

173661

10-31  
62-270  
92-81  
11-111

**EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE  
UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ**

**Yasemin KARACA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

**Eskişehir - 2003**

Eskişehir Atatürk  
Kütüphanesi

**EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA  
STRATEJİLERİ**

**Yasemin KARACA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç.Dr.Ayşe Sevgi ÖZTÜRK**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ağustos 2003**

**2003**  
**2003**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Yasemin KARACA

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos, 2003

Danışman: Doç.Dr.Ayşe Sevgi ÖZTÜRK

İşletmeler ekonomik sistemin bir parçası olarak dış çevreleriyle sürekli etkileşim içindedirler. Dış çevrede oluşan belirsizlik ve değişiklikler işletmeleri sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

Dış çevre faktörlerinden biri olarak değerlendirilen ekonomik çevre işletme faaliyetlerini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Ekonomik çevre koşullarında ortaya çıkan değişmelerin yer aldığı dönemler ise, ekonomik kriz dönemleri olarak nitelendirilebilir. Ekonomik kriz dönemlerinden etkilenmemek amacıyla işletme kullanacağı girdilerini, ürünlerin fiyat ve miktarlarını, kâr marjlarını yeniden gözden geçirip değerlendirmesi gerekmektedir.

Bu nedenle işletmelerin pazarlama faaliyetlerini daha dikkatli belirlemeleri ekonomik krizi daha hafif atlatmalarına hatta krizi tehdit olarak değil, fırsat olarak algılamalarına neden olabilmektedir.

Bu çalışmada ekonomik kriz dönemlerinde işletmeler tarafından uygulanan pazarlama stratejileri kapsamında ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım stratejilerinin neler olduğunu incelenmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde genel olarak kriz kavramı, kriz türleri ve krize yol açan faktörlerin neler olduğu açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde ekonomik kriz dönemleri ve son yaşanan Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ekonomik kriz dönemlerinde işletmeler tarafından uygulanan pazarlama stratejileri açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise otomotiv ana sanayi sektöründe yer alan firmalar tarafından son yaşanan ekonomik kriz dönemlerinde ne tür pazarlama stratejileri uyguladıkları incelenmiştir.

## ABSTRACT

The organizations, as a part of economic system, is continuously interacting with external environment. The indefinites and changes that happen in external surrounding make the organizations be face to face with unexpected dangers or opportunities.

The economic surrounding accepted as external surrounding factors is one of the most important factors that affect the organization activities. The periods in which the changes occurring in the economic surrounding conditions are called as economic crisis periods. The organization must check out again and utilize the input that will be used the cost and amount of the products and profit margin so as not to be affected by the economic crisis periods.

For this reason, determining the marketing activities by the organizations more carefully can cause to overcome the economic crisis easily; even cause them to perceive the crisis as an opportunity not as a threat.

In this study, what product, price, promotion and distribution strategies are examined in context with the marketing strategies that are carried out by the organizations during the economic crisis periods. This study consists of three parts. In the first part, crisis concept, the kind of crisis and the factors that cause crisis are explained generally. Also, in this part information about the economic crisis periods and information about the economic crisis periods and information about recent experienced November 2000 and February 2001 crisis is given. In the second part, marketing strategies that are carried out by the organizations during the economic crisis period are tried to be explained. In the third part, what kind of marketing strategies were carried out by the companies that are in the automotive industry during recent economic crisis are examined.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Yasemin KARACA'nın "Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri" Bir Araştırma başlıklı tezi 19 Eylül 2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.**

**İmza**

**Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK**

**Üye : Yrd.Doç.Dr.Mine OYMAN**

**Üye : Yrd.Doç.Dr.Hasan İSLATİNCE**

**Prof.Dr.Nurhan AYDIN**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**



## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	
ABSTRACT.....	
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	
ÖZGEÇMİŞ.....	
TABLolar LİSTESİ.....	
GİRİŞ.....	

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KRİZ KAVRAMI TÜRLERİ VE KRİZE YOL AÇAN FAKTÖRLER

1. KRİZ KAVRAMI.....	
2. KRİZE YOL AÇAN ÇEVRE FAKTÖRLERİ.....	
2.1. Dış Çevre Faktörleri.....	
2.1.1. Doğal Çevre Faktörleri.....	
2.1.2. Ekonomik Çevre Faktörleri.....	
2.1.3. Politik-Yasal Çevre Faktörleri.....	
2.1.4. Sosyal-Kültürel Çevre Faktörleri.....	
2.1.5. Teknolojik Çevre Faktörleri.....	
2.2. İşletme İçi Faktörler.....	

2.2.1. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği	8
2.2.2. İşletme Fonksiyonlarının Hatalarından Kaynaklanan Sorunlar	9
2.2.3. Üretim Sisteminden Kaynaklanan Sorunlar	10
2.2.4. Diğer Faktörler	10
<b>3. EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİ</b>	<b>10</b>
3.1. Stagflasyon	11
3.2. Enflasyon	12
3.3. Durgunluk	13
3.4. Kıtık	13
<b>4. KASIM 2000 VE ŞUBAT 2001 EKONOMİK KRİZLERİNİN NEDENLERİ VE ETKİLERİ</b>	<b>14</b>
4.1. Kasım ve Şubat Ekonomik Krizlerin Nedenleri	15
4.2. Kasım ve Şubat Ekonomik Krizlerinin Sektörler Üzerindeki Etkileri	21

## İKİNCİ BÖLÜM

### EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

<b>1. ENFLASYON DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ</b>	<b>33</b>
1.1. Enflasyon Dönemlerinde Ürün Stratejileri	34
1.2. Enflasyon Dönemlerinde Fiyat Stratejileri	35
1.3. Enflasyon Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri	36
1.4. Enflasyon Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri	38

<b>2. DURGUNLUK DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ</b> .....	<b>39</b>
2.1. Durgunluk Dönemlerinde Ürün Stratejileri.....	39
2.2. Durgunluk Dönemlerinde Fiyat Stratejileri.....	40
2.3. Durgunluk Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri.....	41
2.4. Durgunluk Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri.....	42
<b>3. KITLIK DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ</b> .....	<b>43</b>
3.1. Kıtık Dönemlerinde Ürün Stratejileri.....	44
3.2. Kıtık Dönemlerinde Fiyat Stratejileri.....	44
3.3. Kıtık Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri.....	45
3.4. Kıtık Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri.....	46
<b>4. STAGFLASYON DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ</b> .....	<b>47</b>
4.1. Stagflasyon Dönemlerinde Ürün Stratejileri.....	48
4.2. Stagflasyon Dönemlerinde Fiyat Stratejileri.....	49
4.3. Stagflasyon Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri.....	51
4.4. Stagflasyon Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri.....	52

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KASIM 2000 VE ŞUBAT 2001 EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

<b>1. OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN YAPISI VE ETKİLERİ</b> .....	<b>56</b>
1.1. İstihdama Etkisi.....	56

1.2. Teknoloji Düzeyine Etkisi.....	57
1.3. Üretime Olan Etkisi.....	57
1.4. Milli Gelire Etkisi.....	57
1.5. Devlet Gelirlerine Etkisi.....	58
<b>2. OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN KASIM 2000 VE ŞUBAT 2001 EKONOMİK KRİZLERİ ÖNCESİ FAALİYETLERİ.....</b>	<b>58</b>
2.1. Üretim ve Satış Faaliyetleri.....	58
2.2. İthalat Faaliyetleri.....	59
2.3. İhracat Faaliyetleri.....	59
2.4. İstihdam Faaliyetleri.....	60
2.5. Yatırım Faaliyetleri.....	60
<b>3. EKONOMİK KRİZ DÖNEMİ VE SONRASI OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN FAALİYETLERİ.....</b>	<b>61</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....</b>	<b>66</b>
<b>5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....</b>	<b>67</b>
<b>6. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ ANALİZİ.....</b>	<b>68</b>
6.1. Ekonomik Kriz Dönemi Öncesi Pazar Beklentileri.....	69
6.2. Ekonomik Krizlerden Etkilenme Durumları.....	69
6.3. Ekonomik Krizin Algılanma Şekli.....	70
6.4. Firmaların Kriz Dönemlerine İlişkin Aldıkları Önlemler.....	71
6.5. Kriz Döneminde Uygulanan Önlemlerin Yeterliliği.....	73
6.6. Firmaların Kriz Dönemindeki Personel Politikaları.....	73
6.7. Otomotiv Sektörünün Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri.....	75
6.7.1. Kriz Dönemlerinde Uygulanan Ürün Stratejileri.....	75

6.7.2. Kriz Dönemlerinde Uygulanan Fiyat Stratejileri.....	78
6.7.3. Kriz Döneminde Uygulanan Tutundurma Stratejileri.....	81
6.7.4. Kriz Dönemlerinde Uygulanan Dağıtım Stratejileri.....	85
6.8. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Firmayla İlgili Gelen Şikayetler.....	88
6.9. Firmaların Ekonomik Kriz Dönemlerinde Yeni Hedef Pazar Belirlemeleri.....	89
6.10. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Firmaların Uluslar arası Pazarlara Yönelimleri.....	89
6.11. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Yapılan Pazar Araştırması.....	90
<b>SONUÇ</b> .....	92
<b>EKLER</b> .....	95
<b>KAYNAKÇA</b> .....	98

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Türkiye’de Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Önemli Krizler.....	6
Tablo 2 : 1980-1999 Yılları Arası Makro Ekonomik Göstergeler.....	15
Tablo 3 : Aylık Sanayii Üretim Endeksi, Üretimde Aylık Ortalama Değişiklik, Kapasite Kullanım Oranları.....	25
Tablo 4 : İmalat Sanayii’nin Tam Kapasite ile Çalışmama Nedenlerine İlişkin Aylık Veriler.....	26
Tablo 5 : İmalat Sanayii’nde Yurtiçi Satışlar, İhracat ve İthalattaki Değişikliklere İlişkin Aylık Veriler.....	28
Tablo 6 : Yeni Kurulan ve Kapanan Şirket, Kooperatif ve Firmalar.....	29
Tablo 7 : Kıtık, Enflasyon ve Durgunluk Dönemleri İçinde Uygulanan Stratejiler ve Taktikler.....	53
Tablo 8 : Otomotiv Sanayii Firmalarının Üretim Adetleri ve Kapasite Kullanım Oranları.....	61
Tablo 9 : Otomotiv Sanayii Firmalarının İhracatları.....	62
Tablo 10: Otomotiv Sanayii Firmalarının Ciroları.....	63
Tablo 11: Otomotiv Sanayii Firmalarının Yatırımları.....	64
Tablo 12: Otomotiv Sanayii Firmalarının İstihdamı.....	64
Tablo 13: Firmaların Ekonomik Kriz Öncesi Piyasa Beklentileri ve Hedefleri.....	69
Tablo 14: Firmaların Kasım 2000 ve Şubat 2001 Ekonomik Krizlerinden Etkilenme Durumları.....	70
Tablo 15: Firmaların Ekonomik Krizi Algılama Yönünden Dağılımları.....	71

<b>Tablo 16: Firmalar Tarafından Kriz Döneminde Uygulanan Önlemler</b> .....	<b>72</b>
<b>Tablo 17: Firmaların Uyguladıkları Tedbirlerin Yeterliliği</b> .....	<b>73</b>
<b>Tablo 18: Kriz Döneminde Uygulanan Personel Politikaları</b> .....	<b>74</b>
<b>Tablo 19: Firmaların Kriz Döneminde Ürün Stratejilerini Değiştirmeleri</b> .....	<b>75</b>
<b>Tablo 20: Firmaların Satışları ve Kârı Düşük Modelleriyle İlgili Uygulamaları</b> .....	<b>76</b>
<b>Tablo 21: Firmaların Kriz Döneminde Yeni Ürünleri Piyasaya Sunmaları, Rakip Ürünlerini Takip Etmeleri, Ürünle İlgili Servis ve Diğer Hizmetleri Değiştirmeleri Yönünden Dağılımları</b> .....	<b>77</b>
<b>Tablo 22: Firmaların Kriz Dönemlerindeki Fiyat Uygulamaları</b> .....	<b>78</b>
<b>Tablo 23: Kriz Döneminde Yeni Ürünün Fiyatlandırma Politikası</b> .....	<b>79</b>
<b>Tablo 24: Kriz Döneminde Ürüne Bağlı Eklentilerin Fiyatlandırılması</b> .....	<b>80</b>
<b>Tablo 25: Kriz Dönemlerinde Reklamların Sıklık Ve Sürelerinin Arttırılması</b> .....	<b>81</b>
<b>Tablo 26: Ekonomik Kriz Döneminde Firmaların Reklamlarda İletmeye Çalıştıkları Mesajların Niteliği</b> .....	<b>82</b>
<b>Tablo 27: Firmaların Kriz Dönemlerinde Reklam Bütçelerini Azaltmaları Yönünden Dağılımları</b> .....	<b>83</b>
<b>Tablo 28: Firmaların Kriz Dönemlerinde Fuarlara Katılma, Hediye Dağıtma, Yarışma Düzenleme Gibi Satış Tutundurma Faaliyetlerini Arttırması</b> .....	<b>83</b>
<b>Tablo 29: Firmaların Krizle Dönemlerinde Satış Elemanlarına Yönelik Eğitim Programları, Seminer Uygulamaları</b> .....	<b>84</b>
<b>Tablo 30: Ekonomik Kriz Dönemlerinde Firmaların Satış Elemanlarına Uyguladıkları Maaş, Prim, Komisyonların Azaltılması</b> .....	<b>85</b>

<b>Tablo 31: Firmaların Kriz Dönemlerinde Kârlı ve Etkin Çalışmayan Bayilerle Anlaşmalarını Feshetmeleri</b> .....	<b>86</b>
<b>Tablo 32: Firmaların Kriz Dönemlerinde Ürün Teslim Politikalarının Deęiřtirmesi</b> .....	<b>86</b>
<b>Tablo 33: Firmaların Kriz Döneminde Müşteri Siparişlerinin Karşılanmasında Daha Fazla Önem Ve Özen Göstermesi</b> .....	<b>87</b>
<b>Tablo 34: Ekonomik Kriz Döneminde Firmayla İlgili Gelen Şikayetler</b> .....	<b>88</b>
<b>Tablo 35: Firmaların Kriz Döneminde Yeni Hedef Pazar Belirlemeleri</b> .....	<b>89</b>
<b>Tablo 36: Ekonomik Kriz Döneminde Firmaların Uluslararası Pazarlara Yönelimleri</b> .....	<b>90</b>
<b>Tablo 37: Firmaların Kriz Dönemlerinde Yapılan Pazar Araştırması</b> .....	<b>91</b>

## GİRİŞ

Ekonomik sistemin bir parçası olan işletmeler dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Sürekli değişimler gösteren çevresel koşullar işletmelerin faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bu değişiklikleri tespit ve izlemede yetersiz kalan işletmeler krizlerle karşı karşıya kalabilmekte ve hatta varlıklarını sona erdirebilmektedir.

1980'li yıllardan günümüze kadar birçok farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkmış ve işletmelerin mevcut değerlerini, amaçlarını doğrudan etkileyen krizler yaşanmıştır. Bunlardan en önemlileri ekonomik çevre koşullarındaki değişiklikler sonucunda 1980 yılında alınan 24 Ocak Kararları, 1994 yılında 5 Nisan istikrar paketi ve yaşanan son Kasım 2000, Şubat 2001 ekonomik krizleri olarak sayılabilir. Bu ekonomik krizleri takip eden dönemlerde, Türkiye'deki pek çok işletmenin faaliyetlerine son vermek zorunda kalmaları, alınan kararların yaratmış olduğu yeni çevresel koşullara hazırlıksız yakalanmış olmalarının bir sonucudur.

İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen en önemli faktörlerden birisi ekonomik çevre koşullarında ortaya çıkan değişimlerdir. Ekonomik çevre koşullarında aniden ve beklenmedik şekilde oluşan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarması ekonomik kriz olarak nitelendirilebilir.

İşletmeler değişen ekonomik çevre ortamına uyum sağlamak için faaliyetlerinde, pazarlama karması elemanlarında (ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım) değişikliklerde bulunması gerekmektedir. Bu değişimleri uygulamayan, değişen çevre koşullarına hazırlıksız yakalanan işletmeler ekonomik krizi daha ağır hissetmişlerdir.

Yaşanan son Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri faaliyetlerini sürdüren tüm işletmeleri olumsuz yönde etkilemiştir. Ancak sektörler içerisinde krizi en ağır hisseden işletmeler otomotiv sanayi sektöründeki firmalar olmuştur. Bunun nedeni otomotiv sektöründe üretilen ürünlerin talep esnekliğinin yüksek olmasından ve bazı işletmelerin krize karşı hazırlıksız olmalarından kaynaklanmaktadır. Ekonomik krizin olumsuz etkilerini azaltmak, satışlarını arttırmak amacıyla sektör içerisinde yer alan işletmeler bu dönemlerde pazarlamayla kararlarıyla ilgili kararlarında ve hedef kitlelerinde değişiklik yapmak zorunda kalmışlardır.

Bu çalışmanın amacı ekonomik çevrede ortaya çıkan değişmelerin, işletmelerin pazarlama ile ilgili kararlarını nasıl etkilediğini ortaya koymaya çalışmaktır.

Bu amaç doğrultusunda, çalışma üç ana bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde genel olarak kriz kavramı ve kriz türleri, ayrıca birer ekonomik kriz dönemi olarak algılanan enflasyon, durgunluk, kıtlık ve stagflasyon kavramları ele alınmıştır. Buna ek olarak son yaşanan Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizlerinin nedenleri ve etkileri bu bölümde açıklanmıştır.

İkinci bölümde ekonomik kriz dönemi olarak nitelendirilen enflasyon, durgunluk, kıtlık ve stagflasyon dönemlerinden işletme faaliyetlerinin ne şekilde etkilendiği ve işletmelerin bu dönemlerde ne tür ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım stratejileri belirledikleri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise bazı iktisatçılar tarafından stagflasyon olarak da tanımlanan Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinden otomotiv sektöründe yer alan firmaların ne şekilde etkilendiği ve bu dönemlerde firmalar tarafından pazarlama karma elemanlarıyla ilgili ne tür kararlar alındığı incelenerek genel bir değerlendirme yapılmıştır.

## Birinci Bölüm

### KRİZ KAVRAMI, TÜRLERİ VE KRİZE YOL AÇAN FAKTÖRLER

#### 1. KRİZ KAVRAMI

Çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, işletmeleri sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmelerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlı kalmaktadır. Gerek tehlike, gerek fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, işletmeleri plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir.

Son yıllarda işletmelerin gerek dış çevresinde yaşanan olumsuz koşullardan gerekse kendi uyguladıkları yönetim politikalarının başarısızlığından dolayı karşılaştıkları krizlerin sayısında önemli artışlar olmaktadır.

Yakın zamanda dünya ve Türkiye’de birçok farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkmış, işletmeleri doğrudan etkileyen krizlerle karşı karşıya kalmıştır.<sup>1</sup>

1980’li yıllara girerken Türkiye’de ortaya çıkan enerji darboğazı sonucu elektrik kısıtlamalarına gidilmesi, işletmeler açısından önemli üretim kayıplarına neden olmuştur. Ayrıca bu dönemde 24 Ocak 1980 kararları ardından yaşanan ekonomik kriz köklü değişikliklere yol açmış bu değişikliklere hazırlıksız yakalanan işletmeler zor duruma düşmüştür.

1986 yılında yaşanan Çernobıl felaketiyle ortaya çıkan radyasyonun etkileri Sovyetler Birliği çevresinde bulunan ülkelere sıçramış ve bu ülkelerdeki ürünlere, bitkilere, doğal çevreye oldukça zarar vermiştir. Özellikle Karadeniz bölgesindeki tarımsal ürünlerde (çay, fındık, v.b.) insan hayatını tehlikeye sokabilecek oranda yüksek radyasyona rastlanmıştır. Dolayısıyla bu ürünler konusunda faaliyet gösteren birçok işletme ciddi ürün kayıplarıyla karşı karşıya kalmıştır.

Irak’ın Kuveyt’i işgal etmesiyle başlayan ve 1990 yılı Ağustos ayında ortaya çıkan Körfez Krizi Türkiye ekonomisini olumsuz etkilemiştir. Bu ülkelere ihracat

---

<sup>1</sup> Power Ekonomi Dergisi, Sayı: 11, (Kasım 2001), s.5.

yapan, taşımacılık faaliyetleri yürüten işletmelerin faaliyetleri durma noktasına gelmiştir.

5 Nisan 1994 Ekonomik Krizi ise finans sistemini daha fazla etkilemiş hammadde fiyatlarındaki artış dövizdeki artışa bağlı olarak rekor düzeye çıkmış ve işletmeler açısından kapasite kullanım oranı düşmüştür. Ve binlerce firma zor durumda kalmış, binlercesi de kapanmıştır.

1997'de Tayland'da başlayan ve Uzakdoğu'yu saran krizle yeniden olumsuz yönde etkilenen işletmelerin başında özellikle demir çelik sektörü en büyük pazarını kaybetmiştir. Ardından 1998 yılında Rusya'da meydana gelen kriz Türkiye'yi derinden etkilemiştir. Uzakdoğu işletmeleri acilen ihtiyaç duydukları dövize ulaşabilmek için özellikle elektronik, gıda ve otomotiv gibi endüstri dallarında önemli fiyat indirimlerine gitmeye başlamış ve bu endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmeler iç ve dış pazarlarda önemli krizlerle karşı karşıya kalmışlardır.

1999'da ise 17 Ağustos ve 12 Kasım depremiyle özellikle Marmara bölgesinde kurulu bulunan işletmelerde, ağır hasarlar meydana gelmiş ve çoğu işletme üretim yapamaz, kullanılamaz duruma gelmiştir.

2000'li yılların sonlarında meydana gelen Kasım kriziyle ekonomide yaşanan dalgalanmalardan fazla etkilenmeyen işletmeler 19 Şubat 2001 yılındaki ekonomik krizde çok büyük pazar payı ve üretim kayıpları vermiştir. Sabit kur rejiminden, dalgalı kur rejimine geçen hükümet dövizin TL karşısında büyük artışlar meydana gelmesine neden olmuş, faiz oranları artmış ve bu olumsuzluklar karşısında birçok işletme zor duruma düşmüştür.

Krizler her işletmede aynı etkiyi yaratmamaktadır. Krizlere karşı işletme tarafından zamanında alınabilecek bazı önlemler karşılaşılabilecek zararları önemli ölçüde azaltabilmektedir.

Dünya ve Türkiye'de son yirmi yılda meydana gelmiş kriz örneklerinin ardından kriz kavramı tanımlanacak olursa, kriz, "bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha", "içinden çıkılması zor durum", "birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki olumsuz gelişmeler ve tehlikeli an" demektir.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Mehmet Doğan, **Büyük Türkçe Sözlük**, (Ankara: Birlik Yayınları, 1982), s.128.

Kriz kavramı pek çok yazar ve uzman tarafından değişik biçimde tanımlanmıştır. Bu tanımlara göre kriz, "işletmenin olağan faaliyetlerini etkileyen zaman geçtikçe şiddeti artan, işletmenin imajına zarar veren olaylardır"<sup>3</sup>

"İşletmenin öncelikli hedeflerini tehdit eden, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren bir durumdur"<sup>4</sup>

"Önceden görülmeyen, ortaya çıktığında işletmenin yapısında, ürününde, finansal durumunda, işletme imajında bozulmalara yol açan durum" olarak tanımlanmıştır.<sup>5</sup>

Bu tanımlara bağlı olarak kriz şu şekilde değerlendirilebilir; beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.<sup>6</sup> Kriz öncelikle tüm işletmeler için bir dönüm noktasıdır. Krizin en önemli özelliği ani ve sürpriz olarak ortaya çıkmasıdır. Bu ani değişim genellikle işletmeleri olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle kriz durumunda yöneticiler çok geç kalmadan çabuk hareket etmek zorundadırlar. Kriz durumu, işletmenin krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır.

## 2. KRİZE YOL AÇAN ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Krize yol açan faktörler işletme dışı ve işletme içi olarak sınıflandırılabilir.

### 2.1. Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre faktörleri işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkansız hale gelmesi, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır.

İşletmelerin krizle karşılaşmasında önemli rol oynayan dış çevre faktörlerinden başlıcaları şunlardır:<sup>7</sup>

<sup>3</sup> Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, (NewYork: American Management Association, 1986), s.25.

<sup>4</sup> C.F.Hermann, *International Crises: Insights from Behavioral Research*, (NewYork: Free Press, 1972), s.187.

<sup>5</sup> Laurence Barton, *Crisis in Organizations*, (Cincinnati: South-Western Publishing Company, 1993), s.2.

<sup>6</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998), s.385.

<sup>7</sup> Melek Vergiliel Tüz, *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Ekin Kitabevi Yayınları. Bursa. 1996. s.5

### 2.1.1. Doğal Çevre Faktörleri

Doğal faktörler, doğal çevre ile ilgili yönetimin kontrol edemediği beklenmedik değişimlerdir. Deprem, su baskını, yangın, sızıntılardan doğan tehlikeler, yanardağ püskürmesi, gibi nedenler işletmeleri krize yöneltebilir. 1999 yılında meydana gelen 17 Ağustos ve 12 Kasım Depremleri özellikle Marmara Bölgesindeki birçok işletmenin yıkılmasına, kullanılmaz, üretim yapılamaz hale gelmesine neden olmuştur.

### 2.1.2. Ekonomik Çevre Faktörleri

İşletmeler ekonomik sistemin bir parçasıdır. Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar işletmeleri ve faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık piyasadaki arz-talep dengesini bozarak işletmenin kullanacağı girdilerin ve pazarlayacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kâr marjlarını etkileyebilmektedir.

Tablo 1'de Türkiye'de ekonomik faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan önemli krizlerin nedenleri ve sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 1: Türkiye'de Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Önemli Krizler**

Yıllar	Krizlerin Nedenleri	Krizlerin Sonuçları
1929	Milli para Buhranı	Dolar 1,97 TL'den 2,21 TL'ye yükselmiştir. Ödemeler dengesi bozulmuş, yabancı sermaye girişi durmuştur.
1946	Dış Ticaret açığını kapatmak fiyat dengesini oluşturmak için devalüasyon yapılmıştır	Enflasyon %30'lara çıkmış, 1946-1947 yılları arasında ekonomi gerilemiştir.
1958	Döviz bolluğu nedeniyle devalüasyon yapılmıştır.	Ekonomi darboğaza girmiş, bazı bankalar batmıştır
1970	Dış ödemeler üzerindeki enflasyonist baskı devalüasyon yapılmasına neden olmuştur	Dolar 9 TL'den 15,15 TL'ye yükselmiş, büyümede düşüş meydana gelmiştir.
1980	24 Ocak Kararları	Dolar 35,70 TL'den 70 TL'ye yükselmiş, reel faiz dönemi başlamış, üç haneli enflasyon dönemi yaşanmıştır.
1994	5 Nisan Kararları	Dolar 17000 TL'den 40000 TL'ye yükselmiş, kamu açıklarını kapatmak amacıyla devletin giderlerini azaltıcı ve gelirlerini artırıcı bir istikrar paketi uygulanmaya başlamıştır
2000 ve 2001	Kasım 2000 ve Şubat 2001 Ekonomik Krizleri	Piyasada bir likidite sıkışıklığı meydana gelmiş, faiz oranları %1700-2000 seviyelerine yükselmiş; ulusal para bir haftada %38 değer kaybetmiştir.

Kaynak: **Capital Dergisi** verilerinden yararlanılarak düzenlenmiştir.

Ekonomik çevre faktörlerinin yol açtığı ekonomik krizler ve ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerine diğer bölümlerde daha geniş yer verilecektir.

### 2.1.3. Politik ve Yasal Çevre Faktörleri

Hükümetlerin almış olduğu kararlar, uygulamaya konulan plan ve programlar işletmeleri etkilemektedir.

Devlet politikasındaki değişiklikler, hükümetlerin değişmesi, politik ve yasal çevrede önemli değişikliklere yol açmaktadır.<sup>8</sup> Hükümetler, bazı işletmelerin ayakta durması için destek sağlayabilmektedir. Bu destekler, vergi indirimleri, teşvik, ucuz maliyetli kredi şeklinde olabilmektedir. Ayrıca hükümet belirli alanlara yatırım yaparak, ithalatı teşvik ederek, yaptığı bazı yatırımları keserek, işletmeleri kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir.

Bunun dışında asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi konularda yapılan yasal düzenlemeler işletmeleri kriz ortamına çekebilmektedir.<sup>9</sup>

### 2.1.4. Sosyal ve Kültürel Çevre Faktörleri

Kültür, insanlar arasında ortak inançlar, değerler, hareket ve davranış tarzıdır. Toplumun bireyleri tarafından paylaşılır ve insanların ihtiyaçları üzerine kurulmaktadır. İşletme, faaliyetlerini toplumun inançlarına, değer yargılarına uygun olarak yürütebilmelidir.

Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar işletmeleri krize sevk edebilmektedir.

Özellikle toplumun nüfus yapısındaki değişmeler en önemli sosyal ve kültürel faktörlerden biridir. Göç, kadının toplumdaki yeri, yaşam tarzlarının değişmesi, beklentilerin artması gibi gelişmeler işletmelerin amaçlarını etkileyebilmektedir. İşletmelerin bu değişmelere uygun stratejiler belirleyip uygulaması gerekmektedir. Aksi takdirde sosyal ve kültürel faktörleri dikkate almayan işletmeler krizle karşı karşıya kalabilmektedir.

### 2.1.5. Teknolojik Çevre Faktörleri

Teknoloji, mal ve hizmet üretmek amacıyla eldeki bilgi ve tekniklerin kullanılmasıdır.

<sup>8</sup> İnan Özalp, "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi". Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, C.5, Sayı 1 (Haziran 1987). s.18.

<sup>9</sup> Dinçer, a.g.e, s.387.

Teknolojideki değişmeler toplumsal hayatı ve buna bağlı işletmelerde değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir faktördür. İşletmenin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusu ise bu gelişen teknoloji işletmenin ürettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni ürünler ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa ve işletme bunlara ayak uyduramıyorsa krizle karşı karşıya kalabilmektedir.<sup>10</sup>

Teknolojik gelişmeler yaşamın her alanında hız, konfor, kolaylık sağlamakta, ekonomik büyüme hızını arttırmakta, yaşam standardını yükseltmektedir. Ancak teknolojik faktörlerden meydana gelen krizler mal ve hizmet üretmek amacıyla dizayn edilen ekipmanlarda ve üretim süreçlerinde, insan hatası veya bilinmeyen nedenlerle oluşan krizlerdir. Teknolojik problemlerden doğan krizlerin en önemli özelliği beklenmedik bir anda oluşması, can ve mal güvenliğine büyük ölçüde zarar vermesidir.<sup>11</sup>

Teknolojinin neden olduğu kötü sonuçlara örnek olarak, uçak kazaları, enerji santralleri, sanayiinin ve hatta otomobillerin yarattığı olumsuz etkiler gösterilebilir.

## 2.2. İşletme İçi Faktörler

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına neden olan diğer bir faktör işletme içinde meydana gelen problemlerdir. Bu problemler iç faktörler olarak nitelendirilebilmektedir. İşletme içi faktörlerin en önemli özelliği kontrol edilebilen, önlem almaya olanak sağlayan faktörler olabilmesidir.

Bir işletmenin karşılaşılabileceği krizleri oluşturan iç faktörler genellikle işletme faaliyetleri, organizasyon yapısı, başarısız yönetim, işletmenin büyüklüğü ile ilgili olabilmektedir. Krize zemin hazırlayan işletme içi faktörleri dört ana grupta toplamak mümkündür.

### 2.2.1. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği

Etkin ve başarılı bir yönetim anlayışı, ortaya çıkabilecek muhtemel bir krizi önleyebilirken, yetersiz ve hatalı bir yönetim anlayışı işletmeyi bir kriz durumuyla

<sup>10</sup> Hasan Şimşek, *Kaostaki Türkiye*, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996), s.6.

