Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Yüksek Lisans Tezi

İŞLETMELERİN KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULADIKLARI PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE EURO BÖLGESİ KRİZİNDEN ETKİLENME DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI: MOBİLYA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Mahmut BAYDAŞ

Diyarbakır 2013

Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Programı

Yüksek Lisans Tezi

İŞLETMELERİN KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULADIKLARI PAZARLAMA STRATEJİLERİVE EURO BÖLGESİ KRİZİNDEN ETKİLENME DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI : MOBİLYA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Mahmut BAYDAŞ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Mete

Diyarbakır 2013

TAAHHÜTNAME

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri Ve Euro Bölgesi Krizinden Etkilenme Düzeylerinin Araştırılması: Mobilya Sektörü Örneği" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, teziminkağıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim/Raporum sadece Dicle Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☐ Tezimin/Raporumun …yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

..../..../.....

Mahmut Baydaş

YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri Ve Euro Bölgesi Krizinden Etkilenme Düzeylerinin Araştırılması: Mobilya Sektörü Örneği adlı Yüksek Lisans tezi, Dicle Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Mahmut Baydaş

Danışman

Yrd. Dç. Dr. Mehmet Mete

KABUL VE ONAY

Mahmut Baydaş tarafından hazırlanan İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri Ve Euro Bölgesi Krizinden Etkilenme Düzeylerinin Araştırılması: Mobilya Sektörü Örneği adındaki çalışma,……..tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı**,** İşletme Bilim DalındaYÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği /oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

[İ m z a]

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

Enstitü Müdürü

…./…./20..

ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında rekabetin yoğun olması, ülkesel bazda pazar hakimlerinin el değiştirmesi ile kriz gibi işletmeleri tehdit eden dış çevresel faktörlerin varlığı işletmeleri daha isabetli ve temkinli kararlar almaya zorlamaktadır. Özellikle küresel krizlerle başa çıkmak hatta krizi fırsata çevirmek işletmelerin uygulayacakları pro-aktif yaklaşımlara bağlı olabilmektedir. Doğru pazarlama stratejisini saptamak, gerekirse doğru zamanda bu stratejileri modifiye etmek, 'büyüme stratejileri' ile büyümeye çalışmak, ihracat eksenlilik ve pazarlama-tanıtım faaliyetlerine önem vermek bunlardan bazılarıdır. Bu araştırma, mobilya işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerini saptamak amacıyla yapılmıştır.

Türkiye ihracat pazarının yarısına karşılık gelen Euro Bölgesindeki halen devam eden borçlanma krizinin Türkiye'deki mobilya işletmelerini de belli ölçülerde etkilediği bir gerçektir. Mobilya işletmelerinin söz konusu krizlerden daha az etkilenmeleri veyahut krizi fırsata çevirebilmeleri için kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerini gözden geçirmeleri ve özellikle 'büyüme stratejileri, rekabetçi stratejiler ile 'müşteri kazanma stratejileri' ne daha fazla önem vermeleri gerektiğine inanmaktayım. Ayrıca işletmelerin krizden daha az etkilenmek için Euro Bölgesi dışındaki (örneğin Irak, Suriye, Libya vd). alternatif hedef pazarlara daha fazla yönelmelerinde fayda olduğu kanaatindeyim. Tüm bu çabaların hem kriz dönemlerinde hem de normal zamanlarda işletmelere rekabet avantajı sağlayacağını düşünmekteyim. Çalışmamda düşünceleriyle yön veren sevgili danışmanım Yrd. Dç. Dr. Mehmet Mete'ye, katkıları için Yrd. Dç. Dr. Abdulvahap Baydaş'a, teşviklerinden dolayı Araştırma Görevlisi Enes Emre Başar'a ve gösterdiği anlayış ve sabır için eşim Fatma Nur hanıma, maddi ve manevi destekleri için değerli annem Remziye hanım'a ve babam Giyasettin bey'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mahmut BAYDAŞ

Diyarbakır 2013

ÖZET

Krizler, işletmelerin varlıklarını tehdit eden en önemli dış çevre unsurlarıdır. Küresel ve küresel çapta etkileri olan bölgesel ekonomik krizlerin etkilerinin devam ettiği, rekabetin arttığı, pazar paylarının ülke bazında el değiştirdiği günümüzde işletmeler, krizleri yapacakları doğru hamlelerle aşmak zorundadırlar.

Bilindiği gibi Euro Bölgesi ihracat pazarımızın yarısına karşılık gelen bir coğrafya olduğu için orada yaşanan krizler ülkemizi de etkilemektedir. Bu araştırmada küresel ve finansal bir kriz olan 'Euro Bölgesi Borçlanma Krizi'nin Türk mobilya işletmelerine etkileri tespit edilmeye çalışılmış ve araştırmanın ana amacı olan 'işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri' belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda İstanbul'da faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli mobilya işletmeleri yöneticilerinin görüşleri anket yöntemiyle araştırmaya dahil edilerek 412 işletme yöneticisinin görüşleri değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen verilerle ortalamalar, standart sapma, frekans dağılımları, ölçeklerin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha, ayırma fonksiyonu olan diskriminant, değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak için korelasyon ile açıklayıcı faktör ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Sonuç olarak kriz dönemlerinde işletmelerin, krizden daha az etkilenmeleri hatta krizi fırsata çevirebilmeleri için pro-aktif politikalar, stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Etkin bir kriz yönetimi sağlama, kriz eylem planları hazırlama, uygun pazarlama stratejilerini saptama, gerekirse bu stratejileri modifiye etme, özellikle büyüme stratejilerine gereken önemin verilmesi, pazarlama-tanıtım faaliyetlerine daha fazla önem verme ve ihracat eksenlilik bunlardan bazılarıdır. Diğer taraftan işletmeler kriz yaşayan Euro Bölgesi'nin yanı sıra alternatif pazarlara da yönelmelidirler.

Anahtar Sözcükler: Kriz yönetimi, pazarlama stratejileri, Euro Bölgesi Borçlanma Krizi, büyüme stratejileri.

ABSTRACT

Crises are the most important elements of the external environment that threaten the existence of businesses. Businesses are required to overcome the crisis by the right moves they will make at the present time, when the effects of global crises and regional crises that have global effects continue, competition increases, marketshares pass into other hands throughout the country.

Since the Euro Area is corresponsding half of our market export, the crisis experienced there also affects our country. In this study the effects of 'Euro-Zone Debt Crisis' which is a global and financial crisis on the Turkish furniture enterprises are tried to be determined and marketing strategies businesses implement in times of crisis which are the main purpose of the study are tried to be identified.

In accordance with the aim of the study the executives of small, medium and large-scale furniture enterprises are included in the with study questionnaire method and the views of 412 business executives were evaluated. In order to determine the relationships between the averages obtained by collected data, standard deviations, frequency distributions, the Cronbach's alpha that is reliability coefficient of the scales, the discriminant function of separation, the analysis of correlation, explanatory factor and regression are carried out.

As a result during te times of crisis the businesses need to develop pro-active politics and strategies in order be affected less from the crisis or turn it into opportunity. Providing an effective crisis management, preparation of crisis action plans, identifying appropriate marketing strategies, if necessary, to modify these strategies, especially giving due importance to growth strategies, giving more importance to marketing and promotional activities and being export-based, giving more importance to implement growth strategies are some of them. On the other hand businesses also should canalize alternative markets, besides the Euro Area that experienced crisis.

Keywords: Crisis Management, Marketing Strategies, Euro-Zone Debt Crisis, Growth Strategies

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI…… III

ÖNSÖZ…… IV

ÖZET……... V

ABSTRACT ……... VI

İÇİNDEKİLER…….. VII

TABLOLAR LİSTESİ..…… XI

ŞEKİLLER LİSTESİ..…….. XII

KISALTMALAR..…..… XIII

GİRİŞ…….. 1

1.KRİZ ve KRİZ YÖNETİMİ……. 10

1. 1. KRİZ KAVRAMI…….. 10

1. 1. 1. Krizle İlgili Terimler……. 12

1. 2. KRİZ OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER…….. 14

1. 2. 1. Dış Faktörler…….. 14

1. 2. 1. 1. Genel Ekonomideki Olumsuzluklar…… 14

1. 2. 1. 2. Doğal Felaketler……. 14

1. 2. 1. 3. Uluslararası Çevre Koşulları…… 14

1. 2. 1. 4. Teknolojik Değişmeler…….. 15

1. 2. 1. 5. Politik ve Yasal Faktörler……. 15

1. 2. 1. 6. Sosyo-Kültürel Faktörler…….. 16

1. 2. 1. 7. Şiddetli Rekabet……. 16

1. 2. 2. İç Faktörler…… 16

1. 2. 2. 1. Örgütsel Yapı……. 16

1. 2. 2. 2. Yöneticiler ve İnsan Kaynaklarıyla İlgili Sorunlar…..... 17

1. 2. 2. 3. Finansman Sorunları……..... 17

1. 3. KRİZ SÜRECİ VE KRİZ TÜRLERİ…… 18

1. 3. 1. Kriz Süreci……. 18

1. 3. 2. Ekonomik Kriz Türleri……. 21

1. 4. EKONOMİK KRİZLERİN TARİHÇESİ VE TÜRKİYE'YE ETKİLERİ……. 23

1. 4. 1. 1980 Öncesi Ekonomik Krizler…… 23

1. 4. 2. 1980 Sonrası Ekonomik Krizler……... 23

1. 4. 3. 1994 Ekonomik Krizi…… 24

1. 4. 4. 2001 Krizi ve Türkiye'ye Etkileri…… 25

1. 4. 5. 2008 Krizi ve Türkiye Üzerindeki Etkileri……. 26

1. 4. 6. Avro (Euro) Bölgesi (2010-?) Ekonomik Krizi ve Etkileri…… 27

1. 5. KRİZ YÖNETİMİ…… 29

1. 5. 1. Kriz Yönetimi Kavramı…… 29

1. 5. 2. Kriz Yönetimi İlkeleri……... 30

1. 5. 3. Kriz Yönetiminin Özellikleri…… 32

1. 5. 4. Kriz Yönetim Süreci ve Krizin Olası Sonuçları……. 34

2.PAZARLAMA STRATEJİLERİ……... 37

2. 1. PAZARLAMA VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ……..... 37

2. 2. BÜYÜME STRATEJİSİ……... 42

2. 2. 1. Yoğun Büyüme Stratejisi…….. 42

2. 2. 2. Tamamlayıcı Büyüme Stratejisi……... 45

2. 2. 3. Çeşitlendirerek Büyüme Stratejisi……... 46

2. 3. PAZAR PAYI STRATEJİSİ…… 46

2. 3. 1. Yoğunlaşmış Pazarlama Stratejisi…….. 47

2. 3. 2. Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi…… 47

2. 3. 3. Farklılaştırılmamış Strateji…….. 48

2. 4. REKABETÇİ STRATEJİLER…… 48

2. 4. 1. Saldırı Stratejileri……..... 49

2. 4. 2. Savunma Stratejileri……. 50

2. 4. 3. Destek Stratejileri…….. 51

2. 4. 4. Engelleme Stratejileri……... 51

2. 4. 5. İşbirliği Stratejileri…… 52

2. 5. MALİYET DÜŞÜRME STRATEJİSİ…… 52

2. 6. MÜŞTERİ KAZANMA STRATEJİSİ…… 53

3.MOBİLYA SEKTÖRÜ…….. 56

3. 1. Mobilya Sektörünün Yapısı……. 57

3. 2 Türkiye Mobilya Sektörü…….. 59

3. 2. 1. Türkiye'de Mobilya Sanayisinin Mevcut Durumu……... 60

3. 2. 2.Türkiye Mobilya Sektöründe Yaşanan Sorunlar……... 65

3.2.3.Türkiye Mobilya Sektöründe Yaşanan Sorunlara Çözüm Önerileri……. 67

3. 2. 4. Türkiye Mobilya Sektörünün Güçlü ve Zayıf Yönleri…….. 69

3. 3. Sektörün Dünya Ekonomisi ve AB Ülkelerindeki Durumu…….. 69

3. 4. Mobilya Sektörü, Ekonomik Krizler ve Pazarlama Stratejileri…….. 71

4.ANALİZ SONUÇLARI…….. 73

4. 1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ…… 73

4. 1. 1. Örnekleme Süreci…….. 73

4. 1. 2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı……... 73

4. 2. VERİLERİN ANALİZİ…… 74

4. 2. 1. Demografik Özellikler……... 74

4. 2. 2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler……... 77

4.2.3. Kriz Dönemi Pazarlama Stratejilerine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi……. 80

4.2.4. İşletmelerin Uyguladıkları Kriz Dönemi Pazarlama Stratejilerinin Euro Bölgesi Krizinden Etkilenmeleri Üzerine Etkisi…… 83

4.2.5. İşletmelerin Gelirler Düzeyleri, Büyüklükleri ve İhracat Yapmaları ile Euro Bölgesi Krizinden Etkilenmeleri Arasındaki İlişki…..…… 86

4.2.6. İhracat Yapan ve Yapmayan İşletmelerin Kriz Döneminde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi……. 87

SONUÇ VE ÖNERİLER……... 91

ANKET…… 94

KAYNAKLAR…….. 98

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 2. 1. Büyüme Stratejileri……40
Tablo 3. 1. Mobilyaların Sınıflandırılması……...53
Tablo 3. 2 : Mobilya Üretiminde Ortalama Kapasite Kullanım Oranları (%)…….....56
Tablo 3. 3 : Türkiye Mobilya Sektörü Temel Verileri (Milyon $)……...57
Tablo 3. 4 : Ağaç ve Orman Ürünleri İhracatı verileri…….58
Tablo 4. 1. Demografik Özellikler……..68
Tablo 4. 2. Büyüme Stratejisi Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.……70
Tablo 4. 3. Pazar Payı Stratejisi Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri……. 70
Tablo 4. 4. Rekabetçi Strateji Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri……..71
Tablo 4. 5. Maliyeti Düşürme Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri……....71
Tablo 4. 6. Müşteri Kazanma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri……72
Tablo 4. 7. Kriz Dönemi Pazarlama Stratejilerinin Faktörleri……..73
Tablo 4. 8. Euro Bölgesi Krizinden Etkilenme ile Kriz Dönemi Pazarlama Stratejileri Değişkenlerinin Regresyon Katsayıları ve Anova Testi Sonuçları……75
Tablo 4. 9. Euro Bölgesi Krizinden Etkilenme ile Kriz Dönemi Pazarlama Stratejileri Değişkenlerinin Beta Değerleri……..76
Tablo 4. 10. İşletmelerin Gelirler Düzeyleri, Büyüklükleri ve İhracat Yapma ile Euro Bölgesi Krizinden Etkilenmeleri Arasındaki İlişki……..... 77
Tablo 4. 11. Kanonik Ayırma Fonksiyonu, Wilks' Lambda Değerleri ve Öz Değerler……. 78
Tablo 4. 12. Yapı Matrisi……...78
Tablo 4. 13. Grup Ortalamaları Eşitliği Testi……79
Tablo 4. 14. Grup Ortalamaları……79
Tablo 4. 15. Sınıflandırma Sonuçları……89

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. 1.	Kriz Süreci…….	18
Şekil 1. 2.	Krizin Aşamaları……...	19
Şekil 1. 3.	Ekonomik Kriz Türleri……..	20
Şekil 1. 4.	Krize Yönelik Önleyici ve Giderici Eylemler……...	28
Şekil 1. 5.	Kriz Yönetim Süreci……..	32
Şekil 2. 1.	Pazarlama Yönetim Süreci……	35
Şekil 2. 2.	Stratejik Pazarlama Planlaması…….	36

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
Ark.	Arkadaşları
bkn.	Bakınız
böl.	Bölüm
bs.	Baskı, basım
Diğ.	Diğerleri
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
Er. tr.	Erişim Tarihi
EURO	Avro
EURO B.	Avro Para Birimini Kullanan Ülkeler
İSO	İstanbul Sanayi Odası
IMF	International MonetaryFund
TÜİK	Türkiye İstatistik Enstitüsü
$	Dolar

GİRİŞ

Kriz dönemlerinde gerek normal gerekse de mobilya işletmelerinin uygulayacakları pazarlama stratejilerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanan bu çalışmanın bir diğer amacı da krizlere karşı yine pazarlama stratejileri ile kriz yönetimi bağlamında etkin, sonuç alıcı başka bir ifadeyle pro-aktif çözümler sunmaktır. Ekonomik kriz dönemlerinde işletmeler krizi en hafif zararlarla atlatmak istemektedirler. Daha vizyoner işletmeler ise krizi fırsata çevirici uygulamalarda bulunurlar. Öte yandan başka bazı işletmeler ise meseleye biraz da karamsar yaklaştıklarından maliyetleri kısma hatta pazarlama giderlerini azaltma yollarına başvurmaktadırlar. Oysa 'her kriz bir fırsattır' yaklaşımıyla meseleyi ele alan işletmeler krizi zararsız hatta kârlı bir şekilde kapatabilmektedirler. Bunun olabilmesinin yollarından biri de doğru pazarlama stratejisinin belirlenip belirli bir plan dahilinde uygulanması gerektiğinde ise stratejinin değiştirilmesi, modifiye edilmesidir. Çalışma büyüme stratejilerini uygulayan, ihracat yapan ve yüksek gelirli işletmelerin krizden etkilenme derecelerini saptayarak ortaya çıkan gerçeği işletmelere ve araştırmacıların değerlendirmelerine sunmayı da amaçlamaktadır. Ayrıca bu araştırma kriz dönemlerinde pazarlama faaliyetlerinin önemini vurgulamayı ve işletmelere krizlerin belirsiz ortamlarında sonuç alıcı öneriler getirmeyi amaçlamıştır.

Çalışma dört bölüm ve sonuç kısmından oluşmaktadır. Birinci bölümde Kriz ve Kriz yönetimi kavramsal çerçevede ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Kriz kavramı tüm boyutlarıyla izah edilmiş, kriz oluşumunda etkili olan iç ve dış faktörler detaylarıyla anlatılmış, kriz süreci ve kriz türleri üzerinde durulmuş, ekonomik krizlerin tarihçesi ve Türkiye'ye etkileri ile Euro Bölgesi Borçlanma Krizleri derinliğine irdelenmiştir.

İkinci Bölümde kavramsal çerçevenin devamı olarak 'işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri' tüm yönleriyle ele alınmıştır. Genel

anlamda işletmelerin pazarlama fonksiyonu(kavram, yapı ve amaç). ile bu kapsamda değerlendirilen pazarlama stratejilerinin kavramsal olarak ilişkileri çok detaylı olarak irdelenmiş ve pazarlama stratejilerine tek tek ayrıntılı bir şekilde değinilmiştir.

Kavramsal çerçevenin son kısmını oluşturan üçüncü bölümde ise mobilya sektörü farklı boyutlarıyla ele alınmıştır. Mobilya sektörünün yapısı, önemi ve tarihi süreci izah edildikten sonra Türkiye'de mobilya sektörünün mevcut durumu, yaşadığı sorunları ve çözüm önerileri, Türkiye'de sektörün güçlü ve zayıf yönleri, sektörün dünya ve AB ülkelerindeki durumu ve son olarak mobilya sektörü, pazarlama stratejileri ve ekonomik kriz kavramları arasındaki ilişkiler yaşanan örneklerle irdelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise, örnekleme süreci, veri toplama yöntem ve aracı ile verilerin analizi kısımlarından oluşan araştırmanın metodolojisi bölümü yer almaktadır. İstanbul'da mobilya işletmelerine yapılan anketlerdeki demografik özellikler ve araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistik uygulamalara ait bulgular tablolar eşliğinde verilmiştir. Elde edilen bulgular tartışılmıştır. Çalışmanın son bölümü ise sonuç ve öneriler kısmından oluşmaktadır.

PROBLEMİN TANIMLANMASI: Türkiye ekonomisinin itici güçleri arasında yer alan mobilya sektörü son dönemlerde mobilya sanayisinin hızlı bir küreselleşme süreci yaşamasıyla beraber hızlı bir dönüşüm geçirerek eskiye oranla çok daha bilgi ve sermaye yoğun bir moda sektörü olma yolunda ilerlemiştir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012/1: 5). Sektör, ülkemizde 1990'lı yıllardan başlayarak günümüze kadar ihracatta istikrarlı bir yükseliş göstermiş ve rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı bir sektör haline gelmiştir(Eskiler, 2011: 43).

Talep esnekliği yüksek bir tüketim ürünü olan mobilyaya olan talep ve kapasite kullanım oranları ekonomik dalgalanmalara paralel olarak inişli çıkışlı bir seyir göstermektedir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012). Bu anlamda mobilya talebi özellikle ekonomik kriz dönemlerinden olumsuz etkilenmektedir denebilir.

2008 yılında ABD mortgage kredileri ile patlak veren ve kısa bir süre sonra bütün dünyayı ve elbette Euro Bölgesini (2010). de etkisi altına alan küresel ekonomik krizler, Türkiye'yi de ciddi bir şekilde etkilemiştir. Finans sektöründe başlayan oradan

reel sektöre sıçrayan krizin en önemli maliyeti ekonomik daralma ve yüksek oranlı işsizlik olmuştur (Yıldız ve Durgun, 2010: 1). Euro bölgesi borçlanma krizi dönemlerinde Türkiye'de mobilya sektörü dönemsel olarak özellikle iç pazarda ciddi daralmalar yaşamıştır. Bu da halen devam eden küresel ve bölgesel finans krizlerinin sektörü nasıl tehdit etmeye devam ettiğinin bir göstergesidir.

Diğer taraftan ekonomik sıkıntıların ve zorlukların olduğu ekonomik kriz zamanlarında tüketicilerin satın alma davranışlarını değiştirdikleri de bir gerçektir. Buna bağlı olarak işletmelerin pazarlama çabaları da değişiklik göstermektedir. Bazı işletmeler bu dönemlerde fayda sağlarken, birçok işletme ise kriz döneminden olumsuz etkilenmektedir (Özdemir ve Kılıç, 2011: 437, Ang, 2001: 437).

Kriz dönemlerinden olumsuz etkilenmemek adına işletmelerce pazarlama harcamalarının kısıldığı, gelir getirecek veya harcama oluşturmayacak unsurların ise arttırıldığı görülmektedir. İşletmelerin maliyet tasarrufunu sadece personel çıkararak değil, pazarlama çabalarına olan harcamaları azaltarak da yaptıkları görülmüştür. Örneğin işletme yöneticilerinin kriz dönemlerinde fuarlara ve gezilere seyahatleri azalttıkları tespit edilmiştir. Ekonomik krizler nedeniyle pazarlama çabalarında azalmalar olmasına bir örnek de kriz dönemlerinde gazete, dergi, radyo, televizyon, sinema reklamları ile el ilanı dağıtma çabalarını azaltanların oranının azaltmayanlara oranla daha fazla olmasıdır (Özdemir ve Kılıç, 2011: 437: Köksal ve Özgül, 2007).

Yapılan araştırmalar krize karşı alınması gereken tedbirler veya performansın (örneğin satışların). arttırılması bağlamında pazarlama uygulamalarına yönelik harcamaların kısılmasının fayda yerine zarar verdiğini göstermektedir (Aykan ve Ali, 2011: 297). Elbette işletmeler genel olarak ekonomik krizlerden net kâr başta olmak üzere satış ve pazar payı olarak genelde olumsuz etkilenmektedir. Ama şu bir gerçek ki işletmelerin ekonomik kriz zamanlarında başarılı olması için yapmaları gereken en önemli faaliyetlerden biri de pazarlama yöneticilerinin bir kısım pazarlama stratejilerini uygulamaya önem vermelerinin gerektiğidir (Özdemir ve Kılıç, 2011: 423: Köksal ve Özgül, 2007).

İşletmeler bu bağlamda özellikle küresel çaptaki ekonomik kriz dönemlerinde, pazarlama stratejilerini uygun bir şekilde modifiye ederek performanslarını(satışları, pazar payını ve kârlılığı). koruyabilir veya arttırabilirler (Köksal ve Özgül, 2012).

Küresel çapta gerçekleşen krizlerin etkilerini düşündüğümüzde işletmelerin krizi en iyi şekilde atlatması hatta krizi fırsata çevirebilmesi için modern pazarlama uygulamalarına, stratejilerine büyük oranda ihtiyaç duyulmaktadır (Eskiler, 2011:43). Başka bir ifadeyle kriz dönemlerinde pazarlama uygulamalarına ve pazarlama stratejilerine daha fazla önem verilmesi gerekmektedir.

Dünya mobilya sektöründe özellikle ucuz maliyetli Çin üretimlerinin özellikle de yaşanan küresel kriz dönemlerinde pek çok yönden piyasada birinciliği ele geçirmesi, sektörde rekabetin oldukça yoğun olması, Euro Bölgesi kriziyle beraber Türkiye'nin neredeyse % 50 olan AB ile mobilya ticaret hacminin ciddi oranlarda aşağıya düşmesi, krizin etkileriyle beraber iç talepte ciddi daralmaların olduğu sektörde, işletmeler var olma ya da yok olma savaşı verebilmekte ve ciddi sorunlarla baş başa kalabilmektedirler.

Küresel ve küresel çapta etkileri olan bölgesel ekonomik krizin etkilerinin devam ettiği bu dönemlerde mobilya işletmeleri, krizi yapacakları doğru hamlelerle aşmak zorundadırlar. Kalite, inovasyon ve tasarım faaliyetleriyle beraber pazarlama stratejilerine daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmeler farklı pazarlara daha fazla ihracat yaparak iç pazarda oluşan talep daralmasının getirdiği mali sıkıntıların önüne geçebilir.

Problem Cümlesi: Türkiye'deki mobilya işletmelerinin kriz süreçlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri nelerdir ?

Alt Problemler :

I. Araştırmaya katılan işletmelerin demografik özellikleri nelerdir ?

II. Araştırmaya katılan işletmeler Euro Bölgesi Finans Krizi'nden etkilenmekte midirler ?

III. Araştırmaya katılan işletmeler Euro Bölgesi Finans Krizi sürecinde, işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinden hangilerini hangi düzeylerde benimsemektedirler ?

IV. Daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarına kıyasla Euro Bölgesi krizi süreçlerinde pazarlama stratejileri hangi düzeyde benimsenmiştir ?

V. Araştırmaya katılan işletmeler ihracat yapıyorlar mı ?

VI. İhracat yapan veya yapmayan işletmelerin uyguladıkları pazarlama stratejileri arasındaki farklılıklar var mıdır ?

ARAŞTIRMANIN AMACI: Bu araştırmanın amacı Türk mobilya sektöründeki işletmelerin içinde bulunduğumuz küresel krizi dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinin neler olduğunu tespit etmek, daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırma imkanı vermek ve gelecekte yapılacak çalışmalara yol gösterici, ufuk açıcı bir katkı sunabilmektir. Nitekim konuyla ilgili daha önce yapılan nispeten teorik çalışmaları Euro Bölgesi Krizi üzerinde bizzat uygulayarak kıyaslama ve değerlendirme olanağı vermek amaçlanmıştır. Çalışmanın bir diğer amacı da krizden etkilenmemek için hatta krizleri fırsata çevirebilmek için pazarlama stratejileri, etkin kriz yönetimi ve bunlarla ilgili diğer faktörlerden hangilerinin, nasıl uygulanması gerektiğini saptamaktır.

Krizlerin pek çok türü olmasına karşın bu araştırma, bunların en etkilisi olarak değerlendirilen ‘ekonomik kriz’ türünü baz almış olup, güncel olması bağlamında etkisi ve kendisi hala devam eden ‘Euro Bölgesi Finansal Kriz’i üzerinden de araştırma ve değerlendirmeler yapmıştır.

Uygulama alanı olarak Euro Bölgesi ile hem ihracat hem ithalat hacmi çok yüksek olan ve krizden etkilenebilen bir sektör olan mobilya sektörü işletmeleri seçilmiştir. Nitekim talep esnekliği yüksek bir tüketim ürünü olan mobilyaya olan talep ve kapasite kullanım oranları ekonomik dalgalanmalara paralel olarak inişli çıkışlı bir seyir gösterdiğinden (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012). mobilya sektörü özellikle ekonomik kriz dönemlerinden olumsuz etkilenmektedir.

