

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EKONOMİK KRİZ ORTAMINDA FİRMALARIN
PAZARLAMA STRATEJİLERİNDEKİ
DEĞİŞİKLİKLER VE BİR ARAŞTIRMA**

**LENURA GAZIYEVA
06713033**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. A. Ercan Gegez**

**İSTANBUL
2010**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EKONOMİK KRİZ ORTAMINDA FİRMALARIN
PAZARLAMA STRATEJİLERİNDEKİ
DEĞİŞİKLİKLER VE BİR ARAŞTIRMA

LENURA GAZIYEVA
06713033

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad
Tez Danışmanı : Prof. Dr. A. Ercan Gegez
Jüri Üyeleri :

İmza

İSTANBUL
MAYIS, 2010

ÖZ

EKONOMİK KRİZ ORTAMINDA FİRMALARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİNDEKİ DEĞİŞİKLİKLER VE BİR ARAŞTIRMA

Lenura Gaziyeva

Mayıs, 2010

Dünya çapında etkileri halen süren ve 1929 yılından beri en geniş ve derin etkiye sahip 2008 krizinin Türkiye’deki firmaların pazarlama stratejilerinde değişikliklere sebep olup olmadığını araştırma fikri ile doğan “ekonomik kriz ortamında firmaların pazarlama stratejilerindeki değişiklikler ve bir araştırma” isimli bu çalışmanın temel amacı, kriz ortamında firmaların pazarlama yöneticilerinin krizi ne şekilde algıladıklarını, ekonomik kriz ortamının pazarlama stratejilerini hangi açılardan ve ne derece etkilediğini, pazarlama stratejilerinde ne tür değişikliklerin yapıldığını ve yapılan değişikliklerin ne derece uygulandığını ortaya koymaktır. Çalışmada ayrıca krizin çeşitlerine ve tanımlarına, dünyada ve Türkiye’de yaşanmış krizlere, pazarlama stratejilerine ve krizin işletmelere etkisi ile alakalı daha önce yapılan çalışmalara geniş yer verilmiştir. Bu zemin üzerine inşa edilen çalışmada anket yolu ile farklı büyüklükteki, farklı sektördeki 154 işletmeden veri toplanarak analiz edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, pazarlama yöneticilerinin çoğunluğunun bu krizin durgunluk olduğu görüşünü paylaştığını; katılan şirketlerin yarısının krizden kötü etkilendiğini ve pazarlama bütçelerinin de düştüğünü göstermiştir. Buna rağmen katılımcıların yaklaşık beşte birinin de kriz ortamını işletme açısından büyüme olarak değerlendirmesi olumlu bir sonuçtur.

Firmalar sektörlerine, büyüklüklerine, iş türlerine ve pazarlama faaliyetlerinin coğrafi kapsamına göre krizden farklı etkilendikleri, etkilenme derecelerine göre de pazarlama stratejilerinde farklı değişiklikler yapmışlardır. Mevcut ekonomik koşulların pazarlama stratejisine etkisi en çok tutundurma ve müşteri seçiminde farklılık göstermiştir. Pazarlama stratejilerinde değişiklik yapma eğilimi de yine en çok müşteri seçimi ve tutundurmada görülmüştür. En az değişiklik ürün stratejilerinde yapılmıştır. Sonuç olarak, Türkiye’deki pazarlama yöneticilerinin kriz ortamının farkında olup ona göre stratejilerinde gerekli değişiklikleri yaptıkları, büyüme kaydeden işletmelerin de krizi lehlerine çevirebildikleri söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: *ekonomik kriz, durgunluk, pazarlama, stratejiler, firmalar, işletmeler.*

ABSTRACT

THE RESEARCH PAPER ON CHANGES IN COMPANIES' MARKETING STRATEGIES DURING ECONOMIC CRISIS

Lenura Gaziyeve

May, 2010

The research paper on changes in companies' marketing strategies during economic crisis came up with the idea of investigating if companies in Turkey have made any changes in their marketing strategies in response to 2008 economic crisis, that became the most widely-spread and having the most severe effects crisis since 1929, and still having impacts across the world. The goals of this research are to determine the meaning of the 2008 economic crisis to marketing managers, to find how economic crisis affected marketing strategies and which of them have been affected more, what adjustments have been done in marketing strategies and how much have they been implemented. There also have been given large place to sorts of crises and terminology, crises seen in Turkey and in the world, marketing strategies and other researches about the impact of crisis on enterprises. In the research built on this fundamental ground data from 154 enterprises of different size and from various sectors has been gathered by questionnaire and then analyzed. The responses showed that most of marketing managers consider this crisis as recession; that the half of the companies participated in survey have been negatively affected by the crisis and their marketing budgets have been reduced. In spite of these, it is significant that one fifth of participants described the economic environment for their companies as growth.

According to the sector, size, business type and geographic spread of marketing actions, companies have been differently affected by the crisis and therefore adjustments in marketing strategies which made by them vary. The most significant impact of economic environment on marketing strategies has been varied mostly in promotion and customer selection. Adjustments in marketing strategies also mostly varied in promotion and customer selection. The least evident adjustments have been made in product strategies. Consequently, it could be deduced that marketing managers in Turkey were aware of the crisis and made necessary adjustments in their strategies; and companies that indicated growth have converted the crisis into their benefit.

Key Words: *economical crisis, recession, marketing, strategies, firms, companies.*

ÖNSÖZ

“Ekonomik kriz ortamına firmaların pazarlama stratejilerindeki değişiklikler ve bir araştırma” isimli tez çalışmalarına 2008 krizinin tüm dünya ekonomilerini etkisi altına aldığı 2008 yılının sonbaharında başlanmıştır. Güncel bir konu olması ve pazarlamaya duyduğum ilgi nedeniyle küresel krizin Türkiye’deki işletmelerin pazarlama stratejilerini ne yönde etkilediğini ve pazarlama stratejilerinde bir değişiklik yapıp yapmadıklarını araştırmak amacıyla bu konu seçildi. Konunun seçiminde ve çalışmayı yönlendirmesinde değerli danışmanım Prof. Dr. A. Ercan Gegez’e yardımlarından ve sabrından ötürü sonsuz teşekkürü borç bilirim. Literatür taraması ardından veri toplama işlemine geçilmişti ki, çalışmanın en zor kısmı buydu. Firmalardan pazarlama stratejileri ile ilgili bilgi almak, kolay olmayan bir süreçti. Bu aşamada ofislerini bana açan ve birtakım firmaların pazarlama yöneticilerine ulaşmamda yardımları geçen Elma’s Medya ekibine ve çalışma süresince bana manevi destek veren Kırım’daki aileme de teşekkür ederim.

Elinizdeki bu çalışmanın ileride benzer konularda yapılacak araştırmalara ışık tutması ümidiyle...

İstanbul,
Mayıs, 2010

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. KRİZ KAVRAMI VE YAPISI.....	4
2.1. Kriz Kavramı.....	4
2.1.1. Ekonomik Kriz.....	5
2.2. Küreselleşme Ve Kriz.....	6
2.3. Kriz Türleri.....	8
2.3.1. Enflasyon.....	8
2.3.2. Durgunluk (Resesyon).....	10
2.3.3. Stagflasyon (Durgunluk İçinde Enflasyon).....	11
2.3.4. Depresyon (Bunalım).....	12
2.4. Tarihsel Süreç İçinde Ekonomik Krizler.....	12
2.4.1. Dünya Ekonomik Krizleri.....	12
2.4.1.1. 1982 Meksika Krizi.....	15
2.4.1.2. 1992 Erm Krizi.....	15
2.4.1.3. 1994-1995 Latin Amerika Krizleri.....	15
2.4.1.4. 1997 Doğu Asya Krizi.....	17
2.4.1.5. 1998 Rusya Krizi.....	19
2.4.1.6. Brezilya Krizi.....	21
2.4.1.7. ABD Mortgage Krizi ve 2007-2008 Küresel Kriz.....	22
2.4.2. Türkiye’de Yaşanmış Krizler.....	27
2.4.2.1. 1994 Krizi.....	27
2.4.2.2. Doğu Asya Ve Rusya Krizinin Türk Ekonomisine Etkileri.....	29
2.4.2.3. 2001 Krizi.....	30
2.4.2.4. 2007-2008 Küresel Krizinin Türkiye Ekonomisine Etkileri.....	34
2.5. Krizlerin Ortak Özellikleri.....	38
2.5.1. Küresel Krizler Sonrası Yapılan Global Değişiklikler.....	38
2.6. Kriz Yönetimi	39

3. PAZARLAMA STRATEJİLERİ.....	41
3.1. Pazarlama Kavramı.....	41
3.2. Pazarlamayı Etkileyen Faktörler.....	41
3.2.1. Dış çevre faktörleri.....	42
3.2.2. İşletme içi faktörler.....	45
3.3. Pazarlama Stratejileri.....	47
3.3.1. Strateji Kavramı.....	47
3.3.2. Pazarlama Stratejisi Bileşenleri.....	48
3.3.2.1. Hedef Pazar Seçimi	48
3.3.2.2. Strateji Seçimini Etkileyen Faktörler.....	49
3.3.3. Pazarlama Karmasının Oluşturulması.....	49
3.3.3.1. Ürün Stratejileri.....	50
3.3.3.2. Fiyat Stratejileri.....	54
3.3.3.3. Tutundurma Stratejileri.....	57
3.3.3.4. Dağıtım Stratejileri.....	65
3.3.3.5. Müşteri Stratejileri.....	67
3.4. Krizin İşletmelere ve Pazarlama Stratejilerine Etkileri.....	68
3.4.1. Krizin İşletmelere Etkisi.....	68
3.4.2. Krizin Pazarlama Stratejilerine Etkisi.....	76
3.4.2.1. Fiyatlandırma.....	80
3.4.2.2. Ürün stratejileri.....	81
3.4.2.3. Dağıtım.....	84
3.4.2.4. Tutundurma.....	84
3.4.2.5. Müşteri stratejileri.....	88
3.4.3. Krizin olumlu etkileri.....	88
4. ARAŞTIRMA: EKONOMİK KRİZ ORTAMINDA FİRMALARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİNDEKİ DEĞİŞİKLİKLER.....	90
4.1. Araştırmanın Amacı.....	90
4.2. Araştırmanın Önemi.....	90
4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	91
4.4. Araştırma Metodolojisi.....	91
4.4.1. Anakütle ve Örneklem.....	91
4.4.2. Verilerin Toplanması.....	92
4.4.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	92
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	93
5. SONUÇ	126
KAYNAKÇA	129
EKLER	132
EK-1. Anket Formu	134
ÖZGEÇMİŞ.....	136

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Enflasyon Koalisyonları.....	9
Tablo 2: Mortgage Kredi Krizinin Likidite Krizine Dönüşüm Süreci..	23
Tablo 3: Dünyada 2008 Mali Teşvik Paketleri.....	24
Tablo 4: Avrupa’da Ülkelere Göre İşsizlik ve GSMH.....	25
Tablo 5: Yıllık Tüketici Fiyatı Endeksi Enflasyonu.....	26
Tablo 6: Sanayi Üretimi (% Değişim).....	33
Tablo 7: 2009’da Yapılan Yatırımların Amacı.....	38
Tablo 8: Tutundurma Karması Bileşenleri.....	57
Tablo 9: Medya Seçeneklerinin Üstün Ve Zayıf Yönleri.....	60
Tablo 10: Kitlesel Pazarlama İle Doğrudan Pazarlamanın Karşılaştırılması.....	63
Tablo 11: 26 Sektörde Yıllara Göre Kapasite Kullanım Oranları (%)...	72
Tablo 12: Kaynak Sıkıntısı Çeken İşletmelerin Sorunlarına Göre Dağılımı.....	73
Tablo 13: Tüketicilerin Hızlı Tüketim Mallarına Yönelik Tercihleri.....	77
Tablo 14: Durgunluk Döneminde Uygulanabilir Strateji Ve Taktikler...	78
Tablo 15: Kriz Döneminde Sağlanan İyileşmeler Veya Gelişmeler (%).	82
Tablo 16: Son 15 Yılda Reklam Yatırımları.....	84
Tablo 17: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı...	91
Tablo 18: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Şirket Kökenine Göre Dağılımı.....	91
Tablo 19: Araştırmaya Katılan İşletmelerin İş Türüne Göre Dağılımı....	92
Tablo 20: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılımı.....	92
Tablo 21: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sermaye Yapısına Göre Dağılımı.....	92
Tablo 22: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyetlerinde Yabancı Kaynak Kullanım Oranına Göre Dağılımı.....	93
Tablo 23: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerinin Coğrafi Kapsamına Göre Dağılımı.....	94
Tablo 24: Mevcut Ekonomik Koşulların Değerlendirilmesi.....	94
Tablo 25: Mevcut Ekonomik Koşulların Şirketlere Etkisi.....	95
Tablo 26: Mevcut Ekonomik Koşulların İşletmelerin Pazarlama Bütçelerine Etkisi.....	95
Tablo 27: Mevcut Ekonomik Koşulların Pazarlama Stratejilerine Etkisi (%)	96
Tablo 28: Mevcut Ekonomik Koşulların Pazarlama Stratejilerine Etkisi	97
Tablo 29: Mevcut Kriz Koşullarında İşletmelerin Pazarlama Stratejileri (%)	98
Tablo 30: Mevcut Kriz Koşullarında İşletmelerin Pazarlama Stratejileri	99

Tablo 31:	Sektörlere Göre Mevcut Ekonomik Koşulların İşletmelere Etkisinin ANOVA Testi Sonucu.....	104
Tablo 32:	Firma Büyüklüğüne Göre Mevcut Koşulların Müşteri Riski Stratejilerine Etkisinin ANOVA Testi Sonucu.....	105
Tablo 33:	Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsadığı Coğrafi Alana Göre Mevcut Ekonomik koşulların Firmaların Tutundurma Bütçesine Etkisinin ANOVA Testi Sonucu.....	106
Tablo 34:	Firma Büyüklüklerine Göre Mevcut Ekonomik koşulların Firmaların Tutundurma Stratejilerine Etkisinin ANOVA Testi Sonucu.....	107
Tablo 35:	Sektöre Göre Mevcut Ekonomik Koşulların Firmaların Müşteri Seçimine Etkisinin ANOVA Testi Sonucu.....	108
Tablo 36:	Firma Büyüklüklerine Göre Mevcut Ekonomik Koşulların Firmaların Müşteri Seçimine Etkisinin ANOVA Testi Sonucu.....	109
Tablo 37:	İş Türlerine Göre Mevcut Ekonomik Koşullarda Şirketlerin Pazarlama Stratejilerinde Sık Fiyat Değişimleri Yapma Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu.....	110
Tablo 38:	Sektöre Göre Mevcut Ekonomik Koşulların Firmaların Müşteri Seçimine Etkisinin ANOVA Testi Sonucu.....	111
Tablo 39:	İş Türlerine Göre Mevcut Ekonomik Koşullarda Şirketlerin Ürün Çeşidini Genişletme Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu...	112
Tablo 40:	İş türüne Göre Ürünlerin Ambalaj/Gramaj/Ebatlarını Küçültme Eğilimi Welch Ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu.....	113
Tablo 41:	Şirket Büyüklüklerine Göre Tutundurma Bütçesini Kısma Eğilimi Welch Ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu.....	114
Tablo 42:	Şirket Büyüklüklerine Göre Firmaların Satış Elemanlarının Sorumluluklarını Genişletme Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu.....	115
Tablo 43:	Şirketlerin Pazarlama Faaliyetlerinin Coğrafi Kapsamına Göre Firmaların Prim Vb. İle Pazarlama Ve Satış Çalışanlarını Satışa Özendirme Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu.....	116
Tablo 44:	Şirket Büyüklüklerine Göre Diğer Reklam Mecralarına Kıyasla Radyo Ve Basılı Reklamı Daha Çok Tercih Etme Eğilimi Welch Ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu.....	117
Tablo 45:	Şirket Büyüklüklerine Göre Reklam Maliyetlerini Düşürmek İçin İnternete Yönelme Eğilimi Welch Ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu.....	118
Tablo 46:	İş Türüne Göre Firmaların Sürekli (Eski) Müşterilere Daha İyi Hizmet Sunma Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu.....	119
Tablo 47:	İş Türüne Göre Firmaların Tüketici Araştırmalarını Arttırma Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu.....	120
Tablo 48:	Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsadığı Coğrafi Alana Göre Firmaların Tüketici Araştırmalarını Arttırma Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu.....	121
Tablo 49:	Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsadığı Coğrafi Alana Göre Firmaların Yeni Pazarlardan Yararlanma Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu.....	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Sayfa No
Şekil 1:	Aylık Sanayi Üretim Endeksi.....	35
Şekil 2:	2009 Yılında Yatırımların 2008 Yılına Göre % Değişimi.....	37
Şekil 3:	Makro Çevre Faktörleri ve Pazarlama Stratejileri.....	42
Şekil 4:	Ekonomik Çevre, İşletmeler Ve Tüketiciler Arasındaki İlişki	44
Şekil 5:	Pazarlama Karmasının Unsurları.....	45
Şekil 6:	İşletmenin Pazarlama Sistemi.....	47
Şekil 7:	Fiyat Belirlemeyi Etkileyen Temel Faktörler.....	55
Şekil 8:	Tutundurmada İtme ve Çekme Stratejileri.....	58
Şekil 9:	Tüketim Ürünü Üreticisi İçin Dağıtım Kanalı Alternatifleri...	66
Şekil 10:	İmalat Sanayinde Aylık Kapasite Kullanım Oranı.....	72
Şekil 11:	2009 Yılında Ağırlık Verilmesi Düşünülen Alanlar (%).....	75
Şekil 12:	2000-2008 Yılları Arasında Türkiye Ekonomisi.....	76
Şekil 13:	Tüketici Harcamalarında Değişim (%).....	78
Şekil 14:	2005-2008 Medya Yatırımları.....	84

1. GİRİŞ

Ekonomik kriz, Türkiye'nin belli aralıklarla yaşadığı bir durumdur. Ülkede son on beş yılda yaşanan yurtiçi ve yurtdışı kaynaklı krizler, herkesi bu kelimeye aşına yapmıştır. İçerisinde bulunduğumuz küresel kriz ortamında bütün medya, kriz ile ilgili haberler yapıyor, son gelişmeleri aktarıyor. Bu sayede, krizle birlikte anılan diğer kavramlar da toplumda sık kullanılır hale gelmiştir.

Ekonomik kriz dendiğinde durgunluk, enflasyon, stagflasyon (durgunluk içinde enflasyon), bunalım gibi çeşitli tanımlar da arkasından gelir. Hepsi birbirinden farklı olmakla birlikte, bu tanımların bir ortak özelliği vardır; beraberinde getirdikleri belirsizlik. Ekonomik kriz döneminde tüketicilerin ve üreticilerin endişe duymasına sebep olan bu belirsizlik, herkesin alışlagelmiş davranışlarından farklı hareket etmesine neden olmaktadır. Tüketiciler tüketim konusunda beklemeyi, harcamalarını kısmayı, daha uygun ürünlere yönelmeyi tercih ederken; işletmelerin kararlarının büyük kısmı gelecekle ilgili olduğundan, belirsizlik ortamında önlerini görebilmeleri zorlaşmaktadır. Bu yüzden aldıkları kararlar daha kısa vadeli olmaktadır. Yöneticiler işletmelerini ayakta tutmak için elinden geleni yapmakta ve oluşmuş yeni koşullara uygun çözümler üretmektedirler. Stratejik ve teknolojik olarak esnek bir yapıya sahip şirketler için bu dönüşüm süreci görece kolay olmasına karşın, esnek olmayan şirketlerin birçoğu büyük zorluklarla karşılaşmaktadır.

Ekonomik kriz, yıkıcı olabileceği gibi, yapıcı etkileri de olmakta ve aynı dış koşullarla karşı karşıya kalan firmaları farklı şekilde etkileyebilmektedir. İşletmelerin dış ekonomik çevresinden gelen beklenmedik bir tehdit olan krizde bazı şirketler zor günler geçirirken, bazıları krizi lehlerine çevirebilmektedir. Bazı işletmeler, kriz dönemini iç yapılarında "temizlik" yapmak için iyi bir zaman olarak görüp değerlendirmektedir. Kriz, normal koşullarda işletmeye düşük kar getiren, düşük katkı sağlayan, değer yaratmayan, kısacası şirkete yük olan birimlerinden kurtulma

vaktidir. Böylece, ekonomik kriz dönemini, şirket için fayda ile kullanıp verimliliği arttırmak mümkündür.

Önceki krizlerde yapılan araştırmalardan görüldüğü üzere şirketlerin büyük kısmı ekonomik kriz koşullarında öncelikle pazarlama bütçesini kısmakta, pazarlama departmanlarını küçültmektedirler. Bu durumu da, üretimden keserlerse müşterilerinin isteklerine cevap veremeyeceklerini, kısa sürede üretimlerinin duracağı ile açıklamaktadırlar. Oysa pazarlama bütçesini kısma ile bir süre alışkanlıktan dolayı satın alınan mallar, pazarlama departmanı verimli çalışmadığından, pazarlama stratejilerinde değişiklik (ürünlerde gerekli değişiklikler, kriz koşullarına uygun fiyatlandırma, daha yoğun, ama daha seçici ve etkili tutundurma faaliyetleri, dağıtım kanallarının gözden geçirilmesi ve müşteriye daha yakın, daha ilgili olma) yapılamayınca (ya da departman tasfiye edilince) belli bir müddet sonra işletmenin sunduğu ürünler satın alınmaz olur. Kriz bitiminde de, kriz döneminde boş bırakılan alanlar rakipler tarafından doldurulunca işletmenin eski gücüne kavuşabilmesi için çok daha fazla çaba sarf etmesi gerekecektir. Bu yüzden ekonomik kriz döneminde pazarlama departmanının faaliyetlerini kısmak yerine, pazarlama faaliyetlerine ağırlık vererek krizden güçlenerek çıkmaya çalışılmalıdır.

Son otuz yılda meydana gelen gelişmeler dünyayı adeta bir “küresel köy” haline getirmiştir. Bir yandan teknolojik ilerlemeler sayesinde farklı kıtalarda yaşayan insanlar, faaliyet gösteren işletmeler birbirine bir tık kadar yakın olurken; diğer tarafta uluslararası ticaretin ulusal ticaretin önüne geçerek dev boyutlara ulaşması ve farklı ülke ekonomilerini birbirine bağlaması. Bununla birlikte finansal piyasaların araç, katılımcı ve yapı olarak büyümesi, uluslararası sermaye için inanılmaz fırsatlar ve aynı zamanda riskler ortaya çıkarmıştır. Piyasalar o denli birbirine bağlı hale gelmiştir ki, bugün ABD’de alevlenen bir kriz ülke sınırlarını aşıp dünyanın gördüğü en büyük kriz haline gelebilmektedir.

1929 yılındaki Büyük Buhran’dan bu yana dünya çapında ikinci büyük kriz olarak kabul gören, ancak geçmiş zamanda piyasaların gelişmişliği ve birbirine bağlılığından dolayı etkileri çok daha geniş ve derin olan günümüz ekonomik krizi tüm ülkelere etki etmiştir. ABD’de mortgage krizi ile başlayıp önce finansal, ardından da tüm dünyayı tesiri altına alan ekonomik krize dönüşen 2008 krizi Türkiye’yi de etkilemiştir. Ancak diğer ülkeler ile kıyaslandığında Türkiye’nin bu krizi görece daha yumuşak hissettiğini söyleyebiliriz. Kriz konusunda “tecrübeli”

sayılabilir bir ülke olan Türkiye, yakın gelecekte 1994 ve 2001 yıllarında yaşıadığı krizlerin yanı sıra Doğu Asya ve Rusya krizlerinden de etkilenmişti. Etkileri süren 2008 krizinde, özellikle bankacılık ve finans sektörlerinde, 1994 ve 2001 krizlerinden ders alındığı ve kredi, mevduatlar ve denetim konusunda alınan ciddi önlemler sayesinde derin bir açık olmaması dikkat çekmektedir. Yine de bankalar kriz koşullarında krediler konusunda temkinli davrandığından ve iş ve finans dünyasının krizi derinden etkileyen ülkeler ile ilişkilerinden dolayı reel sektör ve tüketiciler olumsuz etkilenmiştir. nceki krizlerde olduğu gibi, tüketiciler oluşan belirsizlik ortamında kemer sıkmakta, harcamaları konusunda daha dikkatli davranmaktadır; şirketlerin nakit döngüsü bozulmakta, stokları artmaktadır. Bu durumda şirketlerin kriz koşullarına verdiği tepki, tüketimi canlandırmak için attığı adımlar önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada, ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin pazarlama stratejileri incelenirken Türkiye'nin içinde bulunduğu durum temel alınmaktadır. Son otuz yılda yaşanmış büyük ekonomik krizlerden de örnek vererek yöneticilerin ve pazarlama yöneticilerinin kriz ortamındaki pazarlama stratejileri ve şirketi krizden güçlü çıkarmak için neler yapmaları gerektiği tartışılmakta ve bu çerçevede 2008 ekonomik kriz koşullarında Türkiye'deki firmaların pazarlama stratejilerinde değişiklik yapıp yapmadığı, yapıldıysa ne gibi değişikliklerin yapıldığı araştırılarak konu ile ilgili öneriler getirilmektedir.

2. KRİZ KAVRAMI VE YAPISI

2.1. Kriz Kavramı

Kriz kavramı, çeşitli bilim dallarında ve aynı zamanda günlük konuşma dilinde, özellikle de yaşadığımız küresel kriz ortamında çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Kökeni Yunanca “krisis” kelimesine dayalı olup, tıp biliminde çok kullanılan bir kelimedir. “Genellikle ‘*aniden ortaya çıkan bir hastalık belirtisi*’ ya da ‘*bir hastalığın çok ileri bir safhaya ulaşması*’ anlamlarına gelmektedir”. Sosyal bilimlerde ise krizin tanımını yapmak oldukça zordur. Bu yüzden, kriz tanımını yapmadan önce krizin temel özelliklerine bakmakta fayda vardır:¹

- Sadece ani ve beklenilmedik bir anda meydana gelen gelişmeler kriz olarak adlandırılabilir.
- Önceden tahmin edilemeyen ve beklenmedik bir anda meydana gelir.
- Kişiler ve organizasyonlar için tehlikeler getirdiği kadar, fırsatlar da yaratmaktadır. Dolayısı ile tamamen negatif bir olgu değildir.
- Kısa ya da uzun süreli olabilir.
- Yayılma etkisi gösterebilir.

En basit anlamıyla kriz, “işletme örgütünün normal aktivitelerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumu”, “Örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşırtan ve kararsızlığa sürükleyen bir süreç” olarak tanımlanmaktadır². Bununla birlikte, her ne kadar çoğu zaman krizin

¹ Coşkun Can Aktan. “Kriz Yönetimi”. http://www.canaktan.net/canaktan_persoal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kriz-yonetimi.pdf [24.03.2009], 1.

² İsmet Titiz, H. İlker Çankıç. “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.2 s.1, 204, www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/100.pdf [24.03.2009].

tanımında ani ve beklenmedik sıfatları kullanılsa da “doğal afetler dışındaki bütün sorunlar, başka bir deyişle meydana gelen bütün ekonomik ve sosyal gelişmeler işletmelere çeşitli belirtilerle kriz sinyalleri verebilmektedirler³. Kaynağı ne olursa olsun, krizler işletmelerin yaşamlarını tehdit ederek bazı değişimleri gerçekleştirmeleri için zorlar. Bu değişimleri başarı ile gerçekleştirenler krizin olumsuz etkilerinden korunabilir, hatta krizden büyümüş ve güçlenmiş olarak çıkabilirler. Ancak, tüm işletmelerin bunu yapması pek çok nedenle mümkün olmayabilir. “Yapılan işin niteliği, kullanılan teknoloji, sermaye yetersizliği, yönetim kadrosunun tecrübesizliği veya yeni pazarlara girme ihtimalinin bulunmaması işletmeleri zor durumda bırakmaktadır”⁴.

2.1.1. Ekonomik kriz

Her hangi bir durumun kriz olarak adlandırılabilmesi için taşınması gereken özellikleri sıraladıktan sonra ekonomik krizin tanımını yapabiliriz. Ekonomik kriz, “ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarmasıdır”⁵.

Ekonomik krizlerin kaynakları olarak, “reel ve finansal sektörlerde arz fazlalığı veya talep daralması” gösterilmektedir. Aktan, krizin ortaya çıkma nedenlerini şöyle açıklamaktadır:⁶

Ekonomik süreç içerisinde üretim, istihdam ve fiyatlar genel seviyesinde ortaya çıkan ani konjonktürel hareketler ve dalgalanmalar, depresyon, hiperenflasyon, işsizlik gibi durumlar krizlere neden olabilir. Konjonktürel hareketler, piyasa ekonomisinin kendi tabii işleyişi neticesinde ortaya çıkan gelişmelerdir. Ayrıca, devletin ekonomiye iktisat politikası araçları ile müdahale etmesi de (örneğin, ani devalüasyon, vergi oranlarının artırılması ya da vergi yükünün ağırlaştırılması vs.) ekonomik krizlere neden olabilir.

Kriz, GSYİH dahil olmak üzere, birçok makro ekonomik göstergenin düşmesi, yüksek enflasyon, işsizlik ve döviz kurlarında istikrarsızlığın birlikte baş göstermesi ile belirmektedir⁷.

http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/ozler/Dersler/Pazarlama_Yuksek_Lisans/Incenecek_makaleler/KrizlerinIsletmeleruzerindek%20Etkileri.pdf, [24.03.2009].

³ Titiz, Çarıkçı, **age**, 204.

⁴ Mahmut Özdevecioğlu, “Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Araştırma”, <http://www.webhatti.com/lise-bilgileri/124470-krizin-isletmelerin-yonetsel-ve-orgutsel-yapisi-uzerindeki-olumsuz-etkileri.html> [24.03.2009].

⁵ Aktan, **age**, 3-4.

⁶ **age**, 5.

Krizin nedeni, her zaman ekonomik nedenler olmayabilir. Bazen ülke düzeyinde ortaya çıkan bir doğal afet de ekonomik krize davetiye çıkarabilir. Ancak bu tür krizlerin aksine ekonomik krizler, bir ülke ya da bölgenin ekonomisini (Asya krizi) etkiler⁸.

Ayrıca, “dünyada yaşanan hızlı ekonomik gelişmeler (globalleşme, bölgeselleşme, ekonomide serbestleşme, yeni oluşan büyük pazarlar) ekonomik krizlerin ortaya çıkması için daha kolay bir ortam yaratmaktadır”⁹. İşletmeler açısından bakıldığında ekonomik krizler, talebi değiştirerek işletmelerin pazarlama yeteneklerini test etmektedir¹⁰.

2.2. Küreselleşme Ve Kriz

1980’li yıllardan sonra teknolojik ilerlemelerin, uluslararası ticaretin gelişmesi ile öne çıkan küreselleşme, tüm dünyayı tek bir pazar, devasa bir fırsatlar alanı haline getirmiştir. Küreselleşme, ülke ekonomilerini artan bir hızla birbirine bağlarken “bir anlamda, milli ekonomik, politik, kültürel yapının bir dizi ulusötesi gelişme ile koalisyonudur ve bir ideoloji olarak da her ülkenin bir diğerini etkilemesini sağlamaktadır”¹¹. Küreselleşmenin en önemli gelişmeleri ise, “üretimin yeniden tasarlanması, diğer ülkelerdeki sanayi gelişmelerinin yeniden yorumlanması, aynı tür tüketim mallarının bütün dünyada kullanıma başlanması, finansal piyasaların yaygınlaşması; nüfusun güney ve doğudan batıya olduğu kadar, güneyin kendi içinde de yoğun bir hareketlilik yaşaması, sıkı komşuluk bağlarının yerini göçmenlerle mukimler arasındaki ihtilaflara terk etmesi ve demokrasi taleplerinin yaygınlık kazanması” olarak sayılabilmektedir¹².

⁷ Rajdeep Grewal, Patriya Tansuhaj. “Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility”. **Journal of Marketing**, Vol.65 April (2001), 68.

⁸ **age**, 67.

⁹ Aktan, **age**, 4.

¹⁰ Grewal, Tansuhaj, **age**, 69.

¹¹ Muhammet Akdiş, **Global Finansal Sistem Finansal Krizler ve Türkiye** (İstanbul: Beta Yayınevi, 2000), 26.

¹² **age**, 27.

Küreselleşme, “uluslararası ticaretin yaygınlaşması, emek ve sermaye hareketlerinin artması ve teknolojiadaki hızlı değişim sonucunda ülkelerin gerek ekonomik, gerekse siyasal, sosyo-kültürel açıdan birbirlerine yakınlaşmaları” olarak tanımlanmakta ve “dünyada siyaset, ekonomi, kültür, hukuk, insan kaynakları, eğitim, sağlık, çevre vs. gibi alanlarda kendini göstermektedir”¹³. Aynı zamanda, küreselleşmenin ekonomik boyutu da üretimin bölgesel olarak yaygınlaşması, finansal piyasaların entegrasyonu, küresel olarak tüketim alışkanlıklarının benzerliği olarak görülebilir¹⁴.

Ticari küreselleşme, finansal küreselleşme ve üretimin küreselleşmesi olarak üçe ayrılan küreselleşmenin boyutlarının arkasında, bunlara olanak sağlayan teknolojik gelişme vardır¹⁵. Dolayısıyla, daha fazla kazanç elde etme ve yeni pazarlar yaratma amacıyla mal, hizmet ve emeğin ülkeler arası serbest dolaşması ve kota, gümrük tarifeleri gibi sınırların kaldırılması ile başlayan ticari küreselleşme, gelişmiş ülkelerdeki yüksek maliyetlerden kaçarak üretici işletmeleri geliştirmekte olan ülkelerde doğrudan yatırım yapmaya, fason üretim ve iştirak anlaşmaları yapmaya teşvik etmiş, bunlar da finansal piyasaların entegrasyonunu beraberinde getirmiştir.

Ekonominin küreselleşmesi ile “mal ve hizmetler, uluslararası sermaye hareketleriyle ilgili sınır-ötesi işlemler çeşitlenerek artmakta ve teknoloji dünya çapında daha hızlı bir biçimde yayılmaktadır”¹⁶. Yeni fırsat arayışları ile başlayan ticaretin küreselleşmesi takip eden finansal küreselleşme, bütünleşen finansal piyasalar ve serbestleşen sermaye hareketleri ile uluslararası fonlara çok sayıda fırsat yaratmıştır. Uluslararası sermaye, hareketlilik kazanarak farklı ülkelerin finansal piyasalarının sunduğu avantajlardan yararlanmaya başlamıştır. Bu durum, özellikle geliştirmekte olan ülkelerin bankalarını krize açık duruma getirmiştir¹⁷. Yabancı sermayenin bir ülkeye yarar sağlayabileceği gibi, krize yol açarak ciddi zararlar verebileceği de önceki krizlerde açıkça görülmüştür. Ancak burada doğrudan yabancı sermaye ile kısa vadeli yabancı sermayeyi ayırmak lazım. Doğrudan yabancı yatırımlar bir ülkeye üretim, istihdam gibi faydalar sağlarken, ani bir kriz ortamında ülkeden kaç(a)maz, bulunduğu ülkenin zor koşullarını paylaşır. Oysa geliştirmekte olan ülkeler için asıl tehlike oluşturan ve genellikle spekülörlerin elinde bulunan uluslararası

¹³ Cahit Aydemir, Mehmet Kaya, “Küreselleşme Kavramı ve Ekonomik Yönü”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, c.6 s.20 (2007), 266, 264, <http://www.e-sosder.com/dergi/20260-282.pdf> [24.03.2009].

¹⁴ **age**, 265.

¹⁵ **age**, 268

¹⁶ **age**, 268.

¹⁷ Aydan Kansu, **Türkiye 1994 ve 2001 Krizleri** (İstanbul: Güncel Akademi, 2006), 142.

sıcak para da denen kısa vadeli sermaye, ülkeye girdiğinde refah sağlarken, oluşabilecek en ufak bir güvensizlik ortamında ülkeyi terk ederek likidite sıkıntısı yaratmakta; “bankacılık krizlerinin döviz krizlerini ya da döviz krizlerinin bankacılık krizlerini beraberinde getirdiği ortamlar” doęurmaktadır¹⁸. Neticede, likidite sıkışıklığı yaşayan ülke, demeler konusunda zora düşer, kendi aldığı ya da Uluslararası Para Fonu’nun dayattığı radikal kararlarla ülke ekonomisini daha da gç duruma düşürür ve kendisini krizin ortasında bulur.

2.3. Kriz Türleri

Bu çalışmada kriz türleri, dört başlık altında ele alınmaktadır; enflasyon, resesyon (durgunluk), stagflasyon (durgunluk içinde enflasyon) ve depresyon (bunalım). Aşağıda bu kavramların ayrıntılı açıklamaları verilmektedir.

2.3.1. Enflasyon

Enflasyonun en yaygın olarak kullanılan tanımı, “bir ekonomide, belirli bir süre içinde, fiyatlar genel düzeyinin sürekli yükselmesi olayıdır”¹⁹. Dolayısıyla burada mal ve hizmetlerin piyasa koşullarından kaynaklanan nispi fiyat artışı değil, ekonomide genel fiyat düzeyinin sürekli artması kastedilmektedir²⁰. Bir başka tanıma göre enflasyon, “bir toplumu oluşturan ekonomik birimlerin toplu olarak ekonomide mevcut olan miktarından daha fazla mal ve hizmet talep etmeleridir. Talebe göre arz edilen mal ve hizmet az olduğundan fiyatlar yükselir. Bununla birlikte enflasyonist bir süreçte toplam talebin parasal değeri mal ve hizmetlerin değerinden daha hızlı artar”²¹.

Aktan, enflasyonun sürekli yaşanan bir sorun olduğundan kriz olarak görülmemesi gerektiğini; ancak fiyatların ani ve beklenilmedik bir şekilde artması olarak tanımlanan hiperenflasyonu kriz olarak nitelendirmektedir²². Yine de birçok

¹⁸ Kansu, **age**, 142.

¹⁹ Beyhan Ataç, İzzettin nder, Salih Turhan, editör Engin Ataç, **Maliye Politikası**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1580, Açıköğretim Fakültesi No: 835 (Eskişehir: Anadolu niversitesi, 2004), 109.

²⁰ **age**, 109.

²¹ İlker Parasız, **Enflasyon Kriz ve Ayarlamalar** (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002), 3.

²² Aktan, **age**, 2.

kaynakta enflasyon kriz türü olarak gösterildiğinden bu çalışmada enflasyona geniş yer verilmiştir.

Yoğun talep artışının neden olduğu enflasyona *talep enflasyonu*, talep ile desteklenen ancak öncelikle maliyet artışının neden olduğu enflasyona ise *maliyet enflasyonu* denmektedir. Ekonominin yapısından kaynaklanan, enerji, hammadde ya da nitelikli eleman sıkıntısı gibi talep edilen ürünlerin üretiminde artışın sağlanamaması sonucunda oluşan sürekli fiyat artışına da *yapısal enflasyon* adı verilmektedir²³.

Enflasyonun çeşitli düzeyleri bulunmaktadır. Maier, üç enflasyonist olgu ve bir deflasyonist süreç ayırmaktadır. Bunlar, *hiperenflasyon*, *Latin enflasyonu* (yüksek enflasyon), *sürünen (creeping) enflasyon* ve *istikrar krizidir*²⁴. Söz konusu olguların kısa açıklaması aşağıdaki tabloda görülebilmektedir.

Tablo 1: Enflasyon Koalisyonları

	Ekonomik Özellikler	Koalisyonlar
Hiperenflasyon (Yılda %100 ve yukarısı)	Başlangıçta ekonomik genişleme; nihai aşamada kredi ve üretim krizi	Fiili (de facto) olarak ücret-fiyat helezyonu, ihracat primi, yabancı güçlere karşı düşmanlık konularında işveren-sendika işbirliği. Rantiyerlerin, örgütlenmemiş emeğin, muhtemelen küçük işletmelerin nispi kaybının olması. Üretici enflasyonun yaşanması.
Latin Enflasyonu (Yıllık %10-100)	Ya reel büyüme ve kalkınma ya da hizmet ve ihracat sektörüne verimsiz transferlerin yapılması, modern ve modern öncesi sektörlerin yan yana bulunması	Güçlü çıkar gruplarının ayrılması ve çalışan sınıf-burjuva çatışması. Kaynakların çalışan sınıflara doğru kayması. Buna karşı orta ve üst sınıfta yer alanların (tüketici ve tasarruf sahiplerinin) direnmesi. Doğrudan vergilerden kaçınma çabalarının yaygınlaşması ve sermaye ihracatının başlaması. Düzeltici mali düzenlemelere karşı burjuva baskısı.
Sürünen enflasyon (Yıllık %10'a kadar. Tipik sürünen enflasyon için %7)	Reel büyüme.	Yüksek istihdam ve refah üzerinde tüm sınıfların genel mutabakatı reel artışlar mutlak olarak herhangi sektörde bir kesinti gerektirmediği sürece kalanların kontrol altında tutulması.

²³ Ataç ve diğ., *age*, 109-110.

²⁴ Parasız, *age*, 5.

Tablo 1 - devam

İstikrar ve/veya Deflasyon	Başlangıçta kriz ve resesyon: daha sonra genişleme ya da periyodik krizlerle güçsüz iyileşme.	Başlangıçta orta sınıfın (tüketici ve tasarruf sahiplerinin) sermaye oluşumu üzerinde işveren sözcüleriyle işbirliği. Aktiflerin eşitsiz devalüasyonu, kredilerin sıkılaşması ya da daha yüksek vergiler nedeniyle orta sınıfa yabancılaştırma, soğuma olgusunun gündeme gelmesi.
-----------------------------------	---	---

İlker Parasız, **Enflasyon Kriz ve Ayarlamalar** (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002), 6.

Enflasyonun sonuçlarına baktığımızda da, ilk bakışta %2-3'lük enflasyon düzeyi işletmeler açısından faydalı olabilir. İşletmeler piyasalara yanıt verebilmek için yatırımlarını arttırır, böylece üretim ve istihdam artışı gerçekleşir. Bunun için tüm mal ve hizmet fiyatlarının tüketicilerin gelirleri ile aynı oranda artması gerekmektedir. Ancak bu durum günümüz ekonomilerde söz konusu değildir. Genellikle enflasyon %2-3'lerin üstünde seyrettiğinden enflasyon ortamında gelir dağılımı bozulur, fiyatlar gelirlerinden daha hızlı arttığından özellikle dar gelirliilerin tüketimi azalır, tasarruf eğilimi artar, kısa vadeli yatırımlar ağırlık kazanır²⁵.

Enflasyon, işletmeleri sahip oldukları varlık ve bunların finansmanında kullanılan kaynakların çeşitlerine göre değişik ölçülerde etkilemekte, ancak genel olarak yatırım kararları olumsuz etkilenmekte²⁶, birçok firmanın ödeme güçlüğü çekmesi nedeniyle de işletmelerin müşterilere açılan ticari krediler konusunda dikkatli olunmalıdır²⁷.

2.3.2. Durgunluk (Resesyon)

Genel tanımı ile durgunluk, “ekonomide talep yetersizliği nedeniyle işlem hacminin daralması sonucunda ortaya çıkan kapasite düşüklüğü ve işsizlik olgusudur”²⁸. Pazarlama literatüründe de çeşitli tanımları bulunan resesyon, Shama tarafından “işgücü dahil olmak üzere, hammadde, ürünler ve hizmetlere olan talebin düşmesidir” şeklinde tanımlanmıştır²⁹. Kotler tarafından ise, “bir ürüne olan talebin önceki talep seviyesinden daha düşük olduğu bir durumdur” şeklinde

²⁵ Ataç ve diğ., **age**, 110-111.

²⁶ Mehmet Erkan, **Enflasyonist Ortamda İşletmelerin Ticari Kredi Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:380, 1990), 11-12.

²⁷ **age**, 127.

²⁸ Ataç ve diğ., **age**, 131.

²⁹ Avraham Shama, “Marketing Strategies During Recession. A Comparison Of Small And Large Firms”, **Journal of Small Business Management**. Blackwell Publishing Limited. (1993), 62.

tanımlanmaktadır³⁰. Üç tanımı özetleyecek olursak bir ekonomide durgunluk, talep seviyesinin düşmesi ve işsizliğin artması ile baş gösterir. ABD’de ekonomik durgunluğun varlığından bahsetmek için ise, GSMH’nın birbirini takiben iki çeyrek dönem boyunca düşmesi ya da baş ekonomik göstergelerin birbirini takip eden üç ay boyunca düşmesi gerekmektedir³¹.

Durgunluk dönemlerinde faktör gelirleri gerileyeceğinden mükelleflerin vergi yükü azalmış olur. Özel tüketim ve yatırım harcamalarının kısılmasında bir yavaşlama, hatta yatırımda artış bile meydana gelebilir³². Resesyonun işletmelerin pazarlama stratejilerine etkisi, Shama tarafından “resesyon, pazarlama yöneticilerinin kar elde etmeyi sürdürmek ve müşteri isteklerine cevap verebilmek adına pazarlama stratejilerini ve uygulamalarını değiştirmelerini gerektirmektedir. Genellikle de bu durum, pazarlama karmasını düzeltme ve/veya hedef pazarları değiştirme anlamına gelmektedir. Ancak pazarlama yöneticilerinin resesyona tepkisi, onu nasıl anladıklarına ve işlerine olan etkisini nasıl algıladıklarına bağlı olmaktadır”³³ şeklinde özetlenmektedir.

1975 yılında ABD konut endüstrisi, pazarlama yönetiminin durgunluk dönemindeki davranışlarına iyi bir örnektir: bir yandan artan belirsizlik ile yavaş artan kullanılabilir gelir ve diğer yandan ev fiyatlarındaki artış birçok potansiyel alıcının konut piyasasından çekilmesine neden olmuş; aşırı düşen taleple başa çıkmak için birçok inşaat firması daha küçük ve ucuz ev sunarak pazarlama karmasında değişikliğe gitmiştir³⁴.

