelimli olmayan şirket kalmadı. Düzinelerle başka şirket aynı müşteri isteklerine hizmet ederken, müşteri gereksinimlerini bilmenin pek bir yararı yoktur. American Motors'un problemi müşteri değil. Onun problemi General Motors'tur, Ford'dur, Chrysler'dir, öteki ithal markalardır.

Rekabet yönelimli olmak

Bugün bir şirket başarıya ulaşmak için rekabet yönelimli olmak zorundadır. Rakiplerinin konumlarındaki zayıflıkları arayıp bulmalı ve o zayıf noktalara pazarlama hücumları düzenlemelidir. Son dönemlerde duyulan pazarlama başarılarıyla ilgili birçok öykü bunun örneklerini sunmaktadır.

Örneğin, bilgisayar sektöründe diğerleri milyonlar batırırken, Digital Equipment Corporation IBM'nin küçük bilgisayarlar alanındaki zayıflığından yararlanarak milyonlar vurdu.

Aynı şekilde, Xerox'un ürün hattındaki zayıf bir noktayı yakalayan Savin, ucuz küçük fotokopi makinelerinde kendine başarılı bir tutunma zemini elde etti.

Pepsi Cola biraz daha tatlı olması sayesinde, kızgın rekabetin belirlediği kola pazarında Coca-Cola'ya karşı bir üstünlük sağladı. O sırada Burger King, "kızartma değil, ızgara" atağıyla McDonalds'a karşı bir ilerleme kaydediyordu.

İyi hazırlanmış bir pazarlama planında her zaman rekabetle ilgili bir bölümün bulunduğunu söyleyenler çıkabilir. Gerçekten de öyledir. Genellikle, planın sonlarına doğru "Rekabetle İlgili Değerlendirme" başlığı altında bir bölüm bulunur. Ama planın asıl kısmı pazarı, onun çeşitli kesimlerini anlatır ve sayısız odak grubundan, deneme panelinden ve konsept ve piyasa testinden titizlikle toplanmış çeşitli müşteri araştırması istatistiklerini dile getirir.

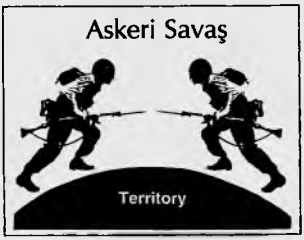


İş dünyası bugün rekabet yönelimli olmak zorundadır. Bu durum elinizdeki kitabın yazıldığı 20 yıl öncesine göre çok daha aşikârdır. Bir ürünün yeterince iyi olması, başarı için yeterli olmayabiliyor. Bugünkü piyasalarda bir rekabet üstünlüğünüzün olması gerekiyor; pazarlama size bunu sağlayabilir. Diğerlerinden farklı olmak zorundasınız.

Geleceğin pazarlama planı

Geleceğin pazarlama planında rekabete çok daha fazla sayfa ayrılacaktır. Bu planda piyasada yer alan herkes büyük bir dikkatle incelenecektir. Rakiplerin rekabet yeteneğindeki güçlü ve zayıf yanlar liste halinde dökülecek ve ya bunlara karşı kendini korumak ya da bunlardan yararlanmak için eylem planları çıkarılacaktır.

Hatta günün birinde bu planda, rakiplerin kilit konumdaki pazarlama elemanları hakkında onların gözde taktiklerini ve operasyon tarzlarını içeren bil-



Askeri savaşta iki ya da daha çok sayıda ordu bir bölge üzerinde kontrolü ele geçirmek için savaşır. Örneğin, Irak'ta ABD ile müttefikleri ülkede kontrolü sağlamak için isyancılarla savaşıyor.

gi dosyaları bile yer alacaktır (Almanların İkinci Dünya Savaşında Müttefik komutanları hakkında tuttuğu dosyalar gibi).

Bütün bunlar geleceğin pazarlamacıları açısından ne anlama geliyor?

Pazarlama savaşı yürütmeye hazır olmaları gerektiği görülüyor. Dahası, başarılı pazarlama kampanyalarını giderek daha çok bir askeri harekât gibi planlamaları gerektiği anlaşılıyor.

Stratejik planlama giderek daha da önem kazanacaktır. Şirketler rakiplerine nasıl *taarruz edeceklerini*, onlara nasıl *kanattan saldıracaklarını*, kendi mevzilerini nasıl *savunacaklarını* ve *gerilla* savaşına ne zaman ve nasıl geçeceklerini öğrenmek zorundalar. Öte yandan rakiplerin adımlarını önceden tahmin edebilmek için daha iyi bir haber almaya ihtiyaç duyacaklar.

Kişisel düzeyde ise, başarılı pazarlamacıların askeri generalleri büyük yapan erdemlere sahip olmaları gerekecek: cesaret, sadakat ve azim.

Belki de Clausewitz haklıydı

Belki de pazarlama rakibin düşman, amacın da savaşı kazanmak olduğu bir savaştır.

Bu, ayrıntılara takılmak mıdır? Hiç de değil. Futbol oyunuyla pazarlama mesleğini bir karşılaştırın.

Çok sayıda gol atan futbol takımı maçı kazanır. Çok sayıda satış yapan pazarlama ekibi de oyunu kazanır. Buraya kadar eşit konumdadırlar.

Peki, futbolu bir pazarlama oyunu oynar gibi oynamayı bir deneyin.

Bir pazarlama müdürünü bir futbol maçına sokalım ve kale çizgisini gol atma, yani satış yapma noktası olarak belirleyip izlemeye başlayalım. Ardından,

pazarlama müdürünün takım arkadaşlarıyla birlikte harekete geçip topla karşı kaleye doğru ilerlediğini seyredelim.

Futbolda karşıdakinin doğrudan üzerine gitmenin sonunun kötü olabileceğini anlamak için uzman olmaya gerek yok.

Futbolda karşınızdakini yanıltarak, çevresinden dolaşarak ve saf dışı bırakarak kazanırsınız. Attığınız gol sayısı yalnızca bunları becerme yeteneğinizin yansımasıdır.

Savaşta da düşmanı yanıltarak, kanattan saldırarak ve saf dışı ederek kazanırsınız. Ele geçirdiğiniz topraklar yalnızca bunları becerme yeteneğinizin yansımasıdır.

Pazarlama niye farklı olsun ki?

Pazarlamanın yüzlerce tanımında *rekabet* sözcüğü neden hemen hemen hiç geçmiyor? Ya da çatışmanın esas niteliği neden belirtilmiyor?

Bugün pazarlamanın gerçek niteliğini insanların gereksinim ve isteklerini karşılamak değil, şirketler arası çatışma oluşturmaktadır.

Eğer iş rekabetinin sonucunda insanların gereksinim ve istekleri karşılanıyorsa, o zaman rekabetin devam etmesine izin vermek kamu yararına demektir. Fakat, pazarlamanın esas niteliğinin ne olduğunu unutmamalıyız.



Pazarlama savaşında iki ya da daha çok sayıda şirket müşteriler üzerinde kontrolü ele geçirmek için savaşır. Askeri savaştan farklı olarak, pazarlama savaşı asla sona ermez.

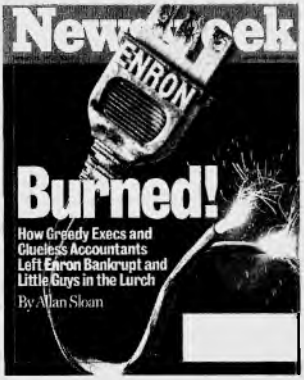
Pazarlama savaşının savunusu

Askeri ilkelerin pazarlamaya doğrudan uyarlanmasına itiraz edebilirsiniz. Kimileri savaşın savaş zamanında yeterince dehşet dolu olduğunu, onu barış günlerine getirmemek gerektiğini söylüyor.

Serbest girişimcilik sistemine karşı olanlar muhtemelen sistemin katılımcılarının pazarlama savaşları

Pazarlama, bir şirketin piyasa savaşını kazanmak için kullandığı strateji ve taktiklerdir.

Karl von Clausewitz ve diğer büyük askeri düşünürlerin yardımıyla yeni bir pazarlama tanımı sunuyoruz.



Enron, WorldCom, Global Crossing ve Adelphia muazzam kayıplar veren şirketlerin en son örnekleridir. Kamuoyu şirketlerin üst kademelerinde dönen dolaplardan endişe duyuyor, ama asıl sorun buradaki hileler değil, hileli stratejilerdir. Örneğin Enron birçok farklı sektöre yayılarak güçlerini bölmek gibi klasik bir askeri hataya düştü. Başta bir boru hattı şirketi olan Enron enerji, iletişim ve hava hisselerinin alım satımına ve aynı zamanda dünya çapında enerji santralleri kurma, geliştirme ve işletme işine girdi. Enron dikkatini kârlı bir boru hattı şirketi olarak kalmaya verseydi, defterleri yakmak için ortada bir neden olmayacaktı.

ilkelerini uygulamasına da itiraz edeceklerdir. Öyle olsun.

Serbest girişimcilik sistemini savunan insanlar da pazarlama savaşının aşırıya kaçtığını düşünebilirler. Siz de bunlar arasındaysanız, savaş benzetmesinin kendisi değil, sonuçları üzerinde durmanızı isteyeceğiz.

Amerikan iş dünyasının son on küsur yıllık tarihi üzerinde yapılan bir inceleme RCA, Xerox, Western Union ve diğer şirketlerin uğradığı sarsıcı finansal kayıpların önemli bir kısmından, savaş ilkelerinin uygulanması halinde kaçınılabileceğini gösteriyor. Savaşı etüt etmek yalnızca kazanma yollarını anlamaya yönelik değildir. Kaybetmeme yollarını bilmek de aynı ölçüde önemlidir.

Ekonomimiz pazarlama gladyatörlerinin savaş sanatında beceriye dayalı rekabetinden değil, sınırsız ve anlamsız şirket saldırganlığından korkmalıdır.

Serbest girişim pazarlama savaşı demektir. Serbest girişim oyununa katılmak istiyorsanız, önce bu ilkeleri öğrenmeniz mantıklı olacaktır.

Kuvvetlerinizi aşırı bir güç yığınağı oluşturacak şekilde bir arada tutun. Temel fikir budur. Her zaman için her şeyden önce ve olabildiğince hedefe yönelin.

Karl von Clausewitz



Savaşın 2500 Yılı

Pazarlama savaşsa, onu en iyi şekilde yapmalıyız. Önce savaş tarihini inceleyerek işe başlayalım. Aslında incelenecek çok şey var.

Will ve Ariel Durant'a göre, 3438 yıllık kayıtlı tarihin yalnızca 268 yılı savaşsız geçmiştir. Erken tarihin çoğu başarılı askeri harekât ve muharebelerin ayrıntılı bir sıralamasından ibarettir.

İsa'nın doğumundan önce profesyonel askerlerin yönettiği profesyonel ordular dünyanın her yanında savaş meydanlarında karşı karşıya gelirlerdi. Karşıt ordular arasındaki sayısız çarpışma sonunda askeri strateji ilkeleri işlenerek gelişmiş ve yetkinleşmiştir.

Maraton: MÖ 490

Maraton Savaşında 15.000 Persli (bugünkü İran'da yaşayan halk) Atina'nın kuzeydoğusunda bulunan Maraton Körfezinde karaya çıktıklarında karşılarında 11.000 Atinalı buldular. Yunanlılar sayıca az olmalarına karşın, falanks (mızraklı-kalkanlı sık saflar halinde ilerleyen Yunan askerleri – ç. n.) gibi büyük bir üstünlüğe sahiptiler. Her Yunan askerinin elindeki kalkan yanındaki askerin kalkanıyla üst üste ge-



Yunan falanksı tekil savaşçılara uyum içinde hareket etme olanağı veren devrimci bir yaklaşımdı. İş dünyasında aynı yaklaşım "odak" diye bilinir ve pazarlama atılımları yaratmanın etkili bir yoludur.

lerek, yarı yarıya hem kendisini hem de solundakini koruyordu.

Falanks teke tek dövüşmeye alışkın olan Perslilere ters gelmişti. Klasik Hertz-Avis çatışmasının bu erken dönem versiyonunda 200 Atinalıya karşılık altı bin Persli telef oldu.

Birbiriyle uyum içinde hareket etme ve güçlerini bir noktada toplama şeklindeki askeri taktik Maraton'da tarihe geçerek, kendine sağlam bir yer edindi.

Elbette, biz bu olayı haberi yetiştirmek için Atina'ya kadar 40 kilometre koşan kahraman Pheidippides sayesinde öğrendik. Yiğit asker varır varmaz, "Herkes sevinsin! Biz yendik!" diye haykırmış ve oracıkta düşüp ölmüştü.

Bugün maraton koşucularımız 42 kilometre koşuyorlar. Ama tabii, yarıştan önce savaşmaları gereken Persler yok.

Arbela: MÖ 331

Bundan yüz elli yıl kadar sonra dünya Büyük İskender'in yükselişine tanık oldu. Erken bir Thomas Watson sayılabilecek olan İskender Aristo'nun öğrencisi ve Homer'in okuruydu. Cesur ama tedbirli bir adamdı.

İskender, Tuna boyundaki zaferlerinden sonra Darius komutasındaki Perslerin çıkardığı sorunlarla başa çıkmak için ülkesine geri dönmüştü. Darius, 300 altına, İskender'in ordusunun yok olduğu söylentisini yayması için—ilk reklam ajanslarından biri olan—Demostenes'i tutmuştu.

Birkaç yıl süren manevralardan sonra, kesin çatışma MÖ 331'de Arbela'da gerçekleşti. O dönemdeki savaşların çoğu o kadar iyi belgelenmiştir ki, 2300 yıl sonra bugün bile her iki ordunun savaş düzenini

bilebiliyoruz. (Procter & Gamble'nin pazarlama planlarından hangisi 43. yüzyıla kadar kalır acaba?)

Darius güçlerini geleneksel tarzda yerleştirmiş, on beş fili ve 200 savaş arabasını ön sıraya koymuştu. İskender daha yaratıcıydı. Her iki kanata yerleştirdiği süvariler sayesinde başarılı oldu; bu taktik bundan sonraki 2000 yıl boyunca şu ya da bu biçimde kullanıldı. Çatışma İskender'in ordusunun sağ cenahındaki süvarilerin önderliğinde bir "kanat" akınıyla başladı. Bu manevra Persleri İskender'in sol kanadına saldırmaya yöneltti; bunun üzerine İskender hareketli süvarilerini merkezin gerisinde toplayarak sağdan Perslerin üzerine sürdü.

İskender en büyük zaferini kazanarak, B.H. Liddell Hart gibi 20. yüzyılın askeri düşünürleri tarafından "dolaylı yaklaşım teorisi" diye adlandırılan stratejisiyle kralların kralı oldu.

Başarılı bir ordu, diyor Liddell Hart "en beklenmeyen hat üzerinde" hareket eder.



Büyük İskender bütün büyük askeri komutanlar gibi savaşı en ön saflardan yönetirdi, bu yüzden pek çok yara almıştı. Eylemin merkezinde yer almanın en büyük avantajı hemen her an taktik değiştirebilme yeteneğine sahip olmaktır. Arbela'da seyyar süvarilerini Persleri cenahtan kuşatacak biçimde ileri sürmesi çok etkili oldu. Savaştaki gibi pazarlamada da kuvvetlerinizi hızla kaydırabilme yeteneği çoğu zaman zaferin anahtarıdır.

Metaurus: MÖ 207

Daha sonra ünü dünyayı tutan askeri güç Roma oldu. Romalılar MÖ 207 yılında Metaurus nehri kıyısında savaş güçlerinin etkinliğini ortaya koydular.

Kartaca orduları (Trablus adıyla bilinen bölgenin insanları) İtalya'ya akınlar düzenliyordu. İki "H" kardeşin (güneyde Hanibal, kuzeyde Hasdrubal) komutasındaki Kartacalılar taşıyıcı güç olarak, 20. yüzyılın zırhlı savaş araçlarının öncülleri diyebileceğimiz şekilde, filleri kullanıyorlardı.

Ama "H" kardeşlerin güçlerini bölmeleri bir hataydı; Neron (kemancı olan değil, general olan) onlara şu klasik savaş ilkesini öğretecekti: *Kuvvetlerini-*



Filler güçlü olmakla birlikte, çevik değillerdi. Metaurus'da Neron Roma kuvvetlerini öyle iyi yönetti ki, Hasdrubal ve fillerinin hakkından geldi.

zi aşırı bir güç yığınağı oluşturacak şekilde bir arada tutun.

Neron önce güneye Hanibal'ın kuvvetlerine doğru hareket etti, ama gece bastırınca ordusunu çevirip kuzeye sürdü. Tarihteki en sıkı yürüyüşlerden birinin ardından Neron, Hannibal'ın kardeşi Hasdrubal'ın karşısında duran Romalı generaller Porcius ile Livius'a katıldı.

Savaş Arbela savaşının tekrarı gibiydi. Neron sağ kanattaki kuvvetlerini alıp Hasdrubal'ın çevresinden sol kanada aktardı. Taarruz beklenmedik olduğu ölçüde başarılıydı. Neron askeri tarih kayıtlarında eşine az rastlanan bir zafer kazandı.

Ama basın kaybedenleri sever, kazananları değil. Bu nedenle de bugün bizler bu komutandan çok, 250 yıl sonra hükümdar olan adaşı İmparator Neron'u anımsıyoruz.

Hanibal ve filleri bile Neron'dan daha ünlüdür. Mesleki jargonla söylersek, "Kazananlar fikra anlatır, kaybedenler basın konferansı düzenler."

Hastings: 1066

Bin yıl ileri atlayarak, William (kısaca Fatih William diye bilinir) komutasındaki Normanların tarihin seyrini değiştirdiği küçük İngiliz kasabası Hastings'e geliyoruz. Normanların karşısında Kral Harold ve onun Saksonları saf tutmuştu.

Gerek pazarlama gerekse askerlikteki muharebelerin çoğunda olduğu gibi, Hastings her iki taraf için bir dizi küçük başarı ve küçük gerileme şeklinde cereyan etti. Sonunda William kritik bir karar verdi. Büyük bir kişisel lider olan Harold'un, Norman saldırısının baş hedefi olması gerektiğine hükmetti.

Böylece William 20 Norman şövalyesini Sakson hatlarını yararak Harold'a saldırmakla görevlendirdi. (Bugün olsa beş yıllık sözleşmelerle donatılmış 20 avukat gönderirdik.) Dört Norman şövalyesi görevlerini başarıyla yerine getirerek zavallı Harold'un işini bitirdiler.

William yanılmamıştı. Krallarının düştüğünü gören Sakson savunması çöktü ve William zaferini kazandı.



70 metre boyundaki Bayeux Duvar Halısının bir kısmında Hastings savaşında Norman şövalyelerinin Kral Harold'a saldırısı tasvir ediliyor.

Crecy: 1346

Savaş işe benzer. Asla tek yanlı değildir. İngilizler 1346 yılında Crecy'de Fransızlarla karşı karşıya geldiler.

Bir pazarlama savaşındaki yeni bir ürün hamlesinden pek de farklı olmayan bir teknolojik gelişme niteliğindeki İngilizlerin *uzun yayı* III. Edward'ın zaferinde kilit rol oynadı. Bu uzun yay—14. yüzyılın makineli tüfeği—sayesinde piyade ve okçular ilk kez atlı şövalyelere (zavallı Harold'u haklayanlar gibi) karşı koyabiliyorlardı.

Fakat sıradan bir yaya göre oku altı kez daha hızlı fırlatan uzun yay beceri sahibi olmayı ve kullanmak için eğitim almayı gerektiriyordu. 50 kiloluk çekiş kuvveti ve 200 metre menzili olan bu yayı tam olarak kullanabilecek bir okçu haline gelmek için altı yıl çalışmak gerekiyordu.

O nedenle Eski İngiltere'de pazar günleri okçuluk idmanı yapmak zorunluydu. Kilise zorunlu değildi.

(Bundan altmış dokuz yıl sonra, 1415 yılında Agincourt'ta Fransızlar hâlâ derslerini almamıştı. Burada 5500 İngiliz askeri 20.000 Fransız askerini alt etti. Uzun yay bir kez daha atlı şövalyelerin hakkından gelmeyi başarmıştı.)



Askerlik tarihinde İngiliz uzun yayı gibi az sayıda devrimci gelişme vardır. Bu alet İngilizlerin savaşlarda on yıllar boyunca üstün gelmelerini sağladı.



Silah üstünlüğünün sonucu etkilediği az sayıdaki askeri çarpışmadan biri de Agincourt'tur. Aynı şey pazarlama açısından da geçerlidir. Gerçi pazarlamacılar çoğu zaman minik bir teknolojik üstünlüğü "uzun yay" sanıp hiç düşünmeden ayakları sağlam basan bir rakibin üzerine atlıyorlar; bu durumda sonuç genellikle hüsran oluyor.

Pazarlama savaşında üstün bir rakibin doğrudan üzerine gitmek mümkün müdür?

Evet, ama bu durumda bir uzun yaya ihtiyacınız olacaktır. Haloid Şirketi örneğinde buna xerografi diyebiliriz. Polaroid örneğinde de Land kamera.

Quebec: 1759

Quebec'de 1759 yılında, James Wolfe'nin komutasındaki İngilizler "en beklenmeyen hat üzerinde" saldırıya geçtiğinde, Fransızlar bir kez daha yenilgiye uğradılar. Piyadeler Quebec'in ardından dolanan nehir boyunca ilerleyerek "tırmanılması olanaksız" denilen kayalıklara tırmanıp Abraham'ın Yaylalarına ulaşmışlardı.

Askeri savaşta olduğu gibi pazarlama savaşında da "en iyi" yaklaşım mutlaka en doğrudan olan değildir. Kendinize sormanız gereken soru, rakibin konumunu sarsmak için en uygun olan yaklaşımın hangisi olduğudur.

Ne yazık ki, James Wolfe'nin ömrü ünlü zaferinin meyvelerini tatmaya yetmedi. Aynı şekilde karşısındaki Marki Louis Joseph de Montcalm'in de. Bu bize, gerek askerlikte gerekse pazarlamada, savaşta her zaman bir zayiat olacağını anımsatmalıdır.

Her iki tarafta da.



Quebec başarılı kanat saldırısının bir başka örneğidir. İngiliz piyadesi nehir boyunca aşağı inip sarp kayalıklara tırmanmış ve arkadan dolanıp Fransızları faka bastırmıştı.

Bunker Tepesi: 1775

Tam 16 yıl sonra savaş biz Amerikalıların biraz daha yakınına geldi. Boston açıklarındaki Bunker Tepesi Amerikan Devrim Savaşının en ünlü muharebesine tanık oldu.

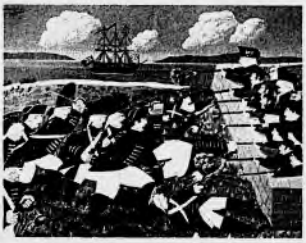
Kendi savaş tarihimize ilişkin bilgilerimizin kıtlığını göstermesi açısından üzücü bir olguyu belirtmek gerekiyor: ortalama bir Amerikalı 1) Bunker

Tepesi savaşının hangi tepede cereyan ettiğini ve 2) hangi tarafın savaştan galip çıktığını söyleyecek durumda değildir.

Bunker Tepesinden biraz uzakta bulunan Breed's Tepesinde mevzilenmiş, "Sakın gözlerinin akını görmeden ateş etmeyin" diyen William Prescott komutasında bin kadar Amerikalı vardı. Öğleden sonra saat üçte General William Howe yönetimindeki 3000 İngiliz askeri tepeye tırmanmaya başladı. Amerikalılar Kırmızı Ceketliler 45 metreye yaklaşana kadar ateş açmadılar.

Tam bir katliam yaşandı, mevzisine sağlamca yerleşmiş bir rakibe cepheden yapılan bütün saldırılarda genellikle olduğu gibi. İngilizlerin uğradığı kayıp son derece ağırdı. 3000 askerin binden fazlası ölmüştü.

Kim kazandı? İngilizler tabii ki. Sayısal olarak düşmanın üçte biri kadar olan Amerikalılar sonunda bitkin düştü. Göz akı ve kırmızı ceket sayısı çok fazlaydı.



İngiliz kuvvetleri yürüttükleri dolaysız saldırıda ağır kayıplar verdikten sonra, en sonunda Breed's Tepesini ele geçirdiler; bugün bu savaş Bunker Tepesi Muharebesi olarak biliniyor.

Trenton: 1776

1776 yılındaki Trenton savaşını bilmeyen yoktur. George Washington'un Noel gecesi Delaware ırmağını geçerek paralı askerlerden oluşan üstün bir gücü nasıl alt ettiğini. Doğru değil mi?

Yanlış. Aslında, Washington'un asker sayısı Hesselilerden daha çoktu (1500'e karşı 2000). O gün, daha doğrusu o gece zaferi kazanan, sayısal üstünlükle şaşırtmacanın birleşmesiydi.

Pazarlamada da Clausewitz'in kuvvet ilkesi dediği şeyi sakın hafife almayın. Savaşı çoğunlukla daha büyük olan ordu kazanır. Napolyon Bonapart "Tanrı" diyordu, "büyük askeri birliklerin tarafındadır."



George Washington en ünlü zaferini kuvvet üstünlüğünü şaşırtma taktiğiyle birleştirerek kazandı. Pazarlama savaşında bunu başarabilirseniz zafer her zaman sizin olur.



Napolyon Bonapart belki de tarihin en parlak askeri stratejicilerinden biriydi. Onun savaşmak için seçtiği yerler ve kuvvetlerini yerleştirme tarzı her zaman düşmanlarının konumlarını titizlikle değerlendirmesine dayanıyordu. Pazarlamacılar da aynısını yapmalıdır. Etkin bir pazarlama stratejisi geliştirmenin ilk adımı düşmanı ayrıntılı biçimde incelemek olmalıdır.

Austerlitz: 1805

Ama 1805'te, Napolyon'un belki de en büyük askeri başarısı olan Austerlitz'de, emrinde büyük askeri birlikler yoktu.

Var olan manevra yeteneğiydi. Avusturya-Rus ittifakını kendi sağ kanadına vurması için üzerine çekti. Sonra aniden bir manevra yaparak, kendi sol kanadını düşmanın zayıflamış durumdaki merkezine doğru sürdü.

Sonuç tam bir zafer oldu. Napolyon'un başarısında hızlı hareket etmesi belirleyici olmuştu. Askerlerinin düşmanın iki katı bir hızla yürüdüğünü iddia ederdi. "Bir muharebeyi kaybedebilirim" derdi, "ama kaybedebilecek tek bir dakikam bile yoktur."

Ya pazarlamada? Planlama, araştırma ve pazar testleri için kaç dakika, saat, gün, hatta hafta kaybediliyor? Değerli zamanlar çoğunlukla ziyan ediliyor. Ve işte sonuç: zaferin dişleri arasından koparılıp alınan bir yenilgi daha.

(Napolyon 1812'de Borodino'da Austerlitz'in derslerini unuttu. Yardımcılarının tavsiyelerine kulak asmayarak, sayıca üstün kuvvetlerini doğrudan Rusların üzerine sürdü. Düşman karların arasında gözden kaybolana kadar, otuz bin Fransız askeri çoktan telef olup gitmişti. Bu tablo yüz yılı aşkın bir süre sonra Adolf Hitler'in kuvvetleri tarafından aynen tekrarlanacaktı.)

Waterloo: 1815

Üç yıl sonra, Wellington Dükü Arthur Wellesley küçük Belçika köyü Waterloo'da Napolyon'un eski şanlı günlerine dönmesinin önünü kestiğinde, sonu da görünmüş oldu.

Waterloo'da Napolyon'un sayısal üstünlüğü aslında hiç de öyle fazla değildi: Wellington'un 67.000 adamına karşılık 74.000 adamı vardı. Ama saldıran taraf Napolyon'du ve Wellington bekleme konumundaydı. Napolyon, Prusyalılar İngilizlerle müttefiklerinin yardımına yetişmeden saldırıp işi bitirmek zorunda olduğunu biliyordu.

Clausewitz'in savaşla ilgili ikinci ilkesi savunmada üstünlüktür. Sımsıkı örülmüş bir savunma konumu son derece sağlamdır ve aşılması çok zordur.

(Bu nedenle, önümüzdeki yıl en çok araba satan firmanın Chevrolet, en çok diş macunu satan firmanın Crest, en büyük fast food şirketinin ise McDonald's olacağını tahmin ediyoruz; üstelik rakipleri ne yaparsa yapsın, ne kadar para harcarsa harcasın.)

Napolyon, 18 Haziran 1815 sabahı, daha gün ağarmadan, saat 7:30'da son bir cesaretle İmparatorluk Muhafızlarından oluşan on tabura İngilizlerin merkezine cepheden saldırı emri verdi. *"De l'audace et toujours de l'audace."* (Cesaret, her zaman cesaret.)

Clausewitz, "Bonaparte kurtarılabilir olmaktan çoktan çıkmış bir savaşı kurtarma gayretiyle son yedeklerini de devreye soktu" diye anlatır. "Son meteliğini de harcadıktan sonra, tıpkı bir dilenci gibi, savaş meydanını ve tacını terk edip gitti."

Waterloo'daki Napolyon'dan Detroit'teki American Motors için nasıl bir ders çıkıyor?

Ellerinde kârlı bir Jeep işi varken, yolcu arabaları işini bırakmaları doğru olur mu?

"Teslim olmak utanç verici değildir" diyor Clausewitz. "Nasıl iyi bir satranç oyuncusu kaybettiği aşikâr olan bir oyunu bırakırsa, bir general de son adamı ölene kadar savaşa devam etme fikrine bağlı kalamaz."



Waterloo filminde Wellington rolünde Christopher Plummer, Napolyon rolünde de Rod Steiger oynadı. Haliyle filmde yenilen taraf olan Rod Steiger öne çıkıyor. Napolyon'un dehasına rağmen, Waterloo'da ve askeri tarihteki birçok başka savaşta savunma ağır basmıştır. American Motors hakkındaki yorumlarımızı dikkate alın. Liderlere saldırmakla geçen onca kayıp yıldan sonra firma sonunda Chrysler'e satıldı; Chrysler'in yaptığı ilk iş, Jeep dışındaki bütün American Motors markalarını bir kenara atmak oldu. Asıl şaşırtıcı olan, neden American Motors'un bunu daha önce yapmadığıydı. Sonunda, Jeep'in öncülük ettiği dört çeker araçlar pazarı otomobil sektörünün en büyük ve en kârlı dalı haline geldi. Kaybedenleri bir kenara atıp kazananlar üzerinde odaklanmak her zaman iyi bir stratejidir.



Balaklava'daki Hafif Tümen Taarruzu, bir emrin yanlış yorumlanmasından kaynaklanan bir hataydı. Oysa pazarlamada haftanın hemen her günü aynı senaryo yineleniyor. Zayıf bir kuvvet üstün bir düşmana taarruz ediyor. Ne akılsızca.

Balaklava: 1854

Balaklava'da Lord Raglan komutasındaki İngilizler Ruslarla karşı karşıya geldiler. Rusların başında kim bilir kim vardı. Unutmayın, kazananlar anonimdir. (General Motors'un başkanı kim? Ya Procter & Gamble'nin?)

Balaklava'da dünyanın en ünlü taarruzu ile en etkin taarruzu gerçekleşti.

Ünlü olanı, "Hafif Tugayın Taarruzu" tam bir felaketle sonuçlandı. Lord Cardigan ünlü 600'ünü doğrudan üstün bir kuvvetin silahlarının üzerine sürdü; ve kısa sürede muazzam bir kayba uğradı.

Etkin olanı, "Ağır Tugayın Taarruzu" da aynı sabah gerçekleşmişti. Ve hafif tugay ağır tugayın başarısını takip etmeyince Raglan'ın Cardigan'a eyleme geçme emri vermesi gerekmişti. Emrin yanlış yorumlanması ise felakete yol açmıştı.



Şöhret ve talih her zaman bir arada bulunmayabilir. Savaşta olduğu gibi, pazarlamada da kazananlardan çok kaybedenleri kutlamaya eğilimliyizdir—Napolyon Bonapart, Robert E. Lee ve Caryl Fiorina. (Robert E. Lee'nin kim olduğunu herkes bilir. Soldaki tuhaf bakışlı adam ise Gettysburg savaşını kazanan general George G. Meade'dir.

Gettysburg: 1863

Tarih kendini yinelerler. Yalnızca isimler değişir, o kadar. 1863 yılında Gettysburg'da Robert E. Lee ile... karşı karşıyaydı.

Acaba kazanan generalin adını anımsayan var mı? Hayır, Ulysses S. Grant değildi.

George G. Meade'ydi—adı bilinmeyen kazananlar listesine eklenecek uzun bir satır daha.

İç Savaşın belirleyici önemdeki bu muharebesi üzerine yüzlerce kitap yazılmıştır. Lee daha önce harekete geçseydi ne olurdu? Ya Picket taarruzunu biraz daha geciktirseydi? Rakamlara bakın. Lee'nin asker sayısı 75.000, Meade'inki ise 88.000'di.

Demek ki, niye Kuzey kazandı da Güney kaybetti diye onca kitap okumanıza hiç gerek yok. Savaşların birinci ilkesi size bunu anlatmaya yeter.

Kuvvet ilkesi "temel fikir"dir. "Her zaman için, her şeyden önce ve olabildiğince hedefe yönelin" diyor Clausewitz. "Belirleyici anda mümkün olan en çok sayıda askeri muharebeye sürmelisiniz."

Kayıtlı tarihteki bütün askeri savaşları incelemiş olan Clausewitz, zaferi sayıca iki kat daha az olan tarafın kazandığı sadece iki savaş olduğunu saptamıştır. Çoğu durumda sayıca güçlü olan taraf ağır basmış.

Maçlarda "Dikie"yi mi, yoksa "Yıldızlarla Süslü Bayrak" marşını söyleyeceğimizi belirlemiş olan yalnızca 13.000 askerdi.

Somme: 1916

"Bütün savaşları sona erdirecek savaş" yeni bir ölümcül silah olan makineli tüfekle başladı. Teknolojik gelişme bir kez daha savunmaya güç katmıştı (1950'li ve 60'lı yıllarda televizyonun pazarlamaya yaptığı katkı gibi).

Hiçbir şey bunu 1916 yılında Somme Nehrinde yaşananlar kadar güçlü bir şekilde ortaya koyamazdı. 1 Temmuz'da bir haftalık topçu hazırlıkları tamamlandıktan sonra siperlerinden çıkan İngiliz ve Fransız birlikleri geniş bir cephe hattına yayılarak ilerlemeye başladıkları anda Almanların makineli tüfek ateşiyle karşılaştılar.

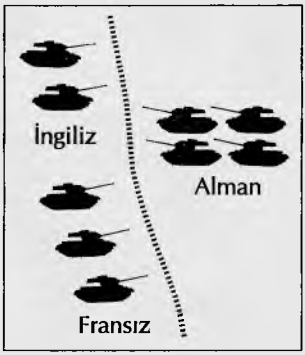
Yalnızca birinci gün müttefiklerin kayıpları 50.000 kişiyi buldu. Ve savaş tam 140 gün sürdü. Bu boyutlardaki bir boğazlama ne daha önce ne de daha sonra bir daha görüldü.

Ya Somme Nehrinin kan gölüne dönen çamurlarında elde edilen kazanç neydi? Topu topu 8 kilometre.

(Ertesi yıl Cambrai'de İngilizler yirmi yıl boyunca hak ettiği değeri göremeyen bir teknolojik geliş-



Makineli tüfeğin icadı savaşın karakterini değiştirdi. Makineli tüfeğin savunma gücü geleneksel piyade saldırısını neredeyse olanaksız hale getirdi. Somme Nehrinde müttefikler bu konuda iyi bir ders aldılar. 1950'lerde, televizyon pazarlama oyununun karakterini değiştirmişti; bu kez kırk yıl sonra aynı şeyi internet yaptı.



Fransa Savaşının başında İngiliz ve Fransızların elinde Almanlarınkinden daha fazla tank vardı (Müttefiklerde 3142, Almanlarda 2580). Fakat Almanlar panzer tümenlerini bir araya toplayarak Sedan'da bir yarma harekâtı gerçekleştirdiler. "Dar bir cepheye derinlemesine nüfuz etme" genel kabul gören bir askeri özdeyişe dönüştü; bunu pazarlamacıların da benimsemesinde yarar var.

me sayılabilecek olan tankı sahneye çıkardılar. Tanklar muharebeye katıldıkları ilk gün içinde 8 kilometre yol kat ettiler; bu, Somme'de tüm piyade taarruzunun yaptığı mesafeye eşitti. Ne yazık ki, piyade bu kazanımı tahkim edemedi ve İngilizler bu yerleri aynı hızla düşmana geri verdiler.)

Sedan: 1940

Rakipleriniz başarılarınızı çoğunlukla dostlarınızdan daha iyi takdir eder. İngilizlerin 1917'de Cambrai'de pazar testini yaptıkları şey, 1940'ta Sedan'daki savaşta Ardenness ormanında önemli bir rol oynadı.

Modern zamanların bu klasik savaşında Von Rundstedt'in panzerleri, Fransız Majino Hattının güneyiyle İngiliz Destek Güçlerinin kuzeyi arasında kalan Müttefik savunmasının zayıf noktasını vurdu.

"Ardennes'de tankları hareket ettiremezsiniz" demişti Quebec kayalıklarına tırmanmanın olanaksız olduğunu iddia eden uzmanlarla aynı soydan geldiği anlaşılan Fransız askeri uzmanları.

Almanlar ilerlemeye devam edince, İngilizler çareyi Fransa Savaşını bırakıp İngiltere Savaşına hazırlanmakta buldular.

İngiltere'nin en büyük müttefiki Almanları havada yarışmak zorunda bırakan Manş Denizi'ydi. Hawker Hurricane ve Supermarine Spitfire uçaklar kendi semalarında Göring'in Messerschmidt'leriyle kolayca başa çıkabiliyorlardı.

Birkaç yıla kalmadan, ABD ordusunun ve General Dwight D. Eisenhower'in katılımıyla, en başarılı savaşların gizli silahı olan sayısal üstünlük sahneye çıktı.

İş dünyası ile savaşlar arasındaki benzerlikleri kişiliğinde en güzel somutlayan kişi iyi General Eisenhower'dir. Bir ofiste çalışırdı. Bir "gelen," bir de "giden" kutusu vardı. Bir sekreter çalıştırırdı.

Konuştuğu dil büyük iş dünyasının diliydi. General, Avrupa'yı işgal etmek üzere bekleyen birliklerini şöyle uyarmıştı: "Yaşamınızı boş yere tehlikeye atmayın, ta ki ben size işaret verinceye kadar."

Bu işgalin sonuçlarını biliyoruz. Bir kere daha, biz askeri savaşı kazandık, ama pazarlama savaşını yitirdik; eski düşmanlarımız Almanlarla Japonlar dünyanın pazarlama savaş meydanlarında bizi saf dışı bıraktılar.

Peki 1980'lerle 90'ların pazarlama savaşlarını kim kazanacak? Askeri tarihin derslerini iyice öğrenmiş olan pazarlama generalleri; Büyük İskender gibi plan hazırlamasını, Napolyon Bonapart gibi manevra yapmasını ve George S. Patton gibi harp etmesini bilen pazarlama generalleri.



Üniforma olmasa, bir askeri liderle işletme liderini ayırt etmek zor olur. Mareşal Bernard Montgomery "Savaş ancak, savaşan tarafların elindeki kâğıt tükenince sona erer" diye takılmıştı.

Belirleyici anda mümkün olan en çok sayıda askeri muharebeye sürmek gerekir.

Karl von Clausewitz



Kuvvet İlkesi

İş dünyasında zirveye çıkmanın orada kalmaktan daha kolay olduğu sözünü kim bilir kaç kez duydunuz?

Unutun gitsin. Bu, iş dünyasındaki rekabetin gerçekliklerini tanımaktan çok, sosyolojiyle ilgilenenlerin yarattığı bir efsanedir.

Zirvede kalmak, oraya çıkmaktan daha kolaydır. Tepenin kralı olan lider kuvvet ilkesinden yarar sağlayabilir.

Kuvvet ilkesi kadar temel nitelikte başka bir savaş ilkesi yoktur. Tam orman kanunu. Büyük balık küçük balığı yutar. Büyük şirket küçük şirketin canına okur.



Savaşın temel felsefesini en iyi açıklayan kişi İç Savaş generallerinden Nathan Bedford Forrest'tir: "Oraya en fazla şeyle, en önce varmak."

Ateşli savaşın matematiği

Ateşli savaşın matematiğini inceleyince, neden genellikle büyük şirketin kazandığını anlarsınız. Dokuz askerden oluşan Kırmızı manganın altı kişilik bir Mavi mangayla karşı karşıya geldiğini varsayalım. Kırmızının maviye sayısal üstünlüğü yüzde 50'dir; 6'ya 9. 60'a 90, 6000'e 9000 de olabilir. Rakamlar değişse de, ilke aynıdır.



Ateşli savaşın başında Kırmızı kuvvet Mavi kuvvete karşı 9'a 6 üstünlüğe sahip.



İlk yaylım ateşinden sonra Kırmızı kuvvet Mavi kuvvete karşı 7'ye 3 üstünlüğe ulaşıyor.



İkinci yaylım ateşi Kırmızı kuvvetin Mavi kuvvete üstünlüğünü 6'ya 1'e çıkarıyor.



Üçüncü yaylım ateşiyle Mavi kuvvet silinip gitmiş oluyor.

Aynı zamanda, ortalama her üç atıştan birinin zayiat verdireceğini varsayalım.

İlk yaylım ateşin ardından durumda köklü bir değişiklik meydana gelecektir. Kırmızının üstünlüğü 9'a 6 oranından, 7'ye 3 oranına dönüşecektir. İlk başta yüzde 50 olan üstünlük, şimdi yüzde 100'ü aşmış olacaktır.

Zaman ilerledikçe bu ölümcül çoğalma etkisi devam edecektir.

İkinci yaylım ateşi sonrasında oran Kırmızı lehine 6'ya 1'e çıkacaktır.

Üçüncü yaylım ateşinin sonrasında ise Mavi tamamen silinmiş olacaktır.

Kayıpların iki taraf arasında nasıl bir dağılım gösterdiğine bakalım. Üstün kuvvet (Kırmızı) zayıf kuvvetin (Mavi) verdiği zayiatın yalnızca yarısını veriyor.

Bu sonuç Holywood filmlerinde gördüklerinizin tam tersi olabilir: bir avuç deniz piyadesi ancak koca bir Japon askeri birliğini paçavraya çevirdikten sonra alt edilebilir.

Gerçek hayat farklıdır. Bir Volkswagen Beetle bir GMC otobüse önden çarparsa ne olur? Otobüsün ön tamponunda bir iki çizik ve incecik bir ezik olur, o kadar. (Siz ne kadar büyük olursanız, darbenizin etkisi o kadar sert olur.)

İki araç moment değiş tokuşu yapar. Bu temel bir fizik kuralıdır. Büyük, ağır araç küçük ve hafif olana göre daha az hasara uğrar.

Avrupa'da Müttefiklerin İkinci Dünya Savaşını kazanma nedenleri kimse için sır değil. Almanların iki askerine karşılık bizim dört askerimiz vardı. Onların dört askerine karşılık bizim sekiz askerimiz vardı. Ne modern savaşı fiilen icat etmiş olan bir düşmanın beceri ve deneyimi, ne de Rommel ve Von

Rundstedt gibi adamların liderliği savaş meydanının matematiğini değiştirebildi.

Askerlikte sayılar öylesine önemlidir ki, çoğu ordunun haber alma birimi muharebe düzeni olarak adlandırılır. Haber alma, komutanları karşıt kuvvetin büyüklüğü, konumu ve yapısı konusunda bilgilendirir. (General William C. Westmoreland'ın CBS televizyonuna açtığı dava Vietnam savaşındaki muharebe düzeni belgelerinin tahrif edilip edilmediğiyle ilgiliydi.)

Bir pazarlama dalaşının matematiği

İki şirket kafa kafaya geldiğinde de bu ilke geçerlidir. Tanrı daha büyük olan satış gücüne güler.

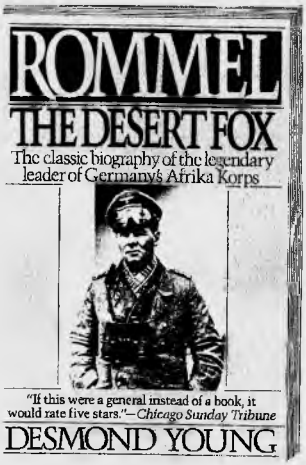
El değmemiş topraklar üzerinde daha büyük paya ulaşma şansı satış gücü daha büyük olan şirketten yanadır.

Pazarın bölüşülmüş olduğu durumlarda, daha büyük paya sahip olan firma muhtemelen küçük şirketten iş kapmaya devam edecektir.

Büyük şirket daha büyük bir reklam bütçesi ayırabilir, daha büyük bir araştırma departmanı kurabilir, daha çok satış mağazası vb. açabilir. Şurası kesindir ki, zengin daha zengin olurken, yoksul daha da yoksullaşır.

Peki, küçük rakibe hiç mi bir gelecek kalmıyor? Elbette ki kalıyor, bu kitabı yazmamızın nedeni de bu zaten. (General Motors, General Electric ve IBM başarıya ulaşmak için Clausewitz'i okumasa da olur.)

Fakat küçük pazar paylarına sahip olan küçük şirketler sahra komutanları gibi düşünmek zorundadır. Onların, ister askerlikte ister pazarlamada olsun, savaşın ilk ilkesi olan kuvvet ilkesini akılda tutmaları



Çöl Tilkisi diye de tanınan Rommel Kuzey Afrika'da parlak bir sahra komutanıydı. Sonradan Hitler'e suikast girişimine katıldı, ama girişimin başarısızlığı ne yazık ki hayatına mal oldu.



West Point Harp Okulunu sınıfının en sonuncusu olarak bitiren ve Little Big Horn'da kuvvetlerini bölerek alayının tam bir bozguna uğramasının sorumluluğunu taşıyan General George Armstrong Custer'in Michigan Monroe'de bir heykeli bulunmaktadır. Aptallık da bir şekilde ödüllendirilebilir, ama genellikle siz ölüp gittikten sonra.

şarttır. Napolyon, "Sayısal bakımdan daha küçük bir ordu söz konusu olduğunda, savaş sanatı her zaman, saldırılacak ya da savunulacak noktaya düşmandan daha çok kuvvet yığmaktan ibarettir" diyordu.

Custer, eğer Siuların tepeye teker teker saldırmasını sağlayabilseydi, bugün ulusun en tanınmış kahramanları arasında yer alabilirdi.

Askeri generaller kuvvet ilkesinin önemini iyi bilir. Karşıt kuvvetin muharebe düzenini anlamaya bu kadar çok zaman ayırmalarının nedeni budur. Gerçi bir general askerlerine ne kadar iyi askerler olduklarını ve ellerindeki teçhizatın ne kadar mükemmel olduğunu söyleyerek moral ve coşku verici konuşmalar da yapar.

General George S. Patton rolünde oynayan George C. Scott şöyle diyordu: "Şimdi artık dünyadaki en iyi yiyecek, teçhizat, en mükemmel ruh ve en harika adamlar bizde. Biliyorsunuz ya, Tanrı adına, üzerine çullanmaya hazırlandığımız şu zavallıların haline acıyorum, doğrusu."

Birçok pazarlama generali de aynı şeyi yapıyor ve kendi sözlerinin kurbanı oluyorlar. Kendi ağızlarıyla kendilerini "daha iyi adamlar," "daha iyi ürünler" safsatasının tuzağına düşürüyorlar.

"Daha iyi adamlar" safsatası

Gerçeğe aykırı olsa bile, kendi adamlarınızı daha iyi olanın mutlaka kazanacağına inandırmanız yeterlidir. Onların duymak istediği şey budur. Ve pazarlama savaşında nitelik nicelik kadar önemli bir etmendir.

Bu doğru olmakla birlikte, kuvvet üstünlüğü öyle bir avantajdır ki, çoğu nitelik farkını gölgede bırakabilir.

Ulusal Futbol Ligindeki en zayıf takımın, rakip takımdaki 11 oyuncunun karşısına 12 oyuncuyla çıkarsa, en iyi takımı bile devamlı yenebileceğinden eminim.

Takımların daha büyük olduğu iş dünyasında bir nitelik farkı meydana getirebilmek çok daha zordur.

Açık düşünceli bir pazarlama müdürü bir satış toplantısında sarf edilen heyecanlandırıcı sözlerle pazarlama arenasının gerçekliklerini birbirine karıştırmaz. İyi bir general hiçbir zaman daha iyi bir personele sahip olmaya dayalı bir askeri strateji gütmez. Bir pazarlama müdürü de öyle. (Wellington, "Bizim ordumuz ayaktakımından, sadece ayaktakımından oluşmaktadır" demişti.)

Kendi ordunuzu tarif etmek için Wellington'un sözlerini kullanmaya kalkacak olsanız şirket içinde başınızın derde gireceği kesindir. Adamlarınıza ne kadar harika olduklarını söyleyin, ama savaşı üstün bir kadroyla kazanma planları yapmayın.

Savaşı üstün bir stratejiyle kazanmayı planlayın.

Yine de birçok şirket daha iyi adamlar stratejisine kuvvetle sarılıyor. Rakiplerinden çok daha iyi elemanlar bulup işe alabileceğine ve daha iyi eğitim programları sayesinde bu "insan" avantajını sürdürebileceğine inanıyor.

Biraz istatistik bilen herkes bu düşünceye gülüp geçer. Kuşkusuz, üstün insanlardan oluşan dar bir kadro kurmak olanaklıdır. Ama şirket büyüdükçe, ortalama çalışanın ortalama bir insan olma olasılığı artar.

Dev şirketlerde ise entelektüel bakımdan üstün bir ekip oluşturma olasılığı istatistiksel bakımdan neredeyse sıfıra iner.

Eleman sayısı hızla artmakta olan IBM'de son sayımlara göre çalışan sayısı 369.545'ti. Tek tek ele al-



Daha iyi adamları işe almanın ne zararı var? Hiç, ama şirket ne kadar büyük olursa,"ortalama" insana sahip olma şansı o kadar fazla olur. Kazananlarla kaybedenler arasındaki fark çok ender olarak insanlardır. Neden her zaman, stratejidir. Yönetim kitapları, bir şirketi toparlamanın birinci adımının işe iyi insanlar alarak onların daha iyi bir strateji geliştirmelerini sağlamak olduğunu söylerler. Peki ama, üstün bir insan niye bir şirketi toparlamaya ilgi göstersin ki? Önce daha iyi bir strateji geliştirerek, sonra onunla daha iyi insanları çekmek daha iyi bir yaklaşımdır.



Birçok pazarlamacı hakikatin kendisinden yana olduğuna inanır ve asıl sorunun müşteri adayının kafasındaki yanılgıları düzeltmekten ibaret olduğunu sanır.

dığınızda, IBM'de beyaz yakalı sayısı daha çok olabilir, ama bu daha çok gri madde olduğu anlamına gelmez.

IBM bilgisayar savaşını Eisenhower'in tarzını uygulayarak kazanmaktadır. Rakibinin iki koyduğu yere, o dört, rakibinin dört koyduğu yere ise, o sekiz koymaktadır.

"Daha iyi ürün" safsatası

Çoğu pazarlama yöneticisinin kafasındaki bir başka safsata da, daha iyi bir ürünün pazarlama savaşını kazanmak için yeterli olacağı inancıdır.

Birçok pazarlama müdürünün düşünme sisteminin temelinde "hakikat kazanır" fikri yatar.

Başka bir deyişle, "olgular" sizden yanaysa, o zaman sadece bu olguları hedef aldığınız kişiye iletebilecek iyi bir reklam ajansı ve satışı sonuçlandırabilecek bir satış gücü bulmanız yeterli olacaktır.

Bu yaklaşıma "içerden dışarıya doğru düşünme" diyoruz—reklam ajansının ya da satış ekibinin şirketin bildiği şekliyle hakikati alıp hedeflenen kişinin aklındaki yanılgıları temizlemek için kullanması.

Kendinizi kandırmayın. Yanılgılar bir reklam ya da satış çabasıyla kolay kolay değişmez.

Hakikat nedir? Her insanın içinde küçük bir kara kutu vardır. Kişi sizin reklamınıza ya da satış girişiminize maruz kaldığında, bu kutunun içine bakarak "doğru" ya da "yanlış" diye karar verir.

Günümüzde pazarlamada yapabileceğiniz en beyhude çaba, bir insanın zihnini değiştirmeye kalkmak olabilir. Oluşmuş bir zihni değiştirmek hemen hemen imkânsızdır.

Hakikat nedir? Hakikat müşteri adayının zihnindeki algıdır. Bu, sizin hakikatiniz olmayabilir, ama

dikkate almanız gereken elinizdeki tek hakikat budur. Bu hakikati kabullenip, ona göre davranmalısınız.



Müşteri adayınızın algılarını gerçek olarak kabul edip, ona göre davranmak daha iyi bir yaklaşımdır. Avis araba kiralayanların gözünde 2 numara olduğunu kabul ederek, bu algıya şöyle yaklaştı: "Avis araba kiralama işinde 2 numaradır, niçin bizi seçeceksiniz ki? Çünkü daha çok çaba harcıyoruz."

"Madem o kadar akıllıydın, niçin zengin olamadın?"

Müşteri adayınızı daha iyi bir ürüne sahip olduğunuza ikna ederseniz, bu kez kafasında buna bağlı başka düşünceler oluşur. "Eğer sizin bilgisayarınız IBM'ninkinden daha iyiyse, niçin IBM lider konumunda da, siz değilsiniz?"

Birkaç kara kutuyu yanınıza çekseniz bile, geri kalanlar sonunda bu kara kutuların sahiplerinin aklını çelerler.

O kadar akıllıysanız, niçin zengin olamadınız? Bu, yanıtlaması zor bir sorudur. Pazarlama savaşında kazanmak için yalnızca doğru olmanız yetmez.

İyi olan ürünün uzun vadede mutlaka kazanacağı gibi bir yanılgı vardır. Ama, hem askeri tarihi hem de pazarlama tarihini kazananlar yazar, kaybedenler değil.

Güçlü olan doğrudur. Kazananlar her zaman daha iyi ürüne sahiptir ve bunu söyleme olanakları her zaman vardır.

Savaşın savunmacı biçimi tek başına alındığında, saldırıdan daha güçlüdür.

Karl von Clausewitz



Savunmanın Üstünlüğü

Clausewitz'in ikinci ilkesi savunmanın üstünlüğüdür.

Hiçbir askeri komutan koşullar kendi aleyhindeyken harp etmek istemez. Ana kural şudur: saldırıya geçen kuvvetin başarılı olabilmesi için saldırı noktasında 3'e 1 üstünlüğe sahip olması gerekir.

Oysa, tamamen yetersiz bir kuvvetle saldırı başlatmaya niyetlenen kim bilir kaç pazarlama generali var? Balaklava'da Cardigan'ın, Gettysburg'da Lee'nin yaptığı gibi, birçok pazarlama generali 2'ye 1, 3'e 1, hatta 10'a 1 oranında yetersiz reklam ve pazarlama bütçeleriyle saldırı başlatıyor. Ve elbette bir sonuç elde edemiyorlar.



Savaşta ve pazarlamada avantaj her zaman savunmanındır.

Ateşli savunma savaşının matematiği

Açık bir alanda iki askeri birlik arasındaki bir ateşli savaş çabucak daha büyük olanın yararına gelişir.

Peki, bu iki birlikten biri savunmada olursa ne olur? Bu, durumun matematiğini nasıl değiştirir?



