

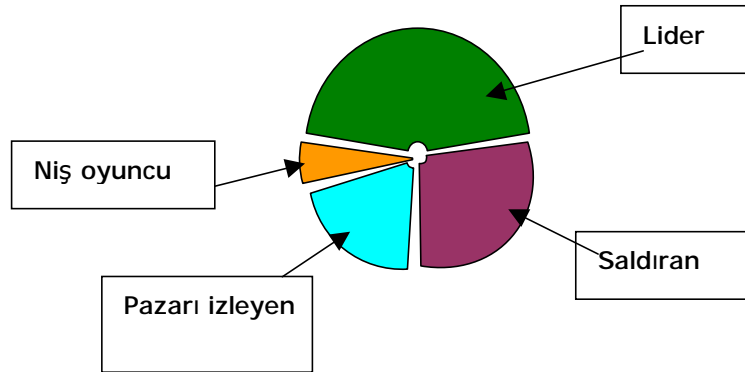
BÖLÜM 6: SALDIRIYA VE SAVUNMAYA YÖNELİK PAZARLAMA STRATEJİLERİ



Savaşta en önemli şey düşmanın stratejisine saldırmaktır.
Çinli General Sun Tzu

Günümüz iş dünyasında pazar dinamikleri hızla ivme kazanmaya devam etmektedir. Bu dinamizm çerçevesinde pazardaki rekabet yapısı ve rekabette rol alan aktörlerin hızla değişmekte olduğu ve yapısal olarak küresel boyut kazanmış ve tüketim kalıplarında da hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Özellikle de rekabet bağlamında son on yıl zarfında ülkemizde ve tüm dünyada hızlı bir değişimin yaşandığı açıktır.

Rekabet bağlamındaki konumu açısından ele alındığında işletmeleri dört grup altında incelemek mümkündür. Bunları *pazar lideri (leader)*, *saldıran (challenger)*, *pazarı takip eden (market follower)* ve *niş oyuncular (market nichers)* olarak isimlendirmek mümkündür. Sembolik olarak bu dört işletme türünü pazar payları açısından aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür. Rolü, pazardaki konumu ve kaynak donanımı ne olursa olsun rekabetçi pazar şartlarında tüm işletmeler rakiplerden gelecek saldırıya karşı açıktır. Dolayısıyla, rekabetçi bir pazarda tüm işletmeler olası saldırılara karşı teyakkuzda bulunmak zorundadır ve gelecek saldırıların olumsuz etkilerini azaltmak için çeşitli savunma mekanizmaları geliştirmek durumundadır.



Önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi işletmelerin tüketiciler için değer yaratma yarışında üç temel alternatif vardır. Bu alternatiflerin **maliyette mükemmellik**, **ürün mükemmelliği**, ve **müşteri samimiyeti** olduğu vurgulanmıştı. Benzer şekilde strateji konusunda guru olan Michael Porter¹ işletmelerin rekabet edecekleri alternatifleri maliyet **liderliği** ve **ürün farklılaşması** olarak iki alternatif şeklinde ortaya koymaktadır.

¹ Michael E. Porter (1985) *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.

REKABET STRATEJİLERİ

Başarılı bir strateji seçilen bir hedef pazarda güçlü bir konum oluşturmak amacıyla hem saldırıya hem de savunmaya yönelik stratejilerin birleştirilmesinden oluşmaktadır. Bu bağlamda Kotler ve Singh (1981),² James (1984)³ ve Ries ve Trout (1986)⁴ gibi araştırmacılar pazardaki rekabet ile askeri savaşlar arasında benzetmeler yapma yoluna gitmişlerdir. Bu yaklaşımın ardında yatan varsayım, askeri bağlamda geliştirilen savaş stratejileri prensiplerine bakarak işletmeler arası rekabetin yönetilmesi konusunda bazı şeylerin öğrenilebileceğidir. Bu bağlamda literatürde yaygın olarak başvurulan iki temel kaynak Çinli general Sun Tzu ve Rus general von Clausewitz'in çalışmalarıdır.

Pazardaki rekabet konumu ne olursa olsun, işletmelerin benimsedikleri pazarlama stratejilerini iki grup altında, **savunmaya yönelik stratejiler** ve **saldırıya yönelik stratejiler** olarak, incelemek mümkündür. Bu stratejilere aşağıda daha detaylı bir şekilde aşağıda değinilmektedir. Savunmaya yönelik stratejiler daha çok pazar liderinin veya pazarda konumunu korumaya çalışan firmalar tarafından tercih edilen bir yaklaşım olup, daha çok mevcut konumu veya statükoyu korumaya yönelik stratejilerdir. Saldırıya yönelik stratejiler ise daha çok pazarda daha çok pazar liderine karşı yürütülmekte olup, rakipten müşteri koparmaya yöneliktir.

SALDIRIYA YÖNELİK STRATEJİLER

Saldırıya yönelik pazarlama stratejilerini aşağıdaki şekilde de görüleceği gibi beş genel başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar **cepheden saldırı**, **kanattan saldırı**, **kuşatma saldırısı**, **bypass saldırısı** ve **gerilla saldırısı**dır.

Saldırıya yönelik stratejilerle ilgili üç temel askeri kural vardır. Bunlar a) Rakibin gücünden daha üstün bir güç karar amaçlı olarak kritik an ve kritik yerde yoğunlaşmalıdır (**güç ilkesi**), b) girişimci yapıdaki bir komutan rakibin zayıf olduğu yerlere odaklanarak ortaya çıkan pazar fırsatlarını değerlendirmesi düşman üzerinde baskı kurmanın ve kontrolü elde tutmanın en iyi yoludur (**saldırganlık ilkesi**), ve c) rakibin hiç beklemediği an ve yerden saldırıda bulunmaktır (**sürpriz ilkesi**). Saldırı genellikle üç farklı rakibe karşı yürütülebilir. Bunlar, 1) pazar lideri konumundaki firmalar, 2) piyasaya yeni giren küçük ancak büyüyen firmalar, 3) müşteri memnuniyeti sağlamada yetersiz kalan küçük ve yerel firmalardır.

² Philip Kotler ve Ravi Singh (1981), "Marketing warfare in the 1980s" *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No.3, s.30-41.

³ B.J. James (1984), *Business Wargames*, London, Abacus.

⁴ Al Reis ve J. Trout (1986), *Marketing Warfare*, New York, McGrawHill.



Saldırıya Yönelik Stratejilerde Temel İlkeler

- Ä Hedef rakibin gücünü anlayınız. Rakibin bir saldırı durumunda ne kadar destek bulabileceğini tahmin etmeye çalışınız. Sadece bir hedefe odaklan.
- Ä Hedef rakipte zayıf noktalar bulunuz. Bu noktaya saldırınız. Saldırdığınızda rakibin sözkonusu noktayı güçlendirebilmesi için ne kadar zaman alacak belirleyiniz.
- Ä Saldırımı mümkün olduğunca dar bir bölgeden yapınız. Savunan savunmasını tüm cephelerde yapmak zorunda iken saldıran sadece saldırdığı cepheyi düşünmek durumundadır
- Ä Saldırımı hızla gerçekleştiriniz. Sürpriz binlerce tanktan daha etkilidir.