2.3.3. Stagflasyon (Durgunluk içinde enflasyon)

Durgunluk içinde enflasyon olarak tanımlanan ve İngilizce durgunluk anlamına gelen “stagflation” ile enflasyon anlamına gelen “inflation” kelimelerinin birleşiminden oluşan stagflasyon (stagflation) kelimesi 1970’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Bunun öncesinde uzmanlar ya enflasyonun ya da durgunluğun tek başına geçerli olduğunu düşünüyorlardı, ancak günümüzde işsizlik ve enflasyon yapısal hale geldiğinden her

³⁰ Shama, 1993, 62.

³¹ **age**, 63.

³² Ataç ve diğ., **age**, 132.

³³ Shama, 1993, 62.

³⁴ Avraham Shama. “Management and Consumers In An Era Of Stagflation”. **Journal of Marketing**, July (1978), 45.

iki olgu aynı anda görülebilmektedir³⁵. Roxas ve Huszagh, enflasyon ve durgunluğun yanı sıra stagflasyon döneminde kıtlığın da yaşandığını belirtmektedir³⁶.

Stagflasyon döneminde maliyet artışlarından ve fiyat artışlarından kaynaklanan baskı sürece, yeni istihdam olanakları azalacak, işletmeler kar elde edebilmek için fiyatlarını arttırma yoluna gidecektir³⁷. Bu koşullarda ayakta kalmaya çalışan işletmeler, karşı karşıya oldukları olumsuzluklara cevaben pazarlama stratejilerini hızla gözden geçirmeli ve uyarlamalıdır³⁸.

2.3.4. Depresyon (Bunalım)

Depresyon, ekonomik konjonktür içerisinde beklenmedik bir biçimde fiyatlardaki ani düşme dönemi olarak adlandırılmaktadır. Örneğin, dünyada 1929 yılında patlak veren Büyük Buhran, yaşanan ilk büyük depresyon olma özelliğini taşımaktadır³⁹.

2.4. Tarihsel Süreç İçinde Ekonomik Krizler

Kriz döneminde işletmelerin bulunduğu ortamın, yaşadığı sıkıntıların daha iyi anlaşılabilmesi için dünyada ve Türkiye’de yaşanmış krizlere kısaca değinmekte yarar vardır.

2.4.1. Dünya Ekonomik Krizleri

Dünya ilk uluslararası kriz ile 1720 yılında tanışmıştır. O krizde Fransa ve Londra’da 1717’den 1720’ye kadar süren spekülasyonlar Hollanda, Kuzey İtalya ve Hamburg’da da yankılanmıştı. İlerleyen zamanda meydana gelen krizler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;⁴⁰

³⁵ Ataç ve diğ., **age**, 28.

³⁶ Juanita Roxas, Sandra M. Huszagh, “Adjusting to Economic Change in Deelopng Countries: Philipine Firms Cope With Stagflation”, **Marketing In The Third World**, ed. Denise M. Johnson, Erdener Kaynak (New York: International Business Press, an imprint of The Haworth Press, Inc., 1996), 6.

³⁷ Ataç ve diğ., **age**, 29.

³⁸ Roxas, Huszagh, **age**, 6.

³⁹ Aktan, **age**, 3.

⁴⁰ Kindleberger, **age**, 174-191.

- İngiltere'nin yardım ve etkisiyle Hollanda, Hamburg, Prusya ve İskandinavya'yı saran 1763 krizi;
- İskoçya ve Londra'da başlayıp Amsterdam'a, oradan da Stockholm ve St. Petersburg'a yayılan 1772 krizi;
- İngiltere'nin ABD'ye aşırı ihracatı sonucunda ABD'de gümrük tarifelerinin çıkarılması ile 1816 durgunluğunun yaşanması;
- 1819 yılındaki İngiltere ve ABD'deki panikten kaynaklanan ve ABD'nin Second Bank'ın Avrupa'dan alınan borçları ödeyememesi ile ortaya çıkan kriz;
- Güney Amerika hisselerinin aşırı ticareti sonucunda oluşan 1825 Londra Krizinin İngiltere ve Güney Amerika'da başlayıp Ocak 1828'de Paris'i vurana kadar büyümesi ve Lyons, Leipzig ve Viyana bankalarını da etkilemesi;
- ABD ile İngiltere arasında çıkıp ABD'de "ithalat hacmindeki azalma, fiyat düşüşleri ve bir dizi finansal kanal yoluyla Fransa ve Almanya'yı doğrudan etkileyen" 1836 krizi;
- Londra'da demiryolundan gelen sermaye çağrıları ile yaşanan sıkıntılarla başlayarak İngiltere ve Fransa'da ortaya çıkan, fakat İngiltere-Hindistan ticaretini, Amsterdam, Benelux ülkelerini, Almanya ve hatta New York'u etkilemiş 1847 krizi;
- Kırım Savaşı'nı takiben İngiltere, ABD ve Orta Avrupa'da patlak verip Güney Amerika, Güney Afrika ve Uzakdoğu'da hissedilen 1857 krizi;
- Prusya-Avusturya Savaşından dolayı çöken borsalar ile ortaya çıkan 1866 krizi;
- 1868 ABD altın krizi;
- Fransa-Prusya tazminat ödemeleri ile Almanya'dan Avusturya'ya uzanan spekülasyonlardan dolayı meydana gelen, İtalya, Hollanda, Belçika, oradan, ABD, daha sonra geri dönüp İngiltere, Fransa ve Rusya'ya yayılan 1873 krizi;

- “1878 City of Glasgow, 1882’de Union Generale, 1884’te New York Borsası, Rusya ile Osmanlı arasındaki savaş gerginliği dolayısıyla 1887’de Avrupa çapında oluşan borsa panikleri;
- 1888’de Comptoir d’Escompte’un iflasıyla Paris’te ortaya çıkan bakır tekeli;
- 1890 Baring Krizi, 1892 Panama skandalı, 1893 New York paniği”;
- İtalya ve Londra’nın İtalya ve ABD’ye verdiği kredileri durdurunca bu ülkelerde meydana gelen 1907 krizi gelmiştir.

Görüldüğü gibi, 18. yüzyıldan başlayarak hemen her 5-10 yılda bir dünyada bir kriz meydana gelmiştir. Bu krizlerin ortak özelliğinin bir ülkede çıkan krizin ticari bağı bulunan ülkeleri etkilemesi olduğunu söyleyebiliriz. Bunlardan sonra ABD’de 1929’da yaşanmış Büyük Buhran dünyanın o zamana kadar gördüğü en büyük ve en derin etkileri olan kriz olmuştur. Birinci Dünya Savaşı boyunca ve sonrasında Avrupa dışında genişleyen üretimin 1926’da Avrupa düzeldiğinde aşırı noktalara ulaştığının anlaşılması; savaş borçları ve tazminatlarının sebep olduğu mali zorluklar; özellikle İngiliz ve Fransız para birimleri arasında kötü tespit edilen döviz kurları; “Alman şirketlerine ve Kamu kurumlarına verilen Amerikan özel sektör kredilerini içeren Dawes Planı’ndan sonra Alman tazminatlarının yeniden dalgalanması”; New York borsasının İngiliz poundunu desteklemek amacıyla faizleri indirmesi krizin sebepleri arasında gösterilmektedir. 1928’de New York borsasının çöküşü ile dışarı verilen krediler kesildi ve Almanya, Arjantin, Avustralya, Uruguay, Brezilya ve ABD’den kredi alan birçok ülkede kriz yaşanmıştır⁴¹.

Yakın dönemde, 1970’li yıllardan sonra, global etkileri olan krizleri sayacak olursak, bunlar; 1970 ve 1980’li yıllardaki Latin Amerika krizleri, 1992’de ERM (Avrupa Döviz Kuru Mekanizması) krizi, 1994-1995 Latin Amerika krizleri, 1997 Doğu Asya krizi, 1998 Rusya krizi ve Brezilya krizi olmuştur⁴². Şimdi de Büyük Buhran’dan bu yana yaşanmış en büyük ekonomik kriz ile karşı karşıyayız. Geçmiş yüzyılın krizlerinden farklı olarak modern krizlerde bir ülkede patlak veren kriz, ticari bağı bulunmayan ülkelere de sıçrayabilmektedir. Kriz ortamında hazırlanan bu çalışmada, birtakım benzer yanların bulunması açısından küreselleşmenin hız kazandığı 1980 sonrasında yaşanan krizler kısaca anlatılacaktır.

⁴¹ age, 192.

⁴² Kirk Shinkle, Luke Mullins, Kimberly Palmer, Katy Marquardt, Matthew Bandyk. “Credit Crisis”. **U.S. News & World Report**, 00415537, Vol. 145, Issue 8 (2008).

2.4.1.1. 1982 Meksika Krizi

1980’li yılların başında petrol endüstrisinin yanı sıra imalat sektöründe de büyük büyüme kaydeden Meksika, 1982 yılının ilk aylarında Meksika tarihinin en yüksek imalat üretimini gerçekleştirmiştir. Ancak bu büyümenin yanında hükümet harcamalarında da süregelen artışlar ile bütçe açıkları her yıl ikiye katlanmış, merkez bankasının hükümete açtığı kredilerdeki artışlar neticesinde bankanın ciddi rezerv kaybı olmuştur. Nitekim 18 Şubat 1982 tarihinde yaklaşık beş yıl sabit kur sistemini uygulayan ülkenin para birimi peso dolar karşısında %28 devalüe edilince sabit kur sistemi terk edilmiştir. Krizin temelinde “sabit kur sistemiyle tutarsız ve sürdürülemez makroekonomik politikalar ile azalan rezerv düzeyi” yatmaktadır⁴³.

2.4.1.2. 1992 ERM Krizi

ERM krizi, “ekonomik büyüklüklerin normal düzeyde olduğu zamanda bile olumsuz beklentilerin yol açtığı” bir krizdi. Doğu ve Batı Almanya’nın birleşmesinin getirdiği zorunluluktan dolayı Almanya’nın yüksek faiz uygulaması, beraberinde işsizliği getirmiştir⁴⁴. Bu durum, Almanya’nın ticari partnerlerinin faiz oranlarını yükseltmesine sebep olmuş, yine de piyasalardaki devalüasyon beklentisini engelleyememiştir. Bunun yanında 1992’de Danimarkalıların Maastricht Anlaşmasına ret oyu vermesi, ERM içinde döviz kurları üzerindeki baskıları arttırmış ve önce İtalyan para birimi, ardından da Finlandiya ve İsveç paraları spekülasyonlara maruz kalmıştır⁴⁵. Neticede, Eylül 1992’de ERM krizi meydana gelmiştir. İngiltere, İtalya ve İspanya, spekülörlerin büyük miktarlardaki sermayelerini bu ülkelerin milli paralarına yönelik spekülatif amaçlı kullanmaları sebebiyle; İsveç de yüksek faiz oranlarının bankacılık sistemine ve bütçesine zarar vereceğinden ERM’den çıkmıştır, ancak yeterli rezervleri olduğu halde yine de döviz krizinin yaşanmasını engelleyememişlerdir⁴⁶. ERM krizi spekülatif ataklara iyi bir örnektir⁴⁷.

2.4.1.3. 1994-1995 Latin Amerika Krizleri

Askerlerin hükümet darbeleri ve hükümetlerin enflasyon rekorları ile ün salmış Latin Amerika ülkeleri finansal krizlerle sık karşılaşan ülkelerdir⁴⁸. “Bu ülkelerin cari

⁴³ Kansu, **age**, 82-83.

⁴⁴ **age**, 117.

⁴⁵ Akdiş, **age**, 60.

⁴⁶ Kansu, **age**, 117.

⁴⁷ Akdiş, **age**, 60.

⁴⁸ Bulutoğlu, **age**, 203.

işlemlerindeki büyük açıklar ve buna bağlı olarak oluşan düşük büyüme ve yüksek işsizlik oranlarına, kredi kullanımlarındaki fiyat-maliyet dengelerinin bozulduğunu öngören satın alma gücü paritesi hesaplamalarının katılması, kriz öncesinin önemli gelişmeleri olmaktadır. Sabit döviz kurundan çıkarak genişletici para politikası uygulamalarının bu sorunları çözeceğine dair beklenti ise, finansal krizin davetçisi olmuştur. 1990'lı yıllarda başlayan bu gelişmeler 1993 yılından itibaren, özellikle Meksika ve Arjantin para birimlerinin krize yakalanma riskleri, ekonomistlerce dile getirilmiştir⁴⁹.

Meksika Krizi. 1994'te Meksika'da yaşanan krizin temel nedeninin spekülasyon sermaye olduğu anlaşılmaktadır. 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında ülke ekonomisinin olumlu gelişimi ülkeye çok miktarda kısa vadeli sıcak paranın gelmesini sağlamıştır. Ancak 1994 yılına gelindiğinde aslında 1990'ların başından beri baş göstermiş olan “değerlenmiş kur, yüksek cari ödemeler açığı, özel tasarruflardaki düşme ve politik istikrarsızlıklar” gibi sorunlar aleni bir şekilde görüldüğünde piyasalarda panik oluşmuş ve sıcak para hızla ülkeden çıkmaya başlamıştır⁵⁰. “Meksika krizi, aşırı dış borçlanmadan ve döviz girişinin pesoyu güçlendirerek ihracatı yavaşlatmasının yarattığı güvensizlikten çıkmış”; krizden çıkması da bu sorunların aşılmasıyla olmuştur⁵¹.

Arjantin Krizi. Meksika krizinin ardından kriz Arjantin'e sıçramıştır. İzlediği farklı bir kur rejimi (Merkez Bankası yerine İngiltere'nin küçük sömürgelere uyguladığı gibi, pesonun birebir dolara bağlanması ve dolar girişi olmadan peso arz edemeyen bir para kurulu varmış) ile krizden etkilenmeyeceğini düşünmekte olan Arjantin'de işsizliğin artması, para kurulunun terk edileceği endişelerini doğurmuştur⁵². Bu durumda, Meksika krizinde paniğe kapılan spekülasyonlar pesodan kaçışı başlatmış ve finansal sistem krize girmiştir⁵³.

Latin Amerika krizlerinin kendine has özellikleri vardır. Öncelikle, iktisatçıların uyarılarına rağmen kriz çok geç fark edilmiş; ikincisi, parasal kriz karşısında Meksika, parasının devalüe olmasına müsaade etmiş ve başlangıçta büyük çöküş

⁴⁹ Akdiş, **age**, 62.

⁵⁰ **age**, 63.

⁵¹ Bulutoğlu, **age**, 218.

⁵² Akdiş, **age**, 63.

⁵³ Bulutoğlu, **age**, 217.

yaşamamış, ancak Arjantin korumayı seçmiş ve daha derin etkilenmiştir. Her iki ülkede de kriz ciddi durgunluğa sebep olmuştur⁵⁴.

2.4.1.4. 1997 Doğu Asya Krizi

Son yirmi yılda hafızalarda en çok yer etmiş krizlerden biri olan Doğu Asya krizi tüm dünya ekonomilerini etkilemiştir. “2 Temmuz 1997’de Tayland’ın dış borçlarını ödeyemeyeceğini açıklamasıyla” başlayan kriz, kısa sürede komşu ülkelere, ardından da dünyanın yarısına yayılmıştır⁵⁵. Üstelik Tayland’ı saran krizin “coğrafi yakınlığına rağmen hemen hiç ticareti olmayan” Endonezya gibi ülkelere sıçramasını bölge uzmanları açıklayamıyordu⁵⁶. Oysa sebebi, spekülörlerin yarattığı panikti. Doğu Asya ülkeleri 1980’lerden başlayarak çok güçlü bir büyüme yaşamış, hatta “Asya Kaplanları” olarak ayrı bir kalkınma modeli olarak gösterilmiştir. “Dünya teknolojilerinin bu ülkelere kayması ve batının bu konudaki geleneksel üstünlüğünü kaybetmesi”, dünyanın çekim merkezinin Asya ülkelerine kayması ve batıya göre “daha az sivil özgürlük ve daha fazla planlama esasına dayalı bir model” benimsemiş olmaları, güçlü büyümelerinin en büyük etkenleri olmuştur⁵⁷. Kriz patlak verene kadar da bu ülkelerdeki ekonomik gelişmelerden hep övgü ile bahsedilmiştir⁵⁸.

Doğu Asya krizi herkes için şaşırtıcı olmuştur. Tayland, Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur ve Tayvan’da makroekonomik büyüklüklerde krize yol açacak bir sorun bulunmamakla birlikte hepsinde likidite sıkıntısı ve mikro ekonomik anlamda ciddi sorunları olmuştur. Hükümetin özel sektöre desteği ile örtük garantisi özel banka ve şirketlerin ahlaki riziko problemi ile karşılaşmalarına, fazla risk alıp aşırı borçlanmalarına, yanlış kredi vermelerine neden olmuştur. Yapılan yatırımlardan kar elde edilemeyince, verilen krediler geri ödenemeyince şirketler batmış, bankalar krize açık duruma gelmiştir⁵⁹. 1997 yılının başında kriz belirtilerinin başlaması ile Tayland para biriminin devalüasyon şüpheleri faiz artışına neden olarak finans kurumlarının nakit akışlarında bozulmalara neden olmuş;

⁵⁴ Akdiş, *age*, 64.

⁵⁵ Charles P. Kindleberger, **Cinnet, Panik ve Çöküş. Mali Krizlerin Tarihi** (İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2007), 194.

⁵⁶ Kenan Bulutoğlu, **Dünya Kazan Ben Kepçe, 2: (Yöresel ve Küresel) Para Krizleri** (İstanbul: Batı Türkeli Yayıncılık, 2002), 80.

⁵⁷ Akdiş, *age*, 64-65.

⁵⁸ *age*, 65.

⁵⁹ Kansu, *age*, 150-154.

tehlikeyi hisseden yatırımcılar paralarını çekmeye başlamış ve zaten likidite sıkıntısı çeken ülkeler krize girmiştir⁶⁰.

Doğu Asya krizine makroekonomik göstergeler değil, mikro ekonomik sorunlar sebep olmuştur. Özellikle Asyalı şirketlerin finansal yapılarının zayıflığı onları krizin etkilerine açık hale getirmiştir⁶¹. Krize sebebiyet veren koşullar aşağıdaki gibi sayılabilir:⁶²

- kredi piyasasının vardığı gerçek dışı boyut,
- kısa vadeli borçların artışı,
- cari işlemler açıklarının büyümesi,
- yanlış yatırımlar ve kaynak/harcama uyumsuzluğu,
- bazı büyük finans kuruluşlarında ortaya çıkan sorunlar üzerine tüm finans kuruluşlarının incelemeye alınması adeta bir ‘büyüteç etkisi’ yaratmış,
- kendi paralarını yabancı paralara peg etmekte izlenen yanlış yol,
- finansal sistemin yönetim ve denetim eksiklikleri gibi yapısal sorunları,
- ekonomide şeffaflık eksikliği,
- Doğu Asya ülkelerinin benzerlikleri olduğundan krizin bölgeye yayılması,
- Çin ve Japonya ile ticari ilişkileri,
- Finans sektörü çalışanlarının deneyim eksikliği,
- Yatırımcıların “sürü güdüsü”,
- Uluslararası mali sistemin basiretsiz uygulamaları (ABD, Avrupa ve Japon bankalarının Asya bankalarının bilançolarını gizlemeleri, yolsuzluklarını bilmelerine karşın borç vermesi ve batılı kredi derecelendirme kuruluşlarının Doğu Asya bankalarının riskli politikalarına göz yumması gibi).

Şüphesiz, krizin derinleşmesinde spekülörlerin büyük etkisi olmuştur. Bulutoğlu, bütün Doğu Asya kaplanları arasındaki krizle ilgili ortak noktanın, sıcak para alacaklılarının içine düştükleri panik olduğunu vurgulayarak, bir ülkedeki alacakları

⁶⁰ Akdiş, age, 66-67.

⁶¹ Stijn Claessens, Simeon Djankov, Lixin Colin Xu. “Corporate Performance in the East Asian Financial Crisis”. **The World Bank Research Observer**, vol. 15, no. 1 (February 2000), 23.

⁶² Akdiş, age, 69-73.

için paniğe kapılan yatırımcıların bu paniği alacaklı oldukları diğer ülkelere de yaydığını belirtmektedir⁶³. Yüksek getiri peşinde olan uluslararası yatırımcılar, güçlü büyüme gösteren Asya ülkelerine büyük miktarda kısa vadeli sermaye akıtmışlardır. Bu sermayenin girişi “yerli mali varlıkların fiyatını yükseltmiş ve finans piyasalarında suni ve spekülasyona açık bir kabarmaya sebebiyet vermiştir.” Krizin başında Asya ülkelerini terk eden sıcak para batı ülkelerinin menkul kıymetlerine yönelerek bir yandan “ABD ve Avrupa’nın tasarruf açığını kapatırken”, diğer yandan da başka şekilde IMF patronajında kaçtıkları ülkelere yeniden girmişlerdir. Asya krizinden sonra borsada ciddi değer kaybeden büyük yerli şirketler ise batılı şirketlerce çok cazip bedellerle ele geçirilmişlerdir. Ayrıca 1997 yılında Hong Kong, Endonezya, Tayland ve Güney Kore borsalarında meydana gelen 200 milyar dolarlık kayıp, krizde spekülasyonların yanı sıra manipülasyonları da akla getirmektedir⁶⁴. Doğu Asya krizinin iktisadi bir savaş, ABD’nin siyasal nedenlerle çıkardığı bir oyun olduğu konusunda görüşler de var⁶⁵.

Doğu Asya ve Latin Amerika Krizlerinin Karşılaştırılması. İkisi de bulaşıcı olmasına rağmen Doğu Asya krizi Latin Amerika krizinden çok daha büyük olup farklı özelliklere sahip olmaktadır. Doğu Asya ülkelerinde Latin Amerika’da olduğu gibi, kriz sinyalini verecek bütçe açığı ya da yüksek enflasyon gibi sorunlar yoktu. Latin Amerika’da talep fazlalığı, Doğu Asya’da talep eksikliği vardı. Doğu Asya ülkelerinde hükümet ile özel sektörün yakın ilişkide olması, özel banka ve şirketlerin borçlarının yüksek olması, bilançolarında bozulmalar bulunması gibi mikro temellere dayanan sorunlar makro problemleri doğurmuş ve kriz ortamına yol açmıştır. Ayrıca, kamunun borçlara verdiği örtük garanti ve uygulanacak politikaların kamuoyuna önceden duyurulmaması, hükümet politikalarına olan güveni zedelemiş, ki bu da piyasa oyuncularının tetikte olmasına ve bankacılık sisteminde meydana gelen ilk sorunlarla sermaye kaçışına sebep olmuştur⁶⁶.

2.4.1.5. 1998 Rusya Krizi

Rusya’da 1998 yılında meydana gelen krizin etkilerinin bu denli derin olmasının sebebi büyük ölçüde yabancı yatırımcıların Asya krizinde doğan endişeleridir. Asya krizinden sonra yatırımcılar Rusya’nın dış borçlarının arttığını, parasının aşırı

⁶³ Bulutoğlu, **age**, 80.

⁶⁴ Akdiş, **age**, 75-76.

⁶⁵ **age**, 79-80.

⁶⁶ Kansu, **age**, 128-129, 140.

değerlendiğini fark ettikçe kriz ortamı doğmaya başlamıştır⁶⁷. Bağımsız derecelendirme kuruluşları da Rusya'nın yatırım notunu düşürünce sermaye çıkışı hızlanmıştır⁶⁸.

Aslında Rusya krizinin temelleri çok önceden atılmıştı. Sovyetler Birliği'nin dağılmasının ardından yeni kurulan Rusya Federasyonu, pazar ekonomisine geçişte büyük ekonomik sıkıntılarla karşılaşmıştır. Hükümet tarafından alınan makro ekonomik önlemler sanayiye daha da daraltmış; özelleştirme çabaları devlet varlıklarının çok cazip bedellerle mafyanın ve elitlerin eline geçmesine yaramış; bu varlıklar üzerinden kazanılan milyon ve milyarlar ise yurtdışına kaçırılarak yolsuzlukların artmasına neden olmuştur. Nitekim, çeşitli tedbirlerle 1995-1997 yılları arasında enflasyon %20-30'lara kadar düşürüldü, ve "ruble/dolar koridorunun Haziran 1995'te kurulmasıyla Rusya'ya uluslararası sıcak para akmaya başladı". Ancak 1997 Asya krizi ile dünyada mal ve petrol fiyatlarında meydana gelen düşüşler, yeni gelişen piyasalara karşı güvensizlik oluşturmuş ve dış gelirinin %40'ını enerjiden sağlayan Rusya'da finansal varlık bulunduran yabancı yatırımcılar tedirgin olmuştur. Bankaların aktiflerini kat kat aşan borçları ve rublenin devalüe olması, kriz sinyalleri olarak algılanmış ve sıcak para ülkeyi hızla terk etmiştir. Değerini kaybeden ulusal para üzerindeki baskılar artınca "döviz üzerinden sermaye hareketlerine sınırlama getirilmiş ve 90 günlük moratoryum ilan edilmiştir." Ödeme sistemleri durdurularak ülkenin büyük bankalarının hesapları dondurulmuştur.⁶⁹ IMF'den Fischer Rusya'nın temerrüde düşmesinden yaklaşık bir yıl sonra Aralık 1999'da Rusya krizi ile ilgili şunları söyledi: "“Asya'ya verilen ödünçlerde ahlak riski yoktu, ama Rusya'ya verilenlerde vardı, çünkü yatırımcılar Rusya iflasa bırakılmak için çok büyük bir lokma diye düşünüyorlardı.””⁷⁰.

Akdiş, Rusya'yı krize iten sebepleri aşağıdaki gibi göstermektedir:⁷¹

- Kronik bütçe açığı ve buna bağlı olarak iç-dış borç stokunun giderek azalması,
- Merkez bankasınca uygulanan sıkı para politikalarının sonucunda rublenin aşırı değerlenmesi,
- Yeterince gelişmemiş ve gerektiği gibi işlemeyen bankacılık sektörü,
- Ülkedeki ekonomik faaliyetlerin yarısından fazlasının kayıt dışı yapılması ve bu yüzden devletin yeterince vergi toplayamaması,
- Devlet başkanı ile parlamento arasındaki iktidar mücadelesinin ülkeyi daimi bir siyasi gerginlikte tutması ve bunun reform çabalarının hızını kesmesi,

⁶⁷ Kindleberger, **age**, 195.

⁶⁸ Akdiş, **age**, 84.

⁶⁹ Akdiş, **age**, 84-85.

⁷⁰ Bulutoğlu, **age**, 194.

⁷¹ Akdiş, **age**, 86-87.

- Asya krizinin etkisiyle dünyada düşen hammadde fiyatlarının Rusya'nın ihracatını olumsuz etkilemesi,
- Yine Asya krizinden itibaren uluslararası yatırımcıların finansal yatırımlarını Rusya'dan hızla çekmeleri, ülkenin döviz rezervlerinin hızla erimesi ve bu gelişmelerin hazineyi yüksek faiz politikasına zorlaması.

Görüldüğü üzere Rusya'da ortaya çıkan kriz, Asya ülkelerindeki gibi beklenilmeyecek bir durum olmamasına rağmen, yabancı yatırımcıların Rusya'nın koşullarını ve taşıdığı riskleri bilerek o ülkeye para getirdikleri düşünüldüğünde, onların Asya krizinden etkilenip zaten pek güven vermeyen gelişmekte olan Rusya piyasasında bir endişe ve güvensizlik havası yaratarak krizi derinleştirdikleri söylenebilir.

2.4.1.6. Brezilya Krizi

Uyguladığı “Real Plan” sayesinde hiperenflasyonu yenen, yıllık yüzde dörtlük büyüme hızına ulaşan ve başarılı özelleştirmeler ile gelişmekte olan ülkelere model olarak gösterilen dünyanın en büyük dokuzuncu ekonomisi durumunda bulunan Brezilya'da ortaya çıkan kriz, şaşkınlıkla karşılandıysa da siyasi kaygılar nedeniyle “bütçe disiplini sağlayamayan ve finansman açığını kısa vadeli tasarruflarla kapatmaya çalışan her ülke” bu kadarı yaşar⁷². Brezilya'nın en büyük sorunları, “deregülasyon, ciddi bütçe açıkları, ülkeye giren sermaye akışındaki ani kesilme ve Asya'daki ihracat pazarlarının” kaybedilmesinden kaynaklanmaktadır⁷³. Rusya krizinden sonra meydana gelen sermaye kaçışının ardından bütçe açıklarını kapatmakta zorlanan hükümetin reali dolara peg etmesi ve yüksek iç faiz oranları devalüasyon beklentilerini arttırmış, en büyük eyaletlerden birinin borcunu ödeyemeyeceğini bildirmesi ile de real ciddi değer kaybetmiştir. Realin dalgalanmaya bırakılması da paranın değersizleşme sürecini engelleyememiştir⁷⁴. Yine de bu krizin Rusya'da olduğu gibi spekülâtörlerin etkisiyle, psikolojik nedenlerle ortaya çıktığı söylenebilir. Yabancı yatırımcılar çok parlak bir gelecek vadeden Brezilya'ya büyük oranda sermaye akıttıktan sonra, Asya krizi patlak verince gelişmekte olan piyasalara karşı endişe duymaya başlamış ve önce Rusya piyasalarında, ardından da Brezilya piyasalarında güvensizlik yayarak krize ortam hazırlamıştır.

⁷² Akdiş, age, 89.

⁷³ Kindleberger, age, 196.

⁷⁴ Akdiş, age, 89.

2.4.1.7. ABD Mortgage Krizi ve 2008 Küresel Kriz

2007’de başlayan küresel mali dalgalanmanın temelinde aynı yıl ABD’de yaşanan mortgage krizi yatmaktadır. Söz konusu mortgage krizi bankacılık sisteminin kredilendirme konusunda hassas davranmaması ile ahlaki rizikonun oluşması ve bunun sonucunda riskli kredi sınıfına giren subprime (alt gelir grubu) kredilerinin geri ödenmemesi ile başlamış ve dünyanın en büyük ekonomisini sıkıntıya sokarak bütün dünyayı peşinden sürüklemiştir⁷⁵.

Mortgage krizinin kaynağı olarak, ABD kredi sisteminin bozulması – kredi verenlerin daha yüksek getiri peşinde koşarken kredi değerlendirmelerinde riskleri yok sayması; kredi verme ve verilen kredileri menkul kıymete dönüştürme rolü bulunan aracı kuruluşların yüksek aracılık ve komisyon geliri elde etme imkanı ile iştahlarının kabarması ve menkul kıymetleştirme işlemlerini arttırması; kredi derecelendirme kuruluşların menkul kıymetleştirme havuzunu oluşturan ürünler yerine bunları ihraç eden kurumları derecelendirmeleri ve böylece asıl riskin saklı kalması; yine kredi derecelendirme kuruluşlarının gelirlerini tahvil ihraç eden kurumlardan sağlamaları sebebiyle verdikleri hizmetin bu kurumlar lehinde olmasına yol açması vb.⁷⁶ – ve gerekli denetim ve düzenlemelerin yapılmaması ile denetim otoritelerinin de buna göz yumması gösterilebilir.

Subprime krediler ile ABD hükümetinin amacı, dar gelirli ailelere ve azınlıklara konut sahibi olmada yardımcı olmak iken, konut fiyatlarının yükselmesi piyasada asimetrik bilginin oluşmasına; kredi verenlerin yanlış yönlendirmelerine ve konut alımının bir yatırım, bir kar elde etme yolu olarak algılanmasına neden olmuştur. Kredi kuruluşları, riskli grupta yer alan subprime kredilerinin yüksek riskini göz ardı ederek riskli kişilere daha yüksek faizle mortgage kredisi kullandırtmış. Mortgage kredileri menkul kıymetleştirilerek finansal sistem tabana yayılmış, ancak risk alanların sayısı da artmıştır. Faiz oranlarının yükselmesi ile kredi alanların faiz yükü artmış ve alınan kredilerin geri ödenmemesi ile menkul piyasasına fon akışı yavaşlamış/durmuş ve kredi verenler zararlarını kapatabilmek için konutları geri almaya başlamıştır. Ancak sorunlu kredi sayısındaki artış sebebiyle satılan konut

⁷⁵ Faruk Demir, Emine Ermişoğlu, Ayşegül Karabıyık, Ayhan Küçük, “ABD Mortgage Krizi”, **BDDK Çalışma Tebliği**, Sayı:3, Ankara, BDDK (2008), 1.

⁷⁶ **age**, 4, 7, 9.

sayısı da arttığından konut fiyatları düşmüş ve konutlar satılamaz duruma gelmiştir. Böylece piyasada ciddi bir likidite sıkıntısı oluşmuştur⁷⁷.

Tablo 2’de mortgage krizinin likidite krizine dönüşme sürecinin aşamaları gösterilmektedir⁷⁸.

Tablo 2: Mortgage Kredi Krizinin Likidite Krizine Dönüşüm Süreci

2007 Temmuz	2007 Ağustos	2007 Eylül	2007/C4 ve Sonrası
Subprime/Kredi Krizi	Likidite Krizi	Kredi ve Likidite Krizi Devam Ediyor	
- Piyasalar subprime kredi ödemelerinin yapılmamasıyla şoka girdi - Subprime kredilerine dayalı finansal ürünler tekrar değerlendirildi - Yüksek profili olan yatırımcılar zarar kaydetti - Yatırımcılar riskten kaçmaya başladı - Kredi riskleri yeniden fiyatlandırıldı - Yatırımcılar nakit varlıklarını sattı	- İlk kredi sorunları sonuçlarını göstermeye başladı - Risk iştahı azaldı - Yatırımcılar varlığa dayalı finansman bonusu almakta isteksiz davrandı - Kısa vadeli finansman talepleri oluştu - Bankalar talepleri karşılamak için nakit tutmaya başladı - 3 aylık LIBOR oranları yükseldi - Borçlanma maliyetleri etkilendi	- Likidite açığı devam etti - Bankalar hala kısa vadeli borçlanmaya devam etti ve dönem faizlerini yükseltti - Yeni kredi kullanıcıları için koşullar sıkılaştırıldı - Avrupa Merkez Bankası, FED ve BoE gecikmeli olarak acil likidite sağladı - FED faizleri %0,5 puan indirdi	- Yüksek dönem faizleri - Spekülatif davranışlar kredi kullananları olumsuz etkiledi - Tüketiciden kaynaklı riskler azaldı - Merkez Bankası yardımlarını tahmin etmek kolaylaştı

Davidson, Weaver’dan aktaran Demir ve diğ., age, 1.

Konuta dayalı menkul kıymetler, küresel finans piyasalarında varlığa dayalı menkul kıymet piyasasının %60,8’ini oluşturmaktadır. Bunların %89,2’si yani yaklaşık %90’ı ABD’de ihraç edilmektedir. Böylece ABD’nin konut piyasasında meydana gelen bir dalgalanmanın küresel etkileri hemen gelmektedir. Aktiflerinde özellikle subprime mortgage kredileri ile bunlara dayalı menkul kıymetler bulunan şirketler, piyasada sorunlar çıktığında yanlış risk değerlendirmesi yaparak bu aktifleri finansman bonusu gibi kısa vadeli kaynaklarla finanse etmeleri çok büyük zararlara sebep vermiştir⁷⁹. ABD mortgage krizinden zarar görenler çok geniş bir yelpazeyi kapsamıştır: mortgage kredilerine dayalı menkul kıymet ve türevlerini aktiflerine

⁷⁷ age, 4-5.

⁷⁸ age, 1.

⁷⁹ age, 8.

katan şirketler, emeklilik fonları ve serbest (hedge) fonlar, bankalar, aracı kuruluşlar, mortgage kredilerini sigortalayan sigorta şirketleri ve tabii bireysel yatırımcılar⁸⁰.

Mortgage krizinde konuta bağlı sektörlerde meydana gelen yavaşlama da etkili olmuştur. ABD’de 2007 yılında özellikle finans ve sigorta, gayrimenkul, inşaat ve madencilik sektörlerinde bir yavaşlamanın meydana gelmesiyle ekonomide de bir yavaşlama söz konusu olmuştur. MBA konut satın alma endeksi 2005 yılına kadar artış göstermiş, ancak 2006 yılından sonra aşağı yönlü bir seyir göstermiştir. Bu da 2006 yılında konut sektörünün doygunluğa ulaştığını göstermekte, bundan sonra yapılan alımlar da daha çok spekülative amaçla yapılmıştır. ABD’de enflasyon, işsizlik ve sanayi üretimi verileriyle resesyon beklentisi 2006’da oluşmuş, ancak işsizlik ve enflasyonun aynı anda yükselmesi, dünyada özellikle hammadde fiyatlarının artması ve ABD’de meydana gelebilecek bir talep daralması daha çok stagflasyon beklentisini doğurmuştur⁸¹.

Mortgage piyasasında meydana gelen sorunların ekonomiyi kötü etkilemesine rağmen ABD hükümeti konut edindirme projesinden vazgeçmeyerek zarar gören aileleri destekleyecek birtakım önlemler almış, mortgage borçlarına ilişkin af kanunu imzalamıştır. Ancak Ocak 2008’de durgunluğun ilk sinyallerinin farkına varılarak acil eylem planı hazırlanmış ve yılın ilk çeyreğinde ekonominin büyümesi için vatandaşlara vergi indirimi, şirketlere teşvikler içeren bir ekonomik canlanma paketi oluşturulmuştur⁸². ABD’nin arkasından birçok dünya ülkesi mali teşvik paketleri oluşturup kamuoyuna açıklamaya başlamıştır (Tablo 3).

Tablo 3: Dünyada 2008 Mali Teşvik Paketleri

Ülke(ler)	Milyar ABD Doları	GSYH’nin Yüzdesi
ABD	955	%7
AB	333	%1,5
Japonya	105	%2
Çin	586	%8,9
Bazı gelişmekte olan ülkeler*	100	
TOPLAM	2,117	
*Rusya, Hindistan Singapur, G.Kore, Tayland		

IIF, RGE, Bloomberg’den aktaran Fatma Melek, “Global Krizin Bankalar ve Finans Sektörü Üzerinde Etkisi”, İTÜ İşletme Günleri (Mart 2009), sunum notları.

⁸⁰ age, 12.

⁸¹ age, 33, 35, 46.

⁸² age, 17-18.

ABD’de krizin patlak vermesine sebebiyet veren subprime mortgage kredi sorunları Avrupa’da yok denecek kadar az olmasına rağmen Avrupa’nın ABD’de yaşanan sorunlara ne denli bağlı olduğunu gösterircesine ciddi düşüşler yaşadığı bir gerçek. Avrupa Birliği’nin ortak para birimi Euro, tedavüle girdiği günden beri (10 yıl) ilk kez resesyona girdi. İspanya ve İrlanda’da 2007’den beri şirket iflasları iki katına çıkmış; Avrupa’nın tamamında şirket iflasları yüzde 11 artmış; Aralık 2008’de işsizlik %7,4’e ulaşmıştır⁸³. İşsizliğin ulaştığı boyut ve düşen GSMH’ler Avrupa’daki durumu aşağıdaki tabloda net bir şekilde ortaya koyuyor.

Tablo 4: Avrupa’da Ülkelere Göre İşsizlik ve GSMH

Ülke	İşsizlik (%)	GSMH Değişim Oranı
Almanya	7,2	-2,3
Bulgaristan	6,3	1,8
Danimarka	4,5	-1,0
Fransa	8,1	-1,8
İngiltere	6,1	-2,1
İrlanda	8,2	-5,0
İspanya	14,4	-2,0
İtalya	6,7	-2,0
İzlanda	4,5	-9,6
Letonya	6,3	-6,9
Macaristan	8,8	-1,6
Polonya	8,4	2,0
Romanya	7,0	1,8
Yunanistan	9,0	0,2

OECD, en son ulaşılan rakamlar (işsizlik); Avrupa Komisyonu 2009 Tahminleri (GSMH değişim oranları); İzlanda Maliye Bakanlığı (İzlanda işsizlik ve GSMH değişim oranı)’dan aktaran Ewing, *age*, 40’dan uyarlandı.

Tablodan da görülebileceği gibi, Avrupa ülkelerinde işsizlik artarken GSMH düşmektedir. En büyük işsizlik oranı İspanya’da, GSMH’deki en büyük negatif değişim ise İzlanda’da meydana gelmiştir. Ericsson, Alcoa (alüminyum üreticisi), Ford, Marklin gibi çeşitli Avrupa şirketlerinin yaptığı açıklamalara göre⁸⁴ de işsizlik oranı artmaya devam edecektir.

⁸³ Jack Ewing, “Avrupa’yı Dibe Çeken Ne?”, *BusinessWeek Türkiye*, s.8 (2009), 38.

⁸⁴ *age*, 40-43.

Tablo 5: Yıllık Tüketici Fiyatı Endeksi Enflasyonu

(Bir önceki yıla oranla değişen yüzde)	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ^y	2010 ^t	2011 ^t	2012 ^t
Dünya	2,7	3,0	3,1	3,3	5,1	1,4	2,2	2,7	2,8
ABD	2,7	3,4	3,2	2,9	3,8	(1,9)	1,8	2,3	2,3
Kanada	1,9	2,2	2,0	2,1	2,4	1,0	2,1	2,1	2,0
Birleşik Krallık	1,3	2,0	2,3	2,3	3,5	0,2	1,1	2,0	2,8
Yükselen Avrupa*	7,7	8,2	7,1	7,3	11,1	7,4	6,2	5,7	5,2
Eurozone	2,1	2,0	2,0	2,1	3,2	0,7	1,3	1,8	1,8
Avustralya	2,3	2,7	3,5	2,3	4,5	2,2	1,9	2,4	2,7
Çin	3,9	1,8	1,5	4,8	5,9	0,5	1,0	1,5	2,6
Hindistan	3,8	4,2	5,8	6,4	8,2	6,0	4,5	5,0	6,2
Japonya	(0,0)	(0,6)	0,3	0,1	1,4	(0,3)	(0,2)	0,5	1,4
Asya-Pasifik**	3,6	3,3	3,5	4,4	6,8	2,2	2,1	3,2	3,3
Latin Amerika	7,0	6,5	5,1	5,6	8,8	8,4	6,2	5,7	

y – yaklaşık sonuç, t – tahmin / * (Bağımsız Devletler Topluluğu, Merkez Avrupa ve Balkanlar), ** Japonya hariç

Standard&Poor's'dan aktaran **İnfomag**. y. 9 s. 4 (2009), 124.

Küresel krizin dünya üzerindeki etkilerin görülmesi açısından S&P'nin Yıllık Tüketici Fiyatı Endeksi Enflasyon tablosuna göre, krizin ve belirsizliğin en çok hissedildiği 2008 yılında TÜFE, enflasyonun tüm dünyada en üst seviyeye ulaşmasının ardından 2009 yılında düştüğü görülmekte ve sonraki yıllarda artışının düşük olacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca, gelişmekte olan Asya ülkeleri gibi bazı bölgelerin bu sıkıntılı ekonomik koşullara daha dayanıklı olduğu görülmektedir. Hindistan ve Çin büyüme kaydetmiştir. Japonya ise, geçen sene deflasyonu yenmiş gibi görünse de bu yılın sonunda yine deflasyona düşmesi beklenmektedir.

Avrupa bankaları subprime mortgage kredisi vermese de riskli kredi grubuna giren Doğu Avrupa ülkelerini finanse ederek büyük bir riske girmiştir. Şimdilerde eski Sovyet ülkeleri 1997'deki Asya Krizi büyüklüğünde bir krizle karşı karşıyadır⁸⁵. Bu ülkelerin finansman darboğazına girmesi ise onlara borç veren Avrupa ülkelerini peşinden sürükleyecektir. Bu yüzden Doğu Avrupa ülkelerine destek paketleri bir yandan gerekli görülürken, diğer yandan Avrupa'nın kendisi için harcaması gerektiğini savunanlar da var. Ancak Doğu Avrupa'nın AB için vazgeçilmez bir pazar olduğu da dikkate alındığında bu ülkelerdeki ekonomik durumun çok bozulmaması Avrupa ülkelerinin lehine olacaktır.

⁸⁵ age, 40.

2008'in Ağustos'unda Lehman Brothers'ın iflası Avrupa borsalarını çok kötü etkilemişti. Yine de büyük bankaların batması önlenmiş; ancak birçok şirketin onları finansal darboğaza sokacak ciddi borçları bulunmaktadır. Avrupa'nın lokomotifi ihracat olduğundan dışarıdan gelen darbelere açık olmaktadır. Ayrıca AB üyelerinin Almanya ve Doğu Avrupa'da düşen ihracat, Fransa'da düşen tüketici harcamaları, İngiltere, İrlanda ve İspanya'nın emlak balonları gibi kendi sorunları krizle daha da görülür hale gelmiştir. Ancak tüketici borçları ABD'den çok daha düşük olduğundan, muhafazakar bir kredi sistemine sahip olduğundan ve uzun yıllardan beri süregelen güneş, rüzgar ve nükleer enerji sayesinde petrol şoklarından daha az etkilendiğinden Avrupa'nın krizden daha hızlı çıkacağı öngörülmektedir⁸⁶.

2.4.2. Türkiye'de Yaşanmış Krizler

Türkiye'nin küresel kaynaklı finansal krizlerle tanışması 1980'den sonra piyasaların serbestleşmesi ile olmuştur. Öncesinde meydana gelen, örneğin 1954, 1978 ekonomik krizleri, Türkiye piyasaları dışa kapalı olduğundan ülke içindeki bazı nedenlerden dolayı ortaya çıkmıştır. Küresel kaynaklı ilk kriz ile Türkiye 1994 yılında tanışmıştır. Bunu Doğu Asya ve Rusya krizinden etkilenmesi, 2001 krizi ve günümüz kriz izlemiştir. Burada mevcut krizin Türkiye'deki işletmelerin pazarlama stratejilerindeki değişiklikleri inceleneceğinden Türkiye'de yaşanmış krizlere daha ayrıntılı değinilmektedir.

2.4.2.1. 1994 Krizi

1994 krizi, Türkiye'de yaşanmış küresel özelliklere sahip ilk kriz olmuştur. Türkiye'de döviz serbestleşeli on yıl olmuş, bankaların dış borç alma serbestisi de dördüncü yılındaydı. Bulutoğlu'na göre, "konvertibilite + özel dış borç + bütçe açığı = para krizi" olduğundan, 1980'lerden bu yana sürekli artış gösteren bir bütçe açığı olan ülkenin konvertibilite ve özel dış borçlanma düzenine girmesi krizi kaçınılmaz kılmıştır⁸⁷. Akdiş de krizin ortaya çıkmasında finansal yapı olduğu kadar reel sektördeki aksaklıkların da etkili olduğunu kabul etmektedir. Sebebi ise, bu iki olgunun ülke ekonomisini spekülasyonlara açık hale getirmesidir. 1990'lı yıllarda dünya borsalarında bir gerileme ve durgunluk yaşanmasına karşılık İMKB endeksi

⁸⁶ age, 41-43.