Saldıranların (Kırmızı kuvvet) savunmadakilere (Mavi kuvvet) oranı 9'a 6.



İlk yaylım ateşinden sonra saldıranlar hâlâ 7'ye 5 üstün durumdalar.



İkinci salvo sonrasında saldıranların oranı 5'e 4'e düşer.



Üçüncü yaylım ateşi sonucunda kuvvetler eşitlenir.

Dokuz askeri olan bir Kırmızı komutanın yalnızca altı askeri olan bir Mavi komutanla karşı karşıya geldiğini varsayalım (yüzde 50'lik bir üstünlük). Ama bu örnekte Mavi kuvvetin bir siperde savunma yaptığını varsayalım.

Mavi bir asker için koşullar hâlâ aynıdır, Kırmızı kuvvete karşı 3 atışta 1 isabet kaydedecektir.

Değişen, Kırmızı kuvvetin şimdi savunma konumunun güvenliğine sahip olan Mavilere açtığı ateşin isabet kaydetme oranındaki azalmadır. Bu oran 3 atışta 1 yerine, sözgelimi 9 atışta 1'e düşmüştür.

(Bu, "fetih" satışları yapmanın zorluğuna denk gelir—yani, yerleşik bir rakibin elinden iş almak, herhangi bir bağlılığı olmayan bir müşteri adayını kazanmaktan çok daha zordur.)

İlk salvo ateşinden sonra Kırmızı kuvvet Mavi'ye üstünlüğünü sürdürmektedir, ama 7'ye 5 oranında. İkinci ateş sonrasında bu oran 5'e 4'e düşer. Üçüncü yaylım ateşin sonunda kuvvetler eşitlenir: 4'e 4.

Kırmızı, saldırıya yüzde 50'lik bir üstünlükle başlamıştı, ama sonunda eşit duruma geldiler. Bu noktada Kırmızı komutanın sayısal üstünlüğünü yitirdiği için saldırıya son vermesi beklenir.

Zaferin meyvesi

Askeri tarihte savunma, savaşın en güçlü şekli olduğunu kanıtlamıştır. Kore Savaşında Amerika Güneyi savunurken kazandı, Kuzey'e saldırırken kaybetti.

İngiltere Kolonilere saldırırken kaybetti, ama Waterloo'da savunma yaparken kazandı.

Ulusal futbol liginin hangi antrenörüne gitseniz, hiç duraksamadan şunu söyleyecektir size: hücum göz kamaştırıcıdır, ama maçı kazanan savunmadır.

Peki, savunma bu kadar cazipse, saldırı savaşına ne gerek var? Paradoks, zaferin meyvesidir. Bir pazarlama savaşını kazanarak belli bir kategoride lider marka konumuna yükselirseniz, bu zaferin keyfini uzunca bir süre çıkarabilirsiniz. Çünkü, şimdi artık daha güçlü bir savaş biçimi olan savunmaya başvurabilirsiniz.

Önde gelen 25 markayla ilgili 1923 yılından beri yapılan bir araştırma bunu kanıtlıyor. Aradan altmış yıl geçtikten sonra bile bu markaların 20'si hâlâ birinci sırayı koruyordu. Diğer beşin dördü ikinci sıraya, biri de beşinci sıraya düşmüştü.

Altmış yılda 25 markadan yalnızca beşi liderlik konumunu yitirmişti. Bir kralı tacından etmek hiç de kolay değildir.

Sabunda Ivory, çorbada Campbell, meşrubatta Coca-Cola. Bunlar ancak çok büyük bedeller pahasına ve büyük bir beceri ve enerjiyle elde edilebilecek sağlam pazarlama konumlarını temsil etmektedir.

Eveready
Kellogg's Corn Flakes
Manhattan
Ivory
Palmolive

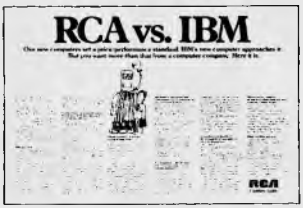
Bugün o araştırmanın üzerinden 80 yıl geçmiş bulunuyor ve hâlâ 25 markadan ancak beşi liderliği kaybetmiş durumdadır. Örneğin, Eveready pilleri liderliği Duracell'e kaptırmıştır.

Kahraman olmayın

Pazarlamacıların düştüğü en büyük hata savunma konumunun gücünü kestirememektir.

Saldırı savaşının çekiciliği ve zaferin büyüsü ortalama bir pazarlama müdürünü hemen bir mızrak kaparak en yakın siperdeki rakibinin üzerine çullanmaya yöneltmektedir.

Pazarlamada hiçbir şey hafif tugayın atağı kadar dokunaklı olamaz. RCA ile GE bilgisayarlarda IBM'ye karşı. Exxon ile Lanier ofis otomasyonunda IBM'ye karşı. Western Union elektronik postada herkese karşı.



Ana bilgisayarlarda sıradan bir oyuncunun lidere cepheden saldırmasının klasik bir örneğiydi bu. Bu reklam programının yayımlanmasından kısa bir süre sonra RCA bilgisayar işinden çekileceğini açıkladı; bu ona 490 milyon dolara patlamıştı.

"Kahramanlık," şirketi uğruna ölüm kalım savaşlarına atılmaya hevesli pek çok pazarlamacıda rastlanan bir hastalıktır. Pazarlama savaşı konusuna, pazarlamacılıkta şan şöhret kazanma amacıyla yaklaşıyorsanız, yanlış kitabı okuyorsunuz demektir.

Patton rolünde George C. Scott, "Şimdi sizden şunu unutmamanızı istiyorum: Hiçbir herifin ölerek ülkesine savaş kazandırdığı görülmemiştir" diyordu. "Savaşı öteki adi herifin ülkesi için ölmesini sağlayarak kazanmıştır."

IBM'de kahramanlar yoktur. Ölenlerin ardından verilen onur madalyaları yoktur. Kazananlara hayran olanlar da pek yoktur; ama kaybedenlerin çoğunun size söyleyebileceği gibi, sevgi kaybetmenin tesellisi olamaz.



Hiç ders almıyorlar. Yıllar sonra bu kez Sperry kişisel bilgisayar alanında IBM'ye hücum etti. Bu da sonuçsuz kaldı. Sonunda Sperry bilgisayar işinden çıktı.

Sürtünme savunmadan yanadır

Savunma savaşının bu denli güçlü olmasının bir nedeni de, sürpriz saldırı başlatmanın zorluğudur.

"Teoride" diyor Clausewitz, "sürpriz çok şey vaat eder. Ama pratikte genellikle makinedeki sürtünme sürprizin etkisini zayıflatır."

Teoride 1916'daki Somme savaşı sürpriz bir saldırı olacaktı. Ama bir milyon kişiyi konumlandırdıktan sonra bir hafta topçunun görevini yapmasını beklemek gerekince, Müttefiklerin yapacağı pek bir sürpriz kalmamıştı.

Harekât ne kadar geniş çaplıysa, sürpriz o kadar az olur. Küçük bir şirket büyük bir şirketi yeni bir ürünle şaşırtabilir. Ama Ford'un General Motors'u şaşırtması pek mümkün değildir. Makinedeki sürtünme devreye girer.

Tarihte sürprizle karşılaşmış liderlerin örnek olaylarını incelerseniz, çoğunlukla önceden yeterince uyarı almış olduklarını görürsünüz. Bu uyarıları dikkate almayan ya da rakiplerinin çabalarını hafife alan liderler zor duruma düşer.

Hitler, yaklaşık 10 milyon satmış olan *Mein Kampf (Kavgam)* kitabında İngiltere ile Fransa'ya niyetinin ne olduğunu tam olarak söylemişti. On yıl sonra, ne söylediyse yaptı.



Müttefikler Almanya'ya, 1936 ile 1939 arasındaki dönemde, o askeri gücünü henüz oluşturmadan saldırsalardı, İkinci Dünya Savaşının Holocaust da dahil birçok trajedisi önlenebilirdi. Adolf Hitler'in Mein Kampf (Kavgam) kitabı bas bas bağıran bir uyarıydı. Tipik bir alıntı: "Otuz santimlik bir top mermisi her zaman bin Yahudi gazeteci yılanından daha yüksek sesle tıslar—öyleyse bırakın, tıslasınlar."

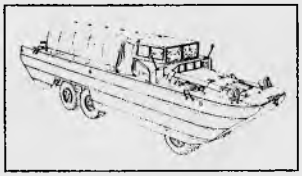
Saldırı zaman alır

Askeri bir harekâtta saldıran taraf yalnızca sürprizi gözden çıkarmakla kalmaz, kuvvetlerini muharebeye sokarken zaman da yitirebilir. Lojistik sorunlar yüzünden savunmadaki tarafın bir saldırının tam gücünü üzerinde hissetmesi günler ya da haftalar alabilir—bu süre ona muazzam bir yarar sağlayabilir.

Müttefiklerin Avrupa kıtasına çıkartma gününde (D Günü) yoğun çabaya rağmen Normandiya sahillerine ancak 156.115 asker çıkartılabilmişti. Nakliye ve tedarik sorunları yüzünden Müttefik gücünü başarı için gerekli olan milyonlarca askere çıkartmak birkaç ayı aldı.

Pazarlama saldırısında nakliye pek bir sorun olmaz. Şirket ürünlerini bir iki günde binlerce mağazaya ulaştırabilir.

Darboğaz iletişimdedir. Bir pazarlama mesajını milyonlarca müşteriye ulaştırmak aylar, hatta yıllar alabilir. Bu durumda savunmadaki tarafın saldıranın satış mesajını şu ya da bu yolla etkisizleştirmek için bol bol zamanı olur.



D günü (6 Haziran 1944) sahile dayanan çıkartma gemisi Almanlar için hiç de sürpriz değildi. Sorun, çıkartmanın yapılıp yapılmayacağıydı. Müttefikler blöf yaparak düşmanın çıkartmanın Calais'e yapılacağını sanmasını istediler, oysa asıl çıkartma Normandiya'ya yapılacaktı. IBM'nin 1981 Ağustos'unda ilk ciddi 16 bitlik kişisel bilgisayarı piyasaya sürmesi de sürpriz değildi. Bu ürün hakkındaki söylentiler en az bir yıl öncesinden kulağımıza gelmiş, biz de hemen müşterimiz Digital Equipment'i IBM'den epey bir süre önce benzer bir ürünle piyasaya girerek bu kategoriyi ele geçirmesi için uyarmaya çalışmıştık. Fakat Digital Equipment bunu reddetti; bu stratejik hata şirkete pahalıya patladı.

Fakat, savunmadaki tarafın bu zamanı değerlendirebilmesi için, her yönden gelebilecek potansiyel tehlikelere karşı devamlı tetikte durması gerekir.

Bazı generaller ve devlet adamları belirleyici savaştan kaçınmaya çalışır. Tarih bu yanılsamayı yıkmıştır.

Karl von Clausewitz



Rekabetin Yeni Çağı

Bugün gazetelerde ağzından kan damlayan bir dili uluslararası haber sayfalarından çok iş sayfalarında bulursunuz.

"Onları katledeceğiz."

"Ya siz onları öldüreceksiniz, ya da onlar sizi."

"Bu bir ölüm kalım savaşıdır."

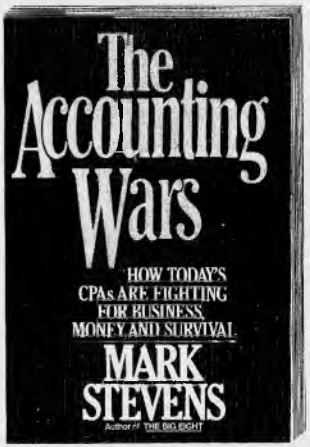
Yo, bu sözler solcu gerillalara ya da sağcı diktatörlere ait değil. Bunlar yaklaşmakta olan pazarlama kampanyaları hakkında konuşan üç iş liderinden yapılmış tipik birer alıntıdır.

Pazarlama dili askerlikten alınmadır. Bir pazarlama *harekâtı* başlatırız. Bu kampanyanın bir *yarma harekâtı* gerçekleştirmesini umut ederiz.

İnsanları üst *konumlara terfi ettiririz*. *Bölüklerde*, *birliklerde*, *takımlarda* yer alırız. Bazen *üniformalar* dağıtırız.

Zaman zaman bu üniformaları *teftiş etmek* için *sahaya* iner, *birliklerin* ilerlemesini değerlendiririz. Gerektiğinde *hizaya getirmesini* bile biliriz.

Bugüne kadar askerlikten alınan yalnızca dildi, dilin ardındaki stratejik düşünce değil.



"Savaş" iş çatışmaları için yaygın kullanılan bir metafor haline gelmiştir. Ama ne yazık ki çoğu yazar gerçek savaşın strateji ve taktiklerinden habersizdir.

Pazarlama savaşı askeri düşünceyi pazarlama problemlerine uygulama girişimidir.

Bir bilimsel disiplin olarak pazarlama yaklaşık 100 yaşındadır. Pazarlama uzun zamandan beri "deneye dayalı" düşünceyi benimsemiş olduğu için teori kısırlığı çekmektedir. Askeri teori bu açığı gidermeye katkıda bulunabilir.

Manşet savaşları

Business Week, *Forbes* ya da *Fortune* gibi dergileri izliyorsanız herhalde kafanız askeri jargonla dolmuştur. Gazete militarizminin en son örnekleri arasında *bira savaşları*, *kola savaşları* ve *hamburger savaşlarını* sayabiliriz.

Fakat, manşetlerin altında yazılanlara geçtiğinizde, yazarlar en temel askeri ilkeleri gözden kaçırıyorlar.

Geçenlerde *The New York Times*'de "Ofislere yeni Xerox saldırısı" diye bir manşet vardı. Hemen altındaki alt başlıkta, "Otomasyonda liderlik peşinde" diye yazılıydı.

Eğer Danimarka kendisinin 12 katı büyüklüğündeki Almanya'yı işgal etseydi, basın bunu bir şok ve akıl almaz bir olay olarak yansıtırdı.



Xerox bir ana bilgisayarlar hattıyla IBM'ye cepheden saldırdı; bu strateji Xerox'a milyarlarca dolara mal oldu.

Otomasyonda liderlik mi? Ofis otomasyonu alanında yıllık satışı 2 milyar doların altında olan bir şirket olan Xerox, yıllık cirosu 40 milyar doları aşan IBM'ye kafa mı tutacak?

Stratejik ateşten yoksun böyle boş pazarlama kampanyalarının pek çok örneği vardır.

Şirketinin yeni mikro ve mini bilgisayarlar hattını duyuran bir reklamın başlığında, Başkan Charles E.

Sporck şöyle sesleniyordu: "National Semiconductor, Rubicon Nehrini geçmek üzere."

Jül Sezar MÖ 49 yılında İtalya ile Galya arasındaki gerçek Rubicon Nehrini geçerken yanında bir lejyon asker vardı (üstelik iki lejyon da yedekte bekliyordu). Yani Sezar'ın gücü öylesine ürkütücüydü ki, hasmı Pompey derhal İtalya'yı terk etmeye karar verdi.

Peki Sporck'un lejyonları nerede? IBM o kadar kolay mı pes edecek? Bu yarı-işgalin pek de başarılı olamayacağını anlamak için askeri deha olmaya gerek yok.

Öngörü mü, propaganda mı?

Coca-Cola daha tatlı yeni formülünü ilan ettiğinde, gelecek üç yıl boyunca her yıl yüzde birlik bir pazar payı artışı öngördüğünü de kendinden emin bir şekilde açıklamıştı. Bu bir öngörü müydü, yoksa propaganda mı? Eğer amaç propagandaysa, hedefi ıskalamış demektir. Aklı başında hiçbir askeri komutan zafer için bir takvim vermez.

1942 Mart'ında Filipinler'i terk etmek zorunda kaldığında Douglas MacArthur, "Tekrar döneceğim" demişti. Eğer, "bu yılın sonuna kadar" diye bir tarih eklemiş olsaydı, 1944'te kıyıya tekrar ayak bastığında itibarı ciddi şekilde yara almış olurdu. Tutulamayan vaatler moral yıkıcı olur. Pazarlamada verilen sözler politikadaki gibi muğlak olmak zorundadır. Aksi halde, kuvvetlerinizin etkinliğini aşındırır.

Hitler Stalingrad'ı alma sözü verip de başaramayınca, askeri itibarından daha da fazlasını yitirdi. "Propaganda ustası" imajını da kaybetti.

National Semiconductor
The Sight & Sound of Information

National Semiconductor firması kişisel bilgisayar işine girmek için 550 milyon dolar ödeyerek Cyrix'i satın aldı. İki yıldan kısa bir süre içinde işi bıraktığı gibi, Rubicon'u gerisin geri geçti ve yüz milyonlarca dolarlık bir kaybın altına girdi. Bununla birlikte, ayakta kalmayı başaran şirket bugün bilgisayar imalatçıları (Dell ile Hewlett Packard) ve büyük çip yapımcılarıyla (İntel ile AMD) rekabete girmekten uzak duruyor. National Semiconductor bugün sağlıklı bir ciroya (geçen yıl 2 milyar dolar) ve sağlıklı bir kâr marjına (yüzde 14) sahip analog ve karma sinyalli çiplerde uzman bir şirket konumundadır. Uzmanlar hemen her pazarda ayakta kalır ve büyür.

Pazarlama çatışmasının gerçekliği

İşin edebiyatı bir yana, pazarlamanın yeni bir çağa girmekte olduğu açıktır; bunun yanında altmışlı ve yetmişli yıllar bir okul pikniği gibi kalacaktır. Rekabet gittikçe gaddarlaşıyor. Oyunun adı artık "başkasının işini elinden almak" haline gelmiştir.

Şirketler satışlarını artırmak için farklı yollar denedikçe, genel olarak savaş stratejilerine daha çok yönelmek durumunda kalıyorlar.

Fakat saldırganlık tek başına iyi bir askeri stratejinin göstergesi değildir—özellikle de "daha fazla" yönetim okulunun temsil ettiği saldırganlık. Daha fazla ürün, daha fazla satıcı, daha fazla reklam, daha fazla sıkı çalışma.

Özellikle daha fazla sıkı çalışma. Bir işi başarmak için çok sıkı bir çalışma yapmak zorunda kaldığımızda, kendimizi başarıya daha yakın hissederiz. Bu yüzden daha çok toplantı düzenler, daha fazla rapor ve not hazırlar, daha fazla yönetim değerlendirmesi yaparız.

Oysa askeri tarih bunun tersini gösteriyor. Kendini sadece gayrete dayanarak savaşı kazanmaya adamanın sonu genelde bozgundur. Birinci Dünya Savaşının siperlerinden İkinci Dünya Savaşının Stalingrad sokaklarına kadar, ordularını yumruk yumruğa çarpışmak zorunda bırakan askeri komutanın âkıbeti genellikle yenilgi olmuştur.

Xerox'un ofis otomasyonu pazarında öne çıkmada inat etmesi ileride başarıya ulaşacağını göstermez. Tersine, boşuna çırpındığını gösterir.

Kas kuvvetinden çok doğru zamanlamaya dayanan şimşek gibi seri darbeler daha etkilidir. (Almanların *Blitzkrieg* dediği şey). Bu, kasların ya da kuv-

vet ilkesinin önemli olmadığı anlamına gelmez. Hiç de değil. Fakat bir taarruz doğru düzgün planlanmamışsa, yozlaşarak bir yıpratma savaşına dönüşmesi tüm avantajınızı yitirmenize neden olur

Komutanınızın ağzından şu sözleri duyarsanız, kaybeden birini dinlediğiniz kesindir: "Çabalarımızı iki katına çıkarmalıyız." New York, Armonk gibi yerlerde ışıklar geç saatlere kadar açık kalmaz. IBM daha uzun süre değil, daha akıllıca düşünerek kazanıyor.



Apple'nin iPod ürününün muazzam başarısı "en beklenmeyen hattı" tutmanın gücünü gösteriyor. Apple'nin düşmanları Microsoft ile Windows işletim sistemini kullanan kişisel bilgisayar imalatçılarıdır. Apple köklü bir rakibine doğrudan saldırmak yerine, kaynaklarının esas bölümünü ilk harddrive MP3player olan iPod'la bir kanat taarruzuna seferber etti. Üstelik, bu ürünün piyasaya sürülmesi iTunes satan bir websitesiyle aynı ana denk getirildi. Bu uygulama, bir askeri saldırıda hava kuvvetleriyle zırhlı birliklerin koordinasyonunu anımsatıyor.

Hasmımızın konumunun karakterine bakarak onun planlarını anlayabilir ve hareketlerimizi buna göre ayarlayabiliriz.

Karl von Clausewitz



Savaş Alanının Niteliği

Askeri bir muharebede arazi o kadar önemlidir ki muharebeler şaşmaz bir biçimde coğrafi yerlerinin adıyla anılır.

Maraton Ovası, Metaurus nehri, Waterloo köyü, Gettysburg adlı kasaba, Bunker tepesi, Cassino denilen dağ.

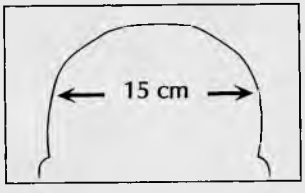
Pazarlama savaşında da arazi önemlidir. Ancak soru "Nerede" sorusudur. Arazi nerede? Pazarlama savaşı nerede verilmektedir?

Sevimsiz ve çirkin bir yer

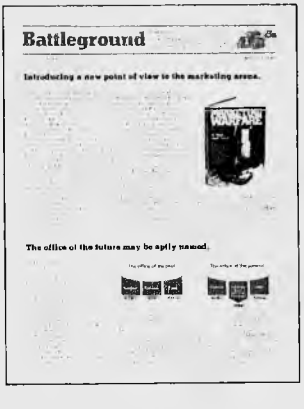
Bu kitapta pazarlamayı "yükseklerde" tutmanın değerinden ve "sipere yatmış" bir rakipten uzak durma gereğinden söz edilecek. Bu yüksekler neredededir? Siperler neredededir?

Eğer gidip rakiplerinizle savaşmak niyetindeyseniz, nereye gideceğinizi bilmenizde yarar vardır.

Pazarlama savaşı süpermarketlerde, bakkallarda ya da müşterinin ofisinde verilmez. Buraları yalnızca



Pazarlama savaşı 15 cm genişliğinde bir savaş alanında, müşteri adayının zihninde yürütülür. Pazarlamanın özünü anlamak bakımından bu kritik bir kavramdır. Daha iyi bir ürünle kazanamazsınız. Daha iyi bir algılamayla kazanırsınız.



Savaş Alanı adlı bir pazarlama bültenini 27 sayı yayımlamıştık. Sonunda sıkıldık. Amaç, çeşitli pazarlama sorunlarını askeri bakış açısıyla analiz etmekti. O kadar çok iyi örnek olay var ki, bülteni yayımlamaya devam etmemiz gerekirdi.

marka seçilimi başka bir yerde gerçekleşen malların dağıtım noktalarıdır.

Pazarlama savaşı Dallas, Detroit, Denver gibi yerlerde yapılmaz. En azından bir kent ya da bölge gibi fiziksel bir mekânda yapılmaz.

Pazarlama savaşı sevimsiz ve çirkin bir mekânda gerçekleşir. Burası çoğu kısmı henüz keşfedilmemiş ve dikkatsiz kişileri bekleyen derin tuzaklarla dolu karanlık ve kasvetli bir yerdir.

Pazarlama savaşları zihinde yürütülür. Gerek kendi zihninizde, gerekse müşteri adaylarınızın zihninde; ve haftanın her günü.

Savaş alanı zihindir. Aldatıcı ve zor anlaşılır bir arazi.

Tüm savaş alanı topu topu 15 cm büyüklüğündedir. Pazarlama savaşının gerçekleştiği yer burasıdır. Bir kavun büyüklüğündeki bir zihin dağında rakiplerinizi kapana kıstırarak saf dışı bırakmaya uğraşırsınız.

Pazarlama savaşı kimsenin daha önce görmediği bir savaş alanında yürütülen tamamen entelektüel bir savaştır. Ancak zihinde canlandırılabilir, bu da pazarlama savaşını öğrenilmesi en zor disiplinlerden biri yapar.

Zihnin haritasını çıkarmak

İyi bir general savaştan önce bulunduğu araziyi dikkatle gözden geçirir. Her tepe, her dağ, her nehir hem saldırı, hem de savunma olanakları açısından birer birer incelenir.

İyi bir general aynı zamanda düşmanın konumunu da tahlil eder. Savaş öncesinde mümkünse her

birliğin tam yeri ve kuvveti harita üzerinde işaretlenir ve üzerinde çalışılır. En iyi sürpriz hiç olmayandır. Bir komutan beklenmedik bir yönden gelebilecek sürpriz bir saldırıdan ne pahasına olursa olsun korunmak ister.

Pazarlama savaşında keşif yapmak olağanüstü zordur. Savaş alanının nasıl bir yer olduğunu ve düşmanın hangi kuvvet noktalarını elinde tuttuğunu anlamak için bir insanın aklına nasıl girebilirsiniz?

İnsan zihnini keşfetmenin yollarından biri pazar araştırması yöntemlerini kullanmaktır. Ama öyle geleneksel şekilde müşterilere ne satın almak istediklerini sorarak değil. Bu, geçmişte kalan bir yaklaşımdır.

Öğrenmek istediğiniz şey hangi şirketlerin hangi konumlara sahip olduğudur. Yüksek mevziler kimin elindedir?

Bu doğru yapılabilirse, ortalama bir müşteri adayının zihnindeki hatları, Patton'un Avrupa'yı geçerken yanında taşıdığı Michelin haritaları gibi, bir pazarlama generalinin işine yarayacak bir harita çıkarabilecek kadar keşfedebilirsiniz.

Zihinsel savaş alanının haritasını çıkarmak size muazzam bir avantaj sağlayabilir. Rakiplerinizin çoğu savaşın nerede yapıldığını bile bilmeyebilir. Onlar kendi taraflarıyla fazlasıyla meşguldürler: kendi ürünleri, kendi satış güçleri, kendi planları.



AMR International ile işbirliği içinde San Fransisco ve New York gibi şehirlerde pazarlama savaşı konusunda bir dizi seminer verdik. Askeri konuşmacılarımız arasında şu isimler vardı: General William C. Westmoreland, Amiral Elmo R. Zumwalt, Tümgeneral George Smith Patton (II. Dünya Savaşı generalinin oğlu).

Zihindeki dağlar

İnsan zihnini fiziksel terimlerle tasvir etme çabası mutlaka sembolik olacaktır. Gerek askerlik, gerekse pazarlama harekâtlarında kullanılan ve oldukça elverişli görünen bazı semboller vardır.



Bira Dağının zirvesine kurulmuş olan Budweiser markasından daha güçlü bir marka pek yok gibidir. "Biranın Kralı" Budweiser markasına özgü etkili bir benzetmedir. Budweiser'in bira sektöründeki hâkimiyetini kırmayı deneyen çok marka çıktıysa da, etkileri çok zayıf kaldı.

Askeri savaşta dağlar ve tepeler, özellikle savunma açısından güçlü konumlar olarak bilinir. Bir pazarlama savaşında yöneticiler güçlü konumlardan genellikle "yüksek konum" diye söz ederler. Bu yüzden, pazarlama savaşında dağı temel bir kavram olarak almak yerinde olacaktır.

Ama savaşta, bir dağ ya ele geçirilir ya da geçirilmez. Örneğin, kâğıt mendil dağı Kleenex markası tarafından ele geçirilmiştir. Ketçap dağı Heinz'in, bilgisayar dağı da IBM'nin elindedir.

Bazı dağlar şiddetli bir çatışmaya sahne olur. Kola dağı kısmen Coca-Cola'nın işgalindedir, ama Pepsi Cola'nın ağır saldırısı altındadır.

Bir müşteri ürün cinsi yerine marka adı kullanıyorsa, onun zihnindeki dağın sıkı bir biçimde ele geçirilmiş olduğu anlaşılır. Birisi bir paket Scott kâğıt mendil alacağı zaman "Bana bir Kleenex verir misiniz" diyorsa, o kişinin zihninde kâğıt mendil dağının kimin elinde olduğu bellidir.

Dilimlere ayırma araziyi parçalar

ABD'de otomobil dağı kimin elindedir? Yıllar önce Ford'un elindeydi. Ama General Motors'un dilimlere ayırma stratejisi sonucunda Ford parçalandı.

Bugün Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile ve Buick otomotiv dağının farklı dilimlerini ellerinde bulunduruyorlar; Cadillac, yüksek fiyatlı lüks araba diliminin sahibi olarak en güçlü konumda olandır. (Bugün insanlar Cadillac adını yüksek kaliteli ürünle eş anlamlı olarak kullanıyorlar. "Bu televizyon, televizyonların Cadillac'ıdır.") Beş ayrı konumdaki gücü sayesinde General Motors ABD otomotiv piyasasında ağırlıklı bir paya sahiptir.

Yürütülen savaşlar sonucunda monolitik dağlar dilimlere ayrılarak, her biri bir savaşçı tarafından sahiplenilir. Bu uzun vadeli eğilim 20. yüzyılda da devam edeceğe benzer.

İlk baştaki sahibin önünde şöyle bir tercih vardır: genişlemek ya da daralmak. Elindeki pazarı dilimlere ayırmaya niyetlenen bir düşman karşısında ya kuvvetlerini yayarak tüm bölgeyi kontrolüne almaya kalkışacak, ya da ana üssünü korumak için kabuğuna çekilecektir.

Sahibin sezgileri genellikle yanlıştır. Hırs, marka liderini bütün dilimleri kontrolü altına almak için kuvvetlerini yaymaya teşvik eder. Çoğu zaman dağın küçük bir parçasını ele geçirmek için her şey yitirilir. Büyük Friedrich'in bir keresinde dediği gibi: "Her şeyi birden savunmaya kalkan, hiçbir şeyi savunamaz."

Peki, dağınızı parçalamaya çalışan bir rakibe karşı yapılabilecek hiçbir şey yok mu? Dünyanın büyük şirketleri bu konuda şanslılar; onların yapabileceği şeyler var. Savunma savaşıyla ilgili bu bölümde bu stratejiyle ilgili olarak bu kadarı yeter.

CREDIT RANKINGS OF G.M. AND FORD LOWERED TO JUNK

WEAK SALES CITED BY S.&P.

Bugün General Motors'un başının dertte olmasının bir nedeni otomotiv pazarındaki her bir dilimi savunmak için verdiği stratejik karardır. Küçük arabalar, sedan arabalar, lüks arabalar, spor arabalar, minivanlar, dört çekerler, kamyonlar —General Motors hepsinden üretiyor.

Bir devlet adamı ile komutanın almak zorunda olduğu ilk, en önemli ve en zor verilecek karar, başlatacağı savaş türünü seçmektir; bunu, kendi doğasına aykırı bir şeyle karıştırmadan ya da böyle bir duruma dönüştürmeye çaba harcamadan yapmalıdır.

Karl von Clausewitz



Stratejik Kare

Pazarlama savaşının tek bir yolu yoktur. Dört yolu olduğu söylenebilir. Vereceğiniz birinci ve en önemli karar bu savaş türlerinden hangisini seçeceğinizi belirlemektir.

Yürüteceğiniz savaş türü her ürün ya da sektör için oluşturulması mümkün olan bir stratejik kare içindeki konumunuza bağlı olacaktır.

Örneğin, ABD otomobil endüstrisini ele alalım. Sağlam, sıkı düzenli bir sektördür. Aslına bakarsanız, bu ülkede yeni bir otomobil şirketi kurup sürdürmeyi başaran en son kişi 1925 yılında Walter P. Chrysler olmuştu.

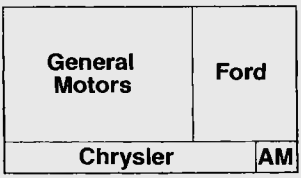
Sonuçta bugün sektörde dört büyük yer alıyor: General Motors, Ford, Chrysler ve American Motors. Clausewitz bugün sağ olsaydı, Detroit'teki Metro Havalimanına indiğinde, duruma şöyle bir bakar ve hemen her şeyi anlayıverirdi.

Aslında dört büyük demek çok doğru değil. Pazar payı açısından gerçekten bir büyük var. General Motors pazarın yüzde 59'una tek başına sahip.

Diğer üçünün toplamı bir General Motors etmiyor. Pazar payı açısından Ford ABD pazarının yüz-

General Motors	Ford
Chrysler	American Motors

Amerikan otomobil sektörü genelde "Dört Büyükler" olarak anılır.



Aslında, otomobil sektörüne daha çok General Motors'un liderliğinde "Bir Büyük ve Öteki Üçü" demek daha doğru olur.

Savunma	Saldırı
Kanat Savaşı	Gerilla

Aralarındaki büyüklük farklarını dikkate alarak, General Motors'un savunma savaşını seçmesi doğru olur; Ford saldırı savaşını, Chrysler kanat savaşını, Amerikan Motors da gerilla savaşını.

de 26'sını, Chrysler yüzde 13'ünü, American Motors da yüzde 2'sini elinde tutuyor. Üçünün toplamı yüzde 41.

Tabii bu analiz, yüzde 34'lük ek bir pay oluşturan ithalatı hesaba katmıyor (bu, toplam ABD otomobil piyasasının yüzde 25'ine denk geliyor). Bu rakamlardan anlaşılacağı gibi ithalatın önemi büyük, fakat bizim amacımız burada tüm sektörü ayrıntılı bir şekilde incelemek değil. Amacımız Detroit dörtlüsü örneğinden yola çıkarak, pazarlama savaşının dört türüne ışık tutmak.

American Motors, Chrysler, Ford ve General Motors arasında güç bakımından hatırı sayılır ölçülerde farklılıklar var. Her şirket kendisinden bir büyüğünün ancak yarısı kadar. Bu denk bir lig değil. Sanki bir ilkokul, bir lise, bir üniversite takımı ve bir profesyonel futbol takımından oluşan dört takımlı bir lig gibi. Kimin kazanacağı konusunda kuşkusu olan var mı?

Bu oyunda kazanmaktan daha başka şeyler de var. Elbette ki, General Motors daha çok gol atar. Ama diğerleri için kazanmanın başka tanımları da var.

Ford için pazar payını artırmak esaslı bir zafer demektir.

Chrysler açısından kâr ederek ayakta kalmak zafer anlamına gelir.

American Motors için ise, yalnızca ayakta durabilmek bile yeter.

Belli bir pazarlama ortamında her şirketin farklı kaynakları, farklı güçleri, farklı amaçları olur. Kuşkusuz her şirketin de farklı bir pazarlama stratejisi olacaktır.

General Motors, Ford, Chrysler ve American Motors ne tür savaşlar yürütmelidir? Her birinin durumunu ayrı ayrı ele alalım.

General Motors'un vermesi gereken savaş türü

İlk önce, General Motors'un rakipleri kimler, ona bakalım. Adalet Bakanlığı, Federal Ticaret Komisyonu, Sermaye Piyasası Kurulu ile ABD Kongresi (her iki meclis de).

General Motors yenerek kazanamaz. Otomotiv alanındaki rakiplerinin birini ya da birkaçını piyasadan silip atacak olsa, mahkemeler ya da Kongre onun canına okur. Bir başka büyük galibin, American Telephone and Telegraph Company'nin başına gelenleri anımsayın. Hakim Greene ile Adalet Bakanlığı hiç acımadılar doğrusu.

General Motors ancak yenilmeyerek kazanabilir. General Motors'un savunma savaşı yürütmesi gerekir.

Ama savunma savaşı pasif bir operasyon anlamında alınmamalıdır. "Savunma" diyor Clausewitz, "kendi amaçlarımızı düşünmekten çok düşmanın niyetlerine direnme üzerine yoğunlaştığı için, başlı başına olumsuz bir egzersizdir."

Denebilir ki, bir şirketin baskın pazar payını korumak gibi açık bir hedefe sahip iyi bir savunma savaşı, doğası bakımından bir saldırı savaşıdır.



Güçlüler nasıl da düştü? Bugün General Motors'un başı zora girmiştir. Sorun ne? GM savaş kuvvetlerinin saflığını yok etti. Markaları, rakipler yerine birbirleriyle rekabet etmeye başladılar. Örneğin, Saturn'un çıkışı giriş-düzeyi markası olan Chevrolet'i yıktı. Sonra, müşteriler çeşitli GM markaları arasında bir fark göremediklerini söylüyorlar. Kimi örneklerde başka adlar altında aynı araba gibi geliyor. Resimde, Philadelphialı bir Chevrolet bayiinin bir Pontiac, Oldsmobile ve Buick'in aslında daha yüksek fiyat etiketiyle satılan birer Chevrolet olmasından nasıl yararlanmaya çalıştığı görülüyor.

Ford ne yapmalı?

İki numara firma Ford. Ford saldırı kampanyaları yürütecek kaynaklara sahip. Peki ama kime saldırmalı?

Willie Sutton'un dediği gibi, "Banka soyuyorum, çünkü para orada. " Ford General Motors'a saldırmalı; çünkü pazar orada.

Ford'un General Motors'a saldırması gerektiği matematiksel olarak kolayca anlaşılabilir. Ford Ge-



Ford General Motors'a saldırdı, üstelik büyük bir başarıyla. Ford'un saldırı aracı Taurus'tu ve General Motors'un can damarı olan Chevrolet markasını hedef alıyordu. Chevrolet farklı sedanlardan oluşan bir çeşitlemeye giderken, Ford tek bir model geliştirmeye milyarlarca dolar akıttı: Taurus. Bu model sayesinde Ford markasının satışları Chevrolet'i geride bıraktı ve bugün de yine geride bırakmaktadır.

neral Motors'un işinin yüzde 10'unu kapabilse, kendi pazar payı yüzde 25 büyür. Buna karşılık Ford American Motors'un pazar payının yüzde 10'unu kapsa, bunun Ford'un cirosuna etkisini hesaplamak bile zor olur.

Genelde eğilim güçlüyle uğraşmaktansa zayıfın üzerine çullanmak yönündedir—"kolay lokmayı kapma" teorisi. Oysa, bunun tersi doğruya daha yakındır. Şirket ne kadar küçükse, sahip olduğu payı korumak için o kadar şiddetle savaşır; fiyat kırma, iskonto yapma, garanti süresini uzatma gibi taktiklere başvurur. Yaralı bir hayvanın sakın üzerine gitmeyin.

Ford için en iyi strateji saldırı savaşı yapmaktır. General Motors'un hattındaki zayıf noktalara hücum saldırıları yöneltmeleri doğru olur. Bu zayıf noktaları nasıl bulacakları ve nasıl değerlendirecekleri ise başka bir bölümün konusudur.

Chrysler ne yapmalı?

Eski bir Afrika atasözü vardır: "Filler kavga edince, karıncalar ezilir" der. General Motors'la Ford kavga ederken Chrysler'in uzak durması ve kanat saldırılarıyla yetinmesi uygun olur.

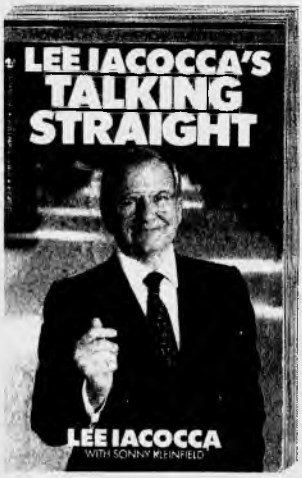
Lee Iacocca'nın da yaptığı bu olmuştu. Onun ABD otomotiv sektörüne yönelttiği klasik kanat atakları arasında "ilk" üstü açılabilen araba, ilk minivan, ilk altı kişilik önden çekişli araba vardı.

Iacocca'nın geldiği yer düşünülürse, başarısı daha iyi anlaşılır. Ford'da sekiz yıl üst yöneticilik görevinden sonra Henry Ford II'nin yumuşak itişinin de yardımıyla, Chrysler'e ani bir sıçrama yapmıştı. Bu durumda Ford stratejisinin Chrysler örgütüne giydirileceği beklenirdi. Ama öyle olmadı. Iacocca

Chrysler'in içinde bulduğu duruma çok daha uygun, farklı bir strateji geliştirme onuruna sahip oldu.

Kaç pazarlama generali aynı şeyi yapabilirdi? Çoğumuz pazarlama oyununu daha önce başarıyla oynadığımız gibi oynamaya devam ederdik.

Geçmişe bakınca, Iacocca'nın Chrysler'e model olarak alabileceği bir Ford stratejisi vardı. Bu, ilk iki kişilik "kişisel" araba olan Mustang'ın temsil ettiği başarılı kanat saldırısıydı. Iacocca, bu fikri önce ona sıcak bakmayan Henry Ford'a satmış, sonra da bu çok satan arabayı geliştirmişti.



Chrysler'in kurtulmasında Lee Iacocca'nın liderlik becerilerine büyük pay biçilir. Bizce, onun stratejik becerilerinin önemi daha büyüktür. Özellikle minivan usta işi bir "kanat" darbesiydi; bu adım Chrysler'i, Daimler-Benz onu satın almaya gelene kadar ayakta tutan en önemli karardı.

American Motors ne yapmalı?

Gariban American Motors'a dağa çıkıp, üzerine siyah eşofmanlarını çekerek gerilla olmasının dışında daha fazla ne önerilebilir ki?

American Motors General Motors'a saldırı düzenleyemeyecek kadar küçük. American Motors başlarda başarılı olabilecek olsa bile, bir pazarlama atağını sürdürebilecek yeterli sayıda bayiden, yeterli imalat kapasitesinden ve yeterli pazarlama gücünden yoksundur.

American Motors sektöre kanattan saldırı yöneltemeyecek kadar küçüktür. Ama Nash Rambler örneğinde görüldüğü gibi, bir kanat saldırısı *başlatamayacak* kadar küçük değildir. Sorun savaşı ilk başlatan olarak daha sonra pazar dilimine hâkim olamayacak kadar küçük olmasıdır.

American Motors'un devamlı kazanan tek kategorisi Jeep olmuştur. Bu klasik bir gerilla taktiğidir. Gerillaya kâr getirecek kadar büyük, ama lidere çekici gelmeyecek kadar küçük bir pazar dilimi bulmalısınız.



Hiçbir şeyi temsil etmeyen bir marka değersiz bir markadır. American Motors'un sahip olduğu bir şeyleri temsil eden tek marka Jeep'di. American Motors şirketi adını Jeep Şirketi olarak değiştirse ve yalnızca Jeep bayileri aracılığıyla Jeep satsaydı, ne olurdu? Jeep Şirketi bugün yaşayan bir marka olur muydu? Sanırım, olurdu. Chrysler American Motors'u satın alınca, Lee Iacocca Jeep dışındaki bütün markaları fırlatıp attı. Eğer Chrysler kendine American Motors Corporation adını verseydi ve Jeep, Chrysler minivan ve Dodge kamyonları dışında bir marka satmasaydı, ne olurdu? Üç marka, otomotiv sektöründe üç başat konum. Eski Chrysler Corporation şimdiki gibi Daimler-Benz'in bir bölümü olacağı yerde, hâlâ ayakta kalmayı başarmış bir şirket olur muydu? Sanırım, olurdu.

Zihindeki dağ

Zihindeki savaş alanına göz atalım. Kuşkusuz dağ liderin sahip olduğu yüksek konumdur.

Eğer yönünüzü dağa çevirirseniz, o zaman hücuma dönük bir pazarlama savaşı yürütüyorsunuz demektir. Umarız karşınıza birliklerinizin geçebileceği bir vadi ya da yarık çıkar. Ama savaş zorlu geçer ve çoğunlukla da bedeli ağır olur, çünkü liderin elinin altında her zaman karşı saldırılar yöneltmek için güçlü kaynaklar vardır.

Rakibin hücumlarını durdurmak için dağdan aşağı inerseniz, o zaman savunma savaşı veriyorsunuz demektir. Ve kural şudur: en iyi savunma etkili bir saldırıdır.

Eğer dağı dolanıyorsanız, kanat savaşı veriyorsunuz demektir. Bu, genellikle en etkin ve bedeli en hafif olan pazarlama operasyonudur. Fakat birçok ürün kategorisinde iyi kanat saldırısı için uygun fırsatlar giderek seyrekleşmektedir.

Dağın altına inerseniz, gerilla savaşına girdiniz demektir. Savunabileceğiniz bir arazi parçası bulmak istersiniz. Ya da liderin umursamayacağı kadar küçük bir yer.

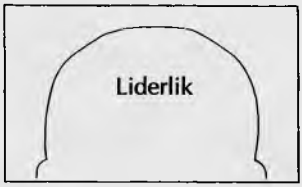
Savaşın kaçınılmaz olduğunu gördüğü halde ilk darbeyi indirmekte tereddüt eden devlet adamı ülkesine karşı suçlu duruma düşer.

Karl von Clausewitz



Savunma Savaşının İlkeleri

Pazarlamada savunma savaşlarının üç temel ilkesi vardır. Bunlar öğrenilmesi kolay, ama uygulanması zor ilkelerdir. Ne var ki, iyi bir oyun ya da savunma gerçekleştirmek isterseniz, bu ilkelerin her biri üzerinde ayrıntılı biçimde çalışmanız gerekir.



Liderlik yalnızca tüketicinin zihninde olduğunda güçlü bir esinlendirici kuvvettir. Güç gerçek pazardaki liderlikte değil, algılanan liderliktedir.

1 No'lu savunma ilkesi

Savunmayı yalnızca pazarın lideri düşünmelidir. Bu aşikâr görünebilir, ama değildir.

Bugüne kadar kendini lider saymayan bir şirkete rastlamadık. Ama şirketlerin çoğu liderlik konumunu pazarın gerçekliğinden çok kendilerine özgü yaratıcı tanımlara göre belirliyor. Sizin şirketiniz "pazartesi sabahları Mississippi'nin doğusunda? lider olabilir, ama bunu müşterinin ruhu bile duymaz.

Şirketler lider yaratamaz, lideri müşteriler yaratır. Gerçek bir kategori liderini lider yapan müşterinin algısıdır.

Üstelik, burada *bir* liderden değil, liderden söz ediyoruz. Bilgisayar sektöründe birçok lider vardır, ama bilgisayar müşterisinin ve müşteri adayının zihninde gerçek lider olarak bir IBM vardır.

Bundan başka, tacın taliplileri de vardır. Bazı işadamları "irade" gücüyle zirveye tırmanabileceklerini sanırlar. Bunlar pozitif düşüncenin gücüne inanırlar. Lider olduğunuza başkalarını inandırmak için yola çıkmadan önce, kendinizi inandırmanız gerekir.

Bu düşünceyi kovun gitsin. Pazarlama stratejisi geliştirmede bir konuma talip olmanın yeri yoktur. Satış gücünün yararına biraz abartmak başkadır. Stratejik bir hata yapmaya kendinizi ikna etmek başka. İyi bir pazarlama generalinin önünde gerçek durumun açık seçik bir resmi olmalıdır; o zaman liderliği hakikate dayanabilir. Düşmanı kandırın, kendinizi değil.

2 No'lu savunma ilkesi

En iyi savunma stratejisi kendinize saldırma cesaretidir.

Savunmadaki taraf liderlik konumu yüzünden müşteri adayının zihninde güçlü bir yere sahiptir. Konumunuzu iyileştirmenin en iyi yolu sürekli ona saldırmaktır. Başka bir deyişle, sürekli mevcut ürün ve hizmetlerinizi aşan yeni ürün ve hizmetler geliştirerek konumunuzu güçlendirirsiniz.

IBM bu oyunun ustasıdır. Sürekli, mevcut ürünlerine kıyasla hatırı sayılır fiyat/ performans üstünlüğüne sahip yeni ana bilgisayar hatları geliştirir.

Rakipleri sürekli ona yetişme mücadelesi içindedir. Hareketli bir hedefe isabet kaydetmek, duran bir hedefe göre çok daha zordur.

Bir başka örnek Gillette'dir. Gillette önce Blue Blade, sonra da Süper Blue Blade adlı ürünle ıslak tıraş piyasasının sahibi konumundaydı.

Rakip firma Wilkinson Sword altmışlı yılların başında paslanmaz bıçakla pazara dalınca şirket bir anda neye uğradığını şaşırdı. Ardından 1970'te Wilkinson Sword metal bıçağın "en ideal tıraş açısını" sağlayacak şekilde plastiğe gömüldüğü yapışık bıçağı üretti. Ancak ondan sonra Gillette kendini toparlayabildi ve parlak bir savunma savaşı yürütmeye başladı.

Kısa süre sonra Gillette dünyanın ilk çift bıçaklı jileti Trac II'yle karşı atağa geçti. Trac II'nin başarısı Gillette'nin gelecekteki stratejisinin yolunu çizdi. Gillette reklamları, "İki bıçak birden iyidir" diyordu.

Eski ürün yerine hemen yenisini alan şirket müşterileri, "Bir Süper Blue Blade'den daha iyi" dediler. (Sizden bir başkası iş kapacağına kendiniz kapın, daha iyi.)

Altı yıl sonra, şirket ilk ayarlanabilir ikili tıraş bıçağı Atra'yı çıkardı. Yine, yeni ürün ayarlanabilir olmayan ikili tıraş bıçağı Trac II'ye göre daha iyiydi.

Gillette, ucuz bir kullan-at tıraş bıçağı (daha az değil, yine iki bıçaklı) olan Good News modelini piyasaya sürmekten de çekinmedi. Bu, kendi kullan-at bıçağını çıkarmaya hazırlanan Bic'e açık bir saldırıydı.

Good News Gillette hissedarları için iyi bir haber olmadı. Kullan-at tıraş bıçağı Gilette'nin değiştirilebilir tıraş bıçaklarına kıyasla daha pahalıya mal oluyor, ama daha ucuza satılıyordu. Bu yüzden, Atra ya da Trac II yerine Good News'i tercih eden bir müşteri Gillette'nin para kaybetmesine neden oluyordu.

Fakat Good News iyi bir pazarlama stratejisiydi. Bic'in kullan-at pazarını ele geçirme olanağını elinden almıştı. Ayrıca, Bic kendi ufak payının bedelini



Gillette "kendine saldırma" stratejisini sürdürdü. En çarpıcı başarısını Mach 3 bıçağında yakaladı. Bu ürün yalnızca son derece kârlı olmakla kalmadı, pazarda hatırı sayılır bir pay da kaptı. Son dönemde Gillette M3 Power pilli tıraş bıçağını piyasaya sürerek savunma stratejisini sürdürdü. (M3 Power adı Mach 3'e kıyasla oldukça zayıf bir isimdir.)



Geçenlerde Schick ilk dört bıçaklı tıraş bıçağı Quattro ile karşılık verdi. Peki Gillette şimdi ne yapacak? Tabii ki, beşli bir tıraş bıçağı çıkaracak.

de ağır ödedi. Sektör kaynakları Bic'in kullan-at bıçaklar işinde ilk 3 yılda 25 milyon dolar kaybettiğini bildiriyor.

Gillette kendisine saldırma stratejisini ara vermeden sürdürüyor. Son olarak ilk ayarlanabilir kullan-at bıçak olan Pivot'u çıkardı. Bu kez hedef kendi Good News'iydi.

Gillette ıslak tıraş pazarındaki payını yavaş yavaş artırdı. Bugün sektörün yaklaşık yüzde 65'i onun elindedir.

Kendinize saldırmak kısa vadede bir miktar kârdan vazgeçmek anlamına gelse de, temel bir yararı vardır. Her pazarlama savaşının en son silahı olan pazar payınızı korur.

Bunun tersi de doğrudur. Kendine saldırmakta duraksayan her şirket genellikle pazar payını kaybeder, sonra da pazar liderliğini.

3 No'lu savunma ilkesi

Rakiplerin güçlü girişimlerinin önünü mutlaka kesmek gerekir.

Çoğu şirketin kazanmak için tek bir şansı olur, ama liderlerin iki. Lider kendine hücum etme fırsatını kaçırırsa, şirket genelde rakibin girişimini kopya ederek kendini toparlayabilir. Fakat saldırgan iyice yerleşmeye fırsat bulamadan, liderin hızla harekete geçmesi gerekir.

Liderler çoğunlukla bu engelleme adımına yanaşmaz, çünkü egoları buna izin vermez. Daha da kötüsü, durumu kurtarmak için artık çok geç oluncaya kadar rakibin gelişmesini seyre dalarlar.

Savaş alanının niteliği gereği önünü kesme girişimi liderin çok işine yarar. Unutmayın ki, savaş müş-

teri adayının zihninde verilir. Saldırıya geçen tarafın bu zihinde bir etki yaratması zaman alır. Çoğunlukla, liderin bu açığı kapayacak zamanı olur.

ABD otomobil sanayi bu ilke için çok güzel bir örnektir. John DeLorcan *On a Clear Day You Can See General Motors* adlı kitabında şöyle diyor: "Benim GM'de bulunduğum dönemde Ford ürün yenileme konusunda General Motors'dan üstün olduğu ve Chrysler teknik yenilikler konusunda onu geride bıraktığı halde, bu firmaların her ikisi de GM'nin pazar payında köklü bir kesintiye yol açamadı."

"Hidramatik otomatik transmisyon (1939) ve sert üst gövdeden (1949) bu yana GM otomotivde önemli ve kayda değer bir yenilik üretememiştir" diye devam ediyor DeLorean. "Buna karşılık Ford hemen her önemli yeni pazarda öncülük yapmış, Chrysler ise hidrolik direksiyon, hidrolik fren, elektrikli camlar ve alternatör gibi hatırı sayılır teknik yenilikler getirmiştir."

Ama motorda en iyi olmanın itibarı kime yazılıyor? Elbette, General Motors'a.

Bu, "hakikat her zaman kazanır" safsatasının öteki yüzüdür. Müşteri adayı da aynı safsataya inanır. Bu yüzden aday mantık yürüterek hakikatin pazarın liderinden yana olması gerektiğini, yani GM ürününün üstün olduğunu düşünür.

Ayrıca bir de liderin yararına işleyen psikolojik baskı vardır. Pennsylvania Üniversitesinden Solomon Asch'ın ünlü deneyinde birçok kişi çoğunluğa uymak için kendi duygularının tersine davranmayı seçmişti.

İçlerinden bir kısmına önceden bilerek yanlış yanıt vermeleri söylenen deneklere bir çizginin uzunluğu sorulduğunda, deneklerin yüzde 37'si, yanıltı-

cı cevaplar veren gruba uyarak aynı şekilde yanlış yanıt vermişti.

Çoğunluğun gücü Asch deneyindeki tipik reaksiyonda kendini gösteriyor: "Bana haklıyım gibi geliyor, ama aklım hatalı olduğumu söylüyor, o kadar kişi yanılıyor da bir ben mi yanılmıyorum, diye kuşkuya düşüyorum."

İşin gerçeği, çoğu kişi kendi düşüncesinden çok başkalarının düşüncesine kulak verir. Sinemada herkes gülerse, filmin komik olduğunu zannedersiniz. Kimse gülmezse, filmin komik olmadığını sanırsınız. (Televizyondaki durum komedilerine kahkaha efekti koymalarının nedeni budur.)

Lider bütün saldırılara mı, yoksa yalnızca başarı şansı var gibi görünenlere mi karşılık vermelidir? Düpedüz aptalca fikirlere karşı harekete geçmenin anlamı yoktur, ama bu kararı kim verecek? İlk Volkswagen Beetle piyasaya çıktığında, gerçekten de tuhaf bir görünümü vardı. Klasik bir Detroit fıkrası şöyle der: "Amerika'da en çok abartılan üç şey Güney yemekleri, evde seks ve yabancı arabalardır."

Birçok şirket bu tür gelip geçici küçültücü durumlara tepki gösterdiği için daha sonra pişmanlık duymuştur. Bu yüzden şöyle düşünmek daha doğru olacaktır: "Durumu izleyelim ve ne olacağını görelim."