İşletmelerin karşılaşmak istemediği, varlıklarına karşı en büyük tehdit olarak gördükleri ve direnmek zorunda kaldıkları ekonomik krizleri en az hasarla atlatabilmeleri hatta krizi fırsata çevirebilmeleri mevcudiyetlerinin devamı için kritik önem taşır. Bu anlamda yani krizi atlatabilmeleri yahut fırsata çevirebilmeleri için pazarlama stratejilerini modifiye etmeleri, geliştirmeleri büyük önem arz etmektedir. Öte yandan kriz yönetimi kapsamında oluşturacakları kriz eylem planıyla muhtemel krizlere karşı daha hazırlıklı olacaklardır.

Bu araştırma işletmelerin kriz dönemlerinden etkilenme düzeylerini ve söz konusu dönemlerde uyguladıkları pazarlama stratejilerinin krizin olumsuz etkilerini ne düzeyde giderdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Başka bir ifadeyle araştırmada amaç kriz süreçlerinde doğru pazarlama stratejisini saptamak (ve gerekirse strateji veya stratejileri modifiye etmekten). tan ibarettir.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ:Türkiye ekonomisinin itici güçleri arasında yer alan mobilya sanayi, yarattığı katma değer ve dış ticaret dengesinin artı olması ile ülkemizde stratejik bir önem taşımaktadır. Türk mobilya sanayinin sahip olduğu 'stratejik önem' ve yüksek istihdam potansiyelinin bu açıdan dikkatle ele alınması gerekmektedir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012).

Artan küresel rekabete rağmen Türk mobilya sektörünün rekabetçi konumu zaman içerisinde güçlenmiştir. Türkiye, hali hazırda dünyada mobilya konusunda rekabet üstünlüğüne sahip olmasına rağmen mobilya ticaretimizin yarısını oluşturan Avrupa Birliği ile mobilya konusunda rekabet üstünlüğüne sahip değildir. Sektörün rekabet gücünü geliştirmek ve kalıcı kılabilmek için bundan sonra üretim odaklı ve maliyet kontrolü yerine Ar-Ge, tasarım ve pazarlama stratejileri gibi daha ileri rekabet unsurları üzerine yoğunlaşılması gerekmektedir (Altay ve Gürpınar, 2008: 271-272). Özellikle modern pazarlama stratejileriyle ulaşılan yurtdışındaki müşteriye yüksek miktarlı satışlar hedeflenmelidir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012).

Pazarlama stratejilerinin genel anlamda sektördeki öneminin yanında kriz gibi işletmelerin varlığını direkt olarak tehdit eden dönemlerde de yeniden ele alınması, modifiye edilmesi büyük önem taşımaktadır. Kriz gibi ani gelen, belirsizliğin, değişimin ve endişenin olduğu dönemlerde krizlerden yara almadan çıkmak ya da krizi fırsata

çevirebilmek için kriz yönetimi, kriz eylem planı ve pazarlama stratejilerinin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. Özellikle doğru pazarlama stratejilerinin belirlenmesi işletmelerin krizden çıkabilmeleri için kritik önem taşımaktadır.

Gerek ekonomik kriz dönemlerinde gerek diğer kriz dönemlerinde (doğal afet, nükleer sızıntı, siyasi ve hukuki krizler vb). uygulanan pazarlama stratejileri ile ilgili literatürde bir kısım çalışmalara rastlanmaktadır. Öztürk Y. ve Türkmen F. ' nin yaptıkları çalışma (2005). ve (2006). bunlardan biridir. Daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada kriz dönemlerinde uygulanan pazarlama stratejileri olarak tüm işletmelerin uygulayabildikleri pazarlama stratejileri belirlenmiş (rekabetçi, büyüme, müşteri kazanma, maliyeti düşürme, pazar payı stratejileri). ve çalışmalar anket üzerinden değerlendirilmiştir. Uygulamada spesifik bir kriz türü seçilmemiş 'genel krizler' üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı dönemlerde(2006). ve sonrasında ülkeyi etkileyen ulusal ya da küresel bir ekonomik krizin olmaması dikkat çekmektedir. Krizin etkilerinin devam ettiği kriz dönemlerinde veya hemen sonrasında yapılan çalışmalar ile kriz olmayan dönemlerde yapılan çalışmaların farklı sonuçlara ulaşabilmesi ihtimal olarak uzak değildir.

Bu çalışma konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalardan farklı ve özgün olarak;

- Uygulamada sektörel olarak daha önceki çalışmalardan farklı olan bir sektör seçilmiştir. Euro Bölgesi ile ticaret hacmi %50 civarı olan, krizlerden etkilenebilen Türkiye mobilya işletmelerinin küresel ve bölgesel ekonomik krizden etkilenme derecelerini araştırmış,

- Kriz türü olarak genel krizleri değil ekonomik krizlerden olan ve halen etkisi devam eden 'Euro Bölgesi Krizi' ni seçmiş,

- Kriz dönemlerinde uygulanan pazarlama stratejilerini daha önceki çalışmalara kıyasla ortaya koymuş,

- 'Euro Bölgesi Finansal Krizi' ile uygulanan pazarlama stratejilerinin etkileşimini araştırmış,

- İhracat yapma ile krizlerden etkilenme arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmış,

- İhracat yapan işletmelerle yapmayan işletmeler arasında pazarlama stratejileri bakımından farklılık olup olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır.

Mobilya işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları ya da uygulayacakları pazarlama stratejileriyle ilgili bir araştırmaya rastlanılmaması; çalışmanın mobilya sektörünün merkezi olan İstanbul ilinde ve mobilya sektörünün kalbi olarak kabul edilen MASKO ve MODOKO mobilya sanayi kooperatiflerinde yapılacak olması ; çalışmanın 'Euro Bölgesi Krizi' sürecini ve ihracatı pazarlama stratejileri ile ilişkileri bakımından irdelemesi, çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılan, özgün yapan unsurlardır. Bu konudaki çalışmaların az sayıda olması bu çalışmanın önemini arttırmaktadır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLARI: Araştırma, mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 'Euro Bölgesi Krizi'nden etkilenme durumları, kriz dönemlerinde uyguladıkları, uygulayacakları pazarlama stratejilerinin ortaya konulması, ihracat yapmaları ile krizden etkilenme ve pazarlama stratejilerinin etkilenme derecesi konuları ve İstanbul'da faaliyet gösteren mobilya işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın materyalini, İstanbul ilinde mobilya işletmelerine uygulanan anket yardımı ile elde edilen veriler ve konuyla ilgili kaynakları oluşturmaktadır.

Araştırmanın evrenini mobilya sektörünün yoğun olduğu İstanbul ilindeki mobilya işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kütlesini İstanbul'da faaliyet gösteren mobilya işletmeleri oluşturmaktadır. Örnek büyüklüğü %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile 384 olarak belirlenmiştir. Örnekleme yöntemi olarak basit tesadüfi örnekleme kullanılmıştır.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ: Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıda sıralanan hipotezler geliştirilmiştir:

H1: İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinin, Euro Bölgesi Krizinden etkilenme üzerinde etkisi vardır.

H1a: İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları büyüme stratejisinin, Euro bölgesi krizinden etkilenme üzerinde etkisi vardır.

H1b: İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazar payı stratejilerinin, Euro bölgesi krizinden etkilenme üzerinde etkisi vardır.

H1c: İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları rekabetçi stratejinin, Euro bölgesi krizinden etkilenme üzerinde etkisi vardır.

H1d:İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları maliyeti düşürme stratejisinin, Euro bölgesi krizinden etkilenme üzerinde etkisi vardır.

H1e:İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları müşteri kazanma stratejisinin, Euro bölgesi krizinden etkilenme üzerinde etkisi vardır.

H2: İşletmelerin gelir düzeyleri ile Euro bölgesi krizinden etkilenmeleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H3: İşletmelerin büyüklükleri ile Euro bölgesi krizinden etkilenmeleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H4: İşletmelerin ihracat yapmaları ile Euro bölgesi krizinden etkilenmeleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H5: İhracat yapan veya yapmayan işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri arasında farklılık vardır.

1.BÖLÜM

1.KRİZ ve KRİZ YÖNETİMİ

1. 1. KRİZ KAVRAMI

Kriz kavramının anlaşılması amacıyla yapılan tanımlamalar farklı bakış açıları ve kavramın biraz da muğlak olmasından ötürü çeşitli ve fakat birbirlerini tamamlar niteliktedir. Bu çalışmada çok sayıda ve farklı perspektiflerden kriz tanımlarına yer verilecektir.

Kriz, Latince 'deki "krinein", Grekce 'deki krisis köklerinden türetilmiş bir kelimedir (Brunkhorst, 1995: 126). Birden fazla anlamı olan kriz: Bir Hastalığın sınırlarını zorladığı daha iyi ya da daha kötüye gitme aşamasına geçebilecek dönüm noktası; endişe uyandırıcı durum; köklü değişim, istikrarsız zaman anlamlarına gelmektedir (Aydın, 2011: 4).

Zamanımızda kriz, bir süreçte, bir kuruluşun bütününü veya bütünlüğünü etkileme potansiyeli olan herhangi bir olay ve dönemi ifade etmektedir (Bozbeyik, 2001: 48).

Kriz, işletmeler için risklerin, tehditlerin ve belirsizliklerin arttığı ve rutin çalışmaların devam ettirilemediği ve daha hızlı iyileştirmelerin gerektiği bir süreç olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 2003: 6).

Kriz, işletmeler tarafından önceden öngörülemeyen, belirlenemeyen veya anlaşılamayan bir durumdur. Krizlerin öncül belirtileri olabilir, fakat önemli olan, işletmelerin bu öncülleri sezmemiş olmasıdır (Çalış, 2006:5).

Genel anlamda kriz, üretim ve buna bağlı olarak refah seviyesinde azalmalar şeklinde tanımlanmaktadır (Gerni, 2006:294).

Latince ve Yunancadan türeyen kriz sözcüğüne, günümüz ekonomi ve politika sahalarında yaygın olarak ikili bir anlam yüklenilmektedir. Kriz sözcüğü, bir yönü ile dışsal bir faktöre bağlı, beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan sancılı bir dönem olarak anlaşılmaktadır. Aynı sözcük, ikinci anlamı çerçevesinde ise bazı çevreler veya kesimler için yeniden yapılanma yolunda bir fırsat, bir olanak olarak anlaşılmaktadır. Dikkatlice bakıldığında, bu iki farklı yorumun birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu ve yaşanan ekonomik ve politik bunalımın, bir kesimi için gerçek anlamda bunalım ve çöküş olduğu halde, diğer kesimler için, eskiye oranla daha güçlü yeni bir yapılanma ile içinden çıkılabilecek bir olanak olduğu anlaşılır (Yılmaz, 2001: 38).

Kriz, sosyal bilimler alanında çoğu kez, birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişme, büyük sıkıntı, buhran ve bunalım gibi kelimelerle eş anlamda kullanılmaktadır. İçinde bulunulan durumun ya da karşılaşılan olayların kriz olup olmadığı kişiden kişiye değişebilmektedir. Bu nedenle, herhangi bir durumun kriz olarak tanımlanabilmesinde, krizin temel niteliklerinin bilinmesinde fayda vardır (Aktan ve Şen, 2001: 1225):

- Kriz, önceden bilinmeyen ya da öngörülemeyen bazı gelişmelerin; makro düzeyde devlet; mikro düzeyde ise firmaların ciddi olarak etkileyecek sonuçlar ortaya çıkarmasıdır.

- Krizin bir diğer özelliği, kişiler ve organizasyonlar için hem bir tehlike ve tehdit oluşturması, hem de yeni fırsatlar yaratmasıdır.

- Krizler kısa ya da uzun süreli olabilirler. Krizlerin organizasyonlar üzerindeki etkisinin kısa ya da uzun sürmesi, organizasyonun krize karşı koyabilecek tedbirleri zamanında alıp almamasına ve bunların uygulamasına bağlıdır.

- Krizlerin bir diğer özelliği bulaşıcı bir hastalık gibi sirayet etmesidir. Herhangi bir organizasyonda ortaya çıkan bir kriz diğer sektörleri de etkisi altına alabilmekte ya da bir organizasyonda yaşanan kriz, bu organizasyonla ilişki içerisinde olan diğer organizasyonlara da sirayet edebilmektedir.

Ekonomi bilimi kriz kavramının en yaygın kullanıldığı alanlardan birisidir. Ekonomide kriz, tüm piyasalarda (para, sermaye, mal ve hizmet, işgücü). tüm karar birimlerini aşırı ihtiyatlı veya kararsız davranmaya iten ve ekonomik göstergelerde sürekli bir kötüleşme yaratan kuvvetli bir güven sarsılması olgusu olarak tanımlanmaktadır (Seyitoğlu ve Yıldız, 2006: 93).

Ekonomik kriz, herhangi bir ürün, hizmet ya da üretim miktarlarında kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak tanımlanabilir (Işık ve Cerit, 2008: 406).

Ekonomik kriz, ekonomik gelişme süresinde mal ve hizmetlerin arz ve talep dengelerinin bozulması, tüm ekonomik öğeler arasındaki ilişkilerin kopukluğa uğramasıdır (Özen, 2001: 1).

1.1.1. Krizle İlgili Terimler

Ekonomik kriz ile birlikte enflasyon, deflasyon, resesyon, depresyon, stagflasyon gibi pek çok terimler de beraberinde çoğunlukla kullanılmaktadır. Krizi tanımlarken, bu kavramlara da açıklık getirmek gerekmektedir.

Resesyon (durgunluk). ekonomide durgunluk anlamına gelir. Durgunluk, ekonomik faaliyetlerin yavaşlaması anlamında kullanılır. Büyüme sürecinde karşılaşılan dalgalanma dönemlerinde büyümenin yavaşlaması, bunun sonucu olarak da genel üretim düzeyinin düşmesi durgunluk dönemlerinde gerçekleşir. Büyüme sürecinde karşılaşılan dalgalanma dönemlerinde büyümenin yavaşlaması, bunun sonucu olarak da genel üretim düzeyinin düşmesi durgunluk ortamıdır (Özcan, 2001: 21).

Stagflasyon ise resesyon durumlarında ortaya çıkan enflasyon demektir. Yani reel ekonomide büyüme olmaksızın fiyatların artmaya devam etmesidir. Bir ekonomide üretimin düştüğü ya da en azından artmadığı bir ortamda enflasyon yükseldiği zaman meydana gelen durumu ifade etmektedir (Tanör, 2003: 17).

Slumpflasyon çöküş durumundaki enflasyon olarak tabir edilmektedir. Normal olarak büyümüş gibi görünen ekonominin reel olarak küçülmesidir. Daha açık bir ifade

ile insanların alım gücünün düşmesine rağmen, fiyatlardaki yükseliştir. Dünya çapında en bilinen örneği 1929 büyük bunalımıdır (Eğilmez, 2008: 49).

Enflasyon; bir kısım gelişmeler nedeniyle fiyat endeksinin sürekli yükselmesidir. Fiyat endeksi deyince akla ilk gelen, uzun yıllardır aşina olduğumuz TEFE (Toptan eşya fiyatları endeksi). ve TÜFE (Tüketici fiyat endeksi). rakamlarıdır. TEFE ve TÜFE; biri üretilmiş ve toptancıya sunulmuş eşya fiyatlarında oluşan değişimleri, diğeri ise en son aşama olan tüketiciye ulaşan mal ve hizmetlerle, temel gereksinmelerindeki (gıda gibi). değişimleri gösterir. Bir de "çekirdek enflasyon" denilen bir başka endeks vardır, burada da özel imalat sanayi de oluşan üretim maliyetlerinin fiyat olarak değişimi söz konusudur. Bu değişim fiyatlar genel seviyesinin hissedilir ölçüde ve sürekli olarak artmasıdır. Enflasyonun olabilmesi için, fiyatlardaki artışın tek bir üründe değil, tüm ürünlerde söz konusu olması gerekmektedir (Karagöz, 2003: 13). Günümüz ekonomilerinde fiyatlar genel seviyesinde makul bir artış görülmesi normaldir. Makul bir artış bazen istihdam ve üretimi özendirmek için yararlı sayılır. Enflasyon gerek devlet, gerekse birey ve firmalar açısından bir sorundur (Barutça, 2000: 37).

Hiperenflasyon ise bir kriz olup, ekonomilerde çift hatta üç rakamlı ve kontrol edilemez boyutlardaki fiyat artışlarını ifade etmektedir. Hiperenflasyon, genel fiyatlar düzeyinin aniden ve beklenmedik bir biçimde artmasıdır. Fiyatlar genel seviyesindeki iniş ve çıkış hareketleri iktisat biliminde “konjonktürel dalgalanmalar” olarak adlandırılır. Konjonktürün değişik dönemlerinde ortaya çıkan enflasyon, deflasyon, stagflasyon, resesyon gibi gelişmeleri kriz olarak adlandırmanın doğru olmadığını iddia edenler de olmuştur. Buna göre deflasyon, fiyatlar genel seviyesinde azalma eğilimi olarak tanımlandığında kriz değildir. Ancak, konjonktür içerisinde beklenmedik bir biçimde fiyatlardaki ani düşme dönemi olarak adlandırılan depresyon bir krizdir. Örneğin, dünyada 1929-1933 yılları arasında yaşanan ilk büyük depresyon (ekonomik buhran ya da ekonomik bunalım). gerçek anlamda bir ekonomik krizdir (Seden, 2005: 309).

1. 2. KRİZ OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Krizi ortaya çıkaran çok çeşitli faktörler vardır. Kriz oluşumunda etkili olan faktörler, dış ve iç faktörler olarak ikiye ayrılır.

1. 2. 1. Dış Faktörler

İşletmelerin dolaylı ya da dolaysız ilişkide olduğu dış çevresinde etkili olan genel nitelikte pek çok faktör vardır. Bunların sınırlarını belirlemek oldukça zordur. Dış çevre faktörleri iç çevre faktörlerinden daha fazla krizlere neden olabilmektedir (Aydın, 2008: 42).

1. 2. 1. 1. Genel Ekonomideki Olumsuzluklar

Fiyat durum değişiklikleri, arz-talep dengesinin bozulması, ödemeler dengesinin bozulması, yüksek oranda enflasyon, karlılığın düşmesi, kredi darlığı, büyüme gücünün azalması, üretimin azalması gibi durumlar krize yol açan dalgalanmalardır.

1. 2. 1. 2. Doğal Felaketler

Kriz türleri içinde en yıkıcı olanların başında doğal felaketler gelir. Deprem, sel, yangın, nükleer felaketler, gibi felaketlerin ne zaman olacağını kestirmek mümkün olmasa da felaketin boyutlarını en aza indirmek insanların elindedir. Doğal felaketler, kriz yönetimi açısından birbirini tetikleyen nitelikteki krizlere en belirgin örnekleri oluşturmaktadırlar. 17 Ağustos 1999'da ülkemiz, Marmara depreminin neden olduğu büyük can ve mal kayıplarıyla karşılaşmıştır. Ayrıca buna ek olarak, TÜPRAŞ'ta ortaya çıkan yangın günlerce söndürülememiş ve eksik kriz yönetimini ortaya koymuştur.

1. 2. 1. 3. Uluslararası Çevre Koşulları

Günümüzde uluslararası çevre, işletmelerin başarılarını doğrudan etkileyen bir role sahiptir. İşletmeler uluslararası ticaret yapma çabasına girdiklerinde, kendilerinde birtakım değişiklikler yapmaları kaçınılmaz olur. Gidilecek ülkenin özellikler vergilerle ilgili yasal düzenlemeleri, ticaret birlikleri ve ortak yatırım gibi konularda beklenmedik zorluklarla karşılaşabilirler (Darling, 1994: 3).

Uluslararası ilişkilerdeki gelişmeler, ekonomik karar birimleri arasında birbirlerini zincirleme etkileyen durumlar meydana çıkarabilir. Bu duruma örnek olarak, ABD'nin Irak operasyonu sonucunda bölgede faaliyette bulunan küresel çaptaki işletmelerin satışlarının düşmesi gösterilebilir. Bu şirketlerin satışları; Lübnan, Suudi Arabistan ve Bahreyn'de karşılaştıkları boykotlar sonucunda düşmüştür (Sabah, 2002: 10).

Çok uluslu işletmelerin, etkinlikte bulundukları coğrafyanın ekonomik, sosyo-kültürel yapılarına ters düşmemeleri ve yerel davranmaları olası krizlerin önünü alabilir (Doyle, 2005: 202).

1. 2. 1. 4. Teknolojik Değişmeler

İşletmelerin yönetim süreçlerinden üretim süreçlerine kadar her alanda teknolojinin belirleyiciliği çok fazladır. Teknolojinin daha uzun tedarik zincirlerini karşılayabilmesinden dolayı, bir malın üretimi kısa sürede başka ülkelere kayabilmektedir. Küresel iş yapan firmalar, özellikle imalat sanayilerini düşük maliyetli ülkelere örneğin Çin'e transfer etmektedirler (Tekin v, 2000: 123). Çin'deki yüksek büyüme oranlarının nedeni işçilik ücretlerinin düşük olmasından dolayı işletmelerin üretim üssü olarak Çin'i seçmeleridir. Tekniği kullanırken, maliyetlerini gözeten işletmeler daha ucuza üretim yapıp satmak amacıyla yatırımlarını başka ülkelere kaydırmaktadırlar. Bu nedenle yerli üreticiler ve gelişmiş ülkeler için büyük riskler ve kriz tehditleri ortaya çıkmaktadır (Bawaba, 2009: 218).

1. 2. 1. 5. Politik Ve Yasal Faktörler

Politik ve yasal faktörler iş ilişkilerinde çoğu kez ekonominin önüne geçmektedir. Ekonomisi güçlü olmayan ülkeler bu faktörlerden olumsuz yönde etkilenebilmektedirler. Politikacıların öncelikle kamuoyunda güveni sağlamaları, meydana gelebilecek sosyal çalkantıların önüne geçebilir. Hükümetlerin sık sık değiştiği ülkelerde dış yatırımcılar tedirgin olacaklardır. Bu da iş adamlarının sorunlarını anlatacak politik iradeyi bulmakta zorlanmalarına neden olacaktır (Örnek ve Aydın, 2011: 55).

1. 2. 1. 6. Sosyo-Kültürel Faktörler

Toplumsal düzen içerisinde, sosyo-kültürel yapıda görülen köklü değişmeler(örneğin Arap Baharı). krizlere neden olabilmektedir. İşletmeler, müşteriler ya da tüketiciler içinde bulundukları bu yapıdan soyutlanamazlar. Bu yapıda meydana gelecek değişimler yakından izlenmelidir. Dış pazarlara açılan, ihracat yapan, uluslararası boyut kazanan örgütlerin yerel değerlere uyum sağlamalarında fayda vardır.

Toplumun değer yargıları kısa sürede kolay kolay değişmese bile uzun dönemde risk içerebilir. Sosyal olaylar, çeşitli huzursuzluklar, müşterilerin ilgilerindeki azalmalar krizlere neden olabilir (Dinçer, 2005: 410).

1. 2. 1. 7. Şiddetli Rekabet

Rekabet, pek çok sektörde büyük bir açmaz haline gelmiştir. Bu nedenle yatırımcılar farklı yoğunluklarda rekabetle karşılaşma olasılığını hesaba katmalıdırlar. Sektördeki işletmelerin dışında rekabeti tetikleyen diğer önemli güçler, tedarikçiler, alıcılar, ikame ürün veya hizmet üreten firmalardır (Porter, 2000: 4). İşletme bu güçlerden biriyle baş edemediğinde krize sürüklenebilir. Ayrıca rekabette üstünlük sağlama amacıyla uygulanan maliyeti düşürme çalışmaları uzun soluklu olamayacağından işletme krize sürüklenir. Geriye tek çözüm olarak farklılaşma kalmaktadır. İşletme ne kadar farklılıklarıyla ön plana çıkıyor ve duruma uygun pozisyon alabiliyorsa krizden o kadar uzak demektir (Örnek ve Aydın, 2011: 55).

1. 2. 2. İç Faktörler

Günümüz işletmeciliğinde örgütlerin sınırlarını belirlemek gittikçe güçleşmektedir. Bu nedenle işletme içi faktörler, işletmenin belirleyici faktörlerinin gözetilmesiyle belirlenmiştir.

1. 2. 2. 1. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı bir işletmenin iskeletini oluşturur. Yönetimin hareket yeteneğini belirler. Ancak hiyerarşinin çok fazla olduğu örgütlerde krizlerin üstesinden gelmek güç olmaktadır. Yetki ve görevlerle ilgili durumlarda patlak veren çatışmalar krizleri derinleştirmektedir. Krizlere hazırlıksız yakalanan örgüt yapılarında yöneticiler ve

çalışanlar nasıl hareket edeceklerini bilemeyebilmektedirler. Bu nedenle işletmeler krizlerden ancak organik yapılanma yoluyla çıkabilirler (Venkateswara, 2005: 29).

1. 2. 2. 2. Yöneticiler ve İnsan Kaynaklarıyla İlgili Sorunlar

Örgütlerin içinde bulundukları kriz ortamının nedeni yöneticiler veya personel kaynaklı olabilir. Günümüzde işletmelerin başarısı, yöneticilerine ve insan kaynaklarına doğal kaynaklarına olduğundan daha fazla bağlıdır. İşletmeleri yönetecek nitelikli yöneticilerin olmaması büyük sorunlar yaratabilir (Peterson, 2003: 43). Yapılan araştırmalara göre işletmelerde CEO'ların işletme itibarlarına katkısı her geçen yıl artmaktadır. Bunun yanında örgütlere önderlik yapanların stres altındayken stratejik kararlılık gösteremedikleri ve yanlış kararlar verdikleri görülmektedir (Morgil, 2005: 2).

1. 2. 2. 3. Finansman Sorunları

Nakit akışındaki aksamalar finansal krizlerin tetikleyicisi olmaktadır. Likitide sorunlarının tetiklediği finansal krizlerin ortaya çıkmasının başlıca nedenleri şöyle sayılmaktadır (Chong ve Escarraz, 1998: 87). :

- Kredi kararlarının kötü yönde verilmiş olması,
- Aşırı tüketim,
- Büyük kreditörlerin kaybedilmesi
- Hükümet düzenlemeleri,
- İşletmeye karşı açılan davalar,
- Büyük müşterilerin kaybedilmesi.

Bu nedenlerle işletmeler finansal krizler yaşamaktadırlar. Böyle bir kriz durumundan çıkmak için işletmeye nakit girişi sağlanmalıdır. Nakit elde etme ya da yaratma yolları ise şöyledir (Örnek ve Aydın, 2011: 65). :

- Yüksek düzeyde kredi sağlamak,

- Bilanço dışı aktif bulmak,
- Önce satıp sonra kiralamak,
- Var olan dağıtım kanallarına yeni ürünler eklemek,
- Ortaklık yoluna gitmek,
- Ortak pazarlama sistemi kullanmak,
- E-ticaret veya doğrudan pazarlama gibi tekniklerden yararlanmak,
- Borç ödemelerinde vadeyi uzatmak,
- Vadeli satışlarda süreyi kısaltmak veya peşin satışa geçmek,
- Giderleri gözden geçirerek tasarruf sağlamak,
- Etkinlik ve verimliliği artırmak.

1. 3. KRİZ SÜRECİ VE KRİZ TÜRLERİ

1. 3. 1. Kriz Süreci

Ekonomik kriz, birden bire değil, aşamalı olarak gelişen bir süreçtir. Işıklı(2002)bu süreci şöyle ifade eder:

1. Krizin Çözülmesi Aşaması: Bu aşamada kriz örgüt ve çevre için bir tehdit oluşmaktadır.

2. Krizin Süreğen Hale Gelme Aşaması: Bu aşamaya "kronik kriz" aşaması da denilmektedir. Bu aşamanın etkileri uzun yıllar sürmektedir.

3. Krizin Oluşum Aşaması: Bu aşamaya "prodromal dönem" de denir. Bu dönemde krizle ilgili ipuçları ortaya çıkmaktadır. Bu ipuçları sayesinde işletmeler krizi önleyici tedbirler alabilirler.

4. Krizin Ortaya Çıkma Aşaması: Bu aşamaya "akut aşaması" denir. Bu aşamada bazı faktörler krizin zarar verici bir hale gelmesine neden olurlar(Işıklı, 2002: 6).

