

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA İLETİŞİMİ
UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tuğba ÖZTEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Muammer ZERENLER

KONYA - 2009

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA İLETİŞİMİ
UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tuğba ÖZTEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Muammer ZERENLER

KONYA - 2009

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı

Tuğba ÖZTEKİN

(İmza)

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Tuğba ÖZTEKİN tarafından hazırlanan Kriz Dönemlerinde Pazarlama İletişimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma başlıklı bu çalışma 06/07/2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Muammer ZERENLER	Başkan	İmza
Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ	Üye	İmza
Yrd. Doç. Dr. Haldun SOYDAL	Üye	İmza

ÖNSÖZ

Bu çalışmamda beni yönlendiren, bilgi ve desteğini bu güne kadar hiçbir zaman esirgemeyen, eleştiri ve fikirleriyle çalışmamın her aşamasında yardımlarını gördüğüm tez danışmanım ve değerli hocam Doç. Dr. Muammer ZERENLER'e,

Sonsuz sabır ve desteklerini asla esirgemeyen ve her zaman yanımda olan sevgili aileme,

Yaptıkları tüm katkılardan dolayı teşekkürlerimle...

Tuğba ÖZTEKİN

ÖZET

KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA İLETİŞİMİ UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tuğba ÖZTEKİN

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Muammer ZERENLER

2009, 196 sayfa

Yaşadığımız yüzyılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda birçok gelişmenin meydana gelmesi, pazarların küreselleşmesine ve uluslar arası rekabetin artmasına neden olmuştur. Sürekli değişen ve giderek belirsizleşen bu koşullar altında işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri zorlaşırken aynı zamanda da kriz olarak nitelendirebileceğimiz durumlarla karşı karşıya kalmaları kaçınılmaz olmaktadır. İşletmelerin bu krizleri başarıyla atlatabilmeleri ve varlıklarını koruyabilmeleri ise kriz süresince ortaya çıkan tehlikelerden korunmaya ya da fırsatları başarıyla değerlendirmelerine bağlıdır. Bu tehlikelerden korunup, fırsatlardan yararlanmak, anlamlı ve sürdürülebilir, kaliteli bir yaşam sağlamak için kurumların tüm birimlerinde pazarlama ve pazarlama iletişimi felsefe, kültür ve uygulamalarını benimsetmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı kriz dönemlerinde işletmelerin uyguladıkları pazarlama iletişimi strateji ve uygulamalarının işletmelerin performanslarına

nasıl ve ne şekilde etki ettiğinin araştırılmasıdır. Bu bağlamda Konya’da faaliyette bulunan bankalar üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: Kriz, Pazarlama, Pazarlama İletişimi

ABSTRACT**A STUDY ON THE AFFECTS TO MANAGEMENT PERFORMANCE
OF MARKETING COMMUNICATIONS APPLICATIONS IN THE CRISIS
PERIODS****Tuğba ÖZTEKİN****Master Thesis****Management Major Field of Study****Production Management and Marketing Field****The Advisor of Thesis: Assoc. Dr. Muammer ZERENLER****2009, 196 Pages**

In the century we live, the occurring of many developments at economic, social and technologic fields have caused to the increasing of international competition and globalization of marketings. While the maintaining the activities of the managements under these circumstances which continuously change and increacingly cloud over are becoming hard, they are also unavoidable to come up against with the circumstances which we can characterize as a crisis. Nevertheless it is depend upon the prevention from the threats occurring during the crisis or their successfully evulation of the opportunities in order to overcome them with success and protect their presences. It is necessary to get them to accept the marketing and marketing communication, philosophy, culture and their applications in order to be protected from these threats and utilize from the opportunities and provide a meaningful and sustained and high-quality life at the whole units of the foundations.

The aim of this study is to be inquired what kind and how the marketing communications strategy and applications which managements apply in the crisis periods effects on to the performances of the managements. In this sense, it was made a research on the banks functioning in Konya.

Key words: Crisis, Marketing, Marketing Communications

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	ii
TEZ KABUL FORMU.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xvi
TABLolar LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxi
GİRİŞ.....	1
 BİRİNCİ BÖLÜM- KRİZ KAVRAMI, ÖNEMİ VE İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ.....	 3
1.1. Kriz Kavramı.....	3
1.2. Krizin Tanımı.....	4
1.3. Krizin Temel Özellikleri.....	8
1.4. Kriz Türleri.....	9
1.5. İşletmelerde Krizin Kaynakları (Kriz'e Yol Açan Faktörler).....	10
1.5.1. Dış Çevre Faktörleri.....	11
1.5.1.1. Doğal Felaketler.....	12
1.5.1.2. Genel Ekonomik Belirsizlik ve Dalgalanmalar.....	12

1.5.1.3. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler.....	13
1.5.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	14
1.5.1.5. Hukuki ve Politik Düzenlemeler.....	14
1.5.1.6. Uluslar arası Çevre.....	15
1.5.1.7. Güçlü Rekabet.....	15
1.5.2. Örgüt İçi Faktörler ve Yetersiz Yönetim.....	16
1.5.2.1. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği.....	16
1.5.2.2. Bilgi Toplamada ve Değerlemede Yetersizlik.....	18
1.5.2.3. Yönetimin Değerleri İnanç ve Tutumları.....	18
1.5.2.4. İşletmenin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri.....	19
1.5.2.5. İşletmenin Hayat Safhası.....	19
1.5.2.6. İşletmenin Diğer Özellikleri.....	20
1.5.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi.....	20
1.6. Kriz Süreci ve Aşamaları.....	23
1.6.1. Gizli Kriz (İç ve Dış Belirtileri Görememe).....	25
1.6.2. Harekete Geçmeme ve Reaktif (Tepkici) Tutum.....	26
1.6.3. Yanlış Kararlar ve Faaliyetler.....	26
1.6.4. Krizin Gerçekleşmesi.....	28
1.6.5. Çözüm veya Çöküş.....	31
1.7. Kriz ve Plandışı Değişikliklerin Sonuçları.....	31
1.7.1. Örgüt Çalışanlarında Gerilimin Artması.....	32

1.7.2. Kararların Niteliğinin Bozulması.....	34
1.7.3. Örgütsel Çatışmanın Artması.....	35
1.7.4. Çevresel Değişimlere Uyum Yeteneğinin Zayıflaması.....	36
1.7.5. Çabuk Karar Alma Zorunluluğu.....	37
1.7.6. Üst Yönetimde Otoriteleşme Eğilimi.....	38
1.7.7. Zamanın Daralması ve Stres.....	39
1.8. Kriz Yönetimi.....	39
1.8.1. Kriz Yönetiminin Tanımı.....	40
1.8.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	41
1.8.3. Kriz Yönetim Süreci.....	42
1.8.3.1. Kriz Sinyallerinin Alınması.....	44
1.8.3.2. Krize Karşı Hazırlık Yapma ve Krizden Korunma.....	45
1.8.3.3. Krizi Denetim Altına Alma.....	46
1.8.3.4. Normal Duruma Dönüş (İyileşme).....	46
1.8.3.5. Öğrenme ve Değerlendirme.....	47
1.8.4. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	47
1.8.4.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	47
1.8.4.2. Krizi Çözme Yaklaşımı.....	48
İKİNCİ BÖLÜM- PAZARLAMA.....	49
2.1. Pazarlama ve Tanımı.....	49

2.2. Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi.....	51
2.2.1. Üretim Anlayışı Dönemi.....	51
2.2.2. Satış Anlayışı Dönemi.....	52
2.2.3. Pazarlama ve Pazarlama Anlayışı Dönemi.....	52
2.2.4. Toplumsal Pazarlama Anlayışı Dönemi.....	53
2.3. Pazarlama Anlayışı.....	54
2.3.1. Tüketicie Dönük Tutum.....	55
2.3.2. Bütünleşmiş Pazarlama.....	55
2.3.3. Müşteri Tatmini.....	56
2.3.4. Sistematiik Planlama.....	57
2.4. Pazarlama Çevresi.....	57
2.4.1. Makro Pazarlama Çevresi (Uzak Pazarlama Çevresi).....	57
2.4.1.1. Demografik Çevre.....	58
2.4.1.2. Ekonomik Çevre.....	58
2.4.1.3. Sosyal ve Kültürel Çevre.....	59
2.4.1.4. Politik ve Hukuki Çevre.....	59
2.4.1.5. Rekabet.....	59
2.4.1.6. Teknoloji.....	60
2.4.2. Mikro Pazarlama Çevresi (Yakın Pazarlama Çevresi).....	60
2.4.2.1. Pazar.....	60
2.4.2.2. Girdileri Arz Edenler.....	61

2.4.2.3. Aracılar.....	61
2.5. Pazarlama Karması Bileşenleri.....	61
2.5.1. Ürün.....	62
2.5.1.1. Ürünlerin Sınıflandırılması.....	64
2.5.2. Fiyat.....	66
2.5.3. Dağıtım.....	67
2.5.4. Tutundurma.....	69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM-PAZARLAMA İLETİŞİMİ.....	71
3.1. Pazarlama İletişiminin Tanımı ve Özellikleri.....	71
3.2. Pazarlama İletişimi Modeli.....	74
3.3. Pazarlama İletişiminin Amaçları.....	77
3.4. Pazarlama İletişimi Stratejileri.....	78
3.5. Bütünleşik Pazarlama İletişimi.....	80
3.5.1. Bütünleşik Pazarlama İletişimi Tanımı ve Kapsamı.....	80
3.5.2. Bütünleşik Pazarlama İletişimi Özellikleri.....	81
3.5.3. Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Gelişme Nedenleri ve Yararları.....	82
3.5.4. Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Önündeki Engeller.....	85
3.6. Pazarlama İletişimi Karması.....	86
3.6.1. Reklam.....	87
3.6.1.1. Reklamın Amaçları.....	89

3.6.1.2. Reklam Çeşitleri.....	90
3.6.1.3. Reklamın Avantaj ve Dezavantajları.....	92
3.6.2. Halkla İlişkiler.....	93
3.6.3. Kişisel Satış.....	95
3.6.4. Satış Geliştirme.....	97
3.6.5. Doğrudan Pazarlama.....	100
3.6.6. Marka.....	102
3.6.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	106

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM- KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA İLETİŞİMİ UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....109

4.1. Araştırmanın Amacı.....	110
4.2. Araştırmanın Kapsamı.....	111
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	111
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	111
4.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	112
4.5.1. Araştırmaya Katılan Bankalarda Kriz Ve Kriz Yönetimi İle İlgili Bilgiler.....	112
4.5.2. Araştırmaya Katılan Bankalarda Pazarlama İletişimi İle İlgili Bilgiler.....	122
4.6. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi.....	140
4.7. Sonuç ve Öneriler.....	145

KAYNAKÇA.....	149
EK: 1.....	167
ÖZGEÇMİŞ.....	174

KISALTMALAR LİSTESİ

Vd.	Ve diğerleri
A.B.D	Amerika Birleşik Devletleri
Vb.	Ve benzeri
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
KY	Kriz Yönetimi
TV	Televizyon
BPI	Bütünleşik Pazarlama İletişimi
Hİ	Halkla İlişkiler
DP	Doğrudan Pazarlama
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1.1.	Genel Kriz Tanımlamaları.....	7
Tablo 1.2.	Beklenmeyen Bir Kriz Yapısı.....	29
Tablo 1.3.	Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler.....	35
Tablo 2.1.	Pazarlama Anlayışındaki Gelişmeler.....	54
Tablo 3.1.	Reklamın Avantaj ve Dezavantajları.....	92
Tablo 3.2.	Satış Geliştirme Avantaj ve Dezavantajları.....	99
Tablo 4.1.	Araştırmaya Katılanların Görevde Oldukları Süre Boyunca Herhangi Bir Krizle Karşılaşma Durumları.....	113
Tablo 4.2.	Araştırmaya Katılan Bankalarda Bir Kriz Dönemi Yaşanmasında Etkili Olan Faktörlerin Önem Dereceleri.....	114
Tablo 4.3.	Araştırmaya Katılan Bankalarda Kriz Dönemi Boyunca İzlenen Politikaların Önem Dereceleri.....	115
Tablo 4.4.	Araştırmaya Katılan Bankaların Kriz Döneminde Yaşadıkları Olumlu ve Olumsuz Sonuçların Önem Dereceleri.....	116
Tablo 4.5.	Araştırmaya Katılan Bankalarda Kriz Yönetimi Konusundaki Düşüncelerin Önem Dereceleri.....	117
Tablo 4.6.	Araştırmaya Katılan Bankalarda Personele Kriz Yönetimiyle İlgili Verilen Eğitim Çalışmaları.....	118
Tablo 4.7.	Araştırmaya Katılan Bankaların Personeline Verdikleri Eğitimin Yeterli Olma Durumu.....	119

Tablo 4.8.	Araştırmaya Katılanların Görevli Oldukları Bankalarda Kriz İhtimaline Yönelik Hazırlanmış Bir Kriz Yönetim Planı Olma Durumu.....	120
Tablo 4.9.	Araştırmaya Katılan Bankalarda Hazırlanan Kriz Yönetim Planlarının Esnekliğini Kaybetmemelerine Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	120
Tablo 4.10.	Bankalarda Kriz ve Kriz Yönetimi İle İlgili Hipotezlerin Test Sonuçları.....	122
Tablo 4.11.	Araştırmaya Katılanların Kriz Döneminin Atlatılması Konusunda Pazarlama İletişimi Uygulamalarının Olumlu Etkisi Olduğuna İlişkin Görüşlerine Göre Dağılımı.....	123
Tablo 4.12.	Araştırmaya Katılan Bankalarda Kullanılan Pazarlama İletişim Amaçlarının Önem Dereceleri.....	124
Tablo 4.13.	Araştırmaya Katılan Bankalarda Kriz Döneminde Uygulanan Pazarlama İletişim Stratejileri.....	125
Tablo 4.14.	Araştırmaya Katılan Bankalarda Kriz Döneminde Uygulanan Pazarlama İletişim Araçları.....	126
Tablo 4.15.	Araştırmaya Katılanların Kriz Döneminde Reklam Faaliyetlerine Önem Verme Durumu.....	127
Tablo 4.16.	Araştırmaya Katılan Bankaların Kriz Döneminde Ağırlık Verdikleri Reklam Türlerine Göre Dağılımı.....	127
Tablo 4.17.	Araştırmaya Katılanların Kriz Döneminde Yapmış Oldukları Reklamlardan Amaçlarına Uygun Sonuçlar Alabilme Durumuna Göre Dağılımı.....	128
Tablo 4.18.	Araştırmaya Katılan Bankaların Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler Çalışmalarının Önem Dereceleri.....	129

Tablo 4.19.	Araştırmaya Katılanların Kriz Döneminde Yapmış Oldukları Halkla İlişkiler Çalışmalarının Krizin Etkilerini Azaltma Konusunda Yardımcı Olma Durumuna Göre Dağılımı.....	130
Tablo 4.20.	Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bankaların Etkin Bir Müşteri İlişkileri Olma Durumu.....	130
Tablo 4.21.	Araştırmaya Katılanların Uygulanan Müşteri İlişkileri Yönetimi İle İlgili Düşünceleri.....	131
Tablo 4.22.	Araştırmaya Katılanların Kriz Dönemlerinde Yapılan Kişisel Satış Faaliyetlerini Yeterli Bulma Durumu.....	132
Tablo 4.23.	Araştırmaya Katılan Bankaların Kriz Dönemlerinde Kişisel Satış Faaliyetlerinin Sağlamış Olduğu Faydaların Önem Dereceleri.....	133
Tablo 4.24.	Araştırmaya Katılanların Medya İle İlişkilerinde Kullandıkları Araçlara Göre Dağılımı.....	133
Tablo 4.25.	Araştırmaya Katılanların Bankaların Medya İle İlişkilerine Daha Çok Ağırlık Vermesi Gerektiğini Düşünme Durumuna Göre Dağılımı.....	134
Tablo 4.26.	Araştırmaya Katılan Bankaların Sponsorluk Faaliyetlerinin Olma Durumu.....	135
Tablo 4.27.	Araştırmaya Katılan ve Sponsor Olan Bankaların Amaçlarına Göre Dağılımı.....	135
Tablo 4.28.	Araştırmaya Katılanların Kriz Dönemlerinde Yapmış Oldukları Sponsorluk Faaliyetlerinde Azalma Yaşanma Durumuna Göre Dağılımı.....	136
Tablo 4.29.	Araştırmaya Katılanların Kriz Dönemlerinde Yapmış Oldukları Sponsorluklarda Etkilendikleri Dezavantajların Dağılımı.....	137

Tablo 4.30.	Araştırmaya Katılanların Kriz Dönemlerinde Desteğini Almaya Yönelik Halkla İlişkiler Çabasına Girilen Gruplara Göre Dağılımı.....	138
Tablo 4.31.	Araştırmaya Katılanların Kriz Dönemlerinde Bankaların Yapmış Oldukları Pazarlama İletişimi Uygulamalarını Yeterli Bulma Durumuna Göre Dağılımı.....	138
Tablo 4.32.	Pazarlama İletişimi İle İlgili Hipotezlerin Test Sonuçları.....	139

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	SayfaNo
Şekil 1.1.	Örgütsel Çevre ve Kriz Faktörleri.....	12
Şekil 1.2.	Krizin Türleri ve Belirleyicileri.....	22
Şekil 1.3.	Kriz Sürecinin Başlaması ve Gelişmesi.....	24
Şekil 1.4.	Krizin Örgüt Çalışanları Üzerindeki Olumsuz Etkisi.....	33
Şekil 1.5.	Kriz Yönetim Süreci.....	43
Şekil 2.1.	Ürün Sınıfları.....	65
Şekil 3.1.	Pazarlama İletişimlerinin Devamlılığı.....	72
Şekil 3.2.	Pazarlama İletişim Süreci.....	76
Şekil 3.3.	İletişim Süreci Olarak Reklam.....	88

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler giderek küreselleşen pazarlarda, yoğun bir rekabet altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. İçinde bulundukları iç ve dış çevre sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde. Değişim bir anlamda belirsizlik demektir ve belirsizlikler de kimi tehditleri ve fırsatları da beraberinde getirmektedir. Tehditleri ortadan kaldırıp, olası fırsatları değerlendirebilmek işletmelerin bu belirsizlik durumlarına hazırlıklı olmalarıyla yakından ilgilidir. Değişime ayak uyduramayan ve belirsizliklere hazırlıksız yakalanan işletmeler kriz durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu anlamda krizler işletmelerin her an hazırlıklı olmaları gereken durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tüketici tercihlerinde meydana gelen ani değişimler, doğal afetler, bilgi kaybı, işletmenin imajının zedelenmesi, teknolojik yenilik ve gelişmeler, ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar, yoğun rekabet vb. birçok nedenden dolayı işletmeler hiç beklemedikleri bir anda krize sürüklenebilirler.

İşletmelerin karşılaştıkları krizlerin nedeni ne olursa olsun, amaç ve varlığını tehdit eden krizlerin olumsuz etkilerinin giderilerek fırsata dönüştürülmesi ve yaşamını sürdürebilmesi başarılı bir kriz yönetimi ile sağlanabilir.

Bilgi çağıyla birlikte yaşanan teknolojik gelişmeler ve pazardaki yoğun rekabet işletmelerin yönetim ve pazarlama anlayışlarında da bir takım değişiklikler yapmalarını zorunlu hale getirmiştir. Özellikle örgütün makro ve mikro çevre faktörlerinin pazarlama yönetimlerinde değerlendirilip, analiz edilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin müşteri istek ve gereksinimlerini tatmin edip, mevcut ve yeni müşterilere ulaşabilmesi, rakipleri karşısında başarılı olabilmesi ve olası krizleri en az hasarla atlatabilmesi için etkili bir pazarlama iletişimi uygulamalarına ihtiyaç vardır.

Pazarlama iletişimi şişletmelerde pek çok şekilde gerçekleşebilir. Bunlar; reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, satış geliştirme, doğrudan pazarlama, marka, mőřteri ilişkileri yőnetimidir.

Bu alışma pazarlama iletişimi uygulamalarının son yıllarda őlkemizde ve dőnyada sıkça gőrőlen kriz dönemlerinde şişletmeleri ne şekilde etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Teorik bőlőm ve saha araştırmasına dayalı olan bu çalışma dört ana bőlőmden oluşmaktadır. Birinci bőlőmde kriz kavramı, tanımı, krizin temel özellikleri, tőrleri, krize yol açan faktörler, kriz sőreci ve aşamaları, krizin sonuçları ve son olarak kriz yönetimi ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bőlőmőnde, pazarlama kavramı ve tarihsel gelişimi, pazarlama anlayışı, pazarlama çevresi ve pazarlama karması bileşenleri ayrıntılarıyla incelenmiştir.

Őőncő bőlőmde, pazarlama iletişiminin tanımı ve özellikleri, pazarlama iletişimi modeli, pazarlama iletişiminin amaçları ve stratejileri, bőtőnleřik pazarlama iletişimi ve pazarlama iletişimi karması yer almaktadır.

Çalışmanın son bőlőmő olan dőrdőncő bőlőm uygulama kısmı olup, bu bőlőmde kriz dönemlerinde pazarlama iletişimi uygulamalarının şişletme performansına etkileri ile ilgili olarak hazırlanan anketin uygulanması ile elde edilen verilerin analiz ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI, ÖNEMİ ve İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. KRİZ KAVRAMI:

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, bir yandan içinde faaliyette bulundukları çevreye uyum gösterip kendi davranışlarını çevrenin istem ve beklentileri yönünde şekillendirebilmelerine, diğer yandan da yapılarındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenleyebilmelerine bağlı olduğu söylenebilir (Şimşek, 2002: 325).

Toplumda bireyler ve kurumlar sürekli belirsizliklerle ve çeşitli risklerle karşılaşmaktadır. Önemsiz kabul edilecek ve göz ardı edilecek en küçük bir belirsizlik ve risk işletme, çalışanlar, toplum ve hatta ülke için büyük olumsuzlukların başlangıcı olabilir. Bu yüzden, ister büyük ister küçük ölçekli olsun, tüm işletmeler kuruluşlarından itibaren karşılaşmaları olası her türlü riski analiz edip bunlara yönelik önlemler almak zorundadır (Murat ve Mısırlı, 2005: 2).

Son yıllarda örgütlerin kontrolleri dışında oluşan olumsuz koşullardan ve uyguladıkları yönetim politikalarının başarısızlığından dolayı karşılaştıkları krizlerin sayısında önemli artışlar olmakta, krizler örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelmektedir.

Örgütler faaliyet gösterdikleri endüstri dalı ve sahip oldukları büyüklük ne olursa olsun krizlere karşı genellikle dayanıklı değildirler. Bir kriz gözlemcisi örgütlere şu mesajı vermektedir. “Eğer kriz aşamasında değilseniz, kriz öncesi aşamayı yaşamaktasınız, bu yüzden ufukta görülebilecek bir kriz için hemen hazırlık yapmalısınız (Haşit, 2000: 3-4)”.

Kriz, bir iş hayatının temel direklerinin değişmek üzere olduğu an olup, söz konusu olan bu değişim anının yeni bir fırsat anlamına geldiği veya sonun başlangıcına da işaret ettiği belirtilmektedir (Grove, 1997: 4).

Dünyadaki tüm örgütlerin hepsi sürekli kabuğunu zorlayıp yeni yollar aramaktadır. Örgütler, zaman içinde değişime uğramaktadırlar. Bu değişime ayak uydurmak, örgüt için belki de çok önemli hale gelen geçiş noktasını aşmasına yardımcı olur.

Örgütler; statüko diye bir şeyin olmadığını, bu değişimin sürekli olduğunu ve gerekliliğinin şimdi yeniden yapılanmasının temeli haline geldiğini sezgileriyle anlamaya çalışmaktadırlar (Kiernan, 1998: 13).

Krizleri başarılı bir şekilde yönetmek için; kriz öncesi düzeltici ve önleyici, kriz anında aktif ve kriz sonrasında düzeltici ve geliştirici bir yaklaşımla, krizlerin işletme varlığını tehdit olasılığını asgariye indirmek gerekmektedir. Kriz, her şeyden önce işletme yöneticilerinin beklemediği ve öngöremediği bir durumdur. Bu durum işletmeyi, değişikliğe hızlı ve doğru cevap vermeye ve dolayısıyla mevcut tecrübe, bilgi ve işleyişinin dışına çıkmaya zorlamaktadır (Zerenler, 2003: 7-8).

1.2. KRİZİN TANIMI:

Günlük yaşamda deneyimlerimizin ve kontrolümüzün dışında gelişen, çoğu zaman ani gelen ve şiddetli bir etkiye sahip olan, baş etme kapasitemizi aşan ve belirli bir gerilim, kaygı ya da çatışma yaratan olay ve durumlar genel anlamda “KRİZ” adı altında toplanır. (Altekin, <http://www.genbilim.com/content/view/6180/38/>).

Kriz kavramı, hem işletmeler için hem de insanlar için olağanüstü arzu edilmeyen koşulların cereyan etmesidir. Kriz, olağan kabul edilen faaliyetlerin yapılmasını engelleyen hayati dönüm noktasıdır (Titiz, 2003: 112).

Kriz önceleri tıp alanında kullanılan, bununla birlikte sosyal bilimler literatürüne 1960’lı yıllarda girmiş bir kavramdır. Tıp alanında kriz; hastanın sağlık

durumunun “aniden bozulması ve acil olarak tedavi edilmezse gittikçe kötüye gitme” haline dönüştüğü ve bu durumun devamlılık kazandığı ya da hastanın durumunun “artık iyileşemeyeceği”nin anlaşılması olarak tanımlanmaktadır. Psikoloji de ise kriz; “bireyin kendisini tehdit altında hissetmesi, korku, panik, aşırı zorlama, aşırı ya da çok az iş yükünün getirdiği stres” olarak nitelendirilebilmektedir (Zerenler ve İraz, 2006: 248).

“Kriz belirsizliği ve zarar görme olasılığını yani riski içeren bir kavramdır. Bir kişi, bir örgüt ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır. Kriz Yunanca “karar” anlamına gelen “krisis” kavramından gelmektedir. Kelime anlamı itibariyle kriz “birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an”, “bir işin bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum” demektir. Yine kriz, “önemli bir değişme ve gelişme karşısında iyileşme veya yok olamaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” anlamına gelmektedir (Öztürk, 2003: 3)”.

En basit anlamıyla kriz; “açık sistemler olarak örgütlerin yaşam ve varlıklarını tehdit eden durum olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2002: 326)”.

Teorik olarak kriz, “beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, hızlı bir şekilde cevap verilmesi ve yönetilmesi gereken, şirketin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaç ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu olarak ifade edilebilir (<http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi/merkezi/02061001/20892>)”.

Brewton’e göre, “karşılaşılan bir durum faaliyetlerde ciddi aksama, devletin kurumsal alanda gerçekleştirdiği düzenlemelerde artma, işletme hakkında kamuoyunda olumsuz algılama, finansal açıdan zorlanma, yönetim zamanını verimsiz kullanma, işgörenin moralinde ve desteğinde zayıflamaya yol açıyorsa kriz olarak nitelendirilebilir (Brewton, 1987: 10)”.

Billing krizi, “önemli örgütsel kayıplar yaratabilecek olayları içeren ve karar vermek için bir zaman baskısının bulunduğu durum olarak açıklamıştır (Haşit, 2000: 7)”.

Bir kriz durumundan bahsedilebilmesi için, söz konusu durumu örgütün önemli hedeflerinin birini veya birden fazlasını tehdit etmesi önemli ölçüde dönüşüme uğramadan önce, kısa bir karar süresine imkân vermesi ve sürpriz olarak ortaya çıkması gerekmektedir (Keown-McMullan, 1997: 4).

Thierry C. Pauchant ve Ian I. Mitroff ise krizi; “bir sistemin tümünü etkileyen, sistemin özünde, kişisel hislerinde, temel görüşlerinde korku ve karışıklık yaratan” durumlar olarak tanımlamışlardır (Pauchant and Mitroff, 1992: 12).

Kriz normal olmayan bir durumdur ve piyasa mekanizması içerisinde, piyasaların işlememesi, kilitlenmesi ya da aşırı duyarlı hale gelip büyük boyutlu dalgalanmalara sebebiyet vermesi anlamına gelmektedir. (Kaya, 2002: 213).

Laurence ve Barton krizi, “önceden beklenilmeyen, olumsuz sonuçlar yaratma potansiyeline sahip, oluşumlar olarak belirtmiştir. Krizler örgüt yapısında bozulma, çalışanlar, ürünler, hizmetler, finansal durum ve işletme ününde olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir (Haşit, 2000: 8)”.

Örgüt için uyumsuzluğun da kriz ortamı oluşturduğunu ifade eden Kernisky, “bir kuruluşun beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük olumsuzluk” olarak krizi nitелеmektedir (Kernisky, 1997: 843).

“Ülkelerarası ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar, bunalımlar, ülkelerin içinde karşılaşılan politik ve ekonomik problemler kurumlar arası çatışma ve siyasi gerginlikler de kriz kavramı içinde değerlendirilmektedir. Ekonomi bilimine göre; bir ülkede arz-talep dengesinin bozulması, ekonomideki yapısal faktörlerle ekonominin finansal kesimi arasında uyumsuzluk da kriz olarak adlandırılmaktadır. Kaynaklarda; günümüzde kriz olarak nitelendirilebilecek yaşanan ilk olayın 1711 yılında İngiltere’de Latin Amerika’ya ürün satmak için kurulmuş “Güney Deniz Kumpanyası” işletmesinin yaşadığı sorunlar gösterilmektedir (Zerenler, 2003: 8)”.

“Kriz bir yönetim sorunu olarak bakıldığında, örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her sıkıntıya kriz denilemez. Örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru ve tam bilginin toplanamaması, haberleşme engellerinin bulunması, çalışanların değişken beklentileri sonucu ortaya çıkan moral

ve motivasyon düşüklüğü gibi, yönetimin ortak sorunlarına kriz demek doğru değildir. Ancak, krizin bu tür sorunlara yol açtığı söylenebilir. Krizi sorunlardan ayıran faktörlerden birisi, örgütün devamlılığını yok etme tehdididir (Özdevecioğlu, 2002: 94)''.

“Krizden söz edebilmek için üç koşulun birlikte ortaya çıkması gerekmektedir. Bunlar sırasıyla, kuruluşun itibarının sarsılması, sorunun çözülmesi için sürenin çok sınırlı olması ve kuruluş tarafından beklenmeyen zamanda meydana gelmesidir (Toros, <http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=195&ItemId=259&Rtabid=194>)”.

Kriz ortamlarında faaliyette bulunan işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, yoğun rekabet karşısında pazar paylarını koruyabilmesi, yaşamlarını sürdürebilmesi ve hatta yeni pazarlara girebilmesi büyük ölçüde çevreye uyum sağlama yeteneklerine bağlıdır (Yalçın ve Gafuroğlu, 2008: 435).

Tablo 1. 1: Genel Kriz Tanımlamaları

Tanımlar
(1) Önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,
(2) İşletmenin öncelikli hedeflerini ve varlığını ciddi bir şekilde tehdit eden,
(3) Çözülmesi için acil tedbir gerektiren,
(4) İşletmenin algılama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,
(5) Örgüt çalışanları üzerinde baskı ve stres yaratan durumlardır.

Kaynak: Haşit, 2000: 9

1.3. KRİZİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Buraya kadar krizin tanımı ve kapsamı açıklanmıştır. Tüm bu tanım ve kapsamlardan da hareketle krizin temel özellikleri şu şekilde sıralandırılabilir (Öztürk, 2003: 4):

- Kriz durumu genellikle tahmin edilemez,
- Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır,
- Kriz örgütün amaç ve varlığını tehdit eder,
- Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz,
- Kriz ivedi müdahale gerektirir,
- Kriz örgütte belirsizlik, gerilim, endişe, panik gibi olumsuzluklar doğurabilir,
- Kriz genellikle uyum mekanizmalarını etkisizleştirir,
- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkiler,
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir.
- Kriz mutlaka bir felaket değildir. Fırsata dönüşebilir.
- Kriz örgütsel yaşam için bir tehdit kaynağı olmakla beraber bu ortamı başarıyla aşabilen işletmeler hem deneyim kazanmakta, hem de daha güçlü ve sağlıklı örgütsel yapılara kavuşabilmektedir.

Kriz işletmelerin normal süreçlerini etkileyip, işletmenin ilgi alanını ve hedeflerini başka yönlere kaydırır. Bu özelliğiyle kriz işletmelerdeki finansal sorunlardan veya diğer çatışmalardan ayrılır (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002: 57).

1.4. KRİZ TÜRLERİ:

Örgütleri saran çevre koşulları belirsizleştikçe, örgütler tarafından yaşanan krizler de daha karmaşık hale gelmektedir. Günümüzde artık işletmeler hem kendi faaliyet alanlarını etkileyebilecek krizleri, hem de ülke çapında ortaya çıkabilecek genel kriz türlerini düşünmek zorundadırlar.

Örgütlerin karşılaştıkları krizlerden bir bölümü daha kolay tahmin edilebilirken bazılarının tahmin edilmesi çok daha güç olabilmektedir. Örgütler açısından tahmin edilmesi daha kolay olabilecek kriz türlerinden bazıları şunlardır:

- Uzun süreli grevler,
- Yangın ve patlamalar,
- Kirlilik ve sızma problemleri,
- Hammadde sorunları,
- Taşımacılık grevleri,
- Dış pazarlarda ortaya çıkan kayıplar,
- Hisse senetlerindeki düşüşler,
- Girdi maliyetlerindeki artışlar,
- Rekabet, alternatif ürünlerin pazara girmesi,
- Yasal düzenlemeler, sınırlamalar, vergi değişiklikleri,
- Aşırı ithalat sonucu fiyatların düşmesi,
- Pazarın ya da önemli anlaşmaların kaybedilmesi.

Yukarıdaki kriz türlerine oranla tahmin edilmeleri daha güç olan kriz türlerinden bazıları şunlardır:

- Büyük ürün hataları,

- Büyük fabrika/ donanım hataları,
- Büyük endüstri kazaları,
- Büyük bilgisayar bozulmaları,
- Örgüt içinden veya dışından gelebilecek sabotajlar,
- Ürün sahtekârlıkları,
- Taklitçilik,
- Yanlış söylentiler, kötü niyetli iftiralar,
- Rüşvet, fiyat düzenlemeleri,
- Terörizm,
- Yönetim bilgi sistemindeki hatalar,
- Kötü iletişim.

Buraya kadar belirtmeye çalıştığımız krizlerden bazıları diğerlerine göre daha tehlikeli olsa bile, her biri bir örgütü harab edecek potansiyele sahiptirler (Haşit, 2000: 15-16).

1.5. İŞLETMELERDE KRİZİN KAYNAKLARI (KRİZE YOL AÇAN FAKTÖRLER)

Örgütlerde krizin ortaya çıkmasına neden olan faktörler çok farklı ve çeşitli olabilir veya bu faktörlerin krizdeki ağırlığı farklı boyutlarda bulunabilir. Ancak, burada krizin kaynaklarıyla ilgili olan üç kavramın üzerinde durmak yararlı olacaktır. Bu kavramlar; “değişim”, “statüko” ve “istikrar” kavramlarıdır. Değişim, “örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyen yapı, süreç ve anlayışlarda farklılaşmayı ifade eder” Değişime uyum sağlanabildiği ölçüde istikrar sağlanır. İstikrar “değişen şartlara ve mevcut duruma (konjonktür) uyum yeteneğidir”. Örgütsel ve yönetsel

etkinlikler, değişim koşullarını takip ettiği oranda istikrar vardır. Bu arada “belli bir zaman diliminde var olan ve süregelen fiili ve yapısal durumu ifade eden kavramsa” statükodur. Statükoyu korumada istikrar yoktur. Bu durumu en iyi açıklayan söz, belki de Konfüçyus’un “değişim rüzgârları estiği zaman, akıllılar yel değirmeni yapar, aptal (statükocular) duvar örür” sözüdür. Sürekli ve kesintisiz değişmenin olduğu bir ortamda istikrar ancak, konjonktürün getirdiği koşullara uymakla sağlanabilir (Tutar, 2000: 22).

Krize neden olabilecek faktörleri üç grupta değerlendirmek mümkündür. Bunlar: dış çevre faktörleri, örgüt içi faktörler ve başarısız yönetim, iç ve dış faktörlerin etkileşimidir.

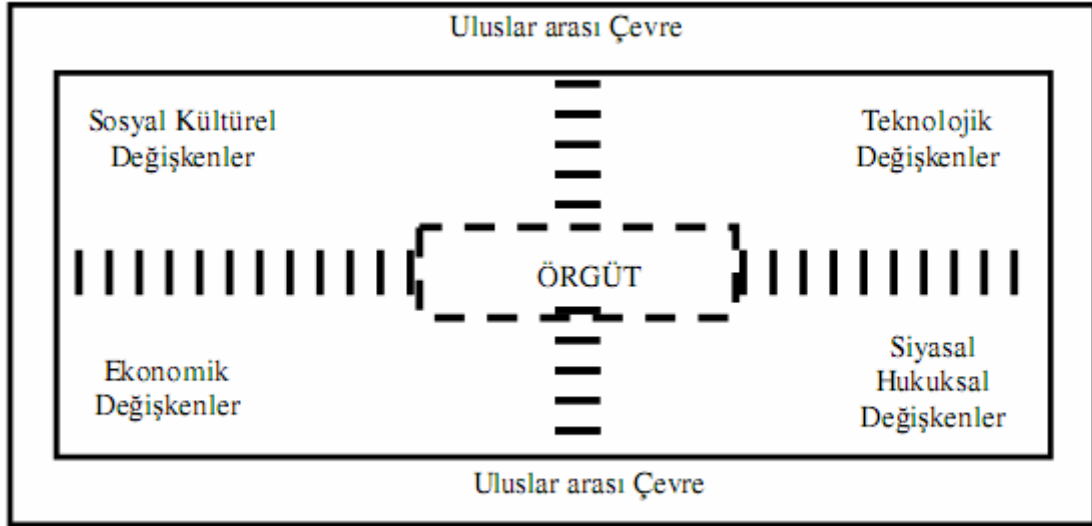
1.5.1.Dış Çevre Faktörleri

Örgütün, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü çevresel etmenler oynamaktadır. Örgütün çevresi dinamikdir ve sürekli değişim içindedir. Dinamizm ve değişim süreçleri örgütün karşılaşıcağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkiler ve yönetsel kararların isabet derecesini (kalitesini) azaltır ve bu da örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir (Can, 1999: 315).

Krize sebep olan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşık bir hal alması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin zorlaşması, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır. Belirsizlik ve karmaşıklık durumu arttıkça, kriz ihtimali de artmaktadır (Dinçer, 2004: 407-408). Dış çevre faktörleri aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrol altına alıp pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilir. Dış çevre faktörlerinin hızla değişmesi, işletmelerinde bu değişikliklere aynı şekilde uyum sağlamalarını gerektirir (Asunakutlu vd., 2003: 144).

Aşağıdaki şekilde krize neden olan örgütsel çevre faktörleri verilmiştir:

Şekil 1. 1: Örgütsel Çevre ve Kriz Faktörleri



Kaynak: Can, 1999: 316

1.5.1.1. Doğal Felaketler

Yönetimin kontrolü dışında gerçekleşen deprem, sel, yangın, nükleer atıklar ve sızıntılar gibi felaketler krizin en belirgin sebebidir. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltmaktadır. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran önemli bir fark da, bu tür felaketlerinin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır (Tutar, 2000: 25).

1.5.1.2. Genel Ekonomik Belirsizlik ve Dalgalanmalar

Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar işletmeleri ve faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık, ölçülü ve kısa süreli olduğu takdirde, etkileri sınırlı kalacaktır. Buna karşılık ekonomideki derin ve uzun süreli dalgalanmalar, krize yol açabilir. Bir ekonomide istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler şöyle sıralanabilir (Dinçer, 2004: 408):

- İşletmenin temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri,
- Mal veya hizmetlerde arz –talep dengesinin bozulması,
- Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimler,
- Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması,
- Yüksek oranda enflasyon,
- Enflasyonist etkilerle yatırımların azalması, karlılığın düşmesi,
- Grev, lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması.

1.5.1.3. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler

İçinde yaşadığımız yüzyılda, teknoloji; insan hayatını, toplumların sosyal refah düzeylerini, siyasal ve ekonomik ilişkilerini belirleyen en önemli faktörlerden birisidir (Öğüt, 2003: 150).

Küresel rekabetle birlikte teknolojik gelişmelerde artış meydana gelmektedir. Yeni geliştirilen teknolojiler yeni pazar ve fırsatların doğmasına neden olurken, işletmeler de artan tüketici talepleri karşısında yeni ürün ve hizmetler üretip piyasaya sunmaktadırlar. Bunun sonucunda da yeni teknolojinin diğer örgütler tarafından kullanılmasıyla birlikte pazarlar daralmakta ve daha ileri yeni teknolojiler doğmaktadır (Tekin vd., 2003: 90).

Örgütün kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusuysa, örgütün faaliyetlerini etkiler. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişimin hızı, değişikliğe uyum süreci, örgütün ve faaliyetlerin teknolojiye bağımlılık oranı önemli ölçüde etki edecektir. Özellikle yeni teknoloji, örgütün sunduğu mal ve hizmetlerin yerine ikame edilebilir yeni mal ve hizmetler ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmazdır (Can, 1999: 316).

1.5.1.4.Sosyo-Kültürel Faktörler

Toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzındaki “köklü değişimler”, krizi ortaya çıkaran etmenler arasındadır (Tutar, 2000: 28). Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerinin ilgisinin azalması, sosyal huzursuzluklar, işletmeleri krize sürükleyebilir. Ancak özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse, bu anlamda krizle karşılaşmak, az rastlanacak bir durum olarak görülebilir (Dinçer, 2004: 409).

Sosyo-kültürel ortamın değişiminden doğan krizlere birkaç örnek vermek gerekirse şunlar sayılabilir:

Sigaraya karşı oluşturulacak kampanyaların toplum üzerinde etkili olması durumunda, tütün türevleri işleyip üretim yapan örgütler bir krizle karşı karşıya kalabilir. Bu durumda üretimlerini kısmak ya da yatırımlarını başka alanlara kaydırmak zorunda kalabilirler.