Ama bu lider açısından tehlikeli bir taktik olabilir. Çoğu zaman olaylar çok hızlı gelişir. Bakarsınız, yeni bir oyuna başlamak için birden çok geç olabilir.

Şu anda kullan-at bıçaklar tıraş bıçağı pazarının yüzde 40'ını oluşturuyor. Eğer Gillette bekleyip de Bic'in pazarın bu dilimine egemen olmasına ses çıkarmasaydı, Gillette'nin konumu bugün çok daha zayıf olurdu.

Gereğinden fazla tepki göstermek az göstermekten daha emniyetlidir. Wilkinson Sword'un çıkardı-

ğı paslanmaz çelik bıçağın bir yere varacağı yoktu, ama yine de Gillette bir şekilde önünü tıkadı. Elbette bunun ufak bir bedeli oldu. Dilerseniz buna sigorta primi diyebilirsiniz.

Migren Dağı için savaş

Bu, bizim bütün zamanların en klasik önleme harekâtlarından birine verdiğimiz addır. Söz konusu girişim rakibin atılımını tümüyle yere sermekle kalmamış, markayı Amerika'nın en çok satan eczane ürünü konumuna yükseltmiştir.

Migren Dağında olanlar zamanlamanın ne kadar kritik bir öneme sahip olduğunu belgelemektedir. Eğer rakibin yolunu tıkamak istiyorsanız, bunu hiç zaman yitirmeden hemen yapmalısınız. Beklemeye kalkarsanız, iş işten geçebilir.

Marka Tylenol'du; bu, Johnson & Johnson'a bağlı McNeil Laboratories tarafından pazarlanan bir asetaminofen ürünüydü. Aspirinden yüzde 50 daha pahalı olan ve daha çok doktorlara ve diğer sağlık görevlilerine sunulan Tylenol satış grafiklerinde tırmanmaya başlamıştı.

Bristol-Myers'dekiler önlerinde bir fırsat durduğunu düşündüler. Haziran 1975'te Bristol-Myers "Tylenol'le aynı ağrı kesici maddeyi içeren ve aynı ölçüde güvenli" olan Datril'i piyasaya sürdü.

Farkı fiyatında diye yapılan Datril tanıtımlarında 100 Tylenol tabletin fiyatı 2,85 dolar, Datril'in fiyatı ise 1,85 dolar olarak belirtiliyordu.

Bristol-Myers'in bir hatası bu fikrin pazar testini kendi geleneksel test piyasası olan Albany ve Peoria'da yapmasıydı. Bilin bakalım kim kartal bakışlarıyla bu testi izlemekteydi?



Tylenol'ün Datril'in saldırısına tepkisi liderin konumunu korumak için yapması gerekenin klasik bir örneğidir. Datril öldüğünde Tylenol 1 numara eczane ürünü haline geldi.

Johnson & Johnson gelişmeyi yavaşlatıyor

Datril reklamlarının boy göstermesinden iki hafta kadar önce Johnson & Johnson Bristol-Myers'e Tylenol'ün fiyatını düşürerek Datril'le eşitleyeceğini bildirdi. Üstelik, Johnson & Johnson mağazalarda stokta bulunan ürünlerin fiyatlarını da düşürmek için gereken önlemleri aldı.

Ama inatçı Bristol-Myers saldırısından vazgeçmedi. Hatta Tylenol'ün fiyat indirimi haberini alır almaz televizyon reklamlarının başlangıç tarihini öne alarak harekete geçtiler; bu değişikliğin ülkedeki 165.000 perakendeciye ulaşmasının belli bir süre alacağını düşünmüşlerdi.

Bunun üzerine dünya cehenneme döndü. Johnson & Johnson televizyon kanallarına, dergilere, Fikri Mülkiyet Birliğine ve İş Ahlakı Büroları Konseyine şikâyetler yağdırdı.

Televizyon kanalları reklam metninin değiştirilmesini talep ettiler. İlk revizyonda, "bir dolar daha ucuz" ibaresi, "Datril daha ucuza gelir, çok daha ucuza" ibaresiyle değiştirildi. Ama Johnson & Johnson'dan gelen protesto üzerine "çok daha ucuza" ibaresi silindi. Sonunda CBS ile NBC Datril'in reklamlarını yayınlamayı tümden reddettiler; bu Bristol-Myers için yutulması zor bir lokma oldu.

Johnson & Johnson'un tepkisi çok etkili oldu. Datril'in pazar payı hiçbir zaman yüzde 1'i geçemedi.

Buna karşılık Tylenol füze gibi fırladı. Tylenol'un tepkisinin yarattığı ivme markayı zirveye taşıdı.

Kısmen fiyat ucuzluğu, kısmen de tanınmışlığı sayesinde yüzde 37'lik bir yüksekliğe ulaşan Tylenol analjezik piyasasında zirveye oturdu. Tylenol bir

noktada Anacin, Bufferin ve Bayer'in toplamından daha fazla satmaya başladı.

Derken günün birinde Şikago'da bir trajedi yaşandı. Siyanür karışmış Tylenol alan yedi kişi öldü. Fakat Tylenol Migren Dağını yeniden geri kazandı; bunun nedenlerinden biri Tylenol'un hemen ardından gelen güçlü bir 2 numara olmayışıydı.

Datril biraz daha az açgözlü olsaydı, doğrudan cepheden saldırmak yerine, gerilla savaşı yürütseydi... ama bu, gerilla savaşları bölümünde ele alınması yerinde olacak bir başka hikâyedir.

Karşılık vermeye hazır olun

En büyük markaları fiyat saldırısına uğrayan şirketler genellikle ne yaparlar?

Buna verilecek klasik yanıt "bekle ve gör" olacaktır. Bekleyelim, bakalım satışlarımızı etkileyecek mi? Bekleyelim, bakalım rakibin finansal durumu bu işi uzun süre devam ettirmeye yetecek mi? Bekleyelim, bakalım müşteriler düşük fiyatlı alternatifi denedikten sonra geri dönecek mi?

Eğer önde gelen rakiplerinizden biri aniden esaslı bir fiyat indirimine giderse, şirketiniz ne yapar? Hazır olun. Lider duygusal bakımdan karşı darbe vurmaya hazır olmalıdır.

Siz olsanız ne yaparsınız? Emin misiniz?

Migren Dağı muharebesinin gösterdiği gibi, hem Johnson & Johnson'un pahalı Tylenol'u, hem de Bristol-Myers'in ucuz Datril'i bolca iş yapabilirdi. Ne var ki pazarı paylaşmak Johnson & Johnson açısından hiç de iyi bir strateji olmazdı.

Savaşta, sen de yaşa o da yaşasın felsefesine yer yoktur. Johnson & Johnson ve Procter & Gamble gibi şirketler esir almazlar.

Yedekte bir şeyler tutmak

İşe yarayan bir başka lider stratejisi de "yedekte bir şeyler tutma" stratcjisidir.

Saldıran taraf her şeyini ortaya koyacaktır, ama liderin neyi varsa pazarlama harekâtlarına yatırması arzu edilmez. "Rakipleri yerinde tutmak" için gereken miktarda harcama yapmak en iyisidir.

Gerisi yedekte kalsın. Eğer rakip olağanüstü ölçüde çekici bir öneriyle ortaya çıkarsa, bu durumda sizin de kendi konumunuzu korumanız gerekecektir.

Anheuser-Busch Budweiser birasında bu stratejiyi etkili biçimde kullanmıştır. İlk başta, bazı pazarlarda Budweiser satışları sendelemeye başlayıncaya kadar "alçaktan seyrederler."

Sonra, Budweiser'i yeniden harekete geçirmek için yoğun bir reklam programı başlatırlar. "Nabız atışı" denen bu strateji yalnızca dolarları korumakla kalmaz, rakip genel bir saldırıya geçtiğinde işe yarayacak bir miktar yedek de sağlamış olur.

Clausewitz "hazır yedeklerin sayısı her iki komutan açısından da her zaman için en önemli noktalardan biridir" der.

Federaller ne der?

Şirketleri hizada tutan kısıtlardan biri de, yasal misilleme korkusudur.

Bu korku gerçektir, özellikle de piyasanın lideri için. AT&T'nin dağıtılmasını ve IBM'ye karşı açılmış olan ve on yıldır süren anti tröst davayı anımsayın.

Savunma konumundakilerin belli bir oranda hukuksal harcama yapmayı işin normal giderleri arasın-

da saymaları gerekir. Ralph Nader şirket gelirlerinin ne durumda olduğu sorulan bir havayolu firması yöneticisinin şu yanıtını aktarıyor: "Fena sayılmaz" diyor yönetici, "hukuk harcamalarının yedi katı kadar."

Tuhaf gelebilir ama, burada önerilen savunma stratejileri hukuksal harcamalarınızı da azaltacaktır. Gillette'nin kendine saldırma stratejisi hukuksal açıdan rakibe saldırmaktan daha güvenlidir.

Üstüne üstlük, bir pazarı dikey olarak savunmak için harcanan güç, gücünüzü bir başka pazara yatay olarak genişletmekten daha güvenlidir. (Birçok şirket bir pazardaki konumunu kullanarak bir diğer pazarda güç kazanmaya çalışırken, bir ürün yanında bir başka ürün almaya zorlama, ortak indirimlere gitme ve bunun gibi taktiklerle hukukun tehlikeli sularına giriyor.)

Hakim Irvin Kaufman Berkey-Kodak davasında "tekel gücüne sahip olmak tek başına yasa dışı değildir" demiş ve şöyle devam etmişti: "Ancak bir tekelin bir alandaki gücünü bir başka pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanması yasal değildir—ikinci pazarı tekelleştirme girişiminde bulunmuş olmasa bile."

Pazarlama barışı

Bütün savunma savaşlarının amacı pazarlama barışına ulaşmaktır—rekabetin arada bir boy gösteren gerilla taarruzları düzeyine düştüğü bir barış ortamı.

Pazarlama barışı Kodak'ın fotoğraf filminde, Campbell'in çorbada ve IBM'nin ana bilgisayarlarda ulaştığı noktadır. Bu şirketlerin her biri kendi pazarında egemen konumdadır. Öyle egemen ki, müşteri adayının aklında ikinci planda bir başka şirket yoktur.



Bir lider, fast food kategorisinde McDonalds'ın olduğu gibi, kendi kategorisinde başat bir konuma otururşa, stratejisini pazarı genişletme yönünde değiştirmesi gerekir. McDonald's kimin düşmanı? Yemeklerini evinde yiyen ailenin. Bu nedenle, "Bugün artık bir molayı hak ettiniz" çok etkili bir stratejidir. 1999 yılında Advertising Age dergisi onu bütün zamanların 1 numara cıngılı ilan etmişti. Ne yazık, McDonald's bu cıngılı çoktan terk etti.

Yine de, liderlerin uyanık olmasında yarar vardır. Savaşlar genelde çifter çifter yapılır, birinci savaşı kaybeden ikincisini başlatır. İkinci Dünya Savaşını Birinci Dünya Savaşının mağlubu Almanya başlatmıştı. 1812 Savaşını, Amerikan Devrimci Savaşının mağlubu İngiltere başlatmıştı.

Barışın ikide bir kesintiye uğraması halinde, liderler stratejilerini değiştirebilirler. Marka stratejisinden jenerik bir stratejiye kayabilirler. Campbell'in Campbell adından çok çorbasını öne çıkarmasının nedeni budur. Reklamları, "Çorba iyi bir gıdadır" diyor, herhangi bir firmanın çorbasından söz edercesine.

Ve Kodak, Kodak filmi değil, fotoğraf filmi satıyor. "Çünkü zaman akıp gidiyor" deniyor televizyon reklamlarında.

Pastanın tümü sizinse, daha büyük bir dilim kapmaya değil, pastanın boyutlarını büyütmeye çabalamanız gerekir.

Mutlak üstünlüğü ele geçirme olanağı bulamıyorsanız, belirleyici noktada elinizdekileri ustaca kullanarak görece bir üstünlük kurabilmelisiniz.

Karl von Clausewitz



Saldırı Savaşının İlkeleri

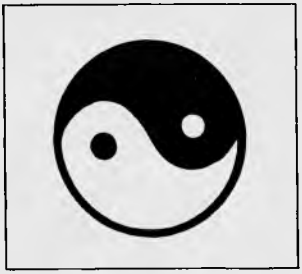
Soyut bir iyi pazarlama stratejisi diye bir şey yoktur. İyi strateji kötü olabilir. Kötü strateji de iyi. Bunu belirleyecek olan onu kimin kullanacağıdır.

Aslında, saldırı stratejisi savunma stratejisiyle tamamen aynı şeydir, tek farkı onun tam tersi olmasıdır. Bu ikisi arasında o kadar sıkı bir ilişki vardır ki, onları birbirinden ayırmak olanaksızdır.

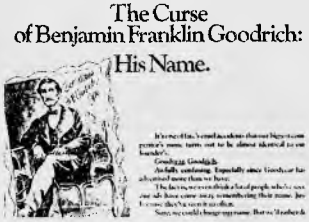
Bir lider için iyi olan bir strateji rakibi için kötü olabilir ya da tersi. Bu yüzden, bir stratejiyi uygulamaya başlamadan önce, piyasada nasıl bir konuma sahip olduğunuzu devamlı kendinize sormanız gerekir.

Liderler saldırıya değil, savunmaya dönük savaşlara girmelidir. Saldırı savaşı bir alandaki 2 ve 3 numara şirketler içindir. Lidere karşı uzun süreli bir saldırı savaşı yürütmek için yeterli güce sahip olan şirketlere göre bir stratejidir.

Bu "yeterli gücün" ne anlama geldiğini kimse söyleyemez. Askeri savaşlarda olduğu gibi, pazarlama savaşı da bir sanattır, bilim değil. Kendi yargı yeteneğinize güveneceksiniz.



Eski çağlarda Çinliler yin ile yang'ın mükemmel bir bütünlük içinde yaratılmış olan evreni temsil ettiğine inanırlardı. Yin dişiydi, yang erkek. Yin pasifti, yang aktif. Bu böyle devam eder. Saldırı ve savunma savaşları da aynı şekilde birbirine kenetlenmiştir. Savunmacı açısından iyi olan strateji saldıran taraf açısından genellikle kötü bir stratejidir ya da tersi.



Adınız (BF Goodrich) lider markayla (Goodyear) neredeyse aynıysa, liderin karşıtı olmak zordur. Problemle ilgili gözyaşı döken reklamlar vermektense, Goodrich adını değiştirse daha iyi ederdi.

Bazı sektörlere lidere saldırılar yöneltebilecek güçte birkaç şirket bulunabilir. Bazı sektörlerde ise hiç olmayabilir. Burroughs, Univac, NCR, Control Data ve Honeywell gibi şirketlerin IBM'nin ana bilgisayarlarına karşı saldırı atakları başlatması aptallığın daniskası olurdu.

Şirketiniz yeterli güce sahipse, saldırı savaşına girebilir. Burada yol gösterici üç ilke vardır.

1 No'lu saldırı ilkesi

Dikkate alınacak en önemli unsur liderin konumunun gücüdür.

Bu, savunma savaşının birinci ilkesinin tam tamına aynısıdır. Fakat liderin dikkatini kendisine odaklandırması, 2 ve 3 numara şirketlerin lidere odaklanmasından çok daha kolaydır.

Çoğu firma çocuğa benzer. Her şeyi "kendileri yapmak isterler." Bir pazarlama problemine gösterdikleri ilk tepki kendilerini incelemek olacaktır. Kendi güçlü ve zayıf yanlarını gözden geçirmek; kendi ürünlerini, satış güçlerini, fiyatlarını ve dağıtım sistemlerini incelemek olacaktır. Birçok şirketin sanki kendileri lidermiş gibi konuşup davranmasının nedeni de budur.

2 ve 3 numara şirketin yapması gereken şey, lidere odaklanmaktır. Liderin ürünü, liderin satış gücü, fiyatlandırması ve dağıtımına odaklanmaktır.

3 numara şirketin belli bir kategori ya da konuda ne kadar güçlü olduğunun bir önemi yoktur, bu alan liderin güçlü olduğu bir alansa, onun kazanma şansı zaten yoktur.

Liderin sahip olduğu şey, müşteri adayının zihnindeki konumudur. Zihinler üzerindeki savaşı ka-

zanmak için kendi konumunuzu değiştirmeden önce, liderin konumunu yerinden etmeniz gerekir. Sizin için başarı yetmez, rakibinizi yenilgiye uğratmanız da gerekir. Özellikle de lideri.

Birkaç yıl önce Schenley Industries piyasadaki en yüksek fiyata, 12 yıllık Scotch viskisi Ne Plus Ultra'yı çıkardı. Schenley'in Ne Plus Ultra'yla ilgili beklentileri oldukça büyüktü; bu Latince isim "daha güzeli olamaz" anlamına geliyordu.

Satış bölümü başkanı şöyle diyordu: "İnsanlar onu bir kez denese, hiçbir problemimiz kalmaz. O kadar hoş, o kadar hoş ki."

Denemek sorun değildi. Sorun Chivas Regal'di. Ne Plus'un içki mağazalarında satışı eksi D gösteriyordu. Restoranlarda ve barlarda ise neredeyse sıfırdı. (Barmene şunu söylemeyi bir dener misiniz:"Bir Ne Plus Ultra alayım.")

Kendinize değil, düşmana odaklanma zorunluluğu için İkinci Dünya Savaşında geniş ölçüde dağıtılan bir poster iyi bir örnektir. O günlerde ABD hükümetinin başta gelen sıkıntılarından biri yiyeceklerin korunmasıydı. Bu yüzden, "Savaşı Yiyecek Kazanacak" türünden posterler bastırıp dağıtıyorlardı.

Askerin biri, önündeki hiç de iştah açıcı görünmeyen yemeğe bakarak, "Yiyeceğin savaşı kazanabileceğini ben de biliyorum, ama" demişti, "bunu düşmana nasıl yedireceğiz?"

Düşmana yedirmek saldırı savaşının esas hedefidir. Moral etmen belirleyici olabilir. Vurgu hasmınızın moralini bozmaya yönelik olmalıdır.

Ama 2 numara bir şirket için bu fikri odak noktasında tutmak kolay değildir. Bu bakımdan çoğu pazarlama planı "pazar payımızı artırma"yı önerir. Belli bir alanda yarım düzine şirket aynı pay artırıcı hedeflerle pazarlama planları geliştirebilir. Bu alana



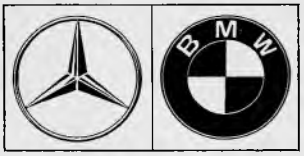
Geleneksel olarak skoç harmanlanmış bir viskidir, ama Glenlivet ve diğer markalar tek-malt skoç viskiyi çıkararak başı çeken markalardan pazar payı kapmayı başarmışlardır. Daha iyi harmanlanmış viski yaratmaya çalışmak yerine, farklı bir viski üretmek daha iyi bir stratejidir.

dalmaya niyetlenen yeni şirketlerin planlarından söz etmiyoruz bile. O nedenle tipik pazarlama vaadine nadiren bağlı kalınmasında şaşılacak bir şey yoktur.

Demek ki 2 numara şirketler için, lidere bakıp "onun pazar payını nasıl azaltabilirim" diye sormak çok daha iyi bir stratejidir.

Liderleri, tesislerine dinamit koyarak ya da demiryolu merkezlerini ablukaya alarak zayıflatmayı kastetmiyoruz. Bu, pazarlama savaşına fiziksel bir bakış açısıdır.

Pazarlama savaşının çatışma sahası insan beyni olan zihinsel bir egzersiz olduğunu asla unutmayın. Bütün hücuma dönük harekâtlar bu hedefe yöneltilmelidir. Cephaneniz sözcükler, resimler ve seslerden ibarettir.



Mercedes-Benz büyük, rahat, prestijli taşıtlar üretiyor, bu nedenle BMW daha küçük ve daha çevik arabalarla hamle yapıyor. BMW konumunu şöyle dile getiriyor: "Nihai sürüş makinesi." Bugün BMW'nin ABD pazarındaki ve dünyanın birçok ülkesindeki satışları Mercedes'i geride bırakmıştır. Biz müşterimiz olan şirketlere "liderin hasmı olmalarını" tavsiye ediyoruz; bu 2 no'lu saldırı ilkesiyle aynıdır: "Liderin gücünde bir zayıflık bulun."

2 No'lu saldırı ilkesi

Liderin gücünde bir zayıflık bularak o noktaya saldırın.

Bir dizgi hatası yok. Liderin zayıflığını değil, "liderin gücünde bir zayıflık bulmayı" kastediyoruz.

Bazen liderlerde güçlerinin içsel bir unsuru olmayan zayıf noktalar bulunabilir. O noktaya yeterince dikkat göstermemiş, önemsiz saymış ya da unutup gitmiş olabilirler.

Tylenol'un fiyatının yüksekliği (100 tableti 2,85 dolar) Johnson & Johnson markasının içsel bir zayıflığı değildi. Yüz adet 325 mg'lık Tylenol tablet 5 cent'lik asetaminofen içeriyordu. Johnson & Johnson Tylenol'un fiyatını kolayca düşürebilirdi, nitekim bunu Datril'e muazzam bir zarar vererek gösterdi.

IBM bilgisayarlarının fiyatındaki yükseklik de yine içsel bir zayıflık değildir. IBM, üretiminin büyük-

lüğü nedeniyle sektördeki en düşük imalat maliyetine sahiptir. IBM'ye fiyat temelinde saldırmaya kalkışmak her zaman için tehlikelidir, çünkü ne kadar düşük olursa olsun, her fiyatla para kazanabilecek bir finansal yeteneğe sahip durumdadır.

Fakat başka bir tür zayıflık daha vardır. Avis reklamlarında dendiği gibi, "Avis'den kiralayın. Bizim bankomuzdaki kuyruklar daha kısadır."

Müşterilerine hızlı hizmet vermekte zorlanan Hertz'in bu stratejiye nasıl karşı koyabileceği belirsizdir. Bu, en büyük araba kiralama firması olarak Hertz'in konumunda içselleşmiş olan bir zayıflıktır; tıpkı liderlerin çoğunda olduğu gibi.

American Motors'un son yıllardaki tek başarısı General Motors bayilerinin servis konusundaki kötü şöhretli yetersizliğini hedef alan Alıcıları Koruma Planı olmuştu. Hertz gibi, GM de kendi başarısının kurbanıdır. Bir bayi öndeki showroom'da ne kadar çok araba satarsa, arka taraftaki servis bölümü için o kadar çok problem yaratmış olur.

Fiyat saldıran tarafın her zaman kaçınabileceği bir şey değildir. Şirketin gücünün içkin bir yanı olduğunda etkin bir şekilde kullanılabilir. Radyo reklamlarının yararlarını tanıtmak üzere kurulmuş bir grup olan Radyo Reklam Bürosu buna bir örnektir.

Medya reklamlarında lider kim? Televizyon. Televizyon yılda yalnızca 18 milyar dolar değerinde reklam süresi satmakla kalmaz, aynı zamanda birçok alıcının zihnine de sahiptir.

Televizyon nerede güçlüdür? Televizyonun sırrının en önemli yanı geniş kesimlere ulaşabilmesidir. Süper Kupa gibi tek bir şov Amerika'daki evlerin yüzde 60'ına ulaşıyor.

Televizyon nerede zayıftır? Bu kadar eve ulaşmak pahalıdır. Süper Kupa programında bir dakikalık



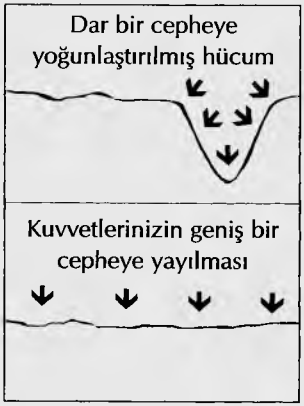
Listerine berbat bir tadı olan ve bununla övünen bir ağız çalkalama suyu. "Nefret ettiğiniz tat. Günde iki kez." Ama Scope bunun tam tersini söyleyerek güçlü bir 2 numara oldu: tadı hoş bir ağız suyu.

reklamın bedeli şu anda 1 milyon doların üzerindedir. Ve bu rakam sürekli yükseliyor.

İkinci Dünya Savaşının dakikası ABD devletine 9000 dolara mal olmuştu. Vietnam Savaşının dakikası ise 22.000 dolara geldi. Oysa şimdi Süper Kupa programına reklam vermenin dakikası 1.000.000 dolar tutuyor. Savaş pahalı, ama pazarlama da hiç hafife alınacak gibi değil.

Radyo Reklam Bürosunun bir reklamının başlığında şöyle bir soru vardı: "Yüksek televizyon maliyetlerinin verdiği acıdan "kurtuluşu" nasıl telaffuz edersiniz?" Yanıt şuydu: R-A-D-Y-O.

Herkesin bildiği gibi, radyo ucuzdur. Ama bu fikri öne çıkarabilmek için, radyonun düşük fiyatıyla televizyonun yüksek fiyatları arasında bir bağlantı kurulması gerekir.



Şöyle düşünmelisiniz: dar bir cepheye yoğunlaştırılmış hücumun kuvvetlerinizi geniş bir cepheye yaymaktan daha iyi olduğu açıktır. Fakat yöneticilerin çoğu farklı düşünür. Dell ile Hewlett-Packard'ı karşılaştırın. Dell'in doğrudan satışı yapılan dar bir ürün hattı vardır. Hewlett-Packard'ın ise bir dizi kanalla satılan geniş bir ürün yelpazesi bulunmaktadır. Hangi şirketin stratejisi daha iyi? Tabii ki Dell'in.

3 No'lu saldırı ilkesi

Saldırıyı mümkün olan en dar cephede yürütün.

Tercihen, tek bir ürünle ilgili olarak hücuma geçin. "Tüm hat boyunca" saldırmak ancak liderlerin cesaret edebileceği bir lükstür. Saldırı savaşı dar bir hat üzerinde ve mümkün olduğu ölçüde tek bir ürün bazında gerçekleştirilmelidir.

Bu, pazarlamacıların askerlikten öğrenecek çok şeylerinin bulunduğu bir alandır. İkinci Dünya Savaşında hücumlar genellikle çok dar bir cepheye yönelirdi. Bazen tek bir karayolu üzerinde bile savaşıldığı olurdu. Ancak bir cephe yarılıp geçildikten sonra saldıran kuvvetler bölgeyi işgal etmek üzere enlemesine yayılırlardı.

Dar bir cepheye saldırdığınızda kuvvet ilkesini kendi lehinize devreye sokmuş olursunuz. Yerel bir

üstünlük sağlamak için kuvvetlerinizi bir noktaya yığarsınız. "Mutlak üstünlüğü ele geçirme olanağı bulamıyorsanız" diyor Clausewitz, "belirleyici noktada elinizdekileri ustaca kullanarak görece bir üstünlük kurabilmelisiniz."

Geniş bir cephe üzerinde, geniş bir ürün hattında var gücüyle saldırarak, olabildiğince çok araziyi, olabildiğince hızlı bir şekilde ele geçirmeye çalışan bir pazarlama ordusu, ele geçirdiği bütün araziyi uzun vadede kesinlikle kaybedecektir. Hatta daha da fazlasını.

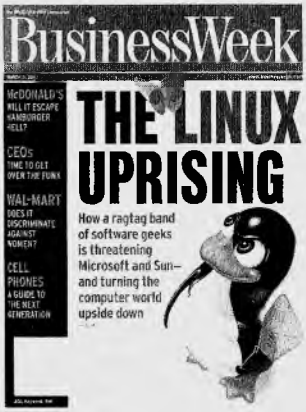
Evet, çoğu 2 ve 3 numara şirketin yapmaya çalıştığı budur. Chrysler Başkanı Lynn Townsend, "ABD'de herhangi bir otomobil pazarına sırt çevirme lüksüne sahip değildik" demişti—bu geçmişte Chrysler'in problemlerini artıran bir tutumdu.

American Motors başkanı ise şirketinin pazarın ancak yüzde 25'inde var olabilmesinden açıkça yakınıyordu. Muhtemelen bunu şirketin ürün hattının genişlemesi ve satışların daha da zayıflaması izleyecektir.

Şans savunmada olandan yanadır

Davud her gün Golyat'ı öldürmeye gitmez. Saldırı savaşı öyle kolay bir şey değildir.

Clausewitz'in ikinci ilkesi şansın savunmada olandan yana olduğudur. İstatistikler saldırıların çoğunun başarısızlıkla sonuçlandığını gösteriyor. ABD'de 600 şirket arasında iki yıl boyunca yürütülen bir araştırmada, bunların yalnızca yüzde 20'sinin yüzde 2 ve üzerinde bir pazar payı artışı sağlayabildiği görüldü. Başka bir deyişle, beş şirketten dördü dikkate alınmayacak kazanç ve kayıplar elde etti.



Linux, Microsoft Windows'un karşısında büyük bir marka oldu. Windows paralı, Linux parasız. Windows kişisel mülkiyet, Linux ise açık bir yazılım kaynağı. Böyle devam ediyor.

Şirketlerin yaşına bakarsanız, zaman içinde pazar paylarının nasıl sabit durumda donup kaldığını görebilirsiniz. Tıpkı Birinci Dünya Savaşında çarpışmaların, kazanılan arazilerin kilometrelerle değil metrelerle ölçüldüğü siper savaşlarına dönüştüğü gibi.

Beş yaşında veya altında olan şirketlerin yüzde 40'ı pazar payını artırdı. 20 yaş ve üzerinde olanların ise ancak yüzde 17'si pazar payını artırabildi.

Gerçekten de saldırı savaşı sadece en kararlı ve becerikli pazarlamacılara göre bir oyundur. Liderin gücünü dikkatlice analiz ederseniz, başarı şansınızı büyük ölçüde artıracağınız kesindir.

Güçteki zayıflık

Güçte bir zayıflık olabilir, eğer bulabilirseniz. Aşil'i ölüme götüren topuğuydu.



Her güçte bir zayıflık vardır. Yogi Berra'nın dediği gibi: "Artık kimse oraya gitmiyor. Fazla popüler oldu."

Bir şirket pazar payını belli bir noktanın üzerine çıkarırsa, giderek güçleneceği yerde zayıflar. Yüzde 60, 70, 80 pazar payına sahip markalar son derece güçlü gibi görünüyor, oysa bazen son derece zayıf olabiliyorlar—eğer güçlerindeki içsel zayıflığı bulabilirseniz.

Amatör renkli fotoğraf filmlerini alın. Bu, Amerika'da milyar dolarlık bir pazar ve burada Kodak'ın payı yüzde 85. (Kodak'ın vergi öncesi kâr marjının yüzde 50'nin üzerinde olduğu söyleniyor.)

Açıkça görülüyor ki, karşımızda hatırı sayılır bir kudrete sahip sarı bir canavar var. Böylesi bir yaratığa karşı başarılı bir saldırı gerçekleştirebilmek çok iyi hazırlanmış bir strateji ister.

Fiyatı unutun. Kodak bu yüksek kâr marjlarıyla fiyatını yarıya bile indirse, yine para kazanır. Üstelik,

filmin fiyatı paketin en küçük kısmıdır. Çoğu amatör fotoğrafçı tab edildikten sonra basılan renkli baskı filmleri kullanıyor; bu işlem filmden daha pahalıdır.

Kaliteyi unutun. Çoğu amatör fotoğrafçı aradaki farkı anlamaz. Kaldı ki kalite farkını gözle görülebilir bir şekilde belli eden bir renkli film üretmek mümkün olsa bile, dünyanın en büyük renkli film üreticisi (Kodak) kısa zamanda aynısını yapabilir.

Bu tür bir zayıflık bulmayı unutun. Problemi tersinden alın ve Kodak'ın güçlü yanlarına bakın. Kodak'ın fotoğraf filminde güçlü olduğu yer neresidir?

Bunun yanıtı, her yerdir. O küçük sarı kutunun her yerde bulunuyor olması Kodak'ın en büyük gücüdür.

Nerede olursanız olun, rahatlıkla bir kutu Kodak filmi bulabilirsiniz. Ülkedeki hemen her süpermarkette, eczanede, gazete standında ya da şekerci dükkânında bulunur. Yalnızca Amerika'da 200.000 Kodak filmi satış yeri vardır. Ayrıca, kutudaki kullanma talimatı sekiz dilde yazılmıştır.

Dünyanın her yanında bulunabilmesi film kullanıcıları için çok büyük bir nimettir. Dünyanın neresinde olursanız olun, her zaman bir kutu Kodak filmi bulabilirsiniz. Film kullanıcıları tek bir markada standartlaşmak istediği için, Kodak'ın en iyi seçenek olduğu açıktır.

Peki bu güçteki içkin zayıflık nerededir? Kutuya bakarsanız, bir "son tab ettirme tarihi" görürsünüz. Kodak fotoğraf filmlerini Brie'nin peynir, Çikita'nın da muz ürettiği gibi üretiyor. Kodak filmi piyasaya "henüz yeşilken" veriyor, film rafta olgunlaşıyor. Film fazla olgunlaşırsa, basılan resimler renksiz, genelde pembemsi oluyor ve sonunda büyük bir düş kırıklığına yol açıyor.



Fotoğraf filminin üretimi muzların toplanmasına benzer. "Henüz yeşilken" üretilir, ve dağıtım kanallarında olgunlaşır.



Kodak'la rekabet etmek için 3 M'ye üretim hattından çıkar çıkmaz kullanıma hazır olan bir fotoğraf filmi yapmasını— o nedenle de Trucolor adını vermesini— önerdik.

Kodak her yerde kolayca bulunabilme olanağının karşılığını, oda sıcaklığında gerçekleşen yaşlanma süreciyle ödüyor.

Muz gibi, renkli film de "olgun" üretilebilir. Fakat muzdan farklı olarak, renkli film buzdolabında saklanırsa bozulmadan durabilir. (Kodak profesyonel filminin olgun üretilerek, satılana kadar buzdolabında tutulmasının nedeni budur.)

Böylece, bir Kodak rakibine önerilebilecek saldırı stratejimiz amatör piyasası için ilk buzdolabında saklanabilen renkli filmi çıkarmak olabilir. Sonra buna "Trucolor" gibi bir ad takabilir ve üretim hattından çıkar çıkmaz kullanılabileceği mesajını iletebilirsiniz.

Elbette Kodak'ın satıldığı 200.000 yerin çoğunda bu ürünü satamazsınız, çünkü buzdolapları yoktur. Bu doğru. Zaten Kodak sizi buralara sokmaz. Oralarda başka bir markaya yer yoktur.

Sizin Trucolor filmini satabileceğiniz yerler, süpermarketlerin dondurucu bulunan bölümleridir. Altılı paketler halinde pazarlayarak, müşteriye her birini kullanacağı güne kadar buzdolabında tutmasını söylersiniz.

Kim bilir, belki de bir gün buzdolabınızda tereyağı kutusunun yanında bir de film saklama kabı yer alır.

Ama önce Amerika'nın ikinci büyük—kesinlikle büyük bir arayla ikinci—film imalatçısı 3M'nin zaten soğutmuş bulunduğu Trucolor fikri için bir potansiyel olup olmadığına bakmak gerekir.

Aynı düşünce tarzı her büyük ve yaygın markaya karşı kullanılabilir. Örneğin, Campbell'in çorbalarının karşısına nasıl çıkabilirsiniz? Tadı unutun, fiyatı unutun. Aslına bakarsanız, kutunun içindeki her şeyi unutun, kutunun kendisine konsantre olun. Campbell'in yenilebileceği tek yer burasıdır.

Teneke kutular paslanır. Ama Campbell kutu imalatı için kullandığı donanıma milyonlarca dolar yatırmış olduğundan, bundan kolay kolay vazgeçemez. Ancak bu tür kısıtlar plastik, cam ya da vakumlu ambalajlar deneme şansı olan yeni bir firmaya engel olamaz. Sonra da Campbell'le "kutuyu tekmeleme" oyunu oynarsınız.

Kısa zamanda herhangi bir şirketin bu fikirlerin üzerine atlayacağını sanmayın. Güzel saldırı fikirlerini satmak son derece zordur, çünkü doğaları gereği negatif fikirlerdir. Çoğu yöneticinin "pozitif düşünme" damarına ters düşerler.



Pazar lideri olan Campbell çorbalarıyla nasıl rekabet edebilirsiniz? Çorbanızı cam ya da plastik kaplara koyun, sonra da teneke kutuyu kötüleyin. Bazı çorba üreticileri bunu yapıyor, ama bir elleri arkadan bağlı olarak. Olumlu öğeyi (cam) vurguluyor, ama olumsuzu (teneke kutu) vurgulamıyorlar.

Dar hedefli olmanın yararı

Satması zor olan bir başka fikir de Federal Express'ti. Fred Smith Yale'de okurken iktisat profesörü bu fikri tanıtan sınav kağıdına C notu vermişti.

Ama bu Mr. Smith'i yıldırmadı. On yıl sonra Federal Express paket taşımacılığı işinde kâr eden bir rakip konumuna yükseldi—şirkete 80 milyon dolar değerinde atılım sermayesi akıtıldıktan sonra.

Federal'in önünde uzun bir yol vardı. Sistem yalnızca zarfları ve 30 kiloyu geçmeyen küçük kolileri taşıyacak şekilde düzenlenmişti. Sadece merkez nokta çevresindeki uç noktalar modeline göre çalışan ilk havayolu sevkıyat hizmetiydi. Hiçbir şey noktadan noktaya taşınmıyor, paketler Memphis'teki bir merkez noktada toplanıyor, tasniften geçirildikten sonra uç noktalara giden uçaklara aktarılıyordu.

Merkez nokta çevresindeki uç noktalar fikri teknolojik bir atılımdı, tıpkı 1346'da Crecy'de kullanılan İngiliz uzun yayı gibi.



Pazarlama stratejinizi test etmek için kendinize şunu sormalısınız: "Zihinlerde yer etmesini istediğimiz sözcük nedir?" Federal Express bir gecede sözünü kullanmaya karar verdi ve zamanla olağanüstü bir başarı elde etti. Peki bugün hangi söze sahip olmaya çalışıyor? Bahse gireriz ki çoğu kişinin "FedEx'te endişelenmenize gerek kalmaz" sözünden haberi bile yok, oysa firma reklamlara bir servet harcıyor (geçen yıl 88,5 milyon dolardı). Bizce yapması gereken şey, en başa, orijinal yaklaşıma dönmektir: "Mutlaka ve kesinlikle bir gecede yerine varması gerekiyorsa bize gelin." Bunun anlamı şudur: eğer FedEx bir gecede teslimat hizmetinde bu kadar iyiyse, iki ya da üç günde teslimat hizmetinde de iyidir.

Memphis uzun yayına rağmen Federal Express başarıya bir gecede ulaşmadı. Federal önce Emery ve Airborne gibi hava taşımacılığının öncüleriyle üç hizmet kategorisinde rekabete girdi: bir gecede, iki günde ve üç günde teslimat. Federal Express'in reklamlarında esas olarak verilen mesaj şuydu: "Bizim kendi uçaklarımız ve kamyonlarımız var, bu nedenle biz daha güvenilir ve daha ucuzuz."

Bu bir hataydı. İlk iki yıl yaşanılan kayıp 29 milyon doları buldu. Tüm hatlara saldırmak lidere özgü bir lükstür. 3 no'lu saldırı ilkesi şöyle der: *Saldırıyı mümkün olan en dar cephede yürütün.*

Federal Express daha sonra pazarlama stratejisini yeni baştan düzenledi. Odak noktası olarak bir gecede teslimatı seçti. Yeni stratejinin köşe taşı olan yoğun televizyon reklamlarında "Mutlaka ve kesinlikle bir gecede yerine varması gerekiyorsa bize gelin" deniyordu.

Bu dar hedefli strateji yıllar içinde çarpıcı sonuçlar getirdi. Bugün Federal Express havayoluyla küçük paket taşımacılığı pazarının hâkimidir. Yıllık cirosu 1 milyar doların üzerindedir, Emery ile Airborne'nin toplamı kadar.

Geniş hedefli olmanın dezavantajları

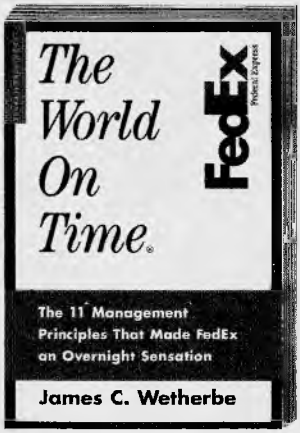
Tek bir ürünle hücuma kalkmanın değerini anlayan bir şirket de, en büyük ana bilgisayar yazılımları tedarikçisi olan Management Science America adlı firmadır. MSA Peachtree Software'yi satın alarak kişisel bilgisayar yazılımları alanına girmeye çalışmıştı.

Fakat MSA Peachtree'yi sanki alanında vasat bir şirket değil de, lidermiş gibi yürütmeye başladı. Peachtree, tipik bir hamleyle "Büyük Patlama" adı ve-

rilen bir kampanya başlatarak 25 farklı yazılımı birden piyasaya sürdü. MSA'nın başkanı, Peachtree'nin bir dizi mikro işlemci programının kalitesini geliştirerek, büyük ölçüde tek bir ürüne bağımlı olan Lotus Development gibi şirketlerin önüne geçeceğini ileri sürüyordu.

Peachtree Büyük Patlaması kapsamlı bir reklam programı içeren yoğun bir pazarlama kampanyası eşliğinde yürütüldü. Buna rağmen, iki yıla kalmadan MSA kişisel yazılım işine girmesinin başarısızlıkla sonuçlandığını açıklayarak, Peachtree'yi satacağını ya da ayıracağını ilan etti.

Daha da kötüsü, MSA Peachtree'yle uğraşırken, ana bilgisayar yazılımları işi de zemin yitirmeye başlamıştı. Şimdilerde MSA, kendisinden daha hızlı bir gelişme gösteren Cullinet Software'nin soluğunu ensesinde hissediyor.



James C. Wetherbe The World on Time adlı kitabında FedEx'i bir gecede sansasyon haline getiren 11 yönetim ilkesini özetliyor. Odak noktasını "bir gecede" teslimatla sınırlandırmayı ele alan ilke sizce bunların hangisi? Haklısınız. Hiçbiri.

Bir tekele saldırmak

Tekeller özellikle güçlü görünür. Fakat bir pazarın yüzde 100'ünü elinde tutan bir şirkete bile başarıyla saldırılabilir—gücünde içsel bir zayıflık bulabilirseniz.

İki milyon tirajı olan *The Wall Street Journal*'ı alın. *Journal* yalnız Amerika'nın en büyük gazetesi değildir, aynı zamanda diğer tüm basılı medyadan daha fazla reklam almaktadır. İnsanı ayartan bir hedef olduğu söylenebilir. Ama hiç ateş eden yok.

Biz sözlü bir atış yapalım. *The Wall Street Journal* nasıl oldu da bu kadar büyüdü?

Büyük yazarlar, büyük editörler sayesinde diyebilirsiniz. O zaman *Journal*'e daha iyi bir editör kadrosuyla saldırıya geçmeyi aklınızdan geçirebilirsiniz. İyi



The Wall Street Journal'da üç düzenli bölüm var. Pazar bölümü tamamen işe ayrılmış. Para ve Yatırım bölümü ise tümüyle finansa. Ön bölüm ise yarı yarıya bu iki konuya ayrılmış. Liderin konumunun sadece bir kısmına odaklanmak iyi bir saldırı stratejisi olabilir. Biz olsak Journal'ın iş yaşamıyla ilgili bölümünü hedef alırdık.

bir general zafere ulaşmak için elindeki personelin kalitesine bel bağlamaktan kaçınır. İyi bir general belirleyici noktada görece üstünlük yakalamayı arzular.

İyi bir pazarlama generali *Journal*'dan daha iyisini yazmaya çalışmayacaktır.

Journal nasıl oldu da bu kadar büyüdü? Yayını yakından incelerseniz, aslında bir değil iki ayrı gazeteden oluştuğunu görürsünüz: iş haberlerini veren bir iş gazetesi—yeni ürünler, yeni tesisler, yeni pazarlama kampanyaları vb.—ve hisse, tahvil, bono, şirket kazançları vb. gibi konuları içeren bir finans gazetesi.

Bu noktayı kanıtlamak için *Journal*'ın bir nüshasını sahiden alıp sayfa sayfa keserek işle ilgili haber ve reklamları bir tarafa, finansla ilgili haber ve reklamları diğer tarafa ayırdık. İki tarafta biriken sayfalar yaklaşık aynı yükseklikteydi.

Saldırınızı hangi tarafa yönelteceksiniz? "Wall Street" adı *Journal*'ı finans gazetesi yapıyor. Öyleyse, iş gazetesi kısmı saldırıya daha uygun.

"*Business Times*, günlük iş gazetesi" iyi bir ad ve konum olur. Ayrıca, iş okurları Chattanooga Kentinin yüzde 10 $^{3}/_{8}$ faizli yeni belediye tahvilleri hakkındaki finans haberleriyle meşgul olmaktan kurtulacaktır. İş dünyası reklamverenleri de boşa giden tiraj için ödeme yapmaktan kurtulacaktır. (Sayfası 75.355,68 dolar olan *Journal*'da bir reklam programı yürütmenin maliyeti bir anda yükselebilir.)

Business Times'ın stratejisi doğrudan saldırı savaşının üç ilkesinden çıkar.

1 No'lu İlke: *Dikkate alınacak en önemli unsur liderin konumunun gücüdür.* Başka bir deyişle, *Journal*'ın konumuna odaklanın, kendi konumunuza değil.

2 No'lu İlke: *Liderin gücünde bir zayıflık bularak o noktaya saldırın.* Çoğu tekel gibi *Journal* da

herkesin her şeyi haline gelmiştir. Bu, zayıflığa dönüşebilecek bir güçtür.

3 No'lu İlke: *Saldırıyı mümkün olan en dar cephede yürütün.* Bir günlük iş gazetesi *Journal*'ı cephesinin yarısında vuracaktır.

Business Times'ı çıkarmak 50 ila 100 milyon dolar arası bir paraya mal olur herhalde, değil mi? Evet. Ama bu Gannett'in *USA Today*'ı ayağa kaldırmak —çok daha az başarı şansı olan bir girişim— için harcadığından daha az.

USA Today belirsiz bir pazara yönelik bir kanat harekâtıdır. *Business Times* ise yalnızca reklam gelirleri çeyrek milyarı bulan bir pazara gözünü dikmiştir.

Pazarın sizi beklediğini bilirseniz saldırıya daha fazla para harcarsınız. Kanat harekâtı ise her zaman spekülatif bir atılımdır.

Takip zaferin çoğu kez birincisinden daha önemli olan ikinci perdesidir.

Karl von Clausewitz



Kanat Savaşının İlkeleri

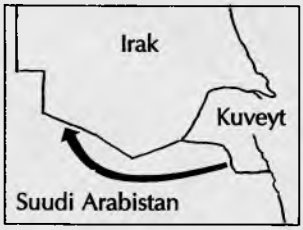
Çoğu pazarlama yöneticisi için savunma ve saldırı doğal stratejilerdir. Lider savunur, diğer herkes saldırır. Peki, burada yeni olan nedir?

Kanat saldırısı. Kanat savaşı yöneticilerin çoğuna pazarlama uygulamalarıyla ilgisi olmayan bir askeri yaklaşım gibi görünebilir. Oysa hiç de öyle değil. Kanat saldırısı pazarlama savaşının en buluşçu yollarından biridir.

Birçok askeri komutan planlamaya ayırdığı zamanının çoğunu kanat taarruzları yapmak için yollar bulmaya harcar. Amerika'nın son kayda değer kara zaferi bir kanat taarruzu olmuştu: MacArthur'un 1950'de Inchon'a yaptığı çıkartma. Ama bu tür saldırılar her zaman başarılı olmaz, örneğin bundan altı yıl sonraki Anzio bozgunu.

Kanat operasyonu askerlikte de, pazarlamada da cesaret isteyen bir girişimdir. Kazancı da büyük olan büyük kumar. Saat saat, gün gün en ince ayrıntısına kadar planlanması gereken bir şey

Denebilir ki, bir general saldırı ve savunma görevlerini işinin olağan bir parçası sayar, ama bir ka-

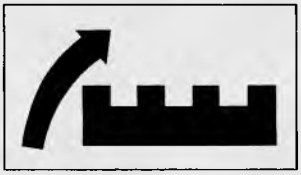


Birinci Irak savaşının başında ABD Kara Kuvvetleri ve müttefikleri Kuveyt ile Suudi Arabistan'ın doğusunda konuşlandırılmışlardı. Iraklılar doğal olarak saldırının doğudan başlayacağını sandılar. Ama General H. Norman Schwarzkopf 150.000 müttefik askerini 160 kilometre batıya kaydırarak esas saldırısını güneyden yaptı, böylece düşmanı şaşırttı. Irak savunması 100 saat içinde çöktü ve ABD savaşın bittiğini ilan etti.

nat harekâtını yönetmekle görevlendirileceği günü görmek için yaşar. Çarpıcı büyük bir zafer kazanmak için en büyük umut buradadır.

Kanat saldırısı bütün diğer savaş biçimlerinden farklı olarak, söz konusu ilkelerle ilgili bilgi ve saldırıdan sonra savaşın nasıl bir yön alacağını öngörebilme yeteneği ister. Bunlar usta bir satranç oyuncusunun geliştirmiş olduğu becerilere benzer.

1 No'lu kanat saldırısı ilkesi



Etrafından dolanmak varken, niye bir liderin doğrudan üzerine saldırmalı ki? Bu basit benzetme güçlü bir pazarlama aracı olabilir.

İyi bir kuşatma harekâtı rakipsiz bir alana yöneltilmelidir.

Askerlerinizi paraşütle düşmanın makineli tüfeklerinin önüne indirmeyeceğiniz gibi, kanat saldırısı düzenleme amacıyla piyasaya sürdüğünüz bir ürünü de köklü bir ürünün dişlerinin arasına atmazsınız.

Kuşatma eylemi mutlaka pazardaki ürünlerin hiçbirine benzemeyen yepyeni bir ürün olmak zorunda değildir. Ama bir yenilik unsuru ya da kendine özgü bir nitelik içermelidir. Müşteri adayınız sizi yeni bir kategoriye yerleştirmelidir.

Digital Equipment IBM'yi müşterilerin "mini bilgisayar"—IBM'nin ana bilgisayarlarının tersine—olarak adlandırdıkları yeni bir kategoriye soktuğu küçük bir bilgisayarla saldırdı.

Çok açık olmasa da, kanat saldırısının başarısı çoğu kez ayrı bir kategori yaratma ve koruma yeteneğinize bağlıdır. Özellikle savunmadaki taraf yeni kategorinin varlığını yadsıyarak hücumu boşa çıkarmayı deneyebileceği için, bu her zaman öyle kolay olmaz.

Geleneksel pazarlama teorisinde bu yaklaşım dilim ya da gedik arama anlamında dilimlere ayırma

olarak adlandırılır. Gerçek bir kanat taarruzu için dilimi ilk işgal eden siz olmalısınız. Aksi halde bu, savunulan konuma yönelik bir saldırı girişiminden ibaret kalır.

Oysa ikisi çok farklıdır. Bir tepe ya da dilim savunulmuyorsa, tek bir müfreze tarafından bile ele geçirilebilir. Ama savunuluyorsa, aynı tepeyi almak için koca bir tümenin yoğun çabaları gerekebilir.

Kanat saldırısı ender rastlanan bir öngörü yeteneği ister. Bunun nedeni gerçek bir kanat harekâtında yeni ürün ya da hizmet için yerleşik bir pazarın bulunmamasıdır.

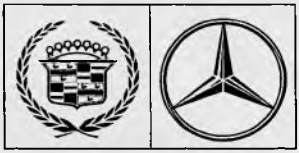
Bu durum, bilgisayarlarına yükleyecek bir şeyleri olmayan işletme okulu tipleri için işi oldukça zorlaştırır. Miller sektöre Lite'yle kanattan saldırdığında, light biranın bir pazarı var mıydı?

Bugün Amerikalılar çoğu Miller ürünü olan 35 milyon fıçı bira tüketiyor.

Geleneksel bir pazarlamacı için pazarı olmayan bir ürünü pazarlamak çok zordur. Ama başarılı bir kanat saldırısı için bunu mutlaka denemeniz gerekir.

Başlangıç için bir pazar yoksa, iş nereden çıkacak? Etraflarından dolanmaya çalıştığınız rakiplerinizden. Bu şekilde düşmanın gücünü boşa çıkarmak başarılı bir kanat manevrasının özüdür. Bu, rakibin durdurmakta son derece zorlanacağı muazzam bir ivme yaratabilir.

Mercedes-Benz otomotiv piyasasının yüksek fiyat kısmında Cadillac'a kanattan saldırdığında, Mercedes'e doğru yönelimi ateşleyenler tam da Cadillac müşterileri oldu. Ne de olsa Cadillac müşterileri "en iyisini satın almaya" alışmışlardı. Cadillac'ı biraz olsun rahatlatan tek şey, daha yüksek fiyatlı Seville'nin piyasaya çıkması oldu.



Mercedes-Benz daha pahalı arabalar satarak Cadillac'a kanattan saldırdı. Fakat Mercedes, A-sınıfı ve C-sınıfı gibi, kendi lüks arabalarının daha ucuz versiyonlarını satarak, yüksek fiyat kısmındaki konumunu zayıflatıyor.

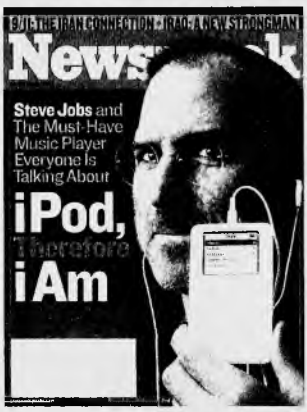
2 No'lu kanat saldırısı ilkesi

Taktik sürpriz planın önemli bir unsuru olmalıdır.

Kanat taarruzu doğası gereği bir sürpriz saldırı olmalıdır. Bu bakımdan, saldırıların niteliğinin ve yönünün aşağı yukarı bilindiği saldırı ve savunma savaşlarından farklıdır. (Ford General Motors'a saldıracak olursa, Chevrolet ile Cadillac arasındaki bir yere saldırır.)

Ama kanat saldırısı farklıdır. En başarılı kanat saldırıları tümüyle beklenmedik olanlarıdır. Sürpriz ne kadar büyük olursa, liderin kendisini toparlayarak karşılık vermesi o kadar uzun sürer.

Sürpriz aynı zamanda rakibin moralini de bozar. Satış ekibinin bir süre için dili bağlanır. Çoğunlukla genel merkezden talimat alana kadar ne diyeceklerini bilemezler.



İlk hard-drive MP3 player olan Apple iPod genç kuşağın olmazsa olmazı haline geldi. Apple'nin Başkanı Steve Jobs yeni ürünleri piyasaya sürülmeye tam anlamıyla hazır oluncaya kadar titizlikle gizler.

Ne yazık ki, stratejiyi rakibe açık eden pazar testleri veya geniş pazar araştırmaları büyük kanat harekâtlarına pek olanak tanımıyor.

Bunun klasik örneklerinden biri Datril'dir; pazar testi sırasında potansiyel tehlikeyi fark eden Johnson & Johnson'un adamları ona hiç şans tanımadılar.

Önerilen bir kanat taarruzunu pazarda test etmek tam iki ucu pis değnektir. Testten olumlu sonuç alınmazsa, zaten başarısızlık söz konusudur. Başarılı olursa, pazar testini bölgesel ya da ulusal düzeye genişletmeniz halinde, lideri uyandırmış ve başarısız olmanız için gereken önlemleri almasını sağlamış olursunuz.