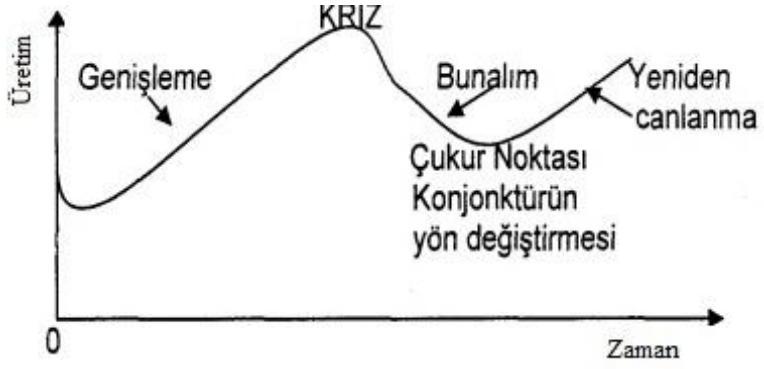


Şekil1. 1. Kriz Süreci

Kaynak: Işıklı, 2002: 6.

Bernard'a (1992). göre kriz süreci şöyledir:

Kriz aşamalarının gelişme sürecinde yapılan yatırımların karşılığı alınamadığından, kâr beklentileri gerçekleşmemektedir. Bu aşamada borsa ve banka sistemi dibe vurduğundan kriz devreye girmektedir. Bu nedenle üretim, ücretler, kârlar ve buna bağlı olarak talep düşmekte, işsizlik ve iflaslar tüm sektörlerde baş göstermektedir. Kısa ya da uzun dönemli bunalımlar başlamaktadır. Yeniden canlanma dönemi oluncaya kadar kaynaklar boşa harcanmakta ve bunalım dönemi etkilerini sürdürmeye devam etmektedir. İfade edilen bu süreç Şekil 2'de gösterilmiştir (Bernard, 1992: 20).



Şekil 1. 2. Krizin Aşamaları

Kaynak: Bernard, 1992: 20.

Coşkun (1995). ise bu süreçleri dört evrede ifade etmiştir :

1. *İlk kriz evresi;* eğer dönüm noktası, yani krizin ilk safhası başlangıçta kaçırılırsa bu aşama kriz yönetimi değil, hasar kontrolü olur. Kısacası bu safhada krizin belirtileri görülür.

2. *Had kriz evresi;* bu evre geri dönüşün mümkün olmadığı noktadır. Belirtiler artık sona ermiştir ve kaybedilenlerin geri elde edilmesi mümkün değildir. Bundan sonra ise ne kadar zararın ortaya çıkacağı yönetime bağlıdır. Bu evrede belirtiler oldukça nettir ve kriz yönetim planlaması ile bu belirtilerin zarar vermesinin önüne geçilebilir. Bu evrede krizi kontrol etmek ilk evreden daha zordur; ancak en kısa süren evre de budur.

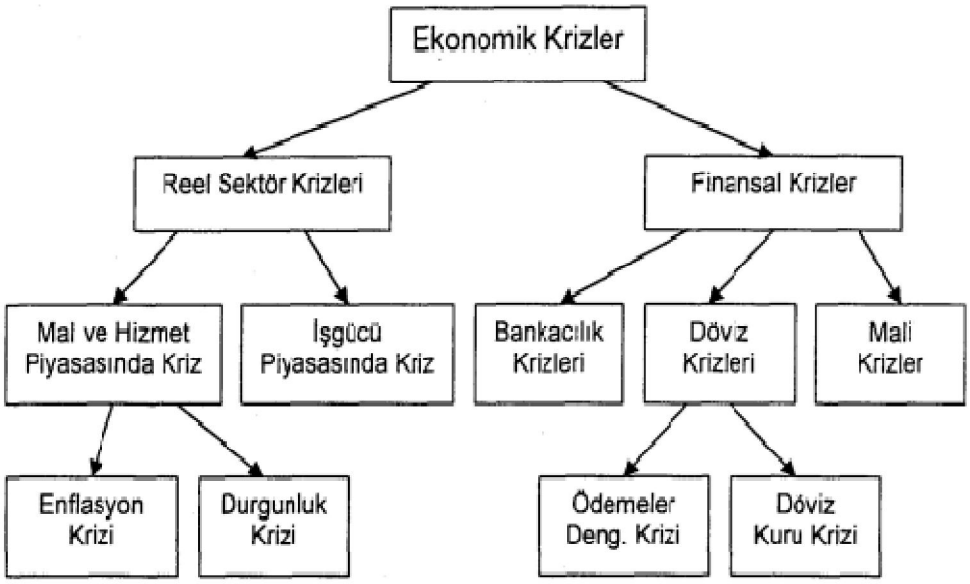
3. *Kronik kriz evresi;* bu evre krizin getirdiği olumsuzlukların düzeltilmeye çalışıldığı dönemdir. Bu döneme temizlik dönemi de denir.

4. *Normale dönüş evresi;* önceki üç aşama boyunca sürdürülen kriz yönetiminin sonuçlarının görüldüğü dönemdir. Durum normal seyrine döner.

Bu süreçlerden de anlaşıldığı gibi hangi durumların kriz sayılacağı zamana, büyüklüğe ve etkiye göre değişir. Krizin büyüklüğü ve etkisi de ancak süreçlerinin incelenmesiyle anlaşılabilmektedir (Coşkun, 1995: 15).

1. 3. 2. Ekonomik Kriz Türleri

Bir ülke ya da sektörde kriz olarak görülen bir durum başka bir ülke ya da sektörde kriz olarak görülmeyebilmektedir. Dolayısıyla krizlerin çerçevesini belirlemek mümkün değildir. Ancak genel bir sınıflandırmaya göre ekonomik krizler, reel ve finansal sektör krizleri olarak iki gruba ayrılmaktadır (Baysal, 2007: 33).



Şekil 1. 3. Ekonomik Kriz Türleri

Kaynak: Kibritçioğlu, 2001: 175

Reel sektör krizleri; ürün-hizmet ve işgücü piyasasındaki ciddi daralmalar şeklinde ortaya çıkan krizlerdir. Reel krizlerin kaynağını, enflasyon veya resesyon nedeniyle mal veya hizmet piyasasında üretim miktarında görülen düşüşler ya da işgücü piyasasındaki işsizlik artışı oluşturmaktadır (Kenar, 2009: 1).

Finansal krizler ise hisse senedi ve döviz piyasalarında aşırı fiyat dalgalanmaları ya da bankacılık kesiminde yapısal ve işlevsel problemlerin artmasıyla meydana gelmektedir. Finansal krizler, piyasaların verimli çalışamaması ve aktivelerin azalması olarak tanımlanmaktadır. Finansal krizler, parasal krizler ve bankacılık krizleri olarak meydana gelmektedir (Kibritçioğlu, 2001: 175).

Parasal krizler, yabancı paralar karşısında yerli paranın değer kaybetmesi ve 1946, 1958, 1994, 2001 yıllarındaki krizler gibi Türk Lirası'nın aşırı değer kaybettiği krizlerdir (Kibritçioğlu, 2001: 175).

Bankacılık krizleri ise genel olarak sektörün ödeme hizmetlerini ve fon hareketlerine aracılık işlevlerini yerine getirememesi olarak ifade edilmektedir. Bankacılık krizlerinin temelinde, döviz ve hisse senedi piyasaları gibi piyasalardaki sert fiyat dalgalanmaları veya bankalara geri ödenemeyen kredilerin aşırı derecede artması sonucu ortaya çıkan ekonomik sorunlar yatmaktadır. Bu krizlerin en önemli nedenleri olarak, istikrarsız makroekonomik yapı, bankacılık sektöründe etkin denetim yapılamaması, yasal düzenlemelerin yetersiz olması ve mali altyapı unsurlarının güvenilir olmaması gösterilebilir. Türkiye'de 1982, 1985, 1994, 2000 ve 2001 yıllarında bankacılık krizleri yaşanmıştır (Kibritçioğlu, 2001: 175).

Beklenmedik şekilde borç yükü altına giren ülkeler, borç bulma arayışına girerler. Daha sonra borç aldıkları ülkelerden borç ödeme yükümlülüğünü yerine getiremediklerinden borçların ödeme vadelerini ertelemek zorunda kalırlar. Bu durumda ödeme sistemi kilitlenir, piyasa işleyişi yavaşlar. Bu nedenle ortaya mali krizler çıkar (Kibritçioğlu, 2001: 175). İlk bakışta borçlu ülkenin yükümlülüklerini yerine getiremeyeceği şeklinde algılanan *dış borç krizi*, ülkenin dış borçlarını erteleme girişimi ve isteği şekline dönüşür. Kısacası, borç vericilerin alacağını zamanında alamamasına yol açan bu durumlar dış borç krizi olarak tanımlanmaktadır (Gür, 1999: 24).

Döviz kuru (para). krizi, bir ülkenin parasına yönelik spekülatif hamleler sonucu kısa süre içinde bir paranın değerinin düşmesine ya da bir ülkenin parasının değerini döviz rezervlerinde büyük kayıplar veya faiz oranında hızlı bir yükselişle savunmak zorunda kalması durumunu ifade eder (Güloğlu, 2001: 11).

Kriz türlerinden de anlaşıldığı gibi kriz, aslında etki ettiği alana göre tanımlanmaktadırlar.

1.4. EKONOMİK KRİZLERİN TARİHÇESİ VE TÜRKİYE'YE ETKİLERİ

1. 4. 1. 1980 Öncesi Ekonomik Krizler

1980 öncesi dönemdeki krizler genellikle Türkiye ekonomisinin dışından kaynaklanan nedenlerden dolayı yaşanmıştır (Sönmez, 1996: 135).

1929-1933 yılları arasında tarım ürünlerinin fiyatları ve dış ticaret hadleri aşırı bir şekilde artmıştır. 1958 yılında ABD'nin resesyona girmesi, Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun paralarının konvertibiliteye geçmesi ve Roma Antlaşması'nın yürürlüğe girmesiyle ticaretin yönünü saptırıcı etkiler yaşanmıştır. 1970'li yıllarda finans ve dünya düzeninde karışıklıklar bulunmaktadır. 1971 yılında BrettonWoods sisteminin çökmesi, ABD dolarının altın pariteden ayrılıp devalüte olması, kağıt para sistemine ve dalgalı kura geçiş ve dünyada hammaddeler üzerinde hızlı bir spekülasyon ve fiyat artışlarının başlaması gibi ekonomik olaylar yaşanmıştır. 1974 yılında "Petro-dolarını dolaşıma döndürme" politikasının yarattığı borçlanmayla ortaya çıkan kriz durumu gündeme gelmiştir. 1974-1979 yılında petrol fiyatları OPEC tarafından yükseltilince ekonomide petrol şokuyla karşılaşılmıştır (Karaçor, 2001: 88).

1. 4. 2. 1980 Sonrası Ekonomik Krizler

1979-80 yıllarında ikinci petrol krizinin patlaması, İran–Irak savaşlarının başlaması sonucu faiz hadlerinin artması, tarım ürünü fiyatlarının düşmesi, 1982 yılında Latin Amerika ülkelerindeki "büyük borç krizi'nin etkileri, 1982'de az gelişmiş ülkelerde yaşanan değişimin dünya ekonomisine uyum çabaları ve bunun sonucu ortaya çıkan borç krizleri 1980 sonrası krizlerin yaşanmasına neden olan faktörler olarak sayılmaktadır (Sönmez, 1996: 136).

1980 itibariyle krizler finansal yetersizlik sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda da borç artışı gündeme getirmiştir (Demircan, 2004: 2). 1980 sonrası ekonomik krizlerinin Türkiye'de geçirdiği konjonktürel değişimler şöyle olmuştur(Uçar, 2007: 129):

- 1980 yılında ekonomi dip değere ulaşmıştır.

- 1981 yılından itibaren genişleme aşaması başlamıştır.
- 1987 yılında ekonomi zirve değerine ulaşmıştır.
- 1988 ve 1989 yıllarında ekonomide resesyon yılları olmuştur.
- 1990 yılında ekonomide tekrar canlanma olmuştur.
- 1991 yılında körfez krizinin etkisiyle duraklama olmuştur.
- 1992 ve 1993 yıllarında yükselişe geçiş olmuştur.
- 1994 yılında ani düşüş olmuştur.
- 1995-1996-1997 genişleme yılları olmuştur.
- 1998 duraklama yılı olmuştur.
- 2000 yılında ani bir yükseliş olmuştur.
- 2001 çöküş yılı olmuştur.
- 2002 ve 2003 toparlanma yılları olmuştur.
- 2003-2010'da ekonomi zirve değerlerine ulaşmıştır.

1980 sonrası dönemde ortaya çıkan ekonomik krizlerin nedenleri şu şekilde açıklanabilir; bu dönemde büyüme hızlarında sürekli dalgalanmalar meydana gelmiş ve enflasyon oranı oldukça yükselmiştir. İhracat artışı istikrarlı olmamış ve ithalat ivme kazanmıştır. Dış borç servisi sorunsuz şekilde yerine getirilmiş ancak iç ve dış borç artmıştır. Konsolide bütçe açığı ve kamu kesimi açığı sürekli artmıştır. Gelirlerin çoğu faiz ödemelerine girmiştir. İhracata yönelik sanayileşme gerçekleştirilememiştir. Bu olumsuzluklar 1994 ve 1999'da kendini daha çok hissettirmiştir (Sönmez, 1996: 485).

2. 4. 3. 1994 Ekonomik Krizi

Türkiye'nin 1980 yılından itibaren uyguladığı dışa açık ekonomi politikaları 1989 yılında TL'nin konvertibiliteye geçmesiyle yeni bir boyut kazanmıştır. Bu olayla

birlikte TL değer kazanmıştır. Bu dönemde iç borçlanma başta olmak üzere birçok mali politika hataları yapılmıştır. Merkez bankası sürekli para basarak borcun finanse etmeye çalışarak, iç borç faiz oranlarını düşürmeye çalışmıştır. 1994 krizinin nedenleri konusunda üç farklı görüş bulunmaktadır. Bunlardan biri, TL'nin uzun süre değer kaybetmesi ile ortaya çıkan dış borç açığıdır. Başka bir görüşe göre kamu açıklarının ulaştığı boyut ve ekonominin diğer temel göstergelerdeki kötüleşmeler, bu krizin meydana gelmesinin nedeni olmuştur. Üçüncü görüş ise makroekonomik göstergelerin kötüleşmesi ve ekonomi politikalarında yapılan yanlış düzenlemelerdir (Özer, 1999: 89).

3. 4. 4. 2001 Krizi ve Türkiye'ye Etkileri

Türkiye ekonomisi 1994 krizinden sonra hızlı gelişme sürecine girmiştir. 1997 yılın sonunda bütçe gelirleri 5 katrilyon 854 trilyon 300 milyon liraya ulaşmıştır. 1997 yılı enflasyonu, 1994 yılındakinden de büyük bir enflasyon olmuştur. Fiyatlar, ücret ve maaşlardaki artışların yanı sıra kamu açıklarına bağlı olarak faiz oranlarının yükselmesi enflasyonu körüklemiştir (Karaçor, 2001: 88). 1997 yılında ihracatın ithalatı karşılama oranı %53, 2 ile geçmiş yıllara göre gerilemiştir. 1998 yılında yüksek faizler, sermaye çıkışları, vergi sistemindeki belirsizlik Türkiye ekonomisini olumsuz etkilemiştir ve krize götürmüştür. 1999 yılında olumsuz gelişmelerin devam etmemesi için IMF ile stand-by anlaşması imzalanmıştır. Ancak hedefler tutturulamamış, döviz kurunda düzeltme yapılamamış ve TL aşırı değer kazanmıştır. Bu durum da tahmin edileceği üzere ihracatın zorlaşmasına ve ithalatın cazip hale gelmesine neden olmuştur (Özbilen, 2002: 626). 2000 yılında rekor dış ticaret açığı ve cari ödemeler açığı gerçekleşmiştir ve dış borçlarda artış olmuştur. İç borçların dış borçlarla ikame edilmesi ve reel faizlerin negatife düşmesine neden olmuş, iç borçların faizleri de önemli sorun olmuştur. Faizler düşünce halk döviz parasını bozdurup, yerli paraya geçmiştir. MB para arzının artmasına yol açmış ve enflasyon oranı yükselmiştir. İşte bu aşamada 2000 yılı kasım ayında başlayan 2001 Şubat'ında şiddetlenen 2001 krizini ortaya çıkarmıştır. 2001 krizinden sonra ise bankaların sermaye, kredi ve mevduat yapıları sağlam hale getirilmiştir. Ancak bu önlemler kısa vadede alınmıştır (Kansu, 2003: 161).

2001 Krizine neden olan bazı ekonomi politikaları şöyledir:

1. Faiz oranlarındaki yüksek artışlar,

1. MB bilançosunda ki dış varlıklar ve dış yükümlülükler arasındaki dengesizliğe bağlı sorunlar,

2. Dış ticaret yapısındaki bozukluklar,

3. Sermaye hareketlerindeki yapısal bozukluklar,

4. Döviz kurlarında meydana gelen bozukluklar ve dış borçlanma yapısındaki bozukluklardır (Dumrul, 2003: 138).

2001 krizinin sadece ekonomik değil sosyokültürel ve siyasi istikrarsızlık gibi nedenleri de vardır.

4. 4. 5. 2008 Krizi ve Türkiye Üzerindeki Etkileri

2008 yılında ABD mortgage kredileri ile patlak veren ve kısa bir süre sonra bütün dünyayı ve elbette Euro Bölgesini de etkisi altına alan küresel ekonomik krizler, Türkiye'yi de ciddi bir şekilde etkilemiştir. Finans sektöründe başlayan oradan reel sektöre sıçrayan krizin en önemli maliyeti ekonomik daralma ve yüksek oranlı işsizlik olmuştur (YıldızveDurgun, 2010: 1).

Başlangıçta finansal sektörden patlak vermiş olmasına rağmen, hızla reel sektöre de bulaşarak yayılan, 2008-2009 tarihlerinde meydana gelen küresel kriz, İkinci Dünya Savaşı sonrasında tecrübe edilen en ciddi ekonomik kriz olarak kayıtlara geçmiştir. Kriz öncesi, sırası ve sonrasında başta OECD ekonomileri olmak üzere, dünya ekonomisinde kaydedilen başlıca gelişmelerdeki en belirgin gözlem, global bazda ekonomilerin ciddi oranda küçülmesidir. İşsizlik oranları sıçrama yaparak artmış; dünyada işsizlik 1996-2007 arasındaki ortalama düzey olan % 6, 4'ten hızla % 8, 3 düzeyine çıkmıştır. 2009 yılında dünyada 30 milyon kişi işini kaybetmiştir. Krizin merkez üssü olan ABD ve AB'nin her birinde ayrı ayrı olarak 7, 5 milyon kişi işsiz kalmıştır. İşsizlik sadece sosyal problem değil, aynı zamanda kendi kendini besleyen bir kısır döngünün işareti olarak da alınmalıdır(Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği[Musiad],2011).

ABD'de patlak veren ve dünyaya yayılan küresel ekonomik krizinin altında yatan en büyük neden gayrimenkul ve kredi araçları olduğu bilinmektedir. ABD'de 2000'li yıllar boyunca konut fiyatları büyük yükselme göstermiştir. Bu yükselmenin nedeni ise kolaylıkla elden tutulan mortgagedır (tutulu satışlar). Sürekli yükselen konut fiyatları piyasalarda iyimser bir hava yaratmış, bankaların düşük gelirli ailelere konut satmak için kolay kredi sağlamasına yol açmıştır. Konut fiyatları inişe geçince suprimemortgage (yüksek risk ve yüksek faizli kredi). denilen bu kredi piyasasında çöküş yaşanmış kredi faizlerini ödeyemeyen düşük gelirli ailelerin iflas etmelerine ve konutlarına el konulmasına neden olmuştur (İnan, 2008: 47).

2008 ekonomik krizlerinin en büyük nedenleri şöyle özetlenebilir:

- Dünyanın başlıca petrol bölgesindeki ekonomik konumu,
- Dünya ekonomisinden yansıyabilecek tehditler, diğer devletlerin Türkiye'nin ekonomisine yönelik aldıkları kararlara kota koymak gibi,
- Terör eylemlerinde hedef konum,
- İş yaşamı ve bürokrasi ile siyasette yozlaşma,
- Yüksek reel gelirlerin yarattığı tehditler (Eğilmez, 2008: 49).

2008 Küresel krizinin Türkiye'de enflasyonla mücadelenin hedeflendiği ve bu amaçla istikrar programının uygulandığı bir zamana denk gelmesi bir şanssızlık olmuştur. Türkiye hem kendi bünyesinden hem de dışarıdan kaynaklanan nedenlerle krize maruz kalmış ve krizden nasibini almıştır. Buradaki ana sıkıntı tüketicilerin tüketimlerinden vazgeçmesi, ihtiyaçlarını ertelemeleridir. Azalan talebe bağlı olarak üretim düşüş göstermiştir. Bazı iş yerleri kapanmış, küçülmüş ve işçiler işten çıkarılmıştır (Karakoyunlu, 1999: 7).

1. 4. 6. Avro (Euro) Bölgesi (2010-?) Ekonomik Krizi ve Etkileri

2009 yılı sonlarında dillendirilmeye başlanan; 2010 yılı başında ciddileşen, 2010 yılı sonlarına doğru Avrupa'nın 'Avro' para birimini kullanan ülkelerde gerçekleşen borç kaynaklı ekonomik krizler, kriz beklentileri ve ardından gelişen

süreçtir. Halen devam eden 'Yunanistan 2010-2012 ekonomik krizi' bu sürecin en sıkıntılı kısmı olarak görülmektedir. Portekiz, İrlanda, İspanya, İtalya ve İzlanda da ciddi borç yüküyle karşı karşıya bulunmaktadır ("Ekonomi," 2012).

Bu krizler İrlanda Cumhuriyeti'nde başlamış daha sonra sırasıyla Portekiz ve Yunanistan'a sıçramıştır. Yunanistan'da kriz derinleşmiş ve ülke IMF ve AB ile borç anlaşması yapmıştır. Yunanistan'da ekonomik kemer sıkma politikaları yasalaşmış ardından çok büyük toplumsal olaylar meydana gelmiş ve sürmektedir ("Slovak Hükümeti EFSF Testini Geçemedi,"2012).

Bu kriz Avro Bölgesinin kurulduğu 1999 yılında beri görülen ilk kriz olmuştur.

Euro Bölgesi kriziyle ilgili son dönemlerdeki gelişmeler Euro bölgesinde birliğe karşı güven sorununu da beraberinde getirmiştir. Yunanistan, İrlanda ve Portekiz'in ardından son olarak Avrupa'nın önemli ekonomilerinden biri olan İspanya'nın da AB'den mali yardım istemesi, sonrasında uluslararası kredi derecelendirme kuruluşları tarafından İspanya'nın kredi notunun düşürülmesi, bu gelişmelerin ardından piyasalarda başlayan türbülans nedeniyle İtalya'nın da iflasa sürüklenebileceği öngörüleriyle beraber bir yandan Euro Bölgesindeki borç krizinin boyutlarıAB'nin krizle mücadele kapasitesine ilişkin endişelerin artmasına, diğer yandan çözüm için zamanın daralmasına yol açmaktadır. Nitekim Yunanistan'ın Euro'dan ayrılma ihtimalinin giderek arttığı, Euro'nun ve kaçınılmaz olarak AB'nin geleceğine ilişkin beklentilerin giderek kötüleştiği bir dönemde IMF Başkanı ChristineLagarde, Avrupalı liderlerin birlikte hareket ederek Euro'yu kurtarmak için 3 aydan daha az bir zamanları kaldığını söylemiştir (Uçar, 2012:1-2).

Euro bölgesiyle ilgili olumsuz öngörülere bir örnek de Avrupa Birliği 2011 yılı ikinci dönem başkanlığını yürüten Polonya'nın Maliye Bakanı JacekRostowski'dir. Rostowski Euro bölgesinde yaşanacak bir çöküşün uzun vadede savaşa dahi neden olabileceğini uyarısında bulunmuş, Avrupa'nın para birliğinin dağılmasının, Avrupa Birliği'nde de dağılma sürecini başlatacağını ve bunun bölgede yaratacağı risklerin yanında uzun vadede savaş sonucunu dahi doğurabileceğini belirtmiştir (http: //www. hurriyet. com. tr/ekonomi/19412065. asp, Erişim tarihi, 15. 05. 2012).

Avrupa Birliği'nin siyasi birlikteliğinin en önemli sembolü olan ortak avro(euro). 'dan vazgeçilmesi bundan 5 yıl öncesinde hayal bile edilemezken, krizin ardından gelinen noktada Yunanistan'ın Euro Bölgesinden ayrılmasıyla birlikte tetiklenebilecek parçalanma süreci küresel ekonomik düzlemde yakın vadede beklenen bir durum içerisinde yer almaya başlamıştır(Uçar , 2012: 2).

Küresel kriz ve ardından 2010 yılında AB'de patlak veren borç krizi Türkiye'nin AB-27 ülkelerine olan ihracatında önemli bir azalma yaşanmasına neden olmuştur. AB ekonomilerinde yaşanan yüksek bütçe açıkları ve borçlanma oranları nedeniyle Türkiye'nin en önemli ihracat pazarı olan Euro Bölgesi'nde yaşanan sıkıntıların devam etmesi halinde dış talepte daha fazla daralmanın ihracatı olumsuz yönde etkilemesi yüksek olasılığa sahiptir (TÜSİAD , 2011).

Türkiye ekonomisi için 2012 yılında ağırlığını koruyacak temel tehditlerin başında Avrupa borç krizi ve bu küresel nitelikteki sorunun dünya finansal sistemi üzerindeki yansımaları gelmektedir(TÜSİAD, 2011).

1. 5. KRİZ YÖNETİMİ

1. 5. 1. Kriz Yönetimi Kavramı

Kriz yönetimi olası felaketlere karşı hazırlıkları başka bir ifadeyle krize karşı yönetsel tedbir ve uygulamaları içermektedir (Barton, 1994: 59).

Kriz yönetimi bir yöneticinin kriz ortamında örgütsel amaçları kabul edilebilir bir maliyetle karşılama çabası bakımından daha merkezi bir yönetim tarzını gerektirmektedir (Ayan ve Demirdöğen, 1994: 126).

Kriz yönetimi kavramı, korku krizi veya fırsat krizi, krizden kaçma veya krizi çözme yaklaşımları açısından da tanımlanmaktadır. Korku krizlerinin yönetiminde olası kayıpları minimize etme, fırsat krizlerinde ise kazanımları maksimize etme amaçlanır. Krizden kaçma yaklaşımında krizin ortaya çıkışı kontrol edilememektedir (Dinçer, 2005: 1).

Kriz yönetimi kavramı içerisinde krizi önleyici ve giderici bir takım eylemler yer almaktadır. Bunlar Şekil 1. 4. 'deki gibi gruplandırılabilir.



Şekil 1. 4. Krize Yönelik Önleyici ve Giderici Eylemler

Kaynak: Mitroff, 1998: 15

1. 5. 2. Kriz Yönetimi İlkeleri

Başlıca kriz yönetimi ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Booth, 1993:63). :

1. Kriz yönetimi bir planlama olayıdır.

2. Kriz yönetimi stratejik yönetimle ilgilidir.

3. Pazarlama ve halkla ilişkilerle ilgilidir.

4. Risk yönetimini içermektedir.

5. Gerek işletmede kriz uzmanlarının istihdamını ve gerekse ilgili kurum veya enstitülerden bilgi almayı gerektirmektedir.

6. Eğitsel programları içermektedir.

7. Etkin bir iletişim ve eşgüdümlemeyi gerektirmektedir.

Kriz yönetiminin ilkeleri belirlenirken işletmeden işletmeye farklılıklar olabilmektedir. Genelde etkin bir kriz modeli oluşturulabilmesi için (Mitroff, 1998, s18-20). ;

- Kriz yönetiminin kendine has özelliklerinin bulunduğu kabul edilmelidir.
- Krize yönelik erken uyarı sistemleri kurularak, olası bir kriz önceden sezilebilmelidir.
- Krizi atlatan işletmeler, krize hazırlık veya önlemek için kurulan yapıyı sürekli gözden geçirmelidirler.
- Olası bir krizin kayıplarını azaltmak için kurulan yapılar sürekli analiz edilerek, eski ortama dönüş olasılıkları gözden geçirilebilmelidir.
- Kriz yönetimi ekipleri kurularak bunlara yönelik eğitsel programlar saptanabilmeli ve etkinlik yolunda diğer dallardan yararlanılabilmelidir.
- Krizler çok farklı neden ve koşullardan oluşabilirken, kriz yönetiminin ilkeleri stratejik yönetim ilkeleri ile benzerlik gösterebilmektedir.