Yaşanmış bir örnek olarak, Procter&Gamble’ın ürün paketleri üzerinde yer alan resmin (üzerinde yarım ay bulunan koni şeklinde bir şapka takan sihirbaz) toplum tarafından yanlış algılanarak işletmenin şeytanla işbirliği yapmakla suçlanması verilebilir (Meydan, 2005: 13).

1.5.1.5.Hukuki ve Politik Düzenlemeler

İşletmelerin içinde bulunduğu bölgede ve ülkede yapılacak yasal ve politik düzenlemeler, işletmelerin örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle faaliyette bulunulan ülkedeki risk durumları, önemli bir kriz kaynağı olabilmektedir. Hükümetlerin yasal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararların gereği, işletmeler tarafından yerine getirilememesi durumunda kriz ortaya çıkabilmektedir. Hükümetlerin gerek ekonomik gerekse diğer alanlarda alacağı yeni kararlar ve işletmelere yeni sorumluluklar getiren düzenlemeler krizlere yol açabilmektedir. Ülkelerin ekonomik

politika ve kararlarında yapılan hatalar ve ani değişiklikler işletme açısından büyük sorunlar doğurabilir (Zerenler, 2003: 23).

1.5.1.6.Uluslararası Çevre:

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile beraber, artan değişimin sonucunda ekonomik faaliyetlerdeki yeniden yapılanma çabaları işletmeler için birçok belirsizlikler yaratmaktadır. Uluslar arası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaşlar, arz-talep dengesizlikleri ülkelerin ekonomik ve siyasi politikaları özellikle dış piyasalarda faaliyet gösteren işletmeleri doğrudan etkilemektedir (Zerenler, 2003: 24).

Uluslar arası yatırımcıların ve finans kurumlarının söz konusu nedenlerle işletmeleri ve içinde bulundukları ekonomik yapıyı riskli görmesiyle, işletmelerin birçok olumsuz durumla karşı karşıya gelmesine neden olabilmektedir (Yüksel, 1999: 224).

1.5.1.7.Güçlü Rekabet:

Günümüz işletmeleri yoğun bir küresel rekabet, hızla yaygınlaşan otomasyon ve bilgisayar kullanımı, kısalan ürün yaşam eğrileri, yüksek kaliteli ve yeni ürünlere makul fiyatlarla sahip olmak isteyen tüketici istekleri, yüksek enflasyon ve ekonomik belirsizlikler gibi faktörlerle karakterize olan bir çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışmakta ve başarılı olmanın yollarını aramaktadırlar (Aksoylu ve Dursun, 2001: 358).

Böylesi bir rekabetin yaşandığı piyasada büyük ve güçlü rakiplerin, mamullerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını da kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri, işletmeyi krizle baş başa bırakabilir (Dinçer, 2004: 409).

1.5.2.Örgüt İçi Faktörler ve Yetersiz Yönetim

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli faktör, örgüt içi yetersizlik ve problemlerdir. Başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, işletmenin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin de etkili olduğu iddia edilebilir. Bu açıdan işletmelerde krizin, daha çok iç çevre yetersizliklerinden ve başarısız yönetimden kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz (Dinçer, 2004: 409).

Institute For Crisis Management (ICM- Kriz Yönetimi Enstitüsü) tarafından yapılan bir araştırmada 1993-2002 yılları arasında krize neden olan ana faktörler ortaya konmuş ve buna göre bu dokuz yıllık süre içerisinde en dikkat çekici kriz kaynağının yönetim olduğu ortaya çıkmıştır (Pira ve Sohodol, 2004: 49).

Krize neden olan ve örgüt içerisinde oluşan etmenleri altı grupta ele almak mümkündür.

1.5.2.1. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği:

Örgütler her ne kadar, sistem olmanın bir gereği olarak ele alınıp, örgüt yönetimi, bir “ekip işi” olarak kabul edilse de, başarıda yöneticinin rolü ne kadar önemli ise, başarısız bir yönetimin sonucu ortaya çıkan kriz durumunda da, yetersiz ve yeteneksiz yöneticinin rolü o kadar önemlidir. Yönetici bugünün problemlerini dünün çareleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı, dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna gidiyorsa, örgütte bizzat yöneticinin kendisi bir kriz kaynağıdır.

İnsan kaynağının seçimi, performans değerlendirme biçimi, ödüllendirme ve cezalandırma uygulamaları, terfi veya işten çıkarma tarzı örgüt, yönetim ve yönetici geliştirme faaliyetlerinin verimlilik ve etkinlik sağlama düzeyi, üst düzey yönetimin ve insan faktörünün yeterlilik veya yetersizlik düzeyini belirler. Çevrenin dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalma ve krizi çözme yerine onu yok sayma gibi bir tutum, yetersiz yöneticide gözlenebilecek bir tutumdur (Tutar, 2000: 36).

Bir üst kademe yöneticinin genel olarak yetersizliklerini şöyle sıralamak mümkündür (Meydan, 2005: 19):

- Mesleki bilgilerinin yetersizliği,
- Tecrübelerinin yetersizliği,
- İleriyi görme yeteneğine sahip olmaması,
- Mevcudu koruma eğilimine sahip olması,
- Yeniliklere açık olmaması.

Kriz, şirket kültürünün ve değerlerinin değişime uyumu kolaylaştıracak nitelikte olmasını gerektirir. Bugünün yöneticilerinden beklenen, işgörenlerinin yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarması, onlara gelişme ve başarıma isteği kazandırması, değişimi gerçekleştirmesidir. Bu süreçte temel bir mesaj belirlenmeli ve stratejik iletişimle yayılmalıdır. Üst yönetimin mesajları şirketin her kademesine iletilmeli, şirketin hayatta kalmasının tüm çalışanların ortak çabasına bağlı olduğu tüm kuruma aktarılmalıdır (Baltaş, 2002: 18).

Kriz yönetiminde önemli bir husus da, kriz süresince, sorun yaratan kişilerin yönetiminin ayrı bir liderlik becerisi gerektirmesidir. Kriz durumlarında, insan faktörüne dayalı olarak ortaya çıkan sorunlara kaynaklık eden kişilik tipleri şunlar olabilir (Tutar, 2000: 38-39);

a. Politik fırsatçı kişi: Bu kişi, zeki ve işinde beceri sahibidir. Fakat her işte kendi çıkarını kollamaktan kendini alamaz. İşler normal seyrinde iken, hırsını ve entrikaya karşı zaafını maskeleyemeyi başarsa da, yükselmek için kriz ortamının sağladığı fırsatı değerlendirmekten geri durmaz.

b. Çok duyarlı kişi: Bu tipler her olanı üstüne alınırlar. Her an kendisinin hedef alındığını sanırlar. Kimse onu suçlamadığı halde savunmaya geçer. Herhangi bir kriz durumunda gerçekçi boyutlar içinde kendisine verilebilecek sorumluluktan çok daha fazlasını yüklenmeye kalkar ve paniğe kapılır.

c. Orman savaşısı: Bu kişi de politik fırsatçı tipin bazı özellikleri varsa da, aynı pişkinlik ve esneklik bulunmaz. “sürekli saldırma” içgüdüğü ile hareket eder. Meslektaşları ve alt kademedekilere saldırdığı gibi amirlerine de saldırır.

d. Gizliliğı seven tip: Bu kişi haberleşme kanallarını bilgi edinmekten çok, işleri örtbas etmek için kullanır. Kriz durumlarında sorunu olduğundan önemsiz göstermeye çalışır.

e. Zayıf benlikli tip: Bu kişinin her an sorunları vardır. Güvensiz, kuruntulu işi hakkında endişelidir. Bir kriz veya sorunla karşılaştığında baş edemeyeceğı olaylarla artan endişesini gidermeye çalışır.

1.5.2.2. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik

Kriz dönemlerinde işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan bir diğeri de kararsızlık ve yanlış karar vermektir. İşletmelerin krizi atlatabilmeleri doğru karar vermelerine bağıdır. Bu doğru kararı vermek için çeşitli alternatifler oluşturmaları gerekir. Alternatif oluşturmaın temel şartı ise bilgidir. Örgütleri doğru karara ulaştıracak olan bilginin bazı özelliklerinin olması gerekir. Bu özellikler; doğruluk, zamanlılık, tamlık, kısalık, yerindelik ya da ilgililiktir.

Toplanan verilerin bilgiye dönüştürölüp bu bilgilerin karar verme sürecinde etkin bir biçimde kullanılamaması gerçekte yöneticilik problemidir. Bir yöneticide bulunması gereken özelliklerden biri de işlenmiş bilgiler yardımıyla öngörude bulunabilmektir.

1.5.2.3. Yönetimin Değerleri, İnanç ve Tutumları

Krizin ortaya çıkmasında yönetimin değerleri, inanç ve tutumları etkili olabilir. Özellikle sürekli değışen çevre karşısında yönetimin değer ve varsayımları, uyum sağlamada önemli rol oynar.

1.5.2.4. İşletmenin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri

Mevcut durumu anlamada, geçmiş önemlidir. İşletmeler, eski durumu ve mevcut süreçleri koruma eğilimindedir. Bu durumda verilecek kararlar, ekonomik-rasyonel olmaktan çok hissi ve politik olacaktır. Böylece ortaya çıkan kriz durumunun yönetimi, önceki yöntemlere bağlı kalacaktır. Ancak her krizin kendine has özelliklerinin olması sebebiyle geçmiş çözümler, yeni krizler için muhtemelen uygun olmayacaktır. Buna rağmen geçmiş krizlerde başarıyı sağlayan faktörlerin algılanması ve tecrübe, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir (Dinçer, 2004: 411).

1.5.2.5. İşletmenin Hayat Safhası

Tüm sosyal ve biyolojik sistemler dört farklı evreyi yaşayarak ortaya çıkarlar ve ortadan kalkarlar; Doğuş, gelişme, olgunluk ve çöküş. Kurumun faaliyet alanı ne olursa olsun, en çok karşılaşacağı kriz aşaması gelişme aşamasıdır. Çevresel fırsatlardan ve olanaklardan yararlanma isteği, örgütlerde her türlü kaynak (fiziki, mali, insan) ihtiyacını ortaya çıkaracaktır. Bunun karşılanamaması durumunda, kriz kaçınılmaz olur. Ayrıca olgunluk aşaması, örgütlerin gelişmeleri en yakından izleme ve titiz davranmalarını gerektiren bir aşamadır (Tutar, 2000: 43).

Bir başka bakış açısıyla Larry E. Greiner bu evreleri başlangıç, varoluş, büyüme, genişleme ve olgunluk evreleri olarak saydıktan sonra bu dönemlerde oluşabilecek olası krizleri de şöyle sıralamaktadır (Altekin, 2002: 29):

Başlangıç evresinde yaratıcılık ile gelişmeyi izleyen liderlik krizi, varoluş evresinde yönetim yapısının büyümesini izleyen özerklik krizi, büyüme evresinde iş dağılımı (delegasyon) ile büyümeyi izleyen kontrol krizi, genişleme evresinde koordinasyon ile büyümeyi izleyen bürokrasi krizi, olgunluk evresinde işbirliği ile büyümeyi izleyen çıkar çatışmaları krizi, işletmenin karşılaşması muhtemel krizlerdir.

Örgütlerin gelişimlerinin hangi aşamasında krizlerle daha çok karşılaştıklarına dair Avusturya’da yapılmış bir araştırma şu sonucu vermiştir. “Araştırmaya göre işletmelerin faaliyet gösterdikleri ilk sekiz yılda kriz olasılığı yüksektir. Daha sonra azalan kriz olasılığı, işletme faaliyetlerinin yirminci yılından sonra tekrar artış göstermektedir (Ataman, 2001: 243)”.

1.5.2.6. İşletmenin Diğer Özellikleri

Yönetimin merkezileşme derecesi, yapı esnekliği, mal veya hizmetin türü ve çeşitliliği, işin özellikleri, karar verme ve bilgi akışı gibi özellikler krizin ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerdir.

1.5.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi

Hem krizin ortaya çıkmasında, hem de krizin şiddetinde işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynar. Bu etkileşimin üç önemli boyutu vardır.

I. Örgüt ile çevresi arasındaki bağımlılık derecesi: Sistem açık olduğu ölçüde, yani sistemin çevresel etkileşimi fazla olduğu ölçüde, çevresel değişimlere karşı duyarlılığı artacaktır. Sistemler kapalı oldukları ölçüde de, çevresel değişimlere karşı duyarlılıkları azalacaktır. Duyarlılığın artması veya azalması, çevresel değişimlerle ortaya çıkan kriz türünü de etkileyecektir (Tutar, 2000: 48).

II. Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması: Kriz etkilerinin büyük bir kısmının “olumsuz” olarak algılanmasına karşın, krizlerin, bazı işletmeleri zarara uğrattığı, bazılarına ise yarar sağladığını unutmamak gerekir. Bu gerçeği vurgulamak için Çinliler krizi, “tehlike” ve “fırsat” kelimelerinin birleşimi olan “wei-ji” kelimesi ile ifade etmekte ve krizlerin bir dönüm noktası olarak değerlendirilebileceğini söylemektedirler (Aydemir ve Demirci, 2005: 68). Krizler çoğu zaman büyük fırsatları ve büyük yeniden yapılanma hareketlerini beraberlerinde getirebilirler. Bu nedenle her kriz, amaçlara ulaşmada veya yeni

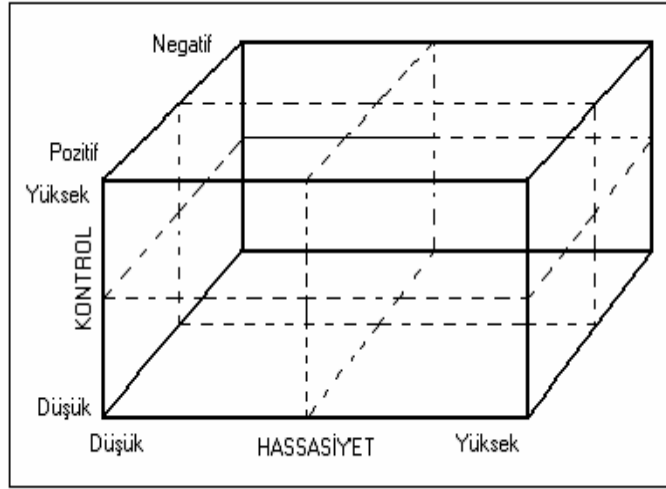
amaçlar belirlemede bir fırsat olarak görülebileceği gibi, örgütün amaçlarına ulaşmasında bir engel veya kaynakları tüketen bir tehdit unsuru olarak da görülebilir. Yöneticiye düşen, tehdidi fırsata dönüştürmektir. Bu konuda yapılacak ilk iş, krizi önleme ve kriz yönetimi konusunda kalıcı mekanizmalar geliştirmektir (Tutar, 2000: 48).

III. Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti: Yüksek hassasiyet örgütün krizi karşılama şansının yüksek olduğunu gösterirken, düşük hassasiyet ise bu şansın düşük olduğunu göstermektedir.

Bu üç boyut birleştirilip incelendiği zaman sekiz değişik kriz durumuna ulaşılmaktadır. Bu kriz durumları şekil 1.2' de gösterilmiştir.

Bu sekiz kriz alanı ve belirleyicileri, kriz durumunu teşhis etmede kullanılabilir. Krizin özelliklerinin daha iyi anlaşılması ve daha iyi tanımlanabilmesi için oldukça iyi bir yöntem sunan bu yaklaşım, ayrıca krizle ilgili hipotezler geliştirme imkânı da vermektedir. Buna göre: şekilden de kolayca anlaşılabilceği gibi, en şiddetli krizler, işletmenin dış çevresini kontrolünün düşük, hassasiyetinin yüksek, değişen durumun fırsat olarak değil tehdit olarak algılandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunun tersi durumlarda, kriz hafif olabilecek ve işletmenin cevap verme imkânı artacaktır (Dinçer, 2004: 412).

Şekil I.2: Krizin Türleri ve Belirleyicileri



Kaynak: Dinçer, 2004: 413.

Bu üç boyut ve sekiz alandan hareketle bazı genellemeler de yapılabilmektedir (Dinçer, 2004: 412-413):

- İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin arz ettiği şartlar arasında daha iyi bir uyumun olması, onun krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.
- İşletmenin dış çevre üzerindeki kontrolünün yetersiz olması ve hassasiyetinin düşüklüğü, çevre ile işletme arasındaki uyum ihtiyacını azaltır.
- Krizin şiddeti arttıkça, işletmenin kriz durumuna cevap vermesi daha belirsiz hale gelir.
- Krizle baş etmede örgütün esnekliği, bütünleşmiş karar verme kabiliyeti var olduğu müddetçe söz konusudur.
- Amaçlarla ilgili fırsat ve korkunun önemi arttıkça kriz durumunun şiddeti artar.

1.6. KRİZ SÜRECİ VE AŞAMALARI

İşletmelerde stratejik plan uygulaması, başarıyı belirleyen ana faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Başarısız bir yönetim, stratejinin hazırlanmasında olduğu kadar uygulanmasında da hatalara yol açabilir. Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında yönetimin de etkili olmaması işletme ile çevresi arasında bir “stratejik açıklık” oluşturur. Bu stratejik açıklık işletmeyi kriz durumuna yöneltmektedir. İşletmelerde stratejik açıklığın ortaya çıkmasına sebep olan faktörler şunlardır (Dinçer, 2004: 413-414):

- Eksik ve yanlış çevre analizi,
- Örgüt yapısının esnek olmaması,
- Yetersiz çevre desteği,
- Kaynakların yeterli ve uygun olmaması,
- Açık sistemi ve çevre etkisini basite alma,
- Yetersiz uygulama ve yöntem yanlışlıkları,
- Değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe.

Krizin başlangıcından, örgütün krizi çözmesi veya yaşamının sona ermesine kadar olan süreç çeşitli aşamalara ayrılarak incelenebilir. Kriz sürecinin aşamaları konusunda ortak bir sınıflandırma bulunmamakla birlikte, tüm sınıflandırmalardan çıkarılabilecek ortak aşamalar olduğu görülmektedir.

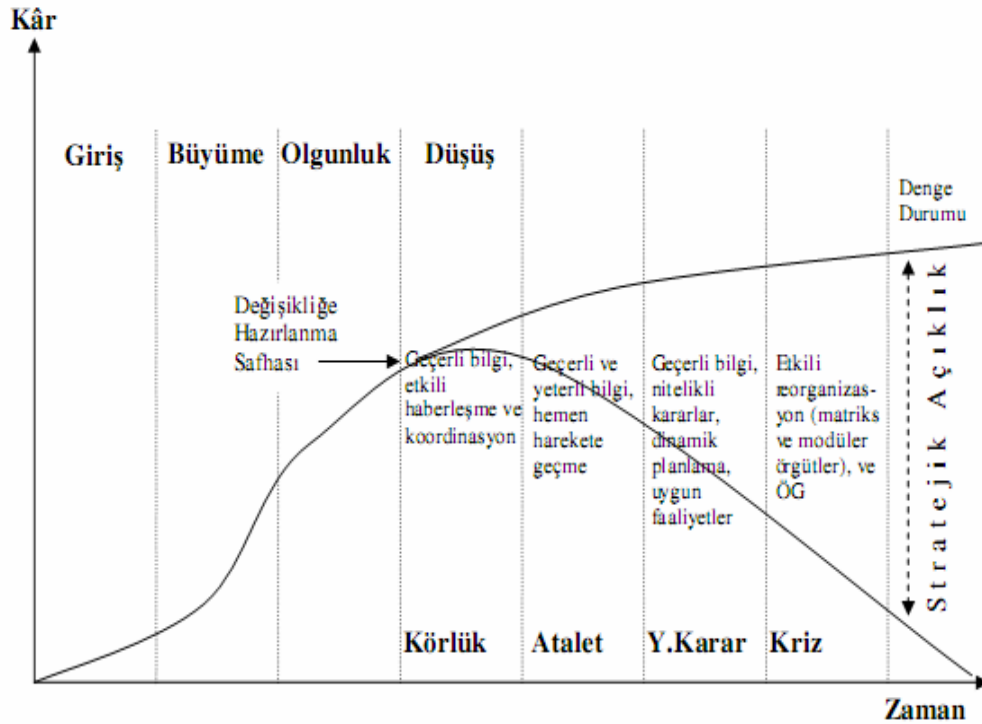
Buna göre, bir kriz süreci için temelde 5 aşamadan bahsedilebilir. Bu aşamalar (Meydan, 2005: 28):

- 1- Gizli Kriz (Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması)
- 2- Harekete Geçmeme ve Reaktif (Tepkici) Tutum
- 3- Yanlış Karar ve Faaliyetler
- 4- Krizin Gerçekleşmesi

5- Çözüm veya Çöküş tür.

Kriz süreci ile ilgili olarak başlangıçta, stratejik açıklık ortaya çıkar. Bu aşama aynı zamanda potansiyel kriz aşaması ya da gizli kriz aşaması olarak da görülebilir. Krizin gizli olarak adlandırılmasının sebebi, oluşan stratejik açıklığın örgüt tarafından fark edilmemiş olmasıdır. Stratejik açıklık, olduğu örgüt içinde, yetersizlikler ve performans düşüklüğü gibi çeşitli kriz belirtileriyle kendini göstermektedir. Bu belirtilere rağmen örgütün olağan faaliyetlerine devam etmesi harekete geçmeme veya reaktif tutum belirleme aşaması olarak görülür. Krizin belirtileri arttıkça zaman baskısı ve alternatif eksikliğinden dolayı önce bilinen çözümler denir, değişime uygun eylemler yapılamaz. Yanlış karar ve faaliyetler panik doğurur ve bir sonraki aşama krizin gerçekleşmesi aşamasıdır. Kriz tüm etkilerini gösterir ve sonucunda örgüt ya tamamen doğruları yaparak oluşan olumsuz etkileri önler ya da son aşamada çöküş kaçınılmaz olur. Krizin başlaması ve şiddetlenmesiyle ilgili sürecin safhaları aşağıdaki gibi bir şekil üzerinde gösterilebilir:

Şekil:1.3: Kriz Sürecinin Başlaması ve Gelişmesi



Kaynak: Dinçer, 2004: 416.

1.6.1. Gizli Kriz (İç ve Dış Belirtileri Görememe)

Örgütsel körelme ve gizli kriz aşamasında işletmeler, dış çevrelerinde ortaya çıkan değişme ve gelişmeleri takip etme konusunda sahip olduğu özellikleri kaybetmeye başlamaktadır. Çevredeki değişimi algılayamayan ve bu değişime ayak uyduramayan bir işletmenin, çevre ile etkileşimi giderek zayıflamaktadır. Çevre koşullarının olumlu etkilerinden yararlanma, olumsuz etkilerinden ise kaçınma yöntemlerinden yararlanarak dış çevre ile olan ilişkilerini uyumlu hale getirilememesi durumunda, işletmeler etkileri hemen hissedilemeyen bir kriz ortamına girebilmektedir (Tosun, 1994: 143).

Körlük adı verilen bu dönemde, işletme içinde çeşitli örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü oluşmaktadır. Bu sorunları işletme yönetimi kriz belirtileri olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı hissedilememektedir (Tüz, 2004: 18).

İşletmelerde kalifiye olmayan çalışan sayısındaki artış, yeniliklere kapalı bir yönetim anlayışının ve işletme içinde ve dışında iletişim bozukluğunun olması, örgüt yapısının bozulması, buna karşın toplumun beklentilerindeki değişimin hissedilememesi, teknolojik değişikliğin algılanamaması ve uyum sağlanamaması gibi sorunlar, giderek bir kriz haline gelebilmektedir. İşletmelerin yukarıda anılan herhangi bir soruna karşı plansız ve acele kararlar alması birçok alanda sorunlar doğurabilmektedir. Bununla birlikte, kriz sürecinin birinci aşamasındaki olumsuz durumların etkileri henüz işletmenin mali raporlarında görülmemektedir. Bunun temel nedeni, işletme içinde yeteri kadar kullanılmamış kaynakların mevcut olması ve olumsuz etkilerin satışlara ve üretime etki etmesinde zaman farkının bulunmasıdır.

İşletmeler, bu olumsuz gelişmeleri yerinde kavrayıp zamanında tedbirler aldığı ölçüde krizleri önleme şansına sahiptir, aksi taktirde işletmeler krizlerin açıktan oluşmasıyla karşı karşıya kalabilecektir (Zerenler, 2003: 35-36).

1.6.2. Harekete Geçmeme ve Reaktif (Tepkici) Tutum

Krizin ortaya çıkmasında ikinci safha, başarının düşmesine veya bozulmasına rağmen, herhangi bir faaliyetin olmamasıdır. Beklenmedik olaylar karşısında işletmeler yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacı hissetmezler.

Bunun üç önemli sebebi vardır (Öztürk, 2003: 13):

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla “bekle gör” politikasının cazip görünmesi,
- Değişikliklerin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi,

Ancak zaman geçtikçe yönetim başarısızlığı fark etmeye başlar. Çünkü işletme çevredeki değişiklikler sebebiyle zorlanma ve gerilim yaşamaya başlamıştır. Bu zorlanma giderek masrafların artması, kaynakların yetersizleşmesi, amaçların gerçekleşme oranının düşmesi gibi ölçülebilir hale gelir. Artık bu noktada işletme içinde liderliğin rolü ve önemi artmaya başlar. Tepe yönetimi hemen harekete geçip etkili faaliyetleri uygulamaya koymalıdır. Ayrıca problemler teşhis edildikten sonra gerekli değişiklikler hemen yapılmalıdır.

Krizle birlikte organizasyonlarda hiçbir faaliyet, önceki istikrar dönemlerinde olduğu gibi yolunda gitmediği halde, her şey yolundaymış gibi bir tutum takınıp harekete geçmeme, yönetebilir bir krizi yönetilmeyen bir kriz haline getirir (Öztürk, 2003: 13-14).

1.6.3. Yanlış Kararlar ve Faaliyetler

Krizin bu aşamasında yapılan en büyük hata, yanlış bir tutum içerisine girip merkezi otoriteye yönelmek ve kurmay ekipten daha az yararlanmaktır. Bu durum kurumsal kontrolde bir artışı, yönetim katmanlarının fazlalaşmasını, bürokrasinin ve

otoriteleşmenin yoğunlaşması sonucunu doğurur. Bu denetim ve baskı, nitelikli elemanlar üzerinde önemli bir stres ortamı yaratır. Buna rağmen Drucker kriz dönemleri için “otoritenin kullanımı itibariyle merkezi, örgütün fiziksel dağılımı itibariyle yatay bir örgüt modeli” önermektedir (Tutar, 2000: 57).

Müşterek tehlike durumunda (ki er veya geç her kurum böyle bir durumla karşılaşabilir) herkesin hayatta kalabilmesi için net talimata ihtiyaç vardır. Su almaya başlayan bir gemide kaptan toplantı yapmaz, sadece emir verir. Eğer gemi kurtarılacaksa, herkesin emirlere uyması, ne yapacağını, nereye gideceğini bilmesi gerekir ve bunlar ‘katılım’ veya tartışma olmaksızın yapılır. Kriz zamanlarında tek çözüm, organizasyonlardaki herkesin ‘hiyerarşi’yi soru sormadan kabullenmesidir. Kriz ortamında zaman baskısı nedeniyle acil müdahale gerekeceğinden, uygulanacak politikalarda ve alınacak kararlarda son sözü söyleyecek bir otoritenin olması zorunluluğu vardır. Kriz zamanında biri mutlaka komutayı ele almalıdır (Drucker, 1999: 18-20).

Kriz dönemlerinde merkezi bir yönetim ve katı hiyerarşiyi bir zorunluluk olarak görülse de organizasyon yapısı olarak daha az katmana sahip yani olabildiğince ‘düz’ (yalın - yatay) bir organizasyona sahip olmak önemlidir (Tutar, 2000: 57).

Durumun aciliyeti itibariyle otoriteleşmeye gerek olmakla birlikte alınan kararların ve oluşturulan politikaların hızlı ve etkili bir şekilde uygulamasında organizasyon şemasının ve ilişkilerin yatay olması gerekmektedir. Krizin bu aşamasında çok sık olarak kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği faaliyetlere yönelmektir.

Bu yaklaşım doğal olarak örgütün gerçekleşmekte olan değişime doğru cevabı verememesine yol açar. Doğru olan, iyi bilinen ve uygun görülen faaliyet değil, ‘gerekli olan’ faaliyetlerdir. Bu da ancak doğru yaklaşımla mümkün olacaktır. Bu noktada masrafları kısmak, örgüt yapısını gözden geçirerek yönetimin kontrolünü artırmak, ödeneklerde kesinti yapmak gibi yanlış eğilimler, örgütü merkezileşmesinden başka bir sonuç vermeyecektir.

Örgütleri merkezileştiren faktörler, örgütlerde karar alma mekanizmalarının merkezde toplanması, güç ve yetkilerinin, örgüte bağlı birimler tarafından paylaşılmaması durumudur. Bu durum örgütleri krize götüren sürecin, en önemli etmenleri arasında sayılabilir. Kriz sürecinin bu aşamasında alınan yanlış bir karar ve faaliyet örgütte gerilimi artırır. Kararlardaki merkezileşme eğilimi, sağlanan bilginin sağlıklılığını ve miktarını etkileyeceğinden kararlardaki sağlamlık da azalma eğilimi gösterir. Süreç ilerledikçe başarısızlığın artık ölçülebilir noktaya gelmesiyle, sonuçlardaki kararların gizlilikleri artar ve koordinasyon bozulur. Bu noktada alt kademelerden kendilerine ulaştırılmaya çalışılan şikâyet ve uyarılar üst yönetim tarafından görmezden gelinir. “Bu aşamada verilmesi gereken cevap, doğru ve tam bilgi toplamaya özen gösterip uygun stratejileri seçmektir. Kararların niteliğini artırmak için gerekli bütün çabalar ortaya konulmalıdır (Meydan, 2005: 31-32)”.

1.6.4. Krizin Gerçekleşmesi

Örgütler, yukarıda sayılan bu üç aşamayı yaşamadan da ani olarak ortaya çıkan ve giderek hızlanan bir kriz süreciyle karşılaşabilir. Özellikle büyük doğal felaketlerde olduğu gibi krizin çok ani bir biçimde oluştuğu durumlarda, örgütün krizle karşılaşması ile yaşamının son bulması arasında geçen süre çok kısa olabilmektedir. Ancak böylesi beklenmedik durumlar dışında örgütler krizi önceden tahmin etme ve karşılama fırsatına sahiptir.

Ani olarak ortaya çıkan bu tür krizler dışında, eğer örgüt krizin ilk üç safhasında oluşan sorunları doğru karşılamamış ve değişikliklere uyum sağlayamamışsa kaçınılmaz olarak kriz durumunun içine düşecektir. Bu durum yönetimde kızgınlık ve telaş hali yaratacaktır.

Bu noktada planlama yapmak gereksiz görülmeye başlanacak ve günlük faaliyetler önem kazanacaktır. Üst yönetimi etkileyen gerilim giderek alt kademelere sıçrayacak ve örgüt iklimini bozacak, herkes çok çalışıyor olmasına rağmen başarının bir türlü gelmediği görülecektir. Bu süreçte örgüt pek çok yönden de baskı altına girecektir. Örgüt müşterileri, çalışan personel, satıcılar ve örgütle ilişkisi olan diğer

kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya ya da gevşetmeye başlayacaklardır. Diğer yandan satıcılar daha riskli kredi şartları getirerek, ürünleri için yeni pazarlar arama gayreti içine gireceklerdir. Ayrıca örgütün kredi notunun düşmesi sonucu olası bir ek sermaye elde etmenin maliyeti de yükselecektir (Meydan, 2005: 32).

Aşağıdaki tabloda beklenmeyen bir kriz yapısının aşamaları görülmektedir.

Tablo 1.2: Beklenmeyen Bir Kriz Yapısı

Aşamalar	Aşamalar İçindeki Ardışıklık Durumları		
	1	2	3
Kriz Öncesi	Herhangi bir uğraşının olmaması	Kabul etmeme veya karşılıklı suçlamalara yönelme	Kızgınlık, öfke, korku veya dehşete düşmek
Kriz Ortamı	Başarısızlık	Panik içine girmek	Çöküntüye sürüklenmek ve cesaretsizleşmek
Kriz Sonrası	Şok	Belirsizlik	Radikal değişme

Kaynak: Çelik, 1995: 111

Krizin bu noktasında yapılabilecek olan tek şey radikal kararlar alabilmek ve yapı, iş süreçleri, değerler, ideoloji, amaç ve stratejilerde devrim niteliğinde uygulamalara gitmektir. Verilen mücadele esnasında örgütün mevcut değerleri, amaçları, vizyonu, gözden geçirilecek, örgüt kültürü değişikliklere kolayca uyum sağlayabilecek bir yapıya dönüştürülmeye çalışılacaktır. Tüm bunlara ek olarak organizasyon yapısının esnek ve modüler bir yapı olarak oluşturulmasına da çalışılacaktır. Geniş çaplı bir reorganizasyon yapmayı gerektiren bu uygulamalar neticesinde kriz ya aşılabilecek ya da kaçınılmaz olacaktır (Meydan, 2005: 32-33).

Bununla birlikte işletme yöneticileri, “ekonomik” kaynaklı görülen krizleri aşabilmek için tasarruf tedbirlerine başvurmakta, harcamalarını kısmakta, reklam ve promosyon kampanyalarına son vermekte ve çalışanların sayısını azaltmaktadır.

Örneğin 2008 yılına damgasını vuran ve yüzyılın krizi olarak değerlendirilen küresel ekonomik kriz, dünya genelinde bankacılıktan otomobil endüstrisine, telekomdan, ilaç üreticileri ve çelik şirketlerine pek çok sektörde işten çıkarmalara yol açmıştır.

Dünyada en fazla işten çıkarmada finans sektöründe faaliyet gösteren ABD’li Citigroup 52 bin kişiyle başı çekmiştir. Yine finans sektöründe JPMorgan Chase 9.200, Commerzbank 9.000, American Express 7.000, GMAC LLC 5.000, National City 4.000, Goldman Sachs 3.300, Barclays 3.000, HSBC 2.200 ve UBS 2.000 kişinin işine son verdiğini belirtirken, finans kesiminde işten çıkarılanların sayısının 100 bini aştığı belirtilmiştir.

Finans dışı sektörlerde ise en fazla işten çıkarma, 24 bin 600 kişiyle Kuzey Amerika’da faaliyette bulunan bilişim şirketi Hewlett-Packard’da olmuştur. Bu şirketi 16 bin kişiyle Japon elektronik devi Sony, 14 bin kişiyle dünyanın üçüncü büyük madencilik şirketi İngiliz-Avustralyalı Rio Tinto ve 12 bin kişiyle ABD’nin en büyük telekom ve internet firması AT&T izlemiştir. British Telecom 10.000, Telecom Italia 9.000, ArcelorMittal 9.000, DHL Express BV 9.500, Wolseley 7.300, Merck& Co 6.800, ChTPZ Group 4.900, Sun Microsystems 6.000, Whirlpool 5.000 ve Dow Chemical 5.000 kişinin işine son vereceğini açıklamıştır.

Otomotiv sektöründe ise Renault 6.000, Daimler AG 2.300, Volvo 4.340, PSA Peugeot- Citroen 3.550, Suzuki 1.200, Chrysler 6.000, Ford Motor 2.260 ve Nissan 2.500 kişiyi işten çıkaracağını bildirmiştir. İspanyol SEAT ise 5.300 ve İtalyan Fiat bir ay süresince İtalya’daki fabrikalarının çoğunu kapatıp 48 bin kişiyi işten geçici olarak çıkaracağını söylemiştir (Oğuz ve Bozdemir, <http://www.tumgazeteler.com/?a=4435016>).

Burada da görüldüğü gibi, işletmeler, çeşitli nedenlerle içine girdikleri kriz sürecinde çalışan sayısını azaltmayı öncelikli bir tedbir olarak görmektedir.

Kriz durumlarında başvurulan bir diğer yöntem de üst yönetimin temelden değiştirilmesi politikasıdır. Bu uygulama üst yönetimdeki çeşitli yetersizlikleri ortadan kaldırıp yeni bir sinerji ortamı yaratıp krizin aşılmasında yeni açılımlar sağlamak açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Ancak üst yönetimin değiştirilmesi gibi bir yola başvurmadan önce ayrıntılı bir çalışma yapılması zorunludur. Aksi takdirde bu değişimin getirecekleri de krizin çözümüne katkısı bir yana, tam tersi bir durumla olumsuz etki yapabilecektir (Meydan, 2005: 32-33).

1.6.5. Çözüm veya Çöküş

Bu safha işletmenin içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Gerçekte önceki safhalardan da anlaşılacağı gibi, her safhada problemleri çözmek ve değişiklik yapma imkânı ve lüzumu vardır. Başlangıç safhasından kriz durumuna kadar problemler, her safhada çözümlenemeyecek olursa, gittikçe büyür ve derinleşir; çözümler ise daha zorlaşır.

Bu safhada da krize uygun cevaplar verilmezse, işletme için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelir. İşletmede sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli ve ehil elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. Artık işletme içindeki ve işletme ile çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözümlenemeyecek kadar büyümüştür. Örgütte çözülme, çevreye bağlı olmaksızın artar (Dinçer, 2004: 419-420).

1.7. KRİZ VE PLAN DIŞI DEĞİŞİKLİKLERİN SONUÇLARI

Plan dışı değişme, krizin beklenmeyen boyutunun bir parçasıdır. İç ve dış çevrede oluşan olağandışı değişiklikler, işletmeyi mevcut yöntem ve uygulamalarının dışına çıkmaya zorlar. Ayrıca yönetimin, söz konusu plan dışı değişikliğe, hızlı ve etkili bir şekilde cevap verecek kadar zamanı olmayabilir. Bu nedenle kriz yönetimi, plansız değişiklikler yapmayı, programlanmamış faaliyetleri yönetmeyi ve yeni

yetenekler geliştirmeyi zorunlu kılar. Krizin, organizasyonların örgütsel ve yönetsel yapılarında ortaya çıkardığı problemleri aşağıdaki gibi tespit edebiliriz;

- a. Örgüt çalışanlarında gerilimin artması,
- b. Kararların niteliğinin bozulması ve kontrolün merkezileşmesi,
- c. Örgütsel çatışmanın artması,
- d. Çevresel değışimlere uyum yeteneğinin zayıflaması,
- e. Çabuk karar alma zorunluluğunun getirdiğı otoriter eğilimler,
- f. Zamanın daralması ve stres.

Krizin ve plan dışı değışikliklerin, çalışanlar üzerindeki etkisi, onların problemlerin sıkıntısını, başka alanlara kaydırması şeklinde ortaya çıkar. Bunlar, verimli gözüken geçici çözümlerdir. Oysa kalıcı olmayan çözümler, sadece sorunların ertelenmesine yarar ama altta kalan problem, hiç değışmeden kalır. Bu problem gittikçe kötüleşir. Bu arada sistem, temeldeki problemi çözmek için, sahip olduğı yetenek ve enerjiyi de önemli ölçüde kaybeder (Tutar, 2000: 65).

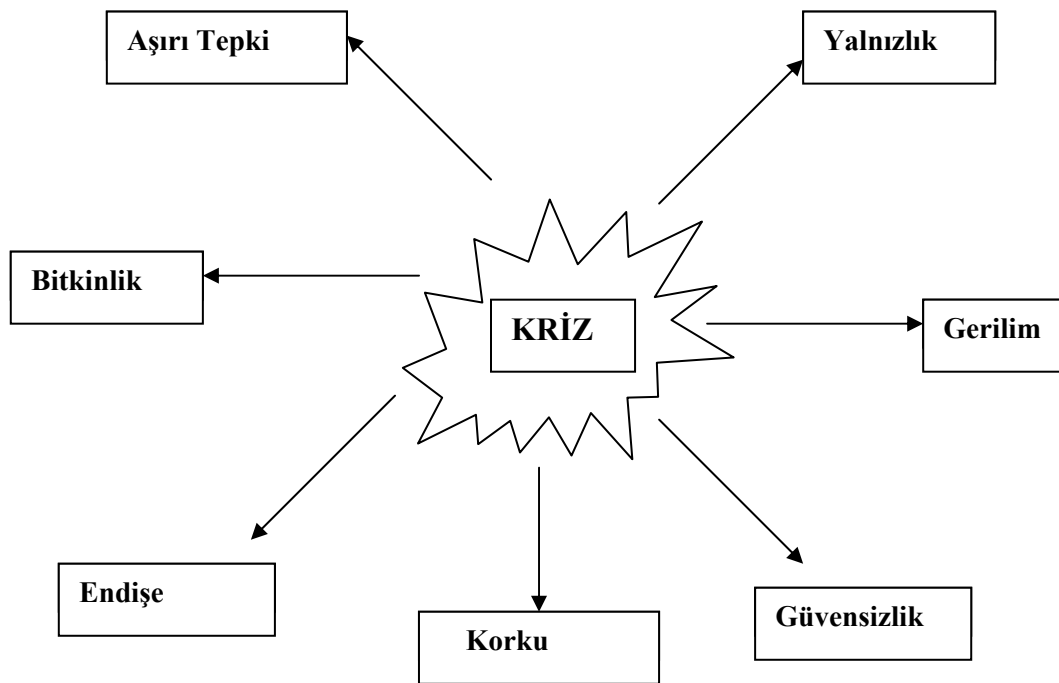
1.7.1. Örgüt Çalışanlarında Gerilimin Artması

Krizin örgüt üzerindeki etkisinin hissedilmesiyle birlikte, istenmeyen bir örgütsel iklim yaratılmakta ve örgüt içi çatışmalar şiddetlenmektedir. Örgüt ikliminin bozulmasıyla, personelin iş tatmini ve motivasyonunda azalma meydana gelmektedir (Tuna, 1997: 54).