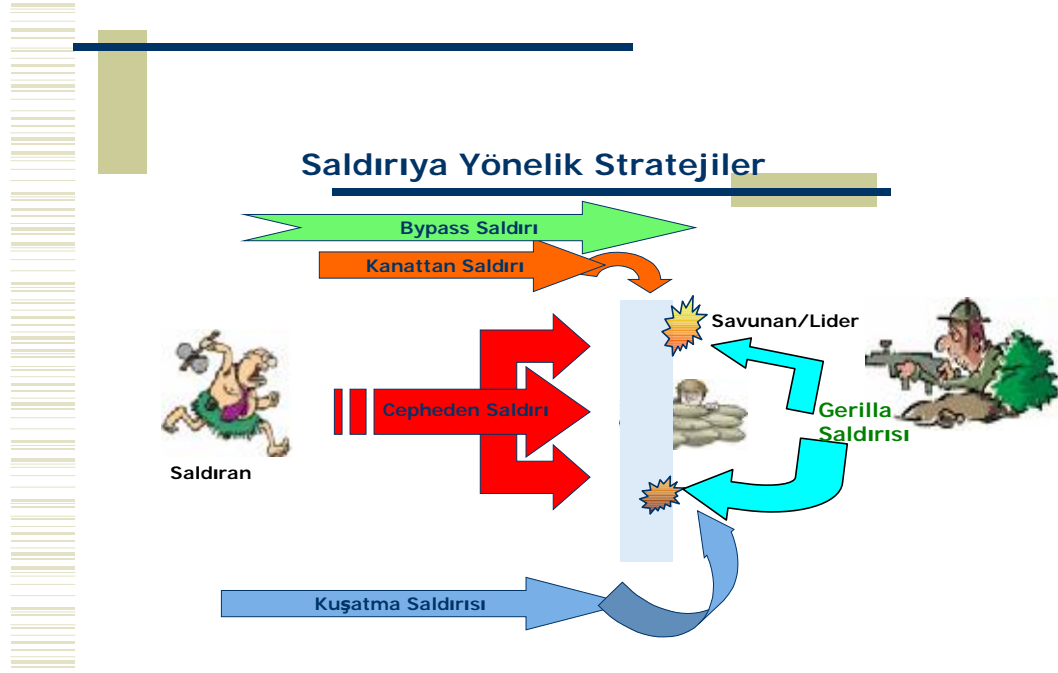
Cepheden Saldırı

Bu tür saldırılar nadir olmaktadır. Cepheden saldırıda saldırgan rakibine doğrudan kafa-kafaya saldırıya geçmektedir. Pazarlama bağlamında saldıran firma pazar liderine doğrudan saldırma yolunu seçmektedir. Saldıran ve savunan firmalar aynı pazar için birbiriyle kıyasıya benzer taktikler ve pazarlama programları ile mücadele etmektedirler. Son derece maliyetli olabilen bu tür saldırıda başarı tamamen güç üstünlüğü ve sürekliliğine bağlıdır. Başarı için gerekli güç üstünlüğü konusunda farklı görüşler hakim olsa da kazanabilmek için 2:1 veya 3:1 güç üstünlüğünün olması gerektiği genel kabul gören eğilimdir. Bu tür mücadelede saldıran firmanın ciddi kayıplara maruz kalması kaçınılmaz bir gerçektir. Özellikle de belirli alanda pazarda iyi bir konuma sahip bir firmaya karşı girişilecek olan bir saldırının kolay kolay kazanılamayacağı açıktır.

Rakibin müşteri tabanının önemli bir kısmını erozyona uğratmak veya rakibin pazar payını ele geçirmek olan bu yaklaşımın başarılı olabilmesi çok zordur. Önemli güç üstünlüğüne rağmen rakibin pazardaki konumunun çok güçlü olması veya etki gücünün yüksek olması başarıyı imkansız hale getirebilir.

Cepheden saldırıda işletme bütün güçlerini birleştirerek rakibe saldırma yoluna gidecektir. Bu saldırılar çeşitli şekillerde olabilmektedir. Çoğunlukla rakibin ürününden daha üstün ürünler sunmak, daha düşük fiyatlar sunmak, yeni müşteri hizmetleri sunmak, ciddi bir yeni üretim kapasitesi kurmak, yoğun reklam kampanyaları ve rakibin zayıf olduğu alanlarda yerin ürünler geliştirerek saldırmak yaygın yöntemler arasındadır.

Cepheden saldırıya ait tipik örnekler arasında IBM'in 1980'li yıllarda Apple'a karşı PC piyasasına girme mücadelesi, elektrik süpürgesi üreticisi Dyson'ın dünya devleri Hoover ve Electroluxe karşı mücadelesi verilebilir.



Normal şartlarda pazar liderine karşı yapılan bu tür cepheden saldırılar başarısız olacaktır çünkü Pazar lideri genel olarak ölçek ekonomisi sebebiyle maliyet avantajına, daha iyi dağıtım alt yapısına ve dolayısıyla da pazarda daha iyi bir konuma sahip olacaktır.

Cepheden saldırının belirli şartlar altında uygun olacaktır. Bunlar, pazarın nispeten homojen yapıda olduğu, marka sermayesinin düşük olduğu, müşteri sadakatinin zayıf olduğu, farklılaştırmanın düşük olduğu, saldırılacak rakibin görece olarak fazla gücünün olmadığı ve saldıran firmanın ise nispeten güçlü kaynaklara sahip olduğu durumlardır.



Cepheden Saldırıda Başarı

Kafa-kafaya mücadeleyi gerektiren cepheden saldırının başarılı olabilmesi,

- Pazarın nispeten homojen olması
- Müşteri sadakati ve marka sermayesinin zayıf olması
- Ürünlerin kötü şekilde farklılaştırıldığı
- Rakibin kısıtlı kaynaklara sahip olması
- Saldıranın nispeten güçlü kaynaklara sahip olmasına bağlıdır.

Kanattan Saldırı

Cepheden saldırıda saldırgan rakibinin en güçlü olduğu alanda saldırıya geçerken kanattan saldırıda rakibin zayıf olduğu bölgelere yoğunlaşarak saldırıya geçer. Kanattan saldırının amacı saldırının yapıldığı mecranın saldıranın avantajlı olduğu alana çekilmesi düşüncesi üzerine kuruludur. Rakibin zayıf olduğu alanlara saldıran işletme kendi güçlü olduğu yönünü kullanarak mücadele etme yoluna gitmektedir. Mümkün olduğunca rakiple kapışma olmamasına özen gösterilir.



Kanattan Saldırının İlkeleri

- Ä Muhtemel mücadelelerden kaçınınız. Kanattan saldırı daima mücadelenin olmadığı alanda olmalıdır
- Ä Saldırının ani ve hızlı yapılması gerekir. Bu tür saldırıda sürpriz unsuru son derece değerlidir
- Ä Saldırı yapılan konum rakip (saldırılan) firmanın tepki vermesine sebep olacak derecede bir tehditkarlık hissettirmemesi gerekir.