<sup>11</sup> Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, (İzmir: Kartal Matbaası, 1990), s.184.

karşı karşıya bırakabilmektedir. İşletmelerin krizle karşılaşmalarında bu derece önemli rol oynayan üst kademe yöneticilerinin hatalarından bazıları şunlardır;<sup>12</sup>

- yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- hızlı çevre değişimlerinde pasif veya yavaş kalma, krizi inkar etme,
- bir kişi veya gruba göre kriz olan bir durum, başka bir kişi veya gruba göre kriz olarak nitelendirilmeyebilir. Bu açıdan yöneticinin, önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- işletme çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamama, bu ise yöneticinin ya ihmal, ya bilgi toplayamama ya da tecrübesizliği ile ilgilidir.

### 2.2.2. İşletme Fonksiyonlarının Hatalarından Kaynaklanan Sorunlar

İşletmelerin yerine getirdikleri fonksiyonlar çeşitli gruplara ayrılır. Bu fonksiyonlar temelde pazarlama, üretim, yönetim, finans ve araştırma-geliştirme'dir.

İşletme fonksiyonlarından kaynaklanan sorunlardan dolayı kriz ortaya çıkabilmektedir. Örneğin pazarlamadan kaynaklanan bir nedenden dolayı işletme krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Ürünlerin pazara sunulduğunda tüketicileri tatmin edecek ürünün, kâr getirecek fiyatın, ürünün bulunabilirliğini sağlayacak dağıtım ve tüketicileri haberdar edebilecek iletişimin bir plan ve program içerisinde ele alınması gerekir.<sup>13</sup> Bu faktörlerden birinin yanlış belirlenmesi, örneğin dağıtım stratejisinin yanlış belirlenmesi, ürünün bulunabilirliğinde, tesliminde sorunlar yaratabilmektedir. Hatta tüketicinin rakip ürünleri, ikame ürünleri tercih etmesine neden olabilmekte ve işletmeyi krizle karşı karşıya bırakabilmektedir.

Ayrıca işletmede fonksiyonlar arasında uyum yoksa kriz ortaya çıkabilmektedir. Koordinasyon eksikliği sonucu ortaya çıkan krizlerin en önemli sonucu maliyetlerin artması ve işlerin zamanında yapılmamasına yol açabilmektedir.

<sup>12</sup> "Thomas.W.Milburn, Randel S. Schuller, Kenneth H. Watman, "Organization Crisis Part I: Definition and Conceptualization", *Human Relations*, Vol: 36, No:12, 1983, s.1151" Dinçer, a.g.e., s.387'deki alıntı.

<sup>13</sup> İnan Özalp, *Genel İşletme*, (Eskişehir: Anadolu Üniv. AÖF Yayınları, 1997), s.161.

### 2.2.3. Üretim Sisteminden Kaynaklanan Sorunlar

Üretimle ilgili krizlerin ortaya çıkmasında beşeri, örgütsel ve teknolojik faktörler etkili olmaktadır. Beşeri faktörler, operatör, yönetici hataları; örgütsel faktörler, başarısız iletişim, tehlikelerin boyutlarının yanlış algılanması, kullanılan planların yetersizliği; teknolojik sistemle ilgili faktörler ise hatalı dizayn, bozuk ekipman, hatalı teknik işlemleri içermektedir.

Üretimle ilgili krizlerin iki yönü bulunmaktadır. Bunlar üretim ve tüketim yönüdür. Üretim yönüyle ilgili krizler üretim sisteminde, üretim çevresinde ve üretim sonrası ortaya çıkabilmektedir. Üretim sistemine bağlı krizler çalışanlara, topluma büyük zararlar verebilecek kişisel kazalar, nakliyat kazaları ve sistem kazaları yoluyla oluşabilmektedir.

Tüketim yönüyle ilgili krizler ise ürünlerin hatalı kullanımı, ürün sabotajı ve ürün kusurlarıdır.<sup>14</sup>

Örneğin geçmişte Nestle bebek mamalarının hatalı kullanımı sonucu birçok bebeğin hastalanması ve ölümü, toplum tarafından Nestle ürünlerini boykota yol açmıştır. Firma bu krizden kurtulabilmek için yoğun hakla ilişkiler programı, kullanma talimatlarını içeren reklam çalışmalarında bulunmak zorunda kalmıştır.<sup>15</sup>

### 2.2.4. Diğer Faktörler

Yukarıda açıklanan faktörlerin dışında işletme içi bilgi akışındaki yanlışlıklar, iletişim bozuklukları, cinsel taciz, hatalı personel seçimi, kanunsuz işletme faaliyetleri, aldatici reklam, işletmenin yeniliklere açık olmaması, denetimin yetersiz olması, çalışanların iş ortamından rahatsız oluşu, işçi devir hızının yüksek olması gibi faktörler işletmelerin krizle karşılaşmalarında rol oynayan işletme içi faktörler olarak nitelendirilebilmektedir.

## 3. EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİ

Ekonomik kriz dönemi, işletmelerin faaliyetlerini etkileyen en önemli faktörlerden birisi olan ekonomik çevre koşullarında ortaya çıkan değişmelerin yer aldığı bir dönemdir. Ekonomik ortamdaki temel değişiklik, "stagflasyon" olarak

<sup>14</sup> Paul Shrivastava, "Understanding Industrial Crises", *Journal of Management Studies*, C.XXV, S.4, (Temmuz 1988), s.289-290.

<sup>15</sup> Mehmet Karafakıoğlu, *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*, (İstanbul: Beta Basım. 1997). s.45.

bilinen ve enflasyon, durgunluk, kıtlığın bir arada ortaya çıkması ile temsil edilen durumdur.<sup>16</sup>

### 3.1. Stagflasyon

Bir ekonomide enflasyon ve durgunluğun bir arada yaşandığı ekonomik durum stagflasyon olarak adlandırılır. Stagflasyon son yılların üzerinde konuşulan özel konusu değildir. 1970'ten bu yana, ilk petrol bunalımından sonra stagflasyon dünya ekonomi literatüründe önemli bir yer tutmaktadır.<sup>17</sup> 1974'te ilk petrol krizinden önce, özellikle Avrupa'da ve sanayileşmiş ülkelerde iktisatçılar konuyu ele alıp ya enflasyon ya durgunluk ikilemi içinde tartışıp bu çerçevede çözümler getirmişlerdir. O tarihte bir yandan petrol fiyatları artarken öte yandan ekonomilerde bu artıştan dolayı ciddi durgunluklar baş göstermiştir. Fakat ortaya çıkan bu durgunluklara rağmen sanayileşmiş bu ülkelerde bir çok üründe fiyat artışları devam etmiştir. Özellikle o tarihten sonra ortaya çıkan bu tartışma stagflasyonu dünyanın her yerinde tartışılan bir konu olarak gündeme getirmiştir.

Stagflasyon kısaca durgunluk içerisinde yaşanan enflasyon olarak ifade edilmektedir. Ancak stagflasyonla ilgili bir çok tanım yapılmaktadır.

Stagflasyon; "üretimde görülen durgunluk ile enflasyon döneminin bir araya gelmesi yanında ücretler ve fiyatların birbirini takip ederek yükselmesine karşın, ürün ve işgücü talebinin artmaması ve hatta bilhassa düşmesidir" şeklinde tanımlanabilir.<sup>18</sup>

"Stagflasyon, kısa süreli olmayan istihdam düşüşlerinde, enflasyon hızının yükselmesi ve üretimin durması" biçiminde de tanımlanmaktadır.<sup>19</sup> Yukarıda açıklanan kavramlara göre stagflasyon "tüm ekonomide fiyatların hissedilir derecede yükselmesi yanında, potansiyel üretim faktörlerinin en düşük düzeyde istihdam edilmesiyle birlikte ekonomik büyümenin en alt düzeyde tutulması" olarak ifade edilebilir.

Stagflasyon olgusuna yol açan faktörler ise genel olarak beklentilerdeki, döviz kuru ve ithal fiyatlarındaki, hükümet politikalarındaki, enerji fiyatlarındaki, nüfus ve işgücü yapısındaki değişimlerdir. İşletmelerin ve sendikaların tekelci güce sahip

<sup>16</sup> Avraham Shama, "Management and Consumers in Era of Stagflation", *Journal of Marketing*, Vol: 43, No: 1-4, (July 1978), s.44.

<sup>17</sup> Erol Çevikçe, *Enflasyon, Yirmi Yılda Ne Değişti?*, (Ankara: Ümit Yayıncılık, 1997), s.213.

<sup>18</sup> "WISU: Das Wirtschaftsstudium, (Nr 6, 1973), s.277-305" Halit Çöloğlu, *Stagflasyon, 1975-1980 Türkiye Bunalımı*, (Ankara: Gazi Üniv. Yayınları, 1983), s.10'daki alıntı.

<sup>19</sup> "GABLER. *Wirtschaftsexikon*, 10. (Aufl. Wresbaden 1979), s.1346" Çöloğlu, a.g.e. s.10:

olmalarının ve teknolojik yeniliklerin sayısındaki düşmenin de stagflasyona yol açtığı ileri sürülebilmektedir.<sup>20</sup>

### 3.2. Enflasyon

Enflasyon geçerli fiyat düzeyinde toplam talebin toplam arzdan daha fazla olması demektir.<sup>21</sup> Bu durumda, fiyatlar genel düzeyi yükselmeye başlayacaktır. Bu nedenle enflasyon fiyatlar genel düzeyindeki sürekli bir artış olarak tanımlanabilir. Enflasyon için klasik iktisatçılarda benimsenen daha ayrıntılı bir tanım da, tedavülde kullanılan araçların (paranın) o ülke piyasasının ihtiyaçlarından fazla artması ve bu artışın devam etmesi sonucunda para kıymetinin azalması ve böylece fiyatlar genel seviyesinin yükselmesi enflasyon olarak kabul edilmektedir.<sup>22</sup>

Para miktarındaki artışların, mal ve hizmet üretimindeki artışlardan fazla olması enflasyonun önemli bir nedenini oluşturmaktadır. Diğer bir nedende mal ve hizmetlere karşı duyulan aşırı talep nedeniyle “talep yönlü nedenler” ve mal, hizmetlerin üretim maliyetlerinin artmasıyla ortaya çıkan “arz yönlü nedenlerdir”.

Yukarıda belirtildiği gibi iki tür enflasyondan sözedilmektedir. Bunlar talep enflasyonu ve maliyet enflasyonudur. Talep enflasyonu, tam istihdamdaki bir ekonomide, toplam talepte ortaya çıkan bir artış, bir çok mal ve hizmetin piyasasında aşırı talep yaratarak fiyatları yükseltmektedir. Böylece ekonomi tam istihdamda iken hem mal ve hizmet hem de üretim faktörü piyasalarında görülen talep artışları enflasyona neden olmaktadır.

Maliyet enflasyonu ise, maliyetlerin yükselmesi, daha sonra fiyat artışları nedeniyle talebin yükselmesi biçiminde oluşan enflasyon süreci olarak ifade edilmektedir. Maliyet artışları, ücretlerin yükselmesine, girdi fiyatlarının artmasına, bazı mal ve hizmetlerin fiyatlarının artışına, ithalatın pahalılaşmasına, emeğin marjinal veriminin düşmesine, v.s. bağlı olarak ortaya çıkabilir.

Tam istihdam durumundaki bir ekonomide, toplam talepteki artış, birçok mala ilişkin piyasada aşırı talep yaratarak fiyatları yükseltmektedir. Mal hizmet talebindeki artış, faktör talebinde bir artışa neden olarak bunların fiyatlarını da yükseltmekte,

<sup>20</sup> Mahir Nakip, Yunus Dursun, 1994 Ekonomik Krizinin İşletmelerin Pazarlama Faaliyetleri ve Tüketiciler Üzerindeki Etkileri, (Kayseri: Erciyes Üniv. Yayınları, 1997), s.37.

<sup>21</sup> İlker Parasız, Makro Ekonomi, (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, Mart 1991). s.287.

<sup>22</sup> Necat Berberoğlu, Makro Ekonomi Teorisi, (Eskişehir: Anadolu Üniv. Yayınları, 1994), s.213.

böylece hem mal ve hizmet piyasasında hem de üretim faktörleri piyasasındaki toplam talep artışı enflasyona neden olabilmektedir.

Üretimde kullanılan girdi fiyatlarının yükselmesi ve bunun ardından ürün fiyatlarının artması ile ortaya çıkan süreç ise maliyet enflasyonu olarak kabul edilmektedir.

### 3.3. Durgunluk

Durgunluk, hammaddelere, işgücüne, mal ve hizmetlere yönelik talebin azalması sürecidir. Durgunluk aslında talep itişli bir enflasyonun tersidir.<sup>23</sup> Bu durumda talep azalır ve genellikle ekonomideki faaliyet hızı yavaşlar ya da ekonomide daralma ortaya çıkabilmektedir.

Durgunluk iktisatçılar tarafından, yıllık olarak ölçülen reel gayri safi milli hasılda en az altı aylık bir dönem süren düşüş olarak tanımlanmaktadır. GSMH, belirli bir zaman döneminde bir ekonomide üretilen ürün ve hizmetlerin reel miktarının bir ölçüsüdür. Reel GSMH'daki bir düşüş ise, daha az üretim anlamına gelmektedir. Daha az üretim, daha az girdi hammadde ve yarı mamul kullanımına, işsizlik oranının yükselmesine, sermaye stoklarının daha küçük bir yüzdesinin üretime ayrılmasına, yani tam kapasitenin altında çalışmasına yol açmaktadır. Kısaca, reel üretim miktarının düşmesi halinde reel gelir de düşmektedir.<sup>24</sup>

Toplam talebin düşmesi, toplam talepteki düşme reel GSMH'da düşmeye; dolayısıyla, ekonomideki istihdam düzeyi ile kazanç ve gelirlerin düşmesine yani durgunluğa neden olabilmektedir. Toplam talepteki düşme yeterince şiddetli ise, ekonomi, kapasitenin altında faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalabilecek, işsizlik artacaktır. Talep düşüşünün altı aylık dönemi aşması halinde ekonomide durgunluk söz konusu olabilmektedir. Durgunluğun bir diğer nedeni ise toplam arzın düşmesidir. Toplam arzdaki düşme ise üretimde düşüşe ve işsiz sayısındaki artışa yol açabilecektir.

### 3.4. Kıtılık

Stagflasyon tanımı içerisinde yer almamasına karşın bir ekonomik kriz dönemi olarak algılanan bir diğer süreç de kıtlıktır. Kıtılık belirlenen fiyat seviyesinde talebin

<sup>23</sup> Shama, a.g.m., s.45.

<sup>24</sup> Dursun, Nakip, a.g.e., s.18.

arzdan daha fazla olduğu ekonomik ve psikolojik unsurlar taşıyan bir durumdur.<sup>25</sup> Enflasyonun tersine, buradaki talep fazlası ekonominin genelinden çok, belirli ürün veya hizmetler için sözkonusudur. Bu nedenle genellikle spesifik (belirli) ürünlerin veya hammaddeler ile ara malların arz eksikliğini nitelemek için kullanılır.

Fiyatların ve/veya üretim seviyelerinin devlet tarafından tespit edilmesi, kıtlığa yol açan faktörlerin başında gelmektedir. Tüketici harcamalarındaki artışlar, ekonomide üretim yetersizliklerine yol açabilir. Bazı hammaddelerin arzının yetersiz olması, bu hammaddelerin girdi olarak kullanıldığı tüketim veya endüstriyel ürünlerin kıtlığına yol açabilmektedir. Bunu dışında bazı endüstriler, fiyatları daha yüksek bir noktaya çekmek için, amaçlı bir şekilde düşük kapasiteyle üretim yapmakta ve ürün teslimatlarının gecikmesine neden olarak kıtlığa yol açabilmektedir.

#### 4. KASIM 2000 VE ŞUBAT 2001 EKONOMİK KRİZLERİNİN NEDENLERİ VE ETKİLERİ

Bu çalışmada ekonomik krizlerin otomotiv sektöründeki etkileri inceleneceğinden dolayı son dönemlerde yaşanan ekonomik krizlerin nedenleri ve etkileri ayrıntılı olarak incelenecektir.

Ekonomik kriz, mevcut üretim tarzının sermaye birikimini sağlayacak noktanın gerisinde kalması, sermaye birikiminin daralması, üretim ve dolaşım bütünlüğünün kesintiye uğramasıdır. Ekonomik kriz, ekonomik yapıyı oluşturan çeşitli ekonomik mekanizmaların işlerliğini kaybetmesi şeklinde ortaya çıkar.

Ekonomik krizin nedenlerini, para politikası, makro ekonomik hedefler ve politikalar, dış ticaret politikası, borçlanma politikası, para ve sermaye piyasası enstrümanları, bankacılık ve mali sisteme yönelik uygulanan politikalar uluslar arası ekonomik ilişkiler ve politikaları kapsayan ülkede uygulanan bölüşüm ve büyüme modelinin yapısal sorunlarından doğan ve somut ekonomik hayatta kamu kesimi dengesizliklerine dayandırmak mümkündür.<sup>26</sup>

Ekonomik kriz kavramı ve nedenleri konusunda kısaca genel bir açıklama yaptıktan sonra Türkiye'nin son olarak yaşadığı Kasım ve Şubat Ekonomik Krizlerine yol açan faktörler, olaylar incelenecektir.

<sup>25</sup> Shama, a.g.m., s.44.

<sup>26</sup> Erinç Yeldan, "Türk Ekonomisinde Krizin Oluşumu". ODTÜ Gelişim Dergisi, Cilt 23, Sayı 3, (1990-1993), s.426.

#### 4.1. Kasım ve Şubat Ekonomik Krizlerin Nedenleri

Yıllardır ağırlaşan ekonomik sorunlara 1998 yılında yaşanan global kriz ve 1999 yılının ikinci yarısında yaşanan deprem faciası eklenmiştir. 2000 yılına girerken Türkiye’de ekonomik sorunlar daha ağırlaşarak hissedilmeye başlanmıştır. Yaşanan ekonomik krizin nedenlerinden bahsetmeden önce Türkiye’nin 1980-1999 yılları arasında içinde bulunduğu ekonomik durumu Tablo 2’den yararlanarak değerlendirebiliriz.

**Tablo 2: 1980-1999 Yılları Arası Makro Ekonomik Göstergeler**

Yıllar	Büyüme %	Konsolide Bütçe Açığı (milyar TL)	İhracat (Milyon \$)	İthalat (Milyon \$)	Dış Ticaret Dengesi (Milyon \$)	Dış Borç (Milyon \$)	Tefe (%)	MB Net Rezerv (Milyon \$)
1980	-2,8	-167	2.910	7.909	-4.999	15.734	98,8	1.077
1981	4,8	-123	4.703	8.933	-4.230	16.627	35,5	928
1982	3,1	-157	5.746	8.843	-3.097	17.858	26,5	1.080
1983	4,2	-312	5.728	9.235	-3.507	18.814	29,7	1.253
1984	7,1	-979	7.134	10.757	-3.623	20.823	49,5	1.239
1985	4,3	-786	7.958	11.343	-3.385	25.660	41,6	1.020
1986	6,8	-1.407	7.457	11.105	-3.648	32.206	27,9	1.368
1987	9,8	-2.598	10.190	14.158	-3.968	40.326	36,8	1.719
1988	1,5	-3.860	11.662	14.335	-2.673	40.722	64,6	2.307
1989	1,6	-7.502	11.625	15.792	-4.167	41.751	62,3	4.831
1990	9,4	-13.288	12.959	22.302	-9.343	49.035	48,6	5.972
1991	0,3	-33.516	13.593	21.047	-7.454	50.489	59,2	4.918
1992	6,4	-47.434	14.715	22.871	-8.156	55.592	61,4	6.116
1993	8,1	-133.857	15.345	29.428	-14.083	67.356	60,3	6.213
1994	-6,1	-152.180	18.106	23.270	-5.164	65.601	149,6	7.112
1995	8,0	-316.622	21.637	35.709	-14.072	73.278	65,6	12.391
1996	7,1	-1.238.128	23.224	43.627	-20.403	79.640	84,9	16.273
1997	10,2	-2.240.652	26.261	48.559	-22.298	84.806	91,0	18.698
1998	2,3	-3.697.824	26.974	45.921	-18.947	96.956	54,3	19.721
1999	-6,6	-9.044.499	26.587	40.687	-14.100	102.891	62,9	23.177

Kaynak: DPT, Temel Ekonomik Göstergeler; Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığı, Temel Ekonomik Göstergeler; DİE, İmalat Sanayi Yıllık Anketleri verilerinden yararlanılarak düzenlenmiştir.

2000 yılına girerken Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik durum tabloya göre şöyle özetlenebilir:<sup>27</sup>

- Enflasyon % 60'larda seyrediyordu. Yirmi yıldır süregelen yüksek enflasyon giderek kronik bir hal almıştı.

- 1999 yılında Türkiye % -6,6 oranında küçülmüştü.

- Küçülmenin de yarattığı sonuçlardan dolayı işsizlik artmaya başlamıştı.

- Bütçe açıkları artarak devam ediyordu

- Vergi gelirleri bütçeyi finanse etmekte yetersiz kalıyor ve borçlanma verginin yerini almış bulunuyordu.

- 1999 yılında Hazine kağıtlarının yıllık ortalama faizi % 106 olmuştu.

2000 yılına girmeden önce bu ekonomik göstergeler çerçevesinde Türkiye IMF ile Aralık ayında 3 yıl devam edecek 17. Stand-by anlaşmasını imzalamıştı. Bu program sonucunda enflasyonun tek haneli rakamlara indirilmesi, kamu maliyesi dengesizliğinin giderilmesi böylece Kamu Kesimi Borçlanma Gereği'nin düşürülerek kamunun finans piyasalarında neden olduğu yüksek reel faizlerin aşağıya çekilmesi ve yapısal reformlar yapılarak ekonominin daha sağlıklı bir yapıya kavuşturulması hedeflenmişti.

Uygulanacak programın 3 temel ayağı bulunmaktaydı:<sup>28</sup>

1) Kamu finansman açıklarının düşürülmesi, faiz dışı bütçe fazlasının yaratılması, bu çerçevede, sıkı bir bütçe uygulaması, KİT açıklarının azaltılması ve tarım kesimine verilen destekleme fiyatlarının hedeflenen enflasyon oranında arttırılması amaçlanıyordu.

2) Programın ikinci ayağı kamu finansman açıklarında elde edilecek ilerlemelerin kalıcı olmalarını sağlamak ve sonuçta kamu açıklarını kapatmaya yönelik olarak bir dizi yapısal reformların yapılması ve özelleştirmenin tamamlanmasıydı. Bu amaca yönelik olarak tarım kesiminin desteklenmesi daha akılcı bir sisteme oturtulması, elektrik üretim ve dağıtımının özelleştirilmesi, sosyal güvenlik sisteminin yeniden gözden geçirilerek özel emeklilik sisteminin kurulması,

<sup>27</sup> Mahfi Eğilmez, Ercan Kumcu, *Krizleri Nasıl Çıkardık?*, (İstanbul: Creative Yayıncılık, Haziran 2001), s. 171.

<sup>28</sup> Mahfi Eğilmez, Ercan Kumcu, *Ekonomi Politikası, Teori ve Türkiye Uygulaması*, (İstanbul: Om Yayınevi, 2002), s.265.

bütçe dışı fonlar kapatılıp, bütçeye aktarılarak ve siyasi etkilerden arındırılmaları için kamu bankalarının yeni bir yapılanma içine sokulmaları hedeflenmişti.

3) Üçüncü ayak ilk iki ayağın eksiksiz bir biçimde uygulandığı takdirde sürdürülebilecek bir politikaydı. Bu para ve döviz kuru politikalarıydı. Merkez Bankası döviz kurunu önceden açıklayarak beklenen enflasyon kadar artmasını sağlayacaktı. Böylece döviz kurlarındaki belirsizliğin giderilmesi ve enflasyon üzerinde oluşturduğu baskının kaldırılması hedeflenmişti. Para politikası da Merkez Bankası'nın Net İç Varlık Kalemi'ne bağlanmıştı. Böylece para basılması önlenmek istenmişti. Programa göre, Merkez Bankası ancak döviz alımı ya da satımı yoluyla piyasaya likidite verebilecekti. Piyasaların Merkez Bankasına döviz satması ya da döviz talep etmesi faizler yoluyla belirlenecekti. Bir başka deyişle, kur kontrol altında olacak, faizler serbest kalacaktı.

17. Stand-by anlaşması ilk aylarda gayet başarılı uygulamalara geçmiş ve enflasyonda bir düşüş trendi yaşanmıştı. 2000 yılının sonunda Türkiye ekonomisinin genel görünümü şöyleydi:<sup>29</sup> Ekonomik büyüme % 6,9 gerçekleşmiş, enflasyon % 69'dan % 30'a inmiş, bütçe açıklarının yarattığı enflasyonist baskı yavaş yavaş ortadan kalkmış, tarım kesimine yönelik reformda küçük fakat önemli adımlar atılmış, bankacılık kesiminin yeniden yapılandırılması çalışmaları başlatılmış, özelleştirmede aksamalar ortaya çıkmasına karşın son 15 yılda yapılan özelleştirmelerden daha fazla gelir tek başına 2000 yılında elde edilmişti. Ayrıca vergi gelirlerinde ortaya çıkan % 90'a yakın artış Hazine'nin iç borçlanmasının denetim altına girmesine yol açmış, Hazine kağıtlarının ortalama faiz oranı % 40'ın altına düşmüştü.

Ancak Türk lirasının aşırı değerlenmesi ve Euro'nun dolar karşısında yurtdışı piyasalardan kaynaklanan değer kaybı dış ticaret üzerinde olumsuz etki yaratmıştı.

Programın işleminde bir diğer sorun yaratan kesim bankacılık sektörüdür. Türk Bankacılık Sisteminin bugünkü kırılma yapısının nedeni izlenen iktisat politikalarıdır.<sup>30</sup> Kamu kesiminin borçlanma gereksinimini iç borçlanma yoluyla sağlamaya yönelmesi bankaları kamu kesimine fon sağlayan bir kurum haline dönüştürmüştür. Ancak bankaların kamu kesimine sağladığı bu fonlar, Türk lirasını belli marjlar ile yabancı paralar karşısında aşırı değerlemesine yönelik bir para

<sup>29</sup> Eğilmez, Kumcu, *Krizleri Nasıl Çıkardık?*, s.8.

<sup>30</sup> Ömer Faruk Çolak, "İstikrar Programı ve Kriz", *İşveren Dergisi*, Cilt XXXIX, sayı 5, (Şubat 2001), s.8.

politikası izleyerek yurtdışı bankalarından borçlanarak sağlanmış daha sonra da ulusal paraya (TL'ye) dönüştürülerek kamu kesimine borç olarak verilmiştir. Yurtdışındaki bankalara aldıkları paraları ödemekte zorlanan bankalar borç bulmakta zorlanmış ve piyasada likidite sıkışıklığı baş göstermiştir. Likidite sıkışıklığı ile beraber faizler daha da artmaya başlamış artan faizlere ilk tepki Hazine bonosuna yatırım yapmış olan yabancı yatırımcılardan gelmiştir. Yabancı yatırımcıların bu tepkisi faizleri daha da yükseltirken döviz talebini de arttırmaya başlamış ve piyasadaki çekilen toplam yabancı yatırım miktarı 5,5-6 milyar dolar civarında olmuştur.

Krizin çıkmasına neden olan sadece bankacılık sektörü değil bunun dışında iktisadi birimlerin İstikrar Programına desteğinin sürekli kılınmaması, siyasal istikrarsızlık, özelleştirmenin aksaması (Türk Telekom'un, THY'nın satışının gecikmesi gibi) nedenlerde sayılabilir.

Türkiye ekonomisinde 22 Kasım-5 Aralık tarihleri arasında yaşanan olaylar Kasım krizinin belirtileri olarak şöyle özetlenebilir.<sup>31</sup>

- Gerek TL'ye, gerekse dövize talep artmış olup, artan talep karşılanmayarak piyasada likidite yetersizliği oluşmuştur.

- Artan talep piyasa tarafından karşılanmayınca gerek faiz oranları gerekse kurlar artış seyrine girmiştir. Faiz oranları % 700, % 1200 ve hatta % 1700-2000 seviyesine ulaşmıştır.

- Piyasadan yabancı sermaye çıkışının yaklaşık 6,2 milyar dolar olduğu belirtilmiştir.

- Sermaye piyasası (İMKB) endeksi 3 Kasım 2000'de 2,19 sent düzeyinden, 4 Aralık 2000'de 1,08 sent düzeyine inmiştir.

- Piyasa ile ilgili beklentilerin olumsuz olması ve gerek cari açığın giderek artması, gerekse Tasarruf Mevduat Sigorta Fonuna (TMSF) devredilen bankaların sayısının çokluğu (toplam 11 banka fona devredilmiştir) bankacılık sektörünün yapısal sorunlarını daha da belirgin hale getirmiştir.

Bu göstergeler doğrultusunda para piyasasının istikrarını sağlamakla görevli olan TCMB piyasanın likidite ihtiyacını gidermek için piyasaya para sunmuştur. TCMB piyasaya vereceği paranın, rezervlerini eriteceğini ve istikrar programını

<sup>31</sup> Havva Tunç, "Finansal Kriz ve Türkiye Ekonomisi", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, (Nisan 2001), sayı 421, s.22.

tehlikeye sokacağı korkusuyla piyasaya döviz vermekten vazgeçmiş ve bu andan itibaren piyasanın likidite talebinin karşılanmayacağı kesinleşince faiz oranları, döviz kurları yükselme seyrine girmiş ve menkul kıymetler piyasasında satışlar artmıştır. Krizin doğmasıyla izlenmekte veya izlenmesi gereken politikalarda gecikmeli ve tereddütlü davranılması, krizin derinleşmesinin kısa sürede gerçekleşmesine neden olmuştur. Diğer bir deyişle piyasada gerek TL’de gerekse dövizde likidite yetersizliği krizin temel nedeni değil ancak başlaması için çok önemli bir rol oynamıştır.

Ocak 2001’de Türk hükümeti IMF’ye 62 maddelik üçüncü niyet mektubu ile gerek özelleştirme gerekse para programı ve bankacılık sektörü ile ilgili yapılacak olanlar hususunda yerine getirecekleri taahhütleri konusunda güvence vermişti.

Bunun yanı sıra yapılması beklenen THY’nın, Telekom’un özelleştirilmesinin Mayıs 2001’e kadar gerçekleşeceği ve Fon’da bulunan sekiz bankanın Mayıs sonuna kadar satılacağı belirtilmişti. Şubat ayı başında hükümet IMF’ye dördüncü niyet mektubunu göndererek istikrar programına uyulacağı ve uyulmakta olduğu ve de birtakım gecikmelerin üstesinden gelineceğini ifade etmişti. Ve bu niyet mektuplarının ardından IMF’nin piyasaya Ek Rezerv Kolaylığı Kredisi (SRF)<sup>32</sup> adı altında 7,5 milyar dolar kredi vereceğini açıklamıştı. SRF’ye ilaveten de 2,9 milyar dolarlık Stand-by kredisi olmak üzere IMF tarafından Türkiye’ye toplam 10,4 milyar dolarlık kredi verilmişti.

22 Kasım-5 Aralık tarihleri arasında yaşanan krizin bir bunalıma dönüşmesinin önlenmesinde kısa vadeli günlük çözümler üretilmiş olup, krizin derinleşmesi ertelenmişti.

Sonuç olarak Kasım Krizi’ne ilişkin değerlendirmeler şöyle özetlenebilir.<sup>33</sup> Bu bir likidite krizidir. Likidite krizinin çıkışına neden olan temel konu bankalarla ilgili düzenlemelerin çok kısa sürede yapılacağına ilişkin beklentiden kaynaklanmıştır. Kriz kamu otoritesince yanlış teşhis edilmiş ve dolayısıyla yanlış uygulamalara tabi tutulmuştur. Yanlış uygulamalar sonucunda faizler daha makul bir düzeyde dengelenebilecekken, yüksek düzeylere ulaşmıştır.