Yapılan tanımlamalar, krizin yapısı ve kriz yönetimi ilişkisi bağlamında kriz yönetimi ilkeleri aşağıdaki gibi de sıralanabilecektir ("Ekonomik Miyopluk Nasıl Tedavi Edilir," 2005):

1. Krizin yaklaştığını ve koşullardaki değişiklikleri vakit geçmeden algılayacak bir erken uyarı sistemi geliştirmek,

2. Paniğe kapılmamak,

3. Alternatif olasılıklar için farklı taktikler ve kriz planları oluşturmak,

4. Alternatif ürün bileşkeleri ve üretim süreçleri geliştirmek,

5. Etkin kararlar alıp zamanında uygulayabilmek,

6. Olay ve eğilimleri aşırı abartmaktan ve aşırı tepkilerden kaçınmak,

7. Rakiplerin kriz ortamındaki eylemlerini dikkatle izlemek ve koruyucu önlemler almak,

8. Girdi maliyetlerindeki artışları çıktı fiyatlarına küçük oranlarla yansıtmaya çalışmak,

9. Fiyatlama kararlarını beklenen olası enflasyon ortamlarına göre saptamak,

10. İşletme personelini yabancı gibi görmemek ve içe kapanmak yerine kısa sürelerle de olsa onlarla ilgilenmek,

11. Gerek işletme, gerekse yöneticiler bazında elde edilen prestijleri krizi aşma yolunda etkin olarak kullanmak.

1. 5. 3. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin bir kısım özellikleri vardır. Kriz durumu önceden tahmin edilemediğinden örgütün tahmin ve önleme mekanizmaları yetersiz kalabilmektedir. Ayrıca örgütün amaç ve varlığını tehdit etmektedir. Bu durumun üstesinden gelmek için her zaman yeterli bilgi ve zaman bulunamayabilir (Can, 2002: 333).

Kriz, her işletmenin yaşamında karşılaşabileceği bir durumdur. Bu nedenle yöneticilerin krize karşı daima hazırlıklı olması gerekir. Yönetim becerisi, risk ve kriz anlarında ayrı bir önem kazanır. Her şeyin normal ve yolunda gittiği durumlarda

yönetim becerileri çok belirgin değildir. Kriz yönetimi, yönetimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kriz yönetimi becerisine sahip olmayan işletmelerin ayakta kalmalarını beklemek pek olası değildir (Demirtaş, 2000: 355).

Krizin ne olduğunu bilmek kadar krize ilişkin yanlış anlamaların farkında olmak, örgütlerde etkili kriz yönetimi sürdürmek ve krize karşı sürekli hazır bulunmak gerekmektedir. Krize karşı hazır olabilmek ve krizle etkili şekilde başa çıkabilmek için hatırda tutulması gereken bazı özellikler şunlardır (Booth, 1993: 96)**:**

1.Krizler kaçınılmazdır. Yöneticiler, krizin kaçınılmaz olduğuna inanırlarsa, bu durum, örgütte bir kadercilik yaklaşımı yaratır. Böylece, muhtemel krizlerin etkisini sınırlayacak gerekli tedbirlerin alınmasında bile başarısız olunur.

2.Krizi önlemek veya anlamak için gerekli temel bilgiden yoksunuz. Bu durum, bilimsel/bilgi temelli örgütlerde yaygın bir yaklaşımdır. Olumsuz etkilere ilişkin herhangi bir bilimsel veri olmadığı için, ürünlerinin kanıtlanmamış yan etkilerine yönelik herhangi bir girişimde bulunmazlar.

3.Daha iyi teknoloji, gelecekteki krizleri önleyecektir. Gelişen teknoloji, genellikle yönetiminde, teknolojik olarak güvenli prosedürlerinin kullanımının, hataları ve krizleri önleyeceği inancını oluşturur. Gerçekte, teknolojinin etkin kullanımı hata oranını azaltabilir, fakat oluşabilecek bir hata ya da krizin etkisi de buna karşılık daha büyük olacaktır. Yüksek karmaşıklık, düşük risk, yüksek etki sistemleri giderek yaygınlaşmakta ve örgüt yönetimini güvenliğin garanti olduğuna ilişkin tehlikeli bir mite çekmektedir.

4.Kriz yönetimi, örgütsel gelişim için zararlıdır. Bu mit, bazı örgütler tarafından kendi etkinliklerini doğrulamak amacıyla kullanılır. Bu görüş, personele yönelik çok fazla güvenlik ve korumanın, gerekli deneyim ve gelişim için fırsat vermediğini savunur. Kriz tehlikesinin ve risk alma korkusunun, yeni ürün geliştirmeyi engellediği söylenir. Etkili bir kriz yönetimi politikasına paralel olarak örgütsel gelişim sağlanabilir.

5.Kriz yönetiminde duygulara yer yoktur. Esasında kriz yönetimi, etik bir sorumluluk da gerektirir. Sezgisel bir güç ve duygusal bir anlayış, krize hazır olma ve krizle başa çıkmada önemlidir.

Kriz yönetimini, örgütsel gelişime bir engel değil, örgütsel gelişimi destekleyici bir enstrüman olarak yorumlamakta fayda vardır. Kriz yönetiminde etik değerleri ön plana çıkarmak, sezgisel girişimlere önem vermek gerekmektedir.

1. 5. 4. Kriz Yönetim Süreci ve Krizin Olası Sonuçları

Her kriz, başarının anahtarını yine kendi içinde barındırır. Bu potansiyel başarıyı ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sonuçlarını almak, kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kötü kriz yönetiminde, krizi fırsata çevirme yokturtam tersine durumu kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmak vardır(Augustine, 2000: 13-14). Kriz yönetimi, muhtemel başarı ve başarısızlık durumlarının iyi analiz edilmesini gerektiren bir süreçtir.

Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve ileriye yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve başa çıkma metotlarının belirlenmesini, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 2000: 363).

Can'a göre: Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütü kriz durumlarına hazırlamaktır. Kriz yönetim süreci beş aşamada incelenebilir(Can, 2002: 337-340):

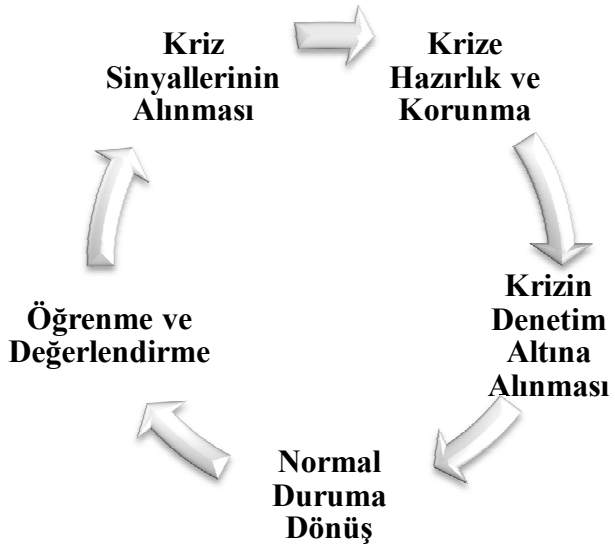
1. Kriz sinyallerinin alınması

2. Krize hazırlık ve korunma

3. Krizin denetim altına alınması

4. Normal duruma geçiş

5. Öğrenme ve değerlendirme.



Şekil 1. 5. Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: Can, 2002: 339

Augustine(2000: 17-39). ise kriz yönetim sürecini, krizden kaçınmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurmak, krizi çözmek ve krizden yarar sağlamak olarak altı aşamada açıklamaktadır. Bu aşamalar ya da alternatif çözümler sırasıyla şöyle özetlenebilir:

1.Krizden Kaçınmak: Birinci aşama, doğal olarak krizin önlenmesi aşamasıdır. Potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu olmasına rağmen, bu aşama genellikle bütünüyle atlanır. Belki de birçok yönetici, krizleri günlük yaşantının ve varoluşun kaçınılmaz bir koşulu olarak kabul ediyordur.

2.Krizi Yönetmeye Hazırlanmak: Birçok yönetici, gelecekteki krizler için planlama yapmaya fazla zaman ve dikkat ayırmaz. Kriz yönetiminin ikinci aşaması, önleme çabaları işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlanmak, kriz gelip çattığında karşılaşılacak çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır.

3.Krizi Saptamak: Kriz yönetiminin bu aşaması, yani gerçekten bir kriz olduğunu kabul etmek, çoğu zaman en zor olanıdır. Gerçeklikle yüz yüze gelmek ve bir krizi kabul etmek, kriz yönetiminde önemli bir aşamadır.

4. Krizi Dondurmak: Kriz yönetiminin bu aşaması, önceliklerin belirlenmesini, kan kaybının durdurulmasını gerektirir. Zor kararların, üstelik çabuk bir şekilde alınması gerekir. Bu aşamada, kararlılık kritik önem taşır. Bu aşamadaki sorun, genellikle neyi bilmediğinizi bilmemenizdir. Enformasyon çok azdır ya da neyin önemli olduğunu eleyip bulamayacağınız kadar çoktur.

5. Krizi Çözmek: Bu aşamada, esas olan hızdır. Kriz kesinlikle beklemeyecektir. Doğru şeritte olsanız bile, orada durup beklerseniz ezilirsiniz. Hızlı ve kararlı girişimlerle kriz çözülmelidir.

6. Krizden Yarar Sağlamak: Bir örgüt, kriz yönetim sürecinde, önceki aşamaları hatasız geçebilmişse yani krizi daha da kötüleştirmemeyi bir şekilde başarmışsa, altıncı aşama, bazı kayıpları en azından kısmen giderebilme ve tahribatı onarmaya başlama fırsatı sunar. Özetle, örgütün krize girmemesi için her türlü çabayı içermektedir.

2.BÖLÜM

2.PAZARLAMA STRATEJİLERİ

2. 1. PAZARLAMA VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

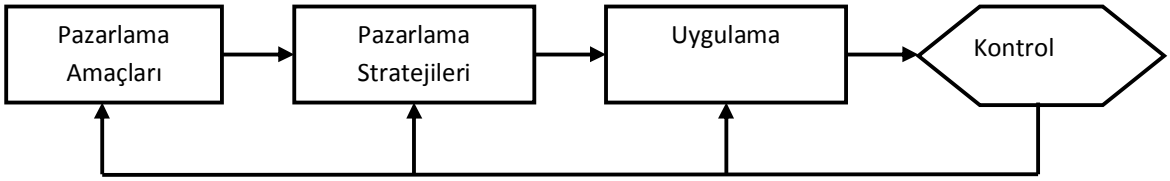
İşletmelerde pazarlamanın rolü, hedef pazardaki tüketicinin değişen istek ve ihtiyaçlarını tanımlamak, tüketiciye en iyiyi sunabilmek için pazarlama stratejilerini dizayn etmek ve böylece pazarlama amaçlarına ulaşabilmektir (Yükselen, 1990: 31).

Bu bağlamda pazarlama stratejilerine geçmeden önce strateji kavramını izah etmekte fayda vardır. Askeri bir kavram olan strateji, bir amaca ulaşmak için seçilen temel eylem planıdır(Oluç, 1992: 7). Strateji seçilen temel eylem planına bağlı kalarak kendi gücümüzü şartlara uygun yerleştirip, gerektiğinde de harekete geçirmek olarak da tanımlanabilir. Bu da ‘’sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme’’ gibi anlamları içerir(Dinçer, 2005: 89). Başka bir ifadeyle strateji, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün misyonuna uygun hareket edebilmek için geliştirilen kapsamlı programlardır (Şimşek, 1999: 131).

Strateji ile hedef (planlar). birbiriyle karıştırılmamalıdır. Hedef nereye varılacağını ; strateji ise, hedefe nasıl ulaşılacağını ifade eder (İslamoğlu, 2006: 189).

İşletmenin yönetim işlevi bakımından strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen, işletmenin bütününü ilgilendiren bir kavramdır. Strateji, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çevrenin analiz edilmesi, işletmenin kendi imkan ve kabiliyetlerini belirlemesi ve bu ikisi arasında en uygun hareket tarzlarının seçilmesi ve uygulanması olarak tanımlanabilir (Dinçer ve Fidan, 2009: 28). Esasen işletme yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütleme, koordinasyon,

yürütme, kontrol). stratejik yönetimde de değişmemekte ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar daha çok dış çevre üzerine odaklanmaktadır(Üzün, 2000: 39).



Şekil 2. 1. Pazarlama Yönetim Süreci

Kaynak: Torlak, Ö. v, 2006: 298: Kotler, J. Saunders, G. Armstrong,ve V. Wong, (1996). Principles of Marketing, TheEuropean Edition, PrenticeHall.

Pazarlama stratejisi, pazarlama hedeflerine ulaşmak için benimsenen bir pazarlama mantığı veya politikası olarak tanımlanabilir. Pazarlama stratejisi, hedef pazar, pazarlama karması ve pazarlama giderleri gibi konuların koordinasyonundan ibarettir (Cemalcılar, 1994: 315). Bu konuların koordinasyonunu sağlamak için belirtilen konularda kararların oluşturulması gerekmektedir. Bu kararlar şöyle ifade edilebilir (Cemalcılar, 2000: 262):

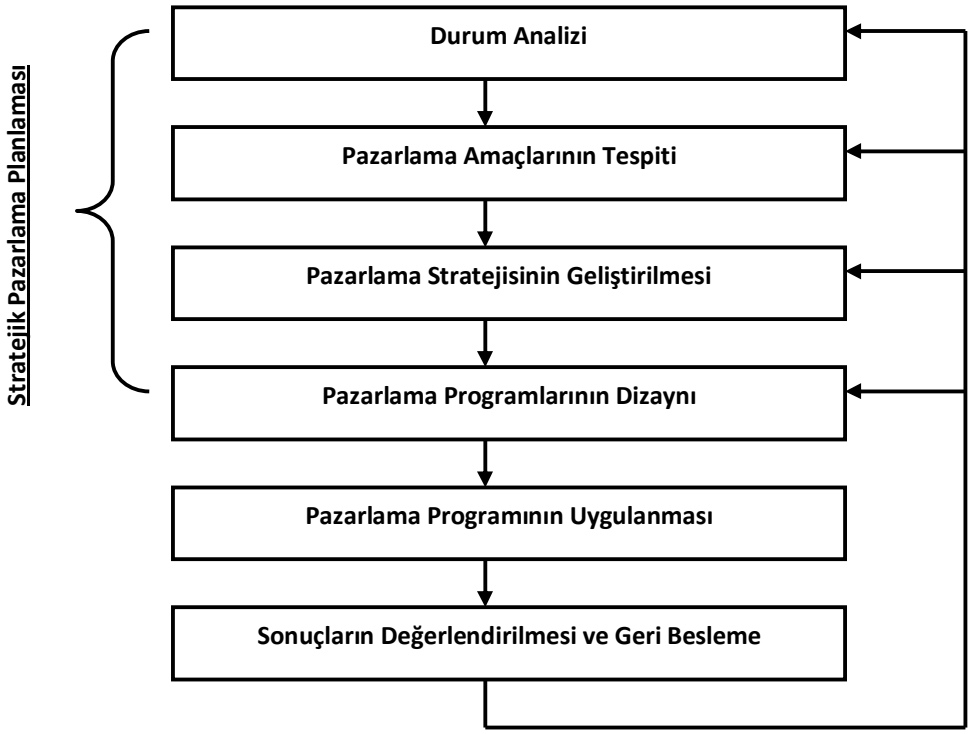
- **Hedef pazarlar**: Tüm pazar bölümlerinde aynı çabayı sarf etmek yerine, rekabet açısından en iyi biçimde hizmet verilecek pazar bölümlerine satış çabalarını yoğunlaştırmak çok daha isabetli olur.

- **Pazarlama karması** : Hedef pazarlar saptandıktan sonra, her hedef pazar için ayrı ayrı pazarlama karmaları geliştirilir.

- **Harcama** : Bu aşamada, geliştirilen pazarlama karmaları için yapılacak harcama düzeyi belirlenir. Bu genellikle, yıllık tahmini satış gelirinin bir oranı olarak hesap edilir.

Pazarlama stratejisi, esasen pazarlama planlamasının bir aşaması olarak değerlendirilir (bkz. Şekil 2. 2). . Planlama, pazarlama strateji biçimlendirmesinin tamamlayıcısıdır ve etkin bir stratejinin de temelini oluşturur. (Oluç, 1992: 7). Pazarlama planı genellikle şu üç temel soruyu yanıtlar : 'Neredeyiz ? Nereye gitmek istiyoruz ? Oraya nasıl gideceğiz? ' (Torlak ve diğ. , 2006: 298; GaedekeveTootelian, 1983: 465). 'Neredeyiz ?' sorusu işletmenin pazardaki durumu ve pazarın özellikleri

analiz edilerek(durum analizi). cevaplanır. 'Nereye gitmek istiyoruz ?' sorusu gelecek dönemde pazarlama eylemlerine yol gösterecek pazarlama amaçlarının saptanmasıyla ilgilidir. 'Oraya nasıl gideceğiz? ' sorusu ise, belirlenen hedeflere ulaştıracak pazarlama stratejisinin belirlenmesi, uygulama programının ve bütçenin oluşturulmasıyla cevaplanır (Cemalcılar,1994: 314).



Şekil 2. 2. Stratejik Pazarlama Planlaması

Kaynak: Torlak, Ö. v, 2006: 299; Neidell, 1983, Strategic Marketing Management.

Doğru ve isabetli bir pazarlama stratejisi, henüz hedef pazarın seçiminde pazarı oluşturan çeşitli bölümlere farklı ölçülerde ağırlık vermeyi gerektirir. Böylece işletme enerjisini rekabet açısından en iyi hizmet edebileceği pazar bölümlerinde yoğunlaştırır.

Üretken bir pazarlama stratejisi, kendisinin alt takımı olan pazarlama karması bileşenlerini (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma). her yönüyle göz önüne almalıdır. Bir pazarlama stratejisi, bir pazarlama karması bileşenine, sözgelişi ürünü geliştirmeye ağırlık verirken bir başka stratejisi öbür pazarlama karması bileşenine, sözgelişi, fiyatı

düşürmeye ağırlık verebilir. Bir başkası kaliteli bir satış gücüne ağırlık verebilir. Bununla beraber diğer bileşenler de gözden uzak tutulmazlar (Oluç, 1992: 7).

Pazarlama stratejisi belirlenirken göz önüne alınması gereken en önemli nokta, beklenen sonuçları elde etmeye ve en fazla faydayı sağlamaya çalışırken mümkün olan en düşük riski üstlenmeye gayret gösterilmesidir. Pazarlama stratejisi geliştirilirken yapılması gereken üç faaliyet söz konusudur. Bunlar, arzu edilen pazar konumunun belirlenmesi (konumlandırma). , büyüme stratejisinin seçimi ve uygun pazarlama stratejisinin seçimidir. Ayrıca pazarlama stratejisini belirlerken işletmenin güçlü yönlerini mümkün olduğunca öne çıkarmak ve zayıf yönlerini ise en düşük seviyede tutmaya özen göstermekte fayda vardır(Torlak ve diğ. , 2006: 305).

İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak, geliştirilen pazarlama stratejisinin dış çevre faktörleri ile işletmenin imkan ve kaynaklarına uygunluğu bakımından önemlidir. Başka bir ifadeyle pazarlama stratejisi formüle edilirken, başlangıçta mutlaka söz konusu stratejinin uygunluğuna dikkat edilmelidir(Ecer ve Canıtez, 2004:64).

Bu anlamda tüm stratejilerin ana kaynağı o örgütün misyonu olduğundan pazarlama stratejisi işletmenin ana amaçlarına göre belirlenmeli ve bazı hallerde aynı anda farklı pazarlama stratejilerinin kullanılabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Ecer ve Canıtez, 2004: 65).

Tanımı, boyutları ve yanıtlamak zorunda olduğu soruları dikkate aldığımızda pazarlama stratejisi kavramı 5 temel unsurdan oluşur(Ecer ve Canıtez, 2004: 64; Walkerdiğ. , 1992 : 9):

- **Stratejinin Vizyonu**: Eğer işletme yönetimi, işletmenin mevcut durumunun ne olduğunu ve gelecekte hangi durumda ve yerde olabileceğini tanımlayabiliyorsa stratejinin vizyonu ve kavrayış kabiliyeti de iyi olur.

- **Amaç ve Hedefler** : Pazarlama stratejileri performans değerleri ve hedeflere spesifik anlamda vurgular yapmalıdır.

- **Varlık ve Kaynakların Dağılımı** : Sonsuz varlık ve kaynaklara sahip olan bir işletme olmadığına göre uygulanan pazarlama stratejilerinde hangi varlık ve kaynakların hangi ürün ve pazarlara ayrıldığı belli olmalıdır.

- **Güçlü Rekabet Araçlarına Vurgulama Yapılması** : İşletmenin faaliyet alanında sahip olduğu güçlü rekabet araçları veya avantajları pazarlama stratejisinin en önemli unsurudur. Bu, işletmenin rakipleriyle nasıl rekabet edebileceğini tutarlı bir şekilde açıklamasına yardım eden önemli bir unsurdur.

- **Sinerji :** İşletmenin pazarlama fonksiyonuyla beraber düşünüldüğünde sahip olunan varlık ve kaynaklarla ürün ve pazarlar arasında sinerji yaratılabilmesi ideal bir pazarlama stratejisiyle mümkün olabilmektedir.

Bir pazarlama yöneticisi için birçok pazarlama stratejisi seçenekleri vardır. Bu stratejinin seçimi pazar, ürün, rekabet ve diğer çevresel faktörlere bağlıdır. Çeşitli ürün üreten firmalar her bir ürün için farklı stratejiler öngörebilirler (Oluç, 1992: 7).

Kriz gibi belirsizlik ve durgunluk ortamlarında ise, pazarlama yöneticilerinin hem tüketicileri ellerinde tutabilmeleri hem de kâr elde edebilmeleri için pazarlama strateji ve eylemlerini gözden geçirmeleri bir bakıma gerekirse modifiye etmeleri gerekmektedir (Shama,2003: 62-63).

Ancak pazarlama yöneticilerinin krize tepkisi, bunun işletmeleri üzerindeki etkisini ve anlamını nasıl algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Çünkü olası bir kriz farklı işletmeleri farklı şekillerde etkileyebilmektedir (Shama,2003: 62-63).

Kotler, söz konusu kriz ortamlarında pazarlama yönetiminin esas işinin işletme mallarına olan talebin yapısını ve düzeyini düzenlemek olduğunu belirtmektedir (Yükselen, 1990: 31).

Gerek normal ve gerekse de mobilya işletmelerinin kriz dönemlerinde uygulayabilecekleri pazarlama stratejileri beş bölümde incelene bilinir. Bu stratejiler; büyüme, pazar payı, rekabetçi, maliyet düşürme,ve müşteri kazanma stratejileri olarak sınıflandırılabilir (Kaşlı,2009: 91, Öztürk ve Türkmen, 2006: 77, Usal ve Oral, 2001; Tek, 1997).

2. 2. BÜYÜME STRATEJİSİ

İşletmelerin uyguladıkları politika ve stratejiler özellikle küreselleşmenin getirdiği büyük ve çok boyutlu rekabetle beraber farklılık göstermeye başlamıştır. İşletmelerin böylesi rekabet ortamlarında hayatlarını sürdürüp etkinliklerini arttırabilmeleri için izleyebilecekleri en belirgin stratejiler, büyümeye dayalı stratejiler olmuştur(Dinçer, 2005: 166).

Bazı işletmeler pazardaki dengelerden memnun kalabilir ve halihazırdaki işletmesinin mevcut yapısını koruma ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak bir pazarlama stratejisi seçme yoluna gitmektedir. Ancak birçok firma için büyüme hedefi kaçınılmazdır (Torlak ve diğ, 2006: 316).

Özellikle çevresel baskılara karşı koyabilme, çevreye uyum sağlama, pazarı geliştirme ve genişletme, rekabet gücünü arttırma ve koruma gibi avantajlarından ötürü birçok işletme büyümek ister. Çalışanları yeni hedeflere, daha fazla üretime, verimli olmaya ve etkin arayışlara yönlendirmek de büyüme amaçlarındandır. Bunun yanında paydaşlara, çalışanlara daha fazla gelir sağlamak, kamuoyu karşısında güç ve prestij elde etmek, istihdama katkı sağlamak, sayılabilecek öteki büyüme amaçlarıdır (İslamoğlu, 2006: 187).

Özetle belirtmek gerekirse işletmeler, büyüme stratejileri ile büyümeyi ve pazardaki paylarını arttırmayı amaçlarlar. İşletmeler büyüme stratejilerini izlerken yoğun büyüme, tamamlayıcı büyüme ya da çeşitlenerek büyüme stratejilerinden kendilerine uygun olanı tercih edebilirler (Kaşlı, 2009: 91, Tek, 1997; Usal ve Oral, 2001).

2. 2. 1. Yoğun Büyüme Stratejisi

Şayet bir pazarın tamamına hizmet verilmiyorsa veya mevcut pazarda büyüme potansiyeli varsa, aynı ürünü aynı pazara sunmaya devam ederek satışlar arttırılabilir(Torlak ve diğ. , 2006: 316).

Bir işletme yoğun büyüme stratejisi bağlamında değişik alternatifleri deneyebilir. Ansoff, en iyi büyüme yollarının mal(ürün). -pazar vektöründen geçtiğini belirtmektedir(İslamoğlu, 2006: 189). Şekil 2. 3. 'te ürün-pazar vektöründe görüldüğü gibi muhtemel yoğun büyüme yolları görülmektedir.

Tablo 2. 1. Büyüme Stratejileri**, Kaynak:** Torlak, Ö. v, 2006: 316 : Kotler, 1994: 77

Ürün – Pazar Matrisine Göre Yoğun Büyüme Yöntemleri		**Ürün**	
		Mevcut ürün	**Yeni ürün**
Pazar	**Mevcut pazar**	**pazara nüfuz etme**	**ürün geliştirme**
	Yeni pazar	**pazar geliştirme**	**çeşitlendirme**

Tablo 2. 1. 'de de görüldüğü gibi, yoğun büyüme stratejisi dört değişik biçimde yürütülebilmektedir.

a- pazara nüfuz etme stratejisi: Mevcut bir ürünle aynı pazarda daha fazla ürün satmaya çalışmaktır. Yoğun reklam ve promosyon kampanyalarının daha çok uygulandığı stratejidir (Torlak, 2006: 316). Amaç pazarın içine işlemek (market penetration). suretiyle pazara yayılmak ve şimdi üretmekte olduğu ürünlerin pazardaki satışlarını arttırıp pazar payını genişletebilmektir(Oluç, 1992: 9). Burada pazar ve ürün karmasında değişiklik yapılmadan büyüme amaçlandığından, değişik kaynaklarda bu strateji, pazarlarda etkin olma stratejisi ve pazarlara derinliğine girme ifadeleriyle vurgulanır(Ecer ve Canıtez, 2004: 71).

Pazar payını genişletmek için pazarda etkili olmayı amaçlayan bir işletmenin önünde 3 seçenek bulunmaktadır :(İslamoğlu,2006: 189, Kotler: 1994: 77).

- *Mevcut müşterilerin mamulle ilgili kullanım oranlarını artırma*:

a- Satın alma birimini artırma,

b- Mal eskime oranını artırma,

c- Başka kullanım alanlarını tanıtma,

d- Artan kullanımları teşvik etmek.

- *Mevcut pazardaki rakiplerin müşterilerini çekme :*

a- Daha etkin marka farklılaştırması,

b- Satışı artırıcı çabalara yönelmek.

- *Mevcut pazarlardaki potansiyel müşterileri fiili müşteri haline getirme :*

a- Fiyat indirimleri, ödeme kolaylıkları ve özendirme,

b- Fiyatlama yoluyla mala saygınlık kazandırma,

c- Yeni kullanım alanlarını tanıtma.

b-pazar geliştirme stratejisi: Şimdi üretilebilmekte olan ürünleri yeni pazarlara (başka pazar dilimlerine, başka ülkelere). götürebilmek olarak tanımlanabilir(Oluç, 1992: 9). Başka bir ifadeyle bir işletmenin mevcut bir ürünle yeni pazarlara girmesidir. Coca-Cola firmasının geçmişte değişik uluslar arası pazarlara girmesi buna bir örnek olarak gösterilebilir (Torlak, 2006: 316).