Ya lider sizin başarılı pazar testinizi ciddiye almayacak kadar aptalsa? O zaman, elbette ürününüzü ya da hizmetinizi ulusal düzeyde piyasaya sürer ve iyi bir başarı elde edebilirsiniz. Başka bir deyişle, içiniz-

den dilek tutup, rakibinizin sizin ne yaptığınızı fark etmemesini ümit edin.

Şansınız yaver gidebilir. Öte yandan, böyle bir şansı kollamak askeri planlardaki temel bir ilkeye ters düşer. Stratejinizi düşmanın yapma yeteneğine sahip olduğu şeylere dayandırın, muhtemelen yapabileceklerine değil.

3 No'lu kanat saldırısı ilkesi

Takip de saldırı kadar kritiktir.

Bu, işten tüm verimi alma ilkesidir. "Takip olmadan" diyor Clausewitz, "hiçbir zafer büyük bir etki yaratamaz."

Ne var ki, birçok şirket biraz yol aldıktan sonra işin ucunu bırakıveriyor. Başlangıçtaki pazarlama hedeflerine ulaştıktan sonra, kaynaklarını başka uğraşlara çeviriyor.

Bu yanlıştır, özellikle kanat saldırısında. Şöyle bir eski askeri deyiş vardır: Başarıyı perçinle, yenilgiyi tasfiye et.

Diyelim ki, bir şirketin beş ürünü var, üçü başarılı, ikisi başarısız. Bunlardan hangisi üst yönetimin en çok zamanını alıyor dersiniz? Haklısınız, başarısız olanlar.

Oysa tam tersi olmalı. Başarısız olanları kurşuna dizin, onların benzin istihkakını da en başarılı ilerlemeyi gösteren tank komutanlarına gönderin.

Bu yaklaşım, borsada para kazanmanın klasik ilkesiyle tam tamına aynıdır. Kaybedeni sat, kazananı al.

Oysa, birçok şirket ekonomik olmaktan çok duygusal nedenlerle başarının üzerine gidemiyor. Geleceği umursamayarak, pazarlamaya ayrılan bütün pa-

raları geçmişte yapılmış stratejik yanlışları onarmaya harcıyorlar.

Başarılı olmaya başlayan bir kanat ürününüz varsa, ondan gerçekten de tüm verimi almalısınız. Hedefiniz kazanmak olmalıdır, çok kazanmak.

Bir pazarlama harekâtında çoğunlukla vurgu şirketi başarısız bir ürüne karşı korumaya yapılır. Zaman ve çabanın çoğu eski ürünleri ve eski pazarları korumaya ayrılır. Başarıyı pekiştirmeye pek ilgi gösterilmez.

Güçlü bir konum inşa etmek için en elverişli zaman, ürünün henüz yeni ve heyecan verici, buna karşılık rekabetin zayıf ya da ürkek olduğu başlangıç anlarıdır. Bu, bir daha kolay kolay bulamayacağınız bir lükstür.

Son yılların en büyük kanat başarıları (Fantastik sprey temizleyici, Close-Up diş macunu, Lite birası) "cepheye çıkmadan" büyük harcamalar yaptılar —başarıya ulaşmadan önce, daha sonra değil.

Başarı başarıyı doğurur. Yeni ürününüz hızla kalkışa geçmeden bütün pazarlama ağırlığınızı kullanmanız gerekir, yoksa lider hemen harekete geçer ve etrafınız benzer ürünlerle dolar.

Peki, başarılı bir kanat saldırısının ardından devamını getirecek kaynaklarınız yoksa ne olacak? Otomobil, bira, bilgisayar gibi aklımıza hemen geliveren üç alanda ve daha birçok alanda görülebilecek gerçek bir olasılıktır bu.

Belki de baştan kanat saldırısına hiç girmeyecektiniz. Belki de gerilla savaşı yapsaydınız daha iyi olurdu.

Pazarlama tarihi önceleri başarılı olan, ama sonunda devamını getirecek kaynak yokluğu yüzünden bir yere varamayan kuşatma taarruzlarıyla doludur.

Altair'i anımsıyor musunuz? 1975 yılında piyasaya giren ürün MITS adındaki bir şirket tarafından



Ürünün tam adı MITS Altair 8800'di. Yeni bir kategorideki yeni bir markaya neden hep böyle uzun ve karışık bir ad verilir? İlk cep telefonu Motorola DynaTAC 8000X idi. İlk bilgisayar ENIAC'tı —İngilizce elektronik sayısal entegratör ve bilgisayar kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir ad. Oysa, kazananlar genelde adı basit ve kısa olan markalardır, Apple ve Nokia gibi.

çıkarılan dünyanın ilk kişisel bilgisayarıydı. Ama şirketin elinde ürüne destek olacak kaynak yoktu; bunun üzerine MITS 1977 yılında bir ortaklığa satıldı ve iki yıla kalmadan silinip gitti. Beşikten mezara topu topu dört yıl. (MITS'nin kurucusu Ed Roberts Altair'den eline geçen parayla Georgia'da kendine bir çiftlik satın aldı.)

Altair çeşitli yönlerden kendi başarısının kurbanı oldu. Onun yarattığı dev pazar daha fazla kaynağa sahip olan daha büyük oyuncuların devreye girmesini sağladı.

Birçok şirket bir daha kişisel bilgisayar üretme fırsatına sahip olmayacaktır. Birçok şirket daha sıradan ürünler çıkarmayı düşünmek zorunda kalacak. Siz kendi ürün kategorinizdeki kanat fırsatlarını nasıl fark ediyorsunuz? Kimi tipik kanat saldırılarına göz gezdirelim.

Düşük fiyatla kanat saldırısı

Kanat saldırısının en belirgin biçimi düşük fiyattır. Bu yaklaşımın avantajı pazarın zaten var olmasıdır. Kaldı ki, herkes paradan tasarruf etmek ister. Yine de fiyat kırarak para kazanmak oldukça zordur.

İşin püf noktası müşterilerin farkına varmasının zor olduğu ya da pek önemsemeyeceği alanlarda fiyat kırmaktır; gösterişten uzak durma yaklaşımı.

On beş yıl önce Days Inns motel piyasasının en alçak noktasında Holiday Inns'a bir kanat saldırısı başlatmıştı. Bugün Days Inns Amerika'nın sekizinci büyük konaklama zinciri konumundadır ve en kârlılardan biridir.

Budget araba kiralama pazarında Hertz ile Avis'e karşı alt fiyat sınırından saldırıya geçti. Bugün Bud-



Düşük fiyatla kanat saldırısı sayesinde epey para kazanabilirsiniz. John Osher Clevelandlı üç girişimciyle birlikte 5 dolarlık bir satış fiyatıyla pille çalışan ilk diş fırçasını üretti. SpinBrush denen bu ürün 1998'de piyasaya çıktı. İki yıl sonra 475 milyon dolara Procter & Gamble'ye satıldı. Yatırım maliyeti toplam 1,5 milyon dolar olan bir ürün için büyük bir getiri.



Yüksek fiyatlı kanat saldırısının bir başka örneği de, Absolut votkadır. Lider marka olan Smirnoff'dan yüzde 50 yüksek fiyatla piyasaya giren Absolut muazzam bir başarı elde etti. Mükemmel Absolut reklamlarının da bunda kritik bir rolü yok muydu? Kuşkusuz vardı, ama reklam yüksek fiyat kadar etkili olmamıştır. Absolut'un Smirnoff'a yaptığını Grey Goose daha yüksek bir fiyatla Absolut'a yaptı. Piyasaya girmesinden yedi yıl sonra Grey Goose likör tarihinde tek bir markaya verilen en yüksek rakam olan ve akıllara durgunluk veren 2 milyar dolara Bacardi Ltd.'ye satıldı.

get pazardaki üçüncü markadır. Ancak burada tam verimden yararlanma ilkesini de unutmamak gerekir. Budget alanında ilkti ve dehşetli bir hızla yayıldı. Budget'in şu anda dünyanın dört bir yanında 37 ülkede 1200 şubesi var. Bu hızlı takip, Budget'i Dolar, Thrifty ve Econo-Car gibi düşük fiyatlı taklitçi rakiplerden ileride tutmaya yarıyor.

Ve 1975'te Savin adındaki bir şirket Xerox'u Japonya'da Ricoh tarafından üretilen küçük ve ucuz fotokopi makineleriyle savunmasız bir halde yakalamayı başardı. Savin kısa bir süre sonra reklamlarında, Amerika'da Xerox ile IBM'nin toplamından daha çok fotokopi makinesi sattığını söylemeye başladı.

Havayolları sektöründe ise PEOPLExpress klasik düşük fiyat, gösterişten uzak durma stratejisiyle oldukça iyi gidiyor.

Yüksek fiyatla kanat saldırısı

Psikolog Robert B. Cialdini turkuvaz parçalardan oluşan bir ürün sepetini satamayan Arizona'daki bir mücevher mağazasının öyküsünü anlatıyor. Dükkân sahibi bir seyahat için yola çıkmadan önce yarı fiyatına bile olsa, bu mücevheri elden çıkarma umuduyla, satış elemanına şöyle bir not yazıp bırakır: "Bu kasanın içindeki her şeyin fiyatı x $^1/_2$." Birkaç gün sonra dönünce, kasada ne varsa gitmiş olduğunu görür. Fakat satış elemanı mesajdaki $^1/_2$ rakamını iki gibi gördüğünden, bütün mallar asıl fiyatının yarısına değil, iki katına satılmıştır.

Birçok üründe yüksek fiyat avantaj sağlar. Fiyat ürüne saygınlık kazandırır. Örneğin Joy "dünyanın en pahalı parfümü" diye reklam ediliyor. Joy'da fiyat, yarar getiren bir unsurdur.

Yüksek fiyatla kanat saldırısı için fırsat çoktur. Patlamış mısırı ele alın. 1975'te Hunt-Wesson Orville Redenbacher'in Gourmet Popping Corn'unun reklamlarına 6 milyon dolar harcamıştı. (O yıl tüm patlamış mısır kategorisi 85 milyon dolarlık satış yapmıştı.)

Lider markadan $2\frac{1}{2}$ kat daha pahalıya satılan Orville Redenbacher piyasada tuttu. Üzerinde "Dünyanın en pahalı patlamış mısırı" yazdığı halde, dört yıl sonra ulusal boyutta patlamış mısırda 1 numara oldu.

Süpermarket sektörü gibi düşük fiyat kalelerinde bile yüksek fiyat hamlelerine rastlanıyor. Bildik köpek mamaları ve deterjanların yanında ıstakoz, domalan mantarı ve havyar gibi lüks ürünler satan gurme süpermarketleri açılmaya başladı. Amerika'nın Doğu sahilinden Grand Union 34 tane gurme süpermarketi açtı. Minneapolis'teki Byerly's koridorları halı ve kristal avizelerle döşenmiş altı katlı bir mini mağazalar zinciridir. Byerly's Amerika'nın ilk tasarımcı süpermarketidir.

Bir başka klasik yüksek fiyatlı kanat girişimcisi de süper pahalı dondurma Haagen-Dazs'dır.

Haagen-Dazs ilk bol kaymaklı dondurmaydı. Bugün bütün diğer pahalı dondurmaların toplamından fazla satıyor.

Yüksek fiyatla kanat saldırısının başarılı olamadığı bir kategori zor bulunur. Otomobilden (Mercedes) bankacılığa (Morgan Guaranty) ve biraya (Michelob), Concorde uçaklarından Concord saatlerine kadar hemen her ürün ya da hizmet üst sınırdan darbe vurmak için altın fırsatlar sunuyor.

Yüksek fiyatın düşük fiyata oranla daha etkili bir pazarlama olanağı sağlamasının iki nedeni var. Birincisi, kaliteyle fiyatı eş tutma eğilimidir. "Aldığın



Amerika'da en hızlı büyüyen süper market zinciri Whole Foods Market'tir. Bu market yalnızca daha yüksek fiyatlı ürünler satmakla kalmıyor, aynı zamanda organik gıdalara da odaklanıyor.



Lexus ilk yüksek fiyatlı Japon arabası değil. İlki Acura'ydı. Ama yalnızca altı ve sekiz silindirli pahalı arabalar satarak pazarlama savaşını kazandı. Acura görece ucuz dört silindirli arabalar da satarak kendi markasına çamur atmış oldu.

ürün verdiğin paraya göre olur." İkincisi ise, yüksek fiyatların yüksek kâr marjı sağlamasıdır. Yüksek kâr marjı kanat saldırısının kritik önemdeki "takip" aşamasını finanse etmenize olanak sağlar.

Küçük boyutla kanat saldırısı

Küçük boyutla kuşatmanın tipik örneği olarak Sony'yi gösterebiliriz. Sony entegre devreler kullanarak bir sürü minyatürleştirilmiş buluşçu ürüne öncülük etmiştir; bunlar arasında Tummy televizyonlarını, Walkman'ı ve Watchman'ı sayabiliriz.

Fakat bütün zamanların klasik kanat saldırısı Beetle'ye aittir. Volkswagen'in General Motors'a karşı düzenlediği kanat saldırısından bu yana otomotiv endüstrisi hiçbir zaman eskisi gibi olmamıştır.

General Motors büyük arabalar yapıyordu; Volkswagen küçük arabalar yaptı.

General Motors'un motorları öndeydi; Volkswagen motorlarını arkaya koydu.

General Motors güzel görünümlü arabalar üretti; Beetle çirkin bir arabaydı.

Volkswagen Detroit Kalesine karşı saldırıya geçtiğinde "Küçük düşünün" diyordu. Klasik bir kanat saldırısıydı bu.

Fakat ilk fırsatta Volkswagen büyük düşünmeye başladı. Volkswagen büyük bir hızla sekiz yolculu Wagon'u, dört kapılı 411 ve 412 sedanı, sportif Dasher'i ve "Şey" adını verdiği jip tipi aracı birbiri ardına piyasaya sürdü.

Bütün insanlara her şeyi sunmak gayretiyle, reklamlarda "Herkese farklı bir Volkswagen" diyordu.

Clausewitz bu strateji hakkında ne der? "*Seine Kräfte in einem überwiegenden Masse vereinigt hal-*



Klasik ürün hattını genişletme reklamı. Bütün insanlara her şeyi sunmaya çalışmak bir şirketin yapabileceği en büyük yanlıştır.

te. Die Grundidee, überall zuerst und nach Möglichkeit gesucht werden."

Clausewitz de onlardan. Volkswagen yönetimi onun bilgelik dolu sözlerini kendi dili olan Almanca'dan okumuş olsa gerek.

Çoğumuzun çeviri için beklemesi gerekti. " Kuvvetlerinizi aşırı bir güç yığınağı oluşturacak şekilde bir araya toplayın. Temel fikir budur. Her zaman için, herkesten önce ve olabildiğince ileride olun." Herhalde bu sözler Clausewitz'in dünyadaki askeri akademilerde en çok alıntı yapılan ve en çok tekrarlanan sözleridir.

Pazarlama açısından, Volkswagen çok değişik birçok ürünü tek bir isim altında toplamaya çalışırken kuvvetlerini çok fazla dağıtmıştı. Son derece tehlikeli bir oluşum.

Bundan sonrası kolayca öngörülebilirdi. "Tora, Tora, Tora"—yani Toyota, Datsun, Honda—Volkswagen'in zayıf bıraktığı hattan dalan Japonlar.

Bir zamanlar Volkswagen Amerika'daki ithal araba pazarında yüzde 67 paya sahipti. O yıl kendinden sonra gelen ithal markanın 19 katı araba satmıştı. Şimdi ise Volkswagen'in ithal pazarındaki payı yüzde 7'nin altındadır.

Şirket tüm çevrimi tamamladı. Küçük düşünmek Volkswagen'i büyük yaptı. Büyük düşünmek ise yine küçülttü.



Volkswagen on yıl önce Beetle'yi ABD pazarına tekrar sürdü. Beetle 2.0 hemen tuttu. İnsanlar bu küçük, çirkin ve güvenilir arabaya bakıp, "İşte, Volkswagen bu" dediler. 1995 yılında ithal araba pazarındaki payı yüzde 4'e düşen Volkswagen iyice dibe vurmuştu. Bugün yeni Beetle sayesinde bu oran yüzde 6'ya yükseldi.

Büyük boyutla kanat saldırısı

Bir diğer kuşatma öncüsü de Head Ski'nin kurucusu Howard Head'dir. Kayak şirketini satışa çıkaran Mr. Head dikkatini tenise vererek büyük düşünmeyi seçti.

1976 yılında Head'in şirketi Prince Manufacturing kocaman bir tenis raketi çıkardı. Bu aleti alaya alanlar ona "hilebazın" raketi dedilerse de, yeni Prince ürünü kaliteli raket piyasasında egemenliği eline geçirdi. 1984'te yüzde 30 payla liderlik ona geçti.

Ama bu Prince'ye yetmiyordu, ya da daha doğrusu firmayı yeni satın alan Chesebrough-Pond'sa. Bunun üzerine Prince orijinal raketten yüzde 25 daha küçük olan orta boy bir raket çıkardı

Böylece, tarihin yine tekerrür etmesini beklemek gerekir. Prince büyük düşünerek büyüdü. Ama şimdi küçük düşünmeye karar verdiğine göre, zamanla küçülecek demektir.

Bir tenis aletleri mağazası sahibinin sözleriyle, "Kendilerine topu getiren kişiyle dans etmek istemiyorlar."

Dağıtımla kanat saldırısı:

Bir başka güçlü strateji de rakibin dağıtım sistemine saldırmaktır. Bazen yeni bir dağıtım kanalı açarak, sağlam bir şekilde mevzilenmiş durumdaki rakiplerinize kanattan saldırabilirsiniz.

Saatler yalnızca mücevhercilerde ve çok reyonlu mağazalarda satılırdı; ta ki Timex dragstorları da devreye sokarak köklü markalara kanattan saldırıncaya kadar.

Avon kapıdan kozmetik satışı yapan ilk şirkettir; bu adım birçok yerleşik dağıtım şeklini zora sokmuştur. (Avon, Fuller Brush ve diğerlerinin çizdiği yolu izliyordu.)

Belki de en çarpıcı dağıtımla kanat saldırısı Hanes Corporation'a aittir. 1970'lerin başında Hanes gıda mağazaları ve dragstorlarda açık standlarda sa-

tılan ucuz külotlu çorap L'eggs ile atılım yaptı. Yaratıcı bir ambalajlama ve güçlü bir reklam kampanyası L'eggs'i beş yılda tüm külotlu çorap pazarının yüzde 13'üne ulaştırdı.



Dağıtıma saldırmak düzenleyebileceğiniz en etkili kanat saldırısı olabilir. Bugün L'eggs Amerika'nın 1 numara külotlu çorap markasıdır. (Dell de dağıtıma kanattan saldırmanın bir diğer güzel örneğidir.)

Ürün biçimiyle kanat saldırısı

Procter & Gamble'nin Crest adlı ürünü Amerikan Dişçiler Birliğinin onay mührünü kazanarak hemen baş sırayı tuttuğu günden bu yana diş macunu kategorisi tamamen değişti. Ama o günden bu yana birçok diş macunu markası ürün biçimine dayalı kanat saldırısıyla ilerleme kaydetmiştir.

Bu adımlardan ilki, 1970'lerin başında, yani diş macunlarının çoğunun tam da macun gibi olduğu tarihlerde, Lever'den gelmişti. Lever ağız suyuna benzeyen berrak görünümlü bir ürünün tüketicinin nefesini ferahlatacağını düşündü. Ama bu ürünün dişlerinizi beyazlatması için aşındırıcılara da ihtiyacı vardı.

Lever'in iki bilimcisi daha önce diş macunu yapımında hiç kullanılmamış olan silikon aşındırıcıları buldu; bu sayede yarı saydam bir jel üretmek olanaklı hale geldi. Sonuçta diş macunu satışlarında hızla üçüncü sıraya oturan berrak kırmızı renkte bir jel olan Close-Up ortaya çıktı.

Bu jel formülünün laboratuvarda yürütülen çalışmalar sırasında şans eseri bulunduğunu düşünüyorsanız yanılırsınız. Close-Up fikri diş beyazlatıcısıyla ağız sıvısını birleştiren bir pazarlama stratejisidir. Bilimciler fikrin işe yaraması için çeşitli bileşimleri denediler. Burada stratejik düşünce ustalığının taktik yararı kendini gösteriyor. Ne aradığınızı bilirseniz, bulduğunuz zaman daha kolay fark edersiniz.

Lever'in bir sonraki adımı da dahiceydi. Close-Up'a flor eklemeye karar verdiler. Hedef: 6 ile 12 yaş arasındaki çocuklarda görülen çürüklerdi.

Ama onlar Volkswagen'in düştüğü hataya düşmedi. Lever hat genişletme yoluna gitmedi. Florlu Close-Up çıkarmaya kalkmadılar. Aim adında yepyeni bir marka yarattılar.

İnsanların ağızlarında büyük diş macunu savaşları yapıldı. Ailenin hangi markayı seçeceğini çoğu zaman çocukların oyu belirliyordu. Çocuklar da oylarını tatlıdan yana kullanırlar.

Aim florlu tatlı bir jeldi. Close-Up gibi o da hemen tuttu. Bu iki marka birlikte pazarın yüzde 20'sini ele geçirdi.

Fakat Beecham adındaki bir şirket nefes ferahlığı artı çürükle mücadele oyununun başka bir şekilde de oynanabileceğini kanıtladı. Aim'in gözle görülür yükselişinin üzerinden birkaç yıl geçmişti ki, Beecham çifte koruma sağlayan diş macunu Aqua-fresh'i piyasaya çıkardı. Aradaki fark göze batan cinstendi. Aqua-fresh beyaz diş macunuyla (çürüklerle mücadele için) mavi bir jelin (nefese ferahlık verir) bileşimiydi.



Aquafresh, Colgate ve Crest gibi son derece güçlü iki markanın egemenliğindeki zorlu bir kategoride başarıyla yoluna devam ediyor. Aquafresh'in ürününün görsel farklılığı ana etmen. Şirketlerin her fırsatta markalarına görsel farklılık kazandırmaya çalışması yerinde olur (Rolex marka bir saatin kayışı, Ralph Lauren gömleğindeki polo oyuncusu, Corona şişesi üzerindeki limon dilimi, Tiffany'nin ambalajındaki mavi renk vb.).

Görünen farklılık ile birlikte ikili koruma teması Aquafresh'i Aim ile CloseUp'ın önünde üçüncü sıraya oturttu.

Farklı bir biçimle kanat saldırısı fikir olarak dış macunuyla sınırlı değildir. Hemen her ürün bu tekniğe uyar.

Kalıp sabunu alın örneğin. Pazarlamanın en eski ürün kategorilerinden biri olan kalıp sabun İvory'yi suyun üstünde tutan havayla başlayan bir dizi katkı maddesi görmüştür. Yıllar boyunca parfüm (Camay), deodorant (Dial) ve nemlendirici krem (Dove) gibi katkılar kullanılmıştır. Bildiğimiz en son biçim de Softsoap, yani orijinal sıvı sabundur.

Softsoap ilk olmanın önemini ortya koyuyor. Bir ara pazardaki sıvı sabun sayısı 50'ye çıkmıştı. Bugün bu taklitlerin çoğu uçup gitmiş, Softsoap 1 numara marka olarak kalmıştır.

Daha az kaloriyle kuşatma

Tam birçok insanın fitnes ateşine tutulduğu bir dönemde Stouffer, 300 kalorinin altında tek servislik donmuş yemekten oluşan "Lean Cuisine" paketini piyasaya sürdü.

İnsanlar yürüyüşe çıkıyor. Sağlık klüpleri her yerde mantar gibi bitiyor. Lean Cuisine kısa zamanda başarıyı yakaladı. Bir yıla kalmadan donmuş ürün pazarının yüzde 10'unu ele geçirdi.

Stouffer ürününü pazara klasik askeri tarzda güçlü bir şekilde zorlayarak soktu. Pazara parmaklarınızın ucuna basarak giremezsiniz. Geniş çaplı pazar testleriyle de olmaz.

Lean Cuisine reklamları da büyük çaplı ve cesurcaydı. İlk yıl bütün donmuş ürün reklamlarının üçte biri Lean Cuisine'ye aitti.

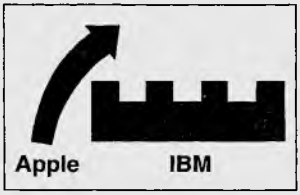
Stouffer klasik takip tarzı bakımından da, Lean Cuisine'yi istim üzerinde tutmaya devam ediyor. Marka geliştikçe, pazara daha çok hâkim oluyor, rakiplerinin yolunu daha etkili bir şekilde tıkıyor.

Stouffer's Light

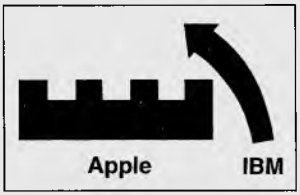
Stouffer's Light Lean Cuisine'nin ilk adıydı; ama hiç tutmadı. Neredeyse başarılı olan bütün ürünlerin adı sonradan değişmiş olduğu halde (Red Bull, Starbucks, Google, Amazon, eBay, Lexus vb.), çoğu firma yeni ürüne ad koyma konusu gündeme gelince, inatla ürün hattını genişletme stratejisine sarılıveriyor.

Başarılı kanat saldırısının etmenleri

Kanat saldırısı korkan veya çekinenlere göre değildir, ya büyük kazanç ya da büyük kayıp vaat eden bir kumardır. Üstüne üstlük kanat taarruzu vizyon ve



Apple Computer on yıllardır alt fiyat kesiminde IBM'nin çevresinden dolanarak 8 bitlik ev bilgisayarı pazarını elinde tutuyor.



IBM 16 bitlik kişisel bilgisayarıyla Apple Computer'in 8 bitlik bilgisayarına üst fiyat kesiminden saldırarak üstünlüğü yeniden ele geçirdi. Bu belki de 20. yüzyılın, tek sorunu kötü isim tercihi olan en önemli ürün çıkışıydı. IBM farklı bir marka adı kullansa daha iyi olurdu. (Ürününün adı Lexus değil de, Toyata Supreme olsaydı, Toyata üst fiyat kesiminde bu kadar başarılı olabilir miydi? Ne aptalca bir soru.)

öngörü ister. Büyük boy tenis raketinin pazarı nedir? Prince adımını atmadan önce ortada herhangi bir pazar yoktu.

Kanat saldırısı fikri pazar araştırması meraklısı pazarlama müdürlerine özellikle zor gelir. Onlar öngörünün yerine araştırmayı koyma eğilimindedir.

"Mr. McEnroe normalden büyük boy bir raket almayı düşür müydünüz?" Kimseye böyle bir soru sorulmaz.

Müşteriler, eğer tercihleri kökten değişecek olursa ileride neyi almaya eğilim göstereceklerini önceden bilemezler. İyi bir kanat taarruzu mevcut seçenekleri kökten etkileyen bir adımdır.

"2000 dolara bir kişisel bilgisayar alır mısınız?" On yıl önce çoğu insan buna hayır yanıtını verirdi. Oysa bugün aynı insanların çoğu ComputerLand mağazasından ellerinde Apple ve IBM PC'leriyle çıkıyor.

Kanattan saldıranın başarıya ulaşmak için çoğu kez sektör liderinin işbirliğine ihtiyacı olur. Apple'nin hızlı bir başlangıç yapmasına fırsat veren şey, IBM'nin kişisel bilgisayar alanındaki pazar potansiyelini yanlış okumasıydı. IBM'nin Apple'ye hediyesi dört yıllık bir süre oldu. Bir kanat taarruzunu düşündüğünüzü varsayın. Ne kadar süreniz olur acaba?

Durumu kavramanın bir yolu da sektör basınını izlemektir. Liderlerin geleceğe ilişkin düşünceleri genellikle övgüye değer ölçüde açıktır. Belli bir gelişme karşısında kamuya açık bir tutum almışlarsa, çoğunlukla ek bir süreyi hesap edebilirsiniz. Sizi taklit etmeye karar vermeden önce, "egolarını yutmaları" gerekecektir. Bu da zaman alır.

Bir başka etmen de, ürününün tamamlanma süresidir. Volkswagen General Motors'dan yıllar önce pazara küçük bir araba çıkarma hesabı yapabilirdi.

Otomobil sektöründe yıllık model değişiklikleri bile tasarımdan üretime kadar üç yılı buluyor. Bir minik araba gibi tümüyle yeni bir tip çok daha uzun sürer. İlk Volkswagen New Jersey sahillerine 1949'da çıkmıştı. General Motors'un ilk Corvair'i piyasaya sürmesi 1959'dan önce gerçekleşemedi.

O tarihlerde Japonlar Almanlara katılmıştı ve küçük araba istilası tam gaz gidiyordu.

Savunma yapan generaller bir istilayı durdurmak için en iyi yerin, düşmanın arkasında denizin bulunduğu sahiller olduğunu bilirler. Pazarlamada da durum aynıdır.

Ne yazık ki General Motors ve Amerikan otomotiv endüstrisinin geri kalan kısmı küçük arabalara karşı harekete geçmeye karar verene kadar, ithal arabalar çoktan sahillerden kent ve kasabalara dağılmıştı bile.



Bir başka kanat saldırısı zaferi örneği de Chrysler'in minivanıydı. Minivan şirketin başarısında öylesine önemli bir yer tutmuştu ki, firma reklamlarında kendini "minivan şirketi" diye tanıtıyordu.

Düşman ilerlerse, biz gerileriz. Düşman kamp kurarsa, biz onu taciz ederiz. Düşman yorulursa, biz üzerine saldırırız. Düşman gerilerse, biz takip ederiz.

Mao Tse Tung



Gerilla Savaşının İlkeleri

Çin'den Küba ve Vietnam'a kadar tarih bize gerilla hareketinin önemini öğretiyor. İş dünyasında da gerilla savaşı, küçük şirketin devlerin dünyasında boy atmasına olanak sağlayan bir taktik avantajlar rezervine sahiptir.

Büyüklük görecedir kuşkusuz. En küçük otomobil şirketi (American Motors) en büyük tıraş firmasından (Gillette) azımsanmayacak ölçüde büyüktür. Yine de American Motors şirketi gerilla savaşı verirken, Gillette savunma savaşı yürütmektedir.

Sizin büyüklüğünüzden daha önemli olan rakibinizin büyüklüğüdür. Pazarlama savaşında kilit unsur taktiklerinizi kendinize göre değil, rakibinize göre belirlemeniz gerektiğidir.

Tanks take a beating in Iraq
Not designed for insurgent attacks

Ayaklanma türü saldırılara göre tasarlanmamış olan tanklar Irak'ta darbe yiyor. 30 Mart 2005 tarihli USA Today'ın ön sayfasındaki ana başlık. Savaşta olduğu gibi iş dünyasında da gerilla stratejisine başvuran bir şirket daha büyük ve köklü bir şirketle etkili bir rekabet yürütebilir.

1 No'lu gerilla ilkesi

Pazarda savunabileceğiniz kadar küçük bir dilim bulun. Coğrafi bakımdan küçük olabilir. Ya da hacim bakımından. Ya da bir başka bakımdan, ama büyük

şirketin saldırmakta zorlanacağı kadar küçük olsun, yeter.

Bir gerilla örgütü pazarlama savaşının aritmetiğini değiştirmez. (Büyük şirket yine küçük şirketi döver.) Bir gerilla daha çok savaş alanının boyutlarını daraltarak, kuvvet üstünlüğü kurmaya çalışır. Başka bir deyişle, küçük bir gölcükte büyük balık olmaya uğraşır.

Bu hedefe ulaşmanın en geleneksel yolu coğrafyadır. Herhangi bir kent ya da kasabada çoğu kez Sears'dan büyük bir çokbölümlü mağaza, McDonalds'dan büyük bir lokanta, Holiday Inn'den büyük bir otel bulabilirsiniz.

Yerel perakendeci malları, yiyecekleri ya da hizmetleri yerel zevklere göre düzenleyebilir. Bu fikir yeni değil. Yerel perakendeci bunu her zaman kendiliğinden yapar.

İşin püf noktası, gerillanın başarıya ulaşmak için, dilimlerin böylesine net ve belirgin biçimde ayrılmış olmadığı başka durumlarda aynı düşünceyle hareket etmesi gerektiğidir.

Örneğin Rolls-Royce otomobil işinde fiyatı yüksek bir gerilla konumundadır. 100.000 doların üzerindeki araba pazarına egemendir. İşin doğrusu, pazar ona aittir.

Kimse Rolls-Royce'yle rekabete girmeyi aklından geçirmez; çünkü, 1) bu pazar küçüktür, 2) Rolls-Royce en azından başta muazzam bir üstünlüğe sahip olacaktır. İşin aritmetiği Rolls-Royce'den yana olacaktır.

Hiç Computervision diye bir bilgisayar firması duydunuz mu? Bu, IBM'den daha büyük bir şirkettir ... bilgisayar destekli tasarım (CAD) için çalışma istasyonlarında. Bu, klasik gerilla stratejisidir—sektörün liderine karşı pazarda savunabileceğiniz bir di-

webvan

freshdirect

Webvan kullandığında tam bir felakete yol açan bir stratejiyi şimdi Fresh Direct başarıyla uyguluyor. Aradaki fark şurada: Webvan süpermarket sektörüne karşı ulusal düzeyde bir saldırı stratejisi uygularken, Fresh Direct gerilla stratejisine başvurarak marketlerini tek tek seçiyor. Örneğin New York Fresh Direct için mükemmel bir seçimdi, çünkü kentin süpermarketleri güçsüzdü, doğru dürüst park yerleri yoktu ve tüketiciler büyük bir kentte yaşamanın getirdiği zaman kısıtlardan strese girmişlerdi. Fresh Direct'in sloganı şuydu: "Yiyeceklerimiz tazedir, biz müşterilerimizi şımartırız."

lım ya da gedik üzerinde yoğunlaşmak. CAD bilgisayarlarında örneğin Computervision pazar payı bakımından yüzde 19'a yüzde 21 ile IBM'nin önündedir. Bu marj Computervision yönetimi için önde gelen ilgi noktası olmalıdır. Bunu ne pahasına olursa olsun korumaları gerekir. Gerilla "kendi topraklarında" savaşı yitirmeye başlarsa, hızla tepe üstü gitmeye başlar. Bir gerillanın pazar liderliğinin sağladığı itibara her şeyin üzerinde ihtiyacı vardır. Pazar küçük olsa bile.

Gerilla savaşı kimi bakımlardan kanat saldırısına benzer. Örneğin, Rolls-Royce'nin yüksek fiyat kesiminde kanattan saldıran konumunda olduğunu söyleyebilirsiniz. Ama kanat saldırısı ile gerilla savaşı arasında kritik bir fark vardır. Kanat taarruzu bilinçli olarak liderin konumuna yakın bir yere düzenlenir. Kanat saldırısında hedef liderin payını azaltmak, koparıp almaktır.

Mercedes-Benz Cadillac'a karşı yüksek fiyatlı bir kanat taarruzuydu. Ve General Motors tümeninden iş koparmayı başardı—öyle ki, sonunda Cadillac kendi bahçesini koruma çabasıyla Seville'yi çıkardı.

Rolls-Royce gerçek gerilladır. Rolls-Royce kelimenin gerçek anlamında bir başkasından iş kapabilir, ama bunu yaparken onun stratejisi rakibin konumundan bir şeyler koparmaya yönelik değildir. Rolls-Royce satıcısı bir başka otomobil satıcısının müşterisini çalabileceği gibi, devlet tahvili satıcısının ya da mücevhercinin müşterisini de çalabilir.

Gerilla ne kadar küçük bir pazara gözünü dikmelidir? Burada kişisel değerlendirme kapasitesi devreye girer. Lider olabilmenize yetecek kadar küçük bir dilim seçmeye çalışın.

Genelde eğilim tersi, yani olabildiğince büyük bir pazar payı kapma yönündedir. Ama, bu hata olur.

Üzerinde durdukları pazarın çok küçük olması nedeniyle batan şirketler hakkında pek bir haber okumamışsınızdır. Buna karşılık, aşırı yayıldıkları ve çok büyük bir coğrafi alandaki birçok pazara yönelik pek çok ürünle uğraştıkları için dağılıp giden şirketlerle ilgili haberleri sık sık okumuşsunuzdur.

Bazen gerillada stratejisini değiştirerek kanat saldırısına geçme isteği uyanır; başka bir deyişle, sektörün liderine yakınlaşarak ondan bir şeyler koparmak suretiyle pazar payını artırmaya heves eder. Örneğin, Rolls-Royce neden daha az pahalı bir araba üreterek Cadillac, Mercedes-Benz ve BMW'den iş kapmaya kalkışmasın?

Burada başlıca unsur kaynaklar sorunudur. Gerillanın elinde artan rekabeti karşılayacak kaynaklar var mıdır (parasal ve örgütsel bakımdan)?

Bazen, evet. Ama çoğunlukla olmaz. Daha büyük bir örgütle başa çıkmak için gerillalar bazen mevzilerinin gizliliğini sımsıkı korumaları gerektiğini unutarak açığa çıkıverirler.

Gerilla neden iki işi birden yapamaz? Neden gerilla konumunu korurken, kanat saldırısı yürütemez? Rolls-Royce neden 150.000 dolarlık araba satarken, Mercedes topluluğunun çevresinden dolanmak için 50.000 dolarlık arabalar da satamaz?

Biz bu yaklaşıma "hat genişletme tuzağı" diyoruz. Bir marka iki farklı fikri taşıyamaz. Ucuz Rolls-Royce pahalı olan ürünün konumunu zedeler. Çoğunlukla, düşük fiyatlı ürün de satmaz, çünkü kim ucuz Rolls-Royce almak ister ki?

Bu söylediklerimizin teoriden ibaret olduğunu düşünmeyin. Otuzlu yıllarda Packard pahalı bir arabanın ucuz versiyonu olan Packard Clipper'i çıkarmıştı. Ucuz araba satıldı; ama pahalı olanı satılmadı. Packard markasının otomobil tarihinden silinmesine öncelikle bu Clipper neden olmuştur.

Yine, sorun bir noktada yoğunlaşmaktadır. Başlangıçta haliyle gerillanın elindeki kuvvetler sınırlıdır. Hayatta kalabilmek için gerillanın kuvvetlerini yayarak dağıtma dürtüsüne kararlı bir şekilde direnmesi şarttır. Çünkü bu, felaketten başka bir şey getirmez.

2 No'lu gerilla ilkesi

Ne kadar başarı kazanırsanız kazanın, asla lider gibi davranmayın. Gerilla savaşı veren şirket yönetim kurulu başkanı için ilk Cadillac limuzini siparişini verdiği gün, tepe üstü gitmeye başlamış demektir.

Vietkong'u, subaylarını bizim gibi dövüşmesini öğrenmeleri için West Point'e göndermeye ikna edebilmiş olsaydık, Vietnam savaşını biz kazanırdık.

Çoğu gerilla şirket, liderleri General Motors, General Electric ve General Dynamics gibi pazarlama yapmasını öğrenmek üzere Harvard İşletmecilik Okuluna gitmediği için şanslı sayılır.

Bu söylediğimiz, dünyadaki işletmecilik okullarının harika liderler yetiştirmediği anlamına gelmez. Yetiştiriyorlar; ama müfredatlarının çekirdeğini oluşturan örnek olayları sağlayan büyük şirketler için. Oysa gerilla strateji ve taktiklerinin özü, Fortune 500 topluluğu için doğru olanların tam tersidir.

Başarılı gerillalar farklı bir organizasyon ve farklı bir zamanlamayla hareket ederler.

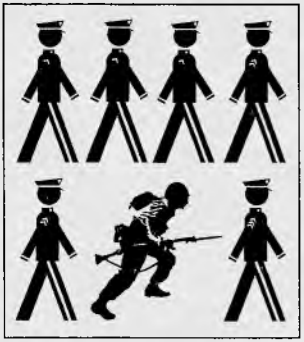
Biz Vietnam'a giderken yanımızda binlerce aşçı, fırıncı, yazıcı, şoför, papaz, halkla ilişkiler uzmanı vb. götürdük. Düşmanda bunların hiçbiri yoktu. Hemen her düşman askerinin elinde bize karşı kullandığı bir silah vardı. Buna karşılık, askerlerimizin



New beauty you'll appreciate with your eyes closed
PACKARD CLIPPER 4-DOOR SEDAN $1375



Packard 1920'lerin sonlarına doğru Amerika'daki en çok satan lüks araba markasıydı; Cadillac, Pierce-Arrow ve Peerless onun gerisinden geliyordu. 1930'ların başında Büyük Bunalım ülkeyi vurduğunda, kimin elinden bir şey gelebilirdi ki? Packard'ın girişimi, önce One-Twenty'yi, ardından da daha ucuz bir model olan One-Ten'i piyasaya sürmek oldu. Biz metinde Clipper adını karıştırmışız; asıl daha ucuz olan Clipper 1941'de çıkmış. (Clipper reklamındaki fiyat düşüklüğüne yapılan vurguya bakın.) Fakat bu, bizim anlatmak istediğimiz şeyi değiştirmiyor. Packard Bunalım sırasında kulağının üzerine yatıp yüksek fiyatlı lüks araba konumunu devam ettirseydi, bugün hâlâ ayakta olurdu.



Vietnam'da yedi askerden yalnız biri savaşan kuvvetlerin içinde yer alıyordu. Diğer altısı erzak temini ve hizmet alanındaydı. Büyük bir şirkette de orantı fazla farklı olmasa gerek. Çalışanların yalnızca küçük bir kesimi cephenin ön hatlarında müşterilere hizmet sunmaktadır.

büyük bir kısmı idari işlerde, erzak ve iaşe temininde, savaşan adamlarımızın ihtiyaçlarını karşılamakla görevliydi. (Savaş alanında geçirdiği ağır bir günün ardından kim sıcak bir yemek pişirmekle uğraşmak ister?)

(1968'de Vietnam'da 543.000 askerimiz varken, bunlardan yalnızca 80.000'i fiilen savaşmaktaydı. Geri kalanı erzak temini ve hizmet işleriyle görevliydi.)

Büyük bir şirketin örgütlenişine bakalım. Tipik bir örnekte, çalışanların yarısından çoğu diğer çalışanların ihtiyaçlarını karşılar. Şirketin küçük bir bölümü gerçek düşmanla, yani rakiple yüz yüze geldikleri şirket dışında görev yapar.

Bazı şirket çalışanları tek bir müşteriyle ya da rakip firmanın bir satış görevlisiyle karşılaşmadan yıllarını geçirebilir. Bunlar Amerikan şirketlerinin "aşçıları ve fırıncıları"dır.

Gerilla, personelinin mümkün olan en yüksek kısmını ateş hattına taşıyarak, rakibin bu zayıflığından yararlanmalıdır. Gerilla, biçimsel örgüt şemaları, iş tanımları, kariyer kalıpları ve idari kadro şişkinliği yaşayan bir örgütün diğer tüm ıvır zıvırını üretme dürtüsüne direnmelidir. Gerilla, olabildiği ölçüde az idari kadroya ve çok savaşçıya sahip olmalıdır.

Yalın örgüt yalnızca çatışmaya daha çok sayıda adam sokmaya yönelik bir taktik değildir. O aynı zamanda, bir gerillanın piyasalarda meydana gelen değişimlere tepki vermedeki "çabukluğunu" da ciddi ölçüde artırır.

"Jack çevik ol, Jack çabuk ol." Güçlü bir gerilla konumu yaratmak isteyen bütün Jacklar için ne güzel bir öğüt.

Ayrıca boyutlarının küçük olmasından gerillaya çabuk karar verebilmede yarar sağlar. Bu özellik asıl büyük ulusal şirketlerle rekabette nasıl değerli bir öz

varlık olduğunu gösterir. Büyük şirketlerde çabuk karar almak demek, olağan zamanda altı ay sürecek olan bir karar için, kurmay kadronun altı haftalık bir çalışma yapması anlamına gelir.

3 No'lu gerilla ilkesi

Gerektiğinde çık çabuk savuşmaya hazır olun. Kaçmasını başarabilen şirket, kavgaya devam edeceği bir güne daha sahip olur.

Bu tavsiye doğrudan Che Guevara'dan alınmadır. Çarpışma sırasında durum aleyhinize dönmeye başladığı anda bir mevziden ya da üründen geri çekilmekte duraksamayın. Gerillanın yitirilmiş bir davada israf edecek kaynakları yoktur. Gerilla çabucak vazgeçmesini ve hamle yapmasını bilmelidir.

Esneklik ve yalın örgütlenmenin avantajı asıl tam da burada kendini gösterir. Gerilla çoğu kez büyük şirketin yaşadığı iç sancı ve stres olmadan yeni bir konuma geçebilir.

Unvan ve idari kadro bulunmayışı da büyük bir yarar sağlar. Latin America'nın icradan sorumlu başkan yardımcısıysanız ve şirketiniz Latin Amerika pazarında güç kazanmaya çalışıyorsa, kendi konumunuzu korumak için dişiniz tırnağınızla çabalamanız gerekir. Büyük bir şirkette bir şeylerin değişmesi için çok miktarda iç savaşa gerek vardır.

Oysa, küçük bir şirket iç dalgalanmalar yaşamadan bazı şeyleri değiştirebilir.

Tez savuşmanın öteki yüzü, içeri tez sızmaktır. Gerilla fırsatını yakaladığı anda pazara hızla dalma esnekliğini gösterebilmelidir.

Küçük bir şirkette piyasaya yeni bir ürün sürmek için bir kişinin önsezileri yeterlidir. Büyük bir şirket-

MCI

MCI işe gerilla olarak başladı ve pazarın lideri olan AT&T'ye ve onun "dostları ve ailesine" bir dizi saldırıda bulunarak büyük bir başarı kazandı. Ne ki, MCI zamanla kendini beğenmişliğe kapılarak yolunu yitirdi. Özellikle, WorldCom'la birleşmesi bir felaket oldu.

te ise aynı fikir aylar boyunca komiteler arasında sürüklenir durur.

Ayakkabı ithalatçısı Robert Gamm yürüyüşe çıkar ya da tenis oynarken anahtarlarıyla bozuk paralarını nereye koyacağını bilememekten yakınıp dururdu. Bu sıkıntılı durum sonunda Mr. Gamm'ın KangaRoos adlı, yandan fermuarlı cebi olan bir spor ayakkabı üretmesine yol açtı. Bu buluş, satışları bir anda yılda 75 milyon dolar yukarı çekti.

Bazen bir gerilla, ulusal bir markanın şu ya da bu nedenle terk etmekte olduğu bir arazi parçasının üzerine atlayıp onu ele geçirebilir. Gerilla çoğu zaman pazar henüz yerinde dururken, doğan anlık boşluğu doldurmak için hızla hareket edebilir.

Nalley's Foods firması Kraft'ın taklit mayonezin üretimini azaltmakta olduğunu öğrenince, dokuz gün içinde aynı ayardaki kendi ürününü piyasaya sürdü. Bugün piyasadaki en pahalı radyal lastikleri üreten ve küçük bir Kentucky Louisville şirketi olan International Rubber, Michelin her kasabaya bir bayi açma şeklindeki frençayz sistemini bıraktığında ona gücenen kaliteli lastik satıcılarına satış yapıyor.

Coğrafi gerillalar

Hemen her ulusal ürüne ya da hizmete yerel düzeyde savaş açılabilir; bu klasik bir gerilla taktiğidir.

Business Week, *Fortune* ve *Forbes* iş dünyasının güçlü yayın organlarıdır. Ulusal çapta yeni bir iş yayını çıkarmak son derece zor ve pahalı olur. Zayıf bir başarı olasılığına on milyonlarca dolar heba olabilir.

Büyük kent iş yaşamıyla ilgili yayınlarda patlama görülüyor. İş yaşamıyla ilgili Bölgesel Yayınlar Birli-

ği 1979 yılında kurulduğunda 19 üyesi vardı. Beş yıl sonra bu rakam 88'e çıktı.

Sekiz gazetenin sahibi olan Amerikan Kent İş Yaşamı Dergileri Ortaklığının başkanı Michael K. Russell haftalık bir derginin 750.000 dolar gibi küçük bir rakama mal edilebileceğini söylüyor.

Crain's Chicago Business tipik bir gerilla başarı öyküsüdür. 1978 yılında Crain Communications tarafından çıkarılan haftalık gazetenin kâra geçmesi için üç yıl geçmesi gerekti. Şimdi *Crain's Chicago Business* 40.000 aboneye ve yüzde 75 gibi etkileyici bir abone yenileme oranına sahip bulunuyor. Vergi öncesi kârın yüzde 25 ile 30 arasında olduğu söyleniyor.

40.000'lik bir tirajın *Business Week*'in 800.000'lik tirajının yanında sönük kalacağı düşünülebilir. Ama bu büyük ulusal yayın organının Chicago metropolünde topu topu 36.000 abonesi bulunmaktadır. Demek ki, Crain's en azından Chicago'da *Business Week*'in etkisini kırmıştır.

New York metropolünde Chase Manhattan ve Citibank gibi büyük kent bankaları finansal savaş alanının hâkimi durumundadır. Bununla birlikte, seçili coğrafi bölgelerde bazı küçük bankalar gerilla taktikleri kullanarak oldukça başarı elde etmişlerdir. Burada esas olan, isimden başlamak üzere, yerel yaklaşımı vurgulamaktır. United Jersey ve Long Island Trust gibi bankalar bu stratejinin örnekleridir.

Havayolu sektöründe de bir dizi gerilla harekâtı gerçekleşmiştir. Bunlardan bazıları başarılı olmakta, ancak hareket alanlarını genişletmeye kalktıkları anda çöküp gitmektedirler. Air Florida ile Midway bunun en yeni iki örneğidir.

PEOPLExpress bir gerilla olarak alt fiyat kesiminde işe başladı, arkasından birçok yeni uçak aldı


CRAIN'S
CHICAGO BUSINESS
CBOT revs up its IPO plan
MARKED MARKETS
Moto braking Windows plans

Crain's Chicago Business'in şu anda 50.000 abonesi var ve şirket şimdi aynı nitelikte yayın organlarını New York, Cleveland, Detroit, Mexico City ve Meksika Monterrey'de de çıkarmaya başladı.



Tahmin edildiği gibi, PEOPLExpress artık aramızda değil. Şirket kurucusu Donald Burr uçuş rotaları ve programlarını bu kadar hızla çoğaltmasının yanı sıra, bir de Boeing 747'ler satın alarak Londra'ya uçuş başlattı. 1985'te 300 milyon dolar ödeyip, Frontier Airlines'i aldı. Ardından strateji değiştirerek, gösterişe gerek yok yaklaşımından, tam hizmet veren havayolu anlayışına geçti. Neredeyse iflasın eşiğine kadar gelen PEOPLExpress 1987 yılında Texas Air'e satıldı. Southwest Airlines ile PEOPLExpress'i karşılaştırın. 1971 yılında uçuşlarına başlayan Southwest gösterişsizlik stratejisini hiç bırakmadı. Southwest bugün Amerika'nın en başarılı havayoludur; borsa değeri en büyük beş ABD havayolunun toplamından yüksektir.

ve yeni uçuş hattı açtı. Bunları yapmakla, başta ayakta durmasına olanak sağlayan esnekliğini yitirme pahasına, gerilla olmaktan çıkıp kanat savaşına girmiş oldu. American, United ve Delta havayollarının kuvvetleriyle boy ölçüşebilecek kaynaklara sahip olmadığından, gelecek PEOPLExpress için kesinlikle puslu görünüyor.

Demografik gerillalar

Bir başka klasik gerilla taktiği de nüfusun özel bir bölümüne—yani yaş, gelir, meslek gibi ortak özelliklere sahip bir toplumsal kesime—yönelmektir.

Inc. adlı yayın tipik bir demografik gerilla örneğidir. Küçük işyeri sahiplerinin ilk ulusal dergisi olan bu *Inc.* 1979 yılında yayın hayatına girdiğinden bu yana olağanüstü bir başarı kaydetti. Dergiler tarihinde en başarılı bir ilk yıl yaşayan *Inc.* çıktığı ilk yıl toplamı 6 milyon doları bulan 648 sayfa reklam almıştı.

Inc.'in başarısı kurucusu Bernard A. Goldhirsh'in zekice öngörüleri sayesindedir. O ulusal iş yayınlarının göründükleri gibi olmadıklarını anlamıştı. *Business Week'e* aslında *Big Business Week* demek daha doğru olurdu. *Business Week* 1 milyonun altındaki tirajıyla beş milyon şirketin olduğu Amerika'da çok küçük bir yüzdeye ulaşabiliyor. *Inc.* küçük iş çevrelerinin el değmemiş pazarına adım atan ilk yayın organı oldu.

Bazı gerillalar coğrafi ve demografik yaklaşımları birlikte kullanıyor. Yine büyük bir pazarlama başarısı olan *Avenue* dergisi yalnız Manhattan adasında yaşayan üst gelir düzeyindeki kişilere hitap ediyor.

Sektör gerillaları

Bir başka klasik gerilla stratejisi de belli bir sektöre odaklanmaktır. Bilgisayar sektöründe bu strateji dikey pazarlama diye bilinir.

Bazı bilgisayar firmaları bir sektör seçer—sözgelimi reklamcılık, bankacılık ya da ticari basım gibi—sonra yalnızca bu sektörde çıkabilecek sorunların çözümüne yönelik olarak bir bilgisayar sistemi geliştirir. Bu sistem bazen özel bir donanım ve yazılım da içerebilir.

Kaliforniya Sunnyvale'deki Triod Systems otomotiv yedek parçası toptancılığı alanındaki karmaşık stok sorunlarını çözmeye yönelik bir bilgisayar sistemi tasarlamıştı. (Tipik bir toptancı 20.000 parça stoklayabilir ve bu stoku ticari destek kredisi alarak finanse eder.) Triod'un yıllık geliri bugün 100 milyon doları aşıyor—bir gerilla harekâtı için oldukça yüksek bir satış rakamı.

Sektör gerillasının başarısı için temel nokta, geniş ve sığ olmaktansa, dar ve derin olmaktır. Bir sektör gerillası sistemini başka sektörlere göre düzenlemeye kalktığı an, gelişmede sıkıntılar yaşamaya başlar.

Ürün gerillaları

Birçok gerilla tek bir ürüne dayalı küçük pazarlara yoğunlaşır. Bunların satışları hiçbir zaman aynı sektördeki büyük şirketlerin iştahını kabartacak kadar büyük olmaz.

Örneğin, son on yıldır American Motors yılda 100.000'in üzerinde Jeep satıyor. General Motors'un aynı süre içinde sattığı Chevrolet sayısı bu-

nun 18 katı. Öyleyse, GM neden Jeep türü bir ürün çıkarıp da yılda 30.000 ya da 40.000 daha fazla araba satsın?

Ne yazık ki, American Motors'un askeri düşüncesi GM kadar algılama gücüne sahip değil. AMC'nin Jeep'den kazandığı para Alliances ve Encores gibi Chevrolet'le rekabet etmek üzere tasarlanan arabalarda çarçur edildi.

AMC'nin ürettiği en başarılı yolcu aracı Eagle'ydi; Eagle dört tekerlek üzerine oturtulmuş sedan gövdesiyle, Jeep'i andıran güçlü görünüşlü bir arabaydı. Başka bir deyişle, Jeep'in konumundan yararlanan bir üründü.

Tek bir ürün üzerinde çalışan bir diğer gerilla da Tandem Computers'di. Tandem onlayn alım satım işlemleri için bilgisayarlar üretmektedir. NonStop sistem denilen bu bilgisayarda iki işlemci vardır, biri bozulursa diğeri işleme devam eder.

Yüksek fiyat kesimi gerillaları

Zenginlik içinde yüzen günümüz toplumunda pazarın üst fiyat kesiminde birçok gerilla var: Steinway piyanoları, Concord saatleri, Cuisinart mutfak robotları bunların sadece üçü.