Kanattan saldırının amacı genellikle rakibin kanatlarından gedikler açmaktır. Rakip saldırı karşısında şaşkınlık içinde iken saldıran bazı avantajlar elde etmenin yollarını bulmak zorundadır. Ancak bu stratejinin en önemli zaafı ise saldıran işletmenin kaynaklarının kanat savunmalarına aktarılması sebebiyle işletmenin (saldıran) cepheden gelecek saldırılara karşı zayıflamasına sebep olacaktır.

Kanattan saldırı genellikle son derece sinsice hazırlanmış bir reklam kampanyası, veya kişisel satış ve halkla ilişkiler gibi başka tutundurma kampanyaları şeklinde uygulama alanı bulabilmektedir. Bu tür uygulamalarda saldıran firma belirli bir pazar segmenti için ürünün bireyselleştirebilir. Kanat savunmasında saldıran sadece mücadelenin olmadığı nişlere değil mücadele olmayan bölgesel pazarlara da yönelebilmektedirler.

Kanattan saldırının uygun olduğu durumlar arasında, pazarın bölümlere ayrılmış olması, mevcut rakiplerin iyi hizmet veremedikleri pazar bölümlerinin olması, rakip oldukça güçlü ve cepheden gelecek saldırılara karşı dirençli iken ve saldıranın belirli niş pazarlarında mücadele edebilecek kaynaklara sahip olduğu durumlar sayılabilir. Bunun yanında, Pazar liderinin pazardaki belirli tüketici ihtiyaçlarını görememesi ve dolayısıyla da sözkonusu segmentin memnun edilemediği durumlarda da kanat saldırı yapılabilir.



Kanattan Saldırının Başarılı Olması

- Ä Pazarın bölümlenmiş olması
 - Ä Mevcut firmaların etkin hizmet veremediği pazar bölümlerinin var olması
 - Ä Saldırılan rakibin cepheden gelecek bir saldırıyı karşılayabilecek yapıda olması ve yeterince kaynaklara sahip olması
 - Ä Saldıran firmanın birkaç niş pazar bölümünde başarıyla savunma yapabilmesi için yeterli seviyede kaynağa sahip olması
- durumunda mümkündür.

Kuşatma-Çevirme Saldırısı

Kuşatma veya **çevirme** veya **ablukaya alma** isimleri ile anılan bu strateji kanattan saldırıya kıyasla daha geniş kapsamlı ve aynı sinsilikte uygulanan bir stratejik tercihtir. Özde rakibin güçlü olduğu alanın dışındaki diğer görece zayıf olduğu birden fazla alanda saldırıya geçerek rakibin demoralize olmasına, şarkınlığa girmesine ve zayıflatılmasını amaçlamaktadır. Savaş analogisi açısından bakıldığında kuşatma saldırısı savaşta olduğu gibi rakibin dış dünya ile irtibatının kesilmesi ve kendi kalesi içinde mücadeleye zorlanmasına benzemektedir.

Kuşatma saldırısı genel olarak üç şekilde yapılabilmektedir. Birincisi, rakibin faaliyette bulunduğu pazarlarda daha iyi ürünlerle girerek tüketicinin dikkatini çekmek ve rakibin değişik ürünlerinde küçük çapta da olsa pazar payı elde etme yoludur. Burada esas olan şey rakibin görece zayıf olduğu tüm alanlarda kaliteli mal ve hizmetler sunarak rakibin dikkatinin birden fazla yöne dağıtılması ve toplamda rakibin pazar payının zayıflatılmasına sebep olmaktır. İkincisi ise, ürün bazında rakibe saldırmak yerine pazar nişlerine saldırıda bulunmak şeklindedir. Bu yolla rakibin faaliyette bulunduğu alanda yeni niş pazarlar bularak, rakibin pazar payını çalma esasına dayanmaktadır. Üçüncüsü ise, rakibin pazardaki etkinliğini engelleyecek veya zayıflatacak tedarik kanallarının kesilmesidir.

Kuşatma saldırısına ait örnekler arasında Japon saat üreticisi Seiko'nun dünya pazarlarına açılmasıdır.⁵ Seiko'nun son derece zengin bir ürün çeşitliliği ile tüm dünyadaki ana pazarlara genişleme kararı alması tüm rakiplerini şaşırtmıştır. Dünya çapında 2300 modele sahip olan Seiko ABD pazarında 400 saat modelini piyasaya sürerek hemen her kesimden müşteriyi moda, tasarım, özellikler bakımından memnun eden ürünler sunarak tüm Pazar segmentlerinden pazar payı almayı başarmıştır. Bir diğer örnek ise ABD pazarında Hunt-Wesson Foods firmasının 1980'lerin ortasında ketçap pazarının lideri

⁵ Philip Kotler (1997), *Marketing Management*, International Edition, s.390.

konumunda olan Heinz'e karşı saldırısıdır.⁶ Hunt Heinz'ı zora sokmak için mevcut ketçapa ilave olarak iki yeni tatla pazara girer ve fiyatları da Heinz'ın fiyatının %70'ine indirir, reklam harcamalarını iki katına çıkardıktan sonra da marketlerde daha fazla raf alanı kapabilmek için perakendecilere önemli promosyonlar verme yoluna gitmiştir. Ancak, bu saldırı başarısızlıkla sonuçlanmıştır çünkü bütün bu girişimlere rağmen yeterince büyük sayıda tüketicinin Heinz'dan Hunt'a geçmesi sağlanamamıştır. Bu durum Heinz'ın müşteri sadakatinin ne derece önemli boyutta olduğunun bir göstergesidir.

Japon otomobil üreticilerinin 1970'li yıllarda küçük otomobillerle başlattıkları kanat saldırısı sonrasında diğer segmentlere yönelik başlattıkları kuşatma saldırısı da bu stratejiye iyi bir örnek teşkil etmektedir. Küçük otomobillerden sonra Toyota pikaplar ve Land Cruisers, Lexus ve Lexus 4X4, MX5 ve Honda'nın Ferrari benzeri ürünlerle otomotiv sektöründe yer almaya başlamışlardır.

Kuşatma stratejinin başarısı, pazar bölümlenimin nispeten kesin çizgilerle yapılmamış olması, bazı segmentlerde güçlü rakiplerin olmaması, saldırganın ürün geliştirme konusunda güçlü kaynaklara sahip olmaması, saldırgan işletmenin aynı anda birden çok pazar bölümünde rekabet etmesine imkan tanıyan kaynaklara sahip olması ve merkezi olmayan bir örgüt yapısına sahip olmasına bağlıdır.



Kuşatma Saldırısının Başarısı

- Ä Pazarın nispeten esnek bir bölümlenme yapısına sahip olması
- Ä Pazar bölümlerinin bazılarında güçlü firmaların bulunmaması
- Ä Saldırgan firmanın ürün geliştirme konusunda güçlü olması
- Ä Saldırganın aynı anda birden fazla Pazar bölümünde rekabet edebilecek kaynaklara sahip olması
- Ä Saldırganın merkezi olmayan bir örgüt yapısına sahip olmasına bağlıdır.