İşletmelerde bir kriz ortamının doğması sonucunda çalışanlar arasında eksik ve yanlış bilgilendirmeden kaynaklanabilecek bir takım sorunlar nedeniyle stres ve gerilim yaşanabilmektedir. Kriz dönemlerinde çalışanlar arasında stres ve gerilimin artmasının en önemli sonuçlarından birisi de, işletmelerde yaygın bir şekilde gelişen ve genişleyen iletişimsizlik nedeniyle verimliliğin ve iş kalitesinin azalarak iş kültürünün ve imajının gittikçe zayıflamasıdır (Smith, 1998: 13).

Kriz dönemlerinde örgüt çalışanlarında güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar tatmin edilemez. Örgüte, gerilimli bir hava egemen olur. Bu dönemde örgüt üyeleri çoğu kez geri çekilme davranışı gösterirler. Üretim ve hizmetin kalitesi düşer; iş tatmini azalır ve işe karşı gösterilen motivasyon zayıflar. Kriz öncesinde bastırılan gerilim kaynakları açığa çıkar ve örgütsel çatışma başlar.

Şekil 1. 4: Krizin, Örgüt Çalışanları Üzerindeki Olumsuz Etkisi



Kaynak: Tutar, 2000: 67

Yapılan araştırmalar sonucunda, insanların, gerilim altında iken, ortaya çıkan problemlerin çözümü için, normal dönemlerde gerekli olandan beş kat daha fazla zamana ihtiyaç duyduklarını göstermiştir. Henry Ford, teknik personelini, enerji sınırlarını zorlayacak kadar çok çalıştırdıktan sonra, şöyle demek zorunda kalmıştır; “Eğer mühendislerime pazar günleri çalışmayı yasaklamış olsaydım, “A” modeli otomobilimizin imalatı, altı ay önce yapılabilirdi. Dinlenmeleri gereken günde yaptıkları yanlışları düzeltmek bütün bir haftamızı aldı.”

Kriz durumlarında yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde ortaya çıkan problemlerin çoğu, örgüt çalışanlarının psikolojik durumları ile örgütsel ve çevresel koşulların birleşmesinden kaynaklanır. Gerilimli psikolojik bir ortam, çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkide bulunur (Tutar, 2000: 66-67).

Kriz sırasında çalışanlar güvende olduklarından emin olmalıdırlar. Liderlerine güvenmeli ve kendilerini ona bağlılıktan doğan bir iç huzuru içinde bilmelidirler. Ancak bu şekilde çalışanlar, kısa süreli olayların üstesinden gelip örgütün krizden çabuk çıkmasında etkin bir rol üstlenebilirler (Ekinci ve İzci, 2006: 41).

1.7.2. Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz dönemlerinde karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde büyük hatalar (yaratıcı görüşler üzerinde durmama, hesap hataları, belli bir konuda odaklaşıp diğer faktörleri göz önünde bulundurmama vb.) ortaya çıkmaktadır. Şiddetli krizler yöneticilerin doğru kararlar almasını engellemektedir (Haşit, 2000: 60).

Önemli konularla ilgili çalışanların düşüncelerinin alınması, zaman darlığı nedeniyle olanaksız hale gelir. Bu durumda astların görüşü alınmadan alınan kararlara, onların güçlü bir motivasyon gösterip katılmaları da mümkün olmayacaktır. Zaman baskısı da yöneticilerin kriz dönemlerinde üzerlerinde en çok duydukları baskılardan biridir. Yöneticiler bir kararın alınmasında titiz davrandıkları ve acele ettikleri oranda, karara başkalarını katmada zorluk çekeceklerdir (Tutar, 2000: 68-69).

Hızlı bilgi akışı ve çok yönlü haberleşme ihtiyacı, mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirmektedir. Ayrıca kişi ve gruplar arasındaki gayri resmi ilişkilerin niteliğinin bozulmasına, güvensizlik ve anlaşmazlıklara sebep olmaktadır. Bu durum da bilgi akışı için gerekli olan işbirliğini engellemektedir (Şahin, 2005: 47).

Aşağıdaki şekilde kriz sürecinin işletme üzerinde yarattığı etkiler görülmektedir.

Tablo 1.3: Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler

Yetkinin Merkezileşmesi	Korku ve panik	Karar sürecinin bozulması
• Denetimin önemli ölçüde merkezileştirilmesi • Merkezi karar verme birimi güçlü bir liderin yönettiği iyice kaynaşmış bir gruptan oluşur. • Karar verme grupları kriz süresince küçülme eğilim gösterirler. • Yoğun baskı altında, kendini tehdit altında hisseden lider ya bütün yetkiyi toplar ya da görevinden çekilir. • Kriz yetkinin merkezileşmesine yol açar. • Krizler uzadıkça ya da yoğunlaştıkça üst yönetimde görev yapan yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.	• Yüksek yönetici devri • İşletme personelinin motivasyonu zorlaşır. • İşletme personeline çekilme tutumu görülür. Üretim miktarında azalma, personel devrinde artma ve tatminsizlik görülür. • Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla ilgilenirler, krizden çıkış yolları ararlar ve anında rahatlama veren bir çözümü kabul ederler. • Krizler kişisel hedefleri tehdit eder, verimsizlik, hayal kırıklığı, fiziksel gerilim ve sinir yaratırlar. • Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar.	• Stres altında bireysel kayıplar daha fazladır, kişi artık durumun önemli yanlarını görmez ve tutumu daha az benimseyicidir. • Yüksek stres altında hata oranı artar, problem çözme süreci katılaşır, tolerans azalır, karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve karar sayısı azalır. • Kriz yoğunlaştıkça kavramaya ilişkin performans düşer. • Krizlerle karşılaşılan işletmelerde bölünme başlar ve tekrar toparlanamazlar. Karar sürecinin bozulması kriz yönetimini zorlaştırır.

Kaynak: Haşit, 2000: 61

1.7.3. Örgütsel Çatışmanın Artması

Örgütlerin kriz dönemlerinde katı bir tutum sergilemeleri, kontrolleri arttırmaları örgüt üyeleri üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Kararlara katılması engellenen ve sürekli kontrol altında tutulan örgüt üyeleri, içinde bulundukları durumun belirsizliğiyle birlikte, giderek daha fazla korku ve panik duymaktadırlar. Kararlara katılan az sayıdaki çalışanla; kararları sıkı bir kontrol altında uygulamak zorunda bırakılan çalışanlar arasında bir uçurum oluşmaktadır. Bu uçurum, örgüt içinde çatışmaların artmasına ve çalışanların örgüt amaçlarından uzaklaşmasına neden olmaktadır (Ataman, 2001: 251).

Organizasyonlarda çatışmaya taraf olabileceklerle ilgili çatışma türleri şunlardır (Eren, 2000: 452):

a. Bireysel Çatışmalar: bu çatışma sebebiyle örgütte bireyler bazı konularda karar veremezler, dengesiz ve çelişkili davranışlar içerisinde bulunurlar. Bireyler-arası çatışma ise iki veya daha fazla bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok görülen bireyler-arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay yöneticiler arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır.

b. Gruplar-arası Çatışmalar: İki grubun birbirleriyle olan çatışmasıdır. Bu çatışmalar aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların, birbiriyle mücadeleye girmelerinden doğar.

c. Bölümler-arası Çatışmalar: örgüt içerisinde temel işlevleri yerine getirmek üzere kurulan muhasebe ve finansman, üretim, pazarlama, ar-ge, personel gibi departmanlar arasında görev, yetki ve sorumluluk bakımından çatışmalar çıkabilir.

d. Örgütler-arası Çatışmalar: Bu tür çatışmalar da bir örgütün kendi dışında kalan başka örgütlerle çatışmalarıdır.

1.7.4. Çevresel Değişimlere Uyum Yeteneğinin Zayıflaması

Krizin şiddeti ve süresi arttıkça örgütün iç ve dış değişikliklere uyum sağlama yeteneği de önemli ölçüde zayıflar. Yöneticilerin iç ve dış değişikliklere uyum yeteneğinin güçlenmesi sistemler, değişkenler özellikle de parametreler konusunda yeterli bilgi sahibi olmalarına bağlıdır.

Çevresel değişmelere uyum sağlayabilen organizasyonlar karar, ilke ve diğer mekanizmalarında değişiklik yapabilen, değişik şartlara ilişkin bilgiler toplayıp, onları değerlendirebilen organizasyonlardır. Örgütlerin çevrelerini saran çeşitli unsurların yarattığı belirsizlikleri azaltarak, faaliyetlerini kontrol edebilir bir düzeyde

yürütmeleri gerekmektedir. Bunun başarılabilmesi ise çevresel unsurları çeşitli yönlerden ele alan stratejiler geliştirilmesine bağlıdır (Koçel, 1993: 256).

Çevresel faktörleri analiz ederek, örgütlere çevre uyum politikalarına uygun bir yapı kazandırmak, yöneticinin en önemli görevlerinden biridir. Yöneticilerin, örgütü iç ve dış değişime uyumlu hale getirip, dış çevre faktörlerindeki değişmelerle ilgili bilgileri sisteme aktarıp, karar vermek gibi önemli bir fonksiyonu vardır. Yönetici bu fonksiyonunu, ancak etkin bir bilgi sistemi kurmakla başarabilir. Bilgi sistemi, bir taraftan “değişkenlerin”, diğer taraftan da “parametrelerin” özelliklerini işleyerek, yöneticinin karar alternatifleri oluşturmasını sağlayacaktır. Örgütlerin iç ve dış değişime uyum sağlama yeteneğini zayıflatan faktörler parametreler ve değişkenlerdir. Örgütü içerden etkileyen faktörlerin yani değişkenlerin, diğer taraftan da, onu dışardan etkileyen parametrelerin yeterince algılanamaması ve gerekli önlemlerin alınmaması, örgütlerin iç ve dış değişime karşı uyum yeteneğini zayıflatır (Tutar, 2000: 75-76).

1.7.5. Çabuk Karar Alma Zorunluluğu

Karar verme planlamanın özündedir ve plan kararlar toplamıdır. Kriz gibi ani ve plansız değişimler, yöneticileri düşünmedikleri ve hazırlıklı olmadıkları alanlarda, hızlı karar vermeye zorlar. Değişimin hızlı, koşulların yeni olması, karar vermenin yapısı açısından devrimsel nitelikte değişimleri gerekli kılabilir. Çevrenin hızla yenilik sunması, örgütlerde ve özel yaşamda yer alan planlı-plansız karar alma gerekliliği, gündelik yaşam düzeninde ince dengeyi bozan önemli stres faktörleridir.

Kriz durumlarında merkezi karar alma, birimi birbirine kenetlenmiş, statükocu bireylerden oluşur ve otoriter vasıfları öne çıkan bireyler tarafından yönetilir. Tehditler karşısında yönetici, ya yerini iyice sağlamlaştırarak yetkilerini artırır, ya da yetkilerinin bazılarını feragat eder. Kriz uzadıkça ve derinleştikçe üst kademe yöneticiler daha fazla risk ve sorumluluk gerektiren kararlar alma durumunda kalırlar.

Karar vermek şüphesiz yöneticiliğin özündedir veya yöneticilik bir karar verme işidir. Özellikle birçok sınırlılığın üst üste geldiği kriz dönemlerinde çabuk karar vermek kadar, verilen kararların niteliği de önemlidir. Nitelikli bir kararın unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tutar, 2000: 76-77):

- a) Kriz probleminin genel bir nitelik taşıdığı ve ancak bir kural, bir ilke getiren bir karar yoluyla çözümlenebileceğinin açıkça anlaşılmış olması,
- b) Krizin çözümlenebilmesi için gerekli karakteristiklerin tanımlanması,
- c) Krizin karakteristiklerini tamamıyla karşılayan bir çözümün bulunması,
- d) Olayların gerçek gidişatına karşı, kararın geçerliliğinin ve etkinliğinin sınanmasını sağlayan “geri besleme”yi içermelidir.

1.7.6. Üst Yönetimde Otoriteleşme Eğilimi

Kriz durumlarının önemli özelliklerinden biri kontrolün önemli ölçüde merkezileşme durumudur. Bunda, kriz dönemlerinde, ortak karar vermenin gerektirdiği uzlaşma süreci için yeterli zamanın olmaması ve acil hareket etme zorunluluğu nedeniyle, otoriter eğilimlerin ortaya çıkmasının payı vardır. Yönetimsel faaliyetlerde standardizasyona gitmek de kriz sürecinin özellikleri arasındadır. Belirtilen gerekçelerle, yönetici, yapı ve denetim alanını genişletip daha otoriter yaklaşımlarla krizi yönetme yolunu seçebilir.

Ancak unutulmaması gereken bir nokta da otorite kullanımının kriz yönetimi sürecinde boyutlarının iyi ayarlanmasıdır. Demokratik veya otoriter, her yönetim anlayışı için uygun bir zamanın seçimi önemlidir. Buna göre yönetim anlayışını içinde bulunan koşullar, yani zaman belirleyecektir. Yalnızca gayret sarf etmekle yetinen ve her şartta astları üzerinde otoritesini öne çıkaran bir yönetici, hangi mevkide olursa olsun, kendisi bir ast olmaktan kurtulamaz. Oysa görevinin getirdikleri niteliklere sahip karizmatik ve bilgi gücü olan biri, hangi mevkide olursa olsun, informal anlamda lider sayılır. Yöneticinin başarısızlığının en bilinen nedeni,

yeni bir konumun gereklerine göre kendini değiştirmedeki yeteneksizliği ya da isteksizliğidir (Tutar, 2000: 78-79).

1.7.7. Zamanın Daralması ve Stres

Bir yönetici, yönetme becerisini, her şeyden önce “kendini yöneterek” göstermelidir. Kendilerini yönetemeyenlerin yöneticilik bilgileri, başkalarını yönetmeye de yetmeyecektir. Yöneticilerin hedeflerine ulaşmaları konusunda, kendileri için gerekli olan gücün kaynağı, içinde bulundukları zamandır. Kriz dönemleri, hayallerin ve geçmiş başarılarla tatmin olmanın zamanı değildir. Örgütün özellikle de üst düzey yönetimin, kriz dönemlerinde önemli görevleri kısa sürede yerine getirmeleri gerekmektedir. İçinde bulunulan koşul ne olursa olsun, bütün dönemlerde işlerin öncelik sıralaması vardır. Burada yöneticinin göstereceği yetenek, özellikle kriz dönemlerinde yaşamsal önemi olmayan ve “zamanı eriten” işlerden sıyrılarak, yaşamsal önemi olan işlere yönelmektir.

Kriz yönetiminin en zararlı yanı, örgütün tüm kademelerinde çalışanların gerginleşmesi, buna paralel olarak gelişen yaygın bir koordinasyonsuzluk nedeniyle, verimliliğin ve iş kalitesinin azalıp örgütün imajının gittikçe zayıflamasıdır. Bu dönemde zamanın çoğu, ortaya çıkan yeni sorunları bastırmakla veya onlara çözüm arayışlarıyla geçer. Asıl önceliklerin neler olduğu konusunda düşünmeye çok fazla vakit kalmaz (Tutar, 2000: 80-81).

1.8. KRİZ YÖNETİMİ

Son yıllarda işletmelerin karşılaştıkları krizlerin sayısında ve ortaya çıkardığı zararların miktarında önemli artışlar gözlenmektedir. Yakın zamana kadar krizlerin, işletmeleri tehdit eden küçük dış etkenler olduğu, bu etkenler için önlem almaya gerek olmadığı yönünde görüşlere yer verilmekteydi. Ancak son zamanlarda krizlerin etkileri göz ardı edilemeyecek boyutlara ulaştıkça, krizleri sanıldıkları kadar basit oluşumlar olmadığı anlaşılmaya başlamıştır. Krizler, artan sıklıkları, örgütlere

ve topluma verdikleri büyük zararlar nedeniyle önemli hale gelmektedirler (Haşit, 2000: 63).

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için işletme dünyasında meydana gelen hızlı değişim ve gelişmelerin sürekli ve yakından izlenilmesi gerekmektedir. İşletmeler kriz dönemine, teknolojiye meydana gelen hızlı gelişmeler ve buna bağlı olarak kullandıkları teknolojiye değişimlerin tam ve doğru bir şekilde izlenilememesi, yönetim kademelerinde bunlara uygun stratejilerin geliştirilememesine bağlı olarak girerler.

İşletmeler kriz sürecine girdiklerinde, kriz oluşum sürecini takiben yoğun bir çalışma temposu ile işletmeyi bu krizden çıkarma çabasına girerler. Bu süreç içerisinde ise hızlı karar alma ve uygulama çabasının yoğunlaşması neticesinde, krizin yanlış uygulamalarla daha da derinleştiği görülmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003: 149).

İşletme yöneticileri krizin artık işletmeyi etkileyip etkilemeyeceğini düşünmek yerine nerede, ne zaman, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşabileceklerini, kimin ve kaç kişinin bu krizden etkilenebileceğini düşünmek zorunda kalmaktadırlar. Bütün bu gelişmeler ışığında, işletme yöneticileri herhangi bir zamanda karşılaşabilecekleri krizleri önlemek ya da en az kayıpla atlatabilmek için kriz yönetimi çalışmalarına daha çok zaman ayırmak zorundadırlar (Haşit, 2000: 63).

1.8.1. Kriz Yönetiminin Tanımı

Kriz yönetimi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Kriz yönetimi, “kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar (Meydan, 2005: 43)”.

Kriz yönetimi; “bir bireyin ya da organizasyon liderinin, yaşanacak muhtemel sorunlara karşı öngörülü olabilme ve eğer bu imkân ortadan kalkmış ise bu sorunlara karşın etkin çözümler üretme metodudur (Vardar, 2001: 172)”.

Kriz yönetimi; “bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir (Dinçer, 2004: 423)”.

Genel anlamda KY; “kriz durumlarının belirlenmesi, incelenmesi, tahmin edilmesi ve işletmenin krizden korunması ya da krizle başa çıkmasını sağlayacak yolların belirlenmesini sağlayacak bir dizi işlev ya da süreç olarak tanımlanabilir (Öztürk ve Türkmen, 2005: 172)”.

Sektör bazında kriz yönetimi devletin (kamu otoritesinin) müdahalesi ile gerçekleştirilirken, işletme bazındaki kriz yönetiminin belirli usul ve süreçler içermesi gerekmektedir. Bu noktada son yıllardaki belirgin eğilim ise kriz durumunda ön planda olacak kriz yöneticisinin önceden belirlenmesi ve kişinin görevinin tanımlanması şeklindedir. Kriz yöneticisinin en önemli sorumluluğu kriz olasılığını en aza indirmektir (Aymankuy, 2001: 106).

KY, işletmelerin bilgiye ulaşma ve işleme süreçlerinde değişimler meydana getiren, zamanı ve tipi belli olmayan, çabuk karar almayı zorunlu kılan, işletmenin varlığını tehlikeye sokan, içinde fırsatları da barındırabilen, paydaşlarla olan ilişkileri de derinden yaralayabilecek olan olayların planlanması, KY ekibinin örgütlenmesi, oluşabilecek kayıpların en aza indirilebilmesi için gerekli önlemlerin alınıp, sürekli eğitim ve iletişimle olası senaryoların sınanması sürecidir (Örnek, 2006: 213).

1.8.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Cener (2003) kriz yönetiminin temel özelliklerini sıralarken özellikle kriz yönetiminin, örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkânsız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgili olduğunu, fakat kriz yönetiminin de

farklı bir yapı değil sadece yönetimin özel bir şekli olduğunu vurgulamaktadır (Nardalı ve Çivi, 2004: 81).

Kriz yönetiminin klasik yöneticilik anlayışından farklı bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Haşit, 2000: 65-68):

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler yaratmaktır.
- Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Kriz yönetimi krizlerin türüne uygun olarak yapılmaktadır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan strateji karşılaşılabilecek yeni bir krizde başarılı olamayabilecektir.
- Kriz yönetimi stratejik yönetim alanına girmektedir. Çünkü krizler stratejik hedefleri de tehlikeye sokmaktadır.
- Kriz yönetim takımlarına hem fiziksel hem de ruhsal eğitim verilmelidir. Fiziksel ve ruhsal sağlık, başarılı kriz yönetiminin gerektirdiği en önemli özelliklerden biridir.
- Kriz bir işletmenin bütününe etkileyen bir yangın gibidir. Kriz yönetiminde ilk amaç yangını söndürmektir. Yeniden yapılanma ilk tehdit uzaklaştırıldıktan sonra olmaktadır. Kriz yönetiminde krize yönelik işlemler iki yönde yürütülmektedir. Kısa dönemde krizi kontrol etmek ve uzun dönemde problemin kökünden çözülmesi.

1.8.3. Kriz Yönetim Süreci

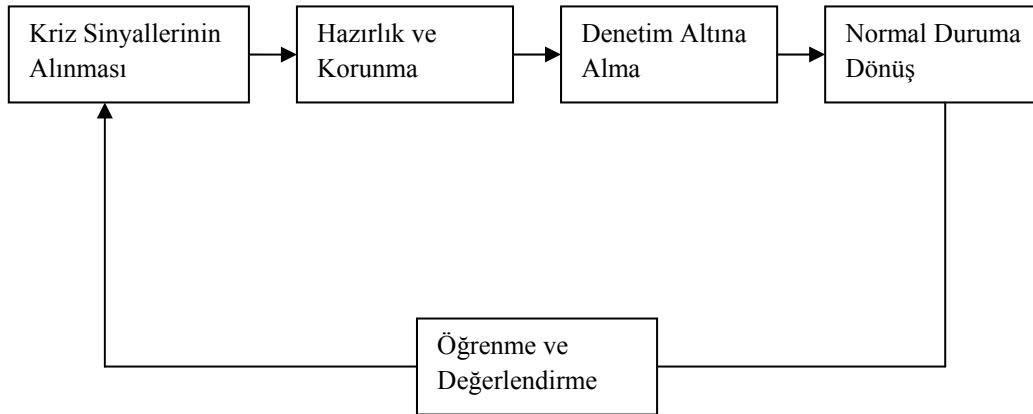
Krizler çevreyle sürekli etkileşimde bulunan örgüt ve örgütsel yaşamın ayrılmaz parçalarını oluşturduklarından, bunların örgüt üzerinde yıkıcı etkiler meydana getirmelerine izin verilemez ve verilmemelidir. Ancak, bunların her zaman

tamamıyla ortadan kaldırılması mümkün olmasa bile, en uygun düzeyde tutulup örgüte zarar vermeyecek biçimde yönetilmeleri mümkündür. Kriz yönetiminin en temel amacı, örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır (Şimşek, 2002: 333).

“Kriz yönetimi, sadece krizin ortaya çıkmasından sonraki süreci kapsayan bir faaliyet değildir. Gerçekte kriz yönetimi; uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri de içerir. Bu nedenle kriz yönetimi uzun bir süreci kapsamaktadır (Köroğlu, 2004: 71)”.

Kriz yönetim süreci genel olarak beş temel aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar şekil 1.5’ te gösterilmektedir.

Şekil 1. 5: Kriz Yönetim Süreci



Kaynak: Can, 1999: 320

Kriz yönetimi süreci içinde ele alınan ilk iki safha, olası bir krizin öngörülerek hazırlık ve koruma faaliyetlerine yöneliktir. Bir başka ifadeyle, kriz yönetimi sürecinin ilk iki safhası, kriz yönetimi sürecinin, kriz öncesi faaliyetlerini içermektedir. Krizin kontrol altına alınması, kayıp ve zararların sınırlandırılması safhası olan üçüncü safhada; kriz yönetiminin, kriz anındaki faaliyetleri önem kazanmaktadır. Üçüncü safhada olası bir krizle değil var olan bir krizle başa

çıkılmaya çalışılmaktadır. Kriz yönetiminin son iki safhasında ise krizin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasına çalışılmakta ve kriz süreci gözden geçirilerek geleceğe yönelik dersler çıkarılmaktadır.

Krize yakalanmamak örgütler açısından önemlidir; ancak yakalandıktan sonra kaçış mümkün değildir. Bu nedenle krizin yönetilmesi ve en az zararla atlatılması için gerekli enstrümanlar devreye sokulmalıdır. Bunun için krize hazırlıklı olunması ve kriz anında nasıl davranılması gerektiği bilinmelidir. Durumun tekrarlanmaması için önlemler alınmalı ve erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir (Şahin, 2005: 66).

1.8.3.1. Kriz Sinyallerinin Alınması

Krizin gelişim süreci, bir hastalığın gelişim sürecine benzetilebilmektedir. Bir hastalık had safhaya ulaşmaya kadar, nasıl bir takım belirtiler gösterirse, kriz de tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce bir takım uyarı sinyalleri göndermektedir. Bir hastalığa ilişkin belirtilerin zamanında fark edilerek erken teşhisin gerçekleştirilmesi, tedaviyi ne kadar kolaylaştırırsa, krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi de, krizin ortaya çıkışının engellenmesini o kadar kolaylaştırmaktadır (Ataman, 2001: 256).

Kaynağı her ne olursa olsun bütün krizler gelmekte olduğunu bir takım sinyallerle haber verir. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı karar konumundaki yöneticilerin bu sinyallere karşı çok duyarlı davranmaları gerekir. Aslında kriz, öncü niteliğindeki bu sinyallerin ciddiyle izlenmemesi, izlenilse bile bunların doğru şekilde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Krize yakalanmamanın yolu kriz sinyallerini izleyip yakalayabilecek erken uyarı sistemlerinin hazır bulundurulmasından geçer (Şimşek, 2002: 334).

Erken uyarı sistemlerinin oluşturulması, potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu olmakla birlikte, bu aşama genellikle işletmeler açısından göz ardı edilir (Augustine, 2000: 17).

1.8.3.2. Krize Karşı Hazırlık Yapma ve Krizden Korunma

Bu aşama, krizin ortaya çıkaracağı zararı önlemek amacıyla, organizasyonun birimlerini, departmanlarını veya çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içerir (Mitroff and Pearson, 1993: 13).

Aşamanın ilk kısmını, önlem alma çabaları oluşturmaktadır. Bu çalışmaların amacını, işletmedeki güçsüzlük sinyallerinin tanımlanarak, bu sinyallerin işaret ettiği olası krizlere karşı etkili önlemlerin alınması oluşturmaktadır. Aşamanın ikinci kısmını ise, hazırlık çalışmaları oluşturmaktadır. Bu aşama, hayali kriz senaryoları ve eylem planları geliştirmeyi, kişiler rollerini iyice benimseyene kadar sürekli denemeler yapmayı kapsamaktadır. Bu aşamada ayrıca, krizin diğer evrelerinde zararın minimumda tutulması ve hızlı iyileşmenin sağlanması için yapılması gerekenler ortaya konulmalıdır. Amaç, krizlere her yönden hazır olup, krizin ortasında sakin ve etkili davranmayı sağlamaktır (Şahin, 2005: 69).

Örgütlerin krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirmesi gereken faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Regester, 1989: 79-80).

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- İşletme performansı ile halkın beklentilerini karşılamalıdır,
- İşletme faaliyetlerinde sorumluluğun başarılmaması ile güven oluşturmak,
- İşletmenin krize düşmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirip, yazılı planlar yapmak,
- Kriz kontrol takımları kurmak,
- Potansiyel krizleri saptamak ve sınıflandırmak,
- Olası krizden örgütün ve kişilerin nasıl etkileneceğini belirlemek,
- Örgüte gelebilecek zararı minimize etmek amacıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak.

1.8.3.3. Krizi Denetim Altına Alma

Krizi denetim altına almanın en etkin yollarından biri korunma mekanizmalarını sürekli olarak yerinde test etmektir. Hazırlık ve korunma mekanizmaları herhangi bir kriz olasılığını ortaya çıkarabilmektedir. Kriz yönetim ekibi bu olasılıkları değerlendirmeden sorumlu olacaktır. Kriz yönetiminin ilk iki safhasında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin göz ardı edilmesi veya hazırlık ve korunmanın düzenli bir şekilde yerine getirilmemesi sonucunda, işletme kendisini kriz ortamında bulur. Bu süreçte, artık olası bir kriz yerine gerçek bir krizin varlığından söz edilir. Bu durumda kriz yönetimi, işletme açısından, gerekli önlemlerin alınarak krizin ortadan kaldırılması veya kayıp ve zararın en aza indirgenmesi stratejilerini kapsamaktadır (Köroğlu, 2004: 42).

Krizi denetim altına almak için yönetim ve çalışanlar, kurumsal ve bireysel düzeyde üç tutumu ortak olarak benimseme ve uygulama konusunda işbirliği yapmalıdır. Bunun için: sahip olunan düzen sürdürülmeli, diğer, zaman ve maddi kayıplar göze alınmalı ve krizden değer yaratarak fırsat doğrulmalıdır (Genç, 2004: 350).

1.8.3.4. Normal Duruma Dönüş (İyileşme)

Krizin ortaya çıkardığı zararın sınırlandırılması ve krizin atlatılmasından sonra işletmenin mümkün olan en kısa sürede normal faaliyetlerine dönmesi gerekir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar kriz yönetimi sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır (Haşit, 2000: 70).

Meydana gelen kriz, denetim altına alındıktan sonra, sektör üzerindeki olumsuz etkileri giderilmelidir. Bu olumsuz etkilerin giderilmesi ve sektörün yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uydurulması zorunludur (Şahin, 2005: 73).

1.8.3.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşaması öğrenme ve değerlendirmedir. Bu aşamada örgütler, kriz dönemlerinde almış oldukları kararları değerlendirip ileride karşılaşılabilecekleri olası krizlere karşı daha iyi mücadele etmeyi amaçlarlar.

Bu aşamada, bundan önceki dört safhanın analizi yapılmaktadır. Kriz yönetimi süresince faaliyetlerin olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konulmaktadır. Olumlu kısımlar ilke haline getirilirken, olumsuz taraflar ise yönetim tarafından tespit edilerek, olması gereken şekli belirlenmeli, hazırlanacak planlar da göz önünde bulundurulmalıdır (Şahin, 2005: 74).

Kriz yönetim süreci karmaşıktır. Örgütlerin krizi en az kayıpla atlatabilmesi için yönetimin, kriz dönemlerinde sakin olup, kriz durumu ortaya çıkmamış olsa da kriz durumları için planlar hazırlaması, kriz döneminde ayrıntılarla uğraşmak yerine doğrudan krizin özü ile ilgilenmeleri, disiplinli ve cesaretle çalışmalarını yararlı olacaktır (Akat vd., 1999: 340).

1.8.4. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Krizin belirtilerine karşı tepkici bir tutum içinde olmak, yeterli değildir. Başarılı bir yönetim, gelecek konusunda güçlü öngörülere sahiptir, gelişmeleri sağlıklı bir biçimde kontrol eder. Buna uygun politika ve stratejiler geliştirir ve böylece örgütün krize düşmesini önler veya krizi yönetilebilir bir duruma getirir. Kriz döneminde işletme yöneticileri tepkici bir tutumla sorunlar ortaya çıktıkça önlem alabileceği gibi, etkili davranarak, sorunların kaynağını ortaya çıkarmak ve bunların yeni bir kriz kaynağı olmasını önleyici stratejiler geliştirebilirler (Genç, 2004: 349).

1.8.4.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

“Krizden kaçma yaklaşımı krizi öngörmeye ilişkilidir. Bütün krizler oluşmadan önce bir krizin oluşma ihtimalini gösteren erken uyarı sinyalleri

göndermektedirler. Eğer bu uyarı sinyalleri alınır ve muhtemel sorunların giderilmesi yönünde etkili bir şekilde hareket edilirse, çoğu kriz oluşmadan önce önlenebilmektedir”.

“Krizden kaçmak veya ertelemenin olası olup olmadığının belirlenmesinde, krize yol açan faktörler ve bu faktörlerin yapılarının analizi, eksikliklerin kabulü, geçmişte elde edilen başarılar ve işletme büyüklüğü önemli birer etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.”

“Krizden kaçma yaklaşımını uygulayabilmek için iç ve dış çevrenin sürekli olarak incelenmesi gerekmektedir. İç ve dış çevrenin incelenmesi ve uygun analiz yöntemleriyle, elde edilen verilerin bilgiye dönüştürülmesi gelecekle ilgili tahmin imkânı sağlamaktadır. İç çevrenin analizinde örgütün ne durumda olduğunun tespiti ve gelecekte ne durumda olabileceğine yönelik ölçekler geliştirmek krizden kaçma yaklaşımlarına dayanak olmaktadır (Meydan, 2005: 48)”.

1.8.4.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz, gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak değişme ve gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir (Baran, http://www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475bda1-95b7-4855-b351-9adce4362afe/4490/hitay_kriz.pdf).

Krizleri çözme yaklaşımlarında amaç, krizleri başarıya dönüştürebilmek ya da krizlerden hasarsız çıkabilmektir. Meydana gelen krizin işletme için başarıya dönüştürülmesi, işletme yönetiminin ve çalışanlarının sürekli aktif olmalarını gerektirmektedir. Kriz çözme yaklaşımı, öncelikle krizin ortaya çıkması sürecini zamanında belirlemeye ve sorunların giderilmesi için en uygun zamanda harekete geçme yönünde odaklanmaktadır. Bu bağlamda kriz belirtilerini algılayan sistemler geliştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, kriz anında etkili kararlar alabilmek için etkin bir bilgi toplama sistemi yapılandırılmalı, çalışanların tamamının işletme yönetimine yardımcı olabilecek konumlandırma çalışmaları yapılmalıdır (Zerenler, 2003: 60).

İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA

2.1. PAZARLAMA VE TANIMI

Pazarlamanın genel anlamda ne olduğu hakkında birçok farklı görüş vardır. Kimisi bunun satış olduğunu söylerken, kimisi tanıtım olduğundan söz etmektedir. Kişisel anlamda pazarlama kim olduğumuzu ifade etmektedir. Pazarlama, kim olduğumuzu ve ne iş yaptığımızı açıklayan her şeyi kapsar; böylece pazarlama, sizin kim olduğunuz ve ne yaptığınızla ilgili değer algılamasını yaratır (Bender and Torok, 2000: 14).

Pazarlama, müşterilere ürün ve hizmet sunumuyla ilgilenir; ancak satıştan çok daha ileri bir kavramdır. Pazarlamanın işlevi, potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını keşfetmek ve bu ihtiyaçları bir kar elde ederek karşılamaktır. Pazarlama müşterilere her nasılsa üretilmiş malları satmaya çalışmak değil, onlara isteyerek satın alacakları ürün ve hizmetleri sağlamaktır. Bu nedenle pazarlama ürün ortaya çıkmadan önce başlar (Rogers, 1996: 8).

Günümüzde pazarlamanın birçok farklı tanımı yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

“Pazarlama, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönlüten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir”. Uzun bir süre pazarlama literatüründe yer alan bu tanım da sadece üretim sonrası faaliyetler ele alınıp, mübadele ve satış işlemi üzerinde durulmuştur.

Zamanla bu tanımın yetersizliği üzerinde daha fazla durulmaya başlanmış ve 1970’lerin başlarında pazarlamanın sadece işletmelere özgü bir faaliyet olmadığı; kar amacı gütmeyen kuruluşları da içine alacak şekilde tanımının genişletilmesi, bazı toplumsal boyutların da tanımda yer alması gerektiği tartışmaları yapılmıştır.

1985 yılında Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association), pazarlamanın kapsamını genişleterek; “Kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama süreci” şeklinde tanımlamıştır (Mucuk, 2001: 3-4).

Yukarıdaki tanım, pazarlamanın en çok kabul gören tanımı olarak bilinmektedir. Bunun yanı sıra Philip Kotler pazarlamanın tanımına ilişkin farklı bir bakış açısı geliştirip, pazarlamanın ne olmaması gerektiği ile ilgili iki ifade belirtmiştir. Bunlardan ilki, pazarlama satış demektir; ikincisi ise pazarlama esas olarak şirketin bir bölümüdür (Kotler, 2000: 26-27).

İngiltere Pazarlama Birliği ise pazarlamayı; “tüketici gereksinimlerini kar amacı güderek tespit etmekten, önceden tahmin edip ona göre davranmaktan ve tatmin etmekten sorumlu yönetim süreci” olarak tanımlamıştır (P.Smith, 1998: 5-6).

Üzeyir Garih’e göre pazarlama ise; “katı veya yumuşak bir ürünün veya başka bir deyişle bir mal veya hizmetin fikrinin geliştirilmesinden başlayarak, satıştan sonra o ürünün ölümüne kadar olagelen üretim hariç tüm işlevlerin toplamı” şeklinde tarif edilebilir (Garih, 2001: 11).

Pazarlamacılar arasında pazarlamanın tanımı konusunda farklılıklar olsa da bu tanımların çoğunda ortak noktalar bulunmaktadır. Bu ortak noktalar (Altunışık vd., 2002: 10-13):

- Pazarlama bir değişim sürecidir.
- Pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılayıcı, tatmini hedefleyen ve insanlara istediklerini vermeye yönelik faaliyetlerdir.
- Pazarlama çeşitli faaliyetler sistemidir.
- Pazarlama mallar, fikirler ve hizmetlerle alakalıdır.
- Üretim, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım temel pazarlama faaliyetlerini oluşturmaktadır.

- Bir işletme faaliyetler grubu olarak pazarlama süreklilik arz eden hızlı bir değişimin yaşandığı dinamik bir ortamda gerçekleşir.
- Pazarlama sadece kar amaçlı işletmelere has bir faaliyet değildir.
- Pazarlama bütün kişisel ve örgütsel faaliyetleri içermeyip, sadece değişimi kolaylaştıran ve gerçekleştiren faaliyetleri kapsar.
- Pazarlama bir yönetim süreci olup, sosyal bir ortamda gerçekleşmektedir.
- Pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde etkinlik ve karlılık esastır.

2.2. PAZARLAMANIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Pazarlamanın tanımını, içeriğini ve felsefesini daha iyi anlayabilmek için pazarlama anlayışındaki gelişmeleri kısaca özetlemekte yarar vardır. Pazarlama anlayışındaki bu gelişmelerin sebebi üretim teknolojisi, rekabet ve tüketici davranışlarındaki değişme ve gelişmedir. Bu aşamalar (İslamoğlu, 2002: 9-10);

- a) Üretim Anlayışı Dönemi,
- b) Satış Anlayışı Dönemi,
- c) Pazarlama ve Pazarlama Anlayışı Dönemi,
- d) Toplumsal Pazarlama Anlayışı Dönemi,

Bu aşamaları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür;

2.2.1. Üretim Anlayışı Dönemi

Pazarlama anlayışının temel dönemi kabul edilen bu ilk dönemde, üretim ve mühendislik yöneticileri işletme yönetimine hâkim olup, satış bölümünün esas işi fiyatı üretim veya finansman bölümlerince belirleyip satmaktır. Büyük ekonomik kriz (1929–1933)’e kadar devam eden bu dönemde “pazarlama bölümü” zaten

yoktur; esas işi satış ve satışçıları yönetmek olan, satış yöneticilerinin başında bulunduğu, pasif bir satış bölümü mevcuttur. Yönetim anlayışı, “ne üretirsem onu satarım” şeklinde olan bu dönemde, yöneticilerde, “iyi bir mal kendi kendini satar” düşüncesi hâkimdir (Mucuk, 2001: 8).

Bu anlayışa örnek olarak, Henry Ford’un “müşterileriniz diledikleri renk otomobile sahip olabilirler, yeter ki siyah olsun” sözü ve 1900’lü yıllarda seri üretim yaparak maliyetleri düşürmeye çalışması gösterilebilir (Çoroğlu, 2002: 5).

2.2.2. Satış Anlayışı Dönemi

Büyük ekonomik kriz, ekonominin temel sorununun artık, “üretmek, daha çok üreterek büyümek” olmayıp, üretilenin satılması olduğu bir dönemi başlatmıştır. Malları “üretmenin” değil, “satmanın” en büyük sorun olduğu; işletmelerin yoğun bir biçimde tutundurma çabalarına yöneldiği bu dönemde, işletme yönetiminde satışın ve satış yöneticilerinin önemi ve sorumlulukları artmıştır. Gerek kişisel satışta, gerekse reklâm faaliyetlerinde insanları etkileme tekniklerinin geliştirildiği, aldatıcı-yanıltıcı reklâm ve beyanlara yoğun olarak başvurulduğu bu dönemde “baskılı satış teknikleri” yaygın olarak kullanılmıştır. Dönemin tipik düşünce tarzı, “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” şeklinde söylenebilir. Yöneticilerde yaratıcı reklâm ve yaratıcı satışçılıkla tüketicinin satışa olan direncinin aşılabacağı ve onun malı satın almaya ikna edileceği görüşü hâkimdir (Mucuk, 2001: 8-9).

2.2.3. Pazarlama ve Pazarlama Anlayışı Dönemi

Üretilmiş bir malın, yanıltıcı ve aldatıcı yollarla satmanın sağlıklı ve uzun vadeli bir işletme tüketici ilişkisine imkân vermediğinin zamanla açık seçik bir biçimde ortaya çıkmasıyla, 1950’li yılların ortalarında bazı işletmelerde pazarlama anlayışı uygulaması gelişmeye başlamıştır. Kısaca, “tüketiciyi tatmin ederek kar sağlama” olarak ifade edilen bu anlayış, 1960 ve 1970’ler de başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerde yaygınlaşmıştır. Bu dönemde sadece satışla ilgili faaliyetler değil,

tüm pazarlama ile ilgili faaliyetler pazarlama bölümü adı altında toplanmıştır (Mucuk, 2001: 9).

2.2.4. Toplumsal Pazarlama Anlayışı Dönemi

Pazarlama anlayışına, sosyal sorumluluğu ihmal ettiği, müşterileri tatmin etse de, genelde toplumsal sorunlara karşı duyarsız kaldığı eleştirileri yöneltmiştir. Bu açıdan, 1970’li yılların ortaları ve 1980’lerin sosyal ve ekonomik şartları, tüketici hoşnutsuzluğu, çevre sorunları, doğal kaynakların tamamen tükenme tehlikesi, çeşitli hukuki ve politik etkiler, pazarlama yönetimini beşeri ve toplumsal yöne, sosyal sorumluluk anlayışıyla hareket etmeye, hayat standardından, hayatın kalitesine önem vermeye doğru itmeye başlamıştır. Bu dönem pazarlamanın üçüncü dönemi olan pazarlama döneminin, uzun vadede toplum refahını içeren daha olgunlaşmış şeklidir (Mucuk, 2001: 9).