⁸⁷ Bulutoğlu, age, 318.

büyüme göstermişti. Bunun yanında faiz oranlarının da yüksek tutulması 1994 yılı öncesinde Türkiye’ye ciddi miktarda kısa vadeli yabancı sermayenin girmesine sebep olmuştur. Bu sermayenin de krizin etkisinde rolü büyük olmuştur⁸⁸. Türkiye’ye kısa vadeli sermaye akışı ve Türk parasının değerlenmesi sebebiyle meydana gelen ithalat artışı, ihracatın eşit oranda büyümemesi, dış borç ve/veya dövizle borçlanma eğilimi, yüksek faiz politikalarından dolayı devletin borç faizlerini ödeyebilmek için sermaye piyasasından borç alması, faiz gelirlerinin üretim ve yatırım faaliyetlerinde caydırıcı etki yaratması (bankacılık sektörü devlete borç vererek para kazanıyordu, özel şirketler de üretime yatırım yapmak yerine devlet tahvillerine yatırım yapıyordu) gibi birtakım olgular ülke ekonomisini krize götürmüştür. “Üretici faaliyetlerin azalması, piyasaların rant ağırlıklı bir yapıya bürünmesi, faiz-borsa-döviz üçgeninde karlılık arayan ulusal ve uluslararası sermayede devletin bu borç yükünü uzun süre götüremeyeceği kanaatinin yerleşmesine sebep olmuş”, dış kredi kuruluşlarının Türkiye’nin kredi notunu düşürmeleri ve TL’nin aşırı değerlenmiş olduğu kanaatinin de etkisiyle kısa vadeli sermaye sahipleri dövize talebi arttırmış ve neticede 1994’ün ilk üç ayında TL döviz karşısında yaklaşık %70 değer kaybetmiştir. Görüldüğü üzere, 1994 Türkiye krizi daha çok uluslararası sıcak paranın, o günlerde, hatta öncesinde başlatılan birtakım spekülasyon girişimlerin neden olduğu bir kriz olmuştur⁸⁹. Ancak, asıl nedeni olarak bu spekülasyonları mümkün kılan, maliye politikasının etkin bir şekilde uygulanmaması sonucu artan bütçe açıklarının finansman yöntemi gösterilmektedir (1993-1994 yıllarında kamu açığının finansmanı için yeterli devlet kağıdı satılamamış, hazine bütçe finansmanı için merkez bankasından çok yüksek düzeyde kısa vadeli kredi almıştır)⁹⁰. 1994 yılı, “parasal genişlemenin %123’e, enflasyonun %140’a çıktığı, milli gelirin 172 milyar dolardan 132 milyara düştüğü, cumhuriyet ekonomisinin en karanlık yılı” olmuştur⁹¹.

1994 krizinde dövizle borçlanıp devlet tahvillerine para yatırmış Marmarabank, TYT Bank, Ipexbank gibi birtakım şirket ve aracı kuruluşlar iflas etmiştir. Bir müddet sonra bunlara Türk Ticaret Bankası, Interbank ve Bank Ekspres de eklenmiştir.

⁸⁸ Akdiş, **age**, 114.

⁸⁹ **age**, 117-118.

⁹⁰ Kansu, **age**, 164.

⁹¹ Bulutoğlu, **age**, 321.

Hükümet yeni bankaların kurulmasını durdurmuş, mevcut bankalara da %100 mevduat sigortası getirmiştir (bu da ileride hortumlama olaylarına sebep olmuştur)⁹².

Kriz sonrasında da kriz öncesinde var olan birçok sorunun devam ettiği anlaşılmıştır. Bunlardan birinin banka açıkları olup sebebi, sistem işleyişinin banka ve şirketleri dış borçlanmaya teşvik etmesiydi. Yüksek faiz döneminde şirketler yatırımlarını genişletmiyor ve kredi talebinde bulunmuyordu, bankalar da topladığı mevduatları devlet iç borçlanma senetlerine yatırarak işletiyordu. Krizden sonra TL'ye karşı güvenin azalması “dolarlaşmaya” sebep olmuştur. Bu eğilim özellikle 1999 yılında önemli artış göstermiştir ki, bu da gelecek beklentilerinin bozulduğuna işaret etmekteydi⁹³. Bir buçuk sene sonra da 2001 krizi patlak vermişti.

2.4.2.2. Doğu Asya ve Rusya Krizinin Türk Ekonomisine Etkileri

1997 Doğu Asya ve 1998 Rusya krizleri Türkiye'den sermaye kaçışına sebep olmuştur. Türkiye ekonomisinin globalleşme derecesi benzer ülkelere göre düşük olduğundan dış krizlerin bulaşıcı etkisi daha az olmuştur⁹⁴. Ayrıca, kur sisteminin sabit değil de yönetimli dalgalanma olması, dışarıdan gelen bu şok dalgaları karşısında fiyat ayarlamalarını mümkün kılmış ve bu sayede olumsuz etkiler azaltılabilmıştır⁹⁵. Yine de mali piyasalarda ve özellikle reel sektörde kriz hissedilebilir nitelikteydi.

Doğu Asya krizinin başladığı dönemde Türkiye'de petrol ve türevlerine yapılan zamlar özellikle imalat sanayide önemli fiyat artışlarına neden olmuştur. Türk özel imalat sektörü yurtiçindeki maliyetlerin artmasından dolayı Doğu Asya ülkelerinin (paralarının değer kaybetmesiyle) ucuzlayan malları karşısında zor durumda kalmıştır. İmalatla uğraşan çok sayıda şirket “ya üretimlerini durdurmak, ya G. Asya menşeli ürünleri ithal ederek faaliyetlerini sürdürmek ya da tamamen tasfiye olmak” durumunda kalmıştır⁹⁶.

Doğu Asya krizinin etkileri sürerken 1998 Ağustosunda Rusya krizinin patlaması, Türkiye'den tekrar sermaye kaçışına sebep olmuştur. Ekonomideki azalan fonların büyük kısmı kamu tarafından kullanıldığından özel sektörün finansman imkanını

⁹² Bulutoğlu, **age**, 323.

⁹³ Mehmet Hüseyin Bilgin, Gökhan Karabulut, Hakan Ongan, **Finansal Krizlerin İşletmelerin Finansal Yapıları Üzerindeki Etkileri** (İstanbul: İTO Yayınları, 2002), 41-42.

⁹⁴ Akdiş, **age**, 119.

⁹⁵ Kansu, **age**, 174.

⁹⁶ Parasız, **age**, 451.

daraltmıştır. Yurtiçi tüketimin ve yurtdışı talebin azalmasına ülkeye giderek artan miktarda giren ucuz G. Doğu malları eklenince yurtiçi üretim olumsuz etkilenmiştir⁹⁷. İstanbul Sanayi Odası'nın "İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-1999" değerlendirme raporuna göre de küçük ve orta ölçekli işletmeler krizden büyük sanayi kuruluşlarına göre daha fazla etkilenmiş, Anadolu'daki firmaların 1999 reel satışları %6,5 oranında düşüş göstermiştir. Buna rağmen firmalar ihracat fiyatlarında değişiklik yapmamıştır⁹⁸. Türkiye'nin o dönemde Rusya'ya yaptığı resmi ihracat ve bavul ticareti yoluyla yapılan ihracatın toplamı yaklaşık 10 milyar dolar iken, Rusya krizi sonrasında bu rakam 5 milyara inmiştir⁹⁹.

Reel sektör açısından ciddi bir darbe anlamına gelen bu olumsuz gelişmeler bankalardan alınan kredilerin zamanında geri dönmesini engelleyerek 2001 krizinin çıkmasına ön ayak olmuştur¹⁰⁰.

2.4.2.3. 2001 Krizi

2001 krizinin nedenleri, 1994 yılı sonrasındaki gelişmelere dayanmakta olup iki aşamalı gerçekleşmiştir: önce Kasım 2000 likidite krizi, ardından da Şubat 2001 döviz krizi.

Hükümetin 2000 yılının başında enflasyonu düşürerek diğer ekonomik büyüklüklerde de istikrar sağlayacak yeni bir program ("Döviz Kuruna Dayalı Enflasyonu Düşürme Programı"¹⁰¹) uygulamaya konmuştu. Bunu gerçekleştirmek için kamuoyunun ve piyasa oyuncularının programa güvenmeleri gerekti. Bunun için hükümet üç yıllık süreçte hangi politikaların uygulanacağını duyurarak belirsizliği ortadan kaldırmaya çalışmış, Merkez Bankasına bağımsızlık sağlamıştır. Ancak "programla birlikte uygulanan sabit kur sistemi merkez bankasının para politikasını bağımsız bir şekilde kullanma imkanını sınırlandırmıştı"¹⁰².

2000 yılının Kasım ayında yaşanan likidite krizinde hükümetin uygulamaya koyduğu program ile mali reformların gerçekleştirilmesi için gerekli performans kriterlerinin gerçekleşmemesi; likidite ihtiyacı durumunda merkez bankasının para ve kur politikaları gereği müdahale edememesi sonucu bankacılık sisteminin kırılgan hale

⁹⁷ Parasız, **age**, 451.

⁹⁸ Sabahat Bayrak, Muhammet Akdiş, "Küresel Finansal Krizlerin Türkiye'ye Yansımaları ve KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri", <http://makdis.pamukkale.edu.tr/Mak1.htm> [24.03.2009], 7, 9.

⁹⁹ Akdiş, **age**, 120.

¹⁰⁰ Parasız, **age**, 451.

¹⁰¹ Bilgin ve diğ., **age**, 42.

¹⁰² Kansu, **age**, 174-179.

gelmesi; bankaların zorunlu karşılık oranının düşürülmesi; mevduata getirilen sınırsız garanti ile bankacılık sektörünün bozulması; özellikle kamu bankalarında yanlış kredilendirme politikaları ve kredilerin geri dönmemesi; artan kaynak ihtiyacının kısa vadeli ve yüksek faizli fonlardan sağlanması; özel bankaların sabit kura göre pozisyon almaları ve dış borçlanmanın artması gibi faktörler etkili olmuştur¹⁰³. Bunlara bir de uluslararası spekülasyonlar açısından kısa vadeli dış borç/rezerv oranının %60 olması kritik eşik olarak kabul edilirken Türkiye’de 1989’dan beri bu oran hep %100’ün üzerinde seyretmiş ve kriz öncesindeki 12 yıl boyunca tehlike bandında yürütülmesi eklenebilir¹⁰⁴. İlginçtir ki, 1994 krizinden sonra bankaların yapısını iyileştirmek amacıyla 1999 yılında çıkarılan Bankalar Kanunu ve kanun uyarınca bankaları denetim ve düzenlemekle tek yetkili kurum olan BDDK da Ağustos 2000’de faaliyete geçirilmiş, dolayısıyla bankacılık sistemine ve yabancı yatırımcılardan gelecek sıcak paraya güven verilmişti¹⁰⁵. Ancak sonuçlara bakılacak olursa, bu gelişmelerde geç kalındığı anlaşılmaktadır. Kasım 2000’nin ardından birçok banka TMSF’ye devredilmiş ve yolsuzluk yapanlar tevkif edilmiş, daralan iç talep ve kredi faizlerinin yükselmesinden çok sayıda şirketin mali yapılarında bozulmalar meydana gelmiş, takipteki kredilerin sayısı artış göstermiştir¹⁰⁶. Kasım krizinde kısa vadeli faizlerin artması ve devlet kağıtlarının değerinin düşmesi ile yabancı sermaye ülkeyi terk ettiğinden merkez bankasının 6 milyar dolar satışı sonucu rezervleri azalmıştır¹⁰⁷. Neticede kriz, çok yüksek faiz, merkez bankası rezervlerinde azalma ve Uluslararası Para Fonundan sağlanan Ek Rezerv Kolaylığı gibi geçici çözümlerle giderilmiş, ancak sonrasında sorunların derinleşmesi ve siyasal istikrarsızlık, Kasım krizinden yaklaşık 3 ay sonra Şubat krizini patlatmıştır¹⁰⁸.

Kriz başlangıcı, basına Cumhurbaşkanı’nın Başbakan’a anayasa kitapçığını fırlatması skandalı ile yansımıştı. Bu olayın üzerine borsa düştü, TL değer kaybetti. Uluslararası Para Fonu’nun tavsiyesi üzerine sabit kur terk edilip dalgalanmaya bırakılınca yatırımcılar arasında panik yaşanmış ve hızlı bir sıcak para çıkışı

¹⁰³ Kansu, **age**, 180-184.

¹⁰⁴ **age**, 200.

¹⁰⁵ Bulutoğlu, **age**, 325.

¹⁰⁶ Kansu, **age**, 180-184.

¹⁰⁷ Bilgin ve diğ., **age**, 48.

¹⁰⁸ Kansu, **age**, 196.

başlamıştır¹⁰⁹. Portföyünde yüksek miktarda devlet kağıdı bulunduran bir bankadan başlayan likidite sıkışıklığının yarattığı panik diğer bankalara sıçrayarak Şubat krizini yaratmıştır¹¹⁰.

Krugman, Türkiye’deki 2001 kriziyle ilgili şöyle demiştir: “Tüm krizler gibi liranın ani düşüşü de kendine özgü birçok özelliğe sahipti: krizi tetikleyen iç siyasal çatışmalar benzeri hiçbir yerde görülmeyen türdendi. Ve elbette Türkiye’nin ekonomik politikasında krizi mümkün kılacak çok sayıda çatlak bulunuyordu; ahbap çavuş kapitalizminin sözünü etmeye bile gerek olmayan Türkiye’de bariz bir çürüme hüküm sürmekteydi, hala da sürmektedir”¹¹¹.

2001 krizinin işletmelere etkisine baktığımızda, TL’nin ani değer kaybı ile ithalatın şok bir şekilde pahalılaşması sonucunda uzun yıllar boyunca üretime yatırım yapmak yerine DİBS’lere yatırım yapmayı tercih eden şirketler zor duruma düşmüştür. Enflasyonun yüksek seyretmesi şirketlerin likidite sorununu çözmek için yoğun olarak kullandığı vadeli çek gibi para benzeri ve diğer her çeşit para stokunun değersizleşmesine yol açmış ve işletmelerde likidite sıkışıklığı yaratmıştır. Genel olarak alacaklı firmalar üretim, borçlu firmalar da pazarlama şirketleri olduğundan üretici firmalar mali sıkıntıya girmiştir. Borçluların “borçların reel değeri düşmesine rağmen borçlarını geri ödeyememesi güven sorunu yaratmış ve alışverişlerin nakit parayla yapılması” gündeme gelmiştir¹¹².

2001 krizi birçok sektörde depresyonist etki yaratmıştır. Tablo 6’da bazı sektörlerde üretimde meydana gelen gerileme açıkça görülebilir. Özellikle makine ve teçhizat ile taşıt araçları sektörlerinde meydana gelen büyük üretim düşüşleri Bursa, Kocaeli ve Adapazarı bölgelerinde olumsuz etki yaratmıştır. Birçok sektörde yaşanan bu durum, döviz kurunun ve reel faiz oranlarının yükselmesine, belirsizliklerin artmasına ve döviz gömüleme eğiliminin artmasına yol açmıştır¹¹³.

¹⁰⁹ Bulutoğlu, **age**, 327-328.

¹¹⁰ Kansu, **age**, 161.

¹¹¹ **age**, 157.

¹¹² Parasız, **age**, 502-503.

¹¹³ **age**, 521.

Tablo 6: Sanayi Üretimi (% Değişim)

	1999	2000	2001				
			I	II	III	IV	Toplam
Toplam	-3,8	6,1	-1,0	-11,1	-9,7	-11,7	-8,6
İmalat sanayi	-4,2	6,5	-0,7	-12,4	-10,7	-12,8	-9,5
Gıda	-0,4	3,7	2,7	-3,0	-3,7	-1,3	-1,5
Tekstil	-7,1	10,0	-4,2	-8,7	-2,7	-5,6	-5,3
Petrol ürünleri	-4,0	-11,4	12,6	5,6	11,5	-3,4	6,0
Makine teçhizat	-11,1	6,7	-7,8	-28,0	-26,4	-17,0	-20,5
Taşıt araçları	-18,6	47,8	-19,7	-48,8	-49,9	-53,9	-45,2

DİE'den aktaran: Parasız, **age**, 521.

2001 krizinden en çok etkilenenler, KOBİ'ler olmuştur; Haziran 2000'den Haziran 2001'e çoğunluğu gerçek kişi tacir ticari işletmesi olan kapanan işletme sayısı %20 artış göstermiş; daralan yurtiçi talep dolayısıyla üretim ve kapasite kullanım oranları düşmüş; yüksek devalüasyon ve enflasyon ile girdi fiyatları yükselmiş, bu sebeplerle de zorunlu işten çıkarmalar yaşanmış; yüksek kredi faizi sebebiyle informal kanallardan (tefeci) krediler sağlanmış, yatırımlar gerilemiştir¹¹⁴. Buna rağmen Marmara bölgesinde 271 işletmeyi kapsayan araştırmada katılımcıların sadece %9,2'si krizden çok kötü etkilendiğini, %59'u krizden çok kötü değil, kötü etkilendiklerini belirtmiş, %26,5'i ne iyi ne de kötü ve %5,5'i da iyi etkilendiğini belirtmiştir¹¹⁵.

2001 krizinin Türkiye'nin hem bankacılık ve finans, hem de reel sektöre etkileri çok derin olmuştur. İşsizlik %12'ye ulaşmış, iç ve dış borç kurdan dolayı artmış, insanların satın alma gücü ise düşmüştür (en çok dayanıklı tüketim mallarına talep azalmıştır); tek olumlu getirisi yine döviz kuru kaynaklı artan ihracat olmuştur¹¹⁶. Bu durumun ileride tekrar yaşanmaması adına öncelikle Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı ile bankaların likidite sorununu çözmek için fon aktarılmış, ardından da bir dizi düzenlemeler yapılmıştır. “Öngörülen hedeflere ulaşmada ve ekonominin yeniden yapılandırılmasında kesin bir siyasi taahhüt ve destek, kamuda kaynak

¹¹⁴ Öznur Yüksel, Güven Murat, “Şubat Krizinin KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri”, 14-19, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkepdf/bildiri_09.pdf [24.03.2009].

¹¹⁵ Cemal Zehir. “The Activation Level Of Crises And The Change Of Strategic Targets Of Enterprises In Turkey During The Depression Era”. **Journal of American Academy of Business**, 6 s. 2 (2005): 293. ABI/INFORM Global.

¹¹⁶ **age**, 298.

tahsisinde şeffaflık ve yolsuzlukla mücadele, piyasalarda güven ortamı oluşturma” ilkelerine dayanan Güçlü Ekonomiye Geçiş Planı çerçevesinde,¹¹⁷

- Dalgalı kur sistemi içinde enflasyonla mücadeleyi kesintisiz ve kararlı bir biçimde sürdürmeyi,
- Bankacılık sektöründe kamu ve TMSF (Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu) bünyesindeki bankalar başta olmak üzere hızlı ve kapsamlı bir yeniden yapılandırmayı, böylece bankacılık kesimi ile reel sektör arasında sağlıklı bir ilişki kurmayı,
- Kamu finansman dengesini bir daha bozulmayacak bir biçimde güçlendirmeyi,
- Toplumsal uzlaşmaya dayalı, fedakarlığın tüm kesimlerce adil bir biçimde paylaşılmasını öngören ve enflasyon hedefleri ile uyumlu bir gelirler politikası sürdürmeyi ve,
- Bütün bunları etkinlik, esneklik ve şeffaflık ile sağlayacak yapısal unsurların yasal altyapısını oluşturmayı hedeflemiştir.

İlk hazırlanan plan Arjantin’de çıkan kriz sonrasında revize edilmiş olmasına rağmen, bu düzenlemeler sayesinde 2008 yılına gelindiğinde Türkiye’nin finans sektörü oldukça güçlenmiştir.

2.4.2.4. 2008 Küresel Krizin Türkiye Ekonomisine Etkileri

2006 yılı ortalarında başlangıç sinyalleri veren küresel kriz, Türkiye’de para politikaları ve siyasal olaylarla kendini gösterdi. 2007 yılında ABD’deki mortgage krizi Türkiye’de konuşulurken 2008’de ulaştığı boyutlara varacağını tahmin eden pek az kişi vardı. Ancak eylül 2008’de ABD’nin dev finans kurumlarının battığı haberi duyulunca dünya sarsıldı. Başta finans ve otomotiv sanayi olmak üzere birçok sektörde çalışanlar işsiz kaldı. Tüketiciler talebi, Avrupalı ülkeler ithalatı kısıtı. Bu durum, faaliyetlerinin büyük kısmının ihracata dayalı olan Türkiye’nin reel sektörünü derinden etkiledi. Sanayi ve ticaret kesiminin kriz öncesinde de yüksek faiz-düşük kur, Uzakdoğu ve diğer çeşitli ülkelerle haksız rekabet, yüksek girdi maliyetleri, sermaye yetersizliği gibi sorunları vardı¹¹⁸. Buna rağmen Türkiye’nin 90’lardan bu yana yaşadığı krizlerden reel kesim önemli dersler çıkarmıştır. Özellikle finans sektöründe 2001 krizinden sonra yapılan sıkı düzenlemeler, denetim ve gözetimi etkin bir şekilde sağlayan bir kurumun kurulması (BDDK), bu sektörün ayakta kalabilmesinde etkili rol oynamıştır. Ayrıca, Türkiye’de subprime piyasasının olmayışı ve klasik bankacılığın uygulanması, sermaye yeterlilik oranının %15

¹¹⁷ Yüksel, Murat, **age**, 9.

¹¹⁸ Tamer Çerçi, “Kriz Dalgasında Yatırım Sörfü Yapanlar”, **İTO Vizyon Dergisi**, y. 7 s. 75 (2009): 15.

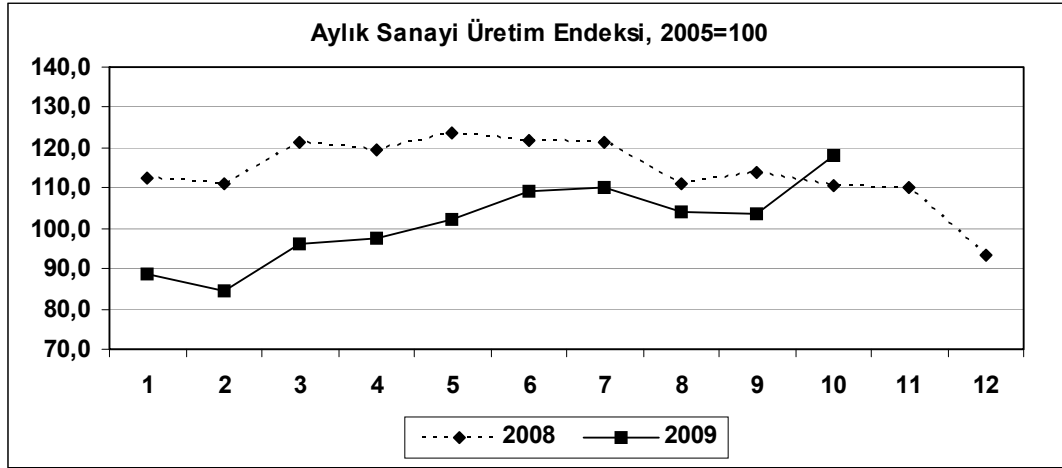
olması, bankalardaki mevduatların verilen kredilerden fazla olması ve sağlam risk politikasının bulunması (takipteki kredi oranı %4) da önemlidir¹¹⁹.

Sektör bazında krizin etkilerine baktığımızda TÜİK'in verileri imalat sanayinin durumunu açıkça gözler önüne seriyor:¹²⁰

Sanayinin alt sektörleri incelendiğinde, 2009 yılı Ekim ayında, bir önceki yılın aynı ayına göre Madencilik ve Taşocakçılığı sektörü endeksi %5,2 artarak 139,1'den 146,3'e; İmalat Sanayi sektörü endeksi %6,6 artarak 109,5'den 116,7'ye; Elektrik, Gaz ve Su sektörü endeksi ise %6,4 artarak 111,1'den 118,1'e yükselmiştir.

Ana Sanayi Grupları (MİGs) Sınıflamasına göre diğer gruplar incelendiğinde, Dayanısız Tüketim Malı İmalatının %8,1, Dayanıklı Tüketim Malı İmalatının %7,0, Enerjinin %1,9 oranında arttığı, Sermaye Malı İmalatının ise %3,0 oranında düştüğü görülmektedir.

İmalat Sanayi Üretim Endeksi alt gruplarının 2009 yılı Ekim ayında 2008 yılı aynı ayına göre yüzde değişim oranları incelendiğinde, en yüksek artış oranının %38,3 ile Tıbbi Hassas ve Optik Aletler ile Saat İmalatında gerçekleştiği görülmektedir. Bunu, %19,1'lik artış ile Ağaç ve Ağaç Mantarı Ürünleri İmalatı (mobilya hariç) takip etmektedir. Bununla birlikte, en yüksek düşüş ise %31,5 ile Büro Makineleri ve Bilgisayar İmalatında gerçekleşmiştir.



Şekil 1. Aylık Sanayi Üretim Endeksi

TÜİK

Şekil 1’de 2008 yılındaki aylık sanayi üretim endeksi ile 2009’daki karşılaştırmalı olarak görülebilmektedir. 2009’da imalatın önceki seneye göre daha düşük seyrettiği, ancak sene başındaki üretimin en alt seviyeye düştüğü şubat ayından itibaren hep artı yönlü seyir hakim olmuş, Ekim ayında da ani bir artışla 2008 yılının aynı ayından daha iyi performans sergilemiş, hatta Türkiye’de krizin ilk hissedilmeye başladığı 2008 Temmuz ayının göstergesine yaklaşmış bulunmaktadır. Bu da 2010 yılının imalat sanayi için daha iyi bir yıl olacağı tahminlerini güçlendirmektedir.

¹¹⁹ Fatma Melek, “Global Krizin Bankalar ve Finans Sektörü Üzerine Etkileri”, sunum, İTÜ İşletme Günleri (Mart 2009), sunum notları, 6.

¹²⁰ Türkiye İstatistik Kurumu, Aylık Sanayi Üretim Endeksi, s. 211 (Ankara, 2009).
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4157> [20.12.2009].

Sanayi üretiminde yaşanan bu denli büyük düşüşlerin en büyük sebepleri ise; iç ve dış talep daralması ile bankaların kredilere getirdiği kısıtlamalar ile oluşan finansman sorunu. Bunlara bir de yoğun bürokrasi, yetersiz Ar-Ge harcamaları, tasarım ve markalaşma yetersizliği, etkin olmayan pazarlama hizmetleri ve düşük verimlilik ile kalite yönetimi eksiklikleri gibi firmaların kendi içlerindeki sorunlar eklendiğinde Türk sanayinin zayıf yönleri krizle ortaya çıkmıştır denebilir¹²¹. Ancak sanayi üretimi sadece Türkiye’de değil, gelişmiş ülkelerde de düşmüştür. 27 üyeli AB’de Eurostat’a göre imalat sanayinde %16,3’lük düşüş yaşanmıştır¹²².

Kriz döneminde kurulan ve kapanan şirket ve kooperatiflerde kurulan işletme sayısı 2009 Ocak-Kasım döneminde önceki yılın aynı dönemine göre %13 azalırken, kapananların sayısı %5,6 artış göstermiş; ticaret ünvanlı işyerleri istatistiklerine baktığımızda da 2009 yılında kurulan şirket sayısının 2008 yılına göre %8,6 azaldığı, buna rağmen kapanan işletmelerin sayısında da %14,1’lik bir azalma görülmektedir¹²³.

Dünya Bankası’nın hazırladığı rapora göre Türkiye, yer aldığı gelişmekte olan ülkeler grubunda 2008 yılında %1,1’lik büyüme ile en düşük büyümeyi gerçekleştiren ülke olmuştur. Aynı grupta yer alan Rusya %5,60, Çin ise %9,00 büyüme göstermiştir¹²⁴. 2009 yılında da negatif büyüme beklentisine rağmen hükümetin teşvik paketi ve özellikle ÖTV ve KDV indirimleriyle ithalatı kısan Avrupa ve ABD yerine şirketlerin ihracatta Orta Doğu ülkelerine yönelmesiyle canlanan ekonominin 2010’da büyüme göstereceği tahmin edilmektedir.

Türkiye’deki yabancı yatırımcılar da krizden etkilenip yatırım kararlarını askıya alsa da yapılan araştırmalar ülkeye yatırım yapmaktan vazgeçmeyeceklerini göstermektedir¹²⁵. Nisan 2009’da birtakım uluslararası firmaların Türkiye’de yeni yatırım kararlarını açıklaması da (Coca-Cola’nın yedinci Ar-Ge üssü, HP’nin bilgisayar üretim tesisi, İGLO’nun Türkiye pazarına girmesi ve yılsonunda fabrika kurma planlarını açıklaması, Unilever Algida’nın soğuk dağıtım zincirine yatırımı, DHL’in ATÜ’deki yatırımı¹²⁶) Türkiye açısından olumlu bir gelişmedir. Ayrıca,

¹²¹ Murat Çetin. “‘Organize Sanayide’ Çöküş”. **İnfomag Dergisi**. y. 9 s. 4 (2009), 26.

¹²² **age**.

¹²³ Türkiye İstatistik Kurumu, **Kurulan ve Kapanan Şirketler Kasım/2009** Sayı:220 (Ankara, 2009). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4164> [20.12.2009].

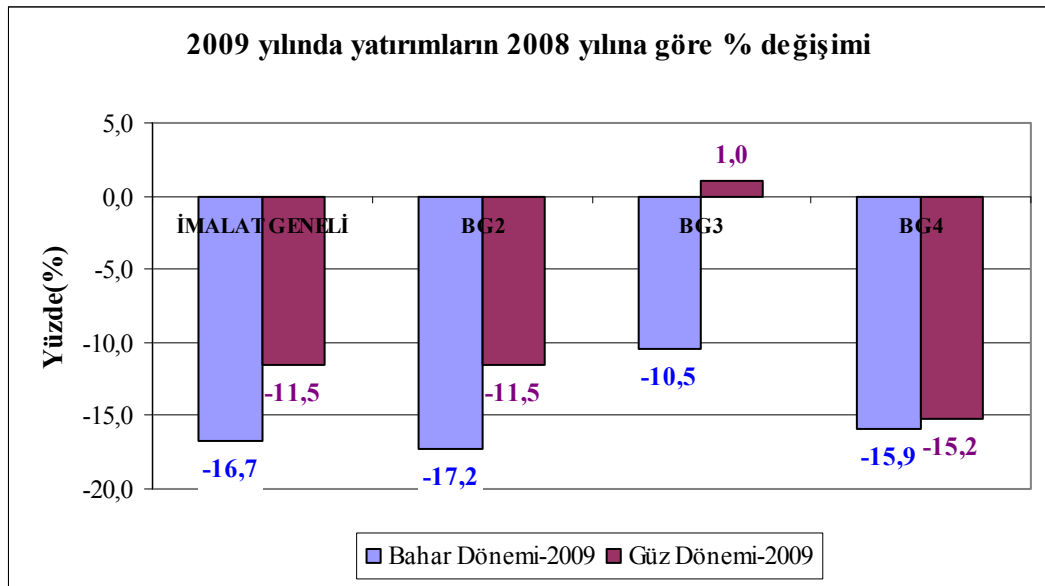
¹²⁴ “Türkiye ‘Güdük’ Kaldı”. **Vatan Gazetesi**. 9 Nisan 2009.

¹²⁵ Alper Atak. “Ülke Kriz, Hükümet İnkâr İçinde”. **Businessweek**. s.7 (2009), 38.

¹²⁶ Nesrin Akkaş. “Türkiye Hala Fırsatlar Ülkesi Mi?” **İnfomag**. y. 9 s. 4 (2009), 20.

Türkiye’de şirketlerin satın alma ve birleşmelerin artması, kriz sonrası bir hareket olarak değerlendirildiğinden, krizden çıkış yakın olduğu söylenebilir.

TCMB tarafından 1626 işletme ile yaptığı 2009 yılı güz dönemi yatırım anketi de krizin etkileri konusunda önemli ipuçları vermektedir. Ankete göre 2009 bahara göre güz dönemi yatırımlar açısından daha verimli geçmiş, ancak yine de 2008 senesine bakıldığında imalat genelinde %11,5’lik bir düşüş görülmektedir (Şekil 2). İşletmelerin çalışan sayısına göre gruplandırıldığı ankette BG2 50-250 arası, BG3 250-251 arası ve BG4 500’den fazla çalışan istihdam eden işletme gruplarıdır¹²⁷.



Şekil 2: 2009 Yılında Yatırımların 2008 Yılına Göre % Değişimi

TCMB, 2009 Yılı Güz Dönemi Yatırım Anketi, www.tcmb.gov.tr [17.12.2009].

Yapılan yatırımların amaçlarına bakıldığında ise en çok yıpranmış tesis ve ekipmanların değiştirilmesine yatırım yapılmış, ikinci önemli yatırım nedeni ise verimlilik artışı olmuştur (Tablo 7). 2010 yılında da yatırımların artacağı tahmin edilmektedir.

¹²⁷ TCMB, 2009 Yılı Güz Dönemi Yatırım Anketi, www.tcmb.gov.tr [17.12.2009].

Tablo 7: 2009’da Yapılan Yatırımların Amacı

2009	İMALAT	BG2	BG3	BG4
	GENELİ	50≤N<250	250≤N<500	N≥500
Yıpranmış tesis ve ekipmanların değiştirilmesi	32,3	33,6	33,3	31,2
Üretim kapasitesinin artırılması	20,4	21,9	28,7	17,1
Üretimde verimliliğin artırılması	27,6	30,8	24,7	25,5
Diğer yatırım hedefleri	19,7	13,7	13,3	26,2

TCMB, 2009 Yılı Güz Dönemi Yatırım Anketi, www.tcmb.gov.tr [17.12.2009].

2009 yılsonundaki göstergeler 2010’un daha iyi geçeceğine ve Türkiye’nin krizin etkisinden 2010 yılında kurtulacağına işaret etmektedir.

2.5. Krizlerin Ortak Özellikleri

Her bir krizin ortaya çıkmasında kendine has birtakım faktörler olsa da genel olarak diğer krizler ile ortak noktaları da bulunmaktadır. Böylece bütün krizlerin temelinde reel sektördeki sorunların finans sektöründe patlak vermesi; ihracat ile yurtdışı piyasalardaki ilişkilerin denetimsiz artışının mali yapıyı etkilemesi; “finansal bir şok oluşturan finansal serbestleşme veya uluslararası sermaye piyasalarına girişteki bir artış” olması sayılabilir. 1960 yılından bu yana geçmiş krizlere baktığımızda da ortak özelliklerinin, “yüksek enflasyon, fiyat değişimleri ile ilgili beklentilerin paniğe yol açması, geleceğe dönük belirsizlik, yüksek enflasyonun mali sektördeki dengeleri bozması, borçlanmaya bağlı hızlı büyüme, denetimsiz rekabet, kredi talebindeki ani ve hızlı artışlar, milli paranın değerindeki değişiklikler, döviz piyasalarındaki istikrarsızlıklar ve bankacılık kesimindeki sorunlar olduğu görülmektedir”¹²⁸.

2.5.1. Küresel Krizler Sonrası Yapılan Global Değişiklikler

Küresel krizler, küresel bazı değişikliklere sebep olmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹²⁹

¹²⁸ Akdiş, age, 102.

¹²⁹ age, 100.

- 1) Global kriz sonrası uluslararası şirketlerin evliliklerinde ve satın almalarda artış gözlenmektedir. Güçlü şirketler, pazar payını arttırmak ve/veya mevcut pazarlarda pozisyonlarını güçlendirmek için krizden dolayı değer kaybetmiş, ancak koşullar iyileştiğinde tekrar büyüyecek şirketleri satın alma ya da birleşme yoluna gitmektedir. 1997 yılında da 17 bini aşkın şirket evlilik gerçekleştirmiştir.
- 2) Küreselleşmiş dünyada ekonomik ve finansal faaliyet ve etkinliklerle ilgili global ilkeler olacak, bu ilkeler tüm ülkeler için aynı olacak ve her bir ülkedeki her bir oyuncu bu kurallara uymak mecburiyetinde olacaktır¹³⁰.
- 3) Likit bir yapıya sahip uluslararası fonlar kriz ortamında bir ülkeden kaçarken o ülkeye kaybettirirken, kaçtıkları ülkelere kazandırmaktadırlar.
- 4) Kurumsal ve özellikle bireysel yatırımcıların tercihleri, dünya ekonomisinin belirlenmesinde gelecekte daha büyük bir rol oynayacaktır. Örneğin, Japonya halkının elindeki önemli miktardaki tasarruflarının kasalarda kalarak ekonomiye kazandırılmaması ülkede tartışılan bir konudur.
- 5) Küresel finansal sistemin gelişmesi, devletleri önemli bir tercihle karşı karşıya bırakmaktadır; dış dünyaya açılmak mı, açılmamak mı? Dış dünyaya açılmak, çok sayıda imkandan faydalanarak fırsatların yakalanmasına yol açabileceği gibi, olası bir küresel kriz durumunda da ciddi tehlikeler taşıdığı bir gerçektir.

2.6. Kriz Yönetimi

Krizi yönetebilmek için kriz ortaya çıktıktan sonra ne yapabilirimi düşünmek değil, kriz çıkmadan önce tüm çevresel faktörleri sürekli takip ve analiz ederek olası bir kriz durumunda nelerin yapılabileceğini düşünmek ve tedbirleri almak gerekir. Krize hazırlıksız yakalanmak en kötüsüdür.

¹³⁰ Şenver, dünya bankacılık sisteminin yeni bir yapılanmaya ihtiyacı olduğunu altını çizerek, Dünya Bankalar Birliği ile Dünya Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu'nun kurulmasını önermiştir. Bülent Şenver, "Küresel Krizin Bankalara Etkisi. Yeni Bankacılık Düzeni". **İTÜ İşletme Günleri** (Mart, 2009), sunum notları.

Aktan, kriz öncesi ve kriz anında uygulanabilecek başlıca stratejik yöntemlerini şöyle belirlemiştir: SWOT analizi, portföy analizleri, Q-sort analizi (en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir değerlendirilmesi yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır), senaryo analizi, vizyon/misyon bildirileri, arama konferansı (“beyin fırtınası” adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yardımıyla “ortak görüş”ler üzerinde konsensusa ulaşılmaya çalışılır), delphi tekniği, nominal grup tekniği, açık grup tartışmaları, kalite çemberleri¹³¹. Dolayısıyla, gelişmeleri sürekli takip ederek geleceği tahmin etmek, her zaman krize hazırlıklı olmak, kriz anında hızlı karar verebilmek, esnek ve yenilikçi yapıya sahip olmak krizi yönetebilmek adına önemlidir.

¹³¹ Aktan, **age**, 13-15.

3. PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Bu bölümde pazarlama ve pazarlama stratejilerinin önemine değinilip firmaların kriz ortamında pazarlama stratejilerinde ne gibi davranışlar sergilediği ve krizden galip çıkmak için ne şekilde davranması gerektiği incelenecektir.

3.1. Pazarlama Kavramı

Günümüzde üretimden önce başlayıp satış sonrasına kadar uzanarak geniş faaliyetler alanını kapsayan pazarlama inkar edilemez bir öneme sahiptir. Pazarlama, ürünlerin üretimi, ne zaman nerede bulunmaları gerektiği, müşterilerin ihtiyacı olduğunda bu ürünlere istedikleri miktarda ulaşabilmelerini; böylece işletmelerin rakiplerinden öne çıkmasını, tüketicin gözünde farklılaşmasını sağlayan faaliyetler bütünü olup, bu yüzden de dışarıdan temin edilmeyip işletme içinde kalması gereken bir departmandır.

Geniş tanımı ile pazarlama, “kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyaç karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin ‘geliştirilmesi’, ‘fiyatlandırılması’, ‘tutundurulması’ ve ‘dağıtılmasına’ ilişkin planlama ve uygulama sürecidir”¹³². Pazarlamanın gelişmesi ile pazarlanabilir şeyler arasında mallar, hizmetler ve fikirler dışında, kişiler, olaylar, yerler, özellikler ve deneyimler de yerini almıştır.

3.2. Pazarlamayı Etkileyen Faktörler

İşletmelerin üst yönetimi, işletme içi ve dış çevre faktörlerini dikkate alarak oluşturdukları pazarlama stratejileri ile şirketlerini başarıya ulaştırmaya, yani

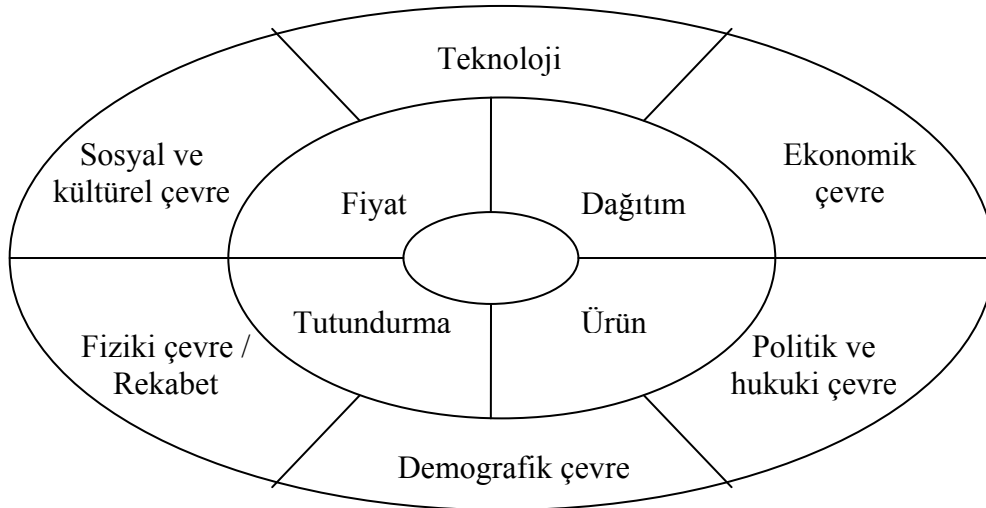
¹³² İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2004), 5.

işletmelerin ana amacı olan kar sağlamaya çalışmaktadır. “Pazarlamanın başarısı, geniş ölçüde işletmenin pazarlama programını çevresel faktörlerin çerçevesi içinde yönetme yeteneğine bağlıdır”¹³³. Bu nedenle çevresel faktörler sürekli takip edilmeli, analiz edilmeli ve bunlara göre stratejiler geliştirilmeli, önlemler alınmalıdır. “İşletmelerin krizden etkilenme düzeyleri de, işletmenin iç ve dış çevre faktörleri ile etkileşim düzeyine bağlıdır. İç ve dış çevrelerine fazlasıyla bağımlı olan işletmeler krizden daha olumsuz etkileneceklerdir”¹³⁴.

3.2.1. Dış çevre faktörleri

Pazarlamayı etkileyen dış çevre faktörleri, makro ve mikro olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Makro çevre faktörleri, büyük ölçüde işletme yönetiminin kontrolü dışında olup altı tanedir; (1) demografik çevre, (2) ekonomik çevre, (3) sosyal ve kültürel çevre, (4) politik ve hukuki çevre, (5) rekabet, (6) teknoloji¹³⁵. Shama, makro çevre faktörleri ile pazarlama karması ve tüketici ilişkisini aşağıdaki şekil (Şekil 1) ile anlatmaktadır.



Şekil 3: Makro Çevre Faktörleri ve Pazarlama Stratejileri

Avraham Shama. “Managing Marketing During Stagflation in Yugoslavia”. **International Marketing Review**, Vol. 9 No.1 (1992), MCB University Press, 53’ten uyarlanmıştır.

¹³³ Mucuk, **age**, 21.

¹³⁴ Özdevecioğlu, **age**.

¹³⁵ Mucuk, **age**, 21.

