

## SUN TZU SAVAŞ SANATINA GÖRE, MARKA PAZAR STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Güzin ILICAK<sup>1</sup>, Ruken ÖZGÜL<sup>1</sup>

### Özet

Ünlü Çinli filozof Sun Tzu'nun günümüzden yaklaşık olarak 2500 yıl önce yazdığı 'Savaş Sanatı' adlı yapıtı, tüm strateji uzmanları için önemli bir kaynak sayılmaktadır. Çünkü bu yapıt, askeri savaflara yol gösterdiği kadar; çağımızın varolma, yitme, güçlenme çabasında olan, özel / tüzel kişiliklerin, ekonomik, saygınlık, sanayi savaşlarında da yol göstermektedir. Sun Tzu Savaş Sanatına göre, Marka Pazar Stratejilerinin belirlenmesi adlı çalışma Sun Tzu'nun savaş kuramlarıyla, marka kavramını irdeleyerek markalaşma savaşımında Çin'li filozofun ölçütlerini ilişkilendirmekte ve aşama aşama marka stratejisinde, markanın belirmesinde, tutunmasında, rekabet alanında güçlü durabilmesinde daha da ötesi marka savaşımında başarı kazanmasında Sun Tzu yönteminin yeri ve önemini irdelerken, marka stratejisinin bir savaş stratejisiyle ne denli örtüşmesi gerektiğini sergilemektedir.

### Abstract

The master piece named ' Art of War ' which was written 2500 years ago by the famous Chinese philosopher Sun Tzu is known as an important resource for all strategists. This article, not only guides the military wars but also guides the economic's one and reputation and industry wars of private and corporate entities who are in struggle in order to survive and get strong. According to Sun Tzu's Art of War, the art of 'Determining the Brand Market Strategies' is associated with the criteria of the Chinese philosopher in the war of brands by explicating the brand concept. While explicating the importance of Sun Tzu method in determining the brand, brands' reputation and moreover its meeting with success, step by step brand strategy, it also displays how much the brand strategy must overlap with the strategy of war.

**Anahtar sözcükler:** Marka stratejileri, strateji ve marka, marka savaşları, savaş stratejileri, marka savaş sanatı.

## GİRİŞ

*“Düşmanın her cenahı güvenli ise kendinizi düşman saldırısına hazırlayın. Sizden güçlü ise uzakta durun.”*

*Sun Tzu*

*“Bir marka sizin markanızdan güçlü görünüyorsa uzakta durun... gözlemleyin ve güç kazanmaya çalışın. Rakip marka her yönüyle güvenli ise markanın yapacağı yeni bir atılıma hazırlayın kendinizi ve bu yeni atılımı yapın..”*

*Prof. Dr. Nükhet Güz*

---

<sup>1</sup> İletişim Sanatları Bölümü, Sanat ve Tasarım Fakültesi, 34156 Ataköy/ İstanbul .

Küreselleşen dünyada, bilgi otoyollarıyla birbirine bağlanan toplumlarda hepimiz kendimizi markaların istilası altında bulmaktayız. Yalnızca markalar bir malın ya da hizmetin ürün bilgilerini sunmakla kalmaz, o malın ya da hizmetin kendine özgü oluşturduğu yaşam biçimini de birliğinde sunar. Artık markanın adları, yan adları rengi, grafik tasarımı, sesi, sözcük dağarcığı ve deneyimi vardır. Markanın kendine özgü bir kimliği vardır.[1]

Kendi kimliğini kazanan markalar, genişleyen anlamları doğrultusunda yeni kimlikler de yaratmaktadır. Markalar bu kimlikler içinde var oluşlarını sürdürürken, yaşam döngülerini de çeşitli evreleri geçirerek bütünlemektedirler. Bu nedenle kimileri bir markanın bir ülküsü ya da istenen doyum düzeyinin yerini aldığını düşünürler. Kimileri de bir markayı bir firmanın müşterilerine verdiği bir söz niteliğiyle benimserler. Kimileri ise hala bir markanın müşterilerin yüreklerinde ve belleklerinde yaşadığını ve bir yaşam biçimi olduğuna inanmayı sürdürürler.[2]

Yüzyıllardır insanlığın gelişimiyle kendi de değişen ve gelişen marka kavramından sözlük konumundan ilk önce Ortaçağ'da 1400'lü yıllarda yararlanılmaya başlanmıştır. Tarihin en eski çağlarından bu yana güç, saygınlık göstergesi olarak simge ve betimlemelerde marka adı altında kullanılmıştır. Markalar insan psikolojisi üzerinde çeşitli iletişim simgelerinin bıraktığı etkiyi sağlamaktadır. Markalar öncelikle 'ayırt' etme işlevlerinden yararlanarak ortaya çıkmışlardır. İÖ 2000'de Mısırlılar çiftlik hayvanlarını markalamıştır. Markayı önce kendi dilimizdeki anlamıyla irdeleyelim. Ali Püsküllüoğlu'nun Türkçe sözlük tanımına baktığımızda; "Bir ticaret malını tanıtmaya, benzerlerinden ayırmaya yarayan, o malın simgesi olan, resim ya da harften oluşan özel im" olduğunu görürüz. [3]

Burada;

1. Tecimsel mal,
2. Benzerlerinden ayırddilebilme özelliğinin varlığı,
3. Simge kavramları belirgindir.

Etkili İletişim Terimleri Sözlüğü'nde yer alan marka tanımında, ise; 'Markanın özdeksel simgesini oluşturan ve de yalnızca o markayı, o ürünü belirleyen, kimlik veren sözcük, sözcük öbeği, resim, çizgiler ya da bunlardan iki, daha fazlası ya da tümünü bileşimi' ifadeleriyle yer almıştır. [4]

Burada, sözkonusu izleksel / tematik bir sözlük olduğundan daha özgün ve dar bir tanım verilmiştir:

1. Ayırıcı özelliğın vurgulanması
2. Kimlik göstergesi ya da göstergeler bütünü

Dolayısıyla markanın aynı ürünü, kurumu gidecek kişiyi ayırıcı bir özel simge (gösterge türü/görüntü gösterge) olduğu belirgin bir biçimde ortaya çıkmıştır. Örneğın, "parfüm" genel bir sözlükbirim sayılan bir gösterge iken Fransız parfümleri deyince daha ayırıcı bir özellik taşıyan gösterge ancak "Christian Dior' un Addict' i " bir Fransız parfümü markasıdır;

"Otel" geneli kapsayıcı bir sözlükbirimken Amerikan Oteli daha ayırıcı özellik taşıyan bir gösterge oysa "Amerikan Hilton Hotel" bir Amerikan oteli adı dahası bir markadır;"Şarap" geneli kapsayıcı bir sözlükbirimken, Türk Şarabı daha ayırıcı bir özellik taşıyan bir gösterge oysa "Villa Doluca" bir Türk şarabı (öteki Türk şaraplarından da ayrı) dahası bir markadır.

"Tenor" geneli kapsayıcı bir sözlükbirimken "İtalyan Tenoru" daha ayırıcı bir özellik taşıyan bir gösterge oysa "Pavarotti" denince bir İtalyan Tenoru dahası bir marka (bir yıldız) dır.

Markalar iletişim kanallarının çeşitlenmesiyle piyasada daha kolay tutunmaya

başlamıştır. Bilginin artmasıyla oluşan yeni kanallarda, markanın gücüne ve değerine göre çalışmalar yapılmıştır. Televizyon, gazete, dergi, web, billboard gibi kanallar aynı zamanda markaların tanıtım araçları olma görevini de üstlenmiştir.

Dünyada son 25 yılda, bir önceki 5000 yıldan daha fazla bilgi üretilmiştir ve bu hızla artmaktadır. Büyük kentte yaşayan bir dünya vatandaşı günde ortalama 30.000 iletiyle karşılaşmaktadır. [5]

İşte bu noktada markanın öbür markalardan sıyrılmasını sağlamak, ileti yığından (bombardımanından) ayrışmasını gerçekleştirmek için, dizgesel bir pazar stratejisinin kurulması gerekmektedir. Bu stratejinin en önemli ayağı ise güçlü bir marka stratejisi oluşturmaktan geçer.

Strateji uzun ancak olmazsa olmaz bir ‘yaratma’ sürecidir. Önceden özenle ve dikkatle belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yolların ve bu yollarda kullanılacak yöntemlerin tümüdür. Daha çok askeri terim olarak kullanılmaktadır. Strateji sürecinde, oluşturulan öngörüler aracılığıyla gelecekteki etkinlikler yönlendirilebilmekte ve daha az yanılıya düşülmesi daha çok başarı kazanılması sağlanabilmektedir. Etkin ve etkili bir stratejiyle rakip üstünde baskı kurulurken, rakibin denetlenmesi de sağlanmaktadır.

Markayla pazarda başarı sağlanması ise etkili bir marka yönetiminin desteğiyle gerçekleşecektir. Müşteri odaklılığına yönelen marka yönetimiyle müşteri beklentilerine göre ürünler, hizmetler biçimlenecektir. Ayrıca markanın etkinliklerine, başarılı ve geleceği gören marka yöneticileri yön vermelidir. Firmaların markalarına bir ivme, bir yükseliş yaşatabilmesi seçmiş oldukları marka yöneticilerinin; yenilikçi, yaratıcı ruh sahibi, geleceği görebilen ve gördüğünü etkili bir pazarlama stratejisine dönüştürebilme yeteneğiyle donanmış olması aranan ve beklenen özellikler arasındadır. [6]

Bu özelliklerle donanmış marka yöneticileri, markalarına acımasız pazarlarda da başarı kazandırmış olacaktırlar. Marka için pazarda savaş stratejisi oluştururken özellikle markanın hedef kitesinin kim olduğunu, demografik ve psikolojik özelliklerinin nasıl biçimlendiğini bilmek gereklidir. Çünkü satış stratejisinde ‘müşteri kimliğinin’ önemi düşünüldüğünden, sanıldığından daha fazladır. Hedef kitle konusundaki bilgi, markayla-tüketici ilişkisinin daha kolay ve sağlıklı kurulmasına yol açacaktır. Markanın tüketiciye yönelik geliştirdiği strateji, artı bir değerdir.

Marka müşterisi, markanın verdiği güvenden yola çıkarak satın almayı gerçekleştirmektedir. Müşteri istek ve gereksinimlerini yanıtlayan ve onlara yaşam biçimi sunan bir markayı yeğ tutmaktadır. Tüketicinin benliğinde pazarda ilk konumlanan marka her zaman önemli bir yer taşır. Belleklerdeki ilk marka, liderliği yitirse bile tüketicilerle kurduğu duygusal bağı yitirmez. Örnek olarak “Apple” belleklerde yerleşen ilk kişisel bilgisayar markasıdır.[7] Bu yüzden tüketicinin satınalma gücünü etkileyecek marka stratejileri, hem müşteri memnuniyetini sağlayacaktır hem de markanın kendi kişisel değerini de artıracaktır.

Marka için kurulacak stratejide ‘rakiplere’ özellikle dikkat edilmelidir. Markaların öbür markalar karşısında her zaman dikkatli davranmaları gereklidir. Tutarlı olmaları, rakiplerden altta kalmayacak denli nitelikli ürün ve hizmet sunmaları gerekmektedir. Rakibin tanıtım çalışmalarına dikkatle eğilmeli, artı ve eksik yanları bulunarak buna göre stratejiler oluşturulmalıdır. Özellikle bir marka için en önemli kanallardan biri de dağıtım kanallarıdır. Ürün ve hizmetlerin rakip markalara göre dağıtım kanalları incelenmeli bu kanallarda ortaya çıkabilecek sorunlar ayrıştırılmalıdır.