Aşağıdaki tabloda pazarlamanın gelişme aşamalarını sırasıyla görmek mümkündür:

Tablo 2. 1: Pazarlama Anlayışındaki Gelişmeler

Hakim Süre	1. Aşama 1930 öncesi	2. Aşama 1930-1950	3. Aşama 1950-1970	4. Aşama 1970 son.	5. Aşama 1980 +
	Üretim ↓ Verimlilik ↓ Satıştan doğan kar	Verimli üretme ↓ Reklam ↓ Satıştan doğan kar	Tüketici istek ve ihtiyaçları ↓ Pazarlama bileşenleri ↓ Tüketici tatmininden doğan kar	Tüketici istek ve ihtiyaçları ve toplumsal refah ↓ Pazarlama Bileşenleri toplumsal sorumluluk ↓ Toplum tatmininden doğan kar	Dünya tüketici istek ve ihtiyaçları ve dünya refahı ↓ Pazarlama bileşenleri sosyal sorumluluk ↓ Toplumsal tatmininden doğan kar
Anlayış	Üretim	Satış	Pazarlama	Sosyal Pazarlama	Global Pazarlama

Kaynak: İslamoğlu, 2002: 11

2.3. PAZARLAMA ANLAYIŞI

Pazarlama, mala dönük, malları bir an önce satıp paraya dönüştürmek gibi fırsatçı bir anlayış olmayıp, tüketici istek ve ihtiyaçları yanında toplumsal çıkar ve ihtiyaçlara da yönelen bir anlayış farklılığıdır. Bu anlamda pazarlama anlayışı; işletmenin kuruluş amaçları doğrultusunda, tüketicileri ve toplumu tatmine yönelmiş, bütünleşmiş pazarlama ile desteklenen tüketiciye dönük tutum olarak tanımlanabilir.

Sağlıklı bir pazarlama anlayışından söz edebilmek için, sağlıklı bir örgüt kültürünün olması gerekir. Bu örgüt kültürü; pazara, tüketiciye, müşteriye ve

topluma nasıl bakılması gerektiğini gösteren ve örgüt çalışanları tarafından paylaşılan inanç ve değerler bütünü ifade eder. Bu anlamdaki pazarlama anlayışının dört önemli ögesi vardır. Bunlar (İslamoğlu, 2002: 15-16);

- I. Tüketicie dönük tutum
- II. Bütünleşmiş pazarlama
- III. Müşteri tatmini
- IV. Sistematiik planlama

2.3.1. Tüketicie Dönük Tutum

İşletmeler pazarlama anlayışı ile tüketiciyi tatmin ederek kara ulaşmayı amaçlamakta ve bu amaca yönelik olarak uygun plan ve programları hazırlayıp uygulamaktadırlar. Şu halde hedef pazarı belirleyip, o pazardaki tüketici ihtiyaçlarını iyice anlayıp, onları tatmin etmeyi ön plana alan bu unsur, pazarlama anlayışının en başta gelen temel noktasıdır. Zira, artık ısrarla üzerinde durulan husus, mal ve hizmetler değil, bunlar vasıtasıyla karşılanacak tüketici istek ve ihtiyaçlarıdır (Mucuk, 2001: 10).

Tüketicie dönük tutum, işletme ve işletme içinde olup bitenlere değil, işletmenin dışında olup bitenlere ve tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerine yönelmeyi ifade eder. Tüketicie dönük tutum malı ürettikten sonra satma yerine, satılabilecek malı üretme anlayışına dayanır. Satış satışıının, pazarlama ise alıcının istek ve ihtiyaçlarına önem verir (İslamoğlu, 2002: 16).

2.3.2. Bütünleşmiş Pazarlama

Pazarlama anlayışının ikinci temel unsuru olan bütünleşmiş pazarlama çabalarının iki yönü vardır; bunlardan biri pazarlama bölümünün diğer bölümlerle koordinasyonu; diğeri ise, bölümün kendi içinde ve alt bölümler arasındaki

uyumudur. Her şeyden önce tüm fonksiyonel bölümler ve personel, alacakları kararlarda uyumlu olmalıdır. Yalnız pazarlama bölümünün değil, bütün bölümlerin oluşturduğu işletme sisteminin çabaları koordineli bir biçimde tüketici ihtiyaçlarının tatminine yönelmelidir. Pazarlama bölümü kalite farklılıklarını ve çeşitli mal üretimini isterken, üretim bölümü sınırlı kaliteyi ve çeşidi; pazarlama bölümü taksitli veya kredili satışları önerirken finansman bölümü sıkı kredi politikası izlerse, bunların işletmenin başarısı üzerinde olumsuz etkileri olur (Mucuk, 2001: 11).

2.3.3. Müşteri Tatmini

Pazarlama anlayışının üçüncü ögesi, müşteri tatminidir. Çünkü işletmenin geleceğini müşteri belirlemektedir. Bunun yanı sıra müşteri tatmini işletmenin tek amacı değil, amaca ulaşmada gerçekleştirmek zorunda olduğu bir alt amaçtır.

Müşteri tatmini, müşterilere tezgâhtar anlayışı ile sadece güler yüz göstermek değildir. Şüphesiz ki, müşteriye saygı ve ilgi göstermek gerekir ama yeterli değildir. Müşteri tatmini bütün bunları da içine alan müşteriye hizmet etmeyi, ona yardımcı olmayı ve onun sorunlarını çözmeyi de gerektiren bir kavramdır.

Müşteri tatmini konusunda McDonald's mağazalarının ilginç bir eğitimi vardı. Bu eğitim o kadar etkili oldu ki, çok kısa bir sürede tüm fast-food zincirlerinde uygulanır oldu. Yöntem şöyleydi: sipariş alan personeli eğitmek için bir teyp hazırlandı. Tezgâhtarların zarif, nazik olmalarını, müşterilerine karşı saygılı davranmalarını ve bu arada siparişleri anında yerine getirmelerini isteyen Taylor, müşterilerinin servis pencereleri önünde geçirdikleri 15 saniyeyi olabildiğince değerlendirmekten yana idi. Eğitici bantlarda personelin şöyle konuşmaları isteniyordu: “Lütfen siparişinizi alabilir miyim”? Siparişi teslim ederken de “ çok teşekkür ederiz, yine bekleriz” sözü mutlaka söylenecekti.

Müşteri tatmini konusunda işletmelerin asla unutmaması gereken bir nokta da; yeni bir müşteri elde etmenin maliyetinin mevcut bir müşteriye elde tutma maliyetinden çok daha yüksek olduğudur. Ayrıca, işletmeyi terk eden bir müşterinin,

yanında kaç müşteriye götürebileceği de göz ardı edilmemelidir (İslamoğlu, 2002: 23-24).

2.3.4. Sistematik Planlama

Bir işletmede sağlıklı ve kapsamlı bir planlama anlayışı yoksa, o işletmede sağlıklı bir yönetimden söz etmekte mümkün değildir. Yapılan araştırmalar sonucunda işletme yöneticilerinin her türlü plana sahip olduklarını belirttikleri halde, derinlemesine incelendiği zaman işletmenin planlama faaliyetlerine hiç de yeterince önem vermediğini göstermiştir. Bu yüzden planlama işletme yöneticilerini araştırma ve daha etraflı düşünmeye yönelten bir olgudur (İslamoğlu, 2002: 27).

2.4. PAZARLAMA ÇEVRESİ

Bir işletmenin pazarlama çevresi, onun hedef pazar ya da pazarlardaki tüketiciler veya alıcılarla olan ticari iş ve ilişkilerini başarılı bir şekilde sürdürüp geliştirmesi için sahip olduğu imkân ve yetenekleri etkileyen baskı ve oyunculardan oluşur (İslamoğlu, 2002: 43).

Çevre koşulları işletmeler için ya güçlük ya da fırsatlar yaratmaktadır. Bu nedenle pazarlama yöneticileri çevre koşullarını sürekli olarak incelemeli ve değişen koşullara uyum sağlamaya çalışmalıdırlar (Cemalcılar, 1987: 26).

İşletmenin pazarlama çevresini “uzak pazarlama çevresi” (makro pazarlama çevresi) ve “yakın pazarlama çevresi” (mikro pazarlama çevresi) olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Karafakıoğlu, 2005: 39).

2.4.1. Makro Pazarlama Çevresi (Uzak Pazarlama Çevresi)

Kitle iletişiminin yaygınlaşması ve hız kazanmasıyla birlikte, dünyanın birbirinden uzak pek çok noktasında pazarda yaşanan değişimlerin diğer pazarlar ve tüketiciler üzerindeki etkileri göz ardı edilemez hale gelmiştir. Bu bağlamda işletmeleri oldukça belirgin bir şekilde etkilemeye başlayan makro çevre

faktörlerinin pazarlama yönetimlerinde analiz edilip, değerlendirilmesi kaçınılmaz olmuştur (Altunışık vd., 2002: 34).

Söz konusu makro çevre faktörlerini 6 grupta sınıflandırmak mümkündür (Mucuk, 2001: 19);

- 1) Demografik Çevre
- 2) Ekonomik Çevre
- 3) Sosyal ve Kültürel Çevre
- 4) Politik ve Hukuki Çevre
- 5) Rekabet
- 6) Teknoloji

2.4.1.1. Demografik Çevre

Demografik çevre faktörleri, ekonomik çevre ile birlikte bir ülkede işletme kararlarını ve özellikle pazarlama kararlarını en fazla etkileyen değişkenleri oluştururlar. Nüfus miktarı, yaş, cinsiyet, coğrafi ve benzeri dağılım özellikleri mal ve hizmetlerin talebiyle sıkı sıkıya bağlantılıdır. Pazar için çalışan bir kuruluş olarak işletme, pazarı oluşturan insan unsurunun demografik özelliklerini yakından bilebildiği ve gelişme trendlerini iyi izleyebildiği ölçüde çalışmalarında başarılı olur (Mucuk, 2001: 20).

2.4.1.2. Ekonomik Çevre

Ekonomik çevre; milli gelir, kişi başına harcanabilir gelir, gelir dağılımı, gelirin elde ediliş dönemleri, borçlanma olanakları, ticaret sektörünün yapı ve işleyişi ve değişik sektörlerin gelişme yönleri gibi alt elemanlardan oluşur. Bu elemanlardan her biri, pazarlama kararlarını değişik biçimde etkiler, değişik fırsat ve tehlikelerin ortaya çıkmasına neden olur (İslamoğlu, 2002: 46).

2.4.1.3. Sosyal ve Kültürel Çevre

Toplumun sosyal ve kültürel değerleri, değer hükümleri, gelenekleri ve inançları, yaşam biçimi, genelde tüm işletme yönetimini, özellikle de pazarlama yönetimini önemli ölçüde etkiler. Toplumun tasarruf ve harcama eğilimleri, moda düşkünlüğü, kaliteye ya da gösterişe önem vermesi, ailede kadının rolünün artıp, kocanın rolünün azalması zaman içinde önemli değişiklikler gösterir. Ayrıca çevrenin korunması ve tüketicinin korunması gibi akımlar zaman içinde yasal planda da etkili olurlar (Mucuk, 2001: 21).

2.4.1.4. Politik ve Hukuki Çevre

İşletme faaliyetleri içinde en fazla pazarlama çalışmalarını etkiler. Devletin ve mahalli idarelerin çıkardıkları yasalar, tüzük ve yönetmelikler, aldıkları çeşitli kararlar pazarlama faaliyetlerine sınırlar koyar. Fiyatlandırma, markalama, ambalajlama, reklâm, dağıtım vb. uygulamalar politik ve yasal düzenlemelere uygun olmak zorundadır. Politik ve hukuki çevre faktörleri oldukça çeşitlidir; başlıcaları genel para ve kredi politikaları, çevre koruma, toplum sağlığını koruma vb. kısıtlayıcı yasalar ve uygulamalar; belirli endüstrilere ilişkin yasalar ve ihracatı teşvik için sağlanan özel teşvik uygulamalarıdır (Mucuk, 2001: 21-22).

2.4.1.5. Rekabet

Rekabetçi bir ortamın en temel özelliği, aynı amaçlar için yarışan çok sayıda işletmenin faaliyetlerini birbirine zarar verecek şekilde yürütmeleri ve kıt kaynaklar için değişik yöntemlerle yarışmalarıdır.

Rekabet denilince ilk olarak, benzer malları pazarlayan işletmeler arasındaki rekabet akla gelir. Oysa rekabet geniş anlamda tüketici gelirlerinden daha fazla pay alabilmek için yürütülen bir yarıştır.

Bir işletme tam bir tekel durumunda değil ise, rakiplerin rekabetçi davranışlarını dikkate almalıdır. Özellikle bugün, işletmelerin rekabetten kaçmaları uluslar arası rekabetin varlığından ötürü mümkün değildir (İslamoğlu, 2002: 52-53).

2.4.1.6. Teknoloji

Teknoloji; “bilimsel ve endüstriyel yöntemleri inceleyip, bunların sanayide uygulanabilir biçimdeki kullanımları ile ilgilenen bilim dalı ve bu şekilde elde edilen bilgilere dayalı olarak geliştirilen makineler, yöntemler vb.” olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Akın, 2003: 9). Teknoloji bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi üretim gücüdür. Çoğu kez, gelişmişliğin bir göstergesi olarak kabul edilen teknoloji, hızlı bir gelişme içindedir. Uygulanan bir teknolojinin kısa bir süre sonra, hurdaya çıkması işten bile değildir (İslamoğlu, 2002: 47). Buna bağlı olarak işletmeler teknolojiyi sürekli takip ederek, ürünlerinin kalitesini yükseltmeli, teknolojilerini geliştirmeli ve yeni ürünler pazara sunmalıdırlar.

2.4.2. Mikro Pazarlama Çevresi (Yakın Pazarlama Çevresi)

İşletmenin her gün iletişim içinde olduğu kişi ve kuruluşlardan oluşur. Bunlar ile yapılan olumlu ilişkiler işletmenin başarısı üzerinde önemli rol oynar. Yakın çevre ile olan ilişkiler sonucuna göre işletme pazarlama strateji ve taktiklerine yön verebilir. Gerektiğinde yeni strateji ve taktikler geliştirebilir (Karafakıoğlu, 2005: 39).

2.4.2.1. Pazar

Pazarlama eylemlerinin odak noktasını oluşturur. Pazar, “karşılanacak ihtiyaçları olan, harcayacak geliri bulunan ve harcama isteği olan kişiler ve örgütler olarak tanımlanmaktadır (Kılıçarslan, 2007: 12).

2.4.2.2. Girdileri Arz Edenler

İşletmelerin ihtiyaç duydukları girdileri (hammadde, malzeme, hizmet, vb.) kişiler ya da işletmeler arz ederler. Girdilerin fiyatlarının yükseltilmesi, üretim maliyetini arttırır, dolayısıyla malın satış fiyatının yükseltilmesi zorunlu olabilir. Bu durumda satışlar düşebilir ve hedeflenen satış ölçüsüne ulaşamaz (Cemalcılar, 1987: 29).

2.4.2.3. Aracılar

Mal ve hizmetlerin işletmenin pazarlama örgütünden hedef pazarlara akışına direkt olarak yardımcı olan bağımsız işletmelerdir. Bunlar; toptancı ve perakendeci aracı kuruluşlar ile kolaylaştırıcı nitelikte, taşıma, depolama, finansman, sigorta vb. destek hizmetleri sağlayan alıcılarla satıcılar arasındaki değişimi tamamlamaya yardımcı olan kuruluşlardır (Mucuk, 2001: 23).

2.5. PAZARLAMA KARMASI BİLEŞENLERİ

Pazarlama karması, pazarlama bilgisinde kullanılan temel kavramlardan biridir. Kavram N.H. Bordon tarafından 1962’de geliştirilmiştir (Cemalcılar, 1987: 14). Daha sonra kavramla ilgili olarak yapılan çalışmalar sonucunda pazarlama karması; ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place) ve tutundurma (promotion) olarak tanımlanan, kontrol edilebilir taktiksel pazarlama araçları şeklinde tanımlanmıştır (Kotler vd., 1999: 109).

Bu dört elemanı belirleyen İngilizce sözcüklerin baş harflerinden yola çıkarak, pazarlama karması (marketing mix), 4P biçiminde E.J. McCathy tarafından sembolleştirilmiştir. Pazarlamacının temel görevi, hedef pazarın temel özellikleriyle uyuşan bu dört elemandan seçilmiş bir pazarlama karması oluşturmaktır. Bu bağlamda pazarlama karmasının, pazarlama yönetiminin en belli başlı karar alanı olduğu görülmektedir (Cemalcılar, 1987: 14).

2.5.1. Ürün

Ürün ve hizmetler, bir işletmenin ya da örgütün varlığının, temel dayanağını oluşturur. Ürünler, firmanın pazardaki pozisyonunu belirleyen başlıca değişkendir (Bayrak ve Özdil, 2003: 32).

Kotler ve Armstrong'a göre ürün; “bir istek ya da gereksinimi karşılamak üzere; tüketim, kullanım, elde etme veya dikkate alınması için bir pazara sunulan herhangi bir şeydir”.

Tek'e göre ürün ise; “bir işletmenin ya da örgütün varlığını, temel dayanağını oluşturur. Ürünler, bir işletme ya da kuruluşu, onun felsefesini ve her şeyini temsil eder. Kısacası ürünler pazarlama programının temelidir. Tek ürünü pazarlama ve tutundurma karma öğelerinin ortasında yer alan bir kalp gibi görmektedir”. Buradan da tutundurma ve pazarlama faaliyetlerinin yönlendirilmesinde ürünün önemli bir yer teşkil ettiği sonucu çıkarılabilir (Tarhan, 2005: 11).

Ürün; “ambalaj, renk, fiyat, kalite, marka ve satıcının hizmet ve imajını içeren soyut ve somut nitelikler setidir. Somut bir mal, soyut bir hizmet, yer, kişi ya da fikir ürün olabilir. O halde tüketiciler, fiziksel niteliklerin ötesinde görünenden daha fazlasını satın alırlar. Bir diğer deyişle, tüketici, ürünün faydalarının oluşturacağı tatmini satın alır. Bu durumda herhangi bir ürünün somut ya da soyut bazı özellikler toplamı olduğu söylenebilir (Altunışık vd., 2002: 148)”.

Ürün sadece fiziksel bir obje olmayıp, tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan faydalar toplamıdır. Tüketicinin bir ürünü satın alması için önce o ürünü fark etmesi gerekir. Bunun gerçekleşmesi için ürün ve ürünün tüketiciye sunum şekli üzerinde düşünülmesi gerekir. Tüketiciler ürünleri sadece fiziksel objeler olduğu için satın almamakta, görmedikleri özellikleriyle kendilerini tatmin edip etmediklerine de dikkat etmektedirler. Yani ürünlerin, tüketicileri, psikolojik ve sosyal anlamda etkileyip etkilemedikleri oldukça önemlidir (Uçkun, 2006: 8).

Tüketicilerin çok sayıda işletmenin sayısız mamulleri arasından birini hatta aynı mamulü satan yerlerden birini tercih ederken yaptıkları karşılaştırmaları açıklayabilmek için “tüm mamul kavramı”na ihtiyaç vardır. Tüm mamul kavramı;

mamulü ondan beklenen tüm faydaları kapsayacak biçimde fiziksel, ekonomik ve psikolojik unsurların bütünü olarak tanımlanabilir. Kısacası dokunulur ve dokunulmaz niteliklerin hepsini içermektedir (Mucuk, 2001: 117).

Mamulle ilgili diğer kavramlar şu şekilde açıklanabilir (Mucuk, 2001: 117-118);

Yeni Mamul Kavramı: Pazarlama açısından yeni mamul de, oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Pazarlamada mamulü yeni kılacak çok sayıda mamul özelliği, yeni mamulleri diğerlerinden ayırmada kullanılabilir; fakat pazarlama yöneticisi açısından daha önemlisi tamamen farklı, pazarlama programları ile kabul edilebilir olasılıklar çerçevesinde pazarda başarılı olabilecek mamul gruplarını belirlemektir. Böyle bir yaklaşımla mamuller üç gruba ayrılabilir;

1. Gerçek anlamda yeni mallar
2. Mevcut mamullerden belirgin farklılıkları olan mamuller
3. İşletme için yeni (pazarda yeni olmayan, taklit) mamuller.

Mamul Hattı (Mal Dizisi- Mal Grubu): Mamul hattı, kısaca kullanımında veya fiziksel özelliklerinde benzerlik olan mamuller grubudur. Daha geniş kapsamlı olarak “mamul hattı”, aynı tür ihtiyaçları karşılamaları veya birlikte kullanılmaları veya aynı tür tüketici gruplarına satılmaları veya aynı dağıtım kanallarıyla pazarlanmaları veya aynı fiyat aralığında olmaları nedeniyle aralarında sıkı bir bağlılık bulunan mal grubudur.

Mamul Karması: Bir işletmenin satışa sunduğu tüm mallar ve hizmetlere mamul karması adı verilir. Birbirinden farklı dizaynı ve ismi olan her mamul ayrı bir mal çeşidi veya mal kalemidir (Mucuk, 2001: 117-118).

Mamul Yaşam Eğrisi: Bir ürün ya da ürün grubunun pazara girişinden pazardan silinişine kadar geçen aşamalar serisi olarak tanımlanabilir (Altunışık vd., 2002: 165). Bu süreçte bir ürünün pazarda genelde dört aşamadan geçtiği söylenebilir. Bu aşamalar sırasıyla (Mucuk, 2001: 129-130);

a. Sunuş (Tanıtma) Dönemi: Bu dönemde ürün pazara yeni sunulduğu için henüz bilinmemekte ve tanınmamaktadır. Satışlar oldukça düşük olup, ağır bir tempoyla artar. Maliyetler ise yüksek olup, zarar söz konusudur.

b. Büyüme (Gelişme veya Kabul) Dönemi: Mamule olan talep artmaya başlar ve satış gelirleri hızla çoğalır. Firma önemli ölçüde kar sağlar fakat bu dönemde rakipler de pazara girmeye başlar. Bazıları başarılı mamulü aynen taklit ederken, bazıları daha iyi dizaynlarla ve mamul çeşitleriyle rekabete girerler. Bu dönem kalkış dönemidir. Pazar, tekelci rekabet piyasası niteliğindedir. Satışlar artmaya devam ederken karlılık maksimum düzeye doğru yükselir.

c. Olgunluk Dönemi: Talep artış hızı yavaşlar ve çoğunlukla ikame edici talep varlığını sürdürür. Bu dönemde sayısız rakip pazara girer. Rekabet sertleşirken, karlar düşüş gösterir. Mamul satışlarının önceleri yavaşça yükselmeye devam ettiği, sonra da en yüksek düzeyi aşarak düşmeye başladığı bu dönem, genellikle en uzun dönemdir.

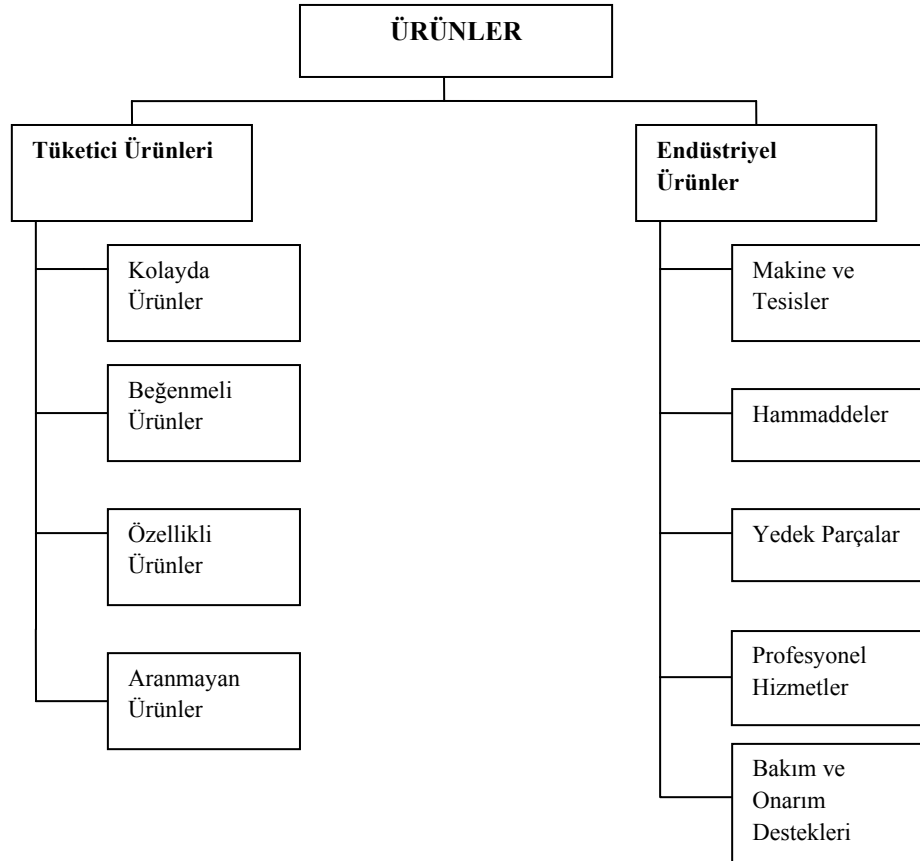
d. Gerileme (Düşüş) Dönemi: Bu son dönemde satışlardaki düşme iyice hızlanır. Artık yeni mamuller eskisinin yerini alır ve bunun sonucunda birçok tüketici yeni mamulleri keşfetmeye başlar. Satışlardaki düşmeden çok önce başlamış olan karlardaki düşme, daha da belirgin hale gelir.

2.5.1.1. Ürünlerin Sınıflandırılması

Somut ve soyut özellikleri olan ürünleri pazarlama bakış açısı altında çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Fakat en yaygın kullanım şekli ürünlerin kullanım amaçları ve kullanıcı türüne göre sınıflandırma şeklidir. Bu sınıflandırma da ürünler tüketici ürünleri ve endüstriyel ürünler şeklinde iki gruba ayrılır. Tüketicilerin kullanıp tüketme ve faydalanma amacıyla satın aldıkları her türlü mal ve hizmet tüketici ürünleri sınıfında değerlendirilirken, üretici ya da aracı firmalarla kamu organizasyonlarının mal veya hizmet üretmek amacıyla satın aldıkları her türlü hammadde, yarı malzeme, tesis, makine ve cihazlarla, danışmanlık, tamir, bakım ve servis hizmetleri ise endüstriyel ürünler sınıfına girer (Altunışık vd., 2002: 154).

Aşağıdaki şekilde tüketici ve endüstriyel ürün grupları ile alt unsurları yer almaktadır.

Şekil 2.1: Ürün Sınıfları



Kaynak: Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2002: 155

I. Tüketici Ürünleri: Başka bir işleme tabi tutulmaksızın kullanılabilecek şekilde tüketiciye ulaşan ve tüketicinin kişisel veya ailevi ihtiyaçlarını karşılayan mallardır. Bunlar tüketicinin alışveriş alışkanlıklarına göre, kolayda ürünler, beğenmeli ürünler, özellikli ürünler şeklinde üçlü bir ayırıma tabi tutulurlar; ama bazen dördüncü bir grup olarak aranmayan mallar eklenir.

II. Endüstriyel Ürünler: Doğrudan doğruya nihai tüketiciye satılmayan, üretimde kullanılan veya alınıp, üzerinde bazı işlemler yapıldıktan sonra satılan

mallardır. Bir başka deyişle sanayide başka mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan veya çeşitli ekonomik faaliyetler, ya da kar amacı gütmeyen yapılan çalışmalarda kullanılan mallardır. Endüstriyel mallarda beş grupta toplanabilir. Bunlar; makine ve tesisler, hammaddeler, yedek parçalar, profesyonel hizmetler, bakım ve onarım destekleridir (Mucuk, 2001: 119-120).

2.5.2. Fiyat

Pazarlama karması elemanlarından biri olan fiyat gelir sağlarken, diğerleri ise gider elemanlarıdır. Fiyat mübadele sürecinde tüketicilerce alınan mal veya hizmetlere karşılık satıcı veya hizmeti sağlayanlara verilen değer olarak ifade edilebilir.

“Kar amaçlı olsun veya olmasın tüm organizasyonlar sundukları mal ve hizmetler için bir değer biçmek zorundadır. Dar anlamda fiyat; mal ve hizmetler için talep edilen parasal bedeldir. Daha geniş kapsamda ise; bir mal veya hizmete sahip olma veya kullanmaktan kaynaklanan faydalar karşılığında tüketicilerin ödediği değerlerin toplamıdır (Altunışık vd., 2002: 184)”.

Tüketicilerin satın alma davranışları üzerinde fiyatın oldukça önemli etkileri vardır. Öncelikle fiyat, ekonomik sistemin temel düzenleyicisidir. Fiyatlardaki düzensizlikler, sistemdeki aksaklıkları veya eksiklikleri yansıtır. Kısacası fiyat sistemin işleyişini dengeler.

Fiyat, işletmenin pazarlama eylemlerinin yürütülmesinde çok önemli bir rol oynar. İşletmenin pazarladığı malın ya da hizmetin talebini belirleyen önemli bir etkidir. Ayrıca işletmenin rekabet durumunu, pazar payını dolayısıyla gelir ve karını da etkiler.

Fiyat tüketicinin malı algılamasında önemli bir ölçüttür. Fiyatın bir de psikolojik etkisi vardır. Örneğin, tüketiciler fiyatı, malın niteliğini belirleyen bir ölçüt gibi görürler. Özellikle malın niteliğine, malın üreticisine ya da aracı işletmeye

ilişkin yeterli bilgileri yoksa fiyat yükseldikçe, malın daha kaliteli olduğunu algırlarlar (Cemalcılar, 1987: 254-255).

Fiyatlandırma yapılırken belirlenen amaç ve hedefler genel olarak işletme ve pazarlama amaçlarıdır; zira yönetim sadece fiyatla değil tüm diğer karar değişkenleriyle de belirli bir pazarlama hedeflerine ulaşmaya çaba göstermektedir. Bir işletmenin belirli bir mamulü için fiyat saptarken ulaşmak istediği genel işletme ve pazarlama hedeflerinin başlıcaları şunlardır (Mucuk, 2001; 146);

- 1) Cari karın maksimizasyonu,
- 2) Hedef kar (yatırımın karlı oranı),
- 3) Pazar payı (pazara derinliğine girme),
- 4) Satış gelirlerinin maksimizasyonu,
- 5) Pazarın kaymağını alma.

2.5.3. Dağıtım

Dağıtım; “ bireylerin motivasyonlarını eyleme dönüştürmeye yarayan ulaşım (satış) noktalarının düzenlenmesi şeklinde tanımlanabilir (Kotler and Zaltman, 1971: 6).

Başka bir anlatımla dağıtım; “ürünlerin tüketicilere ulaştırılması için gerçekleştirilen fiziksel dağıtım ve dağıtım kanalının belirlenmesi faaliyetleridir (Yurdakul ve Kiracı, 2008: 182)’’.

Dağıtım kanalı kararlarında, malların alıcılara ulaştırılmasını sağlayacak araçların nasıl seçileceği, kimlerin hangi görevlerde yer alacakları ve aralarındaki ilişkiler ele alınır.

Fiziksel dağıtım kararlarında ise malların en az maliyetle alıcıya ulaştırılmasını sağlayacak taşıma, depolama, ambalajlama vb. faaliyetler ele alınır. (Yükselen, 2003: 249)

Dağıtım kanalı ise; “bir ürün veya hizmetin tüketilmesi ya da kullanılmasını sağlama sürecinde yer alan birbirine bağlı organizasyonlardan oluşan bir grup” olarak tanımlanmaktadır (Uzunoğlu, 2007: 21).

Dağıtım kanalı, pazarlama sisteminin en kritik unsurlarından biridir. Kanalda yer alan araçlar, üreticilerin ürünlerini tüketicilere ulaştırıp kazanç elde ederken, aynı zamanda tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ürünleri kolay ve çabuk bir şekilde tüketicie sağlamaktadır (Özdemir, 2005: 115).

Dağıtım kanalları çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Geleneksel olarak yapılan ayırımda, kanal üyeleri arasındaki ilişkinin niteliği önemlidir. Buna göre dağıtım kanalları ikiye ayrılır (Mucuk, 2001: 251-252)

Direkt (doğrudan) dağıtım: İşletmenin kendi satış örgütüyle, mamulün doğrudan doğruya tüketicie satışını yapmasıdır.

Endirekt (dolaylı) dağıtım: hukuki ve iktisadi bağımsızlığı olan ticari kuruluşların üretici ile tüketici arasındaki alım satım ilişkisini sağlaması halidir.

Dağıtım kanalı kavramı içerisinde üretici, toptancı ve perakendeci gibi bir takım pazarlama kurumları bulunmaktadır. Bu kurumlar üretici ile tüketici arasında yer almaktadır. Bu kurumları aşağıdaki gibi kısaca açıklamak mümkündür;

Üreticiler: Bu işletmeler çeşitli ölçeklerdeki mamulün üretimini ve tüketicilere ulaştırılmasını sağlayan, pazarlama kararlarını alan kuruluşlardır. Son yıllarda artan rekabet ve teknolojik gelişmeler işletmelerin üretim olanaklarını daha verimli kullanmalarını sağlamaktadır (Yükselen, 2003: 270).

Toptancılar: “Toptancılık mal ve hizmetleri, yeniden satacak ya da işletmede kullanacak olan kişi ve kurumlara yapılan satışları kapsar. Bu bağlamda bir üretici işletmenin baka bir üretici işletmeye mal satması, toptancılık işlemi olarak kabul edilir. Veya bir perakendecinin bir kamu kuruluşuna mal satması toptancılık faaliyetidir (Yükselen, 2003: 270)”.

Perakendeciler: Dağıtım kanallarında yer alan kurumlardan tüketicie en yakın olan kurumdur. Perakende kurumu, alım-satım işlemlerine kendi adına katılıp

tüketicinin ihtiyaç duyacağı gereksinimleri karşılayacak satışı yapmaktadır. Perakendecilik; en son kullanıma veya tüketime hazır malları satın alıp, bunları en son tüketiciye satma işlemidir. Toptancılıktan farklı olarak mümkün olduğunca tüketiciye yakın olmak zorundadırlar (Tuncer vd., 1994: 164).

2.5.4. Tutundurma

Bu bölümde tutundurma kavramı kısaca açıklanacak olup, tutundurma karması elemanları üçüncü bölümde yer alan pazarlama iletişimi karması içinde ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

Tutundurma “hedef kitleye ürünü tanıdık, kabul edilebilir ve arzu edilebilir kılmak için geliştirilen iletişim strateji ve taktikleridir (Kotler and Zaltman, 1971: 6)”.

Tek ve Özkul’a göre ise tutundurma; “pazarlamada ürünleri, fikirleri, kavramları kabul etme konusunda başkalarını ikna etmek için yürütülen iletişim faaliyetleridir (Tek ve Özkul, 2005: 634)”.

“Tutundurma pazarlama karmasının son karar grubunu oluşturmaktadır. İşletme tarafından hedef pazara gönderilen ve alıcılarla iletişim kurmak, hizmetlerle ilgili bilgi vermek, işletme yararına gerekli diğer değişiklikleri sağlamaya yönelik mesajların iletilmesine ilişkin pazarlama çalışmalarıdır. Bu konudaki kararlarda hedef pazarın iyi belirlenmesi, alıcıların ve özelliklerinin saptanması, onları etkileyen güdülerin incelenmesi gerekir. Bu çalışmalardan sonra işletme tutundurma programını hazırlar (Yükselen, 2003: 301)”.

Son yıllarda şirketlerin tutundurma çabalarında bir artış gözlenmektedir. Bu artışın nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir (Tek ve Özkul, 2005: 636):

- Ekonomideki gelişmeler,
- Kitlesele üretimlere ve dağıtımlara geçiş,
- Ürün çeşitlerinin artışı,

- Aracıların sayısının artışı,
- Ekonomideki dalgalanmalar,
- Tüketim ekonomisine geçiş,
- Rekabet artışı ve rekabetten kaçış,
- Teknoloji alanındaki gelişmeler,
- Tüketicilerin gelirlerindeki artışlar ve alıcılar pazarına kayışları.

Bir işletmede tanıtım (tutundurma) fonksiyonu, pazarın çeşitli elemanlarını (tüketici-aracı) etkilemek üzere kullanılan tüm iletişim araçlarını içine alır. İletişimin binlerce yolu olmasına karşın, bunları hedef kitleleri etkilemek üzere dört ana başlıkta toplayabiliriz (Wilson, 1996: 59) :

- 1-Reklâm,
- 2-Kişisel satış,
- 3-Halkla ilişkiler,
- 4-Satış geliştirme (satış teşvik–promosyon).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA İLETİŞİMİ

“Pazarlama iletişimi, tutundurma ya da satış çabaları, satış tutundurma (promosyon) kavramlarından daha geniş bir alanı kapsayan ve ürün kavramının, kuruluş kişiliğinin tüketicilere sunuluşunu içeren bir süreçtir. Pazarlama iletişim kavramı ile ürünün tüketiciler tarafından fark edilip tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyebilmek için pazarlama yöneticilerinin yerine getirdikleri tüm eylemler anlatılmaya çalışılmaktadır. Böylece fiyat, ürün ve dağıtım iletişim değişkenleri olarak daha fazla önem ve ilgi kazanmaya başlamaktadır. Pazarlama iletişiminin geniş anlam kazanmasına yönelik yaklaşım, sadece tutundurma eylemlerini pazarlama iletişiminin bir parçası olarak görmekle kalmayıp aynı zamanda ürünün kendisini, markasını, paketini, fiyatını ve dağıtımını da pazarlama iletişiminin içerisinde ele almaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2003: 35)”.

3.1. PAZARLAMA İLETİŞİMİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Pazarlama iletişimi kavramı literatüre ilişkin farklı kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanarak ele alınmaktadır.

Burnett ve Moriarty’e (1998, s:3) göre; “pazarlama iletişimi, ürünle ilgili bilgi ve düşüncelerin etkileyici bir iletişimle hedef kitlelere aktarılması sürecidir (Tarhan, 2005: 24)”.

Fill’e (1999, s:13) göre; “pazarlama iletişimi, belirli bir örgütün çeşitli hedef kitleleri ile bir diyaloga girdiği bir yönetim sürecidir. Örgüt bunu başarmak için belirlenmiş taraflara bir dizi mesajı geliştirir, sunar, değerlendirir. Bu sürecin amacı, örgütü veya örgütün arz ettiklerini hedef kitlenin her üyesinin zihninde konumlandırmaktır. Burada alıcıların ve diğer tarafların örgütü ve örgütün sunduklarını kendi bazı mevcut ve gelecek sorunlarının çözümü olarak görüp kabul etmeye teşvik amacı gütmektedir (Erdem, 2005: 9)”.

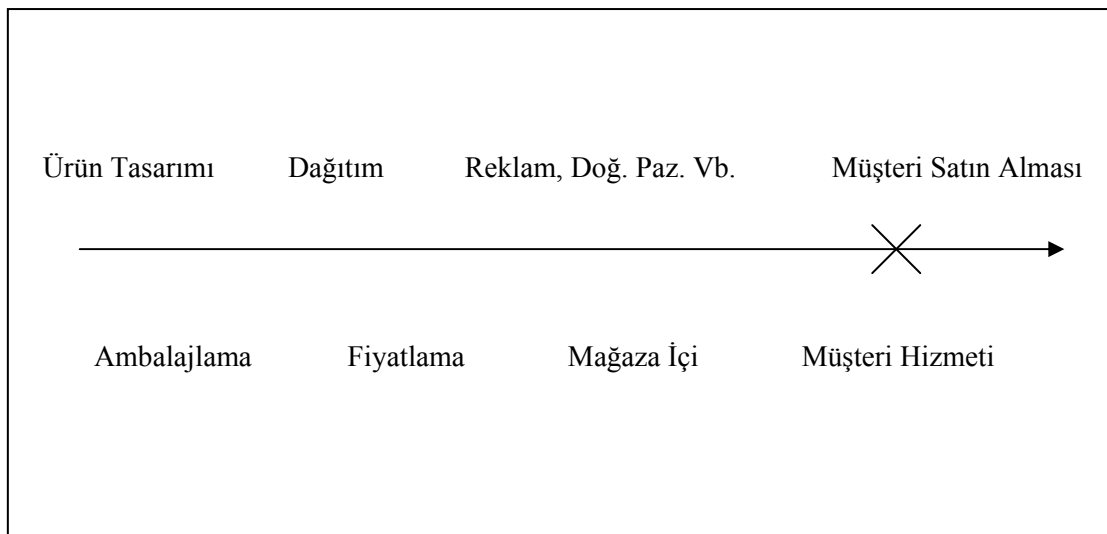
Başka bir tanıma göre pazarlama iletişimi ise; “bir kuruluşun mal veya hizmetleri ile ilgili olarak ilişkide bulunduğu ya da bulunacağı tüm kesimlere neler vaat ettiğini ve neler sağlayabileceğini anlatmasını sağlayacak iletişim çabalarının tümüdür (Göksel vd., 1997: 20)”.

Delozier’e (1976, s:164) göre pazarlama iletişimi; “ürünün toplam önerisini tüketicilerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak hem de kuruluşu kendi amaçlarına yaklaştıracak biçimde, tüketicilerle paylaşmaktır (Odabaşı ve Oyman, 2003: 36)”.

Pazarlama iletişimi; “bilgilendirme, hatırlatma, ikna etme yoluyla hedef pazarın kurum mesajıyla ilgili algılamaları ve bu mesaj arasında uyum sağlamak suretiyle değişim ilişkileri kurmak ve sürdürmek ve hedef kitlelerde kurum kimliği ve misyonu ile ilgili intibalara dayanan imaj oluşturmak suretiyle işletme hedeflerine ulaşmayı amaçlayan iletişim sürecidir (Tapan ve Akan, 1996: 5)”.