250 dolarlık Cuisinart büyük satışlar beklemek için oldukça pahalı görünen tipik bir alettir. General Electric, Sunbeam ve Waring gibi köklü firmaların modellerine göre dört kat daha pahalı olan Cuisinart ürünlerinin bu fiyat farkını haklı gösterecek bazı ekstra özellikleri ve marifetleri vardır.

Pek çok potansiyel gerilla pazara dalmakta tereddüt eder. Önerdikleri marka isimlerinin talep ettik-

TANDEM
NonStop Computing Systems

Tandem Computers 1997'ye kadar iyi gitti, o tarihte Compaq Computer tarafından 3 milyar dolara satın alındı. Bir önceki yıl Tandem'in gelirleri 1,9 milyar dolara çıkmıştı.

leri aşırı fiyatları haklı çıkaracak gizeme sahip olmadığı endişesini taşırlar.

Bu yüzden, ürünlerini daha düşük fiyatlarla sunarak ödün verirler. Bazen bu amaçla ya kaliteden ya da özelliklerinden fedakârlık yaparlar. Sonuçta, yeni ürün bekledikleri gizemli havayı ve istedikleri yüksek satış rakamlarını yakalayamaz.

Böyle firmalar nedenle sonucu birbirine karıştırırlar. Gizem, yüksek talep ve yüksek satış rakamları sonucunu yaratan neden değildir. Yüksek kalite ve yüksek fiyat bu sonucu (gizem) yaratan nedendir; o da sonradan talebi yaratır.

Yüksek fiyat dağıtım sisteminde "fark edilirlik" yaratır. Tüketici, "Şunlara bak, bu ürüne ne fiyat istiyorlar!" der. Ardından da, acaba niçin diye sorar. Bu kuşkusuz ürünün yüksek fiyatını haklı gösterecek özelliklerini anlatma fırsatı yaratır.

Fakat sizin birinci olmanız gerek. Sınırsız kaynaklara sahip değilseniz—ve bir gerilla kolay kolay buna sahip olamaz—üst fiyat bölgesini ilk işgal eden siz olmalısınız. Cuisinart'tan önce bir mutfak robotunu 250 dolara satan olmamıştı.

Yüksek fiyat kesimi gerillası olmak inanç ve cesaret ister; yenilikçiliğinizin geleceğine inanç ve ürünü tanınmayan bir isimle piyasaya sürecek cesaret.

Potansiyel yüksek fiyat kesimi gerillası zaman zaman isim konusunda da ödün vermeye kalkar. Çok yüksek fiyatlar istemeyi planladığı için, tanınmış bir ismin güven vericiliğine sığınma ihtiyacı hisseder. Bu da tabii bir şirketin başarısı için daimi bir tehlike olan hat genişletme tuzağının bir başka örneğidir. Bir isim iki farklı stratejiyi temsil edemez.

Yüksek fiyat kesiminde muazzam bir fırsat söz konusudur. Ama tabii 100.000 dolarlık spor arabalar, 10.000 dolarlık saatler için değil. Gerçek fırsat gündelik kullanım malları alanındadır.



Cep telefonu gibi sıradan bir ürün bile yüksek fiyat kesimi gerillasının öncelikli hedefleri arasında yer alabilir. Motorola'nın çıkardığı Razr V3 cep telefonunun fiyatı 450 dolara kadar uzanıyor. Motorola, piyasaya sürdüğü 2004 yılından bu yana, bu son derece ince cihazdan bir milyonun üzerinde sattı.



Bir fincan kahveye kim 3 dolardan fazla verir? Milyonlarca Amerikalı. Pazarda her zaman her şeyin en iyisini isteyen ve bunun bedelini ödemeye hazır olan bir kesim vardır.

Kimler Ferrari alabilir? Fazla sayıda insan değil. Ama yarım kilo tuza beş dolar kim vermez (normal fiyatın yirmi katı)? Herkes verir.

Burada işin püf noktası tuzun yarım kilosunu beş dolardan satmak değil, tuzun içine onu bu fiyata değer kılacak bir şey katmaktır. (Pazarlama başarısına Orville Redenbacher yaklaşımı.)

Müttefikler geliştirmek

Özellikle ağır basan rekabetin yerel gerilla grupları arasında cereyan ettiği birçok sektörde kendine müttefik yaratmak yaygın olarak başvurulan bir stratejidir. Ulusal bir isim altında, ama yerel sahiplik ve kontrole dayalı ulusal bir zincir kurmaya girişen frençayz girişimleri buna tipik bir örnektir. Bu strateji iki farklı yoldan yürütülebilir: yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya.

Yukarıdan aşağıya kurulan örgütler tam kapsamlı bir paket hazırlayarak, yerel işadamlarının uygulamasına sunarlar. McDonald's, Pizza Hut, Holiday Inn, Coca-Cola bu tarzın tipik örnekleridir. Başka bir deyişle bir fikir geliştirir, sonra da onu yaşama geçirecek bir gerilla ordusu toplamaya uğraşırsınız.

Aşağıdan yukarıya örgütlenme daha yaratıcı bir yaklaşımdır. Bu yöntemde bazı çarpıcı başarılar gözlenebilir, çünkü bu tarz bir harekâtta işe daha az kaynaklarla başlanabilir.

Buna tipik bir örnek olarak Century 21'i gösterebiliriz. Şirket, ellerindeki enformasyon ve verileri birbirleriyle değiş tokuş yapmak üzere, mevcut gayrimenkul pazarlamacılarını ulusal çapta bir topluluk içinde bir araya getirmekle başladı. Bir evin alınıp sa-

ılması genellikle bir emlak bürosunun alanından çıkıp bir başka alana girilerek yapıldığı için, Century 21'in özellikle iyi bir fikir olduğunu söyleyebiliriz.

195 lüks oteli bünyesinde barındıran gönüllü bir grup olan Dünyanın Önde Gelen Otelleri, aşağıdan yukarıya yapılanan örgütlerin bir diğer başarılı örneğidir. Aynı şekilde Kuzey Amerika'da başı çeken 582 otelden oluşan Kaliteli Oteller grubu da.

Müttefik yaratırken kendinize ilk önce şunu sormalısınız: "Benim rakibim kim?" Bazen rakibiniz komşunuzdur, bazen de değil.

Caddenin iki yanındaki iki motel birbirine şiddetle rakip olabilir; bu, ikisinden birinin Kaliteli Oteller zincirine katılması için yeterli bir nedendir. Buna karşılık, iki motel Karayipler'deki bir adada bulunabilir; bu durumda onların gerçek rakibi yüzlerce kilometre uzaktaki bir başka adadadır. O zaman, bu ikisi birbiriyle kavga etmeyi bırakıp güçlerini birleştirir ve rakip adaya karşılık kendi adalarının değerlerini tanıtmaya çalışırlar.

Bu bağlamda, gerçek rakiplerini saptama konusunda giderek daha ustalaştıkça şirketlerin birçok ortak pazarlama programı geliştirdiklerine tanık oluyoruz. Pazarlama savaşı ilkelerini kavramanın mutlaka düşmanlıkların artmasına yol açması gerekmez. Bazen de tam tersi olur. İşbirliğinin daha çok görmeyi beklediğimiz bir biçimi de ittifaklardır—ürün ittifakı, bölgesel ittifak, demografik ittifak ve daha birçok ittifak çeşidi.

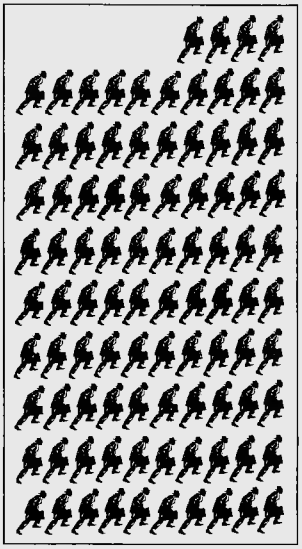
Kuvvet ilkesi, gerillaları kendilerini korumak amacıyla bir araya gelmeye teşvik eder.



Dünyanın Önde Gelen Otelleri ilerlemesini sürdürüyor. Bugün dünyanın değişik yerlerinde 420 oteli var.



Genel kural olarak, yüz şirketten biri savunma, ikisi saldırı, üçü de kanat taarruzu yapar.



Açıkçası, Amerika'daki milyonlarca şirketin çoğu gerilla savaşı vermek zorundadır. Ortalama 100 şirketten 94'ü gerilla olacaktır. Gerillalar uzun süre başarılarını koruyabilirler. Ancak büyük şirketler gibi davranmaya kalktıkları zaman başları derde girer.

Gerilla her yerdedir

Amerika'nın 5 milyon şirketinden çoğu gerilla savaşı yürütmek zorundadır. Büyük şirketler haberlere hâkim olabilir, ama küçük şirketler de araziye hâkimdir.

Gıda sektörünü alın. Burada bir avuç büyük şirket var: Kraft, H.J. Heinz, Hershey's. Kraft peynir üreten 660 şirketten yalnızca biridir. Heinz turşu paketleyen 380 şirketten yalnızca biridir. Hershey'den başka 864 şekerleme şirketi daha var.

Çoğu şirket gerilla savaşı yürütmek zorundadır. Şaşmaz bir genelleme yapacak olursak, 100 şirketten biri savunma yapacak, ikisi saldırı düzenleyecek, üçü kanatlara yönelecek, geri kalan 94 şirket ise gerilla olacaktır.

Ampirik bilimlerde en iyi kanıt türünü tarihsel örnekler oluşturur. Savaş sanatı açısından bu, özellikle doğrudur.

Karl von Clausewitz

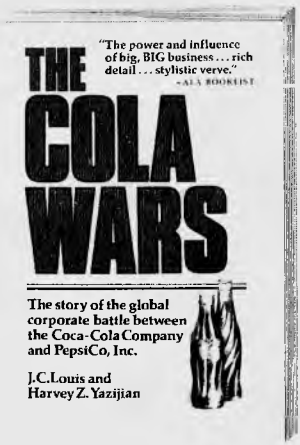


Kola Savaşları

Savaşları doğru dürüst incelemek tarihi incelemek demektir. Clausewitz ve diğer yazarlar bu noktayı tekrar tekrar vurgulamışlardır. Bununla birlikte, pazarlamacıların pazarlama tarihine ilgi göstermesine pek ender rastlanır. Onlar devamlı güncel gelişmelerle meşguldür. Kendi rollerini, ürünlerinin son modaya uygun olmasını sağlamaktan ibaret görürler.

Üstelik, pazarlama tarihi olandan çok, neden öyle olduğunun üzerinde durur. Kapsamlı bir pazarlama tarihi bulunmadığı için, belki de yapılabilecek en iyi şey budur.

Pazarlama savaşı ilkelerinin geçerliğini test etmenin bir yolu da bir sektörün tarihine bakarak, belli başlı rekabet girişimlerini bu ilkelerin ışığında analiz etmektir. Biz bunu şu ana kadar dört farklı sektörde yaptık. Bu bölümde Atlanta'nın Coca-Cola ordularıyla New York Purchase'den Pepsi Cola taburları arasında on yıllardır süren kola savaşı ele alınıyor.



Bugün savaş kola dahil hemen hemen bütün sektörler ve bütün kategoriler için ortak metafor haline gelmiştir.

Kokain ve kafein

Coca-Cola başlangıçta meşrubattan başka her şeye benzeyen 100 yıllık alkolsüz bir meşrubattır. Eski bir eczacı ve Konfederasyon subayı olan John Styth Pemberton tarafından geliştirilen Coca-Cola önce patentli egzotik bir ilaç olarak piyasaya sürüldü —hem koka yapraklarından gelen kokain, hem de kola tanelerinden gelen kafein içeriyordu.

Koka yaprakları Bolivya yerlilerinin çalışırken çiğnedikleri gözde bir keyif vericiydi. Dr. Mitchell Coca-Cola'nın ilk rakibi olan Coca-Bola'yı bundan yapmıştı.

Kola tanelerini çiğnemek de batı Afrika yerlileri arasında benzer bir etki yapıyordu. Bu maddeden kesinlikle uzak durulmasını vaaz eden bazı tarikatlar buna "cehennem tohumu" adını vermişti.

Coca-Cola başlangıçta her şeyden önce bir ilaçtı. "Baş ağrısına, nevralji, isteri, melankoli gibi her türlü sinirsel rahatsızlığa iyi gelmenin yanı sıra, keyif veren canlandırıcı ve rahatlatıcı, lezzetli bir içecek" diye tanıtılıyordu o günlerdeki bir reklamda.



Eski bir Coca-Cola reklamı.

Yüzyıl dönerken Coca-Cola'nın şansı da dönmeye başladı. 1902'de 120.000 dolarlık bir reklam bütçesi sayesinde Coca-Cola Amerika'da en çok tanınan ürün haline geldi. Ertesi yıl şirket formülü "kullanılan" koka yapraklarından ekstreye çevirerek üründen kokaini çıkardı. (Kafeini alınmış kolaya ulaşmak için bir 70 yıl daha geçmesi gerekecekti.)

Coca-Cola reklamların etkisi ve alkol karşıtı hareketin katkısıyla hızla büyüdü. 1907'ye gelindiğinde eski Konfederasyon eyaletlerindeki 994 ilçeden 825'inde alkol yasaklanmıştı. Reklamlarda "Büyük Ulusal Alkol Karşıtı İçecek" deniyordu.

Kuzeydeki bilgeler ondan, "Güneyin Kutsal Suyu" diye söz ediyordu.

1915'te Indiana Terre Hauteli bir tasarımcının geliştirdiği 20 cl'lik şişe Coca Cola'ya benzersiz kişiliğini kazandırdı. Yıllar içinde 6 milyar adet Georgia yeşili şişe imal edildi.

Yeni şişe tasarımı tam zamanında gelmişti. Mahkemeler yalnızca 1916'da, aralarında Fig Cola, Candy Cola, Cold Cola, Cay-Ola ve Koca Nola gibi isimlerin bulunduğu 153 sahte markayı mahkûm etti.

Yirmili yıllarda Coca-Cola'nın ciddi bir rakibi yoktu. Şirketin tek problemi yavaş artan meşrubat tüketimini yükseltmekti; 1919'da kişi başına yılda 9 litre olan bu rakam 1929'da 12,5 litreye yükseldi. (Bugünkü rakam yılda 150 litrenin üzerindedir.)

Coca-Cola reklamları tüketimi teşvik etmeye çalışıyordu. "Susamanın mevsimi olmaz" (1922) ve "Ferahlık veren mola" (1929) bunun en iyi örnekleri arasındadır.



Başlarda Coca-Cola gibi bir lider kategori içindeki tüketimi artırmaya odaklanmalıdır. O da ilk kez 1929'da kullanılan şu tür sloganlarla bunu yapmaya çalıştı: "ferahlık veren mola."Ne var ki, bugün kola tüketimi ya yerinde sayıyor ya da düşüyor ve Coca-Cola'nın elinden bir şey gelmiyor. Lider konumundaki markanın "Hayatın gerçek tadı" gibi rekabet yanı güçlü bir slogana geçme gereği de buradan kaynaklanmıştır. (Kişi başına meşrubat tüketimi 1998'den beri düşme eğilimindedir.)

Bir beşliğe iki katı

Otuzlu yıllardaki bunalım Coca-Cola'nın Pepsi Cola ve Royal Crown gibi rakiplerinin ayakları üstünde durmasına yardımcı oldu.

Rekabetin temel fikri ancak 20 cl'lik Coca-Cola satın alınabilen 5 sente 35 cl'lik kola vermek üzerinde dönüyordu.

Pepsi Cola bu fikri 1934 yılında bulmuştu, ama yaşama geçirmesi 1939'u (Walter Mack'ın gelişi) bekledi.

Fikir, geleneksel bir İngiliz avcı şarkısı olan "John Peel"in melodisiyle sunulan bir reklam şarkısıyla piyasaya çıktı:

Pepsi Cola susuzluğumu gideriyor.
Hem de bol bol, işte otuz beşlik şişe.
Bir beşliğe iki katını veriyor.
Pepsi Cola, bu içecek tam size göre.

Bu, çarpıcı bir şekilde yürütülen parlak bir stratejiydi. Turnayı gözünden vurdu, özellikle gençler arasında. Şeker ve kola deyince, çocuklar kaliteden çok miktara bakarlar.



Coca-Cola klasik 20 cl'lik cam şişenin yarattığı algıyı yitirmeden 33 cl'lik kutulara geçmek gibi akıllıca bir yol buldu.

Üstelik bu kampanya sınırlı bir reklam bütçesiyle gerçekleştirilmişti. 1939 yılında Coca-Cola reklama 15 milyon dolar harcamıştı. Oysa Pepsi Cola'nın ayırabildiği para 600.000 dolardan ibaretti.

Coca-Cola'nın durumu tehlikeye girmişti. Bir milyardan fazla 20 cl'lik şişeyi parçalamadan miktarı artırması olanaksızdı. Fiyatı da düşüremiyorlardı, piyasadaki yüz binlerce meşrubat makinesi beş sentlik madeni paraya göre ayarlanmıştı.

Pepsi Cola düşük fiyat kesiminde klasik bir kanat harekâtı gerçekleştirmişti. Ama iş bununla kalmıyordu. Pepsi başarılı kanat hareketini Coca-Cola'nın gücünün can damarına yönelen bir saldırıya dönüştürmüştü.

Hatırlayacağınız gibi 2 No'lu saldırı ilkesi şöyleydi: *Liderin gücünde bir zayıflık bularak, o noktaya saldırın.* Atlanta'dakiler en büyük güçlerinin bizzat Coca-Cola şişesi olduğunu apaçık gördüler. Her reklamda bunu kullandılar ve tescil ettirdiler. Raymond Loewy bu şişeye, "kullanımdaki en mükemmel tasarlanmış ambalaj" adını taktı.

Pepsi Cola'nın promosyonu bu gücü zayıflığa dönüştürdü. O mükemmel tasarlanmış, ele tam oturan 20 cl'lik şişe 35 cl boyutlarında yapılamıyordu. Tabii eğer New York Knicks'in 2 metre 10'luk basketçilerinden birinin eline sahip değilseniz.

İkinci Dünya Savaşı sırasında Pepsi Cola Royal Crown ile Dr. Pepper'i geçerek, Coca- Cola'nın ardından 2 numara kola konumuna geldi.

Coca-Cola ne yapabilirdi?

Hatırlayacağınız gibi 2 No'lu savunma ilkesi şuydu: *En iyi savunma stratejisi kendinize saldırma cesaretini göstermektir.* Coca-Cola bunu daha Pepsi yapmadan, ikinci bir marka çıkararak kendi kendisine saldırmalıydı. Ve bunalımın başlamak üzere olduğu otuzların başı, Pepsi benzeri ucuz bir ikinci marka çıkarmak için en uygun zamandı. (Bugün piyasada satılan bir marka olan Double Cola da iyi bir isim olurdu.)

Bu savunma savaşı yaklaşım bakımından Gillette'nin Trac II'sinden farklı değildir. Ve muhtemelen, aynı derecede etkili olurdu. (Bugün Gitlette'nin ıslak tıraş pazarındaki payı, Coca-Cola'nın kola pazarındaki payından yüksektir.)

Savaştan kısa bir süre sonra sanki Coca-Cola'nın şansı dönmüş gibiydi. Ekonomideki gelişmeler Pepsi Cola'nın aleyhine oldu. Şeker ve işgücü fiyatları yükselince, Pepsi de fiyat yükseltmek zorunda kaldı. Önce 6 sente, sonra da 7 sente çıktı. "Bir beşliğe iki katı" söylemi, "iki katı ve daha güzel" haline geldi.

Derken Pepsi dikkatini içecek makineleri ve meşrubat çeşmeleriyle dışarıda tüketimden evde özel tüketime çevirdi. Büyük şişeleri piyasaya sürdü. Pepsi pazarlama faaliyetlerini süpermarketlere doğru kaydırırken, benimsediği yeni reklam teması "sosyal olun" oldu. Bu çaba başarılı oldu.

Coca-Cola 1950'li yıllara Pepsi'nin önünde 1'e 5 gibi bir üstünlükle girmişti. 1960'ta Pepsi bu arayı yarıya indirmişti.



Lider markalar rakiplerinin önünü tıkamak için ikinci bir markayla kendilerine saldırmakta hiç duraksamamalıdır. Pepsi Cola'nın yükselişine set çekmek için Double Cola bu yaklaşıma uygun iyi bir fikir olabilirdi.

Coca-Cola büyük boy şişeye nasıl karşı koyabilirdi? Asıl kader yılı 1954 oldu. Coca-Cola'nın satışları yüzde 3 düşerken, Pepsi'ninki yüzde 12 yükseldi.

Ertesi yıl, Coca-Cola şişede bir *Blitzkreig* başlattı: 30, 35, 77 cl'lik şişeler. Eldekiler tükenene kadar devam eden 20 cl'lik Coca-Cola sonra gittikçe ortadan kaybolarak tarihin sayfalarına gömüldü.

Ve Coca-Cola'nın bundan sonraki her reklam teması Pepsi'nin çıkışlarına karşı koyma çabalarına göre şekillendi: 1956: "Coca-Cola tadı güzel olan iyi şeyler yapar." 1957: "Güzel tadın simgesi." 1958: "Coca-Cola'nın soğuk ve gevrek tadı." 1959: "Gerçek ferahlık." Bu değişiklikler Atlanta'da yaşanan kafa karışıklığının açık bir göstergesiydi.

Pepsi kuşağı

Pepsi'nin, Coca-Cola'nın sırtını duvara yaslayan ikili zımbalama hamlesinin "birincisi" büyük şişe, "ikincisi" de Pepsi kuşağı olmuştur.

Liderin gücündeki zayıf noktayı yakalamak pazarlama savaşındaki esas saldırı ilkesidir. Coca- Cola'nın gücü neredeydi? İlk kola içeceği olmasındaydı. Piyasada Pepsi'den çok daha uzun bir süredir bulunuyordu. Bu durum Coca-Cola'nın apaçık bir gücüydü, ama bunun o kadar belirgin olmayan bir sonucu daha vardı.

Yaşlı insanlar arasında Coca-Cola daha yaygındı. Gençler ise daha çok Pepsi içiyordu. Üstelik, büyük şişeler gençlere daha cazip geliyordu. Kaç yetişkin 35 cl'lik bir şişeyi bir delikanlı gibi bir dikişte bitirebilir?

Bu yaklaşımın ilk ifadesi 1961'de çıkan şu slogan oldu: "Şimdi genç düşünenler için Pepsi zamanı."

1964'te bu fikir şu klasik yaklaşımla kanatlandı: "Canlanın, siz Pepsi kuşağındansınız."

Pepsi'nin yeni stratejisinin amacı rakibinin konumunu "karşılıklı boy ölçüşme sürecinde, tarihsel olarak" değiştirmekti. Bunu başardı da, ama bunun eşit değerde bir başka psikolojik yararı oldu.

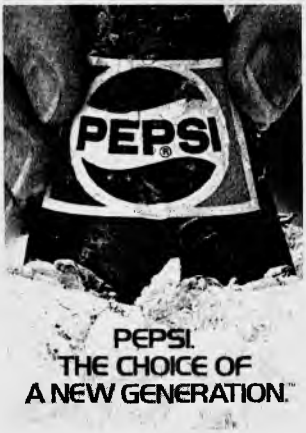
Hedef kitle içindeki kardeşler arası doğal rekabetten yararlandı. Coca-Cola içen sayısı Pepsi Cola içenden fazla olduğu için, büyük kardeşler arasında genellikle Coca-Cola içen daha çoktu. Küçük kardeşler olağan isyanlarını Pepsi içerek gösterebilirlerdi. Bu strateji yaş merdiveninin altında ve üstünde etkinlikle işliyor. Coca-Cola müşterilerini birer birer gömerken, yeni Pepsi Cola müşterileri dünyaya geliyor.

Pepsi aynı zamanda stratejisinin temel bir bileşeni olarak, gençliğin geleneksel bir isyan biçimi olan müziği de akıllıca kullandı. Şimdi Pepsi reklamlarında Michael Jackson ile Lionel Richie'yi oynatıyor. Yeni yetme gençler Lionel Richie'yi görünce, "Vayyy" derken, yetişkinler de bakıp soruyor: "Kim bu Lionel Richie?"

Güncel Pepsi teması "Yeni kuşağın tercihi" "yaşlı" Coca-Cola ürününe ana saldırı noktası olan gençlik stratejisinin bir başka ifadesidir.

Yine de Pepsi Cola birçok şirket gibi stratejik yolunu sık sık yitirme eğilimine girer. Geçtiğimiz yirmi yılda Pepsi bu "kuşak" fikrini işlemeye zamanının yalnızca üçte birini ayırdı. Zamanının üçte ikisini ise diğer kampanyalara harcadı. 1967: "Bütün diğer tatları alt eden lezzeti Pepsi yağdırır." 1969: "Yaşayacak çok şeyiniz var, Pepsi'nin size vereceği çok şey var." Ve 1983: "Pepsi şimdi!"

Bir tüketim ürünü için reklam markanın en önemli stratejik silahıdır. Yılda bir stratejik doğrultunuzu değiştirmek hata olur. Bir pazarlama savaşı



Pepsi'nin gençliğe dönük stratejisinin yıllar içinde nasıl bir evrim geçirdiğini en iyi anlatan ifade şudur: "Yeni kuşağın tercihi"(sanırım, "Pepsi kuşağı" terimi bunu daha da iyi ifade eder). Bu, bütün zamanların en güçlü pazarlamacılık stratejilerinden biridir. 2 numara marka liderin tem tersi olmak zorundadır. Özünde, Pepsi'nin gençlere söylediği şey şuydu: "Anne babanızın içtiğinin aynısını içmek istemezsiniz herhalde; siz Pepsi kuşağısınız."

türünden bir başkasına geçmeye kalkmadıkça, ürününüzde böyle bir değişikliğe gitmemeniz gerekir.

Elbette ki, taktik anlamda kullandığınız sözler, resimler, müzik gerek duydukça sık sık değişebilir. Ama strateji değişemez.

Yine de, Pepsi'nin çabalarının genel etkisi Coca-Cola'nın liderliğini sürekli törpüledi. 1960'ta 1'e 2,5'ten, 1985'te 1'e 1,15 noktasına gelindi.



En etkili reklam sloganlarından biri sayılan "Hayatın gerçek tadı" Coca- Cola tarafından ilk kez 1970'te kullanıldıktan sonra, o günden beri aralıksız kullanılmaya devam etmektedir.

Coca-Cola'nın durumu kurtarma gayretleri

Coca-Cola önceki yıllarda daha büyük şişede ikinci bir marka çıkararak Pepsi'nin önünü kesme fırsatını kaçırmıştı. "Bir beşliğe iki katı" sloganı Pepsi'ye sağladığı faydanın aynısını, Coca-Cola'nın ikinci markasına da sağlardı.

Coca-Cola meşrubat satıyordu, oysa Pepsi yalnızca Pepsi satıyordu. "Ferahlık veren mola" bunun tipik örneğiydi. "Coca-Cola'yla her şey daha iyi gider" ise diğeri.

Fakat 1970'te Coca-Cola sonunda bir lidere en uygun düşen savunma stratejisini buldu. Yani, bizzat liderlik etmek.

"Hayatın gerçek tadı." Burada kastedilen bütün diğer kolaların Coca-Cola'nın taklidi olduğudur. Aslında, diğer kolaların hepsi de tam olarak bu değil mi?

"Hayatın gerçek tadı" stratejisi de Coca-Cola'nın gizli formulü "Merchandise 7X" hakkındaki yaygın kanaatten de yarar sağlamıştır. R. Pemberton'dan beri 7X formülünü bilenler parmakla sayılıdır. Bu tarz bir yaygın inanış kola içen kamuoyunun

hayal gücünü ele geçirmek bakımından paha biçilmez bir değer taşır. Ancak hayatın gerçek tadı fazla uzun sürmedi. 1975: "Başını kaldır, Amerika." 1976: "Coca-Cola can katar." 1979:"Çek bir Coca-Cola, yüzün gülsün."

1982'de Coca-Cola "O Coca-Cola'dır" sloganıyla kimliksizlikte iyice dibe vurdu.

Ancak, Coca-Cola "hayatın gerçek tadı" deyişini yıllar önce yerin altına soktuğu halde, bu fikri öldürmeyi başaramadı. "Hayatın gerçek tadı" dediğiniz anda insanların aklına hemen Coca-Cola gelir. Bir de "Kim o?" diye sorun, bakalım kaç kişi "O Coca-Cola'dır" diye yanıt verecek?



Medya sizin kullandığınız temanın üzerine atlarsa, bilin ki reklamınız yerini bulmuştur. Bir gazete ya da dergi editörü ne zaman Coca-Cola'dan söz etse, bunu yaparken "hayatın gerçek tadı" terimini kullanmadan geçemez. Şirketle ilgili çıkan son kitabın başlığı da, tahmin edeceğiniz gibi, Hayatın Gerçek Tadı idi. Peki öyleyse Coca-Cola neden reklamlarında "hayatın gerçek tadı" deyişini kullanmıyor? (İpucu: Yaratıcı değil. Yani, yeni ve farklı değil.)

Royal Crown: Çok küçük ve çok geç

3 numara kola Royal Crown 1969'da Wells, Rich, Grene adlı o yılın en gözde reklam ajansıyla anlaşıp, büyük bir reklam programı yürüterek, oyuna katıldı.

Mary Wells, "Coca-Cola ile Pepsi'nin canına okuyacağız" diyordu. "Umarım bu sözcükten ötürü kusuruma bakmazsınız, şu anda şah damarlarını elimize geçirmeye uğraşıyoruz."

Royal Crown'un reklamlarını boş verin. Bir işe yaramadılar. Coca-Cola ve Pepsi Cola gibi iki koca markayla kafa kafaya gelip de kazanmayı umut edemezsiniz. (Aynı zamanda yalnızca Pepsi'nin satışları Royal Crown'un dört katıydı. Bugün bu oran 10 katına çıkmıştır.)

Royal Crown için fırsat dönemi satış rakamlarının Pepsi Cola'yı geçtiği otuzlu yıllardı. Royal Crown'un hamle yapması gereken yıllar o yıllardı. 1969'a gelindiğinde artık iş işten geçmişti. O çok küçük kalmıştı, vakit çok geçti.



Royal Crown RC Cola'nın klasik Coca-Cola'dan (yüzde 43'e karşı yüzde 57) ve Pepsi Cola'dan (yüzde 47'ye karşılık, yüzde 53) daha lezzetli olduğunu gösteren bir milyon lezzet testi yaptı. Ama bir şey değişmedi. Ürününüzün daha lezzetli olması kazanmanıza yetmez. Daha iyi bir algılama yaratabileceğiniz daha iyi bir isimle ve daha iyi bir stratejiyle kazanabilirsiniz ancak.

Royal Crown'un kola pazarındaki payı her yıl biraz daha düşüyor. Oldukça geride kalan bir 3 numara marka ne yapmalıdır?

Bunun yanıtı, hiç kuşkusuz, savaş tarzını ve pazarlama stratejisini değiştirmek olacaktır. Royal Crown için en mantıklı tercih gerilla olmaktır. Gerilla savaşının birinci ilkesi firmanın pazarda savunabileceği kadar küçük bir dilim bulmaktır.

Royal Crown muhtemelen ülkenin herhangi bir bölgesinde kendine coğrafi bir konum sağlayabilir. Royal Crown'un en güçlü olduğu Güneyde gerçekleşebilir bu seçenek. Ama şirket elindeki sınırlı kaynaklarla ulusal çapta bir savaş yürütmeye kalkarsa, Coca-Cola ile Pepsi Cola tarafından ezilmeye mahkûmdur. Meşrubat çeşitleri hızla çoğaldığından, bir süre sonra er geç raflarda 3 numara bir kolaya yer kalmayacağı bellidir.

Aslına bakarsanız, altmışların başında Royal Crown için bir başka seçenek daha vardı.

Suyun yüzüne çıkma savaşı

Royal Crown altmışlı yıllara güçlü bir kanat saldırısıyla girdi: Diet Rite Cola. Rakipler şaşırıp kaldı. Coca-Cola'nın Tab'la, Pepsi Cola'nın da Diet Pepsi'yle karşılık verebilmesi için üç yıl geçmesi gerekti.

On yılın sonuna gelindiğinde, Diet Rite en çok satan diyet içecek konumuna ulaşmıştı. Royal Crown'un gelirinin yarıya yakını buradan geliyordu.

3 No'lu kanat saldırısı ilkesini anımsayalım: *Takip de saldırı kadar kritiktir.* Diet Rite Coca-Cola ile Pepsi Cola'nın kendisine üç yıllık bir süre tanıyarak sağladığı katkının da yardımıyla, cesurca bir kanat hareketiyle başarıyı yakalamıştı. Şimdi karar zamanıydı. Royal Crown bütün kola çeşitlerinde üretime

devam etmeli miydi? Ya da kaynaklarını kazanan çeşide mi yoğunlaştırmalıydı?

Royal Crown'a karşı Diet Rite? Yolcu arabalarına karşı Jeep? Bu temel stratejik kararlar bir türlü sonuca bağlanamıyor. Amerikan şirket yöneticileri kendilerinin yerine piyasaların karar vermesini tercih ediyor. Bu yüzden her iki cephede de öngörülebilir sonuçlar için savaşı sürdürmeye çalışıyorlar.

Diet Rite Cola giderek karanlığa gömüldü. Bir zamanlar diyet kola pazarına hâkim olan marka şu anda yüzde 4'ün altında bir paya sahip bulunuyor. Yalnızca diyet Coca-Cola'nın satışı onun 14 katını buluyor.

Bu, hiç de âdil olmayan bir kapışmaydı. İki büyük firma ana ürünlerinden gelen kârlarını diyet kola markalarını finanse etmekte kullandı. Buna karşılık Royal Crown Diet Rite'den gelen kârını Coca-Cola ile Pepsi Cola'nın ana markalarına karşı yönelttiği sonuçsuz saldırıları finanse etmekte kullandı.

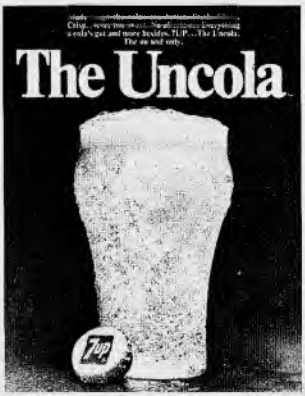
"Güçlerinizi toplu halde tutun" diyor Clausewitz. Suyun üstüne çıkmak için verilen son savaş bu askeri yaklaşımın büyük önemini bir kez daha göz önüne seriyor.

diet RITE

Royal Crown kolayı bırakıp, tüm pazarlama kaynaklarını başarılı Diet Rite Cola markasına seferber ermek çok iyi bir pazarlama hamlesi olurdu. Fakat, öte yandan Diet Rite adından ötürü zayıf bir marka durumundaydı. Daha güzel bir adı olsa, ürün çok daha başarılı olurdu. (Royal Crown da zayıf bir isimdir. Benzin markasına benziyor.)

Uncola kuşatması

Kola oyununa katılanlardan biri de Seven Up oldu. Şirket 1968 yılında çıkardığı limonlu içeceğini Uncola [Kola-Olmayan] olarak konumlandırdı. Buradaki strateji 7-Up'u Coca-Cola ile Pepsi Cola'nın alternatifi haline getirmekti. Satışlar ilk yıl yüzde 15 yükseldi.



Etki yaratan tek 7-Up programı Uncola olmuştu. Şirket bundan hiç vazgeçmemeliydi.

Hemen her güçlü konuma bu şekilde kanat saldırısı düzenlenebilir. Aslına bakarsanız, konum ya da pazar payı ne kadar sağlam olursa, bir alternatif

yaratma fırsatı o kadar büyük olur. Bu şekilde, çay kahvenin alternatifi haline gelmiştir. BMW Mercedes-Benz'e alternatif oldu. 7-Up da Coca-Cola ile Pepsi'nin alternatifi.

Uncola kampanyası başladıktan on yıl sonra Philip Morris Seven-Up'u 520 milyon dolar gibi ender rastlanan bir fiyatla satın aldı. Her bir "Up" başına 74 milyon dolar düşüyordu.



Tüketici aptal değildir. "Amerika 7-Up'a dönüyor" diye bir reklam görünce, bunun gerçek olmadığını bilir. Çünkü gerçekte Amerika 7-Up'a dönmüyor.

Marlboro ve Miller Lite markalarıyla elde ettiği pazarlama zaferlerinin dumanı henüz üstündeyken, Philip Morris aynı şeyi yeni 7 –Up markasıyla da yapmak istedi. Firma Seven Up bütçesini katlayıp 40 milyon dolara çıkararak, bizim "özlemlerinizin reklamını yapmak" olarak nitelendirebileceğimiz bir kampanya başlattı.

Reklamlarda "Amerika 7-Up'a dönüyor" deniyordu, ama Seven Up'un satışları farklı bir şey söylüyordu. O yıl 7-Up en üst kesimde satış miktarı azalan tek içecek oldu. Seven Up'un meşrubat pazarındaki payı yüzde 10 azaldı.

O tarihte Seven Up'un stratejisi—Amerika'ya "7-Up'a döndüğünü" söylemenin yanı sıra—şarkı söyleyip dans etmekti. Bu yaklaşım kolaları en güçlü oldukları noktadan, yani şarkı ve dans noktasından vuruyordu. Kimse Coca-Cola ile Pepsi Cola'dan daha iyi şarkı söyleyip dans edemez. ("Dünyaya bir Coca-Cola ısmarlamak istiyorum" şarkısını anımsıyor musunuz? Müzik makinelerinde bile çalıyordu.)

Markaya askeri bakış açısıyla bakınca, Seven Up satışlarının neden yerinde saydığı ve "7-Up'a dönme" stratejisinin neden işe yaramayacağı açıkça anlaşılıyor. Seven Up'un yaptığı, ayrı bir "alternatif" konum yaratmak olmuştu. Bununla zencefilli gazozdan, kök birasından, portakallı içeceklerden ve kolanın diğer alternatiflerinden müşteri kapmıştı.

Şimdi saldırı savaşına geçerek, Coca-Cola ile Pepsi Cola içenlere "kolasız içeceği" seçmek için bir neden sunmanın zamanıydı. 1 No'lu saldırı ilkesi şöyle diyor: *Dikkate alınacak en önemli unsur liderin konumunun gücüdür.*

Kolaların gücü nerededir? Tadında olması gerekir. Kola tanelerinde.

2 No'lu saldırı ilkesi şöyle diyor: *Liderin gücünde bir zayıflık bularak, o noktaya saldırın.* Kolaların zayıflığı nerededir? Zayıflık bu tatta, kola tanelerinde bulunabilir.

Bir Coca-Cola kutusunun üzerini okuduğunuzda içeriğinde şunların bulunduğunu görürsünüz: karbonatlı su, şeker, karamel boyası, fosforik asit, doğal tatlandırıcı, kafein.

Kafein mi? Tabii, bütün kolalı içecekler kafein içerir. Kola tanelerinden gelir. Federal yasalara göre bir kolaya kola diyebilmek için mutlaka kafein içermesi gerekir.

Meşrubatı kimler içer? Çocuklar. İki basamaklı bir dağıtım süreci söz konusudur. Ebeveynler süpermarketten alır, çocuklar da buzdolabından.

Kafeinle ilgili komik durum, koladaki kafein miktarının Gıda ve İlaç İdaresi tarafından şart koşulmasıdır. (İdare kola tanelerinin işlenmesi sırasında doğal kafeinin kaybolduğunu öğrendikten sonra bunu şart koşmuştur.) Bu nedenle Coca-Cola General Foods gibi firmalardan kafein satın almak zorunda kalıyor. Çocuklarına Coca-Cola veren ebeveynler, belki kendi kahvelerinden kazanılmış kafeini onlara veriyor olabilirler.

Bakalım, sözlük kafein hakkında neler söylüyor? "Kahve, çay ve kola tanelerinde bulunan acı bir kristal alkoloid; kalp ve merkezi sinir sistemi için bir uyaran."

Ana babalar çocuklarına böyle bir uyaranı vermek istemez. Tersine çocuklarını sakinleştirmek isterler. Zaten yeterince hiperdir çocuklar. (Pazarlayan Hoffmann-La Roche olsaydı, çocuk Valium'u ne çok satardı.) 1980 yılında Seven Up'a bir "kafeinsiz" yaklaşım önermiştik. Prototip televizyon reklamında şöyle deniyordu: "Çocuğunuza bir fincan kahve vermezsiniz, değil mi? Öyleyse niye aynı miktarda kafein içeren bir kutu kola veriyorsunuz? Ona kolasız, kafeinsiz bir içecek olan 7-Up verin."

Bu fikri Seven Up'a sunduğumuzda firmanın pazarlama müdür yardımcılarından biri "Asla" diye yanıt verdi bize, "Biz ürünümüzü asla bu şekilde sunmayız."

Pazardaki payınızı yitirirken, "asla" hiç de o kadar uzun ömürlü olamaz. Sonunda 1982 yılında Seven Up "kafeinsiz içecek" stratejisini uygulamaya soktu. 7-Up kutularının üzerinde şöyle yazıyordu: "Asla kullanmadık, asla kullanmayacağız."

Ama Seven Up iki stratejik hata daha yaptı. Birincisi, Like adında kafeinsiz bir kola çıkardı. Böyle yapmakla hem kuvvetlerini böldü, hem de tüketicinin kafasını karıştırdı. İkincisi, Uncola'yı unuttu. Coca-Cola ile Pepsi Cola'nın kafein içerdiğini, 7-Up'un içermediğini söylemek yeterli değildi. Aynı zamanda 7-Up'un Uncola olduğunu, yani CocaCola ile Pepsi Cola'nın alternatifi olduğunu da anımsatması gerekirdi.



Bu kitap yayımlandıktan sonra 7-Up doğrultusunu değiştirerek, 7-Up Plus adlı ürünü çıkardı. Bu ürün kafein içeriyordu. Ardından Karışık Meyveli 7-Up Plus'u piyasaya sürdü; bunda kafein yoktu, ama meyve suyu vardı. 7-Up'un satışlarının düşmeye devam etmesi şaşırtıcı olmadı.

Yine de, kafeinsizliği vurgulama stratejisi Seven Up'un satışlarında bir tırmanmaya yol açtı. Bunun sonucunda Seven Up meşrubat piyasasında dördüncü sıradan üçüncü sıraya yükseldi.

Seven Up'un konsantrasyonunu yitirmesi uzun zaman almadı. Kafeinsizliği vurgulayan stratejisini "yapay renklendirici kullanmama" unsurunu da içerecek şekilde genişletti.

Yapay renklendirici yok mu? Jello'nun lezzetli (ve rengârenk) aromalarına ne demeli? Bir aşçı dondurulmuş kekten Kool-Aid'e kadar pişirdiği her üründe yapay renklendiricilere mahkûmdur.

Geçenlerde Seven Up yine Uncola kampanyasına geri dönüş yaptı. Birkaç yıl içinde üç büyük program değişikliği. Pazarlama savaşının gayesi düşman saflarında karışıklık yaratmaktır, kendi saflarında değil. Seven Up'un belini doğrultması için epey zamana ihtiyacı olacaktır.

Kolalarda kaos ve kargaşa

Aslında "kafeinsiz" kampanyası tam da bir saldırı savaşının etkilerine yol açtı. Coca-Cola ile Pepsi Cola'nın saflarında kaos ve kargaşa yarattı.

Wall Street Journal, "Seven Up reklamları kafein karşıtlığını temel alıyor" diye yazmıştı. Bunun üzerine Pepsi Cola resmi bir açıklama yaparak Seven Up'un reklam kampanyasını şöyle yorumlamıştı: "Aslı astarı olmayan sağlık kaygılarını diline dolayarak ürkütme taktiği izleyen firma kamuoyunu yanlış yönlendirmektedir." Pepsi imalatçısı kafeinin hiçbir sağlık riski taşımadığına "kesinlikle inandığını" söylüyordu.

Bana kalırsa, Purchase'deki hanımefendi protestoyu biraz fazla kaçırmıştı. Altı aya kalmadan Pepsi Cola da Pepsi Free'nin normal ve diyet versiyonlarını piyasaya sürdü.

Onu diğerleri izledi: Coca-Cola, Royal Crown, Dr. Pepper. Sunkist bile kafeini kaldırdı. (Portakallı sodanın içinde kafeinin ne işi vardıysa?)

Rakipler de kafein konusunda bilinçlendiler. Baştan beri kafein kullanmayan markalar bunu söylemeye başladılar: Sprite, Canada Dry zencefilli gazoz vb.



RC 100 kafeini alınmış ilk kolaydı. Ama bunu bilen kimse bulamazsınız, çünkü ürünün kötü adı onu silip götürdü. Yeni bir kategori yeni bir isim ister.



Bize kalırsa, Coca-Cola Diet Coke'yi hiç çıkarmasa, onun yerine Tab'ı diyet markası haline getirmeye kaynaklarının daha hatırı sayılır bir kısmını ayırsaydı, daha iyi yapardı. Diet Coke çıkmadan önce, lider diyet kola markası Diet Pepsi'den yüzde 32 daha fazla satan Tab'dı.

Bu arada RC 100'den söz etmemek olmaz. Kola savaşlarının tarihi içinde RC 100 en çok bir dip not kadar yer tutar. Oysa ilk kafeini alınmış kola odur. Royal Crown'un 1980 yılında piyasaya çıkardığı ürün kısa zamanda tutuldu. Fakat, aynı Diet Rite Cola'da olduğu gibi, RC 100 de Coca-Cola ile Pepsi Cola'nın kafeinli ürünleri tarafından boğuntuya getirildi. İlk olmak yetmiyor. Hem ilk, hem de en iyi olmak şart.

Suyun yüzüne çıkma savaşı: 2. raunt

Coca-Cola'nın Diet Coke'yi (Diyet Kola) çıkardığı 1982 Ağustos'unda New York Radyosu Şehir Müzikholünde silahlar ateşlendi. Bu, 1886 yılında çıkan orijinal Coca-Cola'dan sonra aynı adla piyasaya sürülen ilk üründü.

Hiçbir ürün piyasaya çıktığı ilk günlerde bu kadar büyük bir başarıya damgasını vurmamıştır. "Pazarlama alanında kesinlikle kayda değer bir şey varsa, o da Diet Coke'nin başarısıdır" diye yazıyordu *The New York Times.*

The Wall Street Journal ise şöyle yazıyordu: "Öyle görünüyor ki, Diet Coke Coca-Cola Şirketinin tarihindeki ikinci en popüler içecek olma yolunda emin adımlarla ilerliyor."

Jesse Meyer's Beverage Digest dergisinin editörü ise ondan, "Şimdiye kadar en kısa sürede en çok satan içecek" diye söz ediyordu.

Atlanta'daki ebeveynler de, sıra son yavrularının başarılarıyla övünmeye geldiğinde, hiç de alçak gönüllü davranmadılar.

Coca-Cola ABD'nin başkanı Brian G. Dyson şöyle diyordu: "Diet Coke The Coca-Cola Company'nin 96 yıllık tarihindeki en önemli yeni ürün

haberidir ve büyük olasılıkla meşrubat sektöründeki 1980'lerin en olağanüstü olayıdır."

Bunca övgüden sonra Coca-Cola'yı kendi ayağına kurşun sıkmakla suçlayabilmek için insanda yürek ister. Lakin, uzun vadede yaptığı şey budur.

Kuşkusuz, kısa vadede Diet Coke büyük bir başarıdır. (Diet Rite Cola ile RC 100 de öyleydi.) Diet Coke şimdilik Coca-Cola ile Pepsi'nin ardından üçüncü sıraya emin bir şekilde yerleşmiş görünüyor. Peki ama ne pahasına?

Her şeyden önce, Tab heba edildi. Diet Coke'nin çıktığı yıl Tab'ın meşrubat pazarındaki payı yüzde 4,3'tü. Diet Coke satışları yükselirken, Tab güneye doğru çekildi. 1984 yılında pazarın yüzde 1,8'ine sıkışıp kaldı.

Sonuçta Coca-Cola klasik hatayı yaptı ve Tab'ın reklam ajansını kovdu ve reklamlarını değiştirdi. Tab eski konumuna döndürülebilir miydi? Hayır, Coca-Cola çıkardığı diyet üründen vazgeçmedikçe mümkün değil.

İkinci olarak, Coca-Cola zarar gördü. Diet Coke'nin piyasaya çıktığı yıl Coca-Cola'nın pazar payı yüzde 23,9'du; bu rakam 1984'te yüzde 21,7'ye düştü.

İşte böyle. Diet Coke'nin kazanımları Tab ile Coca-Cola'nın bizzat uğradığı kayıplarla neredeyse başa baş geliyor.

Pepsi'nin meydan okuyuşu

Yetmişlerin ortalarında anmaya değer bir başka stratejik Pepsi girişimi daha oldu. "Pepsi'nin meydan okuyuşu" denilen bu girişim adı belli olmayan iki kola markası arasında gözü bağlı yapılan bir lezzet testinden oluşuyordu. Bu testlerde tadımcılardan

The Pepsi Challenge

The Pepsi Generation

Pepsi Cola çok iyi iki strateji arasında bocaladı. Firma bunlardan birini seçip ona bağlı kalsa daha iyi olurdu.



Her sektör birbirinden farklıdır, ama içecekte insanlar "eski" olanı sever. Çay ile kahvenin süre giden başarısına bakın; her ikisi de dünyanın en eski içecekleridir. Şarap, likör gibi içeceklerde de eski genellikle yeniden daha iyidir, Yeni Coke'de olduğu gibi. "131 yıl. Yedi kuşak. Bir reçete." Jack Daniel's marka viskinin kendini konumlandırma şekli bu. Jack Daniel's dünyada yedinci en çok satan likör markasıdır.

Yeni Coke'yi tercih edenler	% 55
Eski Coke'yi tercih edenler	% 19
Fark etmez diyenler	% 26

Gözü bağlı yapılan lezzet testlerinde tüketiciler Yeni Coke'yi üç katına yakın bir oranda orijinaline tercih ettiler.

3'ü Pepsi'yi, 2'si Coca- Cola'yı tercih etmişti; bu sonuç televizyon reklamlarında devamlı açıklandı.

Bu güzel bir strateji miydi? Belki de, çünkü rakibin ürünündeki zayıf bir noktayı kullanıyor. Coca-Cola'dan yüzde 9 daha tatlı olduğu için, ilk tadan Pepsi'yi beğeniyor. (Pepsi kuşağı stratejisi de buna dayanıyor. 12 yaşında bir çocuk daha tatlı olanı tercih edecektir elbette.)

Ama Pepsi'nin ana hamlesinin ikinci cephesi olarak iyi bir strateji olduğu söylenemez. 2 numara bir ürün iki kampanya birden yürütemez. 3 No'lu saldırı ilkesi şöyle der: *Saldırıyı mümkün olan en dar cephede yürütün.*

Ama sonra Coca-Cola liderin asla yapmayacağı bir şey yaptı. Pepsi'nin bu meydan okuyuşuyla iki yıl mücadele ettikten sonra, birden Pepsi'nin tatlılık derecesine ulaşmak için formülünü değiştirmeye kalktı ve bunu ilan etti.

Şimdi artık hayatın gerçek tadı, gerçek tat filan değildi. Coca-Cola tek bir darbeyle kendi konumunu yerle bir etmişti.

Sorun formülünü değiştirmek ya da değiştirmemek sorunu değildir. Sorun bu değişikliği herkese ilan etmekle ilgilidir. Birçok firma zaman zaman Coca-Cola gibi (sukroz yerine yüksek fruktozlu mısır şurubu kullanmak şeklinde) ufak tefek formül değişiklikleri yapar.

Birçok şirketin "yeni, geliştirilmiş" diye yaptıkları açıklamalar aslında pazarlamanın yaşam tarzından öte bir şey değildir.

Coca-Cola'nın durumunu farklı kılan şey onun "hayatın gerçek tadı" konumudur. Hızla değişen dünyada Coca-Cola'nın tadı tüketicilere yaşlanmadıkları güvencesini veren bir sabit değerdi. Kola şişesini kaybetmiş olmak yeterince kötü bir şeydi zaten. Şimdi bir de formül gitmişti.

Hayatın gerçek tadının geri dönüşü

"Yeni Coca-Cola"nın çıkışının üzerinden üç ay geçmeden adamakıllı bir hasara uğrayarak yara bere içinde kalan Atlanta ordusu havlu attı. Hayatın gerçek tadının yeni adıyla geri döndüğünü açıkladılar: Klasik Coke.

Hayatın gerçek tadının geri dönüşü Yeni Coke'nin ölümünü dile getiriyordu. Yeni Coke herhalde kısa sürede silinip gidecektir.

Algı gerçekten daha güçlüdür. Testlerin Yeni Coke'nin eskisinden daha lezzetli olduğunu göstermesine rağmen, müşteriler tersine inanıyor. Kaldı ki, orijinal Coca-Cola hayatın gerçek tadıdır. Ondan daha lezzetli bir şey olabilir mi?

Algı insanların bütün yargılarına olduğu gibi tat almasına da etki eder. Savaş insanların zihninde yapılır. İnsan zihninde olgular yoktur. Orada yalnız algılar vardır. Algı gerçekliğin ta kendisidir.

Tüketicinin zihnindeki sizinle ilgili algıya ters düşerseniz, kaybetmeye mahkûmsunuz demektir. Xerox zihinlerde fotokopi makinesi anlamına gelir, bu nedenle bu firmanın Xerox bilgisayarı satma şansı yoktur.

Volkswagen küçük, dayanıklı, güvenilir araba demektir. Bu bakımdan, Volkswagen pahalı büyük arabalar satamaz, tabii üzerine Audi markasını koymadıkça.

Coca-Cola'nın formülünü değiştirmesi "hayatın gerçek tadı" algısına ters düşüyordu. Hele bunu kamuoyunun önünde yapmak, şirketin hatalı davrandığını kabul etmektir. Coca-Cola zihinlerdeki kendi konumuna zarar vermiştir.

Coca-Cola'nın liderliği tarihte ilk kez tehlikeye düşmüştür. Pepsi yakın gelecekte kola kategorisinde zirveye yerleşmek için iyi bir fırsat yakalamış durumdadır.

Yeni Coca Cola'yı tercih edenler	% 13
Eski Coca Cola'yı tercih edenler	% 59
Fark etmez diyenler	% 28

Ancak, testlerde tüketiciler neyi tattıklarını bilince durum tersine döndü. Tüketiciler şimdi orijinal kolayı yenisine dörde bir oranında bir üstünlükle tercih ediyordu. Kolada, birada, her türlü içecekte tüketici genelde "etiketi içme" eğilimindedir. Şarabın gerçek tadı nasıl olursa olsun, güzel bir şişedeki pahalı bir şarap, kötü bir şişede sunulan ucuz şaraptan daha lezzetli gelir.



It took us 54 years to grow one this big.

Hiç ders almıyorlar. Volkswagen Phaeton (liste fiyatı 66.501 dolar ile 98.215 dolar arasında) tam bir felaket oldu. Bir gözlemcinin dediği gibi: "İki küçük hata var. Bir ızgarada, bir de kamyonda Volkswagen arması."

Hattı genişletme kaygan zeminine bir kere girince, işler iyice kötüye gitmeye başlıyor. 1985'te Coca-Cola'nın sekiz kola ürünü vardı. Şimdi bu sayı 14'e çıktı; Coca-Cola Zero, Splendalı Diet Coke ve Coca-Cola C2. Şimdi sırada, 1996 yılında Pepsi'nin pazar testlerinde başarısız olan kahve aromalı kola var. Coca-Cola Şirketi'nin gazının kaçtığı artık açıkça belli oluyor.