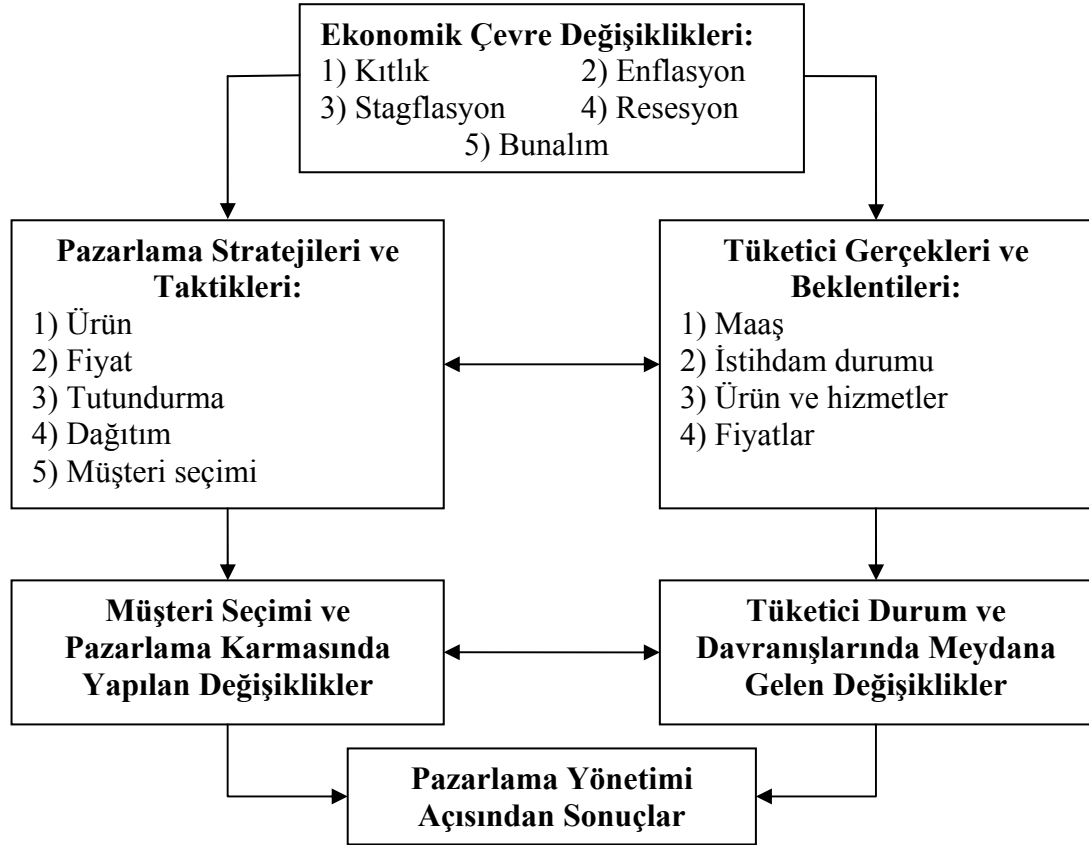
Sosyal ve kültürel çevre, işletme yönetimi bütünü ve özellikle pazarlama yönetimini yakından ilgilendiren; “toplumun tasarruf ve harcama eğilimleri, moda ya da düşkünlüğü, kaliteye ya da gösterişe önem vermesi, ailede kadının rolünün artması” gibi “toplumun sosyal ve kültürel değerleri, değer hükümleri, yaşam biçimi, gelenekleri ve inançları” kapsamaktadır. *Rekabet*, işletmenin kendi endüstri dalı içerisinde, ikame mal ve/veya hizmeti sağlayan diğer endüstri dallarındaki işletmeler ve tüketicilerin alım gücünün sınırlı olması nedeniyle diğer işletmeler ile girilen rekabet ortamıdır. Buna göre tam rekabet, tekeller, oligopol ve tekeller piyasaları oluşmaktadır. *Teknoloji*, gelişimi ile pazarlamayı etkilediği gibi pazarlama da yeni teknolojik ürünün pazardaki başarısını ve ömrünü etkilemektedir. Yeni teknolojik ürün, tüketiciler tarafından benimsenir, ihtiyaç olarak algılanır ve istenir ise, başarılı olur. İşletmenin pazarlama kararlarını en çok etkileyen makro çevre faktörleri, demografik, ekonomik, politik ve hukuki çevredir. *Politik ve hukuki çevre*, devletin ve yerel idarelerin çıkardığı yasalar, tüzük ve yönetmelikler, aldığı kararlar ile pazarlamayı sınırlar. Tütün şirketlerinin reklam yapamaması, bunun en belirgin örneğidir. Ancak, politik ve hukuki çevre bazen işletme yönetimi tarafından etkilenebilir; çok büyük bir işletme, işadamları dernekleri lobicilik faaliyetleri ile zaman zaman yasalar ve siyasi kararlar üzerinde etkili olabilmektedir. Nüfusun miktarı, yaş, cinsiyet ve benzeri *demografik çevre* faktörleri, mal ve hizmetlerin talebi ile yakından bağlantılıdır. Özellikle pazar bölümlendirmede büyük önem taşır¹³⁶.

Ekonomik çevre faktörleri, ekonomik dalgalanmalar ve diğer ekonomik koşullardan oluşmaktadır. Ekonominin içinde bulunduğu konjonktür dönemi (refah, durgunluk (resesyon), depresyon ve yükselme) gelir ve harcamaları etkilediğinden pazarlama stratejileri açısından önemlidir. Refah döneminde gelir ve yatırımlar artar; yeni mallar, yeni çeşitler çıkar, yeni pazarlara girilir; pazarlama programı genişler. Durgunluk döneminde tüketici harcamalarında ve pazarlama programında daralma olur. Depresyon döneminde tüm iş hayatı duraklama noktasına gelir. Yükselme döneminde ise, olumlu gelişmeler ile iş hayatı canlanır. “Enflasyon ve faiz oranları da gelirleri ve satınalma gücünü etkilerler.” Enflasyon, “satınalma gücünü düşürür, piyasada istikrarsızlık yaratır ve gelir dağılımını bozar”¹³⁷.

¹³⁶ age, 22-25.

¹³⁷ age, 23.

Ekonomik krizin işletmelerin pazarlama stratejilerine etkisi incelendiğinden bu çalışma açısından ekonomik çevre önemlidir. Ekonomik çevrede meydana gelen değişiklikler hem işletmeleri, hem de tüketicileri etkilemektedir. Bunu göz önünde bulunduran pazarlama yöneticileri pazarlama stratejilerini mevcut koşullarda ayakta kalabilmek için uyarlamalıdır. Shama, ekonomik çevre, işletmeler ve tüketiciler arasındaki ilişkiyi anlatmak için aşağıdaki şekli kullanmaktadır (Şekil 2). Burada ekonomik çevredeki değişiklikleri anlatırken Shama, stagflasyonu 4 ayrı alt başlığa ayırmaktadır; (1) enflasyon – kıtlık, (2) enflasyon – durgunluk, (3) durgunluk – kıtlık, (4) enflasyon – durgunluk – kıtlık¹³⁸. Ancak stagflasyon durgunluk içinde enflasyon olarak tanımlandığından, diğer açılımları şekle dahil edilmedi, onun yerine orijinal şekilde yer almayan bunalım eklendi.



Şekil 4: Ekonomik Çevre, İşletmeler ve Tüketiciler Arasındaki İlişki

Shama, 1978, 44'ten uyarlanmıştır.

¹³⁸ Shama, 1978, 44.

Dış çevre faktörleri olup pazarlamayı etkileyen mikro çevre faktörleri ise;

1. İşletmenin pazarı
2. Üretim faktörleri sahipleri
3. Aracı kuruluşlardır.

Pazar, pazarlamanın hem iç, hem de dış çevre faktörü olup tüm pazarlama kararlarının odak noktasını oluşturmaktadır. *Üretim faktörlerini sağlayanlar* yani tedarikçi kişi veya işletmeler de hem dış, hem iç çevre faktörü olup ekonominin bulunduğu konjonktür dönemine bağlı olarak önemi artar ya da azalır. Refah döneminde girdilerin tedarikinde problem yaşanmaz. Ancak arz edilen kaynakların kıt olduğu dönemlerde tedarikçilerin önemi artar. *Aracı kuruluşlar* da, “mal ve hizmetlerin işletmenin pazarlama örgütünden hedef pazarlara akışına direkt olarak yardımcı olan bağımsız işletmelerdir”¹³⁹.

3.2.2. İşletme içi faktörler

İşletme içi faktörler, *pazarlama dışındaki işletme kaynakları ve imkanları* ile *pazarlama karmasının unsurları* olmak üzere ikiye ayrılır. Pazarlama dışı işletme kaynakları, finansman, üretim, personel, kuruluş yeri, firma imajı, araştırma ve geliştirme iken; pazarlama karması, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma unsurlarından oluşmaktadır.¹⁴⁰

¹³⁹ Mucuk, **age**, 25.

¹⁴⁰ **age**, 26.

Ürün - Kalite - Çeşitler - Marka - Stil - Ambalaj - Garanti - Sağlanan hizmetler - Diğer özellikler	Dağıtım (yer) - Dağıtım kanalları - Dağıtım kapsamı - Çıkış noktaları - Satış bölgeleri - Stoklar - Taşıyıcılar vb.
Fiyat - Fiyat düzeyi - İndirimler ve krediler - Ödeme şartları - Fiyat değişiklikleri vb.	Tutundurma (pazarlama iletişimi) - Kişisel satış - Reklam - Halkla ilişkiler ve tanıtma - Satış geliştirme - Doğrudan pazarlama

Şekil 5: Pazarlama Karmasının Unsurları

İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2004), 29.

Farklı uzmanlar tarafından pazarlama karmasına başka çeşitli unsurlar eklense de burada pazarlamanın 4P'si olarak da adlandırılan dört temel unsuru üzerinde durulacak, ek olarak da müşteri unsuru incelenecektir. Pazarlama karmasının unsurlarının yer aldığı yukarıdaki tabloda her bir pazarlama bileşenin neleri kapsadığı açıkça görülebilir.

Bir işletmenin pazarlama sistemini etkileyen iç ve dış faktörleri kısaca özetlendikten sonra tüm değişkenler ile aralarındaki ilişkiler, aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

planıdır”¹⁴². Strateji, “işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenlemesi ve rakiplerine karşı üstünlük sağlaması için, şirketin iç çevresini ve kaynaklarını harekete geçirir”¹⁴³.

3.3.2. Pazarlama Stratejisi Bileşenleri

Pazarlama stratejisi geliştirilirken, önce hedef pazar belirlenir, ardından pazarlama karması oluşturulur¹⁴⁴.

3.3.2.1. Hedef Pazar Seçimi

Hedef pazar belirlenmeden önce “tüm pazar”, “çok bölüm” ve “tek bölüm” stratejilerinden hangisinin kullanılacağı belirlenmelidir.

1) Tüm Pazar Stratejisi

Tüm Pazar ya da kitlesel pazarlama stratejisinde, “işletme tüm pazarını tek birim veya kitle olarak ele almakta; onu oluşturan parçalardaki farklılıkları görmemezlikten gelerek veya onların birbirinin benzeri olduğunu varsayarak hareket etmektedir”. Bu sebeple, bütün pazarda mümkün olduğunca çok müşteriye ulaşmak adına tek bir pazarlama karması geliştirilir. Stratejinin en önemli avantajı; aynı ürünün kitlesel üretimi, dağıtımı ve tutundurulmasından kaynaklanan maliyet tasarrufudur. Tüm pazar stratejisi, yoğun reklam ve diğer tutundurma çabalarıyla ürünün rakip markalardan üstün olduğu imajını yaratan ‘ürün farklılaştırma stratejisi’ ile birlikte uygulanır ve renk, ambalaj gibi ürünün çok önemli olmayan yönlerinde değişiklikler yaparak fiyat dışı rekabete ağırlık verir¹⁴⁵.

2) Çok Bölüm Stratejisi

Çok Bölüm ya da farklılaştırılmış pazarlama stratejisinde, “işletme iki veya daha fazla bölümü hedef Pazar olarak seçerek tüm pazarlama çabalarını bu bölümlerin her biri için ayrı bir pazarlama karması geliştirmeye yönelir”. Çoğu zaman üretici farklı ürün üretmekten çok, ana ürünün değişik çeşitlerini kullanır. Bu strateji, kitlesel

¹⁴² age, 32.

¹⁴³ Çağlar Çoroğlu, *Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama* (İstanbul: Alfa, 2002), 137.

¹⁴⁴ age, 138.

¹⁴⁵ Mucuk, age, 109-110.

pazarlamaya göre işletmeye daha çok gelir sağlar, ancak üretim ve pazarlama faaliyetlerinin çeşitliliğinden dolayı da maliyetleri artırır¹⁴⁶.

3) Tek Bölüm Stratejisi

Tek Bölüm ya da yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi, işletmenin “bir pazar içinde belirlenen bölümlerden sadece birini pazar olarak seçmesi ve tüm pazarlama çabalarını tek pazarlama karması ile bu bölüme yönelme stratejisidir”. Kaynak ve imkanların sınırlı olduğu durumlarda çok faydalı olan bu strateji, “küçük bir pazarın büyük bir bölümünü ele geçirme” yoludur. İşletmenin bütün gücünü ve uzmanlığını bir alana yönlendirmesi, tek bir ürün ya da tek bir kitleye bağımlı olması, birtakım beklenmeyen olumsuzluklar durumunda riskli olabilir¹⁴⁷.

4) Niş Pazar Stratejisi

Daha önce keşfedilmemiş, rakiplerin bulunmadığı bakir bir pazar belirleyip işletmenin tüm imkanlarını o pazara yönlendirmesi olarak açıklayabileceğimiz niş pazarlama da son yıllarda hedef pazar stratejileri arasında gittikçe yayılan ve işletmelerce benimsenen bir strateji haline gelmiştir. Başlangıçta Ar-Ge ve pazarı tanımak için yüksek maliyetler gerektirse de rakiplerin bulunmayışı belli bir süre pazarda tekel kalarak yüksek getiri sağlayabilir¹⁴⁸.

3.3.2.2. Strateji Seçimini Etkileyen Faktörler

Strateji seçiminde etkili olan faktörler – işletmenin kaynakları ve imkanları, ürün özellikleri (rakiplerle bezer olup olmaması), ürünün hayat seyrindeki dönemi, pazarın yapısı, rekabet durumu (rakiplerin hangi stratejiyi izledikleri) iken; hedef pazarın seçilmesinde etkili olan faktörler – pazar bölümünün mevcut satışları ve kar potansiyeli, gelecekte büyüme potansiyeli, rekabet durumu ve işletmenin karşılayabileceği ihtiyaçların bulunmasıdır¹⁴⁹.

3.3.3. Pazarlama karmasının oluşturulması

Pazarlama karması oluşturulurken, hangi ürün ya da hizmetin ne fiyatlarla, hangi dağıtım kanallarıyla ve hangi tutundurma stratejileri ile pazarda istenen konumu ve

¹⁴⁶ age, 110-111.

¹⁴⁷ age, 112.

¹⁴⁸ age.

¹⁴⁹ age, 113.

başarıyı elde edeceği belirlenir¹⁵⁰. Oluşturulan pazarlama karmaşı da sürekli gözden geçirilmeli, gerekli değişiklikler yapılmalı, en iyi karma oluşturuluncaya dek çeşitli karmalar geliştirilmeli, rakiplerinkinden farklı ve tüketiciler için yararlı olacak karma geliştirilmelidir¹⁵¹. Özellikle kriz dönemlerinde bu konuda hızlı karar alınabilmeli ve uygulamaya geçilebilmelidir.

3.3.3.1. Ürün Stratejileri

Ürün stratejisi, ürün(ler) ve ürün karmaları konusunda markalaşma, ambalajlama, kalite, garanti, servis vb. eşgüdümlü kararlar almayı gerektirir¹⁵². Ürünün ihtiyaç ve istek doyurucu özellikte olması ve işletmenin kar, pazar payı, satış hacmi vb. genel amaçlarına ulaşması için, yeni ürünler geliştirme, var olan ürünleri iyileştirme ve amaca uygun olmayan ürünleri üretimden kaldırma gibi kararlar verilir¹⁵³.

Üretici ve pazarlamacı açısından ürün ile ilgili kararlar:¹⁵⁴

- 1) Ürün türlerinin tanınması ve belirlenmesi kararları
- 2) Ürün/hizmet markalarına ilişkin kararlar (tasarım, fiziksel, kimyasal özellikler ve renk)
- 3) Kalite kararları
- 4) Ulusal ve uluslararası standart kararları
- 5) Garanti kararları
- 6) Ürünün aksesuarları (örneğin, otomobillerde elektrikli cam, radyo-teyp, çelik alaşımlı jant, klima vb.)
- 7) Ambalaj ve ambalajın içinde bulunanların dökümüne ilişkin kararlar
- 8) Etiketleme, barkod vb. sistem
- 9) Ürün/hizmete ilişkin özel sözlük, dil, jargon
- 10) Ürün kullanım talimatları
- 11) Ürün teknik özellikleri

¹⁵⁰ age, 115.

¹⁵¹ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama Kavramlar Kararlar** (İstanbul: Beta, 1999), 15.

¹⁵² Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri, Türkiye Uygulamaları, Global Yönetimsel Yaklaşım**, 8. bs. (İstanbul: Beta, 1999), 340.

¹⁵³ İlhan Cemalcılar, age, 12.

¹⁵⁴ Tek, age, 341-342.

12) Servis vb. (iade kabulü, müşteri servisi).

Aynı gereksinimi karşılayan veya benzer işlev gören ya da aynı alıcı gruplarına, aynı türden dağıtım kanallarından satılan veya belirli fiyat aralıklarına düştükleri için birbirleriyle yakın ilişkili ürünler grubu olan ürün dizisi ile ilgili kararlar ise, ürün dizisinin uzunluğu (dizideki ürün sayısı), modernleştirilmesi, dizide öne çıkarılacak belli özellikler, dizinin fiyatlandırılması, eski ve zayıf ürünlerin diziden çıkarılmasıdır¹⁵⁵. Ürün karması stratejileri ise, genişlik (içerdiği ürün dizisi sayısı), uzunluk (içerdiği toplam ürün sayısı), derinlik (içerdiği her bir dizinin her bir ürününün kaç varyantı olduğu), tutarlılık (sunulan çeşitli mal dizilerinin hedef pazar açısından uyumlu olup olmadığı) kararları içermektedir¹⁵⁶.

Dolayısıyla ürün stratejisi; ürün, ürün dizisi, ürün karması, markalama, ambalajlama ve servis stratejisi konularında çeşitli kararların alınmasını gerektiren kapsamlı bir konu olup amacı, optimal ürün karmasına ulaşmaktır, yani mevcut ürün karmasında yapılacak bir değişikliğin işletme amaçlarının gerçekleşmesi açısından her hangi bir fayda sağlamadığı bir ürün karması elde etmektir¹⁵⁷.

Talepteki değişimler, rekabet, üretim olanakları ve hacmi, pazarlama yetenek ve kapasitesi, finansal durum gibi çeşitli nedenler işletmeleri ürün karmasını değiştirmeye itmektir¹⁵⁸. Ekonomik kriz de bu nedenlerden birini bir anda yaratarak (talepte daralma, üretim hacminin düşmesi, finansal durumun zayıflaması ve üretim olanaklarının düşmesi) işletmelerin ürün karmasında değişikliğe gitmelerini gerektirmektedir.

- Ürün Hayat Seyrine Göre Ürün Pazarlama Stratejileri

Yine de ürün stratejileri büyük ölçüde ürünün hayat seyrine bağlıdır. Ürünün hayat seyri; sunuş, büyüme, olgunluk ve gerileme dönemlerinden oluşmaktadır.

Sunuş döneminde henüz tanınmayan yeni bir ürünün pazara tanıtılması söz konusu olup bu maliyetli dönemin kısa ve mümkün olduğunca az zarar ile geçmesi için ürünün “varlığını duyurmak, deneme niteliğinde kullanılmasını teşvik etmek ve rakibin olmadığı bir ortamda birincil talep yaratmak amaçlanır”, yeniliğe açık yüksek gelirli grup hedeftir; ancak dönemin sonunda veya büyüme döneminin başında

¹⁵⁵ age, 398-399.

¹⁵⁶ age, 402-403.

¹⁵⁷ age, 403.

¹⁵⁸ Mucuk, age, 130.

pazarda rakipler baş göstermeye başlayınca markada ikincil talep yaratmaya odaklanılır¹⁵⁹.

Büyüme döneminde ürün artık tüketiciler tarafından benimsenip talep ve gelirler arttığından rakipler de pazara girmeye başlar; işletme ürünün üretim miktarını talebe göre arttırırken, mamul kalitesinde de iyileştirmeler yapar, ürüne yeni özellikler kazandırır. Bu dönemde artan üretim ve rakiplerin zorlaması nedeniyle fiyatlar düşürülür, reklam ve tutundurmada marka imajına yönelik çalışmalar yapılır, yeni pazar bölümlerine girmeye çalışılır¹⁶⁰.

Satışlardaki artışın yavaşladığı *olgunluk dönemi* kitle üretimin yoğun bir şekilde devam ettiği, ancak sonlara doğru azaltıldığı bir dönemdir. Olgunluk dönemi, kendi içinde üç safhaya ayrılmaktadır; büyüme olgunluğu, durgun olgunluk (doyma) ve gerileyen olgunluk. Pazardaki ürünlerin büyük çoğunluğu bu dönemde olduğundan pazarlama stratejilerinin çoğunluğu da bu ürünler için geliştirilmektedir. Bu dönemde üründe değişiklikler yapılır ve çeşitlendirmeye gidilir; ürün farklılaştırma ve pazar bölümlendirme stratejileri önem kazanır ve dağıtım kanalları gözden geçirilir, fiyat düşürülür. Pazarlama stratejilerinde kısaca; pazarda değişiklik (yeni pazar ve pazar bölümlerine yönelme ve mevcut alıcıların ürünü daha çok kullanmalarını sağlamak), mamulde değişiklik (kalite değiştirme, yeni özellikler katma ve stil geliştirme) ve pazarlama karmasında değişiklik (fiyat düşürme, dağıtımı yaygınlaştırma, ilgi çekici tutundurma, ek hizmetler sağlama gibi pazarlama karması unsurlarından bir veya birkaçında değişiklik) yolları izlenerek pazarda ürüne canlılık kazandırmaya çalışılır¹⁶¹.

Satışların ve karların düştüğü *gerileme dönemi*, yöneticiler açısından zor bir kararı gerektirmektedir. Burada rakiplerin davranışlarını tahmin etmek çok önemlidir; rakipler hızla pazardan çekilmeye başlarsa satış ve kar fırsatları artar, pazarda kalmaya devam ederlerse azalır. Bu dönemde uygulanabilecek üç pazarlama stratejisi ise, değişiklik yapmaksızın *pazarda kalma* (ve rakiplerin çekilmesini bekleme), ürünle ilgili çeşitli *maliyetleri düşürme* ve markayı ya da ürün dizisini *pazardan*

¹⁵⁹ age, 138.

¹⁶⁰ age.

¹⁶¹ age, 139.

çekme (ürün ya tamamen terk edilir ya da satılır ve bu ürüne harcanması planlanan kaynaklar getirisi fazla olan ürünlere kaydırılarak verimlilik arttırılır)¹⁶².

- Marka stratejileri

Mucuk’a göre marka, “üretici veya satıcıların malını tanıtan, onu başkalarının mallarından ayırmaya yarayan isim, terim, sembol, şekil veya bunların bileşimidir”¹⁶³. Marka kullanmanın işletmeye tutundurmaya yardımcı olması, talep ve tüketici bağlılığı yaratması, ikame mallar yüzünden satış kaybı tehlikesini önlemesi, dağıtım kanallarınca aranan ve tercih edilen bir unsur olması gibi çeşitli faydaları vardır. Bu sebeple, firmalar marka ile ilgili çeşitli pazarlama stratejileri geliştirir. Bu konuda işletmenin vermesi gereken birkaç karar var; (1) üretici markası, dağıtıcı markası (özel marka veya perakendeci markası), yoksa karma markalar ile mi pazara çıkacağı; (2) çok marka stratejisinin uygulanıp uygulanmayacağı ve (3) aile markası kullanıp kullanılmayacağıdır. İşletme için kendi üretici markasını kullanması, kontrol gücü, rekabet, servis ve reklam gibi çeşitli avantajlar sağlarken, aracı kuruluşlar fiyatlandırma serbestisi açısından kendi kontrol edebilecekleri özel markaların da bulunmasını tercih edebilmektedir (son dönemlerde süpermarketlerin sattığı, üretici markası ile benzer kalitede fakat fiyatının daha uygun olduğu özel perakendeci markalarına talebin artması buna örnektir). Bazı işletmeler ise, aynı tüketici grubuna yönelik farklı markalar altında birkaç ürünü piyasaya sunarak çok marka politikası izlemektedir. Bazı işletmeler de benzer birkaç ürünü aynı markanın çatısı altında piyasaya sunarak aile markası stratejisini kullanırlar¹⁶⁴.

- Ambalaj stratejileri

Ambalajın sessiz satıcı rolü oynadığı günümüz pazarlama dünyasında eskiden beri süregelen malı koruma ve taşımada kolaylık sağlama gibi temel faydaların yanında ürünü farklılaştırma ve tutundurmada yardımcı olma gibi yararları da bulunmaktadır. Eskiden beri cam, tahta, teneke gibi ambalajda doğal maddeler kullanılırken, teknolojinin gelişmesi ile ambalaj çeşitliliği de arttı; plastik, alüminyum gibi yeni ambalaj malzemeleri kullanılmaya başlamıştır. Ürün ambalajı, tüketiciye içindeki ürün ve ürünün kullanımı, miktarı, saklama ve korunma şartları ile ilgili bilgi

¹⁶² age, 140.

¹⁶³ age, 142.

¹⁶⁴ age, 142-144.

vermeli; kolay açılmalı ve muhafazaya elverişli olmalıdır¹⁶⁵. Daha çok tüketici ürünlerinde önemli olan ambalajları farklılaştırmak için üreticiler çeşitli yollara başvurmuştur; ambalaj tasarımında çekicilik, farklı bir şekil, farklı bir gramaj, yeni bir özellik (örneğin, Papağan Kuruyemiş'in çekirdek paketlerinde ürünün açıldıktan sonra tazeliğini koruması ve saklanabilmesi için yaptığı özel kilit sistemi ve çekirdek kabuklarını toplamak için ürünle birlikte satılan kağıt çöp kutucuğu). İşletmelerin ülkemizde ambalaj konusunda karşılaştığı en büyük sorun ise yüksek maliyettir.

- Servis ve kalite stratejileri

Tüketici açısından ürünle ilgili en önemli özelliklerden biri *kalite*dir. Ürün, güvenilir kalite imajı (dayanıklı, tarz, modern, ekonomi vb.) vermiyorsa, fazla talep bulmaz¹⁶⁶.

Ürün stratejileri arasında tüketicilerin satın alma davranışını belirleyen unsurlardan biri de *servis imkanları*dır (özellikle teknoloji ürünlerinde). Ürünle ilgili garanti, ürün iadesi, kurulum, bakım-onarım, ürünü yerine teslim ve yedek parça temini gibi ek hizmetleri kapsayan servis, mevcut ürünlerin pazarını genişletici ve tutundurmaya sağlayıcı etkiler yaptığı gibi, işletmenin iyi bir firma imajı yaratmasında etkili olur¹⁶⁷.

- Ürün farklılaştırma ve pazar bölümlendirme stratejileri

Ürün farklılaştırmada bir işletme kendi ürününün rakiplerden farklı olduğu imajını yaratması ve tüketiciyi kendi ürününe çekmesidir. Ürünün rakiplerden daha iyi, daha faydalı (veya daha tarz ve moda) olması iddia edilebileceği gibi, farklılık, kalite, biçim, ambalaj, renk vb. açılardan da yakalanabilir. Bu stratejide reklam ve diğer tutundurma stratejileri önemli olup amaç, pazarı yaygınlaştırmaktır. *Pazar bölümlendirme* stratejisinde ise arz, talebe göre ayarlanır. Pazarı etkin bir şekilde kazanmak için, pazar bölümleri analiz edilir, her bölümün isteklerine uygun olarak ürün ve pazarlama karması geliştirilir. Bu strateji ile işletmeler, sınırlı pazarı ele geçirme ve pazarda derine inme amaçları güderler¹⁶⁸.

3.3.3.2. Fiyat Stratejileri

Fiyat, “alıcı ve/veya tüketiciler bir bedel karşılığında sunulan toplam/tüm pazarlama karmasını temsil eder. Fiyat, bir ürün veya hizmetin potansiyel satışlarını etkileyen

¹⁶⁵ age, 145-146.

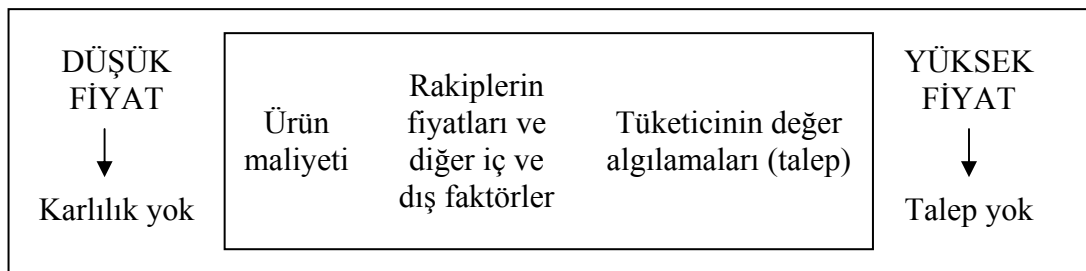
¹⁶⁶ age, 146.

¹⁶⁷ age.

¹⁶⁸ age, 147.

en önemli faktörlerden biridir, çünkü tüketici isteğine en uygun kalitedeki ürün ve hizmet, en etkin şekilde duyurulup dağıtılsa bile, fiyatı uygun değilse satın alınmayacaktır”¹⁶⁹.

Fiyat stratejilerinde, hedef pazarın fiyata duyarlılığı, rekabet durumu (tek el olan bir üretici, ürüne yüksek fiyat koyabilirken, rekabetçi piyasada üreticiler rakiplerine uymak zorunda kalabilir), ürünün özelliği (lüks araç, parfüm ve içkilerde en pahalısı bazen tercih sebebi olabilmektedir) ve tüketicinin algıladığı değer (bilinçli müşterilerin kendilerine sunulan ürünler arasından algıladığı en yüksek değere sahip ürün ve markayı seçmeleri) de önemlidir¹⁷⁰. Ayrıca, ürünün üretim veya alım maliyeti, ürüne olan talep, hedef alınan pazar payı, fiyatlandırma hedefleri (toplam gelirlerle toplam maliyetlerin farkı olarak en yüksek kar veren fiyatı öngören “cari karın maksimizasyonu”, tatminkar yatırım karlılık oranının belirlendiği “hedef kar”, karın bir kısmında feragat ederek pazar payının arttırılmak amaçlandığı “pazara derinliğe inme”, “cari satış gelirlerinin maksimizasyonu”, yüksek gelirli potansiyel alıcılardan yararlanmak amacıyla ürün fiyatının önce çok yüksek, zamanla da fiyatı indirerek talebin elastik olduğu pazar bölümlerine açılmayı öngören “pazarın kaymağını alma”) ve pazarlama karmasının diğer unsurları nihai kararı etkiler¹⁷¹. Bunlar arasında temel faktörlerin ürünün maliyeti, rekabet durumu ve talep olmakla birlikte, fiyat belirlemede maliyet, fiyat tabanını, talep ise fiyat tavanını belirler (Şekil 5). Uygulamada işletmeler üç fiyatlandırma yöntemi kullanmaktadır; maliyete dayalı fiyatlandırma, talebe dayalı fiyatlandırma ve rekabete dayalı fiyatlandırma¹⁷².



Şekil 7: Fiyat Belirlemeyi Etkileyen Temel Faktörler

Mucuk, **age**, 151.

¹⁶⁹ Tek, **age**, 447.

¹⁷⁰ Yavuz Odabaşı, Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi** (İstanbul: MediaCat, 2002), 290.

¹⁷¹ Mucuk, **age**, 151-154.

¹⁷² **age**, 156.

- *Maliyete dayalı fiyatlandırma*

Maliyete dayalı fiyatlandırma, üretim maliyetinin hesaplandığı ve üzerine istenen karı sağlayacak eklemenin yapıldığı, maliyetlerin tahmin edilmesi kolay olduğundan oldukça basit bir fiyatlandırma yöntemidir. Maliyet artı (maliyet + kar) ve başa baş fiyatlandırma isimli iki çeşit şekli vardır¹⁷³.

- *Talebe dayalı fiyatlandırma*

Talebe dayalı fiyatlandırmada, alıcının ürünün değerine ilişkin değerlendirmesi esas alınır. “Tüketici zihninde yüksek değer imajı yaratmak için pazarlama karmasının fiyat dışı değişkenlerinde yararlanılır” ve tüketicinin ürün ile ilgili algıladığı değere eşdeğer olarak fiyat belirlenir. Yöntem, tüketicinin ürüne biçtiği değeri doğru tahmin etmeye dayalıdır¹⁷⁴.

- *Rekabete dayalı fiyatlandırma*

Rekabete dayalı fiyatlandırma, işletmenin fiyatlarını “geniş ölçüde rakiplerin fiyatlarına bakarak” belirlemesidir. “Rekabet fiyatının belirli bir yüzdesi içinde kalmak suretiyle, fiyat biraz daha yüksek veya düşük tutulabilir”. Yöntemin cari fiyatı esas alma ve kapalı zarf (ihale) usulü olmak üzere iki uygulama şekli vardır.

Genel anlamda fiyatlandırma yöntemi belirlendikten sonra, sıra nihai fiyatın belirlenmesine gelir. Nihai fiyatı saptamada psikolojik fiyatlandırma, tutundurucu fiyatlandırma, farklılaştırıcı fiyatlandırma ve indirimli fiyatlar kullanılmaktadır. Tüketici davranışlarının incelenmesi ile ortaya çıkan ve alışılmışın dışındaki talep eğrilerini esas alan *psikolojik fiyatlandırmanın* başlıca kullanılan usulleri; fiyatın düşük olduğunu düşündüren küsuratlı fiyatlandırma, güvenilirlik ve müşteri bağlılığı amaçlayan sabit fiyatla fiyatlandırma, yüksek fiyat yoluyla kalite imajı veren prestij fiyatlandırma ve miktar indirimi yoluyla fiyatlandırmadır¹⁷⁵. Genellikle “rekabetçi fiyat indirimlerini karşılamak veya rakip marka müşterilerinin işletmenin mamullerini denemesini sağlamak” gibi nedenlerle başvuru ve geçici olarak ürünlerini kar marjın altında veya maliyete yakın, hatta bazen maliyetin altında fiyatlandırma olarak bilinen ve yüksek kalite imajına zarar verebileceği açısından

¹⁷³ age, 157.

¹⁷⁴ age, 160.

¹⁷⁵ age, 162-164.

düşük fiyatlı ürünlerde uygulanan *tutundurucu fiyatlandırma* beş şekilde uygulanmaktadır; fiyat liderleri (süpermarket ve departmanlı mağazaların müşteri sayısını arttırmak için bazı ünlü markalarda fiyat indirimine gitmesi ve bunların kar azalışlarını normal fiyatlı ürünlerden karşılama), özel-olay fiyatlandırması (satışları arttırmak amacıyla bahar şenliği gibi mevsimlik ve özel günlerde fiyatları indirmesi/arttırması), nakit iadesi veya bir ürün verme (belirli zaman dilimlerinde ürünü satın alan müşterilere para iadesi yapılır veya farklı bir ürün hediye olarak verilir), özel-faizli ödeme planı (bankalarla yapılan özel anlaşmalar ile ürün alımında müşteriye kolaylık sağlanırken, finans yükü bankaya yüklenir), suni indirim veya psikolojik iskonto (ürüne önce gerçek olamayan yüksek fiyat koyup, daha sonra üzerini çizip daha düşük fiyatla satışa sunmak)¹⁷⁶. “Bir malın orantılı bir farkı yansıtmayan iki veya daha fazla fiyattan satılması” olarak bilinen fiyat farklılaştırmada başlıca uygulama şekilleri; tüketici, ürün, imaj, yer ve zaman esasına göredir¹⁷⁷. İndirimli fiyatlar da esas (liste) fiyatın belirlenmesinden sonra uygulanmakta olan nakit, miktar, ticari (fonksiyonel), mevsimlik iskontolar ve FOB, tek teslim fiyatı ve bölge teslim fiyatlarını kapsayan coğrafi fiyat farklılaştırmadır¹⁷⁸.

Fiyat stratejisi geliştirilirken, hedef pazarın fiyata duyarlı olup olmaması son derece önemlidir. Özellikle kriz ortamlarında oluşan belirsizlikten dolayı harcamalarını kısma yönelen tüketiciler, ürün fiyatları düşürülerek satın almaya teşvik edilebilirler. Ancak pahalı markaların fiyatını düşürmesi, önceki fiyatın haksız olduğunu düşündürerek tüketicide markaya karşı güvensizlik yaratabilir. Bu durumda marka imajının zedelenmemesi açısından daha ucuz alt marka oluşturulabilir ve bu sayede şirketin ana markada kaybettiği tüketim gücünü alt marka ile yakalama fırsatı doğar¹⁷⁹.

3.3.3.3. Tutundurma Stratejileri

Tutundurma çabaları, reklamlarla, satış geliştirme ile, hakla ilişkiler araçlarıyla, satış görevlileri aracılığıyla yüz yüze, sergi düzenleme, ürün özellikleriyle ilgili eğitim verme vb. araçlarla ürünlere ilişkin bilgileri tüketicilere aktararak satış işleminin

¹⁷⁶ age, 164-165.

¹⁷⁷ age, 165.

¹⁷⁸ age, 166-167.

¹⁷⁹ Burcu Taşoluk. “Marka Yönetimi ve Ekonomik Kriz”. *İnfomag*. y. 9 s. 4 (2009), 76.

gerçekleştirilmesini kapsamaktadır¹⁸⁰. Burada önemli olan, tüketiciye en etkin şekilde ulaşacak tutundurma çabasını tercih etmektir.

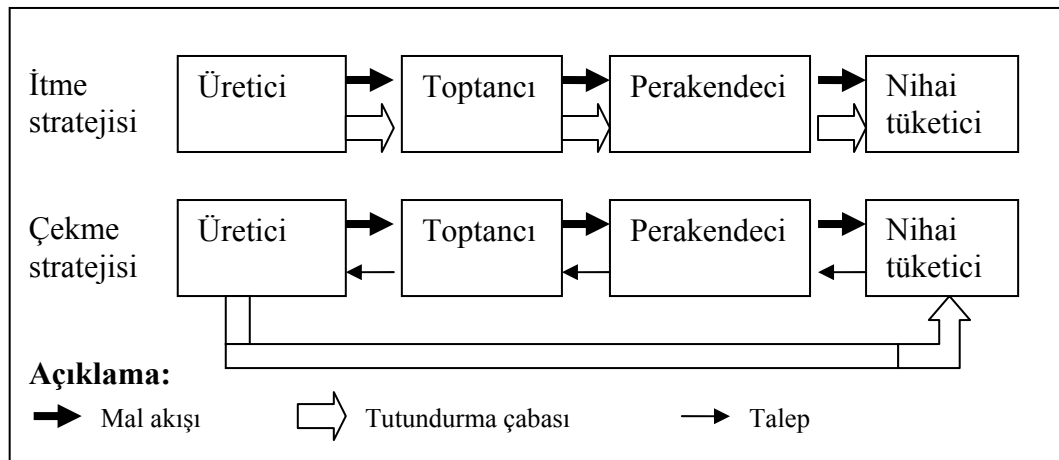
Tutundurma karmasının ana bileşenleri ve onları oluşturan alt kalemler aşağıdaki tabloda görülebilir.

Tablo 8: Tutundurma Karması Bileşenleri

Tutundurma Karması				
Reklam Karması	Kişisel Satış Karması	Halkla İlişkiler Karması	Satış Geliştirme Karması	Doğrudan Pazarlama Karması
Gazete Dergi Radyo Televizyon Açık alan Mesaj Bütçe Ortak reklam	Tüketicilere Aracılara Kişisel iletişim Satış elemanının; -seçimi, -eğitimi, -ödeme, -bölgeler.	Basınla ilişkiler Haber Kurumsal kimlik Kurumsal reklam Duyurum Konuşmalar Editörlük Sponsorluk	Kuponlar Örnek ürünler Sergiler, fuarlar Yarışmalar Çekilişler Satış noktaları İndirim Para iadeleri	Telefon Faks E-posta Doğrudan posta

Odabaşı, Oyman, **age**, 86 ve Mucuk, **age**, 179-180'den uyarlanmıştır.

Tutundurma stratejisi belirlerken pazarlama yönetimi, itme ve çekme stratejilerinden birini seçmek durumundadır. *İtme stratejisi*, hem endüstriyel hem de birçok tüketici ürünü üreticisi için uygun olup “öncelikle araçları hedef alır ve mamulü dağıtım kanallarıyla nihai tüketicilere ulaştırmaya” çalışır. *Çekme stratejisinde* ise işletme, doğrudan nihai tüketiciyi hedef alır ve onları reklam ve çeşitli satış geliştirme faaliyetleri ile motive ederek perakendecilerden ürünü talep etmelerini sağlamaya çalışır¹⁸¹. İtme ve çekme stratejileri arasındaki fark, Şekil 6’da gösterilmektedir.



¹⁸⁰ Cemalcılar, **age**, 13.

¹⁸¹ Mucuk, **age**, 184-185.

Şekil 8: Tutundurmada İtme ve Çekme Stratejileri

Mucuk, **age**, 184.

Tutundurma karmasının seçiminde pazarlama yöneticisi başlıca dört faktöre dikkat eder; tutundurma bütçesi ve maliyetler, pazarın niteliği (tüketicilerin sayısı ve dağılımı veya tüketici türleri), ürünün niteliği (endüstriyel, tüketim ya da özellikli) ve ürünün hayat seyrindeki dönemi¹⁸².

Tutundurma bütçesi, hem tutundurma karmasının oluşturulması, hem de kullanılacak araçların seçimi açısından önemlidir. Pazarı oluşturan tüketicilerin sayısı fazla ve dağılımı yaygın ise reklam, az sayıda ve coğrafi olarak toplanmış iseler kişisel satış daha uygundur. Endüstriyel ürünlerde teknik yönü karmaşık olduğundan kişisel satış tercih edilirken, tüketim ürünlerinde geniş kitlelere reklam ile ulaşılır. Özellikli ürünler ise, psikolojik farklılık ya da farklılık imajı yaratmak için “hem marka bağlılığı yaratacak yoğun reklam, hem de kişisel dikkat ve özeni, servis ve diğer ek hizmetleri sağlayan özel satış gücünü gerektirir”. Mamulün hayat seyrindeki dönem ile ilgili stratejiler, ürün stratejileri başlığı altında anlatılmıştır¹⁸³.

Tutundurma stratejisinin üzerine kurulduğu tutundurma karması bileşenleri; reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler, satış geliştirme ve doğrudan pazarlamadır. Aralarında daha düşük maliyetli olmasından ve kurum, ürün ve marka için olumlu imajlar yaratmayı amaçladığından giderek önem kazanan bileşen, halkla ilişkilerdir. İlk başlarda tek bir çalışan ile başlayan işletmeler şimdilerde halkla ilişkiler departmanı kuruyor, tüm imkanlarından etkin bir şekilde faydalanmaya çalışıyor. Doğrudan pazarlama da internet üzerinden yapıldığında oldukça düşük maliyetli olup doğru geliştirildiğinde oldukça olumlu sonuçlar vermektedir. Kriz dönemlerinde genellikle reklam bütçesi kısıılırken, halkla ilişkilerin, duyurum gibi medyada ücretsiz yer alabilecek faaliyetlere ağırlık verilmektedir. Bununla birlikte topluma daha yakın olabilmek ve marka bilinirliğini arttırmak amacıyla işletmeler, çeşitli sponsorluklara da yönelmektedirler. Burada da öncelikle hedef kitle belirlenir, ardından bu hedef kitleye ulaşmak için en doğru etkinlik tespit edilerek ne şekilde sponsor olunacağına karar verilir, uygulamaya geçilir ve uygulamanın ardından haberlerinin medyada yer alması için veya işletmeye bilgi sağlaması için anketlerle, yüz yüze görüşmelerle

¹⁸² **age**, 185.

¹⁸³ **age**, 186-187.

izleme ve değerlendirme yapılır¹⁸⁴. Sponsorluk, pahalı bir faaliyet olduğundan pazarlama bütçesinin kısıldığı durumlarda terk edilebilmektedir.

Tutundurma stratejisi, “bir kuruluşu ve ürünlerini olası alıcılara sunmak, satışları kolaylaştırmak ve uzun dönemli karları arttırmaya katkıda bulunmak için ürünlerin gereksinme gideren özelliklerini ilgililere ve ilgilenilenlere iletmek amacıyla tasarımılanan, kontrollü ve bütünleşik iletişim yöntem ve materyallerinin programıdır¹⁸⁵. Tutundurma plan ve stratejisi ile ilgili başlıca kararlar, tutundurma bütçe ve programının oluşturularak araçlarının, reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler, satış geliştirme vb. yönetimi, entegrasyonu, etkinlik ölçümü ve değerlendirme ile analizini içerir¹⁸⁶.

Reklam

En önemli tutundurma metotlarından biri olan reklam, ‘malların, hizmetlerin veya fikirlerin, geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla, bir ücret karşılığında, kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır’¹⁸⁷. Reklam, içeriği bakımından ürün ve kurumsal reklam, hedeflediği kitle açısından tüketicilere ve araçlara yönelik, coğrafi bakımdan yerel, ulusal ve uluslararası, kullanılan araç bakımından da sözlü basın, yazılı basın, posta reklam ve açık hava reklamı olarak sınıflandırılmaktadır. Ayrıca ürünün hayat eğrisi dönemine göre reklam, öncü, rekabet edici ve hatırlatıcı olmak üzere üçe ayrılır. Reklam aracı ve mesaj seçilirken bu sınıflandırmaya dikkat edilir¹⁸⁸. Her bir reklam aracının üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki tabloda (Tablo 9) gösterilmektedir.

¹⁸⁴ Odabaşı, Oyman, **age**, 356-357.

¹⁸⁵ Tek, **age**, 709-710.

¹⁸⁶ **age**, 710.

¹⁸⁷ Mucuk, **age**, 215.

¹⁸⁸ **age**, 217-219.

Tablo 9: Medya Seçeneklerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Medya	Üstünlükleri	Zayıf Yönleri
Televizyon	Çok geniş bir izleyici kitlesine ulaşır: resim, baskı, ses ve hareketi kullanarak etki yaratır, spesifik izleyicileri hedefleyebilir	Reklamları hazırlama ve yayınlama maliyetleri yüksektir; mesaja maruz kalma süresi kısadır ve mesajlar kısa ömürlüdür; karmaşık mesajları içeren bilgileri iletmek zordur.
Radyo	Düşük maliyetlidir; spesifik dinleyicileri hedefleyebilir; reklamlar kısa süre içinde yerleştirilebilir; ses, mizah ve ima yoluyla anlatım etkin bir biçimde kullanılabilir.	Görsel heyecan yaratamaz; mesaja maruz kalma süresi kısadır ve mesajlar kısa ömürlüdür; karmaşık mesajları içeren bilgileri iletmek zordur.
Dergiler	Spesifik okuyucuları hedefleyebilir; yüksek renk kalitesine sahiptir; reklamın ömrü uzundur; reklamlar kesilip saklanabilir; karmaşık mesajları içeren reklamlar iletilir.	Reklamı yerleştirmek için uzun zamana ihtiyaç vardır; reklamın yerleştirme pozisyonu üzerinde kontrol sınırlıdır; göreceli olarak yüksek maliyetlidir; tüketicinin dikkatini çekme konusunda derginin diğer kısımları ile rekabet halindedir.
Gazeteler	Yerel pazarlara mükemmel bir şekilde hitap edebilir; reklamlar kısa sürede yerleştirilebilir ya da değiştirilebilir; reklamlar saklanabilir; tüketiciden hızlı tepki alınabilir; düşük maliyetlidir.	Gazetede ki reklamlar ve gazetede ki diğer kısımlar okuyucunun dikkatini çekmek için rekabet halindedir; reklamın sayfadaki pozisyonu kontrol edilemez; kısa ömürlüdür; spesifik kitleleri hedefleyemez.
Doğrudan posta	Spesifik tüketicileri hedeflemek açısından en iyi yoldur; çok esnek; reklamlar saklanabilir; etkisi ölçülebilir.	Göreceli olarak yüksek maliyetlidir; tüketiciler genellikle olumsuz tepki verebilmektedirler; başarısı, doğru ve güncellenmiş tüketici listesinin varlığına bağlıdır.
Açık alan	Düşük maliyetlidir; yerel pazarlarda odaklanılabilir; görünürlük düzeyi yüksektir; mesaja tekrar tekrar maruz kalma şansı vardır.	Mesajlar kısa ve basit olmalıdır; izleyici seçiciliği düşüktür; trafik riski oluşturması ve çirkin görüntü yaratması nedeniyle eleştirilir.
İnternet	İzleyici seçiciliği yüksektir; düşük maliyetlidir; etkileşim olanaklarına sahiptir; mesajları güncelleştirmek kolaydır.	Etki düzeyi göreceli olarak düşüktür; mesaja maruz kalma izleyici kontrolündedir; küçük ve demografik açıdan ancak belirli bir kitleye ulaşır.