Bypass Saldırısı

Bu stratejide esas amaç güçlü konumdaki rakip firmayla yüzyüze gelmeksizin pazarda yer almaya çalışmaktır. Bu stratejiyi benimseyen işletme rakiplerle, hele hele güçlü rakiplerle, karşılaşmaktan kaçınıp, rekabet etmenin başka yollarını bularak pazara girme yolunu seçmektedir. Bypass saldırısında işletme pazarda hizmet edilmeyen yeni segmentler yaratma veya yeni teknolojiler geliştirerek veya yeni iş modelleri geliştirerek sektördeki mevcut firmalarla rekabetten kaçınarak kendine pazar oluşturma ve kaynak sağlama yolunu tercih etmektedir. Yeni coğrafi pazarlara giriş, yeni özellikler içeren mal ve hizmetlerin piyasaya sürülmesi, mevcut üretim süreçleri ve ürünleri demode edebilecek yeni teknolojiler kullanarak sıçrama yapmak da bypass stratejilerindedir. Teknolojik sıçrama daha çok ileri-teknoloji alanında ortaya çıkabilen bir uygulamadır. Ancak, bypass

⁶ A.A. Thomson ve A.J. Strickland (1987), *Strategic Management*, Business Publications Inc., s.148.

saldırısına uğrayan işletme kendinden emin ise ve teknolojik üstünlüğe sahipse, bu saldırı karşısında alternatif teknolojiler ve ürünler geliştirerek saldırıyı geri püskürtebilir.

Bu yaklaşım devrimsel nitelikte bir stratejik tercih olup, oyunun/ rekabetin kuralları yeniden yazılmaktadır. Örneğin, compact disk teknolojisinin piyasaya girişinde işletmeler yerleşmiş ve güçlü bir yapıya sahip magnetik teyp kaseti sektörünü bypass ederek başarıyı yakalamıştır. Compact disklerin piyasaya girişinde işletmeler kaset imalatçılarından çok fazla bir dirençle karşılaşmamışlardır. Başarılı olması durumunda bu strateji son derece etkilidir.

Benzer şekilde Japon saat üreticisi Casio firması İsviçre saat sektörünü dijital saatler geliştirip pazarlayarak bypass etmeyi başarmıştır. Benzer şekilde dijital hesap makineleri ile de eski kaymalı cetveli başarı ile bypass etmeyi başarmıştır. Nintendo firmasının oyun makineleri pazarındaki başarılı girişi yeni ve üstün teknoloji sayesinde bu sektörde oyunun kuralları (rekabet yapısı) yeniden şekillendirilmiştir. Şu anda ise aynı girişim Sega/Genesis ortaklığı sanal-gerçeklik teknolojisine dayalı bir teknolojik gelişme ile eğlence sektöründe kuralların yeniden yazılmasına sebep olmaktadır.

Bypass saldırısında yeterince gizlenebilen ve mevcut firmalardan güçlü tepki almayan işletmeler kendilerine pazarda ilk-giren avantajı yaratarak önemli bir konum elde etme fırsatını yakalayabileceklerdir. Başarının sırrı geliştirilen farklılığın ve teknolojinin üstünlüğü ve taklit edilebilirliğindeki zorluğa bağlıdır.

Gerilla Saldırısı

Yukarıda bahsedilen saldırıların hepsinde işletmenin yapmış olduğu stratejik seçimi destekleyecek kaynaklara sahip olmak durumundadır. Ancak, küçük işletmeler çoğu zaman yeterli kaynaklara sahip olmadıklarından vur-kaç veya yanıltma taktiğine dayalı saldırıları seçecektir. Bu saldırıların amacı daha çok saldırılan güçlü konumdaki rakibe rahatsızlık verme ve tedirgin etmeyi amaçlamaktadır. Bu tür saldırılar küçük çapta değişik zamanlarda olabilmektedir. Hatta bazı durumlarda rekabeti zayıflatmak (kırmak) amacıyla da bu tür taktikler uygulanmaktadır. Bu işletmeler ne pazar liderine saldırmaya yönelik geniş bir saldırıyı finanse edebilecek kaynağa, ne de pazar vizyonuna sahip değillerdir. Bu durumdaki küçük işletmeler pazar liderini yanıltmaya yönelik taktikler uygulayarak veya sürpriz uygulamalarla pazarda yer edinmeye çalışırlar. Bu tür uygulamalar daha çok belirli bölgelerde belirli zamanlarda uygulama bulur ve süreklilik arz etmeyebilir.

Gerilla pazarlaması kavramı Levinson (1984) tarafından pazarlama faaliyetlerinin (çoğunlukla tutundurma) geleneksel olmayan yöntemlerle çok düşük bütçe ile yerine

getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.⁷ Gerilla taktiği uygulayan bir işletme geleneksel ve geleneksel olmayan çeşitli yolları deneyebilmektedir.



Tipik Bir Girişimcinin Kullanabileceği Gerilla Taktikleri

- Ä Kulaktan-kulağa kampanyaları
- Ä Kişisel tanıtımlar
- Ä Tüm firma çalışanlarınca tele-pazarlama yapılması
- Ä Kişisel mektuplar
- Ä Sarı sayfalara reklam vermek
- Ä Kişisel toplantılar
- Ä Ev, işyeri ve parklarda broşür dağıtmak
- Ä Yerel dergi ve gazetelerde reklam
- Ä Billboard/ reklam panoları
- Ä Kamyon ve araba işaretleri
- Ä Doğrudan mektupla pazarlama
- Ä Seminer, gösteri ve konferanslar
- Ä Bayrak ve flamalar
- Ä Kibrit, kalem ve takvim gibi araçları kullanmak
- Ä vb...

Yaygın olarak kullanılan taktikler arasında özellikle de rakip firmaların yeni ürün testi yaptıkları veya pazara yeni girdikleri dönemlerde seçici fiyat indirimleri yapmak, reklamlarda farklı konumlandırma taktikleri ile rakibin dikkatini başka yöne çekmek, geçici stratejik ortaklıklar, idari ve yasal manevralar (haksız rekabet iddiaları, patent ihlalleri ve yanıltıcı reklamlar vb.) sayılabilir. Gerilla taktiklerini etkili kılan ve rakibi zora sokan şey saldırının ne zaman ve ne şekilde olacağı konusundaki belirsizliktir. Gerilla saldırılarını tercih eden bir firma taktik değiştirme konusunda son derece hızlı davranabilmek zorundadır, aksi takdirde rakibinin pençesine takılmaktan kendini kurtaramayabilir. Başka bir ifadeyle, işletme çeşitli gerilla saldırıları arasında gizlenmeyi veya alçak profil çizmeyi başarabilmek durumundadır.

Gerilla saldırısı uygulayan bir işletme son derece iyi tanımlanmış küçük bir pazar segmentine odaklanmak durumundadır. Saldırılacak cephelerin seçiminde ise rakibin güçlerini tüm cepheye yaydığı ve nispeten kötü performans sergilediği bölgelere yönelmesi gerekecektir. Örneğin rakiplerin dağıtım sorunları yaşadığı bölgelere daha etkin dağıtım hizmeti sunarak girmek, rakibin kalite sorunları yaşadığı bölgelere kaliteli

⁷ Jay Conrad Levinson (1984), *Guerrilla Marketing- Secrets for making big profits from your small business*, Houghton Muffin Co.