Pazarlama iletişiminin önemini kavrayabilmek için ürünün pazarlanmasındaki adımlara bakmakta yararlı olabilir. Pazarlama iletişimi ürün tasarımı, fiyat, dağıtım, reklâm, mağaza içi çalışmaları ile müşterinin ürünü satın alması ve satış sonrası hizmetleri içermektedir (Odabaşı ve Oyman, 2003: 36).

Şekil 3. 1: Pazarlama İletişimlerinin Devamlılığı



Pazarlama iletişimi, spesifik olarak tutundurma işlevlerini desteklemekte ama kapsam olarak pazarlamanın tüm eylem ve bileşenlerini içine alarak çok yönlü ve amaçlı bilgi verme, ikna etme ile hatırlatma faaliyetlerini içerir. Pazarlama karmaşı içerisinde ele alınan ürün, çeşitli nitelik ve özellikleriyle bilgi verici, etkileyici bir görev üstlenebilir. Aynı şekilde fiyatın düzeyi de tüketiciler açısından bazı olumlu ya da olumsuz durumları ifade edecek şekilde algılanabilir. Sağlıklı bir dağıtım kanalı da müşteriler de marka tanışıklığı oluşturmak ve aracılarn ürün üzerinde iyi bir izlenime sahip olmasını sağlamak açısından tüketici ve aracılara dolaylı iletiler sunmaktadır. Ayrıca, işletmelerin marka, ambalaj ve sosyal sorumluluk gibi diğer öğeleri de kullanarak çevrelerine çeşitli mesajlara sundukları görölmektedir. Ancak bilginin akış yönü üreticiden tüketiciye yönelik olduğu için ürünler hakkında bütün bilgilerin sunulması gerekir (Kahraman, 2007: 14-15).

Pazarlama iletişimi ile ilgili yapılan tanımlar birçok özelliği de ortaya çıkarmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Odabaşı ve Oyman, 2003: 38-39);

- Pazarlama iletişimi, genel iletişim modeline dayanır ve tüm iletişim öğelerini içerir. Kaynak, mesaj, kanal ve alıcı olarak bilinen bu öğeler, pazarlama boyutu içerisinde ele alınıp incelenir.

- Pazarlama iletişimi ile iletilen mesajların tüketicinin zihninde bilgi olarak kalması ve dolayısıyla gelecekteki satın alma kararını etkilemesi istenmektedir. Bu özeliği ile pazarlama iletişiminin ikna edici bir iletişim olduğu açıklanmaktadır. İkna edici iletişim, yeni bir tutum kazandırma ve tutum değiştirme süreci olarak görölebilir. Bu süreç, tüketicinin mesajı alıp ona katılmasından, anlaması, kabullenmesi ve amaçlanan hedef davranışı sergilemesine kadar sürmelidir.

- Pazarlama iletişimini yönetenlerin, tüketicinin deneyim alanını çok iyi analiz edip, bu alan içerisine girebilecek mesajları oluşturmaları gerekmektedir.

- Pazarlama iletişimi iki yönlü bir iletişimdir. İki yönlü bilgi ve deneyim alışverişı gerçekleştirilir. Özellikle yeni teknolojik gelişmeler bu tür iletişime olanak sağlamaktadır.

– Pazarlama iletişimini oluşturan ögeler arasında uyum ve tutarlı mesaj birliği vardır. Bu kavram “bütünleşik pazarlama iletişimi” olarak açıklanabilir.

3.2. PAZARLAMA İLETİŞİMİ MODELİ

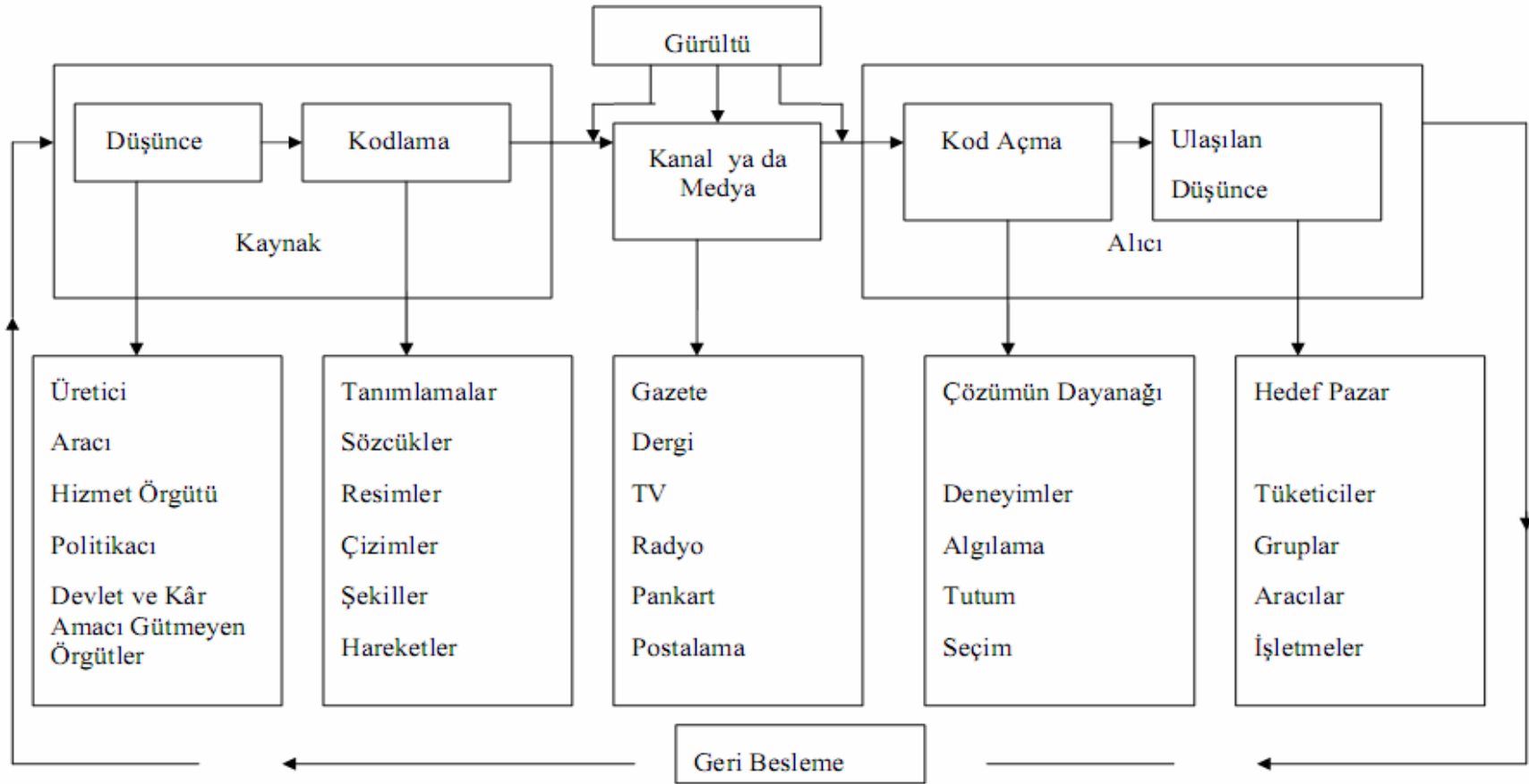
Pazarlama iletişim çabalarını içeren bir süreç olduğu için, iletişim modeli ve sürecini kavramadan bir pazarlama planı hazırlamak oldukça zordur. Bundan dolayı iletişim modeli ve işleyişi, pazarlama bölümünde çalışanlara hem örgütleri hem de pazarda meydana gelebilecek sorun ve fırsatları kavrama konusunda yardımcı olacaktır. Etkin bir iletişim kendiliğinden gerçekleşmeyen bir olay olduğu için, dikkatli planlama ve uygulama gerektirir. Öncelikle iletişim kurulması istenen gruplar belirlenmeli, hangi mesajın gönderileceği ve hangi kanallar kullanılarak alıcıya ulaştırılacağına karar verilmelidir (Odabaşı ve Oyman, 2003: 45).

Pazarlama iletişim sürecini açıklayan model aşağıda gösterilmiştir. Bu modele göre: iletişimin kaynağı; üreticiler, aracılar, politikacılar, devlet veya kurumlar gibi çeşitli kişi veya kuruluşlar olabilir. Bu kişi ve kuruluşlar, kodlama işlemini yerine getirirler. Kodlama ile sözcükler, resimler, tanımlamalar, çizimler ve hareketler oluşturulur. Bütün bunlar kaynağın iletmek istediği düşüncüyü içerir. Bütün bu düşünceler medya olarak ta adlandırılan iletişim kanalı aracılığı ile alıcıya iletilir. Bu iletişim kanallarına örnek olarak, gazete, dergi, radyo, TV, pankartlar, doğrudan postalama gibi araçlar verilebilir. Kişi, grup, şirket ya da aracı olarak tanımlanan hedef kitle geçmiş deneyim ve algılamaları ile mesajı kod açma işleminden geçirir (Odabaşı ve Oyman, 2003: 46).

Eğer mesaj iyi bir şekilde aktarılmışsa, alıcının duygu ve düşüncesinde bir değişim meydana gelir. Fakat pazarlama iletişiminin en zor noktası da burasıdır. Çünkü tüketiciler mesajı farklı şekillerde yorumlayabilir (Mucuk, 2001: 172). Bu durumda da aşağıdaki gibi çeşitli iletişim sorunlar kendini gösterir (Odabaşı ve Oyman, 2003: 46).

1. Kaynak sorunu doğru olmayan şekilde algıladığı için yanlış kavramı kodlar.
2. Kaynak sorunu algılar fakat istenilen anlamı vermeyen mesaj gönderir.
3. Alıcı mesajı doğru anlar ancak unutur veya umursamaz.

Şekil 3. 2: Pazarlama İletişim Süreci



Kaynak: Odabaşı ve Oyman, 2003: 47

3.3. PAZARLAMA İLETİŞİMİNİN AMAÇLARI

Pazarlama iletişiminin amaçları konusunda iki değişik yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar (<http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=203&ItemId=66&Rtabid=167>);

1. Satış Yönlü Yaklaşım: İşletmelerin tek ve anlamlı amacının satış olduğunu ifade eden yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre yapılacak tüm pazarlama iletişimi çalışmalarının satışa yönelik olması hedeflenmektedir.

2. İletişim Yönlü Yaklaşım: Bu yaklaşım tüketicinin bazı aşamalardan geçtiğini ve tüm pazarlama iletişimi araçları ile satış ve satış dışı amaçlara ulaşıldığını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre her pazarlama iletişim süreci, bir sonraki süreci getirecek şekilde planlanmaktadır.

Pazarlama iletişiminin hem satış hem de iletişim yönlü amaçları genel olarak aşağıda sıralanmıştır.

- Satışları artırmak ve desteklemek,
- Ürün ve marka farkındalığını sağlamak,
- Kurum ve ürünün farkında olunmasını sağlamak,
- Kurum ve ürün imajı geliştirmek,
- Hedef kitlenin tutum ve davranışlarına etki etmek,
- Ürün veya kurum hakkında bilgi vermek,
- Hedef kitleyi ürün kullanımı hakkında eğitmek,
- Tüketici sadakati yaratmak,
- Hatırlatma yapmak,
- Yeni ürünler sunmak.

Pazarlama iletişimi karmaşıklıklarının her birinin spesifik amaçlarıyla ve genelde pazarlama ve işletme amaçlarıyla uyumlu ve tutumlu olması gerekmektedir.

3.4. PAZARLAMA İLETİŞİMİ STRATEJİLERİ

Pazarlama iletişimi stratejisi “pazarlama iletişimi amaçlarının ve uzun dönemli ana faaliyetlerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli kaynak dağılımının yapılması ve faaliyetlerin yönünün saptanması” şeklinde tanımlanabilir.

Pazarlama iletişimi stratejisini belirlemek; iletişimin nasıl gerçekleşeceğinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Pazarlama iletişimi stratejileri pazarlama iletişimi amaçlı ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak yol ve yöntemlerin seçimiyle ilgilidir.

Bu aşamada tüm kaynak ve imkânları birbiriyle uyumlu hale getirmeli, faaliyetler arasında bir bütünlük sağlamalıdır. Böyle bir bütünlük pazarlama iletişimi stratejisi şu unsurlardan oluşmalıdır (Duran, <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZARLAMA%20ILETISIMI%20VE%20STRATEJILERI.htm>):

- Pazarlama iletişimi stratejisine maruz kalacak hedef kitle birimlerini değerlendirmeye almak,
- Hangi iletişim aracının en etkili şekilde mesaj ilettiğini belirlemek,
- İletişimcinin, nerede ve ne zaman iletişim kuracağını ayarlamak,
- Hangi pazarlama iletişimi karmasının kullanılacağını ve bütçesinin nasıl paylaştırılacağını programlamak.

Pazarlama iletişim stratejileri yukarıdaki unsurları içerecek şekilde genel olarak beş basamaktan oluşmaktadır.

1. Pazarlama iletişim fırsatlarını değerlendirmek,
2. Pazarlama iletişimi kaynaklarını analiz etmek,

3. Pazarlama iletişim hedeflerini ortaya koymak,
4. Alternatif pazarlama iletişimi stratejileri geliştirmek ve değerlendirmek,
5. Spesifik pazarlama iletişimi görevlerini ayırmak.

Pazarlama iletişimi stratejileri temelde; ürün – fayda stratejisi, imaj – kimlik stratejisi ve ürün – konumlandırma stratejisi olmak üzere üçe ayrılır.

1. Ürün – Fayda Stratejileri

Ürün - fayda stratejileri, belirli bir ürün karakterini ve tüketiciye olan faydasını iletmek amacıyla oluşturulur. Bu stratejiler, ürünün sahip olduğu özellikler ve fonksiyonel açıdan yapabildikleri üzerine yoğunlaşır.

Ürün - fayda stratejilerinin altında yatan düşünce; işletmenin pazarda kendi ürününü diğerlerinden ayıran özelliği bulmasıdır. Tüketici araştırmaları ya da yönetsel sezgiler ile işletme, tüketici ihtiyacını tatmin edebilecek faydayı geliştirmeye çalışır.

2. İmaj – Kimlik Stratejileri

İmaj stratejisinin ilk hedefi, spesifik markayı diğer markalardan ayırarak tüketici zihninde marka izlenimi yaratmaktır. İmaj stratejileri, psikolojik farklılıklar yaratarak başarılı ürün stratejisi yaratabilmektedir. Oysa ürün – fayda stratejileri, ürünün fiziksel ve işlevsel özelliklerini kullanarak ürün farklılığını iletebilmektedir.

Başarılı bir imaj stratejisi, işletmenin tüm iletişim değişkenlerinin koordinasyonu ve entegrasyonuna bağlıdır.

Kimlik stratejileri, imaj stratejilerinin genişletilmiş bir şeklidir. Kimlik stratejilerinde amaç marka imajını geliştirmektir. Ama kimliğe önem veren ya da

benimseyen tüketiciler üzerinde marka imajı yaratmaya odaklanır. İmaj stratejileri ürün yönelimliken, kimlik stratejileri tüketici yönelimlidir.

3. Ürün – Konumlandırma Stratejisi

Ürün konumlandırma, ürünü rakip ürünle bağdaştırarak ya da zaten akıllarda yer etmiş bir markayla bağlantı kurarak, markayı tüketici zihninde konumlandırmaya çalışan bir stratejidir (Duran, <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZARLAMA%20ILETISIMI%20VE%20STRATEJILERI.htm>).

3.5. BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİ

İnsanların tüketim tercihlerindeki ve yaşam tarzlarındaki değişimler, pazarlama anlayışını 1970’lerden itibaren müşteri odaklı hale getirmiş ve pazarlama iletişiminin önemini artırmıştır. Fakat tutundurma araçlarının tek tek ya da uyumsuzca bir arada kullanılması tüketicileri yoğun bir mesaj bombardımanı altında bırakmıştı. Bu yüzden tüketiciler hangi mesajı nasıl algılayacağını şaşırmış, işletmeler de hangi tutundurma metodunu, nasıl uygulayacakları konusunda kararsız kalmışlardı. Yaşanılan karmaşıklık sonucu 1990’lardan itibaren modern işletmeler için önem kazanan “Bütünleşik Pazarlama İletişimi” (Integrated Marketing Communications – IMC) ortaya çıkmıştır (Demircan, <http://www.kykonline.com>).

3.5.1. Bütünleşik Pazarlama İletişimi Tanımı ve Kapsamı

İngilizce Integrated Marketing Communications (IMC) olarak tanımlanan kavram ülkemizde “Entegre Pazarlama İletişimi”, “Bütünleşik Pazarlama İletişimi” ve seyrek olarak da “Tümleşik Pazarlama İletişimi” olarak kullanılmaktadır. Ancak akademisyenler arasında ve yaygın olarak da kullanılan şekliyle “Bütünleşik Pazarlama İletişimi” olarak yer almaktadır (Yılmaz, <http://www.e-sosder.com/dergi/1854-75.pdf>).

Bütünleşik Pazarlama İletişimi; “organizasyonların ürettiği ürün ya da hizmetler ile ilgili alınacak her kararın müşteri bazlı ve satın alma davranışlarına etki edecek iletişim boyutunu düşünerek alınması ve bu farklı kararların bir disiplin içinde koordine edilerek, stratejik bir yaklaşım ile planlanması ve sinerji yaratılması süreci olarak tanımlanabilir (Bozkurt, 2000: 16)”.

Amerikan Reklam Ajansları Birliği’ne göre BPİ; “reklam, doğrudan tepki, satış tutundurma, ya da halkla ilişkiler gibi çeşitli iletişim disiplinlerinin stratejik rolünü değerlendiren ve tüm bu disiplinleri açıklık, tutarlılık ve en yüksek iletişim etkisi sağlamak üzere kapsamlı bir planla birleştirerek katma değer yaratan bir pazarlama iletişimi planlaması kavramı olarak tanımlamaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2003: 62-63).

Pickton ve Broderick (2001, s:67) ise BPİ’nin tanımını şu şekilde yapmıştır. BPİ, “önceden tespit edilmiş ürün ve kurum pazarlama iletişimi hedeflerine ulaşmada pazarlama iletişimi çabalarında en büyük ekonomikliği, verimliliği, etkinliği, gelişmeyi ve birlikteliği sağlayacak biçimde seçilmiş hedef kitlelere yönelik tüm pazarlama iletişimi bağlantılarının medyaların, mesajların ve tutundurma araçlarının analizinde, planlanmasında, uygulanmasında ve denetiminde tüm görevlilerin yönetimi ve örgütlenmesini kapsayan bir süreçtir (Erdem, 2005: 26)”.

Günümüz pazarlama literatüründe oldukça kabul gören bütünleşik pazarlama iletişimi ile ilgili tartışmalar hala devam etmekte ve birçok alanda tanımlama sıkıntısı yaşanmaktadır. Tüm bunların ışığında bütünleşik pazarlama iletişimi bir yaşam eğrisi olarak ele alınırsa, kuramsal ve kavramsal gelişmesine bağlı olarak hala ilk aşamada olduğu söylenebilir (Odabaşı ve Oyman, 2003: 63-64).

3.5.2. Bütünleşik Pazarlama İletişimi Özellikleri

Yukarıdaki tanımların daha iyi anlaşılması ve değerlendirilmesi konusunda bütünleşik pazarlama iletişiminin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Bozkurt, 2000: 18-19):

- Bütün iletişim araçlarının pazarlama karmasıyla bütünleşmesi,
- Teknolojinin pazarlama alanında tam anlamıyla kullanılması,
- Tüketici ve müşterilere odaklanma,
- Ölçülebilir olma,
- İnteraktif bir iletişimi süreci olması,
- Veri tabanı bazında planlama ve uygulama,
- İçeriden dışarıya değil, dışarıdan içeriye doğru planlama,
- Sıfır bazlı planlama.

3.5.3. Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Gelişme Nedenleri ve Yararları

Pazarlama dünyasını etkileyen iki temel faktör olan teknolojik gelişmeler ve kitlesellikten uzaklaşma aynı zamanda BPI' yi yönlendiren başlıca faktörlerdir. Diğer önemli faktörler ise aşağıdaki gibi açıklanabilir (Odabaşı ve Oyman, 2003: 65):

Reklâm ajanslarında görülen yapısal değişimler

Reklâm ajansları ağırlıklı olarak yaratıcı tarafı güçlü, ürün ya da hizmet kampanyaları hazırlayan yapılardan, iletişim çözümleri üreten yapılara dönüşmektedir. Pek çok reklâm ajansı hala sadece kitle iletişim araçlarına yönelik reklâmlar üreten yapılara sahiptir.

Reklâm verenlerde ve dağıtım kanallarında yapısal değişimler

İşletmeler sadece ürün ve hizmet çeşitlerini artırmakla kalmamış, yoğun rekabet ortamında tüketici tatmininde satış sonrası hizmetlerin öneminin bilinciyle satış ağlarını geliştirme ve satış sonrası hizmetler üzerinde yoğunlaşmaya, bu amaçla da kendi dağıtım ağlarını kurmaya başlamışlardır.

Geleneksel reklâm ortamlarının artan maliyetleri

Geleneksel reklâm ortamlarının maliyetleri sürekli artmaktadır. Reklâm yayın maliyetlerindeki artış ve reklâmların satın alma davranışlarını ne derece etkilediği tartışmaları sürerken, bütün dünyada promosyona yönelik çalışmaların arttığı görülmektedir. Birçok pazarda artan fiyat rekabeti, pazarlamacıların tutundurma bütçelerinin daha büyük bir kısmını medya reklâmcılığından ziyade fiyat promosyonlarına akıtmasına neden olmuştur (Odabaşı ve Oyman, 2003: 65).

Küreselleşme

Küreselleşme İngilizce karşılığı ile globalism, “belli bir kültürün, ekonominin ya da siyasetin, değer yargısının ya da kurumsal yapının dünya genelinde yaygınlık kazanarak o alanda geçerli tek değer yargısı ya da tek kurumsal yapı haline gelmesi şeklinde tanımlanabilir (Tekin ve Ömürbek, 2004: 5)”.

Bilgi teknolojileri günümüzde ülke sınırlarına bağlı kalmaksızın işletmelerin pazarlama iletişimi etkinliklerinde koordinasyonu kolaylaştırabilmektedir. Bunun için de hem ajanslar hem de müşteriler kendilerini hem çok odaklı organizasyonlar hem de yerel pazara ve global bütünleşmeye karşılık verebilecek düzeyde çok odaklı ağların parçaları olarak görmelidirler. Bu tür bir bütünleşik yaklaşım, yaratıcılık çalışmalarında olduğu gibi, koordineli bir çalışmayla zaman ve çabanın boşa harcanmasını önler hem de global marka imajı oluşturma çalışmalarına yardımcı olabilir.

Reklâm verenlerin değişen beklentileri

Reklâm maliyetlerinin artması ve geleneksel reklâm mesajlarının tüketiciler üzerindeki etkisinin azalması, reklâm verenlerin geleneksel reklâmlara güveninin azalması ve beklentilerinin değişmesine neden olmaktadır. Reklâm verenleri değişime yöneltten nedenlere bakıldığında ise müşterilerin satın alma kararları için reklâmların taşıdıkları mesajlardan daha fazlasına ihtiyaç duymaları, kitle iletişim mesajlarının hedef kitlelere ulaşma güçlüğü ve artan maliyetleri, yeni gelişen ve daha etkili medya ortamları ile geleneksel reklâm ortamlarının etkinlik ölçümünde taşıdıkları dezavantajlar olduğu görülmektedir.

Geleneksel reklâm ortamlarının azalan etkisi ve zapping olgusu

Televizyon, radyo gibi geleneksel reklâm ortamları birçok kanalın ortaya çıkması, reklamlarda zapping olayı vb. gibi nedenlerle hedef kitlelere ulaşma ve etkileşim açısından güç kaybetmeye başlamıştır. Geleneksel reklâm ortamlarının etkisinin azalmasının başlıca nedenleri ise;

- Kitle iletişim araçlarında her gün artan oranda reklâmla karşı karşıya kalan bireylerin özel dikkat göstermelerinin zorlaşması,
- Reklâm mesajlarına alışveriş için ayırdıkları zamanın ve alışveriş yaptıkları mekânın dışında maruz kalmaları,
- Pek çok reklâmın tüketicilerce dikkate değer bulunmaması şeklinde sıralanabilir.

Teknolojik gelişmeler ve veri tabanlı sistemler

Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler sadece bilginin daha hızlı işlenebilirliği değil, aynı zamanda bilgiye geçmişten çok daha hızlı bir şekilde ulaşmaya olanak tanımıştır. Bilgisayar sistemleriyle hedef kitlelere ilişkin bilgilere daha kolay ulaşılabilmekte, Pazar bölümlmeden iletişim etkinliklerine ilişkin tepkilerin ölçülmesine değin birçok konuda değerlendirmeler yapılabilmektedir.

Bütünleşik pazarlama iletişiminin temelinde müşteri odaklılık yatmaktadır. Müşteri odaklı bir yaklaşımı koruyabilmek ve geliştirebilmek için müşterilere ilişkin demografik özellikleri, yaşam tarzları ve satın alma alışkanlıkları konularında bilgiye gereksinim duyulacaktır. Bu noktada veri tabanları önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Tüketici eğilimlerindeki değişim

Günümüzde tüketiciler, eğitim düzeylerinde, iletişim ve etkileşim olanaklarındaki gelişmelerin de etkisiyle, aldığı bilgiden daha fazlasını talep eden, seçici ve bilinçli bir tüketici kimliği kazanmışlardır. Artık birçok ürün iddiasında yer alan aldatici, teknik ifadeler ve sözde bilimsel jargon aynı etkiye ve güveni uzun süre

sağlayamaz duruma gelmiştir. Çünkü artık bilinçli tüketici her şeyi kabullenen ve genellemelere dâhil edilen birey değil, daha kişisel beklentileri olan ve daha seçici bir birey olmuştur (Odabaşı ve Oyman, 2003: 69-70).

BPI' nin sağladığı yararlar, tanımından ve gelişimini sağlayan nedenlerden anlaşılır olsa da, bir çerçeve altında toplamak mümkündür. Bunlar; sinerji yaratmak, mesaj tutarlılığı oluşturmak ve kurumsal bütünlük sağlamaktır. Bir kurumun kendi içerisinde tutarlılığını sağlaması kadar, bütün iletişim unsurlarının da tutarlı biçimde olması ve sinerji yaratması da oldukça önemlidir. Bütünleşik pazarlama iletişimi de mesaj tutarlılığı ve sinerji yaratması nedeniyle kurumlara faydalı olmaktadır. Bu mesaj tutarlılığı ve yaratılan sinerji, kurumsal bütünlüğü, kurumların çalıştığı ajans ya da ajanslar arası bütünlüğü sağlamakta ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır (Oyman ve İnam, 2007: 56).

3.5.4. Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Önündeki Engeller

İletişiminin bazı alanlarında biraz da olsa bir bütünleşme söz konusu olsa da, kurumlar müşterinin gözünde tümünden bütünleşik iletişim programı geliştirmek ve tasarlamakla yükümlüdür. Diğer de organizasyonun yapılanmasıyla ilgilidir. BPI' nin gereksinim duyduğu güç bütünleşmenin önündeki en zorlu tehdit gibidir. Bütünleşme geniş bir müşteri bakış açısı, pazar, rekabet ve iletişime gereksinim duymaktadır. Schultz, (1993; 27) bütünleşmenin önündeki engelleri 6 kategoriye ayırarak şu şekilde sıralamıştır (Erdem, 2005: 33):

1. Bütünleşme
2. Tarih, gelenek ve deneyim
3. Güç ve pozisyon
4. Uzmanlaşma merakı
5. Yatay iletişim
6. Özerksiz, yerinden yönetim

3.6. PAZARLAMA İLETİŞİMİ KARMASI

Pazarlama iletişimi denilince; eskiden sadece pazarlama karması elemanlarından tutundurma çalışmaları (reklam, halkla ilişkiler, promosyon, kişisel satış) akla gelmekteydi. Günümüzde ise pazarlama iletişimi, tutundurma çalışmaları ile beraber, ürünün özellikleri ve ambalajıyla başlayan, satış ve satış sonrası hizmetlere kadar uzanan geniş bir kavram haline gelmiştir. Bu bakımdan pazarlama iletişimi elemanları denince, pazarlama karması elemanları (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) da kastedilmektedir. Yine de pazarlama iletişimi kavramı içerisinde yer alan ana kavramları belirtmekte yarar var. Bunlar sırasıyla (Bozkurt, 2004: 29):

- Reklam
- Halkla ilişkiler
- Satış geliştirme
- Satış personeli ve kişisel satış
- Ürünün ambalajı, stili, rengi
- Marka
- Satış noktalarının yeri ve niteliği
- Müşteri hizmetleri
- Satış sonrası hizmetler
- Doğrudan pazarlama
- Pazarlama araştırmaları
- Yeni ürün geliştirmedir.

3.6.1. Reklam

Reklam (reclame) Latin dilinde “çağırmaq” anlamına gelen “clamare” kelimesinden doğmuştur. Dilimize Fransızca “reclame” kelimesinden geçen reklam kavramı, çok yönlü ve uygulama alanı çok geniş olduğu için benzerlik ve farklılık gösteren tanımları bulunur (Güleç ve Yıldız, <http://elmaaltshift.blogspot.com/2006/08/birinci-blm-reklam-kavram.html>).

Reklam, “bir mal ya da hizmetin, bir kurumun, bir kişinin ya da fikrin, kimliği belirli sorumlusu tarafından tarifesi önceden belirli bir ücret karşılığında kitle iletişim araçları vasıtasıyla olumlu bir biçimde tanıtılıp benimsetilmesi çabalarıdır (Oluç, 1990: 3)”.

Reklam, “malların, hizmetlerin veya insan faaliyetlerinin herhangi bir yönü ile ilgili mesajların veya enformasyonun sağlanması işlemidir (Ekelund and Saurman, 1999: 6)”.

Frank Jefkins ise, reklam tanımını "bir ürün ya da hizmeti en az maliyetle, doğru seçilmiş hedef kitleleri ikna etmede en etkili satış mesajı sunmak veya ürün ya da hizmetleri satmak amacıyla kullanılan faaliyetler bütünü" olarak tanımlamıştır (<http://ilef.ankara.edu.tr/reklam/yazi.php?yad=258>).

“Reklam, üretici ile tüketici arasındaki mesafeden kaynaklanan iletişim kopukluğunu ortadan kaldırıp ürün hakkında gerekli enformasyonu tüketicilere aktaran, pazarlama çalışmalarının bir alt bileşeni olarak kabul edilir (Erol, 2006: 5)”. “En iyi reklamlar, hiç kimseye satın alma çağrısı yapmaz. Çünkü bu yararsızdır. Çoğu zaman bir fiyat vermezler. Reklamlar yalnızca hizmete dayalıdır. İstenen bilgiyi sağlarlar. Kullanıcılara sağlanan avantajları sayarlar (Hopkins, 2001: 161)”.

Amerikan Pazarlama Birliği’nin tanımına göre reklam, “herhangi bir ürünün, hizmetin ya da düşüncenin bedeli ödenerek ve bedelin kim tarafından ödendiği anlaşılacak biçimde yapılan ve kişisel satışın dışında kalan tanıtım eylemleridir. Bu tanıma göre reklamın dört özelliğinden söz edilir (Tenekecioğlu, 1993: 84)”.

1. Reklam bir bedel karşılığı yapılır. Ödenen bu bedel nedeniyle reklam yaptıran kişi ya da kurum reklam üzerinde bir denetime sahiptir. Bu özellik sayesinde reklam halkla ilişkilerden ayrılmaktadır.

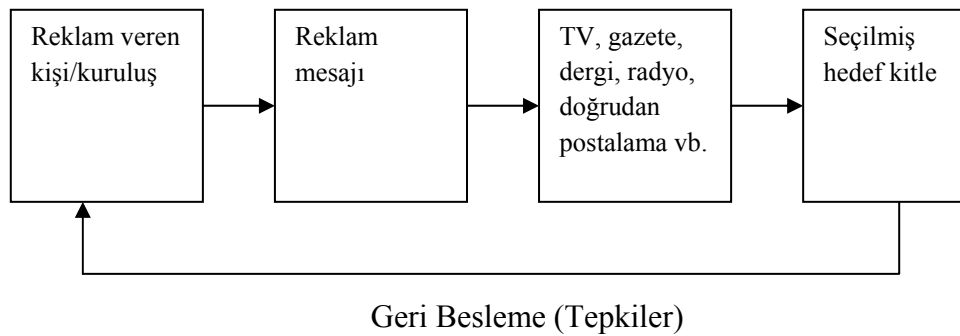
2. Reklam mesajlarında ürünler, hizmetler veya düşünceler yer alır.

3. Reklam kişisel olmayan bir satış çabası, bir pazarlama iletişim yöntemidir. Herhangi bir mesajı tüketiciye ulaştırmak için değişik iletişim araçlarının kullanımını gerektiren bir kitle iletişimidir.

4. Reklam yapan kişi ya da kurum bellidir. Bu özelliği ile propagandadan ayrılır. Propagandada kaynak bilinmemektedir.

Reklam bir iletişim sürecidir fakat bu iletişim, reklamı yapan üretici işletmeden, hedef tüketicilere kadar olan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte kaynak, reklam veren kişi ya da kuruluştur. Mesajlar ise reklam veren üretici işletmelerin hedef tüketicilerine söylemek, anlatmak, göstermek istedikleri sözlü ya da görsel ifadelerdir. İletişim süreci olan reklamda kanal görevini gören taşıyıcılar kitle iletişim araçlarıdır. İletişim sürecinin devamlılığını sağlayan ve süreci şekillendirmeye yardımcı olan geri besleme (feedback) ise hedef kitlelerin reklama gösterdikleri tepkileri ve bunların çeşitli yöntemlerle ölçülmesini ifade etmektedir (Erdem, 2005: 65).

Şekil 3. 3: İletişim Süreci Olarak Reklam



Kaynak: Odabaşı ve Oyman, 2003: 99

3.6.1.1. Reklamın Amaçları

Reklamın genel amacı; hedef tüketicilere bir ürün veya bir hizmeti duyurmak, ürüne, markaya, işletmeye karşı tüketicilerde olumlu bir eğilim oluşturmayı sağlamaktır. Diğer bir deyişle reklam, doğrudan satış ya da kar sağlamayı kolaylaştırmaya yönelik iletişim kurmaktır. Buna göre reklam; hedef tüketiciyi, reklamı yapılan ürünün ya da hizmete ilişkin farkında olmamaktan olmaya, reklam mesajını anlamaya, önerilen satış vaadini kabul ile satın alma arzusu yaratarak hedef tüketicileri satın alma davranışına yöneltmeyi amaçlar.

Reklamın beklenen, gerçekleşmesi istenen ana amacı; üreticinin pazara sunduğu ürünün satılmasını sağlamak ya da satışı devam eden bir ürünün pazar tarafından var olan talebini artırmaktır.

Reklamın satış amacı kısa vadede ve uzun vadede olmak üzere iki biçimde görülür. Kısa vadede reklam, tüketicileri motive ederek kısa bir zaman dilimi içinde o mal ya da hizmeti satın almaya ikna etmeye çalışır. Uzun vadede ise firmalar reklam sayesinde ürettikleri mal ya da hizmetleri tanıtarak, tüketiciye getireceği yararları göstererek o mal ve hizmete karşı talep yaratmayı amaçlar.

Reklamın, ister uzun vadede isterse kısa vadede satış amacını taşıyın şu ortak amaçları içerir;

- Tüketiciyi ya da aracıya bilgi vermek, ürün ya da hizmeti hatırlatmak ve satışa ikna etmek,
- Mal ya da hizmetin satışını sağlamak,
- Toptan ve perakendeci satıcıya yardımcı olmak,
- Mal ya da hizmete karşı talebi artırmak,
- Talebin yaratacağı fiyat esnekliğini en aza indirmek.

Satış ve iletişim reklamın ana amaçlarıdır. Ancak bu amaçlardan başka üreticilerin reklam yaparken elde etmek istedikleri özel amaçlar da vardır. Bunları şöyle sıralayalım;

- İşletmenin saygınlığını sağlamak,
- Kişisel satış programın desteklemek,
- Dağıtım kanallarıyla ilişkileri geliştirmek,
- Sektördeki genel talebi artırmak,
- Malı denemeye ikna etmek,
- Malın kullanımını yoğunlaştırmak,
- Malın tercihini devam ettirmek,
- İmajı doğrulamak ya da değiştirmek,
- Alışkanlıkları değiştirmek,
- İyi hizmeti vurgulamak,
- Tüketicuyu eğitmek,
- Önyargı, yanlış ve olumsuz izlenimleri düzeltmek,
- Piyasaya egemen olmak ve monopol yapıya geçmek,
- İşletmenin prestijini artırmak.

(Doğan, <http://www.candogan.org/reklam.htm>)

3.6.1.2. Reklam Çeşitleri

Reklamı pek çok değişik bakış açılarına ve değişik ölçütlere göre sınıflandırmak mümkündür. Genel kabul görmüş ölçütlere göre sınıflandırılmış reklam çeşitleri şöyledir (http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020301/539);

Yapanlara göre;

- Üretici reklamı
- Aracı reklamı
- Hizmet işletmesi reklamı

Amacına göre;

- Birincil talep yaratmayı amaçlayan reklamlar
- Seçici talep yaratmayı amaçlayan reklamlar

Hedef kitlesine göre;

- Tüketicilere yönelik reklamlar
- Dağıtım kanallarına yönelik reklamlar
- Endüstriyel reklamlar

Taşıdığı mesaja göre;

- Mal reklamı
- Kurumsal reklam

Zaman kriterine göre;

- Hemen satın aldırmaya yönelik reklamlar (Doğrudan reklamlar)
- Uzun dönemde aldırmaya yönelik reklamlar (Dolaylı reklamlar)

Coğrafi kriterine göre;

- Bölgesel reklamlar
- Ulusal reklamlar
- Uluslar arası reklamlar

- Global reklamlar

3.6.1.3. Reklamın Avantaj ve Dezavantajları

Kitleye yönelik, parayla yapılan; nihai amacı bilgi vermek, tutum- eğilim geliştirmek, eyleme geçmeyi sağlamak olan reklamın avantaj ve dezavantajlarını şu şekilde göstermek mümkündür (Erdem, 2005: 70):

Tablo 3. 1: Reklamın Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
• Daha çok dikkat çekicilik • Marka ve mesaj farkındalığı • Daha çok ayrıntılara girme • Marka mukayesesiyile ilişkili olması • Farklılık • Markaya karşı hoşnut tutum • Olasılığı fazla satın alma davranışı	• Düşük güvenilirlik • Benzer markaların mukayesesinde insanların kafasının karışması • Artan marka karışıklığı • Saldırgan medya savaşları • Ödenecek masrafların kanuni uygunluğu

Kaynak: Pelsmacker, Geuens, and Jeori, 2000: 173

Yukarıdaki tabloya göre reklam, ilgili ürün ya da hizmeti daha fazla dikkat çekici kılması, marka veya mesaja ilişkin bir farkındalık oluşturmaları, ürüne ilişkin daha çok ayrıntıya yer vererek hedef kitleyi bilgilendirmesi, farklı markaların mukayese edilmesinde katkı sağlaması, reklamı yapılan ürün veya hizmetin diğerlerine oranla fark edilmesini sağlaması, markaya ya da hizmete ilişkin hoşnut bir tutum geliştirmesi ve satın alma davranışı olasılığını arttırması vb. özellikleriyle reklam yapan kuruluşa avantajlar sağlarken; fazla mesaj bombardımanı ve iletiyi ilgili kurumun kontrol edebilirliği nedeniyle sunulan mesajlara dolayısıyla ürüne

ilişkin güveni azaltması, benzer özellikteki markaların mukayese edilmesinde kafa karıştırmaları, reklamlara ilişkin hoşnutsuzluğun olması, marka karışıklıklarına neden olması vb. özellikleriyle de dezavantajlar içermektedir (Tarhan, 2005: 52).

3.6.2. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler (Public Relations) konusunda kitaplarda, ansiklopedilerde ve sözlüklerde pek çok tanım yapılmıştır. Bunların temelinde yatan görüş, halkla ilişkilerin kuruluş ile onun karşısındaki hedef kitle arasında menfaate dayalı ve sağlıklı bir diyalog tesis etmesi, bunun sonucunda da kamuoyunun ilgili kesimlerinde kuruluş hakkında olumlu bir imaj ve destek yaratılmasıdır (Asna, 1998: 7).

Halkla ilişkiler konusunda yapılan farklı tanımlara birkaç örnek vermek gerekirse;

Halkla ilişkiler; “temelde hedef kitleye nasıl, ne zaman ve ne şekilde bir iletişim kurulacağını belirleyen ve bu şekilde insanların davranışları, yaklaşımları ve algılamaları üzerinde yönlendirici etkiye sahip olmayı sağlayan bir süreçtir (Barry, 2003: 15)”.

Halkla ilişkiler; “belirtilmiş hedef kitleleri etkilemek için hazırlanmış planlı, inandırıcı haberleşme çabasıdır (Tortop, 1998: 3)”.

Bir başka tanıma göre H.İ.; “bir kuruluşla kuruluşun başarı ve başarısızlığının bağlı olduğu hedef kitleleri arasında karşılıklı fayda ilişkileri kuran ve bu ilişkileri devam ettiren bir yönetim fonksiyonudur (Okay ve Okay, 2002: 5-6)”.

İngiliz Halkla İlişkiler Enstitüsü (IPR)’nin tanımına göre H.İ. “planlanmış ve desteklenmiş çabaları yürütmek ve halkla kuruluş arasında karşılıklı anlayış ve iyi niyeti sağlamak amacıyla yapılan faaliyetlerdir. (Jefkins, 1992: 7)”.

Halkla ilişkiler kavramına birçok kişi kendi anlayışına göre anlam yüklemiştir. Bu yüzden halkla ilişkiler kavramını belirli bir tanımla sınırlayıp, ana özelliklerini ortaya koymak oldukça zordur (Karalar, 2002: 2).