Kafein meydan okuması

Coca-Cola'nın Pepsi'nin meydan okumasına karşı koyma çabası bir başka cephedeki bir gelişmenin etkisi altında kaldı. Coca-Cola 7-Up'un "kafeinsiz" içecek saldırıları karşısında kendini korumaya çalışırken, üç kola markasında kafeini alınmış çeşitler çıkardı. Bugün Coca-Cola'nın sekiz adet kola ürünü ve ayrıca bolca kaos ve karışıklığı var. (Klasik Coke, Yeni Coke, Kirazlı Coke, Diyet Coke, Tab, Kafeinsiz Yeni Coke, Kafeinsiz Diyet Coke ve Kafeinsiz Tab).

Coca-Cola kafeinsiz kolanın tehlikesinin farkında değil gibi gözüküyor. Kahveye bakın. Kafeinsiz kahve markalarının satışı arttıkça, toplam kahve tüketimi düşüyor.

Bir süre sonra insanlar kafein içerdiği için Coca-Cola'yı ve "hayatın gerçek tadı" olmadığı için de kafeinsiz Coca-Cola'yı içmez olacaklar.

Formül değişikliği ile kafeinsiz markaların bileşimi Atlanta'dakiler için bazı problemlerin işaretini veriyor. Coca-Cola'ya sıkıca sarılan tüketiciler bile kola alırken orta yaş krizine takılabilirler; tıpkı bir büfede geçen şu konuşmadaki gibi:

"Bana bir Coca-Cola verir misiniz?"

"Klasik mi, Yeni mi, Kirazlı mı, yoksa Diyet mi olsun?"

"Diyet kola alayım."

"Normal diyet kola mı, kafeinsiz mi?"

"Canı cehenneme. Sen bana bir 7-Up ver en iyisi."

Çoğu kişi yarım yamalak çabaların etkili olabileceğini sanır. Küçük bir sıçrayışın büyük bir sıçrayıştan iyi olduğu sanılır, lakin geniş bir hendeği aşması gereken kişi önce yarısını geçmeye kalkmaz.

Karl von Clausewitz



Bira Savaşları

Bira pazarlamacıları uzun süredir askeri düşünme tarzının etkisi altındadır. Anheuser-Busch'un pazarlama uğraşlarına ayrılmış özel odası genel merkezin dokuzuncu katında "savaş odası" diye bilinen konferans salonundadır. Odanın duvarları, üzerleri şirketin ve rakiplerinin performansını gösteren uçları aşağı ve yukarı dönük siyah oklarla dolu haritalarla kaplıdır.

İkinci Dünya Savaşından bu yana Anheuser-Busch'un siyah okları hep yukarıyı gösteriyor.



1979 Mayıs'ında bu derginin editörleri de dahil birçok uzman Miller'in "bira savaşları"nda Budweiser'i ezeceğine inanıyordu. Ama, bu bölümde anlatılan nedenlerle, bu beklenti gerçekleşmedi.

Budweiser'in yarma hareketi

Savaş sonrası bira sektörü huzursuz bir dönem geçirdi. 1 numara marka, Milwaukee'ye ün kazandıran Schlitz'di.

Ama, Parec'yi gördükten sonra, Milwaukee gözünüze artık o kadar ünlü görünmez. Bu nedenle bira meraklıları başka markaları, özellikle de biranın kralı olan Budweiser'i denemeye başladılar.



Budweiser'in başarısının nedenlerinden biri adıdır. Budweiser, özellikle de kısaltılmış adı "Bud" Schlitz'e göre daha kolay söylenebilen bir isim. Ayrıca, Schlitz adı fermuar gibi bazı sevimsiz çağrışımlar da yapabiliyor. Milwaukee'deki çocuklar hep şöyle derdi: "Bardakta Pabst olabilir, ama pantolon deyince mutlaka Schlitz olur."

Liderlik bir ileri bir geri oynadı durdu. 1951 ile 1952 yıllarında Schlitz zirvedeydi. 1953 ve 54 yıllarında ise liderliği Budweiser ele geçirdi.1955-56'da yine Schlitz öne geçti.

Bu yıllar yarım yamalak çabaların sonuç alıcı olmadığı nazik yıllardı. İşin gerçeği, her iki marka da zafere ulaşabilirdi. Reklama ayırdıkları paraya birkaç milyon dolar daha ekleseler di, üstünlüğü elde edebilirlerdi. Oysa bu durumdaki şirketler tek bir yılda marjlarda kaydedilen ufak bir ilerlemenin bile uzun vadedeki avantajlarını takdir etmekte yetersiz kalıyorlar.

Bu gibi nazik dönemlerde üst yönetimler reklam bütçesini artırma önerileriyle ilgili olarak yanlış sorular sorma eğiliminde oluyorlar. Sordukları soru şu oluyor: "Yatırımın geri dönüşü nasıl olacak?"

Oysa, bunun yerine sormaları gereken soru şudur: "Zafere ulaşmak için ne kadar harcama yapmamız gerekir?"

Clausewitz bazen bir savaşı kazanmakla kaybetmek arasındaki sınırın "muzaffer olanla yenilen arasındaki, savaş alanında kaybedilmiş cephaneler, esir alınmış, yaralanmış veya öldürülmüş insanlar arasındaki küçük fark" kadar olduğuna işaret eder.

1957 yılında Budweiser yine yüzde 1,5 farkla liderliği ele geçirdi ve bir daha da bırakmadı. Bir zamanların gitgelli at yarışı bir tarafın tam bozgunuyla sonuçlandı. Bugün Budweiser'in satışları Schlitz'in 20 katıdır.

Bazı biracılar Budweiser'in zaferinin Schlitz'in ürününün daha kalitesiz olmasının sonucu olduğunu ileri sürüyor. Gerçekten de altmışlı yılların sonunda son derece verimli bira imalathaneleri kurarak biranın mayalanma çevrimini kısalttığında Schlitz sektördeki herkesin ağzına düşmüştü; saflık

yanlıları bunun biranın tadını bozduğunu iddia etmişlerdi.

Belki de doğrudur, ama bu Schlitz'in liderliğini Budweiser'e kaptırmasından on yıl sonraki bir olaydır. Ve pazarlama tarihi (savaş tarihi de) karşı taraf üste çıktığı ve ivme kazandığı zaman, işlerin daha da kötüye gitmeye başladığını gösterir. Zengin daha zengin olur, yoksulsa daha yoksul.

Heineken'in taarruzu

Bud'un çıkışıyla kıyaslandığında Heineken'in zaferi hiç zayiatsız kazanıldı sayılır. Tabii ki, arada Budweiser'in bütün kazanımlarının Schlitz'in kaybına karşılık gelmesi gibi bir fark var. Heineken'in fiilen hiç rakibi yoktu.

Savaştan sonra ABD'ye gelen ilk kayda değer ithal bira olan Heineken piyasada kolayca yer edindi. Bu, bir savunmayla karşılaşmadan gerçekleştirilen tipik bir kanat savaşıydı. Heineken'in stratejisinin en önemli kısmı sonra geldi.

3 No'lu kuşatma ilkesi şöyle der: *Takip de saldırı kadar kritiktir.* İlk yıllarda Heineken aralıksız olarak pazarlamaya, özellikle de reklama bol para akıttı. Yıllar içinde Heineken önemli rakiplerini saf dışı etmeyi başardı.

Heineken'e karşılık vermeye ilk kalkışan büyük marka Münih'teki Lowenbrau oldu. Son derece çarpıcı mavi, yeşil ve gümüş rengi şişelerde satılan Lowenbrau bugün hâlâ konuşulan olağanüstü bir reklam kampanyası yürüttü.

"Lowenbrau kalmamışsa,... şampanya ısmarlayın." Bu dramatik, çarpıcı ve akılda kalıcı, ama hatalı bir kampanyaydı Lowenbrau açısından.



Harika bir reklam, ama yanlış marka için.

Birayı şampanyayla karşılaştırmak (Miller High Life'den çalınma bir fikir) Heineken'e uygun olabilirdi, çünkü o pahalı ithal bira pazarını genişletmeye çalışıyordu.

2 No'lu saldırı ilkesi der ki: *Liderin gücünde bir zayıflık bularak, o noktaya saldırın.* Heineken ithal biraydı—onun gücü buradaydı—peki ama nereden ithal ediliyordu?

Hollanda. Zayıf noktası işte burasıydı. Hollanda değirmenleriyle, peyniri ve kanallarıyla ünlüdür, birasıyla değil.

Fransa şarabıyla ünlüdür; Almanya da birasıyla. Bunlar Amerikalı içki tüketicisinin zihnine kazınmış konumlardır. Lowenbrau (ya da bir başka Alman birası) Heineken'in savunmasındaki bu zayıflıktan yararlanmayı düşünebilirdi.

3 No'lu saldırı ilkesi şöyle der: *Saldırıyı mümkün olan en dar cephede yürütün.* Lowenbrau şöyle diyebilirdi: "Hollanda'nın en iyi birasını denediğinize göre, şimdi de Almanya'nın en iyi birasını deneyebilirsiniz." Şerbetçiotunu boş verin, maltı boş verin, 400 yıllık kalite geleneğine sahip bira ustalarının sevecen yumuşak yaklaşımını da boş verin. Rakibin zayıflığını ortaya seren ve bundan yarar sağlayan dar ve odaklanmış saldırı noktasına vurun.

Bir bira tüketicisi şöyle düşünecektir: Neden en iyi bira Almanya'da yapılırken, 1 numara ithal biramız Hollanda'dan geliyor ki?

Pazarlama uzmanının yanıtı şu şekilde olacaktır: Heineken iyi iş çıkarmış doğrusu. Doğru, ama asıl yanıt bu değil.

Asıl yanıt, Heineken'in ithal bira pazarının yüzde 40'ını elinde tutan başat konumdaki 1 numara marka olduğudur.

Sonraları, Miller şirketi Lowenbrau'nun isim hakkını satın alarak, birayı Amerika'da yapmaya baş-

ladı. Yeni Lowenbrau stratejisinin hedefi Anheuser-Busch'un Michelob'uydu.

Anheuser karşılık vermekte tereddüt etmedi. Yerli bir marka haline gelmiş olmasına rağmen Lowenbrau'nun yanıltıcı reklam ve fiyatlandırma yaptığı iddiasını başarılı bir şekilde savunarak, gelişmesine sekte vurdu.

Bugün, Lowenbrau'nun yere düşürdüğü mızrağı yeni bir Alman markası eline almaya çalışıyor.

"Alman dilinde en ünlü sözcük Beck's sözcüğüdür" diyor klasik bir televizyon reklamında. Ama Beck's biranın önünde bir sürü engel var.

Beck's geç kaldı. Heineken liderliğe iyice yerleşmişti. Üstelik Beck's pazardaki bir sürü otantik çağrışımlı Alman ismi arasında zayıf kalan bir addır: Schlitz, Pabst, Budweiser, Busch, Heileman, Blatz, Schaefer, Meister-Brau gibi. Hepsi de Almanları çağrıştırıyor ve hepsi de Amerika'da üretiliyor.

Bu zayıflığına karşın Beck's şimdi 3 numara ithal bira konumuna oturdu. Bu liderin zayıflığını kullanarak neler elde edilebileceğini gösteren bir örnektir.

Üçüncülük birincilikten ve liderliğin meyvelerinden çok uzaktır. Başı çeken Heineken'in satışları Beck's karşısında 1'e 5'tir.

Amerikan bira üreticisi Anheuser-Busch'un Heineken istilasına dur diyeceği gün er geç gelecekti.

Anheuser'in karşı saldırısı

Liderlerin klasik tepkisi "ben de varım" şeklinde olur. Başka bir deyişle, Anheuser bir Avrupalı bira üreticisiyle (tercihen Alman) anlaşarak onun çı-



Barilla makarnaları pazar liderine karşı köken ülke konumunu kullanmanın çarpıcı bir örneğidir. Barilla ABD pazarına "İtalya'nın 1 numara makarnası" temasıyla girdikten üç yıl sonra, Amerika'nın 1 numara makarnası olup çıktı. Rakiplerine bakacak olursanız, hiç de kötü bir performans değil: Ronzoni, Mueller's, Creamette, San Giorgio ve America Beauty ve diğerleri. Pazarın önceki lideri Ronzoni'nin sahibi çok çetin bir pazarlama makinesi olan Hershey Foods'tu.Üstelik, Barilla rakibinden yüzde 5 ila 10 daha çok satıyor. İşin komik yanı, marka Barilla' dan farklı olarak ürün Barilla Ohio'da imal edilmektedir.

kardığı markalardan birini ithal edebilirdi. Bu 3 No'lu savunma ilkesindeki klasik önünü kesme stratejisidir.

Ne yazık ki, Anheuser böyle bir önünü tıkama stratejisinin etkili olabilmesi için çok fazla bekledi. Heineken tehlikesine karşı harekete geçmeye nihayet 1963 sonunda karar verdi.

Yaptığı şey basit ama harikaydı. Anheuser-Busch ilk pahalı ithal biranın üzerine gidebilmek için ilk en pahalı Amerikan birasını ortaya sürdü. Ve ona pahalı bir isim koydu: Michelob. Ve fikri alevlendirmek için de pahalı bir şişenin içinde sundu. (Ve tabii ki, pahalı bir fiyat koydular—her ikisine de sahip olmak isteyen şirketlerin genelde gözden kaçırdığı aşikâr bir hamle.)

Reklamda "Birinci sınıf Michelob'dur" diyordu. Uçağın ön sıralarında içtiğiniz bira odur. Ardından, "Hafta sonları Michelob içindir" geldi. (Hafta sonları biraz daha iyi bir şeyler içmek istersiniz, değil mi?)

Michelob çok başarılı ve bir o kadar önemli olarak, çok kârlı bir marka oldu. 1980'de ulaştığı zirve noktasında ABD bira sektörünün neredeyse yüzde 6'sı onun elindeydi. Michelob'un satışı Heineken'i geçmekle kalmadı, bütün ithal firmaların toplam satışının iki katını buldu.

Sonra, Michelob da düşüşe geçti. Ama bu başka bir hikâyenin konusu.

Miller'in yükselişi

1970 yılında Philip Morris Miller Biracılığı satın aldıktan sonra bira dünyası bambaşka bir yola girdi.

Hayal etmesi zor, ama Miller o yıl Anheuser-Busch, Schlitz, Pabst, Coors, Schaefer ve Falstaff'ın ardından bira sektörünün yedincisiydi.

Ama Miller'den yana olan iki şey vardı: Philip Morris'in parası ve açık seçik istikrarlı bir strateji.

Hedef Budweiser'di. Bütün liderler gibi Biranın Kralı da herkese hitap etmeye çalışıyordu. Napolyon'un hemen savunmaya geçen bir düşmana karşı uyguladığı gözde taktiği gibi, Miller hattın tam ortasına, bira pazarının can damarına vurdu.

Televizyon reklamlarında, "Miller Zamanına hoş geldiniz" diyordu. Beyaz yakalılar için kokteyl saati neyse, mavi yakalılar için Miller Zamanı oydu. Miller'in mesajı şunu ima ediyordu: Çok çalışıyorsunuz ve bir ödülü hak ediyorsunuz.

Buna sıkı bira içiciler tepki verdi. Ama hemen değil. Firma reklama sektördeki diğerlerine oranla fıçı başına iki kat daha fazla harcadığı halde, Miller'in satışlarının kalkışa geçmesi üç yılı buldu.

(Bira, sigara, kola gibi "kişisel" ürünlerde reklamların böyle yavaş karşılık bulması tipik bir durumdur. Bir restoranda ya da barda herhangi bir marka bira içerseniz, bununla yalnızca susuzluğunuzu gidermekle kalmaz, kendinizi ifade de etmiş olursunuz. Herkese açık etmeden önce içinize sindirmiş olmanız gerekir. Bu da zaman alır.)

"Çalışan adam" fikri tutunca, Miller Falstaff, Schaefer, Coors, Pabst ve Schlitz'i geçerek, ülkedeki 2 numara marka durumuna yükseldi.

Sonunda Budweiser kendini bir tepki göstermek zorunda hissetti. Biranın Kralı reklamında Miller'in çalışma-ödül temasına bir gönderme yaparak, "Bütün yaptıklarınız için, bu Bud sizin için" diyordu.

Miller'in mavi yakalı kalabalık içindeki başarısı, markanın başlangıçta kendisini kibar kesimde ko-

numlandırmış olduğu düşünülürse, hayatın bir cilvesi olsa gerek. Etiketin üzerinde Miller High Life, Biraların Şampanyası yazıyordu.

High Life mi? Markaya kimse High Life demiyordu ki. İnsanlar etiketlere bakarlar, ama okumazlar. Bu markaya Miller diyorlardı. Radyo ve televizyonun dediği de buydu. Miller Zamanına hoş geldiniz. High Life Saatine merhaba, değil.

Bir şehir kulübü markasını alıp yandaki bara taşımada bir sorun yoktu. (Tersini yapmak isteseniz, çok daha zor olur.) sorun isimdeydi. Etikette yazılı olanla bira içicisinin talep ettiği şey arasındaki ince ayrım ilerideki yıllarda Miller'e devasa bir ayak bağı olacaktı.

Lite'nin piyasaya girişi

1975 yılında Miller Biracılık Lite birasını çıkardı. "Bir birada her zaman aradığınız her şey ...ve dahası."

Lite klasik bir kanat taarruzuydu. Aynı zamanda başka kategorilerde boy gösteren light ürünlere yönelimi de kucaklıyordu. Likör yerine şaraba olan yönelim gibi. Ve de kanat saldırısı ilkelerine harfiyen uyuyordu.

1. Rekabet olmayan bir alan: Hiç ulusal "light" bira markası yoktu. Bir iki bölgesel veya gerilla markası vardı, o kadar. Daha önce piyasaya bazı light biralar çıkmış ve batmıştı. Özellikle Gablinger's epey bir yaygınlık kazanmıştı. (Bira içiciler markalarına ciddi yaklaşırlar. Reklam şaka kaldırır—Lite'ninki gibi—ama ürün kaldırmaz. Gablinger's ciddi bir bira adı değildi.)

2. Taktik sürpriz: Lite rakipleri için tam bir sürpriz oldu. Hiç pazar testi yapılmamış, basında dedikodusu hiç yayılmamıştı. Tam isabet! Lite mümkün olduğunca hızlı bir şekilde piyasaya çıkarıldı ve ülke çapında dağıtıldı. Schlitz'in bu hamleye Schlitz Light'la karşılık vermesi için bir yıl geçmesi gerekti. Anheuser-Busch'un Natural Light'ı da ancak iki yıl sonra piyasaya girdi.

3. Takip: Miller bütün havayollarını Lite reklamlarıyla bezedi, bunun için sektördeki fiçı başına düşen ortalama reklam giderinin dört katı para harcadı. Ve Miller hiç gerilemedi. Yoğun bir Lite reklamıyla kategori üzerindeki egemenliğini bugün de sürdürüyor. Rekabet Miller'in bira içicilerin zihinlerini böyle aralıksız takibe almasını zorunlu kılıyordu. Lite'nin piyasaya çıkışından üç yıl sonra, pazarda 22 light bira daha bulunmaktaydı.

Sektör ışığı görüyor

Lite havuzuna ilk atlayan büyük bira üreticisi Schlitz oldu. Hem de markasının reklamına Miller kadar para harcayarak iki bacağıyla birden atladı.

Schlitz sıkı adam James Coburn'a televizyon reklamlarında iki laf etmesi için 500.000 dolar ödemeyi bile göze aldı. Ne yazık ki Schlitz'e bu laflardan biri fazla geldi.

"Schlitz Light" diyordu Coburn. Böylece marka hat genişletme stratejisine bağlanmış oldu. Clausewitz, "Konsantre olun" diyordu, ama Amerikan pazarlamacıları Prusyalıya pek itibar etmiyordu.



Lite biranın piyasaya çıktığı gün, Miller Biracılığın bir yöneticisiyle birlikte taksiyle gidiyorduk. "Yarın gazetelere iyi bak" dedi. "Senin konumlandırmayla ilgili yazılarında tavsiye ettiğin ne varsa, hepsini uyguluyoruz." Gazeteye baktığımızda, ilk light biranın çıkışını duyuran tam sayfa bir reklam gördük. Buna, tek bir unsur, yani isim dışında, şimdiye kadarki en etkili ürün lansmanı denilebilirdi. Miller Biracılık Lite adını yasal yoldan koruma altına alabilirdi, ama diğer biracıların jenerik Light adını kullanmasını önleyemezdi. Lite'yi diğer Light'lerden ayırmak için adını Miller Lite yaptı. Ama sonra bunun da büyük bir yanlış olduğu anlaşıldı; çünkü Miller'in normal High Life markası gölgede kalmıştı.

SCHLITZ LIGHT

Schlitz Light piyasaya çıktığı sırada bira üreticisinin çekirdek markası olan Schlitz Amerika'nın üçüncü en çok satan birasıydı. Schlitz Light'i çıkarmak yalnızca yanlış değil, Schlitz markasını çökertmeye yarayan bir ürün hattını yayma girişimi oldu.



Natural Light berbat bir isim, ama bugün bu marka Amerika'nın en çok satan beşinci birası konumunda ve pazardaki payı yüzde 4,2. Neden böyle? Bunun nedenlerinden biri, ayrı özel bir ada sahip olan tek light bira olması. Yani, bilinen normal bir biranın uzantısı olmaması. (Kendine özgü bir adı olan tek ithal bira Amstel Light'ti; onun en çok satan ithal bira konumuna gelmesinde şaşılacak bir yan yok. Peki, Amstel Light'in sahibi Heineken bundan sonra ne yaptı, dersiniz? Haklısınız, Heineken Light.

Bütün sonuçları önceden görmek mümkündü. Schlitz Light'in yerini kısa süre içinde Lite'ye meydan okuyan Anheuser-Busch'un Natural Light'i aldı. Ciddi bir isim, ama çok uzun. Bu yüzden Anheuser-Busch kelime oyunları ustası Norm Crosby'i tutarak, şu sloganı çıkardı: "Bir Natural isteyin. Dilinize dolaşmasın."

Marka adını dalgaya almak, ismin zayıflığının kesin bir göstergesidir. (Isuzular ne yaparlar? Sizin eski Isuzu ne âlemde? Bildiğiniz bir Japon arabasıyla ilgili bu iki reklam başlığı Amerika'da amacına ulaşamadı.) Ve kesin bir şekilde Natural da kısa sürede geride kaldı.

Bunda sonra yeni bir bira üreticisinin adı duyulmaya başlandı. Light bira bahislerinde kazanma şansı yüksek olan bileti elinde tutan bir biracıydı bu.

Bu bira üreticisi Colorado Golden'den Adolph Coors Company idi. Marka adı dünyanın en büyük imalathanesinde Rocky Dağları'ndan gelen saf kaynak suyuyla hazırlanan Coors'du.

Coors bölgesel gerillalar arasında en başarılı olanıydı. Diğerleri; Kuzeybatı'da Olympia, Ortabatı'da Heileman Old Style, Güney'de Dixie, Doğu'da Rheingold, Schaefer ve Ballantine, New York'ta Utica Club ve Genesee ve Pittsburgh'da Iron City'di.

Coors inanılmaz bir gizem yakalamıştı. Yalnızca 12 batı eyaletinde satılan Coors bunların dokuzunda pazarın lideriydi.

Paul Newman, Clint Eastwood gibi ünlüler hep Coors içiyordu. Gerald Ford da onu içerdi. Henry Kissinger ne zaman Kaliforniya'ya gitse, dönüşte Washington'a kasa kasa Coors getirirdi. *The New York Times* ondan "ülkenin en şık birası" diye söz ediyordu.

Colorado Perhizi

Coors zaten light bir biraydı. (Normal Coors birada Michelob Light'te olduğundan daha az kalori var.) Denver'in yerlileri bu ürünle dalga geçmek için bir "Colorado Perhizi verir misiniz?" derlerdi.

Coors'un kutusunda da "Amerikanın En Zarif Light Birası" yazılıydı.

Lite çeşidinin çıkması Coors'a zor bulunur bir fırsat sunmuş ve bir problemin çözüm olanağını gündeme getirmişti.

Problem büyük ulusal markaların büyük ulusal televizyon programlarıyla Coors gibi bölgesel markalar üzerinde baskı kurmasıydı. Bira imalatçılarının sayısı devamlı azalıyordu. İçki yasağı kaldırıldığında Amerika'daki bira üreticisi sayısı 786'ydı. Bugün bu sayı 40'a inmiştir.

Bir zamanlar yalnız New York şehrinde 121 bira-cı vardı. Bugün bir tane kaldı. Chicago'daki 45 bira üreticisinden bugün geriye hiç kalmadı.

1960'ta en öndeki altı bira üreticisi pazarın yüzde 37'sini elinde tutuyordu. Bugün yüzde 92'si onların elindedir.

Coors'u ulusal bir marka haline getirme yönünde yoğun bir baskı vardı; ülke çapında reklam yapmanın maliyet azaltıcı avantajı da buna ekleniyordu. Lite'nin çıkışı bu fırsatı yarattı. "Doğru düşmana karşı doğru anda kullanılan güç" der Clausewitz, "kişiye daha çok güç verir."

Coors, Lite'nin başarı dalgasıyla zirveye kadar çıkabilir, ardından Lite'nin gücündeki bir zayıflıktan yararlanabilirdi; saldırı savaşının temel ilkesinde dendiği gibi. Başka bir deyişle, Coors'un eline gerilla savaşı stratejisinden saldırı savaşı stratejisine geçme fırsatı geçmişti.


ROCKY MOUNTAIN HIGH

Still only in the West, Coors is a smuggled in the East. Henry Kissinger drinks it. So does Paul Newman. Though he would abhor the Coors family's politics.

By Grace Lichtenstein

Coors kadar yaygınlık kazanan başka bira olmamıştır. The New York Times'deki bu dört sayfalık makale tamamen bu biranın öyküsüne ayrılmıştı.



Firma Coors Light'i çıkarmadan önce Coors Normal'in kutusundaki etikette "Amerika'nın Zarif Light Birası" yazardı. Sonra o satır bir anda yok oldu.



Coors Light piyasaya çıkmadan önce Coors yönetimine bir sunum yapmıştık. Onlara tavsiyemiz şuydu: yeni bir light bira çıkarmayın; onun yerine Miller'in Lite birasının dizginlenemeyen başarısından yararlanın. Western imajını ve "light biranın öncüsü" temasını kullanarak mevcut Coors markasını orijinal light bira olarak konumlandırın.

Bir şirketin yapabileceği en zor manevra, yönünü değiştirmektir. Bu, işlerin düzenli aynı rotada gitmesine alışmış olan çalışanlar, bayiler ve dağıtımcılar için rahatsızlık vericidir. Kritik kavşaklarda yön değiştirmeniz gerektiğinde, pazarlama savaşı ilkeleri söz konusu meselelerin aydınlığa kavuşmasına yardımcı olabilir.

Coors' "özgün light bira" konumunu ele geçirmek için gereken her türlü silaha sahipti. (1978 yılında Coors pazarlama yönetimine sunduğumuz bir kavram olan "light biranın öncüsü" terimi daha da şiirsel bir deyiştir.) Öncü düşüncesi Coors'un Western mirasından, yerinin Rocky Dağı olmasından, hatta firmanın kurucusunun ve ailesinin kaba bireyciliğinden destek alıyordu.

O tarihe kadar Coors hemen hiç reklam vermemişti. Light biraları karanlıkta kalmıştı. Lite kampanyası Coors'a başarısının üzerindeki sır perdesini kaldırmak için mükemmel bir lansman imkânı vermişti.

Ama Coors başka türlü karar verdi ve bunun yerine pazardaki diğer 23 light biranın basit bir kopyası olan Coors Light'i piyasaya sürdü. Özrü şuydu: "Halk şu anki Coors'u light birayla özdeşleştirmiyor." Ama sorun, kimsenin bunu halka söylememiş olmasındaydı. (Etiketi okuyan kim? Amerika'nın Zarif Light Birası sözlerinin yanında etikette bir de "Coors Banquet" yazısı var. Henry Kissinger'in bile Banquet'in bir Coors adı olduğunu bildiğini sanmam.)

Şimdi, Coors'un iki reklam programının desteğiyle ulusal dağıtıma yönelen iki markası vardı. Miller dışında kimse bir bira adı üzerine iki büyük marka kurabilmiş değildi.

Lite'nin zayıflığı

Basılı yayın yönelimli bir dünyada Lite düşük kalorili biralar arasında iyi bir isimdi. Ama Miller'in şansına, radyo ve televizyon yayıncılığına düşkün bir dünyada yaşıyoruz.

Radyo ve televizyonda sözcüklerin sesi, daktiloyla yazılmış olana kıyasla çok daha önemlidir. Bira içicilerin doğal ortamı olan köşe barında da markanın sesi daha önemlidir.

"Barmen, bana bir Lite ver."

"Acaba nasıl yazılıyor, efendim? Büyük harfle L-i-t-e diye mi, yoksa küçük harfle l-i-g-h-t diye mi?"

"Fark etmez, sen bir Miller ver."

Lite zamanla yerine oturdukça, "Sen bir Miller ver" sözü Miller High Life değil, Miller Lite anlamına gelmeye başladı.

Ürünü Miller'in Lite birası diye tanıtan televizyon reklamı da yararlı olmuyordu. Kutunun ön tarafında Miller yazmıyordu, yalnızca Lite geçiyordu. Yalnız yan tarafta o minik yazılarla "Miller Biracılık Şirketi, Milwaukee, WI." yazısı okunuyordu, o kadar.

Bir isim iki farklı markayı temsil edemez. Er geç şöyle ya da böyle, Miller Lite hatasının bedelini ödemek zorunda kalacaktı.

Bu bedeli Lite değil, ama High Life, erken değilse de geç bir tarihte ödedi. Lite'nin çıkışından dört yıl sonra, 1979'da Miller High Life zirveye çıkmıştı. O yıl Budweiser'in yalnızca yüzde 21 gerisindeydi.

High Life'nin çöküşü

Miller High Life önceleri ağırdan, sonra hızlanarak gerilemeye başladı; Biranın Kralı Budweiser'in önce yüzde 32, sonra sırasıyla yüzde 49, 59 ve en son 1984'te 68 gerisine düştü. Bu durumda Budweiser'in satışları Miller High Life'nin üç katına çıkmıştı.

Miller Lite'nin Miller High Life'yi geçtiği 1983 yılında artık geri dönüşsüz bir noktaya gelinmişti. Şimdi Miller hem satışta, hem de yandaki barda, gerçekten Lite anlamına geliyordu.

Basın da şaşkına dönmüştü sanki. *The New York Times* High Life'nin sıkıntılarını anlatan tipik haberinde, "Miller, biranın esrarını çözmeye uğraşıyor" diyordu. İki marka arasındaki bağlantıyı görmeye niyeti olan yoktu.

Miller'in yaptığı şey, askeri açıdan kendi kendine kanattan saldırmak anlamına geliyor. Her iki üründe de (kazayla bile olsa) aynı ismi kullanmasından dolayı, kanat saldırısı Budweiser'i değil, kendi konumlarını yerle bir etti. "Düşmanla karşılaştığımızda, bir de baktık ki o biziz," demişti Pogo.

Ohio Trenton'da daha bir fıçı olsun bira üretmenin nasip olmadığı 450 milyon dolarlık gıcır gıcır bir Miller bira fabrikası yatıyor—kendi kendine kanattan saldırma aptallığının sessiz bir anıtı.

Kendinize saldırınca, bunun sonucu, ikisi de yenilmek anlamına gelen şu iki olasılıktan biridir.

Ya kendinize karşı başarılı bir kanat saldırısı düzenler ve taban markayı yok edersiniz (Miller olayında olan buydu) ya da taban markayı korur ama pahalı ve başarısız bir kanat saldırısı yapmış olursunuz.

Ürün hattını genişletmek tahterevalliye benzer. Bir isim iki farklı ürünü taşıyamaz. Biri yukarı çıkarsa, öbürü aşağıya iner.

Hat genişletmenin bu kadar yıpratıcı olmasının nedeni, uzun vadedeki etkinin kısa vadedeki etkinin tam tersi olmasıdır.

Kısa vadede ürün hattını genişletmek her zaman başarı getirir, tıpkı Miller Lite'de olduğu gibi. (Bir diğer örnek de Diet Coke'dir.) Fakat bu, uzun vadede mutlaka kayba yol açan bir stratejidir.

Alkol gibi. Alkol de uzun vadede merkezi sinir sistemi üzerinde depresif etki yapar. Ama kısa vadede Diet Coke örneğindeki gibi, coşku verici etkileri görülebilir.

Miller, iki Miller markası arasındaki bağlantı veya ilişkiyi kaçırmış görünüyor. High Life markasını korumaya çalışırken, Miller benzer firmaların klasik davranışlarından birini ortaya koydu. Reklam ajansının işine son vererek, görevini gereği gibi yapmadığı gerekçesiyle mahkemeye verdi.

Yeni ajans hemen şu sloganı ortaya attı: "Miller Amerikan tarzında yapılmıştır."

Hangi Miller? Lite mi, High Life mi? Televizyon reklamları bunu söylemiyor. Kutuyu gösteriyor, o kadar; kimse üzerini okumuyor, televizyon reklamındaki sunucu bile.

Miller bir kutunun içinde. "High Life" demek istemiyorlar, çünkü bu işçi sınıfına göre bir isim değil. Bira içen kaç kişi göbeğini bara yaslayıp da, "Bana bir High Life ver" der?

Miller'in başına gelenlerin sektördeki diğerlerine uyarıcı bir ders olmasını dileyelim. Olur mu dersiniz?



Miller markasını korumak için kullanılan reklam temalarından biri de şöyleydi: "Amerikan tarzında yapılmıştır." Oysa, bira içenlerin çoğu birayı Alman bira imalat geleneğiyle özdeşleştirir. Amerika'da üretilen başarılı bira markalarından çoğunun Alman ismi taşıması bu yüzdendir.

Hafif tümenin taarruzu

Bira sektöründeki diğerleri birer birer Miller'i taklit ederek, aynı yolda yuvarlanıp gittiler.

Schlitz'in çıkardığı Schlitz Light ve Coors'un çıkardığı Coors Light'e ek olarak, bira baronları da Michelob ile Michelob Light'i, vb. ve vb. Light'i piyasaya sürdüler.

Bu kendi kendine kanat saldırısı düzenleyenlerin başlarına neler geldiğine bir bakalım.

Schlitz Light light kategorisinin ikinci büyük markasıydı. Normal koşullarda bu konumun ona büyük bir avantaj sağlaması gerekirdi. Ama öyle olmadı. Schlitz Light'in piyasaya çıktığı 1976 yılında Schlitz tek başına 24 milyon fıçı bira satıyordu.

Bugün Schlitz ve Schlitz Light birlikte 3 milyon fıçıdan az satıyor. Tamamen başarılı bir kanat saldırısı olmuş doğrusu. Her iki marka da çökmüş.

Başarılı göründüğünüzde bile, aslında öyle olmayabilirsiniz. Coors Light'e bakın, oldukça başarılıydı. Çıktığı gün 1,6 milyon fıçı satış yaptı. Her yıl satışları yükselerek, 1984 yılında 4,5 milyon fıçıya ulaştı. Şimdi ise Miller Lite'nin ardından ikinci durumda.

Harika, peki normal Coors'a ne oldu? Onun satışları hızla düştü. Başarılı bir Coors Light taarruzundan beklentisi neydi bu firmanın?

Aslına bakarsanız, Coors 1976'da tek bir markayken, 12 eyalette 2 milyon dolarlık reklam harcamasıyla, 1984 yılında iki markayla 33 milyon dolar reklam harcamasıyla 44 eyalette sattığından daha çok bira satıyordu. Bindiği dalı kesmek diye buna denir.

Michelob Miller'in yaşadığı deneyimin aynısını yaşadı. Michelob Light'in piyasaya girişinden üç yıl sonra normal Michelob satışları zirve yaptı. O tarihten sonra her yıl Michelob kan kaybetti. Sonuç: Reklam ajansının kovulması.

Michelob Light ertesi yıl en üst noktaya çıkarak oraya yerleşti. İki marka birlikte dört yıl boyunca devamlı zayıfladı; bu olay, ürün hattını genişletmenin işe yaramadığının bir göstergesiydi. Daha kötü gelişmeler ise kapıdaydı.

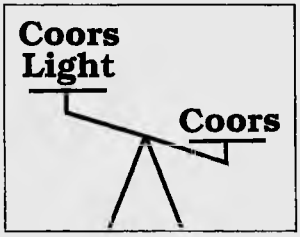
Budweiser ile Bud Light'i alalım. Anheuser-Busch şanslı çıktı. Bud Light görece ağır bir düş kırıklığı yaşamıştı. Bud Light'in satışları bugüne kadar hiçbir zaman Kral'ın satışlarının yüzde 10'unu geçemedi. Oysa Anheuser buna az çaba harcamadı. Bud Light reklamlarına yılda 50 milyon dolar para dökü-yor. Bu rakam taban markaya yapılan harcamanın nerdeyse dokuz katıdır.

Budweiser'in işleri yine de iyi sayılır, 2 numara marka olan Miller Lite'nin satışlarını 1'e 2,5 oranında geçmiştir. Üstelik içine düştüğü Bud Light tuzağına rağmen.

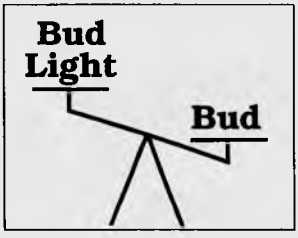
Peki vb. ile vb. Light'te durum nasıl? Ortada bira sektörünün hat genişletmeyle ilgili mesajımızı aldığını gösteren bir belirti henüz yok. Tam tersine. Markalarını birbiri ardına light'leştirmeye devam ediyorlar.

Kıyamet günü beklentisiyle dağlarda toplanarak dünyanın sonunu karşılamaya hazırlanan tarikatçılar, ertesi sabah dağdan inançları yıkılmış olarak inmezler. Tersine, dağdan indiklerinde Yüce Tanrı'nın merhametine duydukları inanç daha bir tazelenmiş olur.

Bir bira markası satmadığında üretici kabahati markanın isminde aramaz. Kabahati ya üründe ya da



Coors Light satışları arttıkça, Coors Normal satışları azaldı. Bugün, Coors Light normal biranın dört katı satıyor.



Biraz zaman alsa da, aynı şey Budweiser'in başına da geldi. Bud Light'in satışları artınca, normal Budweiser'inki düştü. Bud Light 2001 yılında Budweiser'i geçti, şimdi de ondan yüzde 37 fazla satıyor.



Tahmin edebileceğiniz gibi, Coors Extra Gold bir başarı elde edemedi; buna karşılık Coors Light Amerika'nın en çok satan üçüncü birasıdır. Pazarlamacılar niye bu markaları bir türlü kendi hallerine bırakmazlar? Tahminimce, hep yeni bir marka yaratmanın heyecanıyla kendilerinden geçiyorlar. Dahası, bira sektörü bu kadar ürün hattı genişletmeyi kaldırabilir mi? Son yirmi yılda kişi başına bira tüketimi fiilen azalmıştır: 1980'de kişi başına 92 litreyken, bugün 82 litreye inmiştir.

reklamcıda arar. Bu, hakikatin mutlaka haklı çıkacağına duyulan derin inancın başka bir kanıtıdır. "Bir yerlerde bir yanlışlık olmalı "diye düşünürler, "ya biranın tadında ya da reklamcının yaratıcılığında."

"Geçmişi anımsamayanlar" demişti George Santayana, "onu tekrar etmeye mahkûmdur."

Ağır tümenin taarruzu

Bugün bira sektörü aynı hatayı tekrarlamaya soyunuyor... ama ters yönde.

Ağır tümenin ilk adayları Michelob Classic Dark ile Coors Extra Gold. Her ikisi de klasik ürün hattı genişletme tuzağına düşüyor.

Coors'un özellikle dikkat etmesi gerekir. Beşinci sıradaki bir bira üreticisi iki ulusal markayı götüremez, kaldı ki üçünü hiç kaldıramaz.

Kan dökmeden fetihler yapan generallerle ilgili sözleri artık duymasak iyi olur. Eğer kanlı bir boğazlama dehşet verici bir görüntüyse, o zaman bunu savaşa daha çok saygı göstermenin bir gerekçesi olarak almak gerekir.

Karl von Clausewitz



Hamburger Savaşları

1984 yılında tek başına McDonald's televizyon reklamlarına çeyrek milyar dolardan fazla para harcadı. Bu, günde 685.000, saatte 29.000 dolara denk geliyor. Bu parayı çıkarabilmek için çok fazla hamburger satmanız gerekir.

Böyle dev bir işletme nasıl ortaya çıktı? Öykü, Amerika'nın irili ufaklı her köy ve kasabasında popüler bir kurum olan kahvelerle başlar.

Genelde bir tezgâh ile altı-yedi masadan oluşan bir aile dükkânı olan bu kahveler aslında burada satılan yiyecek ve içecekler bakımından adına pek uygun düşmüyordu. Bu kahvelerde Jambonlu yumurta, salamlı ve yeşillikli sandviç ve meyveli dondurma yiyebilirdiniz. Ve tabii, isterseniz bir hamburger ya da çizburgerin yanında, patates kızartması da alabilirdiniz.

Her şehrin ya da bölgenin kendine özgü yiyecekleri vardı. Philadelphia'da peynirli etli sandviç. Boston'da deniz tarağı ezmesi. Güneyde mısır lapası. Pazarlama savaşının, savaşan bütün tarafların kendi topraklarını kıskançlıkla koruyan gerillalardan oluş-



İlk McDonald's büyük başarı kazandı. Ne yazık ki, potansiyel rakipler cepheye kadar gidip bu muharebeyi izlemediler. McDonald's kendine sapasağlam bir yer edinene kadar rakip zincirler kurmaya yönelmediler. Oysa rakibinizi dizginlemek için erken harekete geçmeniz gerekir.

tuğu bir dönemdi bu. (1 No'lu gerilla ilkesi: *pazarda savunabileceğiniz kadar küçük bir dilim bulun.*)

McDonald's sahneye giriyor

Ray Kroc ilk McDonald's dükkânını Illonis Des Plaines'te açtıktan sonra bu sektör kökten değişmeye başladı.

Kroc'un başarısı, yerel kahveye saldırdıktan sonra, bu harekâtı hızla ulusal boyuta çıkarmak olmuştu.

Onun zamanında kahveler basit, kolay ve ucuz olan ne varsa onları satıyorlardı. Askeri bakımdan ürün hattı oldukça yayılmıştı ve bu yüzden de zayıftı.

Kroc açık bir tercih yaptı. Tam ortadan vurdu. (Kahve menüsünde en popüler olan ürün hangisiydi? Hamburger ile kuzeni çizburger.)

Burger zinciri böyle doğdu. Hiç rekabetin olmadığı bir ortamda (zayıf kahveler dışında) Kroc'un tutkusu sayesinde zincir hızla yayıldı. Kroc düşlerini finanse etmek için aşırı yüksek faizli krediler bile aldı.

Her şeyden çok bu erken yayılma McDonalds'ın başarısını getirdi ona ve gelişme halindeki burger sektörüne hâkim olma olanağı sağladı. Bugün McDonalds'ın cirosu Burger King, Wendy's ve Kentucky Fried Chicken'in toplamından yüksektir.

Pazarlama uzmanları McDonalds'ın başarısını açıklamak için şirketin sıkı kurallarını ve prosedürlerini, fanatik derecedeki temizlik düşkünlüğünü ve frençayz vermeden önce McDonalds'ın Illinois Elk Grove'deki Hamburger Üniversitesinde uygulanan yoğun eğitimi anlatmaya bayılırlar. (Her mezuna "Patates Kızartma Diplomasıyla Hamburgeroloji Lisansı" verilir.)

Bunlar kuvvet ilkesinin olanaklı kıldığı liderlik lüksleridir. McDonald's burger sahnesine ilk çıkan firma olduğu ve hızlı bir genişlemeyle bu konumunu koruduğu için lider kalabildi.

Daha güzel hamburger pişirerek burger savaşlarında liderliği ele geçiremezsiniz. Buna karşılık, daha güzel bir hamburger yapamasanız da lider olarak kalmaya devam edebilirsiniz.

Liderlik size önünüze çıkabilecek problemleri aşmak için gerekli zaman lüksünü verir.

Yetmişli yıllarda McDonalds'ın gizli bir belgesinde, kamuoyu araştırmalarına göre "Burger King'in kalitesinin McDonalds'tan önemli ölçüde daha yüksek olduğu" açıkça itiraf ediliyordu.

Basın liderin başarısını açıklamak için hep birtakım nedenler aradığından, ortalıkta devamlı bir sürü pazarlama efsanesi dolanıp durur. Etik nedenlerle biz, McDonalds'ın ilk olduğu ve en çok baskıyı uyguladığı—kuvvet ilkesinin kabaca uygulanışı—şeklindeki açıklamayı kabul eder görünemeyiz. Bunu Hamburger Üniversitesinin sağlamış olduğunu söylemek daha inandırıcı olabilir. Ya da Ronald McDonald'ın. Ya da televizyon reklamlarındaki dans eden yer paspaslarının.

İyi liderler bu gibi spekülasyonları engellemez, aksine desteklerler. Moral iyi olduğunda, bunun kazanmakta olan orduyu kazanmaya devam ettirecek ivmeyi yaratacağını bilirler.

George G. Scott'un Patton rolündeki sözleriyle: "Şimdi dünyadaki en nefis yiyeceklere, donanıma, en iyi ruha ve en iyi adamlara sahibiz. Biliyorsun ya Tanrım, aslında ben üzerine gideceğimiz şu zavallıların haline acıyorum."

Buna liderlik denir, strateji değil. Lider, "Sen olmasaydın bu işi başaramazdık" der.



McDonald's ilk tescilli markasını, Altın Kemerleri kullanmaya devam ediyor. Buna karşılık Burger King hamburger şeklindeki klasik markasının yatay düzenlenmiş yeni versiyonunun tanıtımına milyonlarca dolar harcadı. Burger King'in Mickey D'nin ezici gücüyle rekabet etmek için acaba nasıl bir stratejisi var? Biz bilmiyoruz, bilen var mı? Üniformalarınızı değiştirmek için boşuna para harcamayın, paranızı askerlerinize daha etkili silahlar almaya kullanın.

Görüşünü kendine saklayan stratejici ise, "gene de başarabilirdik" der.

Pazarlama müdürleri bu ikisini birbirine karıştırmaya devam ediyorlar. Bunun lidere bir zararı dokunmaz. Ne var ki, liderlik ile strateji arasındaki fark Hardee's, Burger Chef ve burger savaşındaki diğer tüm gerilla savaşçılarının düşüncelerini yozlaştırma eğilimindedir.

Pazarlama efsaneleri sahte hayaller yaratıyor. Ah bir Burger King'den daha güzel hamburger yapabilsek, ya da McDonalds'tan daha iyi bir hizmet verebilsek, neler neler yapabilirdik. Bu hayaller böyle sürüp gidiyor.

Burger savaşlarında, diğer pazarlama savaşlarında olduğu gibi, ürün stratejiyi yaşama geçirmek için bir araçtır. Düşünmeniz gereken şey daha iyi olmak değil, farklı olmaktır.

Burger King'in tarzı

McDonalds'a karşı etkili bir strateji uygulayan ilk zincir Burger King oldu.

McDonald's en büyük ulusal fast food zinciri haline geldikten sonra saldırıyı bırakıp savunmaya geçti. Saldırı stratejisini uygulama olanağı 2 numara zincir olan Burger King'e kaldı.

2 No'lu saldırı ilkesi şöyle der: *Liderin gücünde bir zayıflık bularak, o noktaya saldırın.* McDonalds'ın gücü hamburgeri, tek tip oluşu, hızlı servisi ve ucuzluğuydu.

Ya da reklamlarda sıra başı ürünü Big Mac'la ilgili olarak dediği gibi: "Susamlı ekmek arasında iki kat köfte, özel sos, yeşillik, peynir, turşu ve soğan." (Ba-

sılı reklamlarında McDonald's bu ürünün tescilli marka olduğunu gösteren küçük bir TM iliştirmiş.)

Peki bu güçteki zayıflık nedir? Bunun, McDonalds'ın ucuz hamburgerleri çabucak hazırlayıp vermesini sağlayan montaj hattı sistemi olduğu açıktır. Özel bir şey istediğinizde, siz ayrı bir sırada beklerken, bir yiyecek görevlisi arka tarafa geçerek sistemde bir değişiklik yapar.

Burger King yetmişlerin başında bu zayıflıktan yarar sağlamayı amaçlayan bir strateji geliştirdi. "Kendi tarzınızda olsun" diyordu reklamlarda, "turşusuz, sossuz." Ya da canınız nasıl istiyorsa.

Reklam, Burger King'de özel bir şey istediğinizde aydan gelmiş muamelesi görmeyeceğinizi vaat ediyordu.

Bu Burger King'in satışlarına yansıdı. "Kendi tarzınızda olsun" yaklaşımı iki zinciri müşteri hizmetleri ve çeşniler bakımından etkin bir şekilde ayrıştırdı. McDonalds'ın köşeye sıkıştığını da belirtmeden geçmeyelim. Burger King'in bu vaadine yetişmek için ince ayarlı sistemine dokunmaya cesaret edemiyordu.

Bu her zaman iyi bir saldırı hareketinin ölçüsü olmuştur. Kendinize şu soruyu sorun: Savunmadaki taraf kendi konumuna zarar vermeden karşı tarafa yetişebilir mi?

Güç aynı zamanda zayıflıktır. Ama gücü bir arada tutan bağlantı noktasını bulmanız gerekir.

Have it your way

BURGER KING

"Kendi tarzınızda olsun" Burger King'i McDonalds'tan farklılaştırmanın çok güzel bir yoluydu. Ama olumsuz noktalar olumluları götürüyor. Bir fast food restoranın yapacağı son şey servisini yavaşlatmak olabilir; hamburgeri siparişe göre hazırlamak bu eğilimde.

McDonald's pilice dönüyor

Ve balığa, mangalda pirzolaya ve yumurtaya. Zincir yeni müşteriler kazanma ve ortalama harcamayı yük-



Onca ürün hattı uzantısı çıkaran McDonalds'ın, bunları menüsüne dahil etmemiş olsaydı bugün ne duruma gelmiş olabileceğini öğrenmek ilginç olurdu. Şansına, orijinal McDonald's fikrine sadık kalan bir burger zinciri var: In-N-Out Burger. Kaliforniya'da ve birkaç batı eyaletinde şubesi bulunan In-N-Out Burger hamburger, patates kızartması ve içecek dışında hiçbir şey satmıyor; buna rağmen mağaza başına düşen satış tutarı (1.976.990 dolar) McDonalds'tan yüksek (1.632.000 dolar).

seltme yolları arayışına girince, yetmişli yıllar McDonalds'ta ürün hattını genişletme dönemi oldu.

Bu amaçlar arzu edilir olmakla birlikte tehlikelidir de. Hattınızı genişletirseniz, tam ortasında zayıflarsınız. Öte yandan, canı tavuk isteyen pekâlâ Kentucky Fried Chicken'e gidebilir.

McDonalds'ın ilk iki önemli uzantısı McChicken ile McRib başarısız oldular.

Ardından gelen Chicken McNuggets başarılı oldu ve McDonalds'ın cirosunu artırdı. Fakat bu yeni piliç ürünü için çok çaba ve milyonlarca dolarlık reklam gerekmişti.

Chicken McNuggets olayında şaşırtıcı olan nokta, Kentucky Fried Chicken'in karşılık vermemesiydi. Tavuk zincirinin McDonalds'ın çıkardığı bu ürünün kendine özgü çeşidini çıkarması için sekiz yıl geçmesi gerekti. Tabii, basit bir adı vardı: Chicken Nuggets.

3 No'lu savunma ilkesi şöyle der: *Rakiplerin güçlü girişimlerinin önünü mutlaka kesmek gerekir.* Kentucky Fried Chicken sekiz yılı boşa harcadı. O yıllar boyunca McDonalds'ın reklamlarını Albay'ın yerine müşteri çekmek için kullanabilirlerdi.

Egg McMuffin ile Chicken McNuggets gibi hat genişletmeleri arasında strateji farkı vardır.

Kahvaltı bir hamburgerci için ölü zamandır. İşi artıracak herhangi bir kahvaltı öğesi burger zincirinin işine yarar. Buna karşılık McNuggets gibi bir öğle ya da akşam yemeği öğesi, hamburger satışlarından kendine pay alır. Müşteriyi Big Mac yerine Chicken McNuggets yemeye ikna etmek için milyonlarca dolar harcamanın ne anlamı var?

McDonalds'ta ve diğer zincirlerde satılan ürünler arasındaki farklar üzerinde yeterince kafa yorulmuş değildir. Her pazarlamacının üç çeşit ürünü olur:

reklamı yapılacak ürün, satılacak ürün, para kazandıracak ürün.

Zaten satabileceğiniz ve para kazanabileceğiniz bir ürünün reklamını yapmak, bundan çok para kazanabilecek bile olsanız, israftır.

Sinemalar sattıkları patlamış mısırın reklamını yapıyorlar mı? Hayır, filmin reklamı yapılır, ama para patlamış mısırla içeceklerden kazanılır.

Otomobil satıcıları reklamlarında arabaların çıplak fiyatını ilan ederler, ama hiçbir arabayı bu halde satmak istemezler; çünkü asıl parayı otomatik vites, ABS fren, AM/FM radyo ve diğer aksesurlardan kazanırlar.

Kavramsal bakımdan bir burger zinciri burgerin reklamını yapar, burgerin yanında patates kızartması satar ve parayı meşrubattan kazanır. Bilançonun kâr hanesine yazılacak bir şeyler olması için baştan sona izlenecek yol budur. Çocuklar 90 sentlik koladan yeterince içiyorlarsa, başka şeylerden para kazanmamayı bile düşünebilirsiniz.

Şirketlerin yaptığı en büyük hata, sattıkları ürünle reklamını yapacakları ürünü birbirine karıştırmaktır. Müşteri bir kere dükkâna girdikten sonra ona ne satacağınızın fazla bir önemi yoktur. Fakat konumunuzu sarsabilecek bir şeyse, o ürünün reklamını yapmak hata olur.

Balıklı sandviç satmak başka, balıklı sandviç reklamı yapmak başkadır. Özellikle bunun ürün gamınıza katılması hamburgerci konumunuzu zedeliyorsa.

McDonald's oyuna başlarken, Hamburger Hill'deki kahveye cephe hattının tam ortasından saldırmıştı. McDonald's yeni müşteri kazanma peşinde koşarken, her şeyi satan kahveler zincirine dönüşürse, tam bir alay konusu olur.



McDonald's menüsünü o kadar genişletti ki, bugün McDonald's restoranının "yeni bir kahveden" farkı yok. Bu durum rakiplerine dar bir yaklaşımla zincire saldırma fırsatı veriyor.

Burger King, "Ben de varım" diyor

Seksenli yıllarda öne çıkma sırası Burger King'deydi. Bir Burger King yöneticisi şöyle diyordu: "Bir rakip hakkında bu kadar konuşulduğunu daha önce hiç duymamıştım. McDonald's ne yaparsa, biz de aynısını yapıyorduk. O yapmazsa, biz de yapmıyorduk."

Burger King dana etli parmesandan rozbife kadar art arda birçok sandviç çeşidi çıkardı. Bunların hepsi kısa ömürlü oldu. Jambon ve peynirli, kızartılmış tavuk göğüslü, balık filetolu ve biftekli sandviçler ayrı. "Kimliğimizi yitirmiştik" diye anlatıyor aynı yönetici.

Frençayzlar bu havaya girmediler. Yönetime devamlı olarak, firmanın adının Sandviç King değil, Burger King olduğunu anımsatmaya uğraştılar.