Rakiplerin nerede, nasıl, hangi müşteri profiline göre çalışma yaptığı da irdelenmelidir. Rakiplerin kimliklerinin sözlü ve görsel çözümlemesini yürütmenin yararı çok büyüktür. Yani pazarda yer alan rakip markanın iletişim etkinlikleri, dağıtım etkinlikleri, satış

etkinlikleri ya da toplumsal sorumluluk projeleri gibi birçok alandaki çalışmalarına önem verilmelidir. Ünlü Çinli filozof Sun Tzu'nun günümüzden yaklaşık olarak 2500 yıl önce yazdığı Savaş Sanatı adlı yapıtı, tüm strateji uzmanları için bir kaynak yapıtı özelliğiyle yer almıştır. Bu yapıtın genel geçer kuralları günümüze uyarlandığında, rekabet pazarında uygulanabilecek kurallar ve stratejiler de kendiliğinden ortaya çıkar. Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre savaş; uğraşma, kavga, mücadele diye belirtilmiştir. Biz adı geçen bu yapıtta, 'mücadele' kavramı altında gelişen bölümü irdelemek ve marka kavramına uygulamak istiyoruz. Sun Tzu'da **belirtilen düşmanlar, günümüzün rakip markalarıdır**. Üstünde özellikle durduğu **savaş alanı, acımasız rekabet pazarıdır**. O dönemde kullanılan **silahlar, araç gereçler, tüm lojistik etkinlikler**, günümüzün 'tanıtım araçları ya da iletişim kanalları'dır. Savaş alanı için yapılan **harcamalar**, markalara 'değer' katmak için yapılan **çalışmalardır**. Dönemin **iz sürücüleri**, günümüzün **marka stratejistleridir**. **Hükümdarlar ise marka yaratıcılarıdır**.

Sun Tzu' da yer alan bölümlere göre günümüzün marka stratejileri aşağıdaki gibi ele alınabilir.

## **MARKA STRATEJİSİNİN OLUŞTURULMASI $\rightleftharpoons$ SUN TZU YÖNTEMİNDE PLANLAMA (BÖLÜM 1)**

Sun Tzu ' Savaş sanatı, savaş koşullarının değerlendirilmesinde kesinlikle göz önüne alınması zorunlu 5 önemli etmenin etkisi altındadır. ' Bunlar;

1. Uyum (Ahlak, aktöre) Etmeni
2. Hava Etmeni
3. Arazi Etmeni
4. Liderlik Etmeni
5. Disiplin Etmeni [8]

Bu yapıtta başarılı olmak için '**koşulların değerlendirilmesi**' ilişkisi üzerinde özellikle durulmuştur. Markanın başarısı da, aktöre(uyum) etmeni, çevresel koşullar, liderlik, disiplin etmeni gibi temel koşulların içselleşmesiyle oluşmaktadır. Uyum etmeni, aktöreği simgelemektedir. Marka yöneticisi ve markanın sahip olduğu şirket çalışanlarıyla her konuda uyum, ayrıca müşterinin istekleriyle markanın uyumu temel olarak alınmaktadır. Birbirlerine duydukları karşılıklı 'güven' başarıyı da beraberinde getirmektedir.

**Tüm markaların swot çalışmaları ve marka değerlendirme analizleri bu gereksinimi karşılamak için yapılmaktadır. Bugünkü durumun bilimsel verilere dayanarak belirlenmesi, bugünü değerlendirmek, geleceği öngörmek, planlamak, belirlenen stratejileri yaşama geçirmek için gereklidir. Müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi sonucunda alınan bilgiler doğrultusunda yeni ürünün geliştirme çalışmaları yapılabilir.**

Hava ve arazi etmeninde ise marka için strateji belirlerken, iç ve dış çevresel koşulların da en iyi durumda belirlenmesi ve ona uygun çalışmalar yapılması stratejisi ortaya çıkmaktadır. İç ve dış koşulları düzenleyip eşgüdüm içerisine sokmak, çevresel tehditleri ya da avantajları belirleyebilmek marka için büyük bir şans, gerekli bir stratejidir.

Markanın kurumsal marka özellikleri ve bu özelliklerin tüketici tarafından istenildiği biçimde algılanışını sağlayabilmek ve yeni ürün geliştirmek için gerekli olan marka ve ürün stratejilerini oluşturmak iç ve dış çevre analizi, güçlü ve zayıf yönler belirlenerek gerçekleştirilir.

Savaş Sanatı' nda günümüze uyarlanmasında liderlik etmenini, 'marka yaratıcıları' kavramıyla özdeşleşmiş biçimde görebiliriz. Marka yaratıcılarının yarattığı markalarla

kurum kültürü de biçimlenir. Marka yöneticileri de oluşturulan markanın gengörümüne (vizyonuna) göre çalışanlarında zeka, güven ve yürekliliği (cesareti) içselleştirmelidirler. Pazardaki markanın konumlandırması, mimarisi ya da tutundurması gibi aşamalarında disiplinli çalışma elden bırakılmamalıdır. Çünkü unutulmamalıdır ki disiplin etmeni tüm birimler arasında kurulan bir uyumdur da...

Sun Tzu 'Koşullar ne kadar lehinize de olsa yeni durumlara göre planlarınızda zaman zaman değişiklikler yapmakta fayda olacağını sakın unutmayın.' [8] Bu özlü söz, pazarda var olan markanın genel pazar stratejilerini belirli dönemlerde değiştirmek ve günün koşullarında göre uyarlamalar yapmanın gerekliliğini göstermektedir. Markayı yaratırken, markayı tutundururken ve varlığını sürdürürken planlamaya devam etmek önemli bir marka stratejisidir .