Halkla ilişkiler ile ilgili çok sayıda tanım yapılmasına rağmen, bir işletmenin amaçlarına ulaşmada gerçek ilgisi ve etkisi olan örgüt içi ve örgüt dışı çevreleriyle iyi ilişkiler kurup bu ilişkileri sürdürmesini sağlayan faaliyetlerdir (Kahraman, 2007: 25). H.İ. yalnızca H.İ biriminde çalışanların değil tüm kurum personelinin sorumluluk alanına girer. O herkesin görevidir. Başka deyişle tüm çalışanlar H.İ açısından sorumlulukları bulunduğu farkında olup eylem ve işlemde bulunmak zorundadır. Ancak örgütleyici ve düzenleyici ünite kurumun halkla ilişkiler birimidir (Kazancı, 1999: 60-61).

Halkla ilişkilerin temel fonksiyonlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bıçakçı, 2003: 97):

- Programlama (sorunların ve fırsatların analizi, etkinliklerin önerilmesi ve planlanması)
- İlişki yönetimi (ilgili kurumlarla ilişkiler kurulması ve bunun sürdürülmesi)
- Yazım ve yayım (rapor, kitapçık, ürün kataloğu, basın bülteni vs. hazırlanıp yayımlanması)
- Haber verme (medya ile karşılıklı işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirerek kurumsal haberleşmenin sağlanması)
- İletişim ürünleri oluşturma (çeşitli yayınlar, film, çoklu ortam programları ve bunların kullanımlarının planlanması)
- Özel etkinlikler yapma (basın konferansları, sergiler ve özel gösteriler, yıldönümü kutlamaları)
- İnsan insana iletişim kurma (yüz yüze iletişim becerilerinin kullanılması)
- Araştırma ve değerlendirme yapma (program planının değerlendirilmesi ve uygulamanın etkinliğinin denetlenmesi)

Halkla ilişkileri meydana getiren temel nitelikler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Metin ve Altunok, 2002: 81):

1. Halkla ilişkiler faaliyetleri, örgütlü faaliyetler olduğu için örgütlenme halkla ilişkilerin önemli bir niteliğidir.

2. Belirli bir bütünlük içerisinde yürütülen halkla ilişkiler faaliyetleri önceden hedeflenen bir amaca yöneliktir.

3. Halkla ilişkilerin amaçlarına ulaşması için belirli araçlara ve aracılara ihtiyaç vardır. Kitle iletişim araçları başta olmak üzere hedef kitle ile iletişimi sağlayan her türlü araç ve aracı halkla ilişkilerin temel öğelerindendir.

4. Halkla ilişkiler, kamu yönetiminde devlet-vatandaş ilişkisi, işletme yönetiminde firma-müşteri ilişkisi şeklinde bir görünüme sahiptir. Yani hem kamuda hem özel sektörde bu faaliyetin tarafları vardır. Bunu taraflar ve hedef kitle olarak ifade edebilir.

5. Kurum-hedef kitle arasındaki ilişkileri düzenleyen bir takım kurallara ihtiyaç vardır. Dolayısıyla mevzuat halkla ilişkiler açısından önemli bir yer tutar.

6. Halkla ilişkiler faaliyetleri ileri teknoloji ve nitelikli eleman gerektiren faaliyetlerdir. Bunların sağlanmasında ekonomik girdiye ihtiyaç olduğu için finansman konusu incelenmesi gereken bir nitelik arz eder.

7. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin amacına ulaşp ulaşmadığını, kurum için yararlı olup olmadığını tespit etmek için bu faaliyetlerin ilk aşamasından son aşamasına kadar denetlenmesi gerekir. Dolayısıyla denetim halkla ilişkiler açısından önemli bir konudur.

3.6.3. Kişisel Satış

Satıcı ile alıcının yüz yüze geldiği bir satış şekli olan kişisel satışın önemi, yoğun rekabet, müşteri beklentilerinin değişmesi, ürün özelliklerinin artması gibi nedenlerden dolayı artış göstermektedir (Bilginer vd., 2006: 56).

Kişisel satış pazarlama iletişimi çabaları içerisinde önemli bir yere sahiptir. Diğer iletişim çalışmaları kitle iletişimini kullanırken, kişisel satış kişisel iletişim

modeli ve özelliklerine dayanır. Bu yüzden de kişisel satış daha pahalı bir uygulamadır (Odabaşı, 1995: 101).

Kişisel satış; “satış yapmak amacıyla, bir ya da daha çok satın alıcı ile konuşarak sözel sunuşta bulunmak olarak tanımlanabilir (Oluç, 1991: 11).

Kişisel satış; “olası alıcıyı bir malı, bir hizmeti, almaya ya da bir fikre göre davranmaya kişisel olarak yardım ve ikna etmedir”.

Bir başka tanıma göre kişisel satış; “mal ya da hizmetin kısa sürede tanıtılarak satışın gerçekleştirilmesi için, tanıtımı veya satışı yapacak kişi ya da kişilerin olası alıcı ya da alıcılarla yüzyüze gelerek, konuşmaları, görüşmeleri ve satışı gerçekleştirmeye çalışmaları çabaları şeklinde ifade edilmiştir. (<http://stu.inonu.edu.tr/~nozakdag/cal.html>)”.

Kişisel satışı diğer tutundurma bileşenlerinden ayıran önemli yönlerini Mucuk (2001: 175) şöyle sıralamıştır:

- Kişisel karşılaşma: Satışçı ile alıcı arasında direkt ve canlı ilişki kurulur. Karşılıklı istek ve ihtiyaçları yakından izleme esnekliği sağlar.
- Dostluk ilişkileri geliştirme: Alıcı ile dostluk ilişkileri geliştirilir ve bu sayede iki taraf arasında sürekli alım-satım ortamı doğar.
- Dinleme ve karşılık verme zorunluluğu olması: Çift yönlü iletişim sağlar. Reklamın tersine, alıcı malı almasa bile bazen nezaketen de olsa satışçının sunuşunu dinleme gereğini duyar.
- Satışçının gerekli bilgileri toplaması: Satıcı firma, satışçılar yardımıyla direkt olarak tüketicilerin istek ve ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olur.

Kişisel satış pahalı bir uygulamadır ve bu yüzden karar vermeden önce avantaj ve dezavantajlarının çok açık bir şekilde belirlenmesi gerekir. Kişisel satışın avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Odabaşı, 1995: 103):

1. Kişisel iletişime dayandığı için anında tepkiyi belirlemek olanaklıdır.

2. Satış elemanı bireysel olarak müşterinin ihtiyacına cevap verebilecek şekilde mesajlarını değiştirebilmektedir.

3. Satış elemanı müşterilerin ihtiyaçlarına göre alternatif çözümleri analiz edebilecek esnekliğe sahiptir.

4. Müşterilerin dikkat ve ilgi alanlarını yüksek tutabilmek olanaklıdır.

5. Reklamlardan daha çok etkilenme ve ikna olma olasılığı vardır.

Bu avantajlarının yanında bazı dezavantajları da vardır. Bunlar (Odabaşı, 1995: 103):

1. Belirli bir süre içerisinde az sayıda müşteri ile ilişki kurulabilir.

2. Her bir müşteri ile ilişki kurmanın maliyeti yüksektir.

3. Kısa dönemli olmayıp, uzun ve sürekli olma durumu söz konusudur.

Kişisel satışla gerçekleştirilmek istenen amaçlar, diğer tutundurma amaçları ile tutarlı ve uyum içinde olmalıdır. Bu bağlamda kişisel satışın ilk akla gelen amacı, satışın gerçekleştirilmesi de olsa olası müşterileri tespit edip, onları satın almaya ikna etmek ve müşteri memnuniyetinin sürekliliğini sağlamak gibi üç ayrı amacı daha vardır. İşletmelerde bu amaçlardan yola çıkıp; ilgiyi yükseltmek, mal hakkında bilgi vermek, fiyatları ve öteki koşulları görüşmek, satışı kapamak ve pekiştirmeyi sağlamak gibi özel amaçlar da belirleyebilirler (Uslu, 2005: 11-12).

3.6.4. Satış Geliştirme

Satış tutundurma faaliyetleri son yıllarda hızlı bir gelişim göstermiş ve birçok işletme tarafından yoğun bir biçimde kullanılmaya başlamıştır. Ancak halen yeterince tanınmamakta ve tutundurma karması elemanları ile (Reklam, Halkla İlişkiler ve Kişisel Satış) karıştırılmaktadır. Bunun nedeni satış tutundurmanın reklam ve kişisel satış arasında bir yerde bulunmasından kaynaklanmaktadır (Edim, <http://www.bilgilik.com/satis-ve-liderlik/kavramlar/satis-gelistirme.html>).

Satış geliştirme; “kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama çabaları dışında kalan, genellikle sürekli olarak yürütülemeyen, fuarlara katılma, sergiler, teşhirler vb. devamlılığı olmayan diğer satış çabalarıdır (Mucuk, 2001: 201)”.

Satış geliştirme; “kısa vadeli hedefleri gerçekleştirmek için müşterileri ya da satış gücünü teşvik etmek için ekstra teşvikleri içeren iletişim aktiviteleridir (Tarhan, 2005: 56)”.

Son yıllarda rekabetin hızla artması, marka sayısının çoğalması, birçok markanın raflarda yan yana sergilenmesi ile birlikte satış tutundurmanın önemi çok daha artmıştır. Kısa sürede sonuç alabilme olanağı, satışla ilgilenen yöneticiler üzerindeki satışı arttırma baskısı, satış tutundurmayı ön plana çıkarmıştır. Satış geliştirmenin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yükselen, 2003: 329):

- Yeni müşterileri tanımak ve onları çekmek,
- Yeni ürünü sunmak,
- Tutunmuş bir markanın kullanma sayısını arttırmak,
- Eski müşterilerin daha çok kullanmalarını özendirmek,
- Müşterileri ürün iyileştirmeleri hakkında eğitmek,
- Satışlardaki dalgalanmaları istikrara kavuşturmak,
- Perakendeci mağazalarına daha çok müşteri getirmek,
- Aracıların stoklarını arttırmalarını sağlamak.

Satış geliştirme çalışmalarının üstün ve zayıf olduğu noktalar vardır. İşletmeler satış geliştirme faaliyetinde bulunurken bu noktaları göz ardı etmemelidir. Bu avantaj ve dezavantajlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3. 2: Satış Geliştirme Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
– Özendiricidir. – Davet edicidir. – İletişim ve bilgi sağlar. – Ürünleri piyasada kabulünü hızlandırır. – Müşterilerin tepkileri anlıktır. – Birim maliyetleri düşüktür.	– Kişisel değildir, doğrudan kontak yoktur. – Geçici ve kısa dönemlidir. – Modası geçmiş malları sattıramaz. – Dağıtımı yetersiz bir ürünle satış geliştirme bir arada yürüyemez. – Bir gecede mucize yaratamaz. – Aşırı pahalı bir mal satış geliştirmeyeyle devamlı satılamaz.

Kaynak: Erdem, 2005: 56

Satış geliştirme modern pazarlama anlayışı doğrultusunda işlevlerini yerine getirmesi için işletmelerin bu hususta dikkatli olmaları gerekmektedir. Bu yüzden satış geliştirme faaliyetleri sırasında aşağıdaki konular göz ardı edilmemelidir (Tuncer vd., 1994: 216-217).

- Kusurlu veya ayıplı malların satışının sağlanması amacıyla satış geliştirmeden yararlanılması, tüketici tepkilerine yol açabilir.
- Sürekli bu tür araçların kullanımı bıkkınlık yaratabilir.
- Gereksiz satış geliştirme kampanyaları tutundurma masraflarını artırıcı rol oynar.
- Satış geliştirme diğer tutundurma araçları olmaksızın tek başına etkili olamaz.

3.6.5. Doğrudan Pazarlama

Kotler’e göre doğrudan pazarlama “üretici ile tüketici arasında hiç bir aracının yer almadığı, dolaysız satışın gerçekleştiği bir pazarlama kanalıdır (Namatova ve Özdemir, 2007: 361)”.

Doğrudan Pazarlama Birliği ise doğrudan pazarlamayı şu şekilde tanımlamaktadır. Doğrudan pazarlama, “herhangi bir mekânda saptanabilir bir tepkiyi ve/veya bir ticari işlemi etkilemek için, bir ya da birden fazla reklam medyası kullanan etkileşimli bir pazarlama sistemidir (Odabaşı ve Oyman, 2003: 304)”.

Daha kısa olarak DP, “dikkatlice hedef olarak seçilmiş bireysel tüketicilerle, hemen cevap (sonuç) almak üzere düzenlenmiş doğrudan iletişimidir (Mucuk, 2001: 227)”.

Doğrudan pazarlamada farklı yöntem ve araçlardan faydalanılabilmektedir. Bu araçlar (Erdem, 2005: 58):

- Doğrudan postalama,
- Telepazarlama,
- Katalog pazarlaması,
- İnternet ile pazarlama,
- Kitlese medya aracılığı ile (TV, dergi, gazete, radyo),
- Yüzyüze satış,
- Kapıdan kapıya satış,
- Posterler,
- Yazılı, sözlü mesajlar, e-mailler vb.

Pazarlamanın en hızlı gelişen şekli olan DP'nin, çeşitli özellikleriyle ilişkili tüketicilere hem de satıcı işletmelere sağladığı önemli yararlar vardır. Bunlar (<http://www.genckolik.net/odev-ve-tez-istekleriniz/41009-dogrudan-pazarlama.html>)

a- Kolaylık: Sosyal ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak DP, tüketici ile satmalına kolaylığı sağlar. Evden, iş yerlerinden veya bulunulan her hangi bir yerden tüketici sipariş verip malın kendisine gönderilmesini sağlar. Örneğin, internette dünyanın öbür ucuna (AMAZON.COM) sipariş edip, kitapta istenebilir; şehir içindeki bir firmadan pek çok malda ısmarlanabilir. Burada tüketici için olduğu kadar, satıcı içinde büyük bir kolaylık ve rahatlık söz konusu olmaktadır.

b- İnteraktiflik ve hızluluk: İnteraktif olması DP 'nin başta gelen özelliği olup, bu sayede birebir ilişki kurulmakta; müşteri adayına teklif yapılıncı cevaben hemen sipariş verilebilmektedir. İletişim ve bilgi teknolojisindeki müthiş gelişmelerin sağlandığı elektronik medya, hızlı ve karşılıklı iletişimine imkan vermektedir.

c- Ölçülebilirlik: DP iletişimi, sonuçları açısından diğer iletişim şekillerinden daha kolay ölçülebilir. Çünkü bir DP teklifi, başlı başına kendisi bir satış sonucunu doğuracak ana değişkendir. Her cevabın ister bilgi isteme ister bir sipariş verme olsun birim maliyeti kolayca belirlenebilir.

d- Hedeflemenin tam ve kesin olması: Tam ve kesin bir hedefleme ile yapılan pazarlama iletişimi, erişilen kişi başına yüksek maliyetli olursa da tam aksine küçük bir hedef kitleye ulaşmada en ekonomik araç da olabilir, bilgisayara dayalı liste ve ayrıntılı bilgilerle bir pazarda kimlerin ciddi potansiyel müşteri olduğu belirlenebilir.

Nitekim ABD lüks otomobil pazarındaki bir Toyota Lexus yöneticisi , "Lüks otoda posta ile hedef aldığımız alıcılarla ilgili israf çok çok azdır; postalama yaptığımız kişilerin %90'dan fazlası gerçek potansiyel alıcılardır" derken; bir diğer lüks oto üreticisi olan Cadillac, tüm pazarlama bütçesinin %15 kadarını DP'ye tahsis etmektedir.

e- Düşük maliyet: Herhangi bir yerde iletişim sağlayan, bir adı da "dükkânsız perakendecilik" olan DP da, mağaza ile ilgili maliyetler söz konusu olmaz. Gerek bu yönden, gerekse yukarıda belirtilen son özelliği ya da yararı ile bağlantılı olarak sipariş alınan müşteri başına maliyeti genellikle hayli düşüktür, ayrıca DP'nin çeşitli diğer üstünlükleri de vardır.

DP'nin asıl amacı potansiyel müşterileri müşteriye dönüştürülmesine çalışmaktır. Bu amacın yanında aşağıda sayılan dört amaçtan daha söz edilebilir (Odabaşı, 1995: 165):

- Şimdiki müşterileri tutmak,
- Denemeyi ya da marka değiştirmeyi teşvik etmek,
- Doğrudan tepki reklamı ile satış yapmak,
- Markanın kullanımını ve miktarını arttırmak.

3.6.6. Marka

19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan marka kavramı ile birlikte birçok kavram ortaya atılmış ve araştırmacılar tarafından incelenmesine neden olmuştur. Marka sadakati kavramı da son yıllarda araştırmacıların oldukça dikkatini çeken ve araştırmaya değer bulunan konulardan biridir (Uztuğ, 2003: 14-15).

Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre marka; “bir ürün ya da bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya, ayırt etmeye yarayan isim, terim, işaret, sembol, dizayn (tasarım), şekil yada tüm bunların bileşimidir (Odabaşı, 1995: 165)”.

Başka bir ifadeyle marka, “gerek kalite, gerekse dürüst bir çalışma ve iş hacmi sembolü olarak, hak sahibini tanıtan işaretlerdir”.

Türk Markalar Kanunu'na göre “sanayide, küçük sanatlarda, tarımda, imar ve izhar edilen, üretilen veya ticarete satışa çıkarılan her nevi emtiayı başkalarınınkinden ayırt etmek için, bu emtia ve ambalajın üzerine konulan, emtia üzerine konulmadığı takdirde, ambalajlarına konulan ve bu maksada elverişli işaretler marka sayılır (İşeri, 2007: 46).”

Marka kullanmanın hem alıcılar hem satıcılar hem de toplum açısından bir takım faydaları bulunmaktadır. Alıcılar açısından marka kullanmanın faydaları şu şekilde sıralanabilir (Gavcar ve Didin, 2007: 22-24):

a. Marka isimleri, alıcıya ürünün kalitesi hakkında fikir ve güvence verir, markalı ürünün iadesi kolay olur.

b. Alış verişte etkinliği artırır, ürünü tanıma ve seçme kolay olur. Marka güvenilirliği ölçüsünde tüketicinin satın alma kararını kolaylaştırır. Tüketicilere yararlı olabilecek yeni ürünlere dikkat çeker.

c. Önceden kullanılan markalar sonraki satın almalarda tutum ve inançları etkiler. Özellikle tüketici ürünün onarımı için yedek parça ararken ya da aynı ürünü tekrar almak istediğinde ürün markalı ise isteklerine kolayca ulaşabilir.

d. Markalı ürünlerin markasızlara göre daha kaliteli olduğu düşünülür. Rekabet, üreticileri ve aracıları kaliteye iter, ürünlerin farklı kılınmasına çalışılırken malın kalitesi de giderek düzelir.

e. Alıcılar açısından markanın faydası, statü belirten markalara sahip olmanın verdiği psikolojik ödül olarak da görülür.

f. Alıcılara ürünleri kolayca tanıma ve ayırt etme imkanı sağlar.

Satıcılar Açısından Marka Kullanmanın Faydaları ise:

a. Marka, talep yaratmada işletmenin isminden ve ürünün niteliklerinden daha etkili olur.

b. Siparişlerin islenmesi ve sonradan izlenmesine kolaylık sağlar Marka sayesinde talepte istikrar sağlanır böylece siparişler de belirli bir düzene girer. Böylece siparişleri karşılama maliyeti de en az düzeye düşer.

c. Taklit, kopya gibi haksız rekabete ve de yeni rakiplerin piyasaya girmesine karşı yasal koruma sağlar. Herhangi bir kriz sırasında krizin atlatılmasını kolaylaştırır. Marka, müşteriler açısından garanti belgesi gibi işlev göreceğinden müşteri sadakatini artırır; müşteri sadakatinden dolayı pazarlama masrafları azalır,

talep yaratmada büyük yararlar sağlar. Marka sadakatının artışı işletmenin pazarlama planlamasını kolaylaştırır, değişik özellikler taşıyan ürünlere değişik marka isimleri verilerek çeşitli pazar bölümlerine girme olanağı elde edilir, işletme imajı oluşturmaya yardımcı olur, tutundurma kolaylaşır, işletme için şerefiye ve marka sermayesi yaratır.

d. Reklamı yapılan marka kolaylıkla anımsanır ve markayı taşıyan ürünler, özellikle kendin seç-al yöntemiyle satışta, kolaylıkla tanınır alınır. Markanın kullanılması, ürünü aracı işletmelere doğru çeker. Tüketiciler belirli markalı ürünü satın almakta ısrarlı davranırlarsa, toptancılar ve perakendeciler o ürünü satmak zorunluluğu hissederler Bu da işletmenin, dağıtıcılara ve perakendecilere karşı elinde daha fazla koz bulunmasını sağlar.

e. Tanınan markalı ürünleri olan üretici, yeni ürünlerini piyasaya sunarken zorlanmaz.

f. Fiyat istikrarına olumlu etki eder; marka sahibi işletmeye, aracı kuruluşların sık sık fiyat değişikliği yapmamalarını, değişik aracılardan ürünü farklı fiyatlardan satmamalarını sağlamada yardımcı olur.

g. Ürüne prestij sağlar Marka imajı oluşturmaya yardımcı olur. Ürünü etkin biçimde konumlandırmak için de, üretici, hedef pazarın kabul edeceği marka imajını oluşturmada tutundurma çabalarını kullanır.

h. Fiyat karşılaştırmasını azaltır. Marka ismi ile üretici, rakiplerinden farklı fiyat koyma olanağına kavuşabilir.

Toplum Açısından Marka Kullanmanın Faydaları:

Marka fiyatlarda kararlılık sağlayabilir, ürünlerin kalitesinin iyileşmesine ve firmaların taklitlerden korunmak için daha çok yenilik yapmalarına yarayabilir. Tüketicilerin korunmasına katkıda bulunur.

1990'lerden bu yana gelişme gösteren bir kavram olan marka değeri, saygın bir markanın bir ürüne değer katması için kullanılmasıdır. Bu açıdan bakıldığında marka değeri iyi niyet ve olumlu etkilerin birikimidir (Keller, 1993: 1).

Marka değeri, işletmelere daha yüksek satış ve kar marjı yaratmalarına imkân sağlayacak farklılaşma avantajı sunmaktadır. İlave olarak marka değeri üretici işletmelere, yeni ürün geliştirme, pazarlara sunma ve markayı rakip işletmelerin saldırılarından koruma imkanı vermektedir (Lassar vd., 1995: 11).

Beş marka değeri kavramından söz edilebilir (Aaker, 1992: 28);

1. Marka bağlılığı
2. Marka isminin farkında olma
3. Algılanan marka kalitesi
4. Algılanan kaliteye ek olarak marka çağrışımları
5. Sahip olunana marka varlıkları

İyi bir marka oluşturmak ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı tüketici pazarlarında başarılı olmak firmalar açısından büyük önem taşımaktadır. Marka başarısının en önemli göstergelerinden birinin ise marka bağlılığı oluşturmak olduğunu söylemek mümkündür (Çiftyıldız ve Sütütemiz, 2007: 37).

Marka bağlılığı pazarlama maliyetlerini azaltır. İşletmeye sadık müşteriler kazandırır ve bu müşteriler çevresindekileri de marka hakkında olumlu biçimde etkilerler (Odabaşı, 1995: 142).

Tüketici zihninde marka varlığının gücü olarak tanımlanan marka farkındalığı, markayı tanıma ve markanın farkında olunması olarak tanımlanmaktadır (Avcılar, 2008: 14).

Algılanan marka kalitesi, satın alma nedeni oluşturarak, farklılaştırma ya da konumlandırma ile kanal üyelerinin ilgisini çekerek, daha yüksek fiyatı destekleyerek ve hat uzantılarına temel oluşturarak değer yaratır (Odabaşı, 1995: 142).

Marka çağrışımları ise; ürün özelliklerini, müşteri yararlarını, kullanıcıları, yaşam biçimlerini, rakipleri ve ülkeleri içermektedir. Sahip olunana marka varlıkları da patentler, ticari markalar, kanal ilişkilerinden oluşmaktadır (Odabaşı, 1995: 142).

Başarılı bir marka yaratabilmek ancak, markayı tüketicinin gözünde rakiplerden farklı bir yere oturtmakla başarılabilir. Tüketicinin bir markadan beklentileri belirlenip, rakip markalar da göz önüne alınarak, üründe rakiplerin karşısında farklılaştırmaya gidilmelidir. Başarılı markalar, ancak tüketicinin ne istediğinin bilinmesi ve buna göre ürün ve hizmet geliştirilmesi ile yaratılabilir (Çabuk ve Orel, 2008: 103).

3.6.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi

MİY; “işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren müşteri odaklı olma kültürünü benimseten bir strateji olarak tanımlanabilir. MİY uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmayı, buna bağlı olarak da kârlılığı amaç edinen bir kavramdır. Bu kavram pazarlama stratejileri ile bilgi teknolojileri arasında köprü vazifesi görür (Yurdakul, 2002: 196).

Bir başka tanıma göre MİY, (Müşteri İlişkileri Yönetimi) veya CRM (Consumer Relationship Management), “üstün nitelikli müşteri değeri ve tatmini sağlayarak kârlı müşteri ilişkileri kurma ve sürdürme süreci” olarak ifade edilmektedir (Kılıçarslan, 2007: 18).

Günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte işletmeler hedef kitlelere ulaşmak için tüketicilere ait verileri toplayıp, depolamaktadırlar. Toplanan bu veriler bilgiye dönüştürülüp tüketiciyle uzun dönem ilişkiye girilmesi sağlanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) denilen bu yöntemle birçok firma müşteri sadakati yaratıp, mevcut müşterilerini elde tutma ve yeni müşteri kazanma çabası içine girmektedirler. Yine bu yöntemle, hangi müşterinin firma için önemli veya karlı, hangi müşterinin önemsiz veya karsız olduğunu tespit etmekte, tüketicilerin satın almasında hangi faktörlerin etkili olduğunu ölçmede, satış sonrası hizmetlerin sürekliliğini sağlamada

ve hatta işletmelerin promosyon stratejilerini belirlemede de büyük fayda sağlamaktadır (Erdem, 2005: 86).

MİY' in amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Kırım, 2001: 104):

- Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek,
- Farklılaşma sağlamak,
- Maliyet minimizasyonu sağlamak,
- İşletmenin verimini arttırmak,
- Uyumlu faaliyetler sağlamak,
- Müşteri taleplerini karşılamak.

MİY pazarlamayı bir bölüm olmaktan çıkartarak işletmenin her birimine yayan bir oluşumdur. Sonuç olarak MİY sistemi tüm işletme tüm birimler için eş zamanlı ve eş amaçlı olarak tasarlanmalıdır.

MİY' in uygulandığı işletmeler üzerinde birçok yararlar sağladığı gözlenmiştir. Bu yararları kısaca aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çoroğlu, 2002: 100):

- MİY müşterilerden ömür boyu elde edilebilecek değerin maksimize edilmesini sağlar.
- Satış sürecini oluşturma ve geliştirme olanağı sağlar.
- Satış sürecinin verimsizliğini ortadan kaldırır.
- Mevcut ve potansiyel müşterilere çapraz satış olanağı sağlar.
- Müşteri kaybının minimize edilmesini ve müşteri sadakatinin arttırılmasını sağlar.
- Pazarlama bütçesinden tasarruf sağlar.
- Müşteri ile ilgili bilgi toplanmasını sağlar.

- İş süreçlerinin standardizasyonunu ve otomasyonunu sağlar.
- İşletmenin verimliliğini artırır.
- Belirli hedef kitlelere promosyon ve kampanya yapılmasını sağlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA İLETİŞİMİ UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dünyada yaşanan küreselleşme süreci ile birlikte, bir ülkeden diğerine sıçrayan ekonomik mali krizler, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeleri özellikle de bu ülkelerin mali sektörleri içinde büyük paya sahip olan bankacılık sektörlerini etkilemektedir.

Ülkemizde bankacılık sektörü özellikle 1990'lı yıllardan sonra ulusal ve uluslar arası piyasalarda yoğun rekabet yaşamaya başlamıştır. Bunun yanı sıra ülkemizde 1994 ve 1998 yıllarında yaşanan ekonomik krizler bankalar açısından oldukça zorlu yıllar olmuştur. Bu süreçte ayakta kalabilmek için özellikle banka birleşmeleri ve ulusal ve uluslar arası piyasalarda banka satın almaları yaygınlaşmış, ayrıca 1999 yılından sonra batan ve devletin el koyduğu banka sayısı da artmıştır. Bu karmaşa ve yoğun rekabet ortamında bankaların ayakta kalabilmeleri için çevresi ile uyum içerisinde olması gerekir. Bir bankanın rekabet avantajı sağlayabilmesi için dış çevresi hakkında güncel bilgi sahibi olması gerekir. Bu bilgiler etkili ve verimli pazarlama kararları için toplanmalı, analiz edilmeli ve kullanıma hazır hale getirilmelidir (Marangoz, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/05-01.pdf>: 202).

Bankaların teknolojik yeniliklere ayak uydurup, teknolojiyi en iyi şekilde kullanarak, maliyetlerini azaltmaları, kredi hacimlerini arttırabilmeleri, yaşanan yoğun rekabet karşısında müşteri memnuniyetini ön planda tutup, müşteri sayısını fazlalaştırabilmeleri uyguladıkları pazarlama iletişimi politika ve kültürüyle yakından ilgilidir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren bankaların başarılı olabilmeleri karşılaşmaları olası krizlere karşı duyarlı ve dinamik bir yapıya sahip olmalarına bağlıdır. Pazarlama ve pazarlama iletişimi uygulamalarını benimseyen bankalar, tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmekte bununla birlikte bankaların yaşam süreleri artmaktadır. Böylece bankalar olası krizleri en az hasarla atlatabilmektedirler. Bu bağlamda bu araştırmanın temel amacı; kriz dönemlerinde pazarlama iletişimi uygulamalarının bankaların performansına etkilerinin belirlenmesidir.

Araştırmanın alt amaçlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

Bankalarda Kriz ve Kriz Yönetimine İlişkin Amaçlar

1. Bankaların kriz dönemi yaşamalarında etkili olan faktörleri belirlemek,
2. Kriz durumlarına karşı uygulanacak plan ve politikaları belirlemek,
3. Bankaların kriz dönemlerinde yaşayabilecekleri olumlu ve olumsuz sonuçların belirlenmesi,
4. Bankaların muhtemel krizleri önlemek amacıyla yaptıkları çalışmaları belirlemek.

Pazarlama İletişimi İle İlgili Amaçlar

1. Bankalarda uygulanan pazarlama iletişimi amaçlarının önem derecelerini belirlemek,
2. Kriz dönemlerinde uygulanan pazarlama iletişimi stratejilerini belirlemek,
3. Bankaların kriz durumunda uyguladıkları pazarlama iletişimi araçlarının belirlenmesi,
4. Bankaların uyguladıkları pazarlama iletişimi çalışmalarının yeterli olup olmadığının belirlenmesi.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamına ülke ekonomisi açısından oldukça büyük öneme sahip bankacılık sektörü dâhil edilmiştir. Uygulama Konya’da faaliyette bulunan bankalarda çalışan 125 bankacının cevaplandığı anketi kapsamaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan araştırmada verilerin toplanıp değerlendirilebilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formunun hazırlanmasında daha önce uygulanmış çalışmalardan yararlanılmış ve bu kapsamda 30 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Yukarıda belirtilen araştırma amaçları çerçevesinde, araştırma ile ilgili geliştirilen hipotezleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

Hipotez 1: Araştırmaya katılan bankalarda bir kriz dönemi yaşanmasında ekonomik faktörler önemli bir nedendir.

Hipotez 2: Araştırmaya katılan bankalarda bir kriz döneminde bankanın büyüklüğü ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi politikası önemli bir nedendir.

Hipotez 3: Araştırmaya katılan bankalarda krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi önemli bir nedendir.

Hipotez 4: Araştırmaya katılan bankalarda krizlere karşı hazırlıklı olmak krizlerin etkilerini azaltmaktadır.

Hipotez 5: Araştırmaya katılan bankalarda ürün imajı oluşturmak önemli bir pazarlama iletişim etkinliğidir.

Hipotez 6: Araştırmaya katılan bankalarda kurum imajı oluşturma önemli bir pazarlama iletişim etkinliğidir.

Hipotez 7: Araştırmaya katılan bankalarda medya ile ilişkileri kontrol etmek önemli bir halkla ilişkiler etkinliğidir.

Hipotez 8: Araştırmaya katılan bankalarda kriz döneminde kişisel satış faaliyetlerinde müşteriden anında cevap alma önemli fayda sağlar.

Hipotez 9: Araştırmaya katılan bankalarda müşterilerden gelen öneri, istek ve şikâyetleri dikkatlice değerlendirmeye almak önemli bir müşteri ilişkileri yönetimi tekniğidir.

Hipotez 10: Araştırmaya katılan bankalarda müşteriye bilgilendirmek önemli bir pazarlama iletişimi etkinliğidir.

4.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Uygulamanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılarak, şekiller ve tablolar yardımıyla açıklanacaktır. Sonuçların istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadıkları değerlendirilecektir.

4.5.1. Araştırmaya Katılan Bankalarda Kriz ve Kriz Yönetimi İle İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılan bankalara kriz ve kriz yönetimi konusunda sorulan soruların cevapları bu bölümde ele alınacaktır.

Tablo 4. 1: Araştırmaya Katılanların Görevli Oldukları Süre Boyunca Herhangi Bir Krizle Karşılaşma Durumları

Süre	Sayı	Yüzde
Evet	97	77,6
Hayır	28	22,4
Toplam	125	100,0

Araştırmaya katılan toplam 125 banka çalışanına görevde bulundukları süre zarfında herhangi bir krizle karşılaşp karşılaşmadıkları sorulmuştur. Çalışanların % 77,6'sı (97 kişi) bu süreçte krizle karşılaştıklarını belirtirken, % 22,4'lük kısım (28 kişi) herhangi bir krizle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.2.'de araştırmaya katılan işletmelerde, bir kriz durumu yaşanmasında etkili olabilecek faktörlerin önem dereceleri görülmektedir. İşletmelerin kriz dönemi yaşamasında etkili olan faktörlerin önem derecelerini tespit etmek amacıyla tablo 4.2.'de görülen faktörler beşli bir likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 “önemsiz” ve 5 “en önemli” anlamındadır.

Tablo 4. 2: Araştırmaya Katılan Bankalarda Bir Kriz Dönemi Yaşanmasında Etkili Olan Faktörlerin Önem Dereceleri

Kriz Dönemi Yaşanmasında Etkili Olan Faktörler	Ortalama	Std.Sap.
Ekonomik Faktörler	4,36	1,90
Diğer (Küresel Kriz)	4,19	1,04
Teknolojik Faktörler	3,98	1,22
Uluslar arası Çevre Koşulları	3,72	1,05
Yönetsel Faktörler	3,55	1,12
Doğal Felaketler	3,26	1,06
Diğer (Yoğun Rekabet)	3,09	1,14
Hukuki, politik ve sosyo kültürel faktörler	2,95	0,98

Not: (i) n=125; (ii) ölçekte 1 önemsiz, 5 en önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=386,383$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır

Tablo 4.2.’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan bankalarda bir kriz durumu yaşanmasında ekonomik faktörler (4,36), diğer (küresel kriz) faktörler (4,19), teknolojik faktörler (3,98), uluslar arası çevre koşulları (3,72), yönetsel faktörler (3,55), doğal felaketler (3,26), diğer (yoğun rekabet) (3,09) görülmektedir. Hukuki politik ve sosyo kültürel faktörlerin ise (2,95) bankaların bir kriz dönemi yaşamasında diğer faktörlere oranla nispeten daha az önemli olduğu belirtilmiştir. Araştırmada en önemli faktör olarak ekonomik faktörlerin verilmesi “ekonomik kriz” tanımlamasıyla da paralellik göstermektedir. Ayrıca günümüzde küreselleşmeyle birlikte artan yoğun rekabet sonucu meydana gelen küresel krizler de araştırmada en önemli ikinci faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan bankalarda bir kriz döneminde izlenen politikaların önem derecelerini tespit etmek amacıyla tablo 4.3.’te görülen faktörler beşli bir likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 “önemsiz” ve 5 “en önemli” anlamındadır. Araştırmaya katılan bankalarda kriz dönemi boyunca izlenen politikaların önem derecelerine göre dağılımı tablo 4.3.’te görülmektedir.

Tablo 4. 3: Araştırmaya Katılan Bankalarda Kriz Dönemi Boyunca İzlenen Politikaların Önem Dereceleri

Kriz Dönemi Boyunca İzlenen Politikalar	Ortalama	Std.Sap.
Bankanın büyüklüğü ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi	4,77	0,94
Kredi geri ödeme planının başarıyla yürütülmesi	4,62	0,90
Diğer (Riskli projelerin iptal edilmesi)	4,26	1,02
Diğer (Daha aktif finansal yönetim)	4,04	1,08
Satışlarda müşteriye daha cazip teklifler sunma (faiz indirimi, ödemelerde kredi kolaylığı ve daha uzun vade vb.)	3,88	0,86
Daha ucuz ve kaliteli ürün/hizmet sunumu	3,52	1,16
Bankada yaratıcı ve esnek bir örgüt politikasının uygulanması	3,26	0,68
Reklâm harcamalarının arttırılması	3,04	1,04

Not: (i) n=125; (ii) ölçekte 1 önemsiz, 5 en önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=419,724$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan bankalarda kriz dönemi boyunca izlenen politikaların önem dereceleri incelendiğinde; bankanın büyüklüğü ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesinin (4,77), kredi geri ödeme planının başarıyla yürütülmesinin (4,62) diğer politikalara göre daha öncelikli uygulandığı görülmektedir. Bu konuda yapılan diğer çalışmalar incelendiği zaman, işletmelerde bir kriz dönemi yaşama süreci başlar başlamaz, işletme yöneticilerinin krizin etkilerine karşı koyabilme ve krizi durdurabilme amacıyla örgüt büyüklüğünü ve istihdam edilen çalışan sayısını sorguladıkları görülmektedir. Örneğin Kash ve Darling (1998) tarafından yapılan bir çalışmada işletme yöneticilerinin kriz sürecinde uygulamaya koyduğu ilk kararın “çalışan sayısını azaltmak ve işletmeyi küçültmek” olduğu görülmektedir (Zerenler, 2003: 344). Ayrıca araştırmaya katılan bankalarda riskli projelerin iptal edilmesi (4,26), daha aktif finansal yönetim (4,04), satışlarda müşterilere daha cazip teklifler sunma (faiz indirimi, ödemelerde kredi kolaylığı, daha uzun vade gibi) (3,88), daha

ucuz ve kaliteli ürün/hizmet sunumu (3,52), bankada yaratıcı ve esnek bir örgüt politikasının uygulanması (3,26), reklam harcamalarının arttırılması (3,04) politikaları da uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan bankaların kriz döneminde yaşadıkları olumlu ve olumsuz sonuçların önem derecelerine göre dağılımı tablo 4.4.'te gösterilmektedir. Bu tabloda görülen faktörler beşli bir likert ölçeği şeklinde sunulmuştur. Ölçekte 1 “önemsiz” ve 5 “en önemli” anlamındadır.

Tablo 4. 4: Araştırmaya Katılan Bankaların Kriz Döneminde Yaşadıkları Olumlu ve Olumsuz Sonuçların Önem Dereceleri

Kriz Döneminde Yaşadıkları Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar	Ortalama	Std.Sap.
Yüksek personel devri	4,15	0,90
Diğer (Banka içinde korku ve panik havası)	4,02	1,26
Hızlı karar alma zorunluluğu	3,79	1,42
Diğer (Sağlam müşterilerin bile finansal krize girmeleri)	3,52	0,84
Krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi	3,24	0,90
Banka personeli üzerinde stres ve gerilimin artması	3,02	0,98
Gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı hale gelinmesi	2,80	1,02
Diğer (Kredilerde ödeme güçlüğü yaşanması)	2,57	0,94
Örgütün zayıf yönlerinin saptanması	2,31	1,10
Diğer	2,17	0,88

Not: (i) n=125; (ii) ölçekte 1 önemsiz, 5 en önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=522,844$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan bankaların kriz dönemlerinde yaşadıkları olumlu ve olumsuz sonuçların önem dereceleri incelendiğinde; yüksek personel devri (4,15), banka içinde korku ve panik havası (4,02), hızlı karar alma zorunluluğu (3,79), sağlam müşterilerin bile finansal krize girmeleri (3,52), banka personelinin üzerinde stres ve gerilimin artması (3,02), kredilerde ödeme güçlüğü yaşanması (2,57), olumsuz sonuçlar olarak karşımıza çıkarken, krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi (3,24), gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı hale gelinmesi (2,80), örgütün zayıf yönlerinin saptanması (2,31) olumlu sonuçlar olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan bankaların kriz yönetimi konusundaki genel düşüncelerinin önem derecelerine göre dağılımı tablo 4.5.'te sunulmaktadır. Bu tabloda görülen faktörler beşli bir likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 “önemsiz” ve 5 “en önemli” anlamındadır.

Tablo 4. 5: Araştırmaya Katılan Bankalarda Kriz Yönetimi Konusundaki Düşüncelerin Önem Dereceleri

Kriz Yönetimi Konusundaki Düşünceler	Ortalama	Std.Sap.
Diğer (Krizle karşı finansman yönetimi çok önemlidir)	3,64	0,90
Diğer (Aşırı riskli krediler krize yol açmaktadır)	3,41	1,44
Krizlere karşı hazırlıklı olmak krizlerin etkilerini azaltmaktadır.	3,18	1,16
Kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur.	2,85	0,86
Kriz hazırlığı ve kriz yönetimi yüksek maliyetli bir durumdur.	2,39	0,90
Kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir kriz çalışması yapmaya gerek yoktur.	2,06	1,02

Not: (i) n=125; (ii) ölçekte 1 önemsiz, 5 en önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=362,187$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan bankaların kriz yönetimi konusundaki düşünceleri önem derecelerine göre sıralandığı zaman, “krize karşı finansman yönetimi çok önemlidir” (3,64), “aşırı riskli krediler krize yol açmaktadır” (3,41), “krizlere karşı hazırlıklı olmak krizlerin etkilerini azaltmaktadır”, (3,18), “kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur” (2,85), “kriz hazırlığı ve kriz yönetimi yüksek maliyetli bir durumdur” (2,39), ve son olarak ta “kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir kriz çalışması yapmaya gerek yoktur” (2,06) düşüncesi gelmektedir.