ürünlerle girmek, özellikle ileri teknoloji ürünlerinin yer aldığı ancak satış sonrası hizmetlerin yeterli olmadığı bölgelerde ise etkin bir satış sonrası hizmet ağıının kurulması küçük firmalar için yeni stratejik pencerelerin açılmasına yardımcı olacaktır.

Kotler'e göre gerilla saldırısında önemli olan şey saldırının kendisinden ziyade hazırlanması ve kurgulanmasıdır.⁸ Çünkü sözkonusu taktik iyi planlanmadığı durumlarda faydadan ziyade zarar getirebilir; özellikle de küçük firmaların böylesi bir saldırı sonrasında büyük firmaların hedefi haline gelebileceklerdir. Dolayısıyla gerilla saldırısı yapan firmalar asla pazar lideri gibi davranmamalıdır. Gerillalar ne kadar esnek olabildikleri oranda başarılı olacaklardır. Gerektiğinde pazar bölümünden, üründen, ürün hattından, markadan, benimsenen iş modelinden ve hatta stratejik açıdan geri çekilebilmelidir.

Gerilla saldırılarını güçlü kılan unsurlar, a) rakibin ana gücüne saldırıda bulunulmadığından işletme kaynakları korunabilmesi, b) son derece esnek olması sebebiyle her duruma ve şarta kolaylıkla adapte edilebilir olması, ve c) geleneksel yöntemlerle karşı verilmesi son derece olmasıdır. Gerilla türü saldırılarından bazıları aşağıda görülmektedir.



Pazarlamada Kullanılan Tipik Gerilla Stratejileri

- Ä Segmentteki mevcut rekabet yapısına yasal yollardan saldırmak
- Ä Karşılaştırmalı reklamlara saldırı
- Ä Kısa dönem ortaklıklar
- Ä Seçici fiyat kırma
- Ä Rakibin test pazarlarını, pazar araştırmalarını, reklam kampanyalarını, ve satış tutundurma faaliyetlerini bilinçli olarak sabote etmek
- Ä Rakiple hakkında olumsuz kamuoyu oluşturmak

SAVUNMAYA YÖNELİK STRATEJİLER

Yukarıda sayılan stratejilerde ana amaç pazardan daha fazla pay almak veya pazara girebilmek amacıyla rakiplere karşı yürütülen saldırı stratejilerini içermektedir. Rekabetin olduğu bir ortamda her işletme rakiplerin saldırısına açık durumdadır. Saldırıları sadece pazarda yerleşik büyük firmalardan gelmeyip, pazarda nüfuziyetlerini artırmak amacıyla pazara yeni giren veya pazarda mevcut küçük işletmelerden de gelebilmektedir. Saldırıya maruz kalan işletmeler kendi konumlarını korumak için çeşitli savunma taktikleri kullanacakları açıktır.

⁸ Philip Kotler (1987), *Marketing Management*, International Edition, Prentice Hall.

Savunmaya yönelik stratejilerin amacı saldırılma riskini azaltmak, muhtemel bir saldırın şiddetini kırmak ve saldırganların daha zayıf saldırılara yönelmesine sebep olacak girişimlerde bulunmaktır. Başka bir ifade ile savunmaya yönelik pazarlama stratejilerinin amacı bir işletmenin pazardaki mevcut pazar payını, karlılığını, ürün konumlandırmasını veya tüketici zihnindeki yerini korumaktır. Savunmaya yönelik stratejiler esasen işletmenin rekabet üstünlüğünü artırmaya yönelik olmamakla birlikte, sözkonusu işletmenin rekabetçi konumunu iyileştirmeyi hedeflemelidir. Savunmaya yönelik stratejilere ilişkin temel prensipler aşağıda verilmektedir.



Savunmaya Yönelik Stratejilerde Temel İlkeler

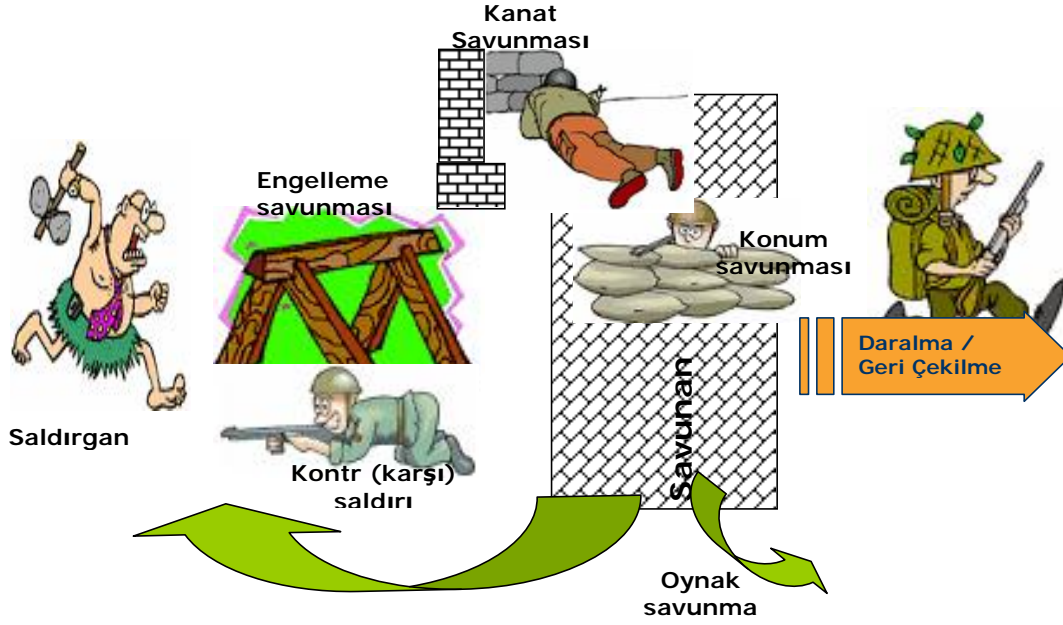
- Ä Karşı saldırıyı en azından eşit veda daha üstün bir güçle karşılayınız
- Ä Önemli olan her pazarı savununuz
- Ä Potansiyel saldırganlar için sürekli teyakkuzda bulununuz. Daima rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini izleyiniz, saldırganın dışarıdan alabileceği desteği hesaplayınız.
- Ä En iyi savunma kendinizin zayıf olduğu noktalara saldırıdır. Kendinizi zayıf olduğunuz yönlerden geliştiriniz.
- Ä Savunmaya yönelik stratejiler özellikle pazar liderinin özel ilgi alanında olmalıdır.