**Arçelik AŞ' nin günün değişen koşullarına ve rekabet ortamına göre buna ek olarak, kuruluşundan bu yana geçen zamanı göz önüne alarak planlarında yaptığı değişikliğin, logosundan başlayarak, şirket içi her düzeydeki çalışanıyla aynı paralellikte, farklılığı benimsemesi tüketicide yarattığı dinamik Arçelik modelinin planlamanın ürün yaşam eğrisinin her düzeyinde önemli olmasının göstergesidir.**

## **MARKA STRATEJİSİNDE MALİYET OLUŞUMU $\rightleftharpoons$ SUN TZU YÖNTEMİNDE SAVAŞIN MALİYETİ (BÖLÜM 2)**

Sun Tzu 'Deneyimli, akıllı komutan mevcut olanaklarına göre planlamasını yapar. Savaşa girince takviye gelmesine umut bağlamaz.' [8]

**Daha önce planlamanın ne kadar önemli olduğundan bahsedilmişti. Savaşa girecek olan komutan, ordusunun insan kaynağını, nereye saldırıda bulunacağını , ne zaman ve hangi hava koşullarında ve hangi araç-gereçlerle, savaşın ne kadar sürebileceği, karşı tarafın askeri gücü, yeterli yiyecek, giyecek, erzak olup olmadığı konularında belirlemeler ve öngörüler yaparak savaşım vereceği koşulları önceden belirlemelidir. Bu tür planlamadan uzak olan bir komutanın savaş sırasında elbette askeri gücü çabuk tükenecek ve eksiklikleri gidermek için yardıma gereksinimi olacaktır.**

Konuya marka odaklı bakacak olursak, rekabet ortamının ya da pazarın savaş alanı olduğu düşünüldüğünde firmanın sahip olduğu kaynaklar rekabete girmeden önce belirlenmeli ve girilecek olan rekabet koşullarına göre değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme sonucunda belirlenen zamanda, belirlenen araç-gereçlerin, kaynakların bu rekabete girmeye ve de rekabet sırasında gereksinim gidermek zorunda kalmadan başarıyla çıkmaya, yeterli olup olmadığının kararının verilmesi rekabete girme maliyetinin önceden hesaplanmasıdır.

Ülker markası piyasaya yağ ürünüyle girmeden önce rakip firmaların pazardaki konumunu incelemiş ve konvansiyonel yönden 'Bizim' markasıyla, lezzet alanında 'Terem, lezzet ikizi' ile rekabet edecek koşulları kendisinde sağlayarak ve en önemlisi dağıtım alanına büyük önem vererek rekabet ortamında sonradan karşısına çıkacak eksiklikleri baştan belirleyip rekabet sırasında gidermek için harcanacak zaman, emek, maliyetten kaçınılmıştır.

Sun Tzu 'Savaş araç ve malzemelerini, diğer lojistik gereksinimlerini ülkeden getir. Düşman arazisinde atlarına yem bulmanın yollarına bak. O zaman savaş sırasında aç kalmazsın.' [8]

Yapılacak olan planlamada bütçenin hesaplanmasının önemi büyüktür. Bu durumda, maliyetleri azaltmanın bir yolu da ana kalemlerin firmaların kendileri tarafından sağlanmasından sonra izleyecekleri taktikleri öngörerek, taktikleri uygularken gerekecek

olan araç-gereç ve malzemeleri, gidilen yer ya da girilen rekabet, savaş ortamının koşullarının elverdiğince rekabet ortamından karşılanmasıdır. Şöyle ki; firmalar maliyet karşılaştırması yaparak iş makinası almak yerine kiralayabilirler ya da fabrika yerlerini, dağıtımın merkezinde olarak seçerek maliyeti indirgeyebilirler aynı biçimde markalar; kriz anında danışmanlardan yararlanarak kriz ortamı ortadan kalkana dek belli bir bedel ödemek koşuluyla ancak; sürekli istihdama gerek duymaksızın yerel birliktişilerle çalışabilirler. Bu, gidilecek en düşük maliyetli ve akılcı yoldur.

Sun Tzu 'nun yukarıdaki sözleri, piyasada markanın ön plana çıkmasını ve tutundurmasını sağlamak için yatırımın gerekliliğini göstermektedir. Markanın kendini zaman zaman yenilemesi, müşteri kesitinin isteklerini belirlenek için çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmesi gereklidir. Günümüzde gerçekleştirilen marka stratejilerinde marka yöneticisi markanın kendi öz değerine göre bir planlama yapmaktadır. Eğer piyasa koşullarından dolayı herhangi bir sorun çıkarsa, önceden oluşturulan planlar doğrultusunda bu sorun çözülür. Yani piyasada gerçekleştirilecek herhangi bir kriz döneminde B planı uygulanmış olur. Parasal hesaplamalar yapılırken, ekonomik ve toplumsal koşullar konusunda da çalışmalar yapılmalıdır. Marka için yapılan yatırımlara dikkat edilmeli çünkü harcama çeşitleri için kapsamlı bir plan yapmak gereklidir. Markanın öz değerine her zaman sahip çıkılmalıdır.

### **MARKA STRATEJİSİ $\iff$ SUN TZU YÖNTEMİNE GÖRE SAVAŞTA STRATEJİ (BÖLÜM 3)**

Sun Tzu 'Savaş Sanatı'nın en pratik kavramı, düşman ülkesini tümüyle, zarara uğratmadan ele geçirme fikridir. Yakıp yıkmanın kimseye faydası olmaz. Aynı biçimde bir orduyu da tümüyle ele geçirmenin nimetleri sınırsızdır.' [8]

Markalar savaşında dikkatli davranmalıdırlar. Rakip firmaları izlemek, yıkıcı olmadan yapıcı bir strateji geliştirmek önemle üzerine durulması gereken bir özelliktir.