Pazarı genişletmeyi amaçlayan bir işletmenin önünde iki temel hareket tarzı ve bunların alt uygulamaları bulunmaktadır(İslamoğlu,2006: 190):

1. *Ek coğrafik pazarlara açılmak :*

a- Bölgesel genişleme,

b- Ulusal genişleme,

c- Küresel genişleme.

2. *Başka pazar bölümlerine girmek :*

a- Başka pazar bölümleri için mal türleri geliştirmek,

b- Başka dağıtım kanallarına girmek,

c- Tanıtımı yükseltmek.

İşletmeler pazarı geliştirirken ya da pazarda etkili olmaya çalışırken farklı imkanlardan faydalanıp pastayı büyütebilir ve büyüyen pastadan eskisine oranla daha çok yararlanabilirler. Fakat bu farklı imkanları görebilmek için tüketici, rakip, tamamlayıcı ve tedarikçi eksenini dikkatli bir şekilde kullanmak gerekir. Çünkü pazarı geliştirmek bu dörtlü yapıya bağlıdır(İslamoğlu, 2006: 190).

c- ürün geliştirme stratejisi : Mevcut pazarda satışları arttırmak için yeni bir ürünü geliştirmek veya mevcut ürünü iyileştirerek ürüne olan talebi arttırmak suretiyle büyüme yoluna gitmektir(Torlak ve diğ. , 2006: 316). Başka bir ifadeyle işletmeler mevcut pazarlarına yeni ve farklılaştırılmış ürünlerle odaklanıyorlarsa ürün geliştirme stratejisinden söz edilebilir(Ecer ve Canıtez, 2004: 73).

Ürün geliştirme stratejisi şu yollarla uygulanır :(İslamoğlu,2006: 191).

- *Yeni mal özellikleri geliştirmek,*
- *Benimsetme, farklılaştırma yapmak (renk, biçim, estetik, model vb).*
- *Büyütme, küçültme, yeniden düzenleme, birleştirme,*
- *Farklı nitelikte mallar geliştirme*
- *Yeni model ve büyüklükte mallar geliştirme.*

2. 2. 2. Tamamlayıcı Büyüme Stratejisi

Bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde yeterince büyüyerek güçlenmesi sonucunda sektördeki mevcut tedarikçiler ve dağıtıcılar üzerinde bir nevi kontrol kurarak ortaklığa gitmesi veya tamamen satın alıp hakimiyet kurması olarak tanımlanabilir(Torlak ve diğ. , 2006: 317).

İşletmelerin dikey(ileriye doğru). ve yatay(geriye doğru). olarak büyümeye yönelmesi bakımından bütünleşme stratejisi olarak da ifade edilir. İleriye doğru bütünleşen işletmeler, talep noktalarını ele geçirerek dağıtım karlarından daha fazla pay almayı amaçlar. Geriye doğru büyüyen işletme ise arz kaynaklarına ulaşarak dağıtım karlarını artırmaya çalışır. Öte yandan bazı ekonomik gruplar(holdingler). yatay ve dikey büyümeyi bir arada yürüterek, pazarı denetim altına almak isterler(İslamoğlu, 2006: 191). Bu strateji 'entegrasyonla büyüme stratejileri' olarak da ifade edilmektedir.

2. 2. 3. Çeşitlendirerek Büyüme Stratejisi

Büyüme stratejileri ya da yollarından biri de tüm yumurtaların aynı sepete konmaması mantığını simgeleyen çeşitlendirme yani değişik alanlara yatırım yapmaktır. İşletmeler farklı alanlardaki fırsatlardan yararlanmak amacıyla ürün, hizmet, faaliyet alanı ve hizmet ettikleri tüketici gruplarını çeşitlendirirler (İslamoğlu,2006: 191). Ancak bu stratejinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için işletmenin sahip olduğu imkan ve kaynakların yeterli olması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle çeşitlendirme stratejisi, diğer stratejilere kıyasla daha fazla imkan ve kaynak ister(Ecer ve Canıtez, 2004: 74).

Kısaca yeni pazarlara yeni ürünlerle girme stratejisi olarak da tanımlanabilen çeşitlendirme stratejisinin üç farklı türü vardır :(Torlak ve diğ. ,2006: 316).

- *yatay çeşitlendirme*: Bir işletmenin mevcut pazara teknolojik açıdan mevcut ürünüyle ilgisi olmayan yeni bir ürünü sürmesidir.

- *konsentrikçeşitlendirme* : Yeni pazarlara teknolojik açıdan mevcut ürünlere benzer ürünlerin sürülmesidir (asıl faaliyet konusu merkezli).

- *konglomeratif çeşitlendirme*: Yeni pazarlara mevcut ürünlerden tamamen farklı ürünlerle girme stratejidir (asıl faaliyet konusu dışında).

2. 3. PAZAR PAYI STRATEJİSİ

Pazar payı, bir işletmenin satışlarının mevcut sektördeki satışlar içindeki % payı olarak tanımlanmaktadır. Bu pay, genellikle işletmelerin pazarlama bileşenlerine yaptığı yatırımlara ve bu yatırımların etkinlik ve verimliliğine bağlıdır (İslamoğlu, 2006: 84).

İşletmeler bir pazara girmeye karar verdiğinde pazarda hedef alacağı pazar payını ve bu paya ulaşmak için izleyeceği stratejilerini belirlemek zorundadır. Bu bakımdan pazar payı rekabette önemli bir unsur haline gelmiştir diyebiliriz. Çoğu durumda, hedefledikleri pazarda önemli bir paya sahip olan işletmeler rekabet avantajına sahip olmaktadırlar(ÇobanoğluveVayvay, 2004: 24).

Kotler'e göre pazar payı stratejileri, hedef pazar seçiminde işletmenin amaçladığı konuma göre uygulanır ve genelde yoğunlaşmış pazarlama stratejisi, farklılaştırılmış ve farklılaştırılmamış strateji olarak 3 başlık altında incelenebilir (Ecer ve Canıtez, 2004: 74).

2. 3. 1. Yoğunlaşmış Pazarlama Stratejisi

Firmaların pazarlama çabalarını pazarın tek bir bölümünde toplamasıdır (Hatipoğlu, 1993: 27). Bu stratejinin amacı, büyük pazarlardan küçük paylar almak yerine küçük pazarlardan(bölümlerinden). büyük paylar almaktır.

Bazı pazarlamacılara göre firma kaynaklarının tek bir pazar bölümünde değerlendirilmesi ile elde edilebilecek kâr birkaç pazar bölümünden elde edilebilecek kârdan daha fazladır. Çünkü firmaların tek bir pazar bölümüne odaklanması, o pazar bölümünü oluşturan kişi veya kuruluşların istek ve ihtiyaçlarını, niyetlerini, tatmin olma düzeylerini daha iyi anlamaya ve elde edilen verilere göre başarılı sonuçlar verebilecek pazarlama karması geliştirmelerine olanak verir (Mazlum,2010: 130).

2. 3. 2. Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi

Homojen olmayan pazarları küçük homojen pazar bölümlerine ayırmak suretiyle her pazar bölümüne farklı ürün ve pazarlama programı uygulanan stratejidir. Pazarın her bölümünde satışları azami düzeye çıkarmak amaçlanır (Tokol, 2010: 97-98).

Bu stratejiyle pazarda yer alan tüketici tercihlerindeki ani değişimlere karşı risk azaltılabilir .Ya da değişimlerden faydalanma sağlanabilir. Örneğin mevsimlik talepler olduğunda uygulanacak farklı pazarlama programlarıyla istenilen neticeler elde edilebilir. Farklılaştırma stratejisi genellikle ürünün, uygulanacak pazarlama

programının ve özellikle de fiyatın farklılaştırılması mümkün olan pazarlarda uygulanır(Torlak ve diğ. , 2006: 121).

2. 3. 3. Farklılaştırılmamış Strateji

Belirli her hangi bir segmente değil de geniş bir müşteri tabanına ulaşmaya çalışan strateji türüdür (Çabuk ve Yağcı, 2003: 116). Başka bir ifadeyle müşterilerin farklı ihtiyaçları yerine ortak ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan stratejidir. Firmalar tek bir ürün, tek bir reklam mesajı, tek bir fiyat ve tek bir dağıtım sistemi ile bütün pazarı oluşturan müşterilerin hepsini tatmin etmeye çalışırlar (Mazlum, 2010: 127). Bu stratejide firmalar tüm pazarı homojen olarak düşünmekte dolayısıyla pazarın içinden ayrıca bir bölüm seçmeye gerek duymamaktadırlar. Bu anlamda pazarlama karması elemanlarının bileşimini tek bir pazarda etkin kılabilmeyi planlayan işletmelerin uyguladıkları stratejidir(Torlakve diğ. , 2006: 120).

Aslında bu strateji üretim ve ürün odaklı pazarlama anlayışının bir sonucudur. Henry Ford tarafından etkin ve yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ford bu strateji ile siyah renkli T-10 modelindeki otomobillerden Birleşik Devletler içinde ve dışında binlercesini satabilmiştir (Ecer ve Canıtez, 2004: 155-156).

2. 4. REKABETÇİ STRATEJİLER

Rekabetçi stratejileri değişik bakış açılarıyla açıklamak mümkündür. Ancak biz burada sadece uygulamaya yönelik yaklaşımlar açısından rekabet stratejilerini inceleyeceğiz. Çünkü uygulanan rekabet stratejileriyle işletmelerin performansları arasında doğrudan bir ilişki vardır (Ecer,veCanıtez, 2004:80 : Hamburg ve diğ. , 2003: 8):

Uygulanış biçimlerine göre rekabet stratejileri ;

1. Saldırı stratejileri
2. Savunma stratejileri
3. Engelleme stratejileri

4. İşbirliği stratejileri

5. Destek stratejileri olarak sınıflandırılır .

2. 4. 1. Saldırı Stratejileri

İşletmelerin imkan ve kaynaklarının yeterli olması halinde, saldırı stratejileri ile rakipler üzerinde rahatlıkla üstünlük kurulabilir. Stratejinin temelde varsayımı, pazar payı ile kârlılık arasında güçlü ve direkt bir ilişkinin olduğu ilkesine dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle işletmenin pazardaki payı arttıkça, kârlılık oranının da artması beklenir. Pazar payı ve kârlılık oranı arasındaki ilişkinin nitelik ve niceliğinin sektörden sektöre değişebildiğini de göz önüne almak gerekir (EcerveCanıtez, 2004:80, Lambin, 1993: 303).

Saldırı stratejilerinin uygulanması açısından çeşitli yaklaşımlar vardır. Saldırı yaklaşımlarından en uygun olanları işletme veya pazarlama yöneticilerince tercih edilebilir. Bunlardan bazıları şunlardır (EcerveCanıtez, 2004:80 : Strickland, 1993: 113):

- Rakiplerin güçlü yönlerine saldırmak,
- Rakiplerin zayıf oldukları yönlerine saldırmak,
- Rakiplerin hem güçlü hem zayıf oldukların yönlerine saldırmak,
- Rakiplerinden evvel hareket ederek, yenilik odaklı saldırmak,
- Rakiplere gerilla yaklaşımıyla saldırmak.

Saldırı stratejilerinde dikite alınması gereken önemli hususlardan birisi, hedef seçilen rakiple birlikte pazardaki öteki rakiplerin de neler yapabileceği ve bunun pazarı nerelere götürebileceğini de tahmin etmektir. Bunu düşünmeden saldırıya geçmek, hem saldırana hem de saldırıya uğrayana büyük zararlar verebilir. Örneğin iki firma arasındaki karşılıklı fiyat düşürme rekabeti diğer rakiplerin de fiyat indirmelerine ve sonuçta satışların düşmesi suretiyle diğer pazarların daralmasına sebep olabilir(İslamoğlu, 2006: 244, BrandenburgerveNalebuff, 1998: 77-79).

Yanlış bir algılama ya da rekabeti kavrayamama nedeniyle işletmeler aynı pazardaki rakibe saldıracak yerde, başka pazar bölümündeki rakibe saldırırlar. Bu saldırı anlamsızdır ve kaynak tüketmekten başka anlamı yoktur. Saldırı stratejisi uygulayacak işletmeler nelere dikkat etmelidir ? Soruya değişik koşullarda değişik cevaplar verilebilir. Şu hususlar iyice analiz edilmelidir (İslamoğlu, 2006: 244-245):

- Tüketicilerin önem verdikleri ürün ve öteki pazarlama özellikleri ile bunların önem dereceleri nedir ?

- Rakip bu özellikler bakımından ne durumdadır ?

- Tüketicilerin ürün hakkındaki görüşlerinde ne gibi değişiklikler olmaktadır ?

- Hangi rakibe saldırılacaktır ;

- Zayıf rakibe saldırmak ne kazandıracaktır ?

- Güçlü rakibe saldırmak ne kazandıracaktır ?

2. 4. 2. Savunma Stratejileri

Özellikle pazarın tam rekabet koşullarına yakın olduğu ve sert rekabetin yaşandığı koşullarda, işletmeler daima rakiplerinden gelecek saldırı stratejileri ile karşı karşıyadır. İşletmeler rakiplerinden gelecek saldırılara karşı çeşitli yaklaşımlarla kendi savunma stratejilerini geliştirebilirler. Bu savunma stratejileri şunlar olabilir (Kotler, aktaran EcerveCanıtez 2004: 80-81):

- *Mevcut pozisyonun savunulması***:** İşletme sahip olduğu tüm imkan ve kaynakları mevcut konumunu veya ürün yelpazesini korumak, desteklemek için kullanır.

- *Kanat Savunması***:** İşletmeler içinde bulundukları konumla veya mevcut ürün yelpazesiyle doğrudan ilişkili bölümlerdeki zayıf noktalarını da savunma stratejilerine dahil ederler. Başka bir ifadeyle kanat savunması işletmenin zayıf olduğu noktayı saldırıya karşı korumasıdır.

- *Etkisizleştirme ve Karşı atakla savunma*: Daha öncesaldırıya geçen işletme henüz savunma durumuna geçmeden, saldırdığı işletmeden saldırı niteliğinden aktif karşılıklar alır. Başka bir ifadeyle saldırıya saldırıyla cevap verme durumudur.

- *Esnek Savunma*: Aynı anda birden fazla savunma stratejisinin uygulanması esasına dayanır. Bu stratejide saldırıya uğrayan işletme rakip işletmeye karşı atağa geçerken, içinde bulunduğu konumdan farklı yönlere de savrulabilir.

- *Küçülerek savunma ve geri çekilme*: Koşullar bazen saldırıya uğrayan işletmenin küçülüp geri çekilmesini gerektirir. Çünkü bundan sonra işletmeye daha fazla imkan ve kaynak ayırmak katkı sağlamayabilir.

İyi düşünülmüş bir savunma stratejisi, saldırıları boşa çıkartarak rakibin güç kaybetmesini sağlar Genellikle büyüme hızı düşük pazarlarda pazar payı düşük SİB'ler, kendilerine yönelen saldırıları bu savunma stratejileriyle karşılamayı seçerler (İslamoğlu, 2006: 245).

2. 4. 3. Destek Stratejileri

Destek stratejileriyle rekabet etmek bir nevi dayanışma stratejisidir. Bilhassa ileri teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı ve çok sayıda tedarikçiyle çalışan endüstrilerde, destek stratejisiyle rekabet etme görülmektedir. Stratejinin uygulanmasında haber alma, örgütlenme, lojistik ve çeşitli katkılar yapma gibi rekabeti destekleyici unsurların yoğun olarak kullanıldığına rastlanılır (EcerveCanıtez, 2004:81, İslamoğlu, 2000: 260). Sözü edilen destekler, üretici işletmeye maliyet açısından rakiplerine göre üstünlük sağlayabileceği gibi, müşteriye yönelik değer yaratan teknik üstünlükler de olabilir (EcerveCanıtez, 2004:82).

2. 4. 4. Engelleme Stratejileri

Baskı veya caydırma stratejileri olarak da adlandırılan bu stratejiyle işletmeler mevcut ve potansiyel rakiplerine rekabetin yıkıcı olacağı mesajını verirler. Bu nedenle engelleme stratejisini uygulayan işletmeler çeşitli araçları kullanarak mevcut ve potansiyel rakiplerine sert rekabete girmeme noktasında baskı yaparlar. İşletmeler

teknik, finansal, yönetsel ve üretime dönük değişkenler gibi stratejik araçları da bu bağlamda kullanırlar (EcerveCanıtez, 2004:82).

Bir üründeki köklü değişiklik, rakiplerin cesaretini kırma bakımından uygulanabilecek en iyi engelleme stratejilerinden biridir. Reklam bütçelerinin büyüklüğü de rakip işletmeleri iş alanından uzaklaştıran yöntemlerden biridir (İslamoğlu, 2006: 246).

2. 4. 5. İşbirliği Stratejileri

Bu stratejide genel olarak taraflar anlaşarak rekabete girmezler. Bilhassa az sayıda üreticinin olduğu pazarlarda bu tür bir stratejinin uygulama alanı daha geniştir. Yasal kısıtlamalar ve diğer pazar koşullarının işletmelerin işbirliği stratejisine yönelmesini engelleyebileceğini de göz önüne almak gerekir (EcerveCanıtez, 2004:82). Görüldüğü gibi iş dünyasındaki bu stratejik işbirliği ; pazardaki güç dengesini sürdürmek, baskı gruplarını denetim altına almak, işletmelerin çıkarlarını koruma gibi ortak amaçlara dayanmaktadır(İslamoğlu, 2006: 248).

2. 5. MALİYET DÜŞÜRME STRATEJİSİ

İşletmeler içinde bulundukları pazarda toplam maliyetleri en düşük düzeye indirerek rakiplerine göreceli üstünlük sağlamak isterler. Bu üstünlük ya da avantajlar şunlar olabilir (İslamoğlu,2006: 215):

- Maliyet avantajı rakip saldırılara karşı güçlü bir savunma oluşturur,
- Büyük rakiplerin varlığına karşın işletmenin ortalamanın üstünde bir karlılıkla çalışmasını sağlar,
- Güçlü alıcılara karşı işletmenin pazarlık ve satış kapasitesini arttırır,
- İkame mallara karşı işletmenin elini güçlendirir,

İşletmenin pazarda maliyet liderliğine yükselebilmesi, öğrenme ve deneyim eğrilerinden yararlanması, güçlü bir maliyet ve genel gider denetimi kurması ; Ar-Ge, hizmet, satış gücü, reklam vb alanlarda maliyetleri en aza indirmesi ile sağlanabilir. Bu

nedenle işletmenin yüksek bir pazar payına ulaşması, girdileri daha ucuza elde etmesi, birbiri ile ilişkili mallara yayılması, daha büyük müşteri gruplarına ulaşması, tekrarlanan faaliyetleri ortadan kaldırması, verimlilik ve etkinlik koşullarında iyileşmesi ile mümkündür. Üretim sistemleri ve yöntemlerini, örgüt yapısını, dağıtım kanalları sistemini basitleştirerek büyük ölçüde maliyet avantajı sağlayabilir (İslamoğlu, 2006: 215-216).

2. 6. MÜŞTERİ KAZANMA STRATEJİSİ

Birçok akademisyen pazarlamayı ‘’müşteri bulma ve elinde tutma sanatı’’ olarak tanımlarken bazıları ise bu tanımı genişleterek ‘’pazarlama kârlı müşterileri bulma, işletmeye bağlı tutma(müşteri sadakati). ve sayılarını artırma bilim ve sanatıdır. ’’ demişlerdir (Kotler, 1999: 171). Bu da aslında pazarlama biliminin ne kadar büyük ölçüde müşteri odaklı bir yaklaşıma sahip olduğunu göstermektedir.

Günümüzde hızla gelişen ve büyüyen pazarlar için en önemli hedef ve amaç haline gelen müşteri ve onun memnuniyeti kavramları, şüphesiz önümüzdeki dönemlerde de gündemdeki yerlerini koruyacaktır. Firmalar tüm üretim stratejilerini müşterilerin taleplerini tam anlamıyla karşılayabilmek ve onları memnun edebilmek üzerine planlamaktadır. İşletmelerin performans değerleme modelleri de müşterilerini ne derece memnun edebildikleri üzerine kurulmaktadır (Baydaş, 2004: 355).

Bir araştırmaya göre, müşteri tutmada %2’lik bir artış genel giderlerdeki %10’luk bir azalışa tekabül ederken, kaybedilen bir müşterinin yerine benzerini koyabilmek için ise en azından 5 kat daha fazla zaman, enerji ve para harcamak gerekmektedir (Karakaya, 2007: 111, Taşpınar, 2006). Bu da müşteriyi elde tutmanın avantaj sağlayan bir durum olmasına karşın yeni müşteri bulmanın da oldukça maliyetli olduğunu bize göstermektedir.

Yeni müşteriler bulma çalışmalarının en belirgin nedeni, şirketin müşteri sayısını artırma isteğidir. Müşteri tabanının genişletilmesi çok önemlidir zira şirketlerin çoğu her yıl müşteri kaybeder(Monriefve Marshall, 2004: 15).

Müşteri kazanma stratejileri uygulanırken çeşitli yaklaşımlardan yararlanarak müşteri bulma, kazanma çalışmaları yapılır. Özellikle küresel boyut kazanan sanal

iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletmelerin satış gücüne yeni müşteri bulabilme konusunda gelişmiş seçenekler sunabilmektedir. Müşteri kazanma yöntemlerinden bazıları şöyle sıralanabilir (EcerveCanıtez, 2004:298-299):

- Sanal ağlar(internet vs). aracılığıyla müşteri bulma,
- İşletme ziyaretleriyle müşteri bulma,
- Sonsuz referanslar yöntemiyle müşteri bulma,
- Sosyal ilişkiler ve dostluklar yoluyla ve
- Gözlemler yapmak, toplantılar düzenleyerek müşteri bulmak.

Müşterileri memnun etme ve elinde tutma sanatında ustalık kazanan şirketlerin sayısı arttıkça, firmaların rakiplerinden müşteri ''çalma'' yoluyla yeni müşteriler çekmeleri giderek zorlaşacaktır. Bu durum, firmaları, kendilerine bağlı müşteriler edinme sanatında ustalık kazanmaya zorlayacak ve böylesi firmaların sayısının daha da artmasını sağlayacaktır (Kotler, 1999: 171). Bu durumda firmaların rakiplerinden daha fazla değer sunarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bir firmanın rakiplerinden daha fazla değer sunabilmesinin 3 yolu vardır (Kotler, 1999: 201):

- Firma ürün fiyatını düşük tutabilir,
- Firmalar müşterinin diğer maliyetlerini düşürmesine yardımcı olabilir,
- Teklifi daha cazip yapacak ek yararlar sunabilir.

Kriz dönemlerinde gerek normal gerekse de mobilya işletmelerinin uygulayacakları pazarlama stratejilerinden yukarıda ayrıntılarıyla bahsedilmiştir. Ekonomik kriz dönemlerinde işletmeler krizi en hafif zararlarla atlatmak istemektedirler. Bu amaçla maliyetleri kısma hatta pazarlama giderlerini azaltma yollarına başvurmaktadırlar. Fakat 'her kriz bir fırsattır' yaklaşımıyla meseleyi ele aldığımızda krizi zararsız hatta kârlı bir şekilde kapatmak da mümkün olabilmektedir.

Bunun olabilmesinin yollarından biri de doğru pazarlama stratejisinin belirlenip belirli bir plan dahilinde uygulanmasıdır.

3.MOBİLYA SEKTÖRÜ

Normalde emek yoğun bir sektör olan mobilya sektörü son dönemlerde mobilya sanayisinin hızlı bir küreselleşme süreci yaşamasıyla beraber hızlı bir dönüşüm geçirerek eskiye oranla çok daha bilgi ve sermaye yoğun bir moda sektörü olma yolunda ilerlemiştir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı2012/1: 5).

Mobilya, günümüzde lüks tüketim ürünü olarak algılanmayarak, daha sık yenilenen bir ürün grubu haline gelmiş durumdadır. Kişinin yaşam tarzını yansıtması, çok fazla işleve sahip olmasıyla yaşam alanlarını rahatlatması gibi unsurlar mobilyanın daha sık yenilenen bir ürün olmasını sağlamaktadır (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012/1: 19).

Mobilya talebi özellikle yeni konut inşaatlarına ve gelir artışına paralel bir seyir izlemektedir. Talep esnekliği yüksek bir tüketim ürünü olan mobilyaya olan talep ve kapasite kullanım oranları ekonomik dalgalanmalara paralel olarak inişli çıkışlı bir seyir göstermektedir(Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012/1: 10). Bu anlamdamobilya talebi özellikle ekonomik kriz dönemlerinden olumsuz etkilenmektedir denebilir.

Son dönemlerdeki küresel ekonomik krizler tüm sektörler gibi mobilya sektörünü de etkilemiştir. Ama istihdam dostu bir sektör olan mobilya sektöründe yeni işe alımlar, üretim, satış ve kapasite kullanım oranları da artmaya başlamıştır (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012/1: 19).

Mobilya sektörü ülkemizde 1990'lı yıllardan başlayarak günümüze kadar ihracatta istikrarlı bir yükseliş göstermiş ve rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı bir sektör haline gelmiştir. Son dönemlerdeki küresel ve bölgesel krizlerin etkilerini de

düşündüğümüzde sektör, modern pazarlama uygulamalarına, stratejilerine büyük oranda ihtiyaç duymaktadır (Eskiler, 2011:43).

Gerek yarı mamul ve gerekse mamul konusunda konumu gereği çok önemli bir avantaja sahip olan Türkiye, söz konusu avantajını iyi değerlendirebilirse ülke ekonomisinin parlak sektörlerinden biri olan mobilya sektörü için dünyada büyük pazar payları elde edebilir. Sektörde pazarlama faaliyetlerine gereken önem verilmemesi sektörün gelişimini de olumsuz etkilemektedir. Son dönemlerde girişimci firmalar tarafından Avrupa'da açılan satış temsilcilikleri ve fuarlara katılımın ihracat üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında, bu tür faaliyetlerin pazarlama faaliyetleriyle beraber desteklenmesi ve daha sık gerçekleştirilmesinin sektör ürünlerinin tanıtım ve pazarlamasına büyük katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır (Çalışır ve Çopur, 2011: 5).

3. 1. Mobilya Sektörünün Yapısı

İnsanların, günlük yaşama yönelik sosyal ve kültürel temel gereksinimlerini güvenli ve konforlu bir şekilde karşılamak amacıyla çoğunlukla ağaç malzemeler kullanılarak oluşturulmuş işlevsel, estetik görünümlü kullanım eşyalarının tümü mobilya olarak tanımlanır(Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012/1: 5).

İnsan gereksinimlerini gidermeye yönelik kullanım eşyası olması hasebiyle mobilyalar, işlevsel ürünlerdir. Mobilyalar, iç ya da dış mekanlarda yonga levha, lif levha, MDF, suntalam, kontrplak gibi yapım öğelerinden herhangi biriyle ya da bir kaçının bir arada kullanılmasıyla üretilmektedir. Ağaç malzeme kökenli yan ürünlerin yanında metal, plastik, mermer ve cam gibi ağaç malzeme dışındaki diğer doğal ya da yapay malzemelerden de oluşabilirler (Sakarya ve Canlı, 2011).

Mobilya sektörü esasında imalat sanayi bünyesinde, büyük ölçüde iç girdiye dayalı ve yüksek katma değerli oluşu yanında üretim sürecinde kullandığı hammadde ve malzemelerin çeşitliliği, ürün yelpazesinin zenginliği ve kullanım alanlarının kapsamı açısından oldukça ayrıcalıklı bir konuma sahiptir. Ahşap ve ahşap esaslı panellerde metal, plastik, tekstil, deri, cam, çelik ve alüminyuma kadar, birçok farklı sektörde hammadde ve malzeme temin ederek üretilen mobilya ürünleri; koltuk, kanepe yatak,

sandalye, sehpa ve masadan; dolap, gardırop, komodin, kitaplık ve raflara kadar serbest ya da sabit birçok ürün grubunu kapsamaktadır (Çalışır ve Çopur, 2011: 5).

Mobilyaların sınıflandırılmasında, kullanım alanları ve kullanıcı birey yapısı büyük önem taşımaktadır diyebiliriz. Örneğin, yüksek gelir grubu bireyler güncel yaşamlarını daha konforlu şekle dönüştürmek için kişisel zevkleri doğrultusunda mobilya seçiminde bulunarak optimum kullanımlı alanlar oluşturmaya çalışmaktadırlar, oysa orta gelir grubu bireyler daha uzun süreli kullanıma yönelik ve aynı anda birkaç farklı işlevi yerine getirebilecek kapsamda ve yüksek dayanımlı mobilyaları seçmektedirler (Sakaryave Canlı, 2011).