Savunmaya yönelik stratejiler çoğunlukla işletmeye maliyet getiren stratejilerdir. Eğer bir savunma stratejisi başarılı ise bu, işletme açısından son derece önemli bir kazanım olacaktır. Savunmaya yönelik stratejiler bazen işletme açısından tercih edilen çekici stratejiler olabilmektedir. Aşağıdaki durumlarda savunmaya yönelik stratejiler işletme açısından sadece bir maliyet unsuru olmayıp, işletmeye rekabet avantajı da sağlayabilecektir. Birincisi, eğer savunma stratejisi çerçevesinde yapılan farklılaştırmalar ve ürün iyileştirmeleri sayesinde işletmenin pazardaki mevcut konumu, müşteri ile olan ilişkisinde ve müşteri sadakatinde gelişme ve satış ve karlılıkta artış yaşanması durumunda sözkonusu strateji işletme açısından son derece çekici hal alacaktır. İkincisi, bir savunma mücadelesi neticesinde saldıran işletme savunma için yapılan maliyetin çok daha üzerinde bir maliyete katlanmak durumunda bırakılıyorsa, savunma stratejisi işletmenin pazardaki konumunu güçlendirecektir. Üçüncüsü, eğer benimsenen savunma stratejisi işletme açısından rakiplere karşı daha güçlü engeller oluşturmakta veya uzun süreli olarak rekabet avantajı sağlıyorsa, işletme rekabet avantajı elde etmiş olacaktır. Son olarak ise, eğer savunma taktiği saldırı yapan işletmece ciddiye alınır ve saldırı konusunda caydırıcı rol oynaması durumunda stratejik bir öneme haiz olacaktır.

Savunmaya yönelik pazarlama stratejileri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Savunmaya yönelik pazarlama stratejilerini **konum savunması, kontr savunma, kanat savunması,**

engelleyici (caydırıcı) savunma, oynak savunma ve stratejik geri çekilme olarak isimlendirmek mümkündür.

SAVUNMAYA YÖNELİK STRATEJİK ALTERNATİFLER



İşletmeler bir yandan pazar paylarını artırmaya çalışırken bir yandan da mevcut sahip oldukları pazarları muhafaza etmek durumundadırlar. Pazar lideri genellikle ortada duran ve pazardaki diğer firmaların hedef tahtası şeklinde bulunmaktadır. Örneğin, Coca Cola Pepsi'ye karşı, Gillette Bic veya Wilkinson Sword'a karşı, Ülker Eti'ye veya Piyale'ye karşı, Hertz Avis'e karşı, Kodak Fuji'ye karşı sürekli savunma konumunda olmak zorundadır. Savunmaya yönelik stratejilerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

Konum Savunması

En basit formuyla savunma rakibin veya saldırganın nüfuz edemeyeceği veya size ulaşamayacağı duvarlar, surlar veya engeller inşa etmektir. Konum savunmasında bir işletme rakiplerinin saldırılarından korunmak amacıyla firmanın faaliyette bulunduğu alanda ve firma ürünlerini olumsuz etkileyecek saldırıları önlemek amacıyla engeller oluşturmasıdır. Askeri terminolojideki kuşatmaya karşı surları ve duvarları oluşturmakla eş anlamlı olan konum savunmasında işletme kendi konumunu güçlendirecek girişimlerde bulunmaktadır. Pazarlama bağlamında ele alındığında, konum savunması en etkin olarak işletmenin ürünlerini rakip ürünlerden veya potansiyel ürünlerden farklılaştırılmasıyla mümkün olmaktadır. Farklılaşmanın taklit edilmesi zor bir zemine dayandırılması

durumunda (örneğin, temel öz yeteneklere veya iyi bir marka ismine dayalı) işletme hem ürünlerini hem de teknolojisini koruma altına alabilecektir.

Özellikle pazarda yerleşik köklü firmalar için firma imajı ve marka ismi mevcut konumun güçlendirilmesinden başlıca yoldur. Üstün ürün kalitesi, mükemmel hizmet, etkin ve zamanında dağıtım, yoğun tutundurma girişimleri ve maliyet avantajına dayalı düşük fiyatlar bir işletmenin cepheden gelecek saldırılara karşı savunmasında önemli rol oynamaktadır. Ancak, unutulmaması gereken husus konum savunması sadece saldırılara karşı savunma olarak ele alınır ise Peter Doyle'e göre bu durum pazarlama miyopluğuna sebep olacaktır.⁹ Çünkü özellikle hızlı değişimin yaşandığı günümüz pazarlarında ürünler, tatlar, damak zevkleri ve üretim teknolojileri kolaylıkla demode olabilmekte veya değişebilmektedir. Dolayısıyla, işletmeler sürekli olarak kendilerini geliştirmek ve daima yeni arayışlar içine girerek mevcut konumlarını daha ileriye götürmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde pazar dinamiklerinin ortaya koyacağı yeni fırsatlar ve tehditler yeni rakipler ve pazar liderleri çıkaracaktır.

Konum savunmasında pazar lideri tüm cephelerde savunma yapmak durumundadır. Zayıf olduğu alanlarda veya ürün, ürün grupları veya pazar segmentlerinde de güçlü olabilmek için işletme girişimlerde bulunmak gerekmektedir. Bu amaçla pazardaki tüm tüketici isteklerini karşılamak amacıyla yeni ürünler geliştirmek, mevcut ürünlere yeni özellikler ilave etmek, sürekli olarak maliyetleri kontrol altında tutmak ve tüketiciye sunulan değerini rakiplerden daha iyi olmasına özen göstermek gerekecektir. Hatta gerekmesi durumunda aynı ürünün değişik boyutlarda ambalajlanması ve potansiyel yeni rakiplerin girebileceği alanlarda da ürünler üretilmesi ve pazara sunulması da konum savunması açısından önemlidir. Bu konudaki örnekler arasında Amerikan otomotiv üreticilerinin küçük Japon arabalarını önemsememeleri sonucunda Japonların ABD pazarına kolaylıkla girmeleri savunmanın boyutunu göstermektedir. Konum savunmasına ilişkin güzel örneklerden biri ise son yıllarda yaşanan kriz döneminde tüketici ürünleri üreten işletmelerin uyguladıkları stratejidir. Örneğin, krizle birlikte Aytaç piyasaya uygun fiyatlı yeni bir isim altında sucuk sürmeye başladı. Procter & Gamble (P&G) ise imaj zedelenmesi korkusundan dolayı Ariel'in fiyatını kırmak yerine piyasaya yeni yeni girmeye başlayan Hayat Kimya, Hes Kimya ve Başer Kimya gibi işletmelerin piyasaya sürdükleri ucuz fiyatlı deterjanlarla rekabet edebilmek için Mintaks'ı bu dönemde pazara sürmeye başlaması konum savunmasına ait güzel örneklerdir. Hem Aytaç'ın hem de P&G'nin bu tür uygulamalardaki amaçları hem premium fiyatlı ürünlerdeki gelir kaybını telafi etmek, hem de yeni giren firmaların alt segmentlerden gelir elde ederek büyümelerini ve gelişmelerini önlemektir.

⁹ Peter Doyle (1998), *Marketing Management and Strategy*, 2. Edition, Prentice Hall.