Berkowitz, Karin, Hartley ve Rudelius, 1997, 534'ten aktaran Ayhan Yılmaz, Figen Ersoy, Metin Argan, Perakendecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1692), 253.

Bunların yanında, reklam bütçesi ve araçların maliyetleri, hedef pazarda yer alan tüketicilerin özellikleri reklam aracının seçiminde belirleyici rol oynar¹⁸⁹. Buna göre, reklam için ayrılan para ne kadar fazla ise televizyon gibi pahalı, ancak çok geniş kitlelere ulaşan reklam aracını tercih etme imkanı ve olasılığı o denli yüksektir. Eğer

¹⁸⁹ age, 217-219.

ürün ya da hizmet geniş kitlelere hitap ediyorsa, geniş kitlelere ulaşan reklam aracı seçilmesi, çok seçkin ama dar bir kitleye hitap ediyorsa, dergi, özel posta reklamları daha doğru olacaktır. Demografik özellikler de reklam aracı seçiminde önemlidir; örneğin, genç kızlara yönelik bir ürünün reklamını Hey Girl dergisine koymak ya da gençlik dizisi sırasında yayınlamak, hedef kitleye ulaşmak adına daha etkili bir sonuç verir.

Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, “bir işletmenin (ya da, genelde bir kuruluşun) toplumda kendisiyle ilgili çeşitli çıkar grupları ile iyi ilişkiler geliştirmek, topluma yararlı faaliyetleri konusunda bilgi vermek suretiyle bu ilişkileri sürdürme çabasıdır”¹⁹⁰. Halkla ilişkiler, kurumsal ve pazarlama olmak üzere ikiye ayrılır. Kurumsal halkla ilişkiler, kurum kimliği, imajı, ünü kapsayan geniş anlama sahip bir halkla ilişkiler faaliyeti iken, pazarlama halkla ilişkiler, ürün, satış ve pazarlamaya yöneliktir. Pazarlama halkla ilişkiler, reklam gibi geniş kitlelere hitap eder, ancak çoğunlukla ücretsiz yapılır, mesaj, haber biçiminde sunulur. Ayrıca reklamdan farklı olarak, kontrol basın-yayın araçlarının elinde olduğundan bazen olumsuz da olabilmektedir. Halkla ilişkilerin mesajı hedef kitlelere ulaştırmak için kullandığı üç kanal vardır; (1) kitle iletişim araçlarını kullanmak, (2) hedef dinleyici kitlesiyle kişisel iletişim (basın toplantısı ya da tur), (3) yüz yüze veya kişisel temas (lobicilik, kamu görevlileri ile destek için görüşme)¹⁹¹. Ücretsiz olmasına karşın, işletmenin bünyesinde böyle bir departman bulundurması, aslında bir maliyet unsurudur, yine de reklama göre düşük maliyetli bir araç olduğundan son dönemde kullanımı ciddi artış göstermiştir.

Kişisel Satış

İşletmeler için çok önemli bir tutundurma metodu olan kişisel satış, yaygın olarak kullanılan, reklam ve diğer tutundurma faaliyetlerinden daha güçlü, “çoğu kez tüm tutundurma programını ‘istenen satış hacmine’ ulaştıran” son adım olabilmektedir¹⁹². Kişisel satış, “satış yapmak amacıyla bir veya daha fazla potansiyel alıcıyla karşılıklı konuşmak, görüşmek ve sonuca ulaşmaktır”¹⁹³. En önemli özellikleri; kişisel iletişim ve harcanan çabanın reklam ve diğer metotlara göre nisbi olarak daha azının boşa gitmesi ve maliyetli olmasıdır (önce yetiştirmek için verilen eğitimler, ardından iyi

¹⁹⁰ age, 228.

¹⁹¹ age, 229-232.

¹⁹² age, 191.

¹⁹³ age, 192.

eğitimli işgücünü elde tutmak için gereken maliyetler). Kişisel satışı gerçekleştiren kişi olan satış elemanı ya da satışçı, potansiyel alıcı bulup ona bilgi vererek satın almaya yardım ve ikna eder.

Satış geliştirme

Satış geliştirme, “kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama çabaları dışında kalan, genellikle sürekli olarak yürütülmeyen, fuarlara katılma, sergiler, teşhirler vb. devamlılığı olmayan diğer satış çabalarıdır”¹⁹⁴. Kısa dönemli etkisi olan teşvik araçlarından oluşan ve şimdi satınalmaya teşvik eden satış geliştirme, kontrolünün işletmenin elinde olan, tekrarlanan ve rutin olmayan işlerle uğraşan, reklam ile kişisel satışı tamamlayan ve bunların koordinasyonunu sağlayan bir tutundurma metodudur. Satış geliştirme, tüketicilere yönelik (bir ürünün denenmesini sağlamak, tamamlayıcı ürünü satmak, planlanmamış alımları teşvik etmek ve rakiplerin promosyonlarını nötralize etmek amacıyla tüketicilere sunulan eşantıyon, kupon, nakit iadesi, prim, çekiliş, yarışma, hediye vb.), araçlara yönelik (aracının belirli bir markanın dağıtımını üstlenmesi veya sürdürmesi, raf yeri ayırması, yeni ürünü sunması, stoklarını yüksek tutması, reklamını üstlenmesi, fiyat indirimi uygulaması, rakiplere karşı markayı savunması amacıyla verilen tutundurma ikramları, takvim ve ajandalar, hediyeler, ücretsiz mal, ortak reklam, ikramiye, düzenlenen ticari sergiler, bayi toplantıları vb.) ve satış gücüne yönelik (işletmenin kendi satış elemanlarını motive etmek için kullandığı prim, yarışma, özel ödül, cüzdan, satışa yardımcı malzemeler, satış toplantıları, eğitim vb.) olarak üçe ayrılmaktadır¹⁹⁵.

Teknolojinin gelişmesi ve perakendenin güçlenmesi ile satış raporları günlük çıkarılabiliyor, ürünlerin satış ve kar durumu, tüketicilerin tercihleri istatistiksel olarak görülebiliyor, satılmayan ürünleri çok satan ürünlerle birlikte paket halinde promosyonlar düzenlenerek yavaş hareket eden ürünler elden çıkarılabiliyor.

Doğrudan pazarlama

Pazarlama faaliyetlerinin tamamlayıcısı olduğu gibi, esas pazarlama yaklaşımı da olabilen doğrudan pazarlama, “her hangi bir yerde ölçülebilir bir cevabı (tepkiyi), ya da ticari işlemi gerçekleştirmek için, bir veya daha fazla reklam aracını kullanan

¹⁹⁴ age, 205.

¹⁹⁵ age, 207-209.

interaktif bir pazarlama sistemidir”¹⁹⁶. Reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve satış geliştirmeden farklı olarak doğrudan pazarlama, tek işlemde hem talep yaratır, hem de talebi karşılar. Doğrudan pazarlamanın en belirgin özelliği, müşterilerin tek tek ele alınmasıdır. Bu sebeple müşteri veri tabanı, doğrudan pazarlama için son derece önemlidir¹⁹⁷. Kitlesele pazarlama ile doğrudan pazarlama farklarının anlatıldığı tabloda (Tablo 10), ikincisinin müşteri yönü ne kadar ön planda olduğu açıkça görülebilmektedir.

Tablo 10: Kitlesele Pazarlama ile Doğrudan Pazarlamanın Karşılaştırılması

Kitlesele Pazarlama	Doğrudan Pazarlama
- Ortalama müşteri - Müşterinin anonim olması - Standart ürün - Kitlesele üretim - Kitlesele dağıtım - Kitlesele reklam - Kitlesele tutundurma - Tek yönlü mesaj - Ölçek ekonomisi - Pazar payı - Bütün müşteriler - Müşteriyi çekme	- Bireysel müşteri - Müşteri profili - Müşteriye özel ürün - Müşteriye özel üretim - Müşteriye özel dağıtım - Müşteriye özel reklam - Müşteriye özel satış teşvikleri - İki yönlü mesaj - Faaliyet alanından tasarruf - Müşteri payı - Karlı müşteriler - Müşteriyi elde tutma

Mucuk, age, 238.

Kolay, interaktif ve hızlı, ölçülebilir ve düşük maliyetli olması, tam ve kesin hedefleme yapılabilmesi gibi üstünlükleri bulunan doğrudan pazarlamanın başlıca şekilleri; doğrudan posta ile pazarlama, elektronik araçlarla pazarlama, katalogla pazarlama, basılı medya ile pazarlama, telefonla pazarlama, doğrudan cevaplı TV pazarlaması ve yüz yüze satışır¹⁹⁸.

İnternette pazarlama

“Hedef pazarlara yönelik olarak internet ortamında mamullerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin stratejik bir süreç” olarak tanımlanan internette pazarlamanın işletmeden tüketiciye, işletmeden işletmeye, tüketiciden tüketiciye ve tüketiciden işletmeye şeklinde dört türü vardır¹⁹⁹. Önceleri daha çok işletmeden işletmeye şekli yaygınken, günümüzde internet kullanımının yaygınlaşması ve e-ticaretin gelişmesi ile işletmeden tüketiciye internetten pazarlama

¹⁹⁶ age, 234.

¹⁹⁷ age, 236-237.

¹⁹⁸ age, 235-241.

¹⁹⁹ age, 244-245.

şekli daha çok önem kazanmaktadır. İnternette pazarlamanın işletmelere başlıca faydaları; interaktif olması ve müşterilerle yakın ilişki kurulmasına olanak sağlaması, düşük maliyetli olması ve etkinliğinin giderek artması, esneklik sağlaması, küresel ve hızlı bir araç olmasıdır²⁰⁰.

3.3.3.4. Dağıtım Stratejileri

Dağıtım kanalının seçimi ve lojistik olmak üzere ikiye ayrılan dağıtım, ürünlerin tüketicilere dağıtılmasıyla ilgili tüm çabaları kapsar²⁰¹. Çalışmada dağıtım stratejileri altında dağıtım kanallarının seçimi araştırıldığından, bir sonraki aşama olan lojistik yani fiziksel dağıtım üzerinde durulmamakta, dağıtım kanallarının seçimi anlatılmaktadır.

Dağıtım, direkt gerçekleştirebileceği gibi, endirekt (yani aracılar kullanılarak) de yapılmaktadır. Bu, işletmenin kararına bağlıdır. Endirekt dağıtımda üretici ile tüketici arasındaki alım-satım ilişkisi, aracı kuruluşlarca gerçekleştirildiğinden ilişki üreticilerin ürünlerini satmak ve tüketiciler de ürünleri almak için daha az ilişki kurmuş olacak ve dolayısıyla daha az çaba sarf ederek zamandan, enerjiden ve maliyetten tasarruf edecek, aracılardan “pazarlama görev ve fonksiyonları açısından üstünlük ve etkinliklerinden” yararlanılır²⁰².

Pazarlama departmanı, ürünün üreticiden tüketiciye ulaşması için çevre koşullarını, tüketici isteklerini ve yasal düzenlemeleri dikkate alarak çeşitli araçlar arasından (toptancı, perakendeci, acenta, internet vb.) en uygun dağıtım kanalını belirler²⁰³. Bu karar, diğer pazarlama kararlarını da etkiler. Örneğin, dağıtım kanalının büyük veya küçük, kaliteli ya da orta derece olmasına göre fiyatlandırma kararı değişebilir. Aynı zamanda, dağıtım kanalı tercihi başka firmalara karşı taahhütler de içerir (örneğin, Eczacıbaşı, öncesinde sadece eczane kanalıyla reçetesiz satılan bir ilacı sonradan süpermarket ya da bakkalda satmak isterse, sorun yaşanabilir)²⁰⁴.

Dağıtım kanalları, fikir, ürün ve hizmetler gibi, değeri olan şeylerin ara kullanıcı ve/veya tüketicilere ulaşmasını sağlayan işletme içi birimler ile işletme dışı aracılı veya aracısız kuruluşlardan oluşan bir dizi kişi ve kuruluşlardır²⁰⁵. Ürünün tüketim

²⁰⁰ age, 246-247.

²⁰¹ age, 257.

²⁰² age, 261-262.

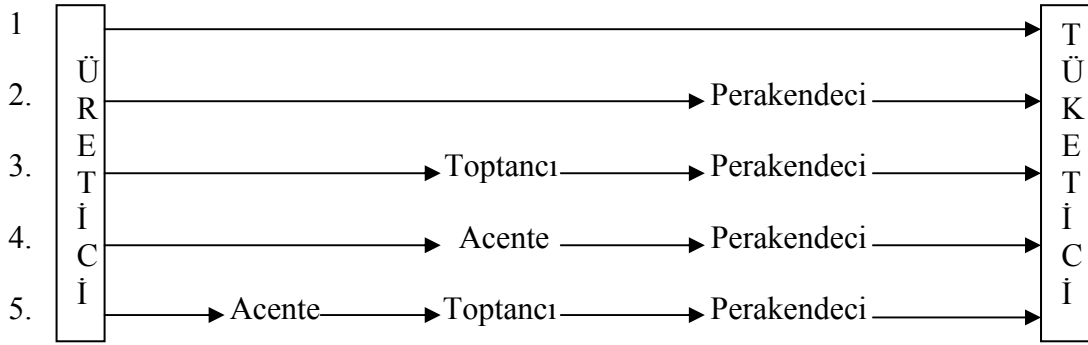
²⁰³ Cemalcılar, age, 13.

²⁰⁴ Tek, age, 519.

²⁰⁵ age, 519 (farklı tanımlardan uyarlanmıştır).

veya sanayi ürünü olmasına bağlı olarak kullanılan araçlar değişiklik gösterir; ilkinde direkt perakendeci veya toptancı ve perakendeci gibi araçlar kullanılırken (Şekil 7), ikincisinde direkt sanayi distribütörü, acente/aracı veya komisyoncu ile sanayi distribütörü ya da komisyoncu ve acente/aracı kullanılmaktadır²⁰⁶.

Alternatifler



Şekil 9: Tüketim Ürünü Üreticisi İçin Dağıtım Kanalı Alternatifleri

Mucuk, **age**, 263'ten uyarlanmıştır.

Aracı kullanmanın nedenleri, doğrudan pazarlama yapabilecek finansal olanakların olmaması, ölçek ekonomisinden yararlanma isteği (diğer üreticilerin ürünleri ile bir yerde olmak), asıl işleri olan üretime odaklanmak istemeleri, üretici ile müşteri arasındaki uzaklığı kapatmak ve dağıtım kanallarındaki ilişki sayısını azaltarak iş yükünü hafifletmektir²⁰⁷.

Dağıtım kanalının seçimini etkileyen başlıca faktörler; pazarla, ürünle, araçlarla ve işletmenin kendisiyle ilgili faktörlerdir. Pazarla ilgili faktörler, üreticinin tüketim ya da edüstriyel pazara hitap etmesi (ikincisinde perakendeciler yok), potansiyel tüketici sayısı (az ise doğrudan satış, fazla ise aracı kullanılır), tüketicilerin bölgesel dağılımı (tüketiciler belirli bölgelerde toplanmışsa aracıya gerek duyulmaz) ve siparişlerin büyüklüğüdür (örneğin, küçük kitleye ulaşan bakkallar için toptancı kullanılırken, geniş kitlelere hitap eden büyük zincir mağazalara direkt ulaşması daha ekonomik olacaktır). Ürünle ilgili faktörler, ürünün birim değeri (ne kadar düşükse, o kadar çok aracı kullanılır), ürünün bozulabilirliği (ürün çabuk bozuluyorsa, dağıtım kanalı kısa tutulur), ürünün teknik yapısı (karmaşık yapıya sahip endüstriyel ürünler doğrudan

²⁰⁶ **age**, 522.

²⁰⁷ **age**, 521.

satılır). Aracılarla ilgili faktörler, sağladıkları “servis, istekli aracılardan bulunabilirliği ve üretici politikalarına uyabilmeleridir”. İşletmenin kendisiyle ilgili faktörler de, “finansal gücü, yönetim yeteneği, kanalı denetleme isteği ve araçlara sağladığı hizmetlerdir”²⁰⁸.

İşletmeler, kullanılan dağıtım kanallarını belirledikten sonra, araçların sayısını belirlemelidir. Aracı sayısını belirlemede kullanılan başlıca dağıtım politikaları da yaygın dağıtım (ürünün alıcısının bulunabileceği her yerde satılması), seçimli dağıtım (belirli bir bölgede kısıtlı sayıda aracı kullanma) ve özel dağıtımdır (belirli bir pazarda tek bir aracı kullanma).

3.3.3.5. Müşteri Stratejileri

Ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama yönetimi açısından belki de en çok dikkate alınması gereken faktör, müşterilerin durumlarında ve beklentilerinde meydana gelen değişikliklerdir. Böylece, işletmelerin hedef grupları için geliştirdikleri uygulanabilir kurallar artık geçerliliğini kısmen veya tamamen yitirdiğinde gözden geçirilmeli, gevşetilmeli ya da sıklaştırılmalıdır, aksi takdirde bunların uygulanması işletmeye çok pahalıya mal olabilir. Bu durumda tüketici araştırmaları önem kazanarak (1) hedef grubun ya da grupların yeniden tanımlanmasını, (2) ürün ya da ürün dizilerinde özellik ya da içeriklerinden beklenen faydalarda meydana gelen değişikliklere bağlı olarak farklı ölçüde ayarlamaların yapılmasını ve (3) dağıtım, tutundurma bütçesi ve reklam mesajında değişikliklerin yapılmasını gerektirebilir²⁰⁹. Müşteri değerinin giderek arttığı ve yeni müşteriler kazanmaktan ziyade mevcut müşteriyi elde tutmanın önem kazandığı²¹⁰ bu dönemde krizle birlikte var olan müşteriyi daha iyi tanımak, ona daha iyi hizmet sunmak ön plana çıkmaktadır. Böylece, işletmelerin kriz dönemi pazarlama stratejilerinde müşterilere de önemli bir yer ayırması gerekmektedir.

²⁰⁸ Mucuk, **age**, 265-266.

²⁰⁹ Shama, 1978, 52.

²¹⁰ Mucuk, **age**, 18.

3.4. Krizin İşletmelere Ve Pazarlama Stratejilerine Etkileri

Kriz kavramı ve pazarlama stratejileri incelendikten sonra, krizin işletmelere ve pazarlama stratejilerine etkisi mercek altına alınmaktadır.

3.4.1. Krizin İşletmelere Etkisi

Bu konuda farklı dönemlerde araştırmalar yapılmıştır; 1970 yılında Kotler ABD firmalarının stagflasyona tepkilerini²¹¹ ve 1978 yılında Shama tarafından gelişmiş ülkelerdeki büyük firmaların ve tüketicilerin stagflasyona tepkileri (pazarlama yönetimi, en çok fiyatlandırmada, en az ise tutundurma ve dağıtımda değişiklik yapmıştır)²¹², 1996 yılında Roxas ve Huszagh tarafından Filipin firmalarının stagflasyonda davranışları²¹³, 2000 yılında Anashkina tarafından Rusya'nın kriz sonrası ilaç sektörü²¹⁴, Ang, Leong ve Kotler tarafından Asya krizinin işletme ve tüketicilere etkisi²¹⁵ incelenmiştir. Türkiye'de de krizin işletmelere etkisini inceleyen çok sayıda çalışma yapılmıştır; Zehir'in bunalım döneminde Türkiye şirketlerinin stratejilerinde yaptığı değişiklikleri inceleyen araştırması²¹⁶, Aydemir ve Demircinin 2005'te hazırladığı ve krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerini analiz eden makalesi²¹⁷, Titiz ve Çarıkçı'nın 2001 krizinin ardından gerçekleştirdiği ve krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri ile küçük işletme yöneticilerinin kriz dönemine yönelik stratejik düşünce ve analizler çalışması²¹⁸, Yüksel ve Murat'ın 2001 krizi ile alakalı yaptığı Şubat Krizinin Kobi'ler Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri isimli çalışması²¹⁹, Zerenler ve İraz'ın Kriz Dönemlerinde Ürün Ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük Ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir

²¹¹ Roxas, Huszagh, **age**, 6.

²¹² Shama, 1978, 50.

²¹³ Roxas, Huszagh, **age**, 6.

²¹⁴ Viktoria Anashkina. "The Russian Pharmaceutical Market After The Crisis: An Insider's View". **International Journal of Medical Marketing**, Vol. 1,1, Henry Stewart Publications (2000), 33-39.

²¹⁵ Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong and Philip Kotler. "The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses". **Long Range Planning**, Vol. 33 (2000) Elsevier Science Ltd., 97-119.

²¹⁶ Zehir, **age**, 293.

²¹⁷ Muzaffer Aydemir, M. Kemal Demirci. "Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi". **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, c.29 No:1 (2005), 65-81. <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1139.pdf> [24.03.2009].

²¹⁸ Titiz, Çarıkçı, **age**, 203-218.

²¹⁹ Yüksel, Murat, **age**.

Araştırma isimli çalışması²²⁰, Yalçın ve Gafuroğlu'nun ekonomik krizlerin KOBİ'ler üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırması²²¹, Ekşi'nin 2007'de hazırladığı finansal krizlerin KOBİ'ler üzerindeki etkilerini ve kriz dönemi stratejilerini inceleyen doktora tezi²²² ve diğerleri. Görüldüğü üzere, Türkiye'de yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu, Türk ekonomisinin bel kemiğini oluşturan KOBİ'ler üzerine yapılmış ve daha çok krizin genel etkisi mercek altına alınmıştır. Bu çalışmada ise, sadece KOBİ'ler değil, çeşitli büyüklükte işletmeler kapsama alınmış ve krizin işletmelerin büyüklüklerine ve sektörlerine göre pazarlama yöneticileri açısından etkisi ve krizin işletmelerin pazarlama stratejilerine etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Farklı büyüklükteki işletmeler, hedef pazarları ve pazar güçleri itibarıyla ekonomik koşullardan farklı şekilde etkilenebilmektedir; aynı şekilde farklı sektörlerde yer alan işletmeler krizden farklı etkilenebilmekte, kimi zarar ederken, kimisi büyüme kaydedebilmektedir²²³.

Küresel rekabet ortamında uluslararası işletmelerin yatırım yaptıkları ülkelerde meydana gelen bir kriz, ekonomiyi, işletmeyi, o bölge ile ya da ülkeyle ticari ilişkileri bulunan (bazen de ticari ilişkisi bulunmayan, ama ekonomik gelişmişlik düzeyi gibi benzerlik taşıyan) ülke ve yatırımcıları etkileyebilmektedir. Meydana gelen kriz, küresel boyutta ise, kriz salgınına yakalanan her ülke ve işletmeleri olumsuz etkilenecek, ticari ilişkisi bulunan ülke ve işletmeleri de etkileyecektir.

Kriz döneminde işletmelerin karşı karşıya kaldıkları ve çoğu zaman yanlış karar alınmasına sebep olan olumsuzluklar; zaman baskısı ve belirsizliktir.

Zaman baskısından dolayı görevlerin güçlük derecesi artar, karar süreleri kısalmış, karar verme süreci ve sonuçları doğrudan etkilenir, bu sebeple oluşan stres ortamında alınan kararlarda hata oranı artabilir, sorunların çözüm süreci uzayabilir,

²²⁰ Muammer Zerenler, Rifat İraz. "Kriz Dönemlerinde Ürün Ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük Ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma". **S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.21 (2006/2), 247-267.

²²¹ Azmi Yalçın, Şahin Gafuroğlu. "Ekonomik Krizlerin Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Yönetimsel Ve İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma". **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.17, s.2 (2008), 433-448.

<https://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2008.17.2.523.pdf> [24.03.2009].

²²² İbrahim Halil Ekşi, "Finansal Krizlerin KOBİ'ler Üzerinde Etkileri Ve Başarılı-Başarısız KOBİ'lerin Kriz Dönemi Stratejileri" (Doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007). <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00525.pdf> [24.03.2009].

²²³ Shama, 1993, 64.

yöneticilerin sorunları çözme yetenekleri konusunda kendilerine olan güvenleri azalabilir²²⁴. Bu da, işletme yönetimini olumsuz etkileyerek, iflasa kadar götürebilir.

Titiz ve Çarıkçı, krizlerin işletmelere etkisini yöneticiler açısından değerlendirmesini yaparak, krizlerin işletmeler üzerindeki sonuçlarını aşağıdaki başlıklar altında toplamaktadır:²²⁵

- Yönetim kararlarının merkezileşmesi,
- Hızlı karar verme baskısı,
- Uyum yeteneğinin azalması,
- Gerilimin artması,
- Güvenin sarsılması,
- Beklenmeyen maliyetler.

Bu sonuçlar arasında beklenmeyen maliyetler, işletmelerin krize karşı geliştireceği her programın getireceği birtakım ek masraf ve maliyetleri kapsamaktadır; “bir erken uyarı sisteminin kurulması, koruma ve önleme mekanizmalarının geliştirilmesi, gerekli yerlere profesyonel kişilerin atanması veya danışmanların görevlendirilmesi”, “işletmenin krize yönelik yeni reklam, imaj yenileme veya derinleştirme faaliyetleri ile yeni satış politikaları, fiyat düzenlemeleri, alıcı-satıcı ilişkilerine yönelik kararlar” planlanmamış birtakım maliyetlere neden olabilmektedir²²⁶.

Kriz ortamında işletmelerin bir diğer ve belki de en önemli sorunu belirsizliktir. Belirsizlik sorunları, rekabet yoğunluğu, talep belirsizliği ve teknolojik belirsizlik olmak üzere üçe ayrılabilir. Bunlardan rekabet yoğunluğu işletmenin rakiplerinin çokluğunu ve buna bağlı olarak pazara odaklılık derecesini ifade etmekte; talep belirsizliği, ekonomik kriz ortamında talebin değiştiğini ve işletmenin stratejilerini buna göre düzenlemesi gerektiğini ifade etmekte; teknolojik belirsizlik de teknolojiye bağlı değişimleri, inovasyon düzeyi ve hızını kapsamaktadır²²⁷. İşletmelerin kararlarının çoğunun gelecekle ilgili olmasından oluşan koşullarda istikrarı sağlamak, yeni koşullara uygun stratejiler geliştirmek zorlaşmaktadır. Ancak görülen şu ki, krizden en az zararla çıkabilen işletmeler esnek yapıya sahip, hızlı karar

²²⁴ Titiz, Çarıkçı, **age**, 205.

²²⁵ **age**.

²²⁶ **age**, 207.

²²⁷ Grewal, Tansuhai, **age**, 69-71.

alabilen işletmelerdir²²⁸. Krizi öngörmek her zaman mümkün olmadığından, işletmenin reaktif stratejik esneklik yaklaşımını benimsemesi faydalı olabilir. Böylece işletmeler pazarın fırsat ve tehlikelerine hızlı cevap vererek ‘sürpriz pazarlama’ ile ekonomik ve siyasi riskleri yönetebilir²²⁹. Pazar odaklı olmak ise olağan dönemde (krizin olmadığı) işletmeler açısından faydalı iken kriz döneminde uygulandığında kriz çıkışında olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Kriz döneminde pazar odaklı olmayı eleştirenler, sürekli talebi araştırmayı gerektiren pazar odaklılığın ‘müşterilerin isteklerini çok fazla önemseydiğinden’ pazar liderliğini kaybettirebileceğini öne sürmektedir²³⁰. Bu sebeple, işletme yöneticilerinin stratejik iç ve dış çevre analizi doğru yapabilmesi, tehlikeleri önceden görebilmesi son derece önemlidir.

Gelecekle ilgili belirsizlik nedeniyle kriz döneminde ekonomide kısa vadeli işlemler, kararlar, hareketler görülmektedir. “Menkul kıymetler borsasında düşüş, işletmelerin ve bankaların sermaye yeterliliğinde aşınmaya ve borsada işlem gören işletmelerin net değerlerinin düşmesine yol açmakta”, bu da bankaları olduğu kadar sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bilançolarını da olumsuz etkilemekte, özsermayelerini güçlendirme olanaklarını kısıtlamakta ve karlılıklarını azaltmaktadır. Krizin sebep olduğu yüksek faiz ve düşük talep, firmaların üretimlerini olumsuz etkilemekte, satışlar düşmekte, stoklar artmakta, kapasite fazlası doğmakta, bu da istihdamın azalmasına neden olmaktadır²³¹. Nitekim yaşadığımız kriz ortamında da birçok sektörde kapasite fazlası oluşmuş bulunmaktadır. İşsizlik de giderek artmakta ve Şubat 2009 itibariyle ABD’de işsizlik oranı %8,7, Türkiye’de ise %13,6’ya ulaşmış durumdadır²³². İSO’nun üyeleri ile 2008 yılının ikinci çeyreğinde gerçekleştirdiği ankette de katılımcıların %50’sinin istihdamlarını azalttığı ortaya çıkmıştır²³³. Bu veriler ışığında özellikle üretici işletmelerin durumunun kötüye gittiği söylenebilir.

Türkiye İstatistik Kurumu’nun düzenli olarak hazırladığı İmalat Sanayinde Eğilimler isimli raporda üretici işletmelerinde kapasite kullanım oranlarında son iki yılda düşüş yaşandığı ortaya çıkmıştır. İşletmelerin tam kapasite ile çalışmamasının temel nedeni

²²⁸ Titiz, Çarıkçı, **age**, 211.

²²⁹ Grewal, Tansuhai, **age**, 72.

²³⁰ **age**, 70.

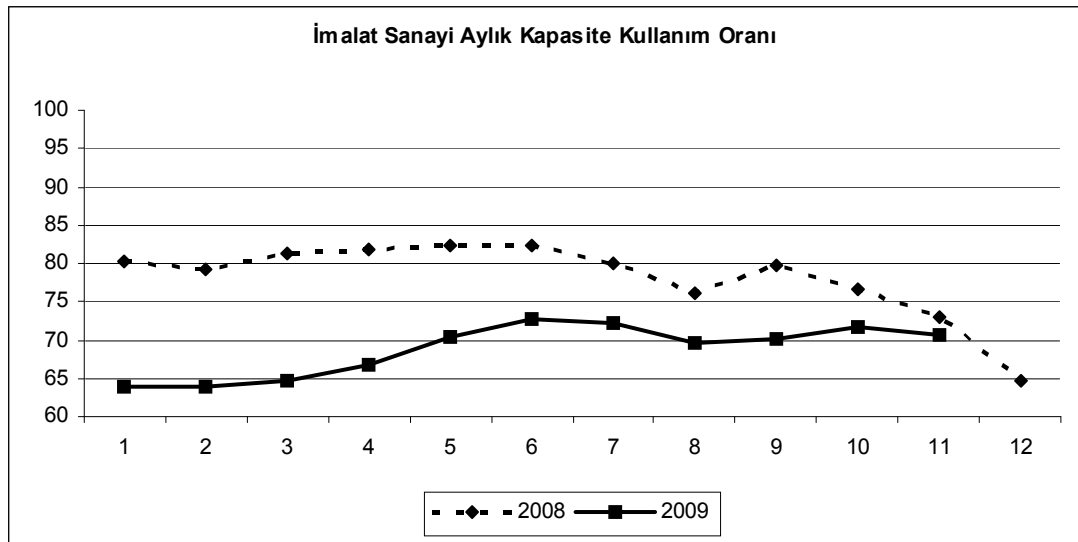
²³¹ Bilgin ve diğ., **age**, 50-51.

²³² “İşsizlik tarihi rekor kırdı: % 13,6”, **Milliyet Gazetesi**, 17 Mart 2009, <http://www.milliyet.com.tr/Ekonomi/HaberDetay.aspx?aType=HaberDetayArsiv&ArticleID=1071931&Kategori=ekonomi&b=issizlik%20tarihi%20rekor%20kirdi:%20%2013.6&ver=09> [18.03.2009].

²³³ Merve Kara, “Dar Alanda Kısa Paslaşmalar”, **BusinessWeek Türkiye**, s. 8 (2009), 11.

talep yetersizliğidir; iç pazarda talep yetersizliği %55,4 ve dış pazarda talep yetersizliği %29,7 oranında etkili olmuştur²³⁴. Buna rağmen sağlık sektöründe ilginç bir durum söz konusu; sağlık ekipman üreten, geliştiren ve pazarlayan firmaların onkoloji ekipmanları, cerrahi aletler ve ekipmanlar, bazı ortopedik implantlar, hatta robotik cerrahi ekipman yüksek talep görürken, genellikle sağlık sigortası tarafından karşılanmayan lazerle göz tedavisi ve plastik cerrahi gibi alanlarda ciddi düşüş gözlenmiştir²³⁵. Burada tüketicilerin acil olmayan lüks tüketimi erteledikleri tekrar doğrulanmaktadır.

2008 ve 2009 yılının kapasite kullanım oranlarına (KKO) bakıldığında ise, 2009'da KKO'nun geçen seneye göre daha düşük olduğu, ancak 2008'in son ayı ile 2009'un ilk çeyreğinin ardından bir yükselme trendine girdiği görülmektedir (Şekil 10). 2010 yılında da ekonomik koşulların iyileşmesi ve talebin daha da artması ile KKO'nun da artacağı tahmin edilebilir.



Şekil 10: İmalat Sanayinde Aylık Kapasite Kullanım Oranı

TÜİK

Türkiye'nin çeşitli sektör uzmanları ve derneklerinden elde edilen bilgilere göre hazırlanan aşağıdaki tablodan da görülebileceği gibi, çimento, ağaç panel, kimya, makine halısı, hazır giyim gibi sektörlerde son iki yılda %15-20 civarında kapasite fazlası doğmuştur. Krizden en büyük darbeyi de kapasite kullanım oranı (KKO)

²³⁴ Türkiye İstatistik Kurumu, **İmalat Sanayinde Eğilimler (Üretim-Satışlar-Fiyatlar)**, s. 213 (Ankara, 2009). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4159> [21.12.2009].

²³⁵ Robert Gold; Jeffrey Englander, CFA, Phillip Seligman. "Financial Crisis Hits Health-Care Companies". **Business Week Online**, 00077135 (2008) http://www.businessweek.com/investor/content/nov2008/pi20081126_889656.htm [18.03.2009].

%85'ten %45'e düşen otomotiv, KKO'su %90'dan %50'ye düşen makine halısı ve KKO'su %82'den %50'ye inen tekstil sektörleri almıştır.²³⁶ Atıl kapasite ile karşı karşıya kalan şirketler önceki krizlerde bu sorunu ihracata yönelerek çözmeye çalışmış olmalarına karşın bu krizde özellikle Avrupa ülkelerine ihracatı arttırmak mümkün görünmediğinden işletmeler gözünü Körfez ülkelerine çevirmiş durumdadır. Kimi işletmeler ise çözümü konsolidasyonda görmektedir²³⁷. 1998 Rusya krizinde de rublenin devalüasyonu nedeniyle ihracat ağırlıklı sanayide (enerji ve hammadde dahil) artış görülürken, ithalatın pahalılaşması sebebiyle gıda, yapı ve tarım sektörleri negatif etkilenmiştir²³⁸.

Tablo 11: 26 Sektörde Yıllara Göre Kapasite Kullanım Oranları (%)

Sektör	2007	2008	2009
Yumurta	95	95	95
Sigara	95	94	94
Bira	75	80	80
Mobilya	86	81	79
Çimento	93	80	75
Gıda	73	73	72
Hazır giyim	84	77	70
Demir çelik	80	75	70
Aydınlatma	80	75	70
Plastik	80	70	70
Çorap	80	75	65
Ağaç panel	85	70	65
Seramik	70	70	65
Kesintisiz güç kaynağı	70	65	65
Isı yalıtımı	75	65	65
Makarna	65	59	62
Kimya	75	70	60
Boya	65	64	55
Rakı	47	53	53
Makine halısı	90	90	50
Tekstil	82	76	50
Meyve suyu	58	53	50
Otomotiv*	85	65	45
Un	43	44	45
Şarap	20	32	32
Su yalıtımı	40	30	30
NOT: Tablo, sektör uzmanlarından ve derneklerinden alınan bilgiler ışığında oluşturulmuştur. (*) 2008'in birinci yarısında KKO %85 iken, ikinci yarıda oran %45 olmuştur.			

Özlem Aydın Ayvaci, "Büyük Düşüş", **Capital**, y.17 s.2 (2009), 84.

²³⁶ Özlem Aydın Ayvaci, "Büyük Düşüş", **Capital Dergisi**, y.17 s.2 (2009), 84.

²³⁷ **age**, 84-85.

²³⁸ Eugenia Serova, Joahim von Braun, Peter Wehrheim. "The Impact of Financial Crisis on Russia's Agro-food Sector". **European Review of Agricultural Economics**, Vol 26 / 3 (1999), 360.

İstanbul Sanayi Odası'nın üyelerinin katılımı ile yapılan ve 2009 yılının ilk çeyrek faaliyetleri ile 2009 yılı ikinci yarı beklentilerini yansıtan “Ekonomik Durum Tespit Anketi” sonuçlarına göre, kaynak sıkıntısı çeken işletmeler en çok kredi maliyetinden şikayet etmektedir. 2009'da işletme sermayesinin yetersizliği ikinci sırada. Kredilerinin geri dönmeyebileceğinden endişe eden bankalar kredilerin kapatılmasını talep etmektedir. Bu da birçok işletmeyi zor durumda bırakmaktadır. Tablo 12'de finansman darboğazı içinde olan işletmelerin sorunlarına göre dağılımı görülebilmektedir.

Tablo 12: Kaynak Sıkıntısı Çeken İşletmelerin Sorunlarına Göre Dağılımı

Açıklama	2008 (%)	2009 (%)
Kredi maliyeti yüksekliği	50,4	40,2
İşletme sermayesi ihtiyacının hızla artışı	36,0	28,0
Özkaynak yaratamamak	29,1	25,1
Sektördeki teşviklerin azalışı	27,8	21,1
Kredi bulamamak	20,4	18,0
Diğer	12,0	9,3
Vadeli kredilerin yenilenmemesi	11,3	8,0
Finansman kuruluşlarınca ticari kredilerin kapatılmasının talep edilmesi	8,9	7,1

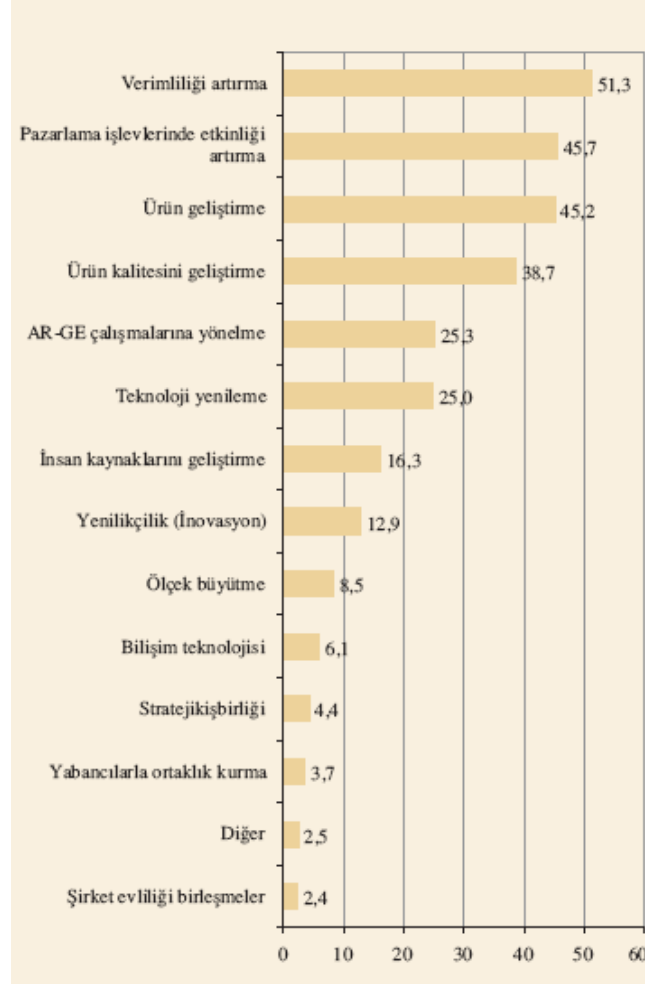
İSO Ekonomik Durum Tespit Anketi 2009 I ve İSO Ekonomik Durum Tespit Anketi 2008 II, www.iso.org.tr [20.12.2009].

Kredi bulamayan işletmeler, kriz dönemlerinde bir şekilde ayakta kalabilmek ve satışlarını arttırabilmek amacıyla vadeli satışa yönelmekte, genel anlamda da “ticari borçları ile kısa vadeli banka kredilerinin miktarı” artmaktadır²³⁹.

İstanbul Sanayi Odasının Ekonomik Durum Tespiti Anketi aynı zamanda işletmelerin pazarlama stratejileri ile alakalı eğilimleri konusunda da bazı ipuçları vermektedir. Şekil 10'da 2009 yılının ikinci yarısında sanayi kuruluşlarının ağırlık vermeyi planladığı alanlar gösterilmektedir. Örneğin, anket katılımcılarının %45,7'si pazarlama işlevlerinde iyileştirmeye gitmeyi planlaması önemlidir. Ayrıca, %45,2'sinin ürün geliştirmeyi, %38,7'si ürün kalitesini geliştirmeyi, %25,3'ü AR-GE çalışmalarına yönelmeyi, %12,9'u inovasyonu düşünmektedir²⁴⁰.

²³⁹ Bilgin ve diğ., age, 51.

²⁴⁰ İSO Ekonomik Durum Tespit Anketi 2009 I ve İSO Ekonomik Durum Tespit Anketi 2008 II, www.iso.org.tr [20.12.2009].



Şekil 11: 2009 Yılında Ağırlık Verilmesi Düşünülen Alanlar (%)

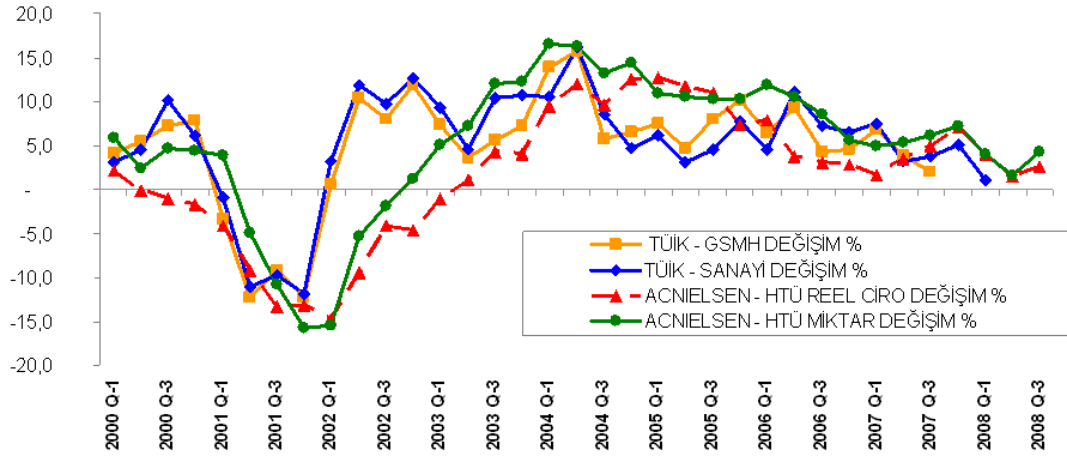
İSO Ekonomik Durum Tespit Anketi 2009-I

1997 Asya krizi sırasında şirketler iç yapılarına odaklanmış, maliyetleri düşürmeye çalışmış, yatırımlarını ertelemiş, ürünlerini uyarlamış, ihracata ağırlık vermiştir²⁴¹. ABD’li üreticiler de indirimler ile tutundurma faaliyetlerini genişletmiş, satışçı sayısını arttırmış, üretim maliyetlerini kısmış, müşteri servisine önem vermiş, tedariki hızlandırmak için çalışmalar yapmıştır²⁴². Şimdi de kriz dünyayı sarmaya başladığı sıralarda 2007’nin sonunda ve 2008’in başında önemli şirket satınalmaları gerçekleştiren büyük Hint şirketleri iş portfolyolarını rasyonelleştirme ve asıl işlerini geliştirmek üzere varlıklarını paraya çevirmekten bahsetmekte, daralan kredi piyasası

²⁴¹ Ang ve diğ., age, 3.

²⁴² age, 4.

ile anlaşmalarını finanse etmenin alternatif yollarını aramaktadır²⁴³. Ancak tüm işletmelerin aynı yönde karar aldığı ve uygulamalar geliştirdiği söylenemez. Pazarlama yöneticilerinin resesyona tepkisi, ekonomik koşulları (resesyonu) ve işlerine etkisini nasıl algıladıklarına bağlı olduğundan bir ulusal düzeyde resesyon farkı alanlardaki işletmeleri farklı etkileyebilir²⁴⁴.