Tablo 3. 1. Mobilyaların Sınıflandırılması

Mobilya Sınıflandırması	**Mobilya Tanımlaması**
Kullanıldığı yere göre	1. İç mekan mobilyaları 2. Dış mekan mobilyaları
Yer düzlemindeki konuşlandırma şekline göre	1. Hareketli mobilyalar 2. Sabit mobilyalar
Üretimi için kullanılan yapım malzemesinin türüne göre	1. Ahşap mobilyalar 2. Metal mobilyalar 3. Plastik mobilyalar 4. Mermer (veya Taş) Mobilyalar 5. Cam mobilyalar 6. Kompozit mobilyalar*

*Birden çok malzemenin bütünleşik şekilde bulunduğu mobilyalar

Kaynak: Sakarya S. ve Canlı Ş. , 2011: 1 : InternationalFurnitureCongress/Yrd. Doç. Dr. İlker Usta-Doç. Dr. Arif Güray.

Mobilyaların amaca ve ihtiyaca yönelik olması gerekliliğine dayanılarak kullanımlarına göre de sınıflandırılması mümkündür;

• **Bireysel kullanıma yönelik mobilyalar**: Konut içinde bireylerin kullandıkları kişiselmobilyalardır.

• **Toplu kullanıma yönelik mobilyalar**: Tüm toplumun kullanımına yönelik mobilyalardır. Kendi içinde ikiye ayrılırlar:

Kentsel Mobilyalar: İç mekan mobilyaları (Bürolarda ve işyerlerinde kullanılan mobilyalardır). ve dış mekan mobilyaları (Dış mekanlarda topluma hizmet veren yerlerde bulunan mobilyalardır). *Endüstriyel Mobilyalar*: Endüstriyel mallar üreten yerlerde endüstriyel amaçlara yönelik olarak kullanılan mobilyalardır (Sakarya ve Canlı, 2011).

3. 2 Türkiye Mobilya Sektörü

Türkiye ekonomisinin itici güçleri arasında yer alan mobilya sanayi, yarattığı katma değer ile ülkemizde stratejik bir önem taşımaktadır. Türk mobilya sanayinin sahip olduğu 'stratejik önem' ve yüksek istihdam potansiyelinin bu açıdan dikkatle ele alınması gerekmektedir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı[BSTB], 2012).

Mobilya, özellikleri bakımından tüm dünya kültürleri tarafından kullanıldığından son yıllarda artan rekabet karşısında ekonomik ölçekte ve dünya standartlarında üretim yapan tesisler kurulmuş ve bayilik teşkilatlarıyla ülke sathına ve dünyaya ürün satar konuma ulaşmış bulunmaktadır(Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı,[BSTB], 2012).

Artan küresel rekabete rağmen Türk mobilya sektörünün rekabetçi konumu zaman içerisinde güçlenmiştir. Ancak sektörün rekabet gücünü geliştirmek ve kalıcı kılabilmek için bundan sonra üretim odaklı ve maliyet kontrolü yerine Ar-Ge, tasarım ve pazarlama gibi daha ileri rekabet unsurları üzerine yoğunlaşması gerekmektedir. Türkiye, hali hazırda dünyada mobilya konusunda rekabet üstünlüğüne sahip olmasına rağmen mobilya ticaretimizin yarısını oluşturan Avrupa Birliği ile mobilya konusunda rekabet üstünlüğüne sahip değildir. Fakat rakamlar incelendiği zaman görülmektedir ki

zaman içerisinde AB ile mobilya sektörü konusunda avantajlı bir konuma geçilmiştir (Altay ve Gürpınar, 2008: 271-272).

Mobilya sektörü ülkemizdeki başlangıcı her ne kadar eskilere dayanmakta ise de endüstriyel üretim 1970'li yıllarda başlamıştır. Mevcut durum itibariyle yaklaşık 9 milyar $"lık iç pazar büyüklüğü olan sektörün, atıl yatırım, kapasite kullanımı, ölçeksel imalat miktarları, bilgi birikimi yetersizlikleri, branşlaşmama nedeniyle maliyet ve kalite sorunları vardır (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ,[BSTB], 2012).

ABD'den başlayan 2008 küresel finansal kriz ve onun tetiklediği 2010'da patlak veren ve halen devam eden Euro bölgesi borçlanma krizi dönemlerinde Türkiye'de mobilya sektörü dönemsel olarak özellikle iç pazarda ciddi daralmalar yaşamıştır. 2008'de %25, 2009'un ilk çeyreğinde %40 ve 2012'nin ilk 6 ayında iç pazarda satış kaybı anlamında % 30 daralma yaşandığı(daralma halen devam ediyor). istatistiki verilerden ve sektör temsilcilerinin beyanatlarından anlaşılmaktadır(Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ,[BSTB], 2012).

2012 yılının ilk 6 ayı itibariyle Türkiye ekonomisinde krizlerin de etkisiyle mobilya sektörünün de içinde bulunduğu temel sektörlerde ciddi daralmalar yaşanmaktadır("İlk Altı Aydaki Yumuşak İniş Beklenenden Daha Sert Oldu,": 2012,http: //www. dunya. com/ilk-alti-aydaki-yumusak-inis-beklenenden-daha-sert-oldu-162295h-p2. htm). Bu da halen devam eden küresel ve bölgesel finans krizlerinin sektörü nasıl tehdit etmeye devam ettiğinin bir göstergesidir.

3. 2. 1. Türkiye'de Mobilya Sanayisinin Mevcut Durumu

Türkiye'de mobilya sektörü, pazarın yoğunlaştığı, orman ürünlerinin yoğun olduğu belirli bölgelerde toplanmıştır. Önemli mobilya üretim bölgeleri toplam istihdamdaki paylarına göre; İstanbul, Ankara, Bursa, Kayseri, İzmir ve Adana şeklinde sıralanmaktadır. Bunun dışında Bolu, Eskişehir, Sakarya, Zonguldak, Trabzon, Balıkesir, Antalya ve Burdur'da da mobilya üretimi yapılmaktadır (Sakaryave Canlı, 2011).

İstanbul'da mobilya sektörünün en önemli iki merkezi İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'ndeki Masko(778 mağaza). ve küçük sanayi sitesindeki Modoko(350 mağaza).

’dur. Ankara mobilya üretiminde her zaman için önemli bir merkez olmuştur. Ankara’da mobilya sektörü Siteler semtiyle özdeşleşmiştir (Sakarya ve Canlı,2011).

Türkiye’de ahşap ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmalar genelde küçük ölçekli aile işletmesi şeklindedir. Bu işletmeler düşük kapasite kullanım oranları ile verimsiz çalıştıklarından üretim maliyetleri yüksek olmaktadır. Ancak, küreselleşmenin de etkisiyle mobilya endüstrisi hızlı bir dönüşüm geçirerek eskiye oranla çok daha bilgi ve sermaye yoğun bir moda sektörü olma yolunda ilerlemektedir (Sakarya , 2010).

Türk mobilya sanayinde, özellikle son 15–20 yıllık süreçte küçük ölçekli işletmelerin yanı sıra, orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı artmaya başlamıştır. Sektör temsilci örgütleri, perakende satış mağazaları ile birlikte mobilya sektöründe toplam işletme sayısının 61. 728, toplam istihdamın ise 258. 213 civarında olduğunu dile getirmişlerdir(Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012). Yine sektör derneklerinden alınan verilere göre; mobilya imalat sektörü 158. 213 kişiyi istihdam etmektedir. Bu alanda faaliyet gösteren işletme sayısı ise 29. 346’dır. Perakende firma sayısı 32. 382 olup, bu sektörde çalışan sayısı 100. 000 olduğu bildirilmektedir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ,[BSTB], 2012).

Mobilya işletmeleri genelde KOBİ’lerden oluşmaktadır. Sektörde yaşanan sıkıntılar tipik KOBİ sıkıntıları olup, dünya çapında pazarlara açılmak için küçük firmaların birleşip güçlenmesi ve profesyonel örgütlenmesi önem taşımaktadır. Sektörün, mevcut potansiyelini ve stratejik pozisyonunun önemini kavrayarak yurtdışı pazarlama ve ihracat çalışmaları ile uluslararası mobilya pazarında daha fazla pazar elde etme imkanı bulunmaktadır (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı , [BSTB], 2012).

Mobilya sektöründe sanayi üretim endeksi, 2009 yılında küresel krizin de etkisiyle düşüş eğilimi içerisine girmiştir. 2009 yılının Eylül ayında üretim düşüş eğilimine geçmiştir. Söz konusu düşüşün nedeni ise krizin etkisiyle tüketici talebinin azalması ve KDV oranının %8 den %18‘e tekrar yükselmesinden kaynaklanmıştır. Endeksin 2011 yılı ortalaması, 2010 yılına göre % 22’lik bir artış göstermiştir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı , [BSTB], 2012).

Tablo 3. 2 : Mobilya Üretiminde Ortalama Kapasite Kullanım Oranları (%).

Yıllar	2007	2008	2009	2010	2011
Üretim Değeri Ağırlıklı	70, 9	68, 5	66, 9	70, 4	72, 5

Kaynak: TÜİK verilerinden derlenmiştir (2011 ithalat ve ihracat verileri geçicidir).

Tablo 3. 2'de görüleceği üzere, sektörün ortalama kapasite kullanım oranı, 2011 yılında 2010 yılına göre % 2, 8 yükselmiştir. Mobilya ve ahşap sanayi, genelde küçük ölçekli çok sayıda aile işletmesinden oluşmaktadır. Bu işletmeler düşük kapasite kullanım oranları ile verimsiz çalıştıklarından üretim maliyetleri de yüksek olmaktadır (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ,[BSTB], 2012).

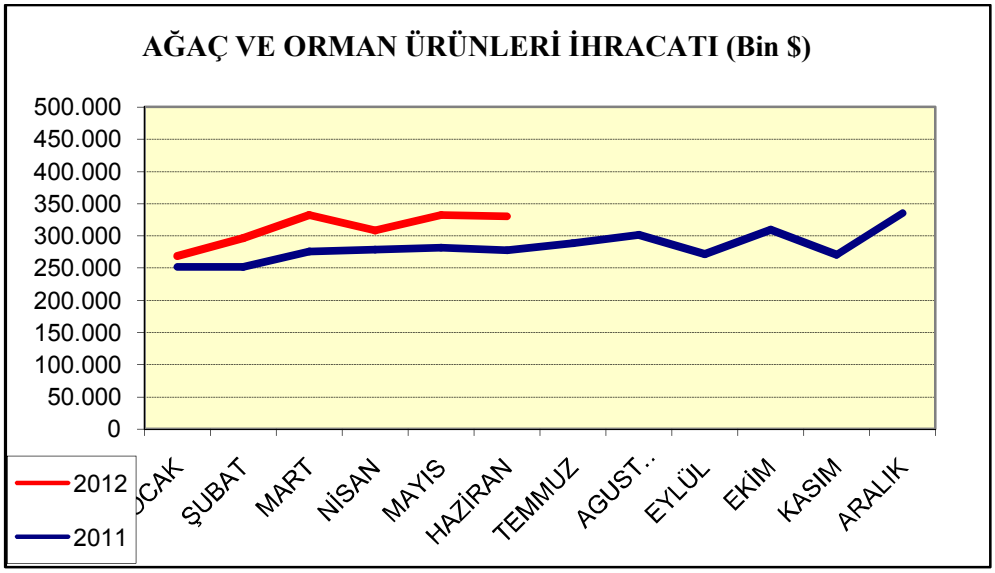
Tablo 3. 3: Türkiye Mobilya Sektörü Temel Verileri (Milyon $).

Yıl	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**Dünya Sıralaması**
ÜRETİM (Milyon$).	7. 800	9. 000	10. 500	12. 500	14. 000	14
TALEP (Milyon$).	6. 600	7. 500	8. 500	10. 000	11. 000	14
İHRACAT(Milyon$).	1. 020	1. 316	1. 138	1. 344	1. 583	22
İTHALAT (Milyon$).	657	696	518	655	825	30

Kaynak: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012/1: 8: 9. Kalkınma Planı-OİK Raporu –TÜİK (2011 ithalat ve ihracat verileri geçicidir).

Tablo 3. 3. 'de görüldüğü üzere mobilya ihracatı 2009 yılındaki ekonomik kriz nedeniyle yaşanan küçük düşüş dışında, son beş yıldır sürekli artış göstermiştir. 2011 yılında 2010 yılına göre yüzde 17, 7 'lik artışla ihracatını 1 milyar 583 milyon $"a yükseltmiştir. Tablo 3. 4. 'te ağaç ve orman ürünleri ihracatının 2012 ilk 6 aylık ihracat verileri de önceki yıllarla paralel artışlar olduğunu bize göstermektedir.

Tablo 3. 4: Ağaç ve Orman Ürünleri İhracatı verileri



Kaynak: TÜİK verilerinden derlenmiştir.

Tablo 3. 4. 'de görüldüğü üzere 2012 yılı Ocak-Haziran dönemi Türkiye geneli ağaç ve orman ürünleri ihracat kaydının geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 14, 7 oranında arttı. Bu durum bize Euro borç krizinden ötürü oluşan yılın ilk 6 ayındaki %30'luk iç pazardaki daralmayı sektörün ihracattaki olumlu durumla aştığını veya aşmaya çalıştığını göstermektedir.

Yine TUİK'in verilerine göre, 2011 Haziran-Temmuz aylarında %48, 2 ve %47, 7 olan Avrupa Birliği'nin (AB). Türkiye'de tüm sektörlerdeki ihracat payı, 2012 Haziran ayında %37, 1'e, Temmuz ayında ise %34, 3'e geriledi. Öte yandan 2012 Temmuz ayında en fazla ihracat yapılan ülke olan İran'a ihracat 2011 yılı Temmuz ayına göre %573, 8 artması dikkat çekmektedir. Kısa dönemli de olsa bu veriler ışığında şunları söyleyebiliriz. Euro krizinin olumsuz etkileri de düşünüldüğünde AB'ye yapılan ihracat 2012'de, 2011 yılının aynı aylarına göre azalırken TUİK verilerine göre en çok ihracat ve ithalat yapılan 20 fasıl arasında olan, 2011-2012 Ocak-Temmuz dönemleri kapsamında 17. Sıradan 13. sıraya yükselen mobilya sektörünün bu durumu söz konusu sektörde Euro bölgesi dışında farklı pazarlar arayışının olduğunu ve bunda başarı sağlandığını bize göstermektedir (TUİK, 2012).

Özetle dönemsel olarak iç piyasada yaşanan daralmalar ve krizler ihracat ile aşılmaya çalışılmıştır. Yine TÜİK verilerine göre, mobilya ihracatında son yıllarda en büyük pazarın Irak olması farklı pazar arayışı tespitlerini desteklemektedir(TUİK, 2012).

Sektörün Türkiye'nin toplam ihracatındaki payı 2011'de %1, 2 civarındadır. Mobilya sektörü, üretiminin yaklaşık sadece %15'ini ihraç edebilmektedir. İhracat miktarının düşük kalmasında sektörün iç piyasaya dönük yapılanmasının yanında modern üretim tezgâhlarının yeterince kullanılmayışı da önemli bir faktördür. Finansman sorunları ve dış pazarlar konusunda bilgi eksikliği ihracatta karşılaşılan diğer önemli sorunlar arasındadır. Küresel marka çalışmalarına hız veren, ülkemiz sanayine önemli bir katkıda bulunan mobilya sektörü dış ticaret dengesi artı olan sektörlerimizdendir(Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı , [BSTB], 2012).

Mobilya ihracatımızın çoğunluğu Avrupa ve Ortadoğu ülkelerine yapılmaktadır. Mobilya ithalatı yapılan ülkelerin başında AB ülkeleri ve Çin gelmektedir, Çin tek başına 2011 yılında toplam mobilya ithalatımızın % 35'ni karşılamıştır. Avrupa Birliği ülkeleri toplam mobilya ithalatında %50'nin üzerinde pay alarak ağırlıklı yerini korumaktadır (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı , [BSTB], 2012).

Yıllık kişi başı mobilya tüketimi Türkiye'de 15 Euro iken Avrupa ülkelerinde 60–70 Euro arası, ABD'de ise 100 $ üzerinde olduğu tahmin edilmektedir. Dünya genelinde ise 340 milyar $'lık üretim yapıldığı varsayılmaktadır. Dünya mobilya ticaretinde % 1, 5 civarında payı bulunan Türkiye mobilya sektörü, orta vadede İtalya ile yarışmanın hesaplarını yapmaktadır (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ,[BSTB], 2012).

Türkiye, mobilyada dünyaya farklı şekillerde açılmaktadır. İhracat yöntemlerinden biri; modern pazarlama stratejileriyle ulaşılan yurtdışı müşteriye yüksek miktarlı satışları kapsamaktadır. Yurtdışında mağazalaşarak doğrudan o ülkenin son tüketicisine ulaşmak da bir başka satış stratejisidir. Diğer yandan inşaat projeleri ile birlikte ya da münferit yürütülen dekorasyon faaliyetleri de önemli bir kalem oluşturmaktadır(Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı , [BSTB], 2012).

Küresel ekonomideki dalgalanmalar tüm sektörler gibi mobilya sektörünü de etkilemiştir fakat mobilya sektöründe yeniden işe alımlar başlarken, üretim, satış ve kapasite kullanım oranları da yükselişe doğru geçmeye başlamıştır. TÜİK'in açıklamış olduğu, 2011 yılı Eylül ayı imalat sanayi üretim endeksi sonuçlarına göre mobilya imalatı ilk sırayı almıştır. 2010 yılı aynı ayda yüzde 26, 4 daralan mobilya imalatı bu yıl eylülde yüzde 56, 8 artış göstermiştir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı , [BSTB], 2012).

ABD'den başlayan 2008 küresel finansal kriz ve onun tetiklediği 2010'da patlak veren ve halen devam eden Euro bölgesi borçlanma krizi dönemlerinde Türkiye'de mobilya sektörü dönemsel olarak özellikle iç pazarda ciddi daralmalar yaşamıştır. Sektör temsilcilerinin beyanatlarına ve TUİK verilerine göre mobilya sektörü 2008'de %25, 2009'un ilk çeyreğinde %40 ve 2012'nin ilk 6 ayında iç pazarda satış kaybı anlamında % 30 daralma yaşamıştır (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012). Bu da halen devam eden küresel ve bölgesel finans krizlerinin sektörü dönem dönem nasıl tehdit ettiğinin bir göstergesidir.

3. 2. 2.Türkiye Mobilya Sektöründe Yaşanan Sorunlar

Türkiye'de mobilya sektörünün gelişimi için pek çok çözüm önerisi sunulabilir. Ancak bunlardan hangilerinin öncelikli olarak uygulanması gerektiği konusu muğlaktır (Çelik, 2012: 229). Bu bağlamda yapılan bir araştırmaya göre Türk mobilya sektörünün en büyük sorunu AR-GE ve tasarım çalışmalarının azlığı, inovasyon faaliyetlerinin yetersizliği ve taklitçiliğin yoğun olması olarak sıralanmıştır. Bunun yanı sıra kalitesizlik sorunu, bu konuda belgelendirme eksikliklerinin varlığı, kalifiye işgücü yetersizliği ve uzmanlaşamama sorunları diğer sorunlardır. Mobilya sektöründe yaşanan sorunlara kalıcı ve sağlıklı çözümler getirilebilmesi için ilgili kurumların bir araya gelerek sorunları ve çözüm önerilerini değerlendirmeleri önerilmektedir (Çelik, 2012: 230).

Başka bir araştırmanın verilerine göre mobilya satışı yapan firmaların en önemli sorunları haksız rekabet, iç talep yetersizliği, kalifiye eleman bulunamaması, markalaşma sorunu, finansman sorunu ve pazarlama eksikliği sorunları olarak sıralanmıştır (Kadeş, 2012).

Diğer yandan mobilya imalatı sonrası ürünün satışı sırasında da çeşitli maliyet sorunları oluşmaktadır. Bunların başında satış sonrası hizmet maliyeti ve ıskartaya ayrılan (hatalı-hasarlı). ürünlerin maliyetidir. Bunun yanında mobilya sektöründe satış sonrası hizmetler arasında en önemlisi lojistik hizmetidir. Firmaların çoğu kendi imkanları ile lojistik hizmetlerini karşılamaktadır. Ancak bu hizmetin gerçekleşmesi sırasında ürünler çeşitli hasarlara maruz kalmaktadır. Bu hasarların kaynakları elemandan kaynaklı hasarlar, apartmanlardaki merdivenlerin darlığı ve ürünün ambalajından kaynaklı hatalar olarak sıralanabilir (Kadeş, 2012).

Ayrıca mobilya satışında KDV oranın %18 olduğu halde imalat sırasında tedarik edilen kumaşın %8 KDV ile alınıp mobilya imalatında kullanıldıktan sonra %18 KDV oranı eklenmesi de maliyetler açısından önemli faktörlerdendir. Özellikle kumaşın mobilyadaki maliyetler açısından ağırlığı düşünüldüğünde maliyetler açısından önemli bir sorun olarak görülmektedir (Kadeş, 2012).

Türkiye'de mobilya sektörünün mevcut sorunları şu şekilde toparlanabilir (Çalışır ve Çopur, 2011: 20-23). :

- Hammadde Sorunu
- Sektör Envanter Kaydının Bulunmaması
- Enerji Sorunu
- Nakliye Sorunu (özellikle ağaç mamulleri ve orman ürünleri sektöründe).
- Teknoloji Yetersizliği
- Kalifiye İşgücü Yetersizliği
- Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetlerinin Yetersizliği
- Tasarım Çalışmalarının Yetersizliği
- Kalite – İmaj Sorunu
- Markalaşma Sorunu

- Standartlaşmanın Sağlanamaması Sorunu
- Çevre Sağlığı Sorunu
- Uluslararası Fuar Faaliyetlerinin Yetersizliği
- Çin'den İthalatın Artması
- Deneyim Eksikliği
- Kümelenme Bilincinin Eksikliği
- Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Yetersizliği

3.2.3. Türkiye Mobilya Sektöründe Yaşanan Sorunlara Çözüm Önerileri

Türk mobilya sektörünün gittikçe artan teknoloji transferi ile gelişime açık olması, kaliteyi yükseltme çalışmalarına hız verilmesi, ürün çeşitliliğinin olması, son yıllarda mobilya tasarım çalışmalarına hız verilmesi, hedef pazarlara yönelik ihracat çalışmalarının arttırılması, ucuz işgücü, büyüme potansiyeline sahip olan iç piyasa gibi sektörün güçlü yönlerini de hesaba kattığımızda, Türk mobilya sektörü önemli bir gelişme ve büyüme kaydedebilir (Çalışır ve Çopur, 2011: 24).

Türk mobilya sektöründe yaşanan sorunlara çözüm önerileri şu şekilde özetlenebilir (Çalışır ve Çopur, 2011: 24-25):

- Mevcut tesislerin ileri düzeyde işlenmiş ürün imal etmek üzere modernizasyonu ve dışa açılmaları sağlanmalı, üretimde ürün uzmanlaşmasına gidilmeli ve çok fonksiyonlu üretime önem verilmeli,
- Mamul standartlarına uygun ürün imalatı denetlenmeli ve tüketiciler tüketici derneklerince korunmalı,
- Sektörün kısa ve uzun vadeli gelişme stratejisi ve politikaları belirlenmeli,

- Bilimsel ve teknolojik araştırmaya yönelik kaynakları arttırmak amacıyla Ar-Ge çalışmalarına gerekli önem verilmeli ve sektör tarafından bu çalışmalara kaynak aktarılmalı,

- Küçük ve orta ölçekli firmaların serbest rekabet ortamında geliştirilmeleri için bilgi birikimleri artırılmalı, üretim kaliteleri yükseltilerek, iç ve dış pazar paylarının artırılması teşvik edilmeli,

- Öncelikle mevcut tesislerin tam kapasite ile çalıştırılması sağlanmalı,

- Standartlaşmanın bir an önce sağlanması hem mobilya sanayi için hem de yan sanayi için önem arz etmektedir. Mobilya sektöründe yer alan küçük ve orta ölçekli firmaların bir tek çeşit üzerinde üretim gerçekleştirerek uzmanlaşmasının ve buna bağlı olarak kalite ve gelirin arttırılmasının sağlanması,

- Türkiye mobilya sektörü önemli bir potansiyele sahip olup, bu potansiyeli yeterince geliştiremeyen bir konumdadır. Türk mobilya sektörünce üretilen ürünlerin yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda kullanımı ve imajının arttırılmasının bir diğer yolu da etkin bir tanıtım faaliyeti olan fuarlardır. Türkiye genelinde bir mobilya fuarı düzenlenmesi gerekmektedir,

- Sektörün daha nitelikli bir işgücüne kavuşturulması ile modern üretim anlayışının ve gelişmiş üretim tekniklerinin uygulanabilmesi çerçevesinde eğitimin planlanması ve bunun için eğitim kuruluşları ile sanayi kuruluşları arasında daha sıkı işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Sektörün beceri ve teknik bilgi açısından yetersiz olan işgücü ve kalifiye eleman sorununu çözmek için sektöre ara eleman yetiştirebilecek eğitimler verilmeli hatta okullar açılmalı,

- Mobilyaların ihraç edilen ülkeye sağlam bir şekilde ulaşabilmesi için söz konusu ürünün iyi ambalajlanması gerekmektedir. Avrupa standartlarına uygun bir ambalaj standardı getirilmelidir,

- AR-GE, tasarım ve yenilik çalışmalarına daha fazla önem ve kaynak ayrılmalıdır.

- Pazarlama faaliyetlerine daha çok kaynak aktarılmalı ve ihracatı arttırmaya yönelik modern pazarlama stratejileri uygulanmalıdır.

3. 2. 4. Türkiye Mobilya Sektörünün Güçlü ve Zayıf Yönleri

Türk mobilya sektörünün güçlü ve zayıf yanları ile maruz kaldığı fırsat ve tehditler şu şekilde sıralanabilir (Kadeş, 2012):

Sektörün güçlü yanları: Ürün çeşidinin fazla olması, kaliteli ve yüksek iş gücü, yerli hammaddenin ihtiyacı % 75 karşılaması.

Sektörün zayıf yanları : Yeterli sayıda kalifiye eleman bulunamaması, markalaşamama, hammadde fiyatlarında sürekli artış olması, finans ve pazarlama sorunları.

Sektörün fırsatları : Kaliteli işgünün yanında ucuz işçilik, ülkenin stratejik konumu, özellikle yeniden yapılanma içinde olan Irak, Libya, Suriye ve bunun yanında Ortadoğu ülkelerine yakın olma sektörün stratejik konumu açısından önemli fırsatlardandır. Zaten mobilya ihracat verilerinden de anlaşılacağı üzere Ortadoğu ülkelerinden Irak mobilya ihracatında en önemli partner konumundadır.

Sektörün tehditleri : Hammadde fiyatları, yüksek girdiler, Çin malı ürünler öne çıkan tehditler olarak

görülmektedir. Özellikle Çin mobilya ithalatının toplam mobilya ithalatındaki payı son iki yılda %35

düzeyinde olduğu düşünüldüğünde sektörün tehditleri arasında önemli bir başlık olarak görülmektedir.

3. 3. Sektörün Dünya Ekonomisi ve AB Ülkelerindeki Durumu

Avrupa Birliği (AB). mobilya sanayi temelde demonte mobilya üretimine dayanmaktadır. Günümüzde Avrupa Birliği mobilya sanayi teknoloji, estetik, tasarım, moda ve dünya çapında güçlü imajı ile üretim kalitesi anlamında büyük önem taşımaktadır (Sakarya, 2010: 5).

Eurostat 2007 yılı verilerine göre AB mobilya sanayisi, 130 milyar Euro'nun üzerindeki üretim değeri, 136 milyar Euro'yu aşan cirosu, yaklaşık 41, 1 milyar Euro'luk katma değeri ve 1, 5 milyona yakın çalışanı ile dünya mobilya piyasasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Birçok AB ülkesinde mobilya imalatı temel bir endüstridir ve dünyada rekabetçi bir konuma sahiptir. 2007 yılında dünya mobilya üretiminin yarısına yakınını AB ülkeleri gerçekleştirmiştir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ,[BSTB], 2012).