Kanat Savunması

Pazar lideri sadece kendi bölgesini savunmakla kendini sınırlamayıp, zayıf olduğu alanlarda da güçlü noktalar oluşturmak ve daha sonra yapılabilecek olası bir karşı saldırıda kullanılabilir alt yapının oluşturulmasını da sağlamak durumundadır. Kanat savunması konum savunmasını güçlendirmek için de yapılabilir. Pazarlama bağlamında ise kendisine saldırılan pazar lideri yeni güçlü kaleler oluşturmak durumundadır. Pazarlamada karşılaşılan yaygın kanat savunma stratejisi saldırıya geçen firmalara karşı **savaşan yeni markalar** oluşturmaktır. Örneğin, pazar liderinin markasına karşı daha ucuz etiketli yeni bir ürünle yapılan tehdit karşısında pazar liderinin önündeki alternatiflerden biri yeni ürünün pazara girişini engelleyecek ucuz fiyatlı yeni bir markanın piyasaya sürülmesidir. Bu yolla rakibin pazara girmesi engellenmiş olur ve işletmenin de ana (esas) markası zarar görmemiş olacaktır. Bir başka örnek ise bisküvi konusunda ABD’de lider konumda olan Nabisco firması düşük-yağlı bisküvi ürün hattını piyasaya sürerek önemli bir avantaj elde etmiştir. Sonuç olarak, kanat savunmasında ana amaç işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki konumunu güçlendirmek amacıyla zayıf olduğu veya boş bıraktığı belirli pazar bölümlerinin veya ürün karmasında eksik veya zayıf olan noktaların güçlendirilmesini sağlamaktır. Böylece işletme pazarda daha iyi tutunma fırsatını yakalamış ve olası saldırılara karşı da artan satış potansiyeli sebebiyle işletmenin caydırıcı bir konuma gelmesi sağlanmış olacaktır.

Kontr (Karşı) Savunma

Normal olarak saldırıya uğrayan bir firma saldırgan (rakibe) cevap verecektir. Sonuçların etkinliği açısından, saldıran firmanın zayıf olduğu bir alanda saldırgan misilleme yapılması son derece etkili olacaktır. Saldıran firmaya karşı uygulanacak bir karşı savunma karşı tarafın zayıf olduğu noktalardan misilleme yapılması esasına dayanmaktadır. Eğer rakibiniz size reklam kampanyası ile saldırıda bulunuyorsa, sizin de ona karşı sözkonusu rakibin zayıf olduğu bir alanda farklı tutundurma kampanyasına girişmeyi gerektirir. Eğer rakibiniz pazara yeni bir ürün sürerse siz de pazara en azından rakibinizin ürünü kadar kaliteli bir savaşan marka oluşturulması gerekecektir. Kontr savunmaya en iyi örnek ABD’de faaliyet gösteren Lakers Airways ile BA (British Airways-İngiliz Havayolları) firması arasında gerçekleşendir. Lakers Airways öncelikle BA’in karlı hatlarına girmeye başlar. Bu durum karşısında BA’den güçlü bir direnç gelmez. Bunun üzerine Lakers Airways büyüme adına yüklü miktarlarda kredi kullanma yolunu seçer ve büyük borç yükü altına girer. Ancak daha sonra BA Lakers Airways’in güçlü olduğu alanlara çok uygun fiyatlarla yolcu taşımaya başlama kararı alır. Aynı dönemde ABD dolarının da değer kazanması neticesinde borç batağına sürüklenmiş olan Laker Airways iflase gitmekten kurtulamaz. Lakers Airways’in iflasından sonra BA fiyatlarını eski seviyesine çekmeyi başarmış ve halen yoluna devam etmektedir.

Caydırıcı (Preemptive) Savunma

Caydırıcı savunma **engelleyci** veya **proaktif savunma** olarak da bilinmektedir. Bu tür savunmada, rakip saldırısı ihtimalinin yüksek olduğu bir durumda bir işletmenin olası saldırıya karşı rakibe fırsat vermeksizin karşı saldırı başlatmasıdır. Amaç rakibe karşı sürpriz şeklinde saldırıya geçerek rakibin bir kaos ortamına sürüklenmesine ve planladığı saldırıdan vazgeçmesine yol açmaktır. Bu durum karşısında rakip işletme yapmayı planladığı saldırı konusunda tekrar düşünmek zorunda kalacaktır. Saldırıyı ilk başlatanın savaşın kurallarını ve savaş alanını belirlediği dikkate alındığında, bu stratejinin en belirgin avantajının savaş alanını ve rekabetin kurallarını sizin stratejilerinizin ve hareketlerinizin belirliyor olmasıdır. Caydırıcı/Engelleyci savunma stratejisi bir tür karşı savunma stratejisidir, ancak bunun karşı-savunma stratejisinden farkı tepkimeci bir yapıda (reaktif) olmayıp, proaktif (olayların gidişatını önceden yönlendiren) bir yapıda olmasıdır. Karşı savunmaya kıyasla daha saldırgan yapıda da olmak zorundadır ki, saldırı planları içinde bulunan rakipler için caydırıcı nitelikte olabilsin.



Savaş sanatında ustalık, savaşmadan savaşı kazanmaktır.

Sun Tzu

Örneğin, uzun yıllar önce Japon firmaları Avrupa pazarına çelik rulman satma planları olduğunu açıkladığında o günlerde pazar lideri konumunda olan İsveç firması SKF fiyatlarında %40'lara varan indirimler yaparak sert bir şekilde tepkisini göstermiştir. Bu strateji pazar payını koruma adına yapılan bu girişim başarılı olmuştur ancak bedelinin son derece yüksek olması sebebiyle SKF'nin pazardaki konumunu zayıflatmıştır. Benzer bir uygulama ise Avrupadaki bir süpermarket zinciri ile Coca Cola arasında gerçekleşmiştir. Söz konusu market zinciri kendi adına (private label) piyasaya kola satacağını açıklaması üzerine Coca Cola'nın tepkisi marketin bundan vazgeçmesi yönünde uyarması olmuştur. Aksi takdirde Coca Cola firması kolayca bu marketin rakiplerine %20'daha ucuza verebileceğini ifade etmesi üzerine market zinciri bu girişiminden vazgeçmek zorunda kalmıştır.

Benzer şekilde birkaç yıl önce Carrefoursa ile Coca Cola arasında yaşanan olay da buna örnektir. Deprem döneminin hemen sonrasında yaşanan olayda, Carrefoursa ile Coca Cola arasındaki sürtüşmede Carrefoursa Coca Cola ürünlerinin sergilendiği geniş alana büyük afişlerle Coca Cola'yı halka şikayet etme yoluna giderek iki taraf arasındaki anlaşmazlıkta halkın desteğini alarak kazanmaya çalışmıştır. Özellikle de halkın deprem sonrası psikolojisi dikkate alındığında Coca Cola firması ortaya çıkabilecek negatif imajı göze almaktan kaçınmış ve kısa süre sonra Coca Cola ürünleri raflara geri dönmüştür. Burada Carrefoursa mevcut tüketici psikolojisini Coca Cola firması ile pazarlıkta etkin bir şekilde kullanma yoluna gitmiştir.

