

## 1980-2000 Yılları Arasındaki Video Oyun Sektörünün İncelemesi: Nintendo ve Sega Örneği<sup>1 2</sup>

Tayfun ŞAAN<sup>3</sup> - Muhammet Ali TİLTAY<sup>4</sup> - Mahmut Sami İŞLEK<sup>5</sup>

**Başyuru Tarihi:** 01.02.2022

**Kabul Tarihi:** 03.08.2022

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

### Öz

Dijitalleşmenin artması ile birlikte tüketicilerin de boş zamanlarında yaptıkları aktivitelerde değişiklikler olmuştur. Özellikle video oyunlar tüketicilerin kendi benliklerini şekillendirdiği boş zaman aktivitelerinin başında gelmektedir. Günümüzde 159 milyar dolarlık pazar hacmi ile video oyun sektörü, eğlence sektörlerinin en büyüklerinden biri olarak yer almaktadır. Bu çalışmanın amacı teknolojinin gelişmesi ile günümüz dünyasının en büyük eğlence sektörlerinden biri haline gelen video oyun sektöründe yer almış olan Nintendo ve Sega firmalarının 1980 ve 2000 yılları arasında uyguladığı pazarlama faaliyetlerini marka yaşam döngüsü kapsamında tarihsel bir bakış açısı ile incelenmesidir. Bu doğrultuda firmaların kuruluşları ve sektöre girişleri araştırıldıktan sonra firmaların uyguladığı pazarlama faaliyetleri, video oyun sektörünün gelişmesinde etkili olan faktörler tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda Sega'nın pazara başarılı girişi hem uyguladığı başarılı pazarlama stratejileri hem de Nintendo'nun rakibini küçümsemesi ile ilişkilendirilmiştir. Buradan hareketle rekabet sürecinde yer alan markaların karşılıklı stratejilerinin nasıl sonuçlar doğurduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarının teknoloji firmalarının pazarlama eylemlerinin ve video oyun sektöründeki güncel gelişmelerin anlaşılmasında araştırmacı ve uygulayıcılara tarihsel bir içgörü sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Video Oyun Sektörü, Pazarlama Tarihi, Nintendo, Sega

**Atıf:** Şaan, T., Tiltay, M. A. ve İşlek, M. S. (2022). 1980-2000 yılları arasındaki video oyun sektörünün incelemesi: Nintendo ve Sega örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 911-930.

<sup>1</sup> Bu çalışma etik kurul izin belgesi gerektirmemektedir.

<sup>2</sup> Bu çalışma, 25. Pazarlama Kongresi'nde (30 Haziran-2 Temmuz, Ankara) bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>3</sup> Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi, [tayfunsaan@gmail.com](mailto:tayfunsaan@gmail.com), ORCID: 0000-0002-8176-3610

<sup>4</sup> Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, [matiltay@ogu.edu.tr](mailto:matiltay@ogu.edu.tr), ORCID: 0000-0001-7877-8523

<sup>5</sup> Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü, [msislek@ogu.edu.tr](mailto:msislek@ogu.edu.tr), ORCID: 0000-0001-9728-2961

## A Review of the Video Game Industry between 1980-2000: The Case of Nintendo and Sega

Tayfun ŞAAN<sup>6</sup> - Muhammet Ali TİLTAY<sup>7</sup> - Mahmut Sami İŞLEK<sup>8</sup>

Submitted by: 01.02.2022

Accepted by: 03.08.2022

Article Type: Research Article

### Abstract

*There have been changes in the activities of consumers's leisure time with the increase in digitalization. Especially video games are one of the leisure time activities that shapes consumers' extended self. With a market size of 159 billion dollars, the video game industry is one of the biggest entertainment industries. The aim of this study is to examine the marketing activities of Nintendo and Sega companies between 1980 and 2000, from a historical perspective within the scope of the brand life cycle. In this scope, after the establishment of companies and their entry into the sector, the marketing activities implemented by the companies and the factors that affect the development of the video game industry were determined. As a result of the research, Sega's successful entry into the market has been associated with both successful marketing strategies and Nintendo's underestimation of its rival. From this point of view, the results of the mutual strategies of the aforementioned brands in the competition has been investigated. The results of the research are expected to provide researchers and practitioners with historical insight in understanding the marketing actions of technology companies and current developments in the video game industry.*

**Keywords:** Video Game Industry, Marketing History, Nintendo, Sega

<sup>6</sup> Eskişehir Osmangazi University, Graduate School of Social Sciences, PhD Candidate, [tayfunsaan@gmail.com](mailto:tayfunsaan@gmail.com), ORCID: 0000-0002-8176-3610

<sup>7</sup> Eskişehir Osmangazi University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, [matiltay@ogu.edu.tr](mailto:matiltay@ogu.edu.tr), ORCID: 0000-0001-7877-8523

<sup>8</sup> Eskişehir Osmangazi University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, [msislek@ogu.edu.tr](mailto:msislek@ogu.edu.tr), ORCID: 0000-0001-9728-2961

## Giriş

Bireyleri günlük yaşamın stresinden uzaklaştırarak, onlar için rahatlatıcı bir ortam oluşturma amacı olan eğlence kavramı (Hauptert, 2006), TDK (2021) tarafından “Neşeli ve hoşça vakit geçirten şey veya kimse” şeklinde tanımlanmıştır. Bireyler gündelik yaşamın yoğun temposu içerisinde çeşitli eğlence türlerinden kendilerine uygun olan(lar)ı seçerek kendilerini rahatlatmaya çalışmaktadır. Her ne kadar eğlence türlerine yürüyüş yapmak, film izlemek veya müzik dinlemek gibi örnekler verilse de bireyden bireye değişen, kişinin kendi zevklerine göre şekillenen ve kişinin aslında benliğini (Belk, 1988) oluşturan bir aktivite olduğu için eğlenceyi bu örneklerle sınırlandırmak mümkün değildir. Eğlencenin kişiden kişiye dahi, değişen bir eylem olduğunu göz önünde bulundurursak dijitalleşme gibi kapsamlı bir olgunun da eğlence kavramını değiştirdiği söylenebilir.

Son 100 yılda bilgisayarın yaygınlaşması ve gelişen teknoloji ile birlikte ortaya çıkan dijitalleşme olgusu sosyal hayatın her yerinde değişikliklere yol açmıştır (Brennen ve Kreiss, 2016). Teknolojinin gelişmesi ile birlikte bireylerin boş zamanlarını geçirdiği eğlence anlayışları da değişerek çağın getirilerine ayak uydurmuşlardır. Günümüzde yapılan eğlence aktiviteleri genellikle bir veya daha fazla teknolojik alet içermektedir. Örneğin yürüyüş aktivitesinde bireyler adımsayar kullanarak bu aktiviteyi daha eğlenceli ve daha verimli bir hale getirebilmektedir (Tudor-Locke ve Bassett, 2004). Teknolojik eğlence aktivitelerinin başında oyun oynamak, film izlemek ve müzik dinlemek gelmektedir. Bu aktiviteler her yaşa hitap edebilme ve günümüz teknolojisi ile birlikte bireylerin evlerinde uygulayabilmeleri gibi nedenlerden dolayı en çok tercih edilen aktivitelerdendir. Sektör bağlamında inceleyecek olursak 2020 yılı itibarıyla eğlence endüstrisi içerisinde yer alan 159 milyar dolarlık payla video oyun endüstrisi, 20 milyar dolarlık müzik ve 42 milyar dolarlık film sektörlerinin toplamından daha fazla gelir sağlamaktadır (Statista, 2021b).

Bu çalışmada günümüzde eğlence sektöründe en çok hasılat yapan video oyun endüstrisinin yapıtaşlarından olan oyun konsolu sektörünün, öncülere Nintendo ve Sega firmalarının tarihsel süreçteki rekabet oluşumu ve gelişimi ele alınmıştır. Pazarlama tarihi çalışmalarının rekabet stratejileri bağlamında ele alınması kapsamında pazarlama teorisine ve firmaların yaşam döngüsünde benimsedikleri pazarlama stratejilerinin belirlenmesi bağlamında uygulamaya katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Nintendo ve Sega'nın seçilmesindeki en büyük etken 1972 yılında ilk konsol oyununun çıkmasından itibaren 50 yıl içerisinde eğlence sektöründe bir dev haline gelen video oyun sektörüne yaptıkları katkılar gösterilebilir. Bu katkılara; Nintendo'nun video oyun sektöründe öncül firma olması sektörün bilinirliğini arttırması ve Sega'nın Nintendo'ya rakip olarak uyguladığı stratejilerle sektörün gelişmesine yardımcı olması örnek olarak gösterilebilir. Araştırma kapsamında seçilen Nintendo ve Sega'nın benimsedikleri stratejilerin ele alınarak video oyun sektörünün 1980-2000 yılları arasındaki durumunun resmedilmeye çalışılması bir pazarlama uygulaması araştırması olup pazarlama teorisine de katkıda bulunmaktadır. Pazarlamanın teorisi ile uygulamasının tarihi birbirinden farklıdır (Tadajewski ve Jones, 2014). Bunlardan ilki bir düşünce tarihidir ve farklı dönemlerde pazarlama teorisi üzerinde etkili olan düşünceleri, akımları ve kişileri konu eder. Bunun yanında pazarlama uygulamalarının tarihi ise farklı dönemlerde pazarlama ile ilgili tarafların pratikleri ile ilgilidir. Pazarlama biliminin bir tarihsel bilince sahip olabilmesi için (Jones ve Shaw, 2002) her iki alandan da bilgiye ihtiyacı vardır, çünkü eksik olan tarihsel bakış hem teorik tartışmaların derinliğini hem de yanlış uygulamaların tekrarını mümkün kılmaktadır. Başka bir deyişle pazarlama pratiğinin tarihi; pazarlamacıların, reklamcıların, perakendecilerin, toptancıların, pazar araştırmacılarının ve pazarda yer alan benzer aktörlerin fiili faaliyetleri ile ilgilidir, yani sadece bu aktörlerin ne yapmaları gerektiğine dair teorik düşünceleri içermekten daha fazlasıdır.

Bu bağlamda literatür incelendiğinde pazarlama uygulamalarının tarihini ele alan çalışmaların farklı noktalarda odaklanan çalışmalar olduğu görülmektedir. Buna göre bazı çalışmalar belirli bir tarihsel aralığa veya döneme odaklanan (Hawkins, 2015), bir dönemleştirme yapılarak pazarlama uygulamalarının seyrini takip eden (Buchwitz, 2015), pazarlama uygulamasında pazar odaklılık, rekabet stratejisi veya pazarlama iletişimi gibi spesifik bir konuyu ele alan (Luciano ve Volle, 2015), belirli bir marka özelinde pazarlama uygulamalarını tartışan (Witkowski, 2017) veya belirli bir sektörde genel olarak pazarlama uygulamalarını derleyen çalışmalar (Fullerton, 1990; Rudberg, 2017; Luciano ve Volle, 2015) ile karşılaşmak mümkündür. Genel olarak pazarlama pratiğinin tarihsel bir bakışla ele alınması doğru uygulamaların öne çıkması ve dönemsel olarak benimsenen pratiklerin vurgulanması açısından literatüre önemli bir değer katmaktadır. Güncel çalışmada firmaların belirli bir dönemde benimsedikleri pazarlama stratejilerinin karşılaştırılması yönüyle, Türkçe literatürde bu tarz çalışmaların eksikliğine yardımcı olmak ve genel olarak pazarlama tarihi çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

İncelenecek vaka olarak seçilen Nintendo ve Sega firmalarının 1980 ile 2000 tarihleri arasında ne gibi pazarlama stratejileri uyguladıkları ve bu stratejilerin video oyun sektörünü nasıl şekillendirdiği araştırmanın sorusu olarak belirtilebilir. İlgili literatür incelendiğinde bu çalışma yapılan diğer çalışmalardan, video oyun sektörünün öncülerinden olan Nintendo ile Sega firmalarının benimsedikleri stratejileri kıyaslaması ve vaka çalışması yöntemi ile ele alması yönünden farklılık göstermektedir. İki öncü firmanın benimsediği stratejileri dönemsel bir şekilde inceleyerek yapılan doğru uygulamaların öne çıkarılması yönüyle literatürdeki boşluğa katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle video oyun sektörünün oluşumu hakkında fikir vermesi için incelemek üzere belirlediğimiz Nintendo ile Sega'nın tarihlerine değinilecektir. İki firmanın da uyguladıkları pazarlama stratejileri yaşam döngüsü aşamalarına göre ele alındıktan ve stratejilerin kıyaslaması yapıldıktan sonra günümüz video oyun sektörü için çıkarımlar ve çalışmanın sınırlılıklarına yer verilecektir.

## **Kavramsal Çerçeve**

### **Dijitalleşme ve Boş Zaman Aktiviteleri**

Dijitalleşme günümüz dünyasını yaklaşık 100 yıldan beri geliştirmeye devam eden bir olgudur (Brennen ve Kreiss, 2016). Pazarlama kapsamında ele alacak olursak bilgisayarların pazara girişi ve yaygınlaşması ile birlikte hem işletmelerin uygulamaları hem de tüketicilerin hayatları değişime uğramıştır. Dijitalleşmenin bir getirisi olan televizyon, radyo, sinema ve video oyunlarının yaygınlaşması tüketicilerin boş zamanlarında yaptığı aktivitelerin bu alana kaymasına neden olmuştur (Fischer, 1994). Dijitalleşme öncesinde tüketiciler genellikle ev dışındaki bisiklet sürmek, arkadaşlarla bir araya gelmek gibi aktivitelere yoğunlaşırken, dijitalleşme ve dijitalleşmenin getirdiği bireyselleşme sebebiyle müzik dinlemek, film izlemek, oyun oynamak gibi genellikle ev içinde yapılan aktivitelere geçiş yapmışlardır.

Sadece 100 yıl içerisinde tüketicilerin boş zaman aktivitesi olarak nitelendirdiği aktiviteler değişerek dijitalleşmenin ürünü olan telefon, bilgisayar, konsollar gibi ürünler ile yapılmaya başlanmıştır. Öyle ki günümüzde boş zaman aktivitesi denildiğinde, insanların aklına dijitalleşmenin ürünlerinden birinin dahil olmadığı bir aktivitenin gelmesi dahi zorlaşmıştır. Bu doğrultuda günümüzde boş zaman aktivitesi ve dijitalleşme iç içe geçmiş bir şekildedir (Silk vd., 2016).

İnsanların boş zaman aktivitelerini tüketerek benliklerini oluşturdukları olgusu (Layland vd., 2018) düşünüldüğünde, dijitalleşmenin etkisi ile yaygınlaşan video oyun sektörü de tüketicilerin kendilerini ifade ettikleri ve istedikleri bir şekilde benliklerini oluşturabildikleri bir platform haline gelmiştir (Wearing, 2017). Video oyun sektörünün yaygınlaşmasının altında yatan nedenlere örnek olarak bireylerin iç dünyasında düşündüğü, hissettiği ve yapmayı istediği eylemleri sanal platformda gizliliği sürdürerek ve çekinmeden yapabilme olanağı gösterilebilir. Belk'in (2014) çalışmasında dijitalleşme ile video oyunlarda tüketicilerin oynadığı karakterin kişiliği yani *avatarları* ile tüketicilerin kendilerini özdeşleştirerek kendi genişletilmiş benliklerini(*extended self*) oluşturduğu da belirtilmiştir. Video oyunlarının tüketicilerin benliklerini oluşturduğu yeni eğlence biçimi haline gelmesi nedeniyle de tüketicilerin bu sektöre yönelimi artmıştır. Yapılan araştırmalara göre (DFC Intelligence, 2021) 2020 yılının ortalarında dünya çapında 3.1 milyar video oyun tüketicisi bulunmaktadır.

### **Video Oyun ve Tüketici Deneyimi**

Video oyun sektörü içerisinde yer alan farklı türde platformlar bulunmaktadır. Bu platformların başında bilgisayar, konsol ve mobil oyun platformları gelmektedir. Teknolojinin gelişmesi ile bu platformlara ek olarak taşınabilir oyun konsolları ve etkileşimli bir oyunun bulut teknolojisi ile başka bir bilgisayarda işlenip internet aracılığıyla oynayan kişiye video sekansı olarak gösterildiği bulut oyun teknolojisi (Shea vd., 2013) de sayılabilmektedir. Üç ana platform olan bilgisayar, konsol ve mobil oyunların diğerlerine göre avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Örneğin bilgisayar oyunu platformu yüksek kalite grafik ve çeşitlilik yönünden avantaj sağlarken donanımsal parçaların fiyatlarının yüksek olması da bu platformun bir dezavantajıdır. Öte yandan mobil oyunlarda grafikler daha az gelişmişken ürünlerin fiyatları bilgisayara kıyasla daha uygundur. Konsol oyunu platformunun temelinde, tüketicilerin sadece bir şeyler izlemek amaçla aldıkları televizyonlarında interaktif bir şekilde oyun oynamalarına izin veren cihazların pazarlanması yer almaktadır.

Bu platformlarda yapılan tüketimleri ele alacak olursak; günümüzde dünya popülasyonunun %89.84'ü yani toplamda 7.1 milyar insanın mobil telefon sahibi olması (Statista, 2021a) ve telefon oyunlarının hızlıca oynanabilmesi gibi özelliklerinden dolayı mobil oyun platformu bu üç platform arasında en hızlı şekilde gelişenidir. Özellikle mobil oyunların fiyatlarının düşük olması ve telefonların yaygınlaşması gibi sebeplerden dolayı da her insan mobil oyun tüketicisi potansiyeli taşımaktadır (Marchand ve Hennig-Thurau, 2013). 3.1 milyar video oyun tüketicisinin %44'lük bölümüne mobil oyun platformu hâkimdir. Geriye kalan tüketicilerin %48'ini bilgisayar oyunları platformu tüketicileri, %8'ini konsol oyun platform tüketicileri oluşturmaktadır (DFC Intelligence, 2021). Konsol oyun platformu toplam sektörün sadece %8'ini oluşturmasına rağmen kişi başına yapılan harcamaların en fazla olduğu platform da konsol oyunu platformudur. Bunun nedeni olarak da konsolların ve oyunların fiyatlarının diğer platformlara kıyasla daha fazla olması gösterilebilir.

### **Video Oyun Sektörü ve Stratejileri**

Kronolojik açıdan ele alacak olursak, konsol platformunda tüketicilere sunulan ilk cihaz Magnavox Odyssey ismiyle 1972 yılında satışa çıkarılmıştır. Magnavox Odyssey Ralph H. Baer tarafından Amerikan askerlerinin reflekslerini iyileştirmek amacıyla geliştirilmiş olup (Edge, 2014) bu cihaz ABD'de satışa sürülmüş ve toplamda 330 binden fazla satılmıştır (Amos, 2018). Tenis oyunlarının elektronik ortama aktarılmış bir formu olan Pong konsol oyunları 1975 yılı itibarıyla satışa sürülmeye başlanmıştır. Atari firması orijinal modelin üzerine skor tutma, daha iyi ses ve oynanış sunacak şekilde ürün iyileştirme yaparak büyük bir başarı yakalamıştır. Amos

(2018) Magnavox Odyssey'den sonra satışa sürülen Pong konsolları video oyun endüstrisinin gelişmesinde önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu gelişmelerin başında Japon menşeli Nintendo'nun Pong oyun konsolu çıkarması ve konsol pazardaki yerlerini alması gösterilebilir.

Nintendo günümüzde konsol oyunları pazarında yer alan bir firma olarak bilinse de kurulduğunda kart oyunları satan bir üretim firmasıdır. Fusajiro Yamauchi tarafından 1889 yılında Nintendo Koppai adı altında kurulan firma *hanafuda* ve *karuta* adı verilen kart oyunları üretmiştir (Sutherland, 2012). Firmanın yaptığı kartlar Japonya'nın Osaka ve Kyoto gibi bölgelerinde satışa çıkmış ve en popüler kart oyunları haline gelmiştir (Sheff, 1994). Nintendo benimsediği ürün çeşitlendirme stratejisi ile birlikte kart oyunları, çocuk oyunları ve elektronik ürünler pazarlarında boy göstermeye başlamıştır. Her ne kadar firmanın yöneticileri değiştiğçe yemek, konaklama, ulaşım gibi sektörlere giriş yapmayı denemiş olsalar da Nintendo 1969 yılına kadar kart oyunu odaklı bir firma olarak kalmıştır. 1969 yılında firma içerisinde bir Ar-Ge departmanı kurulmuş ve firma odağını kart oyunlarından, oyuncaklara çevirmiştir. Teknolojik gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan video oyun sistemleri, firmanın dikkatini çekmiş ve Atari, Magnavox gibi firmaların sistemleri incelenmiştir. Nintendo'nun 3. başkanı olan Hiroshi Yamauchi, Magnavox firması ile anlaşarak konsollarını üretme ve satma lisansını elde ederek Nintendo video oyun sektörüne giriş yapmıştır.

Bu çalışmada ele alınan diğer bir firma Sega, 1960 yılında Japonya'da kurulmuş jetonlu oyun sistemleri ve oyunları (Guins, 2015) üzerine yoğunlaşmış bir elektronik üretim firmasıdır. Hali hazırda elektronik üretim firması olmasından dolayı Sega'nın video oyun sektörüne girişi Nintendo'ya kıyasla daha kolay ve az sürede gerçekleştirmiştir. 1980'li yıllarda arcade oyunlara olan ilginin azalması ile birlikte Sega'nın ortak kurucusu David Rosen ve CEO'su Hayao Nakayama firmanın konsol oyunları endüstrisine girmesi kararını almışlardır (Harris ve Tulis, 2020). Firma, 1988 yılında 16 bit teknolojiyi destekleyen Sega Genesis isimli konsol oyun cihazının tanıtımını yapmışlardır (Cavallari, 2015).

## Yöntem

### Araştırma Yöntemi

Tüketicilerin boş zamanlarında yaptıkları aktivitelerin kendi benliklerini etkilediği (Layland vd., 2018) ve dolayısıyla da bu aktivitelerin incelenmesi söz konusu aktivitenin ilgili olduğu sektör hakkında bilgi edinmeye olanak sağlamaktadır. Bundan dolayı bu çalışmada tüketicilerin boş zaman aktivitesi olarak vakit geçirdiği video oyun sektörünü pazarlama faaliyetleri bazında inceleyerek video oyun sektörünün gelişimine ışık tutulması planlanmaktadır. Bu konu ve amaç doğrultusunda video oyun sektörünün gelişimine katkıda bulunan iki büyük firma olan Nintendo ve Sega için belirli bir tarih aralığında izledikleri rekabet stratejileri vaka çalışması yöntemi izlenerek ele alınmıştır.

Yin'e (2012) göre vaka çalışması yapmak için belirli koşullar bulunmaktadır. Bu koşullar; araştırma sorularının neden ve nasıl şeklinde olmaları, çalışmaya katılanların davranışlarını manipüle edemediğimiz vakalarda, araştırılan fenomene bağlantılı konuları ele alma durumunda ve fenomen ve kapsamın ayrılmadığı konularda vaka çalışması kullanılmaktadır. Bu çalışmada boş zaman aktivitelerinin benliği ve dolayısıyla da tüketimi etkilemesi fenomenini ve geçmişte yer almış olan Nintendo ve Sega'nın pazarlama stratejilerini araştırmayı hedeflediğimiz için bu çalışmada vaka çalışması kullanılmıştır.

Vaka çalışmalarında, dışsal geçerliliği arttırmanın bir yolu araştırmanın tasarım sürecinde odak ve kapsam sınırlarının belirlenmesidir (Marshall ve Rossman, 1989). Bu doğrultuda öncelikli olarak araştırmanın odağı ve kapsamının sınırları (Creswell, 2007) belirlenmiştir. Boş zaman aktivitesi olan video oyunlarının sektörünün gelişimini resmetmek amacıyla sektörün başlangıcı ve büyümesinde etkili olan Nintendo ve Sega firmaları araştırmanın odağı olarak belirlenmiştir. Video oyun sektörünün oluşumu ve gelişimi hakkında fikir vermesi için öncelikli olarak Nintendo ve Sega firmalarının tarihçeleri araştırılmıştır. Bu araştırma sürecinde literatürde yayınlanmış makalelerden, firmaların web siteleri, firmaların çalışanlarının mülakatlarını içeren kitaplar ve belgesellerden de yararlanılmıştır. Veri toplama sürecinde birden fazla veri kaynağından yararlanarak yapısal geçerliliğin arttırılması amaçlanmaktadır (Flick, 1992). Ayrıca farklı veri kaynaklarından toplanan veriler teyit edilerek vaka analizinde güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır (Yin, 1994). Sonrasında firmaların giriş, büyüme, gelişme ve geri çekilme dönemlerinde uyguladıkları stratejiler incelenerek analiz edildikten sonra firmalara ve sektörün geneline dair çıkarımlarda bulunulmuştur.

Bu çalışma, kapsamı gereği etik kurul onayı gerektirmemektedir. Verilerin oluşturulmasında ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Firmaların benimsedikleri pazarlama stratejilerinin firmanın gözünden nasıl ele alındığına dair çıkarımlar yapabilmek için de 1980-2000 yılları arasındaki dönemde hem Nintendo ve hem de Sega firmalarında çalışmış olan yöneticilerle yapılan röportajlar incelenmiştir. Video oyun literatüründe yapılmış olan çalışmalar ve firmaların belirlenen dönem aralığında yaptığı reklam faaliyetleri de ele alındıktan sonra güncel araştırma kapsamında veriler oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında ele aldığımız fenomene ait farklı bakış açılarını içeren kaynakları kullanarak özellikle vaka çalışmalarında önem arz eden veri çeşitliliği de sağlanmıştır (Farquhar, 2012).

### **Araştırma Bulguları**

Araştırma bulgularında seçilen iki firmanın kronolojik bir sıralamayla pazarlama stratejileri üzerinde durulduktan sonra marka yaşam döngüsünün (Simon, 1979) giriş, büyüme, olgunluk ve gerileme dönemleri ile ilişkilendirilerek (Agarwal, 1997), firmaların sektördeki durumuna dair ipuçları elde edilmeye çalışılacaktır. İlgili literatür incelendiğinde fiyat (Simon, 1979; Shoemaker, 1986) ve reklam (Liebermann, 1986) gibi pazarlama stratejilerinin marka yaşam döngüsü sürecinde nasıl etkisi olduğu araştırılmıştır. Hofer (1975), firmanın yaşam döngüsü dönemlerinde geçişlerin yaşanması için firmanın pazarlama stratejilerinde büyük ölçüde değişikliklerin olması gerektiğini belirtmiştir. Rink ve Swan'ın (1979) çalışmasında; firmanın satışlarının düşük miktarda olduğu ve tüketicilerin farkındalığının az olduğunu dönemin giriş dönemi olduğunu belirtmişlerdir. Farkındalığın ve satışların hızlı bir biçimde artması ile büyüme dönemi başlamaktadır. Rekabetin artmasının bir sonucu olarak satışlarda durgunluk olmasıyla olgunluk dönemine geçiş yapılır ve satışlar düştükçe gerileme dönemi yerini almaktadır. Bu doğrultuda örnek vaka olarak belirlenen Nintendo ve Sega firmalarının yaşam döngüleri boyunca benimsedikleri fiyatlandırma ve reklam gibi pazarlama stratejileri örnekler üzerinden incelenmiş ve her dönem için pazarlama stratejilerinin ve satış değerlerinin nasıl farklılaştığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

### **Giriş Dönemi**

Her ne kadar bu araştırma video oyun sektörü üzerine olsa da seçilen firmaların pazara girişinin belirtilmesi ve bu dönemde uyguladıkları stratejilerin tanımlanması yaşam döngüsü aşamalarının daha belirgin hale gelmesine yardımcı olacaktır. Bu doğrultuda öncelikle Nintendo firmasının pazara giriş dönemi incelenecektir.

Nintendo'nun kuruluş yılı 1889 ile analizimize başlayacak olursak, Nintendo Japonya devletinin kart oyunlarına uyguladığı yüksek vergilerden dolayı batan çok sayıdaki kart firmalarından biri olmamasını, bir firmanın büyümesi için izleyebileceği dört yoldan biri olan çeşitlendirme stratejisi (Ansoff, 1958) ile sağlamıştır. Hali hazırda oyun sektöründe yer alan Nintendo kart oyunlarına ek olarak; çocuk ve elektronik oyuncaklarında çeşitliliğe giderek ile hem hayatta kalmayı başarmış hem de diğer oyun pazarlarındaki eksikliği fark ederek büyümesine yardımcı olmuştur.

Nintendo'nun video oyun sektörüne girişi Magnavox firması ile anlaşma yapmış ve lisanslı giriş stratejisi pazara girmiştir. Her ne kadar Magnavox'un konsollarını üretme ve satma lisansını elde etse de orijinalinde bir kart firması olmasından dolayı konsolları üretmeye yetecek teknoloji ellerinde bulunmamaktaydı. Sheff (1994) bu sebepten dolayı Nintendo'nun bir elektronik firması olan Mitsubishi ile birlikte çalıştığını belirtmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda; Pong, Blockbuster, Wild Gunman gibi oyunlar üretilmiştir. Fakat bu oyunlar Magnavox'un konsoluna yakın olan, fazla gelişmemiş konsol oyunları olmaktan uzaklaşmamıştır. Bunun sonucunda Nintendo yönetimi, Ar-Ge bölümüyle toplantılar yapmışlar ve bir ev video oyun konsolu olan İngilizce *family* ve *computer* kelimelerinin birleşmesiyle oluşmuş ve aile bilgisayarı anlamına gelen *FamiCom*'u geliştirmişlerdir. FamiCom piyasaya sürülene kadarki zamanlarda genellikle daha basit oyunları kaldıran sistemler bulunmaktaydı. Nintendo'nun yaptığı bu inovasyon sayesinde ve pazarda alternatif firmanın bulunmaması gibi bir fırsat ile birlikte Nintendo video oyun sektörüne avantajlı bir şekilde (Boulding ve Christen, 2003) giriş yapmıştır.

1986 yılından itibaren Nintendo, konsollarında oynanabilecek oyunları geliştirmeleri için diğer firmalar ile anlaşma yapmaya başlamıştır. 1986 yılının Şubat ayında Enix firması ile *Dragon Quest* adı altında bir oyunu satışa sürmüşlerdir. Oyunun sürüldüğü yılda beklenen rağbet görülmeyince Enix firması, haftalık 4.5 milyon kopyası satılan *Shukan Shonen Jump* dergisine reklam vermiş ve sonucunda 1.4 milyon oyun satışına ulaşmışlardır (Sheff, 1994). Nintendo ile Enix firmalarının yaptıkları inovasyonların çıktısı olan *Dragon Quest* adlı ürününün beklentilerin altında olan başarısının arttırılmasındaki etken reklamcılık (Rubera ve Kirca, 2012) faaliyetlerinin arttırılmasıdır. Nintendo'nun oyunlarının satışlarındaki ciddi artışlar, bilgisayar dergilerine verilen reklamlar gibi uygulamaların sonucunda firma Japonya'nın multi milyar dolarlık video oyun endüstrisinde en önemli konuma gelmiştir.

Ele aldığımız diğer firma olan Sega ise 1960 yılında Japonya'da kurulmuş jetonlu oyun sistemleri ve oyunları (Guins, 2015) üzerine yoğunlaşmış bir elektronik üretim firmasıdır. 1980'li yıllarda arcade oyunlara olan ilginin azalması ile birlikte Sega'nın ortak kurucusu David Rosen ve CEO'su Hayao Nakayama firmanın konsol oyunları endüstrisine girmesi kararını almışlardır (Harris ve Tulis, 2020). Firma, 1988 yılında 16 bit teknolojiyi destekleyen Sega Genesis isimli konsol oyun cihazının tanıtımını yapmışlardır (Cavallari, 2015).

Sega Nintendo'ya kıyasla hâlihazırda bir jetonlu oyun sistemleri firması olduğundan dolayı başka bir firma ile anlaşmadan, kendi konsollarını üretecek seviyedeydi. Her ne kadar ileri teknoloji bir sistem olsa da 1980li yıllarda Nintendo'nun tekel olduğu video oyun endüstrisine girmek için sadece teknolojinin yeterli olmadığını bilen Nakayama, 1980'li yıllarda oyuncak üretim firması Mattel ile çalışan, *Barbie* ve *Hot Wheels* gibi oyuncakların satışının arkasındaki başarılı pazarlamacı (Harris ve Tulis, 2020) Tom Kalinske'yi Sega'nın Amerika şubesinin başına geçmesi için ikna etmesi ile birlikte Sega video oyun sektörüne giriş yapmıştır. Sega'nın Tom Kalinske'yi işe almasıyla ve Amerika'ya açılma kararı ile birlikte firmanın büyüme dönemi de başlamıştır.



### **Büyüme Dönemi**

Japon video oyun endüstrisinde hâkim konuma gelen Nintendo, dünyaya açılmak için gerekli adımın Amerika'ya yönelmek olduğunun farkındaydı ve bu doğrultuda birkaç yöntem izlemiştir. İzlediği ilk yöntem *Donkey Kong* oyununun piyasaya sürülmesidir. Nintendo'nun o zamanki CEO'su olan Howard Lincoln bir yıldan az bir sürede ve otuz kişiden daha az çalışanı olan firmanın sadece *Donkey Kong* oyunlarından 100 milyon dolarlık satış yaptıklarını belirtmiştir (Harris ve Tulis, 2020). *Donkey Kong* oyunu ABD'de büyük ses getirmiş ve oyunun karakterlerinden oluşan çizgi filmler, tanıtımlar gibi reklam faaliyetleri sonucunda ilk iki yılında firmanın 280 milyon dolar ciro yapmasına olanak sağlamıştır (Costrel, 2020). Amerikan pazarı bağlamında ele alacak olursa, Nintendo tüketicilerin o dönemde ihtiyacı olan video oyun sektöründe yer alan bir karakter yaratarak, hem tüketicilerin ihtiyaçlarını gidermiş hem de başarılı reklamcılık faaliyetleri ile oluşturduğu karakterin pazarlamasını başarılı bir şekilde yapmıştır. Reklamcılık faaliyetlerinin başarılı olması sonucunda da pazarda rekabet avantajı (Carpenter ve Nakamoto, 1989) kazanmış ve pazardaki erken liderlerden biri haline gelmiştir.

Atari'nin 1980'li yılların sonlarında teknolojiye uymakta zorluk çekmesi nedeniyle video oyun pazarındaki payını yükseltmek ve firmanın bu endüstrideki kârını arttırmak amacıyla Nintendo bu soruna odaklanmıştır. Bu doğrultuda Amerikan tüketicilerinin sevmeye olasığının yüksek olduğu renklere ve yeni teknolojiye uygun *Nintendo Entertainment System* yani kısaca NES cihazını 1985 yılında satışa sürmüşlerdir. Tüketicilerin NES'i sevmesinin sebepleri arasında daha dinamik grafikler, daha canlı renkler gibi nedenlerin yanı sıra oyunlarda kullanılan seslerin ve müziklerin de katkısı bulunmaktadır (Gibbons, 2009). En nihayetinde bir inovasyonun başarısının altında yatan sebepler; değer yaratımı, iletişim ve dağıtımın başarılı şekilde yapılması olduğu düşünülürse (Khosravi vd., 2011) Nintendo da tüketicilerin ihtiyaçlarını fark ederek onların istekleri doğrultusunda değer yaratarak yaptığı inovasyonlar sayesinde Amerikan pazarındaki payını arttırmıştır.

Nintendo'nun satışa çıkardığı ürününde uyguladığı başarılı reklam faaliyetlerinden birisine örnek olarak halkın erişimi olan alışveriş merkezleri, fuarlar gibi yerlere oyun konsolunu koyarak tüketicilerin denemelerini ve sonucunda satın alma oranını arttırmaları söylenebilmektedir. Diğer bir reklam faaliyetine 1990 yılında düzenledikleri PowerFest turnesi örnek olarak gösterilebilir (Cacho-Elizondo, Lazaro ve Sanchez, 2020). Bu turne ABD'nin ve Kanada'nın birkaç şehrinde düzenlenen tanıtım ve yarışma aktivitelerinden oluşmaktaydı. Turnenin; insanların NES'i denemesi ve ürünü alması ile en iyi Nintendo oyuncularını belirlemek üzere iki ana amacı bulunmaktaydı. Nintendo'nun gerçekleştirdiği bu faaliyetler sonucunda 1989 yılında Nintendo'nun Amerika ayağı olan Nintendo of America video oyun konsolu pazarının 3.4 milyar dolarlık %75'ine sahip hale gelmişlerdir (Costrel, 2020). Firmanın bu denli büyümesi video oyun endüstrisinin gelişmesine ve yeni meslek gruplarının ortaya çıkarak istihdam oranının da artmasına yardımcı olmuştur. Bu yeni meslek gruplarının başında efsanevi oyun danışmanları gelmektedir.

Günümüzde oyun oynayan bireyler takıldıkları yerlerde internetten anında bilgi alabilmektelerdir. Youtube üzerinden oyun içinde istedikleri şeylerin nerede olduğuna saniyeler içinde ulaşabilir durumdadır. Fakat internetin günümüzdeki gibi gelişmiş olmadığı 1980li yılların sonlarında oyun oynayanlara yardım edebilecek tek mecra Nintendo'nun yeni bir meslek grubu olarak tasarladığı oyun danışmanlarıydı. Bu oyun danışmanlarının görevi, telefon hattı üzerinden kendilerine ulaşan tüketicilere NES'in desteklediği herhangi bir oyunda takıldıkları yerlere yardım etmektir. Oyun danışmanları telefon hattı 1987 ve 2005 yılları arasında aktif olarak hizmet vermeye devam etmiştir. Oyun danışmanlığı aktif olduğu yıllar arasında oyun oynayan

bireyler için adeta bir efsane olarak görülmüştür (Costrel, 2020). Meslek içeriğine bakıldığında oyun oynayarak para kazanılabilecek bir iş gibi gözükse de, bu işe girebilmek ve Nintendo'nun çıkardığı oyunlara en kısa sürede hâkim olabilmek bu mesleğin zorluklarından sayılabilmektedir. İşe alım aşamasında katılımcılara oyun bilgisinin sorgulandığı testler uygulanmaktaydı. Firmanın resmi dergisi olan *Nintendo Power*'da 800 kişiden 33'ü oyun danışmanlığına alındığı belirtilmiştir. Oyun danışmanlığı için seçilecek adaylarda iyi oyun oynayabilme yeteneğinin yanında, müşterilerle ilişkisinin iyi olması ve hızlı yazım kabiliyetinin olması da göz önünde bulundurulmuştur (Cade ve Gates, 2017).

Oyun danışmanlarının görevi yüksek skorlar almaya çalışan oyunculara yardım etmek (Young, 2009) olarak gözükse de bu meslek grubunun kurulmasının ana amacı oyuncuların aldıkları oyunları bitirmesini sağlayıp yeni oyunlar almalarını sağlamak ve böylelikle kârı arttırmaktır. Nintendo oyun danışmanlarının yanı sıra oyunların çözümleri, haritaları, oyun içindeki eşyaların konumlarını içeren oyun dergilerini de satışa sunmuştur. Nintendo bu zaman aralığında uyguladığı yenilikler ve reklam faaliyetleri, ürün ve pazar çeşitliliği, tutundurma faaliyetleri gibi başarılı pazarlama stratejileri sonucunda pazarın aslan payına sahip olmuştur (Harris ve Tulis, 2020).

Sega'nın büyüme dönemi de tıpkı Nintendo gibi Amerika pazarına açılması ve bunun için de Kalinske'yi işe alması ile başlamıştır. Kalinske, Mattel firmasında çalışırken Barbie, Hot Wheels, Barbie'nin erkek çocuklar için değiştirilen He-Man oyuncaklarının başarısı arkasındaki isim olarak bilinmektedir. Barbie oyuncaklarının yıllık değerini 12 yıllık çalıştığı süre zarfında 42 milyon dolardan 1 milyar dolara kadar çıkarmıştır (Pettus vd., 2013). Nakayama tarafından işe alınan Kalinske, Sega'nın Amerika kolunda işleri kendi istediği gibi yönetme koşulunu sunmuş ve sonuç olarak bu koşul kabul edilmiştir. Kalinske, Sega'nın başarılı olması için Sega üst yöneticilerinin olduğu bir toplantıda 4 maddeli bir plan sunmuştur. Kalinske planının maddelerini şu şekilde belirtmiştir (Harris ve Tulis, 2020):

- Amerikan televizyon şovlarının lisanslarını alarak oyunlara adapte etmek
- Nintendo'nun Mario karakterine karşı Sega'nın rakip olarak çıkarabileceği karakterin oyununun cihazla birlikte verilmesi
- Sega Genesis'in satış fiyatını düşürmek
- Nintendo'ya karşı agresif pazarlama stratejileri uygulamak (Pettus vd., 2013).

Toplantının sonucunda Kalinske'nin planı kabul edilmiş ve uygulanmaya başlanmıştır. Bu plan doğrultusunda ilk olarak Nintendo'nun Mario karakterine karşı ortaya koyabilecekleri bir karakter geliştirmeye önem vermişlerdir. Kalinske'nin planının her bir maddesi Sega'nın video oyun pazarında bir tekel haline gelmiş Nintendo'ya karşı olan başarılı pazarlama stratejileridir.

Bu doğrultuda Amerikan televizyon şovlarının lisansını almak ürünün tanıtımını kolaylaştırdığından tüketicilerin firma bilinirliği de artmıştır (Domazet vd., 2018). Nintendo'nun Amerika pazarı için oluşturduğu ve popüler hale gelen *Mario* karakterine karşılık Sonic karakterini oluşturmuşlar ve iki firma arasındaki rekabeti tam anlamı ile başlatmışlardır. Pazara girmek için seçilen ürün olan Sega Genesis'in normalden çok daha az bir fiyata satılması (Eliashberg ve Jeuland, 1986) ve içerisinde en bilinen oyunlarının da dahil edilmesi firmanın stratejisinin pazar yayılımı olduğunu göstermektedir. Bu noktada firmanın asıl amacı olan marka bilinirliği ve pazara girmek olduğundan dolayı fiyatlar düşük tutulmuştur. Son olarak da

Nintendo'ya karşı agresif pazarlama stratejileri uygulamışlar ve reklamlarda firmanın ürünleri ile dalga geçerek satışlar sayesinde pazar paylarını arttırmışlardır.

Kalinske'nin önerdiği Mario'ya karşı konumlandırabilecekleri bir karakter yaratımı için Mario'da olmayan özelliklerin belirlenmesi yapılan ilk işlem olmuştur. Mario ve genel olarak Nintendo oyunları yavaş hareket eden, oynayanın belirli bir doğrultuda ilerlemesine izin veren türde oyunlardır. Sega'nın operasyon direktörü Shinobu Toyoda, Sega çalışanlarının endüstrideki oyunların yavaş olması açığını fark edip bunun üzerine çalışmalar yaptığını belirtmiştir (Harris ve Tulis, 2020). Sega'nın dâhi oyun geliştiricisi Yuji Naka oyunlarda objelerin çok hızlı bir şekilde hareket etmesini sağlayacak bir algoritma geliştirmiş ve yaptığı oyun için firmanın grafik tasarımcılarına hızlı hareket edecek bir karakter yapmalarını istemiştir. O dönemdeki pazarlama müdürü Al Nilsen kendisine önerilen iki karakter arasında bir seçim yapmıştır (Harris ve Tulis, 2020). Nilsen'a önerilen karakterlerden ilki bir yumurta olan Eggs, ikincisi ise mavi bir kirpiydi ve sonuç olarak Nilsen Nintendo'nun Mario'suna karşı kirpi Sonic'i tercih etmiştir. Böylelikle Sega'nın maskotu da belli olmuştur.

### ***Olgunluk Dönemi***

Nintendo NES cihazının satışa sürülmesinden bir sene sonra piyasaya SNES isimli üst model cihazının da tanıtımlarına başlamıştır. 1990 senesinde SNES'in satışa sürülmesi ile birlikte Nintendo video oyun pazarının %90'lık payını ele geçirmesi ile birlikte (Dillion, 2011) firmanın yaşam döngüsündeki olgunluk dönemi de başlamıştır.

Nintendo'nun özellikle perakende firmalarına karşı uyguladığı stratejiler sonucunda pazarın hemen hemen hepsini ele geçiren firma bu payı arttırmak için perakende firmalarına Nintendo ürünleri haricindeki oyun konsollarının satışından memnun olmayacaklarını (Sheff, 1994) söyleyerek monopolistik bir yaklaşım uygulamışlardır. Atari firmasının başkanı Dan van Elderen Toys "R" Us gibi büyük bir perakende firmasının bile Nintendo'ya karşı gelemediğini belirtmiştir. Nintendo perakendecilere başka bir video oyun konsolu yapımıcısı olan Tengen firmasının konsollarını satışa sunarlarsa, Nintendo ürünlerine erişimlerinin olmayacağını belirterek perakendeciler arasında tek el haline gelmiştir (Sheff, 1994).

Ürün satışlarını arttırarak ve olası rekabeti ortadan kaldırarak Nintendo pazarın %95'lik payına sahip olmuş, öncü lider olarak girdikleri ve geliştirdikleri video oyun endüstrisinin başında tek el olarak yer almışlardır. Nintendo her ne kadar olası rekabeti ortadan kaldırmaya çalışsa da Sega isimli firmanın ani yükselişini engelleyememiş ve yaşam döngüsünde gerileme dönemine girmiştir.

Sega'nın olgunluk döneminde uyguladığı stratejiler arasında teknolojik açıdan önce olduğu konsolların üretimine devam etmesi ve reklamcılık faaliyetleri ile Nintendo'nun hâkimi olduğu pazardan kendine pay alması ile başlamıştır. Nilsen, ürünlerinin Nintendo'ya kıyasla teknolojik olarak daha gelişmiş olduğuna inandıkları için 1991 yılındaki Amerika'da gerçekleştirilen Tüketici Elektronik Fuarı'na kadar hiçbir reklam faaliyeti yapmayarak Nintendo'yu şaşırtmayı amaçladıklarını belirtmiştir (Harris ve Tulis, 2020). Sega'nın uyguladığı ilk agresif strateji SNES ve Genesis ürünlerini yan yana koyarak oyuncuların kıyaslama yapmalarını sağlamak olmuştur. Sega kendisine göre pazarda daha köklü bir firma olan Nintendo'nun ürünleri ile kendi ürünlerinin karşılaştırmasını yapmak için tüketicilerin kararlarına güvenmiştir (Kim ve Tsai, 2012). Daha canlı renklere sahip olan Sega Genesis bu kıyaslama sonucunda tüketiciler tarafından tercih edilmiştir.

Perakende firmaları Nintendo dışında ürün satmadıkları için Sega yöneticileri bu konuda da agresif stratejilerine devam etmişlerdir. Shinobu Toyoda Amerika'da yer alan en büyük perakende firmalarından biri

olan Wal-Mart firmasının genel merkezinin karşısına tüketicilerin istedikleri kadar ve hiçbir ücret talep etmeden oynayabilecekleri bir Sega oyun merkezi açma fikrini önermiştir (Harris ve Tulis, 2020). Buna ek olarak Wal-Mart genel merkezinin bulunduğu konumun giriş ve çıkış noktalarına da reklam tabelaları koyarak Sega reklamını yapmışlardır. Bu stratejiler karşısında Wal-Mart'ta kendi ürünlerini satabilme imkânına erişmişlerdir. Kalinske, Wal-Mart firmasını hedef almalarının sebebini firmanın büyük bir perakende firması olması ve ürünlerini Wal-Mart'ta satabilmesi sonucunda diğer perakende firmalarının da Nintendo'nun baskısından kurtularak o firmalarda da satış yapabilmeleri olarak belirtmiştir. Sega, perakendeci firmalar yoluyla ürünlerini sattırabilmek için uyguladığı stratejiler sonucunda 1991 yılının en popüler oyunu olarak Sonic seçilmiş ve Sega pazar payını arttırmayı başarmıştır.

Goodby Silverstein & Partners reklam firmasının başkanı Jeff Goodby, Sega'nın reklam faaliyetlerini yönetmiş ve iki başarılı slogan üretmiştir. Bunlar "Welcome to the next level" ve "Sega Scream" projeleridir. "Welcome to the next level" sloganı ile Nintendo'nun kendilerine kıyasla daha alt seviyede ürünler ürettiklerini ima etmişlerdir. Bu reklam projelerinde Nintendo'nun yavaş ve monoton oyunlarına göndermeler yapılmış, Nintendo'ya tek amacı tüketicilerin paralarını almak odaklı olan bir sivrisinek benzetmesi yapılmıştır (Harris ve Tulis, 2020). Bu dönemde yapılan reklamların ortak noktaları hareketli, daha havalı ve yüksek sesli olmalarıdır. Nintendo ile dalga geçmek için yapılan reklamlarda, Nintendo'nun avuç içi oyun konsolu olan Game Boy'u masaj aleti, et döveceği gibi objelere benzetmişlerdir. Bu reklamlara ek olarak, firma "blast processing" adı altında bir pazarlama kavramı ortaya çıkarmıştır (Kalinske, 2017). Ürünlerinin hızlı çalıştığına vurgu yapan bu kavram tam anlamıyla açıklanmamasına rağmen tüketiciler tarafından benimsenip, Nintendo'nun bir eksiği haline gelmiştir. Aslında olmayan bir teknolojinin reklamının iyi yapılması ve tüketicilerin olmayan bir özelliğin olduğunu sanması da Sega'nın Nintendo ile olan rekabetine olumlu yönde etki etmiştir.

Sega'nın bu dönemde uyguladığı başarılı stratejilerden birisi de hedef kitlesini iyi belirlemesi olmuştur. Sega, tanınmış Hollywood oyuncularını karşılayamayacaklarından ve Nintendo'nun hedef kitle olarak çocukları seçmesinden dolayı kendilerine genç kesimi hedef kitle olarak belirlemişlerdir. Bu doğrultuda Sega gittikleri fuarlara tanıtım kapsamında genç ünlüleri götürmüşlerdir. Bunların sonucunda Sonic 2 çıktığı ilk gün 12.5 milyon dolarlık satış rakamlarına ulaşmıştır.

Video oyun pazarındaki kırılma noktası ve Sega-Nintendo rekabetinde belirleyici nokta Mortal Kombat oyununun piyasaya sürülmesi ile gerçekleşmiştir. 1993 yılında hem Sega Genesis ve hem de SNES uyumlu olarak satışa sunulan, Midway firması tarafından geliştirilen, bir dövüş oyunu olan Mortal Kombat (Wolf, 2012) iki firma arasındaki rekabeti kızıştırmayı başarmıştır. Oyun içinde fazlaca şiddet ve kan olduğundan dolayı Nintendo'nun başkanı Howard Lincoln, ailelerin olumlu dönüşlerini almak amacıyla, kendi konsollarındaki oyunda kan renginin kırmızı yerine yeşil olarak gösterilmesine karar vermiştir. Fakat bunun yerine aileler oyunu sansürlediklerinden dolayı Nintendo'ya sitem etmişlerdir (Harris ve Tulis, 2020). Firmaların aldıkları bu karar ayırımında Sega kazançlı taraf olarak kalmış ve satışlarda beşe bir oranında bir avantaj yakalamışlardır. Sega'nın brüt satışları 1989 yılında 813milyon dolar iken 1993 yılında artarak 3.6 milyar dolara kadar ulaşmıştır.

### **Gerileme Dönemi**

Nintendo'nun gerileme aşamasına girmesindeki asıl sebep, video oyun pazarının %95'ine sahip olması ve rekabete sürükleyecek hiçbir rakibin piyasada tutunamaması olarak belirtilebilir. Bir firmanın başarısının daimî olması için gelecekte olabilecek olayları tahmin etmeyi ve bu olaylara karşı neler yapabileceklerini tanımlamaya çalışmaları gerekmektedir (Mahajan, 1992). Buna rağmen Nintendo, pazar payına güvenip, fazla özgüvenli davranarak yaklaşan tehlikenin farkına varmakta gecikmiştir.

Nintendo; Sega'nın pazara girdiği zamanlarda hiçbir önlem almadığından dolayı pazar payında %40lık gerilemeler yaşamıştır. Her ne kadar bu dönemi yaşam döngüsündeki gerileme dönemi ile ilişkilendirsek de Dhalla ve Yuspeh'nin (1976) çalışmasında belirttiği gibi yaşam döngüsündeki her ürün veya markan gerileme döneminden sonra yok olup olmayacağı belirsizdir. Nintendo da gerileme döneminin sonlarında Silicon Graphics Nintendo ile anlaşma yapmış (Benjamin, 1994) ve yeni bir Donkey Kong oyunu geliştirerek 6 milyon kopya satmayı başarmışlardır. Bu da Nintendo'nun döngünün sonundan tekrardan büyüme aşamasına geri döndüğünün bir göstergesidir.

Sega'nın gerileme dönemi genel olarak Sega Japonya ve Sega Amerika arasındaki mutabakata varamama sebebinden başlamış ve bu firmanın bir nevi çöküşünü hazırlamıştır. Sega Mortal Kombat oyunu sonucunda yakaladığı başarılarla birlikte video oyun pazar payı oranı yönünden az da olsa Nintendo'nun önüne geçebilmiştir. Bu dönemde Silicon Graphics adlı yazılım ve donanım firması, Sega konsolu için uygun olan yeni bir yonga seti geliştirmeyi önermiş fakat Sega genel merkezi bu fikre olumlu bakmamıştır (Harris ve Tulis, 2020). İlgili literatür incelendiğinde Sega'nın gerileme dönemindeki başarısız kararlarının arkasındaki neden genellikle Sega Japonya ve Sega Amerika'nın kararlarda mutabakata varılamamasıdır. Sega'nın kabul etmemesi üzerine Silicon Graphics Nintendo ile anlaşma yapmıştır. Alınan kararlar sonrasında rekabet yarışında geride kaldığını fark eden Sega, bunu kabullenemeyip yeni ürünler çıkarmayı denemiştir. Nintendo ve Silicon Graphics firmaları ortak çalışma yürüterek 64 bit sistem tanıtımını yaptıktan sonra Sega çalışanları ellerinde uygun teknoloji olmamasına rağmen 2 adet 32 bit yoncaı birleştirerek yeni bir ürün tasarlamışlardır. Kalinske, Sega Saturn adı altında tasarlanan ürünün tanıtımının yapılmasından sonra, ürünü destekleyecek yazılım ve donanım olmadığı için anlaşma yapılan perakende firmaları ile problemler yaşadıklarını belirtmiştir (Harris ve Tulis, 2020). Her ne kadar başarılı stratejileri ile piyasanın çoğunluğunu ele geçirse de Sega yönetsel nedenlerden dolayı piyasadan çekilmiş ve Nintendo ile aralarındaki rekabet böylelikle son bulmuştur.

### **Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışmada 1980 ve 2000 yılları arasında video oyun sektöründe yer alan iki lider firma olan Nintendo ve Sega'nın pazarlama faaliyetleri tarihsel bir bakış açısı ile incelenmiştir. Video oyunların babası (Kent, 2001) olarak bilinen Ralph H. Baer video oyun konsollarının yakın gelecekte para kazanılabilecek bir pazar haline geleceğini belirtmiştir (Harris ve Tulis, 2020). 2020 yılı verilerine bakıldığında video oyun endüstrisi 159.3 milyar dolarlık pay ile film ve müzik endüstrilerinin toplamından fazla pazar değerine sahip olup (Statista, 2021b) Baer'in bu tahmininin gerçekleştiğini söylenebilir. İlk konsol oyununun 1972'de çıkmasından itibaren 50 yıl içerisinde, sıfırdan başlayan bir endüstrinin gelişmesinde Nintendo ve Sega'nın katkıları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu neden dolayısıyla çalışmada karşılaştırılmak üzere Nintendo ve Sega firmaları seçilmiştir.

Nintendo, sektördeki eksikliği fark edip, sektörü multi milyar dolarlık haline getirdiğinden dolayı rakipleri Sega'nın üst düzey çalışanları tarafından dahi takdir edilmektedir (Harris ve Tulis, 2020). 1990lı yıllarda perakendecilere istediğini yaptıran Nintendo, NES'in satışa çıktığı dönemde, ürünlerini satacak perakende firmaları ile anlaşmakta zorluk çekmiştir. Yaptığı inovasyonlar ve başarılı tutundurma faaliyetleri ile içerisinde bulunduğu zor durumlardan pazarın %95'ini ele geçiren bir dev haline gelmiştir. Pazardaki aslan payı uzun bir süre koruyan Nintendo'nun bu denli büyümesinden kaynaklı oluşan kendinden emin tavrı ve aşırı özgüveni, pazara yeni girmiş olan Sega'nın varlığına önem göstermemesine ve dolayısıyla Sega'nın uyguladığı agresif pazarlama stratejileri ile pazar payına ortak olmasına neden olmuştur.

Bu çalışmada 1980-2000 yılları arasındaki video oyun sektörünün durumunu resmedebilmek adına pazarın iki devi olan Nintendo ve Sega firmalarının pazarlama stratejileri ele alınmış ve bu doğrultuda belirli sonuçlara ulaşılmıştır. Öncelikli olarak Dhalla ve Yuspeh (1976) çalışmasındaki sonuçlarla tutarlı olacak şekilde (1)ürün ya da bu çalışma kapsamında firma yaşam döngüsünde, gerileme döneminden sonra her zaman için pazardan çekilmenin gerçekleşmeyeceği Nintendo örneği ile kanıtlanmıştır. Her ne kadar gerileme dönemi genellikle ürünün veya firmanın sektörden çekilişi ile ilişkilendirilmiş olsa da Nintendo örneğinde de görüleceği üzere uygulanan stratejiler ile birlikte firma gerileme döneminden gelişme dönemine geri dönebilir. (2) Sega gibi pazara daha sonra giren firmaların pazarda başarılı olmasının altında yatan iki önemli etken pazara giriş stratejilerinin ve tutundurma faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yapılmasıdır. Shankar ve diğerlerinin (1998) çalışmalarında da belirtildiği gibi pazara sonradan giren firmalar inovasyonlar sayesinde pazar öncülleri ile yarışır hale gelebilir. Güncel çalışmanın bulgularında ortaya çıkan Sega'nın pazarda var olan 8 bit konsollar yerine 16 bit konsollar ile pazara giriş stratejisi uygulaması ve sektörde yerini alması bu sonucu destekler niteliktedir. Son olarak da Sega'nın pazarda tutunmasının ve video oyun sektöründen çekilmesinin üzerinden yirmi yıl geçmesine rağmen halâ tüketicilerin akıllarında kalmasının altındaki nedenin, Mela ve diğerlerinin (1997) çalışmasında da bahsettikleri ile tutarlı olacak şekilde (3) reklamların tüketicilerin seçimlerinde ve firmaların sektördeki yerlerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **Sınırlılıklar ve Öneriler**

Bu çalışmanın, gelecekteki araştırmalar için öneri niteliğinde birkaç sınırlaması bulunmaktadır. Öncelikli olarak, çalışma belirli bir tarih aralığını ve sayılı firmayı ele almasından dolayı video oyun konsolu sektörünün tamamını yansıtmamaktadır. Bu doğrultuda günümüz video oyun sektörünün pazar payında birinci sırada yer alan Sony firmasının da örnekleme dahil edilmesi ve Sony'nin uyguladığı pazarlama stratejilerinin Nintendo ile Sega firmalarının stratejileri ile karşılaştırması bir araştırma konusu olarak araştırmacılara önerilmektedir. Böylelikle Sony'nin video oyun sektörünün gelişim sürecine nasıl etki ettiği ve benimsediği stratejilerin hangisinin, marka yaşam döngüsünün hangi dönemine nasıl bir etkisi olduğu belirlenerek hem pazarlama teorisine hem de uygulamadaki yöneticilere katkıda bulunulacaktır. İkinci olarak bu çalışma tarihsel bir çalışma olduğundan dolayı yazılı kaynaklar ve firma çalışanlarının röportajlarından oluşan ikincil veriler ile sınırlıdır. Son olarak araştırma bulgularında video oyun sektörünü yönlendiren firmaların çoğunluğunun (bkz. Nintendo, Sega, Sony) Japonya menşeli olduğu da belirlenmiştir. Bu doğrultuda video oyun sektöründe başarılı ve adını duyuran firmaların çoğunluğunun neden Japonya menşeli olduğunu tespit etmeye yönelik bir çalışma için de araştırmacıları davet ediyoruz. Gelecekte yapılacak bu çalışma sayesinde video oyun sektörünün gelişiminde teknolojik önderliğin yanında kültürel veya sosyolojik bir etkinin de olup olmadığı saptanabilir.

**Kaynakça**

- Agarwal, R. (1997). Survival of firms over the product life cycle. *Southern Economic Journal*, 63(3), 571-584. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/1061095>.
- Amos, E. (2018). *The game console: A history in photographs*. San Francisco, California : No Starch Press.
- Ansoff, H. I. (1958). A model for diversification. *Management Science*, 4(4), 392-414. doi: 10.1287/mnsc.4.4.392.
- Belk, R. W. (2014). Digital consumption and the extended self. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1101-1118. doi: 10.1080/0267257X.2014.939217.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168. doi: 10.1086/209154.
- Benjamin, A. (1994). Affordable, restructured education: a solution through information. *RSA Journal*, 142(5449), 49-62. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/41376455>.
- Boulding, W. ve Christen, M. (2003). Sustainable pioneering advantage? Profit implications of market entry order. *Marketing Science*, 22(3), 371-392. doi: 10.1287/mksc.22.3.371.17736.
- Brennen, J. S. ve Kreiss, D. (2016). *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. UK: John Wiley & Sons, Inc. doi: 10.1002/9781118766804.wbiect111.
- Cacho-Elizondo, S., Lazaro, J. D. ve Sanchez, V. E. (2020). The emerging eSport market: analyzing the impact of virtual and augmented reality. *Chinese Business Review*, 19(2), 37-54. doi: 10.17265/1537-1506/2020.02.001.
- Cade, R. ve Gates, J. (2017). Gamers and video game culture: an introduction for counselors. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 25(1), 70-75. doi: 10.1177/1066480716679809.
- Carpenter, G. S. ve Nakamoto, K. (1989). Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 285-298. doi: 10.1177/002224378902600303.
- Cavallari, D. C. (2015). Shells and bytes: mollusks in the 16-bit era. *Journal of Geek Studies*, 28-43. Erişim adresi: <https://jgeekstudies.org/2015/06/22/shells-and-bytes-mollusks-in-the-16-bit-era/>.
- Costrel, F. (Yönetmen). (2020). *High Score* [Sinema Filmi]. Amerika Birleşik Devletleri: Great Big Story.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative enquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- DFC Intelligence. (2021). *Report on global video game consumer segmentation*. Erişim adresi: <https://www.dfci.com/global-video-game-consumer-population/>
- Dhalla, N. K. ve Yuspeh, S. (1976). Forget the product life cycle concept. *Harvard Business Review*, 54(1), 102-112. Erişim adresi: <https://hbr.org/1976/01/forget-the-product-life-cycle-concept>.

- Dillion, R. (2011). *The golden age of video games: The birth of a multibillion dollar industry*. Boca Raton, FL: Taylor and Francis Group. doi: 10.1201/b10818.
- Domazet, I., Đokić, I. ve Milovanov, O. (2018). The influence of advertising media on brand awareness. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 23(1), 13-22. doi: 10.7595/management.fon.2017.0022.
- Edge, N. A. (2014). A history on the advancement of games consoles. Sharpe, J. ve Self, R. (Ed.), *Computer for Everyone* (s. 57-59) içinde. Erişim adresi: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.867.2936&rep=rep1&type=pdf>
- Eliashberg, J. ve Jeuland, A. P. (1986). The impact of competitive entry in a developing market upon dynamic pricing strategies. *Marketing Science*, 5(1), 20-36. doi: 10.1287/mksc.5.1.20.
- Farquhar, J. D. (2012). *Case study research for business*. Southampton: Sage Publications. doi: 10.4135/9781446287910.
- Fischer, C. S. (1994). Changes in leisure activities, 1890-1940. *Journal of Social History*, 27(3), 453-475. doi: 10.1353/jsh/27.3.453.
- Flick, Uwe. (1992). Triangulation revisited: Strategy of validation or alternative?. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 22(2), 175-197. doi: 10.1111/j.1468-5914.1992.tb00215.x.
- Gibbons, W. (2009). Blip, Bloop, Bach? Some uses of classical music on the nintendo entertainment system. *University of Illinois Press*, 2(1), 40-52. doi: 10.5406/musimoviimag.2.1.0040.
- Guins, R. (2015). Beyond the Bezel: Coin-Op arcade video game cabinets as design history. *Journal of Design History*, 28(4), 405-426. doi: 10.1093/jdh/epv036.
- Harris, B. J. ve Tulis, J. (Yönetmen). (2020). *Console Wars* [Sinema Filmi]. Amerika Birleşik Devletleri: CBS Television Studios.
- Hauptert, M. J. (2006). *The entertainment industry*. Westport, Conn: Greenwood Publishing Group.
- Hofer, C. W. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *The Academy of Management Journal*, 18(4), 784-810. <https://doi.org/10.2307/255379>.
- Kalinske, T. J. (2017). The experts are always wrong. *The Replaying Japan Journal*, 0(0), 77-84. doi: 10.34382/00007802.
- Kent, S. L. (2001). *The ultimate history of video games: From Pong to Pokemon--The story behind the craze that touched our lives and changed the world*. Rocklin, CA: Prima Communications, Inc.
- Khosravi, A., Roozmand, N., Hosseinifar, S. M. ve Nor, K. M. (2011). Marketing and innovation. D.S. Giannaros (Ed.), 2nd International Conference on Business and Economic Research Proceeding (s. 1752-1761) içinde. Langkawi, Malaysia.
- Kim, K.-H. ve Tsai, W. (2012). Social comparison among competing firms. *Strategic Management Journal*, 33(2), 115-136. doi: 10.1002/smj.945.



- Layland, E. K., Hill, B. J. ve Nelson, L. J. (2018). Freedom to explore the self: How emerging adults use leisure to develop identity. *The Journal of Positive Psychology*, 13, 78-91. doi: 10.1080/17439760.2017.1374440.
- Liebermann, Y. (1986). The advertising-to-sales ratio along the brand life cycle: A critical review. *Managerial and Decision Economics*, 7(1), 43-48. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/2487385>.
- Mahajan, J. (1992). The overconfidence effect in marketing management predictions. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 329-342. doi: 10.1177/002224379202900304.
- Marchand, A. ve Hennig-Thurau, T. (2013). Value creation in the video game industry: Industry economics, consumer benefits, and research opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 27(3), 141-157. doi: 10.1016/j.intmar.2013.05.001.
- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (1989) *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mela, C. F., Gupta, S. ve Lehmann, D. R. (1997). The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice. *Journal of Marketing Research*, 34(2), 248-261. doi: 10.1177/002224379703400205.
- Pettus, S., Munoz, D., Williams, K. ve Barraso, I. (2013). *Service Games: The Rise and Fall of SEGA: Enhanced Edition* (1st Ed.). South Carolina: Createspace Independent Publishing Platform.
- Rink, D.R. ve Swan, J.E. (1979). Product life cycle research: A literature review. *Journal of Business Research*, 7(3), 219-242. doi: 10.1016/0148-2963(79)90030-4.
- Rubera, G. ve Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: a meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130-147. doi: 10.1509/jm.10.0494.
- Shankar, V., Carpenter, G. S. ve Krishnamurthi, L. (1998). Late mover advantage: how innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 54-70. doi: 10.2307/3151930.
- Shea, R., Liu, J., Ngai, E. C. ve Cui, Y. (2013). Cloud gaming: architecture and performance. *IEEE*, 27(4), 16-21. doi: 10.1109/MNET.2013.6574660.
- Sheff, D. (1994). *Game over: how Nintendo conquered the world*. New York: Random House Inc.
- Shoemaker, R. W. (1986). Comment on "dynamics of price elasticity and brand life cycles: An empirical study". *Journal of Marketing Research*, 23(1), 78-82. doi: 10.1177/002224378602300108.
- Silk, M., Millington, B., Rich, E. ve Bush, A. (2016). (Re-)thinking digital leisure. *Leisure Studies*, 35(6), 712-723. doi: 10.1080/02614367.2016.1240223.
- Simon, H. (1979). Dynamics of price elasticity and brand life cycles: an empirical study. *Journal of Marketing Research*, 16(4), 439-452. doi: 10.1177/002224377901600401.
- Statista. (2021a). *Forecast number of mobile users worldwide from 2020 to 2025*. Erişim adresi: <https://www.statista.com/statistics/218984/number-of-global-mobile-users-since-2010>.
- Statista. (2021b). *Video game market value worldwide from 2012 to 2023*. Erişim adresi: <https://www.statista.com/statistics/292056/video-game-market-value-worldwide>.

- Sutherland, A. (2012). *The story of Nintendo*. New York: The Rosen Publishing Group, Inc.
- Tudor-Locke, C. ve Bassett, D. (2004). How many steps/day are enough? Preliminary pedometer indices for public health. *PubMed*, 34(1), 1-8. doi: 10.2165/00007256-200434010-00001.
- Wearing, M. (2017). Consuming authentic leisure in the virtual world of gaming: young gamers' experience of imaginary play in second modernity. S. Carnicelli, D. McGillivray ve G. McPherson (Ed.), *Digital Leisure Cultures Critical Perspectives* (s. 135-151) içinde. New York: Routledge.
- Wolf, M. J. (2012). *Encyclopedia of video games: the culture, technology, and art of gaming*. Santa Barbara, California: Greenwood Publishing Group.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research design and methods: Applied Social Research and Methods Series*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Yin, R. K. (2012). *Reviewed work: case study research, design and methods* (3rd ed.). California: Sage. doi: 10.3138/cjpe.30.1.108.
- Young, K. (2009). Understanding online gaming addiction and treatment issues for adolescents. *The American Journal of Family Therapy*, 37(5), 355-372. doi: doi.org/10.1080/01926180902942191.

## Extended Abstract

### Purpose

The video game industry is one of the largest among the entertainment industries with a market share of \$159 billion. Examining the marketing practices of Nintendo and Sega companies, which have played crucial roles in the formation and development of video game industry, is important for the literature in terms of highlighting the right practices and emphasizing the strategies they have adopted over the course of their respective brand life cycle periods. Due to this importance the aim of this study is to examine the marketing activities of Nintendo and Sega companies between 1980 and 2000, from a historical perspective within the scope of the brand life cycle.

### Design and Methodology

This paper uses case study to explore Nintendo and Sega's, pioneers of video game industry, marketing strategies in order understand formation and development of video game industry. For the purpose of the research, firstly the histories of the selected companies were examined. Then published articles, companies' websites, books and documentaries containing interviews of companies' employees were also used in this research process. Afterwards, the strategies applied by the companies in the introduction, growth, maturity and decline stages were examined and analyzed, and inferences were made about the companies and the sector in general.

Secondary data sources were used in the creation of the data. In order to make inferences about how the marketing strategies adopted by the companies are handled from the perspective of the company, interviews

with managers who worked in both Nintendo and Sega companies between the years 1980-2000 were examined. After the researches in the video game literature and the advertising activities of the companies in the selected period, the data were created within the scope of the current research. Data diversity, which is especially important in case studies, has been provided by using sources that contain different perspectives on the phenomenon we have discussed within the scope of the research.

### **Findings**

After identifying the marketing strategies adopted by Nintendo and Sega companies over the course of 1980 - 2000, these strategies were associated with the stages of the brand lifecycle. Nintendo, which was established as a playing card company, survived with the brand diversification strategy it adopted, unlike other playing card companies in Japan, and entered the video game industry as a pioneer with the licensing it obtained from Magnavox. Sega, on the other hand, was established as a coin operated systems and games company. Since Sega is more prone to transition into the video game industry than Nintendo, Sega's strategies during the introduction stage are generally focused on promoting their higher-end consoles.

The strategies implemented by both companies during their growth stages are related to opening up to the United States. Both companies developed their own mascots (Mario for Nintendo, Sonic the Hedgehog for Sega) and promoted their products through those mascots. In addition, Nintendo developed its technology during this period, made agreements with retailers and produced new business lines such as game counselors. Sega, on the other hand, has resorted to aggressive marketing strategies against Nintendo, reduced the selling price of its products, obtained licenses for American television series and adapted them to games, as ways to enter the video game industry, where it already had a pioneer company.

While Nintendo was aiming to increase its market share by expanding its dominance over retailers during its maturity stage, Sega achieved half of the market share with its success in selecting its target audience and the successful promotion strategies it applied, thus they became a true rival of Nintendo.

The main reason for Nintendo to enter the decline stage can be stated as having 95% of the video game market and not being able to hold on to the market by any competitor that will drag it into competition. Although Nintendo lost 40% of its market share at this stage, at the end of the decline stage, Silicon Graphics made an agreement with Nintendo and they developed a new Donkey Kong game and managed to sell 6 million copies. Thus, Nintendo went back to the growth stage from the decline stage. Sega's decline period started due to the failure to reach an agreement between Sega Japan and Sega America, and it prepared a kind of collapse of this company. As a result of the conflict between the administrations, Sega withdrew from the market and the competition between these two rival companies ended.

### **Research Limitations**

This research has some limitations due to the nature of the topic its related. First of all, the study does not reflect the entire video game console industry, as it covers only a specific date range and a number of companies. Also since this study is a historical study, it is limited to secondary data consisting of written sources and interviews of company employees.

**Implications (Theoretical, Practical and Social)**

The implications of the study are related to its limitations. First of all, it is suggested to researchers as a research topic to include Sony, which ranks first in the market share of today's video game industry, in the sample and compare the marketing strategies implemented by Sony with the strategies of Nintendo and Sega companies. Therefore it will contribute to both marketing theory and marketing practice by determining how Sony has affected the development process of the video game industry and which of the strategies it has adopted has an impact on which period of the brand life cycle.

Furthermore, in the research findings, it has also been determined that the majority of the companies (e.g. Nintendo, Sega, Sony) that lead the video game industry are of Japanese origin. In this direction, we invite researchers to conduct a study to determine why the majority of successful and well-known companies in the video game industry are of Japanese origin. Thanks to this study to be carried out in the future, it can be determined whether there is a cultural or sociological effect in addition to the technological leadership in the development of the video game industry.

**Originality/Value**

In this study, the marketing strategies of the two giants of the video game market, Nintendo and Sega, were discussed in order to portray the situation of the video game industry between 1980-2000 and certain results were reached in this direction. Therefore this study contributes to the marketing literature in several ways. First, it has been proven with the example of Nintendo that withdrawal from the market will not always occur after the decline stage over the course of product or company life cycle. Second, two important factors underlying the success of late entrants (i.e. Sega), are the successful implementation of market entry strategies and promotion activities. Third, it has been concluded that advertisements have a positive effect on consumers' choices and companies' positions in the sector.

**Araştırmacı Katkısı:** Tayfun ŞAAN (%33,3), Muhammet Ali TİLTAY (%33,3), Mahmut Sami İŞLEK (%33,3).