Zincir çocukları ve ana babalarını çekmek amacıyla Ronald McDonald'ı taklit ederek, Sihirli Burger Kralı olarak adlandırılan bir karakter bile yarattı.

1982 mali yılında, Burger King'in satışları iyice azalmıştı. O yıl vergi öncesi gelirler ancak yüzde 8'lik bir artış göstermişti. Buna karşılık, McDonalds'ın vergi sonrası net kârı yüzde 15 artmıştı.

Ürünle oynamak başka, kârla oynamak başka. Sonunda ana firma Pillsbury'deki çocuklardan birini göndererek duruma el koydu. Birkaç uygunsuz sandviç çeşidini menüden çıkardı, ama en büyük değişiklik reklamlarda oldu.

Burgerlerin savaşı

Burger King yine McDonalds'ın hattının ortasına yöneldi. Hattını aşırı yayan liderin içsel bir zayıflı-

gından yararlanmayı amaçlayan klasik saldırı stratejisini uyguluyordu.

McDonald's hamburgerleri yağda kızartılırken, alevde ızgara edilen Burger King hamburgerlerinin daha lezzetli olduğunu ima eden reklam en etkili reklamlarından biriydi.

"Kızartmaya karşı ızgara" olayı bir anda halkın ve hemen dava açma yoluna giden McDonald's avukatlarının ilgisini çekti.

Bu Burger King'in yaşadığı en güzel olaydı. McDonalds'ın verdiği öfkeli tepki, kampanyayı ülkenin dört bir yanındaki üç televizyon ağı ile düzinelerce televizyon kanalı ve gazete için bir haber öyküsüne dönüştürdü.

Burger King'in satışları fırladı; geçen yıl McDonalds'ın yüzde 3'lük artışına karşılık, o yüzde 10'luk bir artış sağladı. Bunlar belki küçük rakamlar gibi görünebilir, ama çok geniş bir zeminde ve bütün bir savaş alanında büyük bir şiddetle ve muazzam miktarlardaki harcamalarla yürütülmüştü.

Burger King McDonalds'ın reklam bütçesine yaklaşamasa da, televizyon kampanyasına 120 milyon dolar harcamayı başardı.

Bu arada, Burger King bu saldırıyı yürütmekle uğraşırken, bir başka zincir de farklı bir savaş stratejisi uygulamaya koyulmuştu.



"Kızartma değil, ızgara" Burger King'in yürüttüğü en etkili kampanya oldu. Şirketin bundan hiç vazgeçmemesi gerekir. Üstelik, bu fikri satın alma noktasında pekiştirmesi de yerinde olur. Ayrıca, ön cephede de "En Büyüğün Evi" yerine "Izgara Burgerin Evi" yazılsa, daha iyi olur.

McDonalds'a kanattan saldırı

Kentucky Fried Chicken'in eski başkan yardımcılarından biri tarafından kurulan Wendy's ilk Eski Tarz Hamburger standını 1969'da kurdu.

Geç kalmış bir başlangıcın ardından, Wendy's burger pazarının yetişkin kesimine yönelik hızlı bir

kanat harekâtına girişti. Rahat bir atmosferde yenilecek yetişkin boyu porsiyonlara vurgu yapan Wendy's yetişkinlere hitap ediyordu. Bedava şapka ya da balon dağıtmıyordu. Wendys'te kendi tarzınızda demek "turşusuz, sossuz ve çocuksuz" anlamına geliyordu.

Wendys'te en küçük hamburger içinden taşmaması için 115 gramlık kare şeklindeki ekmek içinde hazırlanıyordu; böylece köfte dışarı taşmıyordu.

Yetişkin burgeri fikrini halkın bilincine kazımak için Wendys'in kullandığı reklam stratejisi "sıcak ve sulu" idi. Wendys'in sıcak ve sulu hamburgerleri, reklamda söylendiği gibi, "bol peçete" gerektiriyordu.

Çocuğunuza böyle bir hamburger vermek isteyeceğinizi sanmam. O zaman, eve döner dönmez bütün kıyafetlerini değiştirmek zorunda kalırsınız.

Kısa zamanda Wendys'in kâr marjı fast food restoranları ortalamasının neredeyse iki katına çıktı ve Burger King'i zorlamaya başladı. (Aslında Wendy's birim kârlılığı Burger King'i geçmişti bile.)

Derken, 80'li yılların mucizesi Clara Peller ortaya çıktı. Televizyon reklamlarında o güne kadar hiçbir reklam sözü halkın hayal dünyasında "Et nerede?" sözü kadar yer etmiş değildi.

"Et nerede?" Wendys'in satış rakamlarını 1984'te yüzde 26 artırdı. Uzun yıllardır günlük dile yerleşen benzer bir başka deyiş olmamıştı; bu sözü Walter Mondale ve daha birçok kişiden işittik.

Fakat, Wendys'in satışlarını asıl artıran, bu sözün Wendys'in stratejisinin özünü yakalamış olmasıydı: yetişkin iştahına uygun daha büyük burger.

Bunun ardından gelen adım, reklamın stratejiye değil stratejinin reklama hâkim olması gerektiğinin kanıtı oldu. Aynı metin yazarı, aynı sanat yönetme-

ni, aynı yapımcı ve aynı rejisör bir araya gelip "parça parçadır" reklamını ortaya çıkardılar. Bu sözler rakibin işlenmiş piliç parçalarından oluşan piliç menüsünü hedef alıyordu. (Wendy's "yüzde 100 doğal kemiksiz tavuk göğsü" sunuyordu.)

Daha önce McDonalds'ın başına geldiği gibi, şimdi de Wendy's tavuğa batmıştı. Ne oldu peki? Hiçbir şey.

Wendy'sin yapması gereken eti ve Clara Peller'i geri çağırmaktı. Kanat saldırısında takip saldırı kadar kritik önemdedir.



Clara Peller öldüğünde, Wendy's "Et nerede?" programını dinlenmeye bıraktı. Bizce bu yanlıştı. İyi bir konum asla yok olmaz. "Elmas ölümsüzdür" (57 yıl), "Marlboro Ülkesi" (51 yıl) ve "Nihai sürüş makinesi" (33 yıl) reklamlarının devam eden başarısına bakın.

Alt kesim gerillası

White Castle'den söz etmezsek, burger savaşları bahsini tamamlayamayız. 1921'de kurulmuş olan kuzeydoğu ile yukarı orta batıda yerleşik 170 birimlik bu küçük zincir işini her zamanki gibi yürütmeye devam ediyor.

Bir müşteri şöyle diyordu: "Dünyada değişmeden kalan o kadar az şey var ki, ama ben ne zaman White Castle'ye gitsem, 5 ya da 35 yıl önce yediğim hamburgerin aynısını bulabiliyorum."

Nostalji ürünün çekiciliğini sağlamanın bir başka yoludur.

Bunalım döneminden kalma bu porselen-çelik karışımı binaların her birinin yılda 1,28 milyon dolar ciro yapması daha da hayranlık uyandırıcı olgudur; ve bu rakam McDonalds'ın işletme başına düşen kazancının üzerindedir.

2 No'lu gerilla ilkesi der ki: *Ne kadar başarı kazanırsanız kazanın, asla lider gibi davranmayın.* White Castle'de Egg McMuffin, Whopper, dört



White Castle gerilla taktikleri uygulayan küçük bir firmanın gücünü gösterircesine, hâlâ bizimle olmaya devam ediyor. Firmanın mağaza başına düşen satış tutarı bugün yılda 1.308.300 dolara ulaşmış bulunuyor.

farklı içerikli sıcak fırın patates, Hamburger Üniversitesi yoktur.

Uygun stratejiyi yakaladıktan sonra, bir hamburgeri satmanın birden fazla yolu vardır. White Castle'ler saldırgan dev komşularıyla bu şekilde barış içinde bir arada yaşayabiliyorlar.

Savaş gibi olaylarda en kötü hatalar iyilikseverlikten kaynaklanırlar.
Karl von Clausewitz



Bilgisayar Savaşları

Bilgisayar savaşlarının Coca-Cola'sı IBM'dir. Ve bugüne kadar görebildiğimiz, Büyük Mavi'nin konumunu Büyük Kırmızı'dan daha iyi savunmakta olduğudur.

IBM rakiplerini sık sık yere serer. Pazarlama savaşı öğrencilerinin yakınmak için bir nedenleri yok. Armonk'da iyilikseverlik ruhuna rastlamanız pek mümkün değildir.

"Sen de yaşa, onlar da yaşasın" IBM'nin felsefelerinden biri değildir. IBM şartlar gerektirdiğinde rakibini ezmekte tereddüt etmemiştir. IBM'nin davranışını eleştirmeden önce, bilgisayar savaşlarının doğasını tam olarak anlamak gerekir. IBM'nin tarihindeki belli kilit noktalarda kuvvet kullanmaktan geri durulmuş olsaydı bu şirkete çok pahalıya patlardı.

Eğer sabah rakibinizi ezemezseniz, öğleden sonra bir punduna getirip o sizi ezer.

Sperry Rand ile IBM karşı karşıya

1943 yılında Pennsylvania Üniversitesinden bir öğretmen ile bir öğrenci ilk elektronik dijital bilgisaya-

rı ürettiler. ENIAC (İngilizce Elektronik Nümerik Entegratör ve Hesap Makinesi sözcüklerinin baş harfleri) adı verilen 30 tonluk bu devasa yaratık herhangi bir analog hesap makinesinden bin kez daha hızlıydı.

Öğretmenin adı John W. Mauchly, öğrencininki de J. Presper Echkert'di. Bu ikisi şirketlerini Sperry Rand'e sattıktan sonra başka makineler geliştirdiler; 1950'de tasarladıkları ünlü UNIVAC da bunlar arasındaydı.

1951 yılında Sperry Rand'ın Univac Bölümü dünyanın ticari olarak satılan (ABD Nüfus Sayımı Bürosuna) ilk bilgisayarını üretti.

UNIVAC
vs.
IBM

Bir hata yapmışız. UNIVAC Sperry Rand'ın değil, Remington Rand'ın Univac'ı olacak. Remington Rand 1955 yılında Sperry ile birleşerek, Sperry Rand'ı oluşturdu. 1979'da firmanın adı Sperry Corp. olarak değişti. 1986 yılında Sperry Burroughs'la birleşerek Unisys'i kurdu. Böyle devamlı değişen isimler markanın gücünü zayıflattığı gibi, kitabın yazarlarının da kafasını karıştırabiliyor.

Birkaç yıl sonra IBM pazara daldı ve savaşa katıldı. Hedef, 20. yüzyılın en önemli ürününün gelişimini kontrolü altına almaktı.

Görece küçük bu iki şirket arasındaki çatışma kısa süre içinde bir sonuca bağlandı. Her iki tarafın da kendine göre güçlü bir yanı vardı. IBM ofis pazarında köklü bir konuma sahip olmanın avantajını taşıyordu.

Savaş her iki yöne de gidebilirdi. Konuyu sonuçlandıran erken ve azimli çabalar ile kuvvet ilkesinin kullanılması oldu.

IBM bir kez üste çıktıktan sonra, hep üstte kaldı. Pazarlama savaşları bir bir tarafın, bir karşı tarafın öne geçtiği basketbol maçlarına benzemez.

Pazarlama savaşları askeri savaşlara benzer daha çok. Clausewitz şöyle der: "Bir savaşın seyri uydurma tariflerce yanıltılmış kişilerin genellikle sandığı gibi, ibrenin aşağı yukarı inip çıkmasına değil, dengenin bozularak ağır ağır bir yana doğru kaymasına benzer."

IBM ile Sperry Rand arasında 1950'li yıllarda yapılan ilkel mücadeleye katılmak isteyebilecek pazarla-

macı zor bulunur. İsteyen olursa, Clausewitz'in sözlerine kulak versin: "Bir general ilk çarpışmada bütün ağırlığını ortaya koymalı ve bütün umudunu ve gayretini bununla her şeyi kazanmaya adamalıdır."

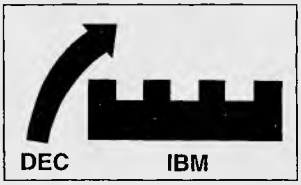
Bir karşılaşmada üstünlüğünü kabul ettirme zorunluluğu, iyi bir pazarlama generalinin en başta dikkat edeceği şeydir. Tıpkı, tek bir hamleyi erken yapmanın genellikle zaferi garanti ettiği satrançta olduğu gibi.

IBM, Sperry Rand'a karşı zaferinden sonra, kazanımlarını pekiştirmeye baktı. Bilgisayar işine devamlı yeni şirketler dalış yaptığı halde, IBM yıllar içinde pazarın yüzde 60 ile 70'ini eline geçirdi. İnsanlar artık bilgisayar sektöründen Pamuk Prenses ile Yedi Cüceler diye söz ediyorlar. IBM kalesine ilk toplu hücum yetmişlerin başında bu cücelerin birinden geldi. Ama bu saldırı ciddi bir etki yaratmak yerine, 1854 Balaklava çarpışmasının bir tekrarı olmaktan öteye gidemedi.

Lideri taklit ederek kazanamazsınız. Şirketler hep yanlış yapıyor. Hep IBM'nin bu işi nasıl başardığını öğrenmeye uğraşıyorlar; öğrenip onlar da aynısını yapacaklar. RCA işi biraz daha ileri götürüp, bilgisayar işini yürütmek üzere eski IBM yöneticilerini işe aldı.

Kazanmanızın tek yolu, liderin stratejisini baş aşağı çevirmektir. Liderin gücündeki zayıf halkayı yakalamaktır. Kanattan saldırmaktır. Gerilla olmaktır. Güçlerinizi bir noktada toplamaktır.

RCA ve GE Büyük Mavi dalgalarının altında kaldıktan sonra, geride BUNCH olarak adlandırılan beş rakip kalmıştı (Burroughs, Univac, NCR, Control Data ve Honeywell). IBM için bir tehdit oluşturma sırası hangisindeydi? Aslına bakarsanız, hiçbirinde.



DEC (Digital Equipment Corporation) IBM'ye alt kesimden saldırdı.

DEC IBM'ye karşı: 1. raunt

Büyük şirketlerin ana bilgisayar işinde IBM'den ufacık bir parça koparabilmek için tüm güçlerini harcadığı sırada, buluşçu küçük bir şirket önemli bir bilgisayar pazarlama zaferine imza atıyordu. Klasik bir kanat harekâtına girişen bu firmanın adı Digital Equipment Corporation'dı (DEC).

IBM büyük bilgisayarlar yapıyordu; DEC küçüklerini yaptı. IBM son kullanıcıya mal satıyordu; DEC Orijinal Donanım İmalatçılarına sattı. IBM yazılım da veriyordu; DEC bilgisayar yazılımına hiç yanaşmadı.

Bu Volkswagen'in ve daha yüzlerce başka firmanın uyguladığı kanat saldırısı stratejisinin tamamen aynısıydı.

1965'te DEC mini bilgisayarların ilk hattı olan PDP-8'i çıkardı; bu ürün grubu sonradan bilimsel araştırmalar, eğitim, sanayi kontrol sistemleri ve sağlık hizmetlerinde geniş bir kullanım alanı bulacaktı.

Derken, IBM ender hatalarından birini işledi. DEC'nin saldırısına karşılık vermedi. Oysa 3 No'lu saldırı ilkesi şöyle der: *Rakiplerin güçlü girişimlerinin önünü mutlaka kesmek gerekir.*

Liderler alt kesimde yapılan kuşatmaları genelde hafife alma eğilimindedir. IBM'nin egosu bu konuda doğru karar vermesine engel oldu. IBM'nin yazılımlarından ve teknolojik desteğinden yoksun, iskelet halindeki küçük ve ucuz bir bilgisayarı kim alırdı?

Binlerce şirket. Öyle de oldu. DEC mini bilgisayarlarının satışı roket hızıyla fırladı. Digital Equipment borsanın sevgilisi olup çıktı. DEC'nin satışları kısa bir sürede 4 milyar dolar seviyesine ulaştı.

Hewlett Packard, Data General, Honeywell ve diğerleri mini bilgisayar kervanına katıldılar. Ama IBM katılmadı. IBM ancak 1976'da Series 1 mini bilgisayarıyla piyasaya girdi.

Ama 11 yıllık bir arayı IBM bile kapatamaz. Bu yüzden mini bilgisayar piyasasında hiçbir zaman yüzde 10'dan fazla bir paya ulaşamadı. DEC yüzde 40'lık payıyla, pazarın hâkimi olmaya devam ediyor.

1970'lerin sonuna doğru bilgisayar dünyası bir kez daha değişti. Apple, Radio Shack ve Commodore gibi yeni parlayan genç yıldızlar dilimize yeni bir sözcük soktular: kişisel bilgisayar (PC).

Yeni bir Davut'la Golyat sahnesi tekrarlanmak üzereydi.



DEC dünyanın ikinci büyük bilgisayar şirketi oldu. Lideri taklit ederek 2 numara olamazsınız. Liderin tersi olursanız, 2 numara konumuna yükselebilirsiniz. Bu, birçok pazarda geçerli olan bir genel ilkedir.

DEC IBM'ye karşı: 2. raunt

8 bitlik bir mikroişlemciden ya da "bir çip üzerindeki bilgisayardan" bütün bir sektör ortaya çıkarken, DEC de IBM de kenardan seyretmekle yetindiler.

Kısa bir süre içinde ortalık mikro veya kişisel ya da ev bilgisayarı imal eden sayısız şirketle doldu.

Bu küçük yaratıklar da neyin nesiydi? Bunlar ne işe yarardı? Evde oyun oynamak için mi alınırdı bunlar? Yoksa okulda bilgisayar bilimini öğrenmek için mi? Büroda yazı işleri veya defter tutmak için mi?

Yanıt bunların hepsiydi; hatta o kadar da değil. Aslında mikro bilgisayar (ya da kişisel veya ev bilgisayarı) genel amaçlı küçük bir bilgisayardan başka bir şey değildi. Birkaç bin dolarlık bir kişisel bilgisayar 1 milyon dolarlık bir ana bilgisayarın yaptığı işlerin çoğunu yapabiliyordu.

Bu DEC'ye ait olan alandı. Bugünden bakıp, DEC'nin küçük bilgisayar konumuna sımsıkı sarıl-



Digital Equipment gayretle savunması gereken güçlü bir konuma sahipti. Dünyanın en büyük küçük bilgisayar üreticisiydi. DEC başkanı Ken Olsen'i 16 bitlik ciddi bir şirket bilgisayarını piyasaya çıkaran ilk firma olmaya zorladık. Verdiğimiz tavsiye, "IBM'ye var gücünüzle yüklenin" şeklindeydi. Ama Olsen bunu daha sonra düşüneceklerini söyledi. "O zaman" dedi, "onları her bakımdan alt ederiz." İlk ile iyi arasındaki savaşı genellikle ilk olan kazanıyor.

ması gerektiğini söylemek kolay. Fakat, stratejiyi iyi kavramışsanız, doğru pazarlama adımlarını bilmek için kahin olmanıza gerek yoktur.

Yetmişlerin sonunda DEC son derece güçlü bir konuma yükselmişti. Belki de IBM'nin erken bir karşı saldırıda bulunmaması DEC'i biraz aşırı güvenli kılmıştı.

Askeri açıdan, DEC kanat taarruzunu tamamlamıştı, şimdi stratejisini küçük bilgisayar ülkesinin topraklarını savunma yönünde değiştirmesi gerekiyordu. 2 No'lu savunma ilkesi şöyleydi: *En iyi savunma stratejisi kendine saldırma cesaretini göstermektir.* Kendi mini bilgisayar konumuna bir mikro bilgisayarla hücum başlatan DEC'nin kendisi olmalıydı.

Fakat DEC'nin bu cesareti, belki de öngörüsü yoktu. DEC Başkanı Kenneth H. Olsen şöyle diyordu: "Kişisel bilgisayar sektörümüzde yüzüstü yere çakılacaktır."

Henry Ford'un General Motors'un üst kesimde başlattığı kanat taarruzunu bloke etmeye girişmemesi belki Amerikan iş tarihindeki en büyük yanılgıydı.

Ken Olsen bir bilgisayar dehasıydı, ama bir dahi de yanılabilir. Tıpkı Fiorello LaGuardia'nın bir keresinde dediği gibi, "Ben kolay kolay hata yapmam, ama yapınca da öyle bir yaparım ki."

DEC, kişisel bilgisayar alanına daha erken ve kararlı bir şekilde girseydi, IBM'den bile büyük bir bilgisayar devi olabilirdi. Çünkü, çoğu pazarlamacının pek üzerinde durmadığı önemli bir etmen vardı.

Kişisel bilgisayarlar kişisel amaçla değil, hem evde hem de büroda kullanılan bir şirket bilgisayarı olarak satın alınıyordu. Ve pazarda iş bilgisayarı güvenilirliğine sahip kişisel bilgisayar üreten kimse yoktu. Hepsi ev ya da hobi bilgisayarı imalatçılığıyla tanınmıştı.

General Motors ofislerini Radio Shack TRS-80'le mi donatacaktı? (Hobi meraklılarınca büyük bir sevgiyle Trash 80 diye anılır.) Yoksa Commodore Pets ya da Apple II ile mi?

IBM PC'yi piyasaya çıkarma hazırlıkları sırasında Boca Raton'da ışıklar gece geç saatlere kadar yanarken, DEC ayakta uyuyordu.

DEC, küçük bilgisayar konumunu korumaya yoğunlaşması gerekirken, çabalarını aralarında bir eşgüdüm bulunmayan dört ayrı alana yaydı.

1. Radio Shack, Computer Land ve binlerce bağımsız firmayla rekabet edebilmek için birkaç düzine perakende satış mağazası açtı.
2. Kelime işlemci alanında bir hamle yaparak güçlü bir Wang'a ve CPT, NBI, Lanier gibi bir dizi uzmana savaş açtı.
3. Mini bilgisayar hattını fiilen IBM'nin ana bilgisayarıyla rakip hale gelinceye kadar itmeye devam etti. Bu süper-mini savaş alanıDEC'nin yetenek ve kaynaklarının çoğunu yuttu.
4. Gelişkin ofis otomasyon sistemleri geliştirmeye bol miktarda çaba ve kaynak harcadı.

Finansal cephede ise DEC, IBM'nin sıra üstü ana bilgisayarlarıyla rekabet edecek süper hızlı bir bilgisayar yaratmak amacıyla, Gene Amdahl'ın kurduğu bir ileri teknoloji firması olan Trilogy Ltd'yi finanse etmeye 24 milyon dolar yatırdı.

DEC bir yandan bütün bu girişimleri esas bilgisayar işinin çeperinde götürüyordu. Öte yandan, harekât temelini koruyacak o tek ürünü çıkarmaya yanaşmıyordu.

1980 yılında DEC dünyanın en büyük küçük bilgisayar imalatçısıydı. Ve 1981'de IBM PC'yi çıkardı.

Gateway to Lay off 2,500 With Closing of 188 Retail Stores

Yukarıda gördüğünüz 2 Nisan 2004 tarihli The New York Times'in bir haber başlığıdır. Gateway'in 188 perakende mağazasını kapatıp 2500 kişiye yol verdiğini bildiriyor. Gateway çok sayıda perakende satış mağazası açan ve bir iki yıla kalmadan kapatmak zorunda kalan pek çok bilgisayar imalatçısından biriydi. Stratejik olarak, bir imalatçı satış mağazaları zinciri açarsa, birçok şey ters gider. Şirket ikinci bir cephe açtığında güçlerini bölmekle kalmaz, kendi müşterileriyle, yani piyasayı elinde tutan perakendecilerle rekabete girer. Ne var ki, dağıtımı genişletme dürtüsü son derece güçlüdür. Perakende satış mağazalarının imalatçıya yararı dokunmayacağını yaşayarak öğrenen son kuruluşun Gateway olmayacağı kuşkusuz. Biz Apple Computer'in çok tutulan iPod ürünü durulduktan sonra bu dersi alacağını bekliyoruz.

DEC IBM'ye karşı: 3. raunt

IBM PC'nin bir anda ulaştığı başarı dünyayı şaşırtmadı. İnsanların kafasındaki geleneksel düşünce bu işi ancak IBM'nin yapabileceği yönündeydi. Bunun çok da doğru olduğu söylenemez.

Kuşkusuz, IBM bilgisayarlarda güçlü bir konuma sahipti, ama bu büyük bilgisayarlar alanındaki bir konumdu. Küçük bilgisayarlarda pek bir saygınlığı yoktu; bu alan DEC'nin elindeydi. Fakat Digital Equipment'in yokluğunda, IBM kişisel bilgisayar pazarının şirket ayağını üstlenirken herhangi bir direnişle karşılaşmadı. Daha baştan belli olan şeyi herkes ancak ondan sonra fark etti. Kişisel bilgisayar ev pazarından çok şirket pazarına uygundu.

Pazarlamada şansın rolü aslında çoğu uzmanın itiraf edeceğinden çok daha fazladır. IBM gibi en büyük şirketler bile bundan kendi paylarına düşeni alır. Orijinal Altair'den IBM PC'ye gelene kadar geçen altı yıl zarfında iş pazarında tanınmış bir firma tarafından ciddi bir şirket bilgisayarı üretilmemişti.



IBM'nin kişisel bilgisayar pazarındaki egemenliği Ocak 1983'te Time dergisi PC'yi "Yılın makinesi" ilan ettiğinde zirveye çıktı.

Bu yönde iki küçük girişim olduysa da, pek bir varlık gösteremediler. Ocak 1980'de Hewlett Packard Apple II'nin yarım yamalak bir taklidi olan HP 85'i çıkardı, ama bunu şirketlere yönelik değil, bilimsel ve profesyonel amaçlı bir makine olarak takdim etti. Temmuz 1981'de de Xerox 820'yi çıkardı.

Ama Xerox pazarın zihninde bir fotokopi makinesi olarak yer etmişti. Uzun ve sıcak bir yaz bu algıyı değiştirmeye yetmez. 12 Ağustos 1981'de IBM PC bombasını patlattı. Ve birden bütün oyunun seyri değişiverdi.

IBM kişisel bilgisayarı piyasaya süren ilk iş bilgisayarı firması olarak savaşı çabucak kazandı. Pazarı

savunacak kimse yoktu, çünkü o konumun sahibi yoktu. Üstelik, kişisel bilgisayarda oturmuş bir pazar vardı, çünkü iş dünyasının binlerce elemanı Apple ve Radio Shack gibi ev bilgisayarı firmalarından bunları satın alıyordu.

IBM pazarın alt kesiminden ivme aldığı için, Digital Equipment ile Hewlett Packard'ın elindeki fırsat uçup gitti.

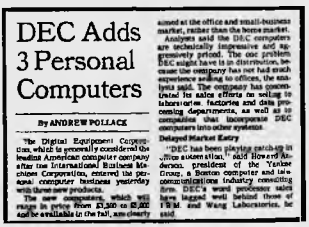
Bundan on altı yıl önce, DEC mini bilgisayarla IBM'ye başarılı bir kanat saldırısı yöneltmişti. Şimdi de IBM aynı stratejiyi kullanarak DEC'ye kişisel bilgisayar alanında aynı şekilde kanattan saldırmıştı.

DEC, IBM'nin atağına kendi kişisel bilgisayarını devreye soktuğu 10 Mayıs 1982 tarihine kadar karşılık vermedi. Ve DEC bu arada esaslı bir hata daha yaptı.

DEC artık saldırıya geçmişti ve IBM'nin saflarında bir gedik bulmaya bakmalıydı. 3 No'lu saldırı ilkesi ne der: *Saldırıyı mümkün olan en dar cephede yürütün.* DEC inanılmaz bir şekilde, bir değil üç bilgisayar birden piyasaya sürdü: Rainbow, The Professional ve DECmate.

Bütün bir ürün hattı ancak lidere özgü bir lükstür. Üç ürünlü bir strateji, odaklanma olamayacağı için başarısızlığa mahkûmdur. 1984 yılında IBM'nin satışları kişisel bilgisayarlarda DEC'nin 10 katı dolayındaydı. 1985 yılında aşırı stok yığılması üzerine DEC Rainbow üretimini durdurdu (oysa üçü arasında en çok satan ürün oydu).

Ken Olsen daha işin başlarında DEC'nin piyasaya son giren şirket olmasını önemsediğini söylemişti. Bunu söylerken kafasındaki düşünce, havuza son girenin ürünü, onun özelliklerini ve fiyatını çok iyi düzenleyerek rakipleri saf dışı etme olanağına sahip olacağıydı.



DEC Adds 3 Personal Computers

By ANDREW POLLACK

The Digital Equipment Corporation, which is generally considered the leading American computer company after the International Business Machines Corporation, entered the personal computer business yesterday with three new products.

The new computers, which will range in price from $1,300 to $5,000 will be available in the fall, are closely aimed at the office and small-business market, rather than the home market.

Analysts said the DEC computers are technically impressive and aggressively priced. The one problem DEC might have is in distribution, because the company has not had much experience selling to offices, the analysts said. The company has concentrated its sales efforts on selling to laboratories, factories and data processing departments, as well as to companies that incorporate DEC computers into other systems.

Delayed Market Entry

"DEC has been playing catch-up in office automation," said Howard Anderson, president of the Yankee Group, a Boston computer and telecommunications industry consulting firm. DEC's word processor sales have lagged well behind those of I.B.M. and Wang Laboratories, he said.

Savunmacılar bazen bütün bir ürün hattının yarışa sürülmesinden kârlı çıkabilir. Ama hücum eden taraf açısından bu, Digital Equipment'in başına gelen örnekte görüldüğü gibi, her zaman hatadır.

Bu düşünce, yöneticilerin kafasında yer etmiş olan, pazarlama savaşında iyi olan ürünün çoğunlukla kazanacağı şeklindeki derin inanışın bir yansımasıydı.

Oysa bilgisayar uzmanlarının çoğu, öncülleri Altair ile Apple'den farklı olarak, IBM PC'nin piyasaya herhangi bir yeni teknoloji getirmediğini söylüyor. IBM PC pazarını herkesin elindeki silahların aynısıyla kazandı.

Burada gerçek savaşa benzeyen bir durum var. Müttefikler olarak İkinci Dünya Savaşını Almanlara karşı silah üstünlüğüne sahip olduğumuz için mi kazandık? Vietnam Savaşını silahlarımız yetersiz olduğu için mi kaybettik? Bu askeri savaşların sonucunu belirleyen kuvvet ilkesiydi, kişisel bilgisayar savaşının sonucunu belirleyen de, yine aynı kuvvet ilkesiydi.

Ama bilgisayar sektörünün bütün bu dersleri yeni baştan bir daha tekrar etmesi gerekecekti.


Digital Equipment founder bows out

COVER STORY
Empire Ken Olsen built is crumbling

About Olsen

Bundan on yıl sonra şirket kurucusunun uzaklaştırılmasıyla, DEC destanına son nokta konmuş oldu. USA Today 17 Temmuz 1992 tarihli sayısında, "Ken Olsen'in kurduğu imparatorluk çatırdıyor" diye yazıyordu. Tek bir stratejik hatanın (oyunun başlarında kişisel bilgisayarı çıkarmamak) bir zamanların dev kuruluşunu yıkıma götürmesi mümkün mü? Bizce, mümkün.

Herkes IBM'ye karşı

Rakipleri bir anda pervasız bir reklam saldırısıyla IBM'yi bombardımana tuttu.

"Dimension. Alabileceğiniz en güçlü, en uyumlu kişisel bilgisayar" diyordu bir reklamın başlığı. Dimension reklamının başka bir yerinde ise "IBM PC'yle aşağı yukarı aynı fiyata bulabileceğiniz en güzel değer olduğu açık" diyordu.

Bir başkası, "Yalnızca 1995 dolara bir IBM PC alınır mı? Siz bir Chameleon alın" diyordu reklamda.

Kişisel bilgisayar alanındaki savaş şirket egolarını en berbat noktaya getirmiş gibiydi: maço pozları takınma.

"Sadece sezgilerinize dayanarak IBM ve Wang alamazsınız" diyordu bir Syntrex reklamında, kendi erkekliğini kanıtlamak isteyen bir edayla. (Hayır, Syntrex, sadece sezgilerine dayanarak IBM'yi ve Wang'ı alamazsın. Para da ister, hem de çok para.)

"TeleVideo firmasının üç sayfalık reklamında ise şöyle bir soru yöneltiliyordu: "Muhtemelen adını daha önce hiç duymadığınız bir şirketten niye bir iş bilgisayarı alasınız?" Reklam "verdiğiniz paraya karşılık adını duymuş olduğunuz firmalardan çok daha iyi bir performans ve güvenilirlik sunan" sistemini anlatıyor.

Yalnız tanınmayan firmalar değil, iyi tanınan şirketler de IBM'nin üzerine atıldı. Wang o günlerin tipik tarzıyla, "IBM'ye karşı silahlanıyoruz" diye reklam verdi. "IBM'yle karşı karşıya gelmeye hazır ve istekliyiz."

AT&T Information Systems bile bir kurşun sıktı. Bir AT&T reklamında şöyle deniyordu: "Kişisel bilgisayar oyununun bu aşamasında skoru bilmek şart." Bilgisayarın skor levhası hız, genişletilebilme özelliği, grafik, uyumluluk ve "Vb." denen kategori gibi unsurlardan oluşuyordu. Peki ya skor nasıldı? AT&T IBM'ye karşı 5-0 öndeydi. (Ama pazarda IBM AT&T'ye karşı 50'ye 1 öndeydi.)

IBM'ye laf dokunduran bir diğer ünlü şirket de Texas Instruments'di. "TI karşılaştırma yapma cesaretini gösteriyor" diyordu kendi ürettiği iş bilgisayarını IBM'ninkiyle karşılaştıran bir reklamın başlığı.

Ne yazık ki, Texas Instruments'in iyi bilinen bazı başarısızlıkları vardı. Örneğin, 1983'te şirket ev bilgisayarı işinde topu atarken, 660 milyon dolarlık bir işletme zararı ve yatırım kaybını sineye çekmişti. (Atari, Commodore ve Apple'yle rekabet etmeyi beceremiyorsan, King Kong'la nasıl başa çıkacaksın?)



Yukarıda Syntrex'in IBM ile Wang'a doğrudan saldıran reklamı görülüyor. Sezgi ve paranın yanı sıra, böyle bir şey yapabilmek için biraz aptal olmak da gerekir.



IBM'ye saldıran bir Wang reklamı.



Kişisel bilgisayar markanıza Radio Shack adını niye koyarsınız, ona "TRS 80" diye bir model adı niye verirsiniz (o zaman tabii müşteriler ona TRASH 80 [çerçöp] adını takar)? Böyle bir adlandırma sistemi ancak hiç rakibinizin olmadığı bir pazarda olabilir. Bir zamanlar TRS 80 en çok satan kişisel bilgisayardı. ("Küçük bilgisayardaki en büyük isim" diye geçiyordu reklamında). Radio Shack'ın kişisel bilgisayarının neden artık aramızda olmadığını anlamak zor değil.

Radio Shack *Wall Street Journal*'da Tandy 2000'in "IBM, AT&T, Compaq, Apple ve Hewlett Packard'dan kesinlikle üstün" olduğunu söyleyen tam sayfa bir ilan çıkardı.

Her Manny, Moe ve Jack kendi bilgisayarının IBM'ninkinden üstün olduğunu iddia ediyordu. Ama Leading Edge adlı bir firma bir adım daha ileri gitti.

Verdiği reklamın alçakgönüllü manşetinde "IBM Kişisel Bilgisayarının demode olduğu gün" deniyordu, "83 sonbaharının bir pazartesi günüydü; o gün Leading Edge PC kamuoyuna duyuruldu—yarı fiyatına IBM PC'den çok daha iyi bir kişisel bilgisayar."

Artık IBM PC'niz demode olduğuna göre, Monroelu yardımsever arkadaşlar size onu ne yapacağınızı söylüyor. "Dünün bilgisayarını ne yapacağınız konusunda bazı değerli tavsiyeler" Monroe reklamı IBM PC'nizi su soğutucu ya da bir masa lambası olarak kullanmanızı öneriyordu. Reklam "Mikro bilgisayarlarda yeni standart Monroe System 2000'dir" diye devam ediyordu.

1982'de bilgisayar şirketleri reklamlara 1 milyar dolara yakın harcama yaptı. İki yıl sonra bu miktar yılda 3 milyar dolara çıkarak, en çok reklamı yapılan iki kategori olan araba ve sigara piyasasını geride bıraktı.

Peki IBM bu rakip saldırılar sağanağı altında geri adım attı mı? Tabii ki, hayır. Bu hiç de iyi bir savunma stratejisi olmazdı.

IBM IBM'ye karşı

IBM PC piyasasında sağlam bir yer edindikten sonra, silahlarını çevirerek klasik savunma stratejisi uygulamasına geçmişti.

Kendine saldırma. Bu yöntem Gillette'de işe yaramıştı, General Motors'da işe yaramıştı, IBM'de de yaradı.

Aslında bu taktiği önceden bilmesi IBM'ye yardımcı oldu. Müşteriler onun sürekli kendi ürünlerini demode kılacak yeni ve daha iyi ürünler çıkaracağını biliyorlar.

"IBM'den daha ucuz ve daha iyi" aslında IBM'nin stratejisidir. Rakipler için sürekli hareket eden bir hedefi vurmak çok zordur. Müşteriler ve müşteri adayları ise IBM'nin yeni ürünlerini bekleyeceklerini gösterdiler.

IBM ürünleri kişisel bilgisayar savaş alanında art arda boy gösterdiler. İlk çıkan PC 5000 sayfalık metin depolama olanağı veren bir hard diske sahip olan XT modeliydi.

Ardından yepyeni bir mikro işlemcisi olan AT modeli geldi. *The Wall Street Journal* şöyle yazıyordu: "IBM'nin AT modeli bilgisayarı rakiplerini ve PC hattının geri kalan üyelerini ağır bir baskı altına alıyor. Şaşırtıcı ölçüde düşük fiyatına rağmen bir hayli güçlü olan AT geniş bir kesime hitap ederken, IBM'nin rakiplerini de ürün ve stratejilerini yeni baştan düşünmeye zorluyor. Sektördeki bir uzman PC AT satışlarının orijinal PC ile PC XT modelinin toplam satışını bir yıl içinde geçmesinin beklendiğini bildiriyor."

AT modelinin piyasaya çıkışı IBM'nin rakipleri tarafından sessizlikle karşılandı. "Fuarda IBM'nin çıkışına karşılık gelmedi" diye yazıyordu *The New York Times*. Oysa bu, 100.000 ziyaretçinin gezdiği sektörün en önemli fuarı olan Comdex'ti. "Belli başlı IBM rakiplerinden biri bile PC AT'yle boy ölçüşecek bir makine çıkaramadı" diyordu.

Gazetenin bildirdiğine göre, bu nedenle "bilgi-

IBM PC
IBM XT
IBM AT

Bir pazar liderinin stratejisi "kendine saldırmak"tır; IBM PC hattında bu yaklaşımı kullandı. Ağustos 1981'de PC'yi çıkardıktan sonra onu önce XT modeli, sonra da AT modeli izledi. Bu noktada sanki ürün hattının sonu gelmiş gibi tuhaf bir durum ortaya çıktı. O günden sonra IBM'den XT ve AT modellerinin etki gücünde yeni bir PC gelmedi; bu durum, Compaq'a kişisel bilgisayarda yeni neslin öncülüğünü ele geçirme olanağı verdi.

sayar fuarı oldukça hareketsiz geçiyordu." Apple'den John Sculley ise "Kişisel bilgisayar sektörü dev bir batağa saplanmış gibi görünüyor" diyordu.

Bu çukurun adı IBM'ydi.

Kısa bir süre önce IBM'ye yönelik reklam saldırılarına sayfalarını açan yayın organları şimdi saldıranların art arda verdiği kayıpları dökmeye başlamıştı. Raytheon Data Systems Division'da dampinge giderek, vergi sonrası 95 milyon dolar kayıpla durumu kurtardı. Computer Devices, Gavilan Computer, Osborne Computer, Victor Technologies ve Franklin Computer ise iflas tehlikesiyle karşı karşıya kalarak kayyuma devredildiler.



"İyi bir gece uykusu çekmek" belki de IBM'nin en güzel reklamıdır. Bu reklam piyasada IBM'ye ilişkin "daha pahalı olabilir, ama her zaman müşterilerini korur" şeklindeki algılamayı pekiştirmiştir. (Bugüne kadar kimse IBM aldığı için işten atılmadı.) Bu algı IBM'nin küresel servis faaliyetinin böylesine mükemmel yürütülmesinin nedenlerinden biridir. Bugün, IBM'nin işinin yüzde 60'ı yazılım ve servistir. Donanımın payı daha küçüktür.

Pitney Bowes'in kelime işlemcisi batarak 22,5 milyon dolar vergi sonrası zarara yol açtı. Eagle Computer, Fortune Systems, Columbia Data Products ve Vector Graphic birbiri ardına ağır kayıplara uğradılar.

Tüm Silikon Vadisini korku sarmıştı. IBM'nin bu durumdan yararlanmayı amaçlayan bir reklam kampanyası başlatması da kâr etmedi: "Çoğu insanın bir bilgisayar şirketinden en büyük beklentisi iyi bir gece uykusu çekmektir."

IBM'yi "her şeye kadir" bir şirket gibi düşünmek de ters yönde bir hata olur. Ordular gibi şirketler de güç sahibidir, ama ancak işgalleri altındaki topraklarda. IBM daha fazla olabilirdi. Onun ele geçiremediği bir zihinsel bölge de evlerdir.

Apple IBM'ye karşı

Apple "paketlenmiş" ilk kişisel bilgisayar olan Apple II'yle bütün rakiplerini silip süpürmüştü. Ayrıca, onun "açık mimarisi" yüzlerce şirkete binlerce uy-

gulama geliştirebilecek yazılım ve donanım bileşenleri tasarlama cesareti veriyordu. Apple bir süre sonra kişisel bilgisayar pastasının en büyük parçasını ele geçirdi. Sonra da klasik savunma stratejilerine başvurarak konumunu korudu.

Önce Apple II Plus geldi. Ardından IIe. Bu makinelerden her biri bir önceki tasarımla uyumluydu, aynı yazılımı kullanabiliyordu ve onun yerini alacak şekilde düzenlenmişti. (En iyi savunma stratejisi kendine saldırmaktır.)

Ardından taşınabilir model olan IIc çıktı. IIe'nin yerini alacak şekilde düşünülmediği halde, daha düşük bir fiyata performans artışı getiriyordu; bu yüzden bir bakıma IIe'ye rakip oldu.

Apple'nin ev bilgisayarı olarak öngörülmeyen tek model olan Apple III'de başarısı çok zayıf kaldı. Apple III ofis ortamına göre tasarlanmıştı, yenilemeden çok tamamlanmaya yönelik tasarlandığı için, II hattıyla aynı yazılımı sunamıyordu. III serisinin sektörde tam bir kabul görmemesi, birtakım kötü şeylerin habercisiydi.

Kadiri mutlak Armonk devinin PCjr'yi çıkarması tam bu ortama denk geldi. "Ev bilgisayarının Çıkartma Günü" diyordu büyük olayların yaklaşmakta olduğunu sezen *Time* dergisi. "Zaferden zafere koşan IBM'nin elinde şimdi de oturma odası için bir ürün var."

Ama, oturma odası Apple'nindi.

Parasız klavyeye, üçte birlik fiyat indirimine ve 100 milyon dolar değerindeki Charlie Chaplin reklamlarına rağmen, PCjr bir türlü tutunamadı.

Çıkartma Gününden 18 ay kadar sonra PCjr öldü, daha doğrusu yeni kurulan IBM Başlangıç Sistemleri bölümünün yönetimi tarafından ipi çekilerek öldürüldü.



Apple II ilk "paketlenmiş" kişisel bilgisayardı. Bu markanın temelini oluşturan üründü; aynı zamanda Apple'nin "ev bilgisayarı" olduğu algısını yarattı.



IBM ofiste güçlü bir konuma sahipti, ama evde herhangi bir etkisi yoktu. IBM'ye ev kişisel bilgisayarında da başarılı olacağını düşündüren neydi acaba? Üstelik PCjr gibi bir isimle?

PCjr bozgunu IBM'nin egosunu zedelenmiş olsa da, cebine pek dokunmamıştı. Son yılında PCjr'nin geliri ancak 150 milyon dolar olmuştu, IBM'nin 46 milyar dolarlık toplam gelirine kıyasla bu, fındık fıstık sayılırdı.

Burada hatanın stratejide değil, üründe olduğunu düşünenler çıkabilir. Belki de, ama yüksekleri elinizde tutmuyorsanız iyi bir ürünün yeterli olmadığını gösteren pek çok kanıt bulunabilir. Zaferi genellikle arazinin kontrolünü elinde bulunduran taraf kazanır. Clausewitz'in ikinci ilkesidir bu: savunmanın üstünlüğü.

Aynı durum ComputerLand, MicroAge, Entré ve diğerleriyle rekabet edebilmek için satış mağazaları açma yoluna giden IBM'nin başına da geldi. *Fortune* dergisi şirketin sorunlarını anlatırken bundan, "IBM'nin perakende cangılındaki kötü maceraları" diye söz ediyordu.

Yalnızca IBM değil, DEC, Xerox ve diğerleri de perakende satış cephesinde zayiat vermiştir. Önemli olan büyüklük değil, konumdur. Ve büyük imalatçıların hiçbiri müşteri adayının zihninde perakende satış gücüne sahip olabilmiş değildir.

Apple IBM'ye karşı: 2. raunt

Ev bilgisayarı ile ofis bilgisayarı iki farklı alandır. Bilgisayar sektörü şimdi Apple-IBM karşılaşmasının bir tekrarını izliyor. Yalnız bu kez sonuç farklı olacak gibi görünüyor, çünkü Apple IBM'nin sahasında oynuyor. Apple Digital Equipment Corp.'un geri çekilmesiyle boşalan ofis boşluğuna dalmaya çalışıyor.

John Sculley ve Macintosh ekibi ofis bilgisayarlarında 2 numara olabilmek için büyük bir reklam kampanyasına yılda 200 milyon dolar harcıyorlar.

Fakat burada Apple'nin ölümcül bir zayıflığı söz konusu. Apple bir ev bilgisayarıdır, ofis bilgisayarı değil.

Sculley zeki biri. Bu Macintosh reklamlarının Apple adını hemen hiç dile getirmediğini siz de fark edeceksiniz. Macintosh'un ofis bilgisayarının üzerine Apple'in ev konumunun gölgesini düşürmek istemiyor.

Ne yazık ki, tanınmışlık Macintosh'la Apple arasında bağlantı kurulmasını sağlıyor. Buna Sculley'in Macintosh'undaki kurt denebilir.

Apple'nin kurucularından Steve Wozniak bu mesele yüzünden istifasını verdi. "Apple'nin doğrultusu beş yıldan beri korkunç derecede yanlış" diyordu.

Apple yönetimini Apple II kişisel bilgisayarının teknik gelişiminin devamını finanse etmemekle de suçladı.

Bizce Mr. Wozniak haklıydı. Apple ev ve küçük iş bilgisayarları üzerinde yoğunlaşmaya devam etse daha doğru olurdu.

2 numara IBM'ye karşı

Time dergisi şöyle yazıyordu: "Bugün kişisel bilgisayar dünyası 20. yüzyılın başındaki otomotiv endüstrisinin ilk günlerine çok benziyor. O zaman da, şimdi buradaki gibi, devrimci etkiler yapma potansiyeline sahip yeni bir teknoloji geliştirilince bir sürü şirket bundan etkileniyordu; hatta bazılarının isimleri bile aynıydı: Apple ve Commodore gibi. Elbet-


CORPORATE PERFORMANCE
APPLE FINALLY INVADES THE OFFICE

Macintosh tahmin edildiği gibi ofis pazarında pek bir ilerleme kaydedemedi. Fortune dergisine göre (9 Kasım 1987) "Üç yıl önce suya düşen bir cephe taarruzu yüzünden, şirketin arka kapılarından Mactintoshları sürmeye başladı." Bu da suya düşünce, sonuçta kabak John Sculley'in başına patladı. Bugün Apple'nin dünya kişisel bilgisayar pazarındaki payı yüzde 3'tür.

Macintosh markası için, ev ve küçük iş bilgisayarları piyasasına ek olarak, grafik alanı da bir başka olasılık olarak düşünülebilirdi. Apple PowerPoint'i satın alsaydı, (14 milyon dolara Microsoft aldı) Power Point'le Macintosh birlikteliği şirket pazarında esaslı bir yer açabilirdi. Her neyse, 2 numara için en iyi strateji saldırıyı dar bir cephede yapmaktır.



Compaq iki harika kanat stratejisi izleyerek, bir noktada dünyanın en çok satan PC markası haline geldi ve kişisel bilgisayar alanının zirvesine tırmandı. 1983 Mart'ında Compaq dünyanın "taşınabilir" bilgisayar üreten ilk şirketi oldu; adına "Compaq" dendi. 1986 Eylül'ünde ise 16 Mhz Intel 80386 tabanlı PC'yi ilk çıkaran firma oldu: Compaq Deskpro-386. Firmayı alanının zirvesine taşıyan da attığı bu son adım oldu.



Dell Computer inanılmaz bir şekilde kişisel bilgisayarda lider olmanın bir yolunu buldu —diğer rakiplerinden daha iyisini yaparak değil, farklı olarak. Dell doğrudan (önce telefonla, sonra da internetten) bilgisayar satışı yapan ilk şirket oldu. Bu, belki de pazarlamanın en güçlü stratejilerinden biri olan kanat saldırısının klasik bir örneğidir. (Dell örneğine dağıtımda kanat saldırısı deniyor.)

te ki bu erken dönem otomobil imalatçılarından geriye pek azı kaldı."

"Kimse IBM'nin kişisel bilgisayar sektörünün General Motors'un konumuna geldiğinden kuşku duymuyor. Bugünkü soru, Ford veya Chrysler'in konumuna kimin geleceği, Locomobile veya Stanley Steamer'in kim olacağıdır?" diye devam ediyordu *Time*.

2 numara kim olacak? IBM büyümeye devam ettiğine göre, şu ya da bu bilgisayar firmasının önünde, ileri çıkarak 2 numara olmak için yaşam boyu bir kez bulabileceği bir fırsat duruyor demektir.

En şanslı görünen Digital'di. Küçük bilgisayarda dünya lideri konumundaydı. İş dünyasında bir ismi ve tanınmışlığı vardı. Ama hepsini fırlatıp attı.

Hertz ile Avis. Coca Cola ile Pepsi. General Motors ile Ford. McDonald's ile Burger King. Her zaman bir 2 numaraya yer vardır.

Bu açık duran konuma ilerlemek için başkalarının önünde de fırsat penceresi açık duruyordu. Üstelik, oyuncuların sayısı da az değildi: AT&T, Burroughs, Compaq, Data General, Hewlett Packard, ITT, Motorola, NCR, Sperry, Wang, Xerox ve Zenith.

Bu listeye Japon yarışmacıları da katmak gerekir: Epson, Fujitsu, Hitachi, Minolta, Mitsubishi, NEC, Oki, Panasonic, Sanyo ve Toshiba.

Kafanız mı karıştı? Potansiyel müşterilerin de öyle. Bu aşamada en önemli satış aracı güvenilirlik unsuruydu. Müşteriler bir bilgisayar almıyor. Bir şirket satın alıyorlar. Bazı oyuncuların zayıflığına bakın.

AT&T, bilgisayar şirketi değil, bir telefon şirketi.

Burroughs, ana bilgisayar şirketi ve öyle güçlü de sayılmaz.

Compaq, IBM'ye ucuz ürünle kanattan saldıran bir firma; evet, başarılı, ama stratejisini saldırı savaşına dönüştürebilecek durumda görünmüyor.

Data General, mini bilgisayar alanında DEC'nin baş rakibi.

ITT, dev bir şirketler topluluğu, piyasada pek adı olan biri değil.

NCR, bilgisayar değil, Ulusal Yazar Kasa firmasıdır. Bilgisayar alanındaki en büyük başarısını, yazar kasa konusundaki bilgisini en iyi kullanabileceği yer olan perakende satış verileri girişinde ortaya koymuştur.

Sperry, o da yine ana bilgisayarlarda rakip konumdadır.

Wang, kelime işlemci yapımcısıdır. Wang'ın şansı var, ama kelime işlemci konumunun bir yararı olmaz.

Xerox, bir fotokopi firmasıdır. IBM nasıl fotokopide başarılı olamazsa, Xerox da bilgisayarda olamaz.

Zenith de televizyon yapıyor.

Japonları ise boş verin. Onların hesaplı adım adım yaklaşımları kişisel bilgisayar dünyasındaki hızlı değişimlere ayak uyduramaz.

En fazla şansa sahip olduğunu düşündüğümüz firmanın hangisi olduğunu tahmin edin: Hewlett-Packard.

Doğru. Hewlett-Packard dünyanın en büyük ikinci bilgisayar firması olma şansına en fazla sahip olan şirkettir. Hewlett-Packard mini bilgisayarda DEC'nin gerisindedir. Hewlett- Packard Apple'nin piyasaya getirdiği kullanımı kolay kişisel bilgisayarlardan üretiyor.

Hewlett-Packard IBM'ye saldırarak bir yere varamaz. Kimse IBM'yi yerinden edemez.

Hewlett-Packard IBM'ye şirket bilgisayarlarında Apple'den daha başarılı bir alternatif oluşturarak başarılı olabilir. Böylece, piyasaya Hewlett-Packard'ın iş bilgisayarları demek olduğunu gösterebilir.

Sonucu önümüzdeki yıllar gösterecek.

IBM markasının gücü konusunda yanılmışız. Şirketin 23 yılda PC ürün hattında 15 milyar dolar kaybettiği bildiriliyor. Hat genişletmenin yanlışlığı konusundaki inancımızı cesaretle savunmalıydık. Ne var ki, o zamanlar PC pazarının yüzde ellisini elinde tutan bir şirketi eleştirmek biraz zordu.

Hewlett-Packard markasının gücü konusunda haklı çıktık. Karman çorman bir strateji izlese de, HP kişisel bilgisayar pazarının en büyük ikinci firması oldu.

Stratejiye taktik sonuçlardan bağımsız bir güç atfedersek hata yaparız.

Karl von Clausewitz



Strateji ve Taktik

Bazı şirketler strateji geliştirmenin en iyi yolunun en iyi üç dört adamlarını bir araya getirip bir yanıt bulana kadar bir odaya kilitlemek olduğunu sanıyor. Buna genellikle "fildişi kulede düşünce merkezi yaklaşımı" deniliyor.

Başkaları da bütün üst yönetim ekibini bir konferans salonuna doldurup (tercihen Karayipler'deki bir adada) onların gelecek planlarını formüle etmesini beklemeyi tercih ediyorlar. Buna da "telefonlardan kurtulma, her şeyden kurtulma" yaklaşımı deniliyor.

Her iki yaklaşım da uzun vadeli stratejik düşünmeyi günlük taktik kararlardan olabildiğince uzaklaştırıyor. Bunların ikisi de yanlıştır.



Savaşların incelenmesinden çıkarılacak en önemli fikirlerden biri, taktiklerin stratejinin itici kuvveti olması gerektiği anlayışıdır. Önce işe yarayan bir taktik bulun, sonra onu bir stratejiye bağlayın. Çoğu şirket tersini yapıyor. İzleyecekleri stratejiye karar verdikten sonra, bu stratejilere işlerlik kazandıracak taktikler aramaya başlıyor.