Şekil 12: 2000-2008 Yılları Arasında Türkiye Ekonomisi

ACNielsen

Türkiye 2001 yılında yaşanan krizden 2003 yılının 2. çeyreğinde çıkmıştı;²⁴⁵ V tipi derin ve hızlı bir canlanma yaşandı²⁴⁶ (Şekil 12). Bu krizden de 2010'un ikinci yarısında çıkacağı tahmin edilmektedir.

3.4.2. Krizin Pazarlama Stratejilerine Etkisi

Ekonomik kriz hem tüketicileri, hem de işletmeleri etkiler. Krizden etkilenen tüketiciler ürün ve hizmet alımında kriz öncesi davranışlarından farklı davranmakta ve lüks tüketimi ertelemekte, daha uygun ürün veya hizmetleri tercih etmekte, marka değiştirebilmekte, özel marka ürünler tüketmekte, ucuzluk mağazalarından daha sık alışveriş etmekte, ürünlerde işlevsellik ve dayanıklılık aramakta, modası geçmeyecek

²⁴³ Nandini Lakshman. "India Inc. Battered by Credit Crisis". **Business Week Online**, 00077135 (2008) http://www.businessweek.com/globalbiz/content/nov2008/gb20081117_550478.htm

²⁴⁴ Shama, 1993, 62.

²⁴⁵ ACNielsen, **Kriz, Tüketici Davranışları ve FCMG Pazarı**, sunum (2009).

²⁴⁶ Mağfi Eğilmez, "Küresel Finansal Kriz" den aktaran ACNielsen, **Kriz, Tüketici Davranışları ve FCMG Pazarı**, sunum (2009).

ürünleri tercih etmekte, daha küçük ambalajlı ürünler satın almakta, daha çok bilgilendirici reklamları tercih etmekte, fiyata duyarlı hale gelmektedirler²⁴⁷. Kriz ile birlikte bu şekilde değişen talebe uygun pazarlama stratejilerini uyarlayan işletmelerin, pazarlama karmasında krize yönelik değişiklik yapmayan işletmelere göre başarılı olması daha yüksek bir olasılıktır²⁴⁸.

Krizin işletmenin pazarlama stratejilerine etkisini inceleyen çalışmaların temelini Shama'nın 1978 geliştirdiği anket oluşturur²⁴⁹. Bu anket ile Shama önce ABD'de pazarlama yöneticilerinin stagflasyona tepkilerini, ardından Yugoslav yöneticilerinin stagflasyonda pazarlama stratejilerini incelemiş ve karşılaştırma yapmıştır²⁵⁰. Nitekim serbest piyasa ekonomili ABD'de pazarlama karması ekonomik kriz döneminde çok fazla değişirken, planlı ekonomili Yugoslavya'da çok az değişiklik yapılmıştır. Bu örnek, farklı ekonomilerde pazarlamacıların kriz ortamında farklı davrandığını göstermektedir; planlı ekonomide hükümetin ihtiyaçları pazarlama stratejisinin belirleyicisi olurken, serbest ekonomide pazarlama karması tüketici ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenir. Dolayısıyla, ekonomik kriz koşullarının işletmelerin pazarlama stratejilerine etkisi incelenirken ilgili ülkenin ekonomisi ve ekonomik gelişmişlik düzeyi de göz önüne alınmalıdır²⁵¹. Roxas, Huszagh ve Keck'in Philipine firmaları ile yaptığı araştırmada ise, gelişmekte olan ülkelerin pazarlama yöneticilerinin stagflasyona karşı aldıkları önlemler ABD firmalarınca alınan önlemler ile çok benzer olduğunu, ancak üreticiler ile hizmet sektörü arasında farklılık olduğunu göstermiştir²⁵². Bu çalışmada da hem üretici hem de hizmet firmaları incelenmektedir.

ACNielsen'in Mart 2009'da hızlı tüketim malları ile alakalı tüketicilerin davranışlarını yansıtan araştırmadan kriz döneminde Türk tüketicinin de tasarruf ettiği, daha ucuz olanın lehine marka değiştirebildiği, daha az miktarda ve sıklıkta alışveriş ettiği görülmektedir (Tablo 13).

²⁴⁷ Ang ve diğ., **age**, 102.

²⁴⁸ Ang ve diğ., **age**, 100.

²⁴⁹ Shama, 1978, 43-52.

²⁵⁰ Avraham Shama. "Managing Marketing During Stagflation in Yugoslavia". **International Marketing Review**, Vol. 9 No.1 (1992), 44-56. MCB University Press.

²⁵¹ Roxas, Huszagh, **age**, 7.

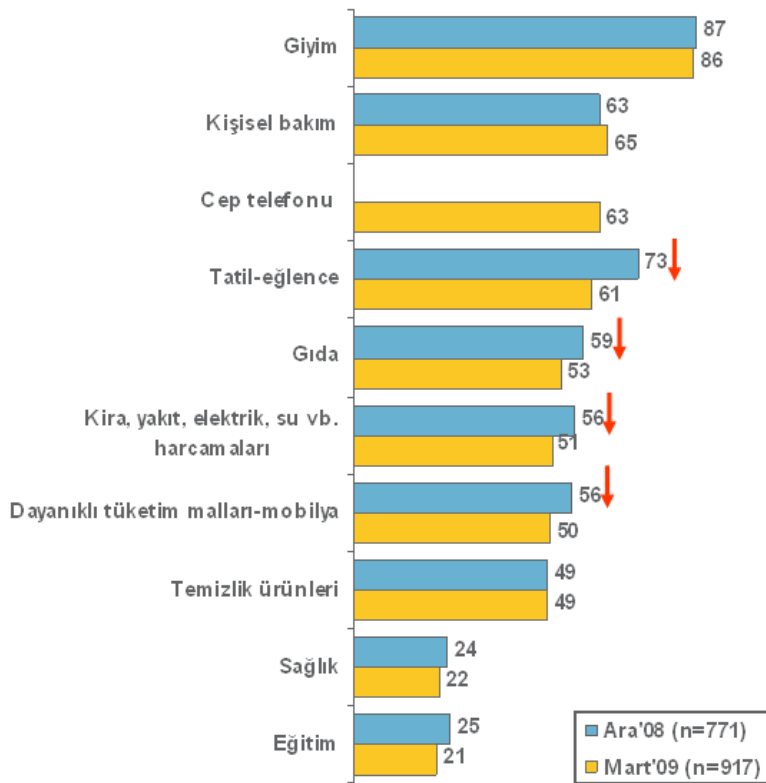
²⁵² **age**, 11.

Tablo 13: Tüketicilerin Hızlı Tüketim Mallarına Yönelik Tercihleri

Değişmeyen	Aynı marka, fakat daha az miktarda / sıklıkta tüketim	Aynı miktarda / sıklıkta tüketim – daha ucuz marka	Daha ucuz marka – daha az tüketim
Çay Sigara Yoğurt Diş macunu Süt Güneş kremi Şampuan Hijyenik ped Margarin	Cips Bisküvi Bira Alkollü içecekler Gazlı içecekler Çikolata Deodorant	Tuvalet kağıdı Sıvı yağlar Bebek bezleri	Çamaşır suyu El/yüz/vücut kremi Yüzey temizleyici

ACNielsen'den uyarlanmıştır.

Mart 2009 tarihli ACNielsen Omnibus araştırmasına göre tüketiciler en çok tatil ve eğlenceden kısımış, ikinci sırada gıda, üçüncü sırada ise kira, yakıt, elektrik, su vb. harcamalar ile dayanıklı tüketim malları-mobilya gelmektedir (Şekil 13).

**Şekil 13: Tüketici Harcamalarında Değişim (%)**

ACNielsen

Ang, Leng ve Kotler, Asya krizinde işletmelerin pazarlama karmasına yönelik olarak kriz dönemlerinde zayıf oldukları pazarlardan çekilmelerini, markalarının güçlü

olduğu pazarlarda konumlarını güçlendirmelerini, zayıf rakiplerini satın almalarını, Asya dışındaki ve genç pazarları değerlendirmelerini, dayanıklı tüketim ürünleri için ikinci el pazarını değerlendirmelerini önermektedir²⁵³.

Durgunluk, pazarlama yöneticilerine talebi teşvik edici stratejiler kullanmayı gerektirir ki, bu durumda hedef pazarın ve pazarlama karmasının yeniden tanımlanması ihtiyacı doğar; ürün dizisini küçültmek, daha ucuz ürünler sunmak, miktar indirimleri yapmak, fiyatları düşürmek, tutundurmayı arttırmak ve ürünleri doğrudan müşteriye sunmak gerekebilir²⁵⁴. Durgunluğu yenmek adına pazarlama yöneticilerinin ayrıca ‘ortaya’ pazarlamadan kaçınmaları’, ‘daha az karşılığında daha fazla şey yapmaları’, ‘büyüme hesaplarında yanılmamaları’ ve ‘yaz tekrar geldiğinde kışın nasıl görüldüğünün hatırlamaları’ önerilmektedir²⁵⁵.

Shama, durgunluk döneminde pazarlama stratejileri ve taktiklerinde yapılabilecek değişiklikleri 23 madde halinde aşağıdaki gibi özetlemiştir (Tablo 14).

Tablo 14: Durgunluk Döneminde Uygulanabilir Strateji ve Taktikler

Ürün	1. Ürün dizisini küçültmek 2. Daha ucuz, daha işlevsel ürünler sunmak ve/veya 3. Ürün dizisinin üst segmentini kesmek 4. Üretimde daha az hammadde kullanmak 5. Miktar indirimi sunmak
Fiyat	6. Mümkün olduğunca fiyatları düşürmek 7. Toplam talebi arttırmak amacıyla aynı ürün grubundaki farklı ürünlerin fiyat farklarını değiştirmek 8. Fiyat indirimi sunmak 9. Kredi koşullarını gevşetmek 10. Fiyatlandırma kararlarını merkezileştirmek
Tutundurma	11. Tutundurma aracılığıyla pazarlamayı yenilemek 12. Talebi teşvik etmek için tutundurmayı arttırmak 13. Her potansiyel müşteri ve alanı geliştirmek 14. Daha fazla satış için satış gücünü motive etmek
Dağıtım	15. Dağıtım kanallarını arttırmak 16. Aracıları ürününüzü daha çok alması ve pazarda ilerletmesi için teşvik etmek 17. Ürünleri doğrudan tüketicilere sunmak
Müşteri	18. Mevcut müşteriler ile potansiyel müşterilerin nasıl etkilendiğini araştırmak 19. Çok az karlı müşterileri dahi geliştirmek 20. Satışları arttırmak için müşterilere özel ilgi göstermek

²⁵³ Ang ve diğ., **age**, 108.

²⁵⁴ Shama, 1993, 62-63.

²⁵⁵ **age**, 63.

Tablo 14 - devam

Diğer	21. İnovasyon 22. Verimliliği arttırmak 23. Her alanda gelişmek
-------	---

Shama, 1978, 47'den uyarlanmıştır.

Ekonomik krizin pazarlama karmasının unsurlarına tek tek etkileri ve çeşitli önerileri aşağıda verilmiştir.

3.4.2.1. Fiyatlandırma

Durgunluk döneminde işletmeler uygun kar marjı belirlemeye çalışırken maliyetler sürekli artış göstermektedir. Bu da firmaları sık fiyat değişikliklerine itmektedir. Bu durumda, işletmelerin fiyatları değiştirmek yerine talebi etkilemek, kredileri kırmak, fiyatlandırma kararlarını merkezileştirmek, müşteri sadakatini arttırmak için müşterilere özel ilgi göstermek tavsiye edilmektedir²⁵⁶. Ang ve diğerleri, fiyatlandırma stratejileri konusunda, fiyatı korurken kaliteyi yükseltmeyi, kaliteyi koruyarak fiyatı düşürmeyi, kalite ve fiyatın düşmesini önlemeyi, ürün hayat seyri fiyatlandırmasını değerlendirmesini önermektedir²⁵⁷.

Son bir yıldır artan maliyetlere rağmen krizden dolayı düşen tüketimi bir şekilde canlandırmak için kimi şirketler %10-20 arasında fiyat indirimine giderken, kimi de promosyonlara başvurmaktadır. Müşterileri kendilerine çekmek için rakip firmalar fiyat rekabetine girmektedirler. Şirketler “verimliliğe ve maliyet düşürmeye odaklanmış durumdadır”. Örneğin, hazır giyim işletmelerden bazıları, üretimlerini Anadolu’ya kaydırırken, bazıları üreticilerini azaltmakta bulmuş çözümünü²⁵⁸. 2001 krizinde de Türk işletmelerinin maliyetleri düşürmek için üretim maliyetlerini ve genel harcamaları kısma önem vermiş, rakiplerinden daha düşük fiyat ortaya çıkarmaya çalışmıştır²⁵⁹.

Bu durum karşısında Fox’a göre, “rakipten pay kapmak için fiyat indirmenin sakıncalı” olduğunu ve tüketicilere firmanın daha önceki fiyatı konusunda dürüst olmadığını, fazla ödemek zorunda kaldığını düşündürebilir; bu da marka imajının zedelenmesine yol açar. Uzmanlar, bu dönemde ana markada fiyat indirimine gitmek yerine, “daha ekonomik markalar yaratılmasını tavsiye ediyorlar”. Yine Fox, fiyat

²⁵⁶ Roxas, Huszagh, **age**, 12.

²⁵⁷ Ang ve diğ., **age**, 109.

²⁵⁸ Nilüfer Gözütok, “Yeni Fiyat Hesapları”, **Capital**, y.17 s.2 (2009), 66.

²⁵⁹ Zehir, **age**, 298.

baskısıyla karşı karşıya kalanların “inovasyona ve müşteri servislerine ağırlık verilmesinin de etkin sonuçlar doğuracağını” belirtmektedir²⁶⁰.

Kriz dönemlerinde tüketiciler daha rasyonel ve tasarruf eğilimlidir. Asya krizi sırasında Endonezyalı tüketicilerin büyük çoğunluğu marka tercihlerini daha ucuzun lehine kullanmıştır, buna rağmen dayanıklılığın fiyattan daha önemli olduğunu düşünenlerin oranı da oldukça fazlaydı. İlginçtir ki kriz döneminde emsallerine göre daha fazla özellik içeren, çok fonksiyonlu ürünlerin satışları iyi gitmiştir; örneğin Endonezya’da çift taraflı iki farklı renkte ruj satışa çıkaran şirketin satışları sıradan rujlara göre çok iyiydi²⁶¹. Bununla birlikte Asya krizi sırasında Singapur’da yürütülen araştırmada tüketicilerin daha az harcadığı, her şeyden daha az miktarda aldığı ve normalden çok daha fazla pazarlık ettikleri, indirimli ve/veya toptan satış yapan mağazaları tercih ettikleri belirlenmiştir²⁶².

Sezgin, kriz dönemi öncesi rekabete ya da talebe dayalı yapılan fiyatlandırmanın kriz döneminde maliyet esaslı yapıldığını ve “maliyeti en iyi düşürebilen”in avantajlı olduğunu belirterek, “tüketimin durduğu noktada sadece fiyatlandırmada değil, ürün, dağıtım ve tutundurma açısından da” yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğinin altını çizmektedir. THY’nin first class hizmet veren uçuşlara geçmesini örnek vererek Sezgin, bir çözüm olarak fiyata daha az duyarlı segmentlere yönelmeyi iyi bir yöntem olarak görmektedir. Nitekim fiyat arttıramayan şirketlerin birçoğunun katma değeri yüksek olan ürünlere yönelerek “ürünlerinde tasarımı ve farklılığı” ön plana çıkardığını görebiliriz. Örnek olarak, Arzum’un elektrikli süpürge kategorisinde yeni ürün lansmanları, Ersu’nun siyah havuç suyu gibi eşi olmayan ürüne yönelmesi gösterilebilir. Sezgin, ürünleri, ambalajlarını basitleştirmeyi; kar getirmek yerine maliyet arttıran müşterilere ürün ve hizmet sunumunu durdurmayı önermektedir²⁶³.

3.4.2.2. Ürün stratejileri

Ürün stratejileri konusunda Kotler, pazar araştırmalarını arttırmayı, daha çok pazar bölümlendirmeyi ve ürün tasarımını tasarruf ve işlevsellik odaklı değiştirmeyi, kaynakları en verimli alanlara yönlendirmeyi önermekte, Hannah, Kizilbash ve Smart ise ürünleri basitleştirmeyi ve daha az enerji tüketen veya daha az

²⁶⁰ Gözütok, *age*, 66.

²⁶¹ Ang ve diğ., *age*, 107.

²⁶² Ang Swee Hoon Ang. “Crisis Marketing: A Comparison Across Economic Scenarios”.

International Business Review, 10 (2001): 280. www.elsevier.com/locate/ibusrev [11.08.2008].

²⁶³ Gözütok, *age*, 66-68.

hammaddeye ihtiyaç duyacak şekilde yeni ürünler tasarlamayı, Cullwick de ürün kalitesi üzerine odaklanmayı önerirken²⁶⁴; Ang ve diğerleri, zayıf ürünleri elemeyi, yeni ürün lansmanlarından kaçınmayı, ikinci seviye ürünler piyasaya sürmeyi, kolay ayarlanabilir konumlandırmayı benimsemeyi, basit ve dayanıklı ürünler üzerinde odaklanmayı ve ürünleri garantiler ile güçlendirmeyi tavsiye etmektedir²⁶⁵. Stagflasyon gibi önceki kriz dönemlerinde (1989, 1990) firmaların yeniden yapılanmaya gittikleri ya da fabrikaları kapatma, tasarımları düzeltme ya da değiştirme gibi maliyet kısıcıcı önlemler alarak ya da ürün çeşidini azaltarak üretimde proaktif yaklaşım benimsedikleri görülmüştür²⁶⁶. Ancak tavsiye edilen ürün taktiklerinden biri olan ürünü basitleştirme konusunda, kaliteyi düşürmek sakıncalı bir adım olabilir. Değerlerin farkında olan müşteriler düşük standartları kabul etmeyebilir, kısa dönemde çözüm olarak görünen bu yol, uzun dönemde itibarın zedelenmesi, yüksek gelirli müşterileri kaybetme gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Ürünün büyüklüğü ile alakalı ABD resesyonu sırasında tüketicilerin tasarruf etmek adına toptan alışveriş yaptığı ve daha büyük ambalajlarda ürün satın aldıkları görülmüş (aynısı daha sonra Asya Krizi sırasında Endonezya’da gözlemlenmiştir); ancak bu durumun krizden çok etkilenmeyen aileler için geçerli olduğu düşük gelirlilerin satın alma güçlerinin yettiği daha küçük ambalajlı, bir kerede daha az miktar alabildikleri ürünlere yöneldiği tespit edilmiştir²⁶⁷. 2001 krizinde de işletmeler pazar paylarını büyümeye çalışmış, ürün çeşitlendirmekten ziyade yeni süreçleri, yeni ürünleri iyileştirmeye ve yeni ürünlerin Ar-Ge’si ile ürün ve servislerin kalitesine önem vermişlerdir²⁶⁸.

İSO’nun Ekonomik Durum Tespiti Anketi’ne göre de 2008 krizinde ayakta kalabilen firmalar verimlilik ve maliyet konusunda kendini geliştirirken ürün kalitesinden ödün vermemiş, düşen satışları arttırmak için yeni pazarlara açılmıştır. Aşağıdaki tabloda işletmelerin en çok başvurdukları değişiklikler açıkça görülebilir. Ancak 2008’in ikinci yarısı ile 2009’un birinci yarısındaki anket cevapları kıyaslandığında 2009 yılında maliyetlerin gözden geçirilip düşürülmesi dışında (bu eğilim artış göstermiştir) diğer gelişmelerin daha az yaşandığı görülmektedir.

²⁶⁴ Roxas, Huszagh, **age**, 13.

²⁶⁵ Ang ve diğ., **age**, 108.

²⁶⁶ Roxas, Huszagh, **age**, 13.

²⁶⁷ Ang ve diğ., **age**, 106.

²⁶⁸ Zehir, **age**, 297.

Tablo 15: Kriz Döneminde Sağlanan İyileşmeler Veya Gelişmeler (%)

Açıklama	2008 II	2009 I
Maliyetlerimizi gözden geçirdik ve düşürdük	54,0	59,3
Ürün kalitemizi yükselttik	46,4	34,5
Yeni ürün geliştirdik	31,5	29,9
İşgücü verimliliğimizi arttırdık	31,5	28,9
Teknolojimizi yeniledik, geliştirdik	25,3	18,5
İnsan kaynaklarımızın niteliğini geliştirdik	19,3	16,6
Yeniden yapılandık	18,4	14,4
AR-GE çalışmalarına başladık	11,5	10,9
İhracatı öğrendik, dış pazara açıldık	10,7	9,0
Karlılığımızı arttırdık	10,0	8,1
Sermaye verimliliğimizi arttırdık	9,6	5,8
Diğer	2,5	2,0

İSO Ekonomik Durum Tespiti Anketi 2008 II ve İSO Ekonomik Durum Tespiti Anketi 2009 I.

Kotler, kriz döneminde yaklaşık bir trilyonluk pazarı oluşturan ve ağırlıklı olarak temel gıda maddeleri, sabun, ucuz ayakkabı ve giyecek tüketen yoksullara dikkat çekerek kriz döneminde artan işsizlikten dolayı sayılarının giderek artacağı “yoksullara yönelik hizmet ve ürün geliştirme”nin karlı olabileceği kanaatinde. Örnek olarak, Hintli otomotiv şirketi TATA’nın düşük maliyetli otomobil üretimi, McDonald’s’ın ürün çeşidine “hamburgerin yarı fiyatı olan ve daha yoksul insanların açlık ihtiyacını karşılayan küçük takoyu” eklemesi gösterilebilir. Tek de tüketicilerin artık daha hesaplı ürünlere yöneldiğini belirterek üreticilerin kriz olmasa da daha az karla, daha düşük fiyata ürünlerini satacaklarını ve alt markaların sayısında artış olacağını belirtmektedir. Örneğin, Şok’un müşteri sayısı Migros’un müşteri sayısından daha fazla artış gösterirken, Zorlu Tekstil de Taç’ın yanında daha hesaplı Kristal ve Briell markaları ile tüketicinin önüne çıkmaktadır²⁶⁹. Alt markalarda bu yönelim diğer birçok şirkette görülebileceği gibi bu alanda artış sürecektir gibi gözüküyor.

Fiyat baskısından dolayı kar marjı düşen bazı işletmeler ise ürün gamlarında değişikliklere giderek ürün çeşidini azaltmakta, geçici olarak yeni ürün çıkarmama kararı almakta, karsız veya miktarı az olan ürünleri portföylerinden çıkarmaktadır²⁷⁰. Tüketicilere hep ne giyeceklerini dikte eden moda dünyası dahi kaygılı; moda evleri

²⁶⁹ Nilüfer Gözütok, “Hesaplı Markalar Geliyor”, **Capital Dergisi**, y.17 s.2 (2009), 95-98.

²⁷⁰ Gözütok, “Yeni Fiyat”, 68.

2009 kreasyonlarını oluştururken insanların tercihlerini dikkate almakta, daha çok klasik, modası hemen geçmeyecek kıyafetler sunmaktadırlar. İnsanlar kriz döneminde kıyafeti yatırım olarak görmekte ve dayanıklı, uzun süre giyilebilir ürünleri tercih etmektedirler.

3.4.2.3. Dağıtım

Ekonomik krizin getirdiği bir diğer sorun da dağıtım kanallarında meydana gelmektedir. 1998 Rusya krizi sırasında ilaç sektöründeki çok sayıda küçük, bölgesel distribütör iflas etmiş, dört ulusal distribütör pazarın açık lideri durumuna gelmiş; neticede dağıtım zincirleri konsolide olmuş ve (devletin de yerel üreticiyi desteğiyle) on büyük yerli üretici pazardaki ürünlerin yarısını tedarik eder hale gelmiřtir²⁷¹. Alıcı ya da tedarikçi zincirlerinin yok olduğu (iflas ettiği) ortamda, onların yerine yenilerini bulmak ya da zarar etmemek için dağıtım kanallarını sürekli revize ederek zayıfları eleyip güçlülerle çalışmak yolu seçilebilir.

Ang ve diğerleri, kriz ortamında konumun halen önemini koruduğunu belirterek doğru yerde/lokasyonda bulunan perakendecilerin bu avantajlarını vitrinlerini tüketiciler için çekici hale getirerek kullanmalarını, üreticilerin ucuz markalarını tüketicilerin kriz döneminde rağbet ettiği indirimli ya da toptan satış yapan yerlerde pazarlamalarını, kk ve kar getirmeyen aracıları elemeyi, alternatif kanallar bulmayı nermektedir²⁷². Quelch'e göre ise belirsizlik dönemlerinde kimse parayı mala bağlamak istemediğinde dağıtım kanallarına iade olanakları ve mali destek sağlanarak firmanın bütün ürün dizisinin satın alınması ve stoklanması teşvik edilebilir²⁷³.

3.4.2.4. Tutundurma

Tutundurma, pazarlama karması içinde faydasının ve etkinliğinin llmesi en zor unsurdur. Yapılan birçok araştırmadan görülüyor ki, işletmeler kriz dönemlerinde maliyetlerini kısmak için pazarlama btcini de kısmaktadırlar. Aşağıdaki tabloda 1993-2008 yılları arasında Türkiye'de reklam yatırımları gösterilmektedir. 1994 ve 2001 yıllarında reklam yatırımlarında düşüş hemen fark edilebilmektedir. 2007'ye

²⁷¹ Anashkina, **age**, 35, 37.

²⁷² Ang ve diğer., **age**, 109.

²⁷³ John Quelch, "How to Market in a Recession".

http://www.businessweek.com/print/managing/content/feb2008/ca20080219_060846.htm
[11.08.2008].

kıyasla 2008’de küçük bir düşüş yaşansa da 2009’da reklam sektörünün önceki seneye göre %25 daralacağı, 2010’da da küçülmeye devam edeceği bekleniyor²⁷⁴.

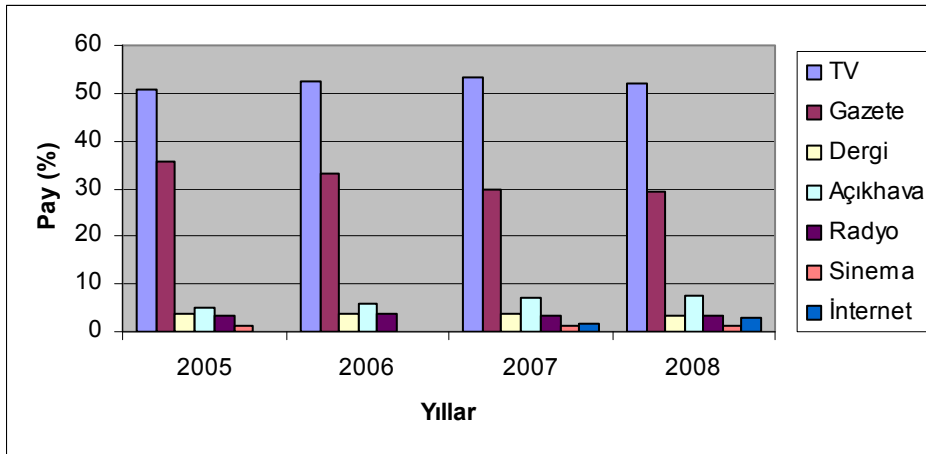
Tablo 16: Son 15 Yılda Reklam Yatırımları

Yıllar	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Milyon USD	715	500	700	900	1250	1230	1200	1365
Yıllar	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Milyon USD	734	953	1173	1744	2220	2534	2580	2446

Tablo Reklamcılar Derneği’nin verilerine dayanılarak oluşturulmuştur. www.rd.org.tr [17.12.2009]

Reklamcılar Derneği’nin verilerine göre Türkiye, Avrupa ülkeleri arasında reklam yatırımlarını en hızlı ve en çok kısan ülke olmuştur.

Reklam mecralarına bakıldığında da geleneksel tüm alanlarda düşüş gözlenmektedir (Şekil 14). 2005 yılından bu yana TV reklam yatırımları artış göstermiş, 2008’de düşüş göstermiş, 2009’da ise değişmediği tahmin ediliyor(%50,4). Krizden en çok etkilenen reklam mecraları gazete ve dergiler oldu; 2006 yılında reklam yatırımlarının %37’sini alan basının payı 2009’da %33’e gerilemiştir. Reklam yatırımlarından radyonun aldığı pay %3,4, sinema %1,3 pay aldı. Buna karşılık internet mecrası %6,5 ile bu sene yükseliştir. Tanıtım faaliyetlerinden biri olan fuarcılık 2009 yılında düşüş (2008 yılına göre %8 gerileme planlanıyor) yaşamasına rağmen 2010 yılındaki fuarlara katılım şimdiden yüksek seviyededir²⁷⁵.



Şekil 14: 2005-2008 Medya Yatırımları

Şekil, Reklamcılar Derneği’nin verilerine dayanılarak oluşturulmuştur. www.rd.org.tr [17.12.2009]

²⁷⁴ Ayçe Tarcan Aksakal. “Kriz Etkisini 2009’da Gösterdi”. **Capital Dergisi**, y. 17 s. 11 (2009), 52.

²⁷⁵ Ayçe Tarcan Aksakal. “Toparlanma 2010’da”. **Capital Dergisi**, y. 17 s. 11 (2009), 54.

İlginçtir ki, Türkiye’de gerileme yaşayan gazete ve dergi reklam yatırımları Asya krizi sırasında özellikle köşe yazılarının tüketiciye bağımsız ve dürüst olarak görünmesi nedeniyle en çok tercih edilen mecralar olmuştur²⁷⁶. 2001 krizi sırasında da Türk işletmeler reklama olan ilgilerini azaltmış, satış personelinin performansını arttırmaya odaklanmıştır²⁷⁷.

Oysa tutundurma faaliyetleri yavaşladığında veya durdurulduğunda kısa sürede tasarruf sağlasa da uzun dönemde pazar payının korunması, marka bilinirliği ve dolayısıyla satış anlamında olumsuz etki yaratmakta, eski konumun kazanılması için de çok daha fazla çaba ve maliyet gerektirmektedir. Ayrıca, kriz dönemi rakiplerinin önüne geçmek için iyi bir fırsattır. Normal zamanda tüm işletmeler yoğun olarak reklamlarını yaparken, kriz döneminde reklam verenlerin sayısı azaldığında reklam vererek tüketicinin markayı fark etmesini sağlamak, satışları ve pazar payını arttırmak daha kolay olmaktadır²⁷⁸.

Tüketicilere yönelik yapılan araştırmada kriz döneminde tüketicilerin imaja yönelik reklamlardan çok bilgi içeren reklamlara güvendiği, ürünlerin işlevselliği ve kullanım ömrüne dikkat ettiği, alışverişte ürün karşılaştırması yaptığı ortaya konmuştur²⁷⁹. Böylece, tüketicilerin dikkatini çekmek ve talebi teşvik etmek amacıyla tutundurma faaliyetlerinde ve özellikle reklam mesajlarının hazırlanmasında bu veriler dikkate alınırsa, başarılı olunabilir. Yani reklam mesajları tüketicilerin aradığı bilgileri içermeli, bu ürünü emsallerinden ayıran özellikleri ve neden bu ürünün tercih edilmesi gerektiğini vurgulamalıdır. Asya krizi sırasında Endonezyalı tüketicilerin bilgi içerikli mesajları imaja yönelik reklamlardan daha güvenilir bulmuş; hatta imaja yönelik mesajlar veren şirketlerin tüketicilerin bulunduğu durumu umursamadıkları algısı oluşmuştur²⁸⁰.

Pazarlamacıların dikkat etmesi gereken bir önemli konu da zor dönemlerde insanların ailelerine daha bağlı olduğu, dışarıda ekstra harcamalardan kaçınmak için evlerinde daha fazla vakit geçirdiği ve dolayısıyla daha fazla televizyon izlediği,

²⁷⁶ Ang ve diğ., **age**, 114..

²⁷⁷ Zehir, **age**, 298.

²⁷⁸ Ang ve diğ., **age**, 114.

²⁷⁹ **age**, 97.

²⁸⁰ **age**, 107.

basını takip etmesi daha kolay olduğu gerçeğidir²⁸¹. Reklam mesajlarında aile değerleri ön planda tutulmalı, kullanılan mecralar ona göre seçilmeli, pazar araştırmaları bütçeleri kısılmak yerine artırılmalı ve tüketicilerin değışen ihtiyaçları doğru tespit edilerek talebi karşılayan stratejiler geliştirilmelidir.

Ang, Leng ve Kotler, Asya krizini değerlendirirken Asyalı şirketlere krizde ayakta kalabilmeleri için tutundurma konusunda çeşitli tavsiyeler getirmektedir. Bunlar; reklam bütçesini korumak, basılı medya kullanımını arttırmak, rasyonel mesajlarla güven vermek, çeşitli onaylar ve geleneksel olarak saygı duyulan kimseler ile memnun kalan müşterilerin görüşlerini kullanmak, ünlülerin desteğinden kaçınmak, tavsiye edici karakteri benimsemek, halkla ilişkileri faydaya çevirmek, yarışma ve çekiliş yerine indirim ve ödöl kullanmak, müşteri sadakat programlarını uygulamaya koymak, soruları tahmin etmeleri ve ret cevabını verebilmeleri için satış gücünü eğitmektir²⁸².

Kriz döneminde medya seçimine gelince, pazarlamada elektronik ve sms pazarlamanın daha sık kullanılacağı, pahalılığından dolayı televizyon reklamlarının azalacağı, ancak buna karşılık radyo ve açık hava reklamlarında bir artış olacağı tahmin edilmektedir²⁸³. Türkiye Reklamcılar Derneğı'ne göre de "yüksek frekans ve uygun erişim maliyetleriyle, mekan ve zamandan bağımsız erişim olanaklarıyla mesajları duyurma özelliğı ile etkili bir mecra" olan radyo, kriz döneminde yükselecek bir reklam mecrası. İstatistiklere bakıldığında da, radyonun reklam alma potansiyelinin oldukça yüksek olduğı görölmektedir. ABD'nin toplam reklam yatırımlarından radyonun aldığı pay yüzde 12 iken, Türkiye'de bu oran sadece 3,5 seviyesindedir²⁸⁴. Türkiye'nin reklam sektörü temsilcisi de işletmelerin kurumsal iletişim ve sponsorluk yatırımlarının azalarak devam edeceğini belirtmektedir²⁸⁵. Son birkaç senede inanılmaz bir artış görölen bu alandaki harcamaların kısılması şirketlerin bütçeleri ve tutundurma stratejilerinin etkinliğı açısından faydalı olabilir. Buna karşılık, tüketicilerin şirketlerden sosyal sorumluluk projeleri ile ilgili beklentileri yok olmayacağından bu yatırımlardan tamamen vazgeçmek doğru olmayacaktır.

²⁸¹ John Quelch, **age**.

²⁸² Ang ve diğ., **age**, 109.

²⁸³ Hande Yavuz. "Yerel Ajansların Önemi Artacak Mı?" **Capital Dergisi**, y.17 s.2 (2009), 150.

²⁸⁴ **age**, 151.

²⁸⁵ **age**, 151.

1998 Rusya krizi sırasında pazarda bulunan global ilaç firmaları, maliyetleri düşürmek için çalışan sayısını azaltmış, tutundurma bütçesini kısmış, yeni ürün lansmanlarını durdurmuştur. Kısılan tutundurma bütçeleri, ürünlerin raf ömrünün kısa olması ve büyük stoklar, tutundurma karmasında satış promosyonu ağırlıklı geleneksel olmayan medya kullanımını getirmiştir²⁸⁶. Oysa Asya krizi sırasında promosyonların pek etkili olamadığı görülmüş, özellikle hediye ürün veren markalar yerine tek ama daha ucuz markalar tercih edilmiştir²⁸⁷.

3.4.2.5. Müşteri stratejileri

Müşteri stratejilerinde, kilit müşterilere odaklanmak, ihtiyaçlarını karşılamak ve memnun etmek kriz döneminde yapılabilecek en karlı yatırımdır. Kriz döneminde daha fiyata duyarlı hale gelen müşterilere hizmet verirken rekabetçi fiyatların yanında müşteriye verilen değer azaltılmazsa, müşteriye çekme konusunda başarılı olunur.²⁸⁸ Asya krizi sırasında Singapur işletmeleri uzun süreli müşterilere daha iyi hizmetler sunmaya çalışmış, müşteri kredileri konusunda ise daha sıkı politika uygulamıştır²⁸⁹. 2001 krizinde de Türk işletmelerin müşteri hizmetlerine önem verdiği görülmüştür²⁹⁰.

3.4.3. Krizin olumlu etkileri

Krizin işletmelere etkileri çoğunlukla olumsuz olmasına karşın, birtakım olumlu yanları da yok değildir. Bunu, kriz döneminden büyüyerek çıkan işletmelerden açıkça görebiliriz. Örneğin, stagflasyon gibi enflasyon, kıtlık ve durgunluğun eşzamanlı yaşandığı durumlarda bir şirket pazardaki konumunu sağlamlaştırabilir ya da rakip sayısını sınırlandırabilir²⁹¹. Kriz, iyi yönetildiğinde, işletme içi sorunların ortaya çıkmasına, yapının esnekleştirilmesine, “yeni stratejiler ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesine ve alışlagelen yönetim anlayışlarının” sorgulanmasına sebep ve yardımcı olur²⁹². Krizler, işletmelere değişim (ve yeniden yapılanma), öğrenme ve rekabet üstünlüğü kazanma, büyüme ve uluslararasılaşma

²⁸⁶ Anashkina, **age**, 2.

²⁸⁷ Ang ve diğ., **age**, 107.

²⁸⁸ Singh, Yip, **age**, 25.

²⁸⁹ Ang, **age**, 276.

²⁹⁰ Zehir, **age**, 297.

²⁹¹ Roxas, Huszagh, **age**, 6.

²⁹² Aydemir, Demirci, **age**, 68.

fırsatları sunarlar²⁹³. Bu sebeple krizi fırsat bilerek, israflardan ve değ er yaratmayan işlerden kurtulmak, verimliliğ e odaklanmak için en uygun zaman olabilir.

²⁹³ **age**, 68-70.

4. ARAŞTIRMA: EKONOMİK KRİZ ORTAMINDA FİRMALARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİNDEKİ DEĞİŞİKLİKLER

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma ile pazarlama yöneticilerinin mevcut ekonomik koşulları nasıl değerlendirdikleri, ekonomik krizin pazarlama stratejisini nasıl etkilediği ve işletmelerin kriz döneminde pazarlama stratejilerinde yaptığı değişiklikler belirlenecektir. Böylece, işletme yöneticileri ve pazarlama yöneticileri için faydalı bir kaynak olup kriz döneminde alacakları pazarlama kararları konusunda yardımcı olması amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Hızla büyüyen ve gelişen ekonomisi, genç nüfusu ve tüketim anlamında firmaların büyük potansiyel gördüğü Türkiye, yabancı sermayenin ilgi gösterdiği ve devlet teşvikleri ile yerel yatırımların arttığı bir ülkedir. Ekonominin bel kemiğini ticaretin oluşturduğu ülkede, ABD’den başlayıp Avrupa ve diğer kıtalara yayılan küresel kriz, Türkiye ekonomisini de etkilemiştir. ABD ve Avrupa’da tüketicinin düşmesi ile Türkiye’den yapılan ithalatlar azalmış, iç tüketim de daralınca şirketler artan stoklar ve devam eden maliyetler ile zor durumda kalmıştır. Tüketimi canlandırmak için hükümet teşvikleri geliştirilmiş, kimi şirketler yeni pazar arayışı ile küresel kriz etkilerinin düşük olduğu Orta Doğu’ya yönelmiş, “komşular ile iyi ilişkiler” politikası sonucunda öncesinde ticaretin düşük kaldığı ülkelere yönelim artmış, iç pazarda da tüketimi teşvik etmek için hükümet vergi indirimine giderken, işletmeler farklı kampanyalara başvurmuş, yerel yönetimler de “bugün alışveriş için iyi gün” gibi mağazaların giriş kapılarına ve camlarına yapıştırılan mesajlarla tüketicileri alışverişe teşvik etmeye çalışmıştır.

Ayrıca bu çalışma ile şu sorulara cevap aranmıştır: Türkiye’deki şirketlerin pazarlama yöneticileri mevcut ekonomik koşulları nasıl algılamaktadır? Pazarlama

stratejileri krizden ne derecede etkilenmiş ve pazarlama karmasının hangi unsurları daha çok etkilenmiştir? Pazarlama yöneticileri bu ortamda hangi yollara başvurmuş? Ürün stratejileri, fiyatlandırma, dağıtım kanalları, tutundurma stratejileri ve müşteri konusunda genel eğilim ne yönde olmuştur? Araştırma ile elde edilecek sonuçlar sayesinde;

1. Ekonomik kriz ortamında firmaların pazarlama stratejilerinde ne gibi değişiklikler yaptıkları;
2. İşletmelerin ekonomik kriz ortamında pazarlama stratejilerine yaklaşımları;
3. İşletmelerin kriz ortamında pazarlama stratejileri ile ilgili yapılan doğru ve yanlışları fark etmelerine ve olası kriz ortamında nelerden kaçınılması, nelerin ise uygulanması gerektiğinin görülmesine yardımcı olacaktır.

Araştırma sonuçları, işletmelerce geliştirilecek strateji ve politikalara ışık tutacaktır.

4.3 Araştırmanın Hipotezleri

Ana amacı ulusal düzeyde ekonomik krizin pazarlama yöneticileri açısından anlamını değerlendirerek işletmelerin pazarlama stratejilerinde kriz ortamında değişiklik yapıp yapmadıklarını ve yaptıkları takdirde ne gibi değişiklikleri ne derece uyguladıklarını tespit etmek olan bu araştırmanın ana hipotezleri de bu doğrultudadır:

H₁: Ekonomik krizin pazarlama stratejileri üzerindeki etkisi sektöre göre, iş türüne göre, firma büyüklüğüne göre veya pazarlama faaliyetlerinin kapsadığı coğrafi alana göre farklılık göstermektedir.

H₂: Ekonomik kriz ortamında firmaların pazarlama stratejilerinde uyguladığı değişiklikler sektöre göre, iş türüne göre, firma büyüklüğüne göre veya pazarlama faaliyetlerinin kapsadığı coğrafi alana göre farklılık göstermektedir.

4.4. Araştırma Metodolojisi

4.4.1. Anakütle ve Örnekleme.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Farklı sektörlerle ulaşmak adına internetten her bir sektör adı aramaya girilerek alınan veriler ile 400 tane

şirkete ulaşılmıştır. Bunlardan bazılarının iletişim bilgileri hatalı olduğundan, yetkililer yerinde bulunamadığından veya araştırmaya katılmak istemediklerinden 355 şirkete elektronik posta yoluyla araştırma anketi iletilmiştir. Anketin gönderildiği 154 işletmeden de geri dönüş sağlanmıştır.

4.4.2. Verilerin Toplanması

Veriler, firmaların kriz ortamında pazarlama stratejilerini ölçmede temel kabul edilen Shama'nın (1978) geliştirdiği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda ısıpatlanmış ölçekten uyarlanan iki sayfalık anket formu (5'li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanana çoğu kapalı uçlu sorulardan oluşan 12 soruluk bir form) yardımıyla toplanmıştır (Ek-1).

Hazırlanan anket formu krizin halen sürdüğü 2009 yılının Nisan – Kasım ayları arasında işletmelere gönderilmiştir. Anket formu pilot olarak 34 işletme üzerinde uygulanmış ve güvenilirliği oldukça yüksek çıkmıştır ($p=0,896$). Daha sonra pazarlama yöneticilerine (ya da pazarlama yöneticisinin bulunmadığı durumlarda genel müdüre) telefon ile ulaşarak e-posta ile gönderilen anket formlarının belirli aralıklarla hatırlatmalar da yapılarak doldurulması sağlanmıştır. Katılımcılara anket formunun mevcut ekonomik krizin işletmenin pazarlama stratejilerine etkilerini araştırma amacını taşıdığı bilgisi verilmiştir.

4.4.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Elde edilen verilere hipotezleri test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA analizi uygulanmıştır. Anlamlı farklılıkların kaynaklarını belirlemek üzere de Scheffe testi yapılmıştır.

Ayrıca, elde edilen veriler frekans dağılımları ve yüzdeler şeklinde de özetlenmiştir.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya 18 farklı sektörden 154 firma katılmıştır. Bunlardan en yüksek katılım “gıda, içecek ve tütün” (%16,9), “inşaat ve yapı” (%13) ve tekstil (%10,4) sektöründen olmuştur. Anketi cevaplayan firmaların sektörlere göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 17).

Tablo 17: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör adı	Frekans	Yüzdesi
Market	7	4,5
Gıda, içecek ve tütün	26	16,9
Tekstil	16	10,4
Enerji	2	1,3
Fotoğrafçılık	2	1,3
Kuyumculuk	5	3,2
Kozmetik	10	6,5
Mobilya ve yan sanayi	9	5,8
Plastik	2	1,3
Otomotiv	6	3,9
Kağıt, basım, yayıncılık	13	8,4
Ayakkabı	13	8,4
İnşaat ve yapı	20	13,0
Ambalaj	5	3,2
İlaç	4	2,6
Dayanıklı tüketim malları	6	3,9
Kişisel temizlik	6	3,9
Telekomünikasyon, iletişim	2	1,3
TOPLAM	154	100

Merkezi ya da kökeni yabancı bir ülkede olan firmaların Türk işletmeleri ile kıyaslandığında krizden etkilenme derecesi ve pazarlama stratejilerindeki değişikliklerin ne denli farklı olacağını ölçmek için sorulan şirket kökeni sorusunun neticelerine göre, araştırmaya katılan firmalar arasında büyük çoğunluk Türk kökenlidir. Yabancı kökenli işletmelerin sayısı düşük olduğundan ve temsil yeteneği zayıf olduğundan bu işletme özelliği ile ilgili hipotezler sınanmayacaktır. Şirket kökenine göre ankete cevap veren firmaların dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Tablo 18).

Tablo 18: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Şirket Kökenine Göre Dağılımı

Şirketin kökeni	Frekans	Yüzdesi
Türk	136	88,3
Alman	4	2,6
İngiliz	2	1,3
ABD	1	0,6
İtalyan	3	1,9
Fransız	2	1,3
İsveç	1	0,6
Türk-İran ortak	1	0,6
Türk-Kanada ortak	1	0,6
Türk-İtalyan ortak	1	0,6
Türk-Japon ortak	1	0,6
Türk-Amerikan ortak girişim	1	0,6
TOPLAM	154	100

Araştırmaya katılan işletmelerin %48'i üretici, %14'ü hizmet sektöründe ve %37'si hem üretici hem de hizmet sektöründe yer almaktadır (Tablo 19).