Çünkü yıkıcı strateji müşteriye de markadan soğutur. Marka savaşında zamanlama da çok önemlidir. Doğru zaman, utkunun yolunu açar.

**Günümüzde en güzel örnek buna, Bankaların diğer bankalar tarafından alınarak alınan bankaların bina, saygınlık, müşteri gibi kaynaklarından yararlanmaya gitmelerini gösterebiliriz.**

Sun Tzu 'Savaşı ancak ne zaman savaşılıp, ne zaman savaşılmayacağını bilen kazanır'. [8]

**Bilindiği üzere zamanlama, strateji belirlenirken hedef ve amaç basamağında ortaya koyulması gerekli ve önemli bir kavramdır. Yeni ürün çıkarken, rekabet için güçlü ve kıskırtıcı atılımlar yaparken ya da savaşta, zamanlama hatası yapmak, yok olmakla eşdeğerdir. Banvit' in Kuş Gribi krizinde, zamanında bir strateji oluşturarak; medyada bilgilendirme reklamlarıyla yer alması diğer kanatlı hayvan üretici ve satıcılarına karşı üstünlüğünü ilan etmesi anlamına gelmiştir.**

Marka yönetimi gerçekleştirilirken belirli dönemlerde diğer markaları beklemeden farklı atılımlar yapılmalıdır. Bunun için de markayı iyi tanımak, marka tüketicisini ve onların isteklerini de iyi gözlemek gereklidir.

**Türkiye'de Arçelik' in Triplex fırın üretmesiyle rakip firmaların ayrı ayrı sattığı ocak, mikrodalga fırın ve fırının tek bünyede toplanması ile bir adım önlere geçmesi sağlanmıştır.**

Firmalar iç ve dış çevre analizi yaparak fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıflıkların bir

incelemesini yaparlar ve daha sona üstünlük sağlayacakları atılımların üzerinde çalışırlar. Amaç; pazarda açık olan bir hücreyi doldurmak olabileceği gibi ürün çeşitlendirmesi ya da farklılaştırması ile pazarda lider sıfatını elde etmeye çalışmak da olabilir.

#### **MARKA STRATEJİSİ VE REKABETTE BAŞARI TAKTİĞİ $\rightleftharpoons$ SUN TZU YÖNTEMİNE GÖRE TAKTİK (BÖLÜM 4)**

Sun Tzu ‘Yenilmezlik savunma taktiklerine bağlıdır, düşmanı yenmek ise saldırıyı gerektirir’ [8] Pazarda markanın yenilmez olabilmesi kendine yatırım yapması, müşterilerin istek ve gereksinimlerini izlemesine ve markayla ilgili süreçlerin eşyuum içerisinde düzenlenmesine bağlıdır. Rakipleri izleyerek onun en zayıf olduğu noktada yeni projelerle çalışmaları sürdürmek gereklidir.

Sun Tzu’daki saldırı kavramını günümüze şöyle uyarlıyabiliriz. Markanın alt markalar oluşturması, marka portföyünü genişletmesi biçiminde yorumlanabilir. Çünkü alt markaların devreye girmesiyle piyasada hareketlilik gerçekleşmiş olacaktır.

**Beko’nun alt markası Keysmart; kişisel bilgisayar ve aksesuar alanında etkinlik göstermesi anlamında kurulmuştur. Alt markalar ana markaların pazarda bıraktıkları boşlukları tamamlar ya da hedef kitle olarak geliri ana hedef kitleden farklı kitlelere hizmet ederek pazarda genişleme ve hareketlilik sağlarlar.**

#### **MARKA STRATEJİSİNDE BAŞARIYI GETİREN ENERJİ $\rightleftharpoons$ SUN TZU YÖNTEMİNDE ENERJİ (BÖLÜM 5)**

Sun Tzu ‘Enerji gerilmiş yay, kararsa okun atılmasıdır.’ [8]

Sun Tzu ‘Savaşçılar birleşik enerjiyi kullandığında, düşmanın üzerine tepelerden aşağı yuvarlanan taşlar gibi akarlar. Unutmamalı ki bir taş düzlükte hareket edemez , dört köşeli ise tepelerden de akamaz. Savaşçı taşların yuvarlak olmasını sağlamalıdır. Uсталık budur.’ [8]

Markanın başarısı, markanın sahibi olan kurum ve çalışanlarının markayı içselleştirmesiyle oluşur. O markanın sahip olduğu imajı benimseyen ve o imaj doğrultusunda çalışan firma çalışanları başarı sağlar. Kurum çalışanlarının oluşturduğu kurumsal kimliğe göre hareket mutlak bir enerji sağlar ve bu enerji aracılığıyla yapılamayacak hiçbirşey yoktur.

Sun Tzu’nun öğüdünden ortaya çıkan sonuç, birleşik enerji yani ‘sinerji’ her sorunun çözümlenmesini sağlayacaktır.

**Toplumda bireylerin gözlemediği kimi olaylar ya da durumlar karşısında tek başlarına birey olarak savaşım vermeleri birlikte hareket etmenin katkı değeri kadar fazla sonuç veremeyebilir. Milliyet Gazetesi ve İstanbul Kültür Üniversitesi Sanat ve Tasarım Fakültesi’nin birlikte düzenledikleri ‘Baba Beni Okula Gönder’ kampanyası müzayedesinin basın yansımalarından da sözünü ettiğimiz ‘birleşik enerji’ yi görebiliriz.**

#### **MARKANIN PAZARDA “İLK” OLMA STRATEJİSİ $\rightleftharpoons$ SUN TZU YÖNTEMİNE GÖRE GÜCÜN KULLANIMI (BÖLÜM 6)**

Sun Tzu ‘Savaş alanına ilk gelip düşmanımı bekleyen dinç kalır, sonradan gelip, gelir gelmez savaşa girerse daha savaşın başında tükenir.’ [8]

Stratejist Sun Tzu’nun bundan yüzlerce yıl önce kurduğu bu tümce, günümüzdeki vahşi pazarda şöyle yorumlanabilir: Piyasada kendi kesiminde ilk çıkış yapan markanın ne denli

önemli olduğunu ve ilk markanın pazar payını kaptığını, pazarın kaymağını yediğini bu tümceyle anlamış oluyoruz. Savaş alanında ilk olmak gereklidir. Çünkü ilk olmak aynı zamanda düşmanı savunmaya da zorlayacaktır. Rakiplerin düşünemediği pazar alanlarına girmek ve burada konumlama yapmak daha akıllıca bir yöntemdir.