Tablo 4. 6: Araştırmaya Katılan Bankalarda Personele Kriz Yönetimiyle İlgili Verilen Eğitim Çalışmaları

Verilen Eğitim Türü	Sayı	Yüzde
Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır.	54	43,2
Diğer (Müşteri İlişkileri Yönetimi ve satış teknikleri eğitimi verilmektedir)	32	25,6
Banka personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır. (stres ve heyecan yönetimi)	21	16,8
Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir	10	8
Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir.	8	6,4
Medya eğitimi verilmektedir	-	-
Toplam	125	100,0

Tablo 4.6. ‘da görüldüğü gibi araştırmaya katılan bankalarda personele verilen kriz yönetimi ile ilgili eğitim çalışmaları incelendiği zaman bankaların %43,2’si (54 kişi) kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmadığını belirtmişlerdir. Bu konuda Köroğlu tarafından 2004 yılında otel işletmeleri üzerine yapılan çalışmada da benzer bulgular elde edilmiştir. Söz konusu çalışmada otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun personeline kriz yönetimi ile ilgili eğitim

vermediği görülmüştür (Köroğlu, 2004: 124). Bu da günümüzde işletmelerin krize müdahale etmede ve olası krizleri önceden önleme konusunda, eğitim çalışmalarına maalesef gerektiği kadar önem vermediklerini göstermektedir. Tablo 4.6.'ya bakıldığı zaman eğitimle ilgili olarak bankaların % 25,6'sının (32 kişi) personeline müşteri ilişkileri yönetimi ve satış teknikleri eğitimi verdiğini, % 16,8'inin (21 kişi) personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırladığını, % 8'inin (10 kişi) tüm personelin iş güvenliği konusunda eğitildiğini, % 6,4'ünün (8 kişi) ise genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verdiğini söylerken, araştırmaya katılan bankaların hiç birisinde medya eğitimi verilmediği görülmektedir.

Tablo 4. 7: Araştırmaya Katılan Bankaların Personeline Verdikleri Eğitimin Yeterli Olma Durumu

Eğitim Yeterliliği	Sayı	Yüzde
Kesinlikle hayır	93	74,4
Kısmen	11	8,8
Evet	10	8
Hayır	6	4,8
Kesinlikle evet	5	4
Toplam	125	100,0

Araştırmaya katılan bankaların personeline verdikleri eğitimin yeterli olma durumu incelendiği zaman bankaların % 74,4'ü (93 kişi) gibi büyük bir çoğunluğu kesinlikle hayır, % 8,8'i (11 kişi) kısmen, % 8'i (10 kişi) evet, % 4,8'inin (6 kişi) hayır cevabını verdiği görülür. % 4'lük (5 kişi) bir kesim ise kesinlikle evet yanıtını vermiştir. Meydan tarafından 2005 yılında 41 tekstil işletmesinde yapılan çalışmada da hiçbir işletme yöneticisinin kesinlikle evet cevabını vermemesi oldukça düşündürücüdür (Meydan, 2005: 105).

Tablo 4. 8: Araştırmaya Katılanların Görevli Oldukları Bankalarda Kriz İhtimaline Yönelik Hazırlanmış Bir Kriz Yönetim Planı Olma Durumu

Kriz Yönetim Planı	Sayı	Yüzde
Hayır	68	54,4
Evet	57	45,6
Toplam	125	100,0

Tablo 4.8. incelendiği zaman araştırmaya katılan yöneticilerin %54,4'ü (68 kişi) hayır derken, %45,6 'sı (57 kişi) ise evet cevabını vermiştir. Bu konuda Köroğlu tarafından yapılan çalışmada da 62 otel işletmesinin 51'i (% 82,3) hayır derken, 11'i (%17,7) ise evet yanıtını vermiştir (Köroğlu, 2004: 125). Ayrıca Akdemir tarafından yapılan bir çalışmada kriz yönetim planına sahip işletmelerin oranı % 48, Yörük tarafından yapılan çalışmada ise bu oran % 43 olarak ifade edilmektedir (Zerenler, 2003: 350).

Tablo 4. 9: Araştırmaya Katılan Bankalarda Hazırlanan Kriz Yönetim Planlarının Esnekliğini Kaybetmemelerine Yönelik Yapılan Çalışmalar

Kriz Yönetim Planı	Sayı	Yüzde
Gerçekçi çözümler üretilmesi	17	29,8
Çevresel değişimlerin sürekli izlenmesi	14	24,6
Diğer (Danışmanlık şirketlerinden destek ve eğitim alınması)	9	15,8
Bankanın zayıf yönlerinin tespit edilip planın güçlendirilmeye çalışılması	7	12,3
Diğer (Hizmet içi eğitime önem verilmesi)	6	10,5
Planın sürekli test edilip yeniden düzenlenmesi	4	7
Toplam	57	100,0

Tablo 4.9.'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan bankaların 17'sinin (% 29,8) gerçekçi çözümler üretilmesi, 14'ünün (% 24,6) çevresel değişimlerin sürekli izlenmesi yoluyla kriz yönetim planlarının esnekliğini kaybetmemesi için çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bu da araştırmaya katılan bankaların muhtemel kriz durumlarının banka dışından kaynaklanabileceğini düşündüklerini göstermektedir. Bu bağlamda bankalar çevrelerindeki değişimleri en kısa sürede algılayıp zamanında cevap vermelidirler. Diğer sonuçlara bakıldığında ise bankaların 9'unun (%15,8) danışmanlık şirketlerinden destek ve eğitim alınması, 7'sinin (% 12,3) zayıf yönlerin tespit edilip planın güçlendirilmeye çalışılması, 6'sının (% 10,5) hizmet içi eğitime önem verilmesi ve son olarak 4'ünün (% 7) de planın sürekli test edilip yeniden düzenlenmesi gerektiğini savundukları görülür.

Araştırmaya katılan bankaların kriz ve kriz yönetimi ile ilgili hipotezlere ilişkin testler ve sonuçları aşağıda tablo 4.10'da görüldüğü gibidir. Hipotezleri test etmek amacıyla “ tek örnek t-testi” kullanılmıştır.

Tablo 4.10: Bankalarda Kriz Ve Kriz Yönetimi İle İlgili Hipotezlerin Test Sonuçları

	Hipotezler	Ort.	Std. Sap.	t	p	Kabul/ Red
H₁	Araştırmaya katılan bankalarda bir kriz dönemi yaşanmasında ekonomik faktörler önemli bir nedendir.	4,36	1,90	29,823	<,001 (0,000)	Kabul
H₂	Araştırmaya katılan bankalarda bir kriz döneminde bankanın büyüklüğü ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi politikası önemli bir nedendir.	4,77	0,94	41,452	<,001 (0,000)	Kabul
H₃	Araştırmaya katılan bankalarda krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi önemli bir nedendir.	3,24	0,90	33,261	<,001 (0,000)	Kabul
H₄	Araştırmaya katılan bankalarda krizlere karşı hazırlıklı olmak krizlerin etkilerini azaltmaktadır.	3,18	1,16	28,944	<,001 (0,000)	Kabul

Not: (i) n=125; (ii) tek örnek -t- testi

Bankalarda kriz ve kriz yönetimi ile ilgili yapılan anket sonucunda elde edilen hipotezlerin hepsinin kabul edildiği görülmektedir.

4.5.3. Araştırmaya Katılan Bankalarda Pazarlama İletişimi İle İlgili Bilgiler

Bu bölümde araştırmaya katılan bankalara pazarlama iletişimi ile ilgili çeşitli sorular sorulmuştur. Tablolar yardımıyla bu sorulara verilen cevaplar değerlendirilecektir.

Tablo 4.11: Araştırmaya Katılanların Kriz Döneminin Atlatılması Konusunda Pazarlama İletişimi Uygulamalarının Olumlu Etkisi Olduğuna İlişkin Görüşlerine Göre Dağılımı

Pazarlama İletişimi Uygulamalarının Etkisi	Sayı	Yüzde
Evet	81	64,8
Kısmen	27	21,6
Hayır	17	13,6
Toplam	125	100,0

Araştırmaya katılan bankaların kriz döneminin atlatılması konusunda pazarlama iletişimi uygulamalarının olumlu etkisi olduğuna ilişkin görüşlerinin dağılımına bakıldığı zaman, 125 bankacının 81'inin (% 64,8) evet, 27'sinin (% 21,6) kısmen, 17'sinin (% 13,6) hayır cevabını verdiği görülür. Bu sonuçlar pazarlama iletişimi çalışmalarının günümüzde krizin olumsuz etkilerinin atlatılması konusunda bankalarda önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan bankalarda pazarlama iletişim araçlarının önem dereceleri göre dağılımı tablo 4.11.'de sunulmaktadır. Bu tabloda görülen faktörler beşli bir likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 “önemsiz” ve 5 “en önemli” anlamındadır

Tablo 4.12: Araştırmaya Katılan Bankalarda Kullanılan Pazarlama İletişim Amaçlarının Önem Dereceleri

Pazarlama İletişimi Amaçları	Ortalama	Std.Sap.
Ürün/Hizmetle İlgili Amaçlar		
Ürün imajı oluşturmak	3,12	0,63
Ürünün markasının oluşturulması	3,05	0,84
Ürünü denemeyi teşvik etmek	2,74	1,02
Müşteri İle İlgili Amaçlar		
Müşteriyi bilgilendirmek	3,38	0,98
İlgi uyandırmak	3,14	1,13
Tutum oluşturmak, değiştirmek ve pekiştirmek	3,08	0,86
Banka İle İlgili Amaçlar		
Kurum imajı oluşturma	3,24	1,10
Kurum kimliği oluşturma	3,07	1,06
Farklı konumlandırma yapmak	2,94	1,08
Pazar (Piyasa) ile İlgili Amaçlar		
Satış hacmini etkilemek	2,82	1,08
Pazara nüfuz etme oranını artırma	2,57	1,10
Müşteri ilişkilerini geliştirmek	2,39	1,12

Not: (i) n=125; (ii) ölçekte 1 önemsiz, 5 en önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=488,1592$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan bankalarda kullanılan pazarlama iletişim amaçlarının önem derecelerine bakıldığında, ürün/hizmetle ilgili amaçlarda; ürün imajı oluşturmak 3,12, ürün markasının oluşturulması 3,05, ürün denemeyi teşvik etmek 2,74, müşteri ile ilgili amaçlarda; müşteriyi bilgilendirmek 3,38, ilgi uyandırmak 3,14, tutum

oluşturmak değiştirmek ve pekiştirmek 3,08, banka ile ilgili amaçlarda; kurum imajı oluşturma 3,24, kurum kimliği oluşturma 3,07, farklı konumlandırma yapmak 2,94, pazarla ilgili amaçlarda ise satış hacmini etkilemek 2,82, pazara nüfuz etme oranını artırma 2,57, müşteri ilişkilerini geliştirmek 2,39 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.13: Araştırmaya Katılan Bankalarda Kriz Döneminde Uygulanan Pazarlama İletişim Stratejileri

Pazarlama İletişimi Stratejileri	Sayı	Yüzde
Hizmet konumlandırma stratejisi	103	82,4
İmaj-kimlik stratejileri	83	66,4
Hizmet-fayda stratejileri	69	55,2

Not: Birden fazla seçenek işaretlenebildiği için toplamda % 100'ü aşmaktadır

Tablo 4.12.'de araştırmaya katılan bankalarda kriz döneminde uygulanan pazarlama iletişim stratejileri görülmektedir. Bankaların % 82,4'ü hizmet konumlandırma stratejisini, % 66,4'ü imaj kimlik stratejilerini, % 55,2 'si ise hizmet-fayda stratejilerini uygulamaktadır.

Tablo 4.14: Araştırmaya Katılan Bankalarda Kriz Döneminde Uygulanan Pazarlama İletişim Araçları

Pazarlama İletişimi Araçları	Sayı	Yüzde
Müşteri Hizmetleri	119	95,2
İnternet Üzerinden Hizmet	105	84
Satış Tutundurma (Promosyon)	83	66,4
Reklam	72	57,6
Hizmet Noktalarının Yeri ve Niteliği	57	45,6
Sponsorluk	44	35,2
Halkla İlişkiler	39	31,2
Satış Elemanı ve Kişisel Satış	33	26,4
Toplumsal ve Sosyal Amaçlara Yönelik Çalışmalar	25	20

Not: Birden fazla seçenek işaretlenebildiği için toplamda % 100'ü aşmaktadır.

Tablo 4.13.'te bankaların kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama iletişim araçları görülmektedir. İlk sırada %95,2 ile müşteri hizmetleri gelmektedir. Bu da günümüzde bankaların müşteri taleplerini karşılayıp, müşteri sadakatini arttırarak farklılaşma sağlamalarına yardımcı olmaktadır. İkinci sırada %84 ile internet üzerinden hizmet yer almaktadır. İnternetin yoğun rekabetin yaşandığı küreselleşen dünyamızda büyük bir öneme sahip olması bankaların internet üzerinden hizmet vermesini gerekli hale getirmiştir. Diğer pazarlama iletişim araçlarına bakıldığında, satış tutundurma %66,4, reklam %57,6, hizmet noktalarının yeri ve niteliği %45,6, sponsorluk %35,2, halkla ilişkiler %31,2, satış elemanı ve kişisel satış %26,4 ve toplumsal, sosyal amaçlara yönelik çalışmalar %20 şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 4.15: Araştırmaya Katılanların Kriz Döneminde Reklam Faaliyetlerine Önem Verme Durumu

Kriz Döneminde Reklam Faaliyetlerine Önem Verme	Sayı	Yüzde
Hayır	78	62,4
Evet	47	37,6
Toplam	125	100,0

Tablo 4.14.'te bankaların % 62,4'ü kriz döneminde reklam faaliyetlerine önem verme sorusunu hayır olarak cevaplarken, % 37,6'sı ise evet yanıtını vermiştir. Günümüzde bankaların geniş kitlelere ulaşabilmesi için büyük bir bütçe ayırarak etkili bir reklam faaliyeti yapmaları gerekmektedir. Kriz dönemlerinde ise bu yüzden reklam harcamalarında kısıntıya gittikleri görülmektedir.

Tablo 4.16: Araştırmaya Katılan Bankaların Kriz Döneminde Ağırlık Verdikleri Reklam Türlerine Göre Dağılımı

Kriz Döneminde Ağırlık Verilen Reklam Türleri	Sayı	Yüzde
Televizyon reklamları	42	33,6
Yazılı reklamlar (basın, broşür vb.)	37	29,6
İnternet	21	16,8
Bilboard reklamları	12	9,6
Diğer (Banka vitrini reklamları)	7	5,6
Radyo reklamları	6	4,8
Toplam	125	100,0

Araştırmaya katılan bankaların kriz döneminde ağırlık verdikleri reklam türlerine göre dağılım incelendiğinde, ilk sırada % 33,6 ile televizyon reklamları

gelmektedir. Televizyonun bir ürünün veya hizmetin faydalarının gösteriminde en güçlü araç olduğu düşünülürse, bankaların ilk sırada televizyon reklamlarını tercih etmeleri şaşırtıcı değildir. Tabloda ayrıca yazılı reklamlar (Basın, broşür vb.) % 29,6, internet % 16,8, billboard reklamları % 9,6, banka vitrini reklamları % 5,6 ve son olarak ta radyo reklamları % 4,8 ile sıralanmaktadır. Radyo reklamlarının çok fazla tercih edilmeme nedeni olarak görüntünün olmayıp yalnızca sesin olması dolayısıyla daha düşük dikkat çekmesi gösterilebilir.

Tablo 4.17: Araştırmaya Katılanların Kriz Döneminde Yapmış Oldukları Reklamlardan Amaçlarına Uygun Sonuçlar Alabilme Durumuna Göre Dağılımı

Kriz Döneminde Reklam Faaliyetlerinden Sonuç Alma	Sayı	Yüzde
Evet	71	56,8
Hayır	54	43,2
Toplam	125	100,0

Kriz döneminde bankaların yapmış oldukları reklam faaliyetlerinden amaçlarına uygun sonuçlar alabilme durumlarına bakıldığında; 125 kişiden 71'i (% 56,8) olumlu sonuçlar aldıklarını belirtirken, 54'ü (% 43,2) ise bu soruya hayır cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılan bankaların kriz dönemlerinde halkla ilişkiler çalışmalarının önem derecelerine göre dağılımı tablo 4.17.'de sunulmaktadır. Bu tabloda görülen faktörler beşli bir likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 “önemsiz” ve 5 “en önemli” anlamındadır

Tablo 4.18: Araştırmaya Katılan Bankaların Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler Çalışmalarının Önem Dereceleri

Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler	Ortalama	Std.Sap.
Medya ile ilişkileri kontrol etmek	3,66	1,07
Hizmet içi eğitim	3,28	0,90
Tanıtım toplantıları düzenlemek	2,89	0,98
Özel günler, seminer ve kokteyller düzenlemek	2,64	1,04

Not: (i) n=125; (ii) ölçekte 1 önemsiz, 5 en önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=384,246$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Kriz dönemlerinde bankaların halkla ilişkiler çalışmalarının önem derecelerine bakıldığında zaman medya ile ilişkileri kontrol etmek 3,66, hizmet içi eğitim 3,28, tanıtım toplantıları düzenlemek 2,89, özel günler, seminer ve kokteyller düzenlemek ise 2,64 olarak sıralanmaktadır. Bankaların özellikle de kriz dönemlerinde geniş hedef kitlelere ulaşabilmesi için medya ile ilişkilerinin çok iyi olması gerekmektedir.

Eğer basın kuruluşlarıyla geçmişe dayanan iyi bir ilişki yoksa ve kriz döneminde banka ile basın arasındaki bu iletişim doğru bir biçimde işlemiyorsa aradaki bilgi boşluğunu dedikodu ve çeşitli medya mensuplarının yanlış yorumları dolduracak ve banka kamuoyu gözünde tepkisiz, umursamaz, sorumsuz olarak algılanacaktır. Buna örnek olarak Exxon şirketinin Valdez isimli tankerinin Alaska kıyılarında batmasıyla tankerden sızan petrolün çevreye zarar vermesi ve buna şirketin kayıtsız kalması neticesinde politikacıların ve medyanın hedefi haline gelmiş olması ve bu durumun kuruma krizden daha pahalıya patlaması gösterilebilir (Karlık, 2007: 140).

Tablo 4.19: Araştırmaya Katılanların Kriz Döneminde Yapmış Oldukları Halkla İlişkiler Çalışmalarının Krizin Etkilerini Azaltma Konusunda Yardımcı Olma Durumuna Göre Dağılımı

Halkla İlişkilerin Krizin Etkilerini Azaltması	Sayı	Yüzde
Evet	53	42,4
Kısmen	41	32,8
Hayır	31	24,8
Toplam	125	100,0

Tablo 4.18.'te araştırmaya katılan bankaların kriz döneminde yapmış oldukları halkla ilişkiler çalışmalarının krizin etkilerini azaltma konusunda yardımcı olmasına % 42,4'ü evet, % 32,8'i kısmen, % 24,8'i ise hayır cevabını vermiştir.

Tablo 4.20: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bankaların Etkin Bir Müşteri İlişkileri Yönetimi Olma Durumu

Müşteri İlişkileri Yönetimi Varolma Durumu	Sayı	Yüzde
Evet	91	72,8
Kısmen	26	20,8
Hayır	8	6,4
Toplam	125	100,0

Araştırmaya katılan bankalara etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi olup olmadığı sorulduğunda % 72,8'i (91 kişi) evet, % 20,8 (26 kişi) kısmen, % 6,4'ü (8 kişi) ise hayır demiştir. Bankacılık sektöründe ürün yelpazesinin geniş olması MİY uygulamalarını kolaylaştırırken, bankalarda daha çok uygulama alanı yaratmaktadır. Bu yüzden bankaların büyük bir çoğunluğunun müşteri ilişkileri yönetimine sahip olması şaşırtıcı değildir.

Araştırmaya katılan bankaların müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili düşünceleri tablo 4.20.'de sunulmaktadır. Bu tabloda görülen faktörler beşli bir likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 “kesinlikle katılmıyorum” ve 5 “kesinlikle katılıyorum” anlamındadır.

Tablo 4.21: Araştırmaya Katılanların Uygulanan Müşteri İlişkileri Yönetimi İle İlgili Düşünceleri

Kriz Dönemlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi	Ortalama	Std.Sap.
Müşterilerden gelen öneri, istek ve şikâyetleri dikkatlice değerlendirmeye alırız.	4,07	0,66
Diğer (Müşterilerimize kriz dönemine özel cazip fırsatlar sunarız)	3,69	0,84
Banka personeli müşterilerimizin ne istediğini iyi bilir.	3,51	0,92
Yeni ürün ve hizmet geliştirmek için müşteri bilgilerini kullanırız.	3,42	0,90
Müşterilerimiz fiyat ve kredi politikalarımız üzerinde etkin olmak isterler.	3,19	1,04
Ürün ve hizmet kalitesini yükseltmek için müşteri bilgilerini kullanırız.	2,84	0,84

Not: (i) n=125; (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=548,913$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.20.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan bankaların uyguladıkları müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili düşünceleri şu şekildedir; “müşterilerden gelen öneri, istek ve şikâyetleri dikkatlice değerlendirmeye alırız” 4,07, “müşterilerimize kriz dönemlerinde özel cazip fırsatlar sunarız” 3,69, “banka personeli müşterilerimizin ne istediğini iyi bilir” 3,51, “yeni ürün ve hizmet geliştirmek için müşteri bilgilerini kullanırız” 3,42, “müşterilerimiz fiyat ve kredi politikalarımız üzerinde etkin olmak isterler” 3,19 ve son olarak “ürün ve hizmet kalitesini yükseltmek için müşteri bilgilerini kullanırız” 2,84.

İlk sırada müşterilerin öneri ve şikâyetlerini dikkate alma seçeneği Yeler tarafından 2006 yılında bankacılık sektöründe MİY uygulamalarında eğitimin rolünü ölçmek amacıyla yapılan araştırmada da banka çalışanlarının müşteri ilişkileri uygulamasında önemli buldukları faktörler arasında gelmektedir (Yeler, 2006:104).

Tablo 4.22: Araştırmaya Katılanların Kriz Dönemlerinde Yapılan Kişisel Satış Faaliyetlerini Yeterli Bulma Durumu

Kişisel Satış Faaliyetlerini Yeterli Bulma Durumu	Sayı	Yüzde
Evet	73	58,4
Kısmen	41	32,8
Hayır	11	8,8
Toplam	125	100,0

Bankaların kriz dönemlerinde yaptıkları kişisel satış faaliyetlerini yeterli bulma durumları incelendiği zaman % 58,4'ü evet, % 32,8'i kısmen ve % 8,8'i hayır cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılan bankaların kriz dönemlerinde kişisel satış faaliyetlerinin sağlamış olduğu faydaların önem dereceleri tablo 4.22.'de sunulmaktadır. Bu tabloda görülen faktörler beşli bir likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 “önemsiz” ve 5 “en önemli” anlamındadır.

Tablo 4.23: Araştırmaya Katılan Bankaların Kriz Dönemlerinde Kişisel Satış Faaliyetlerinin Sağlamış Olduğu Faydaların Önem Dereceleri

Kriz Dönemlerinde Kişisel Satışın Faydaları	Ortalama	Std.Sap.
Müşteriden anında cevap alma	3,94	1,03
Müşterinin ikna edilmesinin yüksekliği	3,55	0,93
Yüz yüze bir iletişim olması	3,37	0,88
Hizmeti detaylı anlatma olanağı	3,21	1,24
Müşterinin olumsuz fikirlerini anında giderebilme	3,05	1,06

Not: (i) n=125; (ii) ölçekte 1 önemsiz, 5 en önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=416,822$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan bankalara kriz dönemlerinde kişisel satışın sağlamış olduğu faydaların önem dereceleri sorulmuştur. Müşteriden anında cevap alma 3,94, müşterinin ikna edilmesinin yüksekliği 3,55, yüzyüze bir iletişim olması 3,37, hizmeti detaylı anlatma olanağı 3,21, müşterinin olumsuz fikirlerini anında giderebilme 3,05 şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.24: Araştırmaya Katılanların Medya İle İlişkilerinde Kullandıkları Araçlara Göre Dağılımı

Medya İle İlişkilerde Kullanılan Araçlar	Sayı	Yüzde
Basın bülteni	47	37,6
Diğer (gazete ilanı)	39	31,2
Basın toplantısı	27	21,6
Bilgi formu	8	5,3
Mülakat	4	3,2
Toplam	125	100,0

Tablo 4.23.'ten de görüldüğü gibi bankaların medya ile ilişkilerinde kullandıkları araçların başında % 37,6 ile basın bültenleri gelmektedir. Halkla ilişkiler açısından basında yer almanın en başta gelen araçlarından olan basın bültenleri kurumların medyaya haber ulaştırmasını sağlayan en verimli yöntemlerden biridir ve hedef kitle üzerinde çok etkili bir araçtır. Sıralamada gazete ilan % 31,2 ile ikinci iken basın toplantısı ise % 21,6 ile üçüncüdür. Basın toplantıları, kamuoyunu etkilemede ve kitle iletişim araçlarına haber ulaştırmada önemli bir araç olduğu gibi, düzenleyen örgüte saygınlık da kazandırabilir. Genellikle ürün lansmanları, önemli başarılar, kriz durumları, vizyon değişiklikleri, satın alma-birleşmeler, önemli işbirlikleri gibi özel durumlar ortaya çıktığında yapılmalıdır. Basın toplantılarında profesyonellikten uzaklaşıldığı takdirde beklenen faydalar sağlanmayacağı gibi kuruluşun itibarı da zedelenabilir. Bu yüzden basın toplantısı düzenlenirken çok dikkatli olunması gerekir. Tablo da basın toplantısından sonra % 5,3 ile bilgi formu ve % 3,2 ile mülakat gelmektedir.

Tablo 4.25: Araştırmaya Katılanların Bankaların Medya İle İlişkilerine Daha Çok Ağırlık Vermesi Gerekliğini Düşünme Durumuna Göre Dağılımı

Medya İle İlişkilere Ağırlık Verme Durumu	Sayı	Yüzde
Kesinlikle evet	70	56
Evet	42	33,6
Hayır	7	5,6
Kısmen	5	4
Kesinlikle hayır	1	0,8
Toplam	125	100,0

Araştırmaya katılan bankalara medya ile ilişkilere ağırlık verme durumları sorulduğunda 70 kişi (% 56) kesinlikle evet, 42 kişi (% 33,6) evet, 7 kişi (% 5,6) hayır, 5 kişi (% 4) kısmen ve 1 kişide (% 0,8) kesinlikle hayır cevabını vermiştir. Bankaların daha geniş kitlelere ulaşması, ürün/hizmet tanıtımını yapması, prestij ve

saygınlığını arttırması, önyargı ve yanlış anlamaları düzeltmesi medya sayesinde mümkündür. Bu yüzden oldukça az sayıda bankacı bu soruya hayır cevabını vermiştir.

Tablo 4.26: Araştırmaya Katılan Bankaların Sponsorluk Faaliyetlerinin Olma Durumu

Sponsorluk Faaliyetleri	Sayı	Yüzde
Evet	83	66,4
Hayır	29	23,2
Diğer (bilmiyorum)	8	6,4
Diğer (Yok ama planlıyoruz)	3	2,4
Diğer (var ama etkin değil)	2	1,6
Toplam	125	100,0

Tablo 4.25.'ten de görüldüğü gibi araştırmaya katılan bankaların büyük bir çoğunluğu (% 66,4) sponsorluk faaliyetlerinin olduğunu belirtirken, % 23,2'si hayır, % 6,4'ü de bilmiyorum cevabını vermiştir. Buradan da bankaların sponsorluk faaliyetlerini uygulamakta oldukları ve konuya gereken önemi verdikleri söylenebilir.

Tablo: 4.27. Araştırmaya Katılan ve Sponsor Olan Bankaların Amaçlarına Göre Dağılımı

Sponsorluk Amaçları	Sayı	Yüzde
İyi niyete dayalı olumlu bir imaj yaratmak	62	74,7
Toplumun duyarlılığını arttırmak	15	18,1
Müşteri çekmek	5	6,02
Toplam	83	100,0

Araştırmaya katılan bankaların sponsorluk amaçlarının başında % 74,7 ile iyi niyete dayalı olumlu bir imaj yaratmak gelmektedir. Sponsorluk çalışmaları medyanın çok büyük ilgisini çekmektedir. Böylece bankalar medyanın da desteğini alarak halkın gözünde iyi niyetli olumlu bir imajı rahatlıkla yaratabilirler. Tabloya bakıldığında % 18,1 ile toplumun duyarlılığını artırma ve % 6,02 ile de müşteri çekme seçenekleri görülmektedir.

Tablo 4.28: Araştırmaya Katılanların Kriz Dönemlerinde Yapmış Oldukları Sponsorluk Faaliyetlerinde Azalma Yaşanma Durumuna Göre Dağılımı

Sponsorluk Faaliyetleri	Sayı	Yüzde
Evet	51	61,4
Kısmen	26	31,3
Hayır	6	7,3
Toplam	83	100,0

Araştırmaya katılan bankaların büyük bir çoğunluğunun (%61,4) kriz dönemlerinde yapmış oldukları sponsorluk faaliyetlerinde azalma yaşaması, sponsorluğun tanıtım faaliyetleri arasında etkili olmakla beraber, pahalı bir uygulama olup çok büyük bütçeler gerektirmesi dolayısıyla bankaların kriz dönemlerinde sponsorluk faaliyetlerinde kısıntıya gitmeleri ile açıklanabilir. Tablo ayrıntılı olarak incelendiğinde %31,3'ü kısmen derken, % 7,3 gibi oldukça düşük bir grupta hayır cevabını vermiştir.

Tablo 4.29: Araştırmaya Katılanların Kriz Dönemlerinde Yapmış Oldukları Sponsorluklarda Etkilendikleri Dezavantajların Dağılımı

Sponsorluk Faaliyetlerinin Dezavantajları	Sayı	Yüzde
Maliyetinin yüksek olabilmesi	25	30,1
Yoğun personel kaynağı gerektirmesi	17	20,5
Zaman alıcı olması	14	16,9
Çaba ve bilgi gerektirmesi	13	15,7
Hazırlık ve planlama gerektirmesi	9	10,8
Mesaj taşıma rolünün zayıf olabilmesi	5	6
Toplam	83	100,0

Tablo 4.28.'de araştırmaya katılanların kriz dönemlerinde yapmış oldukları sponsorluklarda etkilendikleri dezavantajların dağılımı görülmektedir. Maliyetinin yüksek olması (% 30,1) ve yoğun personel kaynağı gerektirmesi (% 20,5) ilk sıralarlarda yer almaktadır. Zaman alıcı olması (%16,9), çaba gerektirmesi (%15,7), hazırlık ve planlama gerektirmesi(%10,8) ve mesaj taşıma rolünün zayıf olabilmesi (%6) diğer seçeneklerdir. Buradan da bankaların sponsorluk faaliyetlerinden en çok pahalı olması ve bu konuda eğitilmiş yeterli donanıma sahip personel bulma konusunda etkilendikleri görülmektedir.

Tablo 4.30: Araştırmaya Katılanların Kriz Dönemlerinde Desteğini Almaya Yönelik Halkla İlişkiler Çabasına Girilen Gruplara Göre Dağılımı

Gruplar	Sayı	Yüzde
Müşteriler	44	35,2
Çalışanlar	37	29,6
Diğer (Tedarikçiler)	18	14,4
Medya	15	12
Devlet	8	6,4
Sendikalar	3	2,4
Toplam	125	100,0

Araştırmaya katılan bankaların kriz dönemlerinde desteğini almaya yönelik halkla ilişkiler çabasına girdikleri grupların başında %35,2 ile müşteriler gelirken, onu %29,6 ile çalışanlar, %14,4 ile tedarikçiler, %12 ile medya, %6,4 ile devlet ve son olarak %2,4 ile sendikalar takip etmektedir.

Tablo 4.31: Araştırmaya Katılanların Kriz Dönemlerinde Bankaların Yapmış Oldukları Pazarlama İletişimi Uygulamalarını Yeterli Bulma Durumuna Göre Dağılımı

Pazarlama İletişimi Uygulamaları	Sayı	Yüzde
Evet	43	34,4
Kısmen	35	28
Kesinlikle evet	22	17,6
Hayır	17	13,6
Kesinlikle hayır	8	6,4
Toplam	125	100,0

Tablodan da görüldüğü gibi bankaların %34,4'ü kriz dönemlerinde yapmış oldukları pazarlama iletişimi uygulamalarını yeterli bulurken, %28'i kısmen,

%17,6'sı kesinlikle evet, %13,6'sı hayır ve %6,4'ü kesinlikle hayır cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılan bankaların pazarlama iletişimi ile ilgili hipotezlere ilişkin testler ve sonuçları aşağıda tablo 4.32'de verilmiştir.

Tablo 4.32: Pazarlama İletişimi İle İlgili Hipotezlerin Test Sonuçları

	Hipotezler	Ort.	Std.	t	p	Kabul/Red
		Sap.				
H₅	Araştırmaya katılan bankalarda ürün imajı oluşturmak önemli bir pazarlama iletişim etkinliğidir.	3,12	0,63	34,781	<,001 (0,000)	Kabul
H₆	Araştırmaya katılan bankalarda kurum imajı oluşturma önemli bir pazarlama iletişim etkinliğidir.	3,24	1,10	38,319	<,001 (0,000)	Kabul
H₇	Araştırmaya katılan bankalarda medya ile ilişkileri kontrol etmek önemli bir halkla ilişkiler etkinliğidir.	3,66	1,07	24,175	<,001 (0,000)	Kabul
H₈	Araştırmaya katılan bankalarda kriz döneminde kişisel satış faaliyetlerinde müşteriden anında cevap alma önemli fayda sağlar.	3,94	1,03	23,491	<,001 (0,000)	Kabul
H₉	Araştırmaya katılan bankalarda müşterilerden gelen öneri, istek ve şikâyetleri dikkatlice değerlendirmeye almak önemli bir müşteri ilişkileri yönetimi tekniğidir.	4,07	0,66	26,312	<,001 (0,000)	Kabul
H₁₀	Araştırmaya katılan bankalarda müşteriye bilgilendirmek önemli bir pazarlama iletişimi etkinliğidir.	3,38	0,98	24,423	<,001 (0,000)	Kabul

Not: (i) n=125; (ii) tek örnek -t- testi

Tablo 4.32’den de görülebileceği gibi bankaların pazarlama iletişimi ile ilgili tüm hipotezleri kabul edilmiştir.

4.6. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

1. Araştırmaya katılanlara görevde oldukları süre zarfında herhangi bir krizle karşılaşp karşılaşmadıkları sorulduğunda büyük bir çoğunluk karşılaştıklarını belirtmiştir. Günümüzde çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkan irili ufaklı pek çok krizin varlığı göz önünde bulundurulduğu zaman çalışanların krizle karşılaşma olasılıklarının oldukça fazla olması şaşırtıcı bir durum değildir.

2. Araştırmaya katılan bankaların bir kriz durumu yaşamasında etkili olan faktörler sırasıyla; ekonomik faktörler, küresel kriz, teknolojik faktörler, uluslar arası çevre koşulları, yönetsel faktörler, doğal felaketler, yoğun rekabet ve politik ve sosyo kültürel faktörlerdir. Günümüzde bankalar sadece ekonomik ve küresel faktörler nedeniyle kriz durumu yaşamamaktadır. Etkileri nispeten bu faktörlerden daha az da olsa teknolojiye meydana gelen hızlı değişmeler, uluslar arası düzeyde artan yoğun rekabet, ülkelerin uygulamış oldukları hukuki ve politik düzenlemeler, doğal felaketlerde bankaları krize sürükleyen nedenler arasındadır.

3. Araştırmaya katılan bankaların kriz dönemlerinde sırasıyla; bankanın büyüklüğü ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi, kredi geri ödeme planının başarıyla yürütülmesi, riskli projelerin iptal edilmesi, daha aktif finansal yönetim, satışlarda müşteriye daha cazip teklifler sunma, daha ucuz ve kaliteli ürün/hizmet sunumu, bankada yaratıcı ve esnek bir örgüt politikasının uygulanması, reklam harcamalarının arttırılması politikalarını uyguladıkları görülmektedir. Yapılan araştırmalarda da kriz döneminde birçok işletmenin öncelikli olarak uyguladığı politikaların başında çalışan sayısını azaltma gelmektedir. Bankalar veya işletmelerin bir kriz durumuyla karşı karşıya geldikleri zaman personel çıkarma konusunda iyi düşünüp oldukça dikkatli karar vermeleri gerekir. Çünkü bankanın işten çıkarmalara başlaması çalışan personel üzerinde stres ve gerilim yaratarak, motivasyonun düşmesine ve verimsizliğe neden olur. Personel sürekli işini kaybetme korkusu yaşar.

Buda bankalara geri dönüşü olmayan kayıplara sebebiyet verebilir. Müşteriye daha cazip teklifler sunma, daha ucuz ve kaliteli ürün ve hizmet geliştirme bankaların kriz dönemlerinde bile rekabetçi bir politika izleyerek varlıklarını sürdürmeyi hedeflediklerini göstermektedir. Ayrıca riskli projelerin iptal edilmesi de bu dönemlerde bankaların riskten kaynaklanabilecek olumsuzlukların önüne geçmek istemesi ile açıklanabilir.

4. Araştırmaya katılan bankaların bir kriz dönemi sonunda sırasıyla; yüksek personel devri, banka içinde korku ve panik havası, hızlı karar alma zorunluluğu, sağlam müşterilerin bile finansal krize girmeleri, banka personeli üzerinde stres ve gerilimin artması, kredilerde ödeme güçlüğü yaşanması olumsuz sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha önceden de açıklandığı gibi işletmelerin bir krizle karşı karşıya kaldıklarında ilk düşündükleri personel çıkarma olmaktadır. Dolayısıyla yüksek personel devri ilk sırada yer almaktadır. Krizle karşı karşıya kalındığı zaman eğer etkili bir kriz yönetim planı yoksa ve kriz önceden tahmin edilememişse, örgüt içinde korku ve panik havası hüküm sürer. Personelin motivasyonu düşer ve stresli bir ortamda çalışmalarını sürdürürler. Krizin etkilerinden bir an önce kurtulmak isteyen yöneticiler hızlı karar almak zorunda kalırlar buda zaman zaman yanlış kararların verilmesine neden olur.

Krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi, gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı hazırlıklı hale gelinmesi ve örgütün zayıf yönlerinin saptanması ise kriz sonucunda ortaya çıkan olumlu sonuçlardır. Krizle karşı karşıya kalan bir işletme eğer bu krizi atlatabilirse gelecekte karşılaşması olası krizlere karşı daha bilinçli hale gelir ve bunun için birtakım politikalar geliştirir, örgütün zayıf noktalarını tespit ederek bu krizleri çok daha az hasarla atlatabilir.

5. Araştırmaya katılan bankalarda sırasıyla; krize karşı finansman yönetimi çok önemlidir, aşırı riskli krediler krize yol açmaktadır, krizlere karşı hazırlıklı olmak krizlerin etkilerini azaltmaktadır, kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur, kriz hazırlığı ve kriz yönetimi yüksek maliyetli bir durumdur, kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir kriz çalışması yapmaya gerek yoktur düşünceleri hâkimdir. Etkili bir finansman yönetimine sahip olmayan bankaların

krizlerden en kısa sürede ve en az kayıpla çıkması düşünülemez. Ayrıca bankalar kriz dönemlerinde aşırı riskli kredilerden uzak durmalı ve etkin bir risk yönetimi çalışması uygulamalıdır. Kriz yönetim takımları kurup, kriz yönetim planı hazırlayarak olası krizlere karşı hazırlıklı olunabilir. Bunun için bankalar danışmanlık şirketlerinden veya akademik çevreden yararlanabilirler. Bu özelliği ile kriz yönetiminin uzmanlık gerektiren bir konu olması ve maliyetinin yüksek olması düşüncelerini de beraberinde getirmiştir.

6. Araştırmaya katılan bankaların kriz yönetimi ile ilgili olarak personeline verdiği eğitim çalışmalarında sırasıyla; kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır, MİY ve satış teknikleri eğitimi verilmektedir, banka personeli psikolojik yönden hazırlanmaktadır, bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir, temel bilgiler verilmektedir cevaplarını verdikleri görülmektedir. Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışmasının yapılmaması bankaların bu konudaki eksikliklerini göstermektedir. Hemen hemen tüm bankaların müşteri ilişkileri departmanına sahip olması bankaların bu konuda çalışanlarına eğitim vermesi yönünden şaşırtıcı karşılanmamalıdır. Ayrıca personelin iş güvenliği ve psikolojik yönden eğitilmesi de eğitimsizliklerden kaynaklanabilecek sorunların krizlere dönüşmesini engelleme yönünde olumlu bir etkidir. Psikolojik yönden kendisini krize karşı hazır hisseden personel krizden kurtulma konusunda yardımcı bir unsur olabilir.

7. Araştırmaya katılan bankaların büyük bir kısmında kriz ihtimaline karşı hazırlanmış bir kriz yönetim planı bulunmamaktadır. Kriz yönetim planına sahip olanlar ise gerçekçi çözümler üreterek, çevresel değişimleri sürekli izleyerek, danışmanlık şirketlerinden yardım alarak, bankanın zayıf yönlerini tespit ederek, hizmet içi eğitimlere önem vererek ve planı sürekli test ederek esnekliğini kaybetmemesi için çalışmalar yapmaktadır.

8. Araştırmaya katılan bankaların büyük bir çoğunluğu kriz döneminin atlatılması konusunda pazarlama iletişimi çalışmalarının olumlu etkisi olduğu görüşündedir. Ayrıca kullanılan pazarlama iletişimi amaçlarını; ürün imajı ve markası oluşturma, müşteriye bilgilendirme, kurum imajı ve kimliği oluşturma, satış

hacmini etkileme olarak belirtmişlerdir. Sunulan hizmet veya ürünün imajı ve markası, kurumun imajı rakiplere karşı pazar payını artırma açısından oldukça önemlidir.