<sup>32</sup> Stand-by kredilerine göre daha kısa vadeli ve yüksek faizli olan bu Ek Rezerv Kolaylığı Kredisi ihtiyaç olduğu zaman tek aşamada değil parça parça verilmektedir. Fakat IMF Türkiye’ye SRF Kredisini tek seferde vermiştir.

<sup>33</sup> Mahfi Eğilmez, “Kasım 2000 Krizi Üzerine”, (7.2.2001), [www.ntvmsnbc.com](http://www.ntvmsnbc.com)

Yaşanan Kasım krizinin ardından programa olan güvenin sarsıldığı, mali sistemde gerekli düzenlemelerin yapılamadığı ve özelleştirmenin yavaşladığı 2001 Şubat ayında meydana gelen MGK krizi yeni bir krizin başlangıcı olmuştur.

Kasım krizinin doğuş nedeni, gerek Türk lirasının gerekse dövize olan talebin artması ve bu artan likidite talebinin piyasa tarafından karşılanmaması sonucu faiz ve kurların artması sonucu meydana gelmiştir. Şubat krizinin doğuş nedeni ise Türkiye Cumhuriyeti'nin Cumhurbaşkanı ve Başbakanının aralarında geçen tartışmadan dolayı başta mali kesim olmak üzere tüm kesimleri tedirginliğe itmesiyle ortaya çıkmıştır. Devlet hiyerarşisinin üst kesiminde bulunanlar arasındaki bu anlaşmazlığın ekonomide kriz şeklinde yansımalarının nedeni, Türkiye ekonomisinin siyasi iradeden bağımsız olmaması, ekonominin siyasilerin tutum ve davranışlarına göre yön bulmaya çalışması, toplumda her an bir hükümet bunalımı çıkacakmış beklentisinin egemen olması ve devletin hala ekonomide işletmeci gibi faaliyette bulunmasıdır.<sup>34</sup>

19 Şubat'taki siyasal kavga, faizler program gereği serbest olduğundan faizlerin çok yüksek düzeylere çıkmasına neden olmuştu. Ancak döviz kuru hala denetim altındaydı. Sermaye hareketleri serbest olduğundan 2001 Şubat ayında yaklaşık 6 milyar dolar yabancı sermaye ülkeden çıkmıştı. 21 Şubat akşamı Türkiye, döviz kurlarını denetlemekten vazgeçip, dalgalanmaya bırakmıştı. Döviz fiyatlarındaki değişkenlik nedeniyle döviz piyasadaki bulma olanağı yok olmuştu. Bankalar, yurtdışına olan yükümlülüklerini yerine getirememeye başlamışlardı. Bu krizler süresinde mali sektöre gelen ek yük 15 milyar dolar düzeyinde olduğu tahmin edilmekteydi. Bu durum reel sektörü de derinden etkilemişti.<sup>35</sup> Yüksek reel faiz oranları sonucu reel sektörün finansman kaynağı sıkıntısı hissedilmiş ve iç talebin kısılmasıyla reel sektör ciddi biçimde etkilenmişti.

Şubat krizi, Kasım krizinin devamıdır. Piyasaya müdahale edebilmek için gerekli finansman kaynağının bulunamaması, mevcut rezervlerin piyasaya müdahale etmede kullanılmaması ve daha da önemlisi piyasanın güvenilirliği kazanılmadan ikinci bir krizin gerçekleşmesi bir süre durgunlaşan krizin yeniden canlanmaya başlaması olarak nitelendirilmiştir.

<sup>34</sup> Tunç, a.g.m., s.24.

<sup>35</sup> Alövsat Müslümov. "Türkiye'de Ekonomik Krizlerin Halka Açık Kobi'lere Etkisi", Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F. I. Orta Anadolu Kongresi. (Ankara: Ekim 2001), s.280.

22 Şubat'ta Merkez Bankası tarafından yayınlanan basın duyurusuyla Şubat Krizi şu şekilde değerlendirilmiştir.<sup>36</sup> “Kasım ayında karşılaşılan sözkonusu krizi takiben Hükümet'in aldığı tedbirler, IMF tarafından sağlanan ek rezerv kolaylığı ve Bankamızın Net İç Varlıkları kontrol altına alma çabaları ile birlikte görece bir istikrar sağlanmıştır.

Ancak, bütün bu tedbirlere karşın güven unsurunun tam olarak oluşmaması, piyasalarda sürekli olarak yeni bir kriz beklentisini gündemde tutmuştur.

Piyasaların gergin bir biçimde yeni ve olumlu gelişmeleri beklediği bu hassas dönem sonunda 19 Şubat 2001 günü ortaya çıkan siyasi gerginlik, piyasa katılımcılarının programa güvenlerini kaybetmelerine ve panik halinde Merkez Bankası'ndan döviz talep etmelerine neden olmuş, aynı gün ve ertesi gün valör ile yaklaşık 7,6 milyar dolar satılmıştır.

Ancak, Türk lirası likiditesinin kısılması kısa dönem faiz oranlarını çok yüksek seviyelere çıkartmış ve 21 Şubat 2001 günü para programını mevcut şekliyle sürdürme çabalarına rağmen kaybolan güvenin tesis edilemediği ve dolayısıyla Türk lirası ve döviz piyasalarında oluşan dengelerin sürdürülmesinin mümkün olmadığı görülmüş bulunmakta olup, bu durum çerçevesinde istikrar programının güçlendirilerek uygulanmaya devam edilebilmesi için döviz kurlarının dalgalanmaya bırakılması kararlaştırılmıştır.”

Ulusal paranın bir hafta içinde % 38 değer kaybetmesi, gecelik faizlerin % 7500 seviyelerine çıkması sonucunda Türkiye Aralık 1999 yılında imzaladığı 17. Stand-by anlaşmasından vazgeçmiş ve uygulanan istikrar programı yarım kalmıştır.

#### 4.2. Kasım Ve Şubat Ekonomik Krizlerinin Sektörler Üzerindeki Etkileri

Yaşanan ekonomik krizlerin etkilerinin sürdüğü dönemleri enflasyonun sürekli artışı ve durgunluk ortamının oluşması nedeniyle stagflasyon olarak nitelendirebiliriz. Bu dönemler işletmeler üzerinde olumsuz etki yaratmıştır. İşletmelerin karşılaştığı sorunlar ve içinde buldukları durum sektörler itibariyle şu şekilde özetlenebilir:<sup>37</sup>

- Gıda ve İçki Sektörü: 2000 yılında enflasyonu düşürmeye yönelik uygulamaya konulan ekonomik istikrar programı bir çok sektörde olduğu gibi gıda

<sup>36</sup> “Krizlerin Belgeleri”, Forum, Nisan 2001.

<sup>37</sup> 2000 Yılı Sektörler İtibariyle Ankete Dayalı Ekonomik Durum Analizi. (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, Mayıs 2001), s.29.

sektörünü de etkilemiştir. Enflasyonun düşüş eğilimine girmesi ile gelirlerde oluşan reel kayıplar tüketici eğilimlerini değiştirmiştir. Bunun sonucu sektörde üretim, kapasite kullanım, iç ve dış pazar geliştirme faaliyetlerinde artış, satış, ihracat, ithalat ve istihdam edilen personel sayısında ise azalışlar izlenmiştir. 2000 yılı Kasım ayında yaşanan banka krizi tahsilat ve ödemelerde zorluklar yaşanmasına ve satışların azalmasına neden olurken finansman sıkıntısı içinde bulunan firmalar vadeli satış ve işletme sermayesi ihtiyacının artmasını ana sıkıntı nedeni olarak belirtmişlerdir. Sektörde yer alan firmalar, kayıt dışı üretim, şeker fiyatlarının dünya borsa fiyatlarının üzerinde olması, nakliye-dağıtım ve kalifiye eleman eksikliğinin en önemli sorunları olduğunu belirtmişlerdir.

- Tekstil-Giyim Sektörü: Tekstil sektörü iç ve dış pazar geliştirme faaliyetlerini arttırmasına rağmen, uygulanan sıkı kur politikası sonucu firmaların ihracatta rekabet gücü azalmıştır. Uygulanan faiz hadlerini seyrinden olumsuz yönde etkilenen sektörde pazar kayıpları yaşanırken, ortaya çıkan banka krizi tahsilat ve ödemelerde zorlukların yaşanmasına neden olmuştur. Enerji ve hammadde girdi maliyetlerinin yüksekliği, pamuk fiyatlarındaki aşırı artışın pamuk ipliğine yansıtılması, istikrarlı pamuk politikasının olmaması, haksız rekabet, gümrükler ve ihracatçı birliklerinde karşılaşılan bürokratik sorunlar, navlun ve gümrük harçlarının yüksek olması sektörün ana sorunları arasında yer almaktadır.

- Ağaç-Orman Mobilya Sektörü: Yaşanan ekonomik kriz sonrasında üretim ve satışlarda yaşanan azalışlara paralel olarak kapasite kullanım oranının azalması sektörün atıl kapasiteyle çalışmasına neden olmuştur. Genel olarak yapısal değişikliğin olmadığı, ancak bir kısım firmalarda kısmi tasfiyenin yaşandığı sektörde, enflasyonun düşme eğilimine girmesinin olumsuz etkisi ile firmaların satışları ve kar marjlarını azaltırken, uygulanan faiz hadlerini seyri ile rekabet ortamında pazar kayıpları yaşanmıştır. KDV oranlarının yüksekliği, pazarlama tekniklerinin yetersizliği, ucuz ithal ürünler, yerli hammaddenin yetersiz oluşu, koordinasyon eksikliği, yetersiz sermaye birikimi, yatırım teşviklerindeki yetersizlik ve haksız rekabet sektörün ana sorunları arasında yer almaktadır.

- Kağıt-Kağıt Ürünleri Basım Sanayi Sektörü: 2000 yılında istikrar politikası sonucu sektörde yer alan firmalar üretim, satış ve kapasite kullanım oranlarını arttırmıştır. İç ve dış pazar geliştirme faaliyetlerine önem verilen

sektörde, uzak doğu menşeli malların ithalatının azalması ile yerli üretici maliyetin üzerindeki fiyatla satış yapabilme imkanına kavuşmuştur. Tüm bu gelişmeler sektörü olumlu yönde etkilemiş ve diğer sektörlerde yaşanan istihdam azalışı bu sektörde yerini artışa bırakmıştır. Sektörün en önemli sorunları arasında enerji fiyatlarının yüksek olması gelmektedir. Ayrıca kullanılan üretim teknolojisinin eski olması dolayısıyla kalitesinin yetersizliği, ithal hammadde olan selüloz fiyatlarının değişken ve yüksek oluşu, AR-GE faaliyetlerine gereken önemin verilmeyişi başta gelmektedir.

- Kimya, Lastik ve Plastik Sektörü: Enflasyonun düşme eğilimine girmesi ile üretim ve satışlarını arttıran sektör, üretim maliyetlerinin azalması ile verimlilik ve kaliteyi arttırmışlardır. İç ve dış pazar geliştirme faaliyetlerini arttıran firmalar uygulanan faiz hadlerini seyrinden olumsuz yönde etkilenerek rekabet ortamında pazar kayıpları yaşamalarına rağmen istihdam seviyelerini bir önceki yıla göre korumuşlardır. Tahsilat ve ödemelerde yaşanan zorluklar ise banka krizinin sektör üzerinde oluşturduğu en önemli sorun olmuştur. Sektörün önemli sorunlarının başında, AR-GE faaliyetlerinin yetersizliği, kalifiye eleman, ucuz hammadde nedeniyle yaşanan haksız rekabet, hammadde ithalatında fon v.b maliyet artırıcı unsurlar, enerji gibi girdi maliyetlerinin yüksek oluşu, mevcut makine kalıpların eski teknoloji parkıyla kullanılmalari ayrıca eski makine ithalatına teşvik verilmesi gelmektedir.

- İnşaat, Cam, Taş ve Toprak Sektörü: Krizden dolayı iç talepteki daralma ve finansman yetersizliği sonucu firmaların üretim, satış ve kapasite kullanma oranları düşerken stoklar artmıştır. İç ve dış pazar geliştirme faaliyetleri azalan sektörün uygulanan döviz kuru politikası sonucu ihracattaki rekabet gücü azalmış ve euro ile ihracat yapıldığı için sektörde gelir kaybı yaşanmıştır. Sektörün önemli sorunları arasında, haksız rekabet, girdi maliyetlerinin yüksek olması, alt yapı yetersizliğinin ulaşımda oluşturduğu sorunlar, yeni pazar arayışlarına yeterli devlet desteğinin olmaması gelmektedir.

- Demir-Çelik Sektörü: 2000 yılında uygulamaya konulan ekonomik istikrar programından olumlu yönde etkilenmiş, üretim ve satışlarını arttırmıştır. İç ve dış pazar geliştirme faaliyetlerine önem veren sektör, diğer sektörlerin aksine ihracat seviyesini bir önceki yıla göre korumayı başarmıştır. Sektörün sorunlarının

başında haksız rekabet, yeni pazar arayışları içinde karşılaşılan anti-damping soruşturmalar, girdi maliyetlerindeki artışlar gelmektedir.

- Metal Eşya, Makine ve Elektrik Sektörü: 2000 yılında uygulanan ekonomik istikrar programından olumlu yönde etkilenen sektör üretimde azalış yaşarken satışlarını, iç ve dış pazar geliştirme faaliyetlerini arttırmıştır. Krizden sonra toplam gelirlerini düşürmemek için satış hacimlerini vadeli satışlarla arttıran sektör, bir yandan atıl kapasitelerini kullanma yoluna giderken bir yandan da kapasite arttırıcı yatırımlara yönelmiş bunun neticesinde işletme sermayesi ihtiyacının artması sektörün finansman sıkıntısının ana nedenini oluşturmuştur.

- Taşıt Araçları ve Yan Sanayii: 2000 yılında ekonomik istikrar politikası sonucu enflasyonun düşme eğilimine girmesi ve banka krizine kadar uygulanan faiz hadleri sektörü olumlu etkilemiş, satışlarını, iç ve dış pazar geliştirme faaliyetlerini arttırmıştır. Vadeli satışların ağırlık kazandığı sektörde yaşanan banka krizi ile satışlarda azalma izlenirken, firmalar tahsilat ve ödemelerde zorluklarla karşılaşmış kredi maliyetleri ise artmıştır.

- Diğer İmalat ve Ticaret Sektörü: Bu grupta yer alan sektörler 2000 yılında uygulanan ekonomik istikrar politikasından olumsuz yönde etkilenmiştir. Üretim, satış, kapasite kullanım oranları ile birlikte stoklarda azalışlar izleyen grup, iç pazar geliştirme faaliyetlerini arttırmıştır. Enflasyonun düşüş eğilimine girmesi firmaları olumsuz yönde etkilemiş rekabet baskısının artmasıyla öncelikle satış ve kâr marjları azalmıştır. Faiz hadlerinin seyrinden sektördeki firmaların bir çoğu olumsuz yönde etkilenirken rekabet ortamında pazar kayıpları yaşanmıştır. Teşviklerin yetersizliği, haksız rekabet, kayıt dışı üretim ve girdi maliyetlerinin yüksekliği sektörün ana sorunları arasında yer almaktadır.

- Banka ve Sigorta Sektörü: Kamu kesimi açığının artması, tasarrufların istenilen seviyeye ulaşamaması, ekonomik büyümenin son yıllarda gösterdiği istikrarsızlık, gelir dağılımının bozulması, mali sistemin gelişmesini engellemiştir. Vergi yükünün ağır, karlılık oranının düşük olması bankaların öz kaynak artışını engellemiştir. Sabit kur sisteminin uygulanması, faiz hadlerinin düşük olması iç ve dış talep artışına neden olurken bankaların ve özellikle yabancı yatırımcıların talepleri doğrultusundaki döviz çıkışı likidite sorununu ortaya çıkarmıştır.

- Ulaştırma Sektörü: Krizden sonra sektörde; üretim, satış, kapasite kullanım, ithalat artarken, mal ve hizmet çeşidi, iç pazar geliştirme faaliyetleri, ihracat ve istihdamda azalışlar görülmüştür. Ekonomik istikrar programını olumsuz olarak değerlendiren sektörün kâr marjlarının azalması ile rekabet baskısının artması olumsuz etkilenme nedenleridir.

- Sağlık Sektörü: 2000 yılında sektörde; üretim, satış, kapasite kullanım, stok, ihracat, ithalat, iç pazar geliştirme faaliyetleri, mal çeşidi, istihdam ile mamul birim fiyat seviyelerinde artışlar olmuştur. Krizden sonra uygulanan faiz hadlerinden genelde olumsuz etkilenmiş, mal ve hizmet üretimi, yurtiçi satış, ithalat ve yeni yurtiçi siparişler artarken, yatırım ile istihdamda azalışları meydana gelmiştir.

Ekonomik krizin sektörler üzerindeki etkilerini; üretimdeki, satışlardaki değişiklikleri, kapasite kullanım oranları ve tam kapasite ile çalışmama nedenlerini, ithalat ve ihracattaki değişiklikleri tablolar yardımıyla daha geniş şekilde ifade edilebilir.<sup>38</sup>

**Tablo 3: Aylık Sanayii Üretim Endeksi, Üretimde Aylık Ortalama Değişiklik, Kapasite Kullanım Oranları (1997=100)**

Yıllar	Aylar	Aylık Sanayii Üretim Endeksi (1997=100)	Üretimde Aylık Ort.Değ. (%)	Kapasite Kullanım Oranları
2000	1	85.0	-17,0	73,0
	2	93.1	9,5	74,0
	3	93.0	-0,1	74,0
	4	96.4	3,7	77,2
	5	103.1	7,0	77,1
	6	104.1	1,0	76,7
	7	101.2	-2,8	76,4
	8	103.5	2,3	75,8
	9	104,9	1,4	73,9
	10	114,3	9,0	81,3
	11	114,7	0,4	79,6
	12	98,2	-14,4	74,5
2001	1	91,4	-6,9	70,5
	2	88,5	-3,2	70,9
	3	85,9	-2,9	72,2
	4	87,1	1,4	68,0
	5	93,4	7,2	70,3
	6	93,6	0,2	71,7
	7	90,1	-3,7	72,5

<sup>38</sup> "Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar"; Devlet İstatistik Enstitüsü, (Ocak-Nisan 2002), s.47-56-77-80-110-120-179-186.

	8	92,3	2,4	71,4
	9	95,3	3,3	72,8
	10	98,7	3,6	74,6
	11	98,2	-0,5	74,6
	12	89,3	-9,1	73,6
2002	1	88,8	-0,6	74,2
	2	84,5	-4,8	72,3

Kaynak: DİE, Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar, Ocak-Nisan 2002

Tablo 3’de görüldüğü üzere aylık sanayi üretim endeksi krizin ilk başladığı Kasım 2000 yılında 1997 yılının 100 baz rakamı alınarak karşılaştırıldığında 14,7 artış gösterirken daha sonraki Aralık ayında 1,8 azalış göstermektedir. Ve daha sonraki 2001 yılı Şubat ayına kadar bu azalış devam etmektedir. Şubat 2001 krizinin başladığı ayda üretim endeksi 1997 yılına göre 11,5 azalış gösterirken daha sonraki aylarda bir artış göstermesine karşın 1997 yılına göre sürekli azalış meydana gelmiştir. Bu dönemde kapasite kullanım oranları incelendiğinde Kasım 2000 krizinin başladığı ayda %79,6 olan kapasite kullanım oranı bir önceki aya göre %2,1 azalma göstermektedir. Şubat 2001 krizine kadar bu oransal azalmanın devam ettiği görülmektedir. Şubat 2001 krizinin başladığı dönemden itibaren sonraki dönemlerde azalma sözkonusu olmakla birlikte bir sonraki yıl şubat ayıyla karşılaştırma yapıldığında %1,4 artış meydana geldiği görülmektedir.

**Tablo 4: İmalat Sanayi’nin Tam Kapasite İle Çalışmama Nedenlerine İlişkin Aylık Veriler (%)**

Yıllar	Aylar	Ham madde Yetersizliği		İşç. İlgili Meseleler	Mali İmkansızlıklar	Talep Yetersizliği		Enerji Yetersizliği	Diğer
		Yerli Mallarda	İthal Mallarda			İç Pazarda	Dış Pazarda		
2000	1	4,6	3,0	2,9	2,7	53,3	11,4	0,9	21,2
	2	4,9	5,6	2,6	5,2	47,6	11,1	0,8	22,22
	3	5,8	5,1	1,8	4,8	48,4	9,8	0,5	23,7
	4	5,2	5,5	2,5	2,0	43,1	11,9	1,0	28,9
	5	3,6	2,1	3,4	2,4	51,6	11,5	0,6	24,5
	6	3,8	2,2	2,8	2,1	53,7	15,7	0,7	19,6
	7	9,2	1,6	2,4	2,0	49,4	12,4	0,8	22,2
	8	3,9	1,1	3,1	2,5	49,6	12,3	1,3	26,2
	9	4,3	1,1	2,1	3,1	43,4	14,0	0,8	31,1

	10	5,1	1,7	2,4	2,3	49,4	13,8	0,8	24,5
	11	4,2	2,1	3,2	2,3	47,6	13,3	1,4	25,9
	12	6,6	3,6	2,2	2,5	50,2	12,7	0,8	21,3
2001	1	2,7	1,1	1,9	1,9	50,4	13,3	0,4	28,3
	2	2,8	1,2	2,4	3,0	58,9	12,0	0,5	19,1
	3	2,5	1,2	2,6	3,6	57,3	12,8	0,4	19,5
	4	6,6	2,1	2,2	3,1	50,5	8,0	0,4	27,0
	5	2,5	1,8	2,3	2,8	57,5	10,3	0,5	22,2
	6	7,2	1,1	2,6	3,5	58,7	10,0	0,5	16,5
	7	3,1	2,2	2,3	3,1	56,1	9,1	0,5	23,6
	8	2,2	1,0	1,9	2,7	50,4	8,0	0,7	33,1
	9	3,3	1,3	2,5	3,4	58,0	9,2	0,5	21,9
	10	3,0	1,2	2,4	2,9	55,3	10,2	2,5	22,4
	11	3,5	1,1	2,9	3,9	58,0	10,5	1,6	18,6
	12	3,6	1,1	2,5	3,7	55,9	12,8	0,9	19,6
2002	1	2,8	1,2	2,0	3,1	59,8	11,7	0,6	18,9
	2	2,0	0,8	2,1	2,4	47,9	10,8	0,6	33,5

Kaynak: DİE, Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar, Ocak-Nisan 2002.

Tablo 4'de yer alan İmalat Sanayiinin Tam Kapasiteyle Çalışmama Nedenlerini incelemek istediğimizde, Ekonomik Krizin henüz başlamadığı 2000 Haziran ayında işletmelerin %38'i yerli mallara olan hammadde yetersizliği, %2,2'si ithal mallardaki hammadde yetersizliği, %2,8'i işçilerle ilgili meselelerden dolayı, %2,1'i mali imkansızlıklar, %5,37'si iç pazarda meydana gelen, %15,7'si dış pazarda meydana gelen talep yetersizliği, %07'si enerji yetersizliği ve %19,6'sı bunların dışında kalan diğer sorunlardan dolayı tam kapasiteyle çalışmadıklarını belirtmiştir. Ve verilen bu oranlar ekonomik krizin devam ettiği 2001 yılı Haziran ayıyla karşılaştırıldığında yerli mallarda hammadde yetersizliğini tam kapasiteyle çalışmama nedeni olarak belirten işletmelerde %89 artış, ithal mallardaki hammadde yetersizliğini neden olarak belirten işletmelerde %50 azalış, işçilerle ilgili meseleleri neden olarak belirten işletmelerde %7 azalış, mali imkansızlıkları neden olarak gören işletmelerde %66 artış, iç pazardaki talep yetersizliğini neden olarak belirten işletmelerde %993 artış, dış pazardaki talep yetersizliğini neden olarak belirten işletmelerde %36 azalış, enerji yetersizliği olarak belirten işletmelerde %28 azalış ve bunların dışında kalan diğer

koşullar neden olarak gösteren işletmelerde %18'lik bir azalma meydana gelmiştir. Bu anlamda tam kapasite ile çalışmama nedenini iç pazardaki talep yetersizliği olarak belirten işletme sayısında daha fazla bir artış meydana geldiği anlaşılabilmektedir.

**Tablo 5: İmalat Sanayiinde Yurtiçi Satışlar, İhracat Ve İthalattaki Değişikliklere İlişkin Aylık Veriler (%)**

Yıllar	Aylar	Yurtiçi Satışlarda Ortalama Artış	İhracatta Artış	İthalatta Artış
2000	1	-9,7	12,7	45,0
	2	14,6	3,1	41,0
	3	7,5	-3,6	36,7
	4	1,5	24,9	34,7
	5	5,4	5,1	37,8
	6	5,5	9,6	38,4
	7	-5,0	1,5	29,3
	8	10,6	5,4	53,5
	9	5,4	5,7	27,4
	10	0,2	-15,6	41,2
	11	-0,5	2,1	39,4
	12	-10,4	11,5	0,1
2001	1	0,4	5,3	23,4
	2	-2,6	11,1	-10,6
	3	-4,3	9,9	-25,8
	4	2,9	6,9	-32,9
	5	9,0	23,4	-24,7
	6	5,3	10,1	-34,2
	7	0,7	8,5	-28,3
	8	5,4	26,1	-30,6
	9	1,9	6,7	-28,7
	10	-4,3	24,3	-34,3
	11	2,8	12,1	-35,7
	12	-7,7	1,9	21,7
2002	1	-9,0	9,3	23,0

Kaynak: DİE, Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar, Ocak-Nisan 2002.

Tablo 5'de yer alan imalat sanayiindeki yurtiçi satışlar, ihracat ve ithalattaki aylık değişiklikler şu şekilde ifade edilebilir: Kasım 2000 krizi öncesi Ekim ayında yurt içi satışlardaki ortalama artış %0,2; ihracattaki azalış %15,6; ithalattaki artış %41,2 iken Kasım krizinin başladığı ayda bu oran yurt içi satışlarda %−0,5; ihracatta %2,1; ithalatta %39,4 olduğu görülmektedir. 2001 yılı Şubat ayında meydana gelen ikinci ekonomik krizi de içine alan dönem sonunda, 2001 yılının Kasım ayında yurt içi satışlardaki ortalama artışın %2,8; ihracattaki artışın %12,1; ithalattaki azalışın %−35,7 olduğu görülmektedir. Şubat ekonomik krizinin ardından bir sene sonraki etkileri 2002 yılı Ocak ayındaki verileri dikkate alarak belirtmek istersek, 2002 Ocak ayında

yurt içi satışlardaki ortalama azalışın %9, ihracattaki artışın %9,3 ve ithalattaki artışın %23 olduğu tablo yardımıyla görülebilmektedir.

**Tablo 6: Yeni Kurulan ve Kapanan Şirket, Kooperatif ve Firmalar (adet)**

Yıllar	Aylar	Yeni Kurulan, Kapanan Şirket ve Kooperatifler		Yeni Kurulan ve Kapanan Firmalar	
		Yeni Kurulan	Kapanan	Yeni Kurulan	Kapanan
2000	1	2954	277	1559	1831
	2	2646	197	1926	1293
	3	2524	115	1618	909
	4	2780	90	1929	951
	5	2991	99	2247	1181
	6	2407	116	2020	1236
	7	2755	165	1730	813
	8	2572	101	1511	627
	9	1761	104	1319	421
	10	1541	70	754	286
	11	4641	280	3119	1438
	12	3472	225	1863	1135
2001	1	4954	357	2265	2152
	2	2984	208	1512	1219
	3	1658	166	1008	775
	4	2116	213	1266	1040
	5	2359	171	1226	1173
	6	2183	170	1314	1446
	7	2104	225	1325	972
	8	2059	130	1254	1071
	9	2119	147	1168	1035
	10	2289	163	1153	812
	11	2430	216	1225	1146
	12	2410	298	1415	866
2002	1	4448	404	2626	2217
	2	1992	178	1475	1635

Kaynak: DİE, Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar, Ocak-Nisan 2002.

Ekonomik kriz döneminde yeni kurulan veya kapanan şirket, firma ve kooperatiflerin sayıları hakkında Tablo 6'dan bilgi alabilmekteyiz. Bu anlamda Kasım 2000 yılında meydana gelen ekonomik krizden 10 ay önce kurulan toplam 41544 adet şirket, firma ve kooperatif bulunurken Kasım 2000 krizinden Şubat 2001 krizine kadar toplam 20314 adet şirket, firma ve kooperatif kurulmuş, Şubat 2001 krizinden 2002 Şubat ayına kadar toplam 52118 adet şirket, firma ve kooperatif kurulmuş bulunmaktadır.

Bu veriler doğrultusunda kapanan şirket, firma ve kooperatiflerin toplam sayılarını tablo yardımıyla değerlendirecek; 2000 yılının Ocak ayından itibaren Kasım 2000 krizine kadar toplam 10882 şirket, firma ve kooperatif kapanırken, Kasım 2000 krizinden Şubat 2001 krizine kadar toplam 5587, Şubat 2001 krizinden 2002 yılı Şubat ayına kadar toplam 18096 şirket, firma ve kooperatif kapanmış bulunmaktadır.

Türkiye’de son ekonomik krizin etkilerini ölçmeye yönelik işletmeler üzerinde yapılan akademik çalışmalara değinecek olursak, Kayseri’de yapılan “Kriz Anketi” çalışmasında ankete katılan 120 işletmeden alınan cevaplarla şu sonuçlara ulaşılmıştır:<sup>39</sup>

Şubat 2001’de dalgalı kur uygulamasına geçilmesiyle birlikte, işletmelerin girdi maliyetleri, buna bağlı olarak da fiyat düzeyinde bir yükselme olduğu görülmüştür. Döviz kurundaki değişme ankete katılan işletmelerin % 94,9’unun, üretim maliyetini arttırmış ve firmaların % 65,8’i maliyetlerdeki bu artışı fiyatlara yansıtmıştır. Dolayısıyla krizle birlikte talep azalmış, satışlar düşmüştür. Anket kapsamındaki işletmelerin % 86,1’inin satışları azalırken, % 2,5’inin satışları artmış ve % 10’unun satışları sabit kalmıştır. İşletmelerin % 62,9’unda ithalat azalmış, % 25,7’sinde sabit kalmıştır.

İstanbul Sanayi Odası’na bağlı 934 firma üzerinde yapılan anketin sonuçları ise şöyledir:<sup>40</sup> 2000 yılının ikinci yarısında üretimlerinde düşüş yaşayan işletmelerin oranı % 33,8 iken, 2001 yılının ilk yarısında bu oran % 62,5 düzeyine çıkmıştır. Sözkonusu oranlar sırasıyla % 30,6’dan % 50,7’ye iç satışlarda % 42,3’ten % 72’ye, yeni siparişlerde % 39,9’dan % 63,8’e ve dış satışlarda % 32,1’den % 39,8’e çıkmıştır. Ayrıca ankete katılan firmaların % 35,6’sı 2001 yılı ikinci altı ayında % 50’nin altında kapasite kullanım oranı ile çalışmışlardır. Ankete katılan firmaların % 26,9’u 2001 yılı ilk yarısında, % 21,6’sı 2001 yılı ikinci yarısında siparişlerini iptal etmişlerdir.

Ayrıca firmaların % 8,3’ü 2001 yılı ilk yarısında, % 10,1’i 2001 yılı ikinci yarısında dış pazardan almış oldukları siparişleri iptal etmişlerdir. 2001 yılı ilk yarısında firmaların % 56,6’sı zarar ederken, kar elde eden firmaların oranı %

<sup>39</sup> Nifset Uzay; “2001 Krizinin Kayseri’deki İşletmeler Üzerindeki Etkileri”; Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F. I. Orta Anadolu Kongresi. (Ankara: Ekim 2001). s.443.

<sup>40</sup> Ekonomik Durum Tespiti Anket Çalışması, (İstanbul: İstanbul Sanayi Odası. Ağustos 2001). s.20.