Örnek, kağıt mendil denince akla ilk gelen Selpak'tır. Ya da traş bıçağı deyince Gillette gelmektedir. İlk marka tüketicinin algılama boyutunda önemli bir yer edinmiştir.

## **MARKA STRATEJİSİNDE KOŞUL VE DURUMLARIN İRDELENMESİ $\rightleftarrows$ SUN TZU YÖNTEMİNDE SAVAŞTA MANEVRA (BÖLÜM 7)**

Sun Tzu 'Önceden uçurumlarını, bataklıklarını, dağlarını, ormanlarını, tuzaklarını bilmediğimiz topraklardan bir orduyu geçirmek akıl işi değildir' [8]

Bu tümce şöyle algılanabilir: Yeni girilen ve kendi koşulları bilinmeyen bir pazarda marka konumlandırırken dikkatli olmak gerekmektedir. Çünkü coğrafi koşullar, demografik yapı markanın tutunmasında önemli bir etken sayılmaktadır. Bu yüzden bu etkenlere dikkat edilerek markalar piyasaya sunulmalıdır.

**Pazara girmeden önce rekabet edilecek ortamın tüm parametreleri değerlendirilmeli, olası fırsat ve tehditler gözönünde bulundurulmalıdır. Çin mallarının ucuz işgücünden ve çoklu üretimden kaynaklanan düşük fiyatlandırma politikalarıyla Türkiye pazarında son zamanlarda yer alması; Çin mallarının Türkiye pazarındaki fırsatları değerlendirmeleri biçiminde değerlendirilebilir.**

Sun Tzu 'Harekete geçmeden önce düşün tasarla' [8]

Markayla ilgili herhangi bir çalışma yapmadan önce araştırma yapılmalı ve bir strateji belirlenmelidir.

**Kuş Gribinin Türkiye' de etkili olmasından sonra ilgili firmaların kriz durumunda ivedi olarak firmasal bazda toplanarak, iletişim danışmanlarıyla birlikte, kendi bünyelerine has yakın ya da uzak gelecek kararları almaları, stratejiler oluşturmaları en güzel örnektir.**

Sun Tzu 'Yöresel kılavuzlar kullanmadan doğanın olanaklarını avantaja çeviremeyiz' [8]. Bu düşünce marka yöneticilerinden destek almanın firmalar açısından çok gerekli olduğunu göstermektedir. Çünkü marka yöneticileri piyasa koşulları konusunda daha fazla bilinçlendirme yoluna gidecektir. Sun Tzu 'Yağmalamalarda ganimeti askerleriniz arasında bölüştürün. Yeni yerleri fethettiğinizde de askerlerinizin faydalanacağı imkanlar yaratın' [8] Sun Tzu' nun bu düşüncesi Markanın başarısına kurum çalışanlarını ortak etmenin gerekliliğini gösteren çok önemli bir düşüncedir. Kar' a ortak olan kurum çalışanın performansı, gengörümü diğer rakiplerine göre daha çok artacaktır.

**Günümüzde bazı sektörlerde (ilaç, konut,... tanıtım ve satışı) çalışanlara tanınan ücret politikalarından biri de; maaş+prim dir ki çalışanlar ne kadar satış yaparlarsa belirlenmiş oranlarda ek gelir elde ederler. Bu da çalışanlar için, daha verimli ya da çok çalışmak için sebep bulmalarına yeterlidir.**

## **MARKA STRATEJİSİNDE DEĞİŞİM / DÖNÜŞÜM $\rightleftarrows$ SUN TZU YÖNTEMİNDE TAKTİK DEĞİŞTİRME (BÖLÜM 8)**

Sun Tzu 'Zor koşullar altındaki yerlerde kamp yapma. Yüksek yolların birleştiği yollarda müttefiklerinle işbirliği yap. Tehlikeli pozisyonlar olan ücra yerlerde oyalanma. Kuşatma altında strateji değiştir' [8] Belirlenen stratejiler kimi durumlarda değiştirilebilir. Piyasa koşullarına göre dikkatli olmak en önemli erdemdir. Daha önce marka için gerçekleştirilmesi

istenilen bir proje, örnek olarak ekonomide meydana gelen tutarsızlıklar yüzünden sekteye vurabilir. İşte bu noktada taktik değiştirmek ve yeni taktikler geliştirmek gereklidir. Sun Tzu bunun da bir başarı olacağını göstermektedir. Ve eğer ortak bir çıkar söz konusu olursa rakiplerimizle de işbirliğine girebiliriz. Bu konuda da açık olmak gereklidir.