Tablo 19: Araştırmaya Katılan İşletmelerin İş Türüne Göre Dağılımı

İş türü	Frekans	Yüzdesi
Üretim	74	48,1
Hizmet	22	14,3
Her ikisi de	57	37,0
Eksik	1	0,6
TOPLAM	154	100

Anketi cevaplayan işletmelerin büyüklüklerine göre dağılımına baktığımızda, %61'in 250 kişinin altında çalışanı vardır, %12'sinin 251-500 arası çalışanı, %9'unun 501-750 arası çalışanı, %5'inin 751-1000 arası ve %13'ünün 1000'in üzerinde çalışanı bulunmaktadır (Tablo 20).

Tablo 20: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılımı

Çalışan sayısı	Frekans	Yüzdesi
250 altı	92	59,7
251-500 kişi	18	11,7
501-750 kişi	14	9,1
751-1000 kişi	7	4,5
1000 üstü	20	13,0
Eksik veri	3	1,9
TOPLAM	154	100

İncelenen işletmelerin %81'i yerli sermaye, %6'sı yabancı sermaye ve %10'u yabancı-yerli ortaklığındadır (Tablo 21). Yabancı sermayeli şirketlerin sayısı karşılaştırma için yeterli olmadığından bu işletme özelliği ile kurulan hipotezler sınanmayacaktır.

Tablo 21: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sermaye Yapısına Göre Dağılımı

Sermaye	Frekans	Yüzdesi
Yerli sermaye	126	81,8
Yabancı sermaye	9	5,8
Yerli ve yabancı sermaye ortaklığı	16	10,4
Yerli ve kamu sermayesi ortaklığı	1	0,6
Eksik veri	2	1,3
TOPLAM	154	100

Faaliyetlerde kullanılan yabancı kaynak oranına baktığımızda da bu soruyu cevaplayan işletmelerin %73'ü faaliyetlerinde hiç yabancı kaynak kullanmamaktadır (Tablo 22). Kredi kullanan işletmeler de, kullanım oranı açısından çeşitlilik göstermektedir. Bu nedenle, söz konusu değişkenle kurulan hipotezler de sınanmayacaktır. Ancak işletmelerin büyük çoğunluğun mevcut kriz döneminde faaliyetlerinde kredi kullanmaması önemli bir bulgudur. 2001 krizinde birçok şirket kredi borçlarını ödeyemediğinden iflasa sürüklenmiştir.

Tablo 22: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyetlerinde Yabancı Kaynak Kullanım Oranına Göre Dağılımı

Kullanılan YK Oranı (%)	Frekans	Yüzdesi
0	84	54,5
1	1	0,6
3	1	0,6
5	3	1,9
10	3	1,9
15	2	1,3
20	4	2,6
25	2	1,3
30	2	1,3
35	1	0,6
40	1	0,6
45	1	0,6
50	3	1,9
60	4	2,6
100	3	1,9
Eksik veri	39	25,3
TOPLAM	154	100

Araştırmaya katılan işletmelerin %66'sı pazarlama faaliyetlerini hem Türkiye, hem de yurtdışında, %32'si sadece Türkiye'de ve %2'si sadece yurtdışında gerçekleştirmektedir (Tablo 23). Sadece yurtdışında pazarlama faaliyetleri bulunan işletmelerin sayısı düşük olduğundan karşılaştırma yapılacak gruplar sadece Türkiye'de pazarlama yapanlar ve hem Türkiye hem yurtdışında pazarlama faaliyetlerini sürdürenler olacaktır.

Tablo 23: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerinin Coğrafi Kapsamına Göre Dağılımı

Pazarlama faaliyetlerinin coğrafi kapsamı	Frekans	Yüzdesi
Sadece Türkiye	49	31,8
Sadece yurtdışı	3	1,9
Her ikisi de	100	64,9
Eksik veri	2	1,3
TOPLAM	154	100

Ankette hipotezler dışında işletmelerin pazarlama yöneticilerinin mevcut kriz ortamını ne şekilde algıladıklarını ölçen aşağıdaki soruya göre, bu soruyu cevaplayan pazarlama yöneticilerin %63'ü ekonomik koşulları durgunluk olarak görmektedir. İlginçtir ki, soruyu cevaplayan pazarlama yöneticilerinin %19,5'i yani yaklaşık 1/5'i şirketleri açısından mevcut ekonomik koşulları büyüme olarak değerlendirmektedir (Tablo 24). Dolayısıyla, kriz koşulları tüm şirketler için olumsuz sonuçlara sebep olamamaktadır.

Tablo 24: Mevcut Ekonomik Koşulların Değerlendirilmesi

Değerlendirme	Frekans	Yüzdesi
Enflasyon	2	1,3
Durgunluk	94	61,0
Bunalım	6	3,9
Stagflasyon	12	7,8
Büyüme	29	18,8
Diğer	6	3,9
Eksik veri	5	3,2
TOPLAM	154	100

Mevcut ekonomik koşulların şirketlere etkisine baktığımızda (pazarlama yöneticilerinin görüşüne göre), %12'si son derece olumsuz etkilendiğini belirtirken, %53'ü olumsuz, %27'si ne olumlu ne olumsuz, %7'si de olumlu etkilendiğini bildirmiştir (Tablo 25). Büyüme kaydettiğini belirten işletmelerin %20 seviyesinde olduğu dikkate alındığında, büyüme gösteren işletmeler arasında büyüme seviyesinin planlananın altında gerçekleştiği ve bu sebeple krizden olumlu etkilendiğini belirten işletmelerin %7'de kaldığı düşünülebilir.

Tablo 25: Mevcut Ekonomik Koşulların Şirketlere Etkisi

Değerlendirme	Frekans	Yüzdesi
Son derece olumsuz	18	11,7
Olumsuz	82	53,2
Ne olumlu, ne olumsuz	42	27,3
Olumlu	10	6,5
Eksik veri	2	1,3
TOPLAM	154	100

Mevcut çalışma açısından en önemli sorulardan biri olan “mevcut ekonomik koşulların şirketinizin pazarlama bütçesine etkisi ne olmuştur” sorusuna cevap veren pazarlama yöneticilerinin %56’sı düştüğünü, %31’i aynı kaldığını ve %13’ü arttığını belirtmiştir (Tablo 26).

Tablo 26: Mevcut Ekonomik Koşulların İşletmelerin Pazarlama Bütçelerine Etkisi

Açıklama	Frekans	Yüzdesi
Düştü	85	55,2
Aynı kaldı	48	31,2
Arttı	20	13,0
Eksik veri	1	0,6
TOPLAM	154	100

Mevcut ekonomik koşulların işletmelerin pazarlama stratejilerini ne derece etkilediğini ölçmek için on beş alt sorudan oluşan bir soru sorulmuştur. Pazarlama yöneticilerinin bu sorulara cevapları tek bir tabloda toplanmıştır (Tablo 27).

Tablo 27: Mevcut Ekonomik Koşulların Pazarlama Stratejilerine Etkisi (%)

S11	Mevcut ekonomik koşullar şirketinizin pazarlama stratejilerini ne derece etkilemiştir?	Hiç etkilememiştir	Çok az etkilemiştir	Bir dereceye kadar etkilemiştir	Çok etkilemiştir	Çok fazla etkilemiştir
1)	Pazarlama stratejisi bütünü	4,5	20,8	40,3	26,6	6,5
2)	Fiyatlandırma politikası	6,5	24,0	27,9	30,5	9,7
3)	Müşteri riski stratejileri	3,2	7,1	27,9	30,5	29,9
4)	Ürün çeşidi	44,2	22,7	22,7	5,8	3,9
5)	Üretimden ürün kaldırma	54,5	18,8	12,3	5,2	0,6
6)	Ar-Ge çalışmaları	33,1	22,7	20,8	9,1	5,8
7)	Tutundurma (reklam, tanıtım, PR...) bütçesi	14,3	19,5	34,4	16,9	13,0
8)	Tanıtım mecrası seçimi	16,9	24,0	29,9	15,6	9,1
9)	Tutundurma stratejileri	14,3	21,4	38,3	13,6	7,1
10)	Reklamlardaki mesaj	30,5	21,4	23,4	8,4	6,5
11)	Satış personeli ile ilgili stratejiler	18,8	26,6	24,7	18,2	7,8
12)	Halkla ilişkiler stratejileri	25,3	26,6	29,2	9,1	5,2
13)	Dağıtım kanalları (toptancı, perakendeci, aracı vb.) stratejileri	11,0	20,8	29,9	18,2	14,3
14)	Müşteri seçimi	10,4	15,6	26,0	26,6	20,1
15)	Müşteri hizmetleri	40,9	25,3	19,5	6,5	6,5

Tablo incelendiğinde, mevcut ekonomik koşullardan en az etkilenen pazarlama stratejisi kararları sırasıyla: üretimden ürün kaldırma (%54,5 hiç etkilememiştir), ürün çeşidi (%44,2 hiç etkilememiştir), müşteri hizmetleri (%40,9 hiç etkilememiştir), Ar-Ge çalışmaları (33,1 hiç etkilememiştir) ve reklamlardaki mesaj (% 30,5 hiç etkilememiştir) olmuştur. En çok etkilenenler ise: fiyatlandırma politikası (%30,5 çok etkilenmiştir) ve müşteri riski stratejileri (%30,5 çok etkilenmiştir). Bu durumda Türkiye’deki işletmelerin, en çok fiyatlandırma stratejileri konusunda etkilendiği söylenebilir. İşletmeler, fiyatlandırmada ayarlamalar yaparak, ürün çeşidinden vazgeçmemiş, durgunluk döneminde müşteri hizmetlerine ve Ar-Ge çalışmalarına yatırım yaparak geleceğe yönelik konumlarını sağlamlaştırmaya çalışmışlardır.

Mevcut ekonomik koşulların pazarlama stratejilerine etkisi ile alakalı sorulan soruların cevaplarındaki ortalamalar ve cevaplayan sayısı Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28: Mevcut Ekonomik Koşulların Pazarlama Stratejilerine Etkisi

	Mevcut ekonomik koşullar şirketinizin pazarlama stratejilerini ne derece etkilemiştir?	Ortalama (mean)	Standart sapma	n
S11				
1)	Pazarlama stratejisi bütünü	3,10	0,961	152
2)	Fiyatlandırma politikası	3,13	1,096	152
3)	Müşteri riski stratejileri	3,78	1,062	152
4)	Ürün çeşidi	2,02	1,127	153
5)	Üretimden ürün kaldırma	1,67	0,960	141
6)	Ar-Ge çalışmaları	2,26	1,227	141
7)	Tutundurma (reklam, tanıtım, PR...) bütçesi	2,95	1,221	151
8)	Tanıtım mecrası seçimi	2,75	1,204	147
9)	Tutundurma stratejileri	2,77	1,108	146
10)	Reklamlardaki mesaj	2,32	1,235	139
11)	Satış personeli ile ilgili stratejiler	2,68	1,218	148
12)	Halkla ilişkiler stratejileri	2,39	1,138	147
13)	Dağıtım kanalları (toptancı, perakendeci, aracı vb.) stratejileri	3,04	1,224	145
14)	Müşteri seçimi	3,32	1,257	152
15)	Müşteri hizmetleri	2,11	1,210	152

Mevcut kriz koşullarına cevaben işletmelerin tepkilerini ölçmek amacıyla sorulan on ikinci soru, kırk tane alt sorudan oluşmaktadır. Soruların frekans dağılımları tek tabloda toplanmıştır (bkz. Tablo 29).

Tablo 29: Mevcut Kriz Koşullarında İşletmelerin Pazarlama Stratejileri (%)

S12	Mevcut ekonomik koşulları dikkate alarak şirketiniz pazarlama stratejilerinde aşağıdakileri ne derece uygulamıştır?	Hiç yapmamıştır	Çok az yapmıştır	Bir dereceye kadar yapmıştır	Çok yapmıştır	Çok fazla yapmıştır
1)	Sık fiyat değişimleri	26,7	28,0	21,3	13,3	10,7
2)	Kar marjı üzerine daha fazla odaklanma	14,6	23,8	30,5	21,9	9,3
3)	Rakiplere göre fiyatlandırma	13,3	22,0	30,0	21,3	13,3
4)	Talebe göre fiyatlandırma	23,2	20,5	29,1	14,6	12,6
5)	Maliyete göre fiyatlandırma	6,0	10,6	31,1	33,8	18,5
6)	Fiyatları düşürme	18,7	20,7	31,3	17,3	12,0
7)	Yüksek fiyatları haklı göstermek için ekstra hizmet sunma	48,7	19,3	18,0	8,0	6,0
8)	Düşük gelirli müşterilere yönelik hesaplı bir alt marka oluşturma	50,7	14,2	19,6	10,8	4,7
9)	Ürün çeşidini azaltma	62,3	21,2	9,9	3,3	3,3
10)	Uzun vadeli stratejileri iyileştirmek için araştırmaları arttırma	12,0	21,3	24,7	29,3	12,7
11)	Alternatif hammadde geliştirme	37,6	17,0	20,6	19,9	5,0
12)	Mevcut ürünün yerine geçecek alt seviyede bir ürün çıkarma	52,0	16,9	20,3	8,8	2,0
13)	Ürün çeşidini genişletme	24,3	15,5	32,4	18,9	8,8
14)	Ürün kalitesini düşürme	88,7	6,0	4,0	0,7	0,7
15)	Ürün özelliklerini sadeleştirme	65,1	20,1	10,7	2,7	1,3
16)	Ürün ambalaj/gramaj/ebatlarını küçültme	72,8	13,6	9,5	1,4	2,7
17)	Yavaş hareket eden ürünlere indirim uygulama	20,1	16,8	38,9	15,4	8,7
18)	Kupon kullanımını arttırma (indirim, hediye kuponu)	65,5	13,5	12,2	4,7	4,1
19)	Tutundurma bütçesini arttırma	46,2	14,7	28,0	6,3	4,9
20)	Tutundurma bütçesini kısma	50,0	10,6	16,9	13,4	9,2
21)	Satış elemanlarının sorumluluklarını genişletme	16,1	19,5	38,9	16,1	9,4
22)	Reklamlarda fiyatı vurgulama	48,6	14,4	24,7	4,8	7,5
23)	Reklamlarda ürün özelliklerini vurgulama	17,9	16,6	26,9	25,5	13,1
24)	Prim vb. ile pazarlama ve satış çalışanlarını satışa özendirme	34,9	12,1	24,2	18,8	10,1
25)	Diğer reklam mecralarına kıyasla Radyo ve Basılı reklamı daha çok tercih etme	52,1	19,0	15,5	7,7	5,6
26)	Reklam maliyetlerini düşürmek için internete yönelme	42,4	16,0	20,1	9,7	11,8
27)	Satış elemanlarının sayısını arttırma	58,1	12,8	20,9	4,7	3,4
28)	Satış elemanlarının sayısını azaltma	70,7	7,5	10,9	6,8	4,1
29)	Ortak reklam, mal fazlası vb. teşviklerle aracıları satışa özendirme	33,6	13,7	33,6	14,4	4,8
30)	Dağıtım kanallarını gözden geçirme	17,4	15,3	32,6	20,1	14,6
31)	Dağıtım kanallarından küçükleri elemek ve güçlülerle çalışma	27,6	17,2	26,9	13,1	15,2

Tablo 29 - devam

32)	Çalışma saatlerini azaltma	74,0	11,3	8,0	3,3	3,3
33)	Toptan satış yapmayı tercih etme	31,1	10,1	27,7	17,6	13,5
34)	Müşteri hizmetleri vb. departmanlara yeni eleman alma	64,8	12,4	15,9	4,8	2,1
35)	Müşteri hizmetleri vb. departmanlardan eleman çıkarma	77,2	6,9	9,7	2,8	3,4
36)	Satış sonrası hizmet kalitesini artırma	12,2	14,2	33,1	22,3	18,2
37)	Sürekli (eski) müşterilere daha iyi hizmet sunma	14,8	9,4	19,5	30,9	25,5
38)	Tüketici araştırmalarını arttırma	18,2	20,3	29,1	18,9	13,5
39)	Müşteriyi memnun etmek için az karlı ürünler bulundurma	32,4	14,9	26,4	17,6	8,8
40)	Yeni pazarlardan yararlanma	7,3	9,3	32,0	28,0	23,3

Yukarıdaki tabloya baktığımızda, karşımıza ilginç bir sonuç çıkmaktadır: kriz döneminde Türkiye'deki firmaları çoğunluğu birbirinden farklı olarak fiyat ayarlamaları yapmış; ürünlerin kalitesini düşürmeden, mevcut ürün çeşidini korumaya çalışmış; tutundurma bütçesini koruyarak, daha ucuz reklam mecralarına kaymamış, reklam mesajlarında ise fiyatı değil, daha çok ürün özelliklerini vurgulamış; dağıtım kanallarını bir dereceye kadar gözden geçirmiş; müşteri hizmetlerinin önemini kavrayarak mevcut kadrosunu korumuş, satış sonrası hizmet kalitesini arttırmış ve eski müşterilere daha iyi hizmet sunmuş; yeni pazarlardan yararlanmaya çalışmıştır.

Mevcut ekonomik koşullarda işletmelerin pazarlama stratejileri ile alakalı sorulan soruların cevaplarındaki ortalamalar ve cevaplayan sayısı Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30: Mevcut Kriz Koşullarında İşletmelerin Pazarlama Stratejileri

Mevcut ekonomik koşulları dikkate alarak şirketiniz pazarlama stratejilerinde aşağıdakileri ne derece uygulamıştır?		Ortalama (mean)	Standart sapma	n
S12	1) Sık fiyat değişimleri	2,53	1,304	150
	2) Kar marjı üzerine daha fazla odaklanma	2,87	1,185	151
	3) Rakiplere göre fiyatlandırma	2,99	1,229	150
	4) Talebe göre fiyatlandırma	2,73	1,311	151
	5) Maliyete göre fiyatlandırma	3,48	1,095	151
	6) Fiyatları düşürme	2,83	1,261	150
	7) Yüksek fiyatları haklı göstermek için ekstra hizmet sunma	2,03	1,239	150
	8) Düşük gelirli müşterilere yönelik hesaplı bir alt marka oluşturma	2,05	1,253	148
	9) Ürün çeşidini azaltma	1,64	1,016	151
10)	Uzun vadeli stratejileri iyileştirmek için araştırmaları arttırma	3,09	1,223	150

Tablo 30 - devam

11)	Alternatif hammadde geliştirme	2,38	1,301	141
12)	Mevcut ürünün yerine geçecek alt seviyede bir ürün çıkarma	1,92	1,122	148
13)	Ürün çeşidini genişletme	2,72	1,266	148
14)	Ürün kalitesini düşürme	1,19	0,593	151
15)	Ürün özelliklerini sadeleştirme	1,55	0,889	149
16)	Ürün ambalaj/gramaj/ebatlarını küçültme	1,48	0,924	147
17)	Yavaş hareket eden ürünlere indirim uygulama	2,76	1,195	149
18)	Kupon kullanımını arttırma (indirim, hediye kuponu)	1,68	1,113	148
19)	Tutundurma bütçesini arttırma	2,09	1,198	143
20)	Tutundurma bütçesini kısma	2,21	1,413	142
21)	Satış elemanlarının sorumluluklarını genişletme	2,83	1,165	149
22)	Reklamlarda fiyatı vurgulama	2,14	1,549	146
23)	Reklamlarda ürün özelliklerini vurgulama	2,99	1,294	145
24)	Prim vb. ile pazarlama ve satış çalışanlarını satışa özendirme	2,57	1,391	149
25)	Diğer reklam mecralarına kıyasla Radyo ve Basılı reklamı daha çok tercih etme	1,96	1,225	142
26)	Reklam maliyetlerini düşürmek için internete yönelme	2,33	1,408	144
27)	Satış elemanlarının sayısını arttırma	1,82	1,123	148
28)	Satış elemanlarının sayısını azaltma	1,66	1,162	147
29)	Ortak reklam, mal fazlası vb. teşviklerle aracıları satışa özendirme	2,43	1,226	146
30)	Dağıtım kanallarını gözden geçirme	2,99	1,282	144
31)	Dağıtım kanallarından küçükleri elemek ve güçlülerle çalışma	2,71	1,394	145
32)	Çalışma saatlerini azaltma	1,51	1,008	150
33)	Toptan satış yapmayı tercih etme	2,72	1,413	148
34)	Müşteri hizmetleri vb. departmanlara yeni eleman alma	1,67	1,041	145
35)	Müşteri hizmetleri vb. departmanlardan eleman çıkarma	1,48	1,015	145
36)	Satış sonrası hizmet kalitesini arttırma	3,20	1,245	148
37)	Sürekli (eski) müşterilere daha iyi hizmet sunma	3,43	1,357	149
38)	Tüketici araştırmalarını arttırma	2,89	1,289	148
39)	Müşteriyi memnun etmek için az karlı ürünler bulundurma	2,55	1,336	148
40)	Yeni pazarlardan yararlanma	3,51	1,163	150

Güvenilirlik

Öncelikle ankette kullanılan soruların güvenilirliği ölçülmüştür. Ankette on birinci soru olan “Mevcut ekonomik koşullar şirketinizin pazarlama stratejilerini ne derece

etkilemiştir?” ve on beş alt sorudan oluşan sorusunun güvenilirliği çok yüksek çıkmıştır (değeri 0,884).

Kırk tane alt sorudan oluşan on ikinci sorunun güvenilirliği de yüksek çıkmıştır (0,838).

Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında pazarlama yöneticilerinin verdiği yanıtlara göre, aşağıdaki hipotezler doğrulanmıştır:

- 1) Mevcut ekonomik koşulların işletmelere etkisi, sektöre göre farklılık göstermektedir; gıda, içecek ve tütün sektörü ile fotoğrafçılık sektörü arasında fark olduğu ve gıda, içecek ve tütün sektörünün daha çok etkilendiği belirlenmiştir.
- 2) Mevcut ekonomik koşulların işletmelerin müşteri riski stratejilerine etkisi, firma büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir; Scheffe testi neticesinde, 0,05’in altında bir değer bulunamadığından hangi grupların birbirinden farklı olduğu belirlenememiştir.
- 3) Mevcut ekonomik koşulların firmaların tutundurma bütçesine etkisi, pazarlama faaliyetlerinin kapsadığı coğrafi alana göre farklılık göstermektedir; Scheffe testi neticesinde, mevcut ekonomik koşulların firmaların tutundurma bütçelerine etkisi, pazarlama faaliyetlerini sadece yurtdışında yürüten firmalarda, pazarlama faaliyetlerini sadece Türkiye’de yürüten firmalara göre, daha fazla görülmüştür.
- 4) Mevcut ekonomik koşulların firmaların tutundurma stratejilerine etkisi, firmanın büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir; Scheffe testi neticesinde, mevcut ekonomik koşulların firmaların tutundurma stratejilerine etkisinin, 250 kişinin altında çalışanı olan firmalarda, 501-750 arası çalışanı bulunan firmalara göre daha fazla olduğu görülmüştür.
- 5) Mevcut ekonomik koşulların firmaların müşteri seçimine etkisi, sektöre göre farklılık göstermektedir; hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmış, fakat 0,05’in altında bir değer bulunmadığından farklılığın hangi gruplar arasında olduğu belirlenememiştir.

- 6) Mevcut ekonomik koşulların firmaların müşteri seçimine etkisi, firma büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir; hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmış, fakat 0,05'in altında bir değer bulunmadığından farklılığın hangi gruplar arasında olduğu belirlenememiştir.
- 7) Mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin pazarlama stratejilerinde sık fiyat değişimleri yapma eğilimleri iş türüne göre farklılık göstermektedir; Scheffe testi sonuçlarına göre, hizmet sektöründekilerle hem üretim, hem hizmet yapanların sık fiyat değişimlerine yaklaşımları farklı olmuş, hizmet sektöründeki firmaların hem üretim, hem hizmet yapanlardan daha sık fiyat değişimine gittiği bulunmuştur.
- 8) Mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin rakiplere göre fiyatlandırma eğilimi sektöre göre farklılık göstermektedir; plastik sektörü ile tekstil, enerji, kağıt/basım/yayıncılık, ayakkabı ve inşaat ve yapı sektörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş, Plastik sektörde rakiplere göre fiyatlandırma eğiliminin bu sektörlerle göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.
- 9) Mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin ürün çeşidini genişletme eğilimi iş türüne göre farklılık göstermektedir; hizmet sektöründekilerle hem üretim, hem hizmet yapanların sık fiyat değişimlerine yaklaşımları farklı olmuş, hem üretim, hem hizmet yapan firmalar ürün çeşidini genişletme eğilimini hizmet sektöründeki firmalara göre daha fazla göstermiştir.
- 10) Farklı iş türü yapan firmaların ürünlerin ambalaj/gramaj/ebatlarını küçültme eğilimi farklılık göstermektedir; hem üretim hem de hizmet yapan işletmelerin, sadece üretim yapan işletmelerden ürünlerin ambalaj/gramaj/ebatlarını küçültme eğilimini daha fazla gösterdiği tespit edilmiştir.
- 11) Farklı büyüklükteki işletmelerin tutundurma bütçesini kısma eğilimi farklılık göstermektedir; 250 kişinin altında çalışanı olan işletmelerin, tutundurma bütçesini kısma eğilimini 501-750 arası çalışanı bulunan işletmelerden daha fazla gösterdiği tespit edilmiştir.
- 12) Mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin satış elemanlarının sorumluluklarını genişletme eğilimi, firma büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir; 250 kişinin altında çalışanı olan işletmelerin, satış elemanlarının sorumluluklarını

genişletme eğilimini 501-750 arası çalışanı bulunan işletmelerden daha fazla göstermiştir.

- 13) Mevcut ekonomik koşullarda firmaların prim vb. ile pazarlama ve satış çalışanlarını satışa özendirme eğilimi, firmaların pazarlama faaliyetlerinin coğrafi kapsamına göre farklılık göstermektedir; pazarlama faaliyetlerini sadece Türkiye’de yürütenler, sadece yurtdışında yürütenlerden prim vb. ile pazarlama ve satış çalışanlarını satışa özendirme eğilimi daha az olmuştur.
- 14) Farklı büyüklükteki şirketlerin diğer reklam mecralarına kıyasla radyo ve basılı reklamı daha çok tercih etme eğilimi farklılık göstermektedir; ancak Tamhane testi sonucunda 0,05’in altında bir değer bulunamadığından farkın hangi büyüklükteki işletmelerden kaynaklandığı belirlenememiştir.
- 15) Farklı büyüklükteki şirketlerin reklam maliyetlerini düşürmek için internete yönelme eğilimi farklılık göstermektedir; ancak Tamhane testi sonucunda 0,05’in altında bir değer bulunamadığından farkın hangi büyüklükteki işletmelerden kaynaklandığı belirlenememiştir.
- 16) Mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin sürekli (eski) müşterilere daha iyi hizmet sunma eğilimi, iş türüne göre farklılık göstermektedir; hem üretim, hem hizmet yapan firmalar, sadece üretim yapan firmalara göre eski müşterilerine daha iyi hizmet sunma eğilimini daha fazla göstermiştir.
- 17) Mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin tüketici araştırmalarını artırma eğilimi, iş türüne göre farklılık göstermektedir; hem üretim, hem hizmet yapan firmalar, sadece üretim yapan firmalara göre; hizmet firmaları ise hem üretim, hem hizmet yapan firmalara göre tüketici araştırmalarını artırma eğilimini daha fazla göstermiştir.
- 18) Mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin tüketici araştırmalarını artırma eğilimi, pazarlama faaliyetlerinin coğrafi kapsamına göre farklılık göstermektedir; pazarlama faaliyetlerini sadece yurtdışında yürüten firmalar, pazarlama faaliyetlerini hem yurtdışı hem de yurtiçinde yürüten firmalara göre, tüketici araştırmalarını artırma eğilimini daha fazla göstermiştir.
- 19) Mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin yeni pazarlardan yararlanma eğilimi, pazarlama faaliyetlerinin kapsadığı coğrafi alana göre farklılık göstermektedir; pazarlama faaliyetlerini hem yurtdışı hem de yurtiçinde yürüten firmalar,

pazarlama faaliyetlerini sadece Türkiye’de yürüten firmalara göre, yeni pazarlardan yararlanma eğilimini daha fazla göstermiştir.

Yukarıda kısaca aktarılan kabul edilmiş hipotezlerin ayrıntılı bir şekilde açıklamaları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

1) Sektörlere göre mevcut ekonomik koşulların işletmelere etkisi.

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşulların işletmelere etkisinin, sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(2)=2,090$; $p=0,011$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 31).

Tablo 31: Sektörlere Göre Mevcut Ekonomik Koşulların İşletmelere Etkisinin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Mevcut ekonomik koşulların işletmelere etkisi	Market	7	2,86	2,090	0,011
	Gıda, içki, tütün	26	2,65		
	Tekstil	16	1,94		
	Enerji	2	3,50		
	Fotoğrafçılık	2	2,00		
	Kuyumculuk	5	2,00		
	Kozmetik	9	2,22		
	Mobilya ve yan sany	9	2,11		
	Plastik	2	2,50		
	Otomotiv	6	2,00		
	Kağıt, basım, yayıncılık	13	2,23		
	Ayakkabı	13	1,92		
	İnşaat ve yapı	19	2,11		
	Ambalaj	5	2,00		
	İlaç	4	2,50		
	Dayanıklı Tük. Malları	6	2,33		
	Kişisel Temizlik	6	3,00		
	Telekomünikasyon	2	2,50		
Scheffe sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
Gıda, içecek ve tütün	Market		-0,203	0,374	1,000
	Tekstil		0,716	0,192	0,085
	Enerji		-0,846	0,524	1,000
	Fotoğrafçılık		,654(*)	0,156	0,046
	Kuyumculuk		0,654	0,353	1,000
	Kozmetik		0,432	0,272	1,000
	Mobilya ve yan sanayi		0,543	0,347	1,000
	Plastik		0,154	0,524	1,000
	Otomotiv		0,654	0,302	1,000

Tablo 31 - devam

	Kağıt, basım, yayıncılık	0,423	0,228	1,000
	Ayakkabı	0,731	0,208	0,171
	İnşaat ve yapı	0,549	0,243	0,990
	Ambalaj	0,654	0,353	1,000
	İlaç	0,154	0,328	1,000
	Dayanıklı Tüketim Malları	0,321	0,368	1,000
	Kişisel temizlik	-0,346	0,397	1,000
	Telekomünikasyon, iletişim	0,154	0,524	1,000

Scheffe testi neticesinde, mevcut ekonomik koşulların işletmelere etkisinde gıda, içecek ve tütün sektörü ile fotoğrafçılık sektörü arasında fark olduğu ve gıda, içecek ve tütün sektörünün daha çok etkilendiği belirlenmiştir ($\mu_{\text{gıda, içecek ve tütün}}=2,65$; $\mu_{\text{fotoğrafçılık}}=2,00$)

2) Firma büyüklüğüne göre mevcut koşulların müşteri riski stratejilerine etkisi.

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşulların işletmelerin müşteri riski stratejilerine etkisinin, firma büyüklüklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(2)=2,605$; $p=0,038$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 32).

Tablo 32: Firma Büyüklüğüne Göre Mevcut Koşulların Müşteri Riski Stratejilerine Etkisinin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Mevcut ekonomik koşulların müşteri riski stratejilerine etkisi	250 altı	91	3,97	2,605	0,038
	251-500	18	3,50		
	501-750	14	3,71		
	751-1000	7	3,00		
	1000 üstü	19	3,42		
Scheffe sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
250 altı	251-500 kişi		0,467	0,269	0,558
	501-750 kişi		0,253	0,300	0,950
	751-1000 kişi		0,967	0,409	0,239
	1000 üstü		0,546	0,263	0,371
251-500 kişi	250 altı		-0,467	0,269	0,558
	501-750 kişi		-0,214	0,372	0,988
	751-1000 kişi		0,500	0,465	0,885
	1000 üstü		0,079	0,343	1,000

Tablo 32 - devam

501-750 kişi	250 altı	-0,253	0,300	0,950
	251-500 kişi	0,214	0,372	0,988
	751-1000 kişi	0,714	0,483	0,702
	1000 üstü	0,293	0,368	0,959
751-1000 kişi	250 altı	-0,967	0,409	0,239
	251-500 kişi	-0,500	0,465	0,885
	501-750 kişi	-0,714	0,483	0,702
	1000 üstü	-0,421	0,462	0,934
1000 üstü	250 altı	-0,546	0,263	0,371
	251-500 kişi	-0,079	0,343	1,000
	501-750 kişi	-0,293	0,368	0,959
	751-1000 kişi	0,421	0,462	0,934

Scheffe testi neticesinde, 0,05'in altında bir değer bulunamadığından hangi grupların birbirinden farklı olduğu belirlenememiştir.

3) *Pazarlama faaliyetlerinin kapsadığı coğrafi alana göre mevcut ekonomik koşulların firmaların tutundurma bütçesine etkisi.*

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşulların firmaların tutundurma bütçesine etkisinin, pazarlama faaliyetlerinin kapsadığı coğrafi alana göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı iş türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(3)=3,206$; $p=0,043$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 33).

Tablo 33: Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsadığı Coğrafi Alana Göre Mevcut Ekonomik Koşulların Firmaların Tutundurma Bütçesine Etkisinin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Mevcut ekonomik koşulların firmaların tutundurma bütçesine etkisi	Sadece Türkiye	47	2,87	3,206	0,043
	Sadece yurtdışı	3	4,67		
	Her ikisi de	99	2,97		
Scheffe sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
Sadece Türkiye	Sadece yurtdışı		-1,794	0,709	0,043
	Her ikisi de		-0,097	0,211	0,899
Sadece yurtdışı	Sadece Türkiye		1,794	0,709	0,043
	Her ikisi de		1,697	0,697	0,055
Her ikisi de	Sadece Türkiye		0,097	0,211	0,899
	Sadece yurtdışı		-1,697	0,697	0,055

Scheffe testi sonuçlarına göre, mevcut ekonomik koşulların firmaların tutundurma bütçelerine etkisi, pazarlama faaliyetlerini sadece yurtdışında yürüten firmalarda, pazarlama faaliyetlerini sadece Türkiye’de yürüten firmalara göre, daha fazla görülmüştür ($\mu_{\text{sadece Türkiye}}=2,87$; $\mu_{\text{sadece yurtdışı}}=4,67$).

4) *Firma büyüklüklerine göre mevcut ekonomik koşulların firmaların tutundurma stratejilerine etkisi.*

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşulların firmaların tutundurma stratejilerine etkisinin, firmanın büyüklüklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı iş türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(3)=3,927$; $p=0,005$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 34).

Tablo 34: Firma Büyüklüklerine Göre Mevcut Ekonomik Koşulların Firmaların Tutundurma Stratejilerine Etkisinin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Mevcut ekonomik koşulların firmaların tutundurma stratejilerine etkisi	250 altı	84	2,98	3,927	0,005
	251-500 kişi	18	2,72		
	501-750 kişi	14	2,00		
	751-1000 kişi	7	1,86		
	1000 üstü	20	2,85		
Scheffe sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
250 altı	251-500 kişi		0,254	0,277	0,932
	501-750 kişi		0,976	0,308	0,044
	751-1000 kişi		1,119	0,420	0,137
	1000 üstü		0,126	0,265	0,994
251-500 kişi	250 altı		-0,254	0,277	0,932
	501-750 kişi		0,722	0,380	0,464
	751-1000 kişi		0,865	0,475	0,509
	1000 üstü		-0,128	0,347	0,998
501-750 kişi	250 altı		-0,976	0,308	0,044
	251-500 kişi		-0,722	0,380	0,464
	751-1000 kişi		0,143	0,494	0,999
	1000 üstü		-0,850	0,372	0,270
751-1000 kişi	250 altı		-1,119	0,420	0,137
	251-500 kişi		-0,865	0,475	0,509
	501-750 kişi		-0,143	0,494	0,999
	1000 üstü		-0,993	0,468	0,348
1000 üstü	250 altı		-0,126	0,265	0,994
	251-500 kişi		0,128	0,347	0,998
	501-750 kişi		0,850	0,372	0,270
	751-1000 kişi		0,993	0,468	0,348

Scheffe testi neticesinde, mevcut ekonomik koşulların firmaların tutundurma stratejilerine etkisinin, 250 kişinin altında çalışan olan firmalarda, 501-750 arası çalışan bulunan firmalara göre daha fazla olduğu görülmüştür ($\mu_{250\text{altı}}=2,98$; $\mu_{501-750\text{kişi}}=2,00$).

5) *Sektöre göre mevcut ekonomik koşulların firmaların müşteri seçimine etkisi.*

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşulların firmaların müşteri seçimine etkisinin, sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı iş türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(3)=1,854$; $p=0,027$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 35).

Tablo 35: Sektöre Göre Mevcut Ekonomik Koşulların Firmaların Müşteri Seçimine Etkisinin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Mevcut ekonomik koşulların firmaların müşteri seçimine etkisi	Market	7	1,86	1,854	0,027
	Gıda, içki, tütün	26	3,19		
	Tekstil	16	3,63		
	Enerji	2	2,00		
	Fotoğrafçılık	2	2,50		
	Kuyumculuk	5	2,80		
	Kozmetik	9	4,00		
	Mobilya ve yan sanyı	9	3,11		
	Plastik	2	4,50		
	Otomotiv	6	3,33		
	Kağıt, basım, yayıncılık	13	3,83		
	Ayakkabı	13	3,54		
	İnşaat ve yapı	19	3,10		
	Ambalaj	5	3,80		
	İlaç	4	2,25		
	Dayanıklı Tük. Malları	6	3,80		
	Kişisel Temizlik	6	3,83		
	Telekomünikasyon	2	2,50		

Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmış, fakat 0,05'in altında bir değer bulunmadığından farklılığın hangi gruplar arasında olduğu belirlenememiştir.

6) *Firma büyüklüklerine göre mevcut ekonomik koşulların firmaların müşteri seçimine etkisi.*

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşulların firmaların müşteri seçimine etkisinin, firma büyüklüklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı iş türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(3)=2,684$; $p=0,034$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 36).

Tablo 36: Firma Büyüklüklerine Göre Mevcut Ekonomik Koşulların Firmaların Müşteri Seçimine Etkisinin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Ekonomik Koşulların Firmaların Müşteri Seçimine Etkisi	250 altı	90	3,56	2,684	0,034
	251-500 kişi	18	2,94		
	501-750 kişi	14	2,93		
	751-1000 kişi	7	3,14		
	1000 üstü	20	2,75		
Scheffe sonuçları		Ortalama farkı		Standart hata	p değeri
250 altı	251-500 kişi	0,611		0,318	0,453
	501-750 kişi	0,627		0,354	0,537
	751-1000 kişi	0,413		0,484	0,947
	1000 üstü	0,806		0,305	0,143
251-500 kişi	250 altı	-0,611		0,318	0,453
	501-750 kişi	0,016		0,439	1,000
	751-1000 kişi	-0,198		0,549	0,998
	1000 üstü	0,194		0,400	0,993
501-750 kişi	250 altı	-0,627		0,354	0,537
	251-500 kişi	-0,016		0,439	1,000
	751-1000 kişi	-0,214		0,570	0,998
	1000 üstü	0,179		0,429	0,996
751-1000 kişi	250 altı	-0,413		0,484	0,947
	251-500 kişi	0,198		0,549	0,998
	501-750 kişi	0,214		0,570	0,998
	1000 üstü	0,393		0,541	0,971
1000 üstü	250 altı	-0,806		0,305	0,143
	251-500 kişi	-0,194		0,400	0,993
	501-750 kişi	-0,179		0,429	0,996
	751-1000 kişi	-0,393		0,541	0,971

Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmış, fakat 0,05'in altında bir değer bulunmadığından farklılığın hangi gruplar arasında olduğu belirlenememiştir.

7) İş türlerine göre mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin pazarlama stratejilerinde sık fiyat değişimleri yapma eğilimi.

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin pazarlama stratejilerinde sık fiyat değişimleri yapmaları iş türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı iş türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(4)=4,071$; $p=0,019$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 37).

Tablo 37: İş Türlerine Göre Mevcut Ekonomik Koşullarda Şirketlerin Pazarlama Stratejilerinde Sık Fiyat Değişimleri Yapma Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Sık fiyat değişimleri	Üretim	70	2,50	4,071	0,019
	Hizmet	22	3,23		
	Her ikisi de	57	2,32		
Scheffe sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
Üretim	Hizmet		-0,727	0,313	0,071
	Her ikisi de		0,184	0,229	0,723
Hizmet	Üretim		0,727	0,313	0,071
	Her ikisi de		,911(*)	0,322	0,020
Her ikisi de	Üretim		-0,184	0,229	0,723
	Hizmet		-,911(*)	0,322	0,020

Scheffe testi sonuçlarına göre, hizmet sektöründekilerle hem üretim, hem hizmet yapanların sık fiyat değişimlerine yaklaşımları farklı olmuş, hizmet sektöründeki firmaların hem üretim, hem hizmet yapanlardan daha sık fiyat değişimine gittiği bulunmuştur ($\mu_{\text{hizmet}}=3,23$, $\mu_{\text{her ikisi de}}=2,32$).

8) Sektöre göre mevcut ekonomik koşullarda firmaların rakiplere göre fiyatlandırma eğilimi.

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin rakiplere göre fiyatlandırma eğiliminin sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(2)=2,013$; $p=0,015$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 38).

Tablo 38: Sektöre Göre Mevcut Ekonomik Koşullarda Firmaların Rakiplere Göre Fiyatlandırma Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Rakiplere göre fiyatlandırma	Market	7	3,14	2,013	0,015
	Gıda, içki, tütün	25	2,92		
	Tekstil	16	2,50		
	Enerji	2	3,50		
	Fotoğrafçılık	2	4,00		
	Kuyumculuk	5	2,00		
	Kozmetik	10	2,80		
	Mobilya ve yan sanyı	8	3,75		
	Plastik	2	5,00		
	Otomotiv	6	3,83		
	Kağıt, basım, yayıncılık	13	3,15		
	Ayakkabı	12	2,33		
	İnşaat ve yapı	20	3,45		
	Ambalaj	5	2,60		
	İlaç	4	2,00		
	Dayanıklı Tük. Malları	5	3,60		
	Kişisel Temizlik	6	2,67		
	Telekomünikasyon	2	2,50		
Scheffe sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
Plastik	Market		1,857	0,404	0,433
	Tekstil		2,080(*)	0,270	0,000
	Enerji		2,500(*)	0,274	0,000
	Fotoğrafçılık		1,500	0,500	1,000
	Kuyumculuk		1,000	1,000	1,000
	Kozmetik		3,000	0,316	0,100
	Mobilya ve yan sanayi		2,200	0,442	0,110
	Plastik		1,250	0,250	0,213
	Otomotiv		1,167	0,477	1,000
	Kağıt, basım, yayıncılık		1,846(*)	0,317	0,012
	Ayakkabı		2,667(*)	0,284	0,000
	İnşaat ve yapı		1,550(*)	0,294	0,007
	Ambalaj		2,400	0,510	0,759
	İlaç		3,000	0,408	0,550
	Dayanıklı Tük. Malları		1,400	0,510	1,000
	Kişisel temizlik		2,333	0,422	0,333
	Telekomünikasyon		2,500	0,500	1,000

Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmış, Plastik sektörü ile tekstil, enerji, kağıt/basım/yayıncılık, ayakkabı ve inşaat ve yapı sektörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş, Plastik sektöründe rakiplere göre fiyatlandırma eğiliminin bu sektörlerle göre daha fazla

olduğu belirlenmiştir ($\mu_{\text{plastik}}=5,00$; $\mu_{\text{tekstil}}=2,50$; $\mu_{\text{enerji}}=3,50$; $\mu_{\text{kağıt, basım, yayıncılık}}=3,15$; $\mu_{\text{ayakkabı}}=2,33$; $\mu_{\text{inşaat ve yapı}}=3,45$).

9) *İş türlerine göre mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin ürün çeşidini genişletme eğilimi.*

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin ürün çeşidini genişletme eğiliminin iş türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı iş türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(5)=5,762$; $p=0,004$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 39).

Tablo 39: İş Türlerine Göre Mevcut Ekonomik Koşullarda Şirketlerin Ürün Çeşidini Genişletme Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Ürün çeşidini genişletme	Üretim	71	2,65	5,762	0,004
	Hizmet	21	2,05		
	Her ikisi de	55	3,09		
Scheffe sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
Üretim	Hizmet		0,600	0,305	0,149
	Her ikisi de		-0,443	0,221	0,137
Hizmet	Üretim		-0,600	0,305	0,149
	Her ikisi de		-1,043(*)	0,315	0,005
Her ikisi de	Üretim		0,443	0,221	0,137
	Hizmet		1,043(*)	0,315	0,005

Scheffe testi sonuçlarına göre, hizmet sektöründekilerle hem üretim, hem hizmet yapanların ürün çeşidini genişletme konusunda yaklaşımları farklı olmuş; hem üretim, hem hizmet yapan firmalar ürün çeşidini genişletme eğilimini hizmet sektöründeki firmalara göre daha fazla göstermiştir ($\mu_{\text{hizmet}}=2,05$, $\mu_{\text{her ikisi de}}=3,09$).

10) *İş türüne göre ürünlerin ambalaj/gramaj/ebatlarını küçültme eğilimi.*

Farklı iş türü yapan firmaların ürünlerin ambalaj/gramaj/ebatlarını küçültme eğiliminin eşitliği test edilmek istendiğinde, grupların varyanslarının eşit olmadığı Levene testiyle tespit edilmiştir ($0,001<0,05$). ANOVA testinin yapılabilmesi için önkoşul sağlanamadığından Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Yapılan Welch ve Brown-Forsythe testleri sonucunda farklı iş türündeki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($F_{\text{Welch}}(2;53,132)=2,809$; $p=0,069$; $F_{\text{Brown-Forsythe}}(3;85,140)=3,298$; $p=0,042$). Bu farkın hangi iş türündeki işletmelerden kaynaklandığını tespit etmek için Tamhane T2 testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 40).