43,4'tür. 2001 yılı ikinci yarısında zarar eden firmaların oranı % 46,5, kar elde edenlerin oranı ise % 53,5 olmuştur. Piyasadaki durgunluğun satın almalara yansımaları sonucunda satışlarda beklenen hedeflere ulaşılamamıştır. 2001 yılında satış hedefinin gerçekleşme oranı % 64,1 olmuştur.

İstanbul Sanayi Odası'na bağlı 291 imalat sanayii işyerleri üzerinde yapılan anketin sonuçları ise şöyledir:<sup>41</sup> Ankete katılan işyerlerinin % 41,5'i krizden sonra üretimde artış olduğunu, % 14,6'sı değişme olmadığını ve % 43,8'i de üretimde azalma olduğunu belirtmiştir. İşyerlerinin % 37,2'si yurt içi satışlar arttı derken, % 14,7'si değişme olmadığını ve % 48,1'de azalma olduğunu belirtmiştir. İSO üyesi işyerlerinin % 51,1'i yurt dışı satışlarının arttığını, % 22,3'ü değişmediğini, % 26,5'i de azaldığını belirtmiştir.

Elde edilen verilerden anlaşıldığı gibi Kasım ve Şubat ekonomik krizlerinden tüm işletmeler etkilenmiştir. Bu işletmeler içerisinde en çok etkilenen otomotiv sektörü ayrıca incelenecektir.

---

<sup>41</sup> İstanbul Sanayi Odası, a.g.e., s.20.

## İkinci Bölüm

### EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Birinci bölümde kriz kavramı, krize yol açan faktörler ve yaşanan son ekonomik krizin etkileri açıklanmıştır. Bu bölümde ise ekonomik kriz dönemlerinde uygulanacak pazarlama stratejileri incelenecektir.

Ekonomik kriz dönemlerinde uygulanan pazarlama stratejilerinden bahsetmeden önce pazarlama ve pazarlama stratejisi şöyle tanımlanabilir:<sup>42</sup>

“Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun biçimde değişimi sağlamak üzere, ürünlerin, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını, satış çabalarını planlama ve uygulama sürecidir”. Pazarlama stratejisi ise iki aşamada gerçekleşir: İlk aşama işletme için uygun hedef pazar belirlenmesi, ikinci aşama ise pazarlama karması olarak ifade edilen ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım elemanlarının hedef pazara uygun hale getirilerek sunulmasıdır. Bu bölümde birer ekonomik kriz dönemi olarak ifade edilen enflasyon, durgunluk, kıtlık, stagflasyon dönemlerinde işletmelerin pazarlama karmasını nasıl belirledikleri incelenecektir.

#### 1. ENFLASYON DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Enflasyon olgusu toplumun değişik gruplarını farklı şekillerde etkilemektedir. Pazardaki ürün ve hizmetlerin fiyatlarının aşırı bir biçimde yükselmesi, bireylerin bir yandan gelirlerini azaltırken diğer yandan da düşünce biçimlerini değiştirebilmektedir. Bireyler bir “enflasyon psikolojisi” içine girerler. Bir yandan eski yaşantı seviyelerini koruyabilmek için daha fazla çalışırken, diğer yandan da tüketim ve harcamalarını kısımladıkları. Ancak bir taraftan da, gelecek zamanlarda ürün ve hizmet fiyatlarının bugünden daha pahalı olacağı düşüncesi ile bireylerin harcama eğilimleri artabilmektedir.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> İlhan Cemalcılar, *Pazarlama Yönetimi*, (Eskişehir: Anadolu Üniv. Yayınları, Ekim 1997), s.5.

<sup>43</sup> Mehmet Karafakioğlu, “Enflasyon ve Pazarlama”, *Pazarlama Dünyası*, (Mayıs-Haziran 1993). Yıl 7. sayı:39, s.9.

Bunun dışında tüketicilerin marka bağlılığı azalabilir. Alışmış oldukları markaların fiyatları benzerlerine göre önemli ölçüde yüksek kaldığında tüketici daha düşük fiyatlı ürün ve hizmetlere ister istemez kaymak mecburiyetinde kalabilir. Piyasada markasız ürün ve hizmetlerin sayısında bir artış görülerek, markaya ve bir ölçüde de kaliteye verilen önem azalabilir.

Piyasadaki enflasyonun etkisiyle bireyler alışverişlerini daha dikkatli bir biçimde yapmaya çalışabilirler. Arzu ettikleri ürün ve markaları mümkün olduğu kadar az ödeyerek satın almaya çalışırlar. Bunun için daha fazla gayret sarfederler. Bir başka deyişle bir süre önce kendileri için kolayda mal niteliğinde olan bir ürün bu niteliğini değiştirebilir ve özelliği olan bir ürün haline dönüşebilir. Ve şüphesiz bireyler lüks, çok pahalı nitelikli harcamalarında kısıtlamaya gidebilmekte ve bu tür satın almalarını erteleyebilmektedir.

5 Nisan ekonomik kararlarından dolayı ortaya çıkan ekonomik kriz döneminin tüketiciler üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik gerçekleştirilen akademik bir çalışmanın sonuçlarına göre;<sup>44</sup> araştırmaya katılan tüketicilerin önemli bir kısmı bu dönemde çeşitli mal ve hizmetleri daha az tüketmeye daha ucuz olanlarını tercih etmeye ya da hiç alamamaya başlamıştır. Giyim ve et gibi ürünler daha az tüketilen ürünlerin başında gelmiş, temizlik ürünlerinde daha ucuz daha az kaliteli olanlara yönelinmiştir. Dayanıklı ürünler lüks mallar niteliğinde görülerek bu ürünleri satınalma arzulandığı halde edinilemeyen mallar olarak belirlenmiştir.

Ayrıca enflasyonist ortamda, üretici firmalar, maliyet artışlarını karşılamak veya enflasyonla birlikte ortaya çıkan özel fırsatlardan yararlanmak için ya fiyatlarını yükseltebilir ya da ürünlerine olan talebin azalmamasını sağlamak amacıyla fiyat düzeylerini mümkün olduğu kadar korumaya hatta indirmeye çalışabilmektedir.

Başka bir açıdan bakıldığında enflasyon piyasada yukarıda sayılanların dışında birçok olumsuz etki yaratmaktadır. Örneğin; enflasyonla birlikte tasarruf hacmi azalmakta, tüketim ise artmaktadır. Piyasada, spekülâtif amaçlı (altın, döviz...vb.) yatırım araçlarına talep artmaktadır. Enflasyon, gelir dağılımını özellikle ücretliler aleyhine olumsuz etkilemekte, sabit gelirlilerin gelirleri azalırken, daha küçük bir

<sup>44</sup> Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, Berna BALOĞLU, Özlem BULGURCU, "5 Nisan Ekonomik Kararlarının Tüketiciler Üzerindeki Etkisi (Eskişehir'de Bir Araştırma)". *Pazarlama Dünyası*, (Temmuz-Ağustos, 1995), s.35.

grubun geliri artabilmektedir. Gelir dağılımındaki bu dengesizlik sosyal ve siyasal sorunların doğmasına neden olabilmektedir.

Enflasyon işletmelerin yatırımlarını, makine-teçhizat ve araştırma-geliştirme gibi üretken alanların yerine kârlılığı yüksek, ancak üretken olmayan alanlara kaydırmalarına neden olarak, ekonomideki kaynakların dağılımını bozabilmektedir.

Enflasyonun yaratmış olduğu bu tür olumsuzluklar karşısında işletmeler bazı pazarlama stratejileri belirleyebilmektedirler.

### 1.1. Enflasyon Dönemlerinde Ürün Stratejileri

İşletmeler, enflasyonun çeşitli ürünlerinin kârlılığını nasıl etkilediğini incelemek durumundadır. Maliyetleri nispeten daha hızlı artan girdilerin yoğun olarak kullanıldığı ürünler, nispeten daha düşük bir kârlılık gösterecektir. Şayet, sözkonusu ürünlerin fiyatları yeterince arttırılamıyor ve ürün karması içinde de önemli bir yere sahip bulunmuyorlarsa o takdirde şirket, bu ürünlerden bazılarını ürün karmasından çıkarmayı düşünebilir.<sup>45</sup>

Ürün stratejileri belirlenirken enflasyon ortamında ilk önce yapılması gereken maliyetleri azaltıcı ürün stratejilerinin geliştirilmesidir.

- Ürün yaşam eğrilerinin son aşamasına gelmiş, pazar ömürleri azalmış buna karşılık firmaya önemli maliyet yükleyen ürün ve hizmetlerin ürün karmasından çıkarılması firmanın enflasyona karşı dayanıklılığını arttırır.<sup>46</sup>

- Yeni üretime geçilmiş, pazarlanmaya yeni başlamış yani ürün yaşam eğrisinin giriş aşamasında bulunan ancak artan fiyatlar nedeni ile beklenen satış düzeyine ulaşamayacağı anlaşılan ürün ve hizmetlerle ilgili yatırım ve faaliyetlerin, mümkün olduğu takdirde, durdurulması düşünülebilir.

- Özellikle kullandıkları girdiler nedeni ile enflasyondan etkilenme dereceleri yüksek ürünlerin ürün karmasına alınmasından kaçınılabılır ve/veya bu tür ürünlerin sayısı mümkün olduğu kadar azaltılabilir.

- Girdi maliyetleri yükselirken fiyat arttırmamak için, talebi azaltmamak koşulu ile, ürün veya hizmetlerde bazı sadeleştirmelere gitme olanağının bulunup bulunmadığı araştırılabilir.

<sup>45</sup> Philip Kotler, *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, (Fifth Edition, Prentice/Hall International), s.428.

<sup>46</sup> Karafakioğlu. a.g.m., s.12.

- Ambalaj malzemeleri sadeleştirilerek pazarlama maliyetlerinden önemli tasarruflar sağlanabilir.
- Pahalı lisans anlaşmaları iptal edilebilir.
- Ücretsiz servis ve ücretsiz taşıma gibi satış ve satış sonrası müşteri hizmetleri sınırlandırılabilir.
- Garanti süreleri ve kapsamı daraltılabilir.
- Üretim tesisleri girdi maliyetlerinin (özellikle işçilik) daha düşük olduğu yöre veya ülkelere kaydırılabilir.
- Yeni pazarlar hedef alınabilir. Örneğin, ihracata ağırlık verilebilir ya da yeni dış pazarlar için yeni ürünler üretilebilir.

Bunların dışında ürünle ilgili olarak sürümü az olan ve karlı olmayan ürünleri kaldırmak, düşük maliyetli hammadde ve ambalajlama malzemeleri geliştirmek, müşterilerin kabul edebileceği seviyede kaliteyi koruyarak ürünlerin bünyesinde gerekli değişiklikler yapmak, değişik paket büyüklüklerini azaltmak ürünle ilgili geliştirilebilecek diğer stratejilerdir.<sup>47</sup>

Örneğin, 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz döneminde enflasyon artışına karşı deterjan firmalarının ürün ambalajını değiştirerek ekonomik ambalajlı ürünler piyasa sunmaları kriz döneminde uygulanmış bir ürün stratejisi olarak ifade edilebilir.

## 1.2. Enflasyon Dönemlerinde Fiyat Stratejileri

Enflasyona karşı genelde ilk tepki fiyatlar değiştirilerek gösterilir. Maliyetleri karşılamak bakımından alınabilecek belli başlı önlemler şunlardır:<sup>48</sup>

- Müşteriye satışlar teslim günündeki fiyattan yapılabilir. Bu şekilde siparişi veren müşteri teslim günündeki fiyatı kabul eder ve maliyetler, fiyatlardaki artış müşteri tarafından karşılanmış olur.
- Müşteriden siparişini bugünkü fiyattan vermesini ancak malın teslim edilmesine kadar geçen süre içinde herhangi bir fiyat artışı olması halinde aradaki farkı da kabul etmesi istenebilir.
- Oluşabilecek fiyat artışlarını zaman içine yaymakta mümkündür.

<sup>47</sup> Yavuz Odabaşı, "Enflasyon ve Kıtlık Ortamında Pazarlama", Erciyes Üniv. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi, (Aralık 1982). cilt 2, sayı 3, s.128.

<sup>48</sup> Karafakioğlu, a.g.m., s.15.

- Bir diğ er alternatif ürünün fiyatını de ğ işt irmemek ancak ürünle birlikte ücretsiz olarak verilen bir takım donanımları veya servisleri tamamen ortadan kaldırmak veya bunları fiyatlandırarak müşteriye sunmaktır.

- Dolaylı olarak fiyatı yükseltebilmek için nakit ve miktar iskontoları azaltılabilir veya tamamen uygulamadan kaldırılabilir.

- Ürünler müşterilere fabrikada teslim edilerek fiyatın taşıma ve sigorta giderleri kadar düşürülmesi sağlanabilir.

- Ayrıca yüksek faizlerin etkisini azaltmak için sıkı bir satış kredi politikası uygulanabilir.<sup>49</sup>

- Uzun vadeli sabit fiyatlı anlaşmalardan kaçınılabilir ve var olan anlaşmalar ile ilgili yeniden görüşmeler yapılabilir.

Örneğin, Jaguar Cars firması Türkiye'nin yaşamış oldu ğ u son ekonomik krizde satışların canlanması amacıyla, Jaguar S-Type modelinin Türkiye perakende fiyatını %22 oranında indirmiştir. Jaguar firması S-Type modelinin stoklarını sınırlı tutarak fiyat avantajının yanı sıra, satışlarda Finansbank iş birliğiyle 24 ay vade imkanı da sunmuştur.

### 1.3. Enflasyon Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri

Enflasyon döneminde tutundurma stratejisi belirlenirken, tutundurma araçları olarak ifade edilen kişisel satış, reklam ve satış tutundurmanın her biri için ayrı stratejiler uygulanması gerekmektedir.

Piyasadaki enflasyon oranı arttıkça kişisel satışı yürüten satış elemanlarından daha fazla gayret göstermeleri talep edilir. Ancak enflasyonun yaratmış oldu ğ u olumsuz, karamsar hava satış gücünü etkileyece ğ i için (özellikle komisyon temeline göre ücret ödeyen işletmelerde enflasyonla birlikte satış elemanının gelirleri önemli ölçüde azalır) bu pek kolay olmamaktadır.<sup>50</sup>

Bu dönemde satış gücünün müşteriye ikna kabiliyeti normal dönemlere göre daha da önem kazanmakta, özellikle önemli fiyat artışlarının söz konusu olması halinde, müşterilerin bunu anlayışla karşılayabilmesini sağlamak satış temsilcisinin daha fazla gayret göstermesine neden olabilmektedir. Burada amaç enflasyon

<sup>49</sup> Odabaşı, a.g.m., s.128.

<sup>50</sup> Karafakio ğ lu, a.g.m., s.16.

döneminde talebi korumaya veya arttırmaya yönelik önlemler alabilmektedir. Bu önlemlerle birlikte, fiyat düzeyini korumak için maliyetlere yönelik önlemler almak da mümkündür. Örneğin;

- Normal koşullarda firma tarafından karşılanan satış giderlerinin bir bölümünün -konaklama, ikram, haberleşme gibi giderlerin- enflasyon azalana kadar karşılanmaması,

- Firmaya yeni satış elemanı almamak,

- Satış elemanı için, büro, taşıt aracı satın almak yerine kiralamak,

- Az veya seyrek sipariş veren müşterilerin elenmesi ve bunlara yönelik faaliyetlerin kısmen veya tamamen durdurulması,

- Çok pahalı eğitim programlarının ertelenmesi,

- Geçmiş dönemlere ilişkin satışların incelenerek satış bölgeleri ve satış elemanlarının verimliliklerin gözden geçirilmesi ve beklenen performansı sağlamayan satış elemanlarının işten çıkarılması, kişisel satışta maliyeti azaltıcı önlemler olarak ifade edilebilir.

Enflasyonla fiyatlarda bir yükselme sonucu talepte bir daralma olduğunda reklam konusunda da bir yandan talebi canlandırmaya yönelik, bir yandan da tutundurma faaliyetinden kaynaklanan maliyetleri düşürmeye yönelik önlemler alınabilmektedir. Bu arada reklam bütçesinin ne olması gerektiği şartlara, mal ve hizmet türüne, firmanın vereceği mesaja ve bunun gibi dikkatle incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekli çok sayıda faktöre bağlıdır.

Satış tutundurma faaliyetlerinin (bedava ürünler, özel indirimler, eşantyon ve hediyeler) enflasyon döneminde satışları korumak, arttırmak bakımından diğer tutundurma araçlarına göre çok daha etkili olduğu görülmektedir. Tüketicilerin bu tür beklentileri normal bir döneme göre çok daha fazla olabilmektedir.

Satış tutundurma faaliyetleri tüketicide çok daha az para harcadığı hissini uyandırabilmektedir. Ancak işletmenin bu tür faaliyetlere fazlaca ağırlık vermesi diğer tutundurma faaliyetlerinin ihmal edilmesine yol açabileceği gibi, işletme imajının zedelenmesi sonucunu da doğurabilmektedir.

Ayrıca enflasyon döneminde işletmeler tarafından mevcudu azalan ürünler için yapılan tutundurma ve reklam faaliyetlerini azaltmak, çok ve kârlı olan ürünlerle ilgili

tutundurma ve reklam faaliyetlerini arttırmak, işletmede az olan ürünlerle ilgili sorunların çözümü ve çok olan ürünlerin satışlarının artırılması konusunda satış ekibini eğitime tabi tutmak<sup>51</sup> uygulanabilecek diğer tutundurma stratejileri olarak ifade edilebilir.

Enflasyonun yoğun olarak yaşandığı dönemlerde otomotiv firmaları 3 aydan 36 aya kadar değişen vadelerde uygun faiz oranları, sabit taksit garantisi ve peşin ödeme indirimini öngören kampanyalarla satışları arttırmaya çalışmışlardır. Renault firması Şubat 2001'de yaşanan krizden satışların etkilenmemesi amacıyla "Tasarruf Renault" kampanyası çerçevesinde, 3 aydan 36 aya kadar uzanan vade seçeneklerinde ve %0 ile %3,8 arasında değişen faiz oranlarında kredi kullanma olanağı sunmuştur.

#### 1.4. Enflasyon Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri

Dağıtım kanalı ile ilgili olarak;

- Daha ucuz ekonomik ulaştırma yolları aramak ve geliştirmek,
- Mevcut ürünleri tahsis etme konusunda bir plan hazırlamak ve bu planı bir program içinde müşterilere açıklamak,
- Dağıtım kanalının zayıf ve kuvvetli taraflarını sürekli gözden geçirmek ve en verimli kanala önem verirken, az verimli olanları azaltmak veya kaldırmak,
- Dağıtım kanalının liderleri ve müşteriler ile iyi bir uyum ve beraberliğin sağlanması için çalışmalar yapmak enflasyon döneminde uygulanabilecek stratejiler olarak ifade edilebilir.<sup>52</sup>

Enflasyon döneminde işletme diğer stratejilerde olduğu gibi dağıtım stratejisinde de gider azaltıcı ve satışları arttırıcı önlemler almak zorunda kalabilmektedir.<sup>53</sup>

İşletmenin gider azaltıcı önlemleri olarak; etkin olmayan ve masraflı dağıtım kanallarından vazgeçmek, dağıtım kanallarındaki iş bölümünü yeniden düzenleyerek, aracı ve tüketicilerin katkısını arttırmak uygulanabilecek dağıtım stratejileridir. Örneğin finansman yükünü aracılara aktarmak, fabrikada satışlara ağırlık vererek tüketicinin daha fazla gayret göstermesini buna karşılık daha ucuz ürünler satın almasını sağlamak gibi.

<sup>51</sup> Odabaşı, a.g.m., s.128.

<sup>52</sup> Odabaşı, a.g.m., s.129.

<sup>53</sup> Karafakioğlu, a.g.m., s.18.

Satışları arttırıcı önlemler olarak ise; tüketicilerin bu dönemde fiyat yönünden hassasiyetlerinin artacağı ve ihtiyaçlarını daha düşük fiyattan satın alabilecekleri satış noktalarını tercih edebilecekleri varsayımı altında, satışların yoğunluğunu bu satış noktalarına kaydırarak talebi canlı tutmak mümkün olabilir. İşletmenin, pazarlar, depolar, indirimli satış mağazaları kanalı ile satışı gerçekleştirmesi satışları arttırıcı bir örnek olabilir.

## 2. DURGUNLUK DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Ekonomik kriz dönemlerinden biri olarak sayılan durgunluk geçen bölümde de ifade edildiği gibi, yıllık olarak ölçülen reel gayri safi milli hasılda en az altı aylık bir dönem süren düşüş olarak tanımlanır.<sup>54</sup>

Bir durgunluk dönemi ekonomik büyümenin yavaşladığı, siparişlerde azalmanın yaşandığı, stoklarda artışların görüldüğü, kapasite kullanım oranlarının azaldığı ve işsizliğin arttığı bir süreci ifade etmektedir.<sup>55</sup> Bu tür bir ekonomik ortamda durgunluğun yaşanmasıyla meydana gelen üretim kaybı, toplumun bazı ihtiyaçlarının karşılanamaması, hayat standardının düşmesi, devletin doğrudan veya dolaylı yollardan toplayacağı vergilerin azalması sonucunu doğurabilmektedir.<sup>56</sup> Üretimin, yatırımın azalmasıyla işsizliğin büyük oranda artması, satışların düşmesi, işletmelerin gelirlerindeki azalmalar sonucunda faaliyetlerini sınırlandırmaları veya faaliyetlerine son vermeleri durgunluğun piyasa üzerindeki olumsuz etkileri olarak ifade edilebilir.

Durgunluk ekonomisinin yol açtığı olumsuz etkileri azaltabilmek için, işletmeler tarafından ürün özellikleri ve mevcut pazarlama programı yeniden gözden geçirilmelidir.

### 2.1. Durgunluk Dönemlerinde Ürün Stratejileri

Ekonomik durgunluğun yaşandığı dönemler, ürünlerin kârlılığını, pazarda artık ilgi ve talep görmeyen ürünlerin seçilmesi ve yeni geliştirilen ürünlere daha fazla yatırım yapılması konularını analiz etmek için iyi bir zaman olarak düşünülebilmektedir. İşletmeler bu dönemde özellikle yüksek bir büyüme potansiyeline sahip olan yeni pazarlarda faaliyet göstermek üzere araştırma

<sup>54</sup> Bülent Yazıcı, *Türkiye Ekonomisindeki Durgunluk ve Enflasyon: Nedenleri ve Çözümleri*. (İstanbul: 1974), s.62.

<sup>55</sup> Kotler, a.g.e., s.433.

<sup>56</sup> Dursun, Nakip, a.g.e., s.22.

10/10/2018

faaliyetlerini arttırmalı ve durgunluğa daha fazla direnç gösterecek pazarlar aramalıdır.<sup>57</sup> Durgunluk ortamında işletmenin amacı yeni ürün ve hizmet yaratmaktan çok, tüketici yaratmak, yani talebi canlandırmak olmalıdır. Durgunluk döneminde tüketici davranışlarında bir takım değişiklikler ortaya çıkabilmektedir. Durgunluğun başlaması ve derinleşmesi üzerine, tüketiciler harcamalarında daha dikkatli olup ölçülü davranmaktadırlar. İşletmelerin bu değişikliklere uygun olarak ürün stratejilerini belirlemeleri gerekebilmektedir.

Örneğin tüketiciler bu dönemde yeni ürünler satın alma yerine halen sahip oldukları mevcut ürünleri onarma yoluna gitmekte, ucuz markalara yönelmekte, satın aldıkları ürünlerin ikamesi niteliğindeki ucuz ürünleri tercih etmekte, bir ürünün satın alınmasında ekonomiklik ve dayanıklılığa daha fazla önem vermektedirler.<sup>58</sup>

Bu tür tüketici davranışlarındaki değişikliklerden dolayı hedef tüketiciler yeniden gözden geçirilmelidir. Tüketicilerin değişik davranışlarına uygun olarak ürün dizisi ve ürünlerin özellikleri yeniden gözden geçirilerek ürün karmasını daraltmak, çok fonksiyonlu ucuz ürünleri sunmak, üretim içindeki hammadde oranını azaltmak, miktar iskontoları sunmak gibi önlemler alınabilir.<sup>59</sup>

## 2.2. Durgunluk Dönemlerinde Fiyat Stratejileri

Durgunluk sürecinde şirketler kendi fiyatlandırma stratejisini incelemeli, gözden geçirmeli ve gerekli değişiklikleri yapmalıdır.<sup>60</sup> Şirket pazarlama stratejisinde fiyata mı yoksa değere mi vurgu yapacağına, hangisini ön plana çıkaracağına karar vermelidir. İyi bir imaja ve yüksek ürün kalitesine sahip olan şirketler, ürünün değeri üzerine vurgu yapmayı isteyecek ve indirimli fiyat taktikleri uygulamaktan, imajını zedeleyebileceği için kaçınabilecektir. Şayet şirketin ürün yelpazesi, pahalı ürünlere yönelik olarak ekonomiden gelen bir baskı altındaysa, şirket yönetimi nasıl bir reklam yapacağına karar vermelidir. İndirimli fiyat taktikleri uygulayan şirketler, liste fiyatlarını azaltabilir ya da daha düşük bir reel fiyat teklifi yapabilirler. Üretici firmalar liste fiyatlarının azaltılmasına, müşteriler bu durumun sürekli olacağını düşünebileceği için, karşı çıkarlar. Şirketler daima indirimler için etkin alternatifler aramaktadırlar. Örneğin, otomobil üreticileri, alternatif görüşler olarak “düşük faizli

<sup>57</sup> Kotler, a.g.e., s.437.

<sup>58</sup> Dursun, Nakip, a.g.e., s.24.

<sup>59</sup> Shama, “Management and Consumers in Era of Stagflation”, s.47.

<sup>60</sup> Philip Kotler, a.g.e., 437.

finansman”, “ücretsiz bakım”, “daha uzun ürün garanti süresi” yaklaşımlarını ileri sürmektedirler. Promosyon şeklindeki fiyatlama taktikleri konusundaki güçlük, başarılı olduğunda rakiplerin sözkonusu politikayı süratle taklit etmeleri ve böylece bu taktiği ilk uygulayan şirket için politika etkinliğinin yok olmasıdır. Şayet uygulanan fiyat stratejisi başarılı olmazsa, bu politikanın finansmanı için kullanılan paranın, ürün kalitesinin, hizmetlerinin ve reklam yoluyla ürün imajının geliştirilmesi amacıyla kullanılabilme imkanı mevcutken israf edilmesi sözkonusu olabilmektedir. Bu nedenle uygulanan fiyatlama stratejisi işletmeler tarafından doğru şekilde belirlenmelidir.

### 2.3. Durgunluk Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri

Ekonomik şartların olumsuz olduğu dönemlerde şirketler, reklam bütçeleri, reklam mesajları, medya kanalları yanında, satış tutundurma faaliyetlerini de yeniden değerlendirmelidir.

Reklam harcamalarını azaltan şirketlerin genellikle piyasa paylarını kaybettikleri ve satışlarında azalma yaşadıkları ortaya konmuştur. Aynı zamanda bu tür harcamalarını aynı şekilde sürdüren şirketlere nazaran, yeniden toparlanmak için onlardan çok daha uzun zamana ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir. Şirketler, tüketicilerin zihinlerinde bulunan ekonomik olma isteğine daha fazla uyum sağlamak için yeni reklam mesajları da aramalıdır.<sup>61</sup> Bazı şirketler, kendi ürünlerinin, tüketicilerin para tasarrufu yapmalarına nasıl yardımcı olduğu noktasına vurgu yapmaktadırlar. Örneğin, Campell ve Lipton, çorbalarının ne kadar kolay hazırlandığını ve ne kadar ucuz olduğunu göstermeye çalışmıştır. Quaker Oats firması da kendi ürününün pahalı olmayan bir protein kaynağı olduğu yönünde reklam yapmıştır. Durgunluk boyunca şirketler, şirket imajı üzerine odaklanan reklamları; bu tür reklamlar müşterilerin düşüncelerine yönelik olmadığı için durduracaklardır.

Reklamcılar medya kanallarındaki maliyetlere çok duyarlıdır ve şirketin reklam fonları, böyle dönemlerde daha uygun düzeyde maliyete sahip olan yayın organlarına yönlendirilebilecektir. Bu yüzden reklamın verildiği medya kanalları, TV’den radyo ve gazeteye doğru bir yönelim gösterebilecektir.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Aynı, s.439.

<sup>62</sup> Dursun, Nakip, a.g.e., s.26.

Durgunluk sürecinde satış tutundurma faaliyetleri satış arttırabilmek için iki alana bir bedava, ürün indirim kuponlarının verilmesi, yarışmalar ve ödüllü yarışmalar şeklinde önemli ölçüde artabilmektedir. Tüketiciler önemli ölçüde alışverişe eğilimli ise şirketler de mevcut fonlarını reklamlardan satış tutundurma faaliyetlerine yönlendirebilecektir.

Durgunluk boyunca satış personeli, satışların daha da zorlaştığını görerek karamsar bir ruh hali içinde kalabilmektedir. Bu durumda şirketler daha yoğun biçimde çalışmak yönünde satış elemanlarını teşvik etmenin yollarını bulmak zorundadırlar. Bazı firmalar, stokları artan ürünler ile daha yüksek düzeyde kâr getiren ürünlerin satışı başarımları halinde, satış elemanlarına ikramiye taahhüt etmektedir. Şirketler, satış elemanlarını, telefonda daha etkin biçimde konuşmayı öğrenmek yönünde eğitebilir, müşteri liderlerini tespit etmek için mektupla iletişim kurma yöntemini sıklıkla kullanabilmektedirler.

#### 2.4. Durgunluk Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri

Gelirlerin azalması, tüketicilerin mevcut alışveriş alışkanlıklarını yeniden şekillendirmelerine ve daha düşük fiyatlı toptancılara, fabrika satış mağazalarına yönelmelerine yol açabilmektedir. Yüksek fiyat etiketlerine sahip mağazalar, kitlesel üretim yapan şirketler ve indirimli mağazalar karşısında kaybedecektir. Düşük gelirli tüketiciler kullanılmış ürün satan mağazalara, fabrika satış mağazalarına ve indirimli satışlara daha fazla dikkat edeceklerdir. Tüm bu gelişmeler, ekonomide dağıtım maliyetlerinin yükselmesi şeklinde önemli bir sorun yaratmaktadır. Şirket kâr marjları azalacağı, marka imajı ucuzlayacağı ve daha yüksek fiyatlarla satış yapan perakendecilerin memnuniyeti azalacağı için satış hacminde düşüş görülebilir. Ancak işletmeler düşük fiyatlı perakendecilerle çalışmak konusunda tereddüt edebilecektir.

Ayrıca durgunluk ortamında işletmeler, dağıtım kanallarının boyunu kısaltmak yoluyla, satışlarını arttırma imkanı bulabilirler. İşletmenin ürününün direkt olarak tüketiciye sunulması veya etkin çalışmayan aracılardan dağıtım sisteminden çıkarılması dağıtım maliyetlerinde düşümlere yol açabilmektedir.<sup>63</sup> Bu maliyet düşümlerinin fiyatlara yansıtılması yoluyla satışlar ve kârlar arttırılabilir. Ancak, bu strateji, dağıtım sisteminden çıkarılan aracılardan işletmeye ve dağıtım kanalına cephe alma ve rakip işletmelerle çalışarak rekabete girme riskini taşıyabilmektedir.

<sup>63</sup> Aynı, s.29.

### 3. KITLIK DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Ekonomide ürün ve hizmetlere olan talebin arzdan daha fazla olmasının yani kıtlığın, en önemli etkilerinden birisi, bazı alıcı gruplarının talebinin karşılanamamasıdır.