**Ürün yaşam eğrisinin her döneminde geliştirilen strateji ve taktikler birbirinden farklıdır. Ürün satış ve tanınırlığının en üst düzeyde olduğu zamanda, pazara giren bir başka firmanın ürünü, satışlarda düşüşe sebep olabilir. Aynı zamanda karşı markanın yapması gereken, ürünün yine tercih edilmesini sağlayacak ürün geliştirme, farklılaştırma gibi yolların izlenmesi olacaktır.**

### **MARKA STRATEJİSİNE GÖRE İLERLEME, GELİŞME $\Rightarrow$ SUN TZU YÖNTEMİNDE ORDUNUN İLERLEMESİ (BÖLÜM 9)**

Sun Tzu ‘Şimdi meselemiz ordunun kamp kurmasında. Gözünüz düşman işaretlerinde olsun. Dağları çabuk geçip vadilere yakın yerleri tercih edin. Tüm ordular yüksek yerleri alçak zeminlere, aydınlık alanları karanlık yerlere tercih eder. Siz bu tür yerlere uzakta kalmaya dikkat ederken düşmanı buralara sürüklemeye; düşmana saldırıya geçtiğinizde de düşmanın ardında bu tür alanların olmasına dikkat ediniz. Coşkuyla savaşa girişip, düşmanın gücünü görünce korkuya kapılmak haber almanın zaafını gösterir.’ [8]

Ordunun kamp kurması markanın pazardaki yeri olarak ele alınabilir ve rakiplerin etkinlikleri incelenerek rakipler konusunda bir düşünce edinmenin de işaretler olarak düşünülmesinin bir göstergesi biçiminde yorumlayabiliriz. Bu bağlamda, bir sektördeki dağların firmanın önünü görmesinde birer engel olarak düşünülmesiyle dış ya da iç çevrenin belirginleştirildiği açıkça görülebilen rekabet koşullarının değerlendirilebileceği düz arazi, ovalara, aydınlık platformlara taşınması gerekliliği açıktır. Marka, firmanın dışa ve içe dönük yüzü olduğuna göre, firma için düşündüğümüz her atılım markanın başarısı, kazancıdır. Markanın etkinliklerinin açıkça görülmediği etmenlerin bulunduğu ortamdan uzak tutulurken, rakipler bu tür sonrası kestirilemeyen alanlara çekilmeli ya da rakip çekilen ortamda hamlesini bilinmeyene, kargaşaya, dağlara yönlendirilmeye dikkat edilmelidir. Tüm bu etkinlikleri planlarken var olan tüm enerjinin pazara girerken kullanılması sonucunda rakiplerin yetenek ve erkini gördükten sonra bilgi toplamadan kaynaklanan bir kargaşanın yaşanmasını da engelleyecek düzenlemeler yapılmalıdır.

### **MARKA STRATEJİSİNDE UZAM ETMENİ $\Rightarrow$ SUN TZU YÖNTEMİNDE ARAZİ FAKTÖRÜ (BÖLÜM 10)**

Sun Tzu ‘Her iki tarafın da rahatlıkla girebileceği arazilere düşmandan önce gelmeye, arazinin yüksek, güneşli bölgelerini tutmaya dikkat edin. Malzemelerinizi dikkatle koruyun. O zaman savaşa avantajla başlarsınız.’ [8] Markanın sektördeki rakip işdaşlarıyla aynı alana girme çabaları, etkinlikleri gereği oldukça doğaldır. Önemli olan rakiplerden önce pazara girerek büyümeye en elverişli ortamı ve koşulları sağlayan konumun elde edilmesidir. Rekabet ortamında savaşılacak enstrümanların korunması da diğer bir üstünlük kaynağıdır ancak; rekabet ortamında pazara başka firmaların da gireceği düşünülerek sürekli yenilikçi bir strateji güdülmese pazarda ilk olma sıfatıyla kazanılan konum ve değerlerin korunamaması olasılığı da gözardı edilmemelidir.

**Dünyaca ünlü Gillette markasını güçlü yapan neydi? Yüksek kalitede olmayan çelikten herkesin kullanıp atabileceği tıraş bıçağı fikrini vizyonları biçiminde kabul etmişlerdir. Amerikan pazarında gözlemlenmişler ve pazara giren diğer şirketlerle**

**başedebilmek için onlara paralel olarak gelişme göstermenin olmazsa olmaz koşuluna inanarak, pazardaki yerlerini korumaktadırlar. [9]**

### **MARKA STRATEJİSİNDE UZAMSAL KONUM $\rightleftharpoons$ SUN TZU YÖNTEMİNDE ARAZİDE KONUM (BÖLÜM 11)**

Sun Tzu ‘Askerlerini kaçışın olanaksız olduğu noktalara sür ki, ölesiye savaşsınlar. Ölümle karşı karşıya olan askerinin beceremeyeceği iş yoktur. Arazi konumlarına göre alınacak önlemler, saldırıya ve savunmaya yönelik taktikler ile insan doğasının ana kanunlarını mutlaka özenle çalışmalıdır.’ [10] Doğadan da bilindiği gibi, çaresiz kalan, sıkıştırılan canlılar ölesiye karşı çıkarlar. Bu çıkarım marka sözkonusu olduğu anda da geçerlidir. Çaresizlik, yeteneklerin, becerilerin, ençoklaması biçiminde kendini dışa vurur. Çalışanların verilen güdülemeyle birlikte kurumun içselleştirmesi sağlandıktan sonra her türden istenen yararı ve hatta beklenenin üzerinde yarar sağlaması kaçınılmazdır. Rekabet koşullarına göre alınacak önlemlerle, hamleye ya da bekleme gengüdümine yönelik taktiklerle insan doğası yasaları saltık bir biçimde örtüşmelidir.

**Küçük ya da orta ölçekli bir işletmenin satışlarında düşüş yaşamaması sonucunda, etkinliğini devam ettirmek için satış ekibindeki tüm çalışanlara maaş dağıtımında sorun yaşayabilecekleri ve eğer satışların belirlenen kotayı geçmezse geçmiş ay primlerini de ödeyemeyeceklerini bildirmesi; çalışanların çaresizlik içinde satış anlamında her yolu denemelerini sağlamanın bir yöntemidir.**

### **MARKA STRATEJİSİNDE ARAÇ SEÇİMİ $\rightleftharpoons$ SUN TZU YÖNTEMİNDE ATEŞLE SALDIRI (BÖLÜM 12)**

Sun Tzu ‘Bilge hükümdar dikkatli, iyi komutan tedbirli olmalıdır. Bir ülkeyi barış içinde yönetmenin, orduyu güçlü tutmanın yolu budur. Ateşi saldırı aracı olarak kullanmak zeka belirtisidir. Suyu saldırı aracı olarak kullanmak ise güç göstergesidir. Suyu düşman durdurulabilir, ama tüm olanakları elinden alınamaz.’ [10] Markanın rekabet ortamında yapması gereken önemli bir diğer hareket ise; rakiplerin karşısında etkileyici, çarpıcı araçlarla durulabilmesidir. Ortamda kullanılacak aracın, rakibin tüm olanaklarının elinden alınmak istenip istenmediğine göre seçilmesi gerekliliği unutulmamalıdır.