9. Araştırmaya katılan bankaların büyük bir kısmı kriz dönemlerinde reklam faaliyetlerine önem vermediklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç bankaların reklam çalışmalarını maliyetli görmelerinden kaynaklanabilir.

Reklam faaliyetlerini uygulayan az sayıda bankada ise ağırlık verdikleri reklam türlerine göre dağılım sırasıyla; televizyon reklamları, yazılı reklamlar, internet, billboard reklamları, banka vitrini reklamları, radyo reklamlarıdır. Günümüzde hemen hemen herkesin televizyonu olduğu düşünülürse bankaların reklam aracı olarak ilk sırada televizyonu seçmeleri normaldir. Televizyon sayesinde bankalar ürün veya hizmetlerinin tanıtımını bütün müşterilerine rahatlıkla gösterebilmektedirler. Ayrıca günümüzde küreselleşmeyle birlikte sınırların ortadan kalkmasıyla internet yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kullanım alanının genişliği nedeniyle artık internet en önemli reklam araçlarından biri haline gelmiştir.

10. Araştırmaya katılan bankaların büyük kısmı halkla ilişkilerin krizin etkilerini azaltma konusunda yardımcı olduğu görüşündedir. Bu bankalarda halkla ilişkiler çalışmalarının önem dereceleri; medya ile ilişkileri kontrol etmek, hizmet içi eğitim, tanıtım toplantıları düzenlemek, özel günler, seminerler ve kokteyller düzenlemek şeklindedir. Bankaların krizden en az hasarla ve en kısa sürede çıkabileceği yönünde toplumda ve çalışanlarında olumlu bir imaj yaratarak onların güvenini kazanması gerekmektedir. Medya ile arasında iyi ilişkiler olan, iletişimi sorunsuz şekilde işleyen bankalar bu süreci daha kolay atlatabilir. Ayrıca bankalar toplantılar, seminerler, kokteyller düzenleyerek imaj tazeleyebilir ve markalarına olan güveni artırabilir.

11. Araştırmaya katılan bankaların %72,8'i etkin bir müşteri ilişkileri yönetimine sahip olduklarını belirtirken müşteri ilişkilerini daha çok müşteriden gelen öneri, istek ve şikâyetleri dikkatlice değerlendirmeye alma ve kriz döneminde müşterilere özel cazip fırsatlar sunma yönünde kullandıklarını söylemişlerdir. Müşterinin en önemli unsur haline geldiği günümüzde rekabet edebilmek ve ayakta

kalabilmek için müşteri talep ve beklentilerini karşılamak ve şikâyetlerine etkin çözümler getirmek oldukça önemlidir. Özellikle kriz dönemlerinde müşteri bağlılığının artması ve mevcut müşterileri elde tutmak için özel fırsatlar sunulabilir. Bu da ancak başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi ile sağlanabilir.

12. Araştırmaya katılan bankaların yarısından fazlası kriz dönemlerinde kişisel satış faaliyetlerini yeterli bulduklarını belirtmiştir. Müşteriden anında cevap alma, müşterinin ikna edilmesinin yüksekliği, yüz yüze bir iletişim olması, hizmeti detaylı anlatma olanağı ve müşterinin olumsuz fikirlerini anında giderebilme kişisel satışın sağlamış olduğu faydaların önem dereceleri olarak sıralanmıştır. Bankaların % 8,8' inin kişisel satış faaliyetlerini yeterli bulmaması ise, belirli süre zarfında az sayıda müşteri ile ilişki kurulması ve bu ilişkinin bankaya maliyetinin yüksek olması gibi nedenlerden kaynaklanıyor olabilir.

13. Araştırmaya katılan bankaların %66,4'ü sponsorluk faaliyetlerinin olduğunu belirtirken, bu sponsorluk faaliyetlerini, iyi niyete dayalı olumlu bir imaj yaratmak, toplumun duyarlılığını artırmak ve müşteri çekmek için kullandıklarını söylemişlerdir.

14. Araştırmaya katılan bankaların yarısından fazlası kriz dönemlerinde yapmış oldukları sponsorluk faaliyetlerinde azalma yaşadıklarını söylerken, bunun en büyük nedeninin maliyetinin yüksek olması olduğu görülmüştür. Ayrıca yoğun personel kaynağı gerektirmesi, zaman alıcı olması, çaba ve bilgi gerektirmesi, hazırlık ve planlama gerektirmesi ve mesaj taşıma rolünün zayıf olabilmesi ise diğer nedenler olarak sıralanmıştır.

15. Araştırmaya katılan bankaların kriz dönemlerinde yapmış oldukları pazarlama iletişimi uygulamalarını yeterli bulanlar bulmayanlara göre çoğunlukta olsa da giderek artan öneminden dolayı bankalarda ve işletmelerde pazarlama iletişimi çalışmalarına daha çok özen gösterilip, uygulama alanlarının genişletilmesi hem krizlerin olumsuz etkilerinin azaltılmasında, hem de rekabet üstünlüğü sağlayıp satışları arttırma ve kar elde etme açısından oldukça önemlidir.

4.7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte meydana gelen teknolojik gelişme ve değişimler uluslararası rekabetin artmasına ve sınırların ortadan kalkmasına yol açmıştır. Artık işletmeler böylesi bir kaos ortamında varlıklarını sürdürüp, hayatta kalmaya çalışmaktadırlar. İçinde bulunulan çevre sürekli değişim içerisindedir. Bu değişimin sonucu olarak ta işletmeler birtakım tehlike ve fırsatlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tehlikelere karşı zamanında uygun çözümler üretemeyen, değişen çevre koşullarını sürekli göz ardı eden, bu tür tehlikelerle gelecekte de karşılaşma olasılığını hiçe sayıp gerekli tedbirleri almayan işletmelerin ayakta kalmaları gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bu yüzden işletmelerin bu tür tehlikeleri bertaraf edip, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilmeleri dinamik bir yapıya sahip olmaları ile doğru orantılıdır.

Yoğun rekabetin yaşandığı böyle bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmelerin, rakipleri karşısında başarılı olabilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, değişen çevre koşulları karşısında uyum yeteneklerinin yüksek olmasını gerektirmektedir. Müşterilerinin değişen beklenti ve isteklerini önemseyen ve bunlara uygun çözümler getiren, şikâyetlerini dikkate alan ve onların sadakatini artırmaya yönelik çalışmalar yapan, teknolojiye meydana gelen değişimleri yakından takip edip, örgüt içi çalışanların desteğini alan bir işletme pazar payını artırıp uluslar arası pazarlarda başarılı olabilir.

Örgütsel yapı ve davranışlarını çevresel değişimlere organize edemeyen işletmeler ise bir takım krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Günümüzde işletmelerin neredeyse tamamı birçok kez krizlerle yüz yüze gelmiştir. Bu krizler kimi işletmelerin yok olmasına neden olurken, kimi işletmelerin de ortaya çıkan fırsatları etkili bir şekilde değerlendirerek daha da büyümelerini sağlamıştır.

Kriz önceden tahmin edilemeyen ve beklenilmeyen bir durumu ifade etmektedir. Kriz dönemlerinde örgüt çalışanlarında bir panik havası hâkim olur. Çalışanlar geleceğe dair endişe ve korku duyarlar. Böylesi bir ortamda kriz işletme yöneticilerine acil karar verme ve bu kararları uygulama mecburiyeti doğurur. Kriz dönemlerinde en büyük görev işletme yöneticilerine düşmektedir. İşletmenin en kısa

sürede ve başarılı bir şekilde bu durumdan kurtulabilmesi için etkin bir kriz yönetimi gerekmektedir. İşletmeler kriz yönetim planı yaparak çalışanlarını bu konuda eğitmeli ve olası krizlere karşı hazırlıklı olmalıdırlar.

Pazarlama iletişimi çalışmaları da gelişen teknolojiyle birlikte işletmelerin krize karşı başarılı olabilmek için uyguladıkları politikalardan biridir. Pazarlama iletişimi günümüzde artık işletmeler açısından oldukça büyük bir öneme sahip olmuştur. Küreselleşmeyle beraber üretici ve tüketici arasındaki mesafelerin ortadan kalkması ve bu unsurlar arasında birçok kişi ve kuruluşun aracı olması sonucunda işletmelerin müşterileriyle direkt iletişimde bulunarak onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaları imkânsız hale gelmiştir.

Pazarlama iletişimi işletmenin ürettiği mal veya hizmetin tüketiciler tarafından fark edilmesini sağlayan eylemlerden oluşmaktadır. Böylece işletmeler pazarlama iletişimi uygulamaları sayesinde sınırları ortadan kaldırarak dünyanın her yerindeki müşterilerine ulaşabilmektedir. Müşterilerinin şikâyetlerini dikkate alıp, ürün ve hizmetlerinde yenilik ve geliştirmeler yapabilir, yeni müşteriler elde edebilir, pazar paylarını genişleterek yeni pazarlara girebilir, rekabet güçlerini artırabilir ve olası krizleri en az hasarla atlatabilirler.

Kriz ve kriz yönetimi, pazarlama ve pazarlama iletişimi konularını içeren bu çalışmada “ kriz dönemlerinde işletmelerin pazarlama iletişimi uygulamalarının işletme performansına etkileri” ile ilgili bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Buraya kadar yapılan değerlendirmeler ışığında işletme yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir:

1. Banka yöneticilerinin içinde bulundukları kriz sürecini hızlı bir şekilde atlatabilmesi, krizin olumsuz etkilerini önleyebilmesi için öncelikle çalışanlarına, müşterilerine ve de topluma işletmenin krizden etkili bir şekilde çıkabileceğine dair olumlu bir imaj yaratması gerekir. Böylelikle bankalar içinde bulundukları çevrede güven tazelemiş olurlar.

2. Bankalarda sürekli iç ve dış çevre analizleri yapılarak olası krizler öngörülmesi ve bu krizlerden bankanın en az hasarla çıkabilmesi sağlanmalıdır.

3. Karşılaşılması olası krizlere anında müdahale edebilmek amacıyla kriz yönetim ekibi kurulmalı ve kriz yönetim planı hazırlatılmalıdır. Bu plan, kriz takımı tarafından hazırlanabileceği gibi, profesyonel danışmanlık şirketleri ve akademik çevreden destek alınarak ta oluşturulabilir.

4. Kriz yönetim planlarının esnekliğini koruyabilmesi için sürekli değişen çevre karşısında test edilmesi gerekir.

5. Kriz dönemlerinde çalışanlar üzerinde stres, gerilim ve korkunun arttığı düşünülürse, çalışanların motivasyonlarının artması için sürekli etkinlikler düzenlenmeli, krizle mücadele uygulamalarına çalışanlar da dâhil edilmelidir. Çalışanların işletme için önemi sürekli vurgulanmalıdır.

6. Çalışanlara kriz ve kriz yönetimi konusunda sürekli eğitimler verilmeli ve iş güvenliği konusunda bilgilendirilmelidirler.

7. Bankalarda kriz yönetimiyle ilgili olumlu imaj oluşturabilmek için banka içi ve dışında etkili iletişim kanalları oluşturulmalıdır.

8. Krizin atlatılması konusunda pazarlama iletişimi çalışmalarının olumlu etkileri göz ardı edilmeyip, bu uygulamalardan maksimum derecede yararlanılmalıdır.

9. Pazarlama iletişimi çalışmalarından daha çok ürün ve kurum imajı, kimliği oluşturma, müşteriye bilgilendirme, satışları arttırma ve ilgi uyandırma alanlarında yarar sağlanabilir.

10. Kriz dönemlerinde pazarlama iletişimi araçlarından olan müşteri hizmetleri, promosyon, reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk, kişisel satış, internet üzerinden hizmet çalışmalarına ağırlık verilerek krizin olumsuz etkilerinin en kısa sürede atlatılabilmesi için çalışılmalıdır.

11. Kriz dönemlerinde reklam faaliyetlerine daha çok önem verilip, özellikle televizyon reklamları, internet üzerinden reklam ve yazılı reklam üzerinde yoğunlaşılmalıdır.

12. Halkla ilişkiler çalışmalarının müşterilerde, toplumda ve çalışanlar üzerinde olumlu bir imaj yaratma konusunda çok büyük bir etkiye sahip olduğu unutulmamalı ve medya ile ilişkileri kontrol ederek, tanıtım toplantıları yaparak, kokteyller, seminerler düzenleyerek, hizmet içi eğitimler vererek halkla ilişkiler çalışmalarından yararlanılmalıdır.

13. Yeni ürün ve hizmet geliştirme, fiyat ve kredi politikaları konusunda müşterileri bilgilendirme, ürünlerin kalitesini artırma konusunda müşteri ilişkileri yönetiminden yararlanılmalıdır.

14. Hizmet ve ürünü detaylı anlatma olanağı veren kişisel satış faaliyetleri müşterinin ürün veya hizmet hakkındaki olumsuz fikirlerini anında giderebildiğinden kriz dönemlerinde de bu uygulamadan yararlanılmalıdır.

15. Bankaların kriz dönemlerinde medya ile ilişkilerine daha çok ağırlık vermesi gerekmektedir. Bu konuda basın toplantıları ve basın bültenleri düzenleyebilir, gazetelere ilan verebilir, bilgi formları oluşturabilirler.

16. Kriz dönemlerinde de bankalar pahalı bir uygulama olmasına rağmen olabildiğince sponsorluk faaliyetlerine önem vermeli ve bu konudan toplumun gözünde olumlu bir imaj yaratma ve müşteri çekme gibi yararlar sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akat, İlder, Budak, Gönül ve Budak, Gülay. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Altunışık, Remzi, Özdemir, Şuayip ve Torlak, Ömer. (2002). *Modern Pazarlama* (2. Baskı). Adapazarı: Değişim Yayınları.

Asna, Alâeddin. (1998). *Public Relations Temel Bilgiler* (2. Baskı). İstanbul: Der Yayınevi.

Ataman, Göksel. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Augustine, R. Norman. (2000). *Harvard Business Review Kriz Yönetimi, "Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek"*. (Çeviren: Saim Atay). İstanbul: Mess Yayınları.

Baltaş, Zuhale. (2002). *Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barry, Amanda. (2003). *Halkla İlişkilerin Gücü*. (Çeviren Aysin Önen Steidle). (1.Baskı). Ankara: Elips Kitap.

Bender, U. Peter and Torok, George. (2000). *Power Marketing: Güç Pazarlamanın Sırları*. (Çeviren: Nurten Akan). (1. Baskı). Ankara: Mediacat Kitapları.

Bıçakçı, İlker. (2003). *İletişim ve Halkla İlişkiler: Eleştirel Bir Yaklaşım* (4. Baskı). İstanbul: Mediacat Kitapları.

Bozkurt, İzzet. (2000). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.

Bozkurt, İzzet. (2004). *İletişim Odaklı Pazarlama* (1. Baskı). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Can, Halil. (1999). *Organizasyon ve Yönetim* (5. Baskı). Ankara: Sayısal Kitabevi.

Cemalcılar, İlhan. (1987). *Pazarlama*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Çoroğlu, Coşkun. (2002). *Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Dinçer, Ömer. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Drucker, F. Peter. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çevirenler: İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon). İstanbul: Epsilon Yayınları.

Ekelund, B. Robert and Saurman, S. Davis. (1999). *Reklam ve Piyasa Süreci*. (Çeviren: Vural Fuat Savaş). (1.Baskı). Ankara: Liberte Yayınları.

Eren, Erol. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Erol, Gülbuğ. (2006). *Reklam ve Medya Planlaması*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Garih, Üzeyir. (2001). *Pazarlama Tanıtım Halkla İlişkiler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Genç, Nurullah. (2004). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Göksel, Bülent, Kocabaş, Füsün ve Elden, Müge. (1997). *Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam* (1. Baskı). İstanbul: Yayınevi Yayıncılık.

Grove, Andrew S. (1997). *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır*. (Çevirenler: Özlem Dinçkal ve Ferma Lekesizalın). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Haşit, Gürkan. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Hopkins, C. Claude. (2001). *Reklamcılık Yaşam ve Bilimsel Reklamcılık*. (Çeviren: Mustafa K. Gerçekker). (2. Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

İslamoğlu, Hamdi. (2002). *Pazarlama İlkeleri*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Jefkins, Frank. (1992). *Public Relations*. (Fourth Edition). London: Pitman Publishing.

Karafakıoğlu, Mehmet. (2005). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Karalar, Rıdvan. (2002). *İşletme Yönetiminde Halkla İlişkiler* (5. Baskı). Eskişehir: Birlik Ofset.

Kazancı, Metin. (1999). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler* (3. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Kırım, Arman. (2001). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kiernan, Mattheww J. (1998). *Değişime Uyun ya da Kaybolun*. İstanbul: Form Yayınları.

Koçel, Tamer. (1993). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış* (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Kotler, Philip. (2000). *Kotler ve Pazarlama: Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*. (Çeviren: Ayşe Özyağcılar). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Sounders, John and Wong, Veronica. (1999). *Principles of Marketing*. U.S.A: Prentice Hall Inc.

Mitroff, I. Ian and Pearson, M. Christine. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide For Improving Your Organization's Crisis Preparedness*. San-Francisco: Jossey - Bass Publishers.

Mucuk, İsmet. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. (13. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Odabaşı, Yavuz. (1995). *Pazarlama İletişimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Odabaşı, Yavuz ve Oyman, Mine.(2003). *Pazarlama İletişimi Yönetimi* (3.Baskı). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Okay, Ayla ve Okay, Aydemir. (2002). *Halkla İlişkiler Kavramı, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınevi.

Öğüt, Adem. (2003). *Bilgi Çağında Yönetim* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Pauchant, C. Thierry and Mitroff, I. Ian. (1992). *Transforming The Crisis-Prone Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Pelsmacker, Patric De, Geuens, Maggie and Jeori Van den Berg. (2000). *Marketing Communications*. London: Prentice Hall.

Pira, Aylin ve Sohodol, Çisil. (2004). *Kriz Yönetimi – Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Regester, Michael. (1989). *Crisis Management, How to Turn a Crisis into a Opportunity*. London: Hutchinson Business.

Rogers, Len. (1996). *İlke ve Yöntemleriyle Pazarlama: Güçlü Şirket Başarılı Yönetim*. (Çeviren: Tanju Anapa). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Smith, Jane. (1998). *Zaman Yönetimi*. (Çeviren: Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.

Smith, R. Paul. (1998). *Marketing Communications*. London: Kogan Page Limited.

Şimşek, Şerif. (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.

Şimşek, Şerif ve Akın, Bahadır. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim* (1. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.

Tapan, Sema ve Akan, Perran. (1996). *Pazarlama İletişimi*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Tek, Ö. Baybars ve Özkul, Engin. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Tekin, Mahmut ve Ömürbek, Nuri. (2004). *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*. Ankara.

Tekin, Mahmut, Güleş, H. Kürşat ve Öğüt, Adem. (2003). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tortop, Nuri. (1998). *Halkla İlişkiler* (7. Baskı). Ankara: Yargı Yayınevi.

Tosun, Kemal. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü.

Tuncer, Doğan, Arpacı, Tamer, Ayhan, Y. Doğan, Böge, Erinç ve Üner, M. Mithat. (1994). *Pazarlama* (2. Baskı). Ankara: Gazi Yayınları.

Tutar, Hasan. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Tüz, V. Melek. (2004). *Kriz Yönetimi İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Uslu, T. Aypar. (2005). *Kişisel Satış Teknikleri* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Uztuğ, Ferruh. (2003). *Markan Kadar Konuş* (3. Baskı). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri Basım Yayın.

Vardar, Abdül. (2001). *Bireysel ve Kurumsal Değişmede Yeniden Yapılanma Stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Wilson, Mike. (1996). *Pazarlama Yönetimi*. (Çeviren: Ayça Haykır). Ankara: Öteki Yayınevi.

Yüksel, Öznur. (1999). *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*. Ankara: Gazi Büro Kitabevi.

Yükselen, Cemal. (2003). *Pazarlama İlkeler- Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.

MAKALELER

Aaker, A. David (July-August 1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 13, (4), 27-32.

Aksoylu, Semra ve Dursun, Yunus (2001). Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 357-371.

Asunakutlu, Tuncer, Safran, Barış ve Tosun, Elif (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, (1), 141-163.

Avcılar, M. Yüksel (2008). Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, (1), 11-30.

Aydemir, Muzaffer ve Demirci, M. Kemal (2005). Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, (1), 65-81.

Aymankuy, Şimal, Yakut (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 105-118.

Bayrak, Ayşe ve Özdil, Tuncer (2003). İşletme Performansının Arttırılmasında Pazarlama-Üretim İşbirliğinin Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, (2), 31-44.

Bilginer, Nejat, Gönen, Seçkin ve Kayabaşı, Aydın (2006). Kişisel Satış Sürecinin Performansı ve Bu Performansın Satışa İtirazlar, Satışın Kapatılması ve İzlenmesi Yönünden Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, (3), 54-73.

Brewton, C. (1987). Managing A Crisis: A Model For The Lodging Industry. *The Cornell HRA Quarterly*, 28, (3), 10-15.

Çabuk, Serap ve Orel, D. Fatma (2008). Marka Karakteristikleri ile Marka ve Üretici Firmaya Duyulan Güven Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Çukurova Üniversitesi Ölçeğinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, (1), 103-116.

Çelik, Cemile ve Özdevecioğlu, Mahmut (2002). Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, (9), 56-74.

Çift yıldız, S. Saner ve Sütütemiz, Nihal (2007). Tüketici İlgisinin Marka Bağlılığına Etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, (13), 37-55.

Ekinci, Hasan ve İzci, Ferit (2006). Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Destegın Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2,(12), 39-54.

Gavcar, Erdoğan ve Didin, Saliha (2007). Tüketicilerin Perakendeci Markalı Ürünleri Satın Alma Kararlarını Etkileyen Faktörler: Muğla İl Merkezi'nde Bir Araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, (6), 21-32.

İlter, Burcu ve Bayraktaroğlu, Gül (2007). Kar Amacı Gütmeyen Sosyal İçerikli Pazarlama Uygulamaları: Sosyal Pazarlama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 49-64.

Kaya, Kamil (2002). Ekonomik Krizin Yaşama Tarzı Üzerindeki Etkileri (Isparta Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, (2), 207-226.

Keller, L. Kevin (January 1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.

Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: When does a Molehill Become a Mountain?. *Disaster Prevention and Management*, 6, (1), 4-10.

Kernisky, D. A. (1997). Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990. *Journal of Business Ethics*, 16, (8), 843-853.

Kotler, Philip and Zaltman, Gerald (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35 (July), 3-12

Köroğlu, Ahmet (2004). Turizm İşletmelerinde Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, (12), 69-87.

Lassar, Walfried, Banwari, Mittal and Arun, Sharma (1995). Measuring Customer-Based Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12, (4), 11-19.

Metin, Hatice ve Altunok, Mustafa (2002). Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu Yönetimi ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, (3), 79-99.

Murat, Güven ve Mısırlı, Kamuran (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, (1), 1-19.

Namatova, Gülmira ve Özdemir, Ali (2007). Ürün Pazarlamasında Doğrudan Pazarlama Anlayışının Gelişme Potansiyelini Etkileyen Değişkenler: İzmir İlinde Yaşayan Tüketiciler Üzerinde Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, (1), 360-372.

Nardalı, Sinan ve Çivi, Emin (2004). Kriz Yönetimi ve Tofaş. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, (2), 79-93.

Oluç, Mehmet (Şubat 1991). Kişisel Satış. *Pazarlama Dünyası*, 5, (25), 11-17.

Oluç, Mehmet (Mart-Nisan 1990). Reklam (Advertisement). *Pazarlama Dünyası*, 4, (20), 3-18.

Oyman, Mine ve İnam, Özgül (2007). Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Türkiye’de ki Yansımaları: Reklam ve Halkla İlişkiler Ajanslarına Yönelik Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, (1), 53-78.

Örnek, Ali, Şahin (2006). Değişen Çevre Koşullarında Kriz Yönetimi ve Türkiye Bilişim Sektörünü Krize Sürükleyen Nedenler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, (3), 208-241.

Özdemir, Şuayip (2005). Dağıtım Kanalında Bayileri Motive Etmenin Belirleyicileri: Ampirik Bir Analiz. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, (9), 115-138.

Özdevecioğlu, Mahmut (2002). Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 93-114.

Öztürk, Yüksel ve Türkmen, Fatih (2005). Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, (14), 167-198.

Tağraf, Hasan ve Arslan, N. Talat (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4, (1), 149-160.

Tenekecioğlu, Birol (1993). İşletmelerde Reklam. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 1, (1), 83-98.

Titiz, İsmet (2003). Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8, (2), 111-123.

Uzunoğlu, Ebru (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, (1), 11-29.

Yalçın, Azmi ve Gafuroğlu, Şahin (2008). Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Yönetimsel ve İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, (2), 433-448.

Yurdakul, Müberra (Aralık 2002). Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'nin Sektörel Bazda Uygulanabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 193-203.

Yurdakul, Müberra ve Kiracı, Hakan (2008). Sanal Pazarlama Karması Bileşimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, (2), 165-185.

Zerenler, Muammer ve İraz, Rifat (2006). Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, (21), 247-267.

TEZLER

Altekin, Murat. (2002). *Kriz Ortamında Yönetim ve Türkiye’den Bir Uygulama-Pektim*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, Adnan. (1995). *İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Erdem, Ayhan. (2005). *Firmalarda Bütünleşik Pazarlama İletişimi Stratejilerinin Belirlenmesinde Tüketici Davranışlarının Önemi: Türkiye’deki Akaryakıt Sektöründe Tüketici Davranışlarının İncelenmesi Araştırması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

İşeri, A. Zeynep. (2007). *Kriz İletişimi Sürecinde Marka Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kahraman, Hamit. (2007). *Pazarlama İletişimi Aracı Olarak Amaca Yönelik Pazarlama: Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.’de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

Karlık, Taylan. (2007). *Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi Kurumsal Örnekler (Mey İçki, Tavukçuluk Sektörü)*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılıçarslan, Ali. (2007). *Pazarlama İlkelerine Göre Görsel-İşitsel Arşiv Malzemelerinin Pazarlanması, Yapı Kredi Tarihi Arşiv Müzesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul.

Köroğlu, Ahmet. (2004). *Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Meydan, Mücahit. (2005). *Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Öztürk, Aziz. (2003). *Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Şahin, Seda. (2005). *Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Tarhan, Ahmet. (2005). *Bütünleşik Pazarlama İletişiminde Halkla İlişkilerin Rolü Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Tuna, Muharrem. (1997). *Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Yöneticilerin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Ait Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Uçkun, Seçil. (2006). *Geleceğe Yönelik Pazarlama Anlayışında Reklam-Çocuk İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yeler, Mücahit. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Türkiye’de Bankacılık Sektöründe CRM Uygulamalarında Eğitimin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Zerenler, Muammer. (2003). *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

WEB SİTELERİ

Altekin, Serap. *Kriz Kavramı ve Müdahalenin Unsurları*. <http://www.genbilim.com/content/view/6180/38/>, Erişim Tarihi: 01.04.2009

Baran, Hitay. *İşletmelerde Kriz yönetimi 2*. http://www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475bda1-95b7-4855-b351-9adce4362afe/4490/hitay_kriz.pdf. Erişim Tarihi: 10.02.2009

Demircan, N. İmsel. <http://www.kykonline.com>, Erişim Tarihi: 24.03.2009

Doğan, Can. *Reklamın Amacı Nedir?*. <http://www.candogan.org/reklam.htm>, Erişim Tarihi: 30.03.2009

Doğrudan Pazarlama. <http://www.genckolik.net/odev-ve-tez-istekleriniz/41009-dogrudan-pazarlama.html>, Erişim Tarihi:02.04.2009

Duran, Mustafa. *Pazarlama İletişimi ve Stratejileri*. <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/PAZARLAMA%20İLETİSİMİ%20VE%20STRATEJİLERİ.htm>, Erişim Tarihi:24.03.2009

Edim, Ahmet. (2004). *Satış Geliştirme*. <http://www.bilgilik.com/satis-ve-liderlik/kavramlar/satis-gelistirme.html>, Erişim Tarihi:02.04.2009

Güleç, Tolga ve Yıldız, Fırat. (2006). *Reklam Kavramı*. <http://elmaaltshift.blogspot.com/2006/08/birinci-blm-reklam-kavram.html>, Erişim Tarihi: 30.03.2009

<http://stu.inonu.edu.tr/~nozakdag/cal.html>, Erişim Tarihi: 02.04.2009

Kriz Nedir?. http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/02061001/20892, Erişim Tarihi: 14.03.2009

Marangoz, Mehmet. *Pazarlama Bilgi Sisteminin Bankacılık Sektöründe Kullanılması*. <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/05-01.pdf>, Erişim Tarihi: 15.04.2008

Oğuz, Selahattin ve Bozdemir, Deniz. (2008). *Yüzyılın Krizi 2008'e Damgasını Vurdu*. <http://www.tumgazeteler.com/?a=4435016>, Erişim Tarihi: 10.04.2009

Pazarlama İletişimi ve Stratejileri. <http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=203&ItemId=66&Rtabid=167>, Erişim Tarihi:24.03.2009

Reklam Çeşitleri Nelerdir?. http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020301/539, Erişim Tarihi: 30.03.2009

Reklam Kavramı. <http://ilef.ankara.edu.tr/reklam/yazi.php?yad=258>, Erişim Tarihi: 30.03.2009

Toros, K. Dilara. *Kriz İletişimi*. <http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=195&ItemId=259&Rtabid=194>, Erişim Tarihi: 15.03.2009

Yılmaz, Yusuf. (2006). *Pazarlama İletişiminde Bütünleştirici Bir Boyut: Bütünleşik Pazarlama İletişimi*. <http://www.e-sosder.com/dergi/1854-75.pdf>, Erişim Tarihi: 25.03.2009

EK - 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programında sunulacak olan “**Kriz Dönemlerinde Pazarlama İletişimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma**” isimli tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır.

İlginize Teşekkürler...

1-BANKAYI TANITICI BİLGİLER

Bankanızın adı:

Kuruluş yılı:

Yurt içi şube sayısı:

Varsa yurt dışı şube sayısı:

Çalışan personel sayısı:

Çalıştığınız şubenin ismi:

Bankadaki göreviniz:

2-BANKADA KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORULAR

1) Bankada görevde olduğunuz süre boyunca her hangi bir krizle karşılaştınız mı?

Evet ()

Hayır ()

Cevabınız hayır ise 5. soruya geçiniz.

2) Bankanızın kriz yaşamasında daha çok hangi faktörler etkili olmuştur?

() Ekonomik Faktörler

() Teknolojik Faktörler

() Uluslar arası Çevre Koşulları

() Hukuk, politik ve sosyo kültürel faktörler

() Doğal Felaketler

() Yönetimsel Faktörler

() Diğer (Belirtiniz).....

3) Bankanızda kriz dönemi boyunca hangi politikalar izlenmiştir? (1 en önceliksiz, 2 az öncelikli, 3 orta derecede öncelikli, 4 yüksek derecede öncelikli, 5 çok öncelikli)

Bankanın büyüklüğü ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi	1	2	3	4	5
Bankada yaratıcı ve esnek bir örgüt politikasının uygulanması	1	2	3	4	5
Kredi geri ödeme planının başarıyla yürütülmesi	1	2	3	4	5
Satışlarda müşteriye daha cazip teklifler sunma (faiz indirimi, ödemelerde kredi kolaylığı ve daha uzun vade vb.)	1	2	3	4	5
Daha ucuz ve kaliteli ürün/hizmet sunumu	1	2	3	4	5
Reklâm harcamalarının arttırılması	1	2	3	4	5
Diğer	1	2	3	4	5

4) Aşağıda verilen kriz döneminde yaşamış olduğunuz olumlu veya olumsuz sonuçları önem derecesine göre değerlendiriniz. (1 hiç önemli değil, 2 az önemli, 3 orta derecede önemli, 4 yüksek derecede önemli, 5 çok önemli)

Banka personeli üzerinde stres ve gerilimin artması	1	2	3	4	5
Krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi	1	2	3	4	5
Yüksek personel devri	1	2	3	4	5
Gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı hale gelinmesi	1	2	3	4	5
Hızlı karar alma zorunluluğu	1	2	3	4	5
Örgütün zayıf yönlerinin saptanması	1	2	3	4	5
Diğer	1	2	3	4	5

5) Kriz yönetimi konusunda aşağıda verilen düşünceleri önem derecesine göre sıralayınız. (1 hiç önemli değil, 2 az önemli, 3 orta derecede önemli, 4 yüksek derecede önemli, 5 çok önemli)

Krizlere karşı hazırlıklı olmak krizlerin etkilerini azaltmaktadır.	1	2	3	4	5
Kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir kriz çalışması yapmaya gerek yoktur.	1	2	3	4	5
Kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur.	1	2	3	4	5
Kriz hazırlığı ve kriz yönetimi yüksek maliyetli bir durumdur.	1	2	3	4	5
Diğer	1	2	3	4	5

6) Bankanızda personelinize kriz yönetimiyle ilgili ne tür eğitim çalışmaları yapmaktasınız?

- () Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır.
 () Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir.
 () Banka personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır. (stres ve heyecan yönetimi)
 () Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir
 () Medya eğitimi verilmektedir
 () Diğer

7) Bankanızda personelinize kriz yönetimiyle ilgili verilen eğitimin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

- () Kesinlikle evet
 () Evet
 () Kısmen
 () Hayır
 () Kesinlikle hayır

8) Bankanızda muhtemel kriz ihtimallerine yönelik hazırlanmış kriz yönetim planı var mıdır?

Evet () Hayır ()

Cevabınız “hayır” ise 9. soruyu atlayınız.

9) Kriz yönetim planınızın esnekliğini kaybetmemesi için ne gibi çalışmalar yapmaktasınız? İlgili olanların yanına X işareti koyunuz.

Bankanın zayıf yönlerinin tespit edilip planın güçlendirilmeye çalışılması	
Gerçekçi çözümler üretilmesi	
Planın sürekli test edilip yeniden düzenlenmesi	
Çevresel değişimlerin sürekli izlenmesi	
Diğer	

3- PAZARLAMA İLETİŞİMİ İLE İLGİLİ SORULAR

1) Kriz döneminin atlatılması konusunda pazarlama iletişim uygulamalarının olumlu etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet () Hayır () Kısmen ()

2) Kriz döneminde bankanızda aşağıda verilen “pazarlama iletişimi amaçları”nın önem derecesini belirleyiniz

0 = hiç önemli değil 1 = önemsiz 2 = orta derecede önemli 3 = önemli 4 = çok önemli

Ürün/Hizmet ile ilgili	0	1	2	3	4	Müşteri ile ilgili	0	1	2	3	4
Ürünün markasının oluşturulması	()	()	()	()	()	Tutum oluşturmak, değiştirmek	()	()	()	()	()
Ürün imajı oluşturmak	()	()	()	()	()	İlgi uyandırmak	()	()	()	()	()
Ürünü denemeyi teşvik etmek	()	()	()	()	()	Müşteriyi bilgilendirmek	()	()	()	()	()
Banka ile ilgili	0	1	2	3	4	Pazar (piyasa) ile ilgili	0	1	2	3	4
Kurum imajı oluşturma	()	()	()	()	()	Pazara nüfus etme oranını artırmak	()	()	()	()	()
Kurum kimliği oluşturma	()	()	()	()	()	Satış hacmini etkilemek	()	()	()	()	()
Farklı konumlandırma yapmak	()	()	()	()	()	Müşteri ilişkilerini geliştirmek	()	()	()	()	()

3) Aşağıda yer alan pazarlama iletişim stratejilerinden kriz döneminde bankanızda daha çok hangisine önem veriyorsunuz?

Hizmet – fayda stratejileri ()
 İmaj- kimlik stratejileri ()
 Hizmet konumlandırma stratejisi ()

4) Kriz dönemlerinde aşağıda verilen pazarlama iletişim araçlarından daha çok hangisi uygulanmaktadır? (birden fazla seçenek seçilebilir)

Reklâm	()	Hizmet Noktalarının Yeri ve Niteliği	()
Halkla İlişkiler	()	Satış Tutundurma	()
Satış Elemanı ve Kişisel Satış	()	Müşteri Hizmetleri	()
Sponsorluk	()	İnternet Üzerinden Hizmet	()
Toplumsal ve Sosyal Amaçlara Yönelik Çalışmalar	()		

5) Bankanızın kriz döneminde reklâm faaliyetlerine daha fazla önem verdiğini düşünüyor musunuz?

Evet () Hayır ()

6) Kriz döneminde bankanızda daha çok hangi tür reklâmlara ağırlık veriliyor?

Televizyon reklâmları	()	Radyo reklâmları	()
Yazılı reklâmlar (basın, broşür vb.)	()	İnternet	()
Bilboard reklamları	()	Diğer (belirtiniz).....	()

7) Kriz döneminde yapmış olduğunuz reklâmlardan bankanızın amacına uygun istediğiniz sonuçları alabildiniz mi?

Evet () Hayır ()

8) Bankanızın kriz döneminde aşağıda verilen “halkla ilişkiler” çalışmalarını içindeki yer alan faaliyetlerini önem derecesine göre değerlendiriniz.

	Hiç önemli değil	önemsiz	orta derecede önemli	önemli	çok önemli
Hizmet içi eğitim	()	()	()	()	()
Medya ile ilişkileri kontrol etmek	()	()	()	()	()
Tanıtım toplantıları	()	()	()	()	()
Düzenlemek	()	()	()	()	()
Özel günler, seminer, kokteyller düzenlemek	()	()	()	()	()

9) Bankanızın kriz döneminde yapmış olduğu halkla ilişkiler çalışmalarının krizin etkilerini azaltma konusunda yardımcı olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet () Hayır () Kısmen ()

10) Bankanızın size göre etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi var mı?

Evet () Hayır () Kısmen ()

11) Kriz döneminde uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili düşünceleriniz nelerdir? (1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 kararsızım, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum)

Banka personeli müşterilerimizin ne istediğini iyi bilir.	1	2	3	4	5
Müşterilerimiz fiyat ve kredi politikalarımız üzerinde etkin olmak isterler.	1	2	3	4	5
Ürün ve hizmet kalitesini yükseltmek için müşteri bilgilerini kullanırız.	1	2	3	4	5
Yeni ürün ve hizmet geliştirmek için müşteri bilgilerini kullanırız.	1	2	3	4	5
Müşterilerden gelen öneri, istek ve şikâyetleri dikkatlice değerlendirmeye alırız.	1	2	3	4	5
Diğer	1	2	3	4	5

12) Kriz döneminde bankanızda yapılan kişisel satış faaliyetlerini yeterli buluyor musunuz?

Evet ()

Hayır ()

Kısmen ()

13) Kriz döneminde kişisel satış faaliyetlerinin bankanıza sağlamış olduğu faydaları önem derecesine göre belirtiniz.

	Hiç önemli değil	Önemsiz	Orta derecede önemli	Önemli	Çok önemli
Yüz yüze bir iletişim olması	()	()	()	()	()
Müşterinin ikna edilmesinin yüksekliği	()	()	()	()	()
Hizmeti detaylı anlatma olanağı	()	()	()	()	()
Müşterinin olumsuz fikirlerini anında giderebilme	()	()	()	()	()
Müşteriden anında cevap alma	()	()	()	()	()

14) Kriz döneminde bankanızın medya ile ilişkilerinde aşağıda verilen araçlardan hangileri kullanılmaktadır?

Basın bülteni ()

Basın toplantısı ()

Mülakat ()

Diğer (belirtiniz)..... ()

Bilgi formu ()

15) Bankanızın kriz döneminde medya ile ilişkilerine daha çok ağırlık vermesi gerektiğini düşünüyor musunuz?

Kesinlikle evet ()

Evet ()

Kısmen ()

Hayır ()

Kesinlikle hayır ()

16) Bankanızın sponsorluk faaliyetleri var mı?(cevabınız hayır ise 20. soruya geçiniz)

Evet ()

Hayır ()

Diğer ()

17) Bankanızda aşağıda verilen sponsorluğun temel amaçlarından hangisi ön plana çıkmaktadır?

Toplumsal duyarlılığını arttırmak ()

Müşteri çekmek ()

İyi niyete dayalı olumlu bir imaj yaratmak ()

18) Kriz döneminde yapmış olduğunuz sponsorluk faaliyetlerinde bir düşüş yaşanmakta mıdır?

Evet ()

Hayır ()

Kısmen ()

19) Kriz döneminde aşağıda verilen sponsorluğun zayıflıklarından hangisinden bankanız daha çok etkilenmektedir?

Zaman alıcı olması ()

Hazırlık ve planlama gerektirmesi ()

Yoğun personel kaynağı gerektirmesi ()

Çaba ve bilgi gerektirmesi ()

Mesaj taşıma rolünün zayıf olabilmesi ()

Maliyetinin yüksek olabilmesi ()

20) Kriz zamanı bankanızda aşağıdaki gruplardan hangilerinin desteğini almaya yönelik halkla ilişkiler ve iletişim çabalarına girişildi?

Çalışanlar () Sendikalar ()

Devlet () Medya ()

Müşteriler () Diğer ()

21) Kriz döneminde bankanızın uygulamış olduğu pazarlama iletişim uygulamalarını yeterli görüyor musunuz?

Kesinlikle evet ()

Evet ()

Kısmen ()

Hayır ()

Kesinlikle hayır ()

Araştırmaya katıldığınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

18 Haziran 1983 yılında Konya’da doğdu. İlkokul ve ortaokulu Özel Gündoğdu Koleji, liseyi ise Karatay Anadolu Lisesi’nde bitirdi. 2001 yılında Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü kazandı. 2004 yılında Vestel Zorlu Holding’te Satış Pazarlama departmanında staj yaptı ve 2005 yılında üniversiteden mezun oldu. Bir yıl sonra Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalında Yüksek Lisansa başladı. 2007 yılında Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.’de İletişim Danışmanı olarak bir yıl görev yaptı. Orta derecede İngilizce bilmektedir.