Şirketlerin, müşterilerinin ihtiyaçlarının tümünü karşılayamadığı zamanlarda belirli endüstriler dönemsel olarak aşırı taleple karşılaşır. Bu gelişme ile aynı anda, çoğu endüstride bir arz eksikliğinin (açığının) da bulunması durumu, “kıtlık ekonomisi”nin oluşumuna işaret eder. Az gelişmiş ekonomilerin çoğu kıtlık ekonomileri olarak nitelendirilebilir.<sup>64</sup>

Ekonominin kıtlık dönemine girmesi, işletmelerin çevre koşullarını değiştirir ve işletmelerin davranışlarını etkiler, tüketicilerin yaşam biçimlerini ve umutlarını değiştirir, devlet politikasını etkiler.<sup>65</sup> Bu dönemde işletmeler hammadde arz eden işletmeler ile satın alma bağlarını güçlendirirler. Hammadde ve yardımcı madde stok düzeylerini yüksek tutmaya çalışır, kıtlığın sürekli ve kârın az olduğu alanlara yatırım yapmaktan kaçınırlar. Ürünleri daha çok kâr sağladıkları tüketicilere satmaya çalışarak, herkese eşit davranıştan kaçınırlar. Olağan koşullar geri geldiğinde hızla harekete geçebilmek için, üretim ve pazarlama olanaklarını ve görevlerini elde tutarlar. Tüketicilere daha önceden sağladıkları mala bağlı hizmetleri sürdürmeye çalışırlar. Böylece olağan koşullar geri geldiğinde tüketicilerin kendilerini tercih etmelerini sağlamak isterler.

Tüketiciler bu dönemde, temel gereksinmelerini gidermek için çaba harcarlar, daha çok fiyat yönlü olurlar, ürünlere ilişkin ayrıntılı bilgiler ele geçirmeye çalışırlar, yeni dayanıklı ürünleri satın almayı erteleyip, eskilerini onararak kullanırlar.

Devletin ise bu dönemde bazı önlemleri söz konusudur. Örneğin, fiyat denetimi gibi yollara, paraya ve maliyeye ilişkin düzenlemelere başvurur. Bu tür devlet politikası, işletmelerin, fiyat, stok ve reklam uygulamalarını yeniden gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır.

<sup>64</sup> Philip Kotler, a.g.e, s.416.

<sup>65</sup> İlhan Cemalcılar. “Ekonomik Kıtlık Koşullarında Pazarlama”, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Cilt 13, sayı 1, (Ocak 1977), s.2.

### 3.1. Kıtlık Dönemlerinde Ürün Stratejileri

Hammadde kıtlığı, maliyetlerin yükselmesi ve tüketicilerin satın alma davranışlarının değişmesi, işletmelerin ürün dizilerinin kârlılığında değişiklikler ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler kıt hammaddeyi kârlılığı yüksek olan ürünlerde kullanmak isterler. Böylece kârlılığı az olan ürünlerin üretiminden vazgeçerler ve ürün dizisini azaltırlar. Tüketicilerin talebi, maliyetler ve rekabet göz önünde tutularak fiyatlar yüksek tutulmaktadır. Bu anlamda kıtlık döneminde ürün ile ilgili uygulanabilecek stratejiler şunlar olabilmektedir:<sup>66</sup>

- Yıllık model değişikliklerinin reklamlar vb. yoluyla tanıtılmayıp, vurgulanmaması,

- Ürün değişikliğine gitme veya mevcut ürünler içinde daha az önem taşıyanları ayıklama (elimine etme),

- Üretilmesi için ya daha az girdi ya da daha az enerji kullanılabilecek şekilde, orijinal üründe yapılacak yeni değişiklikleri geliştirme,

- Yeni ürün geliştirilmesi amacıyla alternatif girdilerin araştırılması için ar-ge kaynaklarının artırılması gerektiğine (duyulan inanç) inanılması,

- Hizmetler daha az girdi ve enerji kullanımı gerektirdiği için, ürünlerden hizmetlere doğru bir geçiş (kayma) sözkonusu olabilmektedir.

Kıtlık dönemi işletmeler için yeni olanaklar da yaratabilir.<sup>67</sup> Kıtlık, tüketicilerin gereksinmelerin karşılanmaması durumu olarak tanımlanırsa, becerikli bir işletme için bu durum tüketicilerin gereksinimlerini karşılayacak yeni yollar bulmak anlamına gelmektedir. Örneğin, benzin sıkıntısı bisiklet satışlarını arttırabilir. Bir işletmenin yeterli ürün sunamaması, başka bir işletme için yeni olanaklar doğurabilmektedir.

### 3.2. Kıtlık Dönemlerinde Fiyat Stratejileri

Kıtlık döneminde fiyatlama etkeni işletme kararlarını çok karmaşılaştırır. İşletmeler bu dönemlerde genellikle iki seçenek arasında kalmaktadır. Ya zayıf malın fiyatını yükseltir ya da üretimine son verir.

<sup>66</sup> Nessim Hanna, A.H.Kızılbaş. Albert Smart, "Marketing Notes and Communications", *Journal of Marketing*, Vol: 39, No: 1, (January 1975), s.64.

<sup>67</sup> Cemalcılar, *Ekonomik Kıtlık Koşullarında Pazarlama*, s.11.

Pek çok ürün için talep, daha az esnek olma eğilimi göstereceği için, bu durum firmalara fiyatlarını arttırma konusunda daha büyük bir serbesti sağlayabilmektedir.<sup>68</sup> Bununla birlikte olası hükümet kontrolleri tehlikesi, büyük çaplı fiyat değişikliklerine karşı caydırıcı bir unsur olabilir. Talebin esnekliğine bağlı olarak miktarı değiştirme politikasının yanında, pazarlamacılar diğer sınırlı pazarlama yaklaşımlarını da takip edebilirler. Örneğin,

- Riski minimize etmek için kredili satışları güçleştirerek, daha sıkı koşullara bağlamak,
- Satış yapmanın bir gereği olarak, iskontoya duyulan güveni azaltmak,
- Satış yapmak için iskonto yapılmasının gerekli olmadığı inancını yaygınlaştırmak,
- Daha esnek fiyat politikaları oluşturmak, üretim miktarını arttırmak veya mevcut üretim düzeyini sürdürmek için sık sık fiyat artışı gerçekleştirmek,
- Sıklıkla gerçekleştirilen fiyat artışlarıyla uyumlu olacak şekilde, esnek satış sözleşmelerinin daha yaygın olarak kullanılması kıtlık dönemlerinde fiyatla ilgili olarak uygulanabilecek stratejilerdendir.

Kredi kartının büyük bir yaygınlıkla kullanıldığı petrol endüstrisinin, petrol kıtlığının yaşanmasıyla birlikte bu uygulamaya sınırlama getirmesi firmaların uyguladıkları politikalarındaki değişikliklere örnek verilebilir.

### 3.3. Kıtlık Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri

Kıtlığın ortaya çıkardığı sorunlar, doğrudan ya da dolaylı olarak çok sayıda firmanın tutundurma stratejisini etkilemiştir. Reklam ve kişisel satışta yapılan uyumlaştırmalara rağmen, bunlara ek olarak yapılacak diğer değişiklikler de tüketicilerin eğitilmesi ve halkla ilişkiler üzerinde yoğunlaşılması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum kamu kurumları, otomobil üreticileri ve petrol satışı yapan şirketler gibi çok sayıda endüstrinin uygulamalarında gözlemlenebilmektedir. Tutundurma stratejisi belirlenirken;

- Reklam konularının çevresel ve kurumsal yaklaşımlara daha fazla adapte olmasını sağlayacak şekilde değişmesi,
- Kişisel satış sorumluluğunun genişletilmesi,

<sup>68</sup> Hanna, Kızılbash, Smart, a.g.m. s.64.

- Arz kaynaklarının devamlılığını sağlamanın ve bunu talep cephesinden istemenin bir aracı olarak, tutundurmanın sahip olduğu önemin kabul edilmesi,

- Kullanılan medya kaynaklarının bileşiminin reklamın vurgu yaptığı yeni konuları yansıtacak şekilde değiştirilmesi söz konusu olabilmektedir.

Ayrıca bu dönemde reklam bütçesi işletmenin arz çokluğu olan ürünlerin talebini arttırmak üzere kullanılmakta, işletme reklam olanaklarını pazara sunduğu yeni ürünlere yöneltmektedir. Satış elemanlarının tüketicilerin sorunlarını inceleyip çözüm yolları bulmaya çalışmalarını sağlamak, bu anlamda satış elemanlarının danışmanlık, bilgi toplama hizmetlerini arttırmak tutundurma ile ilgili alınacak diğer önlemler arasında sayılabilmektedir.<sup>69</sup>

### 3.4. Kıtık Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri

İşletmeler genellikle birden çok dağıtım kanalı kullanırlar. Kıtık koşullarında bu kanalların kârlılığı incelenmelidir. İnceleme sonucunda kârlılığı çok düşük olan kanallarının kullanımından vazgeçmek gerekebilmektedir.

Kıtık şartlarının, dağıtım kanalları yöneticileri üzerindeki etkileri önemlidir. Ticaret kanallarının değişmesi, şayet böyle bir değişiklik dağıtım maliyetlerinin azalmasına veya sözkonusu kanal üzerindeki kontrolün artmasına yol açabilecekse, arzu edilebilir bir gelişme olabilecektir. Kıtık dönemlerinde, kanal politikalarında uygulanabilecek değişiklikler şu şekildedir:<sup>70</sup>

- Kanal üyeleri üzerinde daha büyük bir kontrolün sağlanması
- Trampa (takas) düzenlemelerine yönelik katılımın genişletilmesi,
- Dağıtım kanalının öncülüğü yapıyorsa, kanal öncüsü olarak üreticilerin rollerinin güçlendirilmesi,
- Piyasada en düşük verimlilik ve dolayısıyla en düşük kârla çalışan toptancı ve perakendecilerin tasfiyesi,
- Taşıma giderlerinin azaltılması yönündeki çabalardan biri olarak, fiziksel dağıtım kanalları üzerindeki kontrolün genişletilmesi,
- Ekonomik taşıma araçlarının daha sık kullanılması,

<sup>69</sup> Cemalcılar, *Ekonomik Kıtık Koşullarında Pazarlama*, s.12.

<sup>70</sup> Hanna, Kızılbash, Smart, a.g.m., s.66.

- Kanal yapılarına ilişkin incelemelerin daha sık yapılması gibi önlemler sayılabilmektedir.

#### 4. STAGFLASYON DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Stagflasyon kavramı daha öncede vurgulandığı gibi enflasyon ve durgunluğun bir arada yaşandığı ekonomik ortamı tanımlamaktadır. Genel olarak stagflasyon ortamında kişi başına düşen milli gelir azalmakta, fiyatlar genel düzeyi yükselmekte ve işsizlik artmaktadır. Artan fiyatlar ile işsizlik ve azalan kişi başına düşen milli gelirin etkilerini en aza indirebilmek için, bireyler stagflasyon ortamında satın alma alışkanlıklarını ve satın alma tercihlerini değiştirebilmektedir.

Bu dönemde peşin olmayan alışverişlerde tüketici daima yanılmaktadır. Bu yanılma fiyat açısından olduğu kadar, lüzumsuz ve plansız harcama noktasında da ortaya çıkmaktadır. 1976-1978 yılları arasında ABD'de Avraham Shama tarafından yapılan bir araştırmanın bulgularına göre stagflasyona bağlı olarak bireylerin tüketim alışkanlıklarında ve satın alma tercihlerindeki değişiklikler şöyle ifade edilebilir.<sup>71</sup>

Ürün ve hizmetleri eskiye göre daha fazla birbiriyle karşılaştırarak satın alma, yeni bir biçimde sunulan ürün ve hizmetler hakkında fikir sahibi olup değerlendirme, daha az müsrif olma, mevcut dayanıklı ürünleri yenileme yerine, tamir ederek daha uzun süre kullanma, ekonomik konularda, satın alma kararlarında bireysel karar verme yerine, aile içerisinde görüş alışverişinde bulunduktan sonra karara bağlamayı tercih etme söz konusu olmuştur.

Stagflasyon, toplumun ekonomik ve siyasi kararlara güvenlerini kaybetmelerine ve yaşanmakta olan problemler için siyasi otoriteleri ve iş çevrelerini sorumlu tutmalarına yol açabilmektedir.<sup>72</sup>

Stagflasyon, ekonomide üretim kayıplarına da yol açabilmektedir. Stagflasyon içinde yaşanan durgunluğun etkisiyle ekonomi, üretebileceği miktarın altında bir üretim düzeyi gerçekleştirmekte ve bazı üretim faktörleri atıl kalabilmektedir. Stagflasyon, ortaya çıktığı dönemdeki üretim kaybına ilave olarak, gelecekteki üretimde de kayıplara yol açabilmektedir. Ekonomide üretilen ürün ve hizmetlere olan

<sup>71</sup> Shama. a.g.m., s.48-52.

<sup>72</sup> Dursun. Nakip. a.g.e., s.45.

talebin düşmesi, geleceğe yönelik sabit sermaye yatırımlarının da düşmesine neden olabilecektir.

Stagflasyon ayrıca, toplumdaki gelir dağılımını bozabilmekte, yatırımları üretken olmayan faaliyetlere yöneltebilmekte, tüketim, tasarruf gibi konularda belirsizliklere yol açabilmektedir.

17 Kasım'da başlayan mali krizin ilk etkisi, hemen arkasından ekonomik durgunluk şeklinde ortaya çıkmıştır. Bazı ticaret ve sanayi odalarının yaptığı anket sonuçlarına göre, birçok büyük, küçük ve orta boy işletme kapanmıştır. Kapanan işletmeler nedeniyle işsizlik oranı artmış ve mali kriz, ekonomik krize dönüşmüştür.<sup>73</sup> İşletmeler stagflasyonun bu olumsuz etkilerinden korunmak için ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım stratejilerini hedef pazara uygun olarak şu şekilde belirleyebilmektedir.

#### 4.1. Stagflasyon Dönemlerinde Ürün Stratejileri

Durgunluk içindeki enflasyonist ortamda izlenecek ürün stratejilerinin amacı, potansiyel tüketicileri fiili tüketici haline getirmek ve fiili tüketicilerin satın alma miktarlarını arttırmak yolu ile var olan mallar için pazar geliştirmektir. Bu amaçlar doğrultusunda izlenecek ürün stratejileri aşağıda özetlenmiştir.<sup>74</sup>

- Ürün karmaşasını daraltmak, yani işletmenin ürün dizisindeki çeşit sayısını azaltmak,
- Talebin azaldığı dönemlerde daha ucuz ve fonksiyonel ürünleri ürün karmaşası içerisine katarak çeşitlendirmek,
- Üründe farklılaştırma yaratmak,
- Ayrıca hammadde alımlarında daha ucuz hammadde ve malzeme alımlarının gerçekleşmesi,
- Ekonomik ambalajlamaya yönelmek,
- Miktar iskontolarına başvurmak,
- Pazarda bulunan ürünlerin ikamesi niteliğindeki ürünleri pazara sunmak,

<sup>73</sup> Esfender Korkmaz, *Kriz Geliyorum Dedi*, (İstanbul: Lebib Yalkın Matbaası, Mayıs 2002), s.382.

<sup>74</sup> Cemal Yükselen, "Enflasyon ve Durgunluk Ortamında Pazarlama Stratejileri ve Küçük İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", *Pazarlama Dünyası*, (Eylül-Ekim 1990), Yıl 4. sayı 23. s.32.

- Ürünle birlikte sunulan bazı hizmetleri geçici olarak kaldırmak uygulanabilecek ürün stratejileri olarak ifade edilebilir.

Yapılan ürün çeşitlendirmesi ile fiili tüketicilerin, satın alma miktarının artırılması gerçekleştirilebilir. Farklılaştırma ile daha ucuz ve ekonomik ambalajlı ürünlerin pazara sürülmesiyle işletme tarafından yeni pazarlara girilmesi ve potansiyel tüketicilerin fiili tüketici haline getirilmesi mümkün olabilir.

Uygulanan bu stratejilerin önemli bir bölümü ürünle ilgili maliyetleri en aza indirmeye yöneliktir. Enflasyonun tüketici üzerindeki etkilerini azaltmak yoluyla düşen veya durgun seyreden talebe canlılık kazandırmak amaçlanmaktadır.<sup>75</sup>

Bu dönemlerde daha esnek planlar yapılmalıdır, tüketici sürekli dinlenmeli, ihtiyaçlarının nasıl değişiklik gösterdiği sürekli takip edilmelidir. Tüketicinin küçük miktarlarda alımlarda bulunduğu düşünülerek ürünlerin küçük boyutlarda üretilmesi gerekmektedir.

Ekonomik kriz dönemlerinde şirketler çalışanlarının bilgi birikimini arttırmak ve onları eğitmek için biraz zaman sahibi olurlar.<sup>76</sup> Böyle dönemler, bazı şeylerin kalitesinin yükseltilebileceği dönemlerdir. Yine kriz dönemleri ürün geliştirme konusu üzerinde düşünmek için son derece uygundur. Ürün geliştirmenin ve var olan ürünlerin nasıl daha verimli hale getirilebileceği üzerinde çalışılması gerektiği ifade edilebilir.

#### 4.2. Stagflasyon Dönemlerinde Fiyat Stratejileri

Fiyatlama, stagflasyon ortamından en çok etkilenen pazarlama karma elemanlarından biri olarak nitelendirilir. Fiyatlamamanın en çok etkilenen eleman olmasının başlıca nedenleri; stagflasyonun durgunluğa ilaveten, kendisini fiyat artışıyla göstermesi ve fiyatlar üzerindeki etkisinin, diğer pazarlama karması elemanları üzerindeki etkisinden daha önce ortaya çıkmasıdır.<sup>77</sup> Bu nedenle fiyatlama stratejileri enflasyon ve durgunluğun beraber yaşandığı ortamlarda daha dikkatli belirlenmelidir.

Bu dönemde uygulanacak fiyatlama ile ilgili stratejiler şunlar olabilir:<sup>78</sup>

<sup>75</sup> Dursun, Nakip, a.g.e., s.49.

<sup>76</sup> "Durgunluk Nasıl Aşılır?", *Capital*, (Mayıs 2001), s.79.

<sup>77</sup> Shama, a.g.m., s.48.

<sup>78</sup> Avraham Shama. "Marketing in a Slow-Growth Economy". *The Impact of Stagflation on Consumer Psychology*, (New York: Praeger Publishers, 1980), s.50; Dursun, Nakip, a.g.e., s.48.

- İşçilik ve malzeme gibi temel maliyetleri düşürmek veya sıkı bir şekilde kontrol etmek,
- Verimliliği arttırmak,
- Yarı zamanlı eleman veya işçi çalıştırmak,
- Sabit maliyetleri değişken maliyetler ile ikame etmek,
- Standardizasyona gitmek,
- Bazı parçaları üretme yerine satın alma yoluna gitmek,
- Ürün bazında kâr analizi yaparak maliyetleri düşürmek ve bu sayede fiyat artışlarının önlenmesini gerçekleştirmek,
- İşletmenin tüm ürünlerine yönelik toplam talebi arttıracak şekilde fiyat farklılaştırmak,
- İstenilen düzeyde bir kâr marjını sürdürebilmek için, sık sık fiyat ayarlamaları yoluna gitmek,
- Yapılan fiyat değişikliklerinin ve ayarlamalarının etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla fiyatlama kararlarını merkezileştirmek,
- Talebi durgun olan veya azalan ürünlerde fiyat indirimlerine başvurmak,
- Kredili satışları yaygınlaştırmak,

Ayrıca, bu stratejilere ilave olarak;<sup>79</sup> üretilen ürünün değişik parçaları veya sunulması gereken hizmetler ayrı ayrı fiyatlandırılabilir. Değişken maliyet düzeyinde fiyatlamaya yönelinebilir. Satış sözleşmesi sırasında fiyat artışlarını gösteren bir endeks baz alınarak fiyatlardaki artış bu endeksteki artışa göre ayarlanabilir. Makine, teçhizat gibi endüstriyel ürünler üreten firmalarda bu ürünlerin üretimi tamamlanmadan veya ürün teslim edilmeden fiyat teklifi verilmeyebilir.

Şirketler gelişmeleri yakından izlemeli, müşteri memnuniyetini ön planda tutmalı, ürünlerin gerçek değerini fiyatlara yansıtmalı ve kesinlikle yüksek fiyatlar koymamalıdır. Ancak, bütün bunların ötesinde nakit toplamaya öncelik vermelidirler.

Kriz döneminde ürünü müşteriye en uygun fiyata satabilmek önem kazanır. Burada doğrudan pazarlama sistemi, şirketlere ürünü daha uygun fiyata satabilme

<sup>79</sup> Yükselen, a.g.m., s.32.

olanağı sağlamaktadır. Çünkü aracı yoktur. Bu dönemlerde sadık müşterilere ek olanaklar sağlanabilir. Sürekli alışveriş yapan müşterilere daha uygun fiyatla satış yapılabilir.

Ekonomik krizlerin yaşandığı Kasım 2000, Şubat 2001 dönemi ve sonrasında otomotiv sektörü firmaları otomobil satışlarını arttırmak için bazı fiyat stratejileri belirlemişlerdir. Örneğin, Volkswagen firması bu dönemlerde binek araçlar için tavsiye edilen anahtar teslim fiyatının %70'ine kadar kredi sağlamıştır. Ayrıca faiz oranlarını %1,45 ile %3,10 arasında değiştirmiştir. "Ford Mavi Anahtar" uygulamasıyla alternatif ödeme seçenekleri sunan Ford Otosan, Fiesta, Focus, Mondeo, Transit ve Ranger modelleri için, 3 aydan 36 aya kadar uzayan vade seçenekleri ve sıfır faizden başlayan değişik finansman olanakları sağlamıştır. Binek araçlarda değişik nakit ödeme indirimlerinin yapıldığı Peugeot kampanyası çerçevesinde, firma 24 aya kadar %3,5 faizle kredi sağlamıştır

#### 4.3. Stagflasyon Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri

Bazı işletmeler enflasyon ve durgunluğun bir arada yaşandığı stagflasyon dönemlerinde maliyetleri düşürmek için tutundurma harcamalarını azaltmaktadırlar. Genellikle tüketici alışkanlıklarının sonucu olarak bir dönem satışlar sürer, ancak bir süre sonra reklamı, tanıtımı az yapılan ya da hiç yapılmayan ürün veya marka unutulabilir, tüketici rakip ürün veya markaya kayma eğilimi gösterebilir. Bu nedenle bazı işletmeler pazar paylarının korunması gerektiğini düşünerek tutundurma harcamalarını sürdürmektedirler.<sup>80</sup>

Stagflasyon ortamında, tutundurma çabalarında önemli olan, alıcılara etkin bir mesajla ulaşıp ulaşılmadığıdır. Eğer yüksek fiyatlı ürünler karşısında düşük fiyatlı ürünler satmak hedefleniyorsa mesajda, örneğin "enflasyona karşı direnen marka" şeklinde bir tema kullanılabilir.

Ayrıca bu dönemde uygulanabilecek tutundurma stratejileri şöyle özetlenebilir;<sup>81</sup>

- Tutundurma bütçesini ve bu bütçenin reklam, kişisel satış, satış tutundurma gibi tutundurma yöntemleri arasındaki dağılımını yeniden gözden geçirmek,

<sup>80</sup> Aynı, s.33.

<sup>81</sup> Dursun, Nakip, a.g.e., s.51.

- Tüketicilere ulaşmada en etkin sonucu veren yöntemlere ağırlık vermek
- Gerekliyse tutundurma bütçesini arttırmak,
- Tutundurma mesajlarını yeniden gözden geçirip, tüketicilerin tutum ve davranışlarındaki değişiklikler ile uyumlu hale getirmek,
- Kişisel satışa önem vererek değişik pazar bölümlerine, farklı nitelikte olsalar dahi, ulaşmaya çalışmak ve bu bölümleri işletmenin ürünleri için alıcı haline getirmek,
- Aracı kurumların pazarlama çabalarına destek olmak stagflasyon döneminde uygulanabilecek tutundurma stratejileri olarak ifade edilebilir.

Ekonomist dergisinin 2002 yılında Lester Wunderman'la yapmış olduğu röportajda Wunderman kriz döneminde ne olursa olsun reklama para harcanması gerektiğinden bahsetmiş, tutundurma karması içerisinde reklam dışında diğer araçlara da başvurulması gerektiğini vurgulamıştır.<sup>82</sup> Örneğin II.Dünya Savaşı'nın yeni bittiği yıllarda insanlar tarafından en zaruri ihtiyaçlar bile alınmazken gül üretimi yapan bir seracının elinde çok sayıda satılmayan gül fidesi kalmıştır. Wunderman tarafından bu güller "barış" ismi verilerek mektupla pazarlanmıştır. Ve güllerin %75'i bu yolla satılmıştır.

#### 4.4. Stagflasyon Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri

Dağıtım kanalları stagflasyondan en az etkilenen pazarlama bileşeni olmakla birlikte, yönetim, diğer bileşenlerde olduğu gibi, dağıtım kanalları ile ilgili kararlarını da gözden geçirmelidir. Dağıtımla ilgili olarak uygulanabilecek stratejiler dağıtım kanallarının sayısını arttırmak, ürünü daha çok satmak ve buna sevk etmek için aracı kurumları motive etmek, ürünleri doğrudan tüketicilere sunmak olabilir.<sup>83</sup>

Dağıtım kanalları yaygınlaştırılarak toptancı, perakendeci gibi aracı kurumların satışları arttırmak için özendirici faaliyetlere girmeleri sağlanabilir. Ayrıca üretici ve toptancı düzeyinde tüketicilere doğrudan satış yapılabilir. Örneğin dayanıklı tüketim ürünleri, üretici firma tarafından perakendecilerin, tüketicilerin buldukları yerlere kadar götürülerek bu faaliyetler gerçekleştirilebilir.<sup>84</sup>

<sup>82</sup> "82'lik Pazarlama Gurusundan 11 Öneri", *Ekonomist*, (28 Nisan 2002). s.49.

<sup>83</sup> Shama, "Management and Consumers in Era of Stagflation", s.33.

<sup>84</sup> Yükselen, a.g.m., s.33.

Bu bölümde incelenen her biri ekonomik kriz dönemi olarak ifade edilen enflasyon, durgunluk, kıtlık dönemlerinde uygulanan pazarlama stratejileri Shama'nın hazırlamış olduğu genel bir tabloda özet halinde şu şekilde belirtilmiştir.<sup>85</sup>

**Tablo 7: Kıtlık, Enflasyon ve Durgunluk Dönemleri İçinde Uygulanan Stratejiler ve Taktikler**

STRATEJİLER			
	KITLIK (Kısa Dönemde talep azaltına uzun dönemde talep avarlama)	ENFLASYON (Talep azaltına)	DURGUNLUK (Talep artırma)
<b>ÜRÜN</b>	1-Dar ürün karması 2-Çok fonksiyonlu ürünlere ucuz teklif 3-Çok dikkatli ve stratejik olarak az hammadde satın alma 4-Malzemelerin yerine kullanılan ilerde getirilecek araştırmalar yapmak 5-İkame ürünler sunmak 6-Miktar iskontolarından sakınmak	1-Dar ürün karması 2-Çok fonksiyonlu ürünlere ucuz teklif vermek 3-Çok dikkatli ve stratejik öneme sahip hammadde satın alma 4-Üretim içindeki pahalı hammaddelerden yararlanmamak 5-İkame ürünleri araştırmak ve gelir getirecek yatırımlar yapmak	1-Dar ürün karması 2-Çok fonksiyonlu ürünleri ucuz sunmak 3-Üretim içindeki pahalı hammaddelerden yararlanmamak 4-Miktar iskontolarını sunmak
<b>FİYAT</b>	7-Fiyatları yükseltmek 8-Periyodik olarak fiyatları yukarıya doğru düzenlemek 9-Kıt ürünler için ürün hattı içerisinde talebi azaltacak farklı fiyat değişiklikleri yapmak 10-Fiyattaki iskonto uygulamalarını durdurmak 11-Sıkı kredi politikası uygulamak 12-Merkezi fiyat kararları uygulamak	6-Sık sık fiyatları düzenlemek 7-Ürün hattı içerisinde toplam talebi azaltacak farklı fiyat değişiklikleri yapmak 8-Fiyattaki iskonto uygulamalarını durdurmak 9-Sıkı kredi politikası uygulamak 10-Merkezi fiyat kararları uygulamak	5-Mümkün olduğu zamanlarda fiyatları düşürmek 6-Talebi yükseltecek farklı fiyat değişiklikleri yapmak 7-Fiyat iskontoları sunmak 8-Gevşek kredi politikası uygulamak
<b>TUTUNDURMA</b>	13-Pazarlamamaya yönelik tutundurma yapmak 14-Kıt olan ürünlerin tutundurmasını azaltmak 15-Mevcut ürünlerin daha çok isteyerek tutundurmasını arttırmak	11-Pazarlamaya yönelik tutundurma 12-Kişisel satış ve reklam yolu ile tutundurmayı azaltma 13-Daha çok kârlı ürünlere tüketiciyi sevk etme	9-Yeniden pazarlamaya yönelik tutundurma 10-Talebi uyarmak için tutundurma faaliyetlerini arttırmak 11-Daha çok satmak için satış gücünü motive etmek
<b>DAĞITIM</b>	16-Tüketici başına miktar sınırlaması uygulamak 17-Daha az mevcut ürünlerin dağıtımını sınırlandırmak	14-Tüketici başına miktar sınırlaması uygulamak 15-Daha az mevcut ürünlerin dağıtımını sınırlandırmak	12-Dağıtım yerlerini arttırmak 13-Ürünü daha çok satmak ve buna sevk etmek için komisyoncuya motive etmek 14-Ürünleri doğrudan tüketiciye sunmak

Son yaşanan Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinde bütün krizlerde olduğu gibi tüketici ve firma davranışlarında birtakım değişiklikler meydana gelmiştir.

2000 yılında 2986 dolar olan Kişi Başına Milli Gelir miktarı 2001 yılıyla birlikte 2500 doların altına düşmüştür. Milli gelirden en fazla pay alan ve toplumun en iyi durumda olan %20'sini oluşturan hanelerin geliri 2000 yılında 35330 dolar iken

<sup>85</sup> Shama, "Management and Consumers in Era of Stagflation", s.47.

2001 yılında ise 27000 dolara gerilemiştir. Milli gelirden sadece %5 pay alan, en düşük gelir grubundaki “yoksul” hanelerin 2000 yılında 3373 dolar olan gelirleri 2001’de 2597 dolara düşmüştür.