Üretim değeri açısından bakıldığında, AB ülkeleri arasında İtalya ve Almanya mobilya üretiminde ilk sıralarda yer alırken **(**Sakarya,2010: 5). Almanya, İtalya, İngiltere, Fransa, İspanya ve Hollanda, AB'nin en büyük mobilya tüketicileridir ve toplam AB tüketiminin %77'sini oluşturmaktadır(Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ,[BSTB], 2012).

Dünyanın en büyük mobilya üreticileri sırasıyla A. B. D. İtalya, Almanya, Japonya, Fransa, Kanada ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerdir ve 131 milyar $ civarında üretim yapmaktadırlar. Gelişmiş ülkeler dünya mobilya üretiminin yaklaşık %52'sini yapmaktadır. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ise dünya üretiminin %48'ini gerçekleştirmektedir. Bu ülkeler arasından dört tanesi Çin, Polonya, Vietnam ve Brezilya, son zamanlarda ihracata yönelik tasarlanan ve üretim yapan yeni tesisleri sayesinde hızlı bir üretim artışı göstermişlerdir(Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ,[BSTB], 2012).

Dünya mobilya sanayinde en büyük üretici Çin'dir. Çin, dünyanın mobilya üretim merkezi haline gelmiş ve ihracat yapan ülkeler içinde Almanya ve İtalya'yı geride bırakmıştır. 2010 yılı Dünya mobilya ihracatında Çin %29, 5 'lik payla ilk sırayı alırken, Almanya, İtalya ve Polonya ise Çin'in ardından en çok ihracat yapan ülkeler arasında bulunmaktadır. İthalatta ise en büyük payı 34, 8 milyar $ ile ABD alırken, ABD'yi Almanya, Fransa, İngiltere ve Kanada takip etmektedir(Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ,[BSTB], 2012).

Dünya mobilya ihracatı 2006 yılında 110, 4 milyar $ düzeyinde iken, 2010'da 133, 1 milyar $'a yükselmiştir. Dünya mobilya ithalatı 2006 yılında 119, 6 milyar $ değerinde iken 2010 yılında 134, 9 milyar $'a çıkmıştır. Türkiye dünyanın en fazla

mobilya ihracatı yapan 22. ülkesi olarak yerini alırken dünyanın en fazla mobilya ithalatı yapan 30. ülkesi olmuştur (Sakarya ve Canlı, 2011).

Dünyada en fazla ithal edilen ve ihracatı yapılan mobilya türleri sırasıyla; mobilya aksam ve parçaları, oturmaya mahsus mobilyalar, şilte ve yataklardır (Sakarya ve Canlı, 2011).

3. 4. Mobilya Sektörü, Ekonomik Krizler ve Pazarlama Stratejileri

2008 yılında ABD mortgage kredileri ile patlak veren ve kısa bir süre sonra bütün dünyayı ve elbette Euro Bölgesini(2010). de etkisi altına alan küresel ekonomik krizler, Türkiye'yi de ciddi bir şekilde etkilemiştir. Finans sektöründe başlayan oradan reel sektöre sıçrayan krizin en önemli maliyeti ekonomik daralma ve yüksek oranlı işsizlik olmuştur (Yıldız, 2010: 1).

Ekonomik sıkıntıların ve zorlukların olduğu ekonomik kriz zamanlarında tüketiciler satın alma davranışlarını değiştirmektedirler. Buna bağlı olarak işletmelerin pazarlama çabaları da değişiklik göstermektedir. Bazı işletmeler bu dönemlerde fayda sağlarken, birçok işletme ise kriz döneminden olumsuz etkilenmektedir (Özdemir ve Kılıç, 2011: 437, Ang, 2001: 437).

Kriz dönemlerinden olumsuz etkilenmemek adına işletmeler tarafından pazarlama faaliyetleri için harcama oluşturacak uygulamaların azaltıldığı, gelir getirecek veya harcama oluşturmayacak unsurların ise arttırıldığı görülmektedir. İşletmelerin maliyet tasarrufunu sadece personel çıkararak değil, pazarlama çabalarına olan harcamaları azaltarak da yaptıkları görülmüştür. Örneğin işletme yöneticilerinin kriz dönemlerinde fuarlara ve gezilere seyahatleri azalttıkları tespit edilmiştir. Ekonomik krizler nedeniyle pazarlama çabalarında azalmalar olmasına bir örnek de kriz dönemlerinde gazete, dergi, radyo, televizyon, sinema reklamları ile el ilanı dağıtma çabalarını azaltanların oranının azaltmayanlara oranla daha fazla olmasıdır (Özdemir ve Kılıç, 2011: 437: Köksal ve Özgül, 2007).

Oysa yapılan araştırmalar krize karşı alınması gereken tedbirler veya performansın (örneğin satışların). arttırılması bağlamında tam tersini işaret etmektedir (Aykan ve Ali, 2011: 297). İşletmeler ekonomik krizlerden net kâr başta olmak üzere

satış ve pazar payı olarak olumsuz etkilenmektedir. İşletmelerin ekonomik kriz zamanlarında başarılı olması için yapmaları gereken en önemli faaliyetlerden biri de pazarlama yöneticilerinin bir kısım pazarlama stratejilerini uygulamaya önem vermelerinin gerektiğidir (Özdemir ve Kılıç, 2011: 423, Köksal ve Özgül, 2007).

İşletmeler ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama stratejilerini uygun bir şekilde modifiye ederek performanslarını(satışları, pazar payını ve kârlılığı). koruyabilir veya arttırabilirler**(**Köksal ve Özgül, 2012).

Küresel ve bölgesel ekonomik krizin etkilerinin devam ettiği bu dönemlerde mobilya sektörü işletmeleri, krizi yapacakları doğru hamlelerle aşabilir. Kalite, inovasyon ve tasarım faaliyetleriyle beraber pazarlama stratejilerine daha fazla önem verilmelidir. Ayrıca işletmeler farklı pazarlara daha fazla ihracat yaparak iç pazarda oluşan talep daralmasının getirdiği mali sıkıntıların önüne geçebilirler. Bu anlamda ihracata yönelik tasarlanan ve üretim yapan yeni tesisler kurmak gerekmektedir.

4.ANALİZ SONUÇLARI

4. 1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4. 1. 1. Örnekleme Süreci

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul'da faaliyet gösteren mobilya işletmeleri oluşturmaktadır. Örnek büyüklüğü %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile 384 olarak belirlenmiştir. Örnekleme yöntemi olarak basit tesadüfi örnekleme kullanılmıştır.

4. 1. 2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada veriler kapalı uçlu soruların yer aldığı anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anket iki grup sorudan oluşmaktadır ve toplam 29 soru yer almaktadır. Anketin birinci soru grubunda, anketi dolduran kişilerin ve temsil ettikleri işletmelerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 10 soru yer almaktadır. İkinci soru grubunda ise işletmelerin uyguladıkları pazarlama stratejilerini belirlemeye yönelik 19 soru yer almaktadır. Bu grupta yer alan soruların tamamı 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır (1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Tamamen Katılıyorum).

Anket 450 işletmeye uygulanmıştır. Ancak, çeşitli nedenlerden dolayı 38 anket formu geçersiz kabul edilmiş ve araştırmaya 412 anket formu dahil edilmiştir. Anket çalışması, Haziran 2012 tarihinde İstanbul MODOKO ve MASKO mobilyacılar sitelerinde yapılmıştır.

Verilerin analizinde SPSS 16 istatistik programı kullanılarak ortalamalar, standart sapma, frekans dağılımları, ölçeklerin güvenilirlik katsayısı olan CronbachAlpha, ayırma fonksiyonu olan diskriminant, değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak için korelasyon, açıklayıcı faktör ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

4. 2. VERİLERİN ANALİZİ

4. 2. 1. Demografik Özellikler

Tablo 4. 1. ’de ankete katılan cevaplayıcıların ve temsil ettikleri işletmelerin demografik özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 4. 1. Demografik Özellikler

		FREKANS	YÜZDE
CİNSİYET	Kadın	78	18, 9
	Erkek	334	81, 1
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	28	6, 8
	Lise	36	8, 7
	Önlisans	25	6, 1
	Lisans	254	61, 7
	Lisansüstü	69	16, 7
İŞLETMEDEKİ KONUM	İşletme Sahibi	289	70, 1
	Departman Müdürü	123	29, 9
	Kısım Şefi	0	0
AYLIK CİRO (Gelir).	100000 TL’ye Kadar	90	21, 8
	100001-150000	20	4, 9
	150001-200000	38	9, 2
	200001-250000	66	16

	250001-300000	93	22, 6
	300001-350000	48	11, 7
	350001-400000	25	6, 1
	400001 VE ÜSTÜ	32	7, 8
İHRACAT	Evet	266	64, 6
	Hayır	146	35, 4
İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme	385	93, 4
	Büyük Ölçekli İşletme	27	6, 6
İŞLETME YAPISI	Kendi Markası	72	17, 5
	Fason İmalat	120	29, 1
	Hem Kendi Markası Hem de Fason İmalat	76	18, 4
	Bayi/ Franchisee	144	35, 0
İŞLETME FAALİYET ALANI	Mutfak/Banyo Mobilya	43	10, 4
	Aksesuar/Aydınlatma	33	8, 0
	Büro/Metal Mobilya	72	17, 5
	Ev Mobilyası	211	51, 2
	Bebek/Genç Mobilya	28	6, 8
EURO BÖLGESİ	Çok Etkilendim	54	13, 1

KRİZİNDEN ETKİLENME			
	Etkilendim	74	18, 0
	Kararsızım	114	27, 7
	Etkilenmedim	126	30, 6
	Hiç Etkilenmedim	44	10, 7
DAHA ÖNCE BİR KRİZDEN ETKİLENME	Evet	410	99, 8
	Hayır	2	0, 2

Tablo 4. 1. 'de görüldüğü üzere, cevaplayıcıların %18, 9'u kadınlardan, %81, 1'i ise erkeklerden oluşmaktadır.

Cevaplayıcılarıneğitimleri açısından dağılımlarında, %78, 4 ile üniversite lisans mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Cevaplayıcıların işletmedeki konumlarında, %70, 1 ile işletme sahibi olanlar çoğunluktadır. İşletmelerin aylık cirolarının dağılımının, %22, 6 lik bir payla çoğunlukla 250001-300000TL arasında olduğu görülmektedir. İşletmeler %64, 6 ile yüksek bir oranda ihracat yapmaktadırlar.

Bunun yanı sıra işletmelerin %93, 4' ü küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. İşletme yapısı çoğunlukla %35 ile bayi/franchisee' den meydana gelmektedir. İşletmelerin faaliyet alanları ise %51, 2 ile çoğunlukla ev mobilyasından oluşmaktadır. Araştırmaya katılanlar Euro bölgesi krizinden %30, 6 oranında etkilenmediklerini düşünürlerken, %99, 8'i daha önce bir krizden etkilendiklerini düşünmektedirler.

Yukarıdaki demografik bulgular cevaplayıcının çoğunlukla erkek, üniversite mezunu, işletme sahibi, işletmesi ihracat yapan, işletmesi daha önce bir krizden etkilenmiş, işletmesi Avro bölgesi krizinden etkilenmiş ve işletmesinin büyüklük olarak KOBİ sınıfında olduğunu bize göstermektedir.

4. 2. 2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın değişkenleri, büyüme stratejisi, pazar payı stratejisi, rekabetçi strateji, maliyet düşürme stratejisi ve müşteri kazanma stratejisi gruplarından oluşmaktadır.

Tablo 3. 2. 'de büyüme stratejisi değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha). gösterilmiştir.

Tablo 4. 2. Büyüme Stratejisi Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Cronbach Alfa**
Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	2, 41	1, 277	0, 871
Müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler geliştirilir.	2, 54	1, 061	0, 892
Kendi sektörümüzde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	2, 44	1, 060	0, 865
Çok düşük/çok yüksek gelirli müşterilere yönelik programlar hazırlanır.	2, 68	1, 213	0, 898

Tablo 3. 2. 'de görüldüğü üzere büyüme stratejisi ile ilgili sorularda en yüksek ortalamayı "Çok düşük/çok yüksek gelirli müşterilere yönelik programlar hazırlanır. " değişkeni almıştır (2, 68). En düşük ortalamayı ise "Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gidilir. " değişkeni almıştır (2, 41). Bu gurubun genel ortalaması 2, 51'dir. Grup toplam güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha). ise0, 886'dır.

Tablo 3. 3. 'de pazar payı stratejisi değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha). gösterilmiştir.

Tablo 4. 3. Pazar Payı Stratejisi Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	**Ortalama**	**Standart**	**Cronbach**

		Sapma	Alfa
Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunulur.	3, 61	0, 742	0, 771
Müşterilerin ortak istek ve tercihlerini dikkate alarak ürünler sunulur.	3, 51	0, 746	0, 753
Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirilir.	3, 58	0, 755	0, 775
Belirli bir hedef pazar üzerinde yoğunlaşılır.	3, 31	0, 737	0, 825

Tablo 4. 3. 'de yer alan pazar payı stratejisi ifadelerinden "Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunulur. " ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (3, 61). En düşük ortalama ise "Belirli bir hedef pazar üzerinde yoğunlaşılır" ifadesidir (3, 31). Bu grubun genel ortalaması 3, 50'dir. Grup toplam güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha). ise0, 827'dir.

Tablo 3. 4. ' de rekabetçi strateji değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha). gösterilmiştir.

Tablo 4. 4. Rekabetçi Strateji Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Cronbach Alfa**
Ürünlerimizde yenilik yapılarak kalite arttırılır.	4, 15	0, 815	0, 803
Fiyatlar aşağıya çekilir.	3, 95	0, 878	0, 846
Riske girmekten kaçınılır.	3, 82	0, 897	0, 856
Mevcut durumu sürdürmek amaçlanır.	4, 12	0, 853	0, 826

Tablo 3. 4. 'de yer alan rekabetçi stratejisi ifadelerinden "Ürünlerimizde yenilik yapılarak kalite arttırılır. " ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (4, 15). En düşük ortalama ise "Riske girmekten kaçınılır. " İfadesidir (3, 82). Bu grubun genel ortalaması 4, 01'dir. Grup toplam güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha). ise0, 869'dur.

Tablo 3. 5. ’ de maliyeti düşürme stratejisi değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha). gösterilmiştir.

Tablo 4. 5. Maliyeti Düşürme Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Cronbach Alfa**
Çalışanları azaltma yoluna gidilir.	2, 51	1, 084	0, 838
Enerji maliyetlerinde tasarrufa gidilir.	2, 57	1, 119	0, 780
Üretim kapasitesi düşürülür.	2, 42	1, 112	0, 838

Tablo 3. 5. ’de yer alan maliyeti düşürme stratejisi ifadelerinden “Enerji maliyetlerinde tasarrufa gidilir. ” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (2, 57). En düşük ortalama ise “Üretim kapasitesi düşürülür. ” İfadesidir (2, 42). Bu grubun genel ortalaması 2, 34’dür. Grup toplam güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha). ise0, 873’dür.

Tablo 4. 6. ’ da müşteri kazanma stratejisi değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha). gösterilmiştir.

Tablo 4. 6. Müşteri Kazanma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Cronbach Alfa**
Kredili satışlara ağırlık verilir.	4, 33	0, 610	0, 703
Müşterilerin şikâyetlerine acil çözümler getirilir.	4, 25	0, 706	0, 660
Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlanır.	4, 02	0, 746	0, 732
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapılır.	4, 63	0, 580	0, 748

Tablo 3. 6. ’da yer alan müşteri kazanma stratejisi ifadelerinden “Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapılır. ” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (4, 63). En düşük ortalama ise “Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlanır. ” İfadesidir (4, 02). Bu grubun genel ortalaması 4, 30’dür. Grup toplam güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha). ise0, 768’dir.

Görüldüğü üzere işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinden en yüksek ortalamaya sahip olan grup, müşteri kazanma stratejisi grubudur (4, 30). İkinci sırada rekabetçi strateji grubu gelmektedir (4, 01). Üçüncü sırada pazar payı stratejisi (3, 50). ve dördüncü sırada büyüme stratejisi yer almaktadır (2, 51). Beşinci ve son sırada ise maliyet düşürme stratejisi bulunmaktadır (2, 34). Bu veriler ışığında işletmelerin krizle karşılaştığı dönemlerde ‘müşteri kazanma stratejileri’ne en yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Öte yandan maliyet düşürme stratejilerine en düşük düzeyde katıldıkları görülmektedir. Konuyla ilgili Öztürk ve Türkmen (2006). ’in yaptığı çalışmaların sonucuna göre ise kriz dönemlerinde işletmeler ‘pazar payı’ stratejilerine en yüksek, büyüme stratejilerine ise en düşük düzeyde katılmaktadırlar. Farklılığın nedeni Öztürk ve Türkmen (2006). ’in çalışmalarında müşteri kazanma ve maliyeti düşürme stratejilerini aynı kategoride ele almaları olarak gözükmektedir.

4.2.3. Kriz Dönemi Pazarlama Stratejilerine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ve bunların alt değişkenleri ile uyumlu olup olmadıklarını belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Kriz dönemi pazarlama stratejileri için uygulanan güvenilirlik analizi sonucu herhangi bir değişken elenmezken, 19 değişken analize tabi tutulmuştur. Kullanılan ölçeğin alphakatsayısı 0, 8960 olarak tespit edilmiştir. Analiz sonucunda özdeğeri 1’den büyük olan 5 faktör elde edilmiştir. Değişkenlerin tamamının faktör yükleri 0, 40’dan fazladır. Bu faktörler toplam varyansın %66, 748’ini açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: %92, 6, Barlett küresellik testi: 12174, 156, p<0, 000). Tablo 3. 7. ’de elde edilen faktörlerin değişkenleri, faktör yükleri, varyans yüzdeleri ve özdeğerleri gösterilmektedir.

Tablo 4. 7. Kriz Dönemi Pazarlama Stratejilerinin Faktörleri

Değişkenler	**Faktör Yükleri**	**Varyans Yüzdesi**	**Özdeğeri**
Faktör 1: Büyüme Stratejisi		22, 029	12, 715
Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	0, 912		
Müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler geliştirilir.	0, 821		
Kendi sektörümüzde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	0, 754		
Çok düşük/çok yüksek gelirli müşterilere yönelik programlar hazırlanır.	0, 728		
Faktör 2: Pazar Payı Stratejisi		15, 412	11, 604
Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunulur.	0, 788		
Müşterilerin ortak istek ve tercihlerini dikkate alarak ürünler sunulur.	0, 776		
Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirilir.	0, 751		
Belirli bir hedef pazar üzerinde yoğunlaşılır.	0, 723		
Faktör 3: Rekabetçi Strateji		12, 947	10, 317
Ürünlerimizde yenilik yapılarak	0, 864		

kalite arttırılır.			
Fiyatlar aşağıya çekilir.	0, 862		
Riske girmekten kaçınılır.	0, 846		
Mevcut durumu sürdürmek amaçlanır.	0, 837		
Faktör 4: Maliyeti Düşürme		8, 523	9, 094
Çalışanları azaltma yoluna gidilir.	0, 829		
Enerji maliyetlerinde tasarrufa gidilir.	0, 809		
Üretim kapasitesi düşürülür.	0, 785		
Faktör 5: Müşteri Kazanma		7, 836	7, 578
Kredili satışlara ağırlık verilir.	0, 870		
Müşterilerin şikâyetlerine acil çözümler getirilir.	0, 867		
Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlanır.	0, 845		
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapılır.	0, 840		

Elde edilen kriz dönemi pazarlama stratejileri faktörleri şöyledir:

Faktör 1: Bu faktör altında dört alt değişken sıralanmıştır. Alt değişkenlerin tamamı anket formunda yer alan büyüme stratejisi ifadelerine aittir. Bu nedenle bu faktör büyüme stratejisi olarak adlandırılmıştır.

Faktör 2: Bu faktör altında dört alt değişken sıralanmıştır. Alt değişkenlerin tamamı anket formunda yer alan pazar payı stratejisi ifadelerine aittir. Bu nedenle bu faktör pazar payı stratejisi olarak adlandırılmıştır.

Faktör 3: Bu faktör altında dört alt değişken sıralanmıştır. Alt değişkenlerin tamamı anket formunda yer alan rekabetçi strateji ifadelerine aittir. Bu nedenle bu faktör rekabetçi strateji olarak adlandırılmıştır.

Faktör 4: Bu faktör altında üç alt değişken sıralanmıştır. Alt değişkenlerin tamamı anket formunda yer alan maliyet düşürme stratejisi ifadelerine aittir. Bu nedenle bu faktör maliyet düşürme stratejisi olarak adlandırılmıştır.

Faktör 5: Bu faktör altında dört alt değişken sıralanmıştır. Alt değişkenlerin tamamı anket formunda yer alan müşteri kazanma stratejisi ifadelerine aittir. Bu nedenle bu faktör müşteri kazanma stratejisi olarak adlandırılmıştır.

Görüldüğü üzere faktör analizi sonucunda tüm alt değişkenlerin olması gerektiği yerde olduğu görülmektedir. Yani hiçbir alt değişken farklı bir yere atanmamıştır. Bu da ölçeğin ve araştırma bulgularının ne denli geçerli olduğunun bir göstergesidir.

4. 2. 4. İşletmelerin Uyguladıkları Kriz Dönemi Pazarlama Stratejilerinin Euro Bölgesi Krizinden Etkilenmeleri Üzerine Etkisi

Araştırmada, işletmelerin uyguladıkları kriz dönemi pazarlama stratejilerinin, Euro bölgesi krizinden etkilenmeleri üzerine etkisini incelemek amacı ile çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Analizde Euro bölgesi krizinden etkilenme bağımlı değişken, işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları büyüme stratejisi, pazar payı stratejisi, rekabetçi strateji, maliyet düşürme stratejisi ve müşteri kazanma stratejisi ise bağımsız değişkeni oluşturmaktadır. Analiz sonuçları Tablo 3. 8'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 8. Euro Bölgesi Krizinden Etkilenme ile Kriz Dönemi Pazarlama Stratejileri Değişkenlerinin Regresyon Katsayıları ve Anova Testi Sonuçları

Bağımlı değişken: Euro Bölgesi Krizinden Etkilenme **Bağımsız değişkenler:** Kriz Dönemi Pazarlama Stratejileri Değişkenleri	**R**	**R^2**	**Düzeltilmiş R^2**	**Tahminlerin Standart Hatası**	
	0, 237	0, 056	0, 044	1, 035	
ANOVA Değerleri	**Kareler Toplamı**	**sd**	**Ortalama Kare**	**F**	**Sig.**
Regresyon	27, 250	5	5, 166	4,7819	0, 000
Artıklar	435, 247	406	1, 072		
Toplam	461, 075	411			

Analiz sonucu kriz dönemi pazarlama stratejileri değişkenlerinin, Euro bölgesi krizinden etkilenme üzerinde etkisinin %0, 56 olduğu tespit edilmiştir. Anova testi de bu etkinin α=0. 00 seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Modelde yar alan değişkenlerin Beta değerleri Tablo3. 9. 'da gösterilmiştir.

Tablo 4. 9. Euro Bölgesi Krizinden Etkilenme ile Kriz Dönemi Pazarlama Stratejileri Değişkenlerinin Beta Değerleri

Bağımlı değişken: Euro Bölgesi	**Standartlaştırılmamış katsayılar**	**Standartlaştırılmış katsayılar**		

Krizinden Etkilenme	**B**	**Standart hata**	**Beta**	**t değerleri**	
Sabit değişken	4, 439	0, 515		8, 620	0,000
Büyüme Stratejisi	0, 041	0, 074	0, 029	0, 554	0,580
Pazar Payı Stratejisi	-0, 004	0, 087	-0, 003	-0, 051	0,959
Rekabetçi Strateji	-0, 248	0, 080	-0, 171	3, 103	0,002
Maliyet Düşürme Stratejisi	0, 074	0, 57	0, 071	1, 307	0,192
Müşteri Kazanma Stratejisi	-0, 222	0, 090	-0, 134	-2, 457	0,001

Tablo 3. 9. 'da görüldüğü üzere rekabetçi strateji (-0, 248). ve müşteri kazanma stratejisi (-0, 222). regresyon modeline dahil edilmiştir. Ancak büyüme stratejisi (0, 041). , pazar payı stratejisi (-0, 004). ve maliyet düşürme stratejisi (0, 074). modelin dışında kalmıştır. İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları rekabetçi strateji ve müşteri kazanma stratejisinin Euro bölgesi krizinden etkilenme üzerinde negatif yönlü etkisi vardır. Yani bu stratejileri uygulayan firmaların Euro bölgesi krizinden daha az etkilendikleri görülmektedir. Bu durumda;

H1c: İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları rekabet stratejilerinin, Euro bölgesi krizinden etkilenme üzerinde etkisi vardır,

H1e: İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları müşteri kazanma stratejisinin, Euro bölgesi krizinden etkilenme üzerinde etkisi vardır, *hipotezlerikabul edilmiştir*;

H1a: İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları büyüme stratejisinin, Euro bölgesi krizinden etkilenme üzerinde etkisi vardır,

H1d: İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları maliyeti düşürme stratejisinin, Euro bölgesi krizinden etkilenme üzerinde etkisi vardır

H1b: İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazar payı stratejilerinin, Euro bölgesi krizinden etkilenme üzerinde etkisi vardır, *hipotezleri reddedilmiştir.*

4.2.5. İşletmelerin Gelirler Düzeyleri, Büyüklükleri ve İhracat Yapmaları ile Euro Bölgesi Krizinden Etkilenmeleri Arasındaki İlişki

İşletmelerin gelirler düzeyleri, büyüklükleri ve ihracat yapıp yapmamaları ile Euro Bölgesi Krizinden etkilenmeleri arasında ilişki olup olmadığı incelenmiş ve korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3. 10'da gösterilmiştir.

Tablo 4. 10. İşletmelerin Gelirler Düzeyleri, Büyüklükleri ve İhracat Yapma ile Euro Bölgesi Krizinden Etkilenmeleri Arasındaki İlişki

Gelir, Büyüklük ve İhracat yapmaEuro Bölgesi Krizinden Etkilenme		**İşletmenin Gelir Düzeyi**	**İşletme Büyüklüğü**	**İhracat Yapma**
Euro Bölgesi Krizinden Etkilenme	Korelasyon	-0, 524**	-0, 220**	-0, 202**
	P.	0, 000	0, 000	0, 000
	N	412	412	412

**: p<0, 01

İşletmelerin gelirler düzeyleri, büyüklükleri ve ihracat yapıp yapmamaları ile Euro bölgesi krizinden etkilenmeleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, işletmenin gelir düzeyi (-0, 524). , büyüklüğü (-0, 220). ve ihracat yapma (-0, 202). arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani gelir düzeyi yüksek, ihracat yapan büyük işletmeler Euro bölgesi krizinden daha az etkilenmektedirler. Bu durumda;

H2: İşletmelerin gelir düzeyleri ile Euro bölgesi krizinden etkilenmeleri arasında ilişki bulunmaktadır,

H3: İşletmelerin büyüklükleri ile Euro bölgesi krizinden etkilenmeleri arasında ilişki bulunmaktadır,

H4: İşletmelerin ihracat yapmaları ile Euro bölgesi krizinden etkilenmeleri arasında ilişki bulunmaktadır, *hipotezleri kabul edilmiştir.*

4.2.6. İhracat Yapan ve Yapmayan İşletmelerin Kriz Döneminde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

İhracat yapan ve yapmayan işletmelerin kriz döneminde uyguladıkları pazarlama stratejileri arasında farklılık olup olmadığını görmek amacıyla çoklu ayırma analizi yapılmıştır. İşletmelerin ihracat yapıp yapmamaları kriter değişkenini, kriz dönemi pazarlama stratejileri ise tahmin değişkenini oluşturmuştur. Tablo 3. 11. 'de analiz sonucu elde edilen Wilk'sLambda Değerleri ile Öz Değerler gösterilmiştir.

Tablo 4. 11. Kanonik Ayırma Fonksiyonu, Wilks' Lambda Değerleri ve Öz Değerler

Fonksiyon	**Özdeğer**	**Varyans%**	**Kümülâtif%**	**Kanonikal Korelâsyon**
1	0, 212	100, 0	100, 0	0, 143

Wilks' Lambda

FonksiyonTesti	**Wilks'Lambda**	**Ki-Kare**	**df**	**AnlamlılıkDüzeyi**
1	0, 979	81, 450	5	0, 000

Tablo 4. 11'de görüldüğü gibi, kanonikal ayırma fonksiyonları, toplam varyansın % 100'ünü açıklamaktadır. Fonksiyonun kanonikal korelâsyonu 0, 143'dür. Wilk'sLambda değeri 0, 000 anlamlılık düzeyinde 0, 979'dur. Fonksiyonun değerinin istatistikî bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 3. 11. 'de Yapı Matrisi yer almaktadır.