Oynak/ Esnek (Flexible) Savunma

Oynak veya esnek savunma olarak bilinen savunma stratejisi gerilla saldırısının karşısı strateji olarak düşünülebilir. Bu yaklaşımda işletme kaynaklarını sürekli olarak değiştirmekte ve yeni stratejiler ve taktikler geliştirmektedir. İşletme sürekli olarak ürünlerinde ve pazara sunduğu hizmetlerde değişiklik ve iyileştirme yapmaktadır. Esnek savunmanın amacı saldırılması kolay olmayan bir hareketli hedef yaratmak ve saldırı olması durumunda ise işletmeye esnek-tepki-verme becerisi kazandırmaktır. Pazarlama bağlamındaki uygulamaları arasında pazara yeni ürünler sürmek, mevcut ürünlerde modifikasyon yapmak, pazara yenileme ürünleri sunmak, pazar segmentlerini değiştirmek, hedef pazarı değiştirmek, ürünleri yeniden konumlandırmak ve tutundurmada odak değiştirmek sayılabilir. Bu stratejik yaklaşım tabi ki son derece esnek bir organizasyon yapısı, girişimci, ürün geliştirme ve pazarlama araştırma becerileri ile donatılmış güçlü bir pazarlama ekibine gerek duymaktadır.

Örneğin deterjan üreticileri değişen tüketici beklentileri ve tüketim alışkanlıklarına ürünlerinde rekabetin de etkisiyle sürekli olarak yeniden formulasyona gitmektedirler. Her zaman sürekli olarak çeşitli renklerde yeni kürecikler, kimyasal isimleri, bahar kokulu, lavanta kokulu, biyolojik, tabletli, üçü bir arada vb. bir çok değişiklik reklamlarda etkin bir şekilde vurgulanmaya çalışılmaktadır. Hatta bu konuda bazen yılda iki kez yenilik yapıldığı da gözlenmektedir.



Teknolojik değişimlerin ve tüketici hareketliliği ve tüketim alışkanlıklarının hızlı değiştiği sektörlerde esnek savunma olmazsa olmaz bir stratejik seçenektir.

Daraltma veya Stratejik Çekilme

Bazı durumlarda büyük işletmeler pazardaki kendi bölgelerinin tamamını etkin bir şekilde koruyamayacağını anladığında, pazara yayılmış olan güçlerinin bir kısmını planlı bir şekilde belirli bölgelerden geri çekerek pazardaki diğer bölgelerdeki varlıklarını güçlendirmek amacıyla diğer bölgelere kaydırabilir. Buna **planlı daraltma** veya **stratejik geri çekilme** adı verilmektedir. Ancak unutulmaması gereken, rakiplerin zorlaması ile olan bir geri çekilme olmayıp, pazardaki belirli noktadaki konumu güçlendirmek amacıyla planlı bir şekilde yapılan geri çekilmedir.

General Electric, Del Monte, Heinz ve General Mills gibi işletmeler bu stratejiyi kullanarak ürün karmalarında ciddi budama hareketleri yaparak zayıf olan bir çok ürün grubu veya ürününü iptal etmiş veya başka işletmelere satmıştır. Benzer uygulamalar son yıllarda

ülkemizdeki işletmelerde de görülmektedir. Koç grubunda ve işletmelerde görülmekte olan firma satışları bu tür stratejiler arasındadır.

İşletmenin geri çekilme kararı çeşitli seviyelerde olabilir. Bu çekilme olayı pazardan tamamen çekilme şeklinde olabileceği gibi, pazar bölümlerinden birinden çekilme, ürün hattını iptali veya satılması, ürünün veya belirli markanın piyasadan çekilmesi şeklinde olabilir. En uç seviyede çekilme pazardan tümüyle çekilme ve işin satılması şeklinde olabileceği gibi, pazar bölümlerinden birinden çekilme veya ürün gamında yer alan markalardan birinin satılması veya elde çıkarılması şeklinde olabilir. Ancak, geri çekilme kararı alınan alanın işletme açısından stratejik önemde olmaması gerekir.

Uygulamada savunmaya yönelik çok sayıda taktik bulunmaktadır. Bu taktiklerden bazıları saldırıya fırsat verecek alternatifleri önlemeye yönelik iken bazıları rakibe gözdağı vermek veya ciddi bir tepkinin oluşacağını işaretini vermeye yönelik olmaktadır. Bunlara ilişkin örnek uygulamalar aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.



Saldırı Yollarının Engellenmesine Yönelik Savunma Taktikleri

- Ä Ürün karmasının genişletilerek tüm tüketici taleplerini karşılamaya yönelik açık kapının bırakılmaması
- Ä Rakiplerin sunduğu modelleri karşılayacak modeller veya markalar sunmak
- Ä Rakiplerin sunduğu modellere karşılık gelen modellerde düşük fiyat uygulaması
- Ä Temsilci ve bayilerle sadece sizin ürününüzü satmaları konusunda bağlayıcı sözleşmeler imzalamak
- Ä Bayi ve temsilcilere belirli miktarın üzerine çıkmaları durumunda prim ve ödüller vermek
- Ä Endüstriyel müşteriler için ücretsiz veya çok düşük ücretli eleman yetiştirme ve eğitim verme
- Ä Müşterilerin rakip firma ürünlerini engellemeye yönelik girişimlerde bulunmak. Rakip ürünleri denemeyi düşünen müşterilere indirim vermek, yeni ürünler hakkında bilgi vermek ve satınalma potansiyeli yüksek müşterilere yüksek değerli kuponlar önermek gibi.
- Ä Finansman kolaylığı sağlamak
- Ä Yedek parça teslim süresini kısaltmak
- Ä Garanti kapsamını artırmak
- Ä Rakiplere de satış yapan tedarikçilerden kaçınmaya çalışmak
- Ä Yasal yollardan rakip ürünlerle mücadele etmek
- Ä ...



Saldırıları Caydırmaya ve Gözdağı Vermeye Yönelik Stratejiler

- Ä Resmi olarak pazar payını korumaya kararlığı ilan etmek
- Ä Artan talebi karşılamak için yeni kapasite artışının yapılacağını ilan etmek ve zamanından önce yeni kapasite kurmak
- Ä Yeni bir teknolojik gelişme ve pazarı yerinden sarsacak ürün olduğuna dair dışarıya haber sızdırmak
- Ä Rakiplerin sağladığı şartlarının sağlanacağını teminatını veriniz
- Ä Sürekli olarak mücadele amaçlı olarak nakit fazlası bulundurunuz
- Ä Arasına piyasa girişiminde bulunan zayıf firmalara karşı ciddi tepki göstermek
- Ä

Aşağıdaki tabloda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin izledikleri stratejilere ilişkin örnekler yer almaktadır.



Çeşitli Pazarlama Stratejilerini Uygulayan Firmalara Örnekler

SEKTÖR	SAVUNMA	SALDIRI	KANAT	GERİLLA
KOLA	Coca Cola	Pepsi	Diet-Rite	Jolt?
FASTFOOD	McDonalds	Burger King	Wendy's	White Castle
OTOMOTİV	General Motors	Ford	Chrysler	American Motors
CHIP	Intel	AMD		
BİSKÜVİ	Ülker	Eti/Piyale	Saray	Biskot
.....