NFO-Infratest araştırma şirketi tarafından gerçekleştirilen kalitatif bir araştırmada, bu dönemde A grubu olarak nitelenen, tüketim gücü ve eğitim seviyesi yüksek, marka bilinci gelişmiş kesim otomobilini yenilemeyi, villa alımını ertelemiş, bir bölümü de, yenileme yerine, eski dizüstü bilgisayarının gücünü arttırmayı tercih etmiştir. Şık spor ve golf kulüplerinin üye sayılarında ciddi azalışlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Ekonomik krizden en çok etkilendiği düşünülen B ve C1 sosyo ekonomik statü grupları öncelikle sinema, tiyatro ve konser gibi sosyal etkinliklere katılmadan fedakarlık yapmış, kitap ve CD’lerin orijinaleri yerine, korsanları tercih etmiştir. Yaşları 18-25 arasında değişen gençler, dışarıda yemek yeme, geceleri dışarı çıkma, hafta sonu gezileri gibi zevklerinden bir dönem için vazgeçmek durumunda kalmıştır. Ayrıca bu dönemde orta sınıf olarak nitelendirilen B ve C1 grupları, alışveriş listelerinden şarküteri ürünleri, balık, markalı parfüm, saç bakım kremi, yüz yıkama jeli gibi ürünleri çıkarmaya çalışmıştır. Ev hanımları soğuk içecekler, yoğurt ve tatlı gibi ürünleri evde hazırlamayı tercih etmiştir. Kadınlar saç boyama, manikür gibi işlemleri evde kendi kendilerine yapma eğilimine yönelmişlerdir. Tüketici, semt bakkallarından uzak durmuş, bunun yerine civardaki marketler arasında fiyat karşılaştırması yaptıktan sonra alışveriş yapmıştır. Çocukların tüketimi için alınan süt, bisküvi gibi ürünlerin markaları ise güvenilirlik sebebiyle değiştirilmemiştir. Kızartmalık yağ, peçete, kağıt havlu, sigara ve tuvalet kağıdı gibi ürünlerde, daha ucuz olan alt kategoriler tercih edilmiş, bulaşık ve çamaşır makinesi deterjanı, yumuşatıcı, süt, kuru bakliyat gibi ürünlerde ise market markaları tercih edilmiştir.<sup>86</sup>

Yaşanan son ekonomik krizlerde işletmeler değişen tüketici davranışlarına uygun bazı pazarlama stratejileri belirlemişlerdir. Bu dönemde perakende sektörünün önde gelen isimleri, tüketicinin alım gücüne hitap edecek yeni ürün çeşitlerine yönelme çabası içine girmiştir. Örneğin, P&G, Türkiye’de “Mintax” markasını kriz döneminde “ekonomik fiyatlı ürün” olarak yeniden konumlamış, reklamlarında bu ürünün hem kalite imajı hem de “cep dostu” olmasını öne çıkarmıştır. Nescafe, ürünlerini cam kavanozdan çıkarıp ekonomik ambalajlarla sunmaya başlamış, böylece müşterilerine önemli bir fiyat avantajı sağlamıştır. Arzum Küçük Ev Aletleri şirketi

<sup>86</sup> “Yeni Tüketiciyi İyi Anlayın”, *Capital*, (Ekim 2001), s.87.

kaliteden değil kullanılmayan aksesuar ve fonksiyonlardan tasarruf etmiş, çok fonksiyonlu mutfak robotu yerine en çok kullanılan fonksiyonlar olan mikser, çırpıcı ve blenderden oluşan ürünlere yönelmiştir. Aromel kozmetik ürün yelpazelerine parfüm ve deodorant gibi ürünlerin yanı sıra, çok satılan şampuan, saç jeli ve jöle gibi ürünleri eklemiş, şampuanlarını 1 kiloluk ambalajlarda satışa sunarak 200 ml. şampuanlara göre fiyat açısından %50 daha avantajlı duruma getirmiştir. Beyaz eşya, elektronik eşya, otomotiv gibi sektörlerde ürünleri çok çabuk değiştirmek mümkün olmadığından bu sektörler fiyat politikalarını gözden geçirmek zorunda kalmıştır. Temel fonksiyonları iyi karşılayan, denenmiş, araştırma ve geliştirme masraflarını kısmen amorti etmiş ürünleri daha cazip fiyatlarla tüketicilere sunarak, bu tip ürünlerde kriz süresince ve sonrasında satışları belli bir seviyede tutabilmişlerdir. Beko firması iç pazardaki daralmayı aşmak için “uzun vadeli TL kampanyaları”, “değiştirme” ve “peşin fiyatına taksit” gibi farklı fiyatlandırma taktikleri denemiş, 9 ay vadeli “sıfır faizli” satışlar yapılmıştır. Ayrıca BMW otomobillerinin Türkiye temsilcisi olan Borusan Otomotiv’de kriz döneminde satışlarını arttırmak için kampanya düzenlemiştir. Borusan firması ilk kez 12 ay vadeli otomobil satışı yapmaya bu dönemde başlamıştır. Migros ve Tansaş gibi perakende satış yapan firmalar da bu dönemlerde market markalarını daha fazla ön plana çıkarmıştır.

Şirketler bu dönemlerde her şeyden önce müşterileri ile etkileşim kurmalı, iletişime geçmeli ve onları dinlemelidirler. Müşterilerinin neye ihtiyaçları olduğunu sorunlarının ne olduğunu bilmelidirler.

Durgunluk ve enflasyon dönemlerinde başarılı olan şirketler, yatırımlarına devam eden şirketler olabilmektedir. Bu yatırımlarını da özellikle pazarlama, ürün ve hizmet geliştirme alanlarında gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Ancak bazı şirketler kriz ya da durgunluk sinyali aldıklarında promosyonlarında, yeni projelerinde ve satış gücünde kısıtlamalara gitmekte hatta bunları durdurabilmektedirler.<sup>87</sup> Ürün geliştirme sürecini yavaşlatmak yakın dönemde şirketlere fazla zarar vermemektedir. Ancak başlamış olan bir kampanyanın yavaşlatılması şirketleri zor durumda bırakabilmektedir.

<sup>87</sup> “Durgunluk Dönemlerinde Pazarlama Stratejileri”, *Capital*, (Haziran 2000), s.135.

## Üçüncü Bölüm

### KASIM 2000 VE ŞUBAT 2001 EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

#### 1. OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN YAPISI VE ETKİLERİ

Otomotiv Sektörü bütün dünyada ekonominin lokomotifi olarak kabul edilmekte, büyük iş hacmi ve istihdam yaratıcı etkisinin yanında pek çok sanayiinin gelişmesinde araç olarak kullanılmaktadır.<sup>88</sup> Ekonomik dinamizmi ve sürükleyiciliği nedeniyle otomotiv sektörüne hemen her ülkede büyük önem verilmiştir. Gelişmiş ülkelerin refah artışlarına büyük katkıları olan bu sanayi, gelişmekte olan ülkeler için de sanayileşmenin ve kalkınmanın anahtarlarından biri olarak görülmüştür. Kısa zamanda hızlı bir gelişme gösteren otomotiv sektörü, bugün dünyanın en büyük imalat sektörü dallarından biri haline gelmiştir.<sup>89</sup> Otomotiv Sektörü diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de sanayileşmeye ve kalkınmaya aşağıda ele alınan pek çok fonksiyon ile katkıda bulunmaktadır.

##### 1.1. İstihdama Etkisi

Otomotiv sektörü, ekonomide geniş çapta bir, "istihdam yaratıcı" etkiye sahiptir. Bu sektörün ana sanayi yanında; yan sanayi, satış bakım tamir, servis, yedek parça hizmetleri, akaryakıt bayileri gibi doğrudan doğruya istihdamı arttırıcı etkisi vardır. Ayrıca, turizm, bankacılık, sigortacılık, inşaat, ulaştırma v.b. diğer alanlarda da dolaylı olarak istihdamı arttırıcı etkisi bulunmaktadır.

Otomotiv sanayi, yan sanayileri ve hizmet sektörü ile bütünleşerek çok geniş bir kitlenin gelişmesini sağlamakta, aynı zamanda dolaylı yoldan da pek çok sanayilerde yeni üretim ve hizmet değerlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Böylece ekonominin her zaman en önemli sorunlarından biri olan istihdama önemli katkılar sağlamaktadır.

<sup>88</sup> Gazi Bilgin, *Küresel Pazarlama Kapsamında Dünya Otomotiv Sanayii ve Türkiye Otomotiv Sanayii'nin Durumu*, (Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, Temmuz 1999), s.1.

<sup>89</sup> Nazmi Yavuzalp, "Türkiye Otomobil Sanayinin Durumu ve Belli Başlı Sorunları", *Banka ve Ekonomik Yayınlar Dergisi*, (Şubat 1978), s.35.

## 1.2. Teknoloji Düzeyine Etkisi

Otomotiv sektörü, gerek ülkemizde gerekse geliştiği diğer ülkelerde, modern teknolojinin kullanılması ve toplumda sanayileşme kavramının yaygınlaşmasında önemli rol oynayan bir sektör durumundadır.

Sanayileşmiş pek çok ülkede, teknolojik gelişmenin sağlanabilmesi, sanayide hayati öneme sahip entegre tesislerin oluşturulması, araştırma geliştirme ünitelerinin yaygınlaştırılması ve yeni buluşların gündeme gelmesi büyük çoğunlukla otomotiv sektöründen kaynaklanmaktadır.<sup>90</sup>

Ülkemizde, teknoloji, mühendislik ve yönetim bilimleri alanında birtakım modern, yöntem ve tekniklerin sanayi kuruluşlarında uygulanmaya ve kullanılmaya başlanmasında otomotiv sektörü öncü rolü oynamıştır.<sup>91</sup> Mamul mühendisliği, imalat mühendisliği ve endüstri mühendisliği gibi kavramların ilk uygulamaları otomotiv fabrikalarında başlamıştır. Modern kalite kontrol teknikleri ve cihazları, hassas parçaları işleyecek ve dar toleransları tutturacak imalat yöntemleri, takım ve kalıpları, otomotiv sektörü kuruluşlarınca tanıtılan uygulamasına başlatılan hususlardan bazılarıdır. Böylece otomotiv sanayi ülkenin sanayileşmesine ve kalkınmasına büyük katkıda bulunmaktadır.

## 1.3. Üretime Olan Etkisi

Otomotiv sektörünün ürettiği ve yatırım malı niteliği taşıyan, çekici, kamyon, kamyonet, otomobil, minibüs, midibüs ve traktör gibi ürünler, başta ulaştırma ve tarım sektörleri olmak üzere ekonominin bütün sektörlerine hizmet sunmakta ve bu mamuller direkt bir üretim olarak ekonomimize katkıda bulunmaktadır.

Otomotiv sektörü mamullerini bir çok sektör, üretimlerini gerçekleştirmek için ara malı olarak kullanmaktadır. Dolayısıyla birçok sektörün üretimi, otomotiv sektöründen satın alacağı ürünlere bağlı olmaktadır.

## 1.4. Milli Gelire Etkisi

Otomotiv sektörünün bünyesi ve bütün yeniliklere açık olması, bu sektörün gelişme ve devamlı yenilenme istikametinde, yeni yatırımlar gerçekleştirilmesini

<sup>90</sup> Tarık Güney, "Otomotiv Sanayinin Türk Ekonomisindeki Yeri", 1. Otomotiv ve Yan Sanayi Sempozyumu, (TMMOB Yayın No: 117, 4-8 Kasım 1985).

<sup>91</sup> Tamer Aksoy, Ortak Pazarda Muhtemel Bir Entegrasyon Işığında Türk Otomotiv Sanayi Yatırımları, (İstanbul: OSD Yayınları, No: 20, 1980), s.87.

zorunlu kılmaktadır. Bu şekilde gerçekleştirilen yatırımlar, ülke ekonomisinde çok yönlü geniş iş sahalarının açılmasına ve milli gelirin artmasını sağlamaktadır.

Milli gelirin artması harcanabilir geliri arttırarak, ülke bireylerinin refah özelemlerini karşılamalarına yardımcı olmaktadır. Araç sahibi olma yanında seyahat etme ve konut sahibi olma özlemi de otomotiv sektörü sayesinde tatmin edilebilmektedir. Üretilen araçların üretim değerleri her geçen yıl artmaktadır ki bu otomotiv sektörünün milli gelire katkısını göstermektedir.

### 1.5. Devlet Gelirlerine Etkisi

Otomotiv sektörü hazine için emin, istikrarlı ve çok verimli bir gelir kaynağıdır. Firmaların kazançlarından, üretim ve satışlarından doğrudan ve dolaylı olarak bu alanda çalışan personele yapılan ödemelerden tahsil olunan vergiler, yüksek meblağlara ulaşmaktadır. Ayrıca yan sanayi ve sektörle ilgili ticaret ve hizmet kesimlerinden elde edilen vergiler, devlet gelirleri içerisinde önemli bir kalem teşkil etmektedir.<sup>92</sup> Gittikçe büyüyen ve gelişen bünyesi nedeniyle otomotiv sektörü sürekli ve önemli ölçüde hasılat sağlamayı sürdürmektedir.

## 2. OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN KASIM 2000 VE ŞUBAT 2001 EKONOMİK KRİZLERİ ÖNCESİ FAALİYETLERİ

Otomotiv pazarındaki talep, ekonomik ve sosyal yaşamdaki istikrarsızlıklardan büyük ölçüde etkilenmiştir. Bununla birlikte sektöre yönelik belirli bir gelişim stratejisinin bulunmayışı da sektörü olumsuz yönde etkilemiştir. Sektörün 2000 Kasım ve 2001 Şubat ekonomik krizlerinden ne şekilde etkilendiğinden bahsetmeden önce bu döneme gelene kadar üretim/talep, ithalat, ihracat ve istihdamla ilgili ekonomik kriz öncesi verileriyle faaliyetleri şu şekilde ifade edilebilir:<sup>93</sup>

### 2.1. Üretim ve Satış Faaliyetleri

1998 yılındaki siyasal belirsizlik, küresel krizin para piyasasında yarattığı tedirginlik ve Marmara depremleri, 1999 yılında otomotiv sektörü üretiminde keskin düşüşlerin yaşanmasına neden olmuştur. 2000 yılında faiz oranlarının düşmesi sonucunda 1998 ve 1999 yıllarında ertelenmiş olan talebin canlanması ile birlikte üretime hız verilmiştir. Bu dönemlere ilişkin olarak 1993-2000 yılları arasındaki

<sup>92</sup> "Otomotiv Sanayi Sektörü Rapor Özeti", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, (Mart 2002), sayı 432, s.58.

<sup>93</sup> Aynı, s.59.

veriler şu şekilde ifade edilebilir:

Otomotiv Sektöründe 2000 yılında toplam 430.947 taşıt aracı üretilmiş ve böylece üretimde 1993 yılına göre %2, 1999 yılına göre %45 oranında artış yaşanmıştır.

Toplam üretim açısından ise 2000 yılı (430.947 adet), ulaşılan en yüksek üretim düzeyi olmuştur. Buna karşın 2000 yılı üretimi 1993 yılı üretiminden sadece %2 daha yüksektir. Kısaca, 8 yıl içinde otomotiv sektöründe üretim açısından değişen pek bir şey sözkonusu olmamıştır.

## 2.2. İthalat Faaliyetleri

Otomobil ve hafif ticari araçlarda Gümrük Birliği ile 1996 yılından itibaren ithalat daha da hızlanmış, bu açıdan diğer sanayi mallarından farklılık göstermiştir. Otomotiv firmaları yoğun bir rekabet baskısı ile karşı karşıya bırakılmış ve ithalat dolaylı yollarla özendirilmiştir. 1993 yılında toplam 135.761 adet araç ithal edilmiş ve ithalatın pazar payı %25'e yükselmiştir. 1994 yılında ekonomik kriz ve Türk lirasının aşırı değer kaybı ile ithalat yavaşlamıştır. İthalat 39 bin adet düzeyine düşmüş ve pazar payı %15'e gerilemiştir. 1995 yılında ise kısmen kriz etkisi, kısmen de Gümrük Birliği nedeni ile gümrük oranlarının AB'ne karşı sıfırlanacağı beklentisi ile ithalat %14 gibi düşük düzeyde gerçekleşmiştir.

## 2.3. İhracat Faaliyetleri

1990'lı yılların başından bu yana büyük değişim geçirmekte olan otomotiv sanayi yaşanmakta olan tüm olumsuz iç pazar koşullarına rağmen lisansör firmaları ile entegrasyonunu büyük bir hızla tamamlayarak AB gibi gelişmiş pazarlara sürekli olarak ihracata başlama noktasına gelmiştir. Ancak, 1998 yılına göre 1999 yılında sağlanan artışın 2000 yılında devam edemediği görülmektedir. 2000 yılı otomobil ihracatı geliri %13 azalış ile 623 milyon ABD Doları seviyesine inmiştir.

1995-1999 dönemi içinde taşıt araçları ihracatı içinde otomobilin ağırlığı ilk kez, 1995 ve 1996 yıllarında Tofaş firmasının AB ülkelerine yaptığı ihracatla önem kazanmıştır. Bu dönemde otobüs en önemli ihracat ürünlerinden birisi olmuştur. Midibüste ise 1998 yılında başlayan ciddi ihracat hamlesi 1999 yılında artarak devam etmiştir.

Gümrük Birliği ile birlikte AB kaynaklı ortaklarla geliştirilen yeni projeler sonucu, 1999 yılından itibaren otomobil ve hafif ticari araçlarda AB pazarına ciddi bir

ihracat hamlesi başlatılmıştır. Oyak Renault bu yılda AB pazarı için yeni bir model üreterek bu modelin ihracatını başarmıştır.

Sektörün motorlu taşıt aracı ihracatı daha çok AB pazarına yönelmiştir. Gelişmiş bir pazar olan AB pazarına yönelme ile istikrarlı bir ihracat gelişmesi elde edilmektedir. Ancak komşu bölgelerdeki ihracat fırsatları da değerlendirilmektedir. İhracatın istikrarlı hale gelmesinde Türkiye'deki üretimin uluslararası sanayi ve ticaretle entegrasyonundaki başarısı önemli rol oynamıştır.

#### **2.4. İstihdam Faaliyetleri**

Otomotiv sektöründe doğrudan istihdam 32 bin kişi dolayındadır. Uluslararası ölçekler, ana sanayi ile ilgili yan sanayi ve ticaret sektörü dikkate alındığında, sanayiinin doğrudan ve dolaylı istihdam kapasitesinin yaklaşık 500 bin olduğu görülmektedir.

Sektörde rekabet için gerekli olan yüksek nitelikli işgücünün yetiştirilmesindeki maliyet unsuru nedeni ile diğer sektörlerden farklı olarak bu sektörde işgücünün sürekliliği esastır. Özellikle kriz dönemlerinde üretim %50 azalmasına rağmen istihdamın korunması için azami özen gösterilmektedir. ABD, Japonya, Türkiye ve Batı Avrupa ülkeleri otomotiv sektöründeki işgücü maliyetleri açısından karşılaştırıldığında, en yüksek işgücü maliyetinin 35 Euro/saat ile Almanya'da olduğu görülmektedir. Türkiye ise 5 Euro/saat ile söz konusu ülkeler arasında işgücü maliyeti en düşük ülkedir.

#### **2.5. Yatırım Faaliyetler**

Firmalar hızla yatırımlarına devam ederken yaşanan 1994 yılı ekonomik krizi, sektörü olumsuz etkilemiş ve yeni model geliştirilmesi dahil çoğu yatırımların durmasına neden olmuştur. Kriz döneminde kurulu kapasitenin ancak %30-40'ı kullanılabilmiş, yüksek satış vergilerinde düzenleme yapılmamıştır. 1994 krizi toplam pazarda %50 dolayında bir gerilemeye neden olmuş ve pazar 548 bin adetten 268 bin adede kadar daralmıştır. Düşük talebin sürmesine karşın, yeni firmalara teşvik belgesi verilmeye devam edilmiş ve dolayısıyla, aşırı kapasite yaratılmıştır. Otomotiv Sanayi ekonomik krizler öncesinde en fazla yatırım yeni model geliştirme alanında yapmıştır. En az yapılan yatırım ise yerileştirmeyi arttırıcı alanda gerçekleşmiştir.

1996 yılından itibaren 2000 yılına kadar sektörde yatırımların sürekli arttığı görülmektedir. Ve bu dönemler içerisinde yatırımın en fazla oransal olarak artış gösterdiği yıl 1997 yıl olmuştur.

### 3. EKONOMİK KRİZ DÖNEMİ VE SONRASI SEKTÖRÜN FAALİYETLERİ

Talebin istikrarlı bir şekilde artması, sanayiinin sağlıklı bir şekilde gelişmesi için en önemli etkidir. İstikrarlı bir talep artışı ise istikrarlı bir makro ekonomik çevreyi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, ekonomik ve siyasi istikrar, sanayiinin istikrarını doğrudan etkilemektedir.<sup>94</sup>

Kasım 2000 ve Şubat 2001'de yaşanan ve belirtileri stagflasyon olarak ifade edilen ekonomik kriz dönemlerinden sonra otomotiv sektörünün üretim, kapasite kullanım oranları, ihracat, yatırım, firma ciroları ve istihdam verileri doğrultusunda önceki yıllara göre ne şekilde etkilendikleri tablolar ile şöyle ifade edilebilir:<sup>95</sup>

**Tablo 8: Otomotiv Sanayi Firmalarının Üretim Adetleri ve Kapasite Kullanım Oranları**

Tipler	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Otomobil	207.757	242.780	239.937	222.041	297.476	175.343
Kamyon	29.432	43.693	31.823	13.096	28.348	6.683
Kamyonet	21.032	32.435	45.517	37.551	68.807	76.672
Otobüs	2.499	3.449	3.040	2.327	4.213	2.501
Minibüs	10.171	12.935	13.910	12.894	20.597	6.486
Midibüs	5.856	9.060	10.275	9.953	11.506	3.000
Traktör	52.590	55.565	60.500	27.435	37.434	15.052
<b>TOPLAM</b>	<b>329.337</b>	<b>399.917</b>	<b>405.002</b>	<b>325.297</b>	<b>468.381</b>	<b>285.737</b>
<i>Kapasite Kullanımı</i>	<i>% 46</i>	<i>% 49</i>	<i>% 49</i>	<i>% 50</i>	<i>% 36</i>	<i>% 29</i>

Tablo 8'e göre Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinin yaşandığı dönemlerden sonra 2001 yılında Otomotiv Sektöründeki toplam üretim adedi 285.737 olarak

<sup>94</sup> "Otomotiv Sanayi Sektörü Rapor Özeti", a.g.e., s.59.

<sup>95</sup> Türk Otomotiv Sanayi Genel ve İstatistik Bilgiler Bülteni, (2002). Otomotiv Sanayi Derneği, s.22.

gerçekleşmiş, bu adet 1999 yılına göre %12; 2000 yılına göre de %39 azalmıştır. Sektör içerisinde üretimi en fazla düşen midibüs tipidir. Ve bu dönem içerisinde üretimi en çok artan, kamyonet tipi olmuştur.

Otomotiv sektöründe firmaların kapasite kullanım oranlarını Tablo 9'dan yararlanarak değerlendirecek, 1996-2001 yılları arasındaki verilere göre kapasite kullanım oranının en yüksek olan yıl %50 oranla 1999 yılıdır. En düşük kapasite kullanım oranı ekonomik krizin hissedildiği 2001 yılında gerçekleşmiştir.

Bu sonuçlara göre 2000 yılında toplam üretim adetini en yüksek düzeyde gerçekleştiren otomotiv sektörünü yaşanan ekonomik krizlere bağlı olarak 2001 yılında hem üretim adetlerinde hem de kapasite kullanım oranlarında önceki yıllara göre azalış meydana gelmiştir.

**Tablo 9: Otomotiv Sanayi Firmalarının İhracatları (Adet)**

Tipler	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Otomobil	33.404	22.612	25.380	77.753	90.135	145.457
Kamyon	738	1.168	1.113	1.263	929	1.447
Kamyonet	1.070	511	128	313	1.201	50.011
Otobüs	1.672	1.237	1.038	1.345	1.739	2.162
Minibüs	1.301	454	822	45	15	916
Midibüs	463	2.491	4.312	4.947	3.320	2.008
Traktör	3.533	2.896	4.434	5.043	6.740	3.612
<b>TOPLAM</b>	<b>42.181</b>	<b>31.369</b>	<b>32.227</b>	<b>90.709</b>	<b>104.079</b>	<b>205.613</b>

Tablo 9'a göre ekonomik krizin etkilerini sürdürdüğü 2001 yılı diğer yıllara oranla en yüksek ihracatın yapıldığı yıl olmuştur. 2001 yılında toplam 205.613 adet otomotiv ihraç edilmiş ve bu rakam 1999 yılının toplam ihracına göre %126; 2000 yılının toplam ihracına göre %98 artmıştır. Ekonomik krizin etkisiyle iç pazardaki talebin daralması sonucu sektör dış pazarlara yönelerek krizi atlamaya çalışmıştır.

Tablo 10: Otomotiv Sanayi Firmalarının Ciroları (Milyon-TL)

Firmalar	1996	1997	1998	1999	2000	2001
A.HONDA	0	0	45.814.543	33.925.828	65.635.222	58.999.686
A.I.O.S.	8.158.576	19.232.297	35.492.065	54.455.966	97.969.360	49.773.982
B.M.C	21.347.955	50.027.967	60.878.000	55.000.000	154.872.000	84.365.000
CHRYSLER	11.325.377	39.271.240	43.955.171	27.974.762	84.328.090	17.560.702
FORD OTOSAN	45.205.783	121.837.254	158.562.369	166.026.890	369.250.844	252.661.804
HYUNDAI ASSAN	0	0	62.078.668	74.505.344	238.035.379	74.470.821
KARSAN	5.063.300	12.942.671	27.262.241	50.319.275	120.238.646	76.563.551
M.A.N.	9.166.746	17.848.527	29.362.603	37.724.841	86.196.156	150.658.903
M.BENZ	45.232.247	109.579.924	131.167.449	129.558.018	312.000.000	340.961.442
OTOKAR	7.695.171	8.901.360	24.812.268	50.406.366	71.894.025	74.092.617
OTOYOL	12.269.838	31.625.104	35.173.194	44.142.617	88.146.545	66.476.952
O.RENAULT	45.587.000	109.000.000	170.000.000	470.000.000	773.295.870	931.584.573
TEMSA	9.825.337	25.870.192	48.883.956	38.488.625	107.384.594	38.452.665
TOFAŞ	59.767.274	112.264.683	167.300.623	187.720.993	501.237.774	980.064.746
TOYOTA	24.225.000	38.406.531	34.931.287	46.347.926	143.649.000	22.163.604
T.TRAKTÖR	19.401.231	38.420.631	65.224.097	49.509.280	96.020.000	60.785.332
UZEL	20.836.116	43.409.923	76.650.478	38.784.517	116.315.139	76.065.000
<b>TOPLAM</b>	<b>345.106.951</b>	<b>778.638.304</b>	<b>1.217.549.008</b>	<b>1.554.891.248</b>	<b>3.426.468.644</b>	<b>3.355.701.380</b>

Otomotiv Sanayi Firmalarının yıllık ciroları Tablo 10'da görülebilmektedir. Tablo'ya göre firmalarının kriz dönemlerinden sonraki toplam cirolarını önceki dönemlere göre değerlendirirsek;

Otomotiv Sektörünün 2001 yılındaki toplam cirosu 3.355.701.380.000.000 TL'dir. Bu rakam ekonomik krizlerden önceki dönem olan 1999 yılına göre %116 artmış olmasına rağmen 2000 yılına göre %2 azalmıştır.

1994 yılındaki ekonomik krizden en fazla etkilenen Tofaş Firması 2000 Kasım ve 2001 Şubat ekonomik kriz dönemleri ve sonrasında otomotiv firmaları içerisinde cirosunu en çok arttıran firma olarak nitelendirilebilir. 2001 yılında 980.064.746.000.000 TL ciro gerçekleştirmiştir. Bu rakam 1999 yılındaki cirosu 187.720.993.000.000 TL'ye göre %422; 2000 yılındaki cirosu 501.237.774.000.000 TL'ye göre %96 artış sağlamıştır.

Tablo 11: Otomotiv Sanayi Yatırımları (USD)

PROJE TİPİ	1998	1999	2000	2001
Kapasite Arttırımı	39.000.000	40.000.000	5.000.000	15.000.000
Modernizasyon	72.000.000	30.000.000	32.000.000	40.000.000
Yeni Model	119.000.000	114.000.000	224.000.000	343.000.000
Kalite Arttırıcı	15.000.000	47.000.000	13.000.000	12.000.000
Yerlileştirmeyi Arttırıcı	33.000.000	21.000.000	29.000.000	26.000.000
Diğer	85.000.000	120.000.000	118.000.000	14.000.000
<b>TOPLAM</b>	<b>363.000.000</b>	<b>372.000.000</b>	<b>421.000.000</b>	<b>450.000.000</b>

Otomotiv Sektörünün Yatırımları Tablo 11'de gösterilmiştir. Buna göre 2001 yılında toplam yatırımlar içerisindeki kapasite arttırmak için yapılan yatırımlar %3,3; modernizasyon yatırımları %9; yeni model yatırımları %77; kaliteyi arttırıcı yatırımları %2,6; yerlileştirmeyi arttırıcı yatırımları %5,7 ve diğer yatırımları %3,1'lik bir paya sahip olmuştur.

Bu verilere göre 2001 yılında yapılan yatırımlar içerisinde yeni model geliştirmeyle ilgili yatırımlar %77 ile en yüksek paya sahip olmuştur. Diğer yatırımlar da %3,1 ile en düşük paya sahiptir.

Tablo 12: Otomotiv Sanayi İstihdamı

Firmalar	1996	1997	1998	1999	2000	2001
A.HONDA	0	364	440	450	441	426
A.I.O.S.	519	593	645	665	817	508
B.M.C	2.300	2.657	2.457	2.013	2.434	1.551
CHRYSLER	452	561	540	523	539	510
FORD OTOSAN	2.359	3.364	3.453	3.193	4.129	3.449
HYUNDAI ASSAN	0	743	853	820	807	466
KARSAN	286	542	528	639	989	753

<b>M.A.N.</b>	1.077	1.324	1.328	1.409	1.705	1.815
<b>M.BENZ</b>	3.185	3.564	3.102	3.225	3.501	2.937
<b>OTOKAR</b>	519	464	497	562	512	549
<b>OTOYOL</b>	1.197	1.487	1.144	1.177	1.276	1.305
<b>O.RENAULT</b>	3.366	3.599	3.908	4.082	4.035	3.811
<b>TEMSA</b>	633	872	1.013	821	1.526	320
<b>TOFAŞ</b>	5.385	5.175	4.865	3.966	5.520	5.074
<b>TOYOTA</b>	911	865	843	821	670	1.050
<b>T.TRAKTÖR</b>	1.225	1.324	1.425	908	968	777
<b>UZEL</b>	2.024	2.259	2.324	1.971	1.884	1.379
<b>TOPLAM</b>	<b>25.438</b>	<b>29.757</b>	<b>29.365</b>	<b>27.245</b>	<b>31.753</b>	<b>26.680</b>

Ekonomik krizlerde sektörlerin sorunlara çözüm bulmak, maliyetleri düşürmek amacıyla en çok başvurdukları yöntem işletmedeki çalışan sayısını azaltmaktır. Tablo 12'de de görüldüğü gibi sektörde bulunan firmaların çoğunda ekonomik krizin yaşanmasının ardından 2001 yılında istihdamın diğer yıllara oranla azaldığını görmekteyiz.

Sektördeki toplam istihdam sayısı 1999 yılında 27.245 iken 2000 yılında sayı %16,5 artışla 31.753'e ulaşmıştır. Ayrıca bu rakam 1996'tan itibaren ulaşılan en yüksek sayıdır. Sektördeki istihdam sayısı krizin etkilerinin hissedildiği 2001 yılında 1999 yılına göre %2; 2000 yılına göre %15 azalarak 26.680'e düşmüştür.

TEMSA 2000 yılındaki 1.526 olan istihdam sayısını 2001 yılında %79'luk bir azalma ile 320'ye düşürerek sektördeki firmalar içerisinde istihdam sayısını en çok azaltan firma olmuştur.

Ayrıca bu dönemde istihdam sayısını arttıran firmalarda mevcuttur. Örneğin 2000 yılına göre 2001 yılında istihdam sayısını M.A.N. %6, Otokar %7, Otoyol %2 ve Toyota %57 arttırmıştır. Kriz dönemi içerisinde istihdam sayısı en çok arttıran 1.050 kişiyle Toyota firması olmuştur.

Özetle; otomotiv sektöründeki firmalar son ekonomik krizin yaşanmasının ardından özellikle üretim ve satış faaliyetleri konusunda zor günler geçirmişlerdir. Ekonomik krizle birlikte yaşanan ekonomik sıkıntıya dayalı talep daralması özellikle

otomotiv sektörünü fazlasıyla etkilemiştir. 2000 yılında %60 büyüyen sektör, 2001 yılında %70 civarında ciddi bir küçülmeye karşılaşmıştır.<sup>96</sup> 2000 yılı, Türkiye’de otomobil satışlarının rekor seviyeye ulaştığı bir dönem olmuş, otomobil satışları 450 bini geçerken, pazarda %60’ın üzerinde bir büyüme gerçekleşmiştir. Bu büyüme Kasım ayına kadar sürmüştü, bu aydan itibaren gelen kriz, Aralık ayında satışların ciddi bir şekilde düşmesine yol açmıştır. Şubat ayı içerisinde yaşanan ikinci ekonomik kriz özellikle tüketicinin satın alma davranışlarında değişiklikler meydana getirmiş, bunun sonucunda siparişlerini 3-4 ay önceden veren otomobil üreticilerinin elinde çok büyük stoklar birikmiş, bu stoklar Ocak ayı itibarıyla 100 bin adet civarında olmuştur. Firmalar bu dönemde stokları eritmek için çok büyük kampanyalar düzenleyerek araçlarını zararına satmışlardır.