**Daha önce verdiğimiz Gillette örneğinde, firma pazara girmeye çalışan öteki markaları engelse ya da yok etseydi, kendini geliştirebilmesi için oluşacak ortamı yok etmiş olurdu. Gillette markası rakipleriyle gelişerek, onlarla olan rekabetinde liderliği kaybetmeyeceği savaş araçlarını da korumasını iyi bilmıştır. Zaman zaman Gillette gölgede kalsa da rekabetin avantajlarını kullanmayı bilerek gelişimini tamamlamakta ve yenilenmektedir.**

### **MARKA STRATEJİSİNDE RAKİP ALANDAN BİLGİ TOPLAMA $\rightleftharpoons$ SUN TZU YÖNTEMİNE GÖRE CASUSLUK VE İSTİHBARAT (BÖLÜM 13)**

Sun Tzu ‘Bilge hükümdarlarla, iyi bir komutanın normal askerlere oranla kolaylıkla savaş kazanıp, zafere ulaşması istihbarata bağlıdır. Düşmanın durumu ancak başka insanlardan öğrenilebilir. Ordunun harekattaki başarısı casusların becerisi ile orantılıdır. ‘ [10]

Deneyimli, donanımlı marka yöneticisiyle gengüdümcüsünün olağan ve sıradan stratejistlere göre pazardaki öteki markalara karşı kolaylıkla üstünlük elde etmeleri, pazarın lideri konumunu almaları bilgi toplamadaki becerilerine bağlıdır. Diğer markalar konusunda bilgi ancak iyi bir gözlem, değerlendirme ve başka markalardan öğrenilebilir. Bilgi rekabet ortamında her zaman açıklanan bir paylaşım değildir. Burada gerekli bilgiyi edinmek hüner

gerektirir. Bu yüzden rakip firmaların durumlarına dikkat etmek gereklidir. Bu konuda çalışma; olmazsa olmaz bir koşuldur. Değişik pazarlardaki birçok firmanın da uyguladığı gibi; ilgilenilen konuda pazarın öncüsü özellikli markaların, incelenerek firmalarını bu konuma nasıl taşımış olduklarının araştırılması ve en iyi uygulamanın alınarak kendi kurum kültürüyle harmanlanıp uyarlanmasıyla başarı kazanılması firmalara, Karşılaştırmalı Değerlendirme' nin sonuçları olan; zaman kazayının önlenmesi ve az maliyetle başarılı olunması gibi kazançları sağlayacaktır.

Günümüz dünyası markalarının; varolabilme, lider olabilme savaşımında ne denli başarı sağladıklarını değerlendirirken; belirli ölçütleri göz önüne almasının gerçekçilik ve tutarlılık anlamında gerekliliği kaçınılmazdır. Ünlü Çinli filozof Sun Tzu'nun 'Savaş Sanatı' yapısının rehber olma özelliği; firmalara, markaları adına bu değerlendirmeyi ayrıntılarıyla yapmaları, oluşturacakları stratejilerin; markalarının rekabet ortamında güçlü konuma gelmesi ve öncü olabilmesi açısından büyük bir olanak sağlar. Marka stratejileriyle savaş stratejilerinin aşama aşama ilişkilendirilmesinin önemini yanında, marka stratejisinin bir savaş stratejisiyle ne denli örtüşmesi gerektiği de gözardı edilemez bir gerçektir. Bu nedenle çalışmada, Sun Tzu yönteminin 13 bölümündeki ayırıcı özelliklerin saptanmasıyla marka ve strateji arasında kimileyin benzerlik, kimileyin tam bir koşutluk gözlenmiş ve savaş stratejisi marka stratejisine örnekseme yoluyla uyarlanmış, örneklerle de desteklenmiştir.

#### Kaynaklar

- [1] Perry, A., Wisnom III, D., Çev. Yılmaz, Z., (2003), "*Markanın DNA's Eşsiz ve Dayanıklı Markalar Yaratmanın Kuralları*", İstanbul, Media Cat Yayınları.
- [2] Moon, M., Millison, D., Çev., Kalkay T., (2003), "*Ateşten Markalar İnternet Çağında Marka Sadakati Yaratmanın Yolları*", İstanbul, Media Cat Yayınları.
- [3] Püsküllüoğlu A., (2004), "*Öz Türkçe Sözlük*", Ankara, Arkadaş Yayınevi.
- [4] Güz, N., Küçükerdoğan, R. Vd., (2002), "*Etkili İletişim Terimleri*", İstanbul, İnkılap Yayınları.
- [5] Borça, G., (2004), "*Pazarlama Reçeteleri, Marka Yöneticisinin El Kitabı*", İstanbul, Media Cat Yayınları.
- [6] Web: (2005), "*Geleceğin stratejisi gelecek*", <http://www.markastrateji.com>
- [7] Ries, A., Ries, L., Çev. Tayanç, N., (2004), "*Markaların Evrimi*", İstanbul.
- [8] Tzu, S., Çev., Demir A., (2004), "*Savaş Sanatı*", İstanbul.
- [9] Web: [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=2295](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2295)
- [10] Tzu, S., Çev., Demir A., (2004), "*Savaş Sanatı*", İstanbul.