Strateji taktiği izler

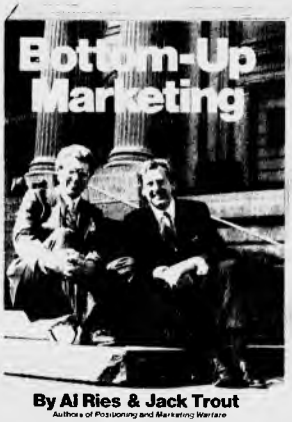
Biçim nasıl işlevin ardından gelirse, strateji de aynı şekilde taktiği izlemelidir. Yani, bir stratejinin tek ve nihai amacı taktik sonuçlara ulaşmaktır. Eğer verili strateji taktik sonuçlara katkı sağlayamıyorsa, o za-

man ne kadar mükemmel tasarlanmış veya ustaca sunulmuş olursa olsun, hatalıdır. Strateji yukarıdan aşağıya doğru değil, aşağıdan yukarıya doğru geliştirilmelidir.

Yalnızca savaş alanında olan biten her şeyi derinlemesine ve yakından bilen bir general etkin bir strateji geliştirebilir.

Strateji fildişi kulenin antiseptik ortamında doğmamalı, piyasanın çamurunda şekillenip vücut bulmalıdır. (Savaşla ilgisi kalmamış koltuk generalinin bir eşi de bu konferans salonundaki CEO'dur.)

Parlak bir stratejinin hedefi operasyonu taktik düzeyde işler kılmaktır. Başka bir amacı olamaz. Bir askeri harekâtta mastır plan hedefi, açıkça söylemek gerekirse, düşmanın tek kişi kaldığı yerde ve zamanda savaşmaya hazır, istekli ve yetenekli iki asker bulundurmaktır. Başka bir deyişle kuvvet ilkesinin taktik düzeyde uygulanmasını kolaylaştırmaktır.



Taktiğin stratejinin itici kuvveti olması fikri 1988 yılında yayımlanan Aşağıdan Yukarıya Pazarlama başlıklı kitabımızın ana temasını oluşturuyordu. Bu kitap yeni baskılar yapmaya devam ediyor.

Etkili bir strateji dehşet verici, esinlendirici, gözü pek ve atılgan olabilir, ama taktik açıdan birliklerini görevi gerçekleştirecek şekilde doğru yere, doğru zamanda yerleştiremezse başarısızlığa mahkûm olur.

Kötü strateji diye bir şey yoktur. İyisi de yoktur. Stratejilerin kendi başlarına bir marifeti olamaz. Onlar doğru sözler ve müzikle kanatlanmaya hazır bir roman kurgusu gibi ya da bir senaryo özeti gibi değildir.

Pazarlama stratejileri özgünlük, yaratıcılık ve cesur düşünce gibi hasletleriyle yargılanan sanat eserlerinden farklı olarak, müşteri ve rakipleriyle temasa girdiği andaki etkinlik derecesine göre yargılanabilir.

Askeri savaşta ciddi strateji öğrencisi işe süngüyü etüt etmekle başlar. Dünyanın bilinen en iyi stratejicisinin Prusya ordusundaki kariyerine 12 yaşında başlamış olması rastlantı değildir.

Karl von Clausewitz savaşın nasıl bir şey olduğunu iyi biliyordu, çünkü onu tüm dehşetiyle yaşamıştı. Jena'da Fransızlar tarafından esir alınmıştı. Napolyon'un ordularıyla Çar'ın orduları arasındaki büyük karşılaşma sırasında Borodino'daydı. Binlerce Fransızın Kozak atlarının altında ezilerek can verdiği tarihin en karanlık sayfalarından biri olan Berezina Nehrindeydi. Waterloo'daydı.

Onun büyük stratejik fikirleri pratik deneyimin ateşleri içinde yoğrulmuştu. Clausewitz kariyeri boyunca yenilginin acısını o kadar çok tatmıştı ki, zaferin değerini çok iyi biliyordu.

Bütün büyük askeri strateji uzmanları aynı şekilde yetişmiştir. Stratejiyi, önce savaş taktiklerini öğrenerek öğrenmişlerdir. Strateji taktiği izler.



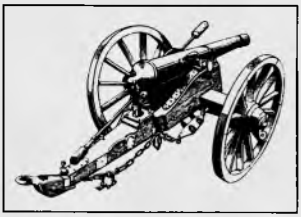
Karl von Clausewitz'in stratejik fikirleri öylesine esaslı ve temel niteliktedir ki, West Point'te ve dünyadaki başka askeri okullarda hâlâ ders olarak okutulmaktadır. Onun usta işi eseri Savaş Üzerine'nin Harvard'da ve dünyanın diğer işletmecilik okullarında okutulmuyor olması ne yazık.

Topçu subayı

1700'li yıllarda kraliyet kanı taşıyan ya da kraliyetle bir bağı bulunan hiçbir genç topçu birliğinde görev yapmayı aklından geçirmezdi. Gürültülü, pis, yorucu bir görevdi bu. Zamanın MBA'ları harikulade üniformalara sahip olan ve çalışmaya at üstünde gidilen süvari birliğiydi.

Fakat savaş taktik düzeyde değişiyordu. Süvari, keşif hareketleri dışında, büyük kara savaşlarında pek rol oynayamaz duruma düşmüştü. (Hiçbir İngiliz askeri savunması süvari saldırısıyla yıkılmış değildi.) Temel taktik role sahip olan silah, en fazla zayiata yol açan toptu.

Bunu en iyi Napolyon Bonapart biliyordu. Napolyon 24 yaşında general, 34 yaşında da imparator olmuş eski bir topçu subayıydı.



Napolyon belki de dünyanın en büyük askeri stratejicilerinden biri olan eski bir topçu subayıydı. Pazarlama silahlarını kullanmakta ustalaşan yöneticilerin de arkalarında parlak bir kariyer vardır. Dün başlıca silah televizyondu. Bugün ise internettir.

Napolyon'un stratejik dehasının sırrı, topçu birliklerini taktik düzeyde en büyük etkiyi yaratacak şekilde kullanabilmesindedir. Napolyon, topçusunun hareketliliğinden çok iyi yararlanarak toplarını bir araya toplamayı ve onların atışlarını piyade ile süvarinin önünü en iyi açacak şekilde mümkün olan en yakın yere göndermeyi çok iyi bilmiştir.

"Topçu" demişti Napolyon, "orduların ve ulusların asıl yazgısının anahtarını elinde tutuyor. Ne kadar çok topunuz olsa gene yetmez."

Tank komutanı

Bir top alın, onu içten yanmalı bir motora monte edin, üzerine zırh, altına da palet koyun, ne elde edersiniz? Napolyon zamanındaki 6 libreliğin 20. yüzyıldaki karşılığı olan tankı.

İkinci Dünya Savaşının en usta askeri stratejicilerinin bu mesleği aşağıdan yukarıya çıkarak öğrenmiş olmaları bir rastlantı olmasa gerek. George Patton Jr., 1917 yılında İngilizler dünyanın ilk büyük çaplı tank saldırısını gerçekleştirdiğinde Cambrai'de gözlemciydi.

1918 yılında Patton ABD'nin ilk zırhlı birlik komutanı oldu. Daha sonra aynı yıl Saint Mihiel savaşında tankları yönetti.

Patton, Normandiya çıkarmasında ve üçüncü ordusunun toprak işgal etmede bilinen bütün rekorları kırdığı 1944'teki vahşi ve gözü kara Fransa hücumunda tank taktikleri konusundaki bu bilgisini kullandı.

Karakterindeki tüm aşırılıklara karşın Patton, Clausewitz'in kalıbında yoğrulmuş, sağlam görüşle-

re dayalı askeri başarılara imza atmış akıllı bir stratejiciydi.

"İnsan önce plan yapıp, sonra da koşulların bu plana uymasını sağlamaya çalışamaz" demişti Patton. "Planlarının koşullara uymasını sağlamaya çalışması gerekir. Bence üst düzey komutanlıkta başarı ile yenilgi arasındaki fark bunu yapma yeteneğinin olup olmadığına bağlıdır."



Patton'u böylesine büyük bir askeri strateji uzmanı yapan İkinci Dünya Savaşının başlıca taktik silahı olan zırhlı araçlar hakkındaki bilgisi ve onları kullanma becerisiydi. Bugün acaba kaç yönetici halkla ilişkiler, televizyon, internet ve bir pazarlama programının diğer silahları hakkında doğru dürüst bir bilgiye sahip olmadan kendini pazarlama stratejicisi sayıyor? Pek çok.

Reklam uzmanı

Pazarlama savaşının bugünkü tankı ve topu reklamdır. Reklamları taktik düzeyde kullanmasını öğrenmemişseniz bir pazarlama stratejicisi olarak ciddi bir dezavantajınız var demektir.

Birçok yönetici reklam gücünün taktik uygulanışı konusundaki cehaleti yüzünden, Birinci Dünya Savaşının siper muharebelerinde olduğu gibi, kendini yere gömerek mücadele eden rakiplerin üzerine intihar saldırıları düzenleme emri veriyorlar. "Düşmanın arkası zırhlılar için harika bir avlanma sahasıdır" diyordu Patton. "Her yolu kullanarak oraya ulaşmaya bakın."

Apple'nin John Sculley'i işe alma nedeni, şişeleme tesisinin nasıl işletileceğini ya da Pepsi Cola'nın gizli formülünü bilmesi değildi. Apple'nin Sculley'i alma nedeni reklamcılıktan iyi anlamasıydı. Koşullar onun "Ofiste Apple" stratejisinin aleyhindeyken bile (tıpkı Waterloo'da da büyük ustanın aleyhinde oldukları gibi) o reklamlara genelde ustaca bir yön vermeyi başarmıştır. George Orwell temasıyla yaptığı "1984" reklamı o güne kadar bilinen bütün televizyon reklamlarını aşan bir etki yaratmıştı.

Kişisel satışın ve diğer pazarlama silahlarının ömrünü doldurduğunu söylemiyoruz. Pazarlama savaşında her silahın kendine göre can alıcı bir rolü vardır. (Napolyon zamanında piyadenin oynadığı rol gibi.) Ama reklam, büyük bir pazarlama zaferi kazanmak isteyen bir şirketin ustalıkla kullanmayı başarması gereken kritik bir silahtır.

(Kuşkusuz, reklam derken basılı malzemeyi, radyo-televizyon reklamlarını, ilanlar, doğrudan postalama, numune dağıtımı, satış broşürü, sergilemeler gibi pazara ulaşmanın bütün mekanik araçlarını kastediyoruz. Zırhlı birlikler de aynı şekilde mekanize toplar, zırhlı personel taşıyıcılar ve tanklar gibi birçok araçtan meydana gelir.)

Eleştirmenler, kötü ve zayıf reklamların ters etki yapmadığı durumlara ilişkin örnekler verebilirler. IBM'nin başarılı PC çıkışı reklamlarda Charlie Chaplin'in kullanılmasından zarar görmedi. Doğru. Kötü reklam güçlü IBM'yi çok olumsuz etkilemedi. Ama IBM'deki kaynak derinliğine sahip olmayan bir şirket kötü reklamdan ölümcül bir zarar görebilir.

Strateji sıradan taktikleri kaldırır

Strateji taktiklerin derinden kavranması temelinde evrimleştiği halde, iyi bir stratejinin mükemmel taktiklere dayanmak zorunda olmaması gibi bir paradoks söz konusudur. Sağlam bir stratejinin özü, taktik mükemmellik olmadan da pazarlama savaşını kazanabilme yeteneğidir.

IBM PC savaşını kazanmak için etkili reklamlara ihtiyaç duymamıştı. Kişisel bilgisayar üreten ilk iş bilgisayarları firması olma stratejisi, daha ürün piyasaya çıkmadan onun başarısını garantilemişti. Tak-

tiklerin mükemmel işlemesini sağlayan da bu strateji olmuştu. IBM'yi bu stratejiyi benimsemeye ikna eden şey, taktik konusunun kavranmış olmasıydı.

Birçok şirket yöneticisi reklam silahının önemini kabul etmekle birlikte, ona gerçekten fazla bel bağlamaz. Reklamdan savaşı kazanmaları için gereken "ana darbe"yi yaratmasını beklerler. Bulge Muharebesi, yani Hitler'in 1944 kışında Ardennes'teki karşı taarruzu gibi bataktan kurtulma savaşları pazarlama arenasında sık sık yaşanır. Şirketler "durumu kurtaracak" yoğun bir reklam programı için ellerindeki her şeyi ortaya koyarlar.

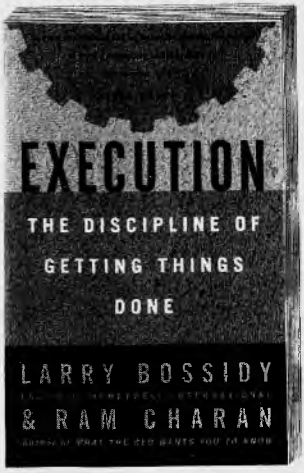
Ama durumun kurtarıldığına ender rastlanır. Bunun nedeni basittir. Stratejiniz iyiyse, savaşı sıradan taktiklerle de kazanabilirsiniz. Savaşı kazanmak için mükemmel taktiklere gerek varsa, o zaman stratejiniz yeterince sağlam değildir.

Başka bir deyişle, bir şirket taktik mükemmelliğe dayanıyorsa, sağlam olmayan bir stratejiye dayanıyor demektir. Bu durumda şirket savaşa giderken kendisini yenilgiye uğratacak iki farklı şey söz konusudur: 1) yetersiz bir strateji, 2) taktik mükemmelliğe bağımlılık; tarihte bu ikincisine ender rastlanır.

Patton Fransa'yı boydan boya aştığında bütün hür dünya ona alkış tutmuştu. Ama işin gerçeği, bu olmasaydı da kazanacaktık.

Hiçbir şey mutlak değildir. Askeri savaşlarda olduğu gibi, pazarlama savaşlarında da koşulların büyük ölçüde size karşı olduğu anlar vardır. Clausewitz şöyle der: "Durum ne kadar ümitsiz olursa, her şey umutsuz tek bir darbeye doğru götürür."

Amerikan futbolunda diğer her şey iflas ettiğinde yapılabilecek tek şey uzun atıştır. Procter & Gamble'nin öğütüp bitirme taktiği çoğu zaman kazançlı çıkar.



Birçok yönetim kitabı iyi bir yürütmenin savaşı kazanacağını söylüyor. Bunun tipik örneklerinden biri üstteki kitaptır: Yürütme: İşleri Halletme Disiplini, yazan Larry Bossidy ve Ram Charan.

Savaşı kazanmak için çok üstün taktiklere bağımlı olan pazarlama generali silahın işe yaramadığından şikâyet etmeye her an hazırdır. Ve bugünkü savaş alanında bu silah çoğunlukla reklamdır.

Taktikleri strateji yönlendirir

Strateji geliştirirken taktik durumu incelemeyi es geçen general, savaş başladıktan sonra taktikler konusunda aşırı duyarlı bir hale geldiğinde sık sık geri dönmek zorunda kalır.

Strateji taktik bakış açısından sağlam bir şekilde oturtulmuşsa, o zaman savaş başladıktan sonra stratejinin taktikleri yönlendirmesi gerekir.

İyi bir general stratejik hedeflere ulaşmak için ileri atılırken taktik farklılıkları fazla önemsememe yeteneğine sahiptir. Zaman zaman genel stratejinin gelişimine engel olan bazı kilit noktaları atlamak için hatırı sayılır kaynaklar seferber etmek gerekebilir. Örneğin, genel stratejinin başarısını sağlayacak bazı taktik hedeflere ulaşmak amacıyla, bir şirketi belli bir süre zarar ederek çalıştırmak durumunda kalabilirsiniz.

Bunu tersi de doğrudur. Stratejinize uygun düşmüyorsa, işlerin azalmasına ses çıkarmayabilir ya da kârlı ürünlerden vazgeçebilirsiniz. Bu, ne gibi sonuçlar doğuracağına bakmaksızın satış hacmini artırmaktan başka bir şeyi gözü görmeyen satış yönelimli bir kadronun ağırlıklı olduğu yerlerde problem çıkarır. Clausewitz stratejinin birliğine sürekli vurgu yapar.

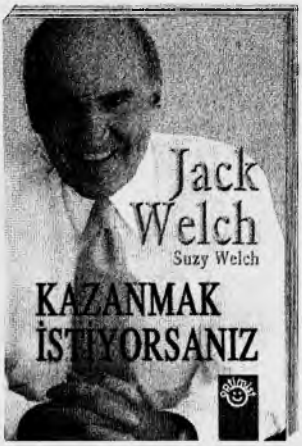
Clausewitz tüm harekâta bir katkısı olmadıktan sonra, bir coğrafi konumu ele geçirmenin ya da savunmasız bir bölgeyi işgal etmenin bir anlamı olmadığını söyler. "Nasıl ki ticarette bir tüccar tek bir alışverişten elde ettiği kazancı ayırıp da güvence ol-

sun diye bir kenara koyamazsa, savaşta da tek bir avantaj bütünün sonucundan ayrılamaz."

Coca-Cola gibi 20. yüzyıl tüccarlarının, bazen 19. yüzyıl tüccarlarının gayet iyi anladığı bir şeyi unuttuğu oluyor. Diet Coke gibi kolay satacak bir ürün çıkarıyorlar, ondan sonra da Tab'ın satışları niye düştü diye şaşkınlıklarını belirtiyorlar. Tekrarlamak gerekirse: "Tek bir avantaj bütünün sonucundan ayrılamaz."

Ademi merkezi yönetim yaklaşımı bir şirketin taktiklerinde stratejik doğrultu eksikliğinin en yaygın nedenidir. Hat genişletme gibi, ademi merkezi yönetim de kısa vadede bazı sonuçlar elde eder. Ama uzun vadede şirketin bundan zarar görmesi kaçınılmazdır. Şimdilerde, yıllarca ademi merkezi yönetim uygulamanın bedelini ödemekte olan ITT'yi örnek gösterebiliriz.

Çoğu ademi merkezi örgüt varlığını haklı göstermek için karar almayı sahaya taşıma gereğini gerekçe gösterir. Taktik durumu yerinde incelemek için sahaya çıkmak iyi strateji geliştirmenin ayrılmaz bir parçasıdır. Ama yine de birisinin çeşitli öğeleri örgütlü ve bütünlüklü bir strateji halinde birleştirmesi gerekir.



Jack Welch bile (Fortune dergisine göre "Yüzyılın Yöneticisi") stratejinin önemini hafife alıyor. Son kitabı Kazanmak İstiyorsanız'da şöyle yazıyor: "Gerçek yaşamda, strateji aslında dümdüzdür. Bir genel doğrultu belirlersiniz ve canınız çıkana kadar onu izlersiniz." Bu yaklaşım içinde yer aldığı hemen hemen bütün piyasalarda güçlü bir lider konumuna sahip olan General Electric'te işe yarayabilir, ama onun dışındaki çoğu şirkette değil.

Tek saldırı noktası

Belli bir anda bir şirketin stratejik planları tek bir hedefe bağlı olmalıdır.

Bu tek hedef en başta şirketin kaynaklarına denk düşmelidir. Buna "tek saldırı noktası" diyebiliriz.

Ademi merkezi yönetim ve birleşik bir şirket stratejisi olmaması çok sayıda saldırı noktası sonucunu doğurur; bu durum bugün Amerika'da iş çevrelerin-

"Dünyada MCI'nin herhangi bir pazarda yüzde 15'lik bir pay elde edemeyeceğine kimse inanmaz."

"Ayakkabı piyasasının bu kadarını ele geçirebiliriz, ayakkabı üretmesek bile."

Bert Roberts, CEO

Bir firmanın bir pazarda başarılı olması, onun mutlaka bir başkasında da başarılı olacağı anlamına gelmez. Buna karşılık yoğun bir aşırı güvenle önüne gelen her hedefe büyük bir keyifle saldıran pek çok yönetici var. MCI'nın eski CEO'sunun ayakkabı pazarı hakkındaki sözlerine bakın.



"Geleceğe olan inancını" açıklayan gazete ilanı, Exxon Office Systems'in başının dertte olduğunu gösteriyordu. Yalnızca sıkıntıya düşen şirketler daha uzun süre ayakta durmaya devam edeceklerini söyleyen ilanlar verir.

de oldukça yaygındır. Yer yer başarı, yer yer başarısızlık olabilir, ama bunlar işletmeyi uzun vadede ayakta tutacak şekilde koordine edilemez.

Exxon'un sonu kötü olan ofis ürünleri ve sistemleri macerasını alın: Qwip, Qwyx, Zilog, Vydec, Daystar, Dialog ve Delphi. Bunlar Exxon'un ofis ürünleri pazarına saldırısında kullandığı markalardan bazılarıydı. Peki ama Exxon'un şirket stratejisi nerdeydi? Yağla su, yağla ofis makinelerine oranla çok daha iyi birbirine karışır.

IBM'in PC'yi piyasaya sürüşüyle Exxon'un çıkışını karşılaştırın. PC'de başarılması istenen önemli bir stratejik amaç vardı: şirket ana bilgisayar işini alt kesimde kanat saldırısına hedef olmaktan korumak istiyordu. IBM enerjisinin önemli bir kısmını ve kaynaklarının büyük bir bölümünü PC çabasına harcadı. (Aynı yaklaşım birkaç onyıl önce IBM 360/370 ana bilgisayar hattında işe yaramıştı.)

Şirketler çeşitli bölümlerini para ve malzemeyle donatırlar, sonra da çok az bir yönlendirmeyle onları sahaya sürerler. "İşte, alın bu varlıkları, bunlarla para kazanın." Çok sayıda saldırı noktası olan şirketlerde genel yönlendirme bundan ibarettir.

Şirketin tümenleri iş dünyasına çıktıkça, saldırıları "fırsat sunan hedeflerle" sınırlama eğilimi baş gösterir. Belli bir hedefi ele geçirmenin kolay olması için geçerli nedenler bulunması gerekir. Örneğin, ürünün uzun vadede geleceği olmayabilir.

Kelime işlemcileri alın. IBM genel amaçlı ofis bilgisayarları alanına yüklenince, kelime işlemci pazarını görece boş bıraktı. Bunun üzerine Lanier, CPT, NBI ve diğerleri bu fırsat hedefin üzerine atladılar. Bu şirketler acaba yarın nerede olacaklar?

Warner Communications Atari'yi satın alırken uzun vadeli bir şirket stratejisi var mıydı? Yoksa, yalnızca oyun mu oynuyordu?

Izod'da her şeyini kaybetmeden önce General Mills'in bir stratejik planı var mıydı?

Ya Montgomery Ward için Mobil'in aklından neler geçtiğini sanıyorsunuz?

Eskiden şirketlerin bu tür hareketleri çeşitlendirme diye adlandırılan bir geçici hevesle haklı gösterilirdi. Bunların hiçbiri askeri ilkelerin temeli olan kuvvetlerini bir noktada toplama ilkesi karşısında ayakta duramaz.

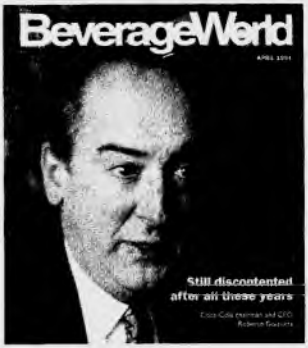
Dünyadaki dev şirketlerden biri olan ve şimdi AT&T'yle savaşa kilitlenmiş durumdaki MCI, MCI Mail'i başlatarak ikinci bir cephe açıyor. Askeri açıdan bakınca, bunun hiç anlamı yok. MCI Mail'in yol açtığı zarar arttıkça, bu adımın pazarlama açısından da bir anlamı kalmıyor.

Dallas'a kadar gidip Electronic Data Systems için Ross Perot'a 2,5 milyar dolar verdiklerinde General Motors'dakiler ne yapıyordu? Stratejik bir şey değildi, emin olabilirsiniz.

Bu tür adımların rasgele olması zaten kötü bir şey. (Reddedemeyeceğimiz bir teklif aldık da.) Şirketlerin bir çeşitlendirme stratejisi geliştirmek için kendi yollarından çıkması daha da kötü.

Sony'yi alın. *Fortune* dergisine göre, Sony bir 50-50 stratejisi geliştirmiş. Şirket 1990 yılında, bugünkü gibi bir 80-20 şirket olmaktan çıkıp bir yarı-tüketici, yarı-tüketici-olmayan şirketi haline gelmeyi amaçlıyor. Bunun bir anlamı var mı?

Hayır. Bu, kazanmakta olduğunuz bir savaştaki kuvvetlerinizi, kaybetmekte olduğunuz bir savaşa kaydırmaktır. Üstelik, Sony bunu tam da işlerinin tüketici ayağında bir kriz yaşamakta olduğu sırada yapıyor; bu Betamax teknolojisinin VHS teknolojisi karşısında sürekli gerileme içinde olduğu bir dönem.



Coca-Cola'nın eski başkanı Roberta Goizueta şöyle diyordu: "Bu ülkede birbirinden berbat iki iş yapıyorsanız, bunun iyi yaptığınız bir işe tercih edilir olduğu şeklinde bir algı var—o zaman, riski dağıtmış oluyormuşsunuz. Ne saçma."

SONY

Elbette Sony bir 50-50 şirket olma amacına ulaşamadı. Bugün 20 yıl öncesine göre daha da müşteri yönelimlidir.

Saldırı ve karşı saldırı

Fizik kuralları her etkinin karşısında ona denk ve karşıt bir tepki olacağını söyler. Oysa birçok pazarlama komutanı sanki düşman hiç karşılık vermeyecekmiş gibi savaş planları yapar. Bu kadar gerçeklikten uzak bir şey olamaz.

Oysa olasılık bunun tam tersidir. Fiyatınızı yarıya indirirseniz, rakibiniz de aynısını yapar. Tam anlamıyla aynı düzeyde olmasa bile, yapacağınız her eyleme rakibinizden mutlaka bir karşılık gelecektir.

Tek yanlı bakmayın. İyi bir pazarlama stratejisi rakibin karşı atağını öngörebilendir. Pazarlama savaşının birçok ilkesi karşı atak tehlikesini dikkate alır. 2 No'lu saldırı ilkesi şöyleydi: *Liderin gücündeki bir zayıflığı bulun ve o noktaya saldırın.* Rakipten böyle bir saldırı gelmesinin önünü kesmek için liderlerin kendi güçlerini kendilerinin zayıflatması gerekir; ama bu onların genelde yapmakta tereddüt ettikleri bir şeydir.

Güçlü karşı ataklar olasılığını analiz etmenin bir başka yolu da, öngörülen pazar payı değişikliklerini gözden geçirmektir. Örneğin, bazı şirketler büyük bir cesaretle, liderin payının yarısını elinden almayı öngörürler. Ama bunun için nasıl bir dişe diş mücadele yaşanacağını öngöremezler. Yaralı kartal fena saldırır.

Karşı saldırıyı bekleyin. Rakibiniz, sahip olduğu şeyi savunmak için, sizin konumunuza yönelteceği bir saldırıya oranla çok daha fazla para harcamaya ve fedakârlıkta bulunmaya hazırdır.

Muharebe stratejiden bağımsız değildir



Apple'nin şirket pazarına saldırısı, elbette acınası bir bozgunla sonuçlandı. Üstün bir düşmana tam cepheden saldıramazsınız...ne savaşta, ne de pazarlamada.

Bir şirketin giriştiği ya da niyetlendiği her muharebe muharebenin içerdiği stratejiden ayrılamaz. Muharebe stratejidir.

Oysa pazarlamacıların çoğu bunları birbirinden ayırabileceğini sanıyor. Örneğin Apple Fortune 500'ü işgal edeceğini ilan etti. Bunu söyledikten sonra geriye yaslanıp, "Şimdi stratejimiz ne olmalı?" diyemez. Apple'nin stratejisi işte Fortune 500'ü işgal etmektir. Bu işgalin başarılı olup olmaması öncelikle, stratejinin Apple'ye savunmadaki IBM'nin gücünü dikkate alan taktikler sunup sunamamasına bağlıdır.

Apple'nin pazarlama savaşı ilkelerini izleyerek başarı şansını artırabileceği kesindir; örneğin, dar bir cephede saldırı yürütme ilkesi gibi. Ama bu etmenler bir yere kadar yardımcı olabilir. Daha temel nitelikteki stratejik soru şudur: Apple gibi kaynakları sınırlı küçük bir şirket IBM'yi kendi evinde vurabilir mi?

Şirkette başarma azmi olursa, her şeyin mümkün olduğu yolundaki yanıltıcı anlayış başarılı büyük şirketleri bile sıkıntıya sokmuştur. Çoğu zaman ne yapmak istediklerine karar verdikten sonra bir çalışma ekibini bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir strateji geliştirmekle görevlendiriyorlar. Hiçbir şirket bunu yapacak kadar büyük değildir. Şaşmaz bir şekilde, hedefler kaynaklarını aşan hedefler oluyor.

İyi pazarlama stratejicileri taktiklerin ve gerçekliğin dünyasında yaşarlar. Hiçbir zaman egolarının kararlarının yoluna çıkmasına izin vermezler. Hiçbir zaman olanaksızı zorlamadıkları gibi, bir harekâtı ya da saldırı hattını mantıklı bir amacın ötesine taşır-

mazlar. Dikkatlerini gösterişli planlara ya da olanaksız hayallere değil, el altındaki taktik araçlarla başarılabilecek olan şeylere odaklarlar.

Strateji taktikten ayrılmaz

Muharebe stratejiyi şart koşarsa, strateji de taktiği şart koşar. Bu süreklilikte ek yeri yoktur ve herhangi bir noktasında kesmeye kalktığınızda süreç bundan büyük bir zarar görür. Taktik bilgisi şirket için belli bir muharebe hattını olanaklı kılacak stratejiyi geliştirmenizi sağlar.

Bu muharebe üzerinde anlaşmaya vardıktan sonra, strateji taktiği yönlendirmek üzere devreye girer. Taktikle strateji arasına kalın bir bariyer girerse tüm süreç iflas eder.

Çoğu pazarlama savaşının temel unsuru olan reklamcılığı alın. Şirketler normalde bir reklam kampanyasının taktiklerini ellerinin altında tutmak için ajanslarla anlaşırlar. Fakat şirket normalde pazarlama stratejisini reklam ajansı göreve başlamadan önce oluşturur. Başka bir deyişle, ne yapılacağının kararını şirket verir; ajansa bunun nasıl yapılacağı kararı kalır.

Bu uygulama o kadar basit ve mantıklı görünüyor ki, içerdiği ölümcül kusuru işaret etmek ukalalık gibi gelebilir. Bu ikisi arasındaki yapay bariyer, ajansın taktik konusundaki uzmanlık bilgisinin şirket stratejisinin geliştirilmesinde önemli bir etmen olmasını önler.

Miller Biracılık iki ana markayı tek bir marka ismi altında yerleştirmeye çalışmanın taktik bakımdan zorluklarının farkında mıydı? Belli ki, değildi. Miller stratejisini kendi oluşturduktan sonra, iki reklam

ajansına taktik görevlerini bildirdi. Acaba J. Walter Thompson iki büyük bira markasını aynı isim altında toplama stratejisini sorguladı mı? 50 milyon dolarlık bir müşteriyi kazanmanıza neden olabilecek bir stratejiyi sorgular mısınız? Her yıl ajansınıza 7,5 milyon dolar gelir sağlayacak bir müşteriyi?

Yarınki pazarlama savaşlarında gerçekten etkili olabilmek için, reklam ajanslarının daha çok stratejik planlama yapması ya da şirketlerin reklam taktiklerini daha iyi öğrenmeleri gerekecek. Her iki eğilim de eş zamanlı gelişecek gibi görünüyor.

Ne var ki, şu anda reklam konusundaki taktik bilgilerini stratejik programa dönüştürme becerisine sahip olan reklam firması da, reklam taktikleri hakkında derinliğine bilgi sahibi olan şirket sayısı da oldukça azdır.

Bazı ajanslar daha fazla stratejik düşünme taleplerine güçlü bir direnç göstereceklerdir, çünkü açık konuşmak gerekirse, reklam programlarının başarısından sorumlu tutulmak istemeyeceklerdir. Suçu ürüne ya da satış gücüne atmayı tercih edeceklerdir.

Yedeklerin kullanımı

Hiçbir askeri komutan yeterli yedeğe sahip olmadan saldırıya geçmez. Clausewitz, "Taze yedeklerin sayısı her iki komutanın da önemsediği başlıca noktalardandır" demişti.

Yedek kuvveti daha büyük olan komutan baskın konumdadır. Bütün yedeklerinizi her muharebeye sürmek ne zorunlu, ne de arzu edilir bir şeydir.

Hiçbir şirket bir yıllık reklam bütçesini 1 Ocak'ta tüketmez. Hiçbir general de ordusu karşı tarafla ça-

tışmaya girdiğinde elindeki bütün askerleri ön cephe hattına yığmaz. Yedeklerin kullanımı ve yönetimi her zaman savaşların temel bir konusu olmuştur.

İyi bir general zaferi bütün yedeklerini kullanmadan kazanmak ister. Hiç istisnasız, bütün yedeklerini tüketen taraf mutlaka kaybeden ordu olur.

Kuşkusuz, burada sözünü ettiğimiz şey taktik yedeklerdir, yani bir anda savaşa sürülebilecek olan kuvvetler. Stratejik yedekler farklıdır. Ordular önce askere alınıp sonra eğitimden geçirilecek askerlere bel bağlayamaz. Clausewitz yerel bir istikrarsızlık olarak gördüğü stratejik yedeklere güvenmeme konusunda uyarıda bulunur. Eğer stratejik iseler, yedek değillerdir. Yani savaş alanındaki komutanın talebi üzerine hemen muharebeye sürebileceğiniz kuvvetler değildir bunlar.

Bir yerine iki işi birden başlatan işletme sahibi stratejik yedek tuzağına düşer. Her iki yatırım da acil bir durumda likiditeye çevrilemeyeceği için, biri diğerine yedeklik yapamaz. Likit kaynakları yedekte tutarak bir işi başlatmak daha doğrudur.

Bu ilke çok kısa bir süre içinde, çok fazla sayıda cephede, çok fazla iş yapmaya kalkışan şirketler için de geçerlidir. Anahtar soru, "Yedekler nerede?" sorusudur.

Kimi zekâsıyla, kimi de cesareti veya irade gücüyle övgüye değer olan bin insan arasında, ortalama general kariyerinin üzerine çıkmak için gereken bütün nitelikleri kendisinde birleştiren bir kişi bile bulunamayabilir.

Karl von Clausewitz



Pazarlama Generali

Sanayinin renksiz kaptanları bir iki istisna dışında şirketlerini pazarlama dünyasının savaş alanlarında fazla dikkat çekmeden yönetiyorlar. Ya da birliklerini motive etmek ya da esin vermek için fazlaca bir çaba harcamadan idare ediyorlar. (General Electric'te Jack Welch, Chrysler'de Lee Iacocca ve Citybank'da John Reed gibi istisnalar dışında.)

Birçok şirket şefi göze batmamak için şu felsefe ikizlerinin—çeşitlendirme ve ademi merkezileştirme—arkasına saklanıyor.

Günümüz iş dünyası daha çok sayıda saha komutanına, yani bütünsel bir pazarlama programını planlama ve yönetme sorumluluğunu üstlenmeye hazır daha çok erkek ve kadına şiddetle ihtiyaç duyuyor. Şirketlerin büyük düşünenlere umutsuzca ihtiyaç duyduğu bir zamanda, onlar tam tersi yönde gidiyorlar. Çeşitlendirme ve ademi merkezileştirme stratejiyi alt basamaklara itiyor. Bir Fortune 500 şirketi yöneticilerinin yarısının stratejik planlamaya katılmasıyla övünüyordu.

Patton'un üçüncü ordusunda 105 general ve bir stratejik planlamacı vardı.

Strateji sürecine ne kadar çok kişi katılırsa, şirketin mükemmel bir stratejiye kavuşma şansı o kadar azalır. Bu süreci yukarı basamaklara taşımak gerekir, aşağıya doğru indirmek değil.

Ademi merkezileştirme şirket çalışanlarının risk alma ruhunu köreltti. Yöneticiler aptal değiller. Bir şekilde "işten çıkarılma çizgisinin" üstüne çıkmayı başardıktan sonra, şirketin tepesine doğru ilerleyebileceklerini bilirler.

Şirketinizde bu çizginin altında mı, yoksa üstünde mi olduğunuz kolaylıkla saptanabilir. Pazarlama hedeflerinize ulaşamadığınız için sizi işten atabilirlerse, bu çizginin altındasınız demektir. Hedeflerine ulaşamadıkları için sizin işten çıkarabileceğiniz birileri varsa, çizginin üzerindesiniz demektir.

Çizginin üzerinde iseniz, önünüzde kişisel olarak yerine getirmek zorunda olduğunuz pazarlama hedefleri olmayacaktır. Bunu unutmayın. Elbette, alanınızdaki başarılardan kendinize pay çıkarabilir ve başarısızlıklardan ötürü suçlayacak birilerini bulabilirsiniz. Şirketinizde işiniz sonuna kadar garantideyse, bu herkesin isteyeceği bir konumdur.

Ademi merkezileştirme işten çıkarılma çizgisini aşağı doğru çektikçe, şirketler hiçbiri kendi başına büyük bir pazarlama programı başlatma gücüne sahip olmayan küçük beyliklerin toplamından ibaret bir hale gelir. Böylece, birçok şirkette pazarlama yozlaşarak iş dünyasının siper savaşları denebilecek ufak tefek ele geçirme harekâtlarına dönmüştür.

Biz iş dünyasının değişmekte olduğuna ve CEO'ların etkin pazarlama programları yürütecek kadar büyük ve güçlü birimler oluşturmaya başladığına inanıyoruz. Bu noktada yeni bir problem ortaya çıkıyor. Bu geniş çaplı harekâtları yönetecek pazarlama generallerini nereden bulacağız?

Bulmak zor. Clausewitz birçok bakımdan zeki olan insanların iyi bir generali oluşturan niteliklere sahip olamayabileceğini belirtmişti. Belki, binde biri sahiptir.

Peki bir pazarlama generalinde ne gibi nitelikler aranır? Virginia Askeri Enstitüsü, Annapolis ve West Point gibi yerlerden bir şeyler öğrenebilir miyiz?

Pazarlama generali esnek olmalıdır

Bir pazarlama generalinin temel özelliği esnek olmaktır. Göz kamaştırıcı olmayan ve her zaman erdem sayılmayan bir özellik olmasına karşın, hiçbir askeri general onsuz başarıya ulaşabilmiş değildir. Bir general stratejiyi duruma uyarlayabilecek kadar esnek olmalıdır, tersi değil.

Çoğu sözde general bunun tam tersini yapar. Geçmişte işe yarayan bir stratejiyle başlayıp sonra durumu analiz ederler. Çoğunlukla da durumu stratejiye uydururlar. Bunu yapmak hiç de zor bir şey değildir, çünkü "olgular" hiçbir zaman apaçık görünmezler.

Clausewitz şöyle der: "Savaşta elde edilen enformasyonun büyük bir kısmı çelişkilidir, daha büyükçe bir kısmı sahtedir, en büyük kısmı ise kuşkulu niteliktedir."

Savaşın sisi içinde geçmişte kullanılmış ve doğruluğu denenmiş bir stratejiyi uygulamak çok kolaydır. Bunun dışındaki bir yaklaşım, çoğunlukla "İşe yaradığını bildiğimiz şeyle devam edelim" demeyi alışkanlık haline getirmiş olanların gözünde pervasızlığın doruklarına çıkmak olur.

Bazen bu tutumun güçle karıştırıldığı oluyor. "İnançlarının verdiği cesarete sahip" diye tipik bir

Esneklik



General Electric'ten Jack Welch bir pazarlama generalinde bulunması gereken esnekliği en çok sergileyenlerdendir. Kendini adamış olduğu bir ürün ya da hizmet yoktu. Eğer 1 numara, ya da 2 numara değilse, bunu tespit eder ve ya satar ya da kapatırdı.

nitelendirme vardır. Oysa bir generalde esnek olmayan, inatçı bir tutum zayıflık işaretidir.

Bugün pazarlamada pek çok anlamsız davranış gözleniyor. Rakibi fiyat kıran bir yönetici bunu şöyle karşılıyor: "Ürünlerinin değerini iyi biliyorlar, doğrusu."

Bir elemanı rakibe saldırma önerisi getiren yönetici, ona şöyle yanıt veriyor: "Biz pozitif yaklaşıma inanıyoruz, rakibin ürünlerini kötüleyerek değil, kendi ürünümüzün erdemlerini öne çıkararak satış yapmayı amaçlıyoruz."

İyi bir generalde köklü önyargılar olmaz. Bir konuda karara varmadan önce, bütün alternatifleri dikkate alır ve bütün görüş açılarını dinler.

Düşman tarafına dehşet salacak olan bu zihinsel esnekliktir. Darbenin ne zaman ve ne yandan geleceğini asla kestiremezler. Hazırlıksız olduğunuz bir şey karşısında savunma yapmak son derece zordur.

Pazarlama generali zihinsel cesarete sahip olmalıdır

Cesaret kadar tartışılan başka bir konu yoktur. Bir pazarlama generali kesinlikle cesur olmalıdır.

İyi generalleri vasat olanlardan ayıran şey bu cesaretin türüdür. İyi bir general, farklı bir yaklaşım öneren üstlerine ve arkadaşlarına karşı durmasını sağlayacak zihinsel cesarete sınırsız ölçüde sahiptir. İyi bir general bütün görüş açılarını dinlemeye açık olmakla birlikte, bir noktadan sonra bir karar vermesi gerekir. Bu, açık fikirliliğin sona erdiği ve iyi generalin üstün gelmek için gereken irade gücünü ve zihinsel cesareti derinlerde kendi içinde bulduğu zamandır.

Lee Iacoca bunu şöyle ifade ediyor:

İyi bir yöneticiyi oluşturan özellikleri tek bir sözcükte toplayacak olsam, kararlılık sözcüğünü seçerdim. Dünyadaki en mükemmel bilgisayarları kullanabilirsiniz, bütün şemaları ve rakamları arka arkaya dizebilirsiniz, ama eninde sonunda bütün bu bilgilerden bir sonuca varacak, bir zaman cetveli hazırlayıp eyleme geçecek *olan sizsiniz.*

Vasat generaller genelde maço tiplerdir: "Kimse bana ne yapmam gerektiğini söyleyemez." Bunların pazarlamaya gelmesinin nedeni, bu alanın askeri savaşla arasındaki aşikâr paralelliktir. Çoğu zaman askerlerin dilini taklit eder, sık sık birliklerden ve yarma harekâtlarından söz ederler.

Maço tipler eskiden alınmış kararları savunmakta hızlıdır. Eski karar ve stratejilere sanki duygusal bir bağlılık hissederler. Yitik davalar doğaları gereği maço tipleri çeker. Onlara göre nihai cesaret eylemi şirketiniz için ölmektir.

Bununla birlikte, maço tip iyi lider de olabilir. Liderlerin mutlaka iyi bir general ya da stratejici olması gerekmez. Stratejiden çok bir lidere ihtiyacı olan bir şirkete, dışarıdan getirilen bir stratejiye hiç başarı şansı bırakmayacak kadar morallerin zayıflamış olduğu bir şirkete kendini beğenmiş, egosu güçlü biri pekâlâ mükemmel bir baş olabilir. Böyle bir şirketin ihtiyacı olan ilk şey, esin kaynağı kendi içinde olan bir liderdir.

Eylemde başarılıysanız, iyi bir stratejici kadar iyi bir lider de olabilirsiniz. Patton ayna karşısına geçip "savaşçı yüzünü" prova ederdi. Lee Iacocca birliklerini şu ölümsüz sözlerle ateşlerdi: Tek bir tutkumuz var. En iyisi olmak. Başka ne var ki?"

Cesaret



Chrysler'den Lee Iacocca bir pazarlama generalinin sahip olması gereken cesareti sergilemektedir. İflasın eşiğindeki bir firmayı üstlenen Iacocca, bir dizi parlak kanat harekâtıyla Chrysler'i kazanan bir kuruluş haline getirdi.

Bu arada, fabrikada Iacocca'nın stratejisi tamamen farklıydı.

Tek başına moralin bir pazarlama zaferi yaratabileceğine inanan bazı danışmanlar moral etmenin rolünü aşırı abartıyorlar. Bu doğru değildir, hatta bunun tersi doğrudur. Birliklerin moralini bir pazarlama zaferi kadar düzeltebilecek başka bir şey yoktur.

Cüret



Burger King'den Jeffrey Campbell bir pazarlama generalinde aranan türden cürete sahip bir yöneticidir. Pazar lideri McDonalds'a karşı "kızartma değil ızgara" stratejisiyle çok başarılı bir saldırı düzenlemişti.

Pazarlama generali cüretli olmalıdır

Askerlikte fiziksel cesaret ve cüret yıllarca hep üstün tutulmuş, bu amaçla milyonlarca madalya dağıtılmıştır.

Fiziksel cesaret doğrudan savaştaki kuvvetler için önemli olmakla birlikte, bir komutan için temel bir erdem sayılmaz. General asker değildir. Birçok general bu role soyunmuş ve bu pervasızlığını bozguna uğrayarak ve aşırı kayıplar vererek ödemiştir.

Pazarlama generali fiziksel cesaret yerine, cüretli olmaya ihtiyaç duyar. Doğru zamanda hızlı ve kararlı bir şekilde darbe vurmasını bilmelidir. Ancak pazarlama generalleri çoğu zaman başarı basamaklarını tırmandıkça bu ruhu yitirirler.

Clausewitz şöyle der: "Rütbe yükseldikçe, cürete daha ender rastlanır." Ya da emeklilik yaklaştıkça. Ya da hisse opsiyonu programındaki pay sayısı arttıkça.

Dalga sizinle birlikte yükselirken, cüret özellikle değerli bir erdemdir. Bu aşamada pazarlama faaliyeti yükselen dalgadan yararlanmasını iyi bilen bir komutana sahip olmanın faydasını görür.

Birçok pazarlama generalinin doğasında temel bir kusur var. Her şey aleyhlerine döndüğünde çok fazla cesaret sergiliyorlar. Ellerindeki kartlar iyiyken de, aşırı ihtiyatlı davranıyorlar.

Bir pazarlama generali olguları bilmelidir

Generaller genelleme yaparlar. Bir mastır strateji çıkarmak için bütün ayrıntıları sahiden de bilmeniz gerekmez diye düşünülür. Aslına bakarsanız, uzman üst yönetim kademelerinde çoğunlukla belli bir küçümsemeyle karşılanır. Yalnızca bir alanda çok fazla bilgiye sahip kişilerde geniş bir bakış açısı olabileceğine inanılmaz.

Pazarlama stratejisi kolaydır. Herkes yapabilir. Görünen o ki, iş ve yönetim dergilerinde çalışan her editör kendini Amerika'daki şirketlere işleri nasıl yürüteceklerini anlatmak zorunda hissediyor.

Gerçekliğe bundan daha yabancı bir şey olamaz. Her pazarlama probleminin kolay ve net bir yanıtı vardır ve bu genellikle yanlıştır. Coca-Cola formülünü değiştirme kararını ilan ederken, bakın başkan neyle gurur duyuyordu: "Bu, şimdiye kadar aldığımız en doğru karardır." Gene yanlış.

"Savaşta her şey çok basittir" der Clausewitz, "ama en basit şey zordur."

İyi bir pazarlama generali ayrıntılarla işe başlayarak, stratejiyi tabandan yukarı doğru oluşturur. Strateji ortaya çıktığında basit olacaktır, ama mutlaka aşikâr yanıt olacak değildir.



Citibank'dan John Reed bir pazarlama generalinde aranan bilgiyi en iyi sergileyenlerdendir. Citibank'ın, tüketim bankacılığında devrim niteliği taşıyan ATM'leri başlatmasının öncüsü odur.

Pazarlama generali şanslı olmalıdır

Pazarlama savaşının sonucu üzerinde şansın rolü büyüktür. Planlamadan sonra ya da saldırıdan sonra, kendinizi talihin ellerine bırakırsınız. Emin olun, işinizi iyi yaptıysanız, talih rüzgârı sizden yana esecektir.

Şans



Donald Trump Talihli Spermler Kulübünün kurucu üyelerindendir. Donald tüm kariyerini miras yiyerek değil ailenin servetine servet katmaya harcamıştır.

Clausewitz, "Başka hiçbir insan eylemi şansla bu kadar devamlı ve tam anlamıyla iç içe geçmiş değildir" der. "Savaş kâğıt oyununa çok benzer."

Şansınız sizi terk ettiği an, hızla kaybınızı en aza indirmeye bakın."Teslim olmak utanç verici değildir" der Clausewitz. "Bir generalin son adamı ölene kadar savaşa devam etme fikrine bağlı kalmamasının, kaybettiği anlaşılan bir satranç oyuncusunun oyunu bırakmasından bir farkı yoktur."

Keşke Eisenhower Kore'de havlu atmayı becerebilseydi; iyi bir pazarlama generali ne zaman vazgeçileceğini bilmek zorundadır. Egoları korumak için kaynak harcamakla hangi amaca hizmet edebilirsiniz. En iyisi yenilgiyi kabullenmek ve bir başka pazarlama savaşına bakmaktır.

Verilecek daha birçok pazarlama savaşı ve kazanılacak birçok zafer vardır.

Pazarlama generalinin kuralları bilmesi gerekir

Bir oyunu iyi oynamak için önce oyunun kurallarını ya da ilkelerini öğrenmek gerekir. Ve ikincisi, sonra bunları unutmanız gerekir. Yani, kuralları düşünmeden oynamayı öğrenmelisiniz.

Oynadığınız oyun ister satranç, ister golf, isterse pazarlama savaşı olsun değişmez. Kestirmeden gitmek yok. Kuralları öğrenerek işe başlamak, sonra da onları unutacak kadar pratik yapmak gerekir.

İyi bir tenis oyuncusu oyun esnasında raketi nasıl tutacağını ya da vuruş esnasında topu raketin tam hangi noktasına denk getirmesi gerektiğini düşünmez. Tenis oyuncusu hasmını avlamaya konsantre olur.

Pazarlama generali olmak isteyen kişi önce pazarlama savaşının ilkelerini öğrenmek, sonra da oyun sırasında bunları unutmak zorundadır. İyi bir general bilinçli olarak şöyle bir soru sormaz: "Biz şimdi ne tür bir savaş yürütüyoruz? Burada hangi ilkeleri kullanmamız gerekiyordu?"

İyi generallerin kuralları, bunları unutup hasımlarına yoğunlaşabilecekleri kadar iyi bilmeleri gerekir. Güzel alışkanlıklar gibi, kurallar da unutulmak üzere öğrenilir.

Bugün pazarlamanın sorunu kural eksikliği değildir. En büyük sorun, önce kuralların gelmesi gerektiğini kavrayamamaktır.

Bu problemi gidermek için, pazarlamacılar pazarlama tarihini sistemli bir şekilde incelemeye başlamalı ve şirket savaşlarının sonuçlarını belirleyen stratejik ilkeleri formüle etmelidirler. Bugün strateji kadar önemli bir şey yoktur.

Strateji ile zamanlama pazarlamanın Himalaya'sıdır. Tüm geri kalanlar alçak tepelikler sayılır.



Günümüz şirketlerinin yönetim kurullarında pek çok Carly Fiorina bulabilirsiniz: büyük liderler ama zayıf stratejiciler. Hewlett-Packard'ın Compaq Computer'le birleşmesinin, yatırım bankacıları ve kendilerini önemseyen liderler dışında kimse için bir anlamı yoktu.

Sonsöz

Yirmi yıl önce bu kitabı yazdığımızda, Amerika'nın büyük markalarının bu kadar çoğunun başının sonunda bu kadar derde gireceğini hayal bile edemezdik. AT&T, General Motors, Kodak ve benzeri devler sonsuza kadar devam edecek gibi görünüyorlardı.

O kadar büyük orduları varken niçin bu kadar kötü sonuçlar aldılar? Elbette, kötü stratejiler izlemiş olduklarını söyleyebilirsiniz. Peki, ama niçin? Başı bugün dertte olan büyük markalarının çoğunun etrafı danışmanlarla çevriliydi; bunlar bu şirketlerin paralarını aldılar, ama göründüğü kadarıyla onları yere sermeye çalışan düşmanlarına karşı gerçek bir yardımları dokunmadı.

Kötü kararlara karşı son savunma hattının yönetim kurulu olduğu akla gelebilir. Burada onlarca yılın deneyimine sahip en az bir düzine insan vardır. Bunlardan CEO'yu ve onun üst düzey yöneticilerini doğru hatta tutmaları beklenir. Değil mi?

Yanlış. Göründüğü kadar çok sayıda yönetim kurulu üyesi aynı anda çok sayıda yönetim kurulunda yer alıyor ve bütün dikkatlerini vermelerini gerektiren problemlerle ilgilenmek için fazla zamanları kalmıyor. Ya da tepe yöneticilerin eleştirmen ya da akıl hocaları değil de arkadaşları oluyorlar.

Danışmanların ve yönetim kurullarının fazla bir yararı dokunmuyorsa da, en azından fazla bir tahribata da yol açmıyorlar. Hatta kimi zaman iyi fikirler de üretiyorlar. Ama bize göre en büyük suçlu Wall Street'tir. Sadece bela yaratmaktadır, çünkü çoğu zaman kötü, hatta kimi zaman geri döndürülemez şeylerin

olmasını cesaretlendiren bir ortam oluşturmaktadır. Bir şekilde, bela için bir sera işlevi görmektedir; ve bütün yaptığı, tıpkı bir serada olduğu gibi, şeylerin "büyümesini" teşvik etmektir.

Ünlü iktisatçı Milton Friedman, "Mutlaka büyümek gibi bir zorunluluğumuz yok, mutlaka büyümek gibi bir arzumuz var" derken bunu çok güzel ifade etmişti. Birçok şirkette yanlış gidebilecek şeylerin merkezinde yatan şey bu büyüme arzusudur. Büyüme işleri doğru yapmanın yan ürünüdür. Ama kendi başına değerli bir amaç değildir. Aslında, imkânsız amaçların ve kötü kararların ardındaki suçlu büyümedir.

Pazarlama savaşında önemli olan sizin ne yapmak istediğiniz değil, düşmanınızın (rakiplerinizin) ne yapmanıza izin verdiğidir. Savaş borsadaki değerinizle ilgili değildir. Rakiplerinize kıyasla kaç müşteri kazandığınızla ilgilidir.



PAZARLAMA SAVAŞI

Pazarlamanın temellerini değiştirmiş iki ünlü uzman gene karşınızda.

Pazarlama Savaşı Jack Trout ile Al Ries'in yirmi yıl önce yayımladıkları *Pazarlama Savaşı*'nın 21. yüzyılın yeni gerçeklikleri temelinde gözden geçirilmiş yeni baskısı. Son yirmi yılın pazarlama ve reklam kampanyalarının deneyimleri ele alınıyor. Ancak Trout ve Ries, önerdikleri stratejilerin bugün de geçerliliklerini koruduğu görüşündeler:

"Pazarlama bir savaştır; burada düşman rakipler ve fethedilecek yer de müşteridir."

Kitabın içerdiği konulara örnekler:

- Pazarlama savaşında saldırı, savunma, kanat saldırısı ve gerilla savaşının temel ilkeleri;
- Büyük/küçük şirketlerin pazarlama ve reklam kampanyalarında gözden kaçırdıkları noktalar;
- Muazzam reklam ve pazarlama kampanyalarının neden başarılı veya başarısız oldukları ve
- Pazar liderlerinin başarı öykülerinin analizi.

Günümüzdeki pazarlama savaşlarında rakiplerinizi etkisizleştirmek için sizi benzersiz bir cephanelikle donatacak bir kitap.

optimist

www.optimistkitap.com

ISBN 978-975-6225-93-6