Bu dönemlere ilişkin olarak otomotiv sektörü içerisinde yer alan firmalar satışlarını arttırmak için düzenledikleri satış kampanyalarıyla, otomobil satın almayı düşünenlere cazip imkanlar sunmuşlardır. Bazı firmalar, peşin alımlarda yüksek indirimler uygularken, bazıları ise sağladıkları kredi olanaklarıyla otomobil satın almayı planlayanlara düşük kredi faizleri sunmuşlar.

Otomobil sektörü temsilcileri “kriz döneminde yüksek faizlerden para kazanan üst gelir grubunun krizden etkilenmediğini ve harcamalarında her hangi bir kısıtlamaya gitmediklerini ancak temkinli davrandıklarını” belirtmişlerdir.<sup>97</sup> Örneğin, fiyatları 7 milyar lirayla 12 milyar lira arasındaki otomobillerin satışları tamamen dururken, fiyatları 30 milyar lirayla 330 milyar lira arasındaki lüks otomobillerin satışları fazla etkilenmemiştir. Ama yine de otomobilde cazip satış kampanyası düzenleyen firmalar arasında lüks otomobil üreticileri de katılmıştır. Kriz öncesi dönemlerde marka imajına zarar vermemek için indirimden ve kampanyalardan kaçınan lüks otomobil üreticileri, kriz dönemlerinde indirim ve kampanya faaliyetleri düzenlemişlerdir. Ancak krizden en çok etkilenen grup küçük ve orta sınıf olarak tanımlanan otomobiller olmuştur.

#### 4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Türkiye’de son olarak Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizleri yaşanmış ve araştırma bu krizin etkileri üzerine yapılmıştır. Yaşanan bu son ekonomik krizler toplumun tüm kesimlerini etkilemiştir. Ancak 2000 yılına yüksek satışlarla, kar

<sup>96</sup> “2000 yılı Düzeyini 4 Yılda Yakalarız”, *Capital*, (Kasım 2001). Yıl 9, Sayı 11, s.75.

<sup>97</sup> Ufuk Sandık, “Fırsat Günleri”, [www.hurriyetim.com.tr](http://www.hurriyetim.com.tr), (18.06.2001).

marjlarıyla giren ve 2001 yılı hedeflerini bir önceki yılın olumlu şartlarına göre belirleyen otomotiv sektöründe kriz daha ağır yaşanmıştır. Krizin otomotiv sektöründe daha ağır hissedilmesi sektörde üretilen ürünlerin talep esnekliğinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Yani bu ürünler tüketici gözünde lüks sayılabilen ürünler olarak ifade edilebilir. Fiyatta meydana gelen her hangi bir artış o ürünün talebinde azalış meydana getirmektedir. Talep esnekliği yüksek olan ürünler tüketici tarafından hemen vazgeçilebilen ürünler olmaktadır.

Otomotiv Sektörü'nün kapsamına, bir ülkenin yolcu ve yük taşıma ihtiyaçlarını karşılayacak karayolu taşıtları imal eden sanayi ile bu sanayi koluna ait mamul, yarımamul ve yedek parça veren yan sanayi girmektedir. Araştırmamız otomotiv sektörü içerisinde karayolu taşıtları imal eden sanayi ile sınırlandırılmıştır. Bu bölümde karayolu taşıtları imal eden sanayi firmalarının son kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri incelenecektir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği ağır ticari araç, hafif ticari araç, binek otomobil firması olmak üzere karayolu taşıtları imal eden sanayi Türkiye çapında 21 firmadan oluşmaktadır. Bu firmaların faaliyetlerini, stratejilerini, yerel düzeyde uygulayıcı durumunda bulunan ana bayii firmalarıdır. Bu nedenle firmaların stratejilerine ilişkin bilgiler ana bayiiilerden alınmıştır. Eskişehir'de karayolu taşıtları imal eden sanayi firmalarının faaliyette bulunduğu 8 ana bayiiye ulaşılmıştır. Görüşmeler bu 8 ana bayii firma yetkilileri ile gerçekleşmiştir.

Araştırmada görülen temel amaç, Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizlerden etkilenen otomotiv sektörü firmalarının kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri hakkında bilgi almaktır. Ayrıca pazarlama karma elemanlarından hareketle alt amaçlar oluşturularak bu dönemlerde ne tür ürün stratejileri, fiyat stratejileri, tutundurma stratejileri ve dağıtım stratejileri uyguladıkları öğrenilmeye çalışılmıştır.

## 5. ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEMİ

Araştırmada bilgi edinmeye veya keşfetmeye yönelik model kullanılmıştır.<sup>98</sup> Bu tür araştırma modelinin esas amacı, araştırılacak pazarlama probleminin tanınması veya keşfedilmesi, problemin kesin olarak belirlenmesi, yeni alternatif hareket

<sup>98</sup> Kemal Kurtuluş, *Pazarlama Araştırması*, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1992), s.285.

seçeneklerinin saptanmasıdır. Bu tür araştırma modelinin en belirgin niteliği incelenen konu hakkında bilgi sahibi yetkili ve uzman kişilerin bilgisine başvurmaktır. Bu tür bilgi toplama genellikle belirli bir örnek hacmi saptanmaz, çoğu kez tesadüfi olmayan örnekleme yönteminden<sup>99</sup> yararlanır. Başka bir deyişle, bu tür araştırmalar esas olarak bir pilot araştırma niteliğinde olduğundan genellikle formal olmayan, derinliğine görüşme yöntemi yaygın bir biçimde kullanılır. Bu modele ilişkin olarak araştırmamızda keşifsel nitelikte soru formu hazırlanarak, 8 ana bayi firma yetkilisi ile kişisel görüşme yöntemi kullanılmıştır. Ancak soru formunun dışına da çıkılarak firma yöneticileriyle daha derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşülen ağır, hafif ticari araç, binek otomobil üreten firmaların ana bayileri ve görüşme yapılan yetkililerin ünvanları aşağıdaki gibidir:

<u>Firma</u>	<u>Yetkili Ünvanı</u>
- BMC	Pazarlama Sorumlusu
- Honda	Satış Temsilcisi
- Mercedes	Satış Temsilcisi
- Nissan	Pazarlama Müdürü
- Opel	Pazarlama Müdür Yardımcısı
- Renault	Pazarlama Müdürü
- Tofaş	Pazarlama Müdürü
- Toyota	Pazarlama Müdürü

Firmalara sorulan sorular açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Yetkililerden alınan cevaplar doğrultusunda kriz dönemlerinde uygulanan faaliyetler ve pazarlama stratejilerinin neler olduğu amacı doğrultusunda ne tür ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım stratejileri uygulandığı alt amaçlar olarak öğrenilmek istenmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda tablolar oluşturularak analiz edilmeye çalışılmıştır.

## 6. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ ANALİZİ

Her bir soru her bir firma açısından ele alınarak karşılaştırmalı tablolar hazırlanmıştır. Yöneltilen her soru sınıflandırılarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

<sup>99</sup> Tuncer Tokol, *Pazarlama Araştırması*, (İstanbul: Ar Basım ve Yayım, 1982), s.58.

Bu tür bir örnekleme yöntemi 3 şekilde gerçekleştirilebilir. Kolay yoldan örnekleme, kararsal örnekleme ve kontenjan örnekleme.

### 6.1. Ekonomik Kriz Dönemi Öncesi Pazar Beklentileri

Görüşme yapılan toplam 8 firmadan ekonomik kriz yaşanmadan önce pazarla ilgili beklentilerinin neler olduğunu öğrenmek amacıyla sorular yöneltilmiştir. Verilen cevaplar içerisinde firmaların en önemli gördükleri 3 beklentinin öncelik sırasına konması istenmiştir. Alınan cevaplar Tablo 13'e aktarılarak firmaların o dönemdeki beklentileri belirtilen öncelik sıralarına göre incelenmeye çalışılmıştır.

**Tablo: 13 Firmaların Ekonomik Kriz Öncesi Piyasa Beklentileri ve Hedefleri**

Konu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
<b>Firma</b>							
BMC	I.		III.			II.	
HONDA	I.	II.				III.	
MERCEDES	I.	III.				II.	
NISSAN	I.		III.	II.			
OPEL	I.					II.	III. Vergi avantajı, teşvik
RENAULT	I.	II.				III.	
TOFAŞ	I.			II.	III.		
TOYOTA	I.			II.		III.	
<b>TOPLAM</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

(1) Kâr marjını artırmak

(2) Büyüme

(3) Yatırımlarda çeşitlilik

(4) Pazar payını artırmak

(5) İstikrar

(6) Ürün yelpazesini genişletmek

(7) Diğer

Tablo 13'e göre araştırma yapılan firmaların hepsi ekonomik kriz öncesinde gelecek döneme ilişkin olarak kâr marjlarını arttırmayı birinci sırada hedeflemektedirler. Bu firmalardan Honda ve Renault firmaları büyüme; Nissan, Tofaş ve Toyota firmaları pazar payını arttırmayı; BMC, Mercedes ve Opel firmaları ürün yelpazesinin genişletmeyi ikinci sırada hedeflemektedirler. Mercedes firması büyüme; BMC, Nissan firmaları yatırımlarda çeşitliliği; Tofaş firmasının piyasadan istikrar beklentisi; Honda, Renault, Toyota firmaları ürün yelpazesini genişletmeyi, Opel firması da devletten vergi avantajı ve teşvik beklentilerini üçüncü sırada hedeflemektedirler.

### 6.2. Ekonomik Krizlerden Etkilenme Durumları

Firmalara pazar ile ilgili hedef ve beklentilerinin yaşanan Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinden etkilenip etkilenmediği hakkında bilgi almak amacıyla sorular yöneltilmiştir. Tablo 14 verilen cevaplara göre oluşturulmuştur.

**Tablo 14: Firmaların Kasım 2000 ve Şubat 2001 Ekonomik Krizlerinden Etkilenme Durumları**

Firma	Evet	Hayır
BMC	X	
HONDA	X	
MERCEDES	X	
NISSAN	X	
OPEL	X	
RENAULT	X	
TOFAŞ		X
TOYOTA	X	
<b>TOPLAM</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

Tablo 14'e göre bu firmalardan Toyota, Honda, Opel, Mercedes, BMC, Renault, Nissan olmak üzere toplam 7 firma Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizlerinden etkilendiklerini belirtmişlerdir. 1994 ekonomik krizinden ağır etkilenen Tofaş firması yaşanan bu son krizden etkilenmediklerini ifade etmiştir. Etkilenmeme nedeni olarak ta Tofaş firması yetkilileri Türkiye'de iki yılda bir kriz yaşandığını ve bu süreçlere hazırlık olduklarını faaliyetlerini krize uygun olarak değiştirebileceklerini belirtmişlerdir.

### 6.3. Ekonomik Krizin Algılanma Şekli

Görüşme yapılan 8 firmanın yaşanan ekonomik krizi nasıl algıladıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. Verilen cevaplara ilişkin olarak aşağıdaki Tablo 15 oluşturulmuştur.

**Tablo 15: Firmaların Ekonomik Krizi Algılama Yönünden Dağılımları**

Konu	Fırsat	Tehdit
Firma		
BMC		X
HONDA		X
MERCEDES		X
NISSAN		X
OPEL		X
RENAULT	X	
TOFAŞ	X	
TOYOTA	X	
<b>TOPLAM</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

Tablo 15'e göre araştırma yapılan firmalardan Toyota, Tofaş, Renault firmaları ekonomik krizi fırsat olarak; Opel, Mercedes, BMC, Honda, Renault ve Nissan firmaları ekonomik krizi tehdit olarak algılamışlardır. Örneğin Tofaş firması yetkilileri bu dönemde fiyatı düşük olup, tüketici tarafından düşük kaliteli olarak algılanan modelleri satışa sunduklarını ve bunun stoklarını azaltmak için fırsat olduğunu belirtmişlerdir.

#### 6.4. Firmaların Kriz Dönemlerine İlişkin Aldıkları Önlemler

Firmalara ekonomik kriz dönemlerinde uygulamak üzere herhangi bir önlem alıp almadıkları sorulmuştur. Bütün firmalar bir takım önlemler alıp, uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu önlemlerin neler olduğu Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16: Firmalar Tarafından Kriz Döneminde Uygulanan Önlemler

Konu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Firma									
BMC		X							
HONDA		X					X		
MERCEDES					X				X
NISSAN		X						X	
OPEL	X	X	X				X	X	
RENAULT		X		X					
TOFAŞ				X	X				X
TOYOTA		X		X	X				X
<b>TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

- (1) Varlıkları azaltmak (2) Maliyetleri düşürmek (3) Yönetimi değiştirmek  
(4)Kredi imkanları oluşturmak (5) Krizle ilgili eğitim programları hazırlamak(6) Örgütsel değişikliklere gitmek  
(7) Ürün ve pazar değiştirmek (8) Küçülmek (9) Pazar geliştirmek

Tablo 16'ya göre araştırma yapılan firmalardan Opel firması kriz döneminde varlıkları azaltarak, maliyetleri düşürerek, üst yönetimde bulunan personeli, ürün ve pazarı değiştirerek, küçülerek; Toyota firması maliyetleri düşürerek, kredi imkanları oluşturarak, personel için krizle ilgili bilgilendirmeye yönelik eğitim programları hazırlayarak, yeni pazarlar geliştirerek; Honda firması maliyetleri düşürerek, küçülerek; Mercedes firması krizle ilgili eğitim programları hazırlayarak, yeni pazarlar geliştirerek; BMC firması maliyetleri azaltarak; Tofaş firması kredi imkanları oluşturarak, eğitim programları hazırlayarak, yeni pazarlar geliştirerek; Renault firması maliyetleri düşürerek, kredi imkanları oluşturarak; Nissan firması ise maliyetleri azaltarak ve küçülerek krize karşı tedbirler oluşturmuşlardır.

Tablo'ya göre görüşülen firmaların çoğunluğu önlem olarak maliyetleri düşürmeyi tercih etmiş ve bunu uygulamışlardır.

### 6.5. Kriz Döneminde Uygulanan Önlemlerin Yeterliliği

Tablo 16’da belirtilen, firmaların kriz döneminde uyguladıkları önlemlerin krizin etkilerinden kurtulmak için yeterli olup, olmadığı hakkında bilgi almak amacıyla yetkililere sorular yöneltilmiş ve Tablo 17 aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**Tablo 17: Firmaların Uyguladıkları Tedbirlerin Yeterliliği**

Firma	Evet	Hayır
BMC	X	
HONDA		X
MERCEDES	X	
NISSAN		X
OPEL		X
RENAULT	X	
TOFAŞ	X	
TOYOTA	X	
<b>TOPLAM</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

Tablo 17’ye göre araştırma yapılan firmalardan BMC, Mercedes, Renault, Tofaş, Toyota olmak üzere toplam 5 firma Tablo 17’de uyguladıkları kriz dönemlerinde uygulanmak üzere alınan önlemlerin yeterli olduğunu; Honda, Nissan, Opel olmak üzere toplam 3 firma ise uygulanan önlemlerin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Örneğin Opel firması İzmir Torbalı’daki montaj fabrikasını kriz döneminde kapatarak küçülme stratejisini uygulamış ancak bu yöntemin krizi atlattık için yeterli olmadığını ifade etmiştir.

### 6.6. Firmaların Kriz Dönemindeki Personel Politikaları

Araştırma yapılan firmalara kriz döneminde ne tür personel politikaları uyguladıkları sorulmuş ve alınan cevaplarla aşağıdaki Tablo 18 oluşturulmuştur.

Tablo 18: Kriz Döneminde Uygulanan Personel Politikaları

Konu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Firma							
BMC		X				X	
HONDA				X			
MERCEDES				X			
NISSAN					X		
OPEL	X					X	
RENAULT		X					
TOFAŞ			X				X
TOYOTA		X		X			
<b>TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

- (1) İşten çıkarmak                      (2) Emekli yapmak                      (3) Çalışma günlerini azaltmak  
(4) Ücretli izin vermek                      (5) Ücretsiz izin vermek                      (6) Personeli diğer departmanlara  
(7) Yeni departmanlar açarak istihdam yaratmak                      kaydırmak

Tablo 18'e göre BMC firması bu dönemlerde personel politikası olarak emekliliği dolan personeli emekli yapmak, bazı departmanları kapatarak o bölümde çalışan personeli başka departmanlara kaydırmak; Honda ve Mercedes firması ücretli izin vermek; Nissan firması ücretsiz izin vermek; Opel firması kriz döneminde kapanan Bursa fabrikasındaki bazı personelini diğer şubelere, departmanlara kaydırmak, bazı personelini de işten çıkarmak; Renault firması personelini emekli yapmak; Tofaş firması personelin çalışma günlerini azaltmak yanı sıra halkla ilişkiler departmanı açarak istihdam yaratmak; Toyota firması ise emekli yapmak, ücretli izin vermek politikalarını uygulamışlardır. Tablo'ya göre kriz döneminde işten çıkarma politikasını uygulayan tek firma Opel, yeni iş alanları yaratarak istihdam sayısını arttıran tek firma Tofaş firması olmuştur.

## 6.7. Otomotiv Sektörünün Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri

Sektörün kriz dönemlerinde uyguladıkları ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım stratejileri hakkında bilgi almak amacıyla bir takım sorular sorulmuş ve alınan cevaplara ilişkin tablolar oluşturularak uygulanan stratejiler belirlenmiştir.

### 6.7.1. Kriz Dönemlerinde Uygulanan Ürün Stratejileri

Ürün stratejileri hakkında bilgi almak amacıyla firmalara ilk olarak bu dönemlerde mevcut ürün stratejilerini değiştirip değiştirmedikleri sorulmuştur. Ve alınan cevaplar kapsamında Tablo 19 oluşturulmuştur. Daha sonra ürün dizisi içindeki, satışları ve kârı düşük olan modellerle ilgili ne tür uygulamalarda buldukları öğrenilmeye çalışılmış, Tablo 20’de bu uygulamaların neler olduğuna yer verilmiştir. Ayrıca ürün stratejisi kapsamında firmaların kriz döneminde pazara yeni ürün sunup sunmadıkları hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak bu dönemde firmaların rakip ürünleri takip edip etmedikleri, kriz öncesine göre servis ve diğer hizmetlerde değişiklik yapıp yapmadıklarını öğrenmek amacıyla sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar doğrultusunda Tablo 21 oluşturularak değerlendirilmiştir.

**Tablo 19: Firmaların Kriz Döneminde Ürün Stratejilerini Değiştirmeleri**

Firma	Evet	Hayır
BMC	X	
HONDA	X	
MERCEDES	X	
NISSAN	X	
OPEL	X	
RENAULT	X	
TOFAŞ		X
TOYOTA		
TOPLAM	6	1



Mercedes firması satışı düşük olan modellerin mevcut kasasında değişiklik yaparak yeniden satışa sunmuş, maliyetleri azaltmış, klima, otomatik camlar gibi eklentilerden vazgeçerek satışa sunulan modelin fiyatlarını düşürmüştür. Nissan firması maliyetleri düşürerek fiyat indiriminde bulunmuş, mevcut ürünün kasasını değiştirmiş ya da modeli ürün dizisinden çıkarmıştır. Opel firması mevcut kasada değişikliklerde bulunmuş, maliyetleri düşürmüş, fiyat indiriminde bulunarak satışa sunmuştur; Renault firması maliyetleri azaltmaya çalışmış veya modeli ürün dizisinden çıkarmıştır. Tofaş firması ürünle ilgili maliyetleri azaltmaya çalışmıştır; Toyota firması ise maliyetleri azaltarak fiyat indiriminde ve ürünle ilgili servis hizmetinde değişikliklerde bulunmuştur. Tablo'ya göre araştırmaya katılan tüm firmalar bu dönemde ürünle ilgili maliyetleri azaltma çabası içerisinde bulunmuşlar, ve fiyat artışları yaratılmaması için mevcut ürünlere ilgili hiç bir eklentide bulunmamışlardır.

**Tablo 21: Firmaların Kriz Döneminde Yeni Ürünleri Piyasaya Sunmaları, Rakip Ürünlerini Takip Etmeleri, Ürünle İlgili Servis ve Diğer Hizmetleri Değiştirmeleri Yönünden Dağılımları**

Konu	Yeni Ürün		Rakip Ürünlerini Takip		Servis ve Diğer Hizmetlerin Değişmesi	
	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>
Firma	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>
BMC	X			X		X
HONDA	X			X		X
MERCEDES	X			X	X	
NISSAN	X			X	X	
OPEL	X		X		X	
RENAULT	X			X	X	
TOFAŞ	X			X		X
TOYOTA	X		X		X	
<b>TOPLAM</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

Tablo 21'e göre araştırma yapılan firmalardan BMC, Honda, Mercedes, Renault, Tofaş ve Toyota firması ekonomik kriz döneminde piyasaya yeni modeller sunmuşken; Opel ve Nissan olmak üzere toplam iki firma ise bu dönem içerisinde mevcut ürün kasasında değişikliklerde bulunarak yeni bir ürün piyasaya sunmuşlar ancak satışını gerçekleştirememişlerdir.

Ekonomik krizin etkilerinin hissedildiği dönemlerde Opel ve Toyota firmaları piyasadaki rakiplerin ürünlerini yakından takip ettiğini bildirirken, diğer firmalar rakip ürünleri izlemediklerini söylemişlerdir. Bu dönemlerde ürünle ilgili servis ve diğer hizmetlerin uygulamalarında BMC, Honda ve Tofaş firmaları herhangi bir değişiklikte bulunmamışlardır. Mercedes, Nissan, Opel, Renault, Toyota firmaları ekonomik krizin satışlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için servis vb. hizmetlerinde ücretsiz check-up, ücretsiz yedek parça, servis hizmeti sürelerinin artırılması, tatillerde servis hizmeti verilmesi, ücretsiz yol yardımı hizmetlerinin artırılması gibi değişikliklerde bulunmuşlardır.

#### 6.7.2. Kriz Dönemlerinde Uygulanan Fiyat Stratejileri

Otomotiv sektörü içerisinde yer alan firmaların kriz dönemlerinde fiyat ayarlamaları, fiyat indirimlerinde bulunup bulunmadıkları, vade süreleri ve kredili satışları arttırıp arttırmadıkları hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır. Firma yetkililerinden alınan cevaplar kapsamında Tablo 22 oluşturularak karşılaştırma yapılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu dönemde pazara sunulan yeni ürüne yönelik ne tür fiyatlandırma politikası uyguladıkları sorusuna yetkililerce alınan cevaplar doğrultusunda Tablo 23 oluşturulmuştur. Buna ek olarak kriz dönemlerinde ürüne bağlı klima, aksesuarlar gibi eklentilerin fiyata dahil olup olmadıkları araştırılmaya çalışılmış, Tablo 24 verilen cevaplar doğrultusunda hazırlanmıştır.

**Tablo 22: Firmaların Kriz Dönemlerindeki Fiyat Uygulamaları**

Konu	Mevsimsel, Bölgesel Fiyat Ayarlamaları		Fiyat İndirimleri		Vade Süreleri ve Kredili Satışların Artması	
	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>
Firma						
BMC		X	X		X	
HONDA		X	X			X

MERCEDES		X	X			X
NISSAN		X	X		X	
OPEL		X	X		X	
RENAULT		X	X		X	
TOFAŞ		X	X		X	
TOYOTA		X	X		X	
TOPLAM	-	8	8	-	6	2

Tablo 22'ye göre araştırma yapılan firmaların tümü mevsimsel yada bölgesel fiyat ayarlamalarında bulunmamışlar ancak hepsi bu dönemde satışları arttırabilmek, talep yaratmak amacıyla mevcut ürün karmasındaki modellerin fiyatlarını indirmişlerdir. Ayrıca ekonomik krizlerin etkilerinin sürdüğü dönemlerde önceki dönemlere göre Honda ve Mercedes firması dışında araştırmaya katılan tüm firmalar ürünlerin vade süreleri ve kredi limitlerini arttırmışlardır. Örneğin bu dönemlerde Tofaş firması "Stilo" ve "Palio Van" modelleri için Akbank, İş Bankası, Koç Finans'tan 3 aydan 24 aya kadar kredi kullanma imkanı sağlamıştır. Opel firması da müşterilerine Finansbank, HSBC, Garanti Bankası, Yapı Kredi Bankası, İş Bankası ve TEB aracılığıyla değişen vade ve faiz oranlarında otomobil sahibi olma olanağı sunmuştur.

**Tablo 23: Kriz Döneminde Yeni Ürünün Fiyatlandırma Politikası**

Firma	Konu	Pazarın Kaymağını Alma (Yüksek Fiyat)	Pazara Nüfuz Etme (Düşük Fiyat)
BMC			X
HONDA			X
MERCEDES		X	
NISSAN			X
OPEL			X

RENAULT		X
TOFAŞ		X
TOYOTA		X
<b>TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

Tablo 23'e göre ekonomik kriz döneminde piyasaya yeni ürün sunan firmaların bu ürüne ilişkin olarak fiyatlandırma politikaları da değişiklik göstermiştir. Bu dönemde gelir düzeyi yüksek hedef kitleye ürün sunan Mercedes firması binek otomobil olarak piyasaya sunduğu yeni ürünlere yüksek fiyat belirlemiştir. Mercedes firması dışında araştırma yapılan firmaların tümü yeni ürünün fiyatlandırılmasında düşük bir fiyatla pazara nüfuz etme politikasını uygulamışlardır.

**Tablo 24: Kriz Döneminde Ürüne Bağlı Eklentilerin Fiyatlandırılması**

<b>Firma</b>	<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>
BMC		X
HONDA		X
MERCEDES		X
NISSAN		X
OPEL		X
RENAULT		X
TOFAŞ		X
TOYOTA		X
<b>TOPLAM</b>	<b>-</b>	<b>8</b>

Tablo 24'e göre araştırma yapılan firmaların tümü ekonomik kriz döneminde ürüne bağlı klima, otomatik camlar, aksesuarlar gibi eklentilerin ayrıca fiyatlandırılmadığı yanıtı vermişlerdir. Bu eklentilerin araç içerisinde zorunlu olarak bulunması gerektiğini, tüketicie ayrı olarak sunulmadığını ifade etmişlerdir.

### 6.7.3. Kriz Döneminde Uygulanan Tutundurma Stratejileri

Tutundurma karması içerisinde yer alan reklam, satış tutundurma, kişisel satışla ilgili firmaların kriz dönemindeki davranışları incelenmiştir. İlk olarak firmaların bu dönemlerde reklam ile ilgili uyguladıkları stratejilerin neler olduğu hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır. Kriz dönemlerinde önceki dönemlere göre firmaların reklam sıklık ve sürelerini arttırıp arttırmadıkları ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Verilen yanıtlar Tablo 25'e aktarılarak değerlendirilmiştir. Daha sonra firmaların reklamlar aracılığıyla ne tür mesajlar iletmeye çalıştıkları hakkında bilgi almak amacıyla sorular yöneltilmiştir. Yetkililerce verilen yanıtlar doğrultusunda Tablo 26 hazırlanmıştır. Buna ilaveten firmaların reklam bütçeleriyle ilgili herhangi bir değişiklikte bulunup bulunmadıkları Tablo 27'de belirtilen yanıtlar kapsamında değerlendirilmiştir.

Tutundurma karması elemanlarından ikincisi olan satış tutundurma faaliyetleri özellikle kriz dönemlerinde en çok uygulanan tutundurma stratejisi olarak ifade edilebilir. Araştırma yapılan firmaların bu dönemlerde satış tutundurma faaliyetleriyle ilgili bilgi almak amacıyla yetkililere bir takım sorular yöneltilmiştir. İlk olarak araştırmaya katılan firmaların önceki dönemlere göre fuarlara katılma, hediye dağıtma, yarışma düzenleme gibi satış tutundurma faaliyetlerini arttırıp arttırmadığı sorulmuştur. Verilen yanıtlar doğrultusunda Tablo 28 oluşturularak satış tutundurma faaliyetleri değerlendirilmiştir.

Karma elemanlarından bir diğeri olarak ifade edilen kişisel satış ile ilgili faaliyetlere ilişkin olarak firmalara kriz dönemlerinde satış elemanlarına yönelik eğitim programları, seminer uygulamalarında bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda verilen yanıtlar Tablo 29'a aktarılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca firmaların satış elemanlarına uyguladıkları maaş, prim, komisyon ödemelerinde değişiklik yapıp yapılmadığı hakkında bilgi almak amacıyla sorular yöneltilmiştir. Yetkililerden alınan yanıtlar kapsamında Tablo 30 oluşturulmuştur.

**Tablo 25: Kriz Dönemlerinde Reklamların Sıklık Ve Sürelerinin Arttırılması**

Firma	Evet	Hayır
BMC		X
HONDA	X	
MERCEDES		X

NISSAN		X
OPEL		X
RENAULT		X
TOFAŞ		X
TOYOTA	X	
TOPLAM	2	6

Tablo 25'e göre araştırma yapılan firmalardan Honda ve Toyota firmaları önceki dönemlere göre kriz dönemlerinde medyaya daha sık reklam vermeye başlamışlardır. Örneğin Honda firması CNN Türk kanalında yayınlanan haber öncesi reklamların süresini bu dönemde arttırmıştır. Bu iki firma dışında araştırmaya katılan diğer firmalar bu dönemde maliyetleri arttırabileceğinden dolayı medyadaki reklam sıklığını veya süresini arttırmamışlardır.

**Tablo 26: Ekonomik Kriz Döneminde Firmaların Reklamlarda İletmeye Çalıştıkları Mesajların Niteliği**

Konu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
<b>Firma</b>							
BMC					X		X
HONDA			X			X	
MERCEDES					X		X
NISSAN					X		X
OPEL		X			X		X
RENAULT			X		X		X
TOFAŞ	X						X
TOYOTA					X		X
TOPLAM	1	1	2	-	6	1	7

(1) Eğitici

(2) Rekabetçi

(3) Hatırlatıcı

(4) Bilgilendirici

(5) Ürüne Yönelik

(6) Firmaya Yönelik

(7) Satışları Arttırıcı

Tablo 26'ya göre araştırma yapılan firmalardan BMC, Mercedes, Nissan, Toyota firmaları ekonomik kriz dönemlerinde ürün özelliklerini ön plana çıkaran, satışların artırılmasına yardımcı olan; Honda firması hatırlatıcı, firmayı konu alan; Opel rakiplere göre üstün yönleri ön plana çıkarmayı hedefleyen rekabetçi, ürüne, satışları arttırmaya yönelik; Renault firması hatırlatıcı, ürün özelliklerine, satışların artırılmasına yönelik, Tofaş firması kazaların, sürüş hatalarının önlenmesi gibi eğitim programları kapsamında eğitime ve satışları arttırmaya yönelik reklam mesajları iletmeye çalışmışlardır.

Tablo'ya göre firmalar ekonomik kriz dönemlerinde en fazla ürün özelliklerine yönelik ve satışları arttırıcı reklam mesajları kullanmışlardır.

**Tablo 27: Firmaların Kriz Dönemlerinde Reklam Bütçelerini Azaltmaları Yönünden Dağılımları**

Firma	Evet	Hayır
BMC	X	
HONDA		X
MERCEDES	X	
NISSAN	X	
OPEL	X	
RENAULT	X	
TOFAŞ		X
TOYOTA	X	
<b>TOPLAM</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

Tablo 27'ye göre araştırmaya katılan firmalardan Honda ve Tofaş firması dışındaki tüm firmalar maliyetleri düşürmek amacıyla reklam bütçelerini azaltmışlardır.

**Tablo 28: Firmaların Kriz Dönemlerinde Fuarlara Katılma, Hediye Dağıtma, Yarışma Düzenleme Gibi Satış Tutundurma Faaliyetlerini Arttırması**

Firma	Evet	Hayır
BMC		X
HONDA	X	

MERCEDES		X
NISSAN		X
OPEL	X	
RENAULT	X	
TOFAŞ	X	
TOYOTA	X	
<b>TOPLAM</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

Tablo 28'ye göre araştırma yapılan firmalardan BMC, Mercedes, Nissan firması dışında tüm firmalar kriz dönemlerinde satışları arttırabilmek, talep yaratabilmek amacıyla fuarlara katılma, hediye dağıtma, yarışmalar düzenleme gibi satış tutundurma faaliyetlerini arttırdıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 29: Firmaların Krizle Dönemlerinde Satış Elemanlarına Yönelik Eğitim Programları, Seminer Uygulamaları**

Firma	Evet	Hayır
BMC		X
HONDA	X	
MERCEDES	X	
NISSAN		X
OPEL		X
RENAULT	X	
TOFAŞ	X	
TOYOTA	X	
<b>TOPLAM</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

Tablo 29'a göre BMC, Nissan ve Opel firmaları dışında araştırmaya katılan Honda, Mercedes, Renault, Tofaş ve Toyota firmaları ekonomik kriz döneminde satış

elemanlarına yönelik olarak krizle, satış teknikleriyle, müşteri memnuniyetiyle, ürün özellikleriyle ilgili seminer, eğitim programları uygulamalarına yer vermiş olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 30: Ekonomik Kriz Dönemlerinde Firmaların Satış Elemanlarına Uyguladıkları Maaş, Prim, Komisyonların Azaltılması**

Firma	Evet	Hayır
BMC		X
HONDA	X	
MERCEDES		X
NISSAN		X
OPEL	X	
RENAULT		X
TOFAŞ		X
TOYOTA		X
<b>TOPLAM</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

Tablo 30'a göre araştırma yapılan firmalardan Honda ve Opel firmaları ekonomik kriz dönemlerinde satış elemanlarına ödenen maaş, prim, komisyon ödemelerinde kısıntıda bulunmuşlar; BMC, Mercedes, Nissan, Renault, Tofaş ve Toyota olmak üzere toplam 6 firma ise bu dönemde böyle bir uygulamada bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

#### 6.7.4. Kriz Dönemlerinde Uygulanan Dağıtım Stratejileri

Pazarlama karma elemanlarından sonuncusu olan dağıtım faaliyetleriyle ilgili ekonomik kriz dönemlerinde firmaların ne tür stratejiler belirledikleri yetkililere yöneltilen bir takım sorularla araştırma kapsamı içerisinde öğrenilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan firmalara ekonomik kriz döneminde kârlı ve etkin çalışmayan bayilerle ilgili ne tür uygulamalarda bulduklarını, bu bayilerle yapılan anlaşmaların son bulup bulmadığı hakkında bilgi almaya çalışılmıştır. Verilen yanıtlar doğrultusunda Tablo 31 oluşturularak değerlendirilmiştir. Ayrıca bu dönemlerde

firmaların ürün teslim politikalarında her hangi bir değişiklik meydana gelip gelmediğini incelemek amacıyla yetkililere sorular yöneltilmiştir. Verilen cevaplar kapsamında Tablo 32 hazırlanmıştır. Buna ek olarak dağıtım stratejisiyle ilgili son olarak bu dönemlerde müşteri siparişlerinin karşılanmasına daha fazla önem ve özen gösterilip gösterilmediği öğrenilmeye çalışarak Tablo 33 oluşturulmuştur.

**Tablo 31: Firmaların Kriz Dönemlerinde Kârlı ve Etkin Çalışmayan Bayilerle Anlaşmalarını Feshetmeleri**

Firma	Evet	Hayır
BMC	X	
HONDA		X
MERCEDES		X
NISSAN		X
OPEL	X	
RENAULT		X
TOFAŞ		X
TOYOTA		X
<b>TOPLAM</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

Tablo 31'e göre araştırmaya katılan firmalardan BMC ve Opel firmaları ekonomik kriz döneminde kârlı ve etkin çalışmayan, satışların azaldığı bayilerle anlaşmalarını feshetmiş; Honda, Mercedes, Nissan, Renault, Tofaş ve Toyota firmaları bu dönemde böyle bir durumla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 32: Firmaların Kriz Dönemlerinde Ürün Teslim Politikalarının Değiştirilmesi**

Firma	Evet	Hayır
BMC		X
HONDA		X

MERCEDES		X
NISSAN		X
OPEL		X
RENAULT		X
TOFAŞ		X
TOYOTA		X
<b>TOPLAM</b>	-	<b>8</b>

Tablo 32'ye göre araştırma yapılan firmaların tümü kriz döneminde müşteriye ürün teslim politikalarında önceki dönemlere göre herhangi bir değişikliğe bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 33: Firmaların Kriz Döneminde Müşteri Siparişlerinin Karşılanmasında Daha Fazla Önem Ve Özen Göstermesi**

<b>Firma</b>	<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>
BMC	X	
HONDA	X	
MERCEDES	X	
NISSAN	X	
OPEL	X	
RENAULT	X	
TOFAŞ	X	
TOYOTA	X	
<b>TOPLAM</b>	<b>8</b>	-

Tablo 33'e göre araştırmaya katılan firmaların tümü ekonomik krizin yaşandığı dönemlerde müşteri siparişlerinin yerine getirilmesi konusunda önceki dönemlere göre daha fazla özen ve önem gösterdiklerini belirtmişlerdir.

### 6.8. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Firmayla İlgili Gelen Şikayetler

Ekonomik krizin yaşanmaya başladığı Kasım 2000 ve Şubat 2001 dönemlerinden itibaren firmaya tüketiciler tarafından ne tür şikayetler geldiği hakkında bilgi almak amacıyla yetkililere bir takım sorular yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar kapsamında Tablo 34 oluşturularak değerlendirme yapılmıştır.

**Tablo 34: Ekonomik Kriz Döneminde Firmayla İlgili Gelen Şikayetler**

Konu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<b>Firma</b>								
BMC		X	X		X			X
HONDA		X	X		X			
MERCEDES					X			
NİSSAN			X		X			
OPEL	X	X	X		X			
RENAULT			X		X			
TOFAŞ			X		X			
TOYOTA			X		X			
<b>TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>

(1) Teslimatların zamanında yapılmaması

(3) Fiyatların Yüksekliği

(5) Vade süresi ve kredi limitlerinin azlığı

(7) Ürün çeşidinin azlığı

(2) İstenilen ürünün bulunamaması

(4) Reklamlarda eksik bilgilendirme

(6) Satış elemanlarının yetersizliği

(8) Servis hizmetlerinin yetersizliği

Tablo 34'e göre araştırma yapılan firmalardan ağır ticari taşıt firması BMC ekonomik kriz dönemlerinde müşterilerin, istenilen ürünün bulunamaması, fiyatların yüksek oluşu, vade sürelerinin ve kredi limitlerinin azlığı, servis hizmetlerinin zaman zaman yetersizliği şeklinde; Honda firması müşterinin istediği modeli uygun koşullarda bulamaması, fiyatların yüksek oluşu, vade sürelerinin ve kredi limitlerinin olmaması ya da azlığı; Mercedes firması vade sürelerinin ve kredi koşullarının yetersiz oluşu; Nissan, Renault, Tofaş ve Toyota firmaları fiyatların çok fazla artması, vade ve kredi koşullarının uygun olmaması; Opel firması ise teslimatlarda gecikmeler yaşanması, istenilen modelin bulunamaması, fiyatların yüksekliği, vade sürelerinin ve kredi limitlerinin müşterinin isteği doğrultusunda esnek olmayışı şeklinde şikayetler olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo'ya göre ekonomik kriz döneminde müşterilerin en çok şikayeti fiyatların yüksek oluşu ve ödeme koşullarının uygun olmadığı konusunda yoğunlaşmıştır.

### 6.9. Firmaların Ekonomik Kriz Dönemlerinde Yeni Hedef Pazar Belirlemeleri

Kriz dönemleri öncesinde firmaların ürün ve hizmet sundukları mevcut hedef pazarlar dışında yeni hedef pazar belirleyip bu pazara uygun stratejiler uygulayıp uygulamadıkları öğrenmeye çalışılmıştır. Yetkililere bu doğrultuda sorular yöneltilerek alınan yanıtlarla Tablo 35 hazırlanmıştır.

**Tablo 35: Firmaların Kriz Döneminde Yeni Hedef Pazar Belirlemeleri**

Firma	Evet	Hayır
BMC	X	
HONDA		X
MERCEDES		X
NİSSAN	X	
OPEL	X	
RENAULT	X	
TOFAŞ	X	
TOYOTA	X	
<b>TOPLAM</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

Tablo 35'e göre araştırmaya katılan firmalardan BMC, Nissan, Opel, Renault, Tofaş ve Toyota firması olmak üzere toplam 6 firma ekonomik kriz döneminde mevcut müşterilerinin dışında yeni hedef pazar belirleyip, onlara uygun modeller sunmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Araştırma kapsamı içerisindeki Mercedes ve Honda firmaları ise mevcut müşterilerinin dışında ayrı bir hedef kitleye yönelmediklerini mevcut müşterilerine yönelik en iyi ürün ve hizmeti sunmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

### 6.10. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Firmaların Uluslararası Pazarlara Yönelimleri

Ekonomik krizi atlarmaya yönelik firmaların faaliyetlerinden biri de pazar değiştirme stratejileridir. Araştırmaya katılan firmaların mevcut pazarlarında

değişiklik yapıp yapmadığını, ürün ve hizmetlerini uluslararası pazarlara sunup sunmadıklarını öğrenmek amacıyla bu kapsamda yetkililere sorular sorulmuş ve alınan yanıtlar doğrultusunda Tablo 36 oluşturulmuştur.

**Tablo 36: Ekonomik Kriz Döneminde Firmaların Uluslararası Pazarlara Yönelimleri**

Firma	Evet	Hayır
BMC	X	
HONDA	X	
MERCEDES	X	
NISSAN	X	
OPEL	X	
RENAULT	X	
TOFAŞ	X	
TOYOTA	X	
<b>TOPLAM</b>	<b>8</b>	<b>-</b>

Tablo 36'e göre araştırmaya katılan firmaların tümü ekonomik kriz döneminde mevcut pazarlarında bir takım değişikliklerde bulduklarını belirtmişlerdir. İç pazarın daralmasından dolayı ürünlerini uluslararası pazarlara ihracat yöntemiyle sunmaya çalıştıklarını ve bu pazarlara uygun hedef kitlenin isteği doğrultusunda ürün ve hizmet ihraç ettiklerini ifade etmişlerdir.

#### 6.11. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Yapılan Pazar Araştırması

Mevcut pazarda bulunan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını doğru analiz edebilmek, pazara uygun stratejiler, yeni mevcut pazarlar belirleyebilmek, vb. faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için işletmelerin periyodik olarak pazar araştırması yapması gerektiğini ifade edebiliriz. Bu doğrultuda araştırmaya katılan firmaların ekonomik kriz dönemlerinde pazar araştırması yapıp yapmadıkları hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır. Alınan yanıtlar kapsamında Tablo 37 hazırlanmıştır.

**Tablo 37: Firmaların Kriz Dönemlerinde Yapılan Pazar Araştırması**

Firma	Evet	Hayır
BMC		X
HONDA		X
MERCEDES		X
NISSAN		X
OPEL		X
RENAULT		X
TOFAŞ		X
TOYOTA		X
<b>TOPLAM</b>	-	<b>8</b>

Tablo 37'e göre araştırmaya katılan firmaların hiçbirisi ekonomik kriz döneminde herhangi bir pazar araştırması yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu araştırmanın kriz dönemlerinde maliyetleri arttırabileceği düşünülmüştür. Araştırma için harcanılması düşünülen paranın başka alanlara kaydırıldığını belirtmişlerdir.

## SONUÇ

Ekonomik kriz, mevcut üretim tarzının sermaye birikimini sağlayacak noktanın gerisinde kalması, sermaye birikiminin daralması, üretim ve dolaşım bütünlüğünün kesintiye uğramasıdır. Ekonomik krizin nedenlerini, para politikası, makro ekonomik hedefler ve politikalar, dış ticaret, borçlanma politikası, bankacılık ve mali sisteme yönelik uygulanan politikalara dayandırmak mümkündür.

Ekonomik krizler, bir ülkenin bütün kurumlarını ve bireylerini farklı oranlarda da olsa etkisi altına alan bir olgudur. Ekonomik krizlerin yaşanmasının ardından işletmeler işçi çıkarma, sektör değiştirme, üretimlerini azaltma veya üretime bir süre ara verme ya da piyasadan çekilme yolunu seçerler. Önceden krizi tahmin edebilen, değişen koşullara uygun davranabilen, krize karşı önlem alıp, uygulayabilen işletmeler ekonomik krizi daha hafif atlatabilme şansına sahiptirler.

Ekonomik kriz dönemlerinde işletmeler satışlarının, kâr marjlarının azalmaması ve mevcut müşterilerinin taleplerini karşılayabilmek, pazar paylarını koruyabilmek için pazarlama kararlarıyla ilgili değişikliklerde bulunmalı ve bu dönemlerde uygulanacak stratejiler belirlemelidir.

Türkiye’de son olarak yaşanan Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizleri sonrasında piyasadaki ürün fiyatları sürekli bir artış göstermiş, satışlar azalmış ve önceki dönemlere göre işsizlik oranı artmıştır. Bu tür yaşanan olumsuz gelişmeler sonucunda bazı yazar ve uzmanlar tarafından bu dönemin stagflasyon olarak algılanabileceği ifade edilmiştir.

Stagflasyon olarak algılanan bu dönemler piyasada yer alan bütün sektörlerin faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemiştir.

Bu sektörler içerisinde krizi en ağır hisseden sektörlerden biri otomotiv sanayi sektörü olmuştur. Bunun nedeni bu sektör içerisinde bulunan firmaların ürettikleri ürünlerin dayanıklı ve talep esnekliği yüksek yani fiyata karşı duyarlı ürünler olmasından kaynaklanmaktadır.

Ekonomik krizlerin yaşanmasının ardından oluşan fiyat artışlarında tüketicinin ilk önce vazgeçebileceği, satın almalarını erteleyebileceği ürünlerin üretilmesi sektör içerisindeki firmaların pazarlama stratejilerinde değişikliklerde bulunmasına neden olmuştur.

Bu çalışmanın amacı Kasım 2000 ve Şubat 2001’de yaşanan ekonomik krizlerin otomotiv sektöründe yer alan firmalar üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak ve bu

dönemlerde firmaların ne gibi pazarlama stratejileri uygulayarak krizi atlattırmaya çalıştıklarını incelemektir.

Çalışmanın sonuçlarına göre ekonomik krizlerin, otomotiv sektöründeki firmaların pazarlama ilgili bazı kararlarında önemli değişikliklere yol açtığı anlaşılmaktadır. Bu değişikliklerin başlıcaları şunlardır:

- Kriz dönemi öncesinde uygulanan mevcut ürün stratejilerinde değişikliklerde bulunma,
- Satışları ve kârı düşük olan modellerinin maliyetlerini azaltarak piyasaya sunma, bu modellerin fiyatını düşürme yahut ürün dizisinden çıkarma,
- Ürün satışı sonrası uygulanan servis ve diğer hizmetlerin uygulamasına daha fazla önem verme,
- Daha sık fiyat indirimlerine başvurma,
- Ürünlerin vade sürelerini ve kredili satışlarını arttırma,
- Yeni üretilen ürünü düşük bir fiyatla piyasaya sunma,
- Tüketicilere, ürüne ve satışları arttırıcı reklam mesajları iletmeye çalışma,
- Reklam bütçelerini azaltarak, maliyetleri düşürmeye çalışma,
- Satış tutundurma faaliyetlerini arttırma,
- Satış elemanlarına kriz dönemleriyle ilgili bilgi vererek yönlendirme,
- Depolama, taşıma maliyetlerini yeniden gözden geçirme,
- Müşteri siparişlerinin yerine getirilmesinde daha fazla önem ve özen gösterme,
- Mevcut hedef pazarını değiştirme, yeni pazarlara yönelme,
- Uluslararası pazarlara açılma, otomotiv sektöründe karayolu taşıtları imal eden firmalar tarafından krizi hafif atlattırmak amacıyla uygulanan pazarlama stratejileridir.

Ekonomik kriz dönemlerinde uygulanan pazarlama stratejilerine ilaveten çalışma sonuçları ekonomik krizler öncesinde firmaların kâr marjını, pazar payını arttırmak, ürün dizisini genişletmek, büyümek gibi hedef ve beklentilerinde değişimler meydana geldiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca ekonomik krizler karşısında işletmelerin bazı çabuk uygulanabilir önlemler aldığı söylenebilir. İşletmelerin büyük bir bölümünün uyguladığı başlıca önlem üretim ve pazarlama maliyetlerini azaltmayla ilgilidir.

Buna ilaveten ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin maliyetleri azaltmak amacıyla personel politikalarında değişikliklerde bulunduğu görülmektedir. Firmaların bu dönemlerde en çok uyguladıkları yöntem çalışma günlerini azaltmak ve emekliliği dolan personeli emekli etmek biçiminde olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, işletmeler ekonomik bir sistem içerisinde yer alan ve dış çevre faktörleriyle sürekli olarak etkileşim içerisinde olan birimlerdir. İşletmeler varlıklarını devam ettirmek, tehlikelerden korunmak, fırsatları değerlendirebilmek amacıyla kontrol edemediği dış çevre faktörlerindeki değişikliklere uygun stratejiler belirlemek zorundadırlar. Dış çevre faktörlerinden biri olarak değerlendirilen ekonomik çevrede meydana gelen değişiklikler diğer faktörlere göre işletmeleri daha derinden etkilemekte ve işletmelerin daha hızlı karar vermelerini gerektirmektedir.

Ekonomik kriz dönemlerinden olumsuz etkilenmemek, mevcut satış düzeyini korumak amacıyla işletmeler uygun hedef pazar belirlemeli, tüketicinin talepleri doğrultusunda ürün ve hizmet sunmalı ve müşteri memnuniyeti göz önünde bulundurmalıdır.

## **EKLER**

## **EK-1: KİŞİSEL GÖRÜŞMEDE KULLANILAN SORU FORMU**

1. Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizinden önceki piyasa beklentileriniz ve gelecek döneme ilişkin hedefleriniz nelerdir? İlk üç hedef ve beklentilerinizi öncelik sırasına göre belirtiniz.
2. Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizleri, beklentilerinizi ve hedeflerinizi etkiledi mi? Satış ve pazarlama politikalarınızda ne gibi değişiklikler meydana geldi?
3. Kasım 2000'de ve Şubat 2001'de yaşanan ekonomik krizleri algılama şekliniz neydi? Sizin için bir fırsat mıydı? Yoksa bir tehdit mi oldu?
4. Kriz dönemine ilişkin herhangi bir tedbir almış mıydınız? Bu tedbirler nelerdi?
5. Almış olduğunuz bu tedbirler yaşanan ekonomik kriz döneminde yeterli miydi? Değil ise eksiklikleri nelerdir?
6. Krizle ilgili bir yapılanmaya gidildi mi? Organizasyon yapısında ne gibi değişiklikler yapıldı? Kriz döneminde uygulanan personel politikalarınız nelerdi?
7. Bu dönemlerde ürün stratejilerinizde ne gibi düzenlemeler yaptınız?
  - a) Bu dönemde satışları ve karı düşük olan modellerinizle ilgili ne tür politikalar belirlediniz? Kriz döneminde piyasaya yeni modeller sundunuz mu?
  - b) Bu dönem takip ürünlerini daha yakından takip etmeye zorladı mı?
  - c) Kriz ürünlerle ilgili servis ve diğer hizmetlerinizin uygulamasını nasıl etkiledi?
8. Bu dönemde ne gibi fiyat politikalarınız oldu?

- a) Krizler ne tür fiyat ayarlamaları yapmanızı gerektirdi? Mevsimsel ve/veya bölgesel olarak farklı fiyat politikası uyguladınız mı?
- b) Sık sık fiyat indirimlerinde buldunuz mu? Fiyat indirimlerinizi ne şekilde uyguladınız? Kredili satışlarınızda, vade süreleri ve peşinatlar konusunda ne gibi değişiklikler yaptınız?
- c) Yüksek fiyatların olumsuz etkilerini azaltmak için ilave hizmetler sunmanıza neden oldu mu?
- d) Bu dönemde piyasaya çıkan yeni bir modelinizle ilgili ne tür bir fiyatlama politikası uyguladınız?
- e) Ürüne bağlı bazı eklentilerin fiyatlandırma politikalarını ne şekilde düzenlediniz?
9. Yaşanan bu ekonomik krizler genel olarak tutundurma politikanızı gözden geçirmenizi gerektirdi mi?
- a) Reklamın yayımlandığı medya araçlarıyla ilgili politikalarınızda ne gibi değişiklikler meydana geldi? Sıklık ve süre açısından medya araçlarına reklam verme politikanız nasıldı?
- b) Kriz reklam mesajlarınızın değişmesine neden oldu mu? Bu dönemde ne tür mesajlar iletmeye çalıştınız? Daha eğitici, daha rekabetçi, daha hatırlatıcı... vb.
- c) Genel olarak tutundurma harcamalarınızla ilgili ne gibi yöntemler belirlediniz? Rakiplerinizin tutundurma faaliyetlerini daha yakından izlemeye zorladı mı?
- d) Bu dönemde genel olarak, satış tutundurma (fuarlara katılma, hediye dağıtma, yarışmalar vs.) faaliyetlerinizde ne tür değişiklikler uyguladınız?

- e) Genel Müdürlük tarafından bayilere yönelik satış tutundurma (katalog dağıtma, fiyat indirimi, satış hediyeleri vs.) faaliyetlerinizde bir kısıntıya gidildi mi?
  - f) Genel olarak satış elemanlarınıza yönelik bir çalışmanız (eğitim programı, seminerler vs.) söz konusu oldu mu?
  - g) Satış elemanlarınıza uyguladığınız maaş ve/veya prim, komisyon ödemelerinizde ne gibi değişiklikler meydana geldi?
10. Kriz dönemlerinde ne tür dağıtım stratejileri belirlediniz?
- a) Karlı ve etkin çalışmayan bayilerle ilgili firmanın bir politikası söz konusu oldu mu? Bazı bayilerle anlaşmalar son buldu mu?
  - b) Müşteriye ürün teslim politikalarınızda değişiklikler meydana geldi mi?
  - c) Krizler müşteri siparişlerinin yerine getirilmesinde daha fazla bir önem ve özen göstermenizi gerektirdi mi?
11. Bu dönemlerde firmayla ilgili ne tür şikayetler geldi?
12. Mevcut ürünlerle ilgili krizde yeni hedef kitlesi belirlediniz mi?
13. Daha çok yurtiçinde yeni pazar bölümlerine mi hitap etmeniz gerekti yoksa uluslar arası pazarlara mı yöneldiniz?
14. Bu dönemde pazar ve tüketici konusunda araştırma yaptınız mı?

## KAYNAKÇA

- Aksoy, Tamer. **Ortak Pazarda Muhtemel Bir Entegrasyon Işığında Türk Otomotiv Sanayi Yatırımları**, İstanbul: OSD Yayınları, No: 20, 1980.
- Azcanlı, Ahmet. **Türk Otomotiv Sanayiinin Tarihsel Gelişimi**, Otomotiv Sanayi Derneği, 1995, İstanbul.
- Barton, Laurence. **Crisis in Organizations**, Cincinnati: South-Western Publishing Company, 1993.
- Baybars Tek, Ömer. **Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, İzmir: Kartal Matbaası, 1990.
- Berberoğlu, Necat. **Makro Ekonomi Teorisi**, Eskişehir: Anadolu Üniv. Yayınları, 1994.
- Bilgin, Gazi. **Küresel Pazarlama Kapsamında Dünya Otomotiv Sanayii ve Türkiye Otomotiv Sanayii'nin Durumu**, Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, Temmuz 1999.
- Burke, J.Ronald. and Cooper, Cary L. **The Organization in Crisis Downsizing, Restructuring and Privatization**, Blackwell Publishers, 2000.
- Cemalcılar, İlhan **Pazarlama Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniv. Yayınları, Ekim 1997.
- Cemalcılar, İlhan. "Ekonomik Kıtık Koşullarında Pazarlama", **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Cilt 13, sayı 1, Ocak 1977.
- Çetiner, Yılmaz. **Otomobilin Öyküsü**, Milliyet Yayınları, Nisan 1996, İstanbul.
- Çevikçe, Erol. **Enflasyon, Yirmi Yılda Ne Değişti?**, Ankara: Ümit Yayıncılık, 1997.

Çolak, Ömer Faruk. "İstikrar Programı ve Kriz", *İşveren Dergisi*, Cilt XXXIX, sayı 5, Şubat 2001.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.

Doğan, Mehmet. **Büyük Türkçe Sözlük**, Ankara: Birlik Yayınları, 1982.

Eğilmez, Mahfi ve Kumcu, Ercan. **Ekonomi Politikası, Teori ve Türkiye Uygulaması**, İstanbul: Om Yayınevi, 2002.

Eğilmez, Mahfi ve Kumcu, Ercan. **Krizleri Nasıl Çıkardık?**, İstanbul: Creative Yayıncılık, Haziran 2001.

Eğilmez, Mahfi. "Kasım 2000 Krizi Üzerine", 7.2.2001, [www.ntvmsnbc.com](http://www.ntvmsnbc.com)

Fink, Steven. **Crisis Management: Planning for the Inevitable**, NewYork: American Management Association, 1986.

"GABLER, *Wirtschaftsexikon*, 10. Aufl. Wresbaden 1979, s.1346" Çöloğlu, a.g.e., s.10'daki alıntı.

Güney, Tanık. "Otomotiv Sanayinin Türk Ekonomisindeki Yeri", **1. Otomotiv ve Yan Sanayi Sempozyumu**, TMMOB Yayın No: 117, 4-8 Kasım 1985.

Hanna, Nessim, Kızılbash, A.H. ve Smart, Albert. "Marketing Notes and Communications", *Journal of Marketing*, Vol: 39, No: 1, January 1975.

Hermann, C.F. **International Crises: Insights from Behavioral Research**, NewYork: Free Press, 1972.

Karafakıoğlu, Mehmet. **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım, 1997.

- Karafakioğlu, Mehmet. "Enflasyon ve Pazarlama", **Pazarlama Dnyası**, Mayıs-Haziran 1993, Yıl 7, sayı:39.
- Korkmaz, Esfender. **Kriz Geliyorum Dedi**, İstanbul: Lebib Yalkın Matbaası, Mayıs 2002.
- Kotler, Philip. "Marketing During Periods of Shortage", **Journal of Marketing**, Vol: 38, July 1974
- Kotler, Philip. **Marketing Management, Analysis, Planning and Control**, Fifth Edition, Prentice/Hall International.
- Kurtuluş, Kemal. **Pazarlama Araştırması**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1992.
- "Milburn, Thomas.W., Schuller, Randel S., Watman, Kenneth H. "Organization Crisis Part I: Definition and Conceptualization", **Human Relations**, Vol: 36, No:12, 1983, s.1151" Dinçer, a.g.e., s.387'deki alıntı.
- Müslümov, Alövsat. "Türkiye'de Ekonomik Krizlerin Halka Açık Kobi'lere Etkisi", **Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.L.B.F. I. Orta Anadolu Kongresi**, Ankara: Ekim 2001.
- Nakip, Mahir ve Dursun, Yunus. **1994 Ekonomik Krizinin İşletmelerin Pazarlama Faaliyetleri ve Tüketiciler Üzerindeki Etkileri**, Kayseri: Erciyes Üniv. Yayınları, 1997.
- Odabaşı, Yavuz. "Enflasyon ve Kıtlık Ortamında Pazarlama", **Erciyes Üniv. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi**, Aralık 1982, cilt 2, sayı 3.
- Orhan, Osman Z. **Gümrük Birliği Sürecinde Türk Otomotiv Sanayii ve Yan Sanayii Rekabet Gücü**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 1997-54.

Özalp, İnan. "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi", **Anadolu Üniv. İİB.F. Dergisi**, C.5, Sayı 1 Haziran 1987.

Özalp, İnan. **Genel İşletme**, Eskişehir: Anadolu Üniv. AÖF Yayını, 1997.

Öztürk, Sevgi Ayşe, Baloğlu, Berna ve Bulgurcu, Özlem. "5 Nisan Ekonomik Kararlarının Tüketiciler Üzerindeki Etkisi (Eskişehir'de Bir Araştırma)", **Pazarlama Dünyası**, Temmuz-Ağustos, 1995.

Parasız, İlker. **Makro Ekonomi**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, Mart 1991.

Sandık, Ufuk. "Fırsat Günleri", [www.hurriyetim.com.tr](http://www.hurriyetim.com.tr), 18.06.2001.

Shama, Avraham. "Coping With Stagflation: Voluntary Simplicity", **Journal of Marketing**, Vol: 45, Number 3, Summer 1981.

Shama, Avraham. "Management and Consumers in Era of Stagflation", **Journal of Marketing**, Vol: 43, No: 1-4, July 1978.

Shama, Avraham "Marketing in a Slow-Growth Economy", **The Impact of Stagflation on Consumer Psychology**, New York: Praeger Publishers, 1980.

Shrivastava, Paul. "Understanding Industrial Crises", **Journal of Management Studies**, C.XXV, S.4, Temmuz 1988.

Şimşek, Hasan. **Kaostaki Türkiye**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.

Tokol, Tuncer. **Pazarlama Araştırması**, İstanbul: Ar Basım ve Yayın, 1982.

Tunç, Havva. "Finansal Kriz ve Türkiye Ekonomisi", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Nisan 2001, sayı 421.

Uzay, Nifset. "2001 Krizinin Kayseri'deki İşletmeler Üzerindeki Etkileri"; Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F. I. Orta Anadolu Kongresi, Ankara: Ekim 2001.

Vergilici Tüz, Melek. **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1996.

"WISU: Das Wirtschaftsstudium, Nr 6, 1973, s.277-305" Halit Çöloğlu, **Stagflasyon, 1975-1980 Türkiye Bunalımı**, Ankara: Gazi Üniv. Yayınları, 1983, s.10'daki alıntı.

Yavuzalp, Nazmi. "Türkiye Otomobil Sanayinin Durumu ve Belli Başlı Sorunları", **Banka ve Ekonomik Yayınlar Dergisi**, Şubat 1978.

Yazıcı, Bülent. **Türkiye Ekonomisindeki Durgunluk ve Enflasyon: Nedenleri ve Çözümleri**, İstanbul: 1974.

Yeldan, Erineç. "Türk Ekonomisinde Krizin Oluşumu", **ODTÜ Gelişim Dergisi**, Cilt 23, Sayı 3, 1990-1993.

Yükselen, Cemal. "Enflasyon ve Durgunluk Ortamında Pazarlama Stratejileri ve Küçük İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", **Pazarlama Dünyası**, Eylül-Ekim 1990, Yıl 4, sayı 23.

#### **Kurum Yazarlı ve Yazarı Belli Olmayanlar**

"2000 yılı Düzeyini 4 Yılda Yakalarız", **Capital**, Kasım 2001, Yıl 9, Sayı 11.

"82'lik Pazarlama Gurusundan 11 Öneri", **Ekonomist**, 28 Nisan 2002.

**Ekonomik Durum Analizi**, İstanbul:

"Durgunluk

Capital, Haziran 2000.

"Durgu

2001.

El

Çalışması, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası,

Ekonomik Durgunluk ve Giderilme Çareleri (Panel), 15 Eylül

2001.

"Krizlerin Belgeleri", Forum, Nisan 2001.

"Otomotiv Sanayi Sektörü Rapor Özeti", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Mart 2002,  
sayı 432.

Power Ekonomi Dergisi, Sayı: 11, Kasım 2001.

"Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar"; Devlet İstatistik Enstitüsü, Ocak-Nisan  
2002.

"Tüketici Yeniden Bankaların Kapısını Çalıyor", Cumhuriyet Gazetesi,  
(23.07.2003).

Türk Otomotiv Sanayi Genel ve İstatistik Bilgiler Bülteni, 2002, Otomotiv Sanayi  
Derneği.

"Yeni Tüketiciyi İyi Anlayın", Capital, Ekim 2001.