Tablo 4. 12. Yapı Matrisi

Kriz Dönemi Pazarlama Stratejileri	**Fonksiyon**
	1
Büyüme Stratejisi	0, 565
Pazar Payı Stratejisi	0, 497
Rekabetçi Strateji	-0, 465
Müşteri Kazanma Stratejisi	0, 324
Maliyeti Düşürme Stratejisi	0, 206

Tablo 4. 12. 'de bulunan değişkenler mutlak değerleri göz önüne alınarak incelendiğinde, büyüme stratejisi, pazar payı stratejisi, rekabetçi strateji ve müşteri kazanma stratejisi değişkenlerinin ayırma gücüne sahip oldukları görülmektedir. Bu değişkenlerden hangilerinin istatistikî anlamda ayırmada önemli olduklarının belirlenmesi için Wilks' Lambda, F testi ile kontrol edilmiş ve sonuçları Tablo 3. 12. 'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 13. Grup Ortalamaları Eşitliği Testi

Kriz Dönemi Pazarlama Stratejileri Değişkenleri	**Wilks' Lambda**	**F**	**df1**	**df2**	**Anlamlılık Düzeyi**
Büyüme Stratejisi	0, 995	1, 858	1	410	0, 000
Pazar Payı Stratejisi	0, 995	2, 120	1	410	0, 146
Rekabetçi Strateji	1, 000	0, 134	1	410	0, 714
Müşteri Kazanma Stratejisi	0, 993	2, 739	1	410	0, 000
Maliyeti Düşürme Stratejisi	0, 999	0, 366	1	410	0, 099

Tablo 4. 13. ’ de görüleceği gibi büyüme stratejisi ve müşteri kazanma stratejisi değişkenleri 0, 01 anlamlılık düzeyinde ayırma gücüne sahiptirler. Bununla birlikte pazar payı stratejisi, rekabetçi strateji ve maliyeti düşürme stratejisi değişkenlerinin istatistiki bakımdan ayırma gücüne sahip olmadıkları belirlenmiştir.

Tablo 4. 14. ’de anlamlı çıkan değişkenlerin gurup ortalamaları verilmiştir.

Tablo 4. 14. Grup Ortalamaları

Kriz Dönemi Pazarlama Stratejileri Değişkenleri	**İhracat Yapanlar**	**İhracat Yapmayanlar**
Büyüme Stratejisi	3, 7566	2, 6524
Müşteri Kazanma Stratejisi	4, 1485	3, 3694

Tablo 4. 14. ’de yer alan ortalamalara göre, ihracat yapan işletmeler, ihracat yapmayan işletmelere oranla büyüme stratejisini ve müşteri kazanma stratejisini daha fazla uygulamaktadırlar.

Tablo 4. 15. ’de sınıflandırma sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4. 15. Sınıflandırma Sonuçları

		Tahmini Grup Üyeliği		
	İşletmelerin İhracat Durumları	**İhracat Yapanlar**	**İhracat Yapmayanlar**	**Toplam**
	İhracat Yapanlar	158	108	266
	İhracat Yapmayanlar	64	82	146
	Toplam	**222**	**190**	**412**
%	İhracat Yapanlar	59, 4	40, 6	100, 0
	İhracat Yapmayanlar	43, 8	56, 2	100, 0

Doğru sınıflandırma oranı % 78, 3

İşletmeleri ihracat yapan ve yapmayan diye ayıran diskriminant fonksiyonuna göre yapılan sınıflandırmada ihracat yapanların 158’i ve ihracat yapmayanların 108’i doğru olarak atanmıştır. Test grubu için doğru sınıflandırma oranı %78, 3’dür.

Bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, ihracat yapan ve yapmayan işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinde farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu durumda;

H5: İhracat yapan veya yapmayan işletmelerin uyguladıkları pazarlama stratejileri arasında farklılık vardır, *hipotezi kabul edilmiştir*.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomik sıkıntıların ve zorlukların olduğu ekonomik kriz zamanlarında tüketiciler satın alma davranışlarını değiştirmektedirler. Buna bağlı olarak işletmelerin pazarlama çabaları da değişiklik göstermektedir. Bazı işletmeler bu dönemlerde fayda sağlarken, birçok işletme ise kriz döneminden olumsuz etkilenmektedir (Özdemir ve Kılıç, 2011: 437, Ang, 2001: 437).

İşletmeler ekonomik krizlerden 'net kâr' başta olmak üzere 'satış' ve 'pazar payı' olarak olumsuz etkilenmektedir. İşletmelerin ekonomik kriz zamanlarında başarılı olması için yapmaları gereken en önemli faaliyetlerden biri de pazarlama yöneticilerinin bir kısım pazarlama stratejilerini uygulamaya önem vermelerinin gerektiğidir (Özdemir ve Kılıç, 2011: 423, Köksal ve Özgül, 2007). İşletmeler ekonomik kriz dönemlerinde pazarlama stratejilerini uygun bir şekilde modifiye ederek performanslarını(satışları, pazar payını ve kârlılığı). koruyabilir veya arttırabilirler **(**Köksal ve Özgül, 2012).

Araştırma sonuçlarına göre hemen hemen tüm işletmeler daha önce bir kriz yaşamıştır. Yine araştırma sonuçlarına göre 'Euro Bölgesi Finansal Krizi' işletmeleri belli ölçülerde etkilemiştir. Ekonomik krizler işletmelerin doğrudan doğruya varlıklarını etkileme özelliğine sahip en önemli dış çevre faktörlerindendir. İşletmelerin uygulayacakları doğru pazarlama stratejileri krizlerin olumsuz ve yıkıcı etkilerini gidermede bir çözüm yolu olarak düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinden en yüksek ortalamaya sahip olan grup, yani en yüksek düzeyde benimsenen pazarlama stratejisi 'müşteri kazanma stratejisi' grubudur (4, 30). İkinci sırada 'rekabetçi strateji' grubu gelmektedir (4, 01). Üçüncü sırada 'pazar payı stratejisi' (3, 50). ve dördüncü sırada 'büyüme stratejisi' yer almaktadır (2, 51). Beşinci ve son sırada ise 'maliyet düşürme stratejisi' bulunmaktadır (2, 34). Başka bir

ifadeyle işletmelerin kriz dönemlerinde ‘müşteri kazanma stratejileri’ne en yüksek düzeyde, ‘maliyet düşürme stratejileri’ne ise en düşük düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu sıralama sonuçlarının diğer çalışmalarla (örneğin Öztürk ve Türkmen (2006). paralel sonuçlar verdiği görülmektedir. Farklılık sadece rekabet stratejilerinin söz konusu çalışmada üçüncü sırada benimsenmiş olmasıdır. Bu da bize -krizle karşılaşsın karşılaşmasın- işletmelerin kriz dönemlerinde öncelikli olarak uygulayacakları ve öteleyecekleri pazarlama stratejilerinin belli olduğunu ve değişmediğini göstermektedir. ‘Maliyet düşürme stratejileri’ne en az derecede katılımın olması, kriz dönemlerinde sık karşılaştığımız bir durum olan ‘işten çıkarma politikaları’nın işletmelerce son çare olarak düşünüldüğünü akla getirmektedir. Öte yandanmüşteri kazanma stratejilerine en fazla derecede katılımın olması işletmelerin müşterilerini elinde tutma ve çok maliyetli de olsa yeni müşteri kazanma konusunda çaba sarf edeceklerini göstermektedir. Ayrıca‘müşteri kazanma stratejisi’ ifadelerinden olan “Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapılır. ” ifadesine tüm strateji ifadeleri arasında en yüksek derecede (4, 63). katılımın olması kriz dönemlerinde tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine önem verildiğini, pazarlama harcamalarının ise sanılanın aksine işletmelerce kısılmak istenmediği şeklinde yorumlanabilir.

İşletmelerin kriz dönemlerinde en fazla uyguladıkları stratejiler olan *rekabetçi strateji ve müşteri kazanma stratejileri*ni uygulayan firmaların ‘Euro Bölgesi Krizi’nden daha az etkilendikleri görülmüştür. Bu durum diğer stratejilere nispetle işletmelerin krizlere karşı bu stratejilere daha fazla önem vermeleri gerektiğini göstermektedir.

İşletmelerin gelir düzeyleri, büyüklükleri ve ihracat yapıp yapmamaları ile ‘Euro Bölgesi Krizi’nden etkilenmeleri arasında ilişkinin araştırılması sonucunda gelir düzeyi yüksek, ihracat yapan büyük işletmelerin Euro bölgesi krizinden daha az etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Bu durum belli büyüklükteki işletmelerin krize karşı daha dirençli olduğu gerçeğini yansıtmaktadır. ‘Büyüme stratejileri’nin benimsenme derecesinin (2, 51). düşük olması aynı bağlamda üzerinde durulması gereken bir konu olarak gözükmektedir. Krizlerle karşılaşan işletmelerin ‘büyüme stratejileri’ni uygulamaları, büyümeye daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca ihracat yapan işletmelerin krizden daha az etkilendikleri gerçeği de krizleri atlatmak ya da fırsata çevirmek isteyen

işletmelerce dikkate alınmalıdır. Mobilya sektörününtoplamüretimin yaklaşık sadece %15'ini ihraç ettiği düşünüldüğünde kat edilecek daha çok mesafenin olduğu anlaşılmaktadır.

İhracat yapan ve yapmayan işletmelerin kriz döneminde uyguladıkları pazarlama stratejileri arasında farklılık olup olmadığını görmek amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına göreise ihracat yapan işletmeler, ihracat yapmayan işletmelere oranla *büyüme stratejisini* ve 'müşteri kazanma stratejisi'ni daha fazla uygulamaktadır. 'Müşteri kazanma stratejisi' en yüksek düzeyde katılım gösterilen strateji olması bakımından bu sonuç tahmin edilse de 'büyüme stratejisi'nin kriz dönemlerinde işletmelerce fazla benimsenmediği bilinmektedir. Bu sonuç bize göstermektedir ki işletmeler normalde kriz dönemlerinde uygulaya geldikleri pazarlama stratejilerini ihracat yapınca modifiye etmektedirler. Bir bakıma işletmeler ihracat yapınca 'büyüme stratejileri'nedaha fazla önem atfetmekte, işletmelerini bir şekilde büyütmek istemektedirler. Kriz dönemlerinde ihracat yapan veya yapmayan işletmelerin uyguladıkları pazarlama stratejileri arasında farklılıklar olması ; ihracat yapan, geliri yüksek büyük işletmelerin krizlerden daha az etkilendikleri gerçeği ile beraber düşünüldüğünde işletmelerin diğer stratejiler kadar 'büyüme stratejilerine' ve dolayısıyla büyümeye de önem vermeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak küresel ve küresel çapta etkileri olan bölgesel ekonomik krizlerin etkilerinin devam ettiği, rekabetin arttığı, pazar paylarının ülke bazında el değiştirdiği bu dönemlerde Türk işletmeleri, krizleri yapacakları doğru hamlelerle aşmak zorundadırlar. Mobilya işletmelerinin bu hamlelerden kalite, inovasyon ve tasarım faaliyetlerine ve pazarlama stratejilerine daha fazla önem vermeleri, doğru pazarlama stratejisini belirlemeleri, gerekirse bunları modifiye etmeleri gerekmektedir. Özellikle kriz dönemi pazarlama stratejilerinden işletmelerce fazla önemsenmeyen 'büyüme stratejileri'nin krizleri atlatmada etkili olabileceği muhakkak göz önüne alınmalıdır. Ayrıca işletmeler farklı pazarlara daha fazla ihracat yaparak kriz dönemlerinde iç pazarda oluşan talep daralmasının getirdiği mali sıkıntıların da önüne geçebilirler.

ANKET

Değerli katılımcı,

Bu anket formundan elde edilecek bilgiler akademik bir çalışmada bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu çalışmanın başarıya ulaşması her şeyden önce vereceğiniz bilgilerin doğruluğuna bağlıdır. Soruları cevaplamada gösterdiğiniz sabır ve samimiyet için teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz?

Erkek (). Kadın ().

2. Eğitim Durumunuz ?

İlköğretim (). Lise (). Önlisans ().

Lisans (). Lisansüstü ().

3. İşletmedeki Konumunuz

İşletme Sahibi/Genel Müdür ().

Departman Müdürü ().

Kısım Şefi ().

4. İşletme Büyüklüğü

Büyük Ölçekli İşletme ().

Küçük ve Orta Ölçekli İşletme ().

Atölye ().

5. İşletme Yapısı

Kendi Markası İçin Üretim Yapan İşletme ().

Fason Üretim Yapan İşletme ().

Hem Kendi Markası İçin Hem de Fason Üretim Yapan İşletme ().

Bayi/Franchisee ().

6. İşletmenin Faaliyet Alanı

Mutfak/Banyo Mobilya ().

Aksesuar/Aydınlatma ().

Büro/Metal Mobilya ().

Ev Mobilyası (yatak odası, yemek odası, oturma odası). ().

Bahçe Mobilyası ().

Bebek Odası/Genç Odası/Çalışma Odası Mobilyası ().

7. İhracat Yapıyor musunuz ?

Evet (). Hayır ().

8. Aylık Ortalama Cironuz Ne Kadar?

100. 000 TL'ye kadar ().

100. 001-150. 000 TL arası ().

150. 001-200. 000 TL arası ().

200. 001-250. 000 TL arası ().

250. 001-300. 000 TL arası ().

300. 001-350. 000 TL arası ().

350. 001-400. 000 TL arası ().

400. 001 ve üstü ().

9. Daha önce herhangi bir krizden etkilendiniz mi?

Evet(). Hayır().

10. Euro Bölgesi Krizi'nin işletmeniz üzerinde nasıl bir etkisi oldu?

Çok etkisi oldu ().

Etkisi oldu ().

Kararsızım ().

Etkisi Olmadı ().

Hiç etkisi olmadı ().

11. Aşağıda kriz dönemlerinde uygulanacak pazarlama stratejilerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.

	Hiç katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen katılıyorum**
Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gidilir.					
Müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler geliştirilir.					

Kendi sektörümüzde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gidilir.					
Çok düşük/çok yüksek gelirli müşterilere yönelik programlar hazırlanır.					
Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunulur.					
Müşterilerin ortak istek ve tercihlerini dikkate alarak ürünler sunulur.					
Tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirilir.					
Belirli bir hedef pazar üzerinde yoğunlaşılır.					
Ürünlerimizde yenilik yapılarak kalite arttırılır.					
Fiyatlar aşağıya çekilir.					
Riske girmekten kaçınılır.					
Mevcut durumu sürdürmek amaçlanır.					
Çalışanları azaltma yoluna gidilir.					
Enerji maliyetlerinde tasarrufa gidilir.					
Üretim kapasitesi düşürülür.					
Kredili satışlara ağırlık verilir.					
Müşterilerin şikâyetlerine acil çözümler getirilir.					
Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlanır.					
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapılır.					

KAYNAKÇA

Kitaplar

Augustıne, N. R. (2000). *Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek. Kriz Yönetimi*. Salim Atay (Çev). İstanbul: BZD Yayıncılık.

Ayan, N. ve Demirdöğen, O. (1994). *Yönetim El Kitabı*. Erzurum: Birey Yayıncılık.

Aydın, Ş. (2011) . *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Barutça, H. (2000). *Parasal Konjonktür Teorileri, Türkiye Ekonomisinde Uygulanan Politikalarını Konjonktürel Etkileri*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Bawaba, A. (2009). *TheNeedForSustainableStretegies İn Times Of On EconomicDownTurn,*LondonProquest.

Baydaş, A. (2004). Müşteri İlişkileri Yönetimi. İ. Bakan (Ed.). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*(355-391). İstanbul: Beta Basım.

Bernard, R. (1992). *İktisadi Kriz Kuramları*. N. Yentürk (Çev). İstanbul: İletişimYayınları.

Booth: A. (1993). *Crisis Management Strategy: CompetitionandChange in Modern Enterprises*. London: Roudledge.

Brunkhorst, H. (1995). *Crisis, TheBlackwell Dictionary Of Twenthieth-Century SocialThought,* Oxford.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. (6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cemalcılar İ. (1994). *Pazarlama-kavramlar, kararlar*, İstanbul : Beta yayınları.

Cemalcılar İ. (2000). *Pazarlama Yönetimi*, Eskişehir : Açıköğretim Yayınları.

Coşkun, M. (1995). *Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Finansal Yönetim*, İstanbul: Anadolu Yayınları.

Çabuk S. ve Yağcı M. (2003). *Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım*, Adana :Nobel Kitabevleri.

Dinçer, Ö. (2005). *Stratejik Yönetim İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Yayınevi.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Ecer, F. ve Canıtez, M. (2004). *Pazarlama İlkeleri Teori ve Yaklaşım*, Ankara : Gazi Kitapevi.

Eğilmez, M. (2008). *Küresel Finansal Kriz.* İstanbul: Remzi Kitapevi.

Hatipoğlu, Z. (1993). *Temel Pazarlama*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.

İslamoğlu A. H. (2008), *Pazarlama Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management, MilleniumEdtion*. Prentice-HallInc.

Kotler, P. , Saunders, G. , Armstrong, ve Wong, V. (1996*) 9. Principles of Marketing, TheEuropean Edition.* PrenticeHall.

Kotler, P. (1999). *Kotler ve* Pazarlama. A. Özyağcılar(Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Mazlum M. (2010). Pazarlama İlkeleri. Mersin: Çağ Üniversitesi B. E. V. Yayınları.

Monrief, C. W. ve Marshall, W. G. (2004). TheEvolution of Seven Steps of Selling, *İnternatioanal Marketing Management*.

Örnek, A. ve Aydın, Ş. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Özbilen, Ş. (2001). *Türkiye'de İktisadi Krizin Temel Nedenleri ve Bir Mali Sistem Reformu.* Ankara: Beta Yayınevi.

Özen, E. (2001). *Ekonomik Bunalımlar*. Ankara: Ongün Kardeşler Matbaacılık.

Özer, M. (1999*). Finansal Krizler, Piyasa Başarısızlıkları ve Finansal İstikrarı Sağlamaya Yönelik Politikalar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Seyitoğlu, H. ve Yıldız, R. (2006). *Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri. Makale Derlemesi*. İstanbul: Arıkan Basım.

Sönmez, N. (1991). *Sürdürülebilir Tarımsal Kalkınma, Türkiye'nin Durumu ve Sorunları, Sürdürülebilir El Kitabı*. Ankara: Önder Matbaa.

Şimşek, Ş. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitapevi.

Tanör, R. (2003). *Finansal Krizler ve Sermaye Piyasaları*. İstanbul: Özel Basım TSIAKB.

Tokol, T. (2010). *Pazarlama Yönetimi*, Bursa: Dora Basım Dağıtım.

Torlak, Ö. , Altunışık, R. , Ve Özdemir Ş. (2006). *Modern Pazarlama.* Adapazarı: Değişim Yayınları.

Uçar Ö. (2012). Yunanistan'ın Euro Bölgesinden Ayrılmasının Olası Ekonomik Etkileri, *AB Bakanlığı Ekonomik ve Mali Politikalar Başkanlığı Yayınları*, Temmuz , Ankara.

Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları .

Yılmaz, L. (2001). *Umberto Eco ile Kriz Üzerine*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Süreli Yayınlar

Altay, B. ve Gürpınar, K. (2008). Açıklanmış Karşılaştırılmalı Üstünlükler ve Bazı Rekabet Gücü Endeksleri : Türk Mobilya Sektörü Üzerine Bir Uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi,* 10 (1), 257-275.

Aykan C. andZalluhoglu A. E. (2011). ProcediaSocialandBehavioralSciences, *7th International Strategic Management Conference*, 24: 291–299.

Barton, L. (1994). Crisis Management: PreparingforandManagingDisasters. *The Cornell andRestaurant Administration Querterly.* 35(2), 60-61.

Baysal, M. (2007). Hukuki Boyutları İle Finansal Krizler, *Bankacılık Dergisi*, 60, İstanbul, 33-35.

Bozbeyik, A. (2001). Kriz Üzerine Sesli Düşünceler, *Business Weekly Dergisi*, 48, 42-43.

Chong, J. ve Escaraz, D. R. (1998). *AnticipatingandDealingwith Financial Crisis. Management Decisions*. 36(10), 85-87.

Çelik N. (2012). Türkiye'de Mobilya Sektörü Gelişim Planı İçin Bir Karar Modeli Önerisi, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 223-232.

Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 6(23). 353-373.

Doyle, P. (2005). Marketing in New Millenium. *EuropeanJournal of Marketing*. 29(1), United Kingdom, 200-210.

Ekonomik Miyopluk Nasıl Tedavi Edilir. (2005, Haziran). Ekonomist Dergisi, 26, 16-17.

Eskiler, E. , Özmen, M. ve Uzkurt C. (2011). Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 31-69.

Güloğlu, B. (2001), İstikrar Programından İstikrarsızlığa: Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizleri, *Yeni Türkiye Dergisi*, 7(41), 11.

Gür, T. H. (1999). Finansal Krizlerin Anatomisi. *Asomedya Dergisi*, 6(2), 23-38.

İnan, D. (2008). Rüya, Kriz ve Sonrası, *Turkishtime Dergisi*, 8(1), 1-173.

Karakoyunlu, E. (1999). Ekonomik Kriz Etkileri, Önlemleri ve Yönetimi. *Türkiye Metal İşçileri Sendikası Dergisi*. 19(21), 1-7.

Kaşlı, M. , İlban, O. M. ve ŞAHİN, B. (2009). Modern Pazarlama Stratejileri: AB ve Türk Turizmi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(27), 79-98.

Kibritçioğlu, A. (2001). Türkiye'de Ekonomik Krizler Ve Hükümetler. *Yeni Türkiye Dergisi*. 41, 1-2.

Meral, S. P. (2005). Enflasyon ve Enflasyonu Okuma Alışkanlığına Etkisi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19, 309-324.

Mitroff, I. I. (1995). Crisis Management: Cuting Through theConfision. *Sloan Management Review.* 36(2). 13-20.

Morgil, O. (2005). Crisis Management andEnvironmentalism. *PublicRelationJournal.* 36(2). 1-20.

Kenar, N. (2009), Ekonomik Krizin Süresi ve Derinliği İstihdamdaki Kayıpların Düzeyini Belirleyecek, *Mess Eğitim Vakfı İşveren Dergisi*,4(47), 1-2.

Oluç, M. (1992). Firma Konusu (Misyonu), Bekleyişler (Objectives). Stratejiler ve Bunların Yorumlayıcı ve Uygulayıcılarından Biri Olarak Satış Yöneticisi, *Pazarlama Dünyası*, 6(31). 13-19.

Özdemir, E. ve Kılıç, S. (2008). Küresel Ekonomik Krizi ve Pazarlama : Farklı Sektörlerdeki İşletmelerin Çalışanları Üzerinde Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(1) , 419-444.

Öztürk Y. ve Türkmen F. (2006). Turizm işletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* . 1, 74-95.

Paterson, B. (2003). CrisisImpact on Reputation Management. *PublicRelationsJournal*. 49(11), 45-63.

Porter, M. E. (2000). Location, CompetitionandEconomic Development: LocalClusters in a Global Economy. *Economis Development Quarterly*. 14(1), 40-60.

Shama, A. (1993). Marketing StrategiesDuringRecession: A Comparision of Small andLargeFirms. *Journal of Small Business Management*. 31(3), 62-72.

Uçar, M. (2007), Türkiye Ekonomisinde Kriz Konjonktür Dalgası mı? Devletin Finansal Krizi mi?.*Yeni Türkiye Dergisi*. 41, 129-135.

Venkateswaran, A. P. (2005). CrisisMamagement. *Far EasternEconomicReview.* 157(16), 29-38.

Yıldız, Z. ve Durgun, A. (2010). 2008 Küresel Ekonomik Krizi Ve Turizm Sektörü Üzerine Etkileri*. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 2, 1-15.

Yükselen, C. (1990). Enflasyon ve Durgunluk Ortamında Pazarlama Stratejileri ve Küçük İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Pazarlama Dünyası Dergisi*. 4(23), 31-39.

Diğer Yayınlar

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2012), Sanayi Genel Müdürlüğü, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi, Mobilya Sektör Raporu 2012/1, Ankara.

Çalış, Ş. (2006). Erken Krizler ve İstikrar Paketleri: Türkiye Uygulaması, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya: SÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışır, G. ve Çopur, N. (2011). Eskişehir Sanayi Odası'na Kayıtlı ve Organize Sanayi Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren Firmalar İçin İşletme Analizi Uygulaması: Mobilya Sektörü Raporu, Eskişehir.

Çobanoğlu E. ve Vayvay Ö.(2004). Beyaz Eşya Sektöründe Türkiye'nin Rekabetçi Konumu ve Olası Pazarlama Stratejileri, 9. Ulusal Pazarlama Kongresi. 19-34, , Ankara, Gazi Üniversitesi.

Demircan, E. (2004), *Türkiye, Ekonomik Krizi, Borç Üçgeni*. Muğla 2004-2 Muğla Üniversitesi Tartışma Tebliği.

Dumrul, C. (2003), *Para Krizleri ve Bu Krizlerin Tahmin Edilebilirliği: Teori ve Uygulama*, YayınlanmsmışYüksek Lisans Tezi. Kayseri: EÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, A. (2003). *Ekonomik Kriz Dönemlerinde Tüketicilerin Gıda Ürünlerini Satın Alma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Işık, A. D. ve Cerit, A. G. (2008). *Yat Turizminde Yeşil Pazarlama Stretejileri Üzerine Keşifsel Bir Araştırma*, 30 Ekim-1 Kasım Çukurova Üniversitesi 13. Ulusal Pazarlama Kongresi, Adana, 403-416.

Kadeş , C. (2012). Adana Ticaret Odası, Mobilya Sektörü Raporu 2012, Adana.

Kansu, A. (2003). *Döviz Krizleri: Türkiye 1994 ve 2001 krizlerinin Döviz Krizi Çerçevesinde Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karagöz, Murat. (2003). *Temel Makro Ekonomik Dalgalanmalar Açısından Türk Ekonomisindeki Yapısal Değişikliklerin İncelenmesi: Bir Zaman Serisi Analizi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakaya, E. (2007*). Rekabet Avantajı Sağlaması Açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Süpermarket Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Meral, S. P. (2005). Enflasyon ve Enflasyonu Okuma Alışkanlığına Etkisi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19, 309-324.

Musiad Araştırma Raporları, Sürdürülebilir Büyüme için Stratejik Dönüşüm Ekonomi Raporu 2011, İstanbul 2011.

Sakarya , (2010). Orta Anadolu Ağaç Mam. veOrm. Ürünleri İhr. Bir. Genel Sekreterliği AR-GE Şubesi, Mobilya sektörü Pazar Araştırmaları Raporu, Ankara, Eylül.

Sakarya S. ve Canlı Ş. (2011). Orta Anadolu İhracatçıları Birliği, Mobilya Sektör Raporu, Ankara, Ağustos.

TÜİK, http: //www. tuik. gov. tr

Tüsiad (2011). Ekonomik Araştırmalar Bölümü, Türkiye Ekonomisi-2012 2011. Yayın No: TÜSİAD-T/2011-12/525, Aralık, İstanbul.

http: //tr. euronews. net/2011/10/12/slovak-hukumeti-efsf-testini-gecemedi/, Erişim tarihi, 16. 05. 2012.

http: //www. dunya. com/ilk-alti-aydaki-yumusak-inis-beklenenden-daha-sert-oldu-162295h-p2. htm Erişim tarihi, 15. 10. 2012.

http: //www. emeraldinsight. com/journals. htm? articleid=1610865erş. tar: 15. 10. 2012.

http: //www. haberler. com/uluslararasi-parlamenterler-konferansi-3650077-haberi/, Erişim Tarihi, 26. 05. 2012

http: //www. hurriyet. com. tr/ekonomi/18747723. asp, Erişim tarihi, 15. 05. 2012.

http: //www. hurriyet. com. tr/ekonomi/19412056. asp, Erişim tarihi, 15. 05. 2012.

http: //www. tuik. gov. tr/PreHaberBultenleri. do? id=10885 Erişim tarihi, 15. 10. 2012.

http: //www. zaman. com. tr/haber. do? haberno=1315 046 Erişim tarihi, 15. 10. 2012.