Tablo 40: İş türüne Göre Ürünlerin Ambalaj/Gramaj/Ebatlarını Küçültme Eğiliminin Welch Ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu

		N	Ortalama		Welch	Brown-Forsythe
Ürünlerin ambalaj/gramaj/ebatlarını küçültme	Üretim	68	1,35	F değeri p değeri	2,809 0,069	3,298 0,042
	Hizmet	21	1,24			
	Her ikisi de	57	1,72			
Tamhane Sonuçları				Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
Üretim	Hizmet			0,115	0,213	0,933
	Her ikisi de			-0,366	0,170	0,098
Hizmet	Üretim			-0,115	0,213	0,933
	Her ikisi de			-0,481	0,242	0,152
Her ikisi de	Üretim			0,366	0,170	0,098
	Hizmet			0,481	0,242	0,152

Tamhane testi sonucunda hem üretim hem de hizmet yapan işletmelerin, sadece üretim yapan işletmelerden ürünlerin ambalaj/gramaj/ebatlarını küçültme eğilimini ($\mu_{\text{üretim}}=1,35$, $\mu_{\text{her ikisi de}}=1,72$) daha fazla gösterdiği tespit edilmiştir.

11) Şirket büyüklüklerine göre tutundurma bütçesini kısıma eğilimi.

Farklı büyüklükteki işletmelerin tutundurma bütçesini kısıma eğiliminin eşitliği test edilmek istendiğinde, grupların varyanslarının eşit olmadığı Levene testiyle tespit edilmiştir ($0,000<0,05$). ANOVA testinin yapılabilmesi için önkoşul sağlanamadığından Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Yapılan Welch ve Brown-Forsythe testleri sonucunda farklı büyüklükteki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($F_{\text{Welch}}(4;21,984)=4,437$; $p=0,009$; $F_{\text{Brown-Forsythe}}(4;45,804)=1,836$; $p=0,138$). Bu farkın hangi büyüklükteki işletmelerden kaynaklandığını tespit etmek için Tamhane T2 testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 41)

Tablo 41: Şirket Büyüklüklerine Göre Tutundurma Bütçesini Kısma Eğiliminin Welch Ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu

		N	Ortalama		Welch	Brown-Forsythe
Tutundurma bütçesini kısma	250 altı	84	2,35	F değeri p değeri	4,437 0,009	1,836 0,138
	251-500 kişi	16	2,38			
	501-750 kişi	13	1,46			
	751-1000 kişi	5	1,80			
	1000 üstü	19	2,16			
Tamhane Sonuçları				Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
250 altı	251-500 kisi		-0,026	0,378	1,000	
	501-750 kisi		,887(*)	0,218	0,002	
	751-1000 kisi		0,549	0,517	0,984	
	1000 ustü		0,191	0,358	1,000	
251-500 kisi	250 altı		0,026	0,378	1,000	
	501-750 kisi		0,913	0,369	0,203	
	751-1000 kisi		0,575	0,596	0,989	
	1000 ustü		0,217	0,465	1,000	
501-750 kisi	250 altı		-,887(*)	0,218	0,002	
	251-500 kisi		-0,913	0,369	0,203	
	751-1000 kisi		-0,338	0,511	1,000	
	1000 ustü		-0,696	0,349	0,444	
751-1000 kisi	250 altı		-0,549	0,517	0,984	
	251-500 kisi		-0,575	0,596	0,989	
	501-750 kisi		0,338	0,511	1,000	
	1000 ustü		-0,358	0,584	1,000	
1000 ustü	250 altı		-0,191	0,358	1,000	
	251-500 kisi		-0,217	0,465	1,000	
	501-750 kisi		0,696	0,349	0,444	
	751-1000 kisi		0,358	0,584	1,000	

Tamhane testi sonucunda 250 kişinin altında çalışanı olan işletmelerin, tutundurma bütçesini kısma Eğilimini 501-750 arası çalışanı bulunan işletmelerden ($\mu_{250\text{altı}}=2,35$, $\mu_{501-750\text{kisi}}=1,46$) daha fazla gösterdiği tespit edilmiştir.

12) Şirket büyüklüklerine göre firmaların satış elemanlarının sorumluluklarını genişletme eğilimi.

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin satış elemanlarının sorumluluklarını genişletme eğiliminin, firma büyüklüklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı büyüklükteki firmalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu

ortaya çıkmıştır ($F(3)=4,441$; $p=0,013$). Bu farkın hangi büyüklükteki işletmelerden kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 42).

Tablo 42: Şirket Büyüklüklerine Göre Firmaların Satış Elemanlarının Sorumluluklarını Genişletme Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Satış elemanlarının sorumluluklarını genişletme	250 altı	89	3,04	3,273	0,013
	251-500 kişi	16	2,94		
	501-750 kişi	14	2,07		
	751-1000 kişi	7	2,71		
	1000 üstü	20	2,35		
Scheffe sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
250 altı	251-500 kisi		0,107	0,310	0,998
	501-750 kisi		0,974	0,328	0,072
	751-1000 kisi		0,331	0,448	0,969
	1000 ustı		0,695	0,282	0,201
251-500 kisi	250 altı		-0,107	0,310	0,998
	501-750 kisi		0,866	0,418	0,371
	751-1000 kisi		0,223	0,517	0,996
	1000 ustı		0,588	0,383	0,671
501-750 kisi	250 altı		-0,974	0,328	0,072
	251-500 kisi		-0,866	0,418	0,371
	751-1000 kisi		-0,643	0,528	0,830
	1000 ustı		-0,279	0,398	0,974
751-1000 kisi	250 altı		-0,331	0,448	0,969
	251-500 kisi		-0,223	0,517	0,996
	501-750 kisi		0,643	0,528	0,830
	1000 ustı		0,364	0,501	0,970
1000 ustı	250 altı		-0,695	0,282	0,201
	251-500 kisi		-0,588	0,383	0,671
	501-750 kisi		0,279	0,398	0,974
	751-1000 kisi		-0,364	0,501	0,970

Scheffe testi neticesinde, 250 kişinin altında çalışan olan işletmelerin, satış elemanlarının sorumluluklarını genişletme eğilimini 501-750 arası çalışanı bulunan işletmelerden daha fazla gösterdiği görülmüştür ($\mu_{250\text{altı}}=3,04$; $\mu_{501-750\text{kisi}}=2,07$).

13) Şirketlerin pazarlama faaliyetlerinin coğrafi kapsamına göre firmaların prim vb. ile pazarlama ve satış çalışanlarını satışa özendirme eğilimi.

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşullarda firmaların prim vb. ile pazarlama ve satış çalışanlarını satışa özendirme eğiliminin, firmaların pazarlama faaliyetlerinin coğrafi kapsamına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek

istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı coğrafi alanlarda faaliyet gösteren firmalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(3)=3,204$; $p=0,044$). Bu farkın hangi büyüklükteki işletmelerden kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 43).

Tablo 43: Şirketlerin Pazarlama Faaliyetlerinin Coğrafi Kapsamına Göre Firmaların Prim vb. ile Pazarlama ve Satış Çalışanlarını Satışa Özendirme Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Prim vb. ile pazarlama ve satış çalışanlarını satışa özendirme	Sadece Türkiye	46	2,35	3,204	0,044
	Sadece yurtdışı	3	4,33		
	Her ikisi de	98	2,64		
Scheffe sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
Sadece Türkiye	Sadece yurtdisi		-1,986	0,818	0,056
	Her ikisi de		-0,295	0,245	0,487
Sadece yurtdisi	Sadece Türkiye		1,986	0,818	0,056
	Her ikisi de		1,690	0,805	0,114
Her ikisi de	Sadece Türkiye		0,295	0,245	0,487
	Sadece yurtdisi		-1,690	0,805	0,114

Scheffe testi neticesinde, pazarlama faaliyetlerini sadece Türkiye’de yürütenler, sadece yurtdışında yürütenlerden prim vb. ile pazarlama ve satış çalışanlarını satışa özendirme eğilimini daha az gösterdiği görülmüştür ($\mu_{\text{sadeceTürkiye}}=2,35$, $\mu_{\text{sadeceyurtdışı}}=4,33$).

14) Farklı büyüklükteki şirketlerin diğer reklam mecralarına kıyasla radyo ve basılı reklamı daha çok tercih etme eğiliminin eşitliği test edilmek istendiğinde, grupların varyanslarının eşit olmadığı Levene testiyle tespit edilmiştir ($0,046 < 0,05$). ANOVA testinin yapılabilmesi için önkoşul sağlanamadığından Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Yapılan Welch ve Brown-Forsythe testleri sonucunda farklı büyüklükteki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($F_{\text{Welch}}(4;24,033)=1,962$; $p=0,133$; $F_{\text{Brown-Forsythe}}(4;59,668)=3,058$; $p=0,023$). Bu farkın hangi büyüklükteki işletmelerden kaynaklandığını tespit etmek için Tamhane T2 testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 44)

Tablo 44: Şirket Büyüklüklerine Göre Diğer Reklam Mecralarına Kıyasla Radyo Ve Basılı Reklamı Daha Çok Tercih Etme Eğiliminin Welch Ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu

		N	Ortalama		Welch	Brown-Forsythe
Diğer reklam mecralarına kıyasla radyo ve basılı reklamı daha çok tercih etme	250 altı	84	1,77	F değeri p değeri	1,962 0,133	3,058 0,023
	251-500 kişi	16	2,06			
	501-750 kişi	14	1,79			
	751-1000 kişi	6	1,67			
	1000 üstü	19	2,79			
Tamhane Sonuçları				Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
250 altı	251-500 kişi		-0,289	0,332	0,993	
	501-750 kişi		-0,012	0,323	1,000	
	751-1000 kişi		0,107	0,354	1,000	
	1000 üstü		-1,016	0,367	0,106	
251-500 kişi	250 altı		0,289	0,332	0,993	
	501-750 kişi		0,277	0,431	0,999	
	751-1000 kişi		0,396	0,455	0,994	
	1000 üstü		-0,727	0,465	0,744	
501-750 kişi	250 altı		0,012	0,323	1,000	
	251-500 kişi		-0,277	0,431	0,999	
	751-1000 kişi		0,119	0,448	1,000	
	1000 üstü		-1,004	0,458	0,309	
751-1000 kişi	250 altı		-0,107	0,354	1,000	
	251-500 kişi		-0,396	0,455	0,994	
	501-750 kişi		-0,119	0,448	1,000	
	1000 üstü		-1,123	0,481	0,283	
1000 üstü	250 altı		1,016	0,367	0,106	
	251-500 kişi		0,727	0,465	0,744	
	501-750 kişi		1,004	0,458	0,309	
	751-1000 kişi		1,123	0,481	0,283	

Tamhane testi sonucunda 0,05'in altında bir değer bulunamadığından farkın hangi büyüklükteki işletmelerden kaynaklandığı belirlenememiştir.

15) Şirket büyüklüklerine göre reklam maliyetlerini düşürmek için internete yönelme eğilimi.

Farklı büyüklükteki şirketlerin reklam maliyetlerini düşürmek için internete yönelme eğiliminin eşitliği test edilmek istendiğinde, grupların varyanslarının eşit olmadığı

Levene testiyle tespit edilmiştir ($0,030 < 0,05$). ANOVA testinin yapılabilmesi için önkoşul sağlanamadığından Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Yapılan Welch ve Brown-Forsythe testleri sonucunda farklı büyüklükteki işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($F_{\text{Welch}}(4;25,889)=2,733$; $p=0,051$; $F_{\text{Brown-Forsythe}}(4;69,098)=2,695$; $p=0,038$). Bu farkın hangi büyüklükteki işletmelerden kaynaklandığını tespit etmek için Tamhane T2 testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 45)

Tablo 45: Şirket Büyüklüklerine Göre Reklam Maliyetlerini Düşürmek İçin İnternete Yönelme Eğiliminin Welch Ve Brown-Forsythe Testleri Sonucu

		N	Ortalama		Welch	Brown- Forsythe
Reklam Maliyetlerini Düşürmek İçin İnternete Yönelme	250 altı 251-500 kişi 501-750 kişi 751-1000 kişi 1000 üstü	84 16 14 6 19	2,50 2,50 1,57 1,67 2,05	F değeri p değeri	2,733 0,051	2,695 0,038
Tamhane Sonuçları				Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
250 altı		251-500 kişi		0,000	0,355	1,000
		501-750 kişi		0,929	0,333	0,102
		751-1000 kişi		0,833	0,371	0,440
		1000 üstü		0,447	0,350	0,907
251-500 kişi		250 altı		0,000	0,355	1,000
		501-750 kişi		0,929	0,430	0,331
		751-1000 kişi		0,833	0,459	0,614
		1000 üstü		0,447	0,443	0,979
501-750 kişi		250 altı		-0,929	0,333	0,102
		251-500 kişi		-0,929	0,430	0,331
		751-1000 kişi		-0,095	0,443	1,000
		1000 üstü		-0,481	0,426	0,955
751-1000 kişi		250 altı		-0,833	0,371	0,440
		251-500 kişi		-0,833	0,459	0,614
		501-750 kişi		0,095	0,443	1,000
		1000 üstü		-0,386	0,455	0,995
1000 üstü		250 altı		-0,447	0,350	0,907
		251-500 kişi		-0,447	0,443	0,979
		501-750 kişi		0,481	0,426	0,955
		751-1000 kişi		0,386	0,455	0,995

Tamhane testi sonucunda 0,05'in altında bir değer bulunamadığından farkın hangi büyüklükteki işletmelerden kaynaklandığı belirlenememiştir.

16) İş türüne göre firmaların sürekli (eski) müşterilere daha iyi hizmet sunma eğilimi.

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin sürekli (eski) müşterilere daha iyi hizmet sunma eğiliminin, iş türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı iş türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(4)=4,441$; $p=0,013$). Bu farkın hangi iş türlerinden kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 46).

Tablo 46: İş Türüne Göre Firmaların Sürekli (Eski) Müşterilere Daha İyi Hizmet Sunma Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Sürekli (eski) müşterilere daha iyi hizmet sunma eğilimi	Üretim	69	3,09	4,441	0,013
	Hizmet	22	3,64		
	Her ikisi de	57	3,77		
Scheffe sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
Üretim	Hizmet		-0,549	0,326	0,244
	Her ikisi de		-0,685	0,238	0,018
Hizmet	Üretim		0,549	0,326	0,244
	Her ikisi de		-0,136	0,334	0,921
Her ikisi de	Üretim		0,685	0,238	0,018
	Hizmet		0,136	0,334	0,921

Scheffe testi sonuçlarına göre, hem üretim, hem hizmet yapan firmalar, sadece üretim yapan firmalara göre eski müşterilerine daha iyi hizmet sunma eğilimini daha fazla göstermiştir ($\mu_{\text{üretim}}=3,09$; $\mu_{\text{her ikisi de}}=3,77$).

17) İş türüne göre firmaların tüketici araştırmalarını arttırma eğilimi.

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin tüketici araştırmalarını arttırma eğiliminin, iş türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı iş türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(3)=3,219$;

p=0,043). Bu farkın hangi iş türlerinden kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 47).

Tablo 47: İş Türüne Göre Firmaların Tüketici Araştırmalarını Arttırma Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Tüketici araştırmalarını arttırma	Üretim	69	2,62	3,219	0,043
	Hizmet	21	3,29		
	Her ikisi de	57	3,09		
Scheffe sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
Üretim	Hizmet		-0,663	0,317	0,116
	Her ikisi de		-0,465	0,228	0,129
Hizmet	Üretim		0,663	0,317	0,116
	Her ikisi de		0,198	0,325	0,831
Her ikisi de	Üretim		0,465	0,228	0,129
	Hizmet		-0,198	0,325	0,831

Scheffe testi sonuçlarına göre, hem üretim, hem hizmet yapan firmalar, sadece üretim yapan firmalara göre; hizmet firmaları ise hem üretim, hem hizmet yapan firmalara göre tüketici araştırmalarını arttırma eğilimini daha fazla göstermiştir ($\mu_{\text{üretim}}=2,62$; $\mu_{\text{her ikisi de}}=3,09$; $\mu_{\text{hizmet}}=3,29$).

18) *Pazarlama faaliyetlerinin kapsadığı coğrafi alana göre firmaların tüketici araştırmalarını arttırma eğilimi.*

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin tüketici araştırmalarını arttırma eğiliminin, pazarlama faaliyetlerinin kapsadığı coğrafi alana göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu farklı iş türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(4)=4,030$; $p=0,020$). Bu farkın hangi iş türlerinden kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 48).

Tablo 48: Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsadığı Coğrafi Alana Göre Firmaların Tüketici Araştırmalarını Arttırma Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Tüketici araştırmalarını arttırma	Sadece Türkiye	47	3,09	4,030	0,020
	Sadece yurtdışı	3	4,67		
	Her ikisi de	96	2,76		
Scheffe sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
Sadece Türkiye	Sadece yurtdışı		-1,582	0,752	0,113
	Her ikisi de		0,325	0,225	0,355
Sadece yurtdışı	Sadece Türkiye		1,582	0,752	0,113
	Her ikisi de		1,906	0,740	0,039
Her ikisi de	Sadece Türkiye		-0,325	0,225	0,355
	Sadece yurtdışı		-1,906	0,740	0,039

Scheffe testi sonuçlarına göre, pazarlama faaliyetlerini sadece yurtdışında yürüten firmalar, pazarlama faaliyetlerini hem yurtdışı hem de yurtiçinde yürüten firmalara göre, tüketici araştırmalarını arttırma eğilimini daha fazla göstermiştir ($\mu_{\text{sadece yurtdışı}}=4,67$; $\mu_{\text{her ikisi de}}=2,76$).

19) Pazarlama faaliyetlerinin kapsadığı coğrafi alana göre firmaların yeni pazarlardan yararlanma eğilimi.

Araştırma kapsamında mevcut ekonomik koşullarda şirketlerin yeni pazarlardan yararlanma eğiliminin, pazarlama faaliyetlerinin kapsadığı coğrafi alana göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek istediğimizde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu pazarlama faaliyetlerini farklı coğrafi alanlarda yürüten firmalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F(3)=3,397$; $p=0,036$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 49).

Tablo 49: Pazarlama Faaliyetlerinin Kapsadığı Coğrafi Alana Göre Firmaların Yeni Pazarlardan Yararlanma Eğiliminin ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Yeni pazarlardan yararlanma	Sadece Türkiye	47	3,15	3,397	0,036
	Sadece yurtdışı	3	3,67		
	Her ikisi de	96	3,67		
Scheffe sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
Sadece Türkiye	Sadece yurtdışı		-0,518	0,678	0,748
	Her ikisi de		-0,525	0,202	0,037
Sadece yurtdışı	Sadece Türkiye		0,518	0,678	0,748
	Her ikisi de		-0,007	0,668	1,000
Her ikisi de	Sadece Türkiye		0,525	0,202	0,037
	Sadece yurtdışı		0,007	0,668	1,000

Scheffe testi sonuçlarına göre, pazarlama faaliyetlerini hem yurtdışı hem de yurtiçinde yürüten firmalar, pazarlama faaliyetlerini sadece Türkiye’de yürüten firmalara göre, yeni pazarlardan yararlanma eğilimini daha fazla göstermiştir ($\mu_{\text{sadece Türkiye}}=3,15$; $\mu_{\text{her ikisi de}}=3,67$).

Bu sonuçlardan hareketle, H_1 ve H_2 hipotezlerinin kısmen doğrulandığı söylenebilir.

H_1 : Ekonomik krizin pazarlama stratejileri üzerindeki etkisi sektöre göre, iş türüne göre, firma büyüklüğüne göre veya pazarlama faaliyetlerinin kapsadığı coğrafi alana göre farklılık göstermektedir.

H_2 : Ekonomik kriz ortamında firmaların pazarlama stratejilerinde uyguladığı değişiklikler sektöre göre, iş türüne göre, firma büyüklüğüne göre veya pazarlama faaliyetlerinin kapsadığı coğrafi alana göre farklılık göstermektedir.

Netice olarak, mevcut ekonomik koşulların şirketlere etkisi çoğunlukla olumsuz çıkmıştır (cevaplayanların %53’ü), %12’si son derece olumsuz etkilendiğini belirtirken, %27’si ne olumlu ne olumsuz, %7’si de olumlu etkilendiğini bildirmiştir. Büyüme kaydettiğini belirten işletmelerin %20 seviyesinde olduğu dikkate alındığında, büyüme gösteren işletmeler arasında büyüme seviyesinin planlananın altında gerçekleştiği ve bu sebeple krizden olumlu etkilendiğini belirten işletmelerin %7’de kaldığı düşünülebilir. Krizin işletmelerin pazarlama bütçesine etkisi de çoğunlukla olumsuz olmuştur; pazarlama yöneticilerinin %56’sı işletmelerindeki pazarlama bütçesinin düştüğünü, %31’i aynı kaldığını ve %13’ü arttığını belirtmiştir.

Mevcut ekonomik koşulların işletmelerin pazarlama stratejilerini ne derece etkilediğini ölçmek için on beş alt sorudan oluşan sorunun yanıtlarına bakıldığında, mevcut ekonomik koşullardan en az etkilenen pazarlama stratejisi kararları sırasıyla: üretimden ürün kaldırma (%54,5 hiç etkilememiştir), ürün çeşidi (%44,2 hiç etkilememiştir), müşteri hizmetleri (%40,9 hiç etkilememiştir), Ar-Ge çalışmaları (%33,1 hiç etkilememiştir) ve reklamlardaki mesaj (%30,5 hiç etkilememiştir) olmuştur. En çok etkilenenler ise: fiyatlandırma politikası (%30,5 çok etkilenmiştir) ve müşteri riski stratejileri (%30,5 çok etkilenmiştir). Bu durumda Türkiye'deki işletmelerin, en çok fiyatlandırma stratejileri konusunda etkilendiği söylenebilir. İşletmeler, fiyatlandırmada değişiklikler yaparak, ürün çeşidinden vazgeçmemiş, durgunluk döneminde müşteri hizmetlerine ve Ar-Ge çalışmalarına yatırım yaparak geleceğe yönelik konumlarını sağlamlaştırmaya çalışmışlardır. Kriz döneminde Türkiye'deki firmaları çoğunluğu birbirinden farklı fiyat değişiklikleri yapmış; ürünlerin kalitesini düşürmeden, mevcut ürün çeşidini korumaya çalışmış; tutundurma bütçesini koruyarak, daha ucuz reklam mecralarına kaymamış, reklam mesajlarında ise fiyatı değil, daha çok ürün özelliklerini vurgulamış; dağıtım kanallarını bir dereceye kadar gözden geçirmiş; müşteri hizmetlerinin önemini kavrayarak mevcut kadrosunu korumuş, satış sonrası hizmet kalitesini arttırmış ve eski müşterilere daha iyi hizmet sunmuş; yeni pazarlardan yararlanmaya çalışmıştır.

5. SONUÇ

Olağan dönemde kar etmek oldukça kolay, ancak kriz döneminde karlı olmak işletme yönetimi için ciddi bir sınavdır. Bu çalışmada temel amaçları kar etmek olan işletmelerin ekonomik kriz ortamında pazarlama stratejileri konusunda neler yaptıkları, bu zor sınavı başarı ile vermek için ne gibi değişiklikler yaptıkları pazarlama yöneticileri aracılığıyla öğrenilmeye çalışılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, Türkiye’deki pazarlama yöneticilerinin kriz ortamında pazarlama stratejileri konusunda bilinçli davrandıkları söylenebilir. Örneğin, ürün kalitesini düşürmemeleri, ürün ve işletmenin geleceği açısından olumlu bir durumdur. Tutundurma bütçesinin genel olarak korunması da tutundurmanın önemsendiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Reklam mesajlarında etkili olmakla birlikte, tehlikeli bir yöntem olan fiyatı vurgulamaktan kaçınmış ve ürün özellikleri ile ön plana çıkmaya çalışmışlardır. Bunun arkasında pazarlama stratejilerini hazırlarken genellikle kriz döneminde yapılanın aksine, kısa vadede değil, uzun vadede etkilerini hesaba kattıkları düşünülebilir. Ayrıca, müşteri hizmetlerinin de önemi kavranarak bu departmanın kadroları korunmuş, satış sonrası hizmet kalitesi iyileştirmeye çalışılmıştır. Buradan gördüğümüz şey; pazarlama yöneticilerinin fiyat rekabetine girmeden, müşterilerine ekstra hizmetler sunarak, ya da var olan hizmetleri iyileştirerek, müşteriye karşı duruşunu bozmadan, dürüstlüğünden şüphe ettirmeden (aşırı fiyat indirimi, ürün kalitesini düşürme) davranmaya çalışmışlardır. Nitekim müşteriye verilen güven, çevre faktörlerin de cesaretlendirmesiyle iç tüketimin artmasına sebep olmuş, birçok işletmenin ihracat açığını iç tüketim ile kapatmasına olanak sağlamıştır.

Ekonomik kriz farklı büyüklükteki işletmeleri farklı şekilde etkilemiştir. Bu, daha önceki çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da doğrulanmıştır. Farklı büyüklükteki işletmelerin müşteri riski değerleri farklı olup ekonomik koşulların firmaların tutundurma stratejilerine ve bütçesine etkisi de küçük işletmelerde daha fazla olmuştur. Dolayısıyla önceki krizlerde de olduğu gibi 2008 krizinden en çok etkilenen yine KOBİ’ler olmuştur. Fakat küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük

işletmelere göre daha esnek olduğu, kriz ortamında yapılarını daha kolay değiştirebildiği söylenebilir. Krizden etkilenme derecelerinin daha yüksek olmasını ise finansal güce bağlayabiliriz.

Firma büyüklüğü kadar, işletmenin bulunduğu sektör de firmaları ve pazarlama stratejilerindeki değişiklikleri farklı şekilde etkilemiştir. Örneğin, gıda, içecek ve tütün sektörü mevcut kriz koşullarından fotoğrafçılık sektöründen daha çok etkilenmiştir. Kriz ortamından çok fazla etkilenmeyen gıda, içecek ve tütün sektörünün fotoğrafçılık sektöründen daha çok etkilenmiş olarak görünmesi, bir yandan tüketicilerin lüks gıda ürünlerinin tüketimini azalttıkları, belirsizlik ortamı süresince temel gıda maddelerine yönelmesi, diğer yandan da ekstra harcamalara sebep olabilecek dışarıda vakit geçirmek yerine evde ailesi ile birlikte olmayı tercih etmeleri, aileye daha fazla vakit ayırmaları ve güzel anların hafızaya alınma isteğine bağlanabilir.

Avrupa’da daha derin yaşanan durgunluk, pazarlama faaliyetlerini sadece yurtdışında yürüten işletmelerin tüketimin durgunluk noktasına ulaştığı dönemde maliyetleri kısmak amacıyla tutundurma btçelerinde kesintiye gitmelerine sebep olmuştur. Oysa pazarlama faaliyetlerini Türkiye’de gerçekleştiren işletmeler çoğunlukla tutundurma btçesini korumuştur.

Krizin belirsizlik ortamında işletmeler, müşteri seçimine daha dikkatli yaklaşır, ödemelerde sorun yaşayabilecekleri müşterilerden uzak durma eğilimi gösterirler. Ancak tüketiciler kriz döneminde daha çok temel ihtiyaçlara yöneldiğinden, hizmet sektörü onları hizmet satınalmasına yönlendirmek için uygun fiyatlarla çekmeye çalışmaktadır. Tur firmaları, organizasyon şirketleri uygun fiyatlı paketlerle müşteri çekmeye çalışmıştır. Bununla birlikte hizmet kalitesi de arttırılmaya çalışılmıştır.

Kimi işletmeler ekonomik vre koşullarına göre fiyat ayarlamaları yapmış, kimi ürün çeşidini arttırmış, ama genel olarak işletmeler hizmet kalitesini iyileştirmiş, geleceğe yatırım olarak Ar-Ge alışmaları devam etmiş, tüketiciler araştırmaları yapmış; genel anlamda iş dünyasında bir bilinçlenme söz konusudur. Bunda medyanın etkisi de azımsanmayacak kadar büyük. Çeşitli medya araçlarında kriz ortamında yapılması gerekenler ve yapılmaması gerekenler, kriz döneminde ve sonrasında hız kazanabilecek sektörler konusunda fikirler ve öneriler sunulmuştur.

Ekonomik kriz, ülkeleri sarsmadan önce, geleceğini haber veren birtakım gelişmeler, ipuçları ortaya çıkar. İşletmelerin strateji uzmanlarının bunları önceden görebilmeli ve gelecek tehlikeye karşı işletmelerini korumak için tedbirler geliştirmelidir²⁹⁴. Kriz öngörülmediği takdirde, şirket kendini kriz ortamında bulduğunda, kriz koşullarını dikkate alarak kendini revize etmeli, hızlı hareket edebilmeli, hızlı karar alabilmeli, esnek olabilmelidir.

Bulunduğumuz ekonomik koşullar her daim bu şekilde devam etmeyecek, ekonomik kriz er ya da geç sona erecektir. Bu nedenle işletmeler stratejilerini oluştururken kısa vadeli düşünmemeli, uzun vadeli projeksiyonlar yaparak kısa vadede esnek olabilmeli, markalarının geleceğini tehlikeye atmayacak stratejiler geliştirmelidirler. Krizin fırsat getiren yanı da unutulmamalı, bu fırsatı değerlendirmeli, şirketi hantallıktan kurtarmalı, kıt kaynakları daha verimli kullanır hale gelmeli ve kriz koşullarını kendisi için faydaya çevirerek zor koşullarda büyüyebileceği de unutulmamalıdır.

²⁹⁴ Zehir, **age**, 294.

KAYNAKÇA

- Akdiş, Muhammet. **Global Finansal Sistem Finansal Krizler ve Türkiye** (İstanbul: Beta Yayınevi, 2000).
- Akkaş, Nesrin. “Türkiye Hala Fırsatlar Ülkesi Mi?” **İnfomag**, y. 9 s. 4 (2009).
- Aksakal, Ayçe Tarcan. “Kriz Etkisini 2009’da Gösterdi”. **Capital Dergisi**, y. 17 s. 11 (2009).
- Aksakal, Ayçe Tarcan. “Toparlanma 2010’da”. **Capital Dergisi**, y. 17 s. 11 (2009).
- Aktan, Coşkun Can. “Kriz Yönetimi”.
http://www.canaktan.net/canaktan_persoal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kriz-yonetimi.pdf [24.03.2009].
- Anashkina, Viktoria. “The Russian Pharmaceutical Market After The Crisis: An Insider’s View”. **International Journal of Medical Marketing**, Vol. 1,1, Henry Stewart Publications (2000).
- Ang, Swee Hoon. “Crisis Marketing: A Comparison Across Economic Scenarios”. **International Business Review**, 10 (2001). www.elsevier.com/locate/ibusrev [11.08.2008].
- Ang, Swee Hoon, Siew Meng Leong and Philip Kotler. “The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses”. **Long Range Planning**, Vol. 33 (Elsevier Science Ltd., 2000).
- Ataç, Beyhan, İzzettin Önder, Salih Turhan. Editör Engin Ataç, **Maliye Politikası**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1580, Açıköğretim Fakültesi No: 835 (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004).
- Atak, Alper. “Ülke Kriz, Hükümet İnkâr İçinde”. **Businessweek**, s.7 (2009).
- Aydemir, Cahit, Mehmet Kaya. “Küreselleşme Kavramı ve Ekonomik Yönü”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, c.6 s.20 (2007), <http://www.e-sosder.com/dergi/20260-282.pdf> [24.03.2009].
- Aydemir, Muzaffer, M. Kemal Demirci. “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”. **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, c.29 No:1 (2005).
<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1139.pdf> [24.03.2009].
- Ayvacı, Özlem Aydın. “Büyük Düşüş”, **Capital Dergisi**, y.17 s.2 (2009).

- Bulutoğlu, Kenan. **Dünya Kazan Ben Kepçe, 2: (Yöresel ve Küresel) Para Krizleri** (İstanbul: Batı Türkelî Yayıncılık, 2002).
- Bayrak, Sabahat, Muhammet Akdiş, “Küresel Finansal Krizlerin Türkiye’ye Yansımaları Ve KOBİ’ler Üzerindeki Etkileri”, <http://makdis.pamukkale.edu.tr/Mak1.htm> [24.03.2009].
- Bilgin, Mehmet Hüseyin, Gökhan Karabulut, Hakan Ogan, **Finansal Krizlerin İşletmelerin Finansal Yapıları Üzerindeki Etkileri** (İstanbul: İTO Yayınları, 2002).
- Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama Kavramlar Kararlar** (İstanbul: Beta, 1999).
- Claessens, Stijn, Simeon Djankov, Lixin Colin Xu. “Corporate Performance in the East Asian Financial Crisis”. **The World Bank Research Observer**, vol. 15, no. 1 (February 2000).
- Çerçi, Tamer. “Kriz Dalgasında Yatırım Sörfü Yapanlar”, **İTO Vizyon Dergisi**, y. 7 s. 75 (2009).
- Çetin, Murat. “Organize Sanayide’ Çöküş”. **İnfomag Dergisi**, y. 9 s. 4 (2009).
- Çoroğlu, Çağlar. **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama** (İstanbul: Alfa, 2002).
- Demir, Faruk, Emine Ermişoğlu, Ayşegül Karabıyık, Ayhan Küçük, “ABD Mortgage Krizi”, **BDDK Çalışma Tebliği**, Sayı:3, Ankara, BDDK (2008).
- Ekşi, İbrahim Halil. “Finansal Krizlerin Kobi’ler Üzerinde Etkileri Ve Başarılı-Başarısız Kobi’lerin Kriz Dönemi Stratejileri” (Doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007). <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00525.pdf> [24.03.2009].
- Erkan, Mehmet. **Enflasyonist Ortamda İşletmelerin Ticari Kredi Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:380, 1990).
- Ewing, Jack. “Avrupa’yı Dibe Çeken Ne?”, **BusinessWeek Türkiye**, s.8 (2009).
- Gold, Robert, Jeffrey Englander, CFA, Phillip Seligman. “Financial Crisis Hits Health-Care Companies”. **Business Week Online**, 00077135 (2008) http://www.businessweek.com/investor/content/nov2008/pi20081126_889656.htm [09.01.2009].
- Gözütok, Nilüfer “Hesaplı Markalar Geliyor”, **Capital Dergisi**, y.17 s.2 (2009).
- Gözütok, Nilüfer. “Yeni Fiyat Hesapları”, **Capital**, y.17 s.2 (2009).
- Grewal, Rajdeep, Patriya Tansuhaj. “Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility”. **Journal of Marketing**, Vol.65 April (2001).
- Kansu, Aydan. **Türkiye 1994 ve 2001 Krizleri** (İstanbul: Güncel Akademi, 2006).

- Kara, Merve. “Dar Alanda Kısa Paslaşmalar”, **BusinessWeek Türkiye**, s. 8 (2009).
- Kindleberger, Charles P.. **Cinnet, Panik ve Çöküş. Mali Krizlerin Tarihi** (İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2007).
- Lakshman, Nandini. “India Inc. Battered by Credit Crisis”. **Business Week Online**, 00077135(2008)
http://www.businessweek.com/globalbiz/content/nov2008/gb20081117_550478.htm [09.01.2009]
- Melek, Fatma. “Global Krizin Bankalar ve Finans Sektörü Üzerine Etkileri”, sunum, İTÜ İşletme Günleri, Mart 2009, İstanbul.
- Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2004).
- Odabaşı, Yavuz, Mine Oyman. **Pazarlama İletişimi Yönetimi** (İstanbul: MediaCat, 2002).
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Araştırma”,
<http://www.webhatti.com/lise-bilgileri/124470-krizin-isletmelerin-yonetsel-ve-orgutsel-yapisi-uzerindeki-olumsuz-etkileri.html> [24.03.2009].
- Parasız, İlker. **Enflasyon Kriz ve Ayarlamalar** (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002).
- Quelch, John. “How to Market in a Recession”.
http://www.businessweek.com/print/managing/content/feb2008/ca20080219_060846.htm [11.08.2008].
- Roxas, Juanita, Sandra M. Huszagh. “Adjusting to Economic Change in Developing Countries: Philippine Firms Cope With Stagflation”, **Marketing In The Third World**, ed. Denise M. Johnson, Erdener Kaynak (New York: International Business Press, an imprint of The Haworth Press, Inc., 1996).
- Serova, Eugenia, Joahim von Braun, Peter Wehrheim. “The Impact of Financial Crisis on Russia’s Agro-food Sector”. **European Review of Agricultural Economics**, Vol 26 / 3 (1999).
- Shama, Avraham. “Management and Consumers In An Era Of Stagflation”. **Journal of Marketing**, July (1978).
- Shama, Avraham, “Managing Marketing During Stagflation in Yugoslavia”. **International Marketing Review**, Vol. 9 No.1 (MCB University Press, 1992).
- Shama, Avraham. “Marketing Strategies During Recession. A Comparison Of Small And Large Firms”, **Journal of Small Business Management**. Blackwell Publishing Limited. (1993).
- Shinkle, Kirk, Luke Mullins, Kimberly Palmer, Katy Marquardt, Matthew Bandyk. “Credit Crisis”. **U.S. News & World Report**, 00415537, Vol. 145, Issue 8 (2008).

Şenver, Bülent. “Küresel Krizin Bankalara Etkisi. Yeni Bankacılık Düzeni”. **İTÜ İşletme Günleri**, sunum, Mart 2009, İstanbul.

Taşoluk, Burcu. “Marka Yönetimi ve Ekonomik Kriz”. **İnfomag**. y. 9 s. 4 (2009).

Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri, Türkiye Uygulamaları, Global Yönetimsel Yaklaşım**, 8. bs. (İstanbul: Beta, 1999).

Titiz, İsmet, H. İlker Çarıkçı. “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.2 s.1, www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/100.pdf [24.03.2009].

Yalçın, Azmi, Şahin Gafuroğlu. “Ekonomik Krizlerin Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Yönetimsel Ve İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma”. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.17, s.2 (2008), <https://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2008.17.2.523.pdf> [24.03.2009].

Yavuz, Hande. “Yerel Ajansların Önemi Artacak Mı?” **Capital Dergisi**. y.17 s.2, (2009).

Yüksel, Öznur, Güven Murat, “Şubat Krizinin KOBİ’ler Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri”, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_09.pdf [24.03.2009].

Zehir, Cemal. “The Activation Level Of Crises And The Change Of Strategic Targets Of Enterprises In Turkey During The Depression Era”. **Journal of American Academy of Business**, (ABI/INFORM Global), 6 s. 2 (2005).

Zerenler, Muammer. Rifat İraz. “Kriz Dönemlerinde Ürün Ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük Ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma”. **S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.21 (2006/2).

ACNielsen, **Kriz, Tüketici Davranışları ve FCMG Pazarı**, sunum (2009).

TCMB, **2009 Yılı Güz Dönemi Yatırım Anketi**, www.tcmb.gov.tr [17.12.2009].

Türkiye İstatistik Kurumu, **Aylık Sanayi Üretim Endeksi**, s. 211 (Ankara, 2009). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4157> [20.12.2009].

Türkiye İstatistik Kurumu, **Kurulan Ve Kapanan Şirketler Kasım/2009** Sayı:220 (Ankara, 2009). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4164> [20.12.2009].

Türkiye İstatistik Kurumu, **İmalat Sanayinde Eğilimler (Üretim-Satışlar-Fiyatlar)**, s. 213 (Ankara, 2009). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4159> [21.12.2009].

“İşsizlik tarihi rekor kırdı: % 13,6”, **Milliyet Gazetesi**, 17 Mart 2009,
<http://www.milliyet.com.tr/Ekonomi/HaberDetay.aspx?aType=HaberDetayArsiv&ArticleID=1071931&Kategori=ekonomi&b=issizlik%20tarihi%20rekor%20kirdi:%20%%2013.6&ver=09> [18.03.2009].

“Krizin İşletmeler Üzerindeki Etkileri”
http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/ozet/Dersler/Pazarlama_Yukse_Lisans/Incenecek_makaleler/Krizlerin_isletmeler_uzerindek%20Etkileri.pdf
[24.03.2009].

“Türkiye ‘Güçük’ Kaldı”. **Vatan Gazetesi**. 9 Nisan 2009.

ANKET



S1. Bulunduğunuz sektör:

S2. Şirket kökeni (Türk, Alman vb.):

S3. Çalışan sayısı:

S4. İş türü:

☐ Üretim ☐ Hizmet ☐ Her ikisi de

S5. Sermaye yapısı:

☐ Yerli sermaye ☐ Yabancı Sermaye ☐ Yerli ve yabancı sermaye ortaklığı
☐ Yerli ve kamu sermaye ortaklığı ☐ Yerli, kamu ve yabancı sermaye ortaklığı

S6. Faaliyetlerde yabancı kaynak (kredi) kullanım oranı:

%.....

S7. Pazarlama faaliyetlerinizi nerede gerçekleştiriyorsunuz?

☐ Sadece Türkiye ☐ Sadece Yurtdışı ☐ Her ikisi de

S8. Mevcut ekonomik koşulları şirketiniz açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

☐ Enflasyon ☐ Durgunluk içinde enflasyon (stagflasyon)
☐ Durgunluk (resesyon) ☐ Büyüme
☐ Bunalım ☐ Diğer (açıklayınız):

S9. Mevcut ekonomik koşulların şirketinize etkisi ne olmuştur?

☐ Son derece olumsuz ☐ Olumsuz ☐ Ne olumlu, ne olumsuz ☐ Olumlu

S10. Mevcut ekonomik koşulların şirketinizin pazarlama bütçesine etkisi ne olmuştur?

☐ Düştü ☐ Aynı kaldı ☐ Arttı

S11 Mevcut ekonomik koşullar şirketinizin pazarlama stratejilerini ne derece etkilemiştir?

	Hiç etkilememiştir	Çok az etkilemiştir	Bir dereceye kadar etkilemiştir	Çok etkilemiştir	Çok fazla etkilemiştir
1) Pazarlama stratejisi bütünü					
2) Fiyatlandırma politikası					
3) Müşteri riski stratejileri					
4) Ürün çeşidi					
5) Üretimden ürün kaldırma					
6) Ar-Ge çalışmaları					
7) Tutundurma (reklam, tanıtım, PR...) bütçesi					
8) Tanıtım mecrası seçimi					
9) Tutundurma stratejileri					
10) Reklamlardaki mesaj					
11) Satış personeli ile ilgili stratejiler					
12) Halkla ilişkiler stratejileri					
13) Dağıtım kanalları (toptancı, perakendeci, aracı vb.) stratejileri					
14) Müşteri seçimi					
15) Müşteri hizmetleri					

S12 Mevcut ekonomik koşulları dikkate alarak şirketiniz pazarlama stratejilerinde aşağıdakileri ne derece uygulamıştır?

	Hiç yapmamıştır	Çok az yapmıştır	Bir dereceye kadar yapmıştır	Çok yapmıştır	Çok fazla yapmıştır
1) Sık fiyat değişimleri					
2) Kar marjı üzerine daha fazla odaklanma					
3) Rakiplere göre fiyatlandırma					
4) Talebe göre fiyatlandırma					
5) Maliyete göre fiyatlandırma					
6) Fiyatları düşürme					
7) Yüksek fiyatları haklı göstermek için ekstra hizmet sunma					
8) Düşük gelirli müşterilere yönelik hesaplı bir alt marka oluşturma					
9) Ürün çeşidini azaltma					
10) Uzun vadeli stratejileri iyileştirmek için araştırmaları arttırma					
11) Alternatif hammadde geliştirme					
12) Mevcut ürünün yerine geçecek alt seviyede bir ürün çıkarma					
13) Ürün çeşidini genişletme					
14) Ürün kalitesini düşürme					
15) Ürün özelliklerini sadeleştirme					
16) Ürün ambalaj/gramaj/ebatlarını küçültme					
17) Yavaş hareket eden ürünlere indirim uygulama					
18) Kupon kullanımını arttırma (indirim, hediye kuponu)					
19) Tutundurma bütçesini arttırma					
20) Tutundurma bütçesini kısma					
21) Satış elemanlarının sorumluluklarını genişletme					
22) Reklamlarda fiyatı vurgulama					
23) Reklamlarda ürün özelliklerini vurgulama					
24) Prim vb. ile pazarlama ve satış çalışanlarını satışa özendirme					
25) Diğer reklam mecralarına kıyasla Radyo ve Basılı reklamı daha çok tercih etme					
26) Reklam maliyetlerini düşürmek için internete yönelme					
27) Satış elemanlarının sayısını arttırma					
28) Satış elemanlarının sayısını azaltma					
29) Ortak reklam, mal fazlası vb. teşviklerle aracıları satışa özendirme					
30) Dağıtım kanallarını gözden geçirme					
31) Dağıtım kanallarından küçükleri elemek ve güçlülerle çalışma					
32) Çalışma saatlerini azaltma					
33) Toptan satış yapmayı tercih etme					
34) Müşteri hizmetleri vb. departmanlara yeni eleman alma					
35) Müşteri hizmetleri vb. departmanlardan eleman çıkarma					
36) Satış sonrası hizmet kalitesini arttırma					
37) Sürekli (eski) müşterilere daha iyi hizmet sunma					
38) Tüketici araştırmalarını arttırma					
39) Müşteriyi memnun etmek için az karlı ürünler bulundurma					
40) Yeni pazarlardan yararlanma					

NOT: Lütfen cevapladıktan sonra **nurlale@gmail.com** adresine ya da **465 00 39** nolu faksa gönderiniz.

EK- 2

ÖZGEÇMİŞ

Lenura Gaziyeve

Doğum tarihi/yeri: 17.05.1982 / Azerbaycan

Uyruğu: Ukrayna

Adres: Çemberlitaş Kız Öğrenci Yurdu,
Peykhane Sk. Binbirdirek Mah. Fatih/İstanbul

E-mail: lenurke@gmail.com



Eğitim:

2006 - ... Yıldız Teknik Üniv. SBE İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

2000 – 2006 İstanbul Üniv. SBF Uluslararası İlişkiler

Yabancı Dil Bilgisi:

Rusça – çok iyi

İngilizce – orta

Bilgisayar Bilgisi:

MS Office Word, Excel, Power Point, InDesign.

Hobiler:

Kitap okumak, yeni yerler görmek, yeni lezzetler